



Denkzettel

**Ein Themendiskurs:
Essays zur Zukunft von
Gesellschaft und Politik,
Wirtschaft und Kreativität.**

Ulrich Kern
Februar 2024

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Zukunft ist kein Zufall!

Denkzettel-Essays zu ...

- **... Gesellschaft mit Utopie und/oder Dystopie**
Hoffnung ist endlich!
Noch haben wir die Wahl!
Assoziatives Denken und dialogische Erkenntnisse
Braucht es ein neues Zukunftsdesign?
Hat die Zukunft ihren Zenit überschritten?
Gestalter oder Getriebener einer Gesellschaft?
Kritik – keine Täter, keine Opfer!
Aufwärts? Abwärts? Es geht weiter!
- **... Politik mit Vision**
Zukunft – nur Spektakel im Circus Maximus?
Auch Blumenkinder brauchen Zukunft
Mist, das mit dem Misstrauen!
Zukunft als Ziel
Lieber Denkfabrik als Reparaturbetrieb!
Lieber genial scheitern, als vertanen Chancen hinterhertrauern!
Die Zukunft demokratisieren – jetzt!
Das Problem sind wir!
Vom Schlaf in die Schockstarre?
Wenn Zukunft aus Vergangenheit besteht
Verantwortung braucht Verortung
- **... Wirtschaft und ihre Transformation**
Der Zweck heiligt doch die Mittel!
CEOs, eure Kopfnoten?
Eine gesunde Portion Größenwahn
Von der „Ja, aber...-Rhetorik“ zum pro-aktiven Design
Transformation! Cui bono? Quis nocet?
Das Ende der Funktionäre und die Zukunft des Managements
Ankunft in der Zukunft
Bitte keine Old-School-Debatten mehr!
- **... Zukunftsdesign und Kreativität**
Keine hippen Produkte, sondern holistische Prozesse!
Die Essenz der Trends
Zukunft? Hatten wir schon. Steht uns nicht!
Kopf in den Sand? Finger in die Wunde!
ZukunftsdesignerInnen – utopisch in der Realität
Sucht das Neue im unbekannten Terrain!
Trends als Perpetuum mobile der Zukunft

Einleitung: Zukunft ist kein Zufall!

Kennen Sie eine Gedanken-Schlampe? Ich bin so eine, weil ich meine Gedanken immer auf Zetteln notiere, die auf meinem Schreibtisch ihren eigenen Kosmos bilden. Wenn ich später die Zettel verarbeiten will, kann es passieren, dass ich meine Notiz nicht mehr lesen kann. Oder einfach vergessen habe, was ich mir zu diesem Stichwort gedacht habe. Ja, das ist „schlampiges“ Arbeiten. Aber ab und zu finde ich in diesem mäandernden Wust auch ein paar brauchbare Gedanken wieder. Und dann entsteht daraus ein Essay.

Momentan halte ich kaum etwas für virulenter als das Thema Zukunft. Es ist fast unglaublich, was sich alles an folgenreichen Dramen, Tragödien und Umbrüchen in kurzer Zeit ereignet hat. Ein genauerer Blick zeigt, dass es sich hier nicht um Zufälligkeiten oder gar beliebige Ereignisse, sondern um voraussetzungsvolle Entwicklungen handelt. Die Frage stellt sich, wie zu erkennen ist, welche Weichen die Gegenwart stellt oder die Geschichte schon gestellt hat. Und wohin könnten die führen? Meine grundlegende Einsicht hierzu ist, dass meine Ahnungen über Zukunft immer und unbedingt den Dialog mit anderen Menschen brauchen, um sich überhaupt zu Erkenntnissen zu verdichten. Wenn diese Essays, liebe LeserInnen, sie zu eigenen Inspirationen führen, würde ich mich freuen, wenn Sie diese mit mir teilen.


Sie finden in diesem „Denkzettel“ einen Themendiskurs, der sich mit wesentlichen Fragen zur Zukunft von Gesellschaft, Politik, Wirtschaft analytisch beschäftigt und beim Stichwort „Zukunftsdesign“ auch konstruktive Synthesen liefern will. Grundlage hierfür ist eine Position, die sich ihrer Werte vergewissert und so Transparenz für sich daraus

ergebende Handlungsparameter herstellt. Dies halte ich für zentral wichtig, um klare Positionen nicht nur extremen Polen der Gesellschaft zu überlassen, sondern gerade die große Mitte dazu herauszufordern. Die wesentlichen Werte unseres Zusammenlebens müssen dringend neu verhandelt werden, um die gesellschaftliche Resilienz gegenüber extremen Kräften zu stärken. In den letzten Jahrzehnten haben wir zu gedankenlos gelebt und viel zu viel für selbstverständlich gehalten.

Wenn man über Zukunft nach- und vordenkt, wenn man Gedanken mit- und aufschreibt, wird deutlich, dass man es mit dem Menschen an sich zu tun hat. Zukunft ist das, wie wir Menschen leben und welche Weichen wir dabei für uns und auch für andere stellen. Wenn wir in Deutschland demnächst wieder mehr über Zukunft sprechen werden müssen, dann sollten wir auch über ZukunftsgestalterInnen reden. Denn Zukunft ist kein Zufall, sondern Ergebnis gemeinsamer und gezielter Anstrengungen. Wir leben (noch!) in einer Demokratie und da werden Gegenwart und Zukunft von (allen) Menschen gemacht.

Wenn demnächst Wahlen sind und manch einer denkt, er müsse dem Parteien-Establishment einen Denkzettel verpassen, dann sollte er sich des Risikos bewusst sein. Denn das bleibt nicht folgenlos ...

Ulrich Kern



Denkzettel Zukunft für: Gesellschaft mit Utopie und/oder Dystopie

Hoffnung ist endlich!



Aus der Vergangenheit für die Zukunft habe ich gelernt, dass es kein Zurück gibt. Die Erkenntnis, dass nichts mehr so sein wird wie es war, kann ihre süßen, aber auch bitteren Momente haben. Zudem habe ich gelernt, wie wichtig das Planen ist, auch wenn Pläne sich nie 1:1 umsetzen lassen. Dann sind da noch Lebensweisheiten, in denen Wahrheit steckt. „Das Schlimmste erwarten, das Beste erhoffen“ vermeidet Frustration und schafft Glücksmomente im eigenen Verfügungsbereich. Da der Mensch keine Insel ist, sondern sich gerade im professionellen Bereich innerhalb sozialer Gruppen bewegt, gibt es Wechselbeziehungen, die oftmals scheitern lassen. Diese Dynamik gilt in Unternehmen wie auch in Nationen. Doch auch hier greift eine Lebensweisheit als Warnung „Es gibt nichts Schlechtes, das gut endet“.

Das Dossier der Zeit vom 28.12.2023 stellt die Frage „Was ist morgen?“ und endet angesichts düsterer Klimaszenarien damit, dass uns nur die Hoffnung auf ein gutes Morgen bleibt. Beispiel ist das Schicksal dreier Bergsteiger, deren ausweglose Lage sich dennoch zum Positiven wendete. Ob das für uns als Menschheit gilt, die auf die Folgen des Klimawandels zu unentschlossen reagiert, bleibt offen. Damit auch, ob hier ein Happy End zu erwarten ist. Denn zu groß ist das Delta zwischen Erkenntnissen der Wissenschaft und politischem Handeln. Noch glauben wir, dass sich die Emulsion aus Klimawandel und Zukunft, wenn wir sie nur immer wieder neu schütteln, positiv vermengt. Dabei braucht es neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen auch den politischen Masterplan. Denn es gibt eine ökonomische Seite, die dramatisch ist angesichts immens hoher Kosten. Bei der Frage, wer soll es bezahlen, gehen die Meinungen zwischen den Reichen und den Armen weit auseinander.

Hoffnung ist endlich!

Zunächst sind hohe Investitionen in die Bewältigung des Klimawandels zu tätigen, deren Renditen noch völlig ungewiss sind. Noch gibt es kein Geschäftsmodell wie etwa bei der Pharmaindustrie, die in neue Medikamente investiert, da hohe Renditen zu erwarten sind. Hier birgt die Zukunft einer fortschrittlichen Gesundheitsvorsorge enormen ökonomischen Nutzen. Beim Klimawandel muss in anderen wirtschaftlichen Zeithorizonten gedacht werden. Die Paradigmen des heutigen Wirtschaftens stehen dem entgegen.

Das Zeit-Dossier gebraucht den Begriff „Menschheitstraum“. Zu Zeiten des Orakels von Delphi war es sicherlich lebenswichtig, auf schicksalhafte Wendungen der Zukunft vorbereitet zu sein. Ob wir heute noch einen solchen Überlebensimpuls haben, darf bezweifelt werden. Ich denke, für den einen Teil der Menschheit reduziert sich Zukunft auf Unterhaltung, weil man keine bessere Zukunft als die Gegenwart vorstellen kann. Der andere Teil dagegen braucht dringend eine bessere Zukunft, weil Kriege und Kinderarbeit, Krankheit und Hunger täglich allgegenwärtig sind. Vorstellungen von einem besseren Leben sind sehr real. Reicht Hoffnung als Antwort hier auch?

<https://www.zeit.de/2024/01/zukunftsprognosen-klimawandel-wissenschaft-mathematik-geschichte>

Noch haben wir die Wahl!



Als Kind verdonnerte mein Vater mich zum sonntäglichen Kinder-Gottesdienst. Irgendwann hatte ich einfach keinen Bock mehr auf das wöchentliche Ritual und fing an, den Kirchgang zu schwänzen. Wie nicht anders zu erwarten, flog ich auf und mein Vater ärgerte sich über meine Respektlosigkeit ihm gegenüber und natürlich auch über die Vernachlässigung meiner angeblichen religiösen Pflichten. Er bestrafte mich mit Liebesentzug und Streichung des Taschengeldes. Da ich mit beidem schon vorher nicht so üppig versorgt wurde, berührte mich das alles nicht so sehr. Eine ähnliche Erfahrung machte ich Jahrzehnte später als Professor an einer Hochschule. Weil ich auch hier die Rituale der gemeinsam celebrierten Bedeutung verweigerte – ich schwänzte die Konferenzen des Fachbereichs –, wurde mir mein „Taschengeld“ für die laufenden Ausgaben der Lehre im Semester gekürzt. Interessant fand ich, dass dieser Entzug des „Kopfgelds“ als Repression wichtiger war als die Investition für die Studierenden. Steht doch angeblich die Qualität der Lehre über allem.

Beide persönlichen Beispiele zeigen, dass uns Menschen sehr daran gelegen ist, die sozialen Regelungen einzuhalten und Störenfriede in die Schranken zu verweisen. Vielleicht musste ich auch deshalb einen kreativen Beruf ergreifen, weil dort das Brechen von Regeln die Regel ist. Und vielleicht ist das auch der Grund für meine Affinität zu Science Fiction, weil dort der Vorgriff auf neue Paradigmen in ihrer Konsequenz stattfindet und uns vorgeführt wird. Die dystopische Fernsehserie „Arcadia“ zeigt, wie wir leben werden, wenn die Gesellschaft nach den Regeln eines Sozialkreditsystems zu funktionieren hat. Wer nicht mitspielt, fliegt im wahrsten Sinne des Wortes raus! Wer also sein Bonusheft für die Zahnvorsorge nicht regelmäßig stempeln lässt, müsste in diesem Fall konkret damit rechnen,

Noch haben wir die Wahl

gar nicht mehr vom Zahnarzt behandelt zu werden. Der Hintergrund für die sozialen Verhaltensregeln und ihre Repressalien bei „Arcadia“ liegen in den beschränkten Ressourcen, die das Ergebnis einer „katastrophalen, anarchiebringenden Flut“ waren. Nur die Sozialverträglichkeit der eigenen Existenz lässt eine Teilhabe an den Segnungen des gesellschaftlichen Wohlstands als Option zu. Science Fiction antizipiert die Gegenwart und extrapoliert die Zukunft.

Während ich früher die Utopien liebte, bin ich heute ein Freund der Dystopien. Geben uns diese doch die Chance, durch intellektuelle Reflexion das Übelste zu erkennen und abzuwenden. Was wäre, wenn demnächst alle natürlichen Ressourcen einer Mangelverwaltung unterliegen? Werden wir das Problem der Verteilung durch Geld oder durch Gewalt lösen? Und welches Gesellschaftssystem wird darüber befinden? Die Demokratie, ein wertvolles, aber arbeitsintensives Prinzip oder doch eine Diktatur, die nach einfachsten Prinzipien agiert und den Menschen die Verantwortung abnimmt?

Noch haben wir die Wahl ...

<https://www.sueddeutsche.de/medien/arcadia-serie-ard-kritik-black-mirror-1.6136482>

Assoziatives Denken und dialogische Erkenntnisse



In einer Zeit, in der mehr geredet als zugehört, mehr geschrieben als gelesen wird, in der die Angst die schnellen Antworten gibt, hat sich langsam eine Furcht vor Fragen eingenistet, die sich zu einer Kakophonie der Sprachlosigkeit entwickelt. Mein Eindruck ist, dass viele Menschen in der Gewissheit ihrer Antworten leben und diese möglichst unter „Denkmalschutz“ stellen wollen. Die Disziplin „Denken im Dialog“ wird immer weniger trainiert. Es ist schade, dass die Kunst des assoziativen Denkens und der dialogischen Erkenntnisfindung so unterentwickelt scheinen.

Aber vielleicht gibt es ja gerade eine Trendwende und die Leisen fangen an die Lauten zu überstimmen. Wenn einerseits immer mehr Menschen auf die Straße gehen, um gegen autokratisches Gedankengut und für demokratische Ideale zu demonstrieren, und andererseits immer mehr Podcasts zu politisch relevanten Gesellschaftsthemen entstehen, dann darf man wohl wieder auf geistige Beweglichkeit hoffen.

Wenn Claudia Lutschewitz von ServantPolitics zum Podcast einlädt, dann ist auch das ein Zeichen gesellschaftspolitischen Engagements, das unsere demokratischen Strukturen erhalten und progressive Ideen zur Weiterentwicklung diskutieren will. Klaus Kofler (Future Design Akademie) und ich werden unter dem Titel „Lieber Denkfabrik als Reparaturbetrieb“ in einem kontroversen Gespräch die beiden divergierenden Modi politischen Handelns beleuchten.

Das Prinzip eines Reparaturbetriebs ist die Beseitigung einer Störung zur Wiederherstellung eines ursprünglichen Funktionszustandes. In diesem Modus wird nur wiederholt, was ursprünglich gedacht war. Im Grunde ist

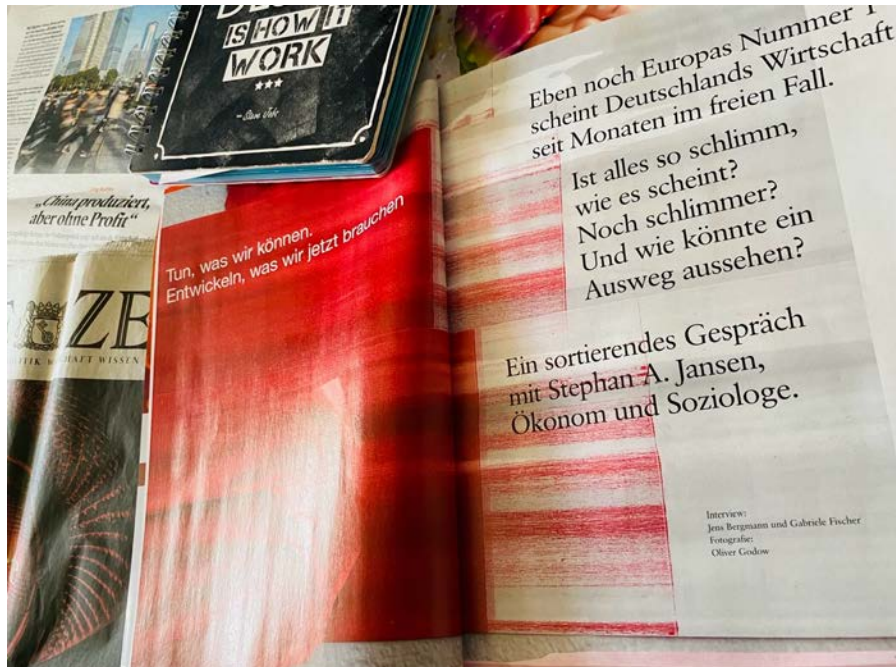
Assoziatives Denken und dialogische Erkenntnisse

radikale Kreativität hier fehl am Platz. Dieser Modus hat seine Berechtigung und Vorteile immer dann, wenn es sich um ein eingeschwungenes System handelt, das keinen Anlass bietet, es in Frage zu stellen und durch ein anderes zu ersetzen. Ein Beispiel ist der Parteienstaat, der im Grunde unseren Pluralismus sichert, aber auch immer wieder der Nachjustierung bedarf, siehe Bundestagsgröße.

Anders verhält es sich bei der Denkfabrik. Diese hat ihre Funktion, wenn alte Systeme abgelöst und durch neue ersetzt werden müssen. Die Metapher einer Denkfabrik besagt, dass hier viele klug arbeitende Köpfe am Werk sind, die möglichst viele neue Ideen und Konzepte erdenken und besprechen. Hier gibt es kein Ergebnis in dem Sinn, dass etwas endgültig ist, sondern Denkprodukte, die erprobt und dann verifiziert oder falsifiziert werden. So halte ich den Zustand unseres Bildungssystems für ein gutes Beispiel. Wir diskutieren seit Jahrzehnten über die Dringlichkeit einer Innovierung, reproduzieren aber stattdessen das dysfunktionale System immer weiter, siehe Pisa-Berichte. Offenbar verhindert die Angst vor neuen Strukturen einen grundsätzlichen Systemwechsel.

Die Zukunft einer Gesellschaft im Wandel braucht beides – die Verlässlichkeit des Bekannten und den Fortschritt des Neuen ...

Braucht es ein neues Zukunftsdesign?



Wenn ich mein Auto anlasse, erscheint auf dem Display die Warnung, dass ich mich von den Assistenzsystemen nicht ablenken lassen soll. Ein System, das vor sich selber warnt? In der Tat hat der Hersteller recht – Ablenkungen sind eine Gefahr! Fast ständig piepst irgendetwas und verlangt nach meiner Aufmerksamkeit. Diese akustischen Warnsignale nerven! Mir erscheinen diese Problemlösungen over-designed zu sein. Vielleicht schaffen sie sogar neue Probleme, die es ohne sie nicht gäbe?

Es soll hier nicht um die Probleme der Assistenzsysteme in Autos gehen. Vielmehr geht es mir um unser Verhältnis zum Problem als solchem. Die Fähigkeit der Menschheit, Probleme zu erkennen und zu lösen, hat uns einen Wohlstand in dieser Hemisphäre beschert, der sozio-ökonomisch und praktisch-technisch kaum mehr zu steigern ist. Eignet sich aber das, was bis dato funktioniert hat, als Zukunftsmodell?

Den Optimismus der Redaktion von brand eins in ihrem ersten Heft 2024 mit dem Titel „Das kann richtig gut werden“ teile ich nicht. Jedoch das Interview mit dem Ökonomen und Soziologen Stephan A. Jansen fand ich sehr inspirierend. Insbesondere zwei Punkte halte ich für zentral wichtig: Zum einen sollten wir uns auf die wahren Probleme konzentrieren und nicht mehr dem inzwischen überholten Titel des Exportweltmeisters hinterherrennen. Zum anderen sollten wir „wirkliche Innovationen und zukunftssträchtige Ideen“ entwickeln jenseits des alten Bildes der Industrialisierung, das auf den Export von Produkten gesetzt hat und nicht auf den Export kreativer Problemlösungen. Stellt sich die Frage, ob wir mit dem alten Konstrukt unseres industriell fokussierten Wirtschaftssystems auf einem tot gerittenen Gaul sitzen? Das könnte man meinen, wenn man das

Braucht es ein neues Zukunftsdesign?

Handelsblatt vom 19.1.2024 zum Thema der chinesischen Überkapazitäten liest. Allein die 140 dortigen Autohersteller haben eine Produktionskapazität, mit der sie den eigenen wie auch den US- und den EU-Markt problemlos bedienen können.

Vielleicht sind unsere derzeitigen Problemlösungen nur Sackgassen. Denn wir ignorieren die komplexen Probleme außerhalb unserer Wahrnehmung und begnügen uns stattdessen mit Optimierungen. Offenbar sind wir eher auf die Lösung konkreter Probleme (Energiebeschaffung nach dem Angriffskrieg auf die Ukraine) fixiert als auf das Verständnis abstrakter Probleme höherer Reichweite (Reduzierung der Erderwärmung auf 1,5-Grad) und deren globalen Lösungsprozess. Halten wir eine Problemlösung nur dann für erforderlich, wenn man mit ihr schnell monetär Erfolg haben kann?

