



# Gelingensbedingungen von Visionen

---

## Autoren

Sascha Meinert  
Ingo Kollosche

## Kurz gesagt

Die Kurzstudie benennt in Abgrenzung zu anderen Foresight-Praktiken (strategische Vorausschau, explorative Szenarien) die wesentlichen Funktionen von normativen Zukunftsvisionen. Daran anknüpfend werden prozessuale und inhaltliche Kriterien beschrieben, die zur Wirksamkeit von Vision Building Prozessen bzw. den hieraus entstehenden Visionen beitragen können.



Diese Studie wurde für CO:DINA als Auftragsarbeit von Sascha Meinert, Institut für prospektive Analysen (IPA) in Zusammenarbeit mit Ingo Kollosche IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung erstellt.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Hinführung .....	1
2.	Begriffsklärung und Aufbau der Kurzstudie .....	2
3.	Wesentliche Funktionen von Visionen .....	8
3.1.	Diskurs und Verständigung .....	9
3.2.	Lernprozess und Wissensspeicher .....	10
3.3.	Aneignung und Motivation .....	10
3.4.	Orientierung und Koordination.....	11
3.5.	Legitimation und Machtressource .....	12
3.6.	Identität und Zusammenhalt .....	13
3.7.	Die einzelnen Funktionen im dynamischen Wechselspiel .....	13
4.	Gelingensbedingungen (der Entwicklung) von Visionen.....	16
4.1.	Prozess der Visionsentwicklung.....	17
4.1.1.	Definierter Wirkungskreis und Momentum .....	17
4.1.2.	Partizipation .....	19
4.1.3.	Angemessene Ressourcen.....	24
4.1.4.	Integrität der Promotoren .....	26
4.1.5.	Verknüpfung mit Handlungsräumen .....	27
4.1.6.	Iteration und Erneuerungsfähigkeit .....	30
4.2.	Inhalte und Narrationen der Vision.....	32
4.2.1.	Relevanz und Attraktivität .....	32
4.2.2.	Visionstiefe und Systemcharakter.....	34
4.2.3.	Narrative Einbettung und Kreative Spannung.....	38
4.2.4.	Kohärenz und Plausibilität .....	41
4.2.5.	Priorisierung von Wert- und Zielvorstellungen.....	43
4.2.6.	Visionskern und Variabilität.....	45
4.2.7.	Kommunikabilität und Einprägsamkeit.....	47

5.	Resümee: Vision Building als iterativer und kreativer Prozess .....	52
6.	Ergebnisse aus dem Expert*innen-Workshop „Gelingensbedingungen von Visionen“ am 13. März 2023 in Berlin.....	54
	Verwendete und weiterführende Literatur.....	60
	Über die Autoren .....	72

## 1. Hinführung

*„The best goal most of us who work toward sustainability offer is the avoidance of catastrophe. We promise survival and not much more. That is a failure of vision.“*

Donella Meadows

Die sozial-ökologische Transformation geht mit außergewöhnlichen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen einher, die über Jahrzehnte hinweg gestaltet werden müssen. Jeder Umbruch führt auch zu Verunsicherung. Die Zukunft ist nicht mehr die Verlängerung von Vergangenheit und Gegenwart – alte Routinen und bewährte Konzepte funktionieren nicht mehr. Während sich vertraute Koordinaten und Strukturen auflösen, fehlt es dem Neuen noch an Kontur. Die Erzählungen über Nachhaltigkeit nähren sich bislang überwiegend aus dem Blickwinkel zu vermeidender Krisen. Was häufig fehlt, sind lebendige, emotional anschlussfähige Vorstellungen von einer anderen, erstrebenswerten und tatsächlich realisierbaren Lebens- und Wirtschaftsweise.

Es ist nicht möglich, die Zukunft vorauszusagen, aber wir können verschiedene Aspekte, Anforderungen und Wesenszüge einer gelungenen Zukunft in einem größeren Gesamtbild – einer Vision – zusammenzuführen. Um unserem Handeln im Alltag einen größeren Zusammenhang und eine Richtung zu geben. Transformative Praxis bedeutet in diesem Sinne, gemeinsam Ideen für die Gestaltung der Zukunft zu entwickeln, auszuprobieren, Feedback einzuholen, dabei empfänglich für Kritik und praktische Erfahrungen zu sein, sowie die Fähigkeit, getroffene Hypothesen zu verfeinern, anzupassen und wenn erforderlich auch wieder verwerfen zu können. Kurz: zu lernen. Das Drehbuch für die Transformation muss ‚unterwegs‘ geschrieben werden – voraussichtlich unter krisenhaften Rahmenbedingungen.

Das Projekt „CO:DINA – Transformationsroadmap Digitalisierung und Nachhaltigkeit“ erforscht Faktoren und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Gestaltung der Digitalisierung. Ziel ist es, politische und gesellschaftliche Handlungsalternativen aufzuzeigen, um Potenziale und Gestaltungsmöglichkeiten im Dienste einer sozial-ökologischen Transformation fruchtbar zu machen. Es geht also darum, der Digitalisierung eine Richtung zu geben – dafür wiederum bedarf es wirkmächtiger Zukunftsbilder, die Orientierung bieten können. Die allgemeinen Gelingensbedingungen solcher transformativen Visionen, die

als Kommunikationsmedium, Katalysator und Ressource eine sozial und ökologisch nachhaltige Zukunft unterstützen, sind Gegenstand dieser Kurzstudie.

## 2. Begriffsklärung und Aufbau der Kurzstudie

### *Begriffsklärung*

Der Begriff ‚Vision‘ wird in vielfältigen Kontexten verwendet und erzeugt unterschiedliche Assoziationen. Er steht für große Herausforderungen und herausragende Leistungen, tief verwurzelte Werte und Bedürfnisse, aufregende Ziele, die Menschen miteinander verbinden, Bilder von einer Zukunft, in der wir gerne leben wollen. Visionen eröffnen Räume und schaffen neue Möglichkeiten, die sich nicht aus der Erfahrung ableiten lassen. Einer der Pioniere der Wissenschaft über die Entwicklung von positiven Zukunftsbildern war Fred Polak, der in seinem Standardwerk „Images of the Future“ von 1973 sozialen Wandel als einen kontinuierlichen „Push & Pull-Prozess [beschrieb], bei dem eine Gesellschaft gleichzeitig von ihren eigenen magnetischen Bildern einer idealisierten Zukunft angezogen und von ihrer realisierten Vergangenheit vorangetrieben wird“ (Polak, 1973, S. 1, eigene Übersetzung). Bei allen unterschiedlichen Nuancen und Einordnungen lässt sich aus der Forschungsliteratur folgende Definition ableiten:

#### **Definition Vision**

Eine Vision ist ein mental und emotional ansprechendes, wertebasiertes Zukunftsbild, das sich von der heutigen Ausgangssituation deutlich unterscheidet. Visionen werden von den Akteuren, die sie entwickeln bzw. sich zu eigen machen, als erstrebenswert wie auch prinzipiell erreichbar wahrgenommen und beeinflussen ihr Handeln.

