

## Wohlstand 2.0

In der Wissensgesellschaft entscheidet die Kultur der Zusammenarbeit über wirtschaftlichen Erfolg – ein Essay von Erik Händeler.

***Lange haben wir uns die Zukunft vorgestellt wie die alte Industriegesellschaft, nur mit Computern auf dem Schreibtisch. Seit die aber immer effizienter produzieren, ist die Angst groß, dass uns die Arbeit ausgeht. Unsinn!, sagt Erik Händeler: Wir werden in Zukunft weit mehr Arbeit haben, als wir bewältigen können! In seinem changeX-Essay beschreibt der Zukunftsforscher die große Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Und sagt, worauf wir uns einstellen müssen. Denn unsere Arbeitskultur hinkt der Technologie hinterher. Befehl und Kontrolle, Status und Hierarchien behindern den Wissensfortschritt, anstatt ihn zu fördern. Gefragt sind Selbstverantwortung, Kooperation und gegenseitige Hilfe. Diese neue Kultur der Zusammenarbeit kann zur Basis einer neuen langen Welle des Wohlstands werden. Wir müssen nur wollen.***

Zukunft haben wir uns bis vor kurzem noch so wie die alte Industriegesellschaft vorgestellt, nur mit ein paar Computern auf dem Schreibtisch. Alles würde bleiben, wie es ist: Lebenslange sichere Stellen, geschlossene nationale Volkswirtschaften, und „die da oben“ sagen, was man tun soll (und sind im Zweifel schuld). Zunächst unbemerkt, dann aber immer offensichtlicher, zerstörte die Informationstechnik die Erfolgsmuster der bisher gewohnten Arbeit, ganz einfach deshalb, weil sie diese meistens überflüssig machte. Roboter übernehmen die Handgriffe der früheren Fließbandarbeiter; mit Hilfe von Computern lassen sich ganze Broschüren gestalten und Informationen sekundenschnell in der ganzen Welt verschicken; Elektronik vermittelt Telefongespräche. Die bisher erreichte Stufe des Wohlstands ist damit nicht verschwunden. Nur wird er jetzt eben von elektrischen Sklaven erarbeitet, deren menschliche Vorgänger sich darüber empören, dass uns nun die Arbeit ausgehe.

Unsinn! Arbeit heißt, Probleme lösen. Und weil wir immer Probleme haben werden, wird uns die bezahlte Arbeit auch nicht ausgehen. Im Gegenteil: Wir werden in Zukunft weit mehr Arbeit haben, als wir überhaupt bewältigen können. Arbeitslosigkeit bedeutet nun nicht mehr, dass es an Arbeit mangelt. Sondern dass es nicht genug Menschen gibt, die das können, was gerade nötig ist, um die anfallenden Aufgaben zu erfüllen. Die Arbeit geht uns nicht aus, sie verändert sich: Während die Generation vor uns zum größten Teil in der Fabrik stand und mit ihren Händen die materielle Welt direkt bearbeitete, geht es ab jetzt darum, in der gedachten Welt einen Wert zu schaffen. Ob die Maschinen 100 oder 100.000 Teile herstellen, fällt nicht so stark ins Gewicht – das sind nur Energie- und Materialkosten. Der größte Teil der Wertschöpfung ist immateriell geworden: entwickeln, planen, organisieren, analysieren, entscheiden, den



Markt beobachten, in der gigantischen Informationsflut das Wissen finden, das man gerade braucht, um sein Problem zu lösen.

