

Zwei Szenarien **für Deutschlands Zukunft**

# DEUTSCHLAND 2025 – Haben wir's geschafft?

I **Die große Abschottung –  
Ein negatives Szenario**

II **Wir schaffen das!  
Ein positives Szenario**

**Denk ich an  
Deutschland**

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung

 **z punkt**

The Foresight Company



Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

## I Die große Abschottung – Ein negatives Szenario

### Kontext und Hintergrund

„Deutschland 2025 – Haben wir’s geschafft?“ lautet der Titel der diesjährigen Denk ich an Deutschland-Konferenz der Alfred Herrhausen Gesellschaft und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Fest steht, dass die derzeit stattfindenden weltweiten Migrationsbewegungen die Gesellschaften Mitteleuropas langfristig und tiefgreifend verändern werden. Aber wie wird dieser Wandel aussehen? Um mögliche zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen, wurden im Vorfeld der Konferenz zwei Szenarien erarbeitet. Sie bilden Extreme, den negativen und den positiven Pol eines Spektrums von Möglichkeiten, ab. Das Szenario „Die große Abschottung“ stellt das aus Sicht seiner Autoren Negative in den Vordergrund. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dabei die Handlungsmöglichkeiten Deutschlands und seiner Akteure in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Um klar konturierte Zukunftsbilder zu entwerfen, bedarf es der richtigen Einschätzung und Kenntnis komplexer Problemlagen in der Gegenwart. Im Zuge der Szenariokonstruktion fanden deshalb drei eintägige Workshops mit Experten zu den für Integration/Migration relevanten Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft statt, deren Ergebnisse in die Szenariokonstruktionen eingeflossen sind. (Teilnehmer des Workshops, siehe S. 13). In diesem Rahmen wurden Trends und Einflussfaktoren identifiziert, die unser Leben mit den Zuwanderern im kommenden Jahrzehnt beeinflussen werden.

Die Durchführung der Workshops und die Konstruktion der Szenarien wurde methodisch von der Firma Z\_punkt (Köln) betreut, die über Kompetenz und langjährige Erfahrung in der Anwendung von Foresight-Methoden verfügt.

### Die große Abschottung

„Migration? Danke, ohne uns! Deutschland hat in der Mitte des vergangenen Jahrzehnts, um 2015, genug Flüchtlinge aufgenommen, das reicht. Jetzt sind die anderen europäischen Länder dran.“

Im Jahr 2025 schottet sich Deutschland genauso wie die meisten europäischen Länder nach Kräften gegen die „neue Völkerwanderung“ ab. In ihren Wahlkampfreden versprechen die Politiker der meisten Parteien, dass die deutschen Grenzen weitgehend „dicht“ bleiben werden. Zwar wolle man die Mittelmeerränder unterstützen, insbesondere durch die deutsche Beteiligung an FRONTEX, aber ansonsten müssten die Probleme dort gelöst werden, wo sie entstehen, nämlich in den Herkunftsländern. Innere Sicherheit ist nach wie vor ein viel diskutiertes Thema. Wohlhabende ziehen sich in die Vorstädte zurück und wohnen dort in gut abgesicherten Villenvierteln. Oft patrouillieren dort private Sicherheitsdienste. Ebenfalls gut abgesichert sind die Aufnahmelager für Migranten und Flüchtlinge, die nun hinter dem Stadtrand auf eine Entscheidung und häufig genug auf ihre Abschiebung warten. Die Folge sind Parallelgesellschaften: Stadtviertel, in denen die etablierte, meist deutschstämmige Mittelschicht wohnt, grenzen an Migrantenghettos. Hier gilt das Grundgesetz, dort das Recht der Clans oder eben die Scharia. Oft genug sind die Nachfahren von früheren Einwanderern – von Russlanddeutschen, von arrivierten Deutschtürken – selbst die schärfsten Befürworter von Abschottung und Abgrenzung.

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

Risikovermeidung und Misstrauen überwiegen bei den Integrationsmaßnahmen. „Fordern“ kommt weit vor „Fördern“. Asylbewerbern drohen bei kleinsten Regelverstößen drastische Maßnahmen – und letztlich die Ausweisung. Die Verantwortung für eine erfolgreiche Integration wird überwiegend auf der Seite der Migranten gesehen. Aber in der Regel existieren dafür hohe rechtliche Hürden, besonders auf dem Arbeitsmarkt. Die immernoch großen Vorurteile gegenüber „Ausländern“ kommen erschwerend hinzu. Und das trotz des drastischen Fachkräftemangels. Zwar hat man versucht, durch ein Green Card-Verfahren nach amerikanischem Vorbild Abhilfe zu schaffen, dieses deckt aber nur zum Teil den Bedarf bei den Fach- und Führungskräften. Gut ausgebildete Facharbeiter für die Industrie, aber auch Pflegekräfte und Erzieher gibt es noch immer viel zu wenige, das schwächt den Standort Deutschland zusätzlich. Gleichzeitig ist die Konkurrenz im Niedriglohnssektor dramatisch hoch, und entsprechend groß sind die Ressentiments gegenüber Ausländern in sozial schwachen Schichten.

2025 ist Deutschland ein gespaltenes, zerrissenes Land. Wer die Medien, vor allem die sozialen Medien verfolgt, könnte meinen, dass hier mehrere verfeindete Bevölkerungsgruppen leben: die den Abstieg fürchtende Mittelklasse mit und ohne Migrationshintergrund, eine globalisierte und von den Problemen der Gesellschaft weitgehend abgekapselte Elite und eine frustrierte und perspektivlose Unterschicht, die mehr und mehr in zerstrittene und hasserfüllte Gruppierungen zerfällt.

## Deutschlands Weg in die Abschottung

Welche Richtung die Entwicklung einschlagen würde, ließ sich früh absehen. Die Flüchtlingswellen von 2015 und Anfang 2016 hatten Staat und Verwaltung überrascht und überfordert, und erst die Schließung der Balkanroute hatte die Situation entschärft. Das Integrationsgesetz von 2016 brachte einige notwendige Anpassungen, doch die generelle Problemlage blieb bestehen: lange und umständliche Verwaltungsprozeduren, fehlende Unterkünfte, fehlende Wohnungen, fehlende Ausbildungsplätze, fehlende Plätze in Deutschkursen, fehlende kulturelle Eingliederungsmaßnahmen – und hohe Frustration bei vielen Flüchtlingen.

