
New Meaning

Für einen realistischen Idealismus
in einer programmierbaren Welt



HAUKE BEHRENDT
MARKUS TURBER

NEW MEANING

HAUKE BEHRENDT
MARKUS TURBER

New Meaning

Für einen realistischen Idealismus
in einer programmierbaren Welt

1. Auflage 2018

Hauke Behrendt
Markus Turber

Hrsg. Intuity Media Lab GmbH

Umschlaggestaltung:

Foto von Jackman Chiu über Unsplash.com

Gesetzt aus der Garamond

Druck und Bindearbeiten:

steinkopf druck®

Printed in Germany

Vorwort

Ich lebe mit meiner Familie in Stuttgart. Wie die meisten Eltern verbringen wir unsere Freizeit gerne mit unseren Freunden: andere Eltern zumeist, die wir über unsere Kinder kennengelernt haben – sei es über die Schule, sei es über die Kita – oder die wir sogar noch aus der Krabbelgruppe kennen. Wir sind eine ganz normale Familie. Wie viele andere Menschen in meinem Umfeld auch, beschleicht mich allerdings das ungute Gefühl, dass wir zunehmend in einer Welt leben, in der unsere Normalität unwirklich wird. Wie kann das sein? Natürlich hat das auch mit den Informationen zu tun, die uns täglich über die Medien erreichen. Persönlich beschäftigt mich vor allem der Klimawandel. Dieses langsame, unbändige und unbestechliche Phänomen kristallisiert sich zur entscheidenden Ordnungskraft der kommenden Jahrzehnte heraus – vermutlich sogar darüber hinaus. Mit Blick auf die planetaren Ressourcen wird gleichzeitig die Endlichkeit unserer Natur sichtbar. Wir müssen uns auch hier etwas einfallen lassen. Warum reagieren wir bislang nur marginal darauf?

Ich erzähle Ihnen ein wenig davon, wie das bei mir ist. Schon vor Jahren haben wir versucht, unsere Wohnung energieeffizient zu sanieren. Wie die meisten in unserem Umfeld beziehen wir Ökostrom. Wir wissen, dass dies aufgrund des Handels mit CO₂-Zertifikaten vielleicht keinen effektiven Beitrag zum Klimaschutz liefert, aber es ist ein symbolischer Akt und fühlt sich richtig an. Immer schlechter fühle ich mich dagegen, wenn ich mit meinem Diesel durch Stuttgart fahre. Das ist mir zunehmend regelrecht peinlich. Denn ich gehöre zu den Menschen, die sich über die immer breiteren Autos aufregen – aber selbst ein zu großes Auto besitzen. Als Ingolstädter hatte ich als Kind Poster von den Rallye-Autos des lokalen Herstellers über meinem Bett hängen und habe davon geträumt, selbst mal so einen zu fahren, wenn ich groß bin. Die Idee, auf ein eigenes Auto zu verzichten, ist ein Prozess, der bei mir viel Zeit brauchte. Wenn ich dagegen mit meinem Fahrrad unterwegs bin, fühle ich sofort Recht und Moral auf

meiner Seite und stürze mich in den Straßenkampf. Wie soll man dabei nicht schizophren werden? Wenn ich mich mit anderen darüber austausche, stelle ich fest, wie ähnlich wir doch alle in vielerlei Hinsicht gestrickt sind. Die einen eiern zwischen Fernreise und regionaler Gemüsekiste hin und her. Einige Familien aus der Schule berührt die Sorge um Mikroplastik in Ozeanen und Nahrungskette. Sie haben einen Wettbewerb gestartet, wer am wenigsten Plastikmüll erzeugt. Die Resultate waren beeindruckend; ebenso der Rückfall in die Realität der gegenwärtigen Supermärkte. Wo bei mich der Verdacht beschleicht, dass die Normalität der Supermärkte das eigentliche Problem darstellt, denn den Beteiligten gefiel das Leben mit weniger Plastik besser. Wenn wir annehmen, dass in einer intakten Welt Normalität mit Nachhaltigkeit (im Sinne sozialer, ökologischer und ökonomischer Zukunftstauglichkeit) einhergeht, dann brauchen wir eine neue Normalität, damit wir nicht eines Tages alle verrückt werden.

Als transdisziplinäres Labor gestalten meine Kollegen und ich bei Intuity das Neue. Dabei entstehen vernetzte, oft digitale Produkte, Dienste, vielfach Geschäftsmodelle und manchmal sogar ganze Unternehmen. Wir arbeiten eng und partnerschaftlich mit Auftraggebern und Gründern zusammen, denn dies ist ein sehr intensiver Prozess. Gemeinsam teilen wir die Motivation, Dinge zum Besseren zu verändern. Wer selbst offen für Veränderungen ist, stellt fest, dass Menschen überall äußerst motiviert, kompetent und vielfach höchst professionell an Lösungen arbeiten. Und dennoch geht der Wandel in Anbetracht der Tragweite der Herausforderung heute noch zu langsam vonstatten. Vielfach ist der Erfolg des Vergangenen das größte Hindernis für neue Impulse.

„Neue Bedeutung“ – Der Titel dieses Essays ist bewusst doppeldeutig gewählt. „Bedeutung“ kann im Deutschen „Sinn“, aber auch „Wichtigkeit“ meinen. Für Letzteres steht im Lateinischen das Wort „Gravitas“. In diesem Sinne müssen wir den Dingen einen neuen Sinn verleihen und dabei gleichzeitig die notwendige Gravitation erzeugen, um nach und nach alle mitzuziehen.

Es war mir eine Freude, dass sich Hauke Behrendt darauf eingelassen hat, dieses Buch mit mir zu schreiben. Als ein Vertreter der Welt des Entwerfens ebenso wie als Unternehmer verstehe ich mich als Praktiker. Als Philosoph half Hauke mit seiner Klarheit, Strukturen und Orientierung im Chaos einer sich verändernden und vernetzenden Welt zu finden. So ist ein gemeinsamer Essay entstanden. Es ist der gegenwärtige Stand unseres Diskurses, den wir gerne mit Ihnen teilen wollen. Wir wollen Sie damit ein wenig auf unsere Gedankenreise mitnehmen und freuen uns, wenn wir Impulse geben können, wenn wir Impulse zurückbekommen und am meisten, wenn wir Sie als Mitstreiter gewinnen können, um gemeinsam ein kleines Stück neue Normalität zu erschaffen.

Markus Turber

Stuttgart, im Oktober 2018

1.

**Wie radikal ist
realistisch?**

2.

**Ein neues
Betriebssystem für
unseren Planeten**

3.

Flüssige Realitäten

4.

**Im Komplexitäts-
karussell**

5.

Spaltungstendenzen

6.

**„Wo aber Gefahr
ist, wächst das
Rettende auch!“
(Friedrich Hölderlin)**

7.

**Makro ist
besser als mikro**

8.

**Automation und
künstliche Intelligenz:
Evolutionssprung
oder Prokrustesbett?**

9.

**Respektvolles
Miteinander in
einer digitalen Welt**

10.

**99 % digital ist
beinahe noch analog
– 100 % noch
lange nicht gut**

11.

**Der Abschied
vom Standard**

12.

**Von Bullshit zu
neuer Sinnstiftung**

13.

Zukunft kaufen!

14.

**Radikal idealistisch
und realistisch**

15.

**Systemische Probleme
erfordern eine
systemische Lösung:
In Freiheit investieren!**

16.

**Jetzt ist Schluss:
New Meaning!**

Wie radikal ist realistisch?

In seinem weitreichenden Artikel „Wie radikal ist realistisch?“ kritisiert der stellvertretende Chefredakteur der Zeit, Bernd Ulrich, den Gradualismus, mit dem wir die drückenden ökonomischen, sozialen und ökologischen Probleme unserer Zeit adressieren.¹ Er beschreibt den epochalen Machtverlust des Westens und, dass rapide sinkende Surplus-Gewinne aus der Globalisierung unsere Gesellschaft und die Wirtschaft zunehmend beunruhigen. Hinzu kommt eine ebenso bedeutende historische Entwicklung: Der sogenannte Flaschenhalseffekt, von dessen Auswirkungen die ganze Menschheit, und mit ihr natürlich auch Deutschland, betroffen ist. Konkret heißt das: Immer mehr Menschen mit immer größeren Bedürfnissen müssen mit immer weniger belastbarer und ausbeutbarer Natur auskommen. Die eklatant klaffende Lücke zwischen dem, wie es heute ist, und dem, wie es sein müsste, erfordert radikales Denken und beherztes Handeln. So gilt es, die Probleme im besten Sinne des Wortes radikal zu behandeln und damit an ihrer Wurzel zu packen. Etwas radikal zu tun, bedeutet indes nicht, dass dabei jedes Mittel geeignet wäre. Ulrich verweist zu Recht auf das Primat der Demokratie und das Erfordernis der richtigen Tonlage und Form:

„Es muss schon aus der Art des Sprechens klar hervorgehen, dass die Demokratie auch dann den Vorrang behält, wenn die Mehrheit nachhaltig irrt und diese Gesellschaft wie die Natur tiefer in die Krise treibt.“²

In einer Situation, in der sich die Rahmenbedingungen und Bezugssysteme so grundlegend verändern, wie es heute der Fall ist, mündet ein Zuwenig an Radikalität in ein Zuviel an Extremismus, wobei die drohende Katastrophe bestenfalls hinausgezögert wird. Daher müssen wir eingefahrene Denkmuster hinterfragen und

schädliche Gewohnheiten aufgeben, denn vieles entwickelt sich derzeit zu einer ernsthaften Bedrohung für unsere bisherige Lebensweise und die Existenzgrundlagen der gesamten Menschheit. Veränderungen müssen daher schnell und beherzt angegangen werden. Ulrich betont, dass die ärgsten Probleme dabei „schon allein dadurch gelindert werden, dass die Radikalität der Lösungen zur Radikalität der Probleme in ein sinnvolles Verhältnis gebracht wird.“⁶³ Worauf es also in erster Linie ankommt, ist, dass unsere Lösungsansätze endlich genauso radikal sind wie die Probleme selbst. Dann ist es erst einmal zweitrangig, ob damit auch wirklich alles abschließend gelöst werden kann – „symmetrisch genügt erst mal“, so Ulrich, „damit der Laden hier nicht durchdreht.“⁶⁴ Kurz, das Gebot der Stunde lautet: Radikal gestalten!

2.

Ein neues Betriebssystem für unseren Planeten

Bevor wir neue Wege beschreiten, wäre es gut, eine Karte zu besitzen, an der wir uns orientieren können. Da noch niemand in der Zukunft war, gibt es diese Karte leider nicht – jedenfalls nicht sehr präzise. Wir kennen immerhin die Kräfte, die die Landschaft im Hier und Jetzt prägen und verändern. Das hilft uns bei der Entwicklung von Strategien und Verhaltensregeln zur sicheren Navigation. Sind Ziel und Richtung bestimmt, können wir uns überlegen, wie wir am besten vorgehen, um Kurs aufzunehmen.

Dabei lassen wir uns von der Einsicht leiten, dass die Blaupause der Globalisierung, wie wir sie kennen, für die Zukunft nur bedingt taugt. Werden die progressiven Kräfte in Europa und Nordamerika mit der Erneuerung beginnen? Werden Jahrzehnte asiatischer Dominanz folgen? Sind derlei Überlegungen längst obsolet, weil im Vabanquespiel globaler Finanz- und Wirtschaftsinteressen Staaten und regionale Akteure zu Statisten werden? Fest steht, dass unsere Herausforderungen wie nie zuvor global sind. Sie zu lösen erfordert engagiertes lokales Handeln von Einzelnen und regionalen Institutionen, aber zugleich globale Kooperation, die den Problemen ganzheitliche systemische Lösungen entgegenstellt. Kein Land der Erde kann diese Probleme isoliert in den Griff bekommen.

