

„Es geht nicht ohne Wandel im Denken“

Der Unternehmensberater und Publizist Matthias Horx über die Chancen von Zukunftskommissionen



Matthias Horx hält viel von Zukunftsprozessen auf kommunaler Ebene, wenn sie aus mehr bestehen als aus endlosen Sitzungsmarathons.

FOTO: GREGOR FISCHER

Matthias Horx

ist Publizist und Unternehmensberater. 1997 gründete er das Zukunftsinstitut mit Hauptsitz in Frankfurt. Die Thesen seines Buchs mit dem Titel „Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht“ sollen auch in der bremischen Zukunftskommission diskutiert werden.

Herr Horx, Bremens Bürgermeister Carsten Sieling hat eine Zukunftskommission eingerichtet, die eine Vision von Bremen im Jahr 2035 entwerfen soll. Gibt es auch andernorts ähnliche Gremien auf kommunaler oder auf Landesebene?

Matthias Horx: Das gibt es in vielen Städten, und in einigen dieser Initiativen arbeite mein Zukunftsinstitut mit.

Und was halten Sie von solchen Bemühungen?

Das ist natürlich wunderbar. Aber es ist nicht ganz einfach, eine solche Runde von einem Gremien-Sitzungsprozess mit endlosem Kaffeetrinken in einen echten Zukunftsprozess zu verwandeln. Ich habe schon oft erlebt, dass man zusammenhockt und irgendetwas „Utopisches“ formuliert, Papiere verfasst und dann wohlfeile Formulierungen vorliest, im Sinne von „wir wollen eine nachhaltige Entwicklung...“ Das ist die Mühe nicht wert. Authentische Visionsarbeit ist eine tiefe mentale Arbeit, sie hat eine Menge mit Selbsterkenntnis zu tun, mit Wandel im Denken. Die Zukunft wirkt wie ein Spiegel, in dem man sich besser erkennen kann – die eigenen Grenzen, aber auch die Potenziale.

Ist es überhaupt möglich, sich heute seriös mit einer Stadt oder einem Land im Jahr 2035 zu beschäftigen, angesichts der rapiden und globalen politischen, gesellschaftspolitischen und technischen Entwicklungen?

Das Jahr 2035 ist für einen Zukunftsforscher ja eher gleich morgen. Und Städte sind lebendige Organismen, die man verstehen und entwickeln kann. Im Rahmen des „New Urbanism“, der neuen Wandlung der Städte, haben sich unglaublich viele innovative Stadtplanungskonzepte entwickelt. Es gibt Gurus in diesem Bereich, wie Bjärke Ingels oder Jan Gehl, es gibt tolle Stadt-Initiativen weltweit, an deren „best practice“, also guten Beispielen, man lernen kann. Man muss nur die Augen aufmachen und über den Tellerrand der Stadt hinausschauen. Ich würde mit der Gruppe, die das versucht, einmal Urbanitätsreisen nach Amsterdam, Kopenhagen und Singapur oder Toronto machen.

Das klingt schon so, als spielte die Beschäftigung mit Zukunftsfragen im politischen Raum heute eine größere Rolle als noch vor einigen Jahren. Ist das so?

Es gibt ein großes Bedürfnis, sich in anderer Form zu orientieren. Früher hat man sich ja immer am Raster links und rechts orientiert, damit waren die Utopien und notwendigen Schritte – scheinbar – schon geklärt. Heute ahnen viele Politiker, dass man sich auf der Zeitachse Vergangenheit-Gegenwart-Zukunft bewegen muss. Und dass Politik in Zukunft immer weniger im Raster links/rechts verläuft.

Die Ergebnisse eines solchen Zukunftsprozesses sind für die Weiterentwicklung eines Stadtstaats also tatsächlich hilfreich oder vielleicht sogar nötig?

Ja, aber eben nur mit professionellem Prozess-Design, das auch Implementierungen und konkrete Projekte erzeugt. Sonst wird es eine Alibiveranstaltung.

Ist es Ihrer Erfahrung nach überhaupt möglich, aus den Ergebnissen derartiger Kommissionen verlässliche Schritte zu entwickeln, die womöglich auch einen oder mehrere Regierungs- oder Koalitionspartnerwechsel überdauern können?

Allerdings. Eine Stadt ist ein ganz individueller Organismus, der auf seine eigene Art und Weise evolutioniert, und dabei kann man „Evolutionshilfe“ leisten. Gute Stadtpolitik verläuft ja längst jenseits von Parteilpolitik. Gute Bürgermeister und Stadtentwickler sind immer parteiunabhängig.

Was steht dem Erfolg solcher Kommissionen und Prozesse samt der praktischen Konsequenzen im Wege?

Visionsprozesse scheitern meistens an zwei Missverständnissen: Dass sie ja „nur“ von der fernen Zukunft handeln, und dass sie eigentlich nur gut für die PR- und Pressearbeit sind. Oft geben Firmen oder Institutionen bei uns Zukunftsstudien in Auftrag, die nur Fassadenputzerei sind. Es geht aber darum, Handlungsfähigkeit zu gewinnen und die Wandlungsprozesse zu erkennen, die in der Gegenwart bereits laufen. Denn

nur wenn wir bereits existente Prozesse formen und gestalten, können wir Zukunft gestalten.

Sind politische Programme, ob die von Parteien oder Koalitionen, Ihrer Einschätzung in der Regel nach weitsichtig genug?

Die „Weitsicht“, die heute im politischen Diskurs vorherrscht, ist leider oft eine von Ängsten geprägte Weitsicht. Man will etwas verhindern oder vermeiden. Man denkt von Problemen her. Wir leben ja in einem Zeitalter der Verlustängste, der Zukunftshysterien.

Und welches sind Ihrer Meinung nach die großen Zukunftsfragen, denen sich Bundesländer und/oder denen sich Großstädte unerlässlich stellen müssen, vor allem auch politisch?

Ganz wichtig ist die Wiedereröffnung der Stadt als öffentlicher Raum, als „Polis“ – wie gestalten wir die Verkehrswende, das Herausdrängen des Autos aus dem innerstädtischen Raum? Wie entwickeln sich neue urbane Lebensräume, in der die Bereiche Leben/Arbeiten/Freizeit/Services besser integriert sind? Wie gehen wir mit neuen Formen der Gemeinschaft um, beispielsweise mit Co-Working, Co-Living, Co-Gardening, mit der die Stadt zu einem Experimentierfeld für neue Kooperationsformen wird, in der sich die Stadtgesellschaft auf neue Weise innerlich vernetzt?

Das Gespräch führte Silke Hellwig.