In dieser Definition wird bereits eine Reihe von wesentlichen Eigenschaften benannt. Visionen sind bildhafte Vorstellungen, keine Ideen oder Konzepte. Sie illustrieren eine mögliche Zukunft, sind also keine Interpretationen der Vergangenheit oder der Gegenwart. Visionen sind mentale Bilder, die auch die Intuition und Emotionen ansprechen. Es gibt ein deutliches ‚Delta‘, einen deutlichen Unterschied zwischen der gegenwärtigen Situation und der in der Vision dargestellten Zukunft, der eine kreative Spannung erzeugt. Häufig ist der Zeithorizont entsprechend ein längerfristiger, um ambitionierte Zielsetzungen zu ermöglichen. Denn um motivierend und handlungsleitend zu wirken, müssen Visionen

prinzipiell als erreichbar empfunden werden. Visionen sind auf das Positive gerichtet, d. h. sie handeln – zumindest in der Wahrnehmung derer, die sie sich zu eigen machen – von einer attraktiven, erstrebenswerten Zukunft. Daneben werden meist auch die Defizite der gegenwärtigen Ist-Situation sowie die notwendigen Anstrengungen und ‚Preisschilder‘ für die Verwirklichung der Vision deutlich gemacht, um die Dringlichkeit eines Wandels und die Voraussetzungen einer substanziell besseren Zukunft zu verdeutlichen. Visionen realisieren sich nicht von selbst, es bedarf der aktiven Aneignung und des Handelns der relevanten Akteure. Unter Akteuren sind hierbei nicht nur einzelne Personen zu verstehen, sondern zum Beispiel auch politische Institutionen, Gruppen mit gemeinsamen geografischen Bezügen, zivilgesellschaftliche Organisationen, soziale Bewegungen, Unternehmen, lokale Gebietskörperschaften oder internationale Koalitionen.

Der Facettenreichtum des Visionsbegriffs lässt sich auch durch den Rückgriff auf konkrete Verwendungskontexte und Beispiele von Visionen veranschaulichen. Es gibt Gründer-Visionen, Visionen, die von bzw. für Unternehmen, Organisationen, bestimmte Gruppen oder Bewegungen entwickelt werden, für bestimmte Lebensbereiche oder auch für ganze Gesellschaften. Angesichts von zwei Weltkriegen im 20. Jahrhundert und der Zunahme globaler Herausforderungen, wie zum Beispiel des Klimawandels, der dramatischen Verluste an Biodiversität, enger wirtschaftlicher Verflechtungen und grenzüberschreitender digitaler Infrastrukturen, hat über die letzten Jahrzehnte auch die Zahl globaler Visionen stark zugenommen. Dazu zählen Visionen zur Friedenssicherung, Visionen zu Beginn der Digitalisierung (Stichwort ‚World Wide Web‘), zur Verringerung globaler Ungleichheiten und die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen (wie z. B. die „Agenda 21“, die „Millennium Development Goals“ und die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen), Visionen einzelner Regierungen (wie die „Neue Seidenstraße“) oder zivilgesellschaftliche Initiativen (wie „OneEarth Living“ oder „Global Marshall Plan“).

### Beispiele für Visionen

Bibel (Exodus): „Das Land, in dem Milch und Honig fließen.“

Werner von Siemens: „Ein weltweites Fernsprechnetzwerk“

Gottfried Daimler: „Ein Fahrzeugmotor, der die Antriebskraft von Pferden ersetzt“

Henry Ford: „Ein Auto für jede Familie“

Winston Churchill: „Die Vereinigten Staaten von Europa“

Ernst Friedrich Schumacher: „Small is Beautiful“

Martin Luther King jr.: „Ich habe einen Traum ...“

J. F. Kennedy: „Land a man on the moon by the end of the decade“

1960er Jahre ff.: „Das papierlose Büro“

Mont Fleur Szenario „Flying Flamingos“ für das Post-Apartheids-Südafrika

EG „Vollendung des Binnenmarktes 1992“

WBCSD: „Vision 2050“ und „Global Scenarios 2050“ (Szenario „Jazz“)

Long Now Foundation: Bau einer „10.000 Jahres Uhr“

IBM: „Building a Smarter Planet“

Visionen einer „Industrie 4.0“, z. B. acatech „Smart Service Welt 2025“

Visionen von „Smart Cities“, z. B. Berliner Senat: „Gemeinsam digital“

Europäische Union: „Green New Deal“

Bürgerbegehren „Klimaneutrales Berlin 2030“

Allen aufgeführten Beispielen ist gemeinsam: Sie sind darauf gerichtet, die Wirklichkeit (zumindest aus Sicht ihrer Verfasser\*innen) hin zum Besseren zu verändern. Visionen sind dabei stets streitbar – denn was die einen als erstrebenswertes Ziel ansehen, mag anderen als Fehlentwicklung erscheinen. Die Sehnsucht des einen, kann dem anderen ein Albtraum sein. Auch können positive Intentionen zu Entwicklungen führen, die gar nicht beabsichtigt waren, z. B., wenn Effizienzsteigerungen durch sogenannte Rebound-Effekte („Bumerang-Effekte“) zu zunehmenden Ressourcenverbräuchen und Umweltbelastungen führen. Diese Effekte treten immer wieder auf, wenn der Einsatz einer Ressource günstiger wird und so zum Mehrverbrauch einlädt bzw. dadurch freiwerdende Mittel dann anderweitig (umweltbelastend) eingesetzt werden. Visionen können grundsätzlich keine absolute Geltung beanspruchen (sonst wären es Dogmen), sie müssen kritisch hinterfragbar bleiben, veränderbar und

erneuerungsfähig. Visionen sind „gedankliche Experimentierfelder [...], in denen versuchsweise etwas dargestellt wird, das (noch) nicht gegeben ist“ (Adloff & Neckel, 2019, S. 170). In den seltensten Fällen dürfte jedoch genau die Zukunft eintreten, die zuvor imaginiert wurde.

