

# Was uns 2021 beschä

Ein geschwächter Staat, eine entzauberte Wissenschaft oder die Digitalisierung, die nicht hält, was sie verspricht: Die Denkfabrik W. I. R. E. sieht sechs Probleme, um die sich die Schweiz im neuen Jahr kümmern muss

**W**as hat Ihr Kühlschrank in den vergangenen Tagen so gemacht? Wahrscheinlich hat er gekühlt, was Sie hingestellt haben – sonst nichts. Eigentlich hätte er aber zwischen den Festtagen selbstständig neue Nahrungsmittel bestellen sollen. Er hätte merken sollen, wenn die Milch oder der Champagner knapp geworden wäre, und hätte dank seiner direkten Anbindung ans Internet für Nachschub sorgen sollen. Das zumindest haben uns die Propheten der Technologie-Industrie für 2020 vorausgesagt, und es war noch eine der harmloseren Ansagen.

Der amerikanische Futurist Ray Kurzweil war sich zu Beginn des Jahrtausends sicher, dass wir 2020 gar keine Kühlschränke mehr brauchen würden – weil wir nicht mehr essen würden. Die Ernährung würde durch winzige Roboter im Körper übernommen werden, welche die Energiezufuhr über das Blut zu den Zellen sicherstellen sollten. In den neunziger Jahren sagten Vordenker, dass wir künftig genmanipulierte Affen als Assistenten oder Chauffeure beschäftigen würden. Und bis vor kurzem träumte man von unfall- und stauffreiem Verkehr dank selbstfahrenden Autos. Im Businessplan des Taxidienstes Uber von 2010 wurde dies ebenfalls für das Jahr 2020 angekündigt.

Doch die Zukunft der Technologie-Papste hat nicht stattgefunden. Der prognostizierte Durchbruch der künstlichen Intelligenz ist 2020 nicht eingetroffen, dafür eine globale Pandemie ausgebrochen. Ihre sozialen Folgen werden unseren Alltag in den nächsten Jahren weit stärker prägen als die versprochenen Meilensteine aus dem Silicon Valley.

## Das Scheitern der Tech-Industrie

«Die Digitalisierung hat enttäuscht. Das war schon vor Corona absehbar, aber die Pandemie hat es noch deutlicher offenbart», sagt Stephan Sigrist, Gründer der Schweizer Denkfabrik W. I. R. E. «Technologischer Fortschritt allein reicht nicht aus, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen, schon gar nicht im Umgang mit der Pandemie, wo primär Verhaltensänderungen entscheidend sind.» Der Nutzen des digitalen Contact-Tracing durch die Covid-App etwa sei im Vergleich zur ursprünglichen Euphorie bescheiden.

Sigrist's Denkfabrik beschäftigt sich seit zwölf Jahren mit der Gestaltung der Zukunft von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und stellt fest, wie sich die Enttäuschung über den angekündigten technologischen Fortschritt im Alltag spiegelt. Einerseits sind es technische Mängel. «Der Versuch, ein Gespräch mit einem Chatbot zu führen, scheitert an der ersten schwierigen Frage.» Grössere Probleme bereiten den Tech-Unternehmen laut Sigrist aber die gesellschaftlichen Folgen ihrer Geschäftsmodelle, die sie offenbar nicht vorausgesehen haben. «Facebook stolpert seit Jahren über den Umgang mit privaten Daten. Uber kämpft damit, dass die Fahrer in den Augen vieler Staaten keine Unternehmer, sondern Angestellte sind. Airbnb hat in den Innenstädten eine Mietpreis-Spirale in Gang gesetzt, wodurch sich die lokale Bevölkerung oft keine Wohnungen mehr leisten kann.» Es seien gesellschaftliche Herausforderungen, die zunehmend darüber entscheiden würden, ob sich eine Innovation durchsetze und damit Fortschritt möglich sei, sagt Sigrist. «Diese Aspekte müssen wir frühzeitig erkennen.»

Aber was sind denn die nächsten grossen Herausforderungen für unsere Gesellschaft? Sigrist hat mit seinem Team von W. I. R. E. im

letzten Jahr einen Zukunftsradar entwickelt, um das herauszufinden.

