Grundlagenpapier – Executive Summary

Der 4future-Cube™

Warum aus dem Würfel eine Wand wurde – und wie wir ihn wieder aufrichten · 4future.institute Papers Nr. 2026-002, Version 2.1, November 2026

Repräsentative Erhebungen zeigen ein verbreitetes Gefühl von Ohnmacht. In Österreich halten nur 35 % der Bevölkerung das politische System für gut funktionierend, im unteren Einkommensdrittel 19 %. Im Durchschnitt der 28 Märkte des Edelman Trust Barometer erwarten nur 32 %, dass es der nächsten Generation besser gehen wird. Das Papier formuliert die Hypothese, dass ein Teil der zugrunde liegenden längerfristigen Entwicklungen keine Naturgewalt ist, sondern die kumulative Folge von Entscheidungen, die in einseitigen Bewertungsrahmen getroffen werden.

Vom Würfel zur Wand

Entscheidungen wirken in drei Bereichen zugleich: Arbeit & Wirtschaft, Mensch & Gesellschaft sowie Technologie & Innovation. Über Jahrzehnte wurden vor allem der wirtschaftliche und der technologische Bereich gezielt weiterentwickelt. Aus dem Würfel wurde eine Wand, eine Fläche ohne Tiefe. Was keine Kennzahl erfasst, etwa der Nahversorger als Begegnungsort, die Instandhaltung der Schiene oder die Pflege von Open-Source-Software, erhält zu wenig Gewicht. Das Papier nennt zwei Ursachen:

Lineare Entscheidungslogiken: Sie optimieren einzelne Zielgrößen und verlagern Nebenwirkungen in andere Bereiche. Technologie verstärkt diese Logik, statt sie zu korrigieren.

Implizite Orientierung und entkoppelte Verantwortung: Ziele und Werte bleiben unausgesprochen, und Folgen kommen spät, unvollständig oder gar nicht bei den Entscheidenden an.

Nicht jede Fehlentscheidung beruht auf fehlender Information. Werden Folgen bewusst auf andere verlagert oder Einwände übergangen, braucht es zusätzlich Beteiligungsrechte, Kontrolle, veränderte Anreize und verbindliche Regeln.

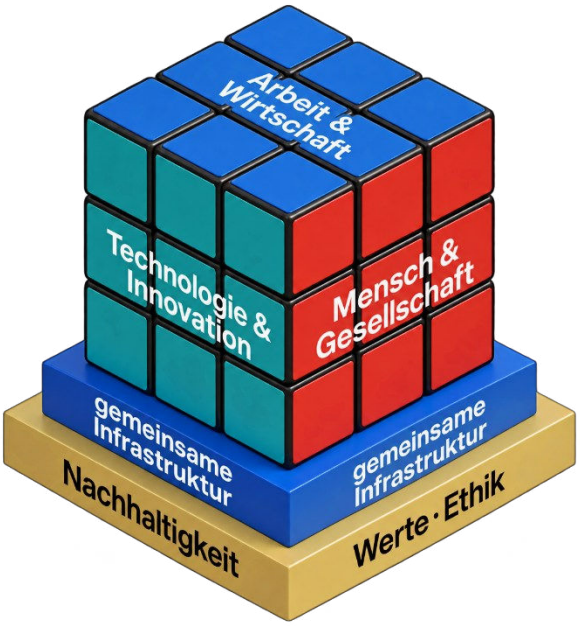
→ Was durch Entscheidungen entstanden ist, kann durch andere Entscheidungen verändert werden.

Das Modell

Der 4future-Cube ist ein normatives, heuristisches Orientierungsmodell für Entscheidungen mit Systemwirkung in Unternehmen, Politik und Verwaltung. Er besteht aus drei Ebenen und einem Querschnittsprinzip:

Der Würfel: Die drei Seiten Arbeit & Wirtschaft, Mensch & Gesellschaft sowie Technologie & Innovation lassen sich, wie beim Zauberwürfel, nicht unabhängig voneinander optimieren.

Gemeinsame Infrastruktur: Energie, Verkehrs- und Datennetze, Schulen und Forschung, Rechtsstaat und Verwaltung, öffentliche Kommunikation. Sie wird funktional bestimmt, nicht über das Eigentum, und kann gestärkt oder verbraucht werden.



Der Sockel: die Europäischen Grundwerte nach Art. 2 EUV, angewandte Ethik und Nachhaltigkeit mit den planetaren Grenzen. Er wirkt als Grenze, nicht als Abwägungsposten; eine Transformationsregel verhindert, dass er gerade jene Investitionen blockiert, die in die planetaren Grenzen zurückführen.

Verantwortung: Folgen ermitteln, benennen, gegenüber den Betroffenen begründen und für sie einstehen. Konsequenzen knüpfen an Pflichtverletzungen an, nicht an jedes ungünstige Ergebnis.

Sechs Leitfragen

Arbeit & Wirtschaft: Welche Wirkungen hat die Entscheidung auf Wertschöpfung, Arbeit und Beschäftigung – und wofür wird gearbeitet und Gewinn erwirtschaftet?

Mensch & Gesellschaft: Welche Wirkungen hat die Entscheidung auf die betroffenen Menschen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt – und dient sie ihnen?

Technologie & Innovation: Welche Wirkungen hat der Einsatz von Technologie, auch bei Skalierung und Fehlfunktion – und ist er über die Machbarkeit hinaus begründet?

