

Detlef Altenbeck Willkommen zum m.next Podcast Folge Nr. 8.

Heute ist der 13. Januar 2021. Schön, dass Sie zuhören. Ich bin Detlef Altenbeck und leite die Denkwerkstatt m.next. Mein heutiger Gast ist Harry Gatterer. Er ist Trend- und Zukunftsforscher, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts und hat eine fundierte Vorstellung davon, wohin sich Wirtschaft und Gesellschaft in den nächsten Jahren entwickeln werden. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Integration von relevanten Trends in unternehmerische Entscheidungsprozesse. Sein erstes eigenes Unternehmen gründete Harry Gatterer bereits mit 20. Als Berater, Redner, Experte und Autor sind die Chefetagen von Unternehmen ebenso sein Zuhause wie Bühnen und Fernsehstudios. Sein aktuelles Buch trägt den Titel „Ich mach mir die Welt: Wie wir mehr Leben in unsere Zukunft bringen“. Mit ihm möchte ich heute über Zukunft sprechen, über äußere und innere Zukunft, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends und Megatrends 2021 und ihre Bedeutung für Unternehmen, über Perspektiven nach Corona. Wir sind durch eine Videoschalte miteinander verbunden. Schön, dass Sie sich Zeit genommen haben. Hallo Herr Gatterer.

Harry Gatterer Hallo Herr Altenbeck, schön, dass ich bei Ihnen bin.

Detlef Altenbeck Sie haben mit 20 bereits Ihr erstes Unternehmen gegründet. Wie kam das? Was war das für ein Unternehmen?

Harry Gatterer Ich habe tatsächlich meine berufliche Laufbahn begonnen mit einer Lehre. Eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann in einem Möbelhaus. Und so kam es dann unweigerlich, dass ich meine Selbstständigkeit eben auch im Bereich von Einrichtung, Raumgestaltung, Raumdesign begonnen habe. Und das war ein kleines Einrichtungsstudio, das ich mit einem Kompagnon gemeinsam gemacht habe. Wie gesagt, ich war 20 Jahre alt und was uns bewegt hat, war, dass zu diesem Zeitpunkt es begonnen hat - Man muss sich das Jahr zurück vorstellen, sozusagen vor `95 und da hat es begonnen, dass man EDV-gestützt arbeitet, wenn man das mal so altdeutsch wie sagen kann und das haben wir begonnen.

Wir haben also relativ früh virtuelle Planung gemacht und mit 3D Virtual Reality gearbeitet, was gerade für ein Möbelhaus natürlich völlig absurd war. Zu dem Zeitpunkt damals absolut unvorstellbar, absolut absurd. Und wir waren Freaks genug, das zu machen und das war ziemlich erfolgreich, es war eine sehr coole Zeit, aber vor allem hat es mir das Momentum der Selbstständigkeit gelehrt. Ich kann mich gut erinnern an

den berühmten Moment, als ich nach drei Monaten festgestellt habe: Hey, wer überweist mir eigentlich mein Gehalt hier? Und da kam ich drauf. Oh, genau, das geht ja jetzt anders. Da gibt es Kunden, da brauche ich Einnahmen. Mit 20 ist man ja noch durchaus naiv an Dinge rangegangen. Es war sehr spannend.

Detlef Altenbeck Aber was Sie hatten, las ich, war auf jeden Fall Neugierde und Probierlaune, so schreiben Sie in Ihrem Buch. Das ist schon so eine Start-up-Mentalität, die Sie am Anfang hatten.

Harry Gatterer Ja. Ich meine, zu dem Zeitpunkt gab es ja auch den Begriff Start-up noch gar nicht. Also ich bin ausgestattet mit einer Portion Neugierde und das ist mir immer mehr bewusst geworden, dass das eine der größten Antriebskräfte in mir ist, diese Neugierde, dieses Rausfindenwollen, wie die Welt funktioniert, Grenzerfahrungen zu machen im Sinne von: Was ist möglich, was ist nicht mehr möglich? Und das auszuleben, das kann ich jetzt irgendwie sehr klug erzählen. Jetzt bin ich ja auch schon ein paar Jahre älter. Damals habe ich teilweise auch leidvoll erlebt, weil man schmeißt sich rein, probiert etwas aus, funktioniert super, manche Dinge haben nicht funktioniert, aber es hat nie aufgehört, mich zu interessieren, wie es weitergeht.

Detlef Altenbeck Das heißt, wenn Sie heute Unternehmen beraten, sind Sie nicht der Theoretiker, sondern schöpfen aus Ihren Erfahrungen aus der Praxis?

Harry Gatterer Ja, genau. Ich habe ein unheimliches Glück in meinem Leben. Ich habe durch diese Neugierde mich immer an Menschen orientiert, die ich als herausragend empfunden habe in dem, was sie tun, auch herausragende Wissenschaftler, Denker, Vordenker. Und das hat mich ja am Ende auch auf die Fährte geführt, dass ich jetzt Trend- und Zukunftsforscher geworden bin, im Zukunftsinstitut federführend bin. Aber der Weg dorthin war tatsächlich immer erst aus der Praxis. Die Neugierde für Inhalte, für Themen, für Weltbeobachtung und dann immer mein Drang, dann auch die Leute kennenzulernen, die ich zumindest in meiner Wahrnehmung als extrem spannend empfunden habe. Und so darf ich heute mit einem Umfeld arbeiten, von herausragenden Wissenschaftlern, Theoretikern. Für die bin ich tatsächlich in der Regel der Praktiker, der dann die Dinge, die Modelle, die Theorien sozusagen mit Leben füllt. Weil das habe ich ganz oft erlebt, dass wir ganz tolles theoretisches Wissen haben. Aber die Leute, die Theorien bilden können, sie in der Regel ja nicht anwenden können

und auch gar nicht wollen sehr oft. Aber die Frage ist natürlich: Wenn eine Theorie nicht angewandt wird, dann bleibt es Theorie und vielleicht Erkenntnis für wenige, das erlebt man ganz oft, und da ist mein Anspruch, das dann mit Leben zu füllen, es in die Praxis zu übersetzen, weil das eben meine Herkunft ist. Ich bin tatsächlich, wie Sie sagen, am Ende Praktiker.

Detlef Altenbeck Wir haben Januar 2021. Wenn Sie einen Blick zurück nach vorne werfen, welche Erfahrungen oder Erkenntnisse aus dem Jahr 2020 nehmen Sie mit ins Jahr 2021?

