

## 1 Schritte zu einer »Planet We Economy«

Die anstehende Verwandlung der Wirtschaft ist nach unserer Überzeugung weitaus tiefgreifender, als es bisher diskutiert wird. Die Grundannahmen, Vorstellungen und Lösungsideen, die in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft gegenwärtig rund um den Schlüsselbegriff der *Transformation* unterwegs sind, würden wir auf einer 10er-Skala – von Ausnahmen abgesehen – noch deutlich im unteren Bereich einstufen. Die weiteren erforderlichen Stufen in Richtung 10 erachten wir dabei nicht nur als notwendig, sinnvoll und machbar, sondern aus systemischen Gründen als unausweichlich.

Das Denken über Wirtschaft war lange Zeit stark dominiert durch Maximen wie »The business of business is business« von Milton Friedman und deren politischer Entsprechung wie »It's the economy, stupid« von Bill Clinton. Wirtschaftliches Wohlergehen und Wachstum waren klassisch verengt auf monetär bezifferte Wertschöpfung, auf das Wachstum des BIP, des Bruttoinlandsprodukts. Dieses maß und misst bis heute unterschiedslos alle monetär messbaren Geldströme, also beispielsweise Kohle-, Kern- und Solarenergiewirtschaft einschließlich der Maßnahmen zur Beseitigung von deren Nebenwirkungen, sofern dafür Geld im aktuellen Wirtschaftskreislauf eingesetzt wird. Auch abhängig machende Opiate und Drogen sowie die Beseitigung von deren teils riesigen Nebenwirkungen zählen beide noch immer als positive Beiträge zum BIP. Kein Platz im BIP-Maßstab hatte und hat hingegen ehrenamtliche Tätigkeit oder familiäre Kinderbetreuung und -begleitung.

### Annäherungen an ein neues Ökonomieverständnis

Inzwischen fanden in sehr unterschiedlichen Graden Korrekturen in öko-sozialer Richtung statt, aber zum größten Teil sind

diese noch immer viel zu weit entfernt von einer Maxime, die in etwa so lauten könnte: »The business of business is creating a sustainable future.« Dennoch bewegt sich das Denken über Ökonomie immer stärker in diese Richtung.

So hieß es in der Abschlusserklärung von 321 international führenden Wirtschafts-, Politik-, Nachhaltigkeits- und weiteren Thinktanks beim offiziellen »T20«-Thinktank-Vorbereitungsgipfel zum G20-Gipfel 2017: »Wir werden nur noch erfolgreich sein, wenn wirtschaftliche Entwicklung die gleichrangige Integration von sozialinklusivem, menschen- und ökosystemorientiertem Denken leistet.«

Dass dies nicht ein einmaliges Zufallsprodukt war, zeigt beispielsweise der »Global Risk Report«, den der Präsident des World Economic Forum, Borge Brede, unmittelbar vor Eröffnung des Davoser Treffens 2019 der internationalen Wirtschafts- und Politikelite vorstellte. Dort heißt es: »Dies ist ein Zeitalter beispieloser Möglichkeiten und technologischen Fortschritts, aber für zu viele Menschen ist dies auch ein Zeitalter der Unsicherheit ... Die sozialen Verträge, die die Gesellschaft zusammenhalten, fasern aus ... Für viele Menschen ist dies eine zunehmend beängstigende Welt, die unglücklich und einsam macht.« Der Gründer des Weltwirtschaftsforums, Klaus Schwab, sekundiert: »Ohne sozialen Zusammenhalt ist Demokratie nicht lebensfähig.« In seinem kurz danach erschienenen Buch »Die Zukunft der Vierten Industriellen Revolution« wird er noch deutlicher: »Verpassen wir die Gelegenheit, neue Technologien so zu entwickeln, dass sie dem Gemeinwohl dienen, die Menschenwürde fördern und die Umwelt schützen, (werden) sich die Probleme noch verschärfen.«

Und in seinem im Herbst 2021 erschienenen Werk »Stakeholder-Kapitalismus« geht er noch weiter und fordert schlicht einen Abschied sowohl vom Shareholder- als auch vom Staatskapitalismus: »Wir können nicht mit einem Wirtschaftssystem

weitermachen, das von egoistischen Werten angetrieben wird wie kurzfristige Gewinnmaximierung, die Vermeidung von Steuern und Regulierung oder die Externalisierung von Umweltschäden. Stattdessen brauchen wir eine Gesellschaft, Wirtschaft und internationale Gemeinschaft, die darauf ausgerichtet ist, für alle Menschen und den gesamten Planeten zu sorgen.« Sein Kernvorschlag ist »ein Stakeholder-Kapitalismus, in dem Unternehmen nach langfristiger Wertschöpfung statt nach kurzfristigen Gewinnen streben, Regierungen kooperieren, um den größtmöglichen Wohlstand für ihre Bevölkerung zu schaffen, und in dem die Zivilgesellschaft und internationale Organisationen den Stakeholder-Dialog vervollständigen und helfen, die Interessen der Menschen und des Planeten auszugleichen.«

Dies erkennen auch zunehmend mehr Unternehmensführer – und formulieren es in immer radikaleren Worten. Rüdiger Fox, CEO von Sympatex, beispielsweise: »Unternehmerischer Erfolg wird immer mehr *vollständig* abhängig von einer zutiefst menschlichen und nachhaltigen Unternehmenskultur.« Er folgt dabei der Essenz der Forschungen des weltweit berühmtesten Innovationsforschers C.K. Prahalad: »Das schlichte Überleben von Unternehmen hängt immer mehr davon ab, wie gut und innovativ sie gesellschaftliche (ökologische und soziale) Herausforderungen lösen.« Die innovativsten Unternehmen sind laut Prahalad jene, die sich am weitesten aus klassischen Denk-, Handlungs-, Organisations-, Kultur- und Kompetenzmustern gelöst haben – auf der Suche nach neuen Mustern für eine zukunftsfähige Welt und zukunftsfähige Unternehmen.

