

## Deutschland als lernende Nation

Oder: Wie Neues entsteht, das besteht

von Bernhard von Mutius

**Innovationen und Wachstum, Reformen und Veränderungen braucht das Land: Dieses als Mantra vor sich hinmurmeln, bewegen sich die Deutschen unsicheren Schrittes in die Zukunft. Aber was genau heißt das? Wie und wo finden wir, was wir suchen? Was könnten wir von anderen lernen? Eine Rede in acht Thesen an uns selbst.**

### 1. Rasender Stillstand oder Denkpause?

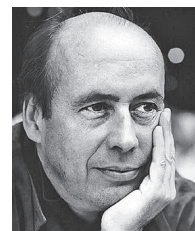
In diesen Tagen über Zukunft zu sprechen, kommt einer Zumutung gleich. Noch vor einem Jahrzehnt hatte dieses Wort einen Klang, der aufhorchen ließ. Heute winken manche nur noch müde ab, wenn wieder einmal die Aufforderung an sie ergeht, den Wandel konsequent zu meistern. Skepsis, Verunsicherung und Enttäuschung sind an die Stelle von Neugier, Zuversicht und Hoffnung getreten. Paul Virilios Formel vom „rasenden Stillstand“ scheint die Lage – zumindest in der Wahrnehmung der Betroffenen – auf den Punkt zu bringen. Das Rad dreht sich immer schneller, und doch scheint niemand so recht vom Fleck zu kommen. So nimmt nicht nur die Dynamik, sondern auch die Unübersichtlichkeit zu. Was früher als Herausforderung betrachtet wurde, wird heute als Überforderung empfunden.

Dabei mangelt es nicht an Experten mit einfachen Handlungsempfehlungen, wie die Zukunft zu meistern sei. Doch oft ergeht es uns mit ihren exakten Programmen und Prognosen wie Alice im Wunderland bei ihrem wundersamen Croquet-Spiel, von dem sie sagt: „Du kannst dir gar nicht vorstellen, wie man durcheinander kommt, wenn das ganze Spielgerät lebendig ist; mein nächstes Tor zum Beispiel läuft gerade dahinten auf dem Spielfeld herum.“ Das nächste Tor kann die nächste Gesundheits-, Steuer- oder Arbeitsmarktreform sein. Jeder weiß, wovon die Rede ist.

Zwar bemühen wir uns nach Kräften, Komplexität in den Powerpoint-Präsentationen zu eliminieren. Manchmal scheint es, als seien sie extra für Führungskräfte gehobener Gehaltsklassen erfunden worden, die keine Zeit mehr haben, sich mit komplexen Prozessen zu beschäftigen. Schließlich müssen sie ja Entscheidungen treffen und diese mediengerecht präsentieren. Aber es hilft nichts: Was zur Vordertür aus den Sitzungszimmern herausgeworfen wird, kommt zum Fenster wieder hinein. Und so stapeln sich auf den Schreibtischen die ungelösten Aufgaben. In dieser Zeit der enormen gesellschaftlichen Umbrüche und Widersprüche auf dem Weg in die globale Wissensgesellschaft greifen die einfachen Rezepte der Vergangenheit nicht mehr.

### 2. Abschied von der Autobahn oder: das andere Denken

Werfen wir zunächst einen kurzen Blick zurück – in die letzte Hälfte der neunziger Jahre, jene fröhlichen „Roaring nineties“, die in den Böllerschüssen zur Jahrtausendwende gipfelten. Soviel Optimismus und Zukunftsverheißung war nie. Was hatten die Trendforscher und Hightech-Gurus vor wenigen Jahren nicht alles versprochen: Der Weg in die Zukunft wurde angeprie-



Dr. BERNHARD VON MUTIUS, geb. 1949, ist Sozialwissenschaftler und Philosoph. Als Leiter des Bergweg-Forums: Denken der Zukunft, als Ideengeber und strategischer Berater für Wirtschaft und Politik beschäftigt er sich mit Zukunftsperspektiven für die globale Wissensgesellschaft. Zuletzt erschien von ihm: „Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden“.

sen als schnurgerader Highway, der für alle mit Gold gepflastert schien. Höher, schneller, weiter. Gigantische Wertsteigerungen und unermessliche Reichtumsmehrung – nichts schien auf dieser Geradeausfahrt unmöglich.