Harry Gatterer Ich glaube, wir alle haben in diesem Zwanzigerjahr viele Erfahrungen gesammelt, gute wie schlechte. Für mich war es eines der kreativsten Jahre überhaupt. Also diese Neugierde, die mich so prägt, die führt auch dazu, dass ich in einem Umfeld, das hochgradig unsicher ist, mich sehr wohlfühle. Das heißt also in einer hohen Unsicherheit ist natürlich der Gestaltungsraum am größten. Wenn Sie heute sagen, Sie wollen kreativ sein, Sie wollen etwas Neues herausfinden, vielleicht neue Dinge probieren, dann ist natürlich das ein Paradejahr gewesen. Und so haben wir das auch gemacht. Also wir haben im Zukunftsinstitut extrem viel weiterentwickelt, extrem viel gearbeitet an neuen Weltbetrachtungen, an Insights, an Methodik, auch an Technologie und so gehe ich eigentlich aus diesem Jahr mit einer schöpferischen Fülle. Gleichzeitig natürlich auch angestrengt, man darf das nicht - das klingt jetzt zu cool, vielleicht ein bisschen und es ist auch cool, aber auf der anderen Seite ist es natürlich auch wahnsinnig mühsam gewesen und extrem anstrengend und das Umgehen mit dieser Unsicherheit ist für mich wie gesagt etwas, was bei mir eher dazu führt, dass ich zu Hochtouren auflaufe. Aber natürlich nicht bei jedem im Team. Also wir haben genauso die Ängste im Team, wir haben genauso auch die Unsicherheiten da. Und so gehe ich aber trotzdem raus aus diesem Jahr, mit ganz vielen neuen Erfahrungen, mit auch ganz spannenden neuen Menschen, mit denen ich durch dieses Jahr in Berührung kam und jetzt zusammenarbeiten darf. Und das ist letztlich schon auch eine Bereicherung.

Detlef Altenbeck Wie kann ich mir den Arbeitsalltag eines Trend- und Zukunftsforschers vorstellen? Wie finden Sie Trends? Was sind die Quellen? Blicken Sie mit prophetischen Fähigkeiten in eine Kristallkugel? Werten Sie Daten, Statistiken, Umfragen aus oder lesen Sie aktuelle soziologische Bücher?

Harry Gatterer Alles. Also die prophetischen Weissagungen machen wir nicht, wobei das wäre ein eigener Diskurs wert, was eigentlich Propheten getan haben, weil in früheren Jahrhunderten Menschen als prophetisch bezeichnet wurden, die auf etwas geblickt haben und sehen konnten, was nötig ist. Also das waren Menschen, die haben sich z.B. auf einen Hügel gestellt und gesehen: Hey, wenn wir hier einen Graben machen, dann kann das Wasser hier durchrinnen. Und viele andere haben das einfach nicht gesehen, sondern durch Menschen, die mehr im Zusammenhang sehen konnten und damit anderen etwas ermöglicht haben, was sie selbst eben nicht konnten. Also insofern sind wir vielleicht sogar ein bisschen prophetisch, aber das ist heute ja anders konnotiert als Begriff und daher lassen wir den wieder auf die Seite. Aber das ist genau der Punkt: Wir haben ein Team von mittlerweile 35 Leuten in Summe und ein Großteil, also circa 15 Leute davon, sind tatsächlich permanent in Research. Das heißt also in der Auswertung einerseits von Daten, andererseits auch von einer klassischen Sekundäranalyse, wo wir schauen, was passiert in unterschiedlichen wissenschaftlichen Feldern, was passiert in öffentlichen Diskursen. Und wir haben Modelle, mit denen wir diese Erkenntnisse sozusagen abstrahieren können. Das heißt also, wir können dadurch relativ früh dran sein in der Erkennung von Veränderungsdynamiken und können die abstrahieren. Und eine Abstraktion ist ja auch ein Thema unseres heutigen Gesprächs, etwas später: die Megatrends. Das heißt wir sammeln Informationen, werten diese Informationen aus, abstrahieren sie, machen das sozusagen permanent und haben dadurch die Chance, immer früher zu sehen, wo Richtungen entstehen. Das ist das eine. Und das andere ist, dass wir mit systemischen Modellen arbeiten, das heißt dass wir Entwicklungen nicht nur linear betrachten im Sinne von Ah, da ist eine Veränderung, das linear fortgeschrieben bedeutet dass X, sondern dass wir immer in systemischen Bedingungen reden.

Also wenn wir zum Beispiel Technologie anschauen, dann immer auch unter der Frage: Was hat das für soziale Implikationen, wo sind Widerstände, die zu erwarten sind? Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Als vor, ich weiß nicht, zehn Jahren ungefähr Google mit diesen Google Glasses gekommen ist, mit dieser Datenbrille, da hat die ganze Welt aufgeschrien: Das ist jetzt das neue Ding, was die Welt revolutionieren wird. Und wenn man es aber kontextualisiert betrachtet und die Zusammenhänge gerade im Soziologischen sieht, dann wurde uns relativ früh klar, dass diese Aussage eine falsche Annahme ist, eine falsche Hypothese ist, weil sie nämlich darauf beruht, dass Technik linear anwendbar nach vorne gerechnet werden kann. Und das ist aber nicht so. Wir haben das ja auch gesehen. Die Widerstände kamen ja massiv, weil sie einfach nicht

im Alltag Datenbrillen haben wollen. Wenn wir beide uns treffen würden in einem Café, was irgendwann ja wieder passieren wird, und wir haben beide diese Brille oben, dann ist klar, dass wir uns unwohl fühlen.

Das ist also die Aufgabe: Das Wahrnehmen von Veränderungsdynamiken und das Abstrahieren und Benennen in Trends, in Megatrends. Und das andere ist eben das Kontextualisieren dieser Veränderungen, also das nochmal in Beziehung bringen, diese Veränderungen mit den realen Lebensumständen der Menschen und das beides tun wir, das publizieren wir. Da beraten wir auch Unternehmen dabei und wir veröffentlichen es auch in Form von Veranstaltungen, sodass dieses Wissen eben anwendbar wird. Ja, da sind wir wieder beim Praktiker. Es ist mir immer wichtig, dass Leute mit dem auch etwas anfangen können, dass es eben nicht als Theorie verstaubt, sondern einfach viele Menschen auch damit in Berührung mit Zukunft kommen können.

Detlef Altenbeck Also was Sie treiben, ist Mustererkennung und Erweiterung des Vorstellungsvermögens?

Harry Gatterer Genau.