Braucht Deutschland ein neues Zukunftsdesign? Ja, und zwar eines, das uns allen ganz pragmatisch die Konsequenzen des geoökonomischen und -politischen Paradigmenwechsels vor Augen führt. Für neue, unbekannte Probleme eignen sich alte, wenn auch bewährte Muster zur Lösung nicht.

Lassen Sie sich durch das eingefahrene System nicht vom Weltgeschehen ablenken!



Hat die Zukunft ihren Zenit überschritten?

Wer hat meinen Kopf so ausgeweitet? Zwar lebe ich, aber ich fühle mich meiner wesentlichen Organe beraubt, die mir über Jahre das sichere Gefühl gaben, das Wesentliche dieser Welt zu verstehen. Auch wenn das schon damals mehr das Prinzip Hoffnung als objektive Erkenntnis war. Aber ich konnte Vorlesungen ohne Zweifel halten. Und selbst beim Griechen habe ich sorglos einen Grillteller bestellt und beim Ouzo „kluge“ Kommentare abgegeben. Gut, Vorlesungen muss ich nicht mehr halten und mein Cholesterinspiegel rät zu mehr Salat. Geblieben ist dieses unstillbare Verlangen nach Verstehen. Ich will jetzt kein Sokrates-Zitat – so weise es auch sein mag — bringen, ich will nur laut denken und leise altern.

Die Head „Hat die Zukunft ihren Zenit überschritten?“ soll Aufmerksamkeit finden und selbstverständlich erwarte ich ein entschiedenes Nein. Dennoch: Ich habe meine Zweifel an der Zukunft! Nicht an ihr selbst, sondern an unserem Umgang mit ihr. Wir behandeln sie nicht respektvoll und nicht mit der angebrachten Würde, sondern so nachlässig wie unsere Gesundheit – im Notfall wird die Medizin unseren Körper schon wieder reparieren. Kann sein, aber ich glaube nicht mehr an diese Form der Vertrauensseligkeit.

Zukunft: Die Gesellschaft braucht eine engagierte und leistungsfähige Generation Z und unterstellt ihr bestenfalls Hedonismus und schlimmstenfalls Faulheit. Blödsinn! Unsere Demokratie wackelt und Satire soll politisch korrekt werden?! Ein Widerspruch in sich! Handelsblatt, das Zentralorgan der Wirtschaft und der Besserverdiener macht sich Sorgen um die zunehmende Diskrepanz zwischen Superreich und Schweinearm? Mit Recht! Das Regelungsbedürfnis zu den Entwicklungen der KI (Künstlichen Intelligenz) wird laut artikuliert, obwohl wir in der Digitalisierung immer

Hat die Zukunft ihren Zenit überschritten?

noch erheblichen Nachholbedarf haben? Gas geben und bremsen in einer Aktion? Apropos, Gas geben. Wieso diskutieren wir das Tempo 30 in den Städten und erklären das Tempolimit auf der Autobahn zur Heiligen Kuh? Denkverbot? Uns fehlen Pflegekräfte! Ach ja, die akquirieren wir im Ausland, während hier an den Wänden „Ausländer raus!“-Graffitis die Städte und Dörfer verschönern?

Die Liste der existenziellen Widersprüche, die mich beschäftigen, ist lang. Ob die Zukunft ihren Zenit überschritten hat? Nein, vielleicht aber die menschliche Vernunft. Das Denken und das davon abhängige Handeln scheinen immer impulshaltiger, dafür weniger besonnen, abwägend stattzufinden. Das Bedürfnis nach Rationalität scheint durch gefühlsduseliges „Lebe deinen Traum“ verdrängt zu sein. Individueller Vorteil ist wichtiger als sozialer Konsens. Brauchen wir Biotope der Vernunft? Weniger populistische Sprüche und mehr produktiveres Gedankengut, weniger pseudo-politisches Geplänkel und dafür mehr programmatische Konzepte, weniger plakative „Wahrheiten“, aber mehr philosophische Weisheiten. Mehr Vernunft!

Gestalter oder Getriebener einer Gesellschaft?

Wenn ich über mein Leben als Baby-Boomer sinniere, dann sehe ich Höhen und Tiefen, Konflikte und Krisen – privat und beruflich. Meiner erste, weil bewusst erlebte Krise war der Bau der Mauer in Berlin im August 1961. Meine Familie väterlicherseits stammte und lebte auch seinerzeit in Berlin, während ich im Zonenrandgebiet zur Schule ging. Die Sorge um die Verwandtschaft war groß, kannte doch keiner die weitere politische Entwicklung. Die nächste Krise war 1973 der Ölpreisschock. Persönlich erschwerte es die finanzielle Seite meines Studiums und den Einstieg in den Beruf. Deutlich spürbarer die Dotcom-Blase in 2000. Das eigene Büro mit seinen kreativen Dienstleistungen litt und verzeichnete einen Auftragsrückgang. Weh tat auch die Finanzkrise in 2008, die das eigene Sparkonto traf. Na ja, und dann war da noch Corona in 2019. Wie viele andere Menschen auch diese Krise durch- und überstanden.

Ich frage mich, was ich daraus gelernt habe. Nicht als Historiker oder Politiker, sondern als Designer, der sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft gearbeitet hat. Es ist ein induktives Schlussfolgern eines Bürgers für ein Denken in den Kategorien eines Zukunftsdesigns.

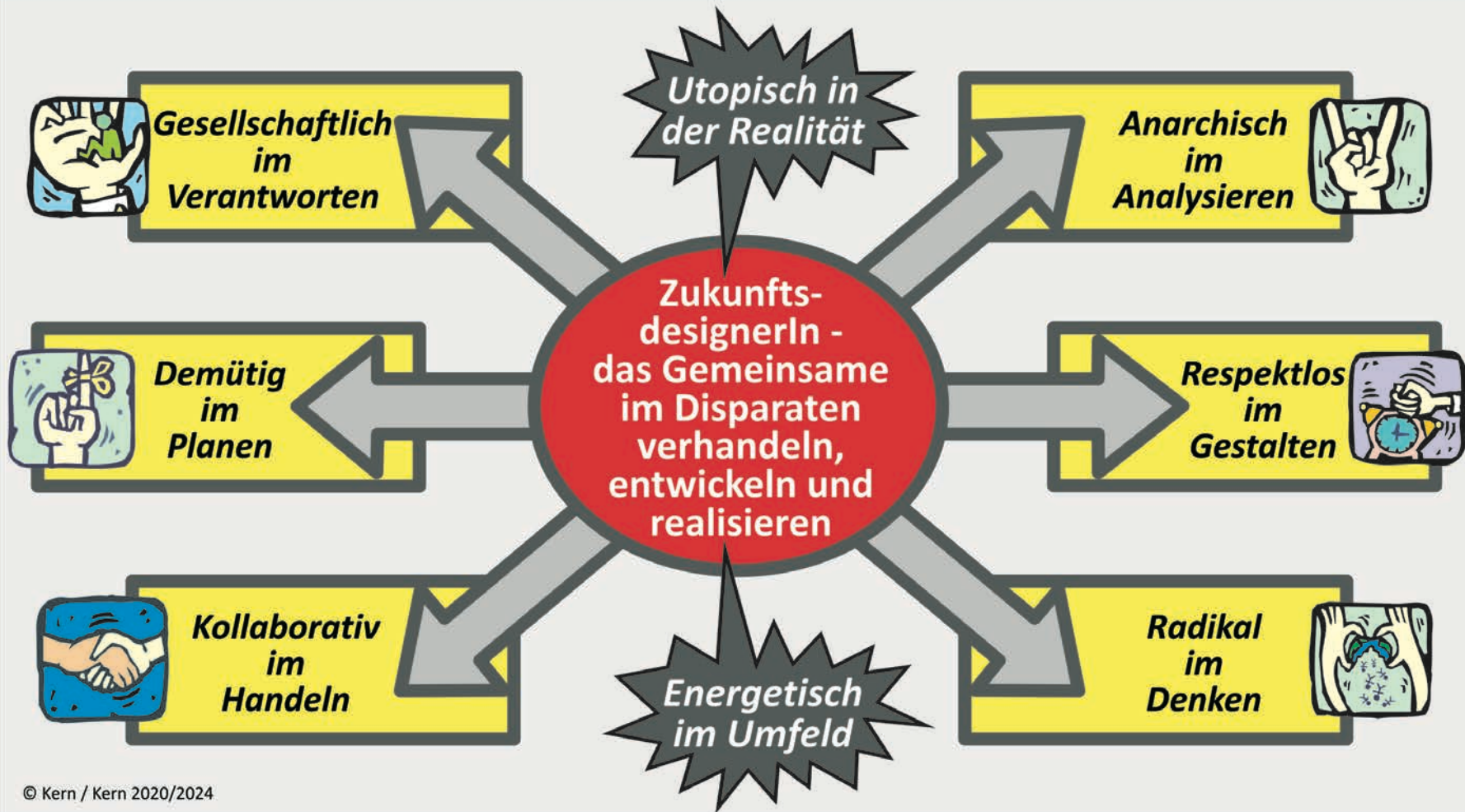
Wir wissen, dass Krisen ihre Entwicklungsgeschichte haben, die sich vor den Augen der Öffentlichkeit abspielen. Wie bei jeder Entwicklung ist der Ausgang gestaltbar, wenn man steuernd und korrigierend eingreift. Die eigentlichen Anfänge wie auch das Intervenieren in Entwicklungen basieren auf Werten des Handelns, die oftmals gegensätzliche Interessen verfolgen. Die Kontroverse ist in einer Demokratie immanent und hat noch nichts Kritisches. Es sei denn, diese Unterschiede werden so extrem, dass sie möglicherweise den gesellschaftlich verabredeten konsensualen

Rahmen sprengen und sich zu einem parallelen und kontroversen Wertekanon bilden. Dann sollte man nicht weitere Eskalationsstufen abwarten und zusehen, bis unüberbrückbare Konflikte auftreten. Siehe aktuell rechte Tendenzen in Deutschland. Wenn jetzt das bisherige Fundament des gesellschaftlichen Handelns infrage gestellt wird, muss es zu einer breiten Auseinandersetzung kommen. Je später diese in einer Entwicklung stattfindet, desto schwieriger wird die Diskussion in und mit der Öffentlichkeit.

Jedes Individuum und jede Organisation könnten wissen, dass sie Teil einer Entwicklung sind, die sie verändern wird. Wer also jetzt nicht an seiner eigenen Entwicklungsgeschichte arbeitet, sollte ins Grübeln kommen. Durch die bewusste Gestaltung des eigenen Verfügungsbereichs lassen sich unerwünschte Konsequenzen minimieren. Man kann an seinem eigenen Schicksal im Kontext der großen Entwicklungslinien mitgestalten! Wenn über das, was wichtig ist oder sein wird, diskutiert wird, sollte über die Werte der Zukunft nicht im kleinen, sondern im großen Kreis diskutiert werden.

Noch haben wir die Wahl: Gestalter oder Getriebener einer Gesellschaft?

Zum Profil von professionellen ZukunftsdesignerInnen



Kritik – keine Täter, keine Opfer!



Eine meiner Inkompetenzen heißt Diplomatie – das ist nicht meine Sache. Meine „Tollpatschigkeit“ lässt mich kritisch über eine Sache sprechen, ohne Rücksicht darauf, ob ich gerade jemandem gewaltig aufs Dach steige. Umgekehrt sind mir Menschen sympathisch, die nicht das berühmte Blatt vor den Mund nehmen. Aber als Karrierebooster taugt ein solches Verhalten nicht!

Beim Lesen auf sueddeutsche.de fallen mir immer wieder Artikel auf über Menschen, die ihre Kompetenz dazu nutzen, um deutlich Kritik zu üben. Oft erhalten sie dafür heftigsten Gegenwind! Immer öfter habe ich den Eindruck, dass Kritik als Tabubruch gilt und Kritiker in die Ecke der „Nestbeschmutzer“ kommen. Es wird nicht mehr diskutiert, sondern scharf gekontert. Gegenangriff wird zur Verteidigung – nicht die konstruktivste Reaktion. In Einzelfällen ließe sich über solche rhetorischen Scheingefechte, die immer mehr vom eigentlichen Sachverhalt ablenken, hinwegsehen, nicht aber, wenn es zur gesellschaftlichen Regel geworden ist. Werden doch durch das strikte Abwehren einer Auseinandersetzung die angesprochenen Probleme nur größer und schwerer zu lösen. Und die Brücken der Verständigung immer schmaler.

Nehmen wir die Overtourism-Kritik an Florenz, dessen Altstadt Weltkulturerbe ist – über 5 Mio. Besucher p.a. bei 380.000 Einwohnern. Da kommen auf jeden Florentiner fast 14 Urlauber!!! Nach meinem Verständnis ist es höchste Zeit, dass die Alarmglocken läuten. Zumindest bei der (deutschen) Direktorin der Galleria dell'Academia war das der Fall. Sie nannte die Stadt metaphorisch eine „Hure“. Zugegeben, recht drastisch. Aber wer reagiert auf höfliche und diskrete Kritik überhaupt noch? Die

Kritik – keine Täter, keine Opfer!

Medien erhielten aufmerksamkeitsstarke Headlines und die italienische Polit-Prominenz kriegte Schnapp-Atmung. Ich denke, dass der Zustand in Florenz schon vorher kritisch diskutiert worden ist, sich aber nichts änderte. Muss dann die Rhetorik des Vorschlaghammers kommen?

Für Bürokraten ist Deutschland ein Biotop. Auch hier ist die Diskussion schon Jahre alt. Spätestens seit dem Ukraine-Krieg wissen wir, dass unsere Verteidigungs- und Wehrstruktur äußerst reformbedürftig ist. Und wenn das Organigramm des zuständigen Ministeriums eher einem Sudoku-Rätsel gleicht, dann ist es an der Zeit aufzuräumen. Ein entsprechend verhandelter und abgestimmter Plan für die Umstrukturierung wird dann aber vom Personalrat „harsch“ abgelehnt. Offenbar eine erbitterte Konfrontation mit den Beharrungskräften? Und als Alternative wird kundgetan, vorläufig nichts zu tun und das Problem zu vertagen. Hier kommt das rhetorische Florett des Ignorierens und Vor-sich-her-Schiebens zum Einsatz.

Eine Gesellschaft, die dringend eine Transformation vollziehen muss, braucht einen neuen Umgang mit Kritik. Es darf nicht sein, dass Kritiker als Täter stigmatisiert und Kritisierte als Opfer stilisiert werden. Das muss sich ändern!

<https://www.sueddeutsche.de/reise/italien-florenz-museen-overtourism-1.6345687>

<https://www.sueddeutsche.de/politik/verteidigungsministerium-boris-pistorius-reform-konflikte-1.6345600>

Aufwärts? Abwärts? Es geht weiter!



Je älter ich werde, desto mehr denke ich über Zukunft nach. Nicht über meine, die wird weniger, sondern über Zukunft im Allgemeinen. Es liegt an dieser persönlichen Phase des Abschmelzens von Zukunft als Potenzialität – weniger heißt bedeutsamer. Zu meinem Beruf als Designer gehörte es, über die Optionalitäten von Zukunft zu sinnieren und diesen dann eine Gestalt zu geben, über die sich diskutieren ließ. In der Regel wird Zukunft im Business in der Zeitform Futur I gehandelt, also die nahe Zukunft. Dieses Verständnis von Zukunft gleicht einem Fernsehprogramm – man meint zu sehen, was kommt. Diese Form von Zukunft ist immer stark an die Gegenwart geknüpft.

In meiner Lebensphase, in der Zukunft ein immer knapperes Gut wird, fesselt mich die Zeitform des Futur II. Was passiert, wenn die Wissenschaft richtig lag und sich die angekündigten Konsequenzen des Klimawandels realisiert haben? Was werden die Folgen sein, wenn die jetzigen Kriege ihr Ende – wie auch immer – gefunden haben? Welche Veränderungen werden Bundestagswahlen bringen, wenn sich die jetzige Regierungskoalition aufgelöst haben wird? Im Futur II, der vollendeten Zukunft, geht es um die Folgen der Zukunft ...

Wir stecken in der Diktatur der Gegenwart fest und machen das, was diese uns befiehlt. Vielleicht meckern wir deswegen so gerne über die Gegenwart, weil wir so unsere Angst vor der Zukunft kaschieren. Und dadurch wird die Gegenwart auf einmal unendlich - „Und täglich grüßt das Murmeltier“.

Zukunft ist die Anwesenheit von Gegenwart, und damit das Geschwisterchen, das mit ihr aufwächst. Damit sich seine „Kindheit“ positiv entwickelt, sind früh die richtigen Weichen zu stellen. Aber warum


Aufwärts? Abwärts? Es geht weiter!

vernachlässigen wir die „Erziehung“ der Zukunft? Weil wir uns ständig um uns selbst drehen und immer alles hier und jetzt wollen, immer alles gleichzeitig und überall? Das könnte ein Argument sein, „warum die Gegenwart so kompliziert ist“. Zerstreuung als Lebensmodell? Ich denke, wir müssen wieder lernen, wie man sich auf seine Kapazitäten konzentriert und seine Ressourcen fokussiert. Zukunft braucht Zuwendung ...

Gegenwart ist kompliziert, aber konkret, und Zukunft ist komplex, abstrakt, dynamisch. Zukunft ist nicht binär im Sinne von gut oder schlecht, sondern anscheinend offen. Ob das der Grund für unsere Angst ist? Oder ist es die Herausforderung der Gestaltbarkeit, die uns in unserer Lernfähigkeit überfordert? So können wir nicht mit den Begriffssystemen von gestern die Bilderwelten von morgen kreieren. Wenn die Zukunftsgestaltung keine neuen Perspektiven einnehmen kann, wird sie nur bekannte Probleme lösen und neue verdrängen.

Da sich gerade eine neue Weltordnung entwickelt, ist Zukunft omnipräsent. Wir können ihr eine Richtung geben – aufwärts oder abwärts, aber auf jeden Fall geht es weiter! Und das wird die politischen und die alltäglichen Strukturen unserer Gegenwart nachhaltig verändern. Wie? Gestalten Sie mit!

<https://www.sueddeutsche.de/projekte/artikel/gesellschaft/krisen-krieg-gegenwart-hoffnung-e511134/>

A satellite view of Earth from space, showing a large body of water (the Atlantic Ocean) and the western coast of Africa. The image is dark and grainy, with a thin white line representing the horizon of the Earth. The text is overlaid in the center.

Denkzettel Zukunft für: Politik mit Vision

Zukunft – nur Spektakel im Circus Maximus?



Was sind die Grundlagen einer Biografie? Ich bin zwar kein Experte auf dem Gebiet, aber für mich nachvollziehbar ist die folgende Behauptung: Ein Drittel machen die Gene aus, ein Drittel ist Ergebnis von Sozialisation und ein Drittel verantwortet man selbst. Auch wenn diese Faustformel keine wissenschaftliche Evidenz besitzt, hat sie für mich eine einleuchtende Plausibilität. Außerdem halte ich für interessant, dass hier gleich drei Wissenschaften zusammen eine These formulieren – die Biologie, die Soziologie und die Psychologie. Fände eine solche Interdisziplinarität statt, wäre es einen Tusch wert ...

Lassen Sie uns diese Annahme als Arbeitshypothese für das Verstehen und Planen von Zukunftsentwicklung nehmen – ein Drittel des Gestaltungsprozesses determiniert sich durch die Vergangenheit (Gene), das nächste Drittel findet sich in den gegenwärtigen Einflussfaktoren unserer Umwelt (Sozialisation), für das letzte Drittel sind wir allein zuständig (Eigenverantwortung) und können die Gestaltungsfreiheiten unserer Biografie nutzen. Und mit zunehmender Reife der Gesellschaft können die einschränkenden Faktoren aus Vergangenheit und Gegenwart zurückgedrängt und durch eigene Gestaltungsfreiheit erweitert werden – Zukunft wird zum persönlichen bzw. gesellschaftlichen Designprozess.

Als Designer sieht man ständig Chancen zur Innovation und denkt (naiv?!), notwendige Veränderungen müssten doch schneller passieren. Vermutlich habe ich eine Déformation professionnelle, die mich auf die Palme treibt, wenn ich Deutschlands träges und bräsiges Verhältnis zur Zukunft sehe. Mich beschleicht der Verdacht, Deutschland ist im Rausch der Talkshows und nicht im Relaunch seiner Tatkräftigkeit. Zukunft als Spektakel im Circus

Zukunft – Spektakel im Circus Maximus?

Maximus? Statt Wagenrennen ein schneller Schlagabtausch von Statements? Und statt aggressiver Gladiatoren rhetorische Artisten in der Manege?