Im Abkommen von Paris wurde nicht nur über das Klima beschlossen, sondern eine neue Weltsicht etabliert. Mit der Ratifizierung des Pariser Abkommens, ebenso wie durch den Rückzug Donald Trumps aus dem selbigen, findet die Idee der unregulierten Globalisierung ihr Ende. Alle von der UN anerkannten Nationen besiegelten in Paris das Ende eines Weltbildes, in dem grenzenloses Wachstum wirtschaftlich möglich sowie die damit verbundene Ausbeutung natürlicher Ressourcen politisch vertretbar erschien. Die USA entschieden im Nachgang, als einziges Land die Fakten-

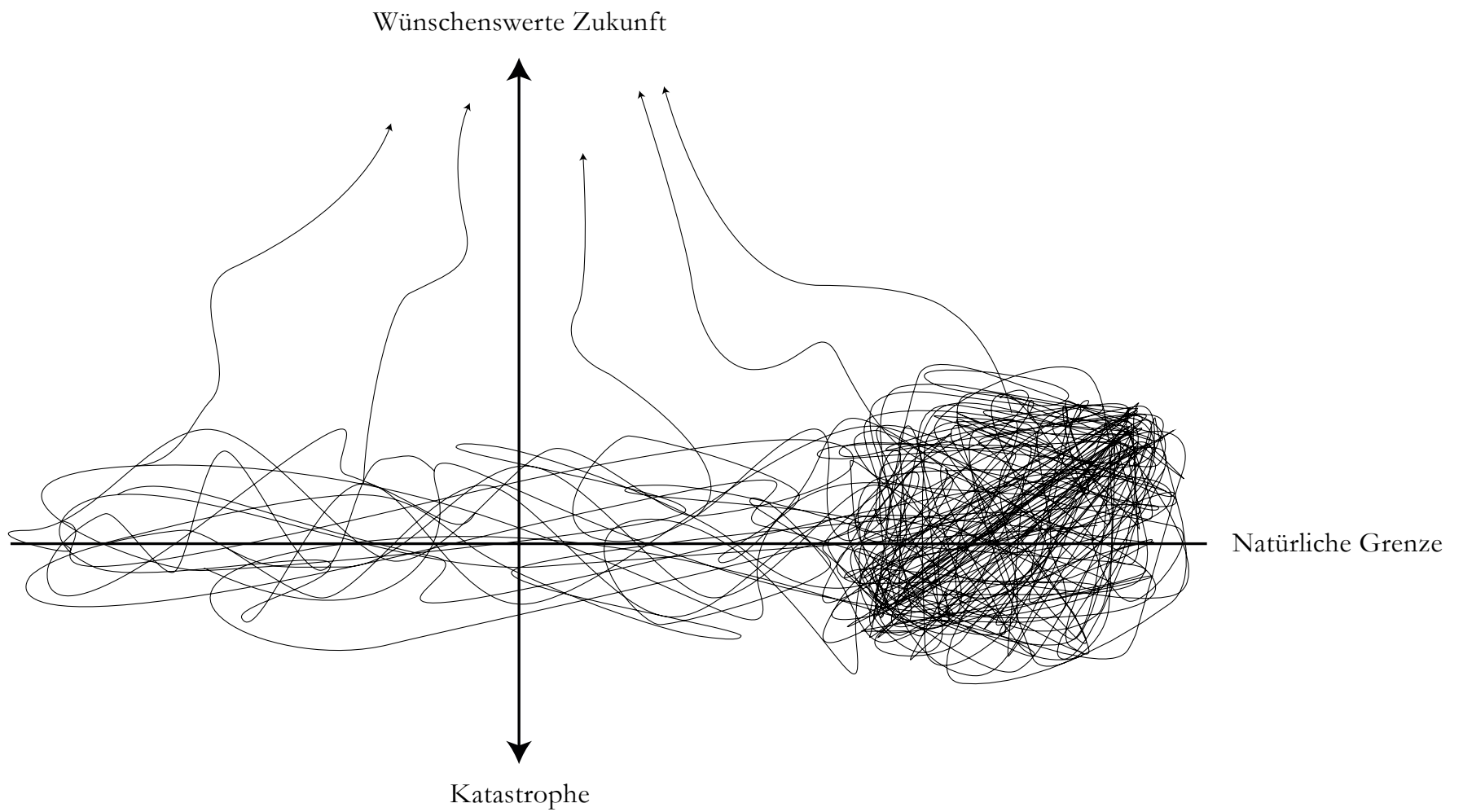


Abb. 1

lage bewusst zu ignorieren. Sie träumen auf Basis alternativer Fakten aus dem Reich unterkomplexer Subsysteme oder schlicht aus reiner Fantasie den „American Way of Life“ weiter. Doch auch die nationalchauvinistische Facette „America First“ ist mit den Paradigmen der Globalisierung unvereinbar, denn diese Haltung lässt sich von Jahr zu Jahr weniger mit der Idee liberaler Handels- und Wirtschaftsbeziehungen in Einklang bringen. Ein Amerika, das sich selbst der Nächste ist, entwickelt sich zu einem abgeschotteten Territorium ohne Perspektive.⁵

Die alte Ordnung hat sich überlebt. Traditionelle Einteilungen in konservativ, rechts, links, liberal, global und so weiter haben ihre Orientierungsstiftende Kraft verloren. Die Visionen dieser Denkrichtungen waren zu exklusiv und antagonistisch. Nation gegen Nation, Klasse gegen Klasse, Block gegen Block. Visionen für das 21. Jahrhundert müssen demgegenüber global sein und miteinander kompatibel. Denn jeder hat heute mehr denn je Grund, aktiv zu werden – einerlei ob man bisher vom alten System profitiert hat oder nicht. Wir sollten die drohende Verschlechterung unserer Lage zum Anlass nehmen, gemeinsam etwas radikal Neues zu denken. So brauchen wir zügig belastbare Visionen für neues Wirtschaften, das das alte System in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht übertrifft. Vielfach fehlen uns Vorbilder für derartig visionäres Denken und Handeln. Mangels besseren Wissens und ganzheitlicher Strategien handeln viele Akteure daher nach wie vor in gewohnter Manier. Doch erscheinen diese Handlungsweisen zunehmend ineffektiv, kontraproduktiv, teilweise sinnlos oder provozieren Konflikte. Was wir früher für wahr und richtig hielten und was einige Zeit lang tatsächlich gut funktionierte, ist heute überholt. Das Bezugssystem hat sich binnen kurzer Zeit grundlegend gewandelt. Deshalb brauchen wir ein frisches Betriebssystem für unseren Planeten, das den neuen Rahmenbedingungen gerecht wird. Wir müssen den veränderten Gegebenheiten entsprechend handeln. Ein neues Kapitel der Geschichte wurde aufgeschlagen – jetzt gilt es, dieses zu schreiben.

3.

Flüssige Realitäten

Was können wir verändern? Welche Dinge sind schon in Bewegung und wo ändert sich kaum etwas? Wie lässt sich auf eine positive Zukunft hinwirken? Letztlich liegt es an uns, in welcher Welt wir leben. Doch welchen Einfluss haben wir konkret und in welchem partikularen Handlungsrahmen üben wir diesen Einfluss aus? Es lässt sich beobachten, dass wir Veränderungen im Mikroumfeld vielfach überschätzen, wohingegen Veränderungen im Makrokontext von uns häufig unterschätzt werden.

So bedeuten Veränderungen im Hier und Jetzt Stress: das Effizienzprogramm in der Firma; das neue Betriebssystem auf dem Rechner; das MMI im neuen Auto. Dies alles wirkt so, als würde der digitale Wandel uns vor sich hertreiben. Zusätzlich wird unfassbar viel über Innovation geredet, was diesen Eindruck noch verstärkt. Nüchtern betrachtet lässt sich jedoch trotz alledem feststellen, dass – an ihrem Möglichkeitshorizont gemessen – das Gros der technischen Innovationen einem Sturm im Wasserglas gleicht, der unsere Lebenswelt bisher größtenteils nur marginal verändert hat. Beim Auto beispielsweise mögen sich der Fahrkomfort und die Sicherheit verbessert haben. Aber im Kern bestehen Autos heute wie damals aus einem Motor, vier Rädern und einer Karosserie. Zugegeben: Es hat sich etwas getan, doch das sind Kleinigkeiten und nichts Fundamentales. Selbst das Verhältnis von Verbrennungs- zu Elektromotoren ist heute ähnlich wie noch vor 100 Jahren. Diese inkrementelle Entwicklung steht in bizarrem Gegensatz zum gewaltigen disruptiven Potenzial, das Technologie an und für sich innewohnt, wenn man den Mut aufbringt, den richtigen Gebrauch von ihr zu machen.

Ganz anders als bei der vergleichsweise schleichenden Innovation innerhalb etablierter Branchen sieht es auf der Makroebene bei den großen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Umwälzungen aus. Was haben wir in den vergangenen 100 Jahren nicht

alles gesehen?! Industrielle Revolutionen, den Siegeszug der Naturwissenschaften, Nationalismus, mitunter den Verlust jeglicher Zivilisation, Wiederaufbau, Sozialismus, Wettrüsten, Glasnost, Globalisierung, Finanzkrisen, Klimasünden. Heute sieht die Welt komplett anders aus als noch für unsere Großeltern. Und dies bezieht sich nur auf den konkret realisierten Handlungsrahmen. Wie viel größer ist dann erst der ungenutzte potenzielle Handlungsrahmen?!

Halten wir fest: Die Welt ist alles, was der Fall ist oder sein könnte. Sie ist die Gesamtheit aller tatsächlichen und möglichen Umstände und Begebenheiten – die Summe aller Tatsachen und Möglichkeiten. Auch ohne alle philosophischen Feinheiten dieser Luhmannschen Bestimmung im Einzelnen zu überblicken, lässt sich eins ganz sicher sagen: Unsere Welt ist von äußerster Komplexität geprägt.⁶ Um sich in ihr zurechtzufinden, müssen wir diese Komplexität sachdienlich reduzieren. Denn ohne sinnvolle Komplexitätsreduktion wäre die Welt für uns buchstäblich unbewohnbar. Erst indem wir aus dem Ingesamt einer übermäßig komplexen Welt für uns eine bestimmte sinnhaft verfasste Realität erzeugen, werden menschliche Zivilisation und gesellschaftlicher Fortschritt überhaupt denkbar. Dafür muss sich der Mensch „selbst erkennen als jemanden, der entscheiden muss.“⁷ Im Angesicht unterschiedlicher Problemlagen entwickeln sich so konkurrierende Weltbilder und verschiedene Lebensweisen mit unterschiedlich großen Problemlösungskapazitäten.

Wer sich in einer bestimmten Realität bewegt, dem ermöglicht dies einen mehr oder weniger souveränen Umgang mit all den darin enthaltenen Dingen und Ereignissen. Diese Lebenswelt versorgt uns mit vertrautem und vertrauenswürdigem Hintergrundwissen, auf das wir uns gemeinsam mit anderen, die die gleiche Realität bewohnen, beziehen können, um uns in fremder Umgebung und ungewohnten Situationen zu orientieren. Obwohl sich eine geteilte Lebenswelt meistens als etwas unhintergebar Gegebenes darstellt, ist sie in Wirklichkeit doch im Wesentlichen von uns gemacht und daher in gewissen Grenzen immer auch aus- und umgestaltbar. So gibt es nicht nur verschiedene, einander überlappende Realitäten im Plural – Umbrüche und Variationen

sind auch innerhalb einer bestimmten Lebensform integraler Bestandteil. Das sprichwörtliche Aufeinanderprallen verschiedener Welten erlebt jeder, der mit seiner heimischen Kultur neu in ein fremdes Land kommt. Um diese Erfahrung zu machen, muss man jedoch nicht unbedingt in die Ferne reisen. Dafür reicht es häufig schon völlig aus, einfach ein paar Stationen später aus dem Bus oder der Bahn zu steigen als üblich. Kurz: Trotz ihrer relativ großen Stabilität (positiv formuliert), beziehungsweise ihrer starken Beharrungskräfte (negativ formuliert) leben wir in einer flüssigen Realität, deren Gehalt und Kontur prinzipiell immer wieder aufs Neue ausgehandelt werden muss. Letztendlich liegt es an uns, in welcher Welt wir leben; welche Möglichkeiten wir Wirklichkeit werden lassen; welche Zukunft wir realisieren. Wir sind frei zu entscheiden und wir können wählen mitzugestalten.

Im Komplexitätskarussell

Unsere Welt ist komplexer geworden. Ja, mehr noch: Ihre Komplexität nimmt kontinuierlich zu. Wir erleben, dass heute vieles komplizierter ist als noch vor wenigen Jahren; die Beziehungen und Wechselwirkungen sind vielfältiger und schwerer zu entwirren als früher. Und dies alles geht mit immer größerer Geschwindigkeit vonstatten. Diese Feststellung ist nicht verwunderlich, denn je mehr äußere Komplexität verarbeitet werden muss, damit Probleme gelöst werden können, desto größer wird normalerweise der Bedarf nach organisierter Komplexitätssteigerung im Inneren des verarbeitenden Systems. Anders ausgedrückt: Die Lebenswelt differenziert sich aus, um auf gewandelte Umweltbedingungen und neue Zielsetzungen angemessen zu reagieren. Für eine einzelne Person allein ist es kaum möglich, die beschleunigten Ereignisse und die erhöhte Reichweite ihrer vielfältigen Verwicklungen rund um den Globus halbwegs zu überblicken. Das erklärt das Gefühl der Überforderung, das viele heute beschleicht.⁸

Ein kleines Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, ein Bauer aus dem Jahr 900 würde 300 Jahre in die Zukunft reisen. Er würde sich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit bestens in seiner neuen Umgebung zurechtfinden. Ständegesellschaft, religiöse Lebensweise und harte körperliche Arbeit sind Konstanten, die sich für den überwiegenden Teil der Menschheit über Jahrhunderte hinweg kaum verändert haben. Würde demgegenüber ein Bauer aus dem Jahr 1700 den gleichen Zeitraum in die Zukunft befördert, er würde seine Welt kaum wiedererkennen. Sozialstruktur, Weltbild und Stand der Technik haben sich in diesem Zeitraum so radikal gewandelt, dass man von einer gänzlich neuen Realität sprechen muss. Was sich für den Bauern aus unserem Beispiel so anfühlen würde wie eine abenteuerliche Expedition in eine unbekannte Welt, kann plakativ als Betriebssystemwechsel beschrieben werden, der sich während seiner Zeitreise ereignet

hat. Aus den vielen lokalen, nach außen geschlossenen Realitäten der Vormoderne ist eine dominante globale Ordnung erwachsen, die alle alternativen Sinn- und Bedeutungssysteme absorbiert hat. Die neue Unübersichtlichkeit der ins Unermessliche gesteigerten Eigenkomplexität dieser neuen Weltordnung hat dazu beigetragen, sie als alternativlos erscheinen zu lassen. Es sieht so aus, als hätte die Menschheit vergessen, dass der Weltlauf in ihren eigenen Händen liegt. Wir müssen damit beginnen, ihr den Schleier dieser Täuschung von den Augen zu reißen.

