

Es sollte offenbar so was sein wie die Probe aufs Exempel. Als wollte die Zukunft, über die wir gleich sprechen würden, unsere Zukunftstauglichkeit vorab testen. Unsere Resilienzfähigkeit. Die Fähigkeit im Umgang mit dem Unvorhersehbaren. Ich fuhr gerade los zum Interview (Thema „Zukunft kreieren“), als das Telefon läutete: „Ich kann heute nicht kommen. Ich habe Fieber“, meinte Markus Hengstschläger, seines Zeichens Genetiker, Gründer der Zukunftsinstitution „Academia Superior“, Autor der „Durchschnittsfalle“. Es war der Moment der Schockstarre. „Hallooo?“, fragte er vorsichtig. Hengstschläger war an jenem Tag als einer der beiden Gesprächspartner des Coverinterviews geplant. Und es war in der Sekunde klar: Die Kurzfristigkeit, in der die höhere Gewalt gerade zugeschlagen hat, lässt keine Chance auf einen Ersatz. Das war kein Trockentraining des Unvorhersehbaren, das war der reale Worst Case. Denn seit vier Jahren hat der *Bestseller* zwei (!) Personen auf dem Cover. Vielleicht das Gespräch mit Markus Hengstschläger im Nachhinein dazubasteln? Nein. Deshalb brechen wir in dieser Ausgabe erstmals unsere Regeln und führen das Gespräch mit nur einem Zukunftsforscher – und das in einer wahrlich architektonischen Zukunftsleistung: dem (t)raumschiffähnlichen Library und Learning Center von Zaha Hadid im neuen Campus der Wirtschaftsuniversität Wien.



MATTHIAS HORX

Fotografiert von Roman Zach-Kiesling

ukunft fängt im Kopf an

... und da hört sie bei den meisten auch schon wieder auf. Zukunftsforscher Matthias Horx über die Mentalität unseres Zukunftsdiskurses in Wirtschaft und Gesellschaft: memetisches Gift versus konstruktive Hoffnung.

Interview von Doris Raßhofer

Bestseller Herr Horx, Sie haben gerade ein Buch geschrieben mit dem Titel „Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren“. Wir alle stehen derzeit vor großen Herausforderungen an allen Ecken und Enden. Sind wir dafür gut aufgestellt?

Matthias Horx Man erwartet nach dieser Frage natürlich die übliche Beschwerde darüber, dass wir gar nicht vorbereitet sind auf all das Große, Schreckliche, das da kommen wird. Man könnte aber auch ketzerisch fragen: Sind die Herausforderungen wirklich so ungeheuer groß? Ich behaupte: Wir sind gut aufgestellt. Wir glauben nur ständig, wir seien nicht zukunftsfähig. Und darauf sind wir auf eine verquere Weise auch noch stolz.

Ach ...

Horx Die Frage ist doch, ob man nicht, indem man sich selbst und die Welt ausschließlich als „Problem“ beschreibt, schon falsch anfängt, über Zukunft zu denken.

Na das wird ja ein spannendes Interview ...

Horx (lacht) Österreich geht es gut, wenn Sie das mit „wir“ meinen. Wir haben keine unlösbaren Probleme, wir haben im Gegenteil viele Chancen in diesem mühsam, aber sehr erfolgreich zusammenwachsenden Europa.

„Wer die Welt ausschließlich als Problem beschreibt, fängt schon falsch an, über die Zukunft nachzudenken.“ Matthias Horx



Und mit den Problemen außerhalb Österreichs haben wir nichts zu tun?

Horx Natürlich. Aber wenn man „Problem“ sagt, wird die Welt gleich schrecklich undurchdringlich, zäh. Und die positiven Trends, die guten Entwicklungen auf dieser Welt, die nehmen wir gleich überhaupt nicht wahr. Wie viel Prozent Analphabeten gibt es Ihrer Meinung nach heute auf der Erde?

30 Prozent?

Horx Die meisten antworten mit 50 bis 60 Prozent. Es sind 19 Prozent. Heute liegt die Einschulungsrate in Afrika deutlich über 60 Prozent, sie hat sich in den letzten 20 Jahren verdoppelt. Oder das berühmte Gespenst der globalen Bevölkerungsexplosion: Bei 2,1 Kindern pro Frau würde sich die Bevölkerungszahl weltweit stabilisieren. Die Welt liegt derzeit bei 2,4 Kindern pro Frau. In zwanzig Jahren wird es auf der Erde weniger Geburten als Sterbefälle geben, und ab Mitte des Jahrhunderts wird die Weltbevölkerung wieder schrumpfen. Auch der Hunger hat sich in den letzten 20 Jahren um die Hälfte reduziert. Wir haben also durchaus positive globale Entwicklungen. Aber mein Gefühl ist, dass viele Menschen sich gar nicht für die Wirklichkeit, für den Wandel interessieren, sondern nur für die Bestätigung ihrer Vorurteile. Und für die eigenen „Jammervorteile“: Wer jammert, bekommt immer Aufmerksamkeit – und ist für keine Handlung verantwortlich.