Gemeinsame Infrastruktur: Werden die gemeinsamen Grundlagen gestärkt oder verbraucht – und wird zu dem beigetragen, was genutzt wird?

Sockel: Ist die Entscheidung mit den Werten vereinbar, ethisch vertretbar und nachhaltig?

Verantwortung: Wer trägt die Folgen – und ist es derjenige, der entscheidet?

Ein Beispiel

Eine Versicherung erwägt, ihren telefonischen Kundendienst weitgehend durch ein KI-System zu ersetzen; die Wirtschaftlichkeitsrechnung zeigt deutliche Einsparungen. Die Leitfragen ergänzen das Bild: Was geschieht mit den Beschäftigten? Wie erreichen ältere Kundinnen und Kunden im Schadensfall noch einen Menschen? Wer erkennt Fehler des Systems, und von welchem Anbieter entsteht Abhängigkeit? Wer verantwortet Fehlentscheidungen namentlich, und werden Einsparungen vergütet, bevor Beschwerden sichtbar sind?

→ Das Ergebnis muss nicht der Verzicht sein. Wahrscheinlicher ist eine bessere Entscheidung: KI für Routineanfragen, garantierter Zugang zu einem Menschen, Qualifizierung der Beschäftigten, eine benannte Verantwortliche und Kennzahlen, die neben Kosten auch Beschwerden erfassen.

Was die Fallvignetten zeigen

Kontrastierende Paare illustrieren die Wirkungslogik, ohne Kausalität zu behaupten: Boeing 737 MAX und die Konferenz von Asilomar, Wells Fargo und Schlecker gegenüber dm, die britische Bahnprivatisierung gegenüber der Schweizer Bahninfrastrukturfinanzierung. In den Negativfällen wurde ein Bereich optimiert, die Kosten trugen Menschen und gemeinsame Infrastruktur, die Folgen zeigten sich verzögert, und die Verantwortung lag nicht bei den Entscheidenden. Die Gegenfälle zeigen, dass die Rücksicht auf alle Bereiche mit wirtschaftlichem Erfolg vereinbar sein kann.

Europa zwischen Datenökonomie und Produktion

Europa steht zwischen den USA, die die Daten- und Plattformökonomie dominieren, und China, das die industrielle Produktion zunehmend bestimmt. Kostenentlastungen wie ein Industriestrompreis oder niedrigere Lohnnebenkosten können kurzfristig Beschäftigung sichern, beantworten aber nicht, worin Europa stark sein will. Das Papier formuliert die Hypothese, dass Europas Stärken gerade in den Ebenen

liegen, die einseitige Bewertungsrahmen übersehen: Rechtsstaatlichkeit und das daraus erwachsende Vertrauen, gemeinsame Infrastruktur als öffentliche Aufgabe und die Fähigkeit, weltweit Maßstäbe zu setzen.

Für wen der Würfel gedacht ist

Der Würfel ist nicht an 4future gebunden. Er kann von allen verwendet werden, die Entscheidungen an den Europäischen Grundwerten ausrichten wollen: in Unternehmen, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Er ersetzt keine Folgenabschätzung, sondern setzt früher an, macht Wirkungen auch außerhalb von Fachabteilungen verständlich und zeigt Lücken zwischen getrennten Fachprüfungen. Für Vorstände trägt er zu jener angemessenen Informationsgrundlage bei, die die Business Judgment Rule verlangt. Das Leitpapier des Instituts bestimmt, wofür 4future steht und welche Vorhaben es verfolgt; der Würfel klärt, wie ein Vorhaben angegangen werden sollte.

> Das Papier ist ein konzeptioneller Beitrag. **Die Wirksamkeit des Modells ist nicht empirisch geprüft. Eine Anwendungshilfe und die Erprobung an realen Entscheidungen sind in Vorbereitung.**

Anfangen

Veränderung setzt keine Mehrheiten voraus. Gewaltfreie Bewegungen des 20. Jahrhunderts waren erfolgreich, wenn sich auf ihrem Höhepunkt mindestens 3,5 % der Bevölkerung aktiv beteiligten (Chenoweth), und im Experiment genügte eine entschlossene Minderheit von rund einem Viertel, um eine etablierte Konvention zu kippen (Centola et al.). Ein erweiterter Bewertungsrahmen kann dort beginnen, wo Entscheidende ihn heute anwenden wollen.

Kernbotschaft

Die Antwort auf Ohnmacht ist Handlungsfähigkeit.

Die Welt so sehen, wie sie ist, mit begrenzten Informationen die Entscheidung treffen, die man ehrlich für die beste hält – und zu ihr stehen, auch zu dem, was gegen sie spricht.

Ausführliche Fassung mit allen Belegen: Grundlagenpapier „Der 4future-Cube™“, 4future.institute Papers Nr. 2026-002, Version 2.1 (November 2026), ISSN 3061-1903 (Online), DOI 10.5281/zenodo.24054260: https://doi.org/10.5281/zenodo.24054260

Kontakt:
Werner Illsinger (Executive Director) | werneri@4future.institute | +43 664 7996221
4future.institute | Graben 17/10 | 1010 Wien | Österreich | Europa
Teil der 4future.group · unabhängige Einheit in der 4future business GmbH ·
Mehrheitseigentümerin: 4future.foundation · Mitwirkung: Michael Nuster, Senior Expert, 4future.institute