Im Grunde lassen sich drei unterschiedliche Zugänge unterscheiden, um handlungsleitende Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln:

1) Die *Erwartete Zukunft* beruht auf der Fortschreibung gegenwärtiger Dynamiken und verdeutlicht deren absehbare Konsequenzen und Handlungserfordernisse. Diese Perspektive repräsentiert die Art und Weise, wie die Dinge derzeit gehandhabt werden, im Allgemeinen als ‚business as usual‘ bezeichnet. Man verlässt sich auf stabile Muster und bestehende Routinen. Die meisten Veränderungen vollziehen sich inkrementell innerhalb dieser vertrauten Muster und dienen dazu, sie zu reproduzieren und zu stärken. Im Fokus der Perspektive der ‚Erwarteten Zukunft‘ – die man auch als Strategische Vorausschau bezeichnen kann – stehen gewöhnlich Optimierung, Effizienzsteigerungen und somit eine bessere Performance in Bezug auf klar definierte Parameter. Es handelt sich hierbei um strategische Visionen.

2) *Explorative Szenarien* dienen vor allem dazu, mögliche Unsicherheiten und Veränderungen im künftigen Handlungsumfeld frühzeitig zu antizipieren und sich entsprechend darauf vorzubereiten. Die Grundannahme ist hier, dass sich die Rahmenbedingungen tiefgreifend verändern werden, aber noch unklar ist, auf welche Weise, z. B. bezüglich Richtung, Ausmaß und Geschwindigkeit des Wandels. Aufgrund der bestehenden Ungewissheiten werden mehrere alternative Szenarien entwickelt, für die jeweils gefragt werden kann: ‚Was machen wir, wenn ...?‘ Diese Perspektive und Herangehensweise sind in erster Linie durch adaptive Visionen geprägt, wenngleich hieraus oft auch transformative Zukunftsbilder und normative Orientierungen entstehen.

3) *Transformative Visionen* sind Vorstellungen von einer qualitativ anderen Zukunft, die als erstrebenswert betrachtet wird und verwirklicht werden soll. Diese Perspektive visiert tiefgreifende Veränderungen an und veranschaulicht mögliche neu aufkommende Praktiken, Strukturen und Werte, die an die Stelle der gegenwärtig dominierenden treten. Solche transformativen Visionen entstehen oft an den Rändern des gegenwärtigen Systems und bringen neue Muster hervor. Treibende Kräfte können hierbei der interne Wandel bzw. Dysfunktionalitäten des gegenwärtigen Systems sein, sich verändernde äußere Rahmenbedingungen sowie neue Bedürfnisse und Möglichkeiten. In der Transformationsforschung wird in diesem Zusammenhang häufig von „Visio-



när\*innen“ gesprochen, die neue Narrative hervorbringen und verkörpern, sowie von „Pionieren“ und „Reallaboren“, also von Akteuren, die bereits solche Alternativen praktisch erkunden bzw. leben und von „Nischen“ abseits der dominierenden Praktiken und Strukturen, in denen dies möglich ist. Über die Zeit haben Visionen das Potenzial, sukzessive zur neuen Normalität bzw. einem wirksamen Social Imaginary (Jasanoff & Kim, 2015; James, 2019) zu werden, also einer Vorstellung, die in der Gesellschaft überwiegend als selbstverständlich erachtet und nicht mehr hinterfragt wird. Gewöhnlich bestehen in der Gegenwart unterschiedliche, miteinander konkurrierende Zukunftsentwürfe mit Visionspotenzial. Häufig konvergieren unterschiedliche „Visionsstränge“ im Zuge von Diskurs und Aushandlung zu größeren übergeordneten Zukunftsbildern bzw. Meta-Visionen.

Alle drei Zukunftsperspektiven bzw. Herangehensweisen – die ‚Erwartete Zukunft‘, das Antizipieren von alternativen Szenarien und transformative Visionen – müssen zusammenwirken, denn sie erfüllen komplementäre Funktionen, um einen Wandel erfolgreich gestalten zu können. Denn eine solche Gestaltung muss von den zur Verfügung stehenden Strukturen und Ressourcen ausgehen, mögliche Veränderungen im Umfeld antizipieren und zugleich einen normativen Kompass und Anhaltspunkte haben, wohin ‚die Reise‘ gehen soll. Der jeweilige Bias dieser drei Perspektiven ist aber auch eine wesentliche Ursache für Konflikte und Spannungen, wenn es um die Frage geht, Gebrauch von Vorstellungen über die Zukunft zu machen (Sharpe, 2013). Sind Bewahrung und Verbesserung des Vorhandenen das Ziel? Geht es um adaptive Strategien und die Nutzung sich ergebender Opportunitätsfenster oder um normative, kühne Zukunftsentwürfe für einen tiefgreifenden systemischen Wandel?

#### *Aufbau der Kurzstudie*

In dieser Kurzstudie werden zunächst die wesentlichen Funktionen von Visionen bzw. Vision Building Prozessen beschrieben. Daran anknüpfend werden wesentliche Faktoren identifiziert, die zum Gelingen, d. h. zur Wirkmächtigkeit einer Vision beitragen können. Dieser Teil gliedert sich in Faktoren, die auf den Prozess der Visionsentwicklung und -verwirklichung fokussieren, sowie in Faktoren, die primär inhaltlicher Natur sind. Gleichwohl stehen Prozess und Inhalte hier immer auch in einer gewissen Wechselwirkung, d. h. sie sind eng miteinander verflochten und müssen gemeinsam betrachtet werden. Prozess und Produkt bedingen einander. Abschließend wird auf die Gelingensbedingungen noch einmal in der Zusammenschau eingegangen und ein kurzes Resümee gezogen. Im Rahmen eines interdisziplinären Expert-Workshops wurden die (Zwi-

schen-)Ergebnisse der Kurzstudie vor- und zur Diskussion gestellt. Eine Zusammenfassung dazu findet sich im Anhang.