Der „apokalyptische Spießer“, wie Sie es in Ihrem Buch nennen.

Horx Richtig. Wir nennen das auch den „Negativitätsgewinn“. Der Apokalyptiker hat nie unrecht: Wenn es besser kommt, ist es ja nur deshalb, weil er so gut gewarnt hat, ist es schlechter, hat er es eh schon immer gesagt.

Wo sehen Sie die Ursachen?

Horx Das hat einerseits mit unserer Vergangenheit zu tun, mit den tiefen Brüchen, die Deutsche und Österreicher im letzten Jahrhundert erlebt haben, mit der Angst, dass der Wohlstand nicht bleibt. Dreiviertel aller Deutschen glauben, dass es unserer nachfolgenden Generation schlechter gehen wird. Gleichzeitig schauen wir aber immer nur auf uns selbst. Wenn wir hören, dass zwei Milliarden Menschen gerade die Wohlstandsleiter nach oben klettern, um das zu erreichen, was wir seit 50 Jahren haben, dann fürchten wir uns gleich noch mehr. Weil es ja sein könnte, dass wir dadurch etwas verändern müssen. Und da kommt gleich die nächste Verlustangst. Anstatt zu fragen, wie können wir unsere Systeme so verändern, dass mehr Menschen am Wohlstand teilhaben können, spitzen wir es immer auf die katastrophische Fantasie zu.

Pessimismus in unseren Genen?

Horx Ich würde sagen, in unseren Memen. Das sind die verinnerlichten Kulturmuster, die von Generation zu Generation weitergereicht werden.

Sie selbst gelten ja als hoffnungsloser Optimist.

Horx Das ist auch so ein Klischee. Optimismus ist genauso eine Ideologie wie Pessimismus. Und er kann zu gefährlichen Fehlern führen. Nehmen Sie die Finanzkrise – die wurde von überoptimistischen, selbstkorrumprierenden Finanzbrokern erzeugt, mit Unterstützung der euphorischen Medien.

Wie heißt dann der Mittelweg?

Horx Hans Rosling, ein wahrer Zukunftsmensch, hat das einmal „Possibilismus“ genannt. Ich bin Possibilist, das ist eine Form des Realismus, die die Welt als Ort von Möglichkeiten betrachtet. Die



Matthias Horx ist seit 20 Jahren als Trend- und Zukunftsforscher aktiv. 1993 gründete er das Trendbüro in Hamburg, 1997 das Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main. Es ist seit 2010 mit einem Büro in Wien vertreten, Niederlassungen in München und Berlin sind geplant. Horx berät Unternehmen in Transformationsphasen, hält Vorträge und hat bereits 14 Bücher geschrieben. Sein aktuelles: „Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren“. Er lebt mit seiner Familie in Wien – im „Future Evolution House“.

verstehen, dass Krisen zum Leben und zum Wandel dazugehören.

Wo sehen Sie die Ursachen der medialen Hysterieaktivität?

Horx Es herrscht mörderische Konkurrenz unter den vielen Medienkanälen. Da können Sie als Journalist gar nicht anders, als noch eins draufzusetzen. Überschriften werden extremer, aus Vermutungen werden Behauptungen. Und dann muss die Konkurrenz natürlich mitziehen, sonst hat sie einen Käufernachteil. Dieser Skandalismus, diese ständige Lust, Probleme hochzupeitschen, Katastrophen an die Wand zu malen, Emotionen zu eskalieren, führt zu einer Atmosphäre der permanenten Bedrohung. Und dann ist es nicht mehr weit zur Produktion von Feindbildern. Wer ist schuld? Die Ausländer. Die Politiker. Was folgt, ist der Populismus, wie wir ihn in Österreich zur Genüge kennen.

So kommen wir also nicht in die Zukunft. Sehen Sie Wege, wie wir in den Konstruktivismus gelangen?

Horx Nicht durch Appell. Ich kann mir eigentlich nur vorstellen, dass sich Menschen, die einen konstruktiven Lebensentwurf haben, die nach vorne denken und neugierig sind, sich zusammenschließen, vernetzen. Das kann ansteckend wirken.

Deshalb sind Sie auch TED-Liebhaber, oder?