Detlef Altenbeck Bevor wir zu den Trends und Megatrends 2021 kommen, noch ein paar kurze Fragen vorweg: Es heißt „Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt“. Nicht erst seit Beginn der Coronapandemie ändert sich die Welt rasant und grundlegend. Wie verlässlich und langlebig können Zukunftsprognosen, Trends und Megatrends sein?

Lohnt es sich überhaupt, sich damit zu beschäftigen?

Harry Gatterer Jetzt bin ich für einen kurzen Moment ruhig, weil ich überlege, wie weit ich aushole. Aber ich würde mal ein einen Sprung voransetzen. Nämlich die Frage, was Zukunft denn eigentlich ist. Zukunft ist ein Begriff, den wir verwenden, um etwas zu beschreiben, das noch nicht ist. Also Zukunft ist, ich wiederhole das: Zukunft ist ein Begriff, den wir verwenden, um etwas zu beschreiben, was noch nicht ist. Bedeutet also, dass die Zukunft ja eigentlich erst einmal etwas Neutrales ist. Es ist einfach nur ein Begriff, der beschreibt, was noch nicht ist. Das Problem ist, wenn wir den Begriff im Alltag verwenden, ihn sofort aufladen. Die Zukunft ist Technologie, die Zukunft ist Nachhaltigkeit, die Zukunft ist Klimakrise. Also wir tun diesen Begriff, der erst einmal ein neutrales Gefäß wäre, einfach eine Kategorie, sofort füllen. Und dieses Füllen ist

meines Erachtens eben die Problematik, weil wir zu schnell dadurch zu Schlüssen kommen, die aber oft Trugschlüsse sind. Das heißt also, wenn wir jetzt fragen: Wie haltbar sind Prognosen? Dann muss man fragen: Ja, unter welchen Annahmen wurden Prognosen gemacht? Und ist sozusagen in die Prognose schon die Annahme einer Naturkatastrophe eingepreist. Ist das schon vorausgesetzt in dieser Annahme von Zukunft usw. usw..

Das heißt also, für mich ist diese Frage nicht mit einem Ja beantwortbar, wie lange ist das haltbar? Sondern das müssen wir über die Qualität beantworten. Wie sind diese Prognosen entstanden? Was ist sozusagen der Grund, der Boden, auf dem diese Prognose gewachsen ist? Und insofern finde ich, dass jede Form von Prognostik uns nützlich ist, wenn wir relativ gut verstehen, wie sie entstanden ist. Wenn wir heute sagen, es gibt Trendentwicklungen, damit sind wir immer im hypothetischen Bereich, also wir beschreiben das, was noch nicht ist. Und diese Trends werden sozusagen erklärt über historische Verläufe, Datenanalysen und so weiter. Wenn uns das zugänglich gemacht wird, dann finde ich, sind diese Hypothesen sehr haltbar, sehr brauchbar, wenn man gewissermaßen nicht den Fehler macht, zu glauben, dass das das ist, was uns in einem Jahr 2030 wirklich erwartet. Denn diese Hypothese, diese Prognose findet immer nur im Jetzt statt, und sie hilft uns, etwas zu beschreiben, was noch nicht ist. Und damit rückgekoppelt vielleicht, dass Unternehmen Entscheidungen treffen oder Sichtweisen etablieren, Strukturen bilden.

Das ist eben das eine. Das heißt also, für mich gibt es einmal die Frage: Was ist Zukunft? Zukunft ist ein Begriff, der erst einmal neutral ist und der dann mit Inhalten gefüllt wird. Die Inhalte heißen meistens Prognosen.

Und für mich viel interessanter: Möglichkeitsräume. Die Prognosen können wir wunderbar nutzen, um so etwas wie Leitplanken zu sehen. Also wenn wir eine Prognose nehmen, die das Weltklima in einer Bewegung sieht, in der dieses Weltklima sich verändern wird, eine Erderwärmung, eine Erwärmung des Klimas stattfinden wird, dann ist das eine Prognose. Niemand war im Jahr 2050 und hat gesagt: Übrigens hier sind es schon drei Grad wärmer. Wir wissen es nicht. Es könnte immer noch anders kommen, aber es ist eine sehr valide Prognose. Also macht es Sinn, diese Prognose anzunehmen und zu sagen: Okay, lassen Sie uns von dieser Prognose ausgehen. Und lassen Sie uns jetzt Zukunft auf Basis dieser Prognose deuten. Und was bedeutet das wiederum für uns? Was ist die Rückkoppelung in unseren Alltag? Das ist sozusagen ein schlüssiges Vorgehen. Ein nicht schlüssiges Vorgehen wäre, wenn wir sagen: Hey, Trends halten zwei Jahre. Oder Megatrends halten 30 Jahre. Der Anspruch, den wir

zum Beispiel selbst an die Deutung von Megatrends haben, ist, dass es langfristige Entwicklungen sind, dass es Entwicklungen sind, die auch tatsächlich wie Leitplanken zu sehen sind. Die so stark in unserer Kultur, in unserer Gesellschaft, in unseren Verhalten eingeschrieben sind, dass es auch durchaus erlaubt ist, daraus eine langfristige Entwicklung zu deuten, aber dann eben nur als Leitplanke und nicht en detail, im Sinne von 2030 wird genau das eintreffen. Und das ist, glaube ich, einfach die vielleicht ein bisschen komplizierte Antwort auf die Frage: Wie haltbar sind denn Aussagen über die Zukunft? Es kommt drauf an... Wie sind sie gemacht? Auf welcher Basis sind sie entstanden? Wie transparent ist diese Basis und wie verwenden wir sie dann? Verwenden wir sie als: Aha, das ist also die Zukunft. Dann tun wir das jetzt. Oder verwenden wir sie als Einladung zum Nachdenken, als Einladung, einen Entscheidungsprozess abzuleiten dadurch und nicht als Vorwegnahme einer Zukunft?

Detlef Altenbeck So ein bisschen wie bei der Wettervorhersage, habe ich das richtig verstanden? Wenn mir jetzt gesagt wird, es wird morgen vermutlich regnen, dann habe ich die Möglichkeit oder die Chance aufgrund der Vorhersage den Regenschirm einzupacken.

Was Sie tun, ist dann weniger zu sagen: So wird es. Guck mal, das sind jetzt die Trends bzw. die Megatrends, das heißt das sind die Dinge, die werden so kommen und die werden so passieren, das heißt die Zukunft kommt auf uns zu, sondern Sie beschreiben eher eine Vorhersage, die mich einlädt, mich zu verhalten.