Wie radikal dieses Transformationserfordernis ist, illustriert ein Statement des Bosch-Vorstands Uwe Raschke. Bei einer Konferenz des WeQ Instituts im Jahr 2014 führte er sinngemäß an:

Obwohl Bosch bis heute mit großem Abstand die Nr. 1 in der Disziplin Patente- und Innovationsentwicklungen in Deutschland ist – und dies seit mehr als einem Jahrhundert – und obwohl

Deutschland noch immer das zweitstärkste Innovationsland der Welt nach den USA sind, so führte Uwe Raschke aus, habe Bosch keine Chance, mit der Innovationsdynamik mitzuhalten, die in jungen Start-ups eine völlig neue Innovations- und Unternehmenskultur praktizieren. Der große Innovationsmotor Bosch müsste seine *Innovationskultur* radikal neu erfinden und innovieren. Nur so könnte Bosch in seiner Rolle als Innovationsmotor verbleiben und überleben.

Genau diese Arbeit findet seit einiger Zeit bei Bosch statt unter der Leitung von Anne Kathrin Gebhardt als Projektleiterin für Agile Transformation bei Bosch Power Tools. Ihr Statement:

»Die Art und Weise, in der wir heute und zukünftig in Unternehmen zusammenarbeiten, ändert sich entscheidend. Die Kompetenzen und Denkweisen, die wir benötigen, sind grundlegend andere. Die Unternehmen müssen hierfür einen tiefgreifenden Wandel, nicht nur in ihrer Organisation, sondern insbesondere ihrer Kultur, vollziehen.«

Der Schlüsselbegriff für diese Ebene der Transformation von Wirtschaft ist *New Work*. Noch wird »New Work« in einem sehr weiten Spektrum unterschiedlich verstanden von der schlichten Anpassung an sich fortschreitend digitalisierende Arbeitsplätze in weiterhin traditionell organisierten Unternehmen bis zu einer wahren Revolution von fast allem, was wir bisher mit wirtschaftlichen Organisationen und Relationen verbinden – so wie es bei Bosch und zunehmend mehr Unternehmen tatsächlich bereits stattfindet.

Wir nehmen wahr, dass sich das Verständnis von »New Work« unaufhaltsam in die zweitgenannte Richtung verschiebt und fortentwickelt, weil die reine Nutzung von Digitalisierungs-Tools sowohl Menschen als auch Organisationen noch bei Weitem nicht zukunfts-fähig macht.

Warum und wie die Digitalisierung eine fundamentale Bedeutungsvertiefung und Potenzialentfaltung von Ökonomie und aller in ihr wirkenden Menschen eröffnet und erfordert, darauf gehen wir gleich näher ein. Die letztlich bedeutendste Rolle spielt dabei *vor* der Transformation von Prozessen, Organisation und vielem mehr die *Transformation des eigenen Ökonomieverständnisses von einer verengt monetären Wertschöpfung zu einer Werte-Schöpfung*. Werte-Schöpfung generiert sich hier aus der systemischen und systematischen Förderung und Weiterentwicklung der menschlichen, sozialen, kreativen, kollaborativen, selbstführenden und unternehmerischen *Werte und Kompetenzen* aller Mitarbeiter und entsprechend hoher Wertschätzungskultur untereinander. Und darüber hinaus aus der systemischen Weiterentwicklung des sogenannten *Purpose* des Unternehmens in Richtung ökologischer, sozialer und sonstiger gesellschaftlicher Problemlösung.

Aus diesen Transformationen in Richtung eines Ökonomieverständnisses entwickelte sich letztlich eine Serie von Trends, die je einzeln bereits zutiefst weltverändernd sind. Das WeQ Institute untersuchte mehr als 200 dieser neuartigen Trends – und erkannte hinter diesen den Metatrend von IQ zu WeQ.

## **Die Wende zur Werte-Schöpfung ist der neue Metatrend WeQ**

IQ steht klassischerweise für den menschlichen Intelligenzquotienten. Wenn man die Chiffre IQ jedoch auf die Ebene ihrer gesellschaftlichen Relevanz hebt, steht sie für Ich-Qualitäten: *meine* Intelligenz und *meine* Fähigkeit, sie zu nutzen. Wofür steht WeQ? Für Wir-Qualitäten. Über ein Jahrhundert lang war man allgemein überzeugt, es komme in erster Linie auf die Ich-Qualitäten von Individuen an, vor allem basierend auf deren IQ.