Vielleicht gibt es gar keine Zukunft, weil sie nur eine Erfindung der Linguisten für ihre Grammatik oder der Philosophen für ihre Traktate ist. Stutzig wurde ich durch die Aussage eines Neuropsychologen, der behauptete, dass wir Menschen gar nicht in der Lage sind, uns unsere Zukunft vorzustellen und zu fühlen. Wenn dem so ist, sind wir dann überhaupt zur Gestaltung unserer Zukunft fähig?

Die Vergangenheit unserer gesellschaftlichen Biografie bestimmt das gegenwärtige System, in dem wir integrierter Teil sind und das uns determiniert. Wir sind nicht frei. Unsere Reflexionsfähigkeit leidet an der komplexen Gegenwart, die keinen Freiraum des Nachdenkens zulässt. Dabei braucht die futurologische Perspektive für das Machbare die Antizipation des Möglichen – auf Basis von Wissen und Fantasie. Handeln und Realisieren, Kollaboration und Kooperation eröffnen Optionen für eine gemeinsame, gerechtere und globale Zukunft. Wir dürfen nicht länger unsere Verantwortung für die Zukunftsgestaltung auf die Vergangenheit delegieren.

<https://www.sueddeutsche.de/medien/markus-lanz-tv-kritik-1.6322200>

Auch Blumenkinder brauchen Zukunft



Sind wir eine Gesellschaft der Blumenkinder? Im Ex-Hippie-Dorf Matala auf Kreta steht noch heute am Strand geschrieben: "Today is Life. Tomorrow never comes." Sicher, das Leben im Hier und Heute hat seinen Charme. Und man kann ja auch nicht ständig an das Morgen und das Übermorgen denken. Sind wir doch eh nur Gäste auf dieser Welt.

Nur sind wir inzwischen dabei, unsere Gastgeberin auszuplündern. Und wir hinterlassen den nächsten Gästen eine herunter gewirtschaftete Welt. Es wird höchste Zeit, dass wir wieder Verantwortung - individuell wie kollektiv - übernehmen. Wie „verschnarcht“ unsere Gesellschaft tatsächlich ist, wurde mir im Heute Journal am 15.10.2021 deutlich. Anlass war der 100. Geburtstag des Wissenschaftsjournalisten Hoimar von Ditfurth, der 1978 schmelzende Polkappen, steigende Meeresspiegel und Erderwärmung vorhersagte und den notwendigen Klimaschutz einforderte. Die Abmoderation nutzte Klaus Kleber für den Hinweis, was wohl alles in den letzten 40 Jahren im Umweltschutz hätte passiert sein können.

In diesem Kontext ist mir einmal mehr klar geworden, dass der wichtigste Job (weltweit!) der von PolitikerInnen ist. Sind sie es doch, die die Weichen stellen und die „Züge auf die Schiene setzen“, um Zukunft natur- und menschengerecht zu gestalten. Und sollte es doch noch PolitikerInnen geben, denen es an Fantasie fehlt, um Zukunft zu erkennen, kann man ihnen einen Kinobesuch empfehlen. Laufen in den Kinos doch gute Science-Fiction-Filme, die eindrücklich zeigen, was sich wie entwickelt, wenn man falsche Prioritäten setzt.

„Die Science-Fiction ist eine Kritik der Gegenwart.“, so der Regisseur von „Dune“. Dieser Film beruht auf den Romanen von Frank Herbert, der als

Science-Fiction-Autor Mitte der 1960er Jahre umfangreich recherchierte und mittels Extrapolation Zukunft ableitete, statt sie frei zu erfinden.

Zukunft ist absehbar – für AutorInnen und PolitikerInnen. Wenn man will, kann Entwicklung antizipiert werden. Durch Visualisierung und Verbalisierung lassen sich diese Entwicklungen skizzieren. Dadurch werden sie nachvollziehbar und diskussionsfähig.

Auch unsere Blumenkinder brauchen eine Zukunft!

<https://www.sueddeutsche.de/kultur/dune-timothee-chalamet-denis-villeneuve-oscar-isaac-film-frank-herbert-kino-1.5411273>

Mist, das mit dem Misstrauen!



Würden Sie einem Kaninchen vertrauen, das vor einer Schlange in Schockstarre hockt und Ihnen zuruft: „Ich habe alles im Griff!“? So kommen mir immer mehr unserer PolitikerInnen vor, die vor einem riesigen Berg von Das ist erkennbar, wenn man die Ergebnisse der Bertelsmann-Studie „The Next Generation in Germany“ liest. In der Befragung äußerten 52 Prozent ihr Misstrauen in die deutsche Regierung und 45 Prozent gegenüber dem Parlament. Bröselt da etwas? Wenn jeder zweite der Befragten den Staatslenkern misstraut, ist Alarm angesagt. Ob PolitikerInnen die jungen Menschen nicht ernst nehmen? Könnte da etwas dran sein? Dabei gibt es einen Hoffnungsschimmer: Immerhin haben 59 Prozent der befragten Menschen (18- bis 30-Jährig) Vertrauen in die Demokratie und sogar 62 Prozent in die EU.

Fast zeitgleich erschien in der FAZ.net der Artikel „Frankfurter Schulleiter rufen den ‘Notstand’ aus“. Wegen der schlechten Arbeitsbedingungen wenden sich die Schulleiter in einem Brandbrief an ihr Stadtoberhaupt. Die FAZ zitiert den zusammenfassenden Satz „Wir sehen uns außer Stande, unserem gesetzlichen Bildungsauftrag nachzukommen“. Wenn es einer der ersten Hilfeschreie dieser Art zur Dysfunktionalität unseres Bildungssystems wäre, dann könnte man noch von einem Einzelfall reden. Aber das Thema beschäftigt die Republik nun schon seit fast einem Vierteljahrhundert. Der erste PISA-Schock fand im Jahr 2000 statt und die vorläufig letzte Studie erschien 2022. Hierzu der Deutschlandfunk (5.12.2023): „Deutsche Schulleistungen sinken weiter“. Die Politik hatte weit über 20 Jahre Zeit, das Bildungssystem, das die jungen Menschen ja nun ganz direkt und über einen langen Zeitraum tangiert, nachhaltig zu verbessern. In einem

Mist, das mit dem Misstrauen!

entsprechenden Zeugnis würde man der Politik attestieren: „Sie war stets bemüht.“

Interessant in diesem Kontext auch die Reaktion von PolitikerInnen auf den ersten vom Bundesrat eingesetzten Bürgerrat. Die Oppositionsfractionen erhoben gleich „Warnungen vor einer Aushöhlung der parlamentarischen Demokratie“. Das System der Bürgerräte ist kaum aktiv, da melden sich schon die Bedenkenträger – demotivierend für jeden politisch engagierten Menschen!

Solange junge Menschen noch Vertrauen in die Demokratie haben, sollten wir dieses unbedingt fördern. Mich begeisterten die Ergebnisse des ersten Bürgerrats und deren Effizienz durchaus. So könnte ich mir Bürgerräte nicht nur auf Bundes-, sondern auch auf Landesebene und noch mehr in den Kommunen sehr effektiv vorstellen. Sicher könnte das eine vertrauensbildende Maßnahme in schwierigen Zeiten sein.

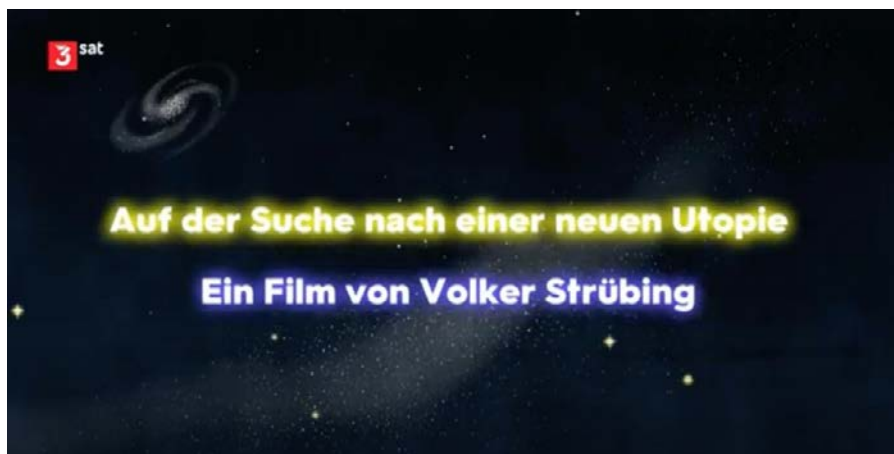
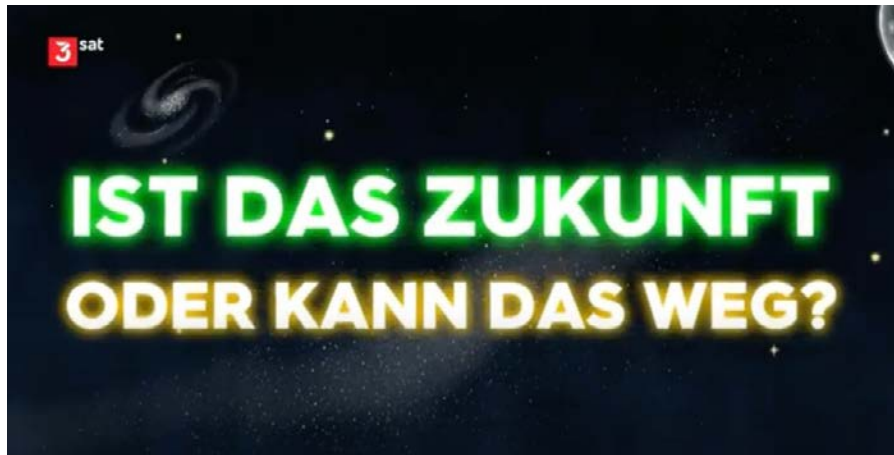
Vertrauen ist schnell zerstört! Es wieder aufzubauen ist langwierig und anstrengend. Ohne Vertrauen in die Politik hat die Gesellschaft ein riesiges Problem!

<https://www.zeit.de/politik/deutschland/2024-02/bertelsmann-studie-deutsche-jugend-eu-regierung-vertrauen>

<https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/frankfurt/offener-brief-frankfurter-schulleiter-rufen-notstand-aus-19498308.html>

<https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/buergerrat-ernaehrung-fordert-kostenfreies-mittagessen-fuer-kinder-19447879.html>

Zukunft als Ziel



Ja, die Anleihe des Titels der TV-Dokumentation an das beliebte Bonmot „Ist das Kunst oder kann das weg?“ scheint nicht zufällig gewählt zu sein. Selbst den Rest einer Pizza vom Vorabend würden die wenigsten von uns wegwerfen, weiß man doch, dass man diese auch noch später essen kann. Offenbar hat sogar eine „alte“ Pizza mehr akzeptierten „Nährwert“ als die Arbeitsergebnisse zur Kunst und ihrer Zukunft.

Jedenfalls hat die Dokumentation „Ist das Zukunft oder kann das weg?“ (2021) von Volker Strübing einen hohen Unterhaltungs- und ebenso Informationswert. Und eine ihrer zentralen Aussagen, dass auch viele kleine Schritte zu einer besseren Welt führen, ist sicherlich richtig. Schafft diese doch den Boden für ein breites Verständnis von Transformation, die dem Raubbau an Natur und Mensch Einhalt gebieten soll. Allerdings müssen aber auch radikale Konstrukte parallel dazu entworfen werden, die größere Umbrüche in das Blickfeld von Zukunft nehmen.

Aber vielleicht geht es ja der Zukunft wie der Kunst – unser materieller Wohlstand in einer vermeintlich sicheren Welt braucht keine Utopie oder Vision, die aneckt, gar infrage stellt oder dystopische Tendenzen zeigt. Ist unser Bedürfnis nach Erhalt unserer Harmonie so „übergewichtig“ geworden, dass jede Bewegung in eine andere Richtung undenkbar geworden ist? Bei aller, auch persönlichen Sättigung sollten wir nicht vergessen, dass große Teile der Welt längst nicht diesen Wohlstand haben, sondern täglich ums Überleben kämpfen. Und ob dort der Humor von Monty Python geteilt wird, darf bezweifelt werden - "Always Look On The Bright Side Of Life".

Zukunft als Ziel

Zukunft ist für alle und geht deswegen auch alle Menschen etwas an –
Zukunft als Ziel?!

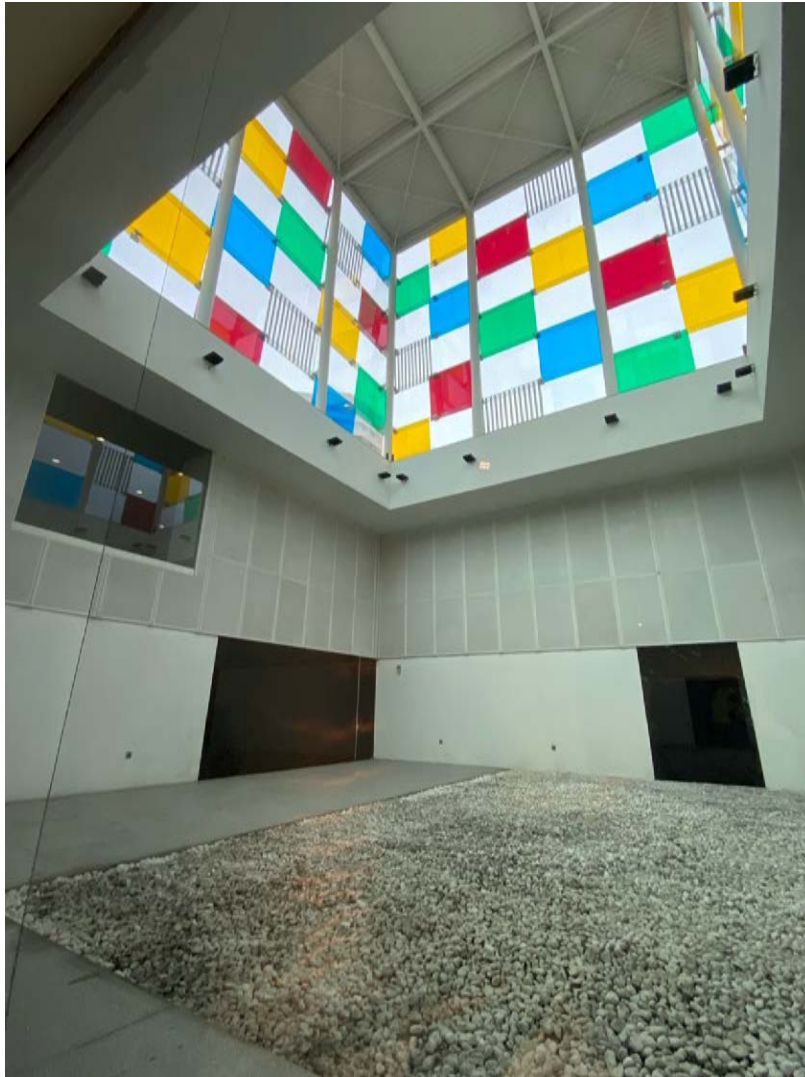
Zukunft ist nicht göttlich, Zukunft ist äußerst menschlich. Zukunft ist kein blindes Fatum, Zukunft hat ihre Ursachen immer in den vorher getroffenen Entscheidungen. Zukunft ist gestaltbar und synthetisch, weil wir unsere Wünsche mit unseren Wahrnehmungen verknüpfen. Zukunft entsteht nicht zufällig, sondern als Konsequenz unserer Werte, die unserem Denken und Handeln zugrunde liegen.

Dabei spielt unser Wissen eine entscheidende Rolle. Welche Art von Wissen bringt unsere Geschichte, welche Art von Wissen holen wir aus der Zukunft? Zukunftsgestaltung ist immer in dieser Hol- und Bringschuld, weil es sich im Moment des Machens einen maximalen Planungshorizont verschaffen muss. Zukunftswissen braucht Ethik und Erfahrungswissen die Logik rationaler Erkenntnisse. So entsteht eine futurologische Perspektive, die intuitive Erkenntnisse über die Programmatik von Zukunft generiert.

Davon profitieren können alle im Prozess involvierten Disziplinen, wenn die Reise in die Terra Incognita eine offene Route hat. Wenn DesignerInnen sich als Zukunftsgestalter verstehen, dann stehen sie in dieser Hol- und Bringschuld der Chronologie vom Gestern zum Morgen, aber auch in der Verantwortung zum globalen Raum von Internationalität. Der Sack Reis in China ...

<https://www.youtube.com/watch?v=9032xIVWlh0>

Lieber Denkfabrik als Reparaturbetrieb!



Die Frage, was mein prioritäres Projekt als fiktiver Kanzler dieser Republik wäre, habe ich brav und ehrlich beantwortet. Ich wurde nicht gefragt, ob ich überhaupt Kanzler werden möchte. Das allerdings hätte ich spontan verneint. Meine Motivation zur Absage wäre nicht Bescheidenheit, sondern die Angst, als Tiger zu starten, dann erlegt zu werden und schließlich bei „Dinner for one“ ständig vom betrunkenen Butler getreten zu werden. Ja, man kommt ins Fernsehen, aber um welchen Preis?

Klaus Kofler (Future Design Akademie) und ich kommen nicht ins Fernsehen, aber demnächst zu einem Podcast auf Einladung von Claudia Lutschewitz (Servant Politics). Unser Arbeitsthema lautet: „Politisches Zukunftsdesign“ und soll ein wenig Licht ins Dickicht zwischen Wollen und Sollen, zwischen Reden und Hören, zwischen Wissen und Fühlen bringen. Um Zukunft zu gestalten, muss man Gegenwart kennen und können, aber die ist derzeit wegen ihrer Komplexität schon sehr anstrengend.

Unsere Ausgangsthese für die Diskussion ist, dass die derzeitige Politik der Bundesrepublik Deutschland eher ein Reparaturbetrieb ist als Denkfabrik. Die Politik ist Problemlöser nur im Bereich der akuten Herausforderungen. Sie versucht, die Störungen im System zu beheben, ohne die Zukunftsfähigkeit des Systems zu hinterfragen und notwendigerweise zu innovieren. Die Kürzung der Subventionen bei den Bauern wird nach Protesten korrigiert, ohne hier grundsätzlicher zu agieren. Die Infrastruktur der Bahn lässt schon seit Jahren zu wünschen übrig. Jetzt greifen auch noch Sparpläne beim Schienenverkehr. Wir wissen, wie viele LehrerInnen an den Schulen fehlen, aber politisch gibt es keine Lösungsstrategien. Die Liste der Merkwürdigkeiten im Sinne eines Zukunftsdesign ließe sich deutlich verlängern.

Lieber Denkfabrik als Reparaturbetrieb!

Um ein Zukunftsdesign für eine Gesellschaft wie die unsere überhaupt auf die Gleise zu schieben, braucht es eine politische Idee. Ausgangspunkt eines jeden „Big Pictures“ ist die formatfüllende Idee einer politischen Utopie. Ich denke, es braucht so etwas wie mehrere Bebauungs- und Masterpläne, wie sich Demokratie und Zivilgesellschaft, aber auch Wirtschaft und Wissenschaft verändern könnten. Hierfür braucht es die Kultur von Thinktanks, die sich die Bilder und Begriffe aus der Zukunft holen und für die Gegenwart vorstellbar und „zum Anfassen“ machen. Dabei denke ich an ein System von Thinktanks, die flächendeckend in Deutschland temporär implementiert sind und die sowohl auf lokaler und regionaler als auch auf nationaler und internationaler Ebene Szenarien der Transformation entwerfen. Nach meiner Einschätzung müsste es genügend kreatives Potenzial in Deutschland dafür geben.

Ein solches Konzept kann aus vielen Gründen scheitern, aber ganz sicher nicht aus Mangel an intelligenten Menschen – und im Übrigen auch nicht aus Geldmangel!

Vielleicht wird eines Tages die Fähigkeit „Zukunft designen“ überlebenswichtig?

Lieber genial scheitern, als vertanen Chancen hinterhertrauern!



Das Volk hat deutlich vorgelegt – jetzt muss die Politik nachhaltig performen. Ja, es ging gegen rechts, weil sich dort die Gegner der Demokratie versammelt haben. Nein, es war keine Solidaritätsdemonstration für die Bundesregierung, deren Beliebtheitswert einen degressiven Verlauf nimmt. Wenn die etablierten Parteien jetzt meinen, die öffentliche Meinung ist wieder im Lot und sie könnten entspannen, dann haben sie leider die Orientierung verloren und schätzen die Situation falsch ein. Warum ich das so betone? Weil ich die Abgestumpftheit des Non-Performativen einmal mehr spüre. Die Politik ist mit gestanzten Phrasen wie „sofortige unbürokratische Hilfe“ und ähnlich leeren Sprüchen immer schnell dabei, um dann einfach so weiterzumachen, als sei nichts geschehen. Reden und Handeln sind längst nicht mehr eins. Es wird angekündigt, versprochen und vergessen! Wenn nicht jetzt die Weichen von der Ampel neu gestellt werden, dann kann sie schnell Geschichte sein.

