

Forschungsreihe

01/2014

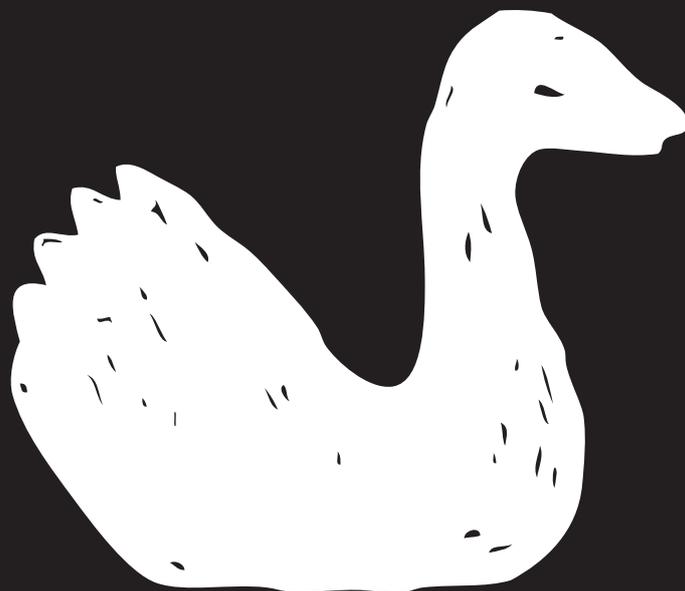


Trend-Report 2014

Y-Events – positive Überraschungen unserer Zukunft

HERAUSGEBER: MATTHIAS HORX & HARRY GATTERER

Der Schwarze Schwan. Spätestens seit Nassim Talebs gleichnamigem Buch steht der Schwarze Schwan für unerwartete, disruptive Ereignisse in unserer hochvernetzten, komplexen und globalen Welt. Events also, die das System Gesellschaft extrem gefährden und ruckartig verändern. Events, auf die wir uns im Grunde nicht vorbereiten können, weil sie nicht zu prognostizieren sind. Deshalb diese Events auch als X-Events (eXtrem) bezeichnet werden. Unternehmensführer weltweit sind seither auf der paradoxen Suche nach Methoden, um so früh wie möglich diese ominösen schwarzen Vögel zu identifizieren – und bestenfalls zu eliminieren. So weit, so gut. Aber...



...wo Schatten, da ist auch Licht. Vor lauter Fukushima und Weltwirtschaftskrise vergessen wir nur zu oft, dass es auch die anderen Events gibt. Y-Events, wie wir sie in Anspielung auf die X-Events nennen. Events, die kaum zu sehen sind, weil sie Positives bewirken. Events, die unsere Welt unerwartet und leise verbessern. Events aus kulturellen und technischen Fortschrittsprozessen, die kooperative Vernunft und spontane Lernprozesse ermöglichen. Ereignisse also, die uns als Gesellschaft besser machen. Diese haben viel weniger Aufmerksamkeit, aber enorme Bedeutung. Für Gesellschaften, aber auch für die Steuerung von Unternehmen. Der Schwarze Schwan.



X-Events und Y-Events

Vom Black-Swan-Denken zum «Possibilismus». Wie die rationale Auseinandersetzung mit Endzeit-Katastrophen uns zu einem neuen Zukunftsverständnis verhelfen kann.

TEXT: MATTHIAS HORX

Viele Zeichen deuten auf eine Besserung: Trotzdem wollen viele sich weiter krank fühlen.

So viel Ende wie in diesem seltsamen 2013 war nie. Hollywood brachte gleich ein halbes Dutzend Hundert-Millionen-Dollar-Untergänge in 3D in die Kinos: «Oblivion» – «World War Z» – «After Earth» – «Elysium» – «Enders Game» ... nie war mehr Abgrund, der die Erde verschlingt, mehr von feindlichen Aliens, rasenden Untoten, Zivilisationsunfällen oder Mega-Naturkatastrophen zerstörte Welt, mehr Negativitätsvermutung in Kunst, Literatur, Medien. Gleichzeitig blieben all jene garantierten Real-Untergänge, die uns in den letzten Jahren als «so gut wie sicher» prophezeit wurden, auf irritierende Weise aus.