## Was die Gesellschaft vorantreibt

Der Radar wird mitgetragen von der Mercator-Stiftung und Firmen wie der Schweizer Post. Es ist eine Art Landkarte, die Veränderungen in diversen Bereichen darstellt, etwa Arbeit und Bildung, Familie, Kultur, Ernährung und Gesundheit, aber auch Politik. Als Antreiber dieser Entwicklungen hat W. I. R. E. eine Reihe von Kräften definiert. Die wichtigsten sind:

- **Zunehmende Sensibilisierung** für unsere Gesundheit
- **Virtueller Austausch**, etwa die Kommunikation über Videokonferenzen
- **Wertorientierung**: die Suche nach Sinnstiftung oder die Gleichberechtigung, aber auch die Orientierung nach extremen Positionen
- **Aufmerksamkeitsökonomie**: die Inszenierung des privaten und beruflichen Lebens
- **Automatisierung** repetitiver Prozesse und künstliche Intelligenz
- **Wachsende Kluft** zwischen hohen und tiefen Einkommen
- **Design von Natur und Mensch**, etwa genetische Therapien oder künstliche Ersatzprodukte für tierische Nahrungsmittel
- **Steigende Lebenserwartung**
- **Umweltveränderungen**: Klimawandel oder der Rückgang der Biodiversität
- **Vermessung** unseres Alltags durch digitale Systeme und intelligente Geräte

Auf dieser Grundlage wertet die Denkfabrik systematisch Informationen und Daten aus, etwa zu demografischen, ökologischen oder wirtschaftlichen Veränderungen. Daraus filtert sie in einem mehrstufigen Verfahren und zusammen mit externen Experten kommende Herausforderungen heraus. Für die «NZZ am Sonntag» hat W. I. R. E. mit Blick auf das neue Jahr sechs Themen geortet. Stephan Sigrist beschreibt sie auf diesen zwei Seiten kurz und schlägt vor, was zu tun sei. Die Liste hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aber sie soll Hinweise darauf geben, mit welchen Problemen wir uns als Gesellschaft beschäftigen müssen – erst recht, wenn die Pandemie überstanden ist. *Michael Furger*

## Zukunftsradar

### Sensorium für gesellschaftliche Trends

Die Schweizer Denkfabrik W. I. R. E. hat im Jahr 2020 die Future Society Association ins Leben gerufen, ein Projekt mit dem Ziel, künftige gesellschaftliche Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Der Zukunftsradar soll diese Herausforderungen darstellen und Lösungen liefern. Damit will W. I. R. E. das aufkeimende Misstrauen gegenüber der Demokratie kontorn und die Kluft zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wieder verkleinern. «Der Staat muss regulatorische Massnahmen frühzeitig entwickeln», sagt Gründer Stephan Sigrist. «Unternehmen wiederum benötigen ein Sensorium für die möglichen Folgen, die Geschäftsmodelle oder Technologien im Alltag der Menschen haben könnten.» Eine umfassende interaktive Darstellung der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen findet sich auf [www.futuresociety.org](http://www.futuresociety.org).

## 1. Geschwächter Staat: Misstrauen gegenüber den Regierenden wächst

Auf den ersten Blick scheint klar: Der Staat ist Corona-Gewinner Nummer eins. Er hat in der Pandemie an Macht gewonnen, sei es durch seine Massnahmen im Kampf gegen das Virus, sei es durch die Rettungsschirme für Unternehmen und betroffene Menschen. Umgekehrt wird er für alles verantwortlich gemacht, was schiefläuft, etwa für die Kompetenzstreitigkeiten zwischen Bund und Kantonen. Die Überforderung einiger Kantone und eine fehlende Strategie in der Eindämmung haben das Vertrauen in den Staat stark beschädigt. Im toten Winkel der Debatte um die täglichen Schutzmassnahmen und die Frage der Zuständigkeiten ist ein Anti-Etatismus herangewachsen, der radikaler argumentiert. Zwar ist noch nicht klar, wie verbreitet diese Denkweise wirklich ist. Aber etwa die hohe Zahl der Impfskeptiker – in der Schweiz rund 50 Prozent – spricht eine klare Sprache, und Staats-skepsis und Impfskepsis sind ideologisch häufig eng verklammert. Die gesellschaftliche Legitimität des Staates bröckelt. Es droht eine Abkehr von politischer Partizipation.

