

Matthias Horx

Das Land der Ideen in einer neuen Welt – wie die Megatrends zu einer „synnovativen Gesellschaft“ führen

Die Globalisierung ist die Mutter aller Megatrends. Doch sie treibt unsere Gesellschaft nicht aus dem Haus. Im Gegenteil. Sie treibt uns die Treppe hinauf, wenn wir ihr mit Kreativität und sozialer Innovation begegnen.

Ist unsere Zukunft unberechenbar? Welche Kräfte prägen das Morgen? Mit diesen Fragen setzt sich seit vielen Jahren die professionelle Trend- und Zukunftsforschung auseinander. Und immer wieder stößt man bei dieser Arbeit auf die sogenannten Megatrends. Damit bezeichnen wir Zukunftsforscher die langfristigen, epochalen, allgegenwärtigen „Drifts“, die Kultur, Gesellschaft und Ökonomie gleichzeitig verändern. Also keine „Zeitgeist“-Erscheinungen. Keine Moden oder Teilbereichstrends. Sondern die „Blockbuster“ des Wandels, auf die auch in längeren Zeiträumen Verlass ist. Megatrends wirken langsam, graduell. Aber auf ihrem Weg schreiben

sie die Spielregeln unseres Lebens, unserer Kultur um. Und genau das macht sie so irritierend.

Die Mutter aller Megatrends heißt Globalisierung. Selten wurde ein Begriff in der Öffentlichkeit so heftig, emotional und polarisiert diskutiert. Globalisierung ist entweder jener gloriose Weltlösungstrend, der uns alle zu einer geeinten Menschheit führt. Oder, weit aus häufiger, jene Teufelstendenz, die alle Menschen in den Orkus der hyperkapitalistischen Ausbeutung reißt, die Unterschiede zwischen Reich und Arm immer größer macht. Einen Keil in die Menschheit treibt. Alle Unterschiede nivelliert. Die Umwelt zerstört.

Globalisierung hat viele Gesichter. Sie vollzieht sich im Kleinen wie im Großen, im Kulturellen wie im Makroökonomischen: in der Tatsache, dass heute jedes Kind weiß, was Sushi ist. In der Medienverdichtung, die uns jedes Ereignis auf der Welt immer näher kommen lässt. Aber auch in den unglaublich vielen Fortschritten, die in jenem Teil der Welt passieren, der als „Dritte Welt“ in unseren Raster systemen gespeichert ist. Wussten Sie etwa, dass die Geburtenrate im Iran mit 18,55 Kindern auf 1.000 Einwohner heute auf dem Niveau von Schweden liegt? Dass in Vietnam die Lebenserwartung so hoch ist wie in den USA? Dass im afrikanischen Botswana das

mittlere Jahreseinkommen bei 13.000 Dollar liegt – eine Mittelschicht-Gesellschaft mitten in Afrika? All dies sind Phänomene der Globalisierung „von der anderen Seite“ aus gesehen.

Die Globalisierung – ein gigantischer Aufholprozess der „anderen“.

Globalisierung ist eben nicht nur der Erfolg der deutschen Außenwirtschaft, das Quietschen der Kräne am Überseeterminal oder die – meistens nicht eingestandene – Tatsache, dass die Flut an billigen Waren, mit denen wir unseren Überfluss-Wohlstand in den letzten Jahrzehnten weiter steigern konnten, auf den billigen Löhnen des Fernen Ostens beruht. Globalisierung ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts zum ersten Mal zu einem gigantischen Aufholprozess geworden. Länder, die jahrhundertlang am Rand der Weltgeschichte standen, an Diktaturen, Unterentwicklung und Bürgerkriegen litten, entwickeln plötzlich einen

gewaltigen Wohlstandsschub. Brasilien, China, Indien, aber auch eher am Rande der Landkarte liegende Länder wie Vietnam, Indonesien, Sri Lanka weisen seit vielen Jahren Wachstumsraten auf, die es selbst bei unserem „Wirtschaftswunder“ kaum jemals gab. Und wohl auch niemals geben wird.