Ich denke, dass den großen Worten wie „Zeitenwende“ jetzt auch die dazugehörigen großen Taten zur Transformation folgen sollten. Und diese müssen weithin sichtbar und erlebbar sein, und nicht nur aus einer Zahl mit vielen Nullen bestehen. Und diese tatsächlichen Taten müssen so kommuniziert werden, dass sie zum Thema in der Bevölkerung werden. Ja, wir bauen die Bundesrepublik Deutschland so um, dass sie zukunftsfähig mit einer wehrhaften Demokratie und einer aufgeklärten Gesellschaft ist, für die Fortschritt sich nicht ausschließlich in materiellen Werten zeigt, sondern für die ein gerechtes Bildungssystem und ein leistungsfähiges Gesundheitswesen, eine nachhaltige Umwelt und eine stabile Sicherheit genauso wichtig sind. Wohlstand muss nicht nur erarbeitet und verteidigt,

Lieber genial scheitern, als vertanen Chancen hinterhertrauern!

sondern auch immer wieder angepasst definiert werden.

Die aktuelle Politik der Bundesregierung erweckt den Eindruck, dass sie eher defensiv in ihren Reformen und destruktiv in ihrer internen Zusammenarbeit ist. Der (historische?) Moment ist gekommen, um als Regierung das kleine Karo und das große Ego hinter sich zu lassen und durch einen Neuanfang wieder in die Offensive mit konstruktiver Politik zu kommen.

Lieber Olaf Scholz, wie wäre es mit einem neuen Zukunftsdesign, das den Zuschnitt der Ministerien anders sortiert. So ließe sich das Außen- mit dem Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit kombinieren – bündelt Kompetenz. Wirtschaft und Arbeit – gehört das nicht sowieso zusammen? Bildung entfällt, weil Ländersache. Klimawandel passt viel besser zur Umweltpolitik. Transformation und Forschung, Digitalisierung und Innovation werden in einem Ministerium gebunden. Weitere Änderungen sind notwendig. Es geht hier um Synergien der Fachkompetenzen und um mehr Tempo beim Umbau. Ich denke, wir haben genügend Zeit verloren und ein Neustart ist vonnöten. Ja, man kann scheitern. Aber vorher sollte man alles versucht haben. Vamos!

Die Zukunft demokratisieren – jetzt!



Wenn ich Personalchef unserer Bundesregierung wäre, würde ich Olaf Scholz fragen, wo er die Bundesrepublik in 10, 20 und 30 Jahren sieht. Im Zuge dessen würde ich auch die 735 Abgeordneten aller (!) Parteien mitbefragen. Ich denke, man sollte eine Antwort haben, wenn man in der größten Parlamentskammer der Welt Mitverantwortung für ein 84 Millionen-Volk in einem 450 Millionen-Europa trägt. Wer sich überfordert fühlt, kann die Beantwortung der Frage gegen ein angemessenes Taschengeld an seine Kinder oder auch Enkelkinder delegieren. Ich bin absolut sicher, dass deren Fantasie und Ehrgeiz groß genug sind. Allerdings ist es sehr wahrscheinlich, dass ich mit der Aktion bei allen MandatsträgerInnen zum meistgehassten Mann unter der Reichstagskuppel würde.

Dennoch: Diese wichtige Frage würde ich auch dem anderen öffentlichen Sektor stellen, der wie kein zweiter die Zukunft unserer Gesellschaft mitbestimmt: die Wissenschaft. Befragen würde ich die RektorInnen und PräsidentInnen der Hochschulen in Deutschland – 423 an der Zahl. In Anbetracht der gut 22.000 Studiengänge denke ich in meiner Naivität, dass man nach einem Jahr aus den Antworten ein Riesen-Projekt machen kann – „Das Jahr der Zukunft für Deutschland“. Dieses Projekt hätte 14 Zukunfts-Ausstellungen in den 14 deutschen Großstädten. Jede der Ausstellungen ist nur vier Wochen zu Gast in einer Stadt und zieht dann in die nächste weiter. Jede Großstadt hätte ein ganzes Jahr „Zukunft“ zu Gast. Die öffentlichen (und die privaten gerne auch) Medien würden ihre Schwerpunkt-Themen für ein Jahr konzipieren und die Aktion multiplizieren. Es würden an den Universitäten und Hochschulen übers Jahr verteilt Kongresse, Symposien etc. stattfinden, um die Ergebnisse der Ideen und

Die Zukunft demokratisieren – jetzt!

Konzepte der Öffentlichkeit vorzustellen. So könnten sich alle Bürger ihr eigenes Bild machen. Ja, und ihre eigenen Beiträge würden in entsprechenden Partizipations-Workshops (o.ä.) diskutiert.

Das Interview von Uwe Jean Heuser mit Florence Gaub habe ich gelesen und durchdacht. Ich will mich nicht damit zufriedengeben, dass über die Zukunft geredet wird, ohne mit ihr selbst zu sprechen. Das Thema muss über die Talkshows und die Experten-Interviews hinauskommen und die Menschen erreichen. Und in einem Punkt würde ich der Zukunftsforscherin widersprechen: Ich kenne keine Menschen, die Angst vor der Zukunft haben. Dafür aber viele Menschen, die einfach nur denkfaul sind, weil sie keinen Anlass haben, sich ernsthaft zu sorgen. Und aus meiner Arbeit als Hochschullehrer kenne ich zahlreiche junge Menschen, die der Zukunft gegenüber weder pessimistisch noch optimistisch eingestellt sind. Vielmehr fühlen sie sich professionell herausgefordert, die Zukunft neu zu denken, und sehen ihr erwartungsvoll entgegen. Zukunft ist nicht positiv oder negativ – Zukunft ist gestaltbar! Ich mag dieses vereinfachende Denken in binären Begrifflichkeiten nicht ...

<https://www.zeit.de/2024/07/florence-gaub-zukunftsforschung-politikwissenschaft-pessimismus>

Das Problem sind wir!



Mein Lieblingsspruch ist „Da kann man was draus machen!“ Das galt, wenn ich einen Job antrat, der „Go easy, go lucky“ nicht vorsah – eher das Risiko des Scheiterns. Meist ging es gut, manchmal half das Glück und Niederlagen gab es auch. Das Berufsleben ist keine Leiter, die nur die Richtung nach oben kennt.

Ob das auch für Deutschland gilt, das mit hausgemachten und strukturellen Problemen im globalen Umfeld zu kämpfen hat? So benennt die FAZ als erstes Problem „Die Globalisierung stockt“ und als selbst verschuldet „Die Bürokratie nimmt überhand“. Während die FAZ ihren Fokus eng auf die Wirtschaft richtet, sehe ich gesellschaftliche Fragen, weil alles seine Entstehung hat und manches die Zivilgesellschaft in einer Demokratie auch mitzuverantworten hat, wie die „Zuwanderung funktioniert nicht“.

Das 21. Jahrhundert wird schwieriger, weil mit weniger Ressourcen mehr und größere Aufgaben zu lösen sind. Gott-Vertrauen wird nicht reichen und Aktionismus schadet. Ich denke, wir betreiben hektische Mangelverwaltung in einem Irrgarten konkurrierender Interessen. Auch mangelt es an Ehrlichkeit, die Defizite der Transformation zu benennen.

Hier sieben Soll-Positionen, die eine „Mega-Diskussion“ braucht:

1. Deutschland hat kein **Zukunftsbild**. Unser Denken wird alt. Schwierig und wichtig! Deswegen Chefsache, Herr Bundeskanzler. Beim Entwerfen nicht an Koalitionsvereinbarungen oder Grundsatzprogrammen denken, sondern sich fragen, in welchem Deutschland wollen die Menschen in zehn Jahren leben.

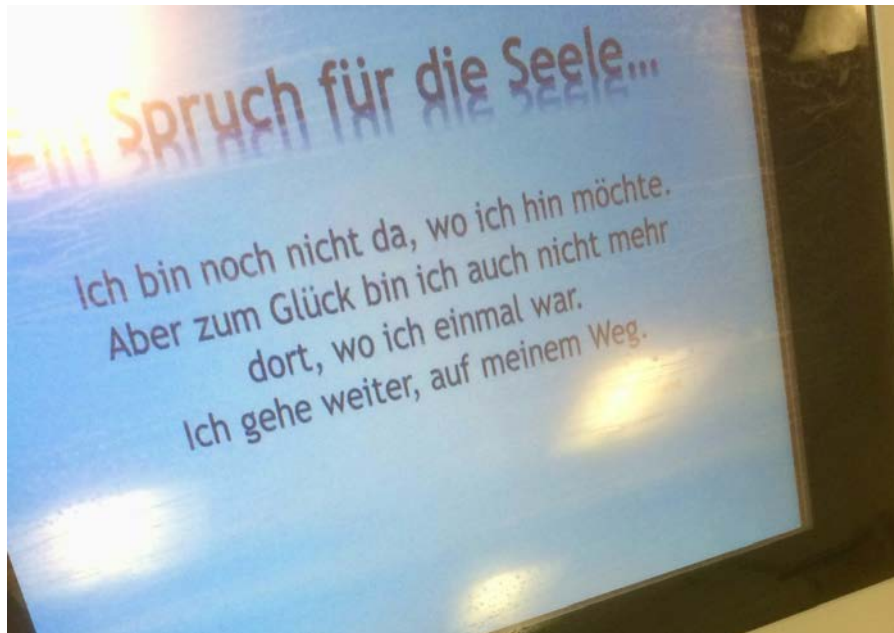
Das Problem sind wir!

2. Deutschland hat keine **Symbiosen**. Unser Wissen wird vereinzelt.
Viel Wissen, viele Orte, keine Wertschöpfung! In Wissenschaft und Wirtschaft finden sich viele kreative Köpfe und Kompetenzen, die sich ohne ein Konzept der Kollaboration verlieren.
3. Deutschland hat keinen **Plan**. Unser Ehrgeiz wird folgenlos.
Herr Bundeskanzler, wie wäre es mit einer TRAFO 1, die auf nationaler Ebene (ähnlich wie COP) in regelmäßigem Turnus alle Kräfte der Transformation vereint und gemeinsam einen Plan entwickelt, umsetzt und evaluiert?
4. Deutschland hat kein **Wir**. Unser Handeln wird egoistisch.
Ineffektiv und ineffizient! Das reicht von der individuellen Ebene „Das steht mir zu!“ bis hin zur Regierung, deren gemeinsamer Nenner nur noch zu erahnen ist. Ändern! Sofort!
5. Deutschland hat keine **Kommunikation**. Unser Gespräch wird monologisierend.
Herr Bundespräsident, wie wäre es, wenn Sie die Moderation zwischen den gesellschaftlichen Gruppierungen übernehmen und für Austausch sorgen?
6. Deutschland hat keine **Gestaltung**. Unsere Komplexität wird unbeherrschbar.
Fehlt ein Zukunftsbild, gibt es keinen konzertierten Prozess der politischen Gestaltung und „Das große Ganze“ wird zu einem Flickenteppich der Selbstverwirklicher.

7. Deutschland hat keinen **Aufbruch**. Unsere Substanz wird schwinden.
Unser Wohlstandsniveau deckelt bislang grundlegende Konflikte. Die Frage ist, wie lange noch?

Das Problem sind wir und nur wir können es lösen!

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/das-sind-deutschlands-13-probleme-in-der-wirtschaft-wohlstand-wackelt-19371178.html>



Vom Schlaf in die Schockstarre?

Da saß er, der ältere Herr, radelte auf dem Ergometer im Fitness-Studio, schwitzte und hörte die Rock-Musik aus den 70ern. Nebenan war der Platz leer und er hoffte, nicht mit einem freundlichen Hallo in diesem runden Moment des sozialen Alleinseins gestört zu werden. Auf seinem Kopfhörer dröhnte gerade der Song „Don't stop (thinking about tomorrow)“ von Fleetwood Mac als – wie von Geisterhand – auf dem Display des Fahrrads ein Text aufleuchtete. Sicher nur Werbung, dachte der abgeklärte Babyboomer, schielte aber runter. Dort stand: „Ich bin noch nicht da, wo ich hin möchte. Aber zum Glück bin ich auch nicht mehr dort, wo ich einmal war. Ich gehe weiter, auf meinem Weg.“ Unser Protagonist steht nicht auf Kalenderspruch-Weisheiten mit orthografischen Fehlern, doch hatte er Muße zum Sinnieren beim Strampeln ...

Und so musste der professorale Snob zugeben, dass der anonyme Aphorismus etwas hatte. Für seine persönliche und individuelle Sozialisation und Berufskarriere könnte man es gelten lassen. Aber könnte es auch als Bewertung einer Nation, nämlich Deutschland funktionieren? Betrachtet man die Situation nach 1945 und unseren Weg zur zeitweise größten Exportnation, könnte man sagen, dass wir dort waren, wo wir (aber auch andere!) hinwollten. Also alles richtig gemacht? Kommt drauf an ...

Was hat es zu bedeuten, wenn im Deutschen Bundestag seit dem Millennium „weniger über Zukunftsszenarien und Innovationen gesprochen wird“. Dabei müssten doch beide Begriffe viel stärker in den politischen Fokus seinerzeit gerückt sein? War das der Punkt, an dem Deutschland falsch abgebogen ist und nicht mehr die Kurve zur Transformation gekriegt hat? Könnte sein, denkt unser grauer Panther. Gibt es doch für ihn eine sehr

Vom Schlaf in die Schockstarre?

direkte Beziehung zwischen Transformation und Innovation. Und reduziert man die Aufgabe der Transformation nicht nur auf die Technik und die Wirtschaft, sondern auf die gesamte Gesellschaft, dann kriegt die Definition von Innovation sogar noch eine politische Komponente. So haben gerade die Krisen der letzten Jahre das Defizit an neuen kreativen Handlungen recht schonungslos aufgedeckt. Zwar sind wir als Gesellschaft nicht mehr in der Gemütsverfassung, als uns die negativen Ereignisse mit voller Wucht trafen. Aber wir sind auch noch nicht im Zustand der Resilienz.

Warum scheint auf dem politischen Parkett diese Ménage-à-trois von Zukunft- Utopie-Innovation nur zur Dekoration des Bühnenbilds geeignet? Ist es die Dynamik des Tagesgeschäfts mit ihren immer neuen Krisen? Oder fehlt eine positive Geschichte mit breitem Aufmerksamkeitswert und beifallträchtiger Inszenierung? Oder ist inzwischen die Komplexität des Geschehens so groß, dass man die sich daraus entwickelnden Konsequenzen nicht mehr beschreiben kann?

Der alte Rock'n-Roller auf seinem Ergometer fragt sich leicht böse, ob unsere Gesellschaft übergangslos vom Schlaf in die Schockstarre geraten ist?

<https://sz-magazin.sueddeutsche.de/leben-und-gesellschaft/florence-gaub-interview-zukunft-zuversicht-hoffnung-93183>

Wenn Zukunft aus Vergangenheit besteht



Schubladen wurden erfunden, damit man Stauraum hat, in dem man etwas hineinlegen kann und es anschließend wieder findet. Sie machen das praktische Leben leichter. Was seine unbestreitbaren Vorteile im „Daily Life“ hat und nach wie vor dort gut funktioniert, ist im intellektuellen „Ordnungssystem“ nach meiner Erkenntnis zum Problem geworden. Selbst in meiner eigenen Disziplin, dem Design, hat sich die geistige Schublade verklemmt und die relevante Weiterentwicklung gehemmt. Jede Innovation hat ihre hybriden Quellen und jede Erneuerung braucht ihre befruchtenden Impulse, die für Bewegung sorgen und erst einmal Un-Ordnung verursachen.

Im Kontext eines bevorstehenden Podcasts beschäftige ich mich mit dem un-ordentlichen Thema eines politischen Zukunftsdesigns; ein Thema, das sich nicht einfach in eine Schublade stecken lässt. Schwimmt es doch in vielen Gewässern. Um mich einer Verortung anzunähern, werde ich die Begriffe der Denkfabrik und des Reparaturbetriebs polarisieren. Eine meiner Grundannahmen ist, dass sich Politik und die verschiedenen Gruppen der Gesellschaft in Deutschland viel zu lange mit sich selbst beschäftigt haben und man sich gegenseitig die Funktion des Korrektivs vorenthalten hat. Im Gegenteil, man steht beim Kampf um Ressourcen in einem heftigen Wettbewerb und hat dabei den Blick fürs „Große Ganze“ durch Egoismen eingebüßt. Eine Kultur der Zusammenarbeit scheint nicht mehr zu existieren. Was sich daraus für polarisierende Entwicklungen ergeben können, erlebt Deutschland gerade im Parteienspektrum. Anscheinend ist dies eine Entwicklung, die vielen Sorge bereitet. Anderenfalls würden nicht Millionen Menschen auf die Straße gehen und protestieren. Offenbar fehlt uns ein gemeinsamer großer Nenner.

Wenn Zukunft aus Vergangenheit besteht

Was wie eine provokante These klingt, scheint nicht nur nach meiner Einschätzung Realität zu sein, die auf unser aller Türschwelle lauert. Der literarische Brief von Timur Vermes an Friedrich Merz macht genau dies an einem Punkt sehr deutlich – die Schwelle von der Demokratie zur Autokratie könnte zügig überschritten werden. Herr Merz sollte diesen Brief mehrfach lesen – andernfalls ist seine politische Zukunft auch schnell Vergangenheit.

So wie hier einmal mehr die Kunst ihre Schublade mit Recht verlassen hat, so sollte in Anbetracht der aktuellen und vor allem der kommenden Probleme die Politik ihre Schubladen des Denkens verlassen. Was mir für die Bundesrepublik der Zukunft fehlt, ist ein „Big Picture“, aus dem sich ein großer Plan der Transformation entwickeln ließe. Die vielen politischen Baustellen erscheinen mir noch immer ohne Vernetzung und ohne „künstlerische Oberbauleitung“. Zukunft braucht nicht die Schubladen der Bürokratie, sondern die Un-Ordnung einer gesellschaftlichen Utopie!

Zugegeben, das Leben ist sehr viel einfacher, wenn man sich nur um sich selbst zu kümmern hat. Aber Zukunft findet nur gemeinsam statt – oder gar nicht!

<https://www.sueddeutsche.de/muenchen/timur-vermes-literarischer-brief-friedrich-merz-afd-1.6342928>

Verantwortung braucht Verortung



Als Kind des „deutschen Wirtschaftswunders“ und als jemand, für den der Begriff der „kreativen Zerstörung“ (Schumpeter) positiv im Sinne von Fortschritt und Wachstum besetzt ist, habe ich jahrelang erlebt, wie aus wachsender Wirtschaft ein gestiegener Wohlstand wurde. Heute muss ich gestehen, dass ich meine Unbekümmertheit im Umgang damit verloren habe, denn ich sehe die Probleme dieser Expansion. Und zwar nicht nur aus ökologischer, sondern auch aus sozialer, kultureller, technischer und selbst aus ökonomischer Sicht machen sich Folgeschäden breit.

Für mich als Designer, für den Industrie und Innovation, Wirtschaft und Wandel immer im Fokus stehen, rückt Politik in ihrer Bedeutung als gesellschaftliches Korrektiv und relevante Gestaltungsinstanz in den Vordergrund. Wirtschaftspolitik wird mehr Transformationspolitik, die die Komplexität von Innovation neu definieren muss. Das Neue ist nie nur technisch, sondern immer auch wirkmächtig für alle anderen Umgebungsbereiche. Und spätestens jetzt kommt die Wissenschaft ins Spiel, die durch Reflexion, Imagination, Antizipation und Diskurs gesellschaftliche Optionen durch neue Konfigurationen schaffen kann, wenn nicht sogar muss.

Besonders deutlich wurde mir dies aktuell beim Vergleich von zwei unterschiedlichen Positionen der Ökonomie zur Wirtschaftspolitik. Wenn man den Beitrag von Bert Rürup (HB 9.2.2024) und dann das Interview mit Mariana Mazzucato (siehe Link unten) liest, ist die programmatische Differenz sehr deutlich zu erkennen. Einerseits geht es um die reibungslose Integration in eine existierende Praxis, andererseits geht es um intervenierende Gestaltung durch politische Innovationen eines Systems.