### 3. Wesentliche Funktionen von Visionen

*„Die Vision ist der wichtigste Schritt im politischen Prozess.  
Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, spielt es kaum eine Rolle,  
ob wir große Fortschritte machen.“*

Donella Meadows

Die Entwicklung von Visionen und deren Nutzung dient unterschiedlichen Funktionen. Visionen sind ein wichtiges Medium für Dialog und Verständigung. Die Entwicklung von Zukunftsbildern und die Versuche sie mit Leben zu füllen sind stets ein offener Lernprozess. In Visionen verarbeiten wir heutige Herausforderungen, in ihnen bringen wir unsere Werte und Grundüberzeugungen sowie tieflegende Bedürfnisse und Sehnsüchte mit Blick auf die Zukunft zum Ausdruck. Visionen sind Zukunftsvorstellungen, die wir uns aneignen können, um so unsere Möglichkeiten zu erweitern. Visionen motivieren und spornen zum Handeln an. Sie wirken sinnstiftend, indem sie einen größeren Kontext schaffen, und so Orientierung und Bezugspunkte im Alltag bieten. Visionen können politische Entscheidungen, Maßnahmen und soziale Praktiken rechtfertigen und legitimieren. Sie stiften Identität und verbinden Menschen. Die Entwicklung und Nutzung von Visionen ist eine Kulturtechnik, die sich bis in die frühe Menschheitsgeschichte zurückverfolgen lässt. Nur der Mensch ist in der Lage, sich Dinge in Form von mentalen Bildern vorzustellen, die es (noch) nicht gibt; solche Imaginationen haben einen starken Einfluss auf die reale Welt (Harari 2015, S. 35 ff.; Ingvar, 1985; Meadows, 1996). Im Folgenden werden sechs wesentliche Funktionen von Visionen beschrieben.

Abbildung 1: Kernfunktionen von Visionen (Schaubild: IPA)



### 3.1. Diskurs und Verständigung

Damit es überhaupt substanzielle Wahlmöglichkeiten gibt, erfordert eine lebendige Demokratie einen gewissen Vorrat an unterschiedlichen Zukunftsentwürfen bzw. Visionen – für den Austausch, zum Abwägen, für die Meinungsbildung, zur Verständigung. Neue Ideen mit Visionspotenzial veranschaulichen mögliche Alternativen zu den gegenwärtig vorherrschenden Narrativen und Praktiken des Status quo. Sie erweitern den diskursiven Möglichkeitsraum, wirken somit „feldgenerierend“ (Marz & Dierkes, 1994, S. 93) und sind ein wichtiges Medium für politische Entscheidungsprozesse. Anhand von Visionen können Meinungen herausgebildet, Positionierungen vorgenommen, Allianzen geformt, Prozesse der Konsenssuche strukturiert sowie Abgrenzungen vorgenommen werden. Vision Building ist somit ein wesentliches Element offener, demokratisch verfasster Gesellschaften (Rosa et al., 2021, Costanza & Kubiszewski, 2014). Visionen „ermöglichen die Kommunikation zwischen heterogenen Akteuren. Sie machen Diskussionen, Verständigungen, Auseinandersetzungen, Streit und Einigungen zwischen Akteuren mit sehr unterschiedlichen Interessen, Erwartungshorizonten, Sichtweisen, Organisationsformen und Wissensordnungen möglich“ (Lösch, 2022, S.57).

### 3.2. Lernprozess und Wissensspeicher

Visionen eröffnen Vorstellungsräume, ihre Entwicklung dient der Identifizierung von Optionen des Wandels und möglichen Wegen zu ihrer Realisierung (Lösch, 2022, S. 57). Sie sind in diesem Sinne ein Instrument, um habituelle Denk-, Vorstellung- und Kommunikationsweisen aufzubrechen und zu erweitern. Visionen sind auch ein gemeinsamer Referenzpunkt für experimentelle Praktiken; zur Unterstützung der Produktion von Wissen und des Entstehens neuer sozialer Ordnungsmuster. Die Entwicklung von bzw. aktive Auseinandersetzung mit Visionen ist darum immer auch ein reflexiver Lernprozess (vgl. u. a. Senge, 2001; Dobroć et al., 2022; Grunwald, 2012; Lösch et al., 2019; Kaiser, 2022; Lösch, 2022; Sharpe, 2013; Toman, 2015). Reflexives Vision Building bedeutet die eigenen Bedürfnisse, Werte, Vorannahmen und Perspektiven offenzulegen und kritisch zu hinterfragen. Ebenso müssen Visionen auch auf die Bedürfnisse und voraussichtlichen Auswirkungen auf verschiedene Stakeholder-Gruppen hin erkundet werden, wenn sie eine größere Resonanz erzeugen sollen. Kreative Zukunftsvorstellungen ermöglichen es, sich von früheren Erfahrungen und Erwartungen zu lösen, um aus diesen „vorgestellten Zukünften zu lernen, die noch nicht in manifesten Erfahrungen verkörpert wurden“ (Kaiser, 2018, S. 238, eigene Übersetzung, ähnlich auch Scharmer, Kaeufer, 2013). Vision Building erfordert also die Fähigkeit, in längerfristigen Zusammenhängen zu denken, eigene Standpunkte zu artikulieren und mit Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Hintergründen zusammenzuarbeiten sowie voneinander zu lernen. In diesem Prozess wird Wissen generiert und akkumuliert – Visionen sind daher immer auch Wissensspeicher (Meinert, 2018). Visionen sind in diesem Sinne ‚Landkarten‘ für das unvertraute Terrain des Künftigen. Durch das konkrete Erproben entstehen neue Pfade, die wiederum für eine Verfeinerung vorausschauender ‚Landkarten‘ genutzt werden können. Die Praxis Visionen zu entwickeln – individuell und gemeinsam mit anderen – ist ein zentraler Aspekt von Zukunftskompetenz (UNESCO, 2019) bzw. Transformationsfähigkeit (Künkel & Ragnarsdottir, 2022; Becker, 2014; Meadows, [1996] 2014).