Die Ereignisse der Silvesternacht 2015/16 in Köln hatten bereits die Bevölkerung alarmiert. Als sich dann Anfang 2017 Selbstmordattentäter in Berlin und Frankfurt in die Luft sprengten und Dutzende Menschen mit in den Tod rissen, schlug die Stimmung endgültig um. Die zweite Pegida-Generation marschierte – nicht nur in Dresden und Leipzig. Und wieder brannten Flüchtlingsunterkünfte. Die Flüchtlings- und Sicherheitsproblematik bestimmte fortan den Bundestagswahlkampf: Wen lassen wir da in unser Land? Verstecken sich unter den Flüchtlingen nicht auch Terroristen? Dabei stammten viele Gefährder aus den Milieus der nichtintegrierten Zuwanderer der zweiten und dritten Generation, darunter Schulabbrecher und Kleinkriminelle ebenso wie Fachkräfte und Akademiker. In den Medien herrschte Konsens: Nur eine „knallharte“ und konsequente Sicherheitspolitik kann der terroristischen Gefahr Einhalt gebieten. Und nur verschärfte Überwachung und ein härteres Durchgreifen von Polizei und Gerichten kann das Unwesen der Clans, der Drogenhändler mit Migrationshintergrund, der kriminellen Banden aus Osteuropa eindämmen! Es gab kaum einen Wahlkampfredner, der nicht eine Verbesserung der Sicherheitslage versprach. Einige forderten, dass in den Moscheen nur noch deutsch gepredigt würde, andere verlangten die Abschaffung der doppelten Staatsbürgerschaft, und bis auf wenige Ausnahmen waren sich alle einig, dass die rechtlichen Hürden für die Abschiebung abgebaut werden müssten.

Im Herbst 2017 zogen rechtspopulistische Parteien mit etwa 20% Stimmenanteil in den Bundestag ein. Eine Regierungsbeteiligung erlangten sie nicht, aber sie konnten die Parteien vor sich hertreiben, die immer noch eine offene Gesellschaft propagierten. Alles, was auch nur den Anschein einer „Inländerdiskriminierung“ erwecken könnte,

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

wurde fortan von der neuen Bundesregierung penibel vermieden. Die von manchen im Wahlkampf versprochene „Trendwende in der Asylpolitik“ wurde Realität.

Wie andere EU-Länder betrieb Deutschland fortan eine immer restriktivere Migrationspolitik. Mehr oder weniger willkürlich wurde Anfang 2018 eine Aufnahme-Obergrenze von 50.000 Flüchtlingen pro Jahr festgesetzt. Auch die Handhabung der regulären (Arbeits-) Migration wurde unter dem Druck der öffentlichen Meinung zunehmend restriktiver gestaltet. Die Residenzpflicht wurde von drei Monaten erst auf sechs, später auf zwölf Monate nach Erhalt des Asylbescheides ausgedehnt, die Verteilung erfolgte nach wie vor nach dem Königsteiner Schlüssel. Dadurch sollte die „Massierung“ von Flüchtlingen und Asylberechtigten in Ballungszentren, die ohnehin den höchsten Migrantenanteil aufwiesen, verhindert und die Bildung von Ghettos aufgehalten werden. Allerdings waren die Maßnahmen oft widersprüchlich und wurden nicht konsequent durchgesetzt, und manche Gerichtsverfahren gingen zugunsten von Migranten aus, die bei Verwandten leben wollten.

Dass die Verwaltungen einer Reform bedurften, war schon länger Konsens. „Digitalisierung“ lautete im zweiten Jahrzehnt das Patentrezept für mehr Effizienz, und tatsächlich stellte die neue Regierung im „digitalen Verwaltungstransformationspaket“ beträchtliche Mittel für Hard- und Software zur Verfügung, wovon insbesondere große IT-Firmen profitierten. Die Abläufe in der Verwaltung aber blieben unangetastet. Ressorts achteten penibel darauf, nicht durch intensiviertere Zusammenarbeit in Kompetenzkonflikte mit anderen Ressorts zu geraten. Die Bundesländer verwiesen zwar immer wieder darauf, wie zielgerichtet und erfolgreich die Kooperation bei allen wichtigen Herausforderungen untereinander und mit dem Bund ablaufe, de facto aber schieben sie einander bei Aufnahmeschlüsseln, Finanzfragen, Sicherheitskooperation etc. gern den Schwarzen Peter zu oder machten den Bund oder das Nachbarland für Probleme verantwortlich. So hielt sich trotz aller Registrierungsstellen und Sicherheitskontrollen eine unbekannte Anzahl nicht registrierter Ausländer in Deutschland auf.

Um 2020 wurden auch die Folgen des Brexit spürbar. Zwar hatten einige Unternehmen ihren Sitz von Großbritannien nach Deutschland verlagert, das hatte jedoch kaum einen Effekt, da sich die wirtschaftliche Situation überall in Europa eintrübte. „Anti-Brüssel“-Bewegungen bekamen fast überall in der EU verstärkt Zulauf; die Europäische Kommission war gezwungen zu reagieren. Den Mitgliedsländern wurde – nach britischem Vorbild – mehr oder weniger freigestellt, die Personenfreizügigkeit einzuschränken. „Die EU hört darauf, was die Bürger fordern“, äußerte sich der neue Kommissionpräsident schmallippig dazu. Er hatte allerdings in der „EU der Vaterländer“, die sich unter dem Druck rechtspopulistischer Regierungen herauskristallisierte, immer weniger zu sagen. Als kleinster gemeinsamer Nenner blieb der Binnenmarkt bestehen. Die FRONTEX-Missionen wurden ausgeweitet, Österreich schloss de facto die Alpenroute. Deutschland verweigerte Flüchtlingen aus der Islamischen Republik Türkei die Einreise; der NATO-Partner sei schließlich ein im Prinzip sicheres Herkunftsland.

