

**Professor Dr. Norbert Bolz:**

## **Hope**

### 1. Pop-Pessimismus

Wir leben im Goldenen Zeitalter und merken es nicht: Seit dem Zweiten Weltkrieg hat sich der Lebensstandard im Westen verdreifacht. Wir sind gesünder denn je, leben länger denn je, genießen eine unerhört lange Zeit des Friedens, sind weltweit mobil und haben märchenhafte Bildungschancen. Aber offenbar ist es sehr schwer, sich daran zu erfreuen. Seit Jahren dominiert in den Medien der Klage-ton, das Jammern über soziale Ungerechtigkeit, über den Werteverfall – und neuerdings wieder einmal die Prophezeiung des Endes des Kapitalismus.

Pessimismus ist die Krankheit eines Zeitalters, das nicht mehr an den Fortschritt zu glauben wagt. Und immer mehr Leute scheinen eine Art Krankheitsgewinn aus dem Schwarzsehen ziehen zu wollen. Hoffnungslosigkeit verkauft sich gut. Deshalb hat sich eine veritable Angstindustrie entwickelt. Jahrzehntlang hatten wir Angst vor den Atomkraftwerken. Seit genau 20 Jahren haben wir Angst vor der Klimakatastrophe. Heute ist die Angst vor der Energiekatastrophe erwacht. Und die Aussicht, dass bald die Lichter ausgehen, lässt viele schon jene Urangst vor der Atomkraft vergessen. Auf den Film „The Day After“ über die Atomkatastrophe folgte der Film „The Day After Tomorrow“ über die Umweltkatastrophe. Welche Apokalypse wird uns der Tag nach übermorgen im Kino zeigen? Kühe, die auf der Wall-Street weiden?

Was wir im Fernsehen und im Kino zu sehen bekommen, ist die Welt als Skandal und Katastrophe. Vor allem die Fernsehnachrichten inszenieren das Drama der Hilflosigkeit. Man lernt, sich hilflos zu fühlen, wenn man andere beobachtet, die unkontrollierbaren Ereignissen, etwa Naturkatastrophen, ausgesetzt sind. Der tägliche Katastrophenkonsum wird von einer milliardenschweren Angstindustrie bedient. Massenmedien machen auf dem Markt der Gefühle Geld mit der Angst der anderen.

Angst erweist sich dabei als erfolgreichste Kommunikationsform, denn die Angstretorik ist unwiderlegbar. "Ich habe Angst" - authentischer geht's nicht. So erfindet der Humanismus der Massenmedien die Menschheit als Gemeinschaft der Ängstlichen; er stiftet eine Ökumene der apokalyptischen Drohung. Die Theologie des Weltuntergangs ist durch die Ökologie des Weltuntergangs ersetzt worden. Statt „Was darf ich hoffen?“ fragt die heutige Religiosität „Was muss ich fürchten?“

In der Welt der Warner und Mahner wird die Apokalypse zur Ware. Die Polkappen schmelzen – oder der Reaktorkern. Ökologische Probleme sind offenbar deshalb das ideale, unüberbietbare Thema der Massenmedien, weil eben die ganze Welt in den Blick rückt: Alle sind betroffen. Radioaktivität, Umweltverschmutzung und Global Warming kennen keine Grenzen. Und auch für die Rettung gibt es einen gigantischen Markt. Denn nichts verkauft sich heute in der westlichen Wohlstandsgesellschaft besser als Öko, Bio und Grün. Längst hat Hollywood diese neue Form der Gehirnwäsche, das „Greenwashing“, in eigene Regie genommen; seine Sterne und Sternchen präsentieren uns die Rettung der Welt als gute Unterhaltung.

Die Katastrophe fasziniert offenbar als genaues Gegenbild zum funktionierenden System der modernen Gesellschaft. Keine Statistik, keine Mathematik und keine Erfahrung kann uns auf eine Katastrophe vorbereiten. Die Katastrophe ist nämlich genau der Fall, für den man die modernen Techniken von Risikokalkül und Expertenurteil nicht akzeptiert. Rationalität hat hier keine Chance einzuhaken. Gerade beim Thema Global Warming präsentieren sich viele Wissenschaftler als Glaubenskrieger. Politiker, Anwälte und Medien leben sehr gut von der Angst. Und eine ständig wachsende Anzahl von Gefälligkeitswissenschaftlern nutzen die Universitäten als eine Art Zulieferindustrie.