### 3.3. Aneignung und Motivation

Durch die Veranschaulichung schaffen Visionen eine gewisse Vertrautheit mit einer möglichen Zukunft (und so die Gelegenheit, sich gedanklich und emotional dort zu ‚beheimaten‘). Visionen laden zum ‚Probewohnen‘ in der Zukunft ein und nehmen so auch Einfluss darauf, was als machbar angesehen wird. Sie prägen, was Menschen für realisierbar halten und welche Informationen sie in

ihrer gegenwärtigen Umgebung bewusst wahrnehmen. Visionen fungieren in diesem Sinne als ein kognitives Priming: Sie erhöhen die Aufmerksamkeit für Informationen, Hinweise, Anknüpfungspunkte und Beispiele, die im Zusammenhang mit der Verwirklichung der Vision stehen. „Sobald wir unsere Wahrnehmung und unser Denken für mögliche Zukünfte geöffnet haben, beginnen wir schnell, ‚Beweise‘ dafür zu sehen, auf die wir zuvor nicht geachtet haben [...] sobald wir auf etwas vorbereitet sind, kann es leicht in unsere Aufmerksamkeit eintreten“ (Sharpe, 2013, S. 36, eigene Übersetzung). Dies liegt auch daran, dass bildhafte Zukunftsvorstellungen in unserem Gehirn ähnlich wie Erinnerungen abgespeichert werden. In der Kognitionspsychologie konnte gezeigt werden, dass Zukunftsvorstellungen unser Handeln in ähnlicher, manchmal sogar stärkerer Weise beeinflussen als Erinnerungen an bereits Erlebtes. Der Psychologie David Ingvar prägte hierfür den Begriff „memories of the future“ (Ingvar 1985; vgl. auch Davis, 2018). Visionen haben zudem eine motivationale Funktion. In dem sie auf eine emotional ansprechende und bildhafte Weise – häufig unbewusst – Motive und tiefliegende Bedürfnisse ansprechen, bewegen sie Menschen zum Handeln. Visionen können inspirieren und Ansporn sein, neue Fähigkeiten und Praktiken zu entwickeln und gemeinsam an einem gerichteten Wandel zu arbeiten.

### 3.4. Orientierung und Koordination

Visionen bieten Orientierung, indem sie einen größeren Kontext und Sinnstrukturen herstellen. Einzelne (Zwischen-)Ziele, Entscheidungen und Handlungen können so besser bewertet bzw. in ein größeres Ganzes eingeordnet werden. Visionen geben im Alltag eine Antwort auf die Frage des ‚Wofür?‘. Zudem können „Visionen [...] in der Praxis heterogene Handlungen unterschiedlichster Akteure koordinieren, indem sie zur Bildung neuer Kollaborationen und Netzwerke beitragen“ (Lösch, 2022, S. 58). „Visionen [dienen] den Beteiligten, trotz deren höchst heterogenen Kompetenzen und Tätigkeitsbereichen, als gemeinsame imaginäre Bezugspunkte“ (Frey et al., 2022, S. 4), ebenso wie der „Bildung neuer sozialer Arrangements“ (ebd.). Eine gemeinsame Vision bündelt die Kräfte zahlreicher Akteure, um an einem Strang in dieselbe Richtung zu ziehen (Bishop & Hines, 2012, S. 240). Umgekehrt nehmen Visionen Einfluss darauf, welche Ziele und Handlungsweisen nicht mehr bzw. weniger in Betracht gezogen werden (sollen). Visionen können bzw. sollen in diesem Sinne „pfadselektierend“ wirken (Marz & Dierkes, 1994, S. 93).

### 3.5. Legitimation und Machtressource

Eine weitere wichtige Funktion von Visionen ist, dass sie mögliche Veränderungen in der Zukunft illustrieren und gleichzeitig die Notwendigkeit verdeutlichen, in der Gegenwart zu handeln. Damit ist häufig eine mehr oder weniger implizite Legitimation von Verantwortungsübernahme und entsprechenden Handlungen verbunden. Visionen können bestehende (Macht-)Verhältnisse und Wertvorstellungen stärken oder verändern – in jedem Fall sind sie immer auch eine potenzielle Machtressource (Mager & Katzenbach, 2020; Hausstein & Lösch, 2020; Frey, 2022). Es herrscht kein Mangel an Visionen, nur handelt es sich oft um strategische Visionen bzw. Variationen der ‚offiziellen Zukunft‘. Transformative Visionen entsprechen hingegen per Definition nicht den gegenwärtig dominierenden Deutungsmustern und Praktiken. Im Laufe der Zeit können sie aber durchaus aus der Peripherie heraus an Prägekraft gewinnen. Sie entfalten dann eine normative und legitimatorische Kraft, die für die Umsetzung von (politischen) Maßnahmen oder strukturellen Veränderungen genutzt werden kann – insbesondere, wenn diese mit Anstrengungen oder Kosten verbunden sind. Die Möglichkeiten, Visionen als Machtressource zu nutzen, sind jedoch in der Regel nicht gleichmäßig verteilt. „Gesellschaftlich einflussreiche Interessengruppen [...] verfügen über ungleich weitreichendere Möglichkeiten, ihre Interessen im Medium von Zukunftsvorstellungen zu kommunizieren und wirkmächtig werden zu lassen“ (Frey et al., 2022, S. 5) und so „bestehende gesellschaftliche Machtverhältnisse zu reproduzieren“ (ebd.). Allerdings belegen zahlreiche historische Beispiele, dass gerade auch neue Zukunftsvorstellungen und transformative Narrative ein Mittel sind, um den Status quo mit einem vergleichsweise geringen Ressourceneinsatz wirkungsvoll zur Disposition zu stellen – wenn sie den Nerv der Zeit treffen. So waren ein vereintes Europa, eine Gesellschaft, in der alle Menschen unabhängig von ihrer Hautfarbe die gleichen Rechte haben, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen oder eine klimaverträgliche Produktionsweise zunächst visionäre Ideen, die aber im Laufe der Zeit zu mehrheitsfähigen Zielsetzungen avancierten. Visionen entwickeln sich somit häufig in einem Spannungsverhältnis von (heute) hegemonialen und marginalen Diskursen, zwischen gegenwärtigen und künftigen Deutungshoheiten. In diesem Zusammenhang ergeben sich eine Reihe von Fragen, die maßgeblich für die Funktionen bzw. die Wirkmächtigkeit der jeweiligen Vision von Bedeutung sind: Von wem kommt die Vision, wer treibt sie mit welchen bzw. wessen Ressourcen voran? In welcher Weise sind Gegenstand und Ausrichtung der Vision durch die Zusammensetzung der Beteiligten des Prozesses geprägt?