Europa zum Beispiel war von den politischen Kommentatoren in den Jahren 2010 bis 2012 schon in den finalen Orkus geschrieben worden. Doch Europa ist nicht auseinandergefallen, wie uns Hundertschaften von Börsengurus, Wirtschaftsaguren, Talkshow-Profis und Polit-Populisten voraussagten. Die europafeindliche Partei Deutschlands scheiterte bei den Wahlen an der Fünf-Prozent-Hürde. Fast schon peinlich berührt überblättern wir nun positive Nachrichten, die uns irgendwie nicht ins Konzept passen. Irland verabschiedet sich aus dem EU-Sicherheitsfonds. Griechenland hat weniger Schulden als erwartet. In den Südländern erhöht sich die Wirtschaftsleistung. Es kann sich nur um vorübergehende Illusionen handeln – danach kommt alles umso schlimmer... Der Hälfte der EU-Länder geht es heute wirtschaftlich besser als vor der Krise. Selbst der Gottseibeiuns Berlusconi verabschiedete sich schließlich aus der italienischen Politik. Kroatien trat still und leise der EU bei, Lettland führte den Euro ein. Selbst über die Schweizer Grenze kann man immer noch ohne Passkontrolle reisen. Die Steuereinnahmen Deutschlands sind hoch wie nie. Der DAX erreicht ungesehene Höchststände. Die finale globale Weltwirtschaftskrise, hervorgerufen durch Überschuldung, Inflation, Deflation und den

weltweiten Börsen-Kapitalismus, verzögert sich offenbar ebenfalls. Chinas Zusammenbruch scheint sich etwas schwieriger zu gestalten. Ebenso der Untergang der Schwellenländer, den viele Analysten prophezeiten.

Ein Krieg in Syrien konnte nicht befriedet werden. Aber er wurde auf überraschende Weise auch nicht eskaliert. Amerika lernte plötzlich den Zweifel, das Zögern, den Dissens mit seinen eigenen Größenbildern. Und plötzlich scheinen neue Allianzen, neue Konstellationen globaler Sicherheitspolitik denkbar. Chemiewaffen werden abgebaut. Plötzlich bewegt sich der Iran aus seiner Isolation heraus. Ein jahrelanger Konflikt, der den Weltfrieden bedrohte, könnte sich lösen. 2013, ein Jahr, in dem die Armut auf dem Planeten weiter zurückging. In dem die Eiskappen um ein Drittel stärker waren als im letzten Jahr.

Was ist falsch an unseren Zukunftsannahmen – den positiven wie den hysterischen? Der amerikanische Publizist Stephen Johnson, der sich in seinem Buch «Future Perfect» mit unseren Zukunftsbildern und Zukunftsmentalitäten auseinandersetzte, schrieb:

«Wir haben einen inneren blinden Punkt für graduellen Fortschritt. (...) In Wirklichkeit interessieren wir uns kaum für das, was sich stetig und kontinuierlich verbessert. Negative Scharlatane, Auguren

des Untergangs, mediale Niedergangsrhetoriker erregen unsere Aufmerksamkeit tausendfach leichter als Meinungsbildner, die auf Fortschrittsmöglichkeiten hinweisen. (...) Ich glaube, dass auf längere Sicht diese «Medien-Bias» gegen den Fortschritt viel zerstörerischer ist als linke oder rechte Ideologieverblendungen.»

Von Wild Cards zu X-Events

Im Jahr 2012 prägte John Casti, System- und Zukunftsforscher der ersten Stunde, einen neuen Begriff für mögliche Super-Katastrophen: X-Event. Ein X-Event ist mehr als eine «Wild Card» – eine überraschende Störung oder Krise begrenzten oder regionalen Ausmaßes. Ein X-Event ist ein Desaster, das aus dem Ruder läuft. Ein Dambruch, der in einer komplexen Welt zu Kaskaden der Destruktivität führt. In seinem Buch «Der plötzliche Kollaps von allem» beschreibt Casti folgende X-Events:

DIGITAL DARKNESS: Ein plötzlicher Internet-Zusammenbruch reißt die gesamte Weltwirtschaft in den Abgrund. Die Globalisierung stoppt, Kriege und soziale Unruhen brechen aus, «Social Unrest» überschwemmt die Welt. Die Folge ist das, was Hans Magnus Enzensberger einmal den «Molekularen Bürgerkrieg» nannte. Alle gegen alle, wie in «Mad Max» oder «Under the Dome» oder zahlreichen anderen Zivilisationsende-Serien.