Nahezu alle bahnbrechenden Innovationen, welche die Grundlage der bisherigen Kondratieff-Zyklen – der großen Veränderungswellen der letzten Jahrhunderte – waren, gehen – nach der bis vor Kurzem noch dominierenden Erzählweise der Wissenschaftsgeschichte – auf geniale Entwicklungsleistungen zurück, die von Einzelpersonen gedacht und angepackt wurden. Das stimmte so vereinfacht zwar auch vor 100 Jahren schon nicht, denn »geniale Pioniere« waren auch damals schon vernetzt mit vielen für ihre Entwicklungen entscheidenden Impulsgebern. Dennoch war es bei dieser so lange vorherrschenden Helden-Erzählweise der Innovationsgeschichte kein Wunder, dass unser Denken von diesen »Helden des Fortschritts« geprägt war. Und auch kein Wunder, dass sich demzufolge der Wert eines Menschen für die Gesellschaft vor allem daran festmachte, welche Ich-Qualitäten er entwickelte. Wie viel Macht und Vermögen einem Menschen zustehen und wie viel Ungleichheit zwischen den Menschen gerechtfertigt ist, wurde abgeleitet und gerechtfertigt anhand von Einschätzungen seiner Leistungskraft und auf Grundlage seiner Ich-Qualitäten. In diesem Sinne verstanden, war IQ Antriebsmythos und äußerst langlebiger Metatrend mit einer unbestreitbar bestechenden Erfolgsbilanz. Aber auch mit einer Vielzahl unschöner und unkluger Nebenwirkungen.

Und jetzt soll dieser Metatrend sich seinem Ende zuneigen? Von einem anderen Metatrend abgelöst werden, der ein so klares »I« durch ein diffuses »We« ersetzt? Genau dies scheint sich nicht nur anzukündigen, sondern sukzessive durchzusetzen: mit einem grundlegend neuen Lebensgefühl und mit gravierend anderen Lebenserfahrungen, in allen Facetten, Sektoren und Lebenslagen und mit schon jetzt irritierend starken Erfolgsgeschichten. WeQ meint wir-bezogene Qualitäten. WeQ meint ein doppeltes »We«: *gemeinwohlorientierte Ziele auf der Grundlage eines konsequent gesamtsystemischen Denkens und auf Teamarbeit hin orientierte Prozesse auf der Grundlage einer konsequent kollaborativen Haltung.*

Die schlimmste Botschaft für die IQ-Orientierung ist: WeQ-Orientierung ist nicht nur ökologisch und sozial deutlich nachhaltiger, sondern auch intelligenter, kreativer, leistungsstärker, in einem umfassenden Wortsinne bereichernder und – wenn sich unternehmerisches Denken und Handeln dafür öffnen – auch ökonomisch kreativer, nachhaltiger und erfolgreicher. Der Orientierung an Ich-Qualitäten kann man daher keine guten Zukunftsperspektiven mehr ausstellen. IQ wirkt einfach eng, ärmlich und überholt im Vergleich zu WeQ. Die Orientierung an Wir-Qualitäten überholt derzeit alles und macht alles neu.

WeQ ist also, genau besehen, mit seinen beiden Kernmerkmalen einer deutlich *gesamtsystemischeren Denkweise* und einer deutlich *kollaborativen Handlungsweise* tatsächlich weit mehr als nur ein Trend oder auch als ein Megatrend und selbst mehr als ein neuer Kondratieff-Zyklus. WeQ ist ein *Meta-Trend*, der all jene Trends und selbst Megatrends bündelt, die diese beiden Kernmerkmale in sich tragen – und sich damit substanziell von jenen unterscheiden, die noch weitgehend nach dem IQ-Modus funktionieren.

Im Windschatten der bisher vor allem technologisch geprägten Veränderungszyklen trat eine neue Qualität von Veränderung hervor: Der Zugang zu Wissen, zum kommunikativen Austausch, zu neuen kollaborativen Formen des Arbeitens, zur Finanzierung von Kooperationen und zu vielem mehr veränderte und verändert sich hochdynamisch.

Dieser Zugang ist nicht länger wenigen vorbehalten, sondern öffnete und öffnet sich immer leichter und immer weiter für immer mehr. Kollaborative Vorgehensweisen und Qualitäten begannen an Bedeutung zu gewinnen. Vieles ist für Einzelgängertum und Einzelleistungen zu komplex geworden. Innovationen verdanken sich heute mehr denn je Team- statt individuellen Leistungen, und dies über mehr Fach-, Kompetenz-, Kultur- und sonstige Grenzen hinweg als jemals zuvor. Das Internet und viele weitere Neuerungen des digitalen Zeitalters gaben dieser Entwicklung

einen erheblichen Schub. Vernetzung, Kommunikation, Interaktion und Kollaboration in einem solchen Ausmaß und in einer solchen Geschwindigkeit waren nie zuvor möglich gewesen. Damit erreichte die *Qualität von Vernetzung, Kommunikation, Interaktion und Kollaboration* eine alles überragende Bedeutung für den weiteren menschlichen Fortschritt. Wir stehen am Anfang eines WeQ-Zeitalters und einer WeQ-Revolution. WeQ wird zur Grundqualität unserer Zukunft und damit auch zur neuen Qualität von Wirtschaft.

Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Etwas muss nicht in allen Punkten neu *sein*, um alles neu zu *machen*. Die Zahlen 0 und 1 waren nicht neu, aber die Fokussierung auf diese beiden Zahlen machte das digitale Zeitalter möglich. Wir-Qualitäten sind keineswegs per se neu. Aber die Einsicht in ihren Charme und ihr Potenzial, Chancen zu eröffnen, stößt die Tore zu einer neuen, faszinierenden WeQ-Welt auf. Auch haben die Entdecker des Prinzips für neue Trends oder Groß- bis Megatrends, wie beispielsweise Matthias Horx, nie behauptet, dass deren Hauptmerkmal *das Neue* an sich sei, sondern der substanzIELL neue *Stellenwert*, den dessen Inhalt im gesellschaftlichen Leben erfährt. Nicht das *Phänomen* der Globalisierung war neu am Megatrend Globalisierung, sondern dessen heute alle Lebensbereiche durchdringende *Veränderungsdynamik*. Das gilt analog für jeden Einzel- bis Megatrend. Gemeinsame Merkmale von Megatrends sind ihre Universalität, ihre Stetigkeit und Nachhaltigkeit, auch wenn sich diese erst über mehrere Schleifen durchsetzen, ihre Robustheit, ihr Wurzeltrieb und letztendlich ihre Globalität. Dies gilt auch für den *Meta-Trend* WeQ und jene Trends, die sich diesem zuordnen lassen.