Das Ergebnis ist bekannt: Wir haben in den letzten Jahren eine der gewaltigsten Wertvernichtungen erlebt, an die wir uns je erinnern können. Zu den Wertverlusten kamen die Vertrauensverluste, unter denen nicht nur die Wirtschaft bis heute zu leiden hat. Und die Menschen beginnen sich mit Mick Jagger zu fragen: „Where did we go wrong?“

Meine These lautet: We went wrong, weil wir die Zukunft in den alten mentalen Modellen der Industriegesellschaft gedacht haben – als Fortschritt des „immer mehr“, mit einem zu einfachen mechanistischen und linearen Denken, das keine echten Krisen, keine wirklichen Konflikte und keinerlei Ungewissheit kannte. Und das weder mit den demographischen Verwerfungen noch mit der Erosion der Sozialsysteme und schon gar nicht mit den tektonischen Verschiebungen im globalen Gefüge der Ökonomie gerechnet hatte.

Was aber wäre die Alternative? Meine Antwort hierauf lässt sich zunächst in drei Worten zusammenfassen: das Andere denken. Das heißt, nicht nur eine Seite, sondern auch die andere, ihr möglicherweise widersprechende wahrnehmen und bislang Getrenntes zusammen denken. Nicht in Entweder-

In diesem Land scheint ein seltsamer Magnet immer die Zahl (oder die Zahlen) nach oben zu drehen ...

oder-Positionen verharren, sondern nach neuen Sowohl-auch-Lösungen suchen. Nicht nur den Hauptstraßen folgen, sondern ähnlich wie bei der Szenariendarstellung eine Vielzahl von Wegen sondieren. Zu entwickeln wäre also eine „andere Intelligenz“, die sich bewusst ist, dass die Zeit des „immer mehr“, des linearen materiellen Wach-

tums zumindest in unseren Breitengraden zu Ende geht; die sich vertraut macht mit kreislaufförmigen Prozessen des Wachstums nicht nur in der Natur, sondern auch in Ökonomie und Gesellschaft; und die nicht zuletzt mit Komplexität und Ungewissheit, mit Widersprüchen und Paradoxa intellektuell umzugehen lernt.

### 3. Kopf oder Zahl – Deutschland als „Land der Ideen“?

Jede Münze hat zwei Seiten. Das weiß jedes Kind. Und jeder Fußballspieler vor dem Anpfiff des Spieles. Doch in der letzten Zeit musste man den Eindruck gewinnen, dass wir in unserem Land fast immer nur eine Seite zu sehen bekommen – als ob irgendein seltsamer Magnet dafür sorgte, dass immer die Zahl (oder die Zahlen) oben erscheint. Sei es in den Reformdebatten der Politik oder in den Strategiediskussionen vieler Unternehmen: Letztlich ging es – auch im gerade beendeten Wahlkampf – nahezu ausschließlich um die Ausrichtung an quantitativen Ergebnissen, selbst wenn von Innovationen oder gar von Visionen die Rede war.

Nun wird niemand bestreiten, dass Kostendämpfungen und Ergebnisverbesserungen nötig sind. Aber es fragt sich doch, ob die eben beschriebene zahlenfixierte Sicht nicht ein wenig einseitig ist. Glauben wir wirklich, wir könnten damit allein unsere Position im globalen Wettbewerb verbessern?

