

Lisa Suckert im Interview

„Viele Geschäftsberichte sind voller Illusionen“

Niemand weiß, was die Zukunft bringt. Warum wir trotzdem große Pläne schmieden und wie diese unsere Gegenwart verändern, erklärt die Soziologin Lisa Suckert.

Interview: Peter Laudenbach

Fotografie: Thekla Ehling



Ja, mach nur einen Plan!
Sei nur ein großes Licht!
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan
Geh'n tun sie beide nicht.

Bertolt Brecht, Dreigroschenoper

brand eins: Frau Suckert, wozu brauchen wir Visionen?

Lisa Suckert: Kollektive Zukunftsvorstellungen liefern Orientierung, Koordination und Motivation. Wenn wir zum Beispiel batteriebetriebene Fahrzeuge für die Automobilität der Zukunft halten, beeinflusst das die Investitionsentscheidungen von Privatpersonen und Unternehmen sowie die politischen Entscheidungen von Regierungen.

Wir machen also unsere Handlungen in der Gegenwart von Szenarien abhängig, obwohl wir gar nicht wissen, ob sie wirklich so eintreten werden?

Um handlungsfähig zu sein, brauchen wir Zukunftsvorstellungen – auch wenn wir wissen, dass es nur Vorstellungen sind. Wir versuchen, die Ungewissheit in Wahrscheinlichkeiten zu übersetzen und zum Beispiel als Risiken zu beschreiben. Daten und Kalkulationen können diese Vorstellungen stützen oder korrigieren. Aber ein Rest an Ungewissheit bleibt immer.

All die Szenarien sind am Ende Narrative, mit denen wir eine ungewisse Zukunft greifbar machen wollen. Diese imaginierte Zukunft ist mehr oder weniger vage und durch Fakten abgesichert, aber sie hat konkrete Folgen für unser Handeln in der Gegenwart. Allerdings kann die beruhigende Vorstellung, Zukunft lasse sich planen, riskant sein.

Inwiefern?

Früher hat man sich über die Fünfjahrespläne in sozialistischen Staaten lustig gemacht. Es war offenkundig, dass diese mehr mit Wunschdenken der Funktionäre zu tun hatten als mit der Wirklichkeit. Wenn wir uns heute Businesspläne von Start-ups oder Geschäftsberichte von Dax-Konzernen ansehen, sind viele Zukunftsszenarien vom Zweckoptimismus der sozialistischen Pläne nicht so weit entfernt.

Das kann durchaus funktional sein – etwa als Signal an die Finanzmärkte, auf denen Zukunftserwartungen gehandelt werden. Es kann aber auch dazu führen, dass die Zeit und Energie, die man für das Konstruieren solcher Szenarien braucht, beim Gestalten der Zukunft fehlt. Oder darin, dass man – statt die eigentlichen Probleme zu lösen und Schwierigkeiten klar zu benennen – diese Fiktion pflegen muss.

Gilt das auch für Ihre Branche, die Wissenschaft?

Wir müssen in Projektanträgen detailliert erläutern, welche bahnbrechenden Erkenntnisse wir in den nächsten drei, vier, fünf Jahren erzielen werden. Wenn ich bei Projektbeginn schon wüsste, was ich in fünf Jahren herausfinden werde, müsste ich aber nicht mehr forschen.

Natürlich ist klar, mit welchen Erkenntnisinteressen, Fragestellungen und Methoden wir ein Projekt angehen. Aber wenn wir uns zu stark an Anträgen orientieren, wird die Forschung limitiert. Das macht es schwieriger, etwa Fragestellungen zu verändern, wenn der ursprüngliche Ansatz sich als unergiebig herausstellt. Orientierung und Planung eröffnen nicht nur Zukunft, sie können sie auch einengen.

Wie viel Fiktion steckt in Plänen?

In der Corona-Krise wurde besonders deutlich, dass viele Geschäftsberichte und Planungen von Politik und Verwaltung voller Illusionen sind. Sie täuschen eine Sicherheit vor, die es nicht gibt. Man kann fragen, ob ein naives Verständnis einer scheinbar planbaren Zukunft unsere Gesellschaft nicht erst recht krisenanfällig macht.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Viele Prozesse und Abläufe in Organisationen und Unternehmen sind auf Effizienz getrimmt. Eine Just-in-time-Produktion etwa ist enorm anfällig für Störungen und Verzögerungen. Sie setzt voraus, dass nichts die Abläufe stört.

Es genügt schon, dass sich im Suezkanal ein Containerschiff quer stellt, um Lieferketten auf Wochen aus dem Takt zu bringen. Gilt also: je effizienter, desto vulnerabler?

Genau. Und die Pandemie wird nicht die letzte Krise sein. Deshalb sollten wir uns fragen, ob wir uns nicht von der Fiktion einer perfekt planbaren Zukunft verabschieden müssen.

Im Kontrast zum Zukunftsoptimismus und zu wagemutigen Businessplänen von Unternehmen, die Sie erwähnt haben, steht oft das Klein-Klein der Politik. Haben Sie dafür eine Erklärung?

Es stimmt: Große, gemeinsame Zukunftserwartungen sind Mangelware geworden. Die letzte große Vision war der Sozialismus, und der gilt als gescheitert. Die andere war der Markt-

liberalismus: die Idee, der Markt könne alles regeln, und die damit verbundene Wachstums-Ideologie.

Um Wirkung zu entfalten, müssen Zukunftsentwürfe für viele Menschen attraktiv und plausibel sein. Der Weg von der Gegenwart zu dieser Zukunft muss verständlich sein. Wichtig ist zudem die Überzeugung, das gemeinsam gesetzte Ziel mit vereinten Kräften erreichen zu können. Aber wenn jeder glaubt, sein Schicksal allein gestalten zu können und zu müssen, weil ihm der Staat, die Gesellschaft ohnehin nicht helfen können, fehlt die gemeinsame Handlungsfähigkeit.

Etwas verkürzt ist genau das der ideologische Kern des Marktliberalismus: „There’s no such thing as society“, um es mit einem berühmten Zitat von Margaret Thatcher zu sagen. Auch die marktradikale Utopie konnte ihre Heilsversprechen nicht erfüllen, sie schürt aber immer noch Misstrauen gegen die Handlungsfähigkeit von Kollektiven. Das erschwert das Vertrauen in die Fähigkeit, gemeinsam gesetzte Ziele in einer gemeinsamen Anstrengung erreichen zu können.

Offenbar kommt die Politik auch ohne ehrgeizige Ziele aus: Olaf Scholz war im Wahlkampf erfolgreich, weil er ein relativ stressfreies Weiter-so versprochen hat. Zukunft als mehr oder weniger nahtlose Fortsetzung der Gegenwart – ist das nicht genauso illusorisch wie der Glaube, alles planen zu können?

Zumindest wird dabei ausgeblendet, dass wir seit der Finanzkrise mehrere Krisen hinter uns und mit der globalen Erwärmung weitere vor uns haben. Hinzu kommt die Dynamik der Globalisierung und eine zunehmende Ungleichheit. All das führt zu einer gewissen Müdigkeit und der Sehnsucht nach Stabilität.

Wandel ist anstrengend, das sorgt für Abwehrreflexe. Das war gut beim Brexit zu beobachten: Die „Leave“-Kampagne hatte vor allem in Regionen und Bevölkerungsgruppen Rückhalt, die in den vergangenen Jahrzehnten besonders vom Strukturwandel betroffen waren – also bei Menschen, deren Hoffnungen auf Aufstieg oder wenigstens Stabilität enttäuscht worden waren. Sie fühlten sich vom Versprechen der „Leave“-Kampagne, einer Rückkehr in die gute alte Zeit, besonders angesprochen.

Sie untersuchen auch das Gegenteil solcher rückwärtsgewandten Reflexe, das transformative Potenzial von Krisen. Wann kommt dieses zum Zug?

Es gibt dafür keinen Automatismus. Es kann in Krisen zu Umbrüchen und Transformationen kommen, aber genauso kann in ihnen die Sehnsucht nach einer verklärten Vergangenheit wachsen. Krisen stellen Zukunftsvorstellungen infrage. Aber sie sollten nicht romantisiert werden. Für viele Menschen sind sie erst mal vor allem anstrengend und bedrohlich.

Haben Sie Beispiele für mutige Zukunftsentwürfe als Reaktion auf große Krisen?

Der bekannteste ist sicher Roosevelts New Deal der 1930er-Jahre. Ein solches staatliches Investitionsprogramm wäre vor der Weltwirtschaftskrise undenkbar gewesen. Ein zweites Beispiel aus den USA sind die Ölkrisen der 1970er-Jahre: Der Druck steigender Benzinpreise und die Furcht vor der Abhängigkeit von Ölstaaten und dem geopolitischen Machtverlust bewegten ausgerechnet den republikanischen US-Präsidenten Richard Nixon dazu, staatliche Institutionen aufzubauen, um erneuerbare Energien voranzutreiben.

Mein Kollege Timur Ergen hat das umfassend erforscht: Bis zum Durchbruch der regenerativen Energien bedurfte es weiterer Krisen und Störfälle in Atomkraftwerken, aber

unter dem Eindruck der Verwerfungen in den 1970er-Jahren wurde erstmals eine alternative Energieversorgung vorstellbar.

Auch für Deutschland gibt es solche Beispiele, etwa die Idee einer ökologischen Landwirtschaft, die gerade angesichts der Lebensmittelskandale um die Jahrtausendwende Aufwind erfahren hat. In Krisen wird plötzlich hinterfragt, was zuvor als selbstverständlich galt. In solchen Situationen öffnet sich ein Fenster für andere Zukunftsvorstellungen.

Welche Rolle spielen Interessen und Machtverteilungen bei diesem Prozess?

All das findet nicht im luftleeren Raum statt. Deshalb wird in jeder Krise um Interpretationen gerungen: Ist es überhaupt eine Krise oder einfach das Auf und Ab, zum Beispiel bei der Konjunktur? Und wenn es eine Krise ist, was sind ihre Ursachen, wie einschneidend ist sie, wie lässt sie sich bekämpfen? Das wird in der Gesellschaft verhandelt.

Es ist nicht so, dass in Krisen vollkommen neue, noch nie von irgendwem für möglich gehaltene Zukunftsszenarien aufkommen. Vieles wurde schon vorher entwickelt, aber in der Krise findet es plötzlich größere Resonanz. Moderne, offene Gesellschaften können in Krisen schneller umsteuern und sich an neuen, aber schon zur Verfügung stehenden Narrativen orientieren – diese müssen dann allerdings, anders als in autoritären Staaten, die Menschen auch überzeugen.

Hilft Zukunftsoptimismus?

Man braucht Ressourcen und eine gewisse Stabilität, um sich auf neue Vorstellungen einzulassen. Wichtig bei Zukunftsvorstellungen ist deshalb die Zuversicht, dass man sie erreichen und gestalten kann. ---

Lisa Suckert, 38

Die promovierte Soziologin ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Marktsoziologie, Organisations- soziologie und Nachhaltigkeitsforschung. Sie untersucht unter anderem „Zukunftsvorstellungen im Zeichen der Krise“ und den Brexit als „Ende einer gemeinsamen Zukunft“.