## Kleiner Rundflug durch die Welt der WeQ-Trends

Lexika sind kondensiertes Weltwissen, so wichtig und fundamental, dass Brockhaus & Co. die erhabensten Wissenstempel aller

vorherigen Zeitalter darstellten. Brockhaus wurde inzwischen final abgewickelt. Dies steht symbolisch für »das Ende des Brockhaus-Zeitalters«, wie Ulrich Weinberg in seinem Buch »Network Thinking« über das Netzwerk- beziehungsweise WeQ-Zeitalter apostrophierte. Das Brockhaus-Zeitalter wurde vom *Wikipedia-Zeitalter* abgelöst. Die neue Weltenzyklopädie Wikipedia wird täglich verbessert und fortgeschrieben durch Tausende Freiwillige und Ehrenamtliche, die der traditionellen elitären Intelligenz die Macht über das Weltwissen entrissen und kollektiver und demokratischer Intelligenz zugeführt haben. Eine Brockhaus-Ausgabe kostete je nach Ausstattung Hunderte bis Tausende von Euro, Wikipedia hat inzwischen einen Inhalts-Umfang von mehr als tausend Brockhaus-Gesamtausgaben, kostet aber weniger als ein Tausendstel eines Brockhaus: nämlich nichts. Ist also tausendfacher Brockhaus für alle jederzeit und überall für nichts. Auch wenn diese neue Dimension und Konzeption von Lexikon noch mit nicht wenigen Fehlern behaftet ist (was im Übrigen auch für Brockhaus etc. galt), so steht *Wikipedia für die WeQ-Revolution der Wissenswelt* und ist damit nur eine von vielen Variationen von WeQ, von angewandten Wir-Qualitäten und deren Wirkungen im Universum kollektiven Wissensmanagements. Die etwas jüngere Schwester *Wikidata* macht sich nach dessen Gründer Abraham Talerivand derzeit auf den Weg, der weltweit führende Wissensdatenbanken-Systemansatz zu werden – und führende traditionelle Wissensdatenbanken-Systeme wie jenes vom Fraunhofer-Institut wechseln zur technologischen Kollektivleistung von Wiki, weil es die Qualität der besten Expertenteams übertrifft.

Eine weitere WeQ-Revolution ist *Co-Laboration*, die freie Zusammenstellung von Teams aus Menschen, die irgendwo in der Welt leben und sich zur gemeinsamen Bewältigung eines zeitlich befristeten Projekts oder zum Start eines Unternehmens zusammenfinden, sich anschließend aber wieder neue Projekte und Co-Laboration-Teams suchen. Der weltweite Trend stärkt

sowohl die Wir-Qualitäten, die für eine gute Kollaboration entfaltet werden müssen, als auch die individuellen Qualitäten der beteiligten Individuen. Er steigert die gesamtheitliche Qualität und die Geschwindigkeit der Entwicklung von Neuem und reduziert in der Regel dabei auch noch die Kosten, teilweise drastisch. Durch Co-Laboration werden die Horizonte erweitert, die Lernkurven erhöht, Netzwerke ausgebaut, Kompetenzen und nicht zuletzt die Unabhängigkeit aller Akteure in den vielfach grenzüberschreitenden »Laboratories« verstärkt. *Co-Laboration ist die WeQ-Revolution der Arbeitswelt.* Immer mehr Unternehmen werden gegründet, die eine radikal neue Kultur der Co-Laboration leben und weiterentwickeln. Die 30 Gründer von Dark Horse Innovation, einer Berliner Agentur für Innovationsentwicklung und -begleitung, zeigten mit dem Titel ihres Buches *Thank God It's Monday*, dass bei ihnen die traditionelle Arbeitshaltung einer unbändigen Lust zum kooperativen Anpacken gewichen ist.

## Gemeinsam geschaffene Gemeingüter

Innerhalb des Trends zur Co-Laboration wächst eine weitere WeQ-Motivation: Warum sollten Innovationen per se immer Eigentum und damit Machtinstrument von wenigen sein? Warum sollte dies insbesondere auch bei Innovationen so sein und bleiben, die offensichtlich eine zentrale Rolle für unser aller Leben und Wirken spielen? Warum nicht gerade bei digitalen Innovationen mehr freies Eigentum aller und freies Instrument für alle – und wo möglich – auch das Ergebnis der gemeinsamen Weiterentwicklung durch alle, wie bei Wikipedia? Content-Management-Systeme zur Gestaltung von Homepages hätten ebenfalls (wie so viele andere Softwareprodukte) zu Gelddruckmaschinen von Microsoft, Google, Facebook und Co. werden können. Hier jedoch »gewannen« sogenannte *Open-Source*-Produkte wie Typo3, Drupal und WordPress, die von Experten

in globaler Zusammenarbeit kostenfrei entwickelt wurden und permanent weiterentwickelt werden, als Wettbewerb für kommerzielle Anbieter.