Horx Ja, diesem Format fühle ich mich sehr verbunden. TED ist eine globale Ideenwerkstatt, die sich zum Ziel gesetzt hat, zukunftsweisende Ideen und Praktiken zu verbreiten. Eine mentale Zukunftsmaschine. Da kriegt man ganz große Augen, wie viele praktische Lösungen es auf dieser Welt schon gibt, in Bezug auf Armut, Gesundheit, Umwelt und so weiter. Hier zeigt sich, dass Zukunft im Kopf beginnt, in unserer inneren Einstellung. TED ist ein großartiger Hort der Lösungsorientierung.

Wie könnten solche Kräfte auch im wirtschaftlichen Kontext greifen?

Horx Wir arbeiten in meinem Zukunftsinstitut an Transformationsprozessen von Unternehmen, die sich „zukunftsadaptiv“ machen wollen. Dabei geht es immer mehr um Grundsatzfragen: Was bedeutet „Nachhaltigkeit“ in einer Ökonomie des Wandels? Wie verändern sich Arbeitskulturen? Heute sehen immer mehr CEOs, dass sich Auseinandersetzung mit den Megatrends, den Zukunfts-Shifts, lohnt. Sich nur um den Umsatz zu kümmern, ist heute zu wenig.

Auch reine Marketinginnovationen sind zu wenig ...

Horx Richtig. Die innenbeleuchtete Handtasche, der noch schrillere Schokoriegel – das bringt nichts. Wir versuchen, die Unternehmen mental zu öffnen, ihnen ein Evolutionsgefühl für die Gesellschaft und den Wandel um sie herum zu geben. Dafür nutzen wir sogenannte „Zukunftsräume“: etwa den „Raum der Inspiration“, ähnlich einem TED-Event. Oder den „Raum der Irritation“, wo wir uns mit Krisen und möglichen Disruptionen auseinandersetzen. Zum Beispiel fragen wir die Autoindustrie: Was passiert, wenn die Leute keine Lust mehr auf Autobesitz haben?

Oder wenn die Rohstoffe sich dem Ende zuneigen ...?

Horx Um „Zukunft zu wagen“, müssen wir uns auch von den Knappheitsideologien verabschieden, die seit dem Club of Rome unsere Zukunftsdebatte prägen. Die Steinzeit ist auch nicht am Mangel an Steinen zu Ende gegangen. Energie ist im Grunde endlos. Die Sonne bringt das Fünfmillionenfache unseres Energieverbrauchs jeden Tag auf die Erde, das können auch neun Milliarden Menschen niemals aufbrauchen. Die Zukunft ist keine Frage der Knappheiten, sondern intelligenter, adaptiver Systeme. Wer auf Knappheit als Zukunftsmotiv setzt, begibt sich dagegen auf ein gefährliches Gleis. Er überträgt unbewusst die Schuld- und Strafe-Motive, die früher die Kirchen transportierten, auf Fragen des Wohlstands. Wir nennen das auch „Alt-Ökologie“, im Gegensatz zu einer neuen, auf smarte Technologien und intelligente System setzenden „Neo-Ökologie“.

Das ist ein gefährlicher Moment, wenn die Gesellschaft gerade angefangen hat, emsig nach Lösungen zu suchen, um den Verbrauch unserer Gesellschaft ökologisch in den Griff zu bekommen, und dann sagen Sie: Wir haben überhaupt keine Knappheit. Na dann lassen viele gleich mal wieder den Stift fallen und hören auf, etwas ändern zu wollen: „Na bitte, können wir also doch so bequem weitertun wie bisher.“

Horx Das Problem ist: Wenn Sie nur Knappheit denken, denken Sie nur noch in Beschränkungen, Verboten. Und damit erleiden Sie Zukunftsschiffbruch. Die Erde ist kein geschlossenes, sondern ein offenes System, in dem sich die Prozesse dauernd weiterentwickeln. In der Natur herrscht eben keine Effizienz – im Sinne optimierter Sparsamkeit –, sondern Effektivität. Nehmen Sie einen Kirschbaum, dessen 10.000 Blüten in gewisser Weise reine Verschwendung sind. Wenn wir Dinge so konstruieren, dass wir sie zu 100 Prozent wieder in die Rohstoffkreisläufe zurückführen, werden sie gleichsam unendlich. Man nennt das auch „Cradle to Cradle“-Prinzip. In einer Cradle-to-Cradle-Wirtschaft kommt es vielleicht mal zu partiellen Knappheiten, aber nie zu wirklichem Mangel. Es wäre eine Ökonomie des schadfreien Überflusses.

Das ist aber in gewisser Weise eine Frage der Zeit, dass die menschliche Erfindungsgabe schneller greift, als die Ressourcen durch unseren Konsum verbraucht sind.