Und welche Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse finden in dem jeweiligen Zukunftsdiskurs (noch) keine oder nur geringe Berücksichtigung?

### 3.6. Identität und Zusammenhalt

Normative Zukunftsvorstellungen sind identitätsbildend, denn Menschen definieren sich nicht nur darüber, wer sie (geworden) sind, sondern auch darüber, wer sie in der Zukunft sein und in welcher Zukunft sie leben wollen. Visionen verbinden Menschen miteinander und schaffen ein ‚Wir‘. Selbst wenn eine Vision zunächst von einer einzelnen Person formuliert bzw. mit ihr assoziiert wird – was häufig der Fall ist – bedarf es immer vieler Menschen, die sie sich zu eigen machen, konkretisieren und zu ihrer Verwirklichung beitragen. Auch entwerfen diese einzelnen Personen ihre Visionen immer aus einem bestimmten historischen Kontext heraus. So stellt unter anderem auch Byung-Chul Han fest: „Eine weltverändernde, welteröffnende Erzählung wird nicht beliebig durch eine einzelne Person in die Welt gesetzt. Vielmehr verdankt sie ihre Entstehung einem komplexen Prozess, an dem unterschiedliche Kräfte und Akteure beteiligt sind. Sie ist letztlich der Ausdruck einer Stimmung der Zeit“ (Han, 2023, S. 11).

Schon der Austausch über mögliche erstrebenswerte Zukunftsbilder ist ein Gemeinschaft konstituierendes Unterfangen, das auf der Einsicht beruht, dass man die ‚Zukunft nicht alleine schreiben kann‘. Umso mehr erzeugt die Verfolgung eines gemeinsamen und dennoch facettenreichen Ziels Bindungskräfte und stärkt den Zusammenhalt. „Gemeinschaften kollektiver Hoffnung werden durch geteilte Bilder einer wünschenswerten Zukunft und durch den Glauben an die Machbarkeit dieser Wünsche zusammengehalten“ (Krafft, 2022, S. 143). Visionen können dazu beitragen, dass wir uns stärker auf gemeinsame Ziele und Werte, als auf Unterschiede und Konflikte konzentrieren.

### 3.7. Die einzelnen Funktionen im dynamischen Wechselspiel

Je mehr der genannten Funktionen eine Vision erfüllt, desto wirkmächtiger ist sie. Alle sechs Funktionen sind für den gesamten Prozess der Visionsentwicklung und deren Realisierung relevant, allerdings nicht immer in gleicher Intensität. Es bedarf darum einer Betrachtungsweise, die die typische Dynamik von Vision Building Prozessen mit in den Blick nimmt (ähnliche Phasenmodelle finden sich u. a. in Dierkes et al., 1996, S. 101 ff.; Brand, 2016, S. 302 ff.). In den unterschiedlichen, oft aufeinander folgenden bzw. aufbauenden Phasen gewinnen einzelne Funktionen stärker an Gewicht, in anderen treten sie eher in



den Hintergrund. Zudem lässt sich auch logisch argumentieren, dass beispielsweise die Funktion „Diskurs und Verständigung“ insbesondere in der Anfangsphase relevant ist, und die Funktion „Legitimation und Machtressource“ erst im weiteren Prozess, wenn eine Vision eine gewisse Resonanz findet bzw. für viele Akteure motivierend wirkt, voll zum Tragen kommt.

Zu Beginn eines Vision Building Prozesses geht es eher um die Generierung von und den Diskurs über Ideen mit Visionspotenzial (Funktion „Diskurs und Verständigung“). Nach und nach entstehen daraus klarer konturierte und umfassendere Visionen, die sich gegenüber anderen Zukunftsentwürfen durchsetzen. Das heißt nicht, dass hierbei eine einzelne Vision uneingeschränkte Deutungshoheit erlangen muss; es können auch unterschiedliche Zukunftsalternativen nebeneinander bestehen, die den weiteren Diskurs prägen. Der Austausch über unterschiedliche Perspektiven, Bedürfnisse und Zukunftserwartungen sowie über Voraussetzungen und mögliche Wege zur Verwirklichung sind ein interaktiver Lernprozess und sukzessive entstehen mehr Einsichten und Anknüpfungspunkte, die zur Gestaltung der Zukunft genutzt werden können (Funktion „Lernprozess und Wissensspeicher“). Je klarer, in sich stimmiger und ansprechender eine Vision wird, desto besser kann sie verinnerlicht werden und desto stärker motiviert sie zum Handeln (Funktion „Aneignung und Motivation“). Je mehr Menschen in Bezug auf die Vision „Ownership“ empfinden und desto klarer ihre Gestalt, umso stärker kommen auch die Orientierungs- und Koordinierungsfunktionen der Vision zum Tragen. Eine bekannte und anerkannte Vision schafft Legitimation und ist eine Machtressource. Wenn eine Vision zum inneren und kollektiven Kompass geworden ist, wird sie auch zum Teil der eigenen Identität und stärkt den Zusammenhalt. Hier muss allerdings angemerkt werden, dass Visionen gerade in ihrer ‚Entstehungs- und Frühgeschichte‘ ebenfalls oft sehr identitätsstiftend wirken und (allerdings zahlenmäßig noch kleinere) Gruppen ‚zusammenschweißen‘ können. Wenn eine Vision schließlich als weitgehend verwirklicht gilt, zum selbstverständlichen, routinemäßigen Allgemeinut geworden ist oder angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen nur noch wenig Orientierung bietet, gewinnen die Funktionen von Diskurs und Verständigung über neue Zukunftsvorstellungen – darüber, was wünschenswert und machbar ist – wieder an Bedeutung (vgl. hierzu auch den idealtypischen Lebenszyklus von Visionen (Gelingensbedingung 4.1.6. „Entwicklungsfähigkeit“, ab S. 31). Der hier dargestellte Zyklus vollzieht sich natürlich nicht immer in einer ‚geordneten Bahn‘. Exemplarisch lässt er sich an vielen historischen Entwicklungen, etwa den großen Visionen des Humanismus und der Aufklärung, der Europäischen Integration, wie auch des modernen Nachhaltigkeitsdiskurses

nachvollziehen (zu letzterem vgl. u. a. Reichel, 2019; Grober, 2010; 2016). Ebenso finden wir ihn in ‚kleinteiligeren‘ Visionen von Organisationen, Unternehmen oder lokalen Zukunftsentwürfen. Visionen können aber auch ‚ruhen‘, wenn ihre Zeit noch nicht gekommen ist, die genannten Funktionen nur teilweise erfüllen (und damit auch nur begrenzte Wirkung entfalten) oder ganz und gar bedeutungslos bleiben.