Zum Start der Fußballweltmeisterschaft soll eine aufwendige Werbekampagne Deutschland als „Land der Ideen“ weltweit im neuen Licht erscheinen lassen: Wie wollen wir diesen Slogan glaubhaft machen, wenn wir bis heute nicht mal eine Idee haben, wie wir aus dem gegenwärtigen Tal der Tränen,

der gegenseitigen Schuldzuweisungen und des Misstrauens herauskommen? Wie wollen wir allein mit Zahlenlogik den Menschen wieder Mut machen, Innovationen beflügeln und Millionen neue Arbeitsplätze schaffen?

Neulich stieß ich in meinen alten Arbeitsheften auf einen Satz von Ramón Gomez de la Serna: „Wenn die Schnecke an der Mauer hoch kriecht, erwartet sie auf der anderen Seite einen Garten und keinen Friedhof“.

Es muss ja kein üppig blühender Garten sein, aber man sollte doch zumindest eine Vorstellung davon haben, wie hier künftig wieder etwas Neues, Lebendiges wachsen könnte. Mit Zahlenkolonnen allein wird man das nicht erreichen. Wäre es also nicht ratsam, einen etwas intensiveren

Blick auf die andere Seite der Medaille zu werfen? So paradox es klingt: Gerade wenn wir unsere finanzielle Ertragsituation verbessern wollen, müssen wir zunächst unsere intellektuelle Ertragsituation verbessern. Stephan

A. Jansen hat dies mit Blick auf das Management von Wirtschaft und Politik so formuliert: „Manager sind Paradoxiekünstler. Und wenn sie es noch nicht sind, werden sie es lernen müssen. Es wird ihr Job werden. Oder der eines anderen.“

Apropos Paradox. Schon mal etwas vom Waku-Waku-World-Festival gehört? Das ist ein Erfinder-Festival, eine Ideen-Olympiade, ein Spinner-Wettbewerb. An seiner Vorbereitung sind weltweit immerhin 31 000 Ingenieure beteiligt. Sie wetteifern um die originellsten Ideen, was man alles aus Autoteilen basteln kann. Der erste Preis ging letztes Jahr an „Bubble Crab“, eine große Krabbe, die Scheibenwaschanlage und Lüfter benutzt, um Seifenblasen zu produzieren. Völlig verrückt, würden wir sagen. Wer kann sich das leisten, wer hat dafür heute noch Zeit? Es ist die Firma Toyota. Der gleiche Konzern, der in puncto Qualität und Effizienz als das weltbeste, penibelste Automobilunternehmen gilt, fördert die massenhafte Produktion scheinbar abseitiger, kreativer Ideen. Darüber lohnt es sich eine Weile nachzudenken.

Warum prämiert Toyota „Bubble Crab“, eine Krabbe, die Seifenblasen macht?

#### 4. Zukunftsressourcen oder: die Quellen des Neuen

Häufig fragen mich Unternehmer oder Politiker: Wo liegt Ihrer Einschätzung nach der wichtigste Zukunftsmarkt, in den wir investieren müssen? Ich antworte dann: Vielleicht wollen Sie von mir hören: China. Aber das wussten Sie schon. Und wenn Sie bis jetzt nicht dort sind, ist es vermutlich schon zu spät. Die Chinesen planen bereits jetzt, spätestens ab 2008 mit aller Kraft in Europa Fuß zu fassen. Sie drängen darauf, uns nicht nur bei den Kosten, sondern auch in puncto Innovationen zu übertrumpfen. Sie sind lern- und wissbegierig. Lesen gehört zu ihren wichtigsten Beschäftigungen. Und jedes Jahr kommen zwei Millionen exzellent ausgebildete Hochschulabsolventen dazu.