BIG IMPACT: Der große Komet schlägt ein, der Supervulkan explodiert ...

DIE FINALE SEUCHE: Der Ausbruch einer weltweiten Horror-Seuche, entweder durch gentechnisch veränderte Organismen oder als Resultat «natürlicher» Evolution in unnatürlichen Umwelten. Nach dem Muster der Schweine- oder Vogelgrippe, kombiniert mit Ebola oder einem superresistenten Keim aus dem Krankenhaus. Oder nach dem Drehbuch

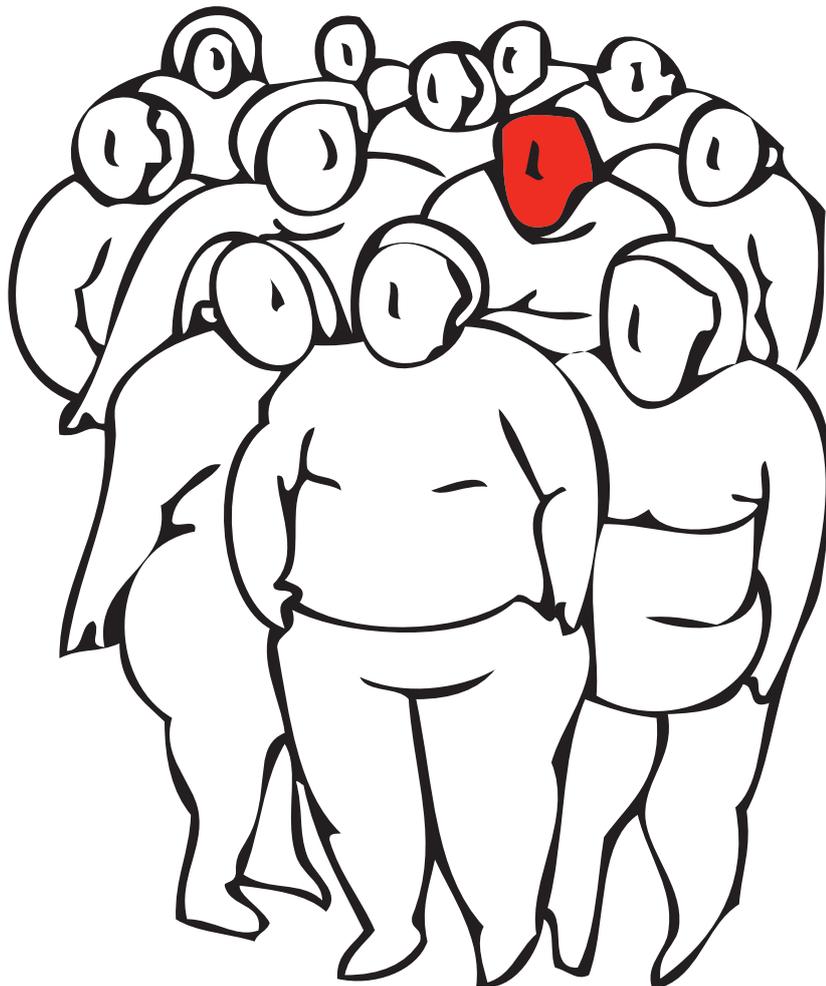
der Superkrimis, in denen Al-Qaida-Terroristen die Menschheit aus dem Genlabor heraus gen Paradies schicken ...

DARK AND DRY: Die Destabilisierung der Energieversorgung und / oder eine weltweite Nahrungsmittelkrise, die Hunderte Millionen von Menschen in den Tod reißt. Hervorgerufen durch wahlweise Klimawandel, Rohstoffknappheit, Kriege oder einfach Zufall.

ESKALIERTER KLIMAWANDEL: Die Worst-Case-Szenarien der Klimaforscher werden wahr: Die Erwärmung verstärkt sich selbst. Große Mengen von Methan werden freigesetzt und eskalieren den Temperaturanstieg auf 10 Grad bis zum Ende des Jahrhunderts.

«TECHNISCHER AMOK» ODER «DEATH BY EXOTIC PARTICLES»: In einer RTL-Katastrophenproduktion mit dem armen Heiner Lauterbach als «Atomwissenschaftler» wurde im CERN-Teilchenbeschleuniger in Genf ein Schwarzes Loch produziert, das den halben Planeten verwüstet. Alternativen zu einem solchen Szenario wären Nanopartikel, die sich selbst reproduzieren («Grey Goo»), Atomdesaster oder andere, durch technische oder chemische Prozesse erzeugte Superunfälle.