Die Angstreigion ist der neue Glaube für die gebildete Mittelklasse, in dem man Technikfeindlichkeit, Antikapitalismus und Aktionismus unterbringen kann. Nach den revolutionären Sturmliedern der Babyboomer erklingt nun weltweit die Pastorale der Grünen, dieser postmodernen Hirten des Seins, die den Umweltschutz predigen. Aber die Angstindustrie produziert nicht nur Hysterie sondern auch Hoffnung. Denn die Welt ist noch zu retten, wenn wir alle am Gottesdienst der Vorsorge und Sicherheit teilnehmen. Schon heute ist die Religion des Sorgens und Schützens die eigentliche Zivilreligion des Westens.

„We live in an era of pop pessimism“, sagt Arthur Herman sehr schön. Konkret sieht das so aus: Global Warming, Terrorismus, Aufstieg Chinas, demographische Katastrophe des Westens – und jetzt auch noch die Bankenkrise. Vor diesem Hintergrund wird dann auch die steile Karriere des Kultworts „Nachhaltigkeit“ (sustainability) verständlich.

## 2. Das Training der Hoffnung

Kaum ein Tag vergeht ohne Hiobsbotschaften aus der Weltwirtschaft, und es scheint lebensklug zu sein, sich auf „Abschwung“ und Rezession einzustellen. Auch gelassenere Gemüter suchen Zuflucht bei dem Scherzwort: Die Lage ist hoffnungslos, aber nicht ernst. Doch ist die gegenwärtige Hoffnungslosigkeit tatsächlich der realistische Ausdruck der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Weltlage? Wie ist Hoffnung überhaupt mit der Wirklichkeit korreliert? Und gibt es frei sprudelnde Quellen der Hoffnung, die uns von dem grassierenden Pessimismus befreien könnten?

Echte, produktive Hoffnung zeigt sich im Widerstand gegen die Angstindustrie. Und man kann diese Hoffnung trainieren. Es gibt nämlich nicht nur einen gelernten Pessimismus, sondern auch einen gelernten Optimismus. Jeder kennt das klassische Beispiel: zu lernen, dass ein Glas, das man für halb leer gehalten hat, in Wahrheit halb voll ist. Es gibt eine noch recht junge Wissenschaft, nämlich die Psychoneuroimmunologie, die zeigen kann, dass Hoffnung heilt. Und das ist eigentlich auch für niemanden überraschend, der einmal den Placebo-Effekt erlebt hat – das Medikament wirkt, obwohl es gar keine Wirkstoffe hat, kraft des Glaubens. Und manche Ärzte behaupten sogar, dass ein Placebo wirken kann, obwohl man weiß, dass es ein Placebo ist.

Mit der Kraft des Glaubens sind wir natürlich in der Welt der Religion. Dort hat sich historisch die meiste Erfahrung über den Zusammenhang angehäuft, der uns hier interessiert: das Training der Hoffnung, den Sinn des Lebens und die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz. Nun gehören Verlautbarungen der katholischen Kirche normalerweise nicht zur Pflichtlektüre erfolgreicher Geschäftsleute. Aber mit der jüngsten Enzyklika des Papstes Benedikt XVI sollte es anders sein. Sie heißt *Spe salvi*, also zu Deutsch: durch Hoffnung gerettet. Und ihre Botschaft lautet sehr klar und einfach: Hoffnung muss man lernen und üben. Genau in diesem Sinne ist jede gute Firmenphilosophie ein Glaubensbekenntnis, nämlich eine Trainingsanleitung für Hoffnung.

