

Hans Rusinek
RECLAIM WORK

HANS RUSINEK



Für eine Arbeitswelt,
die wieder Hoffnung macht



Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

© 2026 Kösel-Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, D-81673 München
produktsicherheit@penguinrandomhouse.de

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München
Umschlagmotiv: © Getty Images (iStock/Elnur)
Innenteilabbildungen: stock.adobe.com: © 4zevar (Notizblock, S. 8-9);
© Olga (Schmuckelemente)
Redaktion: Sabeth Ohl
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-466-37366-6

www.koesel.de

*Für Eli und einen neuen Anfang,
Anna und ihre zupackende Zuversicht
und alle, die sich für eine
bessere Arbeitswelt einsetzen.*

»Die Leute sprechen von Hoffnung,
als wäre sie dieses zarte, flüchtige Ding
aus Geflüster und Spinnweben.
Das ist sie nicht. Hoffnung hat Dreck im
Gesicht, Blut an ihren geballten Fäusten,
den Staub der Pflastersteine im Haar und hat
gerade einen Zahn ausgespuckt,
während sie aufsteht, um es noch einmal
zu versuchen.«

X

Matthew Crowsfaulst

TO-DO-LISTE

DAS ARBEITSPROGRAMM IN DIESEM BUCH

INTRO 11

Sehenden Auges hoffen

ARBEIT HEUTE 42

Wie uns nicht nur die Hoffnung, sondern auch die Wirklichkeit entgleitet

ARBEIT GESTERN 58

Eine kurze Vorgeschichte des Hoffens und Schaffens

ARBEIT MORGEN 73

Wie wir Hoffnung wieder zum Handwerk machen

SECHS ZENTRALE HOFFNUNGSKILLER – UND WIE WIR SIE ENTSCHÄRFEN

1. LEISTUNG 98

Von Fake Productivity zur Problemlösungsfreude

2. KARRIERE 125

Von Einbahnstraßen zu Veränderungsräumen

3. MACHT 142

Von Zombie-Chefs zum mächtigen Zusammenspiel

4. DENKEN 170

Von Artificial Idiots zur Entdeckung der MI

5. DEMOKRATIE 206

Von Bullshit-Jobs zu arbeitenden Bürgern

6. ABSTAND 228

Von gieriger Arbeit und hoffnungsvollen Grenzen

OUTRO 257

Zurück in deine Hände

ZUM NACHSCHLAGEN 259

Störpraktiken und wie wir sie entschärfen

DANKSAGUNG IN PROGRESS 261

ANMERKUNGEN 263



SEHENDEN AUGES HOFFEN

Als ich 2018 beschloss, in einer Pause zwischen zwei Jobs den Jakobsweg zu bepilgern, ahnte ich nicht, welche Offenbarung dort auf mich wartete – und nein, es war keine religiöse Erleuchtung! Eher eine arbeitsphilosophische Erkenntnis. Etwa 50 Kilometer vor dem Ziel, auf einem geraden Feldweg, der mit Fichten und Pilgerabfällen gesäumt war, kam mir plötzlich jemand *entgegen*. Nun gibt es zwei Dinge, die allen Menschen auf dem Jakobsweg gemein sind: Erstens sind sie Deutsche, die Hape Kerkeling gelesen haben. Zweitens – und darauf kommt es hier an – laufen sie alle in eine Richtung. Sie alle gehen auf dasselbe Ziel zu, das Santiago de Compostela heißt.

Der ältere Herr, der mir entgegenkam, war nach Hunderten Kilometern ohne Gegenverkehr ein echtes Wunder. Natürlich musste ich ihn fragen, was in Herrgotts Namen er denn da mache. Rückwärts pilgern? Ich fragte ihn direkt auf Deutsch, denn ihr wisst schon. An den Funktionsjacken sollt ihr sie erkennen!

Der Mann antwortete mir auf Schwäbisch. Es sprudelte nur so aus ihm heraus. Er erzählte, dass er sein Leben lang in einem Finanzamt gearbeitet hatte. Dass er den Job wirklich gehasst und sich ganz darauf konzentriert habe, ihn endlich »rumz’bringa«. In meinem nicht ganz auf den schwäbischen Dialekt feinjustierten Ohr klang es einen Moment lang so, als wolle er seinen Job umbringen. Hatte ich mich verhört? Doch der frischgebackene

Pensionär redete schon weiter. Er erzählte, dass er jede Überstunde aufgespart, jeden Urlaubstag aufgehoben hatte, um möglichst schnell »raus z'sai«. Und nun endlich: Rente!

Doch statt Freiheit: Antriebslosigkeit, Tatenlosigkeit, Hoffnungslosigkeit. Also Jakobsweg. Vor einer Woche kam er in Santiago an – und nichts hatte sich geändert. Keine Idee, wofür er gebraucht wurde, nichts, womit er sich identifizieren konnte, kein Gefühl für die eigenen Stärken. Deshalb gehe er jetzt erst einmal in die entgegengesetzte Richtung. Bis ihm etwas einfalle.

Manchmal frage ich mich, ob meine schwäbische Bekanntschaft noch heute so ratlos vor sich hin pendelt: hin und her zwischen Santiago und der Hoffnung, auf dem Weg noch so etwas wie Sinn in seinem Tun zu finden. Und ich finde: Das muss anders gehen. Arbeit sollten wir nicht länger nur ertragen, sondern erneuern. Wir müssen uns Arbeit zurückholen. Zurück aus der Warteschleife, zurück aus der inneren Kündigung, zurück aus der Hoffnungslosigkeit. Dieses Buch ist der Versuch, Arbeit zurückzuerobern: Reclaim Work!

DIE ARBEITSWELT IST EIN SCHÜTZENSWERTES BIOTOP UND ZUGLEICH TOTAL VERWAHRLOST

Weniger als die Hälfte der Deutschen gibt in der Arbeit laut eigener Aussage ihr Bestes.¹ Zwei Drittel würden ihren Job nicht weiterempfehlen.² In einer Befragung gaben 47 Prozent an, dass ihr Beruf der Hauptauslöser für Frust in ihrem Leben sei.³ Arme Menschen, arme Arbeit. So bleibt bei diesem traurigen Spiel einzig die Hoffnung auf den Feierabend übrig – oder darauf, die Arbeit vollends »rumzubringen«. Denn vielleicht ist mein

schwäbischer Freund tatsächlich gar nicht so ein wunderlicher, sondern eigentlich typischer Vertreter unserer Zeit. Wieso ist die Arbeitswelt ein derart trostloser Ort geworden? Wie konnte es dazu kommen, dass nun viele ein Drittel ihrer Lebenszeit in einer Art zäher Warteschleife verbringen? Nimmt man nicht selbst Schaden, wenn man seinen Job derart »rumbringt«? Und vor allem: Wie kommen wir da wieder raus?

In diesem Buch geht es um das, was wir »Arbeit« nennen. Und um das, was nicht nur dort fehlt: die Hoffnung. In der Polykrise, die unsere Welt erschüttert, in der Resonanzkrise mit der Umwelt, in der Einsamkeitskrise, in der gesellschaftlichen Spaltungskrise darf die Arbeitswelt nicht mehr als Teil des Problems gesehen werden. Sie muss endlich zum Teil der Lösung werden. Deswegen sollten wir uns mit Arbeit ernsthaft beschäftigen, weil sie uns so sehr beschäftigt. Statistisch gesehen nämlich ein Drittel unseres gesamten Lebens!

ES GIBT AUF MEHR ZU HOFFEN ALS NUR AUF DEN FEIERABEND

Es ist die Arbeit, die uns ein Gefühl tiefer Verbundenheit mit anderen geben kann. Wir alle suchen eine Bestätigung dafür, dass unser Dasein nicht spurlos an der Welt vorbeigeht, dass wir auf andere wirken – ein Bedürfnis, das im Schreien eines Babys seinen ersten Ausdruck findet.⁴ Für Erwachsene wird es dann der Job (idealerweise mit weniger Geschrei!), der bekunden kann, dass wir wirksam sind, und das Gehalt, das zeigt, dass diese Wirksamkeit auch Anerkennung erfährt. Die Arbeitswelt wird somit zu dem Ort, der so wichtig ist, dass uns der erste Job tatsächlich mehr prägt als unser erstes Kind.⁵

Das ist nicht immer angenehm, sondern reibungsreich. Und zwar auf die gute Art. Nur in der Arbeit treffen wir noch auf Menschen, auf die wir tendenziell keine Lust haben. Die Freunde, die Ehepartner suchen wir uns aus. Mit den Menschen im Job werden wir zusammengewürfelt. Diese Schicksalsgemeinschaft fordert uns heraus: Wer hat sich mit Blick auf die Kollegen nicht schon einmal gefragt, ob man sie eigentlich von der Steuer absetzen kann? Als außergewöhnliche Belastung womöglich? Es ist aber gerade diese Andersartigkeit, die erst dazu führt, dass wir gemeinsam Dinge leisten, die um ein Vielfaches das in den Schatten stellen, was uns allein gelingen würde. Gerade weil Reibung Wärme erzeugt, ist die Arbeit auch der Ort, an dem wir uns überraschend häufig verlieben können. Tatsächlich zeigt die Forschung, dass ein Nebenprodukt von Funktionsbeziehungen funktionierende Beziehungen sind: als Partner, Mitbürgerinnen, als kritische und tätige Zeitgenossen. In der Arbeit lernt eine demokratische Gesellschaft laufen. Oder sie kommt ins Stolpern.

Hinter diesen Idealen fällt die Realität weit zurück: Wir behandeln das Thema Arbeit heute eher so wie Zahnseide. Wir verstehen, dass sie an sich wichtig ist, aber lästig eben auch und obendrein total unsexy. Es ist verlockend, sich von Zahnseide wie von Arbeit ganz abzuwenden, sich in Homeoffices einzuigeln, ins »Quiet Quitting« zu verfallen oder von der 1-Tage-Woche zu träumen. Oder eben auf die Frührente zu hoffen – um dann vor einer Leere zu stehen, weil nicht nur der Job »rumgebracht« wurde.

Mit diesem Buch möchte ich einen anderen Weg vorschlagen als den der allgegenwärtigen Abkehr von der Arbeit: Ich will dazu anstiften, sich der Arbeit in Zeiten der Zukunftsvermeidung so zu stellen, wie sie nun mal ist. Aber sie niemals so zu lassen!

Denn woher sonst, wenn nicht aus unserem gemeinsamen Tun, soll echte Hoffnung kommen, die nicht blind ist?

SEHENDEN AUGES HOFFEN – EINE RADIKALE NEUINTERPRETATION DER HOFFNUNG

Dafür müssen wir den Begriff der Hoffnung rehabilitieren. Optimismus passt nicht zu einer Zeit, in der so vieles im Argen liegt, weil wir uns dann mit dem Gegebenen abfinden und meinen, es würde sich wie von selbst schon zum Guten wenden. Und auch Pessimismus passt nicht – denn auch er macht uns durchaus privilegierte Menschen handlungsunfähig und passiv. Hoffnung bietet einen anderen Weg. Hoffnung ist eine Fähigkeit, die wir gemeinsam einüben können. Hoffnung wächst, wenn wir uns mit einem Sinn identifizieren, der über den Eigensinn hinausgeht, wenn wir uns als Teil von etwas Größerem begreifen, für das sich ein Morgen lohnt. Und wenn wir uns gemeinsam dafür an die Arbeit machen. Nicht naiv-optimistisch und nicht zynisch-pessimistisch. Mit Hoffnung erkennen wir an, dass die »Welt nicht heil ist, aber heilbar«, wie der Psychiater Viktor Frankl sagte.

Bis ins 20. Jahrhundert speiste sich Hoffnung vor allem aus Religion, wie der Philosoph und Historiker Philipp Blom beschreibt.⁶ Hoffnung auf das Kommen des Messias, Hoffnung auf das himmlische Jerusalem, Hoffnung auf »jene bessere Welt, in der alle Leiden schwinden«. 1882 rief der Philosoph Friedrich Nietzsche dann plakativ den Tod Gottes aus. Er beschrieb damit die atheistische Tendenz der Zeit. Wenn Menschen nicht mehr an Gott glauben, heißt das nicht, dass sie nun an nichts

glauben. Sie glauben nun an alles. Die Hoffnung wurde jetzt verweltlicht. Figuren wie Lenin, Stalin, Mao, Hitler erhoben sich zu Erlöserfiguren, zu Hoffnungsobjekten. Hoffnung wurde auf große Heilsversprechen reduziert – und politisch missbraucht. Von propagandistischem Getöse angefeuert, verlegten die Menschen ihre Hoffnung auf diese »großen Erzählungen«. Die Zivilisationskatastrophen, die daraufhin folgten, rissen die Idee der Hoffnung fast mit in den Abgrund.

Im 21. Jahrhundert wurde die Hoffnung privatisiert, wie Blom erklärt.⁷ Geboren war der leisere Glaube, dass man sich Zuversicht erwerben könne – als begeisterte Anhängerin eines Fußballclubs, treuer Kunde von »Love Brands« oder Managerin, die im Accounting »ihren inneren Purpose« verwirklicht. Doch all das blieb unerquicklich – und ließ die Sehnsucht nach echter Hoffnung nur wachsen, so Blom.⁸ Denn es ist ja auch unser Jahrhundert, das nach wirklicher Hoffnung dürstet. Die Polykrise stellt unsere Art des Lebens, des Arbeitens und so unsere Gegenwart massiv infrage.⁹ Ohne eine Idee von Morgen verliert die Gesellschaft den Glauben an das Heute – und kippt ins Zynische und Regressive. Wohin von hier? Bleibt nur die Hoffnungslosigkeit?

Dieses Buch steht für die Überzeugung, dass wir nicht auf Erlöserfiguren oder Erlöserprodukte warten sollten: Wir müssen uns Hoffnung selbst erarbeiten, sie nicht aufgeben, wohl aber radikal neu interpretieren, wie die Philosophin und Ökonomin Silja Graupe schreibt.¹⁰ Die Hochschuldirektorin, die ihre Universität wegen einer unheilbaren Krankheit im Liegen leitet, appelliert an uns, radikal anders zu hoffen: »Hoffnung, die Verzweiflung wendet, ist die Bereitschaft, sich voll ins Leben zu stürzen und auch in dunkle Täler zu gehen, um neue Ziele zu finden und neue Wege zu beschreiten«, schreibt Graupe. »Es

geht nicht darum, alten Vorstellungen des Guten hinterherzujagen, sondern neuen Sinn zu stiften.«

Was mich an Graupes Hoffnungsbegriff begeistert, ist dieser Perspektivwechsel vom Passiven zum Aktiven. Wofür lohnt es sich heute, die Ärmel hochzukrempeln, sich in Arbeit zu stürzen – nicht nur aus Spaß, sondern aus Leidenschaft?

HOFFNUNG BEI HESIOD UND BLOCH

Im Hintergrund all dessen steht ein Hoffnungsbegriff, der älter und zugleich radikaler ist als jedes Purpose-Poster: Für Ernst Bloch, den großen jüdisch-deutschen Philosophen, der sein dreibändiges Hauptwerk »Das Prinzip Hoffnung« während des amerikanischen Exils zwischen Küchentisch und Bibliothek verfasste, war Hoffnung kein Trostpflaster, sondern eine tätige Erwartung auf etwas, das noch nicht ist – aber werden könnte, wenn wir es ernst meinen.

Bloch nennt es das »Noch-Nicht«: jenen Überschuss der Wirklichkeit, der uns spüren lässt, dass es so noch nicht genug sein kann. Hoffnung ist bei ihm kein innerer Zustand, sondern eine Praxis des Vorgriffs – wir handeln heute im Licht einer besseren Möglichkeit von morgen. Entscheidend ist dabei: Hoffnung kennt kein fertiges Zielbild, das nur noch betreten werden muss, wie der Wirtschaftsethiker Thomas Beschorner in Anlehnung an Ernst Bloch weiterdenkt.¹¹ Die Hoffnung bleibt offen, suchend, experimentierend. Nicht das vermeintlich zu Findende steht im Zentrum, sondern das Erkunden des Möglichen. Hoffnung wird so zur Zumutung und zur Einladung zugleich: kein Zielort, sondern ein gemeinsamer Suchprozess. Wer hofft, lehnt sich nicht zurück und glaubt selbstsicher an die großen Uto-

prien, sondern mischt sich ein – dort, wo Menschen arbeiten, streiten, organisieren und ausprobieren. Bei Bloch wird Hoffnung genau deshalb zur Praxis: Hoffnung ist lernbar, riskant und anstrengend. Ein Arbeitstier. Und vielleicht ist das Blochs befreiendste Pointe: Hoffnung entsteht nicht trotz der Arbeit an der Welt, sondern nur durch sie und in ihr.

Blochs Ideen sind aber keine hundertjährigen Luftschlösser träumerischer Philosophen (oder zumindest nicht nur!). So erinnert Beschorner uns daran, dass unsere Lebenswelten ja nie aus Tatsachen und Fakten bestehen. Tatsächlich fantasieren wir »ständig, sei es im Privaten, in der Firma oder im Politischen«. ¹² Was wäre, wenn ich morgen beschließe, diesen Job nicht bis zur Rente zu machen – sondern mir etwas anderes vorstelle? Was würde sich ändern, wenn eine Vollzeitstelle nicht mehr 40, sondern 30 Stunden hätte? Was, wenn sie 50 hätte? Was, wenn unser Unternehmensleitbild plötzlich ernst gemeint wäre? Dieses ganze Imaginieren, so Beschorner, »ist kein Fehler im System oder eine überflüssige Fantasie, sondern im Gegenteil eine zivilisatorische Errungenschaft«, aus der Kreativität und Fortschritt entstehen – ökonomisch wie politisch. Mit Vorstellungskraft genährte Hoffnung ist eine Ressource! In ähnlicher Weise lässt sich Hoffnung über den Mythos der Büchse der Pandora verstehen. Als Pandora diese Büchse öffnet, entweichen bekanntlich alle Übel. Krankheit, Mühsal und Angst prasseln im Übermaß auf uns nieder. Nur die Hoffnung bleibt zurück. Warum eigentlich? Sie bleibt nicht als Trost, sondern als Aufgabe. Hoffnung prasselt nicht auf uns nieder, denn dann wäre sie vielleicht auch ein Übel. Hoffnung muss hervorgeholt werden. Sie ist kein automatisches Gegengift zum Elend. Sie kommt nicht von selbst über uns. Der Hoffnung liegt kein Automatismus zugrunde, sondern eine Entscheidung. Dass sie in der Büchse

bleibt, ist keine Grausamkeit – es ist eine Zumutung: Hoffnung entsteht erst dort, wo Menschen sich entscheiden, trotz allem handlungsfähig zu bleiben und Zukunft nicht zu erwarten, sondern zu machen.

Hoffnung ist eine Handlungsressource, die sich durch unser Tun erst erschließen lässt. Und mit der Hoffnung verhält es sich hier ungefähr so wie mit der Schokolade: Zu viel auf einmal ist fast genauso katastrophal wie ein Leben, das ganz ohne Schokolade auskommen muss. Der Philosoph Peter Sloterdijk deutet die Hoffnung als eine Kraft, die der Mensch durch Verstand und Disziplin dosieren muss. Der Mensch muss bewusst in die Büchse der Pandora greifen, damit die Hoffnung, genau wie bei Bloch, nicht zur blinden Utopie wird. Wir müssen von Verbrauchern zu Herstellerinnen der Hoffnung werden. Dafür müssen wir nichts anderes lernen, als sehenden Auges und radikal zu hoffen. Das heißt letztlich: Hoffnung zum Handwerk zu machen.

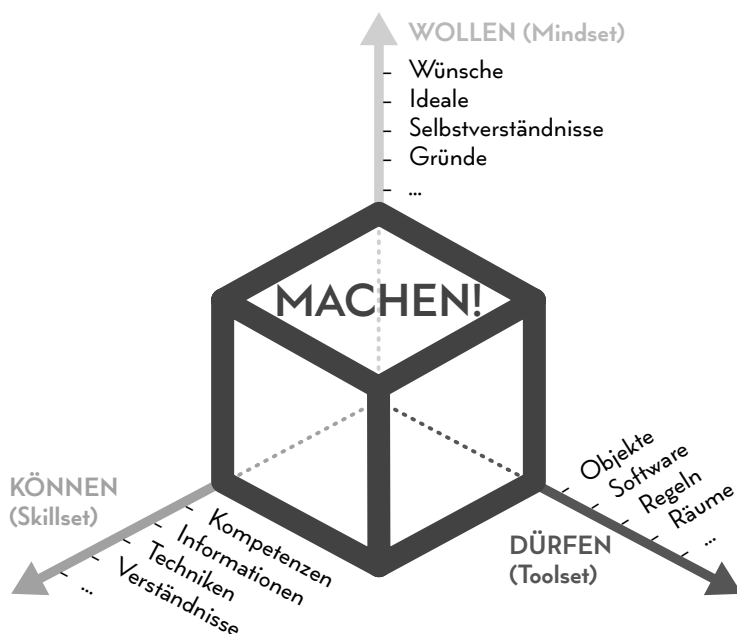
WIR KÖNNEN DIE HOFFNUNG NICHT VERLIEREN, SONDERN NUR VERLERNEN

Hoffnung ist dann kein Zustand, sondern eine kollektive Tätigkeit – also ein Handwerk.¹³ Die Hoffnung als Handwerk zu verstehen, macht sie greifbar. Denn wie jedes Handwerk besteht auch sie aus drei Dimensionen.¹⁴

Erstens braucht Hoffnung ein **Können (Skillset)** – erlernte Fähigkeiten und Erfahrung. Um mich für die Zukunft einsetzen zu können, muss ich Kompetenzen haben: Ich muss wissen, wie man relevante technische, soziale oder ökologische Probleme lösen kann. Weniger hilfreich ist es, wenn ich bei der Arbeit vor allem lerne, Buzzwords zu stapeln.

Hoffnung braucht aber auch ein **Wollen (Mindset)** – ein inneres Anliegen, dieses Handwerk auszuüben. Um mich einzusetzen, muss ich ein Bewusstsein dafür haben, was der Gegenwart fehlt, was die Zukunft braucht und dass ich und mein Tun es sind, die zwischen Gegenwart und Zukunft stehen. Hoffnung wächst dort, wo Menschen Selbstwirksamkeit erfahren und wirklich Veränderung wollen. In den Worten der Philosophin Simone Weil: Nicht das Brot fehlt, sondern unser Eingeständnis, dass wir hungern. Dieses Wollen ist keine vorübergehende Stimmung, sondern eine Haltung, die trägt. Leider werden in der Arbeit derweil andere Einstellungen etabliert, wie das Mindset, dass alles gleichzeitig passieren muss – aber bitte ohne Stress! Oder die Vorstellung, dass man mit kostenloser Pizza alles rechtfertigen kann.

Schließlich braucht Hoffnung auch ein **Dürfen (Toolset)** – Möglichkeiten in Form von Räumen, Infrastrukturen und Werkzeugen, um Können und Wollen umzusetzen. Um mich für die Zukunft einzusetzen, darf ich nicht davon abgehalten werden und muss auch Ressourcen zur Verfügung haben, um Dinge auszuprobieren. Wenn ich mich aber meist wie ein Akku auf sieben Prozent fühle, der ausschließlich an Outlook und Teams hängt, befinde ich mich vermutlich nicht im richtigen Toolset.



Mit dieser Architektur stellen wir uns im Buch den Hoffungs-killern der Arbeitswelt. Es geht nicht um neue Buzzwords. Es geht darum, Denkweisen und Praktiken auszumisten, die Zuversicht rauben. Schließlich beginnt niemand einen Job innerlich gekündigt. Man wird dazu gemacht

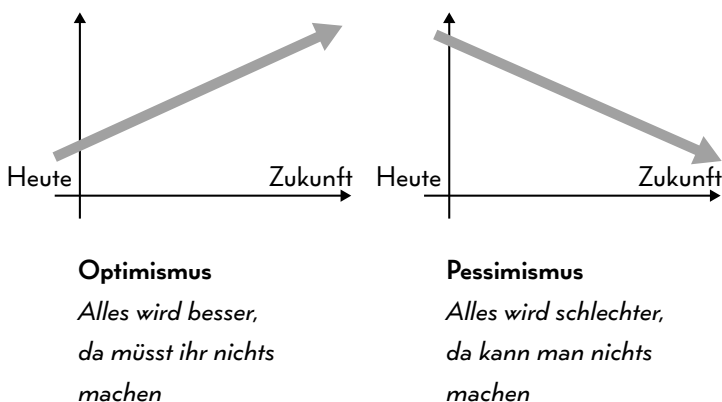
STATT OPTIMISMUS UND PESSIMISMUS: WARUM HOFFNUNG WEITERTRÄGT

Wir müssen die Hoffnung von ihren scheinbaren Geschwistern, dem Optimismus, dem Pessimismus und dem derzeit wieder besonders präsenten Revisionismus, klar unterscheiden. Denn was alle drei eint: Sie sind keine Tätigkeiten, sondern Gewisshei-

ten – genauer gesagt: Scheingewissheiten. Wie Schriftstellerin und Aktivistin Rebecca Solnit zeigt, haben Optimismus und Pessimismus mehr gemeinsam, als sie voneinander trennt.¹⁵ Beide glauben zu wissen, wie die Zukunft wird. Optimistinnen sind sicher, dass alles gut ausgeht – ganz ohne unser Zutun. Pessimisten sind sicher, dass nichts gut ausgeht – auch nicht mit unserem Zutun. Beide beanspruchen Wissen über etwas, das per Definition ungewiss ist. Und beide finden darin dieselbe Entlastung: die bequeme Entschuldigung, nichts tun zu müssen.

Besonders deutlich wird das im Umgang mit Künstlicher Intelligenz, einem Forschungsfeld von mir. Die Optimisten finden wir etwa auf Bühnen amerikanischer Tech-Konferenzen, wo sie in unterschiedlichen Variationen eine vor Selbstsicherheit strotzende Melodie des »Don't worry, this will be great« anschlagen. Sie wollen damit vor allem dafür sorgen, dass politische Regulierung und allgemeine Kritik bitte ausbleiben. (Ich sage meinen Studierenden auch immer: Ich kann mit allem umgehen, nur nicht mit Kritik!) Dass viele dieser Stimmen selbst wirtschaftlich von KI profitieren, wird selten erwähnt. Sie sind weniger Propheten als Verkäufer. So glaubwürdig wie ein Wursthändler, der seine eigene Wurst preist. Auf der anderen Seite dominiert der Pessimist, etwa in europäischen Feuilletons.

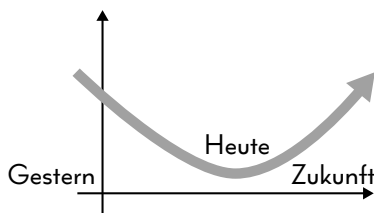
Mit ebenso großer Selbstsicherheit singt er sein bewährtes Lied vom »Untergang des Abendlandes«, diesmal Untergang durch KI. Mit konkreten Vorschlägen, wie man Künstliche Intelligenz weniger bedenklich, vielleicht sogar menschlich wertvoll *machen* könnte, will der Pessimist sich seine schlechte Laune nicht verderben lassen.



Hinzu kommt der Revisionismus. Er konstruiert seine Zukunft aus einer idealisierten Vergangenheit und verspricht Erlösung im Rückwärtsgang: zurück zu Ordnung, Kontrolle, vermeintlicher Normalität. Dieses »Great Again« ist kein neues Phänomen: »Die Schmach von Versailles tilgen!« hieß es in der NSDAP, »Ein Imperium wie in der Antike!« bei Mussolini, »Make America Great Again« in den USA. Remigration, Renormalisierung, Restituierung: Die Silbe »Re-« hat Konjunktur. Und der Revisionismus wirkt nicht nur in der Politik, sondern auch in Organisationen, wenn Führung wieder auf Angst, Kontrolle und Ausschluss setzt. Zurück ins Büro, zurück zu einem Managementstil der »harten Hunde«, zurück zum Führen durch Angst und Kontrolle, weg mit dem Diversity-Blabla. Es ist diese Idee des »Great Again«, die nicht nur in der Politik ihr Unwesen treibt. Wir leben in einer Zeit, in der wir uns nach einer rosigen Vergangenheit sehnen, die es ja eigentlich nie gab, statt uns für eine Zukunft einzusetzen, die es zumindest geben könnte.

Revisionisten versprechen immer das Gleiche: Wir werden die Uhr zurückdrehen in eine imaginierte Vergangenheit, und ihr

müsst nur eines dafür tun: uns machen lassen. »In four years, you don't have to vote again«, so Donald Trumps verstörende Aussage im Wahlkampf. (Kleiner Lifehack: Wenn du einen schlechten Montag hast, denke an die US-Wahl 2024!)



Revisionismus

*Alles wird wieder so gut,
wie es (eigentlich nie!) war*

Diese drei Denkfiguren sind allesamt erkenntnistheoretisch und auch praktisch falsch. Erstens sind das alles Gewissheiten, die Annahmen über eine per se undefinierte Zukunft treffen. Keiner weiß, wie die Zukunft wird, selbst so hochstabile Genies wie Donald Trump nicht. Und wer glaubt, dass es da jemanden gibt, der ein trittsicherer Führer in die Zukunft sei, wiederholt einen der größten Fehler der Moderne. Zweitens sind das, apropos Fehler der Moderne, auch alles Gewissheiten, die den Adressatenkreis ganz gezielt in die Passivität treiben: die Wählerinnen, die Mitarbeiter, die Leserinnen, das Volk. Es wird ja eh alles großartig/furchtbar/wieder gut. Da können wir nichts machen. Außer natürlich: unseren Kopf abschalten und die Hände in den Schoß legen.

Hoffnung beginnt aber genau dort, wo diese Gewissheiten enden.

HOFFEN BLICKT NICHT AUF EINE ZUKUNFT, SONDERN AUF DEN SINN IM HIER UND JETZT

In Abgrenzung zu diesen trügerischen Figuren wird das Handwerk der Hoffnung klarer sichtbar. Wer es beherrscht, lässt sich nicht von Heilsversprechen betören oder von lauten Führungsfiguren entmündigen – sondern macht sich selbst an die Arbeit. Ein erster Schritt aus der Hoffnungslosigkeit: sich nicht machtlos machen lassen.

Das Faszinierende an Hoffnung ist, wie der Schriftsteller und Historiker Philipp Blom erklärt, dass sie gar nicht auf die Zukunft gerichtet ist. Hoffnung richtet sich auf Sinn. Václav Havel, der tschechische Bürgerrechtler und spätere Präsident, der entscheidend zur friedlichen Beendigung des Kommunismus beitrug, brachte dies auf den Punkt, als er sagte, Hoffnung sei »die Gewissheit, dass etwas Sinn macht – unabhängig vom Ausgang«. ¹⁶ Hoffnung ist kein Fahrplan, sondern ein Kompass. Das zeigt sich in demokratischen, sozialen und ökologischen Bewegungen weltweit: Sie handeln nicht aus Gewissheit, sondern aus Sinn. Absurd wäre es ja, Bewegungen wie Fridays for Future einen Klimaoptimismus zu unterstellen, aber pessimistisch ist diese Bewegung eben auch nicht: Sie ist radikal hoffnungsvoll.

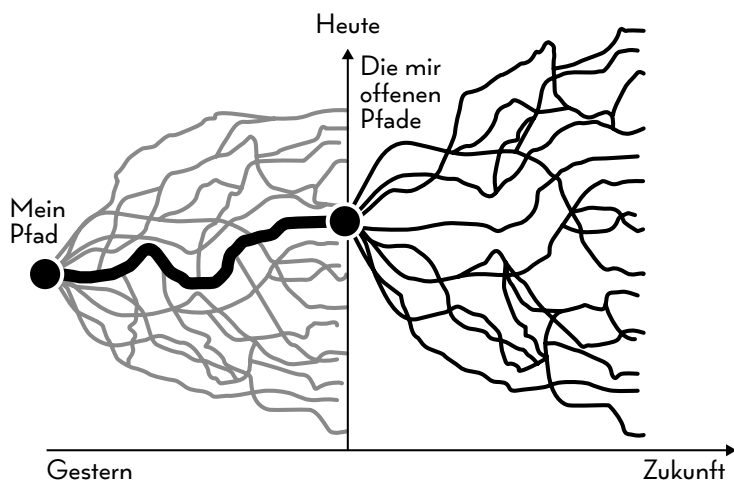
Hoffnung entsteht nicht, wenn Menschen wissen, wie die Geschichte ausgeht. Sie entsteht, wenn Menschen sich gemeinsam an die Arbeit für einen guten Ausgang machen. Hoffnung ist ein Handwerk, das nur durch Übung entsteht – es gibt kein Trockenschwimmen. Sie ist ein trainierter Möglichkeitssinn: kein zarter Vogel, der sich auf dein Flipchart setzt, sondern ein Arbeitstier.

POSSIBILISMUS: DIE HOFFNUNG DER 16. SEKUNDE

Diese praktische Hoffnung versteht Zukunft auf die einzig naturwissenschaftlich akkurate Weise: Sie schaut auf unser Gehirn. Genauer gesagt auf den suprachiasmatischen Nucleus (SCN) im Hypothalamus. Wenn du deinen Finger auf die Stelle legst, die sich genau zwischen deinen Augen befindet, und von dort ein paar Zentimeter nach innen und ein paar Zentimeter nach oben bohren würdest, dann hättest du diesen SCN erreicht (wichtig ist mir der Konjunktiv hier, ich bekomme schrecklichen Ärger, wenn du das wirklich machst, und außerdem könntest du dann das Buch nicht mehr lesen). Dieser SCN ist für unsere Zeitwahrnehmung zuständig, weshalb er auch so nah an den Augen ist, denn unsere Zeitwahrnehmung richtet sich nach den Rhythmen der Natur. Das wissen alle, die mal Jetlag hatten.

Alles, was ungefähr einen Zeitraum von 15 Sekunden dauert, speichert der SCN als »gegenwärtigen Moment« ab. Vielleicht kommst du gerade von dem Moment, an dem du einen Tee getrunken oder auf dein Handy geschaut hast. Sind diese 15 Sekunden verstrichen, rutscht der Moment in die Vergangenheit und kann nur noch in einem Moment des Erinnerns in die Gegenwart gebracht werden. Und was kommt in der 16. Sekunde? Das Einzige, das wir sinnvollerweise unsere Zukunft nennen können. Die Zukunft vor unseren Augen. Und oft: in unseren Händen. Alles darüber hinaus ist schon Poesie: Wenn ein CEO verspricht, dass mit seinem Masterplan die Firma im Jahr 2050 endlich CO₂-neutral sein, 2040 eine gute Gender-Balance haben wird oder im Jahr 2030 überdachte Fahrradparkplätze vorm Hauptgebäude vorzeigen kann, dann vergisst ers-

tens nie, dass ein CEO im Schnitt eh nur 3,7 Jahre im Amt ist. Und dass die einzige Zukunft, die es für unser Gehirn gibt, die Zukunft in der 16. Sekunde ist. Die Zukunft, so könnte man es mit dem Philosophen Ludwig Wittgenstein sagen, besteht aus einer unendlichen Kette von »Jetztts«.



Der Possibilismus der Hoffnung

*Alles wird (anders) gut,
wenn wir etwas dafür tun*

Zwischen Reiz und Reaktion, zwischen Gegenwart und Zukunft liegt also immer ein kleiner und magischer Freiraum. Dieser 16. Sekunde begegnen wir ständig – besonders dann, wenn zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine Lücke sichtbar wird. Momente, in denen wir auf Verhaltensmuster treffen, die uns nicht passen. Da ist die Kollegin, die ein komisches »Kompliment« bekommt, da ist der Chef, dem wir ansehen, dass er vollkommen

überarbeitet ist, da ist die Praktikantin, der beigebracht wird, dass das mit der »offenen Feedback-Kultur« zwar auf den Broschüren steht, aber na ja, man muss da auch ein bisschen vorsichtig sein. Geraten wir in einen Moment, in dem Sollen und Sein auseinanderklaffen, und ignorieren diese Lücke, schreiben wir eine nicht so erfreuliche Gegenwart in die Zukunft weiter: So halten wir beispielsweise eine sexistische, autoritäre Burn-out-Organisation am Leben. Greifen wir ein, verändern wir Verhalten – und damit Zukunft.

Verstanden hat das die US-Army mit ihrem Grundsatz: »If you see something below standard and do nothing, then you've set a new standard.« Zukunft entsteht daraus, welche Verhaltensmuster wir geschehen lassen – und welche wir brechen. Wir sind eben nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun. Hoffend handeln wir dort, wo wir in einem schwierigen Moment passenderweise »Moment mal!« sagen und einschreiten.

Diese Lücke der 16. Sekunde als ein Geschenk zu begreifen, heißt: hoffen lernen. Es ist nur einmal jetzt, dafür aber für immer. Der Schriftsteller Robert Musil sprach vom Möglichkeitssinn: Wer ihn besitzt, sagt nicht »Es ist eben so«, sondern denkt: »Es könnte auch anders sein« – und beginnt zu handeln. Hoffnung ist, wie Philipp Blom formuliert, kein Verbraucherrecht auf eine bessere Zukunft. Sie ist die Pflicht vernunftbegabter Wesen, bestehende Muster zu hinterfragen und zu durchbrechen. Nur wir Menschen haben zwischen Reiz und Reaktion eine solche bewusste Reflexionsschleife eingebaut.

Schon unsere Sprache verrät, dass Hoffnung ein Handwerk ist: Man kann Hoffnung nähren, stiften, bauen, vermitteln, schöpfen. Hoffnung führt ins Tun.