### Was ist zu tun?

Die öffentliche Hand muss lernen, Herausforderungen des 21. Jahrhunderts anders anzugehen. Es reicht nicht mehr, nur zu reagieren und an organisatorischen Verantwortungsbereichen festzuhalten. Das gilt für die Kontrolle einer Pandemie genauso wie für den Kampf gegen den Klimawandel oder die Folgen der Digitalisierung. Es braucht eine aktive und frühe Auseinandersetzung mit neuen Gefahren – und ein Bewusstsein, dass der Staat das Fundament für Innovation legt. Die Information der Bevölkerung braucht ein neues Konzept, bestehend aus öffentlichen und privaten Medien, das es Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, sich abseits der Flut von (Fake-)News nicht nur objektiv zu informieren, sondern sich früh mit künftigen Herausforderungen auseinanderzusetzen.

## 2. Abnehmende Loyalität: Bindung zwischen Firmen und Mitarbeitern löst sich

Selbst wenn das Coronavirus im Lauf des zweiten Halbjahrs 2021 dank der Impfung seinen Schrecken verlieren sollte, spricht vieles dafür, dass dezentrales Arbeiten ein Bestandteil unseres Lebens bleiben wird. Das Home-Office bietet mehr Flexibilität, um Beruf und Familie zu verbinden, und ist nachhaltiger, weil die Pendlerströme schwächer werden. Doch die Reduktion sozialer Kontakte führt zu einem Vertrauensverlust gegenüber Menschen, zumal der Umgang mit dem Virus Misstrauen gegenüber anderen ohnehin zur Grundvoraussetzung gemacht hat.

In der Arbeitswelt dürfte die immer selbstverständlichere Einbindung von Arbeitskräften aus der Ferne dazu beitragen, dass mehr und auch anspruchsvolle Jobs ins Ausland verlagert werden. Dies führt 2021 zu einer Distanzierung von Unternehmen und Mitarbeitern. Die Loyalität nimmt ab, was die Tendenz zu unverbindlichen und projektbasierten Arbeitsverhältnissen beschleunigt. Spontane Begegnungen als wichtige Voraussetzung für Innovation werden selten. In einer solchen Arbeitswelt drängen sich fundamentale Fragen auf: Was ist eine Firma? Wozu braucht es sie? Und was hält Organisationen im Innersten zusammen? Erfahrungen zeigen, dass die Identität und Kultur einer Organisation an den physischen Austausch und an die Infrastruktur gebunden ist.

### Was ist zu tun?

Es braucht eine neue Kultur des sozialen Austauschs, die virtuelle Interaktionen mit der realen Welt verbindet. Dazu gehören neue Lösungen für Wohnungen, die Home-Office mit den Anforderungen des Familienlebens kombinieren, etwa mit Arbeitsräumen im Erdgeschoss von Mietshäusern oder mit lokalen Bürogemeinschaften. Der Sitz einer Firma erhält eine neue Rolle für den sozialen und informellen Austausch zwischen Mitarbeitern – und für das Vermitteln einer Organisations-



kultur. Totgesagte leben länger – das dürfte auch für das Büro gelten, allerdings als ein Ort, der auf Schnittstellen fokussiert und so möglichst effiziente Heimarbeit ermöglicht.

Den inneren Zusammenhalt stärken Unternehmen, indem sie gesellschaftliche Herausforderungen in ihre Geschäftsmodelle integrieren. Finanzdienstleister, die nachhaltige Investments zum Standard machen, oder Anbieter, die Kundendaten nach ethischen Standards sammeln, richten so nicht nur ihre Geschäftsmodelle auf die Zukunft aus, sondern werden zu vertrauensvollen Arbeitgebern.

## 3. Entmystifizierte Wissenschaft: Irrtum ist Teil der Forschung

Die Wissenschaft ist zurück – und wie! Die Impfungen retten für alle sichtbar die Welt. Tummeln sich die Wissenschaftsskeptiker fortan nur noch in den Echokammern der sozialen Netzwerke? Schön wäre es. Tatsächlich haben wir in den letzten Monaten erlebt, wie Wissenschaft funktioniert: als oft erfolgreicher Prozess von *trial and error*, von Versuch und Irrtum. Aber der Fehler gehört dazu und liefert den Kritikern viel neues Material. Mehr Fakten in hoher Frequenz verbessern die Entscheidungsgrundlagen für die Öffent-

# äftigen sollte



ILLUSTRATION: VOLKER STRÄTER

meinschaftliche Werte – und eine intelligente Gestaltung unserer Lebenswelt, die sich nicht durch eine möglichst hohe Bequemlichkeit definiert, sondern Bewegung und analoge Erfahrungen ermöglicht. Städtische Räume und Gebäude sollten im Sinn einer «gesunden Architektur» als Bewegungsparcours gedacht werden, Rolltreppen nur noch in Ausnahmen verfügbar sein. Die Schnittmenge zwischen Eigennutzen und Gemeinwohl ist grösser, als wir denken.