Wir alle, Unternehmer wie Mitarbeiter, wollen ja erfolgreich sein. Und man weiß heute, dass die wichtigste psychologische Bedingung für Erfolg die „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ ist. Das lässt sich auch einfacher formulieren: Man muss sich selbst als Placebo nehmen. Hoffnung ist der archimedische Punkt des Erfolgs. Schauen wir uns einmal die Erfolgsfaktoren an:

- Eignung, Talent, IQ, Gene – all das ist angeboren, also unveränderbar.
- Motivation, Begehren, „Thymos“ – daran beißen sich die Psychologen seit Jahrzehnten die Zähne aus.
- Glück, Kontingenz – das ist Schicksal, also unveränderbar
- Optimismus, Hoffnung, Erklärungsstil – nur hier können wir ansetzen.

Optimismus ist ein Erklärungsstil, der sich vor allem im Umgang mit Fehlern bewähren muss. Die amerikanische Managementliteratur und vor allem die Organisationssoziologie arbeitet seit Jahrzehnten mit dem schwer übersetzbaren Begriff „resilience“ – zu Deutsch etwa: Spannkraft, Reaktionsfähigkeit, Elastizität. Resilience hat nur, wer Hoffnung hat, und Hoffnung trainiert man in einer Fehlerkultur, die uns beibringt, optimistische Interpretationen für Fehlschläge zu entwickeln. Fortschritt gibt es nur durch Fehler, die von Hoffnung gedeutet werden. Die optimistische Interpretation eines Unglücks sieht immer so aus: es hat spezifische Gründe und ist zeitlich begrenzt.

Wer dagegen aus Angst vor Fehlern auf Perfektion setzt, verkennt ihr Innovationspotential. Denn der Fehler ist die Begegnung mit der Zukunft. Wer keine Fehler macht, verliert seine Anpassungsfähigkeit und gerät in die Falle der Überspezialisierung. Zukunft ist Überraschung, und eine Unternehmenskultur der Fehlerfreundlichkeit müsste das Interesse für die Abweichung vom Erwarteten kultivieren. Ernst Ulrich von Weizsäcker hat das einmal so formuliert: "Fehlerfreundlichkeit bringt die Zukunftsbezogenheit der Tüchtigkeit auf den Begriff."

### 3. Die sich selbst erfüllende Prophezeiung

So wie Menschen eine Situation öffentlich definieren, so ist sie schließlich auch. Das ist mit der sich selbst erfüllenden Prophezeiung gemeint. So basiert die stabile finanzielle Struktur des Banksystems auf Vertrauen, Versprechen und selbstverständlichen Erwartungen. Beginnen die Kunden aber an der Vertrauenswürdigkeit dieser Versprechungen zu zweifeln, definieren sie die Situation um – und damit verändert sie sich tatsächlich. Das System des Vertrauens bricht zusammen. Wenn genügend Kunden mit kleinen Köfferchen am Bankschalter erscheinen, um ihr Erspartes abzuheben, weil sie Angst vor der Pleite der Bank haben, geht die Bank tatsächlich pleite.

Eine ursprünglich falsche Definition der Situation verändert das Verhalten der Beteiligten in einer Weise, die diese Definition wahr werden lässt. Der Schüler, der glaubt, dass ihn die Klassenkameraden in der neuen Schule nicht mögen werden, verhält sich so, dass sie ihn tatsächlich nicht mögen. Der Student, der Angst hat, das Examen nicht zu schaffen, ist so aufgeregt, dass er das Examen tatsächlich nicht schafft. Die sich selbst erfüllende Prophezeiung bestätigt die Vorurteile. Aber die Tatsachen, die meine Vorurteile bestätigen, habe ich selbst produziert.

Alles kommt nun darauf an, ob es gelingt, diesen Mechanismus der sich selbst erfüllenden Prophezeiung vom Negativen ins Positive zu wenden. Unternehmer (und Trendforscher!) gibt es, weil die Zukunft nicht beginnen kann. Die Zukunft kann nicht beginnen, aber sie ist lebendig in der Hoffnung. Die Hoffnung ist der Sinn für die Zukunft. Das führt uns zu dem Begriff der sich selbst erfüllenden Prophezeiung, der deutlich macht, dass Hoffnung der Motor des Lebens ist. Dieser Motor läuft, wie wir gerade gezeigt haben, in der Angstindustrie der Massenmedien auf vollen Touren. Dort herrscht die Lust am Untergang. Aber jeder einzelne ist in der Lage, den Motor der sich selbst erfüllenden Prophezeiung von Hilflosigkeit auf Hoffnung umzuprogrammieren. Hoffnung ist der Konstruktivismus des Alltags.