Verantwortung braucht Verortung

Demnächst wird Claudia Lutschewitz von ServantPolitics mit dem Zukunftsdenker Klaus Kofler (Future Design Akademie) und mir einen Podcast aufnehmen, der den Titel „Lieber Denkfabrik als Reparaturbetrieb“ tragen wird. Wenn ich an die wirtschaftspolitischen Konzepte der beiden gerade genannten Ökonomie-Professoren denke, halte ich eine Debatte über das Re-Design oder die Innovierung unserer Planungsparadigmen für höchst dringlich. Hierzu gehören auch die Fragen, ob ein „schlanker Staat“ oder aber ein „starker Staat“ das Ziel ist, ob es „nur“ um die Schaffung von Rahmenbedingungen geht oder aber ob der Staat kreativ neue Märkte entdeckt. In diesen Kontext gehört die Frage, wie die Kollaboration zwischen Wirtschaft und Politik organisiert wird. Wenn beispielsweise beide über die Auswüchse der Bürokratie klagen, ohne das Problem zu lösen, dann stimmt doch grundsätzlich etwas nicht.

Ich denke, dass Mariana Mazzucato mit ihrer Forderung absolut recht hat, „dass der Staat eine Vision braucht, Kompetenz und Ergebnisorientierung“. Das ist nicht nur plausibel und perspektivisch, sondern vor allem politisch programmatisch.

Verantwortung braucht Verortung, andernfalls bleibt alles beliebig und orientierungslos.

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehr-wirtschaft/mariana-mazzucato-habecks-lieblingsoekonomin-ueber-ihr-verhaeltnis-zum-minister-19509042.html>



Denkzettel Zukunft für: Wirtschaft und ihre Transformation

Der Zweck heiligt doch die Mittel!



Eigentlich sollte es längst der Normalfall sein und nicht die Ausnahme. Das Unternehmen Edding macht vor, wie Transformation gehen kann – und ist noch ein Vorreiter. Denn die Hybris unserer Wohlstandsgesellschaft scheint uns die Risiken des Klimawandels und seiner Konsequenzen völlig vergessen zu machen. Selbst wenn unser Bundespräsident via TV in diesem Kontext um Spenden für die Welthungerhilfe wirbt, mag das zwar ehrenwert sein, aber eben nicht strukturell problemlösend. Dagegen klingt das in Steinmeiers TV-Rede angeführte Beispiel von Ciprianu, einem jungen Afrikaner, der sich als Unternehmer mit Sonnenkollektoren versucht, überzeugender. Bemerkenswert seine Aussage „Es geht um mehr als ums Geldverdienen.“

Wenn also ein Unternehmen wie Edding sagt, „Umsatz und Gewinn sind uns nicht mehr so wichtig“, dann nicht, weil sie täglich wie Dagobert Duck in ihren randvoll mit Goldmünzen gefüllten Pool springen. Das Management von Edding hat den Unterschied zwischen Mittel und Zweck verstanden. So bekommt der Spruch „Der Zweck heiligt die Mittel“ eine völlig andere Konnotation – Nachhaltigkeit als Zweck und das Geldverdienen wird zum Mittel dafür. Möglicherweise haben gerade Familienunternehmen eine andere Beziehung zum Begriff der Nachhaltigkeit als große Konzerne und Kapitalgesellschaften. Es geht eben nicht um das schnelle Geld, sondern um die langfristige Befähigung des Unternehmens zur auskömmlichen Existenz am Markt. Um das Unternehmen enkelfähig zu machen, braucht es eine substanzielle Erneuerungsfähigkeit und die Intelligenz zur Wahrnehmung des gesellschaftlichen und ökonomischen Paradigmenwechsels. Wer den Begriff der Enkelfähigkeit nicht als hohle Phrase, sondern als seriöses Ziel versteht, braucht in der globalen Transformation ein komplexes

Der Zweck heiligt doch die Mittel!

Innovationsverständnis, welches Basis für die Legitimation einer unternehmerischen Existenz ist. Die Erneuerung von Unternehmen bezieht sich eben nicht nur auf den wertschöpfenden und verkaufsfähigen Output ihres Tuns, sondern vor allem auf die innere Struktur ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Wettbewerbscredos.

Wenn also beispielsweise Edding sich das Ziel setzt, seinen CO₂-Ausstoss deutlich zu reduzieren, dann muss es in seine Produktionsprozesse eingreifen und vieles verändern. Es wird investiert und vor allem innoviert! Dabei werden die Innovationsprozesse des Unternehmens insgesamt in eine nachhaltige Richtung gedrängt. Da Ziele aber wohlfeil sind, werden Umsetzung und Realisierung zur Nagelprobe. Hier haben Management und MitarbeiterInnen zu beweisen, wie ernst sie es kollektiv mit der eigenen Erneuerung meinen. Die Wirtschaft braucht Transformationstreiber, Fortschrittmacher und Wohlstandethiker in ihren eigenen Reihen! Es braucht die 360 Grad-UnternehmerInnen, die schlau und stark ihr eigenes Ding machen. Der Blick gehört nicht nur aufs Balkendiagramm, sondern auch aufs „Große Ganze“ ...

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/familienunternehmen-edding-umsatz-und-gewinn-sind-uns-nicht-mehr-so-wichtig/29435414.html>

CEOs, eure Kopfnoten?



In der Schule saß ich gerne hinten. Zum einen konnte ich alles übersehen und zum anderen hoffte ich, dass ich mich in den ungeliebten Fächern wegducken konnte. Ja, Kinder denken manchmal naiv. Natürlich funktionierte das nur bedingt und die sogenannten „Kopfnoten“ brachten mein Engagement auf den Punkt. Als ich später als Lehrer vor den Studierenden stand, sah ich das Thema „Beteiligung am Unterricht“ aus einer anderen Perspektive. Die fehlende Beteiligung ist nicht nur Ausdruck von Introvertiertheit, sondern auch von Überforderung und Desinteresse. Ob das auch für die Spitzenkräfte der Wirtschaft gilt?

Wer sich kontinuierlich die Nachrichtenkanäle anschaut, erkennt, dass sich die Weltordnung neu organisiert und am Ende möglicherweise kein Stein auf seinem gewohnten Platz bleibt. Auf einmal merken wir, dass es uns sehr wohl als Gesellschaft etwas angeht, „wenn in China die Wurst knackt oder ein Sack Reis umfällt“. Die hohe Arbeitsteilung in der globalen Wirtschaft hat zu einer starken wirtschaftlichen Vernetzung und damit auch Abhängigkeit geführt. Hinzu kommen diverse Kriege und Konflikte, Krisen und Konfrontationen als Ausdruck tiefgreifender Umbrüche. Nicht nur die Wirtschaft als solches, sondern auch die komplette gesellschaftliche Struktur stehen vor einem Paradigmenwechsel. Werden sie dies als Getriebene erleben oder werden sie zum Treiber der Veränderungen? Lassen Sie uns über Beteiligung an der Zukunftsgestaltung reden ...

Jede Reise hat eine Richtung und jede Veränderung hat ihr Verfahren – zumindest in gesellschaftlich relevanten Dimensionen. Dabei gibt es immer eine Position, von der man startet, und eine, die man erreichen will. Diese Positionen haben ihre Koordinatenwerte, die vor Irrfahrten bewahren sollen.

CEOs, eure Kopfnote?

Und darum geht es! Jede Position hat ihre Werte und die sollten bekannt sein. Die Zukunftsrichtung sollte nicht mehr in Hinterzimmern ausgehandelt oder hinter vorgehaltener Hand Gleichgesinnten vermittelt werden. Die Werte für die Reise unserer Gesellschaft in die Zukunft sind öffentlich und von allen zu erarbeiten! CEOs, wir müssen reden ...

Abwandlung eines Kant-Zitats:

„Gesellschaft ohne Wirtschaft ist leer, Wirtschaft ohne Gesellschaft ist blind.“

In Anbetracht der extremen politischen Zuspitzung unterschiedlicher Perspektiven sollte sich das Top-Management der Wirtschaft fragen, ob sie eine leere Gesellschaft oder eine blinde Wirtschaft wollen? Wenn nein, sollten sie sich am Zukunftsdesign beteiligen und gestalten. Basis eines jeden Designs ist der Dialog. In diesem Fall braucht ein Zukunftsdesign einen multi-lateralen Dialog, der durchaus kontrovers sein kann, aber konstruktiv auf Basis eines demokratischen Grundverständnisses geführt wird. Dabei sollte es nicht nur um drohende Energiekosten und deren Subventionierung gehen, sondern um Deutschlands Entwicklung und deren Supervision.

CEOs beteiligt euch! Zukunft und wegducken passen nicht zusammen.

<https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/afd-enthuellungen-von-correctiv-linkedin-top-voices-und-dax-vorstaende-weiterhin-still-a-526154dd-9432-4ddf-b803-3e36fe61bed0>

Eine gesunde Portion Größenwahn

Zukunft? Die spielt sich im Kopf ab! Der Anfang von Zukunft ist die imaginierte Genese von Bildercollagen und Begriffswolken, die in Interaktion mit anderen Menschen fiktionale Gestalt annehmen. Diese Gestalt von Zukunft ist die Basis für ein narratives Brainstorming im Team, für das es ein Genuss ist, am Plot für kommende Zeiten mitzuarbeiten.

Wenn man sich mit Zukunft und einem neuen Narrativ beschäftigt, sollte man die Vogel-Perspektive einnehmen und einen beschreibenden Aufklärungsflug über die zu analysierende Situation starten. Das klingt leicht vermessen und ist es auch, aber ZukunftsgestalterInnen brauchen alle eine „gesunde Portion Größenwahn“, ansonsten würde man sich nicht an Herausforderungen dieser Dimension heranwagen. Wohlgemerkt, die Betonung liegt auf „gesund“!

Durch meine Auseinandersetzung mit Zukunftsgestaltung musste ich erkennen, dass die aktive Herangehensweise in Organisationen eher die Ausnahme denn die Regel ist. Meist braucht es einen hohen Leidensdruck, damit auch das Management seine berühmt-berüchtigte Komfortzone verlässt. Nicht umsonst heißt es „Never touch a running System!“. Diese abwartende Haltung sollte der Vergangenheit angehören! Die neue Zeitrechnung läuft, und die Uhr der Transformation tickt.

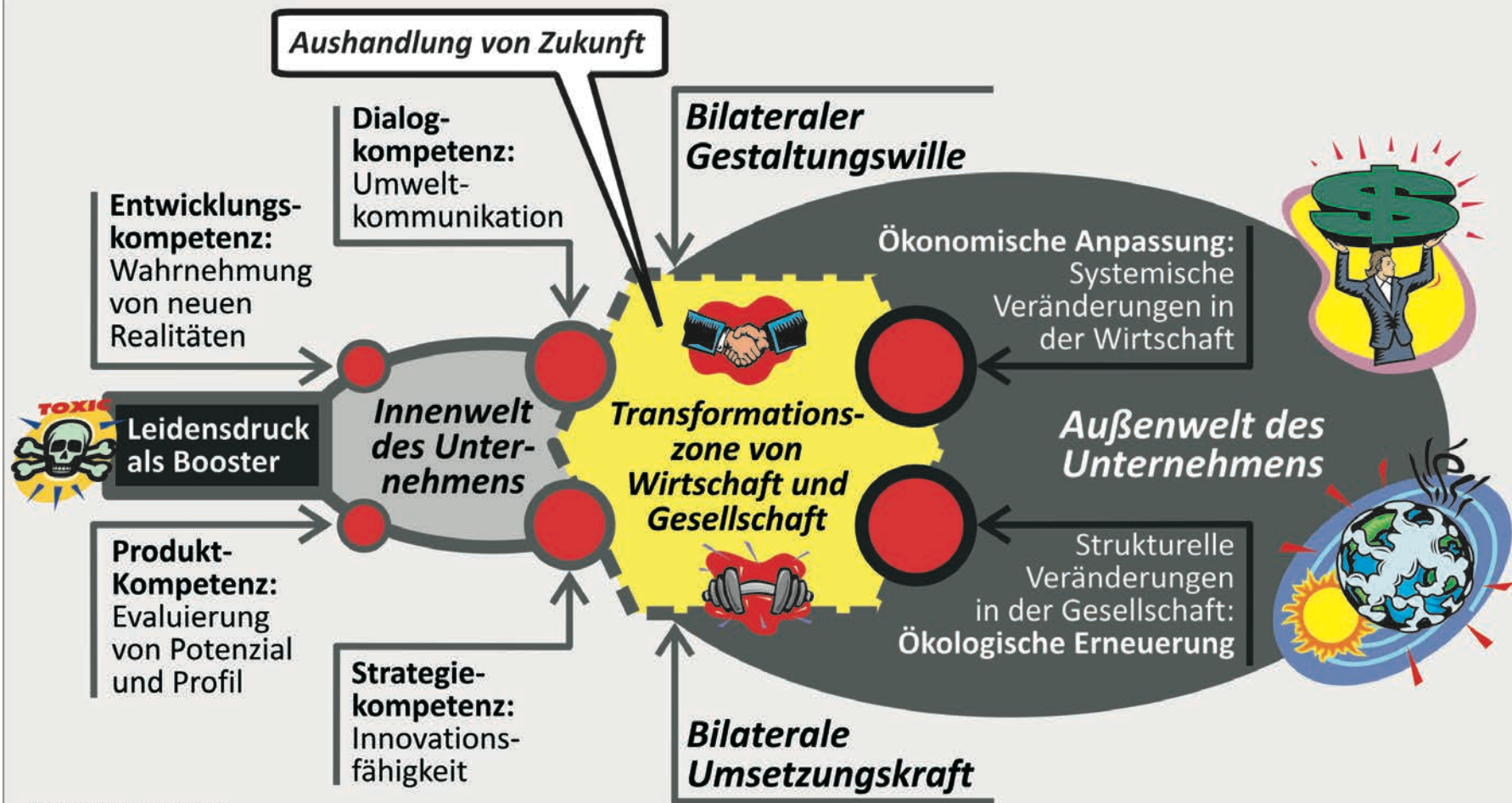
Organisationen, die wissen, dass sie sich jetzt auf den Weg machen müssen, sollten als erstes ihre Kompetenz der Wahrnehmung von neuen Realitäten checken: Wo ist was von den Veränderungen in der Organisation angekommen? Diese Kompetenz muss mit den systemischen Verschiebungen in der Wirtschaft abgeglichen werden, um zu erkennen, welche ökonomischen Anpassungen relevant sind. Egal, was passiert, die

Wertschöpfungskette wird sich künftig wandeln müssen. Deswegen sollten Potenzial und Profil der eigenen Produkt-Kompetenz ohne Tabus evaluiert werden. Die ökologische Erneuerung führt zu strukturellen Umbrüchen in der Gesellschaft, die nachhaltige Innovationen mit sich bringen.

Unter dem Druck der gesellschaftlichen Transformation werden sich die Innen- und die Außenwelt von Unternehmen, Öffentlichen Verwaltungen und Forschungseinrichtungen verändern und ihre Kompatibilität neu herstellen. Jede Organisation sollte sich eine virtuelle Transformationszone als Szenario einrichten, in der der Erneuerungsprozess geplant wird. Nötig sind eigenverantwortliche Richtungsentscheidungen, da es keine verlässlichen Voraussagen für gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Entwicklungen gibt. Den Plot für den eigenen Fortschritt schreibt jede Organisation selbst – im iterativen Verfahren mit Coach und Consulting, Management und Mitarbeitern. Gefordert ist die Dialog- und Strategiekompetenz, weil eine erfolgreiche Innovationsfähigkeit vom Funktionieren der Umweltkommunikation abhängt.

Ohne den bilateralen Gestaltungswillen und die erforderliche Umsetzungskraft wird die Transformation scheitern. Es braucht den Mastermind mit einer gesunden Portion Größenwahn ...

Managementaufgaben von Wirtschaft und Politik am neuralgischen Punkt im Transformationsprozess



Von der „Ja, aber...-Rhetorik“ zum pro-aktiven Design

Manch einen in Europa mag es verstören, wenn Donald Trump mal wieder ein rhetorisches Kettensägen-Massaker veranstaltet und tönt, dass Amerika seine „nicht zahlenden“ Verbündeten im Ernstfall nicht unterstützen werde. Dazu passend findet sich im Spiegel (18.2.2024) ein Interview mit einem der amerikanischen „rechten Vordenker“. Dieser wird dort zitiert mit der Überschrift „Haben die Europäer wirklich geglaubt, die alte Nato habe auf ewig Bestand?“ Ich denke, das Thema fängt gerade erst an virulent zu werden.

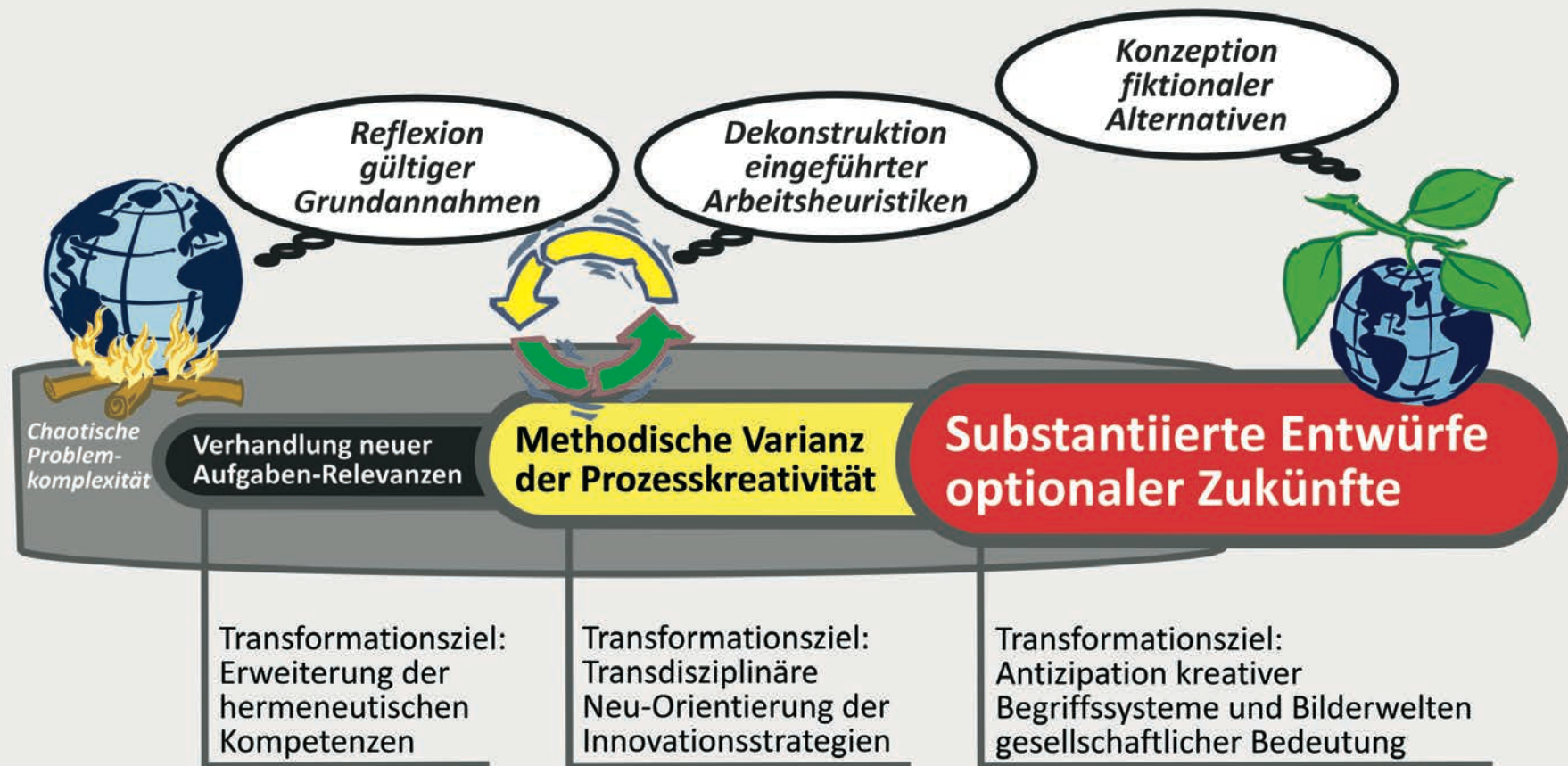
Erheblich virulenter geht es schon eine Weile in der Wirtschaft zu. Seit Corona gibt es ein Stühlerücken der Erfolgsfaktoren. Die Grundannahmen wirtschaftlichen Erfolgs sind dabei, sich nachhaltig zu verändern. Paradoxe Situationen entstehen. Während der Fachkräftemangel heftig bejammert wird, werden gleichzeitig Personalabbaupläne verkündet (siehe Handelsblatt 19.2.2024). Und wenn Deutschland endlich seine Defizite in der Digitalisierung aufholt und sogar KI (Künstliche Intelligenz) produktiv einsetzt, wird sich der Arbeitsmarkt strukturell noch mehr verändern.