Harry Gatterer Genau. Also im Grunde, Sie haben mir vorher auch gesagt, die Idee ist, dass die Zukunft auf uns zukommt. Nur die kommt nicht auf uns zu. Und jeder, der jetzt zuhört, kann sich das im eigenen Raum nochmal vergegenwärtigen. Überlegen Sie sich gerade mal, wenn Sie das jetzt hören: Von wo soll denn jetzt diese Zukunft kommen? Und aus welcher Richtung soll denn die kommen? Von oben, von unten, von hinten, von vorne? Keine Ahnung. So, also die kommt nicht auf uns zu. Die Zukunft, die ist ein Entwicklungsprozess, ein Evolutionsprozess. Wir gestalten Zukunft aus Menschen in Interaktion miteinander und in Interaktion mit dieser Biosphäre, in der wir leben. Das heißt also, die Zukunft ist nichts, was schon geschrieben ist und sie kommt auch nicht auf uns zu, sondern es ist eine Konstruktion. Vor allem dann, wenn wir nochmal verstehen, dass der Begriff Zukunft erst einmal ja nur eine Beschreibung eines Zustands ist, der noch nicht ist. Und wenn wir jetzt das Beispiel des Regenschirms nochmal aufgreifen, das heißt wir haben uns als Menschen angeeignet, Vorstellungen

zu entwickeln, wie es sein könnte. Das sind Hypothesen und da sind wir in Teilen ganz gut geworden. Im Wetterbericht zum Beispiel sind wir ganz gut geworden in der Hypothese für den nächsten Tag, für den übernächsten Tag wird es schon schwieriger und für fünf Tage wird es schon ganz schwierig und Wochen sowieso. Das heißt aber, wenn ich morgen eine Wahrscheinlichkeit habe von sagen wir mal 70 Prozent, dass es regnet, dann heißt das einfach nicht, dass es regnet und das Verwechseln die Menschen. Es heißt einfach nur: es könnte regnen. Und die Wahrscheinlichkeit ist 70 Prozent und die ist noch nicht einmal sehr hoch. 70 Prozent ist gar nicht so hoch. Aber für uns bedeutet das einfach nur: Ah, das kann ich in den morgigen Tag mit eindenken und kann mir überlegen, ob ich vielleicht eine Jacke mitnehme, die auch mal ein bisschen regendicht ist. Und das ist es, was dann eigentlich die Entscheidungsqualität ist, die uns Vorstellungen von der Zukunft liefern.

Detlef Altenbeck Das heißt, die Zukunft kommt nicht auf uns zu, bedeutet auch, dass wir immer eingeladen sind, uns zu überlegen, wie wir die Zukunft wollen.

Harry Gatterer Auch, genau. Die Zukunft ist natürlich auch kein Wunschkonzert, weil sie eben abhängig ist von einer sozialen Konstruktion. Niemand konstruiert Zukunft alleine und niemand konstruiert Zukunft bedingungslos, weil sie immer eingebettet ist in Systeme. Das ist auch ein ganz starkes Grundprinzip unseres Denkens im Institut. Wir denken die Gesellschaft in Systemen.

Systeme, vielleicht noch einen Satz dazu, regeln das Verhalten und die Denkstrukturen der Individuen und nicht umgekehrt. Das ist ein Riesenfehler. Die meisten glauben immer, die Individuen prägen die Systeme. Ein Unternehmen wird nicht durch Individuen geprägt, sondern die Individuen durch die Struktur des Unternehmens. Insofern ist es ganz entscheidend, dass wir Zukunft eben als systemische Bedingung verstehen. Das heißt also, natürlich ist es für jeden Einzelnen so, für uns alle, dass wir uns überlegen können, was ist meine Zukunft. Aber ich kann diese Überlegungen nicht bedingungslos machen. Sie sind immer eingebettet in Bedingungen, die heißen: Ja, aber in welchem System bin ich? Wenn ich jetzt zum Beispiel sage: ich bin in einer Familie, dann ist das System Familie eine Grundbedingung. Und dann kann ich sagen: Okay, ich stelle mir meine Zukunft vor. Und in dieser Zukunft sehe ich auch, dass ich eine neue Sportart betreibe. Und dann ist aber die Frage: Ist es mit der Bedingung der Familie vereinbar? Und was wären die Bedingungen, dass es vereinbar ist? Und Sie



sehen schon, es ist nie bedingungslos. Aber natürlich können wir uns unsere individuelle Zukunft vorstellen und damit gewissermaßen machen.

Detlef Altenbeck Was sind jetzt die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends und Megatrends des Jahres 2021?

Harry Gatterer Jetzt wechseln wir sozusagen die Perspektive von innen nach außen. Dazu möchte ich vielleicht zwei Sätze noch sagen. Also bisher haben wir darüber gesprochen, was Zukunft eigentlich ist. Und Zukunft ist etwas, das wir konstruieren als Menschen und als Gesellschaften und in unterschiedlichen systemischen Strukturen. Das bedeutet, das ist die Innenseite. Die Außenseite ist: Wenn viele Menschen das tun, wenn Gesellschaften das tun, kann man natürlich auch beobachten, wie sie das tun und darüber wieder sozusagen ableiten, wie sich die Welt verändert. Und das ist das, was man dann in Trends beschreibt. Die Trends, die Trendsprünge, die wir jetzt gesehen haben, die Zukunftssprünge, wie ich das nenne, die wir gesehen haben im Jahr 2020 wirken auch auf 2021 noch. Das ist schon mal sehr spannend, dem würde ich gerne ein bisschen Raum geben. Und zwar einerseits haben wir einen Technologiesprung gemacht und andererseits haben wir einen Sprung in unserem Verhältnis zur Umwelt gemacht. Und das sage ich gleich zwei Sätze dazu. Also Technologie, der Technologiesprung, da ist nicht gemeint, dass wir Technologie neu erfunden haben, sondern wir wenden Technologie anders an. Es ist sozusagen für uns jetzt alltäglich geworden, dass wir in Meetings wie diesen virtuell arbeiten. Und damit ist einhergegangen etwas, was ich als extrem heilsam empfinde, dass die Technologie die Zukunft verlassen hat. Also die Technologie ist nicht mehr dieser spekulative Raum, den man wegdeutet von der Gegenwart und sagt: Ja, das kommt irgendwann auf uns zu, um nochmal in dieser Metaphorik zu bleiben, sondern die Technologie ist jetzt angekommen und sie haben das sofort gemerkt, auch auf den Aktienmärkten, dass die großen Technologieunternehmen alle gewonnen haben.