Optimismus ist der Glaube, dass die Situation, in der man steckt, einen guten Sinn hat. Der Optimist verleugnet nicht die Realität, sondern macht sie überhaupt erst möglich. Gerade wenn die Situation, in der man ist, durch große Unsicherheit geprägt ist, braucht man einen Glauben, der Handlungen evoziert, die die Situation dann konsolidieren. „Sensemaking“ nennen das amerikanische Organisationssoziologen. Genau das leistet ein Boss, der seine Mitarbeiter „inspiriert“. William James hat dem eine ganz allgemeine Fassung gegeben: Wer daran glaubt, dass das Leben lebenswert ist, handelt so, dass das Leben lebenswert wird.

Wer einen festen Glauben hat, drückt ihn seiner Welt auf und erfüllt damit seine eigenen Prophezeiungen. Insofern hat eine Unternehmensstrategie immer viel mehr mit Motivation als mit Kognition zu tun. Planung ist ein Hammer, mit dem man sich die Umwelt zurecht formt, also ihre Variabilität reduziert. Die Strategie der Hoffnung reagiert nicht auf die Umwelt und passt sich auch nicht an sie an, sondern sie ist „proaktiv“. Karl E. Weick hat es so formuliert: „Guidance by strategy often is secondary to guidance by prophecies.“

Wie gesagt: Hoffnung kann man trainieren. Und auf die Frage nach dem Wie gibt es zwei klare Antworten. Theologen empfehlen das Gebet. Trendforscher empfehlen Prognosen. Wenn ein Trendforscher Zukunft vorhersagt, geht er gerade nicht davon aus, dass die Zukunft bekannt oder erkennbar wäre. Er entwirft Szenarien, die die Hoffnung auf Erfolg in der Zukunft rechtfertigen. Risiken erscheinen dann typisch als Chancen.

Die Prognosen der Trendforscher sind Selbstbeobachtungen der Gesellschaft, durch die sie sich selbst verändert. Und deshalb ist es absurd, Trendforschern Unwissenschaftlichkeit vorzuwerfen. Alle echten Risiken sind Fragen des Glaubens, nicht der Wissenschaft. Der Grund für Hoffnung liegt also gerade im Unbekanntsein der Zukunft. Das eigene Handeln und Entscheiden macht dann den Unterschied.

Seit Sir Karl Popper kann man wissen, dass man künftiges Wissen prinzipiell nicht prognostizieren kann. Je wissenschaftlicher eine Zivilisation, desto unvorhersehbarer ist sie also. Weil wir immer mehr wissen, wissen wir immer weniger von der Zukunft. Dynamische Zivilisationen sind - darauf hat Hermann Lübbe immer wieder hingewiesen - zukunftsferne Zivilisationen. Das Paradoxon lautet also: Je mehr wir in Zukunft wissen werden, desto weniger werden wir wissen - von der Zukunft. Noch nie wusste man so wenig von der Zukunft wie heute.

Dieses Unbekanntsein der Zukunft ist aber kein Problem, das man lösen könnte - man kann nur differenzieren, indem man Szenarien, Skripts und Schemata entwirft. Zukunft ist also nur das Symbol dafür, dass alles auch anders werden kann. Dass wir Zukunft haben, aber kein Wissen von der Zukunft, sind Vorder- und Rückseite derselben riskanten Freiheit. Friedrich von Hayek hat deshalb die Anpassung an das Unvorhersehbare gefordert, Kenneth Boulding die Erwartung des Unerwarteten und Herbert Simon die Modellierung des Unbekannten. Die Programmformel von Marion J. Levy: "socialization for an unknown future", fasst das sehr schön zusammen.