X-Event: Extreme Ereignisse, die fatale Folgen für die ganze Welt haben.



Jede Katastrophe fordert auch Kräfte heraus, mit ihr fertig zu werden: So entsteht Resilienz.

Mit seinem X-Event-Begriff knüpft Casti an eine Disziplin an, die in der Zukunftsforschung schon seit Jahrzehnten Tradition hat: die Wild-Card-Forschung. Doch wer sich mit den Katastrophen der Zukunft beschäftigt, muss sich auch mit der Resilienz und Emergenz auseinandersetzen. Mit jenen systemischen Kräften, die Störungen absorbieren, Krisen und Katastrophen «verkräften», womöglich sogar in positive Veränderung umformen können.

Wie fragil ist die Welt? Oder: Wie robust ist die Zivilisation auch gegen die irrsten Ereignisse? Hat – zum Beispiel – der 11. September 2001 wirklich einen weltweiten «Krieg der Kulturen» ausgelöst? Oder auf eine paradoxe Weise die globale Integration sogar noch befördert?

War die Finanzkrise von 2009 wirklich der Anfang vom Ende des globalen Finanzsystems? Oder nur ein Symptom dafür, dass sich die ökonomischen Kraftlinien von West nach Ost, von Norden nach Süden verschieben?

Y-Events: Resilienz und Lernprozesse

Drehen wir den Fokus der Wahrnehmung einfach einmal um: Was wäre, wenn es ganz anders käme? Im Sinne von «Ganz anders als negativ erwartet»? Stellen wir uns vor:

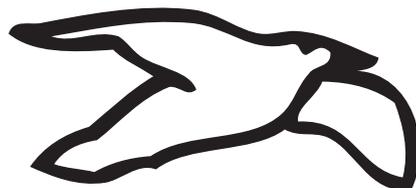
- Die Trends der weltweiten Geburtenentwicklung würden zu einer Stabilisierung der Bevölkerungszahl Mitte dieses Jahrhunderts führen. Ende dieses Jahrhunderts würde die Weltbevölkerung deutlich und nachhaltig schrumpfen.
- Weder Rohstoffe noch Nahrungsmittel würden im planetaren Maßstab real knapp.
- Der Klimawandel wäre ein Wandel. Und keine Katastrophe.
- Afrika würde in den nächsten zwei Jahrzehnten einen großen Wirtschaftsboom erleben. Hunger und Säuglingssterblichkeit würden weiter zurückgehen, Regierungen sich stabilisieren.
- Europa würde sich mehr und mehr «zusammenreformieren». Und sich gleichzeitig auf sein System sozialstaatlicher Modernisierung einigen.
- Krankheiten wie Aids, Malaria, vielleicht sogar Alzheimer würden in den kommenden Jahrzehnten nahezu besiegt. Wir fänden heraus, welches Gesundheitssystem am besten Diabetes und metabolisches Syndrom, Übergewicht und andere Zivilisationskrankheiten verhindern kann. Krebs würde durch eine vernetzte Forschungsinitiative von gewaltigen Ausmaßen tatsächlich zu einer Krankheit, die Menschen nicht mehr tötet, sondern mit der sie weiterleben können. Wie heute mit Aids.

Solche Y-Events sind natürlich nicht «sicher». Aber wie wahrscheinlich sind sie – verglichen mit den katastrophischen X-Szenarien? Wie man auf diese Frage antwortet, hängt davon ab, mit welchen Welt-Modellen man operiert.

Im populären Modell der «negativen Komplexität» wird die Welt durch steigende Vernetzung immer komplizierter – und damit krisenanfälliger. Zwangsläufig müssen sich Krisen zu Katastrophen und schließlich zu kompletten Zivilisations-Zusammenbrüchen aufschaukeln. Im Komplexitäts-Modell, das von vielen Systemwissenschaftlern präferiert wird, sehen die Regeln des Zukunftsspiels ganz anders aus. In diesem Gegenmodell führt Komplexität zu höheren Ebenen von Emergenz, Selbstorganisation und Resilienz. Je komplexer (vernetzter, interdependenter) unsere Welt wird, desto mehr lernen die Systeme, Exzesse abzapfen, Krisen auszugleichen, mit Störungen umzugehen. Komplexität führt also zur Selbst-Stabilisierung statt zum Zerfall.