Nehmen Sie nur Tesla her als das wertvollste Automobilunternehmen der Welt. Als ich vor drei Wochen reingeschaut habe, hat es eine Marktkapitalisierung gehabt von 170 Milliarden, im Vergleich dazu Volkswagen war zu dem Zeitpunkt knapp unter 60 Milliarden als größtes Automobilunternehmen der Welt. Und dann sieht man schon warum, denn Tesla ist einfach eine Batterie mit einer Software und die Marktkapitalisierung bedeutet ja, die Zukunftszuschreibung der Märkte. Das heißt also, dass wir hier einen Sprung gemacht haben, dass man jenen Unternehmen eine Zukunft

zuschreibt, die in der Gegenwart die Technologie beherrschen. Volkswagen sagt: Ja, auch wir bauen jetzt 5000 Leute auf, machen eine SoftwareOrg und so weiter. Ja, aber das ist schon wieder weggedrückt von der Gegenwart. Irgendwann, vielleicht. Wie soll ich euch das glauben? Weil den Track-Record in Technologie habt ihr nicht. Und deswegen ist die Zuschreibung von Tesla so hoch. Technologiesprünge haben wir gemacht. Die Technologie ist in die Gegenwart gerutscht und jene Unternehmen, die in der Gegenwart mit Technologie umgehen können, die haben eine hohe Zukunftszuschreibung.

Das ist auch ganz wichtig, glaube ich, für jeden, der zuhört: Technologie, Digitalisierung ist kein Zukunftsthema mehr. Tun Sie das weg aus Ihren strategischen Überlegungen. Es gibt keine Strategie, die da heißt Digitalisierungsstrategie. Damit würden Sie sich schon outen als zu spät dran. Technologie ist Gegenwart. Es geht nur darum, wie Sie Technologie jetzt einsetzen für alles, was Sie tun.

Es gibt keinen Grund mehr, nicht mit Technologie jetzt zu interagieren. Technologie ist everywhere. Alles ist Technologie, auch Technologie. Insofern ist das ein großer Sprung. Und der zweite große Sprung, den wir gemacht haben, ist Umwelt. Wir werden, ausgehend von diesem Jahr, beschleunigt sehen, dass wir eine fundamentale Integration der Natur in unsere ökonomischen Überlegungen machen werden. Also das Weltwirtschaftsforum spricht vom Big Reset, so nennen die diesen Vorgang. Das ist schon fundamental, weil damit bedeutet es, dass über 30, 40 Jahre Kampf von Umweltschützern, von Umweltorganisationen usw. dazu führen wird, dass wir in den nächsten Jahren vom Kampf in die Gestaltung kommen. Das wirkt jetzt noch nicht so und vor allem, wenn wir uns jetzt gerade Greta Thunbergs Mahnungen auf der Pariser Tagung anhören, dann könnte man glauben, das, was der Gatterer da sagt, ist nicht sehr realistisch. Dennoch werden wir sehen, dass es Struktur bedingt, das heißt eben auf Basis der realen Erfahrung der Unternehmen dazu führen wird, dass Unternehmen, die den Einfluss auf die Natur als eine neue Knappheit erleben und was Unternehmen traditionell machen, ist Knappheiten beseitigen. Und insofern ist das ein Turnaround, der sich jetzt meines Erachtens beschleunigt hat und in den nächsten, naja, ich würde mal sagen fünf, sechs Jahren deutlich sichtbar werden wird. Das sind schon einmal zwei ganz große Themen.

Detlef Altenbeck Sie beschreiben gerade den Megatrend Neoökologie, auch die blaue Ökologie genannt. Oftmals hört man: Ja, das ist ja was für Altruisten und Moralisten und für die Reichen diese Beschäftigung mit dieser Thematik.

Harry Gatterer Ja, der Soziologe und Systemtheoretiker Dirk Baecker hat mal formuliert, dass man das Bewusstsein der Menschen nie überschätzen darf. Also nochmal: Systeme prägen Verhaltensweisen, nicht umgekehrt. Und wenn wir jetzt darüber diskutieren, dass Menschen ihr Kaufverhalten noch nicht angepasst haben und so weiter, dann würde ich 100 Prozent zustimmen. Das aber belegt nicht eine Zukunftsaussage. Das ist nur ein Befund, der vergangenen Jahre. Dass es vor allem um Avantgarden ging, dass es um Vorreiter ging usw.. Wenn wir jetzt aber auf Basis all der Informationen, die wir haben, eine Deutung machen können in eine Zukunft hinein, dann bedeutet es, dass wir systemische Umstellungen bekommen werden. Nehmen wir nur mal die Bauindustrie her. Die Bauindustrie ist im Moment noch wenig aufgefordert, regulatorisch in zirkulären ökonomischen Prinzipien zu denken. Das wird sich relativ bald ändern. Und damit haben sie, egal ob sie, ich sage es mal plakativ, Sozialbau machen oder eine High-End-Villa, werden Sie nicht mehr umhinkommen, so zu bauen, dass dieses Bauwerk tatsächlich zum Beispiel Cradle to Cradle entspricht oder anderen Kreislaufprinzipien. Ähnlich ist es in fast allen Industrien. Das heißt, es geht nicht so sehr darum, ob sich das Bewusstsein der Menschen ändert, sondern das Bewusstsein der Menschen wird adaptiv sich anpassen, wenn die Systeme sich ändern. Wenn sie in 15 Jahren ein Auto kaufen, werden sie kaum mehr ein Nicht-Elektroauto kriegen. Und es hat niemand danach gefragt. Wenn Sie jetzt eine Umfrage unter Automobilisten machen, dann werden Sie natürlich sagen: Es ist schon super, wenn's knallt. Und da ist eben genau der Punkt. Natürlich braucht es eine kritische Masse in einem System, dass ein System sich ändert. Aber die kritische Masse wird eben durch die Avantgarden auch vorangetrieben und jetzt durch eine junge Generation nochmal gepusht. Die haben das jetzt richtig nochmal nach vorn gepusht. Sagen wir Fridays for Future als Beispiel und das kippt so ein System und dann ändert sich das System und dann ändert sich sozusagen das Gesamte, weil wie gesagt das Individuum nicht entscheidet, was kollektiv richtig oder falsch ist.

Datlef Altenbeck Gibt's weitere treibende Kräfte? Megatrends neben Technologie, Ökologie?