Das verändert alle Bereiche des Lebens: Anforderungen in der Schule, Bewertung von Aktien, Wirtschaftspolitik, Hierarchien, Berufsalltag. Anders als früher – eine Stunde an der Stanzmaschine gestanden und soundso viele Teile gestanzt – verschwimmt das Verhältnis von Arbeitszeit und Produktivität: Ein Texter kann in drei Stunden einen guten Artikel schreiben. Aber wenn er sich weniger gut konzentrieren kann, braucht er für denselben Output unter Umständen fünf Tage – und der Text ist vielleicht langweiliger zu lesen. Zugleich verändern sich die Bedingungen, Methoden und Routinen von Arbeit: Eine halbe Stunde Mittagsschlaf bringt mehr, als sich drei Stunden am Schreibtisch mit Kaffee wach zu halten; eine Zeit im „Raum der Stille“ führt einen näher an die Lösung einer Aufgabe als stundenlange Meetings oder angestrengte Ideensuche vor seinem Bildschirm im Büro. Ein Ingenieur, der den Fehler an einer kaputten Maschine finden muss, benötigt dazu alleine Tage; wenn er dagegen einen Bekannten im Nachbardorf anrufen kann, der einen Spezialisten kennt, den er fragen kann, dann hat er mit dessen Hilfe vielleicht nach einer halben Stunde die Anlage repariert. Investition ist immer weniger materiell – eine Dampfmaschine zum Anfassen –, sondern zunehmend immateriell: ständiges Lernen, ständige Arbeit an sich selbst, aber auch mit jemandem Kaffee trinken gehen, um Vertrauen und damit Informationsströme aufzubauen.

Weil der Weg über viele Schreibtische lang ist (was im Zeitwettbewerb eine schlechte Voraussetzung ist), haben wir in den 90er-Jahren flache Hierarchien eingeführt – und ein oder zwei Hierarchieebenen in den Vorruhestand oder zurück ins Glied geschickt: Nicht aus Mode, sondern aus der Knappheit heraus, Wissen besser anzuwenden. Während man früher umso weiter nach oben kam, je höher man formal gebildet war, rutscht die Kompetenz nun von oben zurück auf die Ebene der Fach- und Sachbearbeiter. Das verändert die Stellung des Einzelnen in der Firma. Statt ein gehorsames, austauschbares Rädchen zu sein, wird er zum unverzichtbaren Spezialisten eines Zwischenschritts, und sei er hierarchisch noch so unbedeutend.

Viele Fach- und Sachbearbeiter sind aber noch gar nicht bereit, die nötige Freiheit des Informationsarbeiters auszufüllen und für ihren Bereich die Verantwortung zu übernehmen. Andererseits werden vielen Führungskräften weiterhin für die Fehler ihrer Mitarbeiter die Ohren lang gezogen. Deswegen funktionieren im Moment meist weder die alten noch die neuen Firmenstrukturen. Unruhe macht sich breit, anschließend – wegen der vielen Auseinandersetzungen – auch Müdigkeit. Aber es gibt kein Zurück: In der Informationsgesellschaft gehört das entscheidende Produktionsmittel nicht mehr der Firma, sondern den Mitarbeitern: Es ist grau und im Schnitt 1,3 Kilogramm schwer – ihr Gehirn. Das hat Folgen. Mit Befehlen und Strafen kann man Wissensträger einschüchtern, aber sie werden ihr Bestes dann schön für sich behalten. Früher, in der materiellen Wirtschaft, konnte man Leuten die konkrete Anweisung geben, mit einer Schaufel ein Loch zu graben, zwei Teile zusammenzubauen oder Schrauben zu sortieren. Aber niemanden kann man zwingen, mit den Problemen der Firma ins Bett zu gehen und in der Früh mit der Lösung im Kopf aufzuwachen.

Das verändert die Beziehung zu den Chefs: Wenn diese meinen, sie würden sich immer noch besser auskennen, und den Verbesserungsvorschlag des Mitarbeiters zusammenstreichen oder ihn umändern, ohne dass er für die bessere Lösung streiten kann (gehorsam muss er das Gesicht wahren), dann ist das höchst unproduktiv – und vermutlich wird die Konkurrenz den Auftrag bekommen. Die nötige direkte Kommunikation erzwingt, neben einer weiterhin klaren Verantwortlichkeit, Gummi-Hierarchien, in denen der

*Neue Erfolgsmuster in allen Bereichen des Lebens.*

*Herrscher des Fachwissens.*

Einzelne das Gewicht bekommt, das den gerade tagesaktuell geforderten Kompetenzen entspricht. Der vermeintlich hierarchisch Niedrige ist der Herrscher des Fachwissens und entthront den Chef der alten Schule. Doch die neuen Führungskräfte bekommen erst dadurch Luft für ihre eigentliche Aufgabe: Je höher jetzt jemand in der formalen Hierarchie aufsteigt, umso mehr ist es seine Aufgabe, Ressourcen und Informationsfluss zu moderieren, die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen zu analysieren und passend einzusetzen. Und viel nachzufragen: Was braucht ihr, um diese Aufgabe optimal zu lösen? Wie wirkt sich das bei euch und beim Kunden eigentlich aus, wenn wir uns im Vorstand so entscheiden?