Nein, der wichtigste Markt der Zukunft, das wichtigste Gebiet, in das Sie jetzt investieren sollten, liegt viel näher und ist viel, viel kleiner. Er passt in eine Handfläche. Ich spreche vom menschlichen Gehirn. Das Gehirn ist das eigentliche Organ der Zukunft. Immerhin nehmen Mathematiker an, dass die Zahl seiner möglichen Neuronenverbindungen die Zahl der Atome im Weltall übersteigt. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob sich das schon überall herumgesprochen hat. Oder ob nicht nach wie vor das Diktum von Albert Einstein Gültigkeit hat: „Zwei Dinge sind unendlich. Das Universum und die menschliche Dummheit.“ Und er fügte hinzu: „Beim Ersten bin ich mir allerdings nicht mehr ganz sicher.“

Denn sonst würde in unseren Organisationen zumindest ebenso viel in Gehirne wie in Geräte investiert. Sonst würden unsere Leistungsträger, unsere Eliten in Wirtschaft, Medien und Politik sich darauf besinnen, dass – wie es der MIT-Ökonom Lester C. Thurow formuliert – „geistige Leistungen die einzige Quelle sind, aus der künftig noch strategische Wettbewerbsvorteile erwachsen können.“

Wir stehen heute wirklich an einem Scheideweg. Die entscheidende Frage heißt: Nutzen wir unsere geistigen Ressourcen, entwickeln wir das reiche intellektuelle und soziale Vermögen dieses Landes – und zwar auf allen Ebenen, in allen gesellschaftlichen Bereichen und mit aller Energie? Dann haben wir eine Zukunft. Nutzen wir sie nur mit halber Kraft, weil wir den fröhlichen Antiintellektualismus, der uns auf allen Kanälen entgegenschlägt, für den unvermeidlichen Ausdruck dieser Epoche halten, dann haben wir keine mehr.

### 5. Grenzen überschreiten und Wissen teilen

Wie aber können wir das, was in unseren Köpfen steckt, besser und nachhaltiger ausschöpfen? Wie entsteht Neues, das besteht? Wie können wir so etwas wie Zukunftsfähigkeit entwickeln?

Meine erste These lautet: Wir müssen uns auf neue Weise mit dem Thema Grenzen beschäftigen. Mit dem, was zwischen den Dingen und Personen, Systemen und Bereichen liegt. Mit dem „in between“. Denn Neues entsteht an den Grenzen. Und nur dort. Durch achtsames Überschreiten und durch gekonnte Kombination. Jeder kreative Akt verläuft auf diese Weise.

Voraussetzung dafür aber ist die Bereitschaft, sich zu öffnen, über die Grenzen hinweg zu sehen, zu arbeiten und zu lernen. Grenzen überschreiten – genau das ist denn auch der logische Kern der neuen Wertschöpfungsprozesse in der globalen Wissensökonomie, die auf der Vermehrung von Wissen durch Wissensteilung basieren.

Wissen ist nämlich eine Ressource mit einer besonderen Eigenschaft, die sie von den materiellen Ressourcen fundamental unterscheidet. Man darf sie nicht wie einen Schatz horten, sondern man muss sie verausgaben, weggeben, in Beziehungen mit anderen teilen. Wenn ich ein materielles Objekt –

Wir müssen uns auf neue Weise mit dem Thema Grenzen beschäftigen, mit dem „in between“.

einen Geldschein, einen Kugelschreiber oder ein Haus – verkaufe oder verschenke, dann gebe ich es tatsächlich weg. Kein Deut bleibt davon bei mir zurück. Im Unterschied dazu sind die immateriellen Produkte, mein Wissen oder meine Ideen am Ende der Transaktion immer noch in meinem Kopf. Ich teile sie, ohne dass irgendein

Teil verloren geht. Ich habe sogar mehr davon, wenn ich mein Wissen mit anderen teile, denn ich lerne dazu. Ich schlage daher vor, dass wir überall in unseren Organisationen über eine neu zu entwickelnde Fähigkeit nachdenken, die ich „Grenzgänger-Kompetenz“ nenne.