Aber die Abschottung rief auch Widerspruch hervor. In großformatigen Anzeigen protestierte der Bundesverband der Deutschen Industrie gegen die „Abschaffung der Arbeitnehmer-Mobilität“: Angesichts der demografischen Alterung und Schrumpfung brauche Deutschland dringend Fachkräfte aus dem Ausland. Wirtschaftskraft und Renten seien in Gefahr. Um in einer globalisierten Welt zu bestehen, sei Offenheit nötig.

Die Bundesregierung ging auf diese Forderung ein, indem sie die „bewährte Idee der Green Card“ nach amerikanischem Vorbild aufgriff. Die Anzahl der Green Cards richtete sich dabei nach dem Bedarf, den die Unternehmen anmeldeten, ebenso wie die von den Bewerbern geforderten Qualifikationen. Wahrscheinlich konnten einige Großunternehmen damit ihre Lücken schließen, KMU dagegen gingen weitgehend leer aus, auch weil der erwünschte Ansturm ausblieb. Deutschland hatte seine Anziehungskraft

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

verloren. Bald schon wurden Gerüchte um die mögliche Auslagerung von Produktionsstätten aus Deutschland von dem einen oder anderen Hersteller bestätigt. 2020 fand der erste Spatenstich für eine riesige und hochmoderne Serviceroboter-Fabrik nicht, wie ursprünglich geplant, in Baden-Württemberg, sondern in Argentinien statt; es folgten weitere in Thailand und Südafrika. Vor den Menschen verließen die Roboter das Land.

In den Jahren 2020 und 2021 verschärfte die globale Rezession die Lage. Öffentliche Budgets stagnierten oder wurden reduziert. Zudem lasteten vor allem auf den Ländern wachsende Versorgungsleistungen für pensionierte Beamte. Die „Ausgaben-Effizienz“ musste gesteigert werden, doch im Grunde wurden die Ausgaben lediglich gedeckelt und noch rigider kontrolliert als zuvor. Wo der Bund Zuschüsse zahlte und Leistungen übernahm, verlangte er im Gegenzug von Kommunen und Ländern klare Erfolgsnachweise, was zu einer weiteren Bürokratisierung führte. Zudem fehlten nun die Mittel – und vielerorts auch die Motivation – für eine konsequente Digitalisierung. Unter der Hand beklagten die Mitarbeiter der verschiedenen Behörden, dass selbst der Datenaustausch wegen fehlender einheitlicher Standards nach wie vor „holprig“ verlief. Da wundert es nicht, dass trotz der erheblich gesunkenen Anzahl der Asylsuchenden die Verfahren im Schnitt über ein halbes Jahr dauerten, Ämter ihre Verantwortung immer wieder hin und her schoben und selbst registrierte Migranten bisweilen irgendwo im Niemandsland zwischen den Ressorts verschwanden.

Preise, Arbeitslosigkeit, Unsicherheit, alles stieg im Jahr 2021. In der Rezession verschärfen sich die Probleme und Konflikte. Manche Viertel und Kieze hatten sich in den letzten Jahren in regelrechte Ghettos verwandelt. Ohne den typischen Bart und ohne Kopftuch wagte man sich dort nicht hinein. Minarette sah man allerdings kaum irgendwo, denn viele Städte hatten um 2020 herum Minarettverbote nach Schweizer Vorbild beschlossen.

Integration fand, wenn überhaupt, am „unteren Rand“ der Gesellschaft statt, doch auch dort kulminierten die Problemlagen: Hier befand sich ein Straßenzug in arabisch-sunnitischer Hand, einen Block weiter hatten die rechten „Biodeutschen“ eine national befreite Zone eingerichtet, und zwei Querstraßen weiter hatten Schiiten das Sagen. Grenzkonflikte und Bandenkriege waren an der Tagesordnung. Und obwohl offiziell eine Null-Toleranz-Politik gegen jedwede Gewalt galt, griff die Polizei nur dann ein, wenn die Auseinandersetzungen in die „besseren Viertel“ hinein zu schwappen drohte. Dort aber herrschte nach wie vor politische Korrektheit. Wer etwa von „Flüchtlingswelle“ sprach, handelte sich einen Rüffel ein – oder an einer Universität eine Abmahnung, im schlimmsten Fall sogar den Lehrstuhlverlust. Selbstverständlich war man für die Aufnahme von Flüchtlingen, selbstverständlich verstand man sich als Befürworter einer Willkommenskultur, selbstverständlich trat man öffentlich für ein möglichst „buntes“ Deutschland ein. Wenn es aber darum ging, die eigenen Kinder in eine Schule zu schicken, dann wählte man doch eine mit „gutem Standard“, also mit einem möglichst geringen Anteil von Migranten-Kindern. Und ein „Empfangsheim“ in der unmittelbaren Nachbarschaft kam schon deshalb nicht in Frage, weil es die Grundstückspreise drückte. Bei solchen Entscheidungen forderten die Anwohner ihr demokratisches Recht auf Partizipation!

Parallelgesellschaften – ja, es wäre schön, wenn es bei einem bloßen Nebeneinander geblieben wäre. Tatsächlich tobt in den sozialen Medien ein heftiger „clash of cultures“. Verdächtigungen, Verleumdungen, gezielte Falschmeldungen und extreme Hasssprache sind an der Tagesordnung. Die frühen 2020er Jahre sind eine Dekade der Konfrontation, die am Ende auf der Straße mit Fäusten, Messern und Handfeuerwaffen stattfindet, und zwar nicht nur zwischen den verfeindeten Clans. Auch der Bundestagswahlkampf steht unter diesem Vorzeichen. Die geschwächten linksliberalen Parteien werden als „Täterschutzparteien“ verunglimpft, sie schaffen es nur mit Mühe über

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

die 5%-Hürde. Ein Großteil der Wahlkämpfer fordert die Aberkennung der deutschen Staatsbürgerschaft bei „gravierenden Verstößen gegen den Geist des Grundgesetzes“, allerdings nur für Bürger mit Migrationshintergrund. Zum ersten Mal kommt Anfang 2022 eine erkennbar rechtspopulistische Koalition an die Regierung.