Auf einmal müssen auch die formal Gleichrangigen ihr Verhältnis untereinander neu ordnen. Keiner kann weiterhin ein Projekt, eine Situation oder ein Fachgebiet alleine überblicken – zu komplex und zu groß ist die zu beachtende Informationsfülle geworden. Statt wie früher getrennt in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten – Entwicklung, Produktion, Vertrieb, und einmal im Jahr zur Weihnachtsfeier hat man sich dann gesehen –, werden einzelne Fürsten der Wissenskönigreiche zu Teams zusammengewürfelt, die eine anstehende Aufgabe lösen sollen: Jemand kennt den Kunden und weiß, was der braucht; ein anderer kann mit der Maschine umgehen und der Dritte am Computer einen Prototyp entwickeln. Und diese Spezialisten sollen nun partnerschaftlich, sachlich, zielorientiert auf derselben Augenhöhe zusammenarbeiten.

Das ist eine neue Anforderung, die nichts mit Fachwissen zu tun hat oder mit Organisationsstrukturen, sondern damit, wie weit das Verantwortungsgefühl eines Menschen reicht (auch über die eigene Kostenstelle hinaus?) und ob man ausreichend selbstbewusst ist, ohne Statussymbole und firmenöffentliche Machtbeweise auszukommen. Hinter den Preisunterschieden gleicher Produkte verschiedener Firmen verbergen sich Produktivitätsunterschiede – und das sind künftig in erster Linie Verhaltensunterschiede.

Nur: Die Menschen der Industriegesellschaft sind dieselben geblieben. Sie ändern ihr eingefahrenes soziales Verhalten langsamer, als man ihre Betriebsorganisation samt offizieller Spielregeln verändert. Dass sie mal wichtig und mal weniger wichtig sein sollen – damit tun sich die meisten schwer. Statuskämpfe brechen aus. Flache Hierarchien und Teamarbeit haben Zahl und Komplexität der Schnittstellen enorm vergrößert, die psychischen Schichten der Mitarbeiter sind stärker berührt: Plötzlich wird Mobbing ein Thema, innere Kündigung schädigt unsere Volkswirtschaft in der Höhe des deutschen Bundeshaushaltes, Angst kostet etwa 75 Milliarden Euro. In der Arbeitswelt der Informationsgesellschaft bricht das uralte Problem auf, dass sich Männer und Frauen wegen ihrer unterschiedlichen Verdrahtung im Kopf oft nicht verstehen, dass die Alten von dem manchmal aktuelleren Wissen der Jungen korrigiert werden, aber es dem Jungschnösel frisch von der Uni an Erfahrung mangelt und er deswegen auch nicht immer Recht hat, und dass wir keine ausreichend sachliche und faire Kultur des Umgangs miteinander haben.

Es mangelt an Verhaltensweisen, die den Wissensfortschritt fördern, anstatt ihn zu behindern. Wer heute etwas Geniales vorschlägt, aber zu fünf Prozent irrt, den nageln wir bei den fünf Prozent fest, anstatt den guten Gedanken aufzunehmen – denn das könnte ja dessen Status erhöhen. Im Meeting signalisieren wir den anderen unterschwellig, „wehe du kritisierst mich, sonst rede ich nicht mehr mit dir“ – was natürlich höchst unproduktiv ist, aber den anderen klein hält. Wer aber aus der Deckung tritt und Fehlentwicklungen anspricht, um ein langfristig gesundes Firmenklima und eine redliche Entscheidungsbasis zu schaffen, der steht schnell alleine da. Denn bei abteilungsinternen Streitereien halten wir eher zu dem, der uns nütz-

**Preisunterschied =  
Verhaltensunterschied.**

**Angst kostet 75 Milliarden Euro.**

licher erscheint oder zumindest weniger bedrohlich, anstatt denjenigen zu stärken, der über sein eigenes Terrain hinaus die größere Verantwortung für das Ganze übernimmt.