Denn wie kann diese Wissensteilung funktionieren? Doch nur, wenn wir aus unseren Kästchen und Ab-Teilungen, aus unseren Fach-, Ressort- oder Meinungsbarrieren ausbrechen und lernen, grenzüberschreitende Vernetzungen zu entwickeln. Wir müssen also ein anderes Verhalten einüben. Ein Verhalten, das man uns bislang weder in der Schule noch in anderen öffentlichen Einrichtungen beigebracht hat. Dies ist nach meiner Einschätzung auch der letztlich entscheidende Punkt, warum wir in Deutschland (trotz vieler

einzelner Veränderungsinitiativen aus unterschiedlichen Communities) auf dem Weg in die Wissensgesellschaft bislang so weit zurückgeblieben sind – etwa im Vergleich zu den skandinavischen Ländern.

Wir haben das Thema Grenzüberschreitung bislang nicht professionalisiert. Wir sind allenfalls „Grenzamateure“. Zumeist aber sind wir Meister der Grenzziehungen, der Begrenzung und Abgrenzung. Wir errichten überall Zäune, hinter denen wir unsere kleinen Schrebergärten kultivieren können. Und das entsprechende Verhalten kultivieren wir gleich mit, vom Kindergarten bis zum Bundestag: Dies ist mein Förmchen, dies ist dein Förmchen; das ist mein Standpunkt (und der ist richtig) und das ist Ihr Standpunkt (und der ist irrig).

Gleichsam als Kontrastprogramm dazu hatte ich vor kurzem das Vergnügen, an einer Studienreise nach Dänemark und Schweden teilzunehmen. Hier habe ich erfahren dürfen, was Offenheit heißt. Wie hier selbstverständlich über alle Grenzen hinweg Leute aus unterschiedlichen Professionen, Firmen, ja sogar Ministerien zusammenkommen, um gemeinsam in großer Transparenz neue Lösungen nicht nur für ihre eigene Organisation, sondern auch für ihre Region zu entwickeln. In Dänemark gibt es beispielsweise ein Netzwerk, in dem sich führende Unternehmer mit führenden Politikern zusammengeschlossen haben. Und zwar nicht um Lobby-Politik zu betreiben, sondern zum einen um zu studieren. Ja, tatsächlich – zu studieren, wieder die Schulbank zu drücken, nämlich auf einigen der angesehensten Universitäten der Welt wie Harvard oder INSEAD gemeinsam zu lernen.

Zum anderen um neue Ideen zu generieren und unbürokratisch zu realisieren. Etwa die Idee, dass Unternehmer drei Arbeitstage unentgeltlich zur Verfügung stellen, um Zukunftsprojekte für das Land zu entwickeln. Im Gegenzug sollte sich die Regierung verpflichten, jedes der dort entwickelten Projekte durch ein Ministerium betreuen zu lassen. Ein Anruf beim Wirtschaftsminister genügte, um dafür die Zusage zu erhalten.

Warum geht so etwas in Dänemark und wäre bei uns undenkbar? Liegt es nur an der unterschiedlichen Größe der Länder? Oder liegt es eher an einer unterschiedlichen Denkhaltung des Führungspersonals in beiden Ländern? Während das „Crossing borders“, die Vernetzung über Ressort- und Organisationsgrenzen hinweg, dort schon längst Programm ist, erscheint dies bei uns immer noch als Sakrileg. „Mit Ihnen teilt meine Ente die Wanne nicht, Herr Müller-Lüdenscheid!“

### 6. Netzwerke als Innovationsförderer

Dabei haben gerade Netzwerke eine eminent wichtige, doppelte Funktion für alle Organisationen. Das zeigt bereits ein Blick in das Organ, das wir als Organ der Zukunft identifiziert haben. Denn warum ist das Gehirn so ungeheuer leistungsfähig? Nach allem, was wir bisher aus der Hirnforschung wissen, liegt das vor allem daran, dass die Verknüpfungen wichtiger als die Teile sind. Das Gehirn funktioniert, weil etwas zwischen den Neuronen passiert – elektrische, chemische, möglicherweise auch rhythmische Verbindungen und Vernetzungen. Seine Intelligenz liegt nicht in einer Zentrale, sondern in der Selbstorganisation des „Dazwischen“. Ähnliches zeigt die moderne, soziologische Netzwerkforschung. Mark Granovetter von der Stanford University spricht in diesem