Im Herbst 2022 beginnen die Nahverkehrsgesellschaften – zuerst unter dem Deckmäntelchen der „konfliktfreien kulturellen Diversität“ – Straßenbahnwaggons und Busse für bestimmte Bevölkerungsgruppen zu reservieren. Ziel sei eine Reduzierung von Konflikten und folglich Notarzteinsätzen. Schon vor Jahren hatten Bahnunternehmen spezielle „Frauenabteile“ ausgewiesen, in denen frau unbelästigt reisen konnte. Die räumliche Segregation findet ihre Ergänzung in der „mobilen“ Segregation.

Religion ist nach 2020 nicht Opium für das Volk, sondern Sprengstoff für die Gesellschaft. Von allen Seiten wird Glauben instrumentalisiert, vor allem als Mittel, um politische oder soziale Ansprüche durchzusetzen. In Stadtvierteln mit überwiegend muslimischer Bevölkerung fordern Eltern unter dem Einfluss der Imame Gebetsräume an Schulen und ein „dezentres“ Auftreten des weiblichen Lehrpersonals. Und wenn ausschließlich die christlichen Feiertage begangen werden, wie sieht es dann mit der Gleichberechtigung der Religionen aus? Für viele Muslime steht nach wie vor die Religion über den Gesetzen, die ja doch bloß in sich widersprüchliches Menschenwerk sind und von den Gerichten sowieso nach Gusto ausgelegt werden. Da hält man sich lieber an die „klaren“ Richtlinien der Scharia. Auf der anderen Seite erhalten fundamentalistische christliche Sekten Zulauf. Die Opfer von Anschlägen, die trotz der verschärften Sicherheitsmaßnahmen zugenommen haben, werden zu „Blutzeugen“ stilisiert. Im November 2023 muss der Präsident des Verfassungsschutzes zurücktreten, weil er vor der Gefahr eines christlich-fundamentalistischen Terrorismus gewarnt hat. Er gösse Öl ins Feuer, hieß es.

Ende des Jahres 2024 entspannt sich die Lage in Syrien und dem Irak. Der IS ist zerschlagen, unter dem Druck der Wirtschaftskrise haben Russland und die USA sowie die Regionalmächte einen Interessenausgleich gefunden. Zeit für einen Neuanfang. Doch sowohl die deutsche als auch die europäische Unterstützung für den Wiederaufbau können bestenfalls als halbherzig bezeichnet werden. Zwar locken Großaufträge für heimische Unternehmen, doch die Öffentlichkeit schaut mit Argusaugen auf jeden Euro, der für den „Nah-Ost-Marshallplan“ ausgegeben werden soll. Alle Parteien befürworten die Wiedereingliederung der Flüchtlinge in ihre Herkunftsländer, doch letztlich bleibt es bei Symbolpolitik. Nur ein Bruchteil der Rückkehrwilligen, von denen es wegen der schlechten Bedingungen in Deutschland nicht wenige gibt, kommt in den Genuss einer „Starthilfe“. Die meisten sind in den vom Krieg verwüsteten Ländern auf sich selbst gestellt, und eine wirkliche Stabilität vor Ort ist längst noch nicht gewährleistet.

Für das Jahr 2025 meldet das Statistische Bundesamt wieder einen negativen Migrationssaldo. Weit mehr Menschen haben Deutschland verlassen, als zugewandert sind, die syrischen und irakischen Rückkehrer fallen dabei allerdings kaum ins Gewicht. Zum einen ist dies durchaus ein Erfolg der restriktiven, wo nicht abschreckenden Migrationspolitik: Inzwischen hat sich im Nahen Osten wie in Afrika gar herumgesprochen, dass Deutschland alles andere als ein Paradies ist, man jahrelang von den Behörden hingehalten wird, in schlechten Unterkünften dahinvegetiert und, wenn überhaupt, nur auf illegalen Wegen Geld verdienen kann.

Zum anderen packen immer mehr Menschen ihre Sachen und verlassen Deutschland. Zunehmend wandern gut ausgebildete, junge, innovative, voranstrebende Menschen aus, die Kinder und Enkel der Babyboomer, die Nachkommen arrivierter Deutschtürken, die Kinder eingewanderter Osteuropäer. „Das ist nicht mehr mein Land“, sagen sie und zählen auf, was sie nach Australien, Neuseeland oder Kanada

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

treibt: die Angst vor den Extremisten, das Klima des Misstrauens, die Reglementierung im Alltagsleben, die Konflikte in den Städten, Deutschtümelei einerseits und verbissene politische Korrektheit andererseits, mangelnder Respekt im Umgang miteinander und schlicht der ganz alltägliche Hass.

Im Flugzeug, das die neue Heimat ansteuert, sind die vereint, die gemeinsam hätten Deutschlands Zukunft aufbauen können.



Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

## II Wir schaffen das! Ein positives Szenario

### Kontext und Hintergrund

„Deutschland 2025 – Haben wir’s geschafft?“ lautet der Titel der diesjährigen Denk ich an Deutschland-Konferenz der Alfred Herrhausen Gesellschaft und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Fest steht, dass die derzeit stattfindenden weltweiten Migrationsbewegungen die Gesellschaften Mitteleuropas tiefgreifend verändern werden. Aber wie wird dieser Wandel aussehen? Um mögliche zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen, wurden im Vorfeld der Konferenz zwei Szenarien erarbeitet. Sie bilden Extreme, den negativen und den positiven Pol eines Spektrums von Möglichkeiten, ab. Das Szenario „Wir schaffen das!“ stellt das aus Sicht seiner Autoren Positive in den Vordergrund. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dabei die Handlungsmöglichkeiten Deutschlands und seiner Akteure in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Um klar konturierte Zukunftsbilder zu entwerfen, bedarf es der richtigen Einschätzung und Kenntnis komplexer Problemlagen in der Gegenwart. Im Zuge der Szenariokonstruktion fanden deshalb drei eintägige Workshops mit Experten zu den für Integration/Migration relevanten Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft statt, deren Ergebnisse in die Szenariokonstruktionen eingeflossen sind. (Teilnehmer des Workshops, siehe S. 13). In diesem Rahmen wurden Trends und Einflussfaktoren identifiziert, die unser Leben mit den Zuwanderern im kommenden Jahrzehnt prägen werden.