Wir denken und fühlen paradox. Globalisierung ist für uns im Grunde „annehmbar“, wenn sie vom Schrecken der Verarmung erzählt. Wenn aber plötzlich selbstbewusste chinesische und indische Manager europäische oder gar deutsche Firmen kaufen, hört der Spaß auf. So hatten wir nicht gewettet! Unsere inneren Landkarten sind ja in jener Zeit der Bipolarität gezeichnet worden, als alles hübsch seine Ordnung hatte. Wir fuhren Autos. Die „da unten“ Rikschas. Wir flogen ans Mittelmeer. Die schufteten unter prekären Verhältnissen. Wir waren umweltfreundlich und aufgeklärt und natürlich kritisch gegen die „Ausbeutung der Dritten Welt“. Die lebten in Slums, hatten viele Kinder und schlechte Luft. Wir fuhren dicke

Autos mit schlechtem Gewissen. Sie blieben auf dem Fahrradsattel, und das verhalf uns weiter zu billigem Öl. Wenn man sich noch nicht mal auf diese Weltordnung verlassen kann – worauf denn dann?

Der Megatrend Frauen hat viele Gesichter.

Der Megatrend Frauen. Was unterscheidet Männer und Frauen? Tausende von Büchern sind über diese Frage geschrieben worden. Millionen Talk- und Witzshows bieten billige, grölende, manchmal auch nachdenkliche Antworten. Selbst innerhalb des Feminismus ist dieser Fundamentalstreit nicht beendet, im Gegenteil. Sind es die männlichen Machtstrukturen, die die Geschlechterdifferenzen konstruiert haben? Sind die Mann-Frau-Unterschiede nur Halluzinationen, Wahrnehmungsstörungen, kulturelle Konstrukte, die uns unser patriarchal verseuchtes Hirn suggeriert? Sind die Gene und Hormone schuld, die Mitgift der Evolution? Oder wollen kleine Jungs eigentlich ebenso gern mit Puppen spielen wie Mädchen – wenn man sie doch nur endlich ließe!

Frauen sind, so könnte man die neuesten Erkenntnisse der Genderforschung zusammenfassen, im Durchschnitt einfach normaler. Ihre Fähigkeiten, Talente, Lebensausrichtungen bewegen sich eher in einem mittleren Verteilungsspektrum. Männer hingegen neigen zum Extrem. Sie stellen das Gros der Verbrecher, Betrüger, Gewalttäter. Aber auch der Nobelpreisträger und Testpiloten. Sie verstärken ihre



„Globalisierung ist eben nicht nur der Erfolg der deutschen Außenwirtschaft, das Quietschen der Kräne am Überseeterminal ...“

(seltenen, aber signifikanten) Extremtalente zusätzlich durch knallharten Wettbewerb untereinander. Dadurch werden männliche Spitzenleistungen regelrecht gezüchtet. Dieser „Hang zu Extremen“ hat seinen Preis – Männer leben kürzer, ungesünder, gewalttätiger und in vieler Hinsicht psychisch labiler als Frauen.

Der Megatrend Frauen basiert auf mehreren Faktoren: Einerseits auf dem gewaltigen Bildungszuwachs, den vor allem die junge Frauengeneration in den letzten zwanzig Jahren erfahren hat – in praktisch allen westlichen, aber auch vielen Schwellenländern sind 25-jährige Frauen heute besser gebildet als gleichaltrige Männer. Der Strukturwandel von einer „stählernen“ Industriegesellschaft zu einer Kommunikations- und Wissensgesellschaft führt dazu, dass Männer ihr Privileg auf den „lebenslangen Arbeitsplatz“ verlieren. In vielen Berufen sind Frauen heute schlichtweg besser als Männer, eben weil sie weniger auf Karriere und Status schauen als auf die Frage „how to get things done“.