Zusammenhang von den „weak ties“: Eher schwächer ausgeprägte Verbindungen, wie sie für Netzwerke etwa im Silicon Valley typisch sind, erweisen sich als besonders förderlich für die Entwicklung von Innovationen. Das konsequente Einüben dieser Fähigkeit hat einen schönen Nebeneffekt. Man kann damit der stets drohenden CA, der „Corporate Alzheimer“, entgegenwirken, die geradezu zwangsweise entsteht, wenn man sich nur mit sich selbst beschäftigt.

„Weak ties“, wie sie für Netzwerke im Silicon Valley typisch sind, fördern die Entwicklung von Innovationen.

Netzwerke haben aber noch eine andere wichtige Zukunftsfunktion: Sie schaffen ein Feld, in dem sich das Neue entwickeln kann. Neues braucht nämlich nach seiner Entstehung – das ist ein weiteres Paradox – in gewisser Hinsicht wieder Grenzziehungen, geschützte Räume, um zu bestehen. Sonst wird es entweder vom Immunsystem des alten Systems abgestoßen oder von robusteren Neuerungen verdrängt. Das können physische Räume oder Architekturen sein: z.B. eigens konstruierte Future-Labs (auch dies übrigens gängige Praxis in Dänemark und Schweden), in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen in Ruhe ressortübergreifend an Neuentwicklungen arbeiten können.

Wäre das nicht ein Thema für die Hauptstadt und/oder für den Berliner „Rat für Innovationen“? Bräuchten wir nicht ein „German Future Lab“, in dem ressort- (und partei-)übergreifend vernetzte Zukunftsstrategien entwickelt werden? In dem gleichzeitig der Transfer von Zukunftsdenken und -wissen gerade für das Führungspersonal dieser Republik – mit speziellen Lernprogrammen – interdisziplinär eingeübt wird?

### 7. Beziehungen, Sinn, Wertschätzung

Ebenso wichtig sind heute die immateriellen Grenzziehungen, die es ermöglichen, dass das Neue in den Beziehungen zu anderen bewusst kultiviert wird: Durch klar definierte und vor allem gelebte Spielregeln und Werte wie Integrität, Offenheit, Transparenz und soziale Verantwortung. Richtig praktiziert, geben diese Werte unseren Prozessen Halt und unseren Organisationen etwas, woran es in letzter Zeit ziemlich mangelte, was aber die Menschen neben Verdienst und Karrierechancen als immer wichtiger erachten: Sinn.

Diese Werte sorgen übrigens auch dafür, dass die Grenzüberschreitung nicht missverstanden oder gar missbraucht wird als Kungelei zur verdeckten Bereicherung. Denn hierzulande werden Netzwerke häufig noch mit Seilschaften verwechselt. Aber moderne Netzwerke sind vom Prinzip her offene, transparente Gebilde. Das eben unterscheidet sie von den alten Seil- und Sippschaften, auf die das Wort von Karl Kraus zutrifft: „Das Wort Familienbande hat einen Beigeschmack von Wahrheit.“

Dem Aufbau von intellektuellen und sozialen Beziehungen mehr Beachtung zu schenken, macht auch rein ökonomisch Sinn. Denn in einer Ökonomie, die auf der Vernetzung von Wissen und Ideen basiert, gilt: „The links are more important than the things“, wie es Bernard Cova ausdrückt.

Wer also das Thema Werte als „nice-to-have“ oder sekundäres Thema abtut, könnte sich kräftig irren. Denn in dem Maße, in dem sich nicht nur unsere Organisationen, sondern auch die weltweiten Märkte in netzwerkartige Gebilde verwandeln, kommt der achtsamen Gestaltung von Beziehungen und der Achtung von Beziehungswerten eine neue Bedeutung zu. Wertschöpfung basiert zunehmend auf Wertschätzung.