#### 4. Der fabelhafte Mut des Unternehmers

Hoffnung versteht sich eigentlich von selbst. Der Mensch ist das Genie der Hoffnung. Sie ist die Quelle aller Motivation. Hoffnung funktioniert wie ein gesellschaftliches Opiat, sie ist gewissermaßen ein Sozialhormon. Wenn es also Menschen oder gar Gesellschaften an Hoffnung fehlt – wie offenbar heute in der westlichen Welt - , dann müssen Feinde der Hoffnung am Werk sein. Und wir haben diese Feinde der Hoffnung ja schon ganz genau benannt: Angstindustrie, Katastrophenkonsum, Entrüstungspessimismus. Die auf schlechte Nachrichten spezialisierten Massenmedien, die Politiker des Ressentiments und die „Notsüchtigen“ (Nietzsche) wirken hier zusammen. Sie produzieren Hoffnungslosigkeit, Ohnmacht, oder wie Wissenschaftler sagen: „learned helplessness“.

Wenn man erst einmal gelernt hat, hilflos zu sein, dann gibt es nur noch eine mögliche Gestalt der Hoffnung: die Hoffnung auf Erlösung durch den guten Führer. Wir können gerade an dem weltweiten Medienspektakel um Barak Obama beobachten, wie man die Hoffnung der Hilflosen durch eine charismatische Führerfigur ködern kann, die alle Weltprobleme durch eine Zauberformel zu lösen verspricht. Obamas „Yes, we can“ ist die politische

Variante von Nikes „Just do it“. Populistische Politik ist das Angebot, das Hoffnung mit Hilflosigkeit verbindet. Vor allem für Deutsche scheint dieses Angebot nach wie vor unwiderstehlich zu sein.

Die Gegengestalt zur Hoffnung der Hilflosen ist die Zuversicht der Selbstbehauptung. Es gibt nämlich noch eine andere Führerfigur: den Schumpeterschen Unternehmer. Er verkörpert eine Hoffnung, die nicht aus Hilflosigkeit sondern aus dem Mut zum Neuen erwächst. Und das Neue ist in der Logik des Bestehenden nicht vorgesehen. Jeder große Führer ist deshalb nicht nur vernünftig, sondern auch verrückt. So steht der Mut des Unternehmers gegen die Logik der etablierten Wirtschaft.

Der Unternehmer ist bekanntlich nicht der, der neue Ideen hat, sondern der sie auf dem Markt durchsetzt. Das setzt aber voraus, dass sie nicht sofort von der Vernunft aufgefressen werden. Mit anderen Worten: Neue Ideen müssen geschützt werden gegen das Realitätsprinzip. Die Imagination schützt vor der Information, die nahe legt, das Experiment mit dem Neuen abzurechnen. „We look for great hopes to sustain great action“, sagt der Managementguru James March sehr schön.

Informationen und Ideen, Vernunft und Geld genügen also nicht, um als Unternehmer groß zu handeln; man braucht auch „technologies of foolishness“: Sturheit, Ignoranz, fixe Ideen, Visionen. Der Unternehmer muss ein Narr sein, der an seinem abweichenden Verhalten festhält. Oder um es poetisch zu sagen: Man muss sich Don Quixote als erfolgreichen Geschäftsmann vorstellen.

Nietzsche hat immer wieder betont, dass jedes erfolgreiche Handeln einen geschlossenen Horizont voraussetzt und deshalb gefordert: „Zieht um euch den Zaun einer großen und umfänglichen Hoffnung“. Die Hoffnung schafft einen geschützten Raum der Ignoranz, in dem die neue Idee gedeihen kann. Die Klugheit würde einem nämlich immer abraten, sich auf neue Ideen einzulassen, weil neue Ideen meist schlechte Ideen sind und sich nicht rechnen. Der fabelhafte Mut des Unternehmers besteht darin, wilde Ideen auf dem Markt durchzusetzen – gegen alle Vernunft. Und wenn man einmal „imagination in action“ (Shakle) erlebt, kann man Hype und Hope eigentlich gar nicht mehr unterscheiden.