Der Megatrend Frauen hat viele Gesichter, auch verschleierte. Seine tiefen Wahrheiten. Sein produktives Paradox verstehen wir nicht, wenn wir uns entlang der alten normativen Fragen bewegen: „Wie soll die Quote aussehen?“ – „Wer hat recht?“ Es geht um die Frage, wie ein Erstarken des weiblichen Elements die Machtstrukturen selbst verändert. Eine „weiblichere“ Welt muss nicht schöner, harmonischer, netter, friedlicher sein als eine Welt der harten Kerle. Der Feldzug gegen Gaddafi im Jahre 2011 wäre sehr wahrscheinlich nie zustande

„Länder, die jahrhundertlang am Rand der Weltgeschichte standen, entwickeln plötzlich einen gewaltigen Wohlstandsschub.“

gekommen, hätten nicht drei hartnäckig netzwerkende Frauen alle Register gezogen. Hillary Clinton, die amerikanische Außenministerin, und ihre beiden Freundinnen Samantha Power (Sicherheitsberaterin im Weißen Haus) und Susan Rice (UN-Beauftragte der USA) formulierten und erzwangen in nächtelangen Sitzungen die Libyen-Resolution des Weltsicherheitsrates, die nicht nur eine Flugverbotszone, sondern auch Luftangriffe auf Gaddafis Truppen erlaubte.

Frauen sind anders anders, als die Männer glauben. Das uralte Spiel zwischen Mann und Frau wird nicht zugunsten der Frauen beendet, wie viele befürchten. Es geht vielmehr in eine neue Schleife, deren Ausgang für beide Seiten ungewiss ist. Männer müssen lernen, Mannsein anders zu buchstabieren. Frauen ihre Bereitschaft zum Opfertum überwinden. Genug Stoff für anhaltende Turbulenzen und Herausforderungen an der Heimfront des Persönlichen.

Und schließlich: die Alterung. Man kann diesen Megatrend, der ebenfalls längst nicht mehr nur in Europa und

Amerika, sondern auch in China und den arabischen Ländern stattfindet, auf verschiedene Weise interpretieren. Als „Verfall“ jugendlicher Vitalität ganzer Gesellschaften. Als Vergreisung und Überalterung. Die Vision von der Gerontokratie, in der die reaktionären alten Säcke das endgültige Sagen haben, markiert diese negative Zukunftsvision. Die Alten verfrühstückten das Erbe der Jungen. Ist es nicht längst so weit?

Wir bleiben länger fit, um dann schneller zu sterben.

Aber ist das der einzige Aspekt der Tatsache, dass wir alle heute eine doppelt so lange Lebensspanne haben wie unsere Vorfahren vor nur 100 Jahren? Dass wir immer sicherer sein können – aber eben auch sein müssen –, dass noch mehr Jahre vor uns liegen, als wir dachten? Neun bis zwölf Wochen steigt die Lebenserwartung jedes Jahr, und das Gerücht, dass die addierte Zeit nur dem Siechtum und König Alzheimer dient, ist falsch. Etwa drei Viertel



Nie sind die Menschen so alt geworden wie heute. Und niemals erfreuten sie sich besserer und längerer Gesundheit.

der gewonnenen Lebenszeit verbringen Menschen in gesundem Zustand. Rund 79 Prozent der heute Sechzigjährigen empfinden ihren Gesundheits- und Geisteszustand als gut oder sehr gut. Das finden auch immer noch 74 Prozent der Siebzigjährigen. Vor 20 Jahren verlief diese Abstimmung um zehn Prozentpunkte schlechter. Studien in den USA zeigen, dass die Krankheitsanfälligkeit im Alter doppelt so schnell zurückgeht wie die Sterblichkeit. Das bedeutet: Wir verschieben den Beginn von schweren Krankheiten und Behinderungen immer mehr ans Lebensende, und zwar doppelt so schnell, wie wir unseren Tod hinauszögern. Dieses Phänomen lässt sich unter dem Stichwort der „Compressed Morbidity“ zusammen-

menfassen – wir bleiben länger fit, um dann schneller zu sterben.