Wir verschweigen Konflikte oder tragen sie schließlich frontal aus, notfalls bis zur Vernichtung des anderen, mit dem Recht des Stärkeren oder der Macht der besseren Beziehung – wer eben den Vorstand besser kennt vom sonntagnachmittäglichen Golfen. Meinungsverschiedenheiten arten zu Machtkämpfen aus, die bis zur Verrentung anhalten und den Informationsfluss unterbinden. Unmengen an Energie verpuffen bei der Selbstbehauptung. Wer meint, daran werde sich nichts ändern, weil „der“ Mensch eben „so“ sei, der verkennt die formende Kraft einer andauernden ökonomischen Strukturkrise. Wer Informationsarbeit nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein „Kostenproblem“ – und wird letztlich vom Markt verschwinden.

Auch in der Vergangenheit hat es große, jahrzehntelange Depressionen gegeben, weil sozioökonomische Strukturen rund um eine grundlegende Erfindung erschöpft waren, aber die Infrastruktur und Kompetenzen des nächsten technologischen Netzes noch nicht ausreichend erschlossen waren – wie etwa in den 20 Jahren nach dem Eisenbahnbau und dem Gründerkrach 1873, in den 1920ern nach der Elektrifizierung oder nach dem Auto-„Kondratieff“ in den 1970ern – seit Schumpeter sind diese langen Zyklen nach dem russischen Ökonomen Nikolai Kondratieff (1892 bis 1938) benannt. Zwar wurden nach der Ölkrise noch mehr und immer bessere Autos gebaut. Aber die treibende, produktivitätssteigernde Kraft war jetzt der Computer, mit dessen Hilfe man Autos billiger, besser und höherwertiger bauen konnte – bis zu einem entscheidenden Punkt: Nachdem Hardware alleine auch keine Texte oder Konstruktionen mehr verbessern kann, wird die immaterielle Wertschöpfung der Informationsarbeiter zur wichtigsten Grundlage des Wohlstands. Diese hat aber – wie oben beschrieben – ihre eigenen, neuen Erfolgsmuster: Ist in einer Firma der Chef der Chef, oder ist hier die Wirklichkeit der Chef? Wenn der Chef der Chef ist, werden die Mitarbeiter die Informationen immer so filtern, wie es in seine Wahrnehmung passt (Beispiel: die DDR und Erich Honecker), und werden am Markt vorbeiarbeiten.

Das gilt nicht nur für Betriebe, sondern für Länder als Ganzes, ja für die ganze Weltwirtschaft – China hat zum Beispiel innerhalb von fünf Jahren 25 Millionen Industriearbeitsplätze abgebaut, trotz explodierender Produktion: Wenn sich die bekannten technologischen Netze erschöpft haben und auch die Schwellenländer keine horrenden Wachstumsraten mehr dadurch erreichen, dass sie Plastikteile spritzen oder Stahlträger gießen, wenn sich die Menschheit nicht schnell genug von Industrie- zu Informationsarbeitern wandelt, ja dann könnte es in der Weltwirtschaft ungemütlich werden. Muss es aber nicht – wenn es gelingt, sich auf den nächsten Strukturzyklus einzustellen.

Die Engländer waren im 19. Jahrhundert auch nicht deswegen reich und mächtig, weil deren Notenbank die Zinsen gesenkt hat, weil die Löhne zwecks mehr Nachfrage erhöht oder für die Unternehmerrendite gedrückt wurden oder weil sie die Steuerreform vorgezogen haben oder vielleicht auch nicht. Sondern sie konnten ein ökonomisch völlig unsinniges Kolonialreich mitschleppen, ihre Armee modern ausstatten und ihre Schiffe überall herumsegeln lassen, weil sie die jeweiligen Basisinnovationen wie Dampfmaschine und dann Eisenbahn am besten installierten, Infrastrukturen aufbauten, Firmenstrukturen anpassten – und *deswegen* viel produktiver waren, also auch mehr Ressourcen hatten, um ihre Probleme zu lösen. Die englischen Adligen des Jahres 1800 waren bereit, Unternehmer zu werden, zu einer Zeit, als die deutschen Adligen noch vom Rittertum träumten und auf die handel-

*Kondratieff und die langen Strukturzyklen.*

treibenden Pfeffersäcke hinunterblickten – Wirtschaft ist eben zuallererst eine kulturelle Leistung.