Was wir aktuell in der Gesellschaft erleben, ist, dass wir einerseits „high-sophisticated“ Gespräche über neue intelligente Technologie führen und andererseits mit höchst primitivem und archaischem Denken und Handeln z.B. in Kriegen konfrontiert werden. Eine solche ethische und emotionale Spreizung überfordert sicherlich viele Menschen. Was wohl unsere schleppend ankommende „Zeitenwende“ erklärt, aber beileibe nicht entschuldigt. Aus der verklärenden Zuschreibung, Deutschland sei ein „Volk der Dichter und Denker“, scheint sich eine reale „Bürokratie der Zweifler und Zauderer“ entwickelt zu haben. Wenn im Kontext der

Ukraine-Unterstützung auf der Münchner Sicherheitskonferenz (siehe ntv.de 19.2.2024) „too litte, too late“ bilanziert wird, dann passt die Zwischenüberschrift „Erkenntnisriesen und Umsetzungszwerge“. Wo sind die notwendigen hermeneutischen Kompetenzen, um vom Modus des Grübelns in den Modus des Machens zu kommen?

Was ist das Problem? Meine Einschätzung lautet: Wir sind „Ja, aber...-Rhetoriker“, jedoch fehlt es uns am konsequenten Bekenntnis, weil wir uns nicht eindeutig entscheiden können. Immer noch hoffen wir, dass die Zukunft nur eine Fortschreibung der Vergangenheit sein wird. Wir schaffen es nicht, uns davon zu lösen und uns einen Denkraum für optionale Zukünfte zu eröffnen. Der ist dringend erforderlich. Die Konzeption fiktionaler Alternativen für Deutschland könnte den Sprung vom zögerlichen Reagieren zum pro-aktiven Design unserer Zukunft in Europa beschleunigen. Wir sollten unsere bisherigen Grundannahmen infrage stellen und neue Aufgaben-Relevanzen verhandeln. Deutschland braucht als Wirtschaftsstandort eine transdisziplinäre Neu-Orientierung seiner Innovationsstrategien. Wenn sich die Welt grundlegend verändert, dann geht das letztlich an keinem spurlos vorüber.

Entwicklung von struktureller Problemlösungskompetenz eines gesellschaftlichen Zukunftsdesigns



Transformation! Cui bono? Quis nocet?

Beim Verlassen des Kunsthaus Bregenz fiel mir eine Postkarten-Serie auf. Der Text, an dem ich hängen blieb: „Nach dieser idiotischen Zeit der Verschwendung und der Tatenlosigkeit fürchte ich jeden der keine Veränderung will“. Ein Satz, der meiner Gefühlslage entsprach! Er stammt von der amerikanischen Künstlerin Jenny Holzer aus ihrer Ausstellung „Truth Before Power“ in 2004.

Man kann Truth mit Wahrheit oder Richtigkeit, aber auch mit Wirklichkeit übersetzen. Und Power mit Macht oder Leistung. Richtigkeit vor Macht? Wirklichkeit vor Leistung? Meine Interpretation: Ehe ich konstruktiv etwas ändere, ist zunächst, die kritische Situation als solche zu verstehen. Im praktischen Leben (außerhalb der Kunst) ist genau das schon die erste Schwierigkeit. Wirklichkeit ist eine Frage der Wahrnehmung und die ist bekanntermaßen selektiv. Jeder hat sein eigenes Bias, was die Urteilsfähigkeit beeinflusst. Und an dieser Stelle spielen auch die verborgenen persönlichen Interessen eine große Rolle. In allen Erkenntnisprozessen, die auf Bewegung in sozialen Systemen zielen, müssen die Verantwortlichen den Cui bono- als auch den Quis nocet-Effekt analysieren. Aus der Ecke der „Geschädigten“ ist mit heftigsten Widerständen zu rechnen.

In unseren Zukunftsprojekten haben wir es sehr häufig und in unterschiedlichsten Formen mit Organisationen zu tun gehabt, die sich erneuern, reformieren oder den veränderten Rahmenbedingungen ihrer Existenz anpassen wollten oder auch mussten. Dabei waren wir einerseits beteiligter Dienstleister als Büro und andererseits betroffene Angestellte, die funktional ins Change Management eingebunden waren. Es gab zwei zentrale Lernerfahrungen: In sozialen Systemen besteht eine immanente Unehrlichkeit, die motiviert ist durch den Erhalt der persönlichen Komfortzone. Und es ist ratsam, das Terrain frühzeitig zu erkunden und die Menschen auf wahrscheinlich kommende Änderungen vorzubereiten. Eine solche Management-Studie kann Widerstände und ihre unterstützenden Kräfte in Organisationen transparent machen.

Es liegt in der Natur von Zukunfts- und Innovationsprojekten, dass sich die verantwortlichen ProzessmanagerInnen auf dünnem Eis befinden und dementsprechend vor- und nachsichtig agieren müssen. Hierzu gehört anfangs eine „Diplomatische Anamnese“, die zeigen soll, dass die Transformation nicht mit der Abrissbirne geplant ist. Gleichzeitig soll die Anamnese zeigen, wo sich offene und versteckte Unverträglichkeiten zu Veränderungen befinden. Danach braucht es eine „Provozierende Diagnose“, die das soziale System aktiviert. Die ist Basis, um einen „Kooperativen Therapieplan“ zu erarbeiten, auf den die „Strategie der Transformation“ aufsetzt. Braucht die Gestaltung unserer praktischen Zukunft Postkarten mit Botschaften aus der Kunst, die wachrütteln und die Sehnsucht nach Zukunft wecken?

Struktur zur Vorgehensweise einer Management-Studie zur Transformation



Das Ende der Funktionäre und die Zukunft des Managements

Es ist schon länger ein offenes Geheimnis, dass viele Unternehmen nicht wegen, sondern trotz ihres Top-Managements erfolgreich sind. Es ist die berühmte zweite Reihe und die Sidekicks, die ihre Chefs reden und repräsentieren lassen, um dann das zu machen, was notwendig und richtig ist. Und das können sie besonders gut, weil die Führungsetage meint, dass das auf ihren Direktiven beruht.

Wenn jetzt also das Schweizer Wirtschaftsmagazin „Bilanz“ das Halali des Managers vom Typ „Command and Control“ bläst, dann ist das mehr als überfällig. Allerdings ist Vorsicht angesagt, denn „Totgesagte leben länger“. Aber wir sind guter Hoffnung, dass die Spezies der selbstverliebten und machtgeilen Blender ausstirbt, weil ihnen der Lebensraum für Inkompetenz weiter genommen wird.

Unternehmen funktionieren immer weniger von oben nach unten und müssen sich immer häufiger neu erfinden. Und genau für diese Herausforderungen mit den entsprechend anspruchsvollen Aufgaben sind Führungskräfte vom Typ „Funktionär“ völlig ungeeignet.

Wer den Artikel „Ende eines Abgotts: Warum der klassische Manager nicht mehr gefragt ist“ von Dirk Ruschmann (Nov. 2021) liest, versteht, dass Hohle-Phrasen-Managementtheorien so viel Erkenntniswert haben wie das Horoskop aus einer Boulevard-Zeitung. Funktionäre mögen noch einen halbwegs akzeptablen Job in eingeschwungenen Systemen mit routinierten Prozessen machen, aber Unternehmen, die ihre selbstbestimmte Transformation realisieren wollen, brauchen kreative Idealisten. Menschen, die mit anderen Menschen Transformation als sozialen Prozess verstehen und sich von der Vorstellung einer sinnstiftenden und

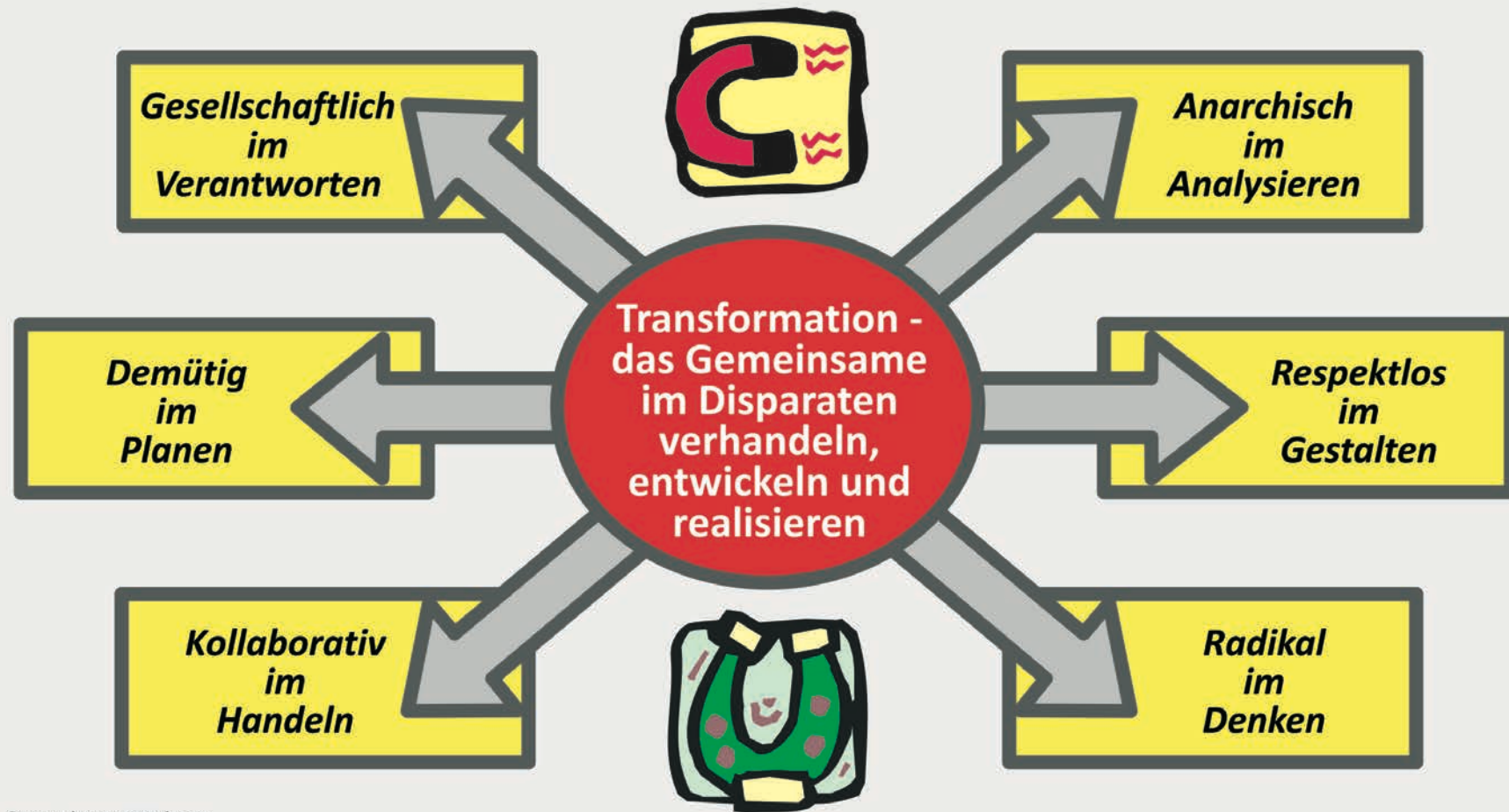
nachhaltigen Zukunft des Unternehmens entflammen lassen. So besteht die Chance, zu einer Organisationskultur der Authentizität, Integrität und Intelligenz zu kommen, die Unternehmen als lebenden und denkenden Organismus versteht.

Dafür eignen sich Menschen, die wissen, was gesellschaftliche Verantwortung im marktwirtschaftlichen Kontext heißt. Menschen, die demütig ihre Planungsprozesse im Unternehmen verstehen. Menschen, die kollaboratives Handeln nicht als Großzügigkeit, sondern als Regel verstehen. Andererseits müssen sie schon fast anarchisch in der Analyse sein, denn Ableitungen aus der Vergangenheit werden schwieriger. Sie müssen respektlos im Gestalten sein, weil Silos niedergerissen werden müssen. Dafür brauchen sie eine Radikalität im Denken, die tatsächliche Alternativen zur aktuellen Situation des Unternehmens zu entwickeln vermag.

Die zweite Reihe wird die erste Geige spielen und die vielen Sidekicks übernehmen Hauptrollen. Ansonsten war das Halali vergebens ...

<https://www.handelszeitung.ch/bilanz/ende-eines-abgotts-warum-der-klassische-manager-nicht-mehr-gefragt-ist>

Neue Anforderungen und Qualifikationen im Transformationsmanagement



Ankunft in der Zukunft

Wenn sich im professionellen Leistungssport der gewünschte Erfolg nicht einstellt, dreht sich in der Regel das Personalkarussell. Das kann, muss aber nicht kurzfristig positiven Einfluss haben. Viel wichtiger wäre es aber, wenn das Top-Management nach strukturellen Unzulänglichkeiten in der Organisation sucht. Dies wird oft vernachlässigt, weil organisatorische Veränderungen viel Zeit brauchen, um Wirkung zu zeigen. In diesem Zusammenhang finden sich häufig Defizite in der Strategie. Mangelnde Vorausschau verhindert oft die notwendigen Anpassungen in der Organisation.

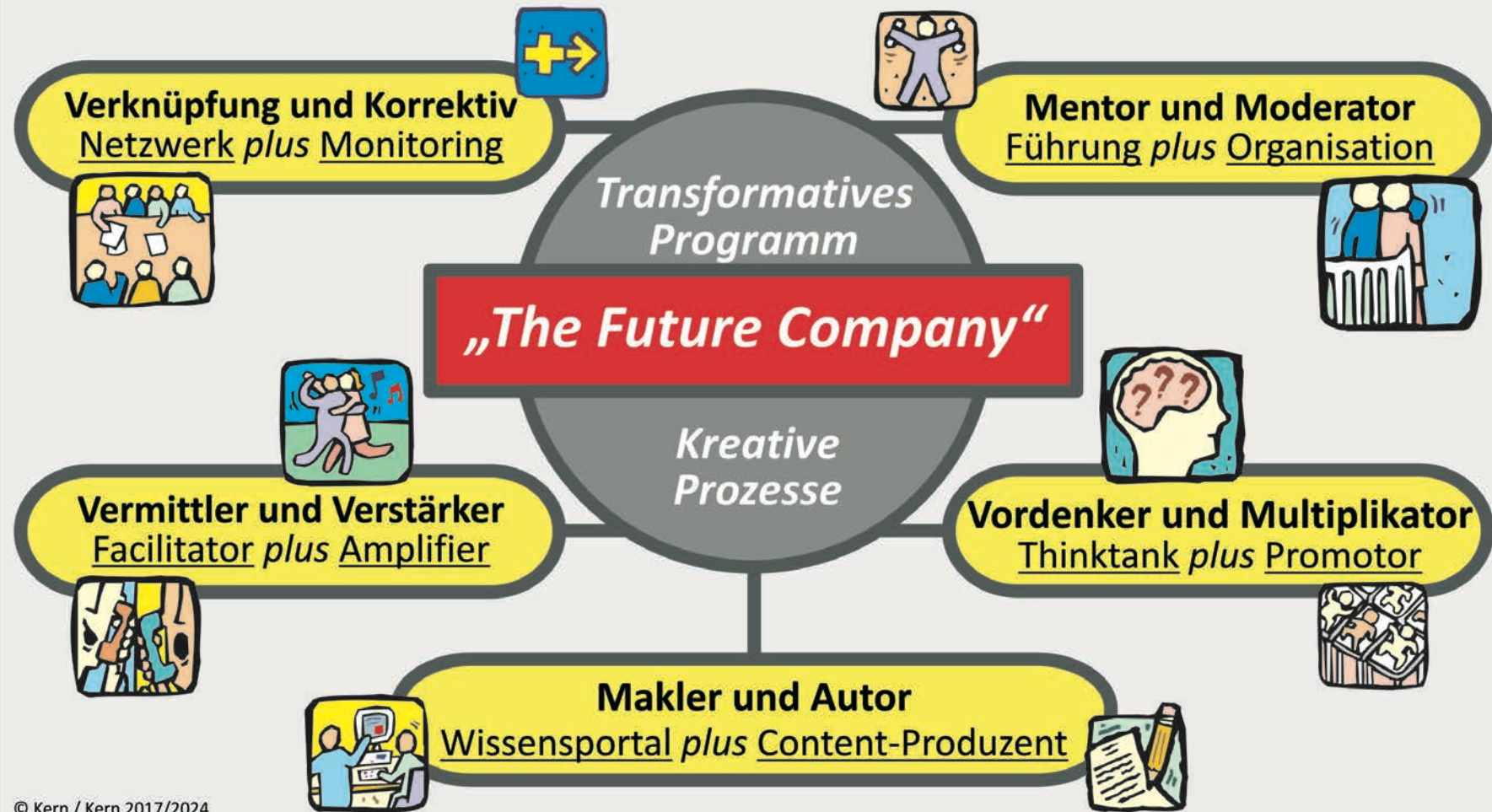
Während man im Profi-Sport kontinuierlich die Leistungsfähigkeit durch Sieg oder Niederlage ablesen kann, ist dies in der Wirtschaft schwieriger. Die Anzeichen für Misserfolg sind nicht so eindeutig, so dass man sich lange der Illusion stabiler Wettbewerbsfähigkeit hingeben kann. Die Antennen der Frühwarnsysteme sind in solchen Fällen nicht aktiviert. Dabei müsste man an der Außenwelt des Unternehmens erkennen können, was es für relevante Entwicklungen gibt, die die Substanz der Organisation beeinträchtigen und in Frage stellen. Aktuell stehen die Zeichen auf Sturm, nämlich auf Transformation, die nicht einzelne Regionen oder Branchen betrifft, sondern global tiefgreifende Umbrüche mit sich bringt. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen mit ihrer alten Struktur die immensen Herausforderungen der Zukunft bewältigen, sinkt mit jedem Tag.

Wie aber sollten sich Unternehmen aufstellen, um die Transformation zu bewältigen? Sie sollten ihre Ankunft in der Zukunft vorbereiten und selbstbewusst ankündigen! Jede sozio-ökonomische Struktur muss dafür

ihre eigene Agenda entwickeln. Priorität hat das Design eines Programms, das sich pro-aktiv mit der Gestaltung der eigenen Zukunft befasst und das der Innen- und Außenwelt zu kommunizieren ist – The Future Company. Damit sich dieser Spirit horizontal und vertikal durchs ganze Unternehmen zieht, könnte man ein Wissensportal, orientiert an dem Social-media-Kanal von LinkedIn, anlegen. Dadurch wird Wissen vermehrt, transparent gemacht und intern gemakelt. Empfehlenswert ist die temporäre Einrichtung eines Thinktanks mit eigenen Spezialisten und externem Support. An dieser Stelle könnte das konzeptionelle Vordenken und dessen Multiplikation implementiert werden. Damit sich das Vakzin der Erneuerung in alle Abteilungen und Gruppen verbreitet, sind Vermittler zu installieren und verstärkende Aktivitäten kontinuierlich anzusetzen. Auch braucht es ein Netzwerk, das die Innen- mit der Außenwelt kollaborierend verbindet. Für alle Maßnahmen sollte ein offenes Monitoring gelten. Zentral wichtig aber ist, dass sich die Führung vor das Programm stellt, die Organisation immer wieder unterstützt und den Prozess motivierend moderiert.

Zukunft liest man nicht aus dem Kaffeesatz – Zukunft braucht kreative Prozesse und ein nachhaltiges Programm!

Funktionalisierte Struktur eines unternehmerischen Transformationsprogramms



Bitte keine Old-School-Debatten mehr!



In meiner Karriere bin ich einmal auf jemanden hereingefallen, der mich mit der Aussage in ein Projekt lockte, dass wir doch beide den gleichen hohen Qualitätsanspruch an Design hätten. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass unsere Vorstellungen doch weit auseinanderlagen. Ich habe daraus gelernt, dass man ein gemeinsames grundlegendes Verständnis für belastbare Planungs- und Entscheidungsprozesse braucht. Denn in Entwicklungs- und Innovationsprojekten weiß keiner der Beteiligten anfangs, wohin die Reise geht.

Derzeit weiß niemand in der Welt, nach welchen neuen Parametern Zukunft gestaltet wird. Was man wohl weiß, ist, dass die alten Parameter dafür nicht mehr taugen. Wichtig ist daher in unseren volatilen Zeiten, dass es eine gemeinsame Verständigung über zentrale Begriffe gibt, damit eine anschließende Operationalisierung als gemeinsame Handlungsbasis erfolgen kann.