Wo Open-Source-Produkte bereits Teil der Wirtschaft sind, haben sie dieser keineswegs geschadet, sondern wirkten im Gegenteil als Entwicklungsbeschleuniger. Dennoch ändert Open Source letztlich nichts weniger als unseren Eigentumsbegriff und damit auch bestehende Eigentumsverhältnisse. Open Source ermöglicht einen breiteren Zugang zu Entwicklungsbeschleunigern und damit zu breiterem Wohlstand. Open Source ersetzt – für eine noch nicht absehbare Palette an Produkten – Eigentum durch etwas, für das es noch keinen trefflichen Begriff gibt. »Neues Gemeingut« beziehungsweise »New Common Goods« könnte man es nennen oder auch, etwas verspielt, »Wirkentum«, das aus der neuen Wir-Kultur heraus wirkt und für alle nutzt.

Als »Gemeingut« bezeichnete man früher Güter wie die Luft, die allen frei und ohne Kosten zur Verfügung stehen. Heute sind manche der naturbezogenen Gemeingüter aufgrund von deren Schädigung und Übernutzung nicht mehr frei im Sinne des ursprünglichen Gemeingut-Gedankens. Zu deren Wert- und allgemeinem Zugangserhalt bedarf es verantwortungsvoller Rahmenpolitik. Open Source kann hingegen für menschliche Entwicklungen und Leistungen freien Zugang im Sinne von »Neuen Gemeingütern« schaffen. Während das Eigentumsprinzip in diesem Bereich lange Zeit ungute Beschränkungen bewirkte und Zugangsrechte individualisierte, schafft Open Source für immer mehr menschliche Gemeingüter kostenfreien, wir-orientierten und wirkungsorientierten Zugang zugunsten der Entwicklungspotenziale *aller* Menschen und *aller* Unternehmen.

Die Open-Source-Bewegung erobert mit ihren kostenfreien Angeboten immer neue Themenfelder. Private Initiativen der Co-Laboration springen inzwischen sogar dem Staat bei der Bereitstellung von Gemeingütern bei.

So revolutionierte beispielsweise Salman Khan mit seiner Online-Learning-Plattform khanacademy.org die Welt des Lernens. Über dieses und weitere Nachahmerprojekte und -konzepte (zum Beispiel »MOOCs«, Massive Open Online Courses) kann jeder jederzeit jedes schulische, universitäre und bald auch berufliche Wissensfeld überall und stets kostenfrei oder zu einem Bruchteil bisheriger Kosten in höchst professioneller und pädagogischer Weise sich aneignen.

Dies ist die Voraussetzung zur Verwirklichung des Menschheitstraums von »weltbester Bildung für alle«. Und das nahezu zum Nulltarif: die *WeQ-Revolution der Wissensaneignung*. Der Aufwand für das Verständnis und das Beherrschen neuer Inhalte reduziert sich auf weniger als die Hälfte der Zeit, die heutiges Schullernen benötigt, wie Salman Khan mit dem Verweis auf unterschiedliche Studien belegt.

Gleichzeitig leistet seine Plattform bei den Übungen zu vielen Wissensgebieten sofort Rückmeldung, welche Lektionen wohl noch zu wenig verstanden wurden und deshalb die Ursache für bestimmte Fehler sind. Auf dieser Basis proklamiert Khan ein weiteres kühnes Bildungsziel als erreichbar: das »vollständige Verstehen jeglichen Wissens«, das man sich jeweils aneignet.

Durch diese Entwicklungen wird der Weg frei für das Lernen gänzlich neuer Kompetenzen für die kreative, erfahrungs- und praxisbezogene Aneignung von Wir-Qualitäten, die wir Lebensschlüsselkompetenzen beziehungsweise Future Skills nennen. Bilden diese erst das neue Epizentrum lebenslangen Lernens, erhält erworbenes Wissen qualitativ neue Umsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Dieser neuen Lernwelt widmen wir daher bewusst ein eigenes Kapitel im dritten Teil dieses Buches.

## Weit über strategischen Konsum hinaus

Ein innovativer Managementansatz und weiterer WeQ-Trend trägt den Namen *Co-Creation*. Die Kunden von Produkten und

Unternehmen werden zu kollaborativen Mitentwicklern. Davon können beide Seiten erheblich profitieren, wie Untersuchungen bestätigen. *Co-Creation ist die WeQ-Revolution der Produktentwicklung*. Unternehmen, die diesen Trend verstanden haben, entwickeln bessere Produkte, Dienstleistungen und nicht zuletzt eine bessere Kundenbindung. Ganz nebenbei werden Kunden auch noch zu Mitgestaltern von Wirtschaft, wo immer sie dies möchten und weit über die Wirkungslinien von sogenanntem strategischem Konsum – also dem selektiven Kauf von nachhaltigen und fairen Produkten – hinaus. Der Schweizer Handelskonzern Migros schuf dafür mit »Migipedia« eine eigene Dialog- und Innovationsplattform und einen Kundenrat. Produkte, die hieraus hervorgingen, werden in den Migros-Regalen mit dem Sticker »von Kunden entwickelt« ausgezeichnet.

Überall, wo Unternehmen diese soziale Innovation einsetzen, werden ihre Leistungen nicht nur besser, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltiger. In Ländern, in denen Discounter dem Wunsch eines Teils ihrer Kunden nachkamen und unfaire Produkte aus ihrem Sortiment entfernten und stattdessen nur fair produzierte und gehandelte anboten, stieg ihr Ansehen, und sie zogen mehr Kunden an als zuvor. So profitierten letztlich alle von einer neuen Haltung.