Solch einen Blick auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge – abseits von Diskussionen um die Wirkung der Geldmenge oder der Erhöhung von Krankenkassenbeiträgen auf das Bruttosozialprodukt – ermöglicht die Theorie der langen Strukturzyklen von Kondratieff. Weil dann klar wird, dass Politik sich darum drehen muss, die Strukturen des nächsten Zyklus, des Wissensparadigmas zu erschließen.

Wenn wir das endlich anerkennen, wenn wir endlich von der fatalen Logik des Weiter-so Abstand nehmen, dann werden wir aufhören, in den öffentlichen (Standort-)Debatten noch immer die Schlachten der alten Industriegesellschaft zu schlagen, sondern werden den Praktikern in den Unternehmen folgen, die als Erste mit den neuen Spielregeln der Informationsgesellschaft konfrontiert sind: In einer globalisierten Wirtschaft kann längst jeder überall Kapital aufnehmen, verfügt jeder per Internet schnell über alle Informationen und jedes Wissen, kann sich jeder auf einem freien Weltmarkt jede Maschine kaufen und seine Produkte weltweit vermarkten. Der entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen vor Ort, mit Information umzugehen – und das ist in der Regel auch Umgang mit anderen Wissensarbeitern, Projektpartnern, Kunden, Kollegen. Diese Verhaltensänderungen werden überall weh tun, besonders in jenen Regionen der Welt, wo sie gruppenreligiöse oder andere traditionelle Wertegebäude zum Einsturz bringen.

Wenn sich dann der aufgewirbelte Staub des Strukturwandels gelegt haben wird, werden jene Firmen übrig bleiben, die der Wirklichkeit so nahe wie möglich kommen, weil sie Informationen über alle Sensoren wahrnehmen. Um das gesamte Wissen in einer Organisation zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen. Die Menschen werden schwankende Wichtigkeit nicht mehr als Beleidigung ihres Selbstwertes empfinden, ja sie werden sich gegenseitig fördern und sich über die Leistungen des anderen freuen. Sie werden Informationen nicht nach Nützlichkeit manipulieren, sondern wahrhaftig weitergeben. Sie werden Konflikte fair klären und ihre Beziehungen versöhnen. Statt an ihrem Eigennutz werden sie sich langfristig und an den berechtigten Interessen der anderen Partner, Kunden, Lieferanten orientieren (auch weil wir die Folgen unseres Tuns langfristig überhaupt nicht überblicken können). Firmen werden in Weiterentwicklungen und in Menschen investieren und manchen Jahre Zeit geben, so zu reifen, dass sie die Firma bahnbrechend voranbringen. Blender und Trittbrettfahrer werden sich zunehmend in möglicherweise verbliebene Restreservate der Großkonzerne zurückziehen müssen. Wenn sich diese neue Kultur der Zusammenarbeit global durchgesetzt hat, wird die Konjunktur nachhaltig in Schwung kommen.

Zugegeben: Das kann lange dauern, so wie früher der Bau der Eisenbahn auch viel Zeit in Anspruch genommen hat und Jahrzehnte vergingen, bis die Schienen in die entlegensten Landesteile verlegt waren. Dennoch hinkt dieser Vergleich, denn damals ging es um ein technisches, heute geht es um ein kulturelles Projekt. Denn der größte Hemmschuh für eine Gesellschaft, die den Umgang mit Information verinnerlicht hat, liegt in der Kultur, die der technologischen Entwicklung hinterherhinkt. Weltweit am weitesten verbreitet sind noch ein Sozialverhalten, eine Ethik, eine religiöse Weltanschauung, die auf die eigene Gruppe bezogen bleiben, wie die Jahrtausende zuvor – nationalistisch, rassistisch, eben gruppenethisch. Unter dem sozio-ökonomischen Druck besserer Wissensarbeit werden sie nun aufbrechen. In patriarchalischen Kulturen und in Stammeskulturen werden alte gesellschaftliche und religiöse Hierarchien entwertet, die Verhältnisse zwischen den

*Der nächste Zyklus: das Wissensparadigma.*

*Kampf (innerhalb) der Kulturen.*



Geschlechtern und zwischen den Generationen völlig neu geordnet – das ist der Hintergrund für die wütende Gegenreaktion erzürnter Taliban, die Mädchenschulen niederbrennen.