Harry Gatterer Ja, also wir haben natürlich jetzt in unseren Analysen gesehen, dass sich ein paar der Megatrends - es gibt ja zwölf, die wir in unserem Hause beschreiben, zwölf Megatrends - und es gibt ein paar davon, die sich jetzt tatsächlich eher verhärten

im Sinne von stabilisieren. Das ist natürlich das Prinzip der Gesundheit, das ist unbenommen. Wobei Gesundheit eben und das haben viele, glaube ich, so im ersten Coronaschock ein bisschen überstrapaziert, Gesundheit wird nicht plötzlich der treibende Megatrend werden. Der wird eher in der Ökologie zu sehen sein und natürlich in der Konnektivität, was wir auch besprochen haben. Aber die Gesundheit wird sowas wie eine stehende Mauer. Sie können kaum mehr Dinge machen, die nicht gesundheitsfördernd sind. Aber es ist eben nicht da, ist nicht so sehr der Treiber, sondern eher so eine stabile Größe. Genauso wie dieser Megatrend der Sicherheit eine stabile Größe ist, weil wir natürlich gerade durch eine Krise gehen. Krisen erzeugen ambivalente Muster. Das eine ist eben das Überstrapazieren von Risiko. Also das sieht man jetzt an den Märkten, viele Menschen haben begonnen Geld anzulegen, viel mehr als in normalen Zeiten, aber gleichzeitig kaufen viel mehr Menschen Versicherungen ein. Das ist dieses ambivalente Verhalten, aber Sicherheit ist ein großes Thema ohnehin, natürlich auch Cyber-Sicherheit, das ist ein stabiler Trend. Diese Veränderungsenergie geht unter anderem noch aus und das ist etwas, was noch ein bisschen unterschätzt wird, meines Erachtens, vom Megatrend Silver Society, also von der Alterung der Gesellschaft. Das wird noch ein bisschen unterschätzt jetzt, weil wir natürlich noch immer in der Krisenbewältigung sind und - verzeihen Sie mir die Plakativität - die Alten ja auch unser Problem sind im Moment, weil vor allem ältere Menschen von der Coronainfektion schwer betroffen sind. Und das wird infolgedessen in einer Gesellschaft, die deutlich älter geworden ist und noch älter wird, Veränderungen mit sich bringen. Das wird, um es mal anders zu sagen: Wer sich jetzt ausführlich mit dem Trend der Alterung der Gesellschaft beschäftigt, ist jedenfalls gut dran, weil das viele Räume öffnen wird in den kommenden Jahren.

Detlef Altenbeck Ist so etwas wie Heim und Garten ein Trend oder das Thema Einsamkeit?

Harry Gatterer Einsamkeit ist mehr schon ein Fakt als ein Trend. Einsamkeit ist ein gesellschaftliches Problem geworden, nicht nur im Sinne der Haushaltsstrukturen, wo Haushalte größtenteils Eins- und Zwei-Personen-Haushalte sind, sondern eben auch im emotionalen Zustand. Einsamkeit ist ja mehr emotionaler Zustand als eine messbare Größe. Und weil Menschen auch hochgradig vernetzt sind auf Social Media und so weiter und trotzdem fühlen sie sich einsam. Und Einsamkeit ist sicherlich ein Thema, dem wir strukturell begegnen müssen. Es gibt auf der anderen Seite - und das ist das

Spannende - gewissermaßen als Selbstreaktion der Gesellschaft auch eine Idee von einem neuen Wir, von neuen Communities, von einer neuen Gesellschaft, die sich wiederum im Austausch, in Resonanzräumen erklärt. Und da sieht man schon, dass auch hier eine Veränderung des Begriffs der Individualität zu sehen ist. Das heißt also, dass Individualität nicht bedeutet, eben alleine zu sein und für mich, mich abzugrenzen und mich herauszuheben aus dem Rest. Sondern Individualität bedeutet für immer mehr Menschen, dass sie Communities bewusst wählen, dass sie sagen: Hey, ich bin hier, weil ich gerne hier bin. Es ist meine Entscheidung individuell, dass ich Teil einer Gemeinschaft bin. Und das wird wachsen, das ist ein Trend. Sie können sich erinnern, bei dem ersten Lockdown gab es dann auch so eine Solidaritätswelle. Da hat man kurz gemeint: Oh, wir sind ja doch besser, als wir geglaubt haben. Dann ist das wieder abgeflacht. Aber diese Welle war natürlich ein Hype. Aber sie hat auch gezeigt, dass etwas da ist an Substanz und das ist schon in der Gesellschaft angelegt und wird sukzessive zunehmen.

Also dieses Wir-Gefühl, diese Idee von Wir, von Communities. Und das hat für viele Unternehmen und Märkte gravierende Auswirkungen, weil vieles, was wir heute tun, auf dem Prinzip der Individualität im alten Stile aufgebaut ist. Und vor allem, wenn es zum Beispiel um Wohnen geht, dann bedeutet Individualität eben nicht, dass ich alles und jedes Bildchen mir alleine ausgesucht habe, sondern dass mich vielleicht die Dinge, die mich umgeben, an Menschen erinnern, an Communities erinnern, die ich vielleicht gar nicht selber auswähle, sondern mit anderen gemeinsam auswähle. Und das ist schon ein neues Verhaltensmuster, das sich da sukzessive etabliert. Und dass natürlich die eigenen vier Wände an Bedeutung gewinnen, gerade weil niemand die eigenen vier Wände verlassen darf. Ja, ich glaube, das ist fast so etwas wie ein No-Burner. Das hat auch nochmal an Bedeutung gewonnen, natürlich im Kontext von Homeoffice. Welche Räume brauche ich eigentlich? Wie können wir uns zuhause arrangieren? Wo brauche ich Rückzugsräume? Und das wird auch ein markantes Thema bleiben, weil natürlich gerade das Thema Arbeit für die Leute, die ein Homeoffice machen können. Das wird es einfach eine bleibende Option werden. Nicht ein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch. Und das bedingt eben eine neue Form von Raumkultur. Also alle, die mit Wohnen zu tun haben, haben eigentlich ganz gute Zeiten.

Detlef Altenbeck Wie kann ich jetzt als Unternehmen die Trends und Megatrends, über die Sie gerade sprachen, in den Entscheidungsprozess einbinden? Bzw. würden Sie es

für sinnvoll halten, dass ein Unternehmen einen festangestellten Zukunftsbeauftragten hat?