## **Innovationsentwicklung befreit von der Verengung auf Fachexperten**

Beim *Design Thinking* kommen mehrere Komponenten der bisher aufgeführten WeQ-Trends zusammen. Design Thinking ist eine Methode zur systematischen Entwicklung von Innovationen. Der Unterschied zur Innovationsgenerierung in traditionellen Labors und Entwicklungsabteilungen lässt sich wie folgt beschreiben:

Mit Design Thinking wird die Entwicklung in den entscheidenden Phasen von den zuständigen Experten abgeschnitten und bewusst sehr heterogen zusammengestellten Teams übereignet.

Um eine Verengung durch Fachexperten zu vermeiden, stellen die Teams in direkter Zusammenarbeit mit der Zielgruppe, für die etwas entwickelt werden soll, zunächst fest, was deren wirkliche Bedürfnisse und Wünsche sind. Dann überlegen sich diese gemischten Teams Lösungen, die explizit die Frage der technischen Realisierbarkeit ignorieren. Erst später werden wieder Experten hinzugezogen, um die konsequent bedarfs- und zielgruppenorientierten Lösungen mithilfe ihrer Kompetenzen praktisch umzusetzen.

Der gesamte Innovationsprozess ist von Wir-Qualitäten geprägt und macht Design Thinking deshalb zum großen Hoffnungsträger einer neuen Generation von Innovatoren. Zum Beispiel stellt man sich Fragen wie: Müssen bei Innovationsentwicklungen eines Pharmaunternehmens immer Pillen herauskommen? Ist ein medizinischer Brutkasten, der in globalen Armutsregionen zum Einsatz kommen soll, nur als abgespeckte Version von Brutkästen in Industrieländern vorstellbar, oder kann er beispielsweise auch wie ein Rucksack aussehen? Müssen sich Autobauer auf das Bauen von Autos fokussieren, oder können sie auch ganz allgemein neue Formen von »Mobilität« entwickeln, anbieten und verkaufen?

Der Pharmarieße Boehringer Ingelheim stellte sich tatsächlich die Frage nach dem Pillenzwang und entschied, die eigene Entwicklungsabteilung systematisch mit Social Innovators aus dem Netzwerk der führenden Organisation von Social Entrepreneurs, Ashoka, zusammenzubringen. Der »Brutkastenrucksack« war tatsächlich die Innovation eines Design-Thinking-Teams, er kostet weniger als ein Prozent des Preises für gängige Brutkästen und passt genau zu den Lebenssituationen in Ländern des globalen Südens. Die noch vor wenigen Jahren als »verrückt« empfundene Idee des Carsharings ändert derzeit von Grund auf das Denken der Autokonzerne in Richtung »Mobilität«, als neues Produkt, das generiert werden muss.

All diese Veränderungen bedeuten letztlich eine Wende *in allen Lebensbereichen* hin zur WeQ-Philosophie. Und noch etwas: *Design Thinking* als Prozess zur Schaffung von radikal Neuem ist durch jeden erlernbar. Es *demokratisiert* somit nicht weniger als *die Entwicklung der Zukunft und repräsentiert die WeQ-Revolution besonders umfassend*.

Innovationsabteilungen ohne radikale WeQ-Wende werden wahrscheinlich nicht mehr allzu lange überleben können. Zudem greifen solche Neuerungen und Potenziale auf Unternehmen als Ganze über und verändern ihre DNA, sprich: die Unternehmenskultur im Unternehmen. Hasso Plattner, Gründer von SAP, erkannte als einer der Ersten die Bedeutung von Design Thinking. Er förderte den Bereich für Design Thinking an der Stanford University und die zweite Design Thinking School an der Universität Potsdam. Er lud die Spitzenkräfte der größten Unternehmen der Welt zu regelmäßigen Design-Thinking-Workshops ein und trug damit entscheidend zum weltweiten Siegeszug der Methodik bei. Und er sorgte schon 2012 dafür, dass sein eigenes Unternehmen eine komplette interne wie externe Neuausrichtung auf die Design-Thinking-Philosophie vornahm: Design Thinking wird zur DNA von SAP.

Hasso Plattner erkannte wohl als erster Europäer, was den Erfolg des Silicon Valley ausmachte: Es war nicht, wie viele bis heute fälschlicherweise meinen, der Vorsprung bei der digitalen Revolution. Hier war Deutschland eine Zeit lang weltweit führend. IT-Experten im Silicon Valley erkannten in dieser Zeit die Zukunftsbedeutung des Sektors und dachten darüber nach, wie sie sich möglichst schnell an die Weltspitze dieser Bewegung katapultieren könnten. Sie entdeckten die Schlüsselbedeutung der Arbeitskultur von der Innovationsentwicklung bis zur Unternehmensführung. Design Thinking war genau jene Art von sozialer Innovation und von WeQ-Denken, durch die der Prozess der Innovationsentwicklung radikal revolutioniert

werden konnte. Darüber hinaus wurden alle traditionellen Management- und Unternehmensführungsdenkweisen infrage gestellt – und verändert:

- von Hierarchie zu Netzwerk und Augenhöhe,
- von Top-down zu Bottom-up,
- von Kontrolle zu Vertrauen,
- von Silodenken zu Offenheit und Interdisziplinarität,
- von Bewertung zu Wertschätzung,
- von Konkurrenz zu Kooperation und
- von Ich-Orientierung zu Wir-Orientierung.

