

„Es gibt immer eine Wahl“

Was lernen wir aus der Krise für die Zukunft? Ein Gespräch mit Zukunftsforscher Reinhold Popp über erfolgreiches Zukunftsdenken, Utopien und zeitlos gültige Werte.

INTERVIEW Till Schröder

MORE: Das Thema Zukunft hat seit Jahren Hochkonjunktur. Das Spektrum reicht von Science Fiction über visionäre, aber unbeweisbare Prognosen bis hin zu mehr oder weniger begründeten „Zukunftssorgen“. Wo ordnet sich hier die Zukunftsforschung ein?

Reinhold Popp: Zukunft lässt sich nicht vorhersehen. Allerdings zeichnen sich einerseits wichtige Entwicklungsstrukturen in ihren Grundzügen schon heute ab, andererseits beeinflussen unsere Zukunftsvorstellungen die Art und Weise, wie wir heute leben. Zukunftsforscher denken auf der Basis von empirischen und theoretischen Analysen historische und gegenwärtige Wandlungsprozesse in die Zukunft weiter.

Wie geht die Zukunftsforschung mit einer Krise wie durch Covid-19 um, deren Grundzüge sich in der Vergangenheit nicht abgebildet haben?

Seriöse Forschung arbeitet mit Szenarien. Das sind im Grunde Wenn-dann-Annahmen: „Wenn im Hinblick auf eine konkrete Herausforderung die Maßnahme A gesetzt wird, dann ist der überwiegend positive Szenariostrang X plausibel. Bei Maßnahme B spricht dagegen vieles für den negativen Szenariostrang Y.“ Dies ermöglicht die nötige Differenzierung. Eine Pandemie war ein in mehreren Zukunftsstudien angenom-

menes Beispiel für einen zwar zeitlich nicht definierbaren, aber durchaus möglichen Szenariostrang.

Man hätte diese Krise also schon vorhersehen können?

Im Zusammenhang zwischen Covid-19 und der zukunftsbezogenen Forschung stellt sich für mich rückblickend schon die Frage, warum die Gesundheitspolitik und die Gesundheitssysteme in vielen Ländern – trotz vorhandener zukunftsbezogener Simulationsstudien – so schlecht auf eine Pandemie vorbereitet waren. Diese kritische Anmerkung weist auf den Zusammenhang zwischen Vorausschau und Vorsorge hin: Selbstverständlich konnte niemand wissen, welcher konkrete Virus sich zu welchem Zeitpunkt verbreiten wird. Aber dass diese Zukunft mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit kurz- bis mittelfristig kommen wird und dass wir dann Schutzkleidung und Masken benötigen werden, war hinreichend bekannt.

Sie unterscheiden zwischen Vorsorge und Vorausschau. Was macht Vorausschau so schwierig? →

Fordert mehr Dialog zwischen den Disziplinen: Zukunftsforscher Reinhold Popp

IM GESPRÄCH MIT REINHOLD POPP



ZUR PERSON

REINHOLD POPP

ist einer der wenigen Hochschullehrer im deutschsprachigen Raum, die sich systematisch mit zukunftsorientierter Forschung befassen. Mehrere Publikationen von Professor Popp gelten als Standardwerke der deutschsprachigen Zukunftswissenschaft. Vor seinem wissenschaftlichen Engagement leitete er renommierte Institute für zukunftsbezogene Forschung.



Reinhold Popp lebt in Salzburg (AT) und forscht an der Sigmund Freud Privatuniversität in Wien (AT).

Digitalisierung. Durch solche extrem vereinfachten Prognosen gerät die Vielfalt unseres Lebens aus dem Blickfeld.

Hat nicht jeder Fachmann den Blick nur für die Ursachen, die er versteht?

Aus Sicht der seriösen zukunftsbezogenen Forschung empfiehlt sich in der Tat die Kooperation von interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Die wären in der Lage, zu komplexen Zukunftsfragen wissenschaftlich fundierte Szenarien zu produzieren, die positive wie negative Krisenfolgen berücksichtigen.

Die Situationen, in denen Führungsteams heute entscheiden müssen, sind oft komplex. Wie funktioniert erfolgreiches Zukunftsdenken?

Fast alle persönlichen Entscheidungen gehen von mehr oder weniger gut durchdachten Meinungen über die Chancen und Risiken im zukünftigen Spiel des Lebens aus. Dabei stellen sich drei zentrale Zukunftsfragen: Was kommt? Was bleibt? Was geht? Das menschliche Zukunftsdenken wird freilich niemals nur von den Ergebnissen rationaler Analysen, sondern unvermeidlich auch von Emotionen, unbewussten Motiven und moralischen Haltungen beeinflusst. Aus psychologischer Sicht ist es zudem sinnvoll, bei der Zukunftsplanung nicht nur an das hochgesteckte Traumziel zu denken, sondern auch die Meilensteine und die Bewältigung möglicher Hindernisse zu berücksichtigen.

„Traumziele“ werten Realisten gerne als „utopisch“ ab. Hat die Utopie heute ausgedient?