Das Beispiel des Bauern illustriert nicht nur den ungeheuren Komplexitätszuwachs unserer Welt, sondern verdeutlicht außerdem, welchen enormen Nutzen wir bereits aus dieser Entwicklung gezogen haben. Während ein deutscher Bauer um 1900 mit seiner Arbeit etwa vier Personen ernährte, waren es fünfzig Jahre später bereits mehr als doppelt so viele, und jetzt, noch einmal gute fünfzig Jahre weiter, sind es sogar über 140. Aktuell stehen Precision-Farming-Methoden hoch im Kurs, die wie die grüne Gentechnik eine weitere drastische Erhöhung der Erträge versprechen. Damit ist der Einsatz digitaler Systeme gemeint, die durch Sensoren und Aktuatoren eine kleinteilige Kulturoptimierung bei geringen Kosten ermöglichen. Allerdings werden diese neuen Methoden aufgrund ihrer Komplexität und der hohen Investitionskosten höchstwahrscheinlich nur von wenigen Agrarmultis genutzt werden können. Diese können dann die Regeln des Systems frei zu ihren Gunsten gestalten. Je mehr Landwirte in Abhängigkeit von ihren Produkten geraten, desto größer die Wertsteigerung für das jeweilige Unternehmen.

Die Logik patentierter ertragreicher transgener Saatgüter, eingebettet in ein System von speziell darauf abgestimmten Düngemitteln und Pestiziden, zwingt landwirtschaftliche Betriebe schon heute in systemische Abhängigkeiten. Ein digitales System könnte noch einen Schritt weitergehen: So wird es dem einzelnen Landwirt künftig genau vorschreiben, was er zu tun hat. In diesem Geschäftsmodell sind alle Beteiligten in ihrer Entscheidungsfreiheit beschränkt, weil sie mehr denn je an die Shareholder-Value-Logik gebunden sind, wenn sie erfolgreich sein wollen. Würde ein börsennotierter Agrarmulti den Entschluss fassen, aus diesem Spiel

auszusteigen, so hätte dies zur Folge, dass Fondsmanager auf der ganzen Welt kurzfristig ihre Portfolios zugunsten von Mitbewerbern umschichten würden. Denn auch ein Fondsmanager macht in diesem Fall nur das, wozu ihn die Diversifizierung und Risikostreuung innerhalb des ihm anvertrauten Portfolios verpflichtet. Dabei schafft dieses System nicht nur Börsenwerte, sondern vernichtet auch in großem Umfang Unternehmen, Existenzen, Biodiversität und gefährdet fundamentale Werte wie Ernährungssicherheit und Gesundheit.

Dieser Logik folgen auch viele andere Wirtschaftszweige. Dies ist einer der Gründe dafür, warum etwa der Umbau hin zu umweltfreundlichen Antriebsformen in der Automobilbranche so langsam voranschreitet. Während Tesla von den Börsen über Jahre hinweg dafür belohnt wurde, (mit Verlust) Marktanteile bei Elektroautos zu ergattern, machte es die gleiche Logik traditionellen Autoherstellern unmöglich, an einem Markt teilzunehmen, in dem Produkte des Wettbewerbers kapitalmarktsubventioniert sind.

Diese Kritik soll Konzerne und deren Mitarbeiter nicht per se an den Pranger stellen oder gar pauschal diffamieren. Vielmehr möchten wir verdeutlichen, dass wir Abhängigkeit und Unfreiheit innerhalb der Märkte überwinden müssen, sonst bleibt sinnvolles unternehmerisches Handeln unwahrscheinlich. So verstanden, will die Kritik den Weg zu sachlichen Gesprächen über diesen Sachverhalt ebnen, die wir dringend führen müssen. Wir müssen ein breites Bewusstsein für die Zwänge und Abhängigkeiten schaffen und sehen, wie wir gemeinsam eine Lösung zugunsten einer wünschenswerten Zukunft entwickeln können. Wenn ein breiter Konsens gefunden ist, verfügt unsere Demokratie über Mittel und Wege, den Markt so umzugestalten, dass nachhaltige Werte entstehen.

Damit sich dies nicht zu einem Wettbewerbsnachteil entwickelt, müssen nationale Initiativen jedoch zumindest mittelfristig von gemeinsamen transnationalen Anstrengungen begleitet werden. Die beiden Forscher des französischen Think-Tanks Iddri, Pierre-Marie Aubert und Xavier Poux, haben gezeigt, wie so etwas gehen könnte.⁹ Laut dem von ihnen entworfenen Szenario TYFA (Ten Years for Agroecology in Europe) könnte die EU innerhalb

von zehn Jahren pestizidfrei ernährt werden, wobei die Produktivitätsverluste durch Einsparungen bei Dünger und Pestiziden kompensiert würden. Die Wissenschaftler betonten, dass diesem Szenario zufolge der europäische Agrarsektor nicht nur den gesamten Kontinent ernähren, sondern dabei gleichzeitig auch seine aktuelle Exportkapazität für Getreide, Milchprodukte und Wein beibehalten könnte. Darüber hinaus würde man so die europäische Abhängigkeit von Agrarimporten stark reduzieren. Dies wäre nicht nur gut für unsere Gesellschaften, sondern auch für das Klima. Wir sehen also, dass hohe Komplexität nichts Schlechtes sein muss – es kommt nur darauf an, den Überblick zu behalten. Die größte Herausforderung ist nicht die Komplexität selbst, sondern die richtige Form, mit ihr umzugehen.

Spaltungstendenzen

Die provokante These vom Ende der Geschichte, mit der Francis Fukuyama Anfang der 90er Jahre selbstbewusst den Sieg der freien Marktwirtschaft über alternative Gesellschaftsentwürfe feierte¹⁰, wurde von der Geschichte selbst, genauer von den ökonomischen und sozialen Entwicklungen, die seit Beginn der Krise im Jahr 2008 die Welt in Atem halten, widerlegt. Soziale Ungleichheiten nehmen auf der ganzen Welt zu. Jugendarbeitslosigkeit, Perspektivlosigkeit, Altersarmut sowie Flucht und Vertreibung lassen tiefe Risse auch innerhalb der reichsten Industriestaaten offenbar werden. Populismus und ein Wiedererstarken extremer politischer Positionen entzweien heute selbst Länder mit langer demokratischer Tradition in Europa und Nordamerika. Nicht nur einzelne gesellschaftliche Gruppen – beispielsweise Menschen mit Behinderung, Nicht-Heterosexuelle oder Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung – kämpfen gegen ihre gesellschaftliche Ausgrenzung und Marginalisierung von Seiten der sogenannten Mehrheitsgesellschaft. Auch Gesellschaften als Ganzes sehen sich noch immer mit Exklusionsproblemen konfrontiert, die sie von der Teilhabe am Reichtum der Erde ausschließen.

Überall scheinen Gesellschaften auseinanderzudriften. Dem global orientierten wirtschaftlich-kulturellen Establishment stehen die traditionelle Mittelschicht, das Arbeitermilieu und die Angehörigen der ausgegrenzten Unterschichten gegenüber, die in einer erneuten Hinwendung zu Nationalismus und Kulturessenzialismus die immer stärker spürbare ökonomische wie kulturelle Kluft zu den Globalisierungsgewinnern zu schließen suchen.¹¹

Die Grenzen verlaufen indes nicht nur zwischen sozialen Milieus innerhalb von und zwischen Staaten. Spaltungstendenzen zeigen sich auch zwischen ökonomisch unterschiedlich starken Strukturregionen. So fragen sich beispielsweise die Bürger von Chicago, wie lange ihre finanzstarke Wirtschaft mit den digitalen

Rivalen aus dem Silicon Valley konkurrieren kann, und blicken angsterfüllt zu ihren Nachbarn nach Detroit.

Angesichts der Zerrissenheit ausschließender, segregierender und wenig kohäsiver Gesellschaften müssen wir Szenarien für eine inklusive Welt entwerfen, mit der wir diesen Trend nicht nur bremsen, sondern umkehren können. Dabei gilt es, im Auge zu behalten, dass angesichts der zu erwartenden massiven Automation durch KI und Robotik die klassische Konfliktlinie zwischen Globalisierungsgewinnern und -verlierern im Hinblick auf die richtigen Lebens- und Gesellschaftsentwürfe an Kontur verliert. Die traditionelle Sichtweise stellt die Gerechtigkeitslücke zwischen der Krankenschwester und dem Manager ins Zentrum. Auf der einen Seite der zweifellos harte und ebenso zweifellos schlecht vergütete Job der einen, dessen gesellschaftlicher Sinn und Zweck unbestreitbar ist. Auf der anderen Seite der Topmanager, dessen Gehalt nur schwer durch individuelle Leistung zu begründen ist und der möglicherweise sogar eine Mitschuld an der Finanzkrise trägt. Diese konträren Positionen sind nach wie vor präsent, doch werden sie in Zusammenhang mit einem bevorstehenden Sprung der Automation zunehmend obsolet. Denn auch gut bezahlte Führungskräfte müssen heute fürchten, in der neuen Ökonomie bald nicht einmal mehr einen schlecht bezahlten Platz bekleiden zu dürfen. Sprich: Immer öfter treffen begründete Existenznöte auf existenzielle Verlustängste. Angesichts dieser tiefgreifenden Disruption müssen wir uns die Frage stellen, welches Bild einer inklusiven Welt wir diesen negativen Szenarien von polarisierten und zutiefst gespaltenen Gesellschaften gegenüberstellen können.

Evolutionpsychologisch mag es nachvollziehbar erscheinen, dass Menschen in Konfliktsituationen dazu tendieren, sich gegen vermeintliche Rivalen behaupten zu wollen. Auch ein gewisses Grundbedürfnis nach sozialem Ausgleich und Anerkennung ist ganz natürlich. Doch gibt die aktuelle Situation nicht nur Anlass, an den Erfolgsaussichten eines solchen Kampfes zu zweifeln, der auf sozialer wie kultureller Ebene ausgetragen wird. In Anbetracht unserer Lage müssen wir auch den Zweck dieser Auseinandersetzung in Zweifel ziehen, die im Kern alten Denkmustern verhaftet bleibt. Weder ein unkritisches „Weiter so“, noch nationale oder

kulturelle Abschottungsbestrebungen sind vielversprechende Alternativen. An ihre Stelle muss der vereinte Versuch treten, unsere Werte und Normen zu überdenken und die sozialen Rahmenbedingungen unseres Zusammenlebens gemeinsam zu verändern. Denn wenn es uns nicht gelingt, bald innovative Lösungen für die drängenden Probleme der Gegenwart zu finden, ist es gleichgültig, ob wir bisher eher auf Seiten der Gewinner oder der Verlierer standen. Wenn durch den Klimawandel die Lebensbedingungen global erschwert werden und gleichzeitig wichtige natürliche Ressourcen (allem voran Wasser, aber auch Phosphat für Düngemittel) erschöpft werden, werden alle Verlierer sein. Anders ausgedrückt: Anstelle hegemonialer Kämpfe um die Vorherrschaft eines bestimmten Weltbilds, das die Menschheit immer weiter entzweit, müssen wir endlich dichter zusammenrücken, um den globalen Problemen der Gegenwart etwas Sinnvolles entgegensetzen zu können. Sprich: Nur wenn es gelingt, an die Stelle von Ausgrenzung und Rivalität eine globale Form der Solidarität zu setzen, ergibt der Kampf um eine bessere Ordnung einen Sinn.

