



Andreas Walker:

„Zukunft passiert nicht einfach so“

Der Zukunftsforscher Andreas Walker über das Unberechenbare – und die Beeinflussbarkeit der Zukunft.

> Herr Dr. Walker, wie fühlen Sie sich im Moment?

Gut. Lebenserwartung, die Verfügbarkeit materieller Güter, das Maß an Freiheit und Frieden waren in Mitteleuropa geschichtlich betrachtet noch nie so gut. Gleichzeitig sind aber Ansprüche an Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und die Bereitschaft, Risiko zu tragen, sehr hoch. Starke, schnelle Personen können heute viel aus ihrem Leben machen, schwache Menschen werden leicht zu Verlierern.

> Wie schaut man überhaupt in die Zukunft?

Als Zukunftsforscher verfügen wir über ein breites Repertoire an Methoden und Instrumenten, mit denen wir Veränderungen in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft analysieren. Wichtig ist zu erkennen, wo es kontinuierliche Entwicklungen gibt, wo Sprünge möglich sind und wo Veränderungen sich gegenseitig beeinflussen können. Ist ein System stabil – oder fällen politische oder wirtschaftliche Entscheidungsträger willkürlich Entscheidungen und forcieren Änderungen? Kann plötzlich Dynamik auftreten? Entscheidend ist, auch schwache Signale neuer Entwicklungen zu erkennen.

> Warum denken Menschen über die Zukunft nach? Aus Angst, Neugier?

Ein Unternehmen muss sich immer wieder hinterfragen, wie sich die Bedürfnisse der Kunden, wie sich Gesetze oder das Verhalten der Konkurrenten verändern könnten. Bei Millionen-Investitionen müssen Sie prüfen, ob neue Maschinen nur auf den heutigen Markt ausgerichtet sind, ob Produkte auch noch in fünf Jahren gekauft werden. Behörden müssen sich mit Fragen der Bevölkerungsentwicklung, kulturellen Folgen der Globalisierung, aber auch mit Krisen oder Katastrophen beschäftigen. Bürger erwarten, dass der Staat sie auch morgen noch schützt. Infrastrukturen wie Autobahnen oder Schulhäuser sollen Jahrzehnte halten.

> In der Analyse heutiger Megatrends – Globalisierung, Mobilität, demografische Schere, Wertepluralismus, Verschärfung der Umweltsituation – sind sich die Forscher einig?

Zukunft passiert nicht einfach so – Zukunft ist immer das Resultat menschlicher Entscheidungen und Handlungen. Die Kunst besteht darin zu erkennen, wo die politische und die wirtschaftliche Macht sein wird, welche Hoffnungen und Ängste bestehen. Nicht zuletzt spielt eine entscheidende ►

Rolle, ob genügend Ressourcen und Ausdauer da sind, Zukunftspläne auch wirklich umzusetzen. Die Beschäftigung mit Zukunft ist auch eine Willenskundgebung: Welche Zukunft wollen wir? Sind wir bereit, unser Verhalten entsprechend auszurichten?

> Was ist mit Ereignissen, die man gar nicht vorhersehen kann – wie 1989 der Fall der Berliner Mauer?

Eine wichtige Disziplin der Zukunftsforschung im Bereich der Krisenfrühwarnung beschäftigt sich mit „Wild Cards“ oder „Black Swans“. So nennt die Forschung „undenkbare“ Ereignisse: zwar wenig wahrscheinlich, aber wenn sie eintreten, werden sie eine große Auswirkung haben. Wo sind Schwachstellen und Grenzen unseres wirtschaftlichen und kulturellen Systems; was würde passieren, wenn gerade diese betroffen wären? Was würde es kosten, sich auf diese extremen Fälle vorzubereiten? Wie müsste eine Krisenorganisation aussehen, die schnell und flexibel bei Überraschungen reagieren kann?

Die Methoden der langfristigen „Früherkennung“ sind ziemlich ausgereift. Wesentlich schwieriger wird die rechtzeitige „Frühwarnung“: Wann merken wir, dass es nun tatsächlich in den nächsten Monaten oder Wochen kommt? Und werden die Warner in Regierung, Verwaltung und Medien ernst genommen oder als Panikmacher abgetan?