Dabei wird es nicht zu einem Kampf der Kulturen kommen, etwa an der Bruchstelle zwischen dem Westen, speziell den USA, und der islamischen Welt, zwischen Asien oder Europa. Sondern alle Kulturen sind nun wirtschaftlich gezwungen, effizienter mit Informationen umzugehen. Das führt zu einem Kampf innerhalb der Kulturen, an den Fronten zwischen Gruppenethik („Ich mache alles für mein Volk/meine Religion, und wer außerhalb davon steht, darf gnadenlos bekämpft werden“), Individualethik („Ich mache, was ich will, was mir guttut und verfolge meine Interessen“) und Universalethik („Ich habe ein echtes Interesse am gleichberechtigten Wohlergehen des anderen und achte seine berechtigten Interessen“). Das ist auch eine religiöse Auseinandersetzung – wohlgermerkt: vor allem aber eine innenpolitische, eine innerreligiöse Auseinandersetzung, zum Beispiel von einem universalethischen Christentum gegen ein gruppenethisches Christentum. Doch sie trifft die Unternehmen mit ganzer Wucht: Schließlich sind sie ein Teil ihres gesellschaftlichen Umfeldes.

Wenn jemand sich weigert, von seinem Chef Anweisungen entgegenzunehmen, weil der von einer niederen Kaste ist, deren Angehörige jahrtausendlang der eigenen Kaste gedient hatten, wenn jemand nicht mit Frauen oder „Ungläubigen“ zusammenarbeiten will, dann kostet solches Denken viel Geld. Und wird entweder zur Entlassung und zur Verhaltensänderung führen, oder aber zur wirtschaftlichen Stagnation. Wenn ein islamischer Theologe anfängt, den Koran kritisch zu hinterfragen – was hat Mohammed von Juden und Christen übernommen, was muss man aus dem Zeitkontext verstehen –, und deshalb Morddrohungen erhält und nach Europa emigrieren muss, dann lähmt das Synergien. Mir gefällt auch nicht alles, was so mancher Theologe in der katholischen Kirche so schreibt oder sagt. Aber wenn es in einem System nicht erlaubt ist, Dinge kritisch zu hinterfragen oder anzumerken, dann wird es nicht produktiv sein.

Auch die Gruppenethik der Japaner und Chinesen, die damit früher sehr erfolgreich waren, stößt an eine Grenze – eben weil in einer globalisierten Wirtschaft mit ständig wechselnden Partnern, Kunden und Lieferanten eine Gruppenethik nicht mehr produktiv ist. Gleichzeitig breitet sich in Japan, in den Tigerstaaten und in chinesischen Städten ein kulturell neues Phänomen aus: der Individualismus, nicht als moralisches Laster, sondern als Folge selbstverantwortlicher Informationsarbeit. Das wird zu gesellschaftlichen Verwerfungen führen, die sich wirtschaftlich zunächst negativ auswirken werden, langfristig aber zum kooperativen Individualismus führen, also zur Universalethik.

Die Amerikaner hingegen, zu deren Gründungsmythos der Individualismus gehört, geraten wegen einer zu starken Vereinzelung unter Veränderungsdruck: Dass ein Viertel der Gefängnisinsassen der Welt in den Vereinigten Staaten einsitzt, zeigt, dass diese ihre sozialen Probleme in die Haftanstalten entsorgt haben. Zu starke Mobilität zerreißt das Gesellschaftsgefüge – erschrocken vor einem Zuviel an Individualismus reagieren Teile der US-Bevölkerung mit einem Rückschritt hin zu einer religiösen oder politischen Gruppenethik, wie sie vor 30 Jahren nicht vorstellbar war.