Horx Die Ressourcen werden ja eben nicht verbraucht! Sie sind tendenziell unendlich. Das ist für unser lineares, von der Industriegesellschaft geprägtes Denksystem schwer zu fassen. Wir denken immer in Eimer-Kategorien. Wenn der Eimer leer ist, ist er leer. Aber das Wasser ist nur woanders, in

anderer Form! Die Welt ist kein Eimer, sie ist ein ewiger Kreislauf, dessen Teil wir sind.

Demnach werden wir auch keine Krisen mehr haben, oder?

Horx Die Kunst ist, die Krisen durch Adaptivität nicht zu Katastrophen werden zu lassen. Wir beschäftigen uns in der Zukunftsforschung derzeit stark mit dem Begriff der Resilienz. Das bedeutet im Prinzip: Offenheit für Krisen. Resiliente Systeme machen aus Störungen Lernprozesse. Eine Beziehung zwischen zwei Menschen braucht Krisen, um sich weiter zu entwickeln. Auch Unternehmen, Gesellschaften, Ökonomien können durch Krisen wachsen. Deshalb üben wir mit dem Management mögliche und wahrscheinliche Krisen.

Ein Training, um mit dem Unvorhersehbaren umzugehen?

Horx Ja, ein Training, das nicht-kritische Krisen einübt, das Denken in Experimenten.

Sie schreiben in Ihrem Buch: „Wagen heißt loslassen.“

Horx Die zentrale Angst hinter allen Zukunftsängsten ist der Kontrollverlust. Wir haben panische Angst, dass uns etwas aus den Händen gleitet. Deshalb sind Gelassenheit und Achtsamkeit so wichtig. Deshalb brauchen wir einen neuen, post-heroischen Management-Stil, in dem man Prozesse nicht „beherrscht“ und „kommandiert“, sondern moderiert und gestaltet.

Haben Sie eigentlich auch schon mal mit Ihren Voraussagen geirrt?

Horx In meinem Buch setze ich mich sogar stark mit den Irrtümern der Zukunftsforschung und meinen eigenen auseinander. So war einer der Grundfehler der frühen Futurologie sicher die „Neotonie“, der Neugierigkeitswahn. Dieses Hyperventilieren: Alles wird neu, der technische Fort-



„Die Zukunft ist keine Frage der Knappheiten, sondern der intelligenten, adaptiven Systeme.“
Matthias Horx

schrift beschleunigt sich unaufhörlich, schon morgen werden wir mit Implantaten im Hirn herumlaufen! Alles Unsinn. Die schnellste Zeit des technischen Fortschritts ist wahrscheinlich längst vorbei – das war um 1900, Flugzeug, Telefon, elektrischer Strom, Chemie, die ersten Autos. Während sich manches verändert, bleibt vieles auch gleich – wir unterschätzen die Zähigkeit historischer Prozesse, die Bremskräfte, die in komplexen Systemen vorherrschen. Und manchmal bin ich auch mit meinen Modellen falsch gelegen. Vor 15 Jahren habe ich gedacht, das Internet würde zu dezentralen Siedlungsformen führen. Ich lebte damals einige Zeit im Waldviertel und ging davon aus, dass Städte schrumpfen, weil sie eng und laut und stressig sind, dass mehr Menschen wieder aufs Land ziehen, weil man überall online sein kann. Stattdessen sind Städte heute mehr denn je zu Magneten geworden! Ein typischer Fall von Projektion: Man überträgt subjektive Einschätzungen auf ein Modell und bastelt daraus eine Art Wunschtrend. Im Lauf der Zeit lernt man aber, diese Fehler zu vermeiden.

Was kann Zukunftsforschung demnach in Zukunft tun?

Horx Sie soll klüger, resilienter, innovativer machen, sie muss unser Verständnis der Zusammenhänge der Welt erweitern und mehr Achtsamkeit gegenüber der Komplexität der Welt erzeugen.

Das heißt, Sie sind nicht mehr der Adler, der vorausfliegt und schaut, was kommt, sondern Sie klinken sich wieder in der Gegenwart ein und versuchen hier die Wahrnehmungen zu schärfen für das, was sich verändert?

Horx Sehr poetisch ausgedrückt! Aber es geht schon noch um Adlertum, aber in einem anderen Sinne. Viele Unternehmen wollen von uns, dass wir ihnen sagen, was in 20 Jahren sein wird. Aber ich sage heute: Es ist völlig wurscht, was in 20 Jahren sein wird, wichtig ist, was Sie heute tun, und wie Sie Ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Adaption und Evolution verbessern. Wie sagte Karl Popper so schön? „Wir sind jetzt verantwortlich für das, was in der Zukunft geschieht!“



Zukunftsforscher Matthias Horx im Gespräch mit Doris Raßhofer über Ressourcen und Krisen, über Adaptivität und Evolution – es gibt viel zu überdenken.