Die Durchführung der Workshops und die Konstruktion der Szenarien wurde methodisch von der Firma Z\_punkt (Köln) betreut, die über Kompetenz und langjährige Erfahrung in der Anwendung von Foresight-Methoden verfügt.

### Wir schaffen das!

Das Jahr 2025 ist ein Wahlkampfjahr – wieder wird ein neuer Bundestag gewählt. Deutschland steht gut da in dieser Zeit; der Konjunkturunbruch von 2020 ist schon wieder Geschichte, und das prägt die Kampagnen und Auftritte, aber auch die Diskussionen unter den Bürgern. Erstaunlich oft wird die Aufbruchstimmung mit den „neuen Deutschen“, den Einwanderern und den integrierten Flüchtlingen, in Verbindung gebracht. Politiker loben die Vielfalt und Dynamik im Land, aber auch viele Unternehmen verweisen darauf, dass Einwanderer und gut ausgebildete ehemalige Flüchtlinge ein fester und absolut notwendiger Bestandteil der Belegschaften sind.

Ab und zu äußern sich Meinungsforscher noch erstaunt darüber, wie positiv die Stimmung gegenüber den neuen Bürgern selbst in ländlichen Gebieten und sozialen Brennpunkten ist. Die Menschen, die auf dem Land wohnen, wundert dies allerdings nicht. Sie sehen den Aufschwung, den viele Dörfer und ganze Landstriche durch die Zuwanderung – und auch die damit verbundenen großzügigen EU-Mittel – erfahren haben. Wiedereröffnete Bahnstrecken, erweiterte Schulgebäude und renovierte Freibäder sind greifbare Erfolge, die die Wahlkämpfer der bisherigen Regierungskoalition nur allzu gern herausstellen.

Die Vielfalt im Lande hat eine spürbar neue Qualität erreicht. „Multikulti“-Stadtquartiere mit Dönerbuden und Thai-Imbissen gab es zwar schon lange; aber das war Oberfläche, Kolorit. Und Schulklassen, in denen die meisten Kinder einen Migrationshinter-





Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

grund haben, sind grundsätzlich auch nichts Neues. Neu ist im Jahr 2025, dass solche Schulklassen kaum noch in die Schlagzeile kommen. Und Vielfalt gibt es nicht mehr nur im Straßenbild, sondern auch in den leitenden Institutionen und Führungsposten der Republik. Fernsehreporter und Nachrichtensprecher mit offensichtlich arabischer Abstammung sind keine Seltenheit mehr; Lehrer, Beamte, Polizisten mit türkischem oder syrischem Hintergrund sind etwas völlig Normales. Und in vielen Betrieben und Institutionen haben sich inzwischen auch Fachkräfte von außerhalb der EU hochgearbeitet und bekleiden Führungspositionen. Im Jahr 2025 ist das so wenig der Erwähnung wert wie die Zusammensetzung einer Fußballmannschaft.

### Deutschlands Weg zur gelungenen Integration

Die Weichen für die positive Entwicklung wurden früh gestellt. Der massive Zustrom von Flüchtlingen in den Jahren 2015/2016 schuf einen enormen Handlungsdruck für die Verwaltungen, für die Politik, im Grunde für die Gesellschaft als Ganzes. Und dieser Handlungsdruck hielt in der Folgezeit an – mit einer Zuwanderung von 300.000 bis 500.000 Menschen pro Jahr. Erste Reaktionen erfolgten schon 2016, als der Bundestag ein erstes Integrationsgesetz verabschiedete, mit dem u. a. die Vorrangprüfung für viele Berufe abgeschafft wurde. Und nachdem die Städte zwei Jahrzehnte lang meist auf demografische Schrumpfung gesetzt und Wohnungsbauprogramme zurückgefahren hatten, musste nun quasi über Nacht neuer Wohnraum aus dem Boden gestampft werden.

Das Jahr 2017 begann dann unter düsteren Vorzeichen: In Berlin und Frankfurt sprengten sich Selbstmordattentäter in die Luft und rissen Dutzende Menschen mit in den Tod, die zweite Pegida-Generation marschierte – nicht nur in Dresden und Leipzig – und wieder brannten Flüchtlingsunterkünfte. Was für eine Zeit für einen Wahlkampf! Polarisierende Aussagen der Kandidaten heizten die Stimmung damals noch mehr auf. Selbstredend spielte die „Flüchtlingsfrage“ eine zentrale Rolle, Umfragen und auch das Wahlergebnis zeigten, wie zerrissen das Land war. Am Ende zogen im Herbst 2017 rechtspopulistische Parteien mit über 15% Stimmenanteil in den Bundestag ein.

Aber gerade diese „Katastrophe für die Demokratie“ (wie viele meinten) zeigte der Mehrheit im Lande, dass es politisch wenig Sinn ergab, sich auf die Themen und die Sprache der Rechtspopulisten einzulassen. In den letzten Wochen vor der Wahl demonstrierten in vielen Großstädten Vereine und Gewerkschaften für mehr Offenheit, Toleranz und Solidarität, und Nichtregierungsorganisationen verlangten, dass die neue Bundesregierung eine konsequente Migrations- und Integrationspolitik verfolgen solle. Als Kennzeichen für die gewachsene Sensibilität kann gelten, dass damals der Bund der Vertriebenen begann, die Flüchtlinge aus dem Nahen Osten als Vertriebene des Krieges in ihrer existenziellen Not anzuerkennen.

Die neue Bundesregierung bekannte sich dann Ende 2017 zu einer, wie es im Koalitionsvertrag hieß, „in sich schlüssigen Einwanderungspolitik als notwendiger Ergänzung zum Asylrecht“. Der Bundestag verabschiedete Anfang 2018 die entsprechenden Gesetze. Klagen vor dem Bundesverfassungsgericht folgten, so dass insgesamt die halbe Legislaturperiode benötigt wurde, bis damit begonnen werden konnte, die Maßnahmen umzusetzen. Schon Mitte 2018 trat dann das zweite Integrationspaket in Kraft. Es war eine kleine Revolution, denn es enthielt unter anderem eine weitere Flexibilisierung des Verteilungsschlüssels, eine zusätzliche Lockerung der Residenzpflicht und einen verbesserten Zugang von Asylbewerbern und nicht-EU-Ausländern zum Arbeitsmarkt. Darüber hinaus brachte es neue Ausbildungsmodelle (wie etwa ein Senior-Ausbildungsprogramm für ältere Flüchtlinge), klarere Regelungen zur Duldung und nicht zuletzt eine systematische Einbindung von Freiwilligen bei der Integration.