Europa hat wegen seiner kulturellen Wurzeln große Chancen, das neue Paradigma umzusetzen. Nachdem der Eiserne Vorhang gefallen ist und die ehemals abgeschnürten Verbindungen wieder zum Leben erwachen, wird ein neuer Kontinent sichtbar, der trotz seiner Vielfalt kulturell, wirtschaftlich und politisch immer mehr zusammenfindet. Er hat seine Sprachen in die Welt exportiert, viele Menschen in anderen Regionen sind Nachkommen

*Grenzen der Gruppenethik.*

*In Europa liegt die Zukunft: Vielfalt.*

seiner Auswanderer. Umgekehrt leben in europäischen Metropolen kleine Gemeinden von fast jeder Nation der Welt. Das verbindet Europa mit vielen Ländern auch emotional und erleichtert den ständigen Austausch von Waren und Ideen – worin der Kontinent wegen seiner Kleinräumigkeit und Heterogenität ohnehin jahrtausendelange Übung hat. Schon im Mittelalter war die Fähigkeit gewachsen, mit verschiedenen Kulturen auf engem Raum umzugehen: Der Adel heiratete europaweit untereinander, Handwerker gingen auf Wanderjahre, Künstler und Studenten verbrachten Jahre im Ausland. Auf der Wallfahrt nach Santiago de Compostela in Spanien oder nach Rom trafen sich alle europäischen Kulturen und Sprachen. Handelshäuser hatten Niederlassungen in den größeren Städten, später auch in anderen Kontinenten. Nachdem Nationalstaaten alleine nicht mehr Identität stiften, knüpft die globalisierte Welt an dieses Verhalten an.

Entscheidend wird aber sein, wie gut es den Europäern gelingt, ein gesellschaftliches Klima mit einer kooperativen Ethik zu schaffen, in dem sich Informationsarbeiter intellektuell redlich auseinandersetzen, um die bessere Lösung zu finden; ein Klima, in dem sich das Wissen und das Können vieler Einzelner multipliziert. Dabei haben die Europäer ein paar Schwierigkeiten – demografische Probleme, Familienstabilität, ebenfalls wachsende destruktive Verhaltensweisen. Und es ist offen, wie sich das Verhältnis von Individualismus und Gemeinschaft weiterentwickelt. Europa kann dabei die Vorteile des Individualismus nutzen, ohne so individualistisch zu werden wie die USA.

So scheint das neue Paradigma für Europa leichter zu bewältigen als für andere Weltregionen. Denn es hat in seiner Geistesgeschichte eine Menge hinter sich gebracht, was dem kollektiven Gedächtnis anderer Völker in dieser Breite fehlt: Es hat schmerzhaft Erfahrungen gemacht mit Gruppenthiken wie Nationalismus, Faschismus, Stalinismus. Es hat die Nachteile einer rein individuell-intellektualistischen oder einer rein materialistischen Lebensweise kennen gelernt. Es hat durch die Jahrhunderte die verschiedenen Extreme von fundamentalistischer Enge und militantem Atheismus durchgekämpft. Im Gegensatz zu vielen Regionen der Welt ist der Einzelne befreit von jeglichen religiösen, staatsideologischen oder kulturellen Einschränkungen. Eine Freiheit, die nicht beim eigenen Ich stehen bleibt, sondern eingeordnet wird auf die selbst verantwortete Zusammenarbeit mit anderen Wissensarbeitern. Ausgehend von Teamsitzungen, gemeinsamen Projekten und Treppenflurinformationsproduktivität kann Europa eine ungeheure Erfolgsgeschichte werden. Von der die anderen Teile der Welt ebenso profitieren, weil sie irgendwann ineinander verschwimmen.

*Erik Händeler*, geboren 1969, ist Trend- und Zukunftsforscher des Zukunftsinstituts in Kelkheim. Er wohnt in Lenting bei Ingolstadt, ist verheiratet und hat drei Kinder. Kontakt: [haendeler@kondratieff.biz](mailto:haendeler@kondratieff.biz)

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

**Gerade erscheint von Erik Händeler die 6., vollständig neu überarbeitete Auflage seines Buches:**

*Die Geschichte der Zukunft – Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen. Kondratieffs Globalsicht*, Brendow Verlag, Moers 2007, 479 Seiten, 19.95 Euro, ISBN 978-3-87067-963-7

**Außerdem sind von ihm erschienen:**

*Kondratieffs Welt. Der Wohlstand nach der Industriegesellschaft*, Brendow Verlag, Moers 2005, 128 Seiten, 9.90 Euro, ISBN 978-3-86506-065-5

*Der Wohlstand kommt in langen Wellen*, Hörbuch. Mit einem Vorwort von Matthias Horx. Brendow Verlag, Moers 2007, 2 CDs, 16.90 Euro, ISBN 978-3-86506-138-6