Im Zentrum muss dabei das Ziel stehen, Schritte in Richtung einer inklusiveren Ordnung anzustoßen, sodass jeder Mensch eigenverantwortlich ein gutes und gelungenes Leben führen kann. Dafür müssen sich alle als frei und gleich begreifen können, nicht als Ausgeschlossene oder Überflüssige. Es geht also um nichts weniger als „den verweigerten oder zugestandenen Platz im Gesamtgefüge der Gesellschaft“¹², wie Heinz Bude es ausdrückt. Die sozialen Lebensumstände müssen jedem Einzelnen ein würdevolles Leben ermöglichen. Die Machtkonzentration in den Händen einiger weniger Großkonzerne und Staaten sowie die von ihnen praktizierte Massenüberwachung und -kontrolle bedroht den sozialen Frieden und die gesellschaftliche Entwicklung. Mithilfe dezentraler Netze können Handlungsbereiche vom Einfluss mächtiger Akteure und Institutionen befreit werden. Herrschaft und Macht werden so wieder zurück in die Hände derer gelegt, denen sie rechtmäßig zustehen: den miteinander lebenden und arbeitenden Menschen. Es kommt heute daher mehr denn je darauf an, schon jetzt geeignete Plattformen für pluralistische Gruppen zu entwickeln, auf denen ein produktiver Austausch stattfinden kann.

Wir brauchen mehr offene Plätze für Begegnungen, Konversation und Kollaboration. Was einst die antike Agora, die Kaffeehäuser der Aufklärung geleistet haben, findet heute in den digitalen Foren, Plattformen und Marktplätzen der Netzwelt statt, auf denen der offene Dialog und Richtungsstreit über den weiteren Weg unserer Welt geführt wird. Sie allein geben den Dingen noch keinen neuen Sinn, aber sie sind die Arenen, in denen wir gemeinsam attraktive Ideen davon entwickeln können.

**„Wo aber Gefahr ist, wächst
das Rettende auch!“
(Friedrich Hölderlin)**

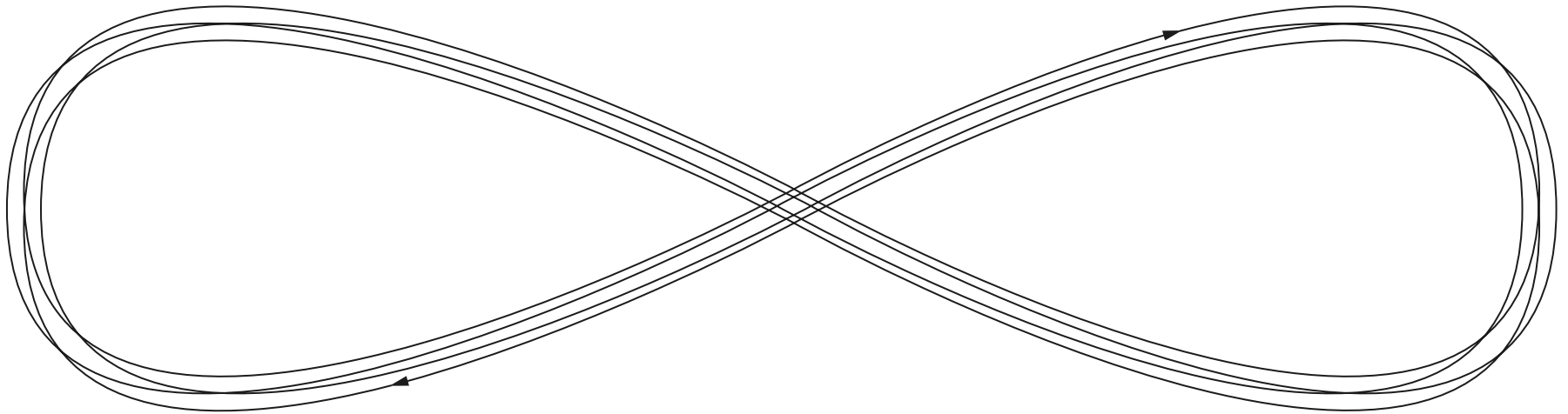
Seit der Finanzkrise von 2008 hat sich die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, grundlegend verändert. Das vielleicht „wichtigste Merkmal der intellektuellen Landschaft von 2008 war wohl, dass die Eliten sich damals weithin im Gefühl wiegten, alles laufe bestens.“¹³ Dabei hätte man es besser wissen können: Historisch betrachtet ist es nicht ungewöhnlich, dass Geld in konjunkturellen Boomphasen zu billig wird. Kredite werden attraktiver und so kommt es auf kurz oder lang zu waghalsigen Anlagemodellen – bis die Spekulationsblase platzt mit desaströsen Folgen bis weit über die Finanzwirtschaft hinaus. Während es in den fantastischen Sphären der Finanzwelt an Lösungen für dieses Problem sich aufschaukelnder Kreisläufe mangelt, findet sich zumindest ein gewisses Bewusstsein, dass wir es hier mit systemischen Prozessen und Abhängigkeiten zu tun haben. Man findet sich mit den Risiken ab, spekuliert und hofft, Markt und Politik mögen es schon regeln.

Anders in der Realwirtschaft – hier sind die Unternehmen den systemischen Abhängigkeiten oft ziemlich hilflos ausgeliefert. Gleichzeitig sehen wir die Grenzen dieses Wachstums. Ohne etwas grundlegend zu ändern, nehmen wir zur Kenntnis, dass alte Mechanismen versagen, die Märkte verlässlich zu regulieren. Das heißt: Unternehmen werden immer häufiger mit unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert.

Wie es aussieht, liegt die alte Welt im Sterben, ohne dass die neue schon geboren wäre: Es ist die Zeit für Geburtshelfer. Künftig muss es darum gehen, Neues zu erkunden (Exploration) und gleichzeitig das bestehende Potenzial auszunutzen (Exploitation) – sprich, Wohlstand zu schaffen.¹⁴ Gerade im Nachgang an die Pleite der Lehman Brothers im Jahr 2008 wurde vielerorts einseitig auf Exploitation gesetzt. Verlorene Jahre! Denn wirklich

zukunftsweisende Geschäftsmodelle zu entwickeln, braucht Zeit. Erst recht, wenn diese grundlegend besser sein sollen.

So gilt es jetzt, entschlossen einen strukturierten Übergang zu einer Postwachstumsökonomie einzuleiten. Es geht darum, das Kapital an die richtigen Stellen zu bringen. Und es geht darum, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen. Ganz im Sinne des Satzes „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“ von Friedrich Hölderlin entwickeln Menschen – überall auf der Welt – neue Lösungen. Kryptowährungen und andere Vertrauens-technologien können einen Teil zur Lösung betragen. Es gibt viele ermutigende Ideen, die nicht nur Vertrauen und Bezahlung regeln, sondern der Gesellschaft helfen können, das Internet wieder zurück in die Hände vieler zu spielen. Ein Beispiel ist das Interplanetary File System (IPFS), das dabei helfen kann, Informationen und Dienste im Sinne des Einzelnen zu orchestrieren.



Realisierungsraum

Explorationsraum

Abb. 2

Makro ist besser als mikro

Wenn wir zunehmend erleben, dass die Surplus-Gewinne effizienzorientierter Denk- und Wirtschaftsweisen in der Gesamtbilanz ins Negative drehen; und wenn es gleichzeitig richtig ist, dass ganzheitliches Denken auf Dauer das effektivere ist, dann müssen wir uns fragen: Wie groß müssen wir denken? Wie können wir mit unseren intellektuellen Fähigkeiten bessere Fortschritte erzielen? Wenn wir neu definiert haben, wo morgen vorne ist, indem wir unseren Kompass kalibrieren, dann führt unser Fortschreiten auch wirklich zu Fortschritt. Ganzheitliches Denken ist der Schlüssel zu radikal besseren Lösungen.

Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise, in der die grundlegenden Aspekte und Prinzipien von Systemen zur Beschreibung komplexer Phänomene dargelegt sind. Sie entstand während des Kalten Krieges. Die vorliegende Bedrohung durch den jeweils anderen, aber auch durch das eigene Potenzial erschien so gefährlich, dass überall Denkkzellen begannen, sich strukturiert mit den größeren Zusammenhängen zu beschäftigen. In diesem Zusammenhang entstanden Tochterdisziplinen wie die Kybernetik, die soziologische Systemtheorie, Kommunikationstheorie und die Theorie komplexer Systeme. Die Erkenntnisse der Tochterdisziplinen werden im Zuge der digitalen Transformation von Unternehmen genutzt. Amazon, Google, Facebook, Uber, Airbnb und andere beweisen, dass diese Muster funktionieren. Sie haben damit de facto digitale Monopolstrukturen entwickelt. Wenn es sich also schon derart lohnt, ein wenig weiter zu denken als andere – wie effektiv wäre es erst, umfassend zu denken? Jeder ist fasziniert von den Erfolgsgeschichten der Technologiefirmen. Wie stark wären vergleichsweise Geschichten, die sich nicht nur dem Erfolg eines Unternehmens, sondern dem Erfolg des Ganzen widmen?

Die Wirtschafts- und Finanzkrise, die globale Klimakrise und die politische Krise der liberalen Demokratien: All das verdeutlicht, dass sich die Menschheit an einem historischen Wendepunkt befindet. Doch bieten die Krisen der Gegenwart auch die Chance zu einem fulminanten Neuanfang.¹⁵ Dafür müssen wir uns neue Geschichten einfallen lassen. Wir leben in einer programmierbaren Welt. Durch die umfassende Digitalisierung und Vernetzung wird die bestehende symbolische Ordnung herausgefordert und ihre sozialen Regeln in Frage gestellt. Traditionelle Symbol- und Bedeutungssysteme werden verflüssigt, das heißt sie verlieren teilweise ihre Berechtigung und orientierungsstiftende Kraft. Dies kann zu Orientierungslosigkeit und Angst führen. Auf der anderen Seite werden die althergebrachten Konzepte dadurch gestaltbar. Eine Aushandlung von Wert- und Interessenskonflikten und die Auseinandersetzung um eine andere Ordnung sind so integraler Bestandteil dieser Phase technischer Innovation, die im Begriff ist, unsere Lebensumstände fundamental zu verändern.

Während die Entwicklungen in naher Zukunft schwer einzuschätzen sind, sind lange Linien oft leichter zu erraten. Wir wissen beispielsweise um die demografischen Veränderungen unserer Gesellschaften und wir kennen Mengen und Preis der Verfügbarkeit vieler Ressourcen. So betrachtet ist eines sicher: Die Strategie der kleinen Schritte nach dem Motto „etwas besser, sauberer, stärker“ ist in Anbetracht der drastischen Effekte, die eine Erhöhung der mittleren Erdtemperatur unvermeidlich haben wird, zutiefst unvernünftig. Diesel aus Pflanzen zu produzieren, ist bereits heute kaum vertretbar. Zoomt man weiter heraus, sind fossile Brennstoffe irgendwann einfach aufgebraucht. Was unsere Gesellschaft jetzt dringend braucht, ist eine gesellschaftliche Selbstverständigung über die Ziele und Risiken des Wirtschaftens im Allgemeinen und der Digitalisierung im Besonderen, um gemeinsam den Weg in eine bessere Zukunft gestalten zu können. Der Umbau des ökonomischen Sektors in eine zukunftsfähige Wirtschaft und die digitale Revolution gehen nicht nur Ökonomen, Entwickler oder Politiker etwas an, sondern uns alle.

Automation und künstliche Intelligenz: Evolutionssprung oder Prokrustesbett?

Automation – was für eine Erfolgsgeschichte! Kaum 100 Jahre ist es her, dass industrielle Güter hierzulande für die Massen erschwinglich wurden. Neue Maschinen und Produktionsverfahren machten es möglich, dank billiger Rohstoffe und Energie Produkte für den Massenmarkt zu fertigen. Als wichtige gestaltende Kräfte wurden Deutscher Werkbund und Bauhaus bekannt. Deren Anliegen war es, eine Formgebung zu ersinnen, die durch Zweck, Material und Konstruktion bestimmt wurde (bekannter im englischen Slogan „form follows funktion“). Natürlich bedingen sich neue Produktionsverfahren und gestalterische Sachlichkeit gegenseitig, denn die Fortschritte der Technik hätten nicht ausgereicht, um Massenprodukte im Stile des Art Nouveau oder Neoklassizismus zu produzieren. Sprich: Der Siegeszug der Moderne bedurfte einer Neugestaltung der Produkte.

Eine weitere potenzielle Steigerung der Produktivität wird heute durch die Vorboten künstlicher Intelligenz angekündigt. Wie vor 100 Jahren erlaubt uns eine neue Technologie enorme Effizienzgewinne – aber nur, sofern wir willens sind, unsere Umwelt gemäß den technologischen Möglichkeiten neu zu gestalten. Misst man künstliche Intelligenz mit unseren Ansprüchen an ein intelligentes Wesen, so macht die Technologie in vielen Bereichen einen ziemlich einfältigen Eindruck. Betrachtet man jedoch bestimmte vordefinierte, einfache Kognitionsprozesse und Problemlösungskompetenzen, so sehen wir eine exponentielle Beschleunigung und Leistungsexplosion – vor allem im Bereich der künstlichen neuronalen Netze. Der Preis für den Produktivitätssprung ist die Simplifizierung der Welt. Prokrustes, ein Unhold aus der griechischen Mythologie, zwang alle bei ihm einkehrenden Wanderer in ein und dasselbe Bett. Zu großen Wanderern schlug er die Beine ab, zu kleine streckte er, sodass am Ende jeder ins gleiche Bett

passte. Das Versprechen sagenhafter Effizienzgewinne macht den Einsatz von Automation und künstlicher Intelligenz attraktiv; wenngleich aufgrund unseres hohen Wohlstandsniveaus nicht zwingend notwendig. Wie vor 100 Jahren stehen wir vor der Aufgabe, den neuen Möglichkeiten Sinn und Bedeutung zu verleihen.

Bei aller berechtigten Sorge um völlig neue Arbeits- und Produktionsmodelle übersehen wir beispielsweise vielfach, dass gerade der technologische Fortschritt im Bereich der Mensch-Maschine-Interaktion das Potenzial birgt, den Menschen nicht durch Automation vollständig zu ersetzen, sondern seine Fähigkeiten mittels Augmented-Reality-Elementen zu verbessern. Waren die Maschinen des Industriezeitalters vor allem dafür da, menschliches Handeln zu vereinfachen und am besten sogar vollständig zu ersetzen, zielen digitale Technologien der neusten Generation immer stärker auf eine arbeitsteilige Interaktion zwischen Mensch und Maschine. Sprich: Moderne Technologie muss die Welt nicht zwangsläufig eintöniger machen. Sie kann umgekehrt auch dazu beitragen, individuelle Fertigkeiten gezielt zu fördern und so Diversität zu steigern.

Respektvolles Miteinander in einer digitalen Welt

Würde Digitalisierung nur den Einsatz von Software und Vernetzungstechnologien zur Optimierung von Produkten und Produktionsabläufen bedeuten, hätten wir die Digitalisierung schon vor 25 Jahren erlebt. Denn diese Technologien sind der Sache nach nicht neu. Was wir heute besser unter dem Stichwort „digitale Anarchie“ diskutieren sollten, ist die letztlich respektlose Vernetzung ehemals getrennter Themenkomplexe und Geschäftsfelder. So wie Amazon einst damit begann, Geschäftspraktiken eines Logistikers auf den Buchhandel und letztlich auf den Handel überhaupt anzuwenden, so bauen Firmen wie Uber oder Airbnb heute Indexe und Marktplätze rund um Mobilität und Hospitality, die mit den traditionellen Geschäftsmodellen der Branche brechen. Die meisten globalen Player, viele mittelständische und sogar einige private Investoren verfügen heute über eigene Banken oder Banklizenzen. Sie besitzen damit nicht nur Kapital, sondern können sich auch des Mechanismus der Geldschöpfung bedienen. Wie einst der Buchhandel angesichts von Amazon werden zunehmend auch Banken bei der Frage nach ihrem Zweck oder Ertragsmodell verlegen. So verstanden, bedeutet Digitalisierung den Fall ehemals respektierter Grenzen zwischen Branchen, Märkten und Kompetenzen. Es ist, als ob einige Bauern mit ihren neuen Maschinen nicht nur ihre eigenen Ländereien bewirtschaften, sondern auch schonungslos durch die Felder ihrer Nachbarn pflügen und sich ungeniert aneignen, was sie brauchen.

Bislang haben uns die Wohlstandsgewinne aus der Globalisierung erlaubt, den entstehenden ökonomischen und sozialen Schaden dieser Praktiken zu kompensieren. Doch diese Gewinne schmelzen gegenwärtig rapide. Der Planet und unsere Gesellschaften, die diese Wirtschaftsweise bislang meist ohne zu murren ertragen haben, melden immer häufiger zurück, dass natürliche

Ressourcen und die menschliche Toleranz erschöpft sind. Auch die Folgen der Erderwärmung werden immer deutlicher spürbar. Steigenden Opportunitätskosten einer nur an Effizienzsteigerungen interessierten globalen Shareholder-Value-Ökonomie stehen damit sinkende Einnahmen gegenüber. Notenbanken kompensieren, was die Wirtschaft aus eigener Kraft nicht mehr leistet. Die Strategie, Gewinne zu privatisieren und Verluste zu verstaatlichen – wie während der Bankenkrise oder aktuell beim Abgasskandal der Autoindustrie – richtet über den finanziellen Aspekt hinaus in den betroffenen Ländern einen enormen gesellschaftlichen Schaden an, der die gemeinsame Grundlage unseres Wirtschaftens zersetzt.

Wir müssen belastbare Vorstellungen davon entwickeln, wie es vorangehen kann, ohne die alten Fehler zu wiederholen. Dabei sollten wir uns weniger an dem orientieren, was wir angeblich müssen, als vielmehr daran, was wir wirklich wollen. Die Rhetorik der Alternativlosigkeit verbaut den Blick für offene Horizonte, in deren Grenzen unsere Welt aus- und umgestaltet werden kann. Wir brauchen einen neuen Kompass für unser Wollen.

Unternehmen, die dies erkannt haben, fördern verstärkt ihre Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus zu erneuern – zum Beispiel indem sie Firmen ausgründen, die neue Ideen fernab vom Kerngeschäft realisieren und testen dürfen. Allein damit wird es aber nicht getan sein. Die Bedeutung der Unternehmen, vor allem der großen, muss künftig weit über das Unternehmen selbst hinausgehen. Der Markt wird durch Vernetzungstechnologien dynamischer. Wer in solchen Systemen nachhaltig erfolgreich sein will, muss über die Fähigkeit verfügen, mit diesen Systemen in Interaktion zu treten. Das Ziel ist es, selbst ein wertvoller Systembestandteil im Sinne des Nutzens für die anderen zu werden. Unternehmen müssen letztlich dahingehend „sozialer“ werden, dass sie sich nicht an ihr überliefertes Selbstverständnis (Stichwort: Shareholder Value) klammern, sondern sich aktiv in die technische und soziale Infrastruktur einbringen. Nur, wenn Unternehmen ihren Zweck zuvorderst durch die Schaffung gesellschaftlichen Wohlstands definieren, wird es künftig noch eine Gesellschaft geben können, die Unternehmen eine funktionierende Umgebung bereitstellt.

Transformation heißt immer: Das Alte hört auf zu funktionieren, während das Neue noch nicht ganz einsatzbereit ist (Sigmund Malik). Es gilt daher, einen kühlen Kopf zu bewahren. Lösungen müssen transdisziplinär und unter Einbeziehung gesellschaftlicher Organisationsformen erarbeitet werden. Die digitale Transformation muss auf die neuen sozialen Organisationsformen und Prozesse abgestimmt werden. Sicher ist dabei nur, dass Lösungen im alten Muster nicht zu finden sind. Mit den Worten Albert Einsteins: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

10.

99 % digital ist beinahe noch analog – 100 % noch lange nicht gut

Unter Digitalisierung wird heute die zunehmende Automation von Geschäftsprozessen durch Software, Vernetzung, künstliche Intelligenz und Robotik verstanden. Der Erfolg rein digitaler Geschäftsmodelle wie im Fall von Airbnb oder Uber (demnächst mit autonomen Fahrzeugen) zeigen deutlich, dass es aus Unternehmenssicht wertvoller ist, sich zunächst auf einzelne Prozesse zu fokussieren und diese vollständig zu digitalisieren, anstatt zu versuchen, das große Ganze (an den Beispielen die Hotellerie oder das Taxifahren) zu digitalisieren, die angegangene Digitalisierung dann aber nicht konsequent zu verwirklichen. Dem Gebot der Ökonomie folgend, müssten wir unsere Geschäftsprozesse nach und nach zu 100 % digitalisieren.

Betrachten wir unsere Wirtschaft hier in Deutschland mit Fokus auf die sogenannten Hightech Champions. Der Erfolg der letzten Jahrzehnte beruhte vor allem darauf, dass sie im Rennen um komplexe Produkte und Dienstleistungen die Nase vorn hatten. Dummerweise lässt sich die Komplexität, mit der wir hierzulande ein so inniges Verhältnis pflegen, nicht zu 100 % in Software abbilden, wie das beispielsweise bei der Suchmaschine Google oder bei Amazon Web Services der Fall ist. Dies ist auch keine Frage des IT-Budgets, sondern kann auf abschbare Zeit schlichtweg nicht verwirklicht werden. Denn die Computersysteme, die uns umgeben, sind zwar schnell, aber leider erschreckend begrenzt. Wir müssen die Kunst erlernen, unsere Organisations- und Produktionsstrukturen mitsamt deren Prozessen neu zu sortieren: Und zwar in solche, die sich zu 100 % digital abbilden lassen, und solche, die wir noch nicht digital umsetzen können oder wollen. Letzteres wird vernachlässigt, denn niemand zeichnet sich heute für das Non-Digitale verantwortlich. Dabei müsste es neben dem heutigen CIO (Chief Innovation Officer) auch einen CAO (Chief

Analog Officer) geben. In der Folge würde der CIO nicht am Grad des Einsatzes von Software insgesamt gemessen, sondern könnte sich darauf konzentrieren, Prozesse zu isolieren, die sich beim jeweiligen Stand der Technik zu 100 % digital abbilden lassen. Der CAO könnte sich demgegenüber darauf konzentrieren, neuen Mehrwert zu erzeugen. Bei diesem Ansatz sinkt die Komplexität der Einzelsysteme. Stattdessen würde die Metaebene, also die Verknüpfung der vielen Einzelsysteme, an Bedeutung gewinnen. Der Effizienzgewinn aus den zu 100 % digitalisierten Prozessen dürfte dabei den Verlust des Vorteils einer Standardsoftware überwiegen. Simplere Subsysteme dürften zudem den Einsatz von Machine Learning begünstigen. Die bislang in diesem Absatz verfolgte Logik klingt plausibel und wird derzeit mit Hochdruck verfolgt. Leider ist dieser Ansatz zutiefst unterkomplex, denn er berücksichtigt lediglich, was ökonomisch sinnvoll wäre, und selbst das nur unter der vereinfachenden Annahme, dass die Märkte sich künftig so wie in der Vergangenheit verhalten werden.

Verfolgen wir diesen Ansatz imaginär weiter und nehmen zunächst an, wir wären damit erfolgreich. Dann ergäbe sich folgendes Bild: Wir hätten weiterhin eine Standardorganisation. Als Standardorganisation bezeichnen wir hier eine Matrix-Organisation, die im Kern auf Alfred Sloan (bei General Motors, etwa um 1940) zurückgeht. Sie wurde aufgrund des immensen Erfolgs von GM weltweit von Unternehmen fast jeglicher Ausrichtung übernommen und bestimmt bis heute die Lehrinhalte von Betriebs- und Managementlehre. Diese Standardorganisation wäre weiterhin in Standardsoftware (vgl. SAP seit etwa 1980) gegossen, um die notwendigen Effizienzpotenziale innerhalb der organisationellen Bürokratie zu heben. Diese Organisationen treten nun zunehmend in eine ebenfalls standardisierte, markt-kybernetische, technische Wechselbeziehung zu anderen Organisationen ähnlicher Bauart. Das Internet der Dinge oder in der Produktion das Industrial Internet nehmen Form an und der Wettbewerb differenziert sich aus – und mit ihm die Machtverhältnisse im neuen System. Der Marktzugang und dessen Standards werden zunehmend von den Vernetzungschampions (Intermediären) dominiert, die den Zugang (API) und die Geschäftslogik ihrer Interessenlage entsprechend gestalten.

Dieser Entwicklungspfad bedeutet:

1. Wir bauen ein wirkmächtiges System, dessen Regeln sich öffentlicher Governance weitgehend entziehen. Die Frage nach der Verantwortlichkeit lässt sich vielfach nicht beantworten.
2. Das System geht von künftigem Wachstum aus. Es enthält keinerlei Automatismen eines Marktdesigns, das Nachhaltigkeit fördert.
3. Das System stärkt massiv die „Spinnen“ im Zentrum des Netzes und widerspricht durch den Netzwerkeffekt dem marktwirtschaftlichen Grundsatz vom freiem Zugang zum Markt. Es unterwandert das Prinzip der kreativen bzw. schöpferischen Zerstörung (ein gedanklicher Grundsatz, der durch Joseph Schumpeter konstituiert wurde, wonach Marktmacht und Größe durch „Besserein“ und „Schnellersein“ gebrochen werden kann).¹⁶

Wenn man berücksichtigt, dass jede Art der Organisiertheit und Organisation starke selbsterhaltende und selbststabilisierende Eigenschaften entwickelt, müssen wir uns fragen: Wie wollen wir ein effizienzoptimiertes System dieser Größe jemals wieder ändern? Wir kombinieren das Verharrungsvermögen einer standardisierten Organisation mit hochgradig effizienter Software und vernetzen dieses Verharrungsvermögen mit systemischen Abhängigkeiten, die kaum zu durchschauen sind.

Das Resultat wäre also: *keine Veränderung – kein zivilisatorischer Fortschritt – keine Klimaziele – keine Ressourcen-Gerechtigkeit.*

Der Abschied vom Standard

Die digitale Transformation dringt mit hoher Geschwindigkeit, einer zunehmenden Kapitalflut und der damit einhergehenden Marktmacht in unsere Arbeits- und Lebensbereiche vor. Neue Themen wie autonomes Fahren, Industrial Internet, Smart Cities, vernetzte Produkte etc. werfen Gestaltungsfragen auf. Dabei geht es weniger um technische Machbarkeit oder Effizienz als vielmehr um die künftige Bedeutung von Menschen und Unternehmen in der digitalen Welt.

Die verbreiteten Organisationsmodelle der Unternehmen sind meist eine Weiterentwicklung ursprünglich nationalstaatlicher Organisationsmodelle. Sie wurden im vergangenen Jahrhundert durch Vordenker wie Alfred Sloan dahingehend optimiert, kompliziertere Produkte in gleichbleibend hoher Qualität und steigender Anzahl zu erzeugen, um damit globale Märkte zu erschließen. Die Vielfalt der Organisationsmodelle hat seither abgenommen. De facto kann man von einer Standardisierung des Organisationsmodells sprechen. Diese führte dazu, dass es lukrativer wurde, Standardsoftware (zum Beispiel ERP-Systeme) zu entwickeln und millionenfach zu distribuieren. Die ersten IT-Riesen entstanden. Gleichmaßen konnten Beratungsunternehmen weltweit wachsen, da Konzepte, wie beispielsweise das Shareholder-Value-Konzept, plötzlich millionenfach anwendbar wurden. Nachdem nun alle in vergleichbaren Strukturen mit ähnlichen Mitteln arbeiten, ist es nicht verwunderlich, dass sich der Wettbewerb verschärft hat – und zwar nicht nur gefühlt.

Die nach 1980 Geborenen zeigen ein kritischeres Verhältnis zu kollektiven Standards und hierarchischen Strukturen. Beispiele wie die Open-Source-Software-Bewegung verdeutlichen den Nutzen, der durch lose Netzwerke gestiftet werden kann. Die freie beziehungsweise günstige Verfügbarkeit von Software, gepaart mit kritischer „Respektlosigkeit“ gegenüber orthodoxen Unterneh-

mensstrukturen, führte dazu, dass eine neue Gattung von digitalen Unternehmen entstand.

So ist vielen Menschen heute klar, dass eine Wurstfabrik nicht nur andere Wertschöpfungsprozesse, sondern auch andere Organisationsmodelle braucht als eine Bank oder eine Internet-suchmaschine. Heute könnte prinzipiell jedes Unternehmen seine Organisation und digitalen Prozesse entsprechend seiner Identität und Wertströme selbst gestalten. Diese Erkenntnis würde sich noch schneller durchsetzen, wenn nicht immer noch ganze Branchen großen Nutzen aus den alten Standards ziehen würden. Die junge digitale Elite ist längst wirkmächtig am Werke, Erfolgsgeschichten neuer Organisationsformen zu schreiben. Vielfach fehlt ihnen noch das Selbstvertrauen und Bewusstsein, dass man damit nicht nur digitale Risikogeschäfte in Anlehnung an die Lean-Start-up-Methode (Eric Ries) entwerfen, sondern eben auch langfristige Investitionen in neue urbane Lebensentwürfe, neue Mobilität, neue Ernährung oder die Transformation des Energiesektors tätigen kann. Wir brauchen händeringend die neuen, künftig großen Unternehmen, die nicht bis zum Halse in ihren eigenen alten Interessenlagen gefangen sind.

Durch solche Unternehmen, die neue ökonomische, ökologische und soziale Standards setzen, könnte nebenbei die Bedarfslücke an langfristigen, sicheren Geldanlagen, wie sie heute dringend von Renten- und Rückversicherern benötigt würden, geschlossen werden. Durch solche Unternehmen könnten Probleme direkt angegangen und effektiv gelöst werden. Sinnvolle Investitionen in die Zukunft sind solche, die Ressourcen fressende Entwürfe durch nachhaltigere Konzepte ersetzen. Die neue Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen und sozialen Sinne wird abseits der heutigen Standards stattfinden.

Von Bullshit zu neuer Sinnstiftung

Im Zusammenhang mit künftigen großen Produktivitätssteigerungen und der Suche nach neuen Inhalten ökonomischen Handelns kommt man nicht um die Frage nach der Zukunft der Arbeit herum. So fragt auch der Anthropologe David Graeber, warum die Produktivitätssteigerung der Vergangenheit nicht, wie John Maynard Keynes voraussagte, zu einer 15-Stunden-Woche führten. Er vertritt die These, dass die Produktivitätsgewinne zu einer Form von bezahlten Jobs geführt haben, die so komplett sinnlos, unnötig oder schädlich sind, dass selbst die Beschäftigten die Existenz ihrer Tätigkeiten nicht mehr rechtfertigen können (obwohl sie sich gleichzeitig im Rahmen der Anstellung verpflichtet fühlen, das Gegenteil vorzugeben).¹⁷ Dabei navigiert Graeber schließlich zielstrebig auf die Forderung nach einem Bedingungslosen Grundeinkommen (BGE) zu, wie dies unter anderem auch der Konzernchef von Siemens, Joe Kaeser, aufgrund der voraussichtlichen Vernichtung von Jobs durch die Digitalisierung für unvermeidlich hält.

Doch was bedeutet das BGE letztlich? Das BGE steht für den Versuch, den ökonomischen Status quo zu stabilisieren. Ein solches Unterfangen ist verständlich, weil er den Menschen die Angst nehmen soll, durchs gesellschaftliche Raster zu fallen. Und es ist natürlich lobenswert, wenn Menschen vom gesellschaftlichen Zwang befreit werden sollen, nur als Leistungserbringer etwas wert zu sein. Allerdings steht all dem entgegen, dass der ökonomische Status quo nichts anderes darstellt als den Weg in die ökologische und gesellschaftliche Katastrophe.¹⁸ Diesen gesellschaftlichen Niedergang auch noch zu alimentieren, indem man Menschen konsumfähig und damit eine dem Gemeinwohl und der Umwelt gleichermaßen schädigende Wirtschaftsweise und -struktur am Leben hält, ist nicht nur fragwürdig, sondern schon ziemlich verrückt. Sprich: Statt das Geld in die Sicherung des all-

gemeinen Niedergangs (in die alte Wirtschaft) zu stecken, sollte es lieber in die Sicherung der Zukunft aller (in die neue Wirtschaft) investiert werden. Ein Konzept, das von vornherein nach einem faulen Kompromiss riecht, taugt nur als letzter Anker. Wir sollten uns zunächst um eine bessere Idee bemühen, bevor wir anfangen, das Geld schrittweise der globalen Wirtschaft zu überlassen.

Was wäre eine angemessene radikale Antwort auf dieses Problem? Andrew McAfee, Co-Autor von „The Second Machine Age“, hat es 2012 in einem TED-Talk über Automatisierungsfolgen folgendermaßen ausgedrückt:

„So, yeah, the droids are taking our jobs, but focusing on that fact misses the point entirely. The point is that then we are freed up to do other things, and what we’re going to do, I am very confident, what we’re going to do is reduce poverty and drudgery and misery around the world.“¹⁹

Diese Sichtweise ist vermutlich unrealistisch optimistisch. Doch wenn man den Grundgedanken dahinter so weiterspinnt, dass wir zunächst neue Orientierungssysteme schaffen müssen, um der Mehrheit überzeugende Angebote zu machen, was sie mit der neugewonnenen Zeit sinnvollerweise anfangen können, kann eine solche Einschätzung Sinn stiften und erscheint ökonomisch und sozial nachhaltig gestaltbar. Leider ist sie radikal, denn sie verlangt, dass der Wert der Arbeit ins Verhältnis zu ihrer Nützlichkeit gesetzt wird. Im Mikrokosmos müsste erklärt werden, warum Jobs wie Krankenschwestern, Lehrer oder Busfahrer, deren gesellschaftlicher Nutzen zweifellos groß ist, vergleichsweise schlecht vergütet werden. Im Makrokosmos müsste der Trend zum Ungleichgewicht zwischen Realwirtschaft und Finanzwirtschaft (Spillover) umgekehrt werden (heute 1:4 gegenüber 1980 2:1).

Im aufgeblasenen Finanzmarkt liegt bekanntlich viel Potenzial: in der Risikodimension das Potenzial, die Welt in eine tiefe Rezession zu stürzen. Als Gestalter sehen wir darin aber auch das Potenzial für eine neue Wirtschaft. Geld will bekanntlich arbeiten. Es ist die gestalterische Pflicht, das Risiko endlich in eine Chance zu verwandeln. Aufgrund des aktuellen Overfittings lautet das Ge-

bot der Stunde, endlich in eine neue Wirtschaft zu investieren, die fit für die Aufgaben des 21. Jahrhunderts ist. Geld alleine reicht natürlich nicht, wenn es keine Fachkräfte gibt. Durch gezieltes De-vesting müssen wir alte Zöpfe abschneiden. Fähige, gut ausgebildete Menschen müssen aufhören, Effizienzpotenziale einer Problemwirtschaft zu optimieren und damit beginnen, neue Chancen zu erarbeiten, um ihren Teil der Lösungswirtschaft zu gestalten.

13.

Zukunft kaufen!

Einschneidende Ereignisse führen dazu, dass Menschen sich informieren, reflektieren und engagieren. Mit etwas Glück entwickeln immer mehr Menschen so über die Zeit klare Positionen, denen eine tiefere Vernunft innewohnt und die auf lange Sicht nicht umkehrbar sind. Denken Sie an das Wahlrecht für Frauen. Dieser Tage ist der Hambacher Forst zu einem Symbol geworden. Viele Menschen zoomen heraus und kommen für sich zu dem Schluss, dass die planetaren Lebensgrundlagen wichtiger sind als die Versorgungssicherheit mit Strom. Auf den ersten Blick mag es unfair erscheinen, dass der Menschenverstand wie ein Blitz ausgerechnet in das Braunkohlegeschäft eines bestimmten Versorgers einschlägt. Nur wenige Jahre nach dem Verlust des Nuklearenergiegeschäfts dürfte heute auch im Hambacher Forst für den Konzern nichts mehr zu gewinnen sein – außer der Einsicht, radikal neue Wege einschlagen zu müssen. Das heißt, der Konzern könnte damit beginnen, seine Bedeutung für die Allgemeinheit grundlegend neu zu denken. Darin liegt durchaus eine Chance; die Zeiten dafür könnten sogar nicht besser sein. Kapitalmärkte sind liquide und locken mit billigem Geld, das Investitionen in eine zukunftsfähige Wirtschaft und Gesellschaft erleichtert.

„Wollen hätt’ ich schon mögen – aber dürfen hab’ ich mich nicht getraut.“ Dieses Bonmot Karl Valentins bringt die ganze Tragik unserer aktuellen Lage gut auf den Punkt. Niedrige Zinsen bedeuten im Klartext: Es gibt mehr Geld als Ideen für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft. Das Risiko einer erneuten Finanzkrise mit schwerwiegenden Folgen für die Weltwirtschaft steigt mit diesem Überangebot an Geld, weil der Glaube an den Wert des Geldes zweifelhaft wird. Solange wir ihm jedoch Vertrauen schenken, birgt die Liquidität auch die Chance, die zweifellos hohen Kosten aufzubringen, die die Investition in eine bessere Zukunft über kurz oder lang von uns fordert. Die Aktivitäten

Verteilung von Vermögenswerten in Mrd. €

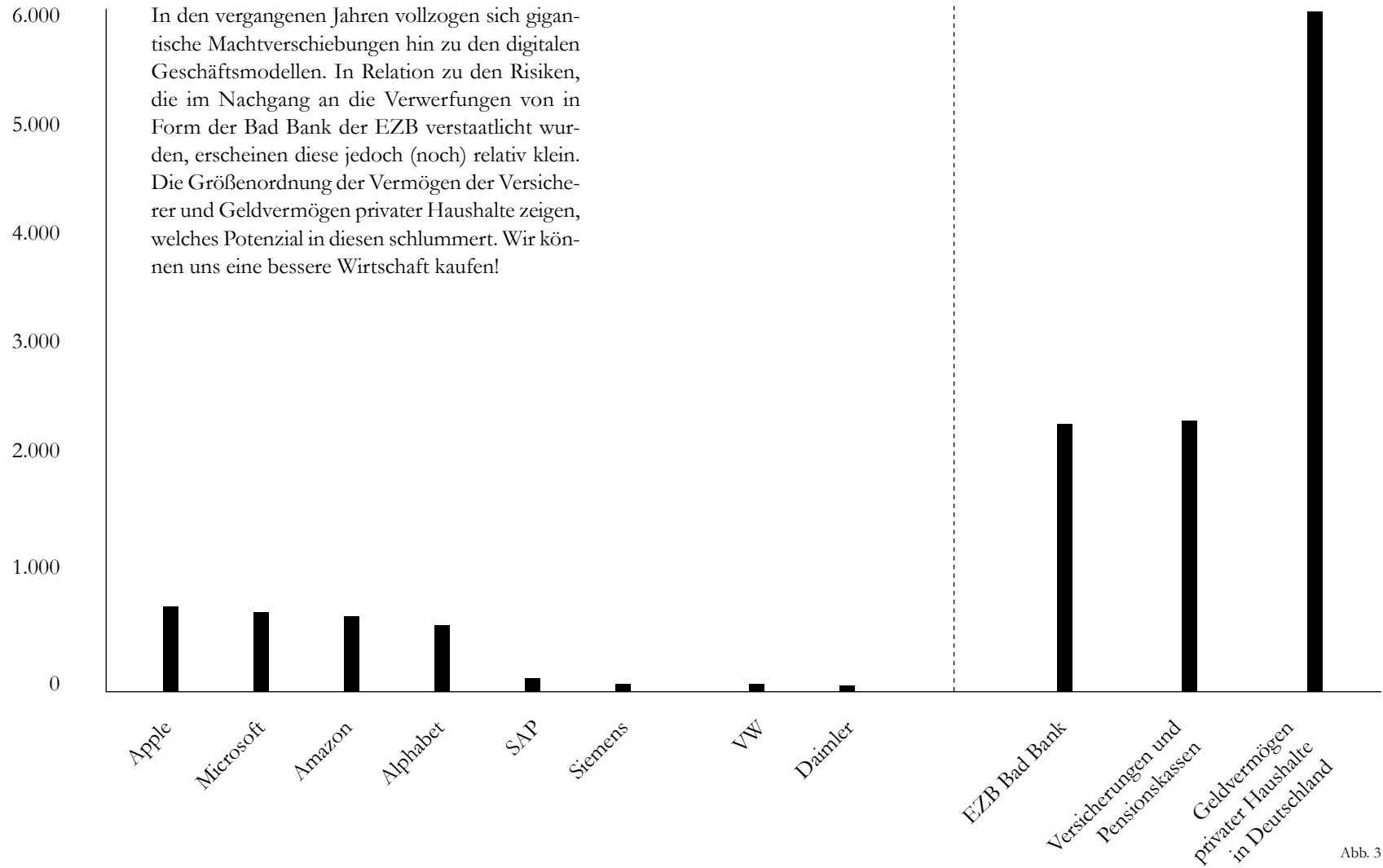


Abb. 3

der EZB gleichen der Abwrackprämie für PKW um 2010. Statt Schrott aufzukaufen und stupid money in eine Wirtschaft ohne Zukunftsfantasie zu pumpen, müssen wir über neue Ideen diskutieren, wie dieses Geld dorthin gelangt, wo es gebraucht wird. Wie sollen unsere Städte der Zukunft gestaltet sein? Wie soll unsere Energie erzeugt werden und wohin soll sie fließen? Welche Wirtschaft wollen wir haben und von welchen Altlasten sollten wir uns trennen? Wie soll die Landwirtschaft der Zukunft aussehen und welche Nahrungsmittel und Produktionsbedingungen sollten schnellstmöglich der Geschichte angehören? Wie wollen wir arbeiten und leben? Anstatt eine Debatte über Abstiegs- und sonstige Ängste zu führen, sollten wir mündig und selbstbewusst unser Schicksal in die Hand nehmen. Wir sind heute nicht nur in der Lage, sondern auch in der Pflicht, in einem nie dagewesenen Ausmaß in unsere Zukunft zu investieren. Es gilt, neue Systeme für einen zukunftsfähigen Wohlstand zu gestalten. Kurzum: Wir können uns eine bessere Zukunft kaufen. Geld genug ist dafür vorhanden – man muss es nur wollen.

In Zusammenhang mit der Gefahr globaler wirtschaftlicher Verwerfungen sind antifragile Strukturen wertvoller denn je. Ein Leuchtturm der digitalen Allmende ist beispielsweise Git. Es ist ein frei verfügbares Programm, das eine dezentrale Versionskontrolle für verteilte Entwicklungen bereitstellt. Dies können komplexe Softwareentwicklungen sein, aber auch Texte, komplexe Konstruktionen und sogar Gesetze wurden schon gemeinschaftlich mit diesem Werkzeug entwickelt. Auf Basis von Git entstand der vermutlich größte Werkzeugkasten der Menschheit. Millionen von Entwicklern teilen darüber ihre Software mit Kollegen in der ganzen Welt. Viele Projekte in Git stehen als Open-Source-Software zur freien Verfügung und entwickeln sich – bei gegebener Brauchbarkeit – schnell weiter. So entstehen mächtige Frameworks, deren Benutzung kleine Teams bei der Realisierung ihrer Ideen mit Superkräften ausstatten. Start-ups stehen heute sprichwörtlich auf den Schultern von Giganten und können so die Welt verändern. Aber nicht nur durch Technologie. Start-ups können heute vor allem auch mithilfe des ungenutzten, das heißt nur zu Spekulationszwecken global umherirrenden Geldes schnell zu milliarden-

schweren Treibern des Wandels werden. Die Neuausrichtung der Finanzströme hat eben erst begonnen. Die jungen, neuen Unternehmer verändern die Welt und treiben die alte Wirtschaft vor sich her.

Radikal idealistisch und realistisch

Radikaler Idealismus kann dabei helfen, neue ökonomische und gesellschaftliche Perspektiven zu entwickeln und damit auch neue Produkte und ganze Wirtschaftsbereiche entstehen zu lassen. Im nächsten Schritt sollten diese jedoch ebenso radikal auf ihre Substanz hin untersucht werden. Anfang des Jahrtausends schien die Zeit des grünen Wachstums gekommen zu sein. Mit viel Drive und Kapital entwickelten sich Firmen in der Solar- und Windenergie. Das Gute daran ist, dass heute Windenergie vielfach die günstigste Form der Energieerzeugung ist. Während 1997 weltweit Windkraftanlagen mit einer Nennleistung von nur 7,4 Gigawatt (GW) installiert waren, wurden allein 2017 Windkraftanlagen mit 50 GW neu installiert, die sich auf 539 GW zum Ende des Jahres 2017 summieren. Während die installierte Leistung sich sehr bald ver Hundertfacht haben wird, sieht es mit den Investitionen leider vielfach nicht so gut aus. Viele Anleger, die an die saubere Energie geglaubt haben, verloren viel Geld. Wie kann das sein? Sicher haben es viele Länder verschlafen, die regulativen Rahmenbedingungen zu schaffen. Trotzdem haben viele Unternehmen in der Euphorie vernachlässigt, ihren Nutzen für den Kunden klar herauszuarbeiten. Mehr als 40 Hersteller von Solarzellen mussten 2012 Konkurs anmelden. Ganz anders entwickelten sich Firmen, die Photovoltaik systemisch betrachteten, das heißt, mehrere Perspektiven übereinanderlegen konnten. So schufen die Firmen Sungevity und SolarCity einen Verbund aus Investoren, standardisierten PV Systemen, einem Netzwerk an regionalen Vertriebspartnern, regionaler Regulierung und Utilities. Dies erlaubte Hausbewohnern, unabhängig von ihrer finanziellen Situation oder Wohneigentum von günstiger, sauberer Energie zu profitieren. Regionalpolitische Klimaziele wurden ebenso ermöglicht wie ein attraktives Investitionsmodell mit langlaufenden sicheren Renditen. Während also reine PV Hersteller auf der Hypewelle um grüne

Investitionen gesurft sind, haben Sungevity und SolarCity für tausende Kunden und Partner klar ersichtliche Lösungen und echten Mehrwert geschaffen.

Wie wichtig es ist, vielen Dingen in unserer Umwelt eine neue Bedeutung zu verleihen, ist sicherlich unbezweifelbar. Viele Menschen suchen immer gezielter nach Symbolen, die das Neue schon in sich tragen. Neue Bedeutungen zu finden und sich als Unternehmen in eine sinnvolle Beziehung zu diesem Neuen zu setzen, wird für den Erfolg von Unternehmen künftig eine Schlüsselrolle spielen.

Produktion erneuerbarer Energien in Mio. KWh

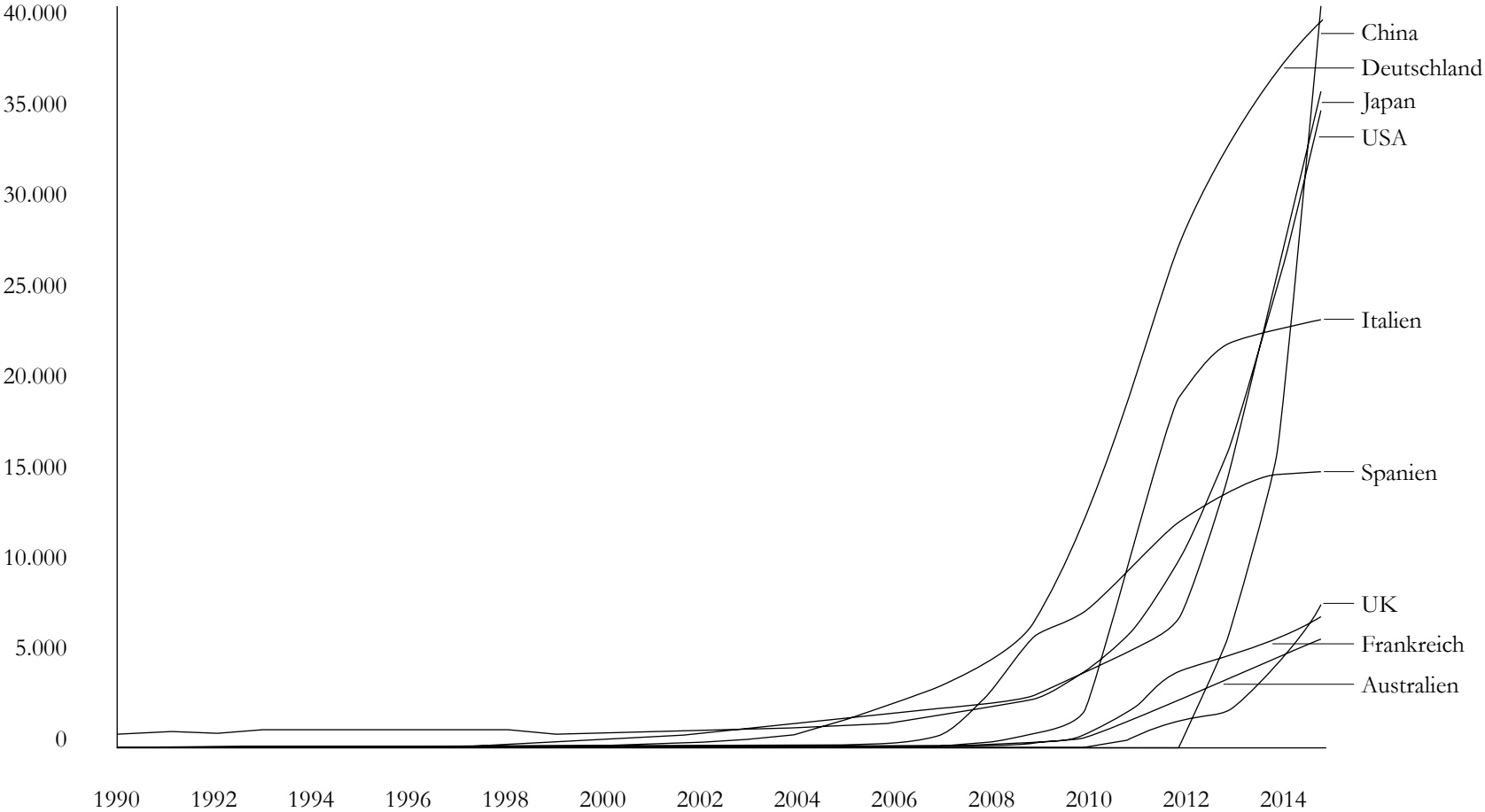


Abb. 4

Systemische Probleme erfordern eine systemische Lösung: In Freiheit investieren!

Mutiges Denken und stabile Investitionen sind unter anderem im Bereich Energie dringend erforderlich. Zur Sicherung von Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit der Energiesysteme hat die Internationale Energiebehörde IEA bis 2035 einen weltweiten Investitionsbedarf von 48 Billionen Dollar errechnet. Um die Zahl besser einordnen zu können: Das entspricht etwa 20% mehr als die gegenwärtigen Investitionen. Die Mehrkosten sind für die Kurskorrektur in Hinblick auf das in Paris beschlossene Klimaziel erforderlich. In Paris wurde vereinbart, dass der globale Temperaturanstieg durch den Treibhauseffekt auf weniger als zwei Grad begrenzt werden muss.²⁰

Wie wir heute bei den Energieversorgern sehen, werden viele Industrien in den kommenden Jahren große Abschreibungen in traditionellen Geschäftsfeldern und teilweise ganzer Marktdesigns vornehmen müssen. Glücklicherweise verfügen wir über die finanziellen Ressourcen, um in bessere Systeme zu investieren. Wir müssen vor allem klären, was wir abschaffen und was wir neu gestalten wollen. Das unternehmerische Wollen ist die Triebfeder für nachhaltigen Erfolg.

Doch woher sollen wir noch wissen, was wir wollen? Kaum ein Unternehmen stellt sich dieser Frage konsequent und bewirtschaftet seinen Optionsraum bewusst und nachhaltig. Wie die Früchte in einem Garten wollen auch Optionen gesät, versorgt und umsorgt werden, damit daraus echte Geschäftschancen für das 21. Jahrhundert erwachsen.

Es gibt heute viele legitime Gründe, idealistisch zu handeln, denn es gibt ausreichend Anlass, bestehende Systeme zu hinterfragen. Visionen zu besitzen und ihnen mehr als andere zu vertrauen, darin liegt die Chance, mit besseren Systemen, Produkten und Diensten in Zukunft erfolgreich zu sein. Dinge fundamental

anders zu machen, erscheint zielführender denn je. Aber „anders-machen“ ist kein Wert an sich – man muss darin auch richtig gut sein! Um in Zukunft über gute Optionen zu verfügen, muss man sich heute in erster Linie viele Optionen sichern. Optionen selbst sind keine Investition. Normalerweise liegen sie auf der Straße. Man muss sie erkennen und ihren Wert einschätzen. Mit unserer Arbeit bei Intuity helfen wir Unternehmen und Start-ups bei der Suche, der Bewertung und Verwertung solcher Optionen. Wir sind dabei Impulsgeber, Katalysten und Gestalter. So kommen wir von Prototypingmethoden hin zu Prototypen von neuen Produkten und Diensten. Beweist diese Arbeit, dass sie Anziehungskraft und Bedeutung für andere erzeugen kann, dann gehen wir einen Schritt weiter.

Jetzt ist Schluss: New Meaning!

Auf den zurückliegenden Seiten haben wir Ihnen vorgestellt, was es bedeuten kann, heute auf realistische Art und Weise idealistisch zu denken und handeln. Unsere Darstellung ist notgedrungen unvollständig und ausschnittshaft. Doch wenn es uns gelungen ist, Sie zum Weiterdenken anzuregen, hätten wir damit unser wichtigstes Ziel bereits erreicht. Sollten Sie nach der Lektüre den Impuls verspüren, tätig zu werden und selbst etwas dazu beitragen wollen, die sozialen und ökonomischen Grundlagen unseres Zusammenlebens zu erneuern, setzten Sie sich mit uns in Verbindung.

Treten wir noch einmal einen Schritt zurück und betrachten zum Schluss die wichtigsten Punkte in ihrem systematischen Zusammenhang:

1. Unser zivilisatorischer Fortschritt basiert im Wesentlichen auf dem Vermögen, die Komplexität der Welt durch Strukturbildung sachdienlich zu reduzieren.
2. Welche Realitäten wir erzeugen und in welcher Welt wir folglich leben, hängt im Prinzip ganz von unseren Wünschen und Interessen ab.
3. Natürlich müssen wir dabei im Rahmen unserer Möglichkeiten bleiben. Die Naturgesetze können wir ebenso wenig ignorieren wie die menschlichen Grundbedürfnisse und Lebensbedingungen. Für die meisten Probleme gibt es aber trotzdem mehr als nur eine Herangehensweise, sprich: verschiedene funktionsäquivalente Lösungen.
4. Die Problemlösungskapazitäten der Globalisierung stoßen an ihre Grenzen. Die sozialen, ökonomischen und ökologischen Spielräume werden knapp, weshalb die bestehen-

den Strukturen unhaltbar geworden sind. Wir brauchen ein neues Betriebssystem für unseren Planeten, das den veränderten Voraussetzungen Rechnung trägt. Andernfalls müssen wir erhebliche Einschränkungen unserer Lebensqualität hinnehmen – vielleicht noch nicht heute und auch nicht morgen, aber in absehbarer Zeit gewiss.

5. Die existenziellen Probleme der Zeit bedürfen Lösungsstrategien, die es in ihrer Radikalität mit den Herausforderungen aufnehmen können. Im Maschinenraum knirscht es gewaltig. Nur einzelne Schrauben anzuziehen, kann die drohende Katastrophe nicht mehr abwenden.
6. Radikale Erneuerung fordert engagiertes Handeln auf Makro-, Meso- und Mikroebene. Wir brauchen internationale Kooperation, starke regionale Initiativen und mutige lokale Vorstöße.
7. Für ganzheitliche Lösungen braucht es drei Dinge: Geld, Visionen und Vertrauen. Geld ist in einer Fülle verfügbar wie lange nicht; zukunftssträchtige Visionen können wir gemeinsam erarbeiten, indem wir die systemischen Abhängigkeiten im Blick behalten und unsere Ziele gesamtgesellschaftlich zurückbinden; Vertrauen in langfristigen Erfolg lässt sich nicht abschließend begründen oder gar garantieren – wir können aber Sorge dafür tragen, die Erfolgspotenziale unserer Unternehmungen genau zu kalkulieren und sie so auf eine rationale Grundlage zu stellen.

Radikaler realistischer Idealismus steht für eine ganzheitliche Betrachtung und eine wertbasierte Systembildung mit dem Menschen im Mittelpunkt. New Meaning – das ist der Auftrag, gleichermaßen soziale, ökologische und unternehmerische Verantwortung zusammenzudenken. Unsere Leitidee lautet: Lieber mit etwas radikal Neuem kleine Fehlschläge erleiden, als die großen Fehler der Vergangenheit fortzuschreiben.

Anmerkungen

¹ Vgl. Ulrich, Bernd: „Wie radikal ist realistisch?“, *Die Zeit*, Nr. 25, 14.06.2018.

² Ebenda.

³ Ebenda.

⁴ Ebenda.

⁵ Vgl. Latour, Bruno: *Das terrestrische Manifest*, Berlin 2018, bes. Kap. 2.

⁶ Vgl. Luhmann, Niklas: *Vertrauen*, Konstanz/München ⁵2014, Kap. 1.

⁷ Ebenda, S. 6.

⁸ Vgl. Leendertz, Ariane: Warum die Welt auf einmal viel Komplexer wurde. Über die historischen Wurzeln einer zeitgenössischen Redefigur, in: MPI for the Study of Societies, Max Planck Society (Hrsg.): *MPIfG Jahrbuch 2017–2018*, Köln 2017, S. 55–60.

⁹ Vgl. dazu die Website des Projekts unter: <https://www.iddri.org/en/initiative/renewing-eu-food-agricultural-and-rural-policies>, Abrufdatum 19.11.2018.

¹⁰ Vgl. Fukuyama, Francis: *Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir?* München 1992.

¹¹ Vgl. Strijbis, Oliver; Tency, Céline: Das Weltbürgertum der Eliten, in: *WZB Mitteilungen*, Heft 154, Berlin 2016, S. 25–27; Reckwitz, Andreas: „Zwischen Hyperkultur und Kulturessenzialismus“, *Soziopolis*, 24.10.2016. URL= <https://soziopolis.de/beobachten/kultur/artikel/zwischen-hyperkultur-und-kulturessenzialismus> sowie ders.: „Die alte und die neue Mittelschicht“, *Frankfurter Sonntagszeitung*, 22.10.2017.

¹² Bude, Heinz: *Die Ausgeschlossenen. Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft*, München 2008, S. 14.

¹³ Lanchester, John: Die große Wut: 10 Jahre Finanzkrise, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Nr. 9 (2018), S. 35–45, S. 35 f.

¹⁴ Siehe Kotter, John: *Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*, München 2015; speziell zum Bereich des Erkundens vgl. Austin, Rob; Devin, Lee: *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artists Work*, Upper Saddle River 2003.

¹⁵ Diese Feststellung ist schon mehrfach zum Anlass genommen worden, über neue Lösungswege nachzudenken. Vgl. u. a. Klein, Dieter: *Gespaltene Machteliten. Verlorene Transformationsfähigkeit oder Renaissance eines New Deal?* Hamburg 2016.

¹⁶ Vgl. Schumpeter, Joseph: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Stuttgart 2005, Kap. 7.

¹⁷ Vgl. Graeber, David: *Bullshit Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit*, Stuttgart 2018. Zu diesem Befund einer Polarisierung der Arbeitswelt siehe auch Goose, Mårten; Manning, Allan; Salomons, Anna: Job Polarization in Europe, in: *American Economic Review*, Jg. 99 (2009), Nr. 2, S. 58–63 sowie Scott, Allen: *A World in Emergence, Cities and Regions in the 21st Century*, Cheltenham 2012, S. 95–121.

¹⁸ Ein bemerkenswerter Vorschlag, dessen Tragfähigkeit noch genauer geprüft werden müsste, findet sich bei Ariès, Paul: Demonetarisiert euch! Ein Plädoyer für das Gratisprinzip als Alternative zum Kapitalismus, in: *Le Monde diplomatique*, Nr. 11 (2018), S. 3.

¹⁹ McAfee, Andrew: Are droids taking our jobs? TEDxBoston 2012, 12:59 ff. URL: https://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_are_droids_taking_our_jobs/transcript.

²⁰ Vgl. dazu den Text des Übereinkommens auf der Website des BMU unter: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf, Abrufdatum 19.11.2018.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eigene Darstellung (angelehnt an Latour, Bruno: *Das terrestrische Manifest*, Berlin 2018, S. 59).

Abb. 2: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Eigene Darstellung (die Zahlen stammen von [Die Top100 größten börsennotierten Unternehmen der Welt nach Marktkapitalisierung; URL: <https://www.finanzen100.de/top100/die-grossten-borsennotierten-unternehmen-der-welt/>, Abrufdatum 21.11.2018]; [Stocker, Frank: „Geldvermögen der Deutschen knackt historische Marke“, *Welt*, 02.01.2018; URL: <https://www.welt.de/finanzen/article172105612/Konten-und-Aktien-Geldvermoegen-der-Deutschen-ueber-6-Billionen-Euro.html>, Abrufdatum 21.11.2018]; [Bundesverband deutscher Banken e.V. (Hrsg.): *Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft*, Berlin 2017, S.16; URL: https://bankenverband.de/media/publikationen/16112017_Zahlen_und_Fakten_web.pdf, Abrufdatum 21.11.2018]; [Scholtes, Brigitte: „Europäische Zentralbank plant Ende der Anleihenkäufe“, *General Anzeiger*, 11.06.2018; URL: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/news/wirtschaft/ueberregional/Europ%C3%A4ische-Zentralbank-plant-Ende-der-Anleihen%C3%A4ufe-article3874088.html>, Abrufdatum 21.11.2018]).

Abb. 4: Eigene Darstellung (die Zahlen stammen von [Energy Statistics Database / United Nations Statistics Division; URL: <http://data.un.org/Data.aspx?q=solar&d=EDATA&f=c-mID%3aES>, Abrufdatum 21.11.2018]).

Intuity Media Lab

Intuity entwickelt digitale Services und Produkte der nächsten Generation. Dabei kombiniert Intuity Kreativität und strategisch-systemisches Denken mit seiner fachlichen Expertise in Feldern wie User-Experience-Design, Software-Hardware-Prototyping, AI und Robotik.

Hauke Behrendt

Hauke Behrendt ist promovierter Philosoph und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wissenschaftstheorie und Technikphilosophie von Prof. Dr. Catrin Misselhorn am Institut für Philosophie der Universität Stuttgart.

Markus Turber

Markus Turber hat Intuity gemeinsam mit Stefan Brandys und Steffen Süpple gegründet. Er ist Unternehmer aus Leidenschaft. Als Gestalter an der Schnittstelle zwischen neuen Technologien, unartikulierten Bedürfnissen und den Herausforderungen unserer Zeit liebt er es, mit seinen Kollegen neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Diese Theorieranlage erzwingt eine Darstellung in ungewöhnlicher Abstraktionslage. Der Flug muss über den Wolken stattfinden, und es ist mit einer ziemlich geschlossenen Wolkendecke zu rechnen. Man muss sich auf die eigenen Instrumente verlassen. (Niklas Luhmann)