## 4. Gelingensbedingungen (der Entwicklung) von Visionen

Wann lässt sich von einem gelingenden Prozess der Visionsentwicklung sprechen, was macht eine gelungene Vision aus? Diese Fragestellung lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen beantworten.

Ein erstes Kriterium ist das Maß der Wahrnehmung und Verbreitung einer Vision. Eine Vision und der Prozess, in dem sie entsteht, sind dann wirkmächtig, wenn viele Menschen sich aktiv mit der Vision auseinandersetzen und sie in relevanten gesellschaftlichen Diskursen eine Rolle spielt. Und dies umso mehr, wenn die Verbreitung und der Austausch über die üblichen kommunikativen Grenzen innerhalb und zwischen heterogenen Akteursgruppen hinweg gelingen.

Ein zweites Kriterium ist, inwieweit eine Vision die habituellen Wahrnehmungsmuster ihrer Rezipienten verändert und um neue Einsichten und Handlungsoptionen erweitert. Ein weiteres wesentliches Kriterium ist es, ob eine Vision tatsächlich zum Handeln motiviert und neue Praktiken hervorbringt. Damit geht die Frage einher, ob die Vision eine klare Orientierung bietet, Entscheidungen erleichtert und eine koordinierende Wirkung entfaltet. Wirkmächtige Visionen stiften darüber hinaus Sinn und Identität und stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl derer, die sie verwirklichen möchten. Kurz: wir können von einem Gelingen sprechen, wenn die im vorangegangenen Teil beschriebenen wesentlichen Funktionen von Visionen erfüllt werden.

Dies lässt sich jedoch nur begrenzt in objektivierbaren Messgrößen verifizieren, da Visionen immer in komplexe (Diskurs-)Zusammenhänge eingebettet sind. Zudem handelt es sich bei der Aneignung von Visionen auch um subjektive, teilweise vor- bzw. unbewusst ablaufende Erfahrungen und Prozesse der Aneignung, was eine klare Zuordnung der Wirkungszusammenhänge ebenfalls schwierig macht. Messbare Ergebnisse können jedoch durch Befragungen und Selbsteinschätzungen gewonnen werden. Untersucht wird dann, wie eine bestimmte Auswahl von Rezipient\*innen eine bestimmte Vision wahrnimmt (z. B. ob sie für sie verständlich, motivierend und umsetzbar erscheint; vgl. hierzu exemplarisch die „Munich Vision Scale“, zit. nach Rawolle & Kehr, 2012). Ein anderer möglicher Indikator ist die Häufigkeit, mit der eine bestimmte Vision in Medien oder als Thema von Initiativen und Veranstaltungen zum Thema gemacht wird, wobei die Quantität von Erwähnung und Agenda-Setting nicht unbedingt mit Einfluss gleichgesetzt werden kann. Auch ist es naheliegend zu

messen, welche Fortschritte bei der Erreichung von (Zwischen-)Zielen erreicht werden, die in einer Vision enthalten sind.

Schließlich kann die Wirkung einer Vision auch daran gemessen werden, inwieweit sie ausdrücklich zur Begründung politischer Handlungen und Maßnahmen verwendet wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass es in aller Regel Zeit braucht, sich eine Vision anzueignen und noch mehr, sie in die Tat umzusetzen. Je ambitionierter eine Vision ist, desto langfristiger ist meist auch der erforderliche Zeitraum für ihre Verwirklichung.

Im Folgenden werden wesentliche Faktoren benannt, die zu gelingenden Prozessen der Visionsentwicklung bzw. wirkmächtigen Visionen beitragen.

Allgemeine Faktoren des Gelingens	
<u>Prozess der Visionsentwicklung</u>	<u>Inhalte und Narrationen der Vision</u>
Definierter Wirkungskreis und Momentum	Relevanz und Attraktivität
Partizipation und Inklusion	Visionstiefe und Systemcharakter
Angemessene Ressourcen	Narrative Einbettung und 'Kreative Spannung'
Integrität der Promotoren	Kohärenz und Plausibilität
Verknüpfung mit Handlungsräumen	Priorisierung von Wert- und Zielvorstellungen
Iteration und Erneuerungsfähigkeit	Visionskern und Variabilität
	Kommunikabilität und Einprägsamkeit

## 4.1. Prozess der Visionsentwicklung

### 4.1.1. Definierter Wirkungskreis und Momentum

Die Entwicklung der Vision bezieht sich auf einen konkreten zeit- und ortsspezifischen Wirkungskreis, der zu Beginn des Prozesses definiert werden muss. Um wessen Zukunft soll es gehen? Wird die Vision für ein Land oder eine Region, für eine Organisation, ein Unternehmen, für spezifische Akteursgruppen und Handlungsfelder (z. B. Konsument\*innen, Branchen, bestimmte Peer-groups), etc. entwickelt? Aus der Definition des Wirkungskreises ergibt sich auch, wer bei der Visionsentwicklung mit eingebunden werden sollte. Es muss

deutlich erkennbar sein, auf welche Zielgruppe sie sich bezieht. „Diese Eigenschaft ist notwendig, wenn Visionen als Bindeglied [...] funktionieren sollen“ (Pohl, 2012, S. 11). Die Gelingensbedingungen für Visionen mit einem sehr weit gefassten Wirkungskreis sind erheblich anspruchsvoller als diejenigen für einen enger gefassten. In der Regel sollte man darum der Empfehlung von Donella Meadows folgen: „Start near home“ (Meadows, 2014, S. 13). Im Weiteren kann der Prozess dann aber durchaus auch auf weitere bzw. größere Wirkungskreise ‚überspringen‘ und weitere Akteure und Gruppen mit einbeziehen.