## 5. Entmündigung im Alltag: Algorithmen nehmen uns Entscheidungen ab

In unserem komplizierten Alltag versprechen digitale Assistenzsysteme Hilfe. Durch die Analyse grosser Datenmengen und deren Kopplung mit individuellen Präferenzen stehen immer mehr Angebote zur Verfügung, die uns Entscheidungen abnehmen und uns durch den Informationsdschungel der vernetzten Welt begleiten: Algorithmen helfen bei der Partnersuche, bei der Auswahl passender Restaurants oder dem Erstellen von Musik-Playlists.

Allerdings entstehen durch die Nutzung Abhängigkeiten, Manipulationsrisiken, Diskriminierung, und Intuition geht verloren. Auf der gesellschaftlichen Ebene bekommen diese Risiken eine gefährliche Dimension, weil systematische Steuerungen und Manipulationen dazu führen können, dass immer mehr Entscheide im Alltag nicht mehr selbst getroffen, sondern an digitale Systeme ausgelagert werden. Eine Vereinheitlichung oder gar Gleichschaltung droht. Doch Kreativität ist ohne eine kritisch-freiheitliche politische Kultur nicht möglich.

### Was ist zu tun?

Ein effektiver Einsatz von digitalen Systemen erfordert Transparenz über die genutzten Daten und darüber, welche Ziele man den Algorithmen setzt. Unternehmen, die diese ethischen Grundlagen glaubhaft klären können, haben in unserer datenbasierten Gesellschaft einen Vorteil. Und was gilt für uns? Musik selber wählen, ohne Rücksicht auf den sanften Imperativ der Playlist, navigieren im Alltag ohne Smartphone, Partnersuche ohne Handy: Unser Freiheitskampf gegen den Algorithmus muss beginnen.

## 6. Ignorierte Generation: Politische Macht der Jugend nimmt ab

Nach der Euphorie der jungen Menschen, die sich im Kampf gegen den Klimawandel engagiert haben, erfolgt die Ernüchterung. Einerseits hat 2020 gezeigt, wie sprunghaft Politik und Medien in ihrer Themenwahl sind und wie limitiert die Zeitspanne der öffentlichen Aufmerksamkeit für ein gesellschaftliches Problem ist. Andererseits zeigt sich je länger, je mehr die Verschiebung der politischen Macht zugunsten der wachsenden älteren Bevölkerungsschicht. Das gefährdet die Akzeptanz des Generationenvertrags. Die Corona-Krise verschärft die hohe Verschuldung zulasten der jungen Generation. Mit dem Verlust des Vertrauens in die Politik droht eine zunehmende Flucht der Jungen ins private Leben oder in virtuelle Parallelwelten. Damit verbunden ist die Abkehr von politischer Partizipation oder ein wachsender Zuspruch für scheinbar effiziente und wirksame Programme autoritärer politischer Gruppierungen.

### Was ist zu tun?

Wir brauchen ein neues, ehrliches Bewusstsein der älteren Generationen für die Sorgen der jüngeren – und Akzeptanz für die Wahl ihrer Mittel, um sich Gehör und Mitsprache zu erkämpfen. Neue Entscheidungs- und Partizipationsmöglichkeiten sollen sie zudem einfacher einbinden. Beispielsweise sollen anstehende politische Entscheidungen über verschiedene Zukunftsszenarien anstatt über abstrakte Gesetzestexte vermittelt werden. Soll die Pensionierung fix oder flexibel sein? Wollen wir ungesundes Verhalten sanktionieren? Die Folgen politischer Entscheidungen kann man spielerisch mithilfe von Szenarien simulieren und so mögliche Entwicklungen virtuell durchspielen. *Stephan Sigrist*

lichkeit nicht – im Gegenteil. Losgelöste Daten helfen nicht dabei, effektive Risiken einzuschätzen. Das ist nur möglich, wenn man einen Bezug zum Alltag herstellen kann, etwa bei der Interpretation von Corona-Fallzahlen. Die Wissenschaft wurde so entmystifiziert. Sie liefert zwar gesicherte Fakten, kann diese aber nur bedingt in grössere Zusammenhänge übersetzen. Das ist auch nicht ihre Aufgabe.

Doch die von vielen Universitäten genährte Erwartung, dass Wissenschaft die alleinige Grundlage von Fortschritt ist, wurde enttäuscht. Neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen lassen sich nicht allein durch Einzelerkenntnisse finden. Es sind Anpassungen des Verhaltens oder von Werten, die entscheidend sind. Das gilt etwa für Themen wie gesunde Ernährung, Mobilität oder nachhaltigen Konsum. Die Wissenschaft liefert die nötigen Entscheidungsgrundlagen. Aber auf welche Art wollen wir leben und auf wie viel individuelle Freiheit zugunsten der Gesellschaft verzichten? Solche Fragen erfordern eine gesellschaftliche Debatte.

### Was ist zu tun?

Die Gestaltung der Zukunft erfordert neue Netzwerke aus Politik, Wirtschaft – und Wissenschaft, nicht nur im Fall der Pandemiebekämpfung, sondern als Grundlage für alle Herausforderungen unserer Gesellschaft vom Klimawandel über die steigende Lebens-

erwartung bis zur digitalen Transformation. Der Wissenschaft kommt dabei die Rolle zu, Transparenz über Entwicklungen sowie reale und fiktive Risiken zu schaffen – und neue Impulse für Innovation zu liefern. Darüber hinaus geht es aber um mehr: Die Wissenschaft muss ihre Rolle in der Gesellschaft stärken, indem sie vermittelt, wie neue Erkenntnisse zustande kommen. Nämlich nicht durch die alleinige Genialität einzelner Professoren, sondern durch Debatten, das Testen von Theorien und deren Scheitern.

Wir als Gesellschaft müssen lernen, Unsicherheit auszuhalten. Die Sehnsucht nach Sicherheit ist der Boden, auf dem Fake-News spriessen. Für das eigene Leben gilt: Sie wurseln sich mehr schlecht als recht durchs Leben? Das ist ein untrügliches Anzeichen dafür, dass Sie Teil der Wissensgemeinschaft sind.

## 4. Langsame Pandemien: Zivilisationskrankheiten verursachen hohe Kosten

Es ist keine Frage, ob die Welt nach Covid-19 von weiteren Pandemien heimgesucht wird, sondern nur noch wann. Wir alle werden entsprechende Entwicklungen künftig nervös beobachten. Vernachlässigt werden dadurch jene Zivilisationskrankheiten, die bei einem

### Stephan Sigrist



Der 45-jährige Stephan Sigrist leitet die Denkfabrik W. I. R. E. Er hat an der ETH Zürich Biochemie studiert und war für das Gottlieb-Duttweiler-Institut tätig.

ungesunden Lebensstil entstehen, etwa durch falsche Ernährung, wenig Bewegung, durch Rauchen, Alkohol, psychischen Druck und digitale Sucht. Zu diesen Krankheiten gehören auch psychische Leiden. Diese «langsamen Pandemien» werden zunehmen und sind für unsere Gesundheit eine viel grössere Herausforderung als das Coronavirus – nur dass sie sich schleichend verbreiten und nicht durch statistische Ausschläge sichtbar werden. Die mediale Aufmerksamkeit ist entsprechend gering, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kosten sind umso gewaltiger. Mehr Zeit vor Bildschirmen und weniger Bewegung im Home-Office steigern das Risiko für Lifestyle-Krankheiten und für psychische Leiden. Die Gefahr von Krebserkrankungen wächst aufgrund fehlender Vorsorgeuntersuchungen. Auch bei Krankheiten, die durch den Lebensstil ausgelöst werden, helfen primär Verhaltensänderungen. Mit dem Versuch, diese mit Massnahmen durchzusetzen, bahnt sich die nächste gesellschaftliche Herausforderung an: das Vereinbaren von individuellen Freiheitsgraden mit Restriktionen zugunsten der allgemeinen Gesundheit.

### Was ist zu tun?

Verhaltensänderungen werden zur Voraussetzung für langfristigen Erfolg und Lebensqualität. Im Mittelpunkt werden nicht digitale Schrittzähler und Apps stehen, sondern ge-