Nehmen Sie beispielsweise die Diskussion zum Thema „Wohlstand“. Wenn das Handelsblatt titelt „Wachsender Wohlstand hält unsere Gesellschaft zusammen“, dann macht sich bei mir ein starker Zweifel breit. Wenn nur der über das BIP definierte Wohlstand das verbindende gesellschaftliche Element ist, dann fürchte ich, dass schon die erste ernsthafte Bedrohung dieses Wohlstands die Gesellschaft sprengt. Und dass unsere Gesellschaft aktuell deutliche Risse jenseits der Wohlstandsthematik zeigt, ist an der Ost-West-Debatte zu erkennen, die 30 Jahren nach der Vereinigung ihre Wunden zeigt. Und wenn Woche für Woche hunderttausende Menschen auf die Straße gehen und gegen einen Rechtsruck in Deutschland und für

Bitte keine Old-School-Debatten mehr!

die Demokratie demonstrieren, dann scheint es schon eine Weile grundlegende Probleme in dieser Gesellschaft zu geben. Der Wohlstand allein ist nicht das Band, das Menschen als Gesellschaft zusammenhält.

Im Übrigen ist das BIP (Bruttoinlandsprodukt) kein zuverlässiger Gradmesser von Wohlstand in Deutschland, weil soziale und auch ökologische Komponenten fehlen. Und in diesem Kontext muss auch gleich der Begriff von Wachstum auf den Prüfstand. Es fehlt uns ein stabiler Wertmaßstab, der zuverlässig und belastbar etwas über den tatsächlichen Wohlstand in Deutschland aussagt – Wohlstand verstanden als erweiterten und zukunftsfähigen Gesellschaftsparameter.

Auch halte ich die Koppelung der Begriffe Wohlstand, Wachstum und Wirtschaft für Old School-Ökonomie. Mir ist es zu sehr betriebswirtschaftlich, zu wenig volkswirtschaftlich und gar nicht gesellschaftspolitisch gedacht. Vielleicht ist die Zeit reif, dass auch die Ökonomie erweiterte Begriffe entwickelt. Warum sonst hat die Wirtschaft selbst eine „Zukunftsmission Bildung“ gestartet? „Wir sehen die Bildungsmisere als immer noch unterschätzte Gefahr Nummer eins für Wirtschaft, Wohlstand und den Zusammenhalt der Gesellschaft“, sagt Michael Kaschke, Präsident des Stifterverbandes (HB 14.2.2024). Ein schöneres Schlusswort für diesen Post gibt es nicht!

<https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-der-chefoekonom-wachsender-wohlstand-haelt-unsere-gesellschaft-zusammen/100013456.html>

A photograph of an astronaut in a white spacesuit working on the exterior of a space station. The astronaut is holding a tool and appears to be focused on a task. The background shows the complex structure of the station and the Earth's surface in the distance.

Denkzettel Zukunft für: Zukunftsdesign und Kreativität

Keine hippen Produkte, sondern holistische Prozesse!

Was ist eigentlich Zukunftsdesign? Es ist das Bekenntnis zum Aufbruch! Mehr nicht, aber auch nicht weniger. Zukunftsdesign ergibt aber nur Sinn, wenn auf das berühmte Gesellschafts-Mikado „Wer sich zuerst bewegt, hat verloren!“ verzichtet wird. Zukunftsdesign ist auf Wachstum angelegt – wir wachsen mit den angenommenen Herausforderungen. Hier ist es nicht der starre Blick auf den eigenen Profit, der möglichst schnell ins eigene Portemonnaie zu fließen hat. Vielmehr ist es ein Plot, an dem jeder der Beteiligten mitschreiben kann, der weiß, dass die alten Lösungen eben nicht mehr taugen. Auch will keiner der Akteure in Schönheit, aber verarmt sterben. Zukunftsdesign basiert auf der Annahme einer notwendigen Transformation, die sich den gesellschaftlichen und ökonomischen Problemen stellt und diese zu neuen, angemessenen Lösungen führt.

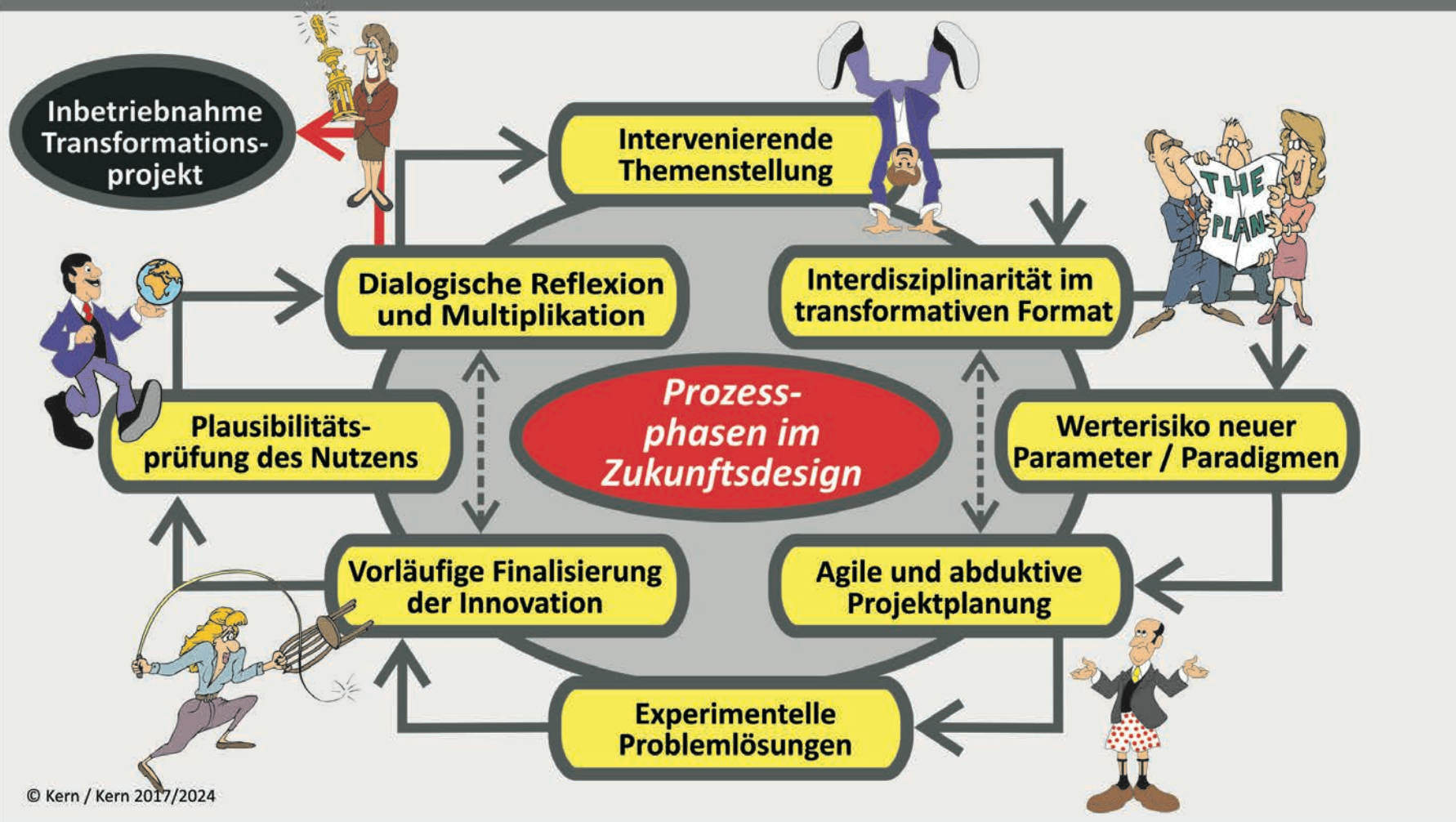
Wenn ich demnächst im Podcast mit Claudia Lutschewitz von ServantPolitics und Klaus Kofler von der Future Design Akademie über politisch induziertes Zukunftsdesign spreche, dann diskutieren wir über ein neues, weiter gefasstes Designverständnis. Es geht nicht um hippe Produkte, sondern um holistische Prozesse; nicht um unternehmerische Profite, sondern um gesellschaftliche Probleme. Hier werden die Potenziale von DesignerInnen eingesetzt, die den Blick für die Ganzheitlichkeit und zudem den Antrieb haben, immer wieder Neues auszuprobieren.

Gerade das Industrial Design hat sich in Teilen als Transformationsleistung verstanden, wenn auch im Rahmen der klassischen Marktwirtschaft und vornehmlich als Dienstleistung. Designprozesse sind kollaborativ, kreativ und stehen unter dem Postulat der Innovation. Zudem hat das Design zwei

unterschiedliche Interessen in seine Problemlösungen zu integrieren – das Unternehmen und den Gebraucher. Und auch ökologische Relevanz ist dem Design inhärent. Was auch bedeutet, dass das wettbewerbsorientierte und differenzierende Design seine Mitschuld an der sinnlosen Überflussgesellschaft hat.

Transformationsprojekte haben ihre eigene Logik: Jeder Prozess startet mit dem Bewusstsein aller Beteiligten, dass es sich um eine intervenierende Themenstellung handelt. Es geht um gewollten und gestalteten Paradigmenwechsel in Lebensmodellen und in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Projekte wollen und sollen verändern! Das gelingt nur, wenn die Teams interdisziplinär und in einem neu designten transformativen Format arbeiten. Jedem Veränderungsprozess liegen Werte der Planung zugrunde, die ungewohnt bis kontradiktorisch zu den bisherigen Zielvorstellungen sein können, wenn nicht sogar müssen. Neue Wertesysteme bergen in sich ein hohes Risikopotenzial, das es vorher zu analysieren gilt. Diese Prozessphasen verlangen von den Beteiligten ein hohes Maß an Professionalität und Verantwortung. Aber mit 08/15-Problemlösungen realisiert sich keine Transformation ...

Meta-Struktur überlagernder Arbeitspakete in Transformationsprojekten



Die Essenz der Trends



Wer von Ihnen kennt noch die „Blauen Briefe“? Als Schüler bekam ich bzw. meine Eltern mit dem Halbjahreszeugnis einen solchen Brief ausgehändigt – Inhalt: Versetzung gefährdet! Dieser Schuss vor den Bug traf und zeigte Wirkung. Ich bin – trotz zweier Kurzschuljahre – nicht sitzen geblieben. Der Grund für meine schlechten Noten waren Faulheit und Fußball, Selbstüberschätzung und Respektlosigkeit als „Pubertier“.

Ich denke, dass dieser Form von Dummheit und Verblendung einfach die Grenzen aufgezeigt werden muss – bis hierher und nicht weiter! Und damit die Verwarnung auch die nötige Aufmerksamkeit erhält, braucht sie das Drama und die Übertreibung.

„Die Grenzen des Wachstums“ hatten 1972 davon beides auf der Basis von faktischen Argumenten und plausiblen Annahmen. Möglicherweise wurde von den Autoren damals auch „mit dem Sargdeckel geklappert“. Und offenbar waren Prognosen zum Ende diverser Rohstoffe nicht zutreffend. Offen gestanden, ich finde das nicht grundsätzlich problematisch. Wichtig ist die Essenz der Trends und die zeigt nach wie vor auf eine absehbare Endlichkeit der Ressourcen. Im übrigen tut sich die Weltgemeinschaft keinen Gefallen, wenn sie weiterhin fossile Energien einsetzt und damit den Klimawandel forciert. Oder wenn der Abbau der Rohstoffe im Grunde einer Ausbeutung der betreffenden Bevölkerung des jeweiligen Landes gleichkommt.

Hätten wir dennoch die damaligen Aussagen ernst genommen und auch danach gehandelt, dann wären wir nicht in einer solchen drastischen Abhängigkeit vom Erdgas gekommen, das wir aus Russland bezogen. Unsere Respektlosigkeit vor der Natur, unsere Faulheit bei der sogenannten

Die Essenz der Trends

Energiewende und unsere Selbstüberschätzung in der politischen Vorausschau fallen uns gerade auf die Füße. Ganz abgesehen von jetzt schon spürbaren und demnächst zu erwartenden Konsequenzen des Klimawandels.

Ja, natürlich gehöre ich auch zu denen, die – wie der Autor des Artikels – immer auf “Erfindergeist, Kreativität und Fortschritt” setzen. Aber ich würde nicht mehr nur und alles auf diese Karte setzen! Durch unseren ungeheuren Wohlstand hat sich in der Gesellschaft so etwas wie eine Phobie vor dem Neuen und Veränderungen breit gemacht.

Wenn die aktuelle Situation (Krieg in der Ukraine) überhaupt etwas Gutes hat, dann die Erkenntnis, dass wir gerade einen „Blauen Brief“ erhalten haben und jetzt für die Transformation alle unsere Kräfte und Kreativität in der Krise zu beschleunigen haben. Es gilt zu verdeutlichen, dass die Werte unserer Kultur nicht korrumpierbar sind ...

<https://www.spiegel.de/wirtschaft/grenzen-des-wachstums-das-schauermaerchen-von-der-geklauten-zukunft-a-9bc9f224-cc41-474d-86bd-eebfcc8f27d6>

Zukunft? Hatten wir schon. Steht uns nicht!



Die Antwort auf die Frage „Ist das Glas halbleer oder halbvoll?“ hängt davon ab, welchen Zustand man vorher kannte. War das Glas vorher voll und wurde daraus getrunken, empfinden wir es als halbleer – Bedauern! War das Glas zunächst leer und wurde dann halb gefüllt, denken wir: wie schön, halbvoll! In Deutschland haben wir meines Erachtens das Problem, dass unsere Gesellschaft sehr lange vor Gläsern gesessen hat, die randvoll gefüllt waren und schon überliefen. Deswegen sind wir unzufrieden, wenn das Glas nicht gleich nachgefüllt wird, sobald wir zwei, drei Schlucke daraus getrunken haben. Und dieser Unmut ist ganz unabhängig von der „Rest“-Menge an Wein oder Wasser. Wir wollen ein volles Glas, weil wir es so gewohnt sind, es uns zusteht. Egal, was es kostet!

Nein, es geht hier nicht um akademische Exkurse in die Psychologie, Physik oder Philosophie. Es geht mir um unsere Zukunft, ihre Bedeutung und um den Umgang mit ihrer Gestaltung. Mein Eindruck ist, dass wir immer noch erwarten und deshalb warten, dass unser Glas wieder ganz schnell vollgegossen wird. Irgendwie scheint das Helmut Kohl-Prinzip des Aussitzens zur gesellschaftlichen Mentalität geworden zu sein. Zudem hat die Mutti-Attitüde von Angela Merkel in uns offenbar ein Über-Vertrauen angelegt, das zu einer Art von „Second Life“ geführt hat und uns in einen wohligen Dämmer Schlaf versetzt. Offenbar fühlen sich einige von uns rüde aus dem Schlaf geweckt und werden demnächst zu den „Protestwählern“ wechseln, weil die die einfachsten Antworten auf die schwierigsten Fragen haben und uns schon wieder mit unserer Ignoranz und Faulheit ködern. „Leben Sie, wir kümmern uns um die Details“ – so ein früherer Werbespruch einer Bank. Schöne Grüße von Lehman aus 2008!

Zukunft? Hatten wir schon. Steht uns nicht!

Warum müssen eigentlich immer Ereignisse der Vergangenheit dafür herhalten, um Zukunft zu dechiffrieren? Warum imaginieren wir nicht alternative Zukünfte und spielen diese durch? Zum Beispiel in Reallaboren? Warum stellen BürgerInnen nicht höhere und konkrete Anforderungen an die Politik, sich mit ihrer Zukunft auseinanderzusetzen?

Wie wäre es mit Beispielen aus der Zukunft? Fragen wir doch einmal die Zukunftsarchäologen. Vielleicht wären die über unser Verhältnis zur Zukunft sehr irritiert. Hätten wir doch wissen können, dass wir abbremsen und umlenken müssten. Stattdessen aber haben wir Gas gegeben und uns nicht vom falschen Kurs abbringen lassen. Bei Ausgrabungen stießen sie auf ein Graffiti, das da lautet: Zukunft? Hatten wir schon. Steht uns nicht!

Sind wir eine Gesellschaft geworden, der die Zukunftsfähigkeit abhandengekommen ist? Die sich schnell einlullen lässt, weil sie lieber auf eine DSDS-Party geht, statt eine „Deutschland sucht die Supertransformation“-Politik zu fordern? Die taz erwähnt mit Recht die Option, dass unsere Zukunft im Dunklen enden kann. Und dann ist es völlig egal, ob das Glas halbvoll oder halbleer ist ...

<https://taz.de/Zukunft-in-Zeiten-der-Dunkelheit/!5979434/>

Kopf in den Sand? Finger in die Wunde!

Warnungen, die offenbar Gehör fanden: Unser (Petra Kern, Ulrich Kern) Essay mit dem Titel **„Die Zukunft ist nicht von gestern ... aber vielleicht eines Tages die DesignerInnen?“** wurde gleich drei Mal veröffentlicht. Natürlich freuten wir uns über die Beachtung, aber vor allem über die Aufmerksamkeit für unsere Thesen.

Erstmals wurde unsere kleine Streitschrift in „Öffnungszeiten – Papiere zur Designwissenschaft 30/2016“ veröffentlicht. Auf Einladung von Felicidad Romero-Tejedor, Professorin an der Fachhochschule Lübeck und Spiritus rector der Publikation, unternahmen wir einen Streifzug durch die Desiderate des Designs und betonten die Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft – sowohl für die eigene Professionalität als auch für die der Artefakte unserer Umwelt.

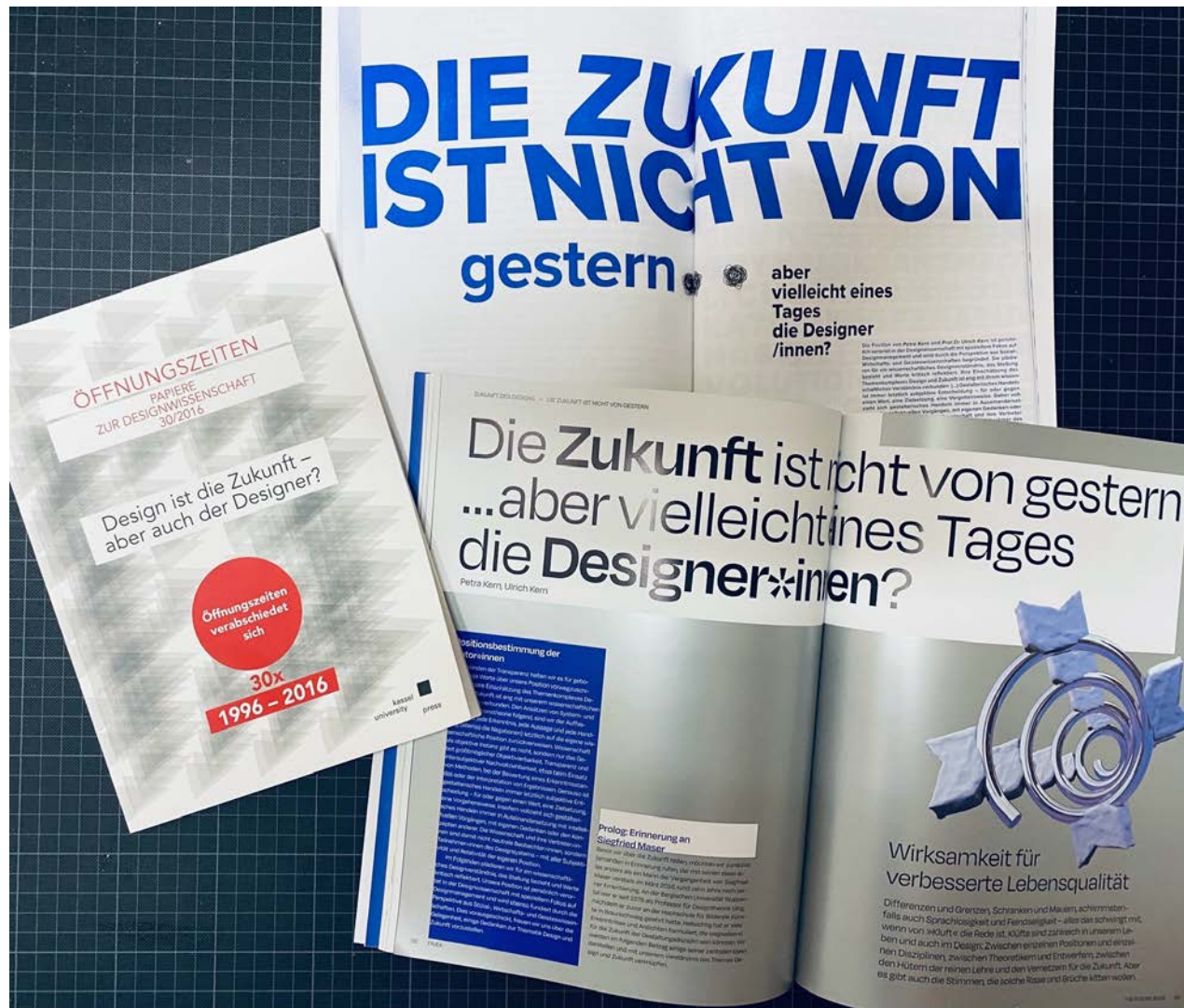
Vier Jahre später schrieben Pia Kleinherne und Celia Krämer ihre Bachelor-Thesis an der Münster School of Design und baten um Abdruckgenehmigung unseres Essays. Gegenstand ihrer Abschlussarbeit war ein Magazin, das sich mit der Zukunft ihrer künftigen Profession auseinandersetzte. Wie sehen die zukünftigen Aufgaben von DesignerInnen in einer Welt aus, die von technischen und gesellschaftlichen Umbrüchen durchgerüttelt wird? Es gilt genau hinzusehen, wie sich die professionellen Pfade im Design entwickeln und die Aufgaben in einer Disziplin zuspitzen, die nicht weniger ist als die Gestaltung der Potenzialitäten unserer Zukunft.