Warum aber sind wir trotzdem nicht in der Lage, die Verlängerung des Lebens als einen Fortschritt, einen Zugewinn zu feiern? Warum wimmelt es von Schlagzeilen über „Alterskriege“ und „Altersarmut“ und „Krieg der Generationen“ und „Vergreisung“ und „Überalterung“ und wie die Stichworte des negativen Alters-Alarmismus noch lauten mögen? Der wahre Grund liegt in einem falschen, linearen Modell, mit dem wir unsere Zukunft betrachten. Man nennt dies auch die „Ceteris-paribus-Falle“ („Wobei die übrigen Dinge gleich bleiben“). Oder auch den Kontextirrtum: Wenn wir über „Alter“

nachdenken, nutzen wir unbewusst die Bilder der Vergangenheit, in der Alter eben immer Siechtum, Gebrechen und Kontrollverlust bedeutete. Wir verstehen nicht, wie das „andere Altern“ unser ganzes Leben ändert. Anstelle der überschaubaren dreiteiligen Biografie des Industriezeitalters – Jugend, Erwerbstätigkeit/Familienarbeit, Ruhestand – entwickelt sich heute eine siebenphasige Biografie. Die Jugend endet früher, mit etwa 14 oder 15 Jahren. Dann folgt eine lange Phase der Postadoleszenz, gefolgt von der „Rushhour“ des Lebens, in der alles gleichzeitig stattfinden soll: die Familiengründung, die Karriere und der Bau des eigenen Hauses. Diese Phase ist geprägt von Zeitknappheit und Über-

komplexität. Danach folgt die „Selfness“-Phase, in der wir näher an unsere inneren Motive und Fähigkeiten herankommen. Im Anschluss eine „Phase der neuen Aufbrüche“ – mit dem Motorrad durch die Welt reisen oder endlich einen Roman schreiben. Und erst danach stellen sich die Weichen in Richtung eines (hoffentlich) bewussten Rückzugs, der, so wollen wir hoffen, mit dem schönen deutschen Begriff der Weisheit geadelt wird.

Das neue Zukunftsspiel funktioniert nur mit Innovation und Kreativität.

Altern fängt, mit anderen Worten, schon in der Jugend an. Ob wir erfolgreich altern, hängt von unserer Biografikompetenz ab. Von unserer „risk literacy“, unserer Fähigkeit, Risiken bewusst einzugehen oder zu vermeiden. Von unserer „Selfness-Kompetenz“ – unserer Möglichkeit, uns im Laufe des Lebens selbst zu spiegeln und zu reflektieren. Alterung plus, könnte man sagen. Oder auch: Die Erweiterung der Lebensspanne ist das eigentliche Einfallstor für echte Individualisierung. Für eine Individualisierung, in der wir endlich die alte Utopie verwirklichen können, unseren ureigenen Weg zu gestalten, anstatt ihn nur als Schicksal anzunehmen.

Die Matrix der Kreativität. Was bedeuten diese Megatrends auf einer höheren, integrierten Betrachtungsebene, sozusagen „von der Zukunft aus betrachtet“? Globalisierung, so heißt es, bedroht unseren Wohlstand, weil nun andere all das haben werden, was wir

bislang hatten: Autos, Autobahnen, Arbeit, Ressourcen. Und wenn das so ist, müssen sie es uns „wegnehmen“. Ein Win-lose-Spiel. Aber genau so funktioniert das Zukunftsspiel eben nicht. Globalisierung in ihrer dritten Phase (die erste war die Kolonialisierung, die zweite die Dominanz des Westens) ist vielmehr ein Evolutionsreiz. Die rasche Aufholjagd der „anderen“ bedeutet, dass wir uns etwas einfallen lassen müssen, damit die internationale Arbeitsteilung auf eine neue Stufe springt. Die Globalisierung treibt uns nicht aus dem Haus; sie treibt uns die Treppe hinauf. Die Treppe der Wertschöpfung. Der Kreativität. Des Einfallereichtums.