Dies bedeutet nicht, dass alle IT-Start-ups im Silicon Valley, die heute zu den Weltmarktführern zählen, jedes dieser Transformationsmerkmale umsetzten. Aber die Kunde von der *Bedeutung dieser Veränderungen innerhalb der IT-Welt und dann, dank der digitalen Möglichkeiten, auch für immer mehr Start-ups und letztlich für alle etablierten Unternehmen*, die den Anschluss an die neuen Herausforderungen halten wollen, verbreitete sich unaufhaltsam über den gesamten Planeten.

## Die bereits reichlich real-existierende Wertschöpfende Zukunft

Die Welt derartiger Trends, die den Schlüsselmerkmalen des WeQ-Metatrends eines entscheidend stärkeren *gesamtsystemischen Denkens* und eines signifikant stärkeren *kollaborativen Handelns* entsprechen, ist bereits heute unglaublich vielfältig und sehr real. Die hier kurz beschriebenen Trends wirken wie aus einer anderen Welt, die man sich erst erträumen müsste. Doch diese Träume wurden längst geträumt und realisiert – und zwar so stark, dass einer der bekanntesten Zukunftsforscher der Welt, Jeremy Rifkin, die Prognose wagt, dass in circa 20 Jahren mindestens die Hälfte der Weltwirtschaft durch die dort umgesetzte

»Kombination von digitalen und sozialen Innovationen in eine Sharing Economy verwandelt« sein wird, wobei Rifkin bei einer Konferenz in Berlin erklärte, dass er mit »Sharing Economy« das-selbe meint wie wir mit »WeQ Economy«, die wir seit 2022 als »Planet We Economy« bezeichnen.

Sein Begriff der »sozialen Innovation« meint jenen neuartigen Typus von Innovationen, die aus der alleinigen Intention geboren werden, ein bedrückendes ungelöstes gesellschaftliches Problem zu lösen. Aus dieser Motivation entstanden in den letzten 20 Jahren Abertausende bahnbrechende Sprunginnovationen, die jeweils zu Megatrends wurden. Hier einige weitere Beispiele:

Die Idee von *Co-Working Spaces* verbreitete sich in wenigen Jahren um den gesamten Erdball und schuf die Rahmenbedingung für eine völlig neue kollaborative New-Work-Arbeitskultur jenseits des bisherigen Abgrenzungs- und Silo-Denkens. Die Idee von *Social Labs* und *Impact Hubs* revolutionierte die Gründungsbegleitung von Menschen mit sozialinnovativen Ideen.

Die Ideen von *Circular Economy* (Kreislaufwirtschaft) und *Biomimicry* (von den Innovationen der Natur lernen, die beispielsweise keinen Abfall kennt) avancierten in kürzester Zeit von »Hirngespinsten« zu den größten Hoffnungsträgern für eine nachhaltige Wirtschaft mit den attraktivsten neuen Geschäftsmodellen – so finden sich beide beispielsweise im »Green New Deal«, den die Europäische Union 2020 verabschiedete als ihr bisher mit Abstand ambitioniertestes Transformationsprogramm.

Die Konzepte von *Micro Banking*, *Micro Insurance* und *Micro Energy* realisierten in Rekordzeit und Rekordausmaß einer halben Milliarde Menschen in absoluter Armut den Ausweg aus der Armutsfalle, die Absicherung vor Existenzvernichtung durch Naturkatastrophen sowie den Zugang zu sauberen und regenerativen Energien (so wurde Bangladesch zum Land mit den meisten Solardächern weltweit).

Konzepte wie *Crowdfunding* und *Crowdsourcing*, *Impact Investing*, *Social Impact Bonds* oder *Social Business* revolutionierten die Finanzierungsmöglichkeiten für gesellschaftlich wertvolle soziale, digitale und sonstige Innovationen und befreiten sie von der Abhängigkeit von klassischen Fördertöpfen beziehungsweise klassischen Finanzmarktlogiken.

## **Nobelpreisverdächtig: Ole Peters‘ mathematische Formel zum Wirtschaftsparadigma der Kooperation**

Wir leben mitten in einem Paradigmen-Krimi. Die Klimarevolte von Fridays for Future, die Demokratiekrisen und die Coronakrise erweisen sich immer mehr als Katalysatoren für den breiten Durchbruch der Erkenntnis, dass offenbar *alle Paradigmen* und alle Grundprinzipien, auf denen unsere Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Bildung etc. basieren, unweigerlich auf den Prüfstand gestellt werden müssen.

Für die Ökonomie bezogen sich bis vor Kurzem nahezu alle Wirtschaftswissenschaftler auf Paradigmen, die den Menschen als *Homo oeconomicus* sahen, als ein Wesen, das auf maximalen Eigennutzen hin orientiert ist und dementsprechend handelt. Sie griffen dabei gerne auf eine mathematische Formel zurück, die den angeblichen mathematischen Beweis für die Richtigkeit ihrer Annahmen liefert. Doch die Mathematiker, auf deren Formel sie sich bezogen, entwickelten diese zur Lösung eines ganz anderen Problems, das wenig mit Wirtschaft zu tun hatte: für ein Glücksspielproblem. In deren Zentrum stand die so genannte Nutzenfunktion. Diese besagt für diesen Fall, dass Menschen so handeln, dass sie ihren eigenen Nutzen steigern.