Für eine konstruktive Auseinandersetzung mit Zukunft ist der Fachbereich Design in Münster offenbar ein gutes Pflaster. Unter der Leitung von Prof. Rüdiger Quass von Deyen erschien im Sommersemester 2021 die

Zeitschrift „Fraek“ mit dem Untertitel „Provisio The Future Issue“, in welcher unser Text erneut abgedruckt wurde. Das experimentelle Layout stammt von den damals angehenden KommunikationsdesignerInnen Lea Berger, Julia Hugenroth und Jonas Springer. Das Editorial startet verheißungsvoll: „Warum auf die Zukunft warten, wenn man sie selbst gestalten kann!“ Hoher Anspruch – spitzenmäßig eingelöst, so unser Fazit.

Als wir 2015/2016 das Essay schrieben, taten wir dies aus dem Gefühl einer Enttäuschung heraus. Wir sahen eine Domäne, die sich auf den Lorbeeren ihrer Vergangenheit ausruht und dabei die eigene Zukunft verschläft. Und das in einem gesellschaftlichen Umfeld, das sich rasant weiterentwickelt, während man im Design am Spielfeldrand dem Treiben nur interessiert zuschaut, statt sich als die Profession der ZukunftsgestalterInnen zu positionieren. Design als wissenschaftlich-künstlerische und als wirtschaftsnahe Dienstleistung sollte unserer Auffassung nach der Entwicklung ein Stück voraus sein, statt ihr hinterherzulaufen. In einer Wissensgesellschaft, deren Arbeitswelt verwissenschaftlicht ist, entwickelt sich das Gestalten zu einer voraussetzungsvollen und folgenreichen Tätigkeit im Rahmen der Transformation.

Statt Kopf in den Sand, lieber den Finger in die Wunde!



ZukunftsdesignerInnen – utopisch in der Realität



Als Kind habe ich sehr gerne Märchen gelesen. Zu denen, die mich nachhaltig beeindruckten, gehört „Des Kaisers neue Kleider“ von Hans Christian Andersen. Begeistert hat mich die naive Direktheit des kleinen Mädchens, das spontan und furchtlos ausruft, dass der Kaiser gar nichts an habe. Und damit stellt es den hohen „Würdenträger“ und seinen gesamten Hofstaat in ihrer Blase voller Illusionen und Halluzinationen bloß.

Offenbar ist man in seiner Eitelkeit besonders gut zu betrügen, wenn man in der sozialen Hierarchie sehr weit oben steht und mit seinem Reichtum nach immer neuen Ausdrucksformen sucht. Das Märchen macht aber auch klar, dass es Menschen braucht, die in solchen Situationen ihren Menschenverstand benutzen und sich nicht durch Imponiergehabe blenden lassen.

Dieses Märchen kommt mir in den Sinn, wenn an diesem Sonntag die Pariser Bürgermeisterin die Bürger ihrer Stadt darüber abstimmen lässt, ob die großen, schweren Stadtgeländewagen das Dreifache statt der üblichen Parkgebühren bezahlen sollen. Im Unterschied zum Märchen geht es hier um ein reales Problem: In der Großstadt nehmen die SUVs immer mehr Fläche und Raum ein und dezimieren die Parkmöglichkeiten für andere. Madame Anne Hidalgo kämpft für die (menschengerechte) Zukunft ihrer Stadt!

Inzwischen frage ich mich immer öfter, ob wir nicht viel mehr solcher Menschen brauchen, die ganz direkt und respektlos Fehlentwicklungen unseres Wohlstands infrage stellen. Dabei geht es ja nicht nur um die Erkenntnis der Auswüchse, sondern auch um das Zukunftsdesign, nämlich um das Aufzeigen von Auswegen und Alternativen wie im Beispiel der

ZukunftsdesignerInnen – utopisch in der Realität

Pariser Bürgermeisterin. Zukunft findet im Kopf statt und wird demzufolge von Menschen gestaltet und umgesetzt. Aber wie könnte das Profil von ZukunftsdesignerInnen aussehen? Sie müssen das Gemeinsame im Disparaten verhandeln, entwickeln und realisieren. Dabei ist Voraussetzung, dass sie utopisch in der Realität sind, energetisch mit ihrem Umfeld interagieren und es dadurch mitreißen. So anarchisch wie sie im Analysieren sein sollten, so respektlos gehen sie im Gestalten vor. Zugleich stehen sie in gesellschaftlicher Verantwortung und sollten deswegen demütig im Planen sein.

Manchmal denke ich, dass unsere Gesellschaft mit ihrem materiellen Wohlstand und ihrer Suche nach bedeutungsvollen Singularitäten den Blick für das Angemessene und das Elementare verloren hat. Und es sind nicht nur die Extreme wie jüngst das weltweit größte Kreuzfahrtschiff für mehr als 5.600 Passagiere, welches mich kopfschüttelnd an Land zurücklässt, sondern das Subventionieren von Kaufhauskonzernen, während es an Kita-Plätzen mangelt. Es braucht dringend eine Zukunftsagenda, die nicht mehr die Strukturen des Gestern zementiert, sondern in ein Zukunftsprogramm investiert, das sich für die kommenden Generationen rentiert. Ein Hoch auf die kleinen Mädchen mit unverstelltem Blick!

Sucht das Neue im unbekannten Terrain!

Noch ist in der Menschheit nicht entschieden, wie es weiter geht. Einer der Repräsentanten versucht es durch „Die normative Kraft des Faktischen“ und okkupiert seine Nachbarstaaten, der andere denkt „Unser Land zuerst!“ und der Dritte weiß nicht wohin mit seinem Kummer und verklebt sich mit dem Asphalt. Allen ist eins gemeinsam, nämlich die Gewissheit, dass die alte Weltordnung ihr Mindesthaltbarkeitsdatum überschritten hat. Jeder sucht nach seiner Zukunft und der Zuschauer muss mal wieder die Watzlawick-Metapher des Betrunkenen bemühen, der im Licht der Straßenlaterne seinen Schlüssel sucht. Wenn einem das Denken vernebelt ist, sucht man nur dort nach Lösungen, wo es am hellsten ist. Selbst wenn die Wahrscheinlichkeit eher dafürspricht, dass man für neue Problemlösungen erst einmal im dunklen, unbekannten Terrain suchen sollte ...

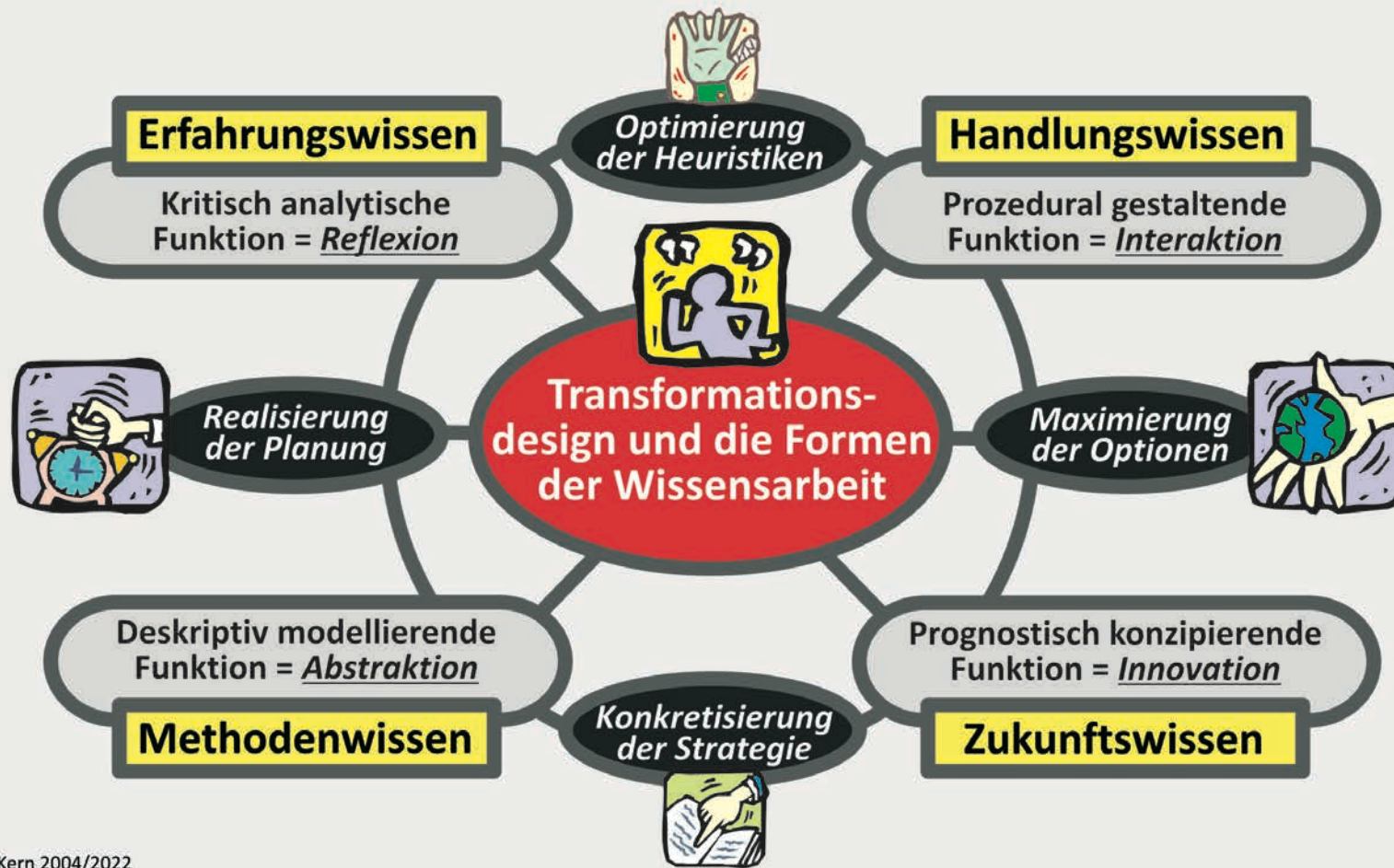
In allen Ecken dieser Welt werden zunehmend ZukunftsgestalterInnen gebraucht. Ein Berufsbild, das so variantenreich wie die Speisekarte eines chinesischen All-you-can-eat-Fast-food-Take-away-Restaurants ist. Dabei braucht es eigentlich kein wortreiches Illusionisten-Marketing, sondern KöchInnen, für die Ernährung und Genuss zusammengehören und Zutaten, die nicht aus der Labor-Küche der Lebensmittelchemie entstammen. Im Grunde gilt das auch für die ZukunftsgestalterInnen. Sie haben für die Zukunft kein Rezept, dafür aber die Zutaten. Ihre „Lebensmittel“ sind natürlich und elementar – Wissen, Kreativität und den Willen zur Umsetzung.

Zukunftsgestaltung ist Transformationsdesign und eine Form der **Wissensarbeit**, die das „Was wäre, wenn ...“ mit dem „Gewusst wie“ verbindet. Es ist eine wissenschaftlich-kreative Art der komplexen Problemlösung, die gelernt und gelebt werden muss. Im Kontext des

Transformationsdesigns kommen dem Wissen verschiedene Funktionalitäten zu. Das **Erfahrungswissen** basiert auf einer trainierten Reflexionsfähigkeit, deren kritisch analytische Funktion einen permanenten Lernprozess steuert. In Verbindung mit dem **Handlungswissen** werden die erworbenen Heuristiken immer wieder optimiert. Diese Form des Wissens ermöglicht die konstruktive Interaktion mit Menschen, die nötig ist, um Vorgehensweisen zu entwickeln. Ziel ist es, die Zahl der Optionen einer Problemlösung zu maximieren. Die braucht es, um das **Zukunftswissen** zu aktivieren, ohne das keine erfolgreichen Innovationen geplant werden können. Es ist die prognostisch konzipierende Funktion, die Strategie mit Kreativität kombiniert. Transformationsdesign ist ein äußerst komplexer Problemlösungsprozess, der unterschiedlichstes **Methodenwissen** braucht. Dieses ist die deskriptiv modellierende Funktion von Wissen, die durch Abstraktion Realisierungswege erkennen lässt und so transdisziplinär Methoden verbindet.

Zukunft – die Summe aus Heuristiken, Optionen, Strategien und Planung. Es geht um Wissen und Wollen, Kreativität und Können!

Zur Unterscheidung der Wissensformen und ihre Funktionalität im Transformationsdesign



Trends als Perpetuum mobile der Zukunft

Warum sollte man nicht mit hungrigem Magen im Supermarkt einkaufen? Es landen mehr Produkte im Einkaufswagen als geplant. Sie kaufen in einem Moment ein, der von der aktuellen Befindlichkeit, dem Hunger, abhängig ist. Und nicht von Überlegungen, deren Relevanz für die Zukunft dominiert wird.

Dieses Beispiel ist auf Menschen übertragbar, die an innovativen Projekten arbeiten, z.B. technisch, betriebswirtschaftlich oder gestalterisch. Allerdings muss man den Magen durch den Kopf ersetzen. Man sollte nie mit leerem Kopf versuchen etwas zu kreieren! Das ist unprofessionell! Erst mit dem Wissen über das Wesen des Problems lässt sich professionell arbeiten. Ehe man entwickelt und entwirft, ist die Neugier mit relevanten Daten und Informationen, Fakten und Trends zu füttern. Trends sind hier nicht als modische Marginalien, sondern als sozioökonomische Umbrüche zu verstehen. Durch Professionalität erhöht sich deutlich die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösung des Problems passt.

Der Einkauf im Supermarkt befriedigt die täglichen Bedürfnisse. Dagegen hat das Konzipieren und Gestalten von Produkten und Prozessen, Projekten und Programmen einen viel weiteren Zeithorizont. Der Fehler des Einkaufens ist schnell korrigiert – Fehler in der Planung sind weitreichend und teuer.

Als ich Ende der 1990er Jahre mit dem Promotionsstudium in Designwissenschaften begann, war ich überzeugt, dass Technik, Finanzen und Recht (TFR) ihre Bedeutung mit „weichen“ Erfolgsfaktoren werden zukünftig teilen müssen. Hintergrund meiner Annahme war die Analyse gesellschaftlicher Trends, die signifikant in die Wirtschaft hineinwirken. TFR

als „Statik“ eines unternehmerischen Gebildes braucht nachhaltige Leistungsfaktoren, die für Dynamik sorgen und das Unternehmen wettbewerbsfähig halten. Die Frage war zu beantworten, welche gesellschaftlich relevanten Umbrüche werden die Zukunft des Managements von Unternehmen respektive der Wirtschaft substantiell verändern? Die Anforderungen an das Management wuchsen deutlich – vom Verwalten und Verteilen hin zum Gestalten und Entwickeln.

Neben dem damals aktuellen Stand der Wissenschaft arbeitete ich auch die Ideengeschichte des Designmanagements auf. Der ex post-Betrachtung folgte eine ex ante-Einschätzung der relevanten Trends, deren Ergebnisse sich nach Individuum, Gesellschaft, Unternehmen und Design differenzierten. Ein Beispiel ist die individuelle Wertrelativierung, wie sie etwa auch heute noch am Thema Ökologie zu erkennen ist – Umweltschutz ja, darf aber nichts kosten. Oder der prognostizierte Werte-Wettbewerb der Unternehmen – die heutige Diskussion „Purpose“ macht es deutlich.

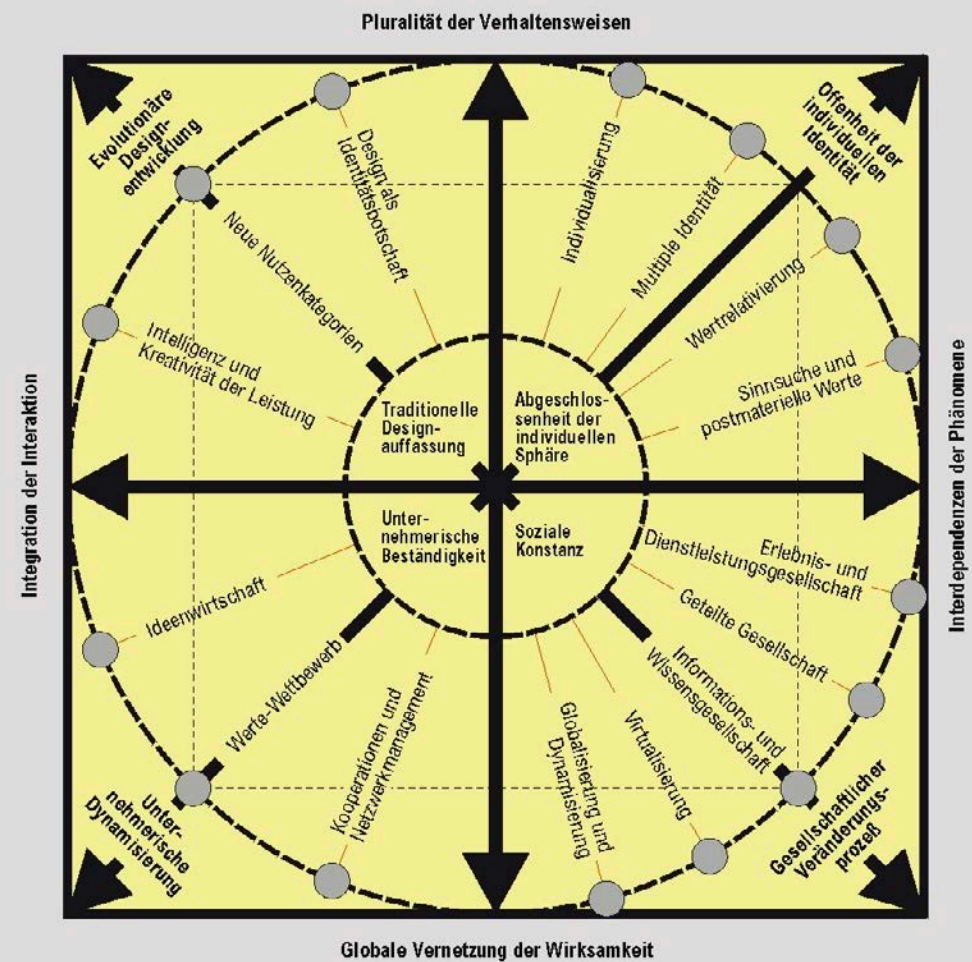
Auf Basis der analysierten Umbrüche kristallisierten sich Kreativität, Innovation und Kommunikation (KIK) als die sich gegenseitig verstärkenden Leistungsfaktoren heraus, die das Unternehmen permanent dynamisieren. Trends, das Perpetuum mobile des Wissens über Zukunft ...

Ulrich Kern

Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung



Trends für Individuum, Gesellschaft, Unternehmen und Design





**Wer sich an das Absurde gewöhnt hat,
findet sich in unserer Zeit gut zurecht.**

Eugène Ionesco, 1909 – 1994
(französisch-rumänischer Dramatiker und
Vertreter des absurden Theaters)

Bildnachweis

Titelseite, S. 3, 20, 43, 60 und 75: STOCKbyte

Seite 46: DigitalVision

Alle anderen sind eigene Bilder

Impressum

Denkzettel

Ein Themendiskurs:

Essays zur Zukunft von Gesellschaft und Politik, Wirtschaft und Kreativität.

Prof. em. Dr. phil. Ulrich Kern
Info@ulrich-kern.de
www.kernkernkompetenzen.de
D – Velbert

Februar 2024