Von Nassim Taleb, dem «Erfinder» der Black-Swan-Theorie, stammt der Begriff der Anti-Fragilität. Für Taleb spielt der Umgang mit Störungen (= Krisen) die entscheidende Rolle. Antifragilität – die Fähigkeit, kreative evolutionäre Anpassung zu generieren – entsteht durch akzeptierte und «durchlebte» Störungen. Krisen sind in dieser Weltsicht nicht die Anfänge von Untergängen, sondern die «Trainer» für immer intelligentere Antworten.

**Denkbar ist eben auch die Alternative:
dass die Dinge deutlich besser werden.**



Y-Entwicklungen sind komplex. Böse Märchen hingegen ganz einfach: Das macht ihren Reiz aus.

Warum wir eher X- statt Y-Menschen sind ...

Was wir von der Zukunft erwarten – welchem Welt-Modell wir zuneigen –, ist im Grunde eine Frage des «Glaubens». Wir «glauben» an das, was mit unseren Gefühlen und Erwartungen in Einklang zu stehen scheint. In diesem Sinne selektieren wir die vielfältigen und paradoxen Informationen aus unserer Umwelt. Wir glauben – oder ignorieren –, was in den Zeitungen steht. Wir empfinden bestimmte Bilder, Metaphern, Gleichnisse als plausibel – oder nicht.

DER PLANET RÄCHT SICH AN DEN MENSCHEN ... DER WOHLSTAND IST FRAGIL UND BEDROHT ... ES GIBT IMMER MEHR ARME AUF DER WELT ...

Ob wir an eine X- oder eine Y-Zukunft «glauben», hängt zudem von der Kultur ab, in der wir leben. Der apokalyptische Bruch, die finale Katastrophe, «the rupture» – das ist eine Erwartungsfigur, die besonders in der amerikanischen und deutschen Kultur zu Hause ist. In den USA sind Weltuntergänge religiös grundiert und mit der Patina des Heldentums versehen: Die Endzeit ist der Tag der Patrioten, der heroischen Familienväter, der Wir-Identität im Kampf mit dem Bösen. In der deutschen Kultur speist sich das apokalyptische Muster eher aus Konfigurationen von Schuld und Scham, die der Nationalsozialismus als psychologisches Erbe hinterlassen hat. Untergang ist im Deutschen immer auch eine Art ausgleichender Gerechtigkeit, ein Déjà-vu der Katastrophe der Vergangenheit.

X-Events sind immer stärker als Y-Wahrscheinlichkeiten. Wir lieben «böse Märchen» vielleicht auch deshalb, weil sie – im Vergleich zu den komplexen Y-Entwicklungen – einfach sind. Die Publizistin Sybille Berg schrieb in ihrem SPIEGEL-Blog:

«Um dem Aussterben entgegenzuwirken, schreit der menschliche Verstand nach Überschaubarkeit und

einfachen Geschichten. So erklärt sich das seltsame, anachronistische Erstarren der Religionen, die, tausende Jahre alt, wirklich keine adäquate Antwort auf nichts sein können. Aber es funktioniert kurzfristig. So wie einfache Feindbilder dem Menschen die Sicherheit geben, überlegen und auf der richtigen Seite zu sein, helfen simple Märchen ihm und geben Hoffnung. Gut, Böse, Regeln befolgen, simple Sexgeschichten, Storys von der großen Liebe ...»