### 8. Gemeinschaftsleistungen gestalten

Intellektuelle Ressourcen auf allen Ebenen neu wertschätzen, Grenzen überschreiten und Wissen teilen – ein weiteres Element scheint mir vonnöten, um die geforderte Zukunftsfähigkeit im wörtlichen und übertragenen Sinn abzurunden. Es steckt in dem Wort „gestalten“.

Heute spricht man in Politik und Wirtschaft allerorten davon, den Wandel zu gestalten. Aber wer nachfragt, was damit eigentlich gemeint sei, erhält meist nur ein Achselzucken als Antwort. Der Betreffende hätte auch sagen können: umsetzen. Aber gestalten und umsetzen sind zwei ganz verschiedene Dinge. Man mag einen technischen Plan in die Tat umsetzen. Aber geistige Konzepte für soziales Handeln – insbesondere in komplexen Prozessen – können nicht „umgesetzt“ werden. In dem Wort selbst liegt bereits der Ursprung des späteren Scheiterns begründet. Sie erinnern sich an die Eingangsgeschichte von Alice im Wunderland mit dem seltsamen Croquet-Spiel.

Was aber wäre die Alternative? Meine Anregung lautet, gemeinsam neu über das alte Wort Gestalt nachzudenken und eine Fähigkeit auszubilden, die ich neue „Gestaltungskompetenz“ nenne. Zu arbeiten wäre an einer neuen Anschlussfähigkeit unserer geistigen Konzepte und der von ihnen angestoßenen sozialen Prozesse: Wie können wir Beziehungen und Korrespondenzen gestalten, die Unterschiedliches sauber verknüpfen – in unseren Kommunikationsprozessen, Innovationsprojekten und Veränderungsarchitekturen? Wir sind ja deshalb häufig mit der Komplexität unserer Projekte überfordert, weil permanent neue Dinge angestoßen werden, die nicht zusammenhängen und nicht zusammenpassen. Weil nicht in Beziehungen, sondern nur in Einzelobjekten gedacht wird. Weil die inneren Vorstellungsbilder, die Landschaften im Kopf aus einem Flickenteppich lauter unzusammenhängender Einzelparzellen bestehen. Weil nicht danach gefragt wird: Wie sieht die Gestalt unserer Gestaltungen aus? Wie steht es um die Anschlüsse unserer Entschlüsse? Wie um die Form unserer Reformen und Transformationen?

Daran zu arbeiten, scheint mir eine der wichtigsten Lernaufgaben der Zukunft zu sein. Eine Aufgabe, die wiederum nur durch Grenzübertritte auf das Gebiet der Künste und nur durch ein neues Zusammenspiel – z.B. mit Künstlern, Architekten, Designern, Musikern etc. – gemeistert werden kann, indem wir von ihnen lernen. Warum also nicht entsprechende neue, interdisziplinäre Bildungsprogramme entwickeln, beginnend in den Schulen, über die Universitäten bis hin zu Weiterbildungskursen für Manager in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung? Wie erreichen wir Stimmigkeit in der Vielstimmigkeit? Also wie überwinden wir das, was Goethe einmal den Fehler der Deutschen genannt hat, nämlich sich überall „einander im Wege zu stehen“?

Mit anderen Worten: Sind wir künftig in der Lage, eine gleichermaßen funktionale und energetische, soziale und ästhetische Fähigkeit auszubilden, an der es offenkundig überall mangelt? Die Fähigkeit, über Einzelleistungen hinauszugehen und ohne Verlust von Individualität und Pluralität Gemeinschaftsleistungen zu gestalten? Wir könnten es ja mal probieren ...

Wie sieht die Gestalt unserer Gestaltungen aus? Wie die Form unserer Reformen?