Harry Gatterer Gute Frage. Unternehmen haben ja die Aufgabe, Unsicherheit zu absorbieren. Das ist ja die Idee von Unternehmen. Also warum ein Unternehmen sich mit Innovation beschäftigt, hat ausschließlich den Grund, dass es die Unsicherheit der Märkte damit versucht zu absorbieren und zu dominieren, dass eben Unsicherheit limitiert wird. Und das ist der Zugang, der am häufigsten gewählt wird, um sich mit Zukunft zu beschäftigen: Innovation. Und das andere ist vielleicht noch Strategie, also Entscheidungsprozesse, aber ich würde es sehr begrüßen, wenn es Zukunftsbeauftragte geben würde, auch tatsächlich mit dem Wort Zukunft ausgestattet. Aber es wird nicht passieren, weil Zukunft eben per se beschreibt, dass es unbekannt ist und wenn Sie jetzt sozusagen einen Beauftragten für Zukunft hätten, würde das bedeuten, Sie haben einen Beauftragten für das Unbekannte. Das wollen wir nicht. Wir wollen auch Beauftragte für Innovation, weil da haben wir die Idee: Ah, da können wir was tun. So auch Beauftragte für Strategie, da können wir Entscheidungen treffen, also auch wieder was tun. Mit der Zukunft können wir nichts tun, die ist noch nicht da. Die eigentliche Frage war ja: Wie kann man Zukunft integrieren? Für mich gibt es im Grunde drei Ebenen: Die erste ist, eindeutig zu verstehen, was der eigene Zweck der Organisation ist, weil Zukunft ist eben nicht - und das bleib ich wieder bei der Metapher - was auf uns zukommt, sondern Zukunft ist immer aus einer individuellen Perspektive zu bewerten. Wenn sie sagen, unser Unternehmenszweck ist uns klar, wir wissen, was unser Zweck ist, dann können Sie auch auf die Welt schauen und können Sie sagen: Ah! Und weil wir in diesem Zweck operieren, ist es interessant, dass wir die und jene Bewegungen uns näher anschauen.

Also wenn Sie sagen, ihr Unternehmenszweck ist es, das beste Handy der Welt dazu zu bauen, - komischer Unternehmenszweck, Ich glaube ja nicht, dass es den gibt - aber dann wüssten sie schon, auf welche Veränderungen in der Welt sie sich eher stürzen und auf welche nicht so sehr. Und dementsprechend würde das schon ein erster Filter sein. Dann ist eben tatsächlich die Idee, dass man mit diesem Filter ausgestattet die Welt beobachtet und das permanent. Die Zukunft ist kein Workshop. Zukunft ist permanent zu beobachten, wenn ein System sich so schnell verändert, wie unsere Gesellschaft, unser Zusammenleben, gerade durch Technologie beeinflusst, dann gilt es eben, die Beobachtung permanent zu setzen und nicht ab und zu mal Stichproben zu machen und ab und zu mal einen Workshop zu machen, sondern es ist ein

permanentes Monitoring von Veränderungen. Und die dritte Variante ist dann eben einen Entscheidungsprozess davon abzuleiten. Das bedeutet meines Erachtens jeweils Situationseinschätzungen vorzunehmen, wie aus Sicht unseres Systemzwecks. Wie bewerten wir diese Veränderungen, die gerade stattfinden? Und was bedeutet das für die jetzige Situation und wie können wir daher Entscheidungen ableiten? Das ist so dieser Drei-Schritt, den ich am wichtigsten finde. Ausgehend vom Verständnis, was denn eigentlich unser Zweck ist. Weil wenn wir den nicht verstehen, dann versuchen wir alle Trends, diese so gibt zu lesen. Und das ist das, was ich sehr häufig bei Unternehmen feststelle, dass sie jede Menge Informationen über die Veränderung in der Welt haben. Das Monitoring funktioniert ja oft schon ganz gut, aber die Interpretation fehlt. Was bedeutet das für uns wirklich? Was müssen wir daraus jetzt ableiten? Und das können Sie nur aus dem Inneren erklären. Also aus der Zukunft, die von Innen kommt.

Detlef Altenbeck Wenn wir jetzt auf die nächsten Monate gucken – wir hörten in letzter Zeit oftmals: Nichts wird mehr so sein, wie es war. Alles ist auf dem Prüfstand. - Werden wir Ihrer Einschätzung nach einen Neustart erleben oder doch eher wieder zu alten Gewohnheiten zurückkehren? Also eine Art von, ich sage mal, Restauration, einen Versuch der Wiederherstellung des alten Zustands, ein Comeback dessen, was hinter uns lag oder was wir kannten. Wir sind jetzt in einem Superwahljahr in Deutschland zumindest: Landtagswahlen, Bundestagswahl. Ich persönlich bin da ein bisschen skeptisch, ob wir jetzt eine Gesellschaft, eine Politik in den nächsten Wochen und Monaten erleben, die uns tatsächlich sagt: Es gibt kein Comeback. Es wird nicht mehr so, wie es war. Mich würde Ihre Einschätzung dazu interessieren.

Harry Gatterer Das ist in der Tat so. Aus der politischen Kommunikation heraus wird es bei einer Art Revitalisierung des alten Zustands bleiben, weil das ja etwas ist, was die größte Sehnsucht der Menschen ist, dass sie wieder zurückkommen, dass die Welt wieder berechenbar ist, dass die Umstände wieder sicherer erscheinen. Und insofern wird es auch einen großen Teil der politischen Kommunikation ausmachen, da bin ich ganz überzeugt. Das bedeutet aber noch nicht, dass es so ist, weil politische Kommunikation, wie wir gerade in Amerika gesehen haben, beschreibt nicht die Realität, sondern beschreibt die Erwartungen, Muster, die in den Köpfen der Menschen sind und will die bedienen und instrumentalisieren.

Das heißt also, das, was wir sehr wahrscheinlich erleben werden, ist, dass wir eigentlich diesen Moment, wo gewissermaßen Corona vorbei ist, um es mal so zu nennen, gar nicht mitkriegen werden. Denn es wird sehr schleichend passieren und dementsprechend wird es auch nicht den Zustand geben zu sagen: Ah, jetzt ist wieder alles normal, sondern wir werden relativ viele systemisch implizierte Veränderungen mitnehmen und leise adaptieren, sodass wir gar nicht sagen können: Ah, jetzt ist alles anders! Oder: Oh, jetzt ist es wieder so wie früher! Weil das wäre ja so, als gäbe es so einen Moment, aber diesen Moment wird es nie geben. Und insofern wird es, wenn wir uns beide zum Beispiel in fünf Jahren treffen und zurückschauen und die Gegenwart uns dann anschauen, werden wir viele Dinge feststellen, wo wir sagen: Ja, das ist jetzt anders, weil Corona war und dennoch werden wir das vielleicht tun in einem gemeinsamen Raum, vielleicht bei einer Tasse Tee oder Kaffee in einem Lokal. Und damit, kann man sagen, ist auch vieles wieder zurückgekommen. Deswegen ist es in der Tat ein Sowohl-als-auch. In der politischen Kommunikation glaube ich nicht daran, dass wir hier eine große Offenheit erleben oder Überraschungen. Man wird das Zurück strapazieren, weil das einfach die akute Sehnsucht ist.