Wenn China die Werkbank der Welt wird, können wir dies durch komplexere Produkte ausgleichen. An irgend-

einem Punkt werden aber auch die Chinesen mit der reinen Fertigung aufhören. Der chinesischen Regierung, zunehmend auch der ganzen chinesischen Gesellschaft, ist mehr als bewusst, dass das reine Kopieren von Produkten nicht die Zukunft Chinas sein kann. Schon heute sind die Löhne in den Fabriken gewaltig gestiegen; die reinen Billigproduktionen wandern nach Bangladesch oder Kambodscha aus. Wir werden uns noch wundern, mit welchem Einfallsreichtum die asiatischen Volkswirtschaften in wenigen Jahren neue Lösungen im Bereich Energie, Gentechnik, Fertigungstechnik, Gesundheit und Recycling entwickeln werden.

All dies heißt für uns: Wir brauchen eine neue Matrix der Innovation. Eine Innovationskultur, die nicht mehr nur

Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher, Zukunftsinstitut



Der gebürtige Düsseldorfer zählt zu den einflussreichsten Trend- und Zukunftsforschern im deutschsprachigen Raum. Nach einer Laufbahn als Journalist gründete er das „Zukunftsinstitut“, das zahlreiche Unternehmen und Institutionen berät. Seit 2007 lehrt er Prognostik und Früherkennung an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen. Sein Lebensprojekt ist die Weiterentwicklung der „Futurologie“ der 60er- und 70er-Jahre zu einer Consulting-Disziplin für Unternehmen, Gesellschaft und Politik.

auf einen technozentrischen Ansatz setzt. Die Innovation in ihrer Ganzheit versteht – in ihren kulturellen, sozialen, „metaphysischen“ Elementen. Technisch(-lineare) Innovation wird demnächst nicht mehr unser Privileg sein. Unsere Chance ist die Vielfalt, die in Europa liegt. Unsere Evolutionsmöglichkeit existiert in Richtung Toleranz, Interdependenz, Individualität, Multiplizität der Ideen. Echte Kreativität – auf diesem Feld tun sich die asiatischen Kulturen (noch) schwer.

Die Feminisierung zerstört – mal lustvoll, mal nur unter Schmerzen – die klassischen männlichen Strategien des „Mehr“ und des „Weiter“. Die Bankenkrisen der jüngsten Zeit lassen sich als reine „Männerkrisen“ lesen – Produkte eines Maximierungsrausches. Wo Frauen stärker das Sagen haben, spielen andere Strategien eine größere

Rolle. Nun rücken soziale Innovationen ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Es geht nicht mehr (so sehr) darum, Gas zu geben, sondern sich besser zu kümmern. Es geht darum, die Dinge neu zu verknüpfen, im Sinne von sozialen Win-win-Strukturen. Ein cleveres Sozialsystem, ein nachhaltiges Bildungs- und Gesundheitswesen, eine funktionierende Demokratie-Politik – das sind vielleicht die ehrgeizigsten Innovationsherausforderungen, die wir haben. Technik spielt bei alledem eine Rolle. Aber eben nicht nur Technik!

Eine alternde Gesellschaft erschließt neue Ressourcen im Erfahrungswissen. Erfahrungen allein sind jedoch keine Garantie für Erfolg, erst durch Reflexion und Verknüpfung werden sie zu Zukunftswissen. Die Bedingung dafür, dass aus Erfahrung neues Wissen wird, ist ein „New Deal“ zwischen

Alt und Jung. Haudegen und Querdenker, Bedenken-träger und „Springinsfeld“ – alle diese individuellen Rollen brauchen wir, um den alten, eindimensionalen Innovationspfad zu verlassen.

Neo-Innovationen entstehen durch die Verknüpfung guter Ideen.