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

Bereits im Wahlkampf 2017 hatten sich Vertreter der Start-up-Szene mit Nachwuchspolitikern zu einem „IT Transformation Summit“ getroffen und die Vision „Asylantrag in vier Wochen“ formuliert. Diese Vision stand symbolisch für eine tief greifende Modernisierung der Verwaltung mit sofortiger einmaliger Registrierung der Neuankömmlinge und einem „nahtlosen“ Datenaustausch zwischen Bund, Ländern und Gemeinden. Doch nicht die technische Vernetzung war der entscheidende Faktor. Viel entscheidender war, dass rechtliche Regelungen vereinfacht und flexibilisiert, die Arbeitsabläufe behördenübergreifend effizienter gestaltet wurden, und Ausländerbehörden sich nun tatsächlich als „Willkommensbehörden“ verstanden und nicht nur so genannt wurden. Dazu trug das Qualitätsmanagement, das Ende 2018 verpflichtend in allen Willkommensbehörden eingeführt wurde, entscheidend bei. Antragsteller wurden nun nicht länger von Abteilung zu Abteilung geschickt, sondern erhielten durch motivierte Sachbearbeiter, die ein Interesse an der raschen Eingliederung der „neuen Deutschen“ in Gesellschaft und Arbeitsmarkt hatten, eine „kundenzentrierte“ Betreuung nach dem Prinzip „Alles aus einer Hand“.

„Neue Deutsche“ wurde übrigens von der Gesellschaft für deutsche Sprache 2019 zum Wort des Jahres gekürt, parallel zum Unwort des Jahres: „Bio-Deutsche“. 2015 war noch „Flüchtlinge“ Wort des Jahres geworden. Kommentatoren interpretierten das so, dass die Flüchtlinge von 2015 inzwischen dazugehörten und ein gemeinsam gelebter Alltag zur Selbstverständlichkeit geworden war. Und dies nicht im Sinne einer einseitigen Verinnerlichung einer „deutschen Leitkultur“ durch die Zugewanderten, sondern indem die deutsche Gesellschaft in ihrer Mehrheit zu begreifen begann, dass auch ihr Selbstverständnis und ihre Identität sich wandeln musste.

Um 2018, 2019 zeitigte ironischerweise auch die Umsetzung des Brexit positive Folgen. Nach dem Votum der britischen Bürger für den Brexit hatte man vielerorts über ein Auseinanderdriften oder gar den Zusammenbruch der Europäischen Union spekuliert. Rückblickend wurde der Brexit dann jedoch als singulärer Schock gedeutet, der vor allem durch den Druck einer falschen Migrationspolitik zustande gekommen war. Die EU intensivierte in der Folge ihre Anstrengungen, Migration in geregelte Bahnen zu lenken. „Europa muss bei den Bürgern ankommen“, hatte der neue Kommissionspräsident immer wieder proklamiert. Und tatsächlich bemühte sich die EU um mehr Bürgernähe und Transparenz, schon um den Anti-Brüssel-Bewegungen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Innerhalb der EU der 27 rückte ein Kerneuropa näher zusammen, das „europäische Projekt“ gewann im Zuge grundlegender Reformen wieder an Dynamik, wenn auch vorerst mit zwei Geschwindigkeiten. Gegen den verhaltenen Widerstand einiger Regierungen brachte die Kommission, unterstützt vom Europäischen Parlament und dem Ausschuss der Regionen, im Jahr 2019 einen Flüchtlingspakt der EU mit den europäischen Städten und Gemeinden auf den Weg. Dörfer und Kleinstädte, die sich bereit erklärten, eine bestimmte Anzahl Flüchtlinge aufzunehmen, sollten direkt aus dem EU-Budget – ohne den Umweg über die nationalen Verwaltungen – finanzielle Zuschüsse erhalten. Dafür wurden u. a. Mittel aus dem Agrarfonds umgewidmet.

Der ländliche Raum profitierte von der Zuwanderung und den Migranten, die sich außerhalb der Ballungszentren niederließen. Für einige, die lange Zeit einen ungeklärten Status hatten oder in Massenunterkünften lebten, wurde das grüne Landleben zu einer regelrechten Therapie. „Zugereiste“, die bereits eine Aus- oder Weiterbildung durchlaufen hatten und etwas Deutsch sprachen, boten sich als Arbeitskräfte an oder sie nahmen als Selbstständige am Wirtschaftsleben teil, ebenso wie sie sich auch am Dorfleben beteiligten. Gerade kleine Agrar- und Handwerksbetriebe erlebten einen Aufschwung. Und ein weiteres positives Moment: Nach der Lockerung der Residenzpflicht hatten viele eine verstärkte Ghettobildung befürchtet. Die „Regionalisierung der Ansiedlung“ war vielleicht die wirksamste Gegenmaßnahme.

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

Die steigenden Einwohnerzahlen ermöglichten auch eine bessere Auslastung von Infrastruktur, mancherorts wurden Schulen oder Schwimmbäder wiedereröffnet. Sportvereine freuten sich über neue Mitglieder. Ein durchaus beabsichtigter Nebeneffekt war zudem die gerechtere Verteilung der Migranten auf die Mitgliedsländer – wenngleich es naiv gewesen wäre, jetzt zu erwarten, dass sich z. B. polnische oder slowakische Dörfer massenhaft um die Aufnahme von Flüchtlingen bewerben würden. Das „Europa der Willigen“, von dem damals viele sprachen, war in einem weiteren Feld Realität geworden.

Die konjunkturelle Abschwächung ab Herbst 2019 stellte die Integrationspolitik auf eine harte Probe. Wie in anderen Bereichen mussten die Budgets für Eingliederung, für Bildungsmaßnahmen und für Sozialleistungen gekürzt werden. Doch nun schlugen endlich die Verwaltungsreformen an. Durch die effizientere Bearbeitung bekamen Asylbewerber nun in vier bis sechs Wochen einen Aufenthaltsstatus, und in der Regel hatten sie in weiteren vier Wochen entweder eine Beschäftigung – wenn auch nicht unbedingt eine gut bezahlte – oder konnten eine betriebliche Ausbildungsmaßnahme beginnen. Das entlastete die öffentliche Hand. Zugleich wurde mit neuen Formen der Kooperation von Staat und Wirtschaft experimentiert. Insbesondere Kleinbetriebe erhielten maßgeschneiderte Erleichterungen, zudem wurde die Eingliederung von Flüchtlingen gefördert – ähnlich der von Langzeitarbeitslosen. Denn trotz abgeschwächter Konjunktur beklagten Industrie- und Handelskammern weiterhin einen großen Mangel an Fachkräften. Dass nun die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ausschieden, verschärfte die Situation weiter, und dies nicht nur in den MINT-Berufen. Wirtschaftsforscher befürchteten, dass dies die Leistungsfähigkeit Deutschlands untergraben würde. Großunternehmen wie Daimler ließen Strategiepapiere durchsickern, in denen die Verlagerung von Produktionsstätten und Entwicklungsabteilungen nach Südamerika erwogen wurde. Allein mit Robotern kann man keine Autos herstellen, hieß es, und übrigens auch keine Roboter.

Endlich, nach drei Jahren des Zögerns, rang sich die Bundesregierung 2020 zu der im Koalitionsvertrag angekündigten „schlüssigen Einwanderungspolitik“ durch. Diese wurde durch ein Punktesystem nach kanadischem Modell umgesetzt, das Qualifikationsbedarfe mit den Fähigkeiten der potentiellen Einwanderer abgleicht. Wer wirtschaftlicher Not entfliehen möchte und die richtigen Qualifikationen mitbringt, den erwartet Deutschland mit offenen Armen. Die Regelungen zur Aufnahme von Flüchtlingen aus humanitären Gründen blieben unangetastet.

Die Bundesregierung sprach fortan von „kontrollierter Einwanderung“. Dennoch witterten in der Wirtschaftsflaute die Rechtspopulisten wieder Morgenluft und versuchten, eine erneute Sozialneiddebatte vom Zaun zu brechen. Offiziell standen sämtliche Integrationsmaßnahmen auch deutschen Langzeitarbeitslosen offen – „alle sollten mitgenommen werden“. In den sozialen Medien kursierten jedoch weiterhin schrille Beispiele für „Inländerdiskriminierung“, „Ausgrenzung von Biodeutschen“ und „Umvölkerung ganzer Dörfer“. Viele dieser Berichte waren schlicht erfunden, oder von Trollen lanciert. Umfangreiche Waffenfunde bei „Reichsdeutschen“ zeigten, dass sich die rechtsextreme Szene weiter radikalisiert hatte und offen gewaltbereit war.

„Kampf der Werte“ wurde vor diesem Hintergrund das zentrale Thema im Bundestagswahlkampf 2021: Sicherheit vs. Toleranz, Offenheit vs. Grenzen der Leistungsfähigkeit. Zahlreiche zivilgesellschaftliche Initiativen griffen das Thema auf und zeigten unter dem Motto „Making it together – Interaktion fördert Integration“, wie durch gemeinschaftliche Aktionen (auch buchstäblich in der boomenden Maker-Szene!) eine Verbundenheit zwischen den Menschen erzeugt werden kann. Wie immer auf der Höhe der Zeit, forderte die re:publica 2021 ein Lernen vom afrikanischen Improvisationstalent.

# Denk ich an Deutschland

Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

Der Bundestagswahlkampf 2021 bot dann auch Gelegenheit, eine erste Bilanz der Integrationsmaßnahmen und des EU-Flüchtlingspaktes zu ziehen. In den Nachrichten dominierten endlich Berichte über glückliche Dorfbürgermeister, die stolz auf ihre freiwillige Feuerwehr-Mannschaft blickten, die nun zur Hälfte aus ehemaligen Flüchtlingen bestand und dadurch überhaupt hatte aufrecht erhalten werden können. Schwimmmeister, die in wiedereröffneten Bädern eine Anstellung gefunden hatten, und Schüler, die sich froh darüber zeigten, dass ihre Schule vor Ort doch nicht geschlossen worden war. 2022 machte auch die Deutsche Bahn eine überraschende Ankündigung: Sie wolle bis 2025 insgesamt 15 kleine Bahnhöfe und drei stillgelegte Bahnstrecken wiedereröffnen, teilweise finanziert aus EU-Mitteln im Rahmen des Flüchtlingspakts. Zugleich war es eine gute Chance für die neue Bundesregierung, ihr Integrationsprogramm vorzustellen: Kurs halten, hieß die Devise. 2 Millionen neue Deutsche seit 2015, 1% mehr Wirtschaftswachstum.

Größtenteils vor den Augen der Öffentlichkeit verborgen, fand etwa ab 2020 innerhalb der islamischen Communities ein „Kulturkampf“ um den wahren Glauben und um das Leben in einem säkularen Staat statt, auch befeuert durch Flüchtlinge aus der zunehmend autokratisch regierten, islamisierten Türkei. Äußerer Anlass waren Regelungen, die Moscheevereine, sobald sie bestimmte Voraussetzungen erfüllten, mit Kirchengemeinden gleichstellten. Auch kamen nun verstärkt Imame in die Gemeinden, die an deutschen Universitäten ausgebildet worden waren. Hier stießen sie auf bereitwillige Aufnahme, dort auf anfängliche oder auch anhaltende Ablehnung. Glaubensfragen vermengten sich mit Loyalitätskonflikten, nicht nur bei türkischstämmigen deutschen Muslimen. Allmählich setzte sich die Erkenntnis durch, dass ein Islam, der zu Deutschland gehören will, nicht aus dem Ausland finanziert werden kann. 2023 fand ein groß angelegter Wohlfahrtsgipfel im Kanzleramt statt, zu dem die etablierten deutschen Wohlfahrtsverbände, Kirchen und die muslimischen Wohlfahrtsträger eingeladen waren. Die Bundesregierung wollte damit zeigen, dass sie nun auch die muslimischen Verbände als Träger für Schulen, Altenheime oder Krankenhäuser anerkennt – und diese mit in der Pflicht sieht, die soziale Versorgung in Deutschland zukunftsfähig zu gestalten.