Detlef Altenbeck Erleben wir so etwas wie einen Reiseboom und einen Kaufrausch.

Harry Gatterer Das ist ja die große Angst der Ökonomen. Die Angst der Ökonomen ist, dass, wenn es tatsächlich zu einem Momentum kommt, wo es wieder losgehen kann, es einen Boom gibt, weil das würde negative Rückkoppelungen erzeugen, die zum Beispiel Inflation befördern würden, aber das geht jetzt zu weit.

Ich weiß es nicht. Was wir erleben werden, ist natürlich, dass Menschen der Sehnsucht des Reisens und des Unterwegsseins und des Außerhausseins frönen werden, das ist gar keine Frage. Insofern kann man sagen, kurzfristig wird es schon so ein Hype sein. Aber dieser Hype wird, ähnlich wie die Solidaritätswelle so eine Welle war, eher auch so eine Welle werden. So jetzt muss man mal echt raus und durchlüften und was machen. Aber das ist dann nicht der neue Zustand, weil das wäre ja so, als würden wir da nur mehr rumrasen und nichts mehr anderes wollen. Jeder von uns hat ja auch in dieser Zeit, das darf man nicht vergessen, eine gewisse Katharsis durchgemacht. Wir haben uns in unserem Zuhause nochmal neu verortet. Wir haben uns mit unseren Familien und Umgebungen, wer das Glück hat, das zu haben, nochmal neu verortet und insofern auch hier ja etwas abgewinnen können, was wir wiederum mitnehmen wollen und nicht vermissen werden. Also insofern ist es am Anfang sicher eine Welle, so durchatmen



und mal raus, aber nicht dann als neuer Normalzustand zu deuten, sondern es wird wieder abebben und dann gewisse Kontinuitäten einnehmen.

Detlef Altenbeck Ich möchte am Ende unseres Gesprächs nochmal auf die innere Zukunft zurückkommen. Sie sprechen von einer Besinnung auf unsere innere Weltwahrnehmung, fordern be thrawn! eine neue Form von Verrücktheit. Was meinen Sie damit?

Harry Gatterer Ich habe heuer, im Coronasommer sozusagen, musste ich mal kurz ausbrechen aus dieser Idee vom kreativen Gestalten und habe mir ein Buch mitgenommen, das überhaupt nichts mit meinem Beruf zu tun hatte. Das ist von John Burnside: Über Liebe und Magie. In dem Buch beschreibt er autobiografisch seinen Lebenslauf, wo es immer wieder um Magie geht und Liebe und so weiter. In dem Buch kommt er auf den Begriff thrawn. Der hat mich wirklich getroffen, weil thrawn beschreibt eben eine innere Verrücktheit, eben nicht im Sinne einer Krankheit, sondern eines Ganz-bei-sich-seins und sicher darin zu sein, bei sich sein zu können und damit natürlich für das Außen verrückt zu wirken. Sie kennen das. Sie kennen ja auch einen Menschen, der vielleicht in einem super Job war und alles läuft gut usw. und plötzlich sagt er: Du, ich mache mich selbstständig. Und dann sagen Sie: Bist du verrückt? Und diese Art von Verrücktsein, die meine ich, diese Art von Verrücktsein brauchen wir im Moment.

Und dafür gibt es eben diesen keltischen Begriff „thrawn“. Der ist nicht mehr im englischen Sprachgebrauch zu finden. Und der meint eben genau diese Verrücktheit, wo wohnst du dir selbst extrem sicher bist, dass es richtig ist für dich, obwohl es für alle um dich herum ausschaut, als wärst du völlig bekloppt. Ich bin überzeugt, dass in einem Umfeld von hochgradiger Unsicherheit genau diese Art von thrawnness, die beste Qualität ist, die wir haben können, dass wir uns wirklich mit uns selbst sicher sind, auch wenn es für die anderen verrückt ist. Und deswegen habe ich diesen Begriff wirklich lieben gelernt und habe ihn ein bisschen versucht zu propagieren, weil ich glaube, dass diese Qualität, die der Begriff ausstrahlt, etwas ist, was uns alle immer wieder erinnern kann daran, dass die Zukunft nicht schon fertig ist, nicht gemacht ist, dass unsere Lebensläufe, unsere Biografien nicht von anderen vorgedacht sein sollten, sondern wir schon auch einen Anteil daran haben können und das eben eine Wirkung hat für andere, nämlich dass man ein bisschen bekloppt wirkt vielleicht an manchen Stellen. So ist es halt.

Detlef Altenbeck Letzte Frage: Was brauchen wir jetzt? Was braucht jeder von uns, wenn wir die äußeren und inneren Möglichkeiten der Zukunft nutzen wollen? Was würden Sie uns da raten?

Harry Gatterer Ja, im Idealfall Gelassenheit, weil Gelassenheit ist der Zustand, in dem wir immer noch angebunden sind an die Welt um uns herum, aber eben nicht permanent affektiert sind von der Welt. Und dieses Affektiertsein von der Welt ist das, was uns so unruhig macht. Wenn wir dauernd uns beunruhigen lassen von der Welt um uns herum, dann führt es eben dazu, dass wir auch beunruhigt handeln, dass wir vielleicht Angststrukturen aufbauen. Viele Menschen haben im Moment Angst und diese Angst kommt nicht daher, dass sie begründet ist in den meisten Fällen, sondern dass dieses sich permanent Affektierenlassen von Nachrichtensendungen, vom Zeitunglesen, anderen Leuten etc. dazu führt, dass man in sich so eine Angststruktur aufbaut. Wenn Sie fragen: Was brauchen wir? Gelassenheit, um vielleicht dann zu thrawness zu kommen im Idealfall.

Detlef Altenbeck Vielen Dank für das anregende Gespräch, Harry Gatterer. War mir ein Vergnügen. Dankeschön.

Harry Gatterer Herr Altenbeck. Dankeschön.

Detlef Altenbeck Wenn Ihnen die Sendung gefallen hat, dann abonnieren Sie unseren monatlichen m.next Podcast und empfehlen Sie uns weiter. Wir freuen uns auf Kritik, Anregungen und Kommentare auf allen bekannten Kanälen oder direkt unter [mnext.marbet.com](http://mnext.marbet.com) Schön, dass Sie dabei waren. Danke fürs Zuhören. Bis zum nächsten Mal.