Wirkmächtige Visionen brauchen zudem Momentum, d. h. einen konkreten Anlass, warum eine tiefgreifende Veränderung notwendig ist oder gewünscht wird. Solche Anlässe können Krisen und kritische Herausforderungen im Umfeld sein, interne Veränderungen, neue Bedürfnisse, die durch die Fortführung der gegenwärtigen Praxis nicht erfüllt werden oder Gelegenheitsfenster, die sich aus technologischen und sozialen Innovationen ergeben. Im Zyklus der Heldenreise – einem kulturübergreifenden Erzählmuster, das von Joseph Campbell in zahlreichen Mythen, Sagen wie auch zeitgenössischen Narrationen nachgewiesen wurde (Campbell, [1949] 2011) – entspricht das Momentum dem „Ruf zum Abenteuer“. Nur wenn eine gewisse Dringlichkeit oder sich bietende Chancen für eine bessere Zukunft empfunden werden, können Visionen eine starke Wirkung entfalten und Menschen bewegen aktiv an einer Veränderung mitzuwirken. Allgemein gilt, dass sich neue Narrative eher in (Sinn-)Krisen und Umbruchphasen durchsetzen als in ruhigen Zeiten. Der Resilienzforscher Brian Walker weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sozial-ökologische Systeme regelmäßig wiederkehrende Phasen durchlaufen: „Im Laufe der Zeit weisen viele sozial-ökologische Systeme Veränderungszyklen auf, die aus aufeinanderfolgenden Mustern von Wachstum, Konsolidierung, Krise und Erneuerung bestehen. Eine kritische Phase in diesem Zyklus ist die kurze Zeit nach einer Krise, in der Neuerungen und Innovationen die zukünftige Entwicklung verändern können. Wenn man nicht auf dieses Zeitfenster vorbereitet ist, kann ein tiefgreifender, systemischer Wandel unerreichbar sein“ (Walker et al., 2020, S. 1, eigene Übersetzung). In solchen Phasen entsteht ein verstärkter Bedarf nach längerfristigen Zukunftsbildern, die eine Verständigung über die Richtung des (notwendigen) Wandels ermöglichen und Orientierung bieten (vgl. hierzu auch Fath et al., 2015). Ähnlich argumentieren Peter Bishop und Andy Hines: „Visionen sind besonders wichtig während turbulenter Zeiten, die durch tiefgreifende Umbrüche und Veränderungen geprägt sind. Solche Phasen sind nie einfach, noch leicht zu verstehen. Das Überwinden des Alten und der Aufbau neuer Strukturen und Grundüberzeugungen laufen niemals nach Plan, da die

vorhandenen Pläne in der Regel selbst das Produkt der alten Ordnung sind. Solche Zeiten können orientierungslos werden; es ist wahrscheinlich, dass es selbst bei besten Absichten der Beteiligten zu Konflikten kommt“ (Bishop & Hines, 2012, S. 239, eigene Übersetzung). Umgekehrt gibt es Entwicklungsphasen – individuell, in Organisation und in Gesellschaften – in denen der Bedarf nach neuen Visionen relativ gering ist: „Die Entwicklung von Visionen („Visioning“) ist ein intensiver Prozess, der eine tiefgehende Selbstreflexion erfordert und nicht leichtfertig durchgeführt werden sollte. Wenn eine Organisation gut läuft und nur geringfügige Änderungen vorgenommen werden müssen, besteht kein wirklicher Bedarf, sich neu zu erfinden“ (Bishop & Hines, 2012, S. 236, eigene Übersetzung). Wenn der Wirkungskreis – also das „Wir“ – für eine zu entwickelnde Vision klar und für alle Beteiligten nachvollziehbar erkennbar ist, ebenso wie die Gründe, die eine substantielle Veränderung *jetzt* und in diesem spezifischen Kontext erforderlich und möglich machen, ist bereits ein wichtiges Kriterium für einen wirkungsvollen Vision Building Prozesses gegeben.

#### **Leitfragen für das Kriterium „Definierter Wirkungskreis und Momentum“**

Ist das Vorhaben in Resonanz mit dem konkreten zeit- und ortsspezifischen Kontext?

Ist der Wirkungskreis der zu entwickelnden Vision klar abgesteckt?

Hat die Visionsentwicklung Momentum, einen klaren Anlass? Besteht Veränderungsbedarf und -bereitschaft aufgrund sich wandelnder Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse?

Ist klar bzw. wird vermittelt, warum gerade jetzt gehandelt werden muss, um eine positive Veränderung zu realisieren?

#### 4.1.2. Partizipation

Die Entwicklung von Visionen ist kein neutraler Prozess, sondern wird immer von den Annahmen, Bedürfnissen und Werten derer beeinflusst, die sie entwickeln und verbreiten. Darum ist es für das Gelingen essenziell, wie inklusiv ein Vision Building angelegt ist. Denn „Menschen wehren sich nicht gegen Veränderung, sie wehren sich dagegen verändert zu werden“ (Senge, 2001, S. 190). Viele Visionen entfalten eine geringe Wirkung, weil sie lediglich von einer kleinen Gruppe und deren partikularen Anliegen bzw. als eigenmächtig definierte ‚beste Zukunft für alle‘ geformt werden. Die Entwicklung einer Vision sollte jedoch möglichst viele Perspektiven und Anliegen aus dem entsprechenden Wirkungskreis einbinden, damit das Ergebnis für möglichst viele Beteiligte als

sinnvoll und attraktiv wahrgenommen wird. Auch wenn natürlich nicht alle Betroffenen einbezogen werden können, so ist wichtig, dass Bezugspunkte und Bedürfnisse mit Blick auf die Zukunft einfließen, in der sich unterschiedliche Gruppen wiederfinden können. Es geht im Grunde also um eine inklusive Herangehensweise, die auch ein hohes Maß an Empathie für unterschiedliche Gruppen von Betroffenen erfordert.

Aufgepfropfte Visionen und „Plädoyers“ erzeugen – zumindest auf längere Sicht – meist bestenfalls Einwilligung, aber selten intrinsische Motivation (Senge, 2001, S. 252). Peter Senge beschreibt verschiedene mögliche Haltungen zu einer Vision: Engagement, echte Einwilligung, formelle Einwilligung, widerstrebende Einwilligung, Nichteinwilligung, Apathie (Senge, 2001, S. 268). Vision Building Prozesse haben das Ziel, intrinsisches Engagement zu wecken. Gemeinsame Zukunftsvorstellungen müssen sich entsprechend auch in einer inneren Entwicklung und Teilhabe von Individuen widerspiegeln (Parodi, 2009). In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, dass Futures Literacy – d. h