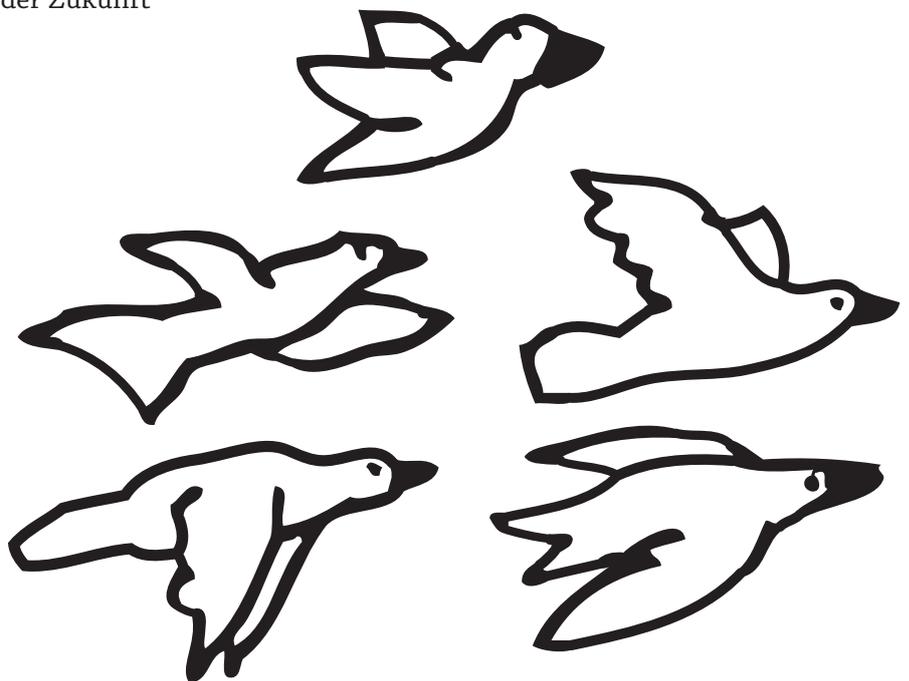
Apokalypse-Geschichten, einschließlich der grünen Untergangs-Mythen, erfüllen dieses Bedürfnis nach Simplizität, nach «Cognitive Ease», wie es in der Sprache der Kognitionspsychologie heißt. Sie ordnen die Welt in Gut und Böse, verteilen Schuld und Sühne, gleichen Ungerechtigkeiten triumphal aus. In der menschlichen Psyche existiert so etwas wie eine «Katastrophen-Bias» – eine Verzerrung unserer Wahrnehmung in Richtung auf negative Un-Wahrscheinlichkeit. Wir sind Mustererkenner, aber vor allem Gefahren-Witterer. Unser Instinkt (geprägt vom Instinkt zur Bewahrung unserer Spezies, unseres Clans) richtet sich vor allem auf das Schlimme, das kommen könnte. Anders hätten unsere Vorfahren in einer damals tatsächlich fragilen, gefährlichen, prekären Umwelt nicht überlebt. Mit den Kontinuitäten der Zivilisation kommen wir hingegen nicht so gut zurecht. Dass die Supermärkte auch in zwanzig Jahren noch gefüllt sein könnten, dass Städte auch in hundert Jahren leuchten – dass etwas dauerhaft besser werden kann –, das will in unseren anthropologisch auf Alarm gepolten Schädel nur schwer hinein.

... aber Y-Events trotzdem sehr wahrscheinlich sind

Eine weitere Frage lautet: Werden wir die im Folgenden geschilderten Y-Events, wenn sie eintreten, überhaupt als solche erkennen? Für unsere Weltwahrnehmung gilt ja auch: Das Positive ist das potenziell Gefährliche – es könnte dann wieder schlechter werden! Endgültige Sicherheit kann man nie beweisen. Unser Bewusstsein arbeitet negativ. Wie sagte es Marie Curie so schön: «Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt.»

Wenn wir die Zukunft wirklich verstehen wollen, müssen wir uns mit beidem auseinandersetzen. Mit Brüchen und Kontinuitäten. Mit großen Wahrscheinlichkeiten und kleinen Risiken. Possibilismus – die Gewissheit des Möglichen – heißt, dass wir verstehen, wie eines im anderen wohnt: Die Gefahr in der Resilienz. Die Krise im Wandel. Katastrophen lassen sich verhindern, wenn wir Krisen als Botschaften wahrnehmen. Untergänge sind unwahrscheinlich, wenn wir sie durch Paranoia nicht selbst herstellen. Wir müssen X und Y auf neue Weise zusammenzählen. Damit daraus das Z der Zukunft entsteht.

**X + Y = Z.
Gefährdungen
und Chancen
ausgewogen zu
betrachten, erzeugt
ein funktionierendes
Zukunftsbild.**



GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein.

Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

01/2013 Schlüsseltrends 2013
02/2013 Haben, Greifen, Sein
03/2013 Pricing Power
04/2013 Crowdsourcing
05/2013 Turbulente Zeiten für CMOs
06/2013 Social Currency

Unter dem Link <http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/> können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 34 25, Fax +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch