

# DIE GLEICHZEITIGKEITS-WENDE

## ENTWICKLUNGSHILFE-WENDE

- Warum blieben drei Billionen Dollar in 40 Jahren nahezu ohne Wirkung?
- Warum kann Hilfe schwächen?
- Wie können Ungerechtigkeiten bei Klima, Energie und Rohstoffen ausgeglichen werden?
- Warum agiert China so ganz anders in Afrika?

## MIGRATIONS-WENDE

- Wie lässt sich Zuwanderung sichern?
- Wird eine Ankommenskultur – national und in der Stadt – zum Wettbewerbsfaktor?
- Wie schaffen wir diverse Integrationskulturen?
- Welche Rolle spielt Bildung?

## BILDUNGS-WENDE

- Erfordert der leichtere Zugang zu Wissen eine radikal andere Didaktik?
- Fördert die Digitalisierung nur Spaltung oder auch die Demokratie?
- Wie können wir Belegschaften und Führungskräfte für Hightech & Hightouch qualifizieren, also zu mehr Empathie?

## GEO-POLITISCHE WENDEN

- Sind auch die USA und die EU auf dem Weg in eine Post-Demokratie?
- Siegen Autokratien dank KI?
- Wie geht das Rennen zwischen Big Tech (USA) vs. Big State (China) aus?

## ARBEITS-WENDE

- Kommt New Work nach 50 Jahren nun wirklich? Und wenn ja: wegen Corona, der Generation Y/Z, des Arbeitsmarktes oder aus Resignation?
- Nehmen uns Roboter und Algorithmen wirklich die Arbeit weg, die uns fehlt?
- Müssen Algorithmen und Roboter künftig Steuern zahlen?
- Wie sehen zukunftsfähige Gewerkschaften aus?

## KLIMA-WENDE

- Planetare Kippunkte wegen Kriegen und Kapitalismus
- Zivilgesellschaftliche Kippunkte durch ungekannte Radikalisierung
- Wird der Finanzmarkt zum wichtigsten Klimaschutz-Instrument?

## SICHERHEITS-WENDE

- Wie lange wird die Sicherheit der EU von den USA garantiert?
- Ist der Nahtod der NATO abgewendet und hat sie eine Zukunft?
- Ist der Eiserne Vorhang mitten in der Ukraine vermeidbar?
- Sind sich die Menschen der Cyber-Risiken bewusst?
- Welche Risiken lassen sich noch versichern?

## GESUNDHEITS- UND DEMOGRAFIE-WENDE

- Werden wachsende Wohlstandsgesellschaften gesünder, älter oder lediglich teurer in der Pflege?
- Wird das Altern der am stärksten wachsende Markt oder eine Gemeinwohlaufgabe?
- Wird die chinesische Bevölkerung schneller alt als reich?
- Klappt der Wechsel von teurer Nachsorge zu datenbasierter Vorsorge?
- Führt eine digitale, individualisierte Medizin zu einer Entsolidarisierung des Gesundheitswesens?
- Werden Gesundheitsberufe die Gewinner auf den Arbeitsmärkten von morgen?

Es verändert sich viel in Europa in vielen Bereichen –  
und das nahezu gleichzeitig.

Was alles auf uns zukommt, was das bedeutet  
und was zu tun ist.

#### MOBILITÄTS-WENDE

- Wie erreichen wir 48 Prozent CO<sub>2</sub>-Senkung bis 2030?
- Ist der massive Ausbau des ÖPNV und des Schienennetzes zu schaffen?
- Wie können wir genug grünen Strom für die elektrische Mobilität produzieren?
- Sind die Anreize im Steuer- und Verkehrsrecht angemessen?
- Lassen sich Industrie-, Arbeitsmarkt- und Steuerpolitik harmonisieren?
- Was hat Priorität – Städtebau, Werkwohnungen oder ÖPNV?

#### ENERGIE-WENDE

- Wird es weiterhin Krieg um Energie geben?
- Sind regenerative Energien überreguliert?
- Wird China weiterhin auf fossile Versorgung setzen?
- Kommen die AKWs auch ohne Endlagerungslösung wieder?
- Wie stark behindert der Fachkräftemangel die Energiewende?

#### AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWENDE

- Wird Hunger zur Waffe?
- Wie bremsen wir den Fleischkonsum?
- Sollte es für gesunde Nahrung Steuerprivilegien geben?
- Wie ändern wir die landwirtschaftliche Förderpolitik (Subventionen für Massentierhaltung, Monokulturen, Entwaldungen)?
- Wie erhalten wir die Biodiversität?

#### DIGITALISIERUNGS-WENDE

- Welche Folgen hat die zunehmende Machtkonzentration bei den Tech-Giganten?
- Hilft Dezentralisierung durch Technik gegen Big Tech – oder brauchen wir eine rigidere Regulierung?
- Wie geht die neue Geopolitik des Internets – Moskau/China gegen USA/EU?
- Brauchen wir eine Digital-NATO?

#### WASSER-WENDE

- Kommen Wasserkriege auf uns zu?
- Sind Staudamm-Projekte immer autokratisch?
- Wird Wasser das nächste CO<sub>2</sub>? (mit Ausweis des Verbrauchs auf Produkten wie Autos und Lebensmitteln, etwa Avocado?)
- Wird die Privatisierung von Wasser verboten?
- Ist es nützlich, den Wasserverbrauch nach Farben zu klassifizieren?

Hinweis: Keine Vollständigkeit der Wendens, ihrer Verbindungen und Zielkonflikte.  
Quelle: Stephan A. Jansen, Update Vortrag 2016, brandeins Zukunftskonferenz

**Text und Grafik: Stephan A. Jansen,**

Professor für Management, Innovation und Finanzierung und Stiftungsgastprofessor für Urban Innovation an der Universität der Künste Berlin, Partner der Sozietät für digitale und soziale Transformation Das 18te Kamel & Komplizen in Berlin, Hamburg und Wien

## 1. Die Postmoderne ist vorbei

Die großen Welterzählungen sind zu Ende, das war zumindest die Botschaft der sogenannten Postmoderne. Und irgendwie könnte man das auch glauben, denn die Post geht ab. Einige Beispiele:

- Die **Postdemokratie** wird in Demokratien diskutiert und zum Beispiel in Ungarn schon gelebt.
- Der **Postkapitalismus** wird zwischen Regulierung, Zivilgesellschaft und Unternehmen verhandelt.
- Die **Postwachstumsökonomie** ist oft schon mehr Realität als Ideologie.
- Der **Postmaterialismus** ist bei den Jüngeren beliebt, die die Probleme der Vorgänger nicht mehr erben wollen.
- Das **postfossile Zeitalter** kommt für die Klimaschützer zu langsam und für den Energiebedarf zu schnell.
- Die **Post-Post-Weltkriegs-Phase** hat der ehemalige US-Präsident Donald Trump eingeläutet und Europa aufgefordert, sich selbst zu verteidigen. Das Echo dieser Klingel ist mit dem Putin'schen Angriffskrieg auf die Ukraine schrill und schrecklich.

Was nun kommt, bleibt unscharf und wirkt unkomfortabel. Und es ist unstrukturiert, weil zu viele Wenden gleichzeitig stattfinden (siehe Grafik).

## 2. Mehrere Zäsuren zur gleichen Zeit führen zu Zielkonflikten

Nur drei der zahlreichen Beispiele:

- 1 *Mobilitätswende, Energiewende und Arbeitsmarktpolitik* haben hierzulande unterschiedliche Ziele – das zeigt sich, wenn mit Kohlestrom betriebene Elektro-Privatautos auf städtischen Parkplätzen herumstehen, während der ÖPNV auf seinen Ausbau wartet.
- 2 *Geopolitische und Sicherheitswenden* können im Widerspruch zur Klimawende stehen, wenn für die Unabhängigkeit nun Gas aus Katar eingekauft wird.

- 3 Die *Agrar- und Ernährungswende*, die neben der Mobilitätswende wesentlich für die Begrenzung der Erderwärmung ist, steht im Konflikt mit der weltweiten Nachfrage und der Bekämpfung des Hungers, wofür noch immer Wälder abgeholzt und Weideflächen für mehr Tierfutteranbau ausgedehnt werden.

Zielkonflikte sind allgegenwärtig und nur gemeinsam zu lösen. Mehrere Wenden gleichzeitig erfordern die zeitgleiche Einbindung bisher ungleich behandelte Anspruchsgruppen.

## 3. Komplexitätsreduzierung ist keine Lösung

Im 21. Jahrhundert kamen so viele schwarze Schwäne – also „höchst unwahrscheinliche Ereignisse“ wie Nassim Nicholas Taleb in seinem gleichnamigen Buch schreibt –, dass man die weißen als Ausnahme annehmen könnte. Gleichzeitig entwickelte sich in China ein staatlicher Kapitalismus, der nicht wenige am europäischen Modell zweifeln ließ. Wird also Komplexität nur mit noch mehr Komplexität bewältigt? Oder ist die einfachere, varietätsarme Autokratie die Lösung? Vielleicht auch selbstlernende, regelbasierte künstliche Intelligenz (KI)?

Zunächst sieht es so aus, als führten Autokratien, Staatsfonds und KI zur Reduktion von Komplexität – aber es könnte auch sein, dass die Komplexität danach noch größer ist als in den langsamen, inklusiven Demokratien.

Wie werden wir also manövrierfähiger in den Wenden?

### A. **MAKRO: Neue Institutionen**

Das Design der bisherigen Institutionen bei den Vereinten Nationen (UN) oder der G7 ist auf isolierte Probleme ausgelegt. Deshalb wird in der Wissenschaftsberatung und auf Konferenzen das Konzept der *Grand Strategy* diskutiert. Dies bezeichnet ein Gesamtkonzept, um Staa-

ten durch komplexere und unsichere Zeiten zu steuern. Lehrstühle dazu lassen sich zahlreich in den USA finden, aktuelle Ansätze der außenpolitischen Debatte zeigen viele weitere Aspekte auf, von Menschen- und Abtreibungsrechten, öffentlicher Gesundheit, Klima, Migration bis hin zur Religion.

Der sich gerade nochmals neu erfindende US-Ansatz könnte tatsächlich auch ein geopolitischer Ansatz sein, jenseits von einer G7, eben ohne Russland.

Dessen aus der Zeit gefallener Krieg, der vordergründig wie aus dem vergangenen Jahrhundert wirkt, hat selbstverständlich auch hybride Formen:

- a. Die *Geopolitik der Digitalisierung* ist eine andere als die Geopolitik der noch analogen Post-Weltkriegswelt: So wurde am 28. April 2022 auf Initiative von US-Präsident Joe Biden eine wenig beachtete „Declaration for the Future of the Internet“ veröffentlicht, die neben den USA und der EU von 32 weiteren Staaten unterzeichnet wurde. Es war eine Reaktion auf die Erklärung von Moskau zur Zukunft der Cybersicherheit, auf die sich China und Russland bereits Ende 2020 verständigt hatten und die einer Verabredung zur transasiatischen Zensur gleichkommt. Angesichts der Vorbehalte der EU gegenüber den US-Big-Tech-Konzernen ist das ein wahrnehmbarer Wendepunkt zu einer Digital-Nato.
- b. *Digitale Gemeinschaftsgüter*: Die Frage nach privaten Plattform-Ökonomien, die in nahezu alle öffentlichen Infrastrukturen eingedrungen sind, betreffen private Marktplätze wie die von Amazon und Alibaba, rein private Medien ohne Aufsicht wie Twitter, Instagram, Facebook oder private Währungen wie Bitcoin. Bisher hat der digitale Kapitalismus mit seinen Datenmonopolen unseren Fortschritt eher behindert als verbessert.
- c. *Fünfte Gewalt in der Gewaltenteilung*: Codes, Algorithmen, Plattformen oder auch Social-Scoring-Systeme sind fak-

tisch genau das – nur eben noch nicht verfassungsrechtlich verankert. Das ist unsere gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

## B. MIKRO: neue Erzählungen

Wie können Träume einer lebenswerten Zukunft entstehen? Ein Angebot könnte der Menschheitstraum sein: Gesundheit – nicht ewig, aber immerhin lange im Sinne eines würdevollen selbstbestimmten Alterns. Ein solches Ziel könnte viele Wendepunkte verbinden und die Notwendigkeit von Veränderungen bei Ernährung, Wasser, Klima, Biodiversität oder Mobilität begründen. So setzt beispielsweise der One-Health-Ansatz – unter anderem von der Weltgesundheitsorganisation – auf das Verständnis, dass die Gesundheit von Mensch, Tier und Umwelt miteinander zusammenhängt. Nicht erst seit dem Corona-Virus, der vom Tier auf den Menschen übersprang, ist das ein kluger Gedanke, der Unternehmen der Gesundheitswirtschaft inspiriert. Darin steckt Integrationskraft – von Staaten, Unternehmen, Zivilgesellschaft, der ungeduldigen Umweltschutzbewegungen wie der „Letzten Generation“, von „Fridays for Future“ und ebenso ungeduldigen „Grandparents for Future“.

Die kleine Schwester der Grand Strategy könnte die Stadt sein. Die These, dass Städte die Transformationslabore der Weltgesellschaften sind, könnte die Zielkonflikte dort zumindest handhabbar machen. Mit Kompromissen, mit Zugeständnissen und Verständnis dafür, dass Partikularinteressen nicht helfen. Allianzen wie C40 Cities (Gruppe von knapp 100 Städten auf der ganzen Welt, die knapp 600 Millionen Menschen und mehr als ein Fünftel der Weltwirtschaft repräsentieren) oder die Habitat-Konferenzen der UN (alle 20 Jahre mit rund 40 000 Vertretern unterschiedlicher Interessen) zeigen diesen Weg so ermutigend wie noch weitgehend unbeachtet schon auf.

## C. NANO: radikale Entwürfe

Es gibt zu den integrierenden Erzählungen auch provozierende, und sie werden zunehmen. Fürs Tierwohl, für bezahlbaren Wohnraum, gegen Autos oder Klimasünden werden die Fäuste nicht mehr nur erhoben, sondern mit Superkleber auf Autobahnen festgeklebt. Der zivile Ungehorsam, den wir auch in Deutschland seit einigen Jahrzehnten nur als beruhigten und verwalteten Widerstand kannten, scheint deutlich radikaler wiederzukommen.

Die Kulturwissenschaftlerin und Katastrophenforscherin Eva Horn glaubt, die Erkenntnis der notwendigen Veränderungen übersteige unsere Vorstellungskraft – mit der Folge der Folgenlosigkeit. Die narzisstische Kränkung, wie Sigmund Freud, der Begründer der Psychoanalyse, es nennen würde, dass unsere mühsamen Errungenschaften der Nachkriegszeit nun zu einem Problem geworden sind – endlich jeden Tag Fleisch oder Autos für alle – unterstütze die Radikalisierung. Diese Energie sollten wir im Blick behalten und andere Ventile ermöglichen. In Amsterdam, Helsinki und Paris lassen sich Vorbilder finden.

## Lösungen

Soziale Innovationen basieren nach unserer Forschung auf drei Prinzipien:

- 1 **Einbeziehung** der Betroffenen durch das Umformulieren der Frage. Statt: *Was brauchst du?* zu: *Was kannst du beitragen?*
- 2 **Hybridisierung** von kommerziellen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen statt Privatisierung und Rück-Verstaatlichung im Wechsel.
- 3 **Systemisierung** von sozio-technischen Lösungen statt bloßer Produkte.

All die skizzierten Wendepunkte sind nicht mit noch mehr Wachstum, Umverteilung oder Technik zu lösen. Denn alle bisherigen Lösungen produzierten die viel beschworenen Kollateralschäden. Die hier

gezeigten Wenden sind im Gegensatz dazu allesamt Verhaltenswenden – auf staatlicher, unternehmerischer und individueller Ebene.

Eine Denkwende könnte es sein, von den scheinbar unvermeidlichen Kollateralschäden umzustellen auf einen systematischen Kollateralnutzen. Eine Denkübung dafür könnte ein erweiterter Kategorischer Imperativ sein: Handle stets so, dass deinem Gegenüber ein Vorteil entsteht, für den er nichts tun muss.

## Konkret

- Wenn du ein neues Gebäude baust: Welcher Nutzen (zum Beispiel eine neue Infrastruktur, Synergien, eine bessere Anbindung an den ÖPNV) entsteht für die Anrainer, die durch den Bau belastet werden?
- Wenn du ein neues Produkt entwickelst: Welchen Vorteil gibt es noch, über den für die Konsumenten hinaus?
- Wenn du eine neue Medizin entwickelst: Wie kann davon – neben den Aktionären – die Welt insgesamt profitieren, ohne Patente aufgeben zu müssen?
- Wenn du Landwirtin bist: Wie kannst du Pestizide sparen, Ertrag erhöhen und Klimaschutz betreiben?
- Wenn du Lebensmittelhändler bist: Wie kannst du so einkaufen, dass es nicht nur der Kundschaft, sondern auch den Bauern besser geht?
- Wenn du Städte baust: Wie kannst du sie kostengünstiger, lebenswerter und gesünder zugleich entwickeln?

Diese Denkübungen machen wahnsinnig gute Laune, steigern die Widerstandskraft in der Gemeinschaft und sind egoistischer Altruismus. Daher kommt die Formulierung: Glück im Unglück. Die Verhaltenswenden erzeugen viele positive Zusatzwirkungen, von denen die Beteiligten nachher berichten können – und an die sie vorher kaum glaubten. ■