Das, was ist, könnte auch anders sein – also machen wir es anders! Bis zum heutigen Tag ist das der Grundvorgang jeder Innovation: Man beobachtet technisches Funktionieren und überlegt, wie es anders und besser gehen könnte. Man kombiniert neu – und es funktioniert. Wir wollen nicht das Alte verbessern, sondern etwas Neues anfangen; nicht überkommene Probleme lösen, sondern günstige Gelegenheiten ergreifen. (Nicht auszudenken, was das für die Politik

bedeuten könnte: eine experimentierende Gesellschaft als Prozessform der Utopie mit Poppers Testverfahren des piecemeal social engineering!)

Jede gute Idee weckt Lust, damit zu spielen. Erst entwirft man ein Modell, dann baut man einen Prototypen, dann testet man – und fängt wieder von vorne an. Design – Built – Test – Repeat. Das ist die Schöpfungsschleife, in der die Vision von der Revision kaum mehr zu unterscheiden ist. Der Optimist formuliert ein Problem und schätzt ab, wie die Antwort lauten könnte; er verfährt also heuristisch - so weit es geht. Wenn das Problem damit nicht gelöst ist, geht er zurück und beginnt zu lernen - und zwar so lange, bis er etwas Neues probieren kann. Der Optimist ist opportunistisch und lässt sich vom Interessanten verführen. Dabei verbinden sich Überraschungserwartung, Problemlösungsverhalten und der Reizhunger aufs Neue.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Innovationen nicht als Resultate des Nachdenkens, sondern eher als Nebenprodukte des Verhaltens derjenigen, die sich mit technischen Problemen beschäftigen. Innovationspotentiale schlummern deshalb nicht nur in den Praktikern eines Unternehmens, sondern auch in den Kunden. Sie sehen, was technisch läuft und was nicht - und haben dann Ideen, wie man es anders machen könnte. Die weltweite Kollaboration an Open-Source-Software ist dafür heute das eindrucksvollste Beispiel.

Eine neue Idee bringt aber nicht schon selbst das Neue in die Welt. Es bedarf nicht nur der Genialität sondern auch des Mutes. Der Unternehmer ist nicht der Techniker. Der Techniker erfindet die toten Möglichkeiten; der Unternehmer erweckt sie zum Leben. Der Techniker erfindet das Neue, aber der Unternehmer bringt es in die Welt. Der Techniker hat die neue Idee, aber der Unternehmer geht das Risiko des Urteils über ihren Wert ein.

Das ist das Bild, das Joseph Schumpeter in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung gezeichnet hat. Der Unternehmer ist nicht der Techniker sondern der Führer. Nur der Führer hat den Mut zum Neuen. Er hat den Blick, der die Dinge neu sieht. Der Führer erfindet nicht, sondern er setzt durch. (Wer das Wort aus nachvollziehbaren Gründen nicht mehr benutzen möchte, kann hier auch von Leadership sprechen.) Die neuen Möglichkeiten sind als Möglichkeiten tot; erst der Führer, der sie durchsetzt, macht sie lebendig. Dabei lässt er sich weder von der Vernunft der Bürokratie noch von der Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs einschüchtern.

Hoffnung, Mut und „Unternehmermoment“ (Schumpeter) gehören zusammen. Man ist Unternehmer immer dann, wenn man eine neue Kombination durchsetzt. Konkret verkörpert wird diese Gestalt vom traditions- und beziehungslosen Emporkömmling, dem schöpferische Zerstörer. Aber eben auch vom Künstler. Und tatsächlich hat Schumpeter den Unternehmer als den



Künstler gefeiert, der das Neue gestaltet. Was beide verbindet, ist die „Freude am Gestalten“.

Das Neue, das die Jugend bringt, fasziniert - und stört. Man könnte deshalb von der Geburt der Innovation aus dem Geist der Irritation sprechen. Echte Erfahrungen sind ja immer Störfälle auf dem Monitor der Erwartungen. Und jede echte Innovation ist eine Entscheidung gegen den Strich der Erwartungen. Insofern setzt jede Innovation ein gesundes Misstrauen ins Vertraute voraus. Das Bessere ist nämlich der Feind des Guten, nicht seine Steigerung.