Doch erstens ist Ökonomie nicht einfach ein Glücksspiel, und zweitens wies Ole Peters, der Leiter des London Mathematical Laboratory, mit seinem Team und mit den beiden Nobelpreisträgern Murray Gell-Mann und Ken Arrow nach, dass diese

Formel mit einem fundamentalen konzeptuellen Fehler behaftet ist: Sie ignoriert die zeitliche Dimension. Die Folge: Alle darauf basierenden ökonomischen Modelle sind für dynamische Systeme absolut ungeeignet.

Im Laufe der 2010er Jahre wandte das Team rund um Ole Peters seine Grundformel serienweise und jeweils mit bahnbrechenden neuen Erkenntnissen auf immer neue Praxisherausforderungen der Wirtschafts- und Finanzwissenschaften an. Das Team entwickelte einen deutlich verbesserten Algorithmus für die Festlegung von Zentralbankzinsen. Es löste das Rätsel, warum Menschen Versicherungen kaufen, obwohl diese Transaktion ihr erwartetes Vermögen reduziert.

2015 veröffentlichten Ole Peters und Alexander Adamou eine entscheidende Verallgemeinerung ihres Ansatzes am Beispiel der Frage, warum ein Unternehmen freiwillig Ressourcen zum Nutzen eines anderen aufgibt, ohne selbst einen unmittelbaren Nutzen daraus zu ziehen. Mathematik-Freaks und sonstige Interessierte finden diese Formel mit den dazu notwendigen Erläuterungen unter <https://lml.org.uk/research/economics/>.

Diese Formel besagt in ihrem Kern: Wenn Markakteure nicht nach der Maxime des maximalen Eigennutzens agieren, sondern einen Teil ihres Erwirtschafteten in einen gemeinschaftlichen Gesamtnutzen einbringen, und wenn dieser dann nach einem vereinbarten Schlüssel klug verteilt wird, wird das Wachstum insgesamt beschleunigt und der Nutzen für alle deutlich größer.

Die Formel von Ole Peters zeigt, dass dies kein Zufall ist, sondern einer klaren mathematischen Logik folgt, nach der mehr gesamt-systemischer und damit auch gemeinsamer Nutzen entsteht in dem Maße, wie Interaktionen und Kooperationen in Systemen zunehmen und diese dadurch immer dynamischer werden.

Aber sollen dadurch die bisherigen Grundannahmen der Ökonomie tatsächlich in Frage gestellt sein? Die Antwort

lautet: Ja, weil in immer dynamischer werdenden Systemen Interaktion und Kooperation immer mehr zum neuen Erfolgsfaktor werden. Und dies gilt auch und gerade in ökonomischen Systemen. Die eingangs dieses Kapitels angesprochenen Beispiele der neuen Generation von WeQ-Zukunftstrends legen ein beredtes Zeugnis dafür ab.

Der Systemphilosoph und Pionier systemischen Denkens Ervin Laszlo fasst diese Erkenntnis in einem Statement für das WeQ Institute 2019 so zusammen: »Das Universum ist ein ganzheitliches System und das Netz des Lebens ist ein ganzheitlich verwogenes System aus ganzheitlichen Systemen. Allein der moderne Mensch glaubt und handelt, als ob alles separiert und unabhängig sei und der Stärkere und Aggressivere gewölle und der Schwächere verschwände. Doch so läuft es nicht, weder in der Gesellschaft noch in der Natur. Wir haben angefangen, dies zu erkennen, als wir begannen, den Preis für unseren Denkfehler zu bezahlen. Nun sind wir dabei, unseren Trugschluss zu korrigieren. Wundervolle Beispiele hierfür sind das Spektrum an Trends, die zur Identifikation des in diesen zum Vorschein tretenden WeQ-Metatrends führten. Dessen Erfolg ist der Erfolg der tiefen Einsicht über den oberflächlichen und fatal kontraproduktiven Charakter von Ichbezogenheit. Wir beginnen zur Besinnung zu kommen und zu erkennen, dass *Ich* immer *Wir* ist – in jeglicher Bedeutung und jeglichem Bereich von Denken, Handeln und von Existenz.«

## **KERNPUNKTE Kapitel 1**

### **Schritte zu einer »Planet We Economy«**

1. Ökonomie auf monetäre Gewinne und Verluste oder auf das BIP zu reduzieren, greift zu kurz, um den wirklichen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen unseres Jahrhunderts wirksam zu begegnen. Geld-Wertschöpfung ohne Lebens-Werteschöpfung wirkt destruktiv.
2. »WeQ«: Ich und Du zusammen ist nachweislich kreativer und produktiver als ich alleine und Du alleine, und erst recht als ich gegen Dich und Du gegen mich. Die Kombination menschlicher Muskelkräfte – zum Beispiel um eine Riesenstatue im Alten Ägypten mit Seilen auf Rollen zu ziehen – wirkt vielleicht noch rein additiv. Aber die Kombination von menschlichen Geisteskräften durch kollaborierende Kommunikation erzeugt Wechselwirkungen, wirkt somit multiplikativ, denn die Mitwirkenden verhelfen sich gegenseitig zu kollaborativem Denken und Handeln.
3. Die Begrenzung von Nutzen auf Eigennutz begrenzt eigenen Nutzen. Der Nutzen anderer, der Gesamtnutzen, mehrt den Eigennutz aller und damit auch den jeweils »eigenen« Eigennutz. Dies lässt sich inzwischen beweisen, ja sogar mathematisch berechnen. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass eine »Planet We Economy« in der Praxis bereits erfolgreich funktioniert.