> Was ist gefährlicher: sich der Zukunft mit zu viel Respekt zu nähern oder mit zu wenig?

Noch immer gehen zu viele Leute davon aus, dass alles so bleibt wie es ist – und dann sind sie überrascht, dass es plötzlich anders kommt. Wer in einer Organisation, in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft Führungsverantwortung trägt, sollte sich Gedanken über die Zukunft machen.

Die Realität zeigt allerdings, dass der größte Teil der Menschheit mit den aktuellen Erlebnissen, Problemen und Herausforderungen ausgelastet ist und sich gar nicht mit den möglichen Entwicklungen der nächsten Jahre oder Jahrzehnte beschäftigen will.

> Blicken wir auf die nächsten zehn Jahre: Wie viel Veränderung ist im Weltmaßstab möglich?

Wir gehen heute von einer Lebenserwartung von rund 80 Jahren aus. Zehn Jahre sind rund ein Achtel eines Menschenlebens. Bei einer beruflichen Arbeitszeit von 50 Jahren ist es ein Fünftel. Wer ein Hochschulstudium anvisiert, muss von 18 Jahren Schul- und Studienzeiten ausgehen; zehn Jahre bedeuten mehr als die Hälfte dieser Zeit. Bei der Pensionierung mit 65 Jahren können wir noch mit 20 Lebensjahren rechnen. Zehn Jahre sind eine Zeitspanne, die in die Verantwortlichkeit und Planung des menschlichen Vorstellungshorizontes einbezogen werden sollte.

> Verändert sich heute nicht mehr in einem Monat als vor 500 Jahren in einem Jahrzehnt?

Vor einem halben Jahrtausend fand die Reformation statt, Amerika wurde entdeckt, die Buchdruckerei erfunden. Die Pest tobte in Europa, es war selbstverständlich Juden zu verfolgen und Hexen zu verbrennen, Kriege und Söldnerbanden verwüsteten ganze Landstriche, ein Unwetter konnte Ihre Existenz als Bauer vernichten, die meisten Unfälle verliefen tödlich. Wenn Sie damals im falschen Jahr am falschen Ort lebten, konnte Ihr ganzes Leben und Weltbild plötzlich auf den Kopf gestellt werden. Heute haben wir sehr viel Sicherheit und Planbarkeit. Vor 500 Jahren hätte niemand ein Jahr im Voraus seinen Urlaub gebucht, einen Stellenwechsel geplant oder für die Finanzierung seines beruflichen Ruhestandes gespart.

> Mit Blick auf die nächsten zehn Jahre: Welche besondere Verantwortung könnte – neben dem Einzelnen – etwa auf Kirchen und Gemeinden zukommen?

Für Kirchen und Gemeinden ist entscheidend, dass sie sich aktiv mit Fragen der Zukunft beschäftigen. Beim Blick in die Bibel fällt auf, dass der Appell „Fürchtet euch nicht!“ ein wichtiges Leitmotiv ist. Hoffnung und Ausdauer sind christliche Tugenden. Kirchen können wieder zu Hoffnungsstifterinnen werden, wenn sie mitdiskutieren, die Qualität zwischen-

menschlicher Beziehungen mitgestalten und in einer globalisierten Welt „Heimat“ geben, auch „Fremden“.

> Gibt es denn eine Renaissance der Religion?

In der dynamischen Welt des 21. Jahrhunderts stoßen wir zunehmend auf neue Herausforderungen, die wir nicht einfach bewältigen können. Eine Welt, die schnell und komplex ist, überfordert viele. Wirtschaftliche, politische und technische Entwicklungen erscheinen undurchsichtig; man fühlt sich häufig ohnmächtig. Wem sollen wir vertrauen?

Die Frage lautet, ob christlicher Glaube Mut und Hoffnung gibt, sich hier als mündige und freie Menschen den heutigen Herausforderungen zu stellen. ◀

*Dr. Andreas M. Walker
ist Gründer und Eigentümer von
www.weiterdenken.ch sowie
Co-Präsident von www.swissfuture.ch.
Er ist Strategieberater und berät
Wirtschaft, Politik, Verwaltung und
Nichtregierungs-Organisationen.
Interview: Pascal Görtz.*