Schon Josef Schumpeters Definition des Kapitalismus als "schöpferische Zerstörung" hat das entscheidende Paradoxon formuliert; es geht um die die Kreativität der Destruktivität. Und hier schließt heute nahtlos das Peter-Drucker-Paradoxon an: Selbsterhaltung durch Selbstzerstörung. Was zählt ist, womit man aufhört. Wirf weg, damit du gewinnst. Im Fehler liegt die Chance, im Erfolg liegt die Gefahr. Denn der Erfolg macht uns narzisstisch verliebt ins eigene Produkt.

## 5. An die Gebildeten unter den Verächtern der Hoffnung

Wie verträgt sich das vernünftige Selbstverständnis eines aufgeklärten Menschen mit diesem Lob der Hoffnung? Ist Hoffnung nicht etwas für arme Seelen und schwache Geister? Sollten wir nicht wissen, statt hoffen? Es gibt hier keine Stimme, die schwerer wiegt, als die des modernen, aufgeklärten Philosophen schlechthin – die Stimme Kants. In seiner wichtigsten und berühmtesten Schrift, der Kritik der reinen Vernunft, stellt er die Frage: Was darf ich hoffen?

Was ich wissen kann, ist eine theoretische Frage. Was ich tun soll, ist eine praktische Frage. Aber was ich hoffen darf, „ist praktisch und theoretisch zugleich“. Das Hoffen ist für das Handeln, was das Wissen für die Erkenntnis ist. Es ist egal, ob man Gott beweisen kann (was die Theologen glauben) oder den freien Willen widerlegen kann (was die Hirnphysiologen glauben). Die Hoffnung bewirkt in praktischer Absicht, dass wir fühlen und handeln können, als ob es einen Gott gäbe und als ob wir einen freien Willen hätten.

Hoffen heißt zwar nicht wissen, aber die Hoffnung nimmt doch einen entscheidenden Einfluss auf unser Denken. Auch das hat Kant sehr schön gesehen. Natürlich geht es für den aufgeklärten modernen Menschen darum,

sich von Vorurteilen zu reinigen und aufrichtig zu argumentieren. Aber das heißt doch nicht, dass unser Denken neutral wäre. O-Ton Kant (aus den Träumen eines Geistersehers), den jeder genießen wird, der keine Angst vor Nebensätzen hat: „Die Verstandeswaage ist doch nicht ganz unparteiisch, und ein Arm derselben, der die Aufschrift führt: *Hoffnung der Zukunft*, hat einen mechanischen Vorteil, welcher macht, daß auch leichte Gründe, welche in die ihm angehörige Schale fallen, die Spekulationen von an sich größerem Gewichte auf der anderen Seite in die Höhe ziehen.“ Dieser Satz müsste das Motto jedes Trendforschers sein.

William James hat diese Überlegungen Kants aufgegriffen und die Grundzüge einer Religion des gesunden Geistes skizziert, in deren Zentrum Mut, Hoffnung und Vertrauen stehen. Diese Religion bewährt sich im Kampf gegen die Angstindustrie, die erlernte Hilflosigkeit und die Rhetorik der „Sorge“. Hier kann ich sehr gut das Fazit meiner Überlegungen anschließen, und zwar in Form von drei einfachen Verschreibungen.

- Lernen von Hölderlin: Das Rettende wächst, wo die Gefahr ist.
- Lernen von Papst Benedikt XVI.: Hoffnung kann man üben.
- Lernen von Bon Jovi: Keep the faith.

#### Literatur:

Arthur Herman, *The Idea of Decline in Western History*

William James, *Varieties of Religious Experience*

Immanuel Kant, *Kritik der reinen Vernunft*

Ders., *Träume eines Geistersehers*

James March, *The Pursuit of Organizational Intelligence*

Joseph Ratzinger Benedikt XVI, *Spe salvi*

Michael Schrage, *Serious Play*

Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*

Karl E. Weick, *Making Sense of the Organization*