Der eigentliche, der mächtigste Megatrend unserer Tage heißt Konnektivität – die neue Verknüpfung von bereits existierendem Wissen. Eigentlich schon ein Metatrend, der auf eine neue Kulturstufe hinweist, in der Fortschritt nicht mehr nur durch Beschleunigungs- und Zertrümmerungsprozesse – creative destruction – erzeugt wird. Sondern durch Rekombination, Verfeinerung, Osmose. Wie



Frauen sind in allen Bereichen der Gesellschaft auf dem Vormarsch. Sie ahmen Männer nicht nach, sondern bringen eigene, neue Strategien ein.

in der langen Geschichte der Evolution verändern sich irgendwann die Fragestellungen. Es geht dann nicht mehr darum, das noch bessere Auge, den noch stärkeren Reißzahn zu „erfinden“, sondern die einzelnen Elemente auf einer neuen Ebene zu einer Synthese zu bringen. In der Systemforschung sprechen wir vom Prinzip der Emergenz oder vom Gesetz der Stufenkomplexität. Aus Globalisierung und Heimatsehnsucht wird Glokalisierung. Aus Feminisierung und Neuer Männlichkeit die Multigender-Gesellschaft. Aus Alterung und Verjüngung Down-aging. Aus guten Ideen und deren Verknüpfung Neo-Innovation.

Das handelnde Subjekt in der „synnovativen Gesellschaft“ ist der Mensch.

Soziale Innovation und Konnektivität sind demnach die Wegbereiter für eine „synnovative Gesellschaft“, die neo-innovativ ist, weil sie gute Ideen mit neuen Fragestellungen verknüpft. Das setzt aber einen tiefen Paradigmenwechsel im Denken voraus. Wir müssen uns einerseits von der reinen Staatsfixierung verabschieden. Menschen sind nicht nur Opfer ihrer Situation, sie sind immer auch handelnde Subjekte. Und Unternehmen sind eben nicht nur „Marktmaschinen“, sondern auch Teil unserer sozialen Kultur. Soziale Innovation kann, gerade im Internetzeitalter, auf zivilgesellschaftliche Traditionen wie die Genossenschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts zurückgreifen – die Netzwerke der „vielen Kleinen“ machen eine große Veränderung. Sie

The Land of Ideas in a New World – How the Mega-trends are Leading to a “Synnovative Society”

Mega-trends are epochal “drifts”, such as globalization, that cause long-term changes in culture, society and the economy. Intelligent integration of feminine thought structures and approaches and new, constructive viewpoints of the phenomenon of aging in society are two socially innovative mega-trends that will change the fabric of society. Connectivity – new ways of linking existing knowledge – is one of the most powerful mega-trends with a lasting impact in the phase of globalization.

Social innovation and connectivity form the basis for a new “synnovative” society that pairs excellent ideas with new questions in order to benefit everyone. Because humans are economically driven beings, companies in such an environment are not merely market-based organizations, but a part of the social culture as well. The synnovative society thus has immense potential for benefiting everyone.

kann die Innovationsbeschleuniger des Internets nutzen, von „shared innovation“ bis „shared responsibility“. Schon heute gibt es unzählige Plattformen des sozialen Mikroengagements im Netz, auf denen man Zeit, Aufmerksamkeit und Engagement spenden kann, ohne sich an eine Weltanschauung oder an einen Lebenslang-Verein zu binden. Darüber hinaus sind die Erkenntnisse der „Humano-

mics-Wissenschaften“ für die Debatte um die Soziale Zukunft kostbar. Kognitionspsychologie, Sozioökonomie und Evolutionspsychologie geben uns wertvolle Hinweise. Menschen sind, wie uns die Evolutionspsychologen sagen, Superkooperatoren, die im Laufe ihrer langen Evolution gelernt haben, in immer höheren Arbeitsteilungen Vorteile für alle zu generieren. Nicht nur für einige wenige.