Als Thomas Morus im Jahr 1516 den berühmten Roman „Utopia“ schrieb und so den heute weitverbreiteten Begriff „Utopie“ erfand, war die Lebenssituation der meisten Menschen außerordentlich prekär. Unsere heutigen Lebensbedingungen galten damals als unerreichbarer und unvorstellbar luxuriöser Zukunftstraum. Dennoch haben sich Utopien auch heute nicht erübrigt und genauer betrachtet spielen utopische Wünsche nach einer besseren Zukunft auch in unserem modernen Leben eine sehr wichtige Rolle.

Inwiefern?

Man denke etwa an die utopischen Verheißungen der Religionen und der Esoterik oder an die – im Alltag freilich nur mehr schwer erkennbaren – utopischen Traditionen der politischen Parteien. In diesem Zusammenhang sollten wir nicht vergessen, dass die Errungenschaften der Demokratie, des Sozialstaats oder auch der Europäischen Union die erfreulichen Ergebnisse früherer politischer Utopien sind. Auch in heutigen gesellschaftlichen Bewegungen geht es um große Utopien, zum Beispiel in der „Fridays for Future“- oder in der Friedensbewegung. Sehr viele Menschen glauben auch an technische Utopien, zum Beispiel, dass zukünftig Roboter die Welt beherrschen oder dass es den Laboren des Silicon Valley schon bald gelingen wird, ewig lebende Hightech-Übermenschen zu produzieren. Diese Ansätze sind sehr einflussreiche Utopien. Auch die digitale Überwachung der chinesischen Gesellschaft hat utopischen Anspruch. Eine dem Westen eher entsprechende Utopie wäre dagegen der „digitale Humanismus“, über den wir leider viel zu wenig reden.

Können Sie uns den digitalen Humanismus kurz erklären?

Diesen Ansatz hat der Münchner Philosoph Julian Nida-Rümelin ausformuliert. Im Kern begrüßt er die Digitalisierung als gut und wichtig – sofern sie der humanitären Entwicklung und einer freiheitlichen Gesellschaft dient. Denn nicht alles, was technisch möglich ist, muss auch gemacht werden. Über den Umgang mit Maschinen müssen Entscheidungen auf der Grundlage guter ethischer Überlegungen getroffen werden. Es gibt immer eine Wahl! In der Reproduktionsmedizin macht man das ja auch so.

Warum ist es wichtig, dass sich Unternehmen mit dem Thema Utopie auseinandersetzen?

Im Wirtschaftsleben sollte man die Bedeutung von Utopien nicht unterschätzen. Hinter den konkreten Leitbildern der einzelnen Unternehmen verbirgt

» Die Qualität einer Führungskraft zeigt sich vor allem in der Krise. «

Reinhold Popp, Zukunftsforscher

sich bei genauerem Hinsehen ein utopisches Gesamtkunstwerk. Dazu gehört die Hoffnung auf eine demokratische Arbeits- und Wirtschaftspolitik, auf ein kontinuierliches und zumindest moderates Wirtschaftswachstum, auf offene Grenzen in einer europäischen Wirtschaftsunion, auf eine vom friedlichen Zusammenleben und funktionierenden Handelsverträgen geprägte Weltwirtschaft und so weiter. Die Fortsetzung dieser Erfolgsstory ist keineswegs so selbstverständlich, wie wir uns dies im Normalbetrieb der Weltwirtschaft gerne einreden. Darauf weisen uns ja auch die in regelmäßigen Abständen wiederkehrenden Krisen hin, zuletzt die leider noch immer anhaltende Pandemie.

Wie ändert die Krise Unternehmensführung in der Zukunft?

Ich gehe davon aus, dass sich weder unser Verhalten noch unsere Verhältnisse nach der Corona-Krise so tiefgreifend

ändern, wie dies derzeit häufig vermutet wird. Abgesehen von der bereits angesprochenen Relativierung der überzogenen Bewertung der Digitalisierung werden sich die vor der Corona-Krise zu bewältigenden Herausforderungen der Arbeits- und Wirtschaftswelt nicht wesentlich ändern. Dies gilt auch für die Qualitätskriterien einer guten Führung. Wer ein Unternehmen bereits vor der Pandemie umsichtig geführt hat, wird auch gute Chancen haben, es wieder aus dem krisenbedingten Tief herauszuführen. Die wirkliche Qualität einer Führungskraft zeigt sich vor allem in der Krise und auf dem mühseligen Weg aus der Krise heraus. In dieser schwierigen Phase ist ein produktiver Mix aus zukunftsweisenden Kompetenzen gefragt. Die Zutaten sind: betriebs- und volkswirtschaftliches Wissen, mitmenschliches Management, realistische Vorausschau, gezielte Vorsorge, ein langer Atem und wachsame Gelassenheit.

Der Miraikan ist Japans Museum für Zukunftsforschung und Innovation.



→ Zukunftsbezogene Wissenschaften sind den Geschichtswissenschaften verwandt. Deren Erkenntnisse zeigen, dass für ein historisches Ereignis selten nur ein einziger Grund verantwortlich ist. Deshalb sollten wir auch in Bezug auf die Zukunft nicht unserer Neigung zum monokausalen Denken nachgeben. Diesen allzu menschlichen Denkfehler haben wir bereits vor der Krise durch Covid-19 gemacht, als wir die Prognosen zur Zukunft unserer Arbeits- und Lebenswelt von einem einzigen Phänomen abgeleitet haben, nämlich von der