Im Jahr 2024 hatten die Wirtschaftsweisen endlich wieder gute Nachrichten: Erstmals nach der Rezession von 2020 lag das Wirtschaftswachstum 2023 wieder über 1,5%. Die fünf Institute lobten neben der Fiskalpolitik der Regierung auch die Stärkung des industriellen Sektors, die ohne die Einbindung von Flüchtlingen und Arbeitsmigranten nie gelungen wäre. Besonders die größeren Unternehmen konnten sich über den Zulauf in ihren Ausbildungsberufen freuen – auch von Älteren ohne Migrationshintergrund, denn das Senior-Ausbildungsmodell war ja für Langzeitarbeitslose geöffnet worden. Die KMU hingegen taten sich noch etwas schwerer, aber ließen sich insgesamt „anstecken“.

Im Frühjahr 2025, kurz vor Beginn des Wahlkampfs, stellte die scheidende Regierung ein umfassendes Wiederaufbauprogramm für Syrien und den Irak vor. Wenngleich der IS sich noch in den Bergen versteckt hielt, waren die bewaffneten Auseinandersetzungen zwischen Regierungs-, Oppositions- und den vielen Splittergruppen in Syrien 2024 zu einem Ende gekommen. Auch im Irak war weitgehend Ruhe eingekehrt, dank der Vermittlung durch Barack Obama, dem UN-Sonderbeauftragten, der so seiner Rolle als Friedensnobelpreisträger endlich gerecht werden konnte. Die EU sagte sofort Hilfen für den Wiederaufbau zu; Deutschland ging zusätzlich einen eigenen Weg: BMZ, THW und die Wohlfahrtsverbände setzten Programme für rückkehrwillige Syrer und Iraker auf, in denen sie als „Aufbaupartner“ ausgebildet wurden und auf drei Jahre eine Anstellung in ihrer alten Heimat (teil-) finanziert bekamen. Die Programme waren gut ausgestattet, und tatsächlich kehrten viele Menschen in ihre Herkunftsländer zurück. Doch es waren beileibe nicht so viele, wie man erwartet hatte – ein deutlicher Hinweis auf die gelungene Integration der ehemaligen Flüchtlinge.



Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

## **Teilnehmer des Expertenworkshops „Deutschland 2025 – Haben wir’s geschafft?“**

### **Workshop Politik am 09. Mai 2016:**

**Dr. Marwan Abou Taam**, Landeskriminalamt Rheinland-Pfalz  
**Stefan Delfs**, Auswärtiges Amt  
**Heike Echterhölter**, Botschaft von Kanada in Deutschland  
**Dr. Marcus Engler**, Netzwerk Flüchtlingsforschung  
**Oliver Georgi**, Frankfurter Allgemeine Zeitung  
**Steffen Hebestreit**, Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
**Barbara John**, Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin  
**Dr. Anne Koch**, Stiftung Wissenschaft und Politik  
**Dr. Stefan Luft**, Institut für Politikwissenschaft der Universität Bremen  
**Dr. Jan Schneider**, Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration  
**Nils Stützle**, Bundesministerium des Innern  
**Dr. Sylke Tempel**, Zeitschrift Internationale Politik und Berlin Policy Journal  
**Dr. Ursula Weidenfeld**, Freie Journalistin  
**Astrid Ziebarth**, The German Marshall Fund of the United States

### **WorkshopsWirtschaft am 11. Mai 2016:**

**Bülent Arslan**, imap GmbH  
**Jan Dannenbring**, Zentralverband des Deutschen Handwerks  
**Kenneth Frisse**, Bundesverband der Deutschen Industrie  
**Dr. Michaela Grimm**, Allianz SE  
**Ali Gümüşay**, Magdalen College, University of Oxford  
**Prof. Dr. Matthias Lücke**, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel  
**Badr Mohammed**, Europäisches Integrationszentrum Berlin  
**Dr. Annette Niederfranke**, Internationale Arbeitsorganisation-Vertretung in Deutschland  
**Dr. Andreas Siegert**, Zentrum für Sozialforschung e.V., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
**Dr. Thomas Speckmann**, Bundesministerium der Finanzen  
**Lukas Streiff**, Auswärtiges Amt

### **Workshop Gesellschaft am 11. Mai 2016:**

**Dr. Jan-Jonathan Bock**, Woolf Institute, Cambridge  
**Alexander Carius**, Adelphi  
**Sebastian Gallander**, Vodafone Stiftung Deutschland  
**Dr. habil. Lutz Hachmeister**, Institut für Medien- und Kommunikationspolitik  
**Cigdem Ipek**, Sozialwissenschaftlerin Berlin  
**Dr. Axel Kreienbrink**, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge  
**Josef Lentsch**, NEOS Lab  
**Prof. Dr. Philipp Misselwitz**, Technische Universität Berlin  
**Christian Rickerts**, Wikimedia Deutschland  
**Thomas Schindler**, delodi  
**Katharina Semmler**, Mercator Program Center for International Affairs  
**Dr. Yasemin Shooman**, Jüdisches Museum Berlin  
**Carolin Silbernagl**, betterplace lab  
**Faruk Tuncer**, Hertie School of Governance



Eine Konferenz der  
Alfred Herrhausen Gesellschaft und der  
Frankfurter Allgemeinen Zeitung



The Foresight Company

### **Impressum © 2016**

Alfred Herrhausen Gesellschaft  
Unter den Linden 13–15  
10117 Berlin

<https://www.alfred-herrhausen-gesellschaft.de/>

Verantwortlich  
**Dr. Claudia K. Huber**

Autoren  
**Dr. Karlheinz Steinmüller**  
**Dr. Maria Schnurr**  
**Holger Glockner**

Redaktion  
**Dr. Claudia K. Huber**  
**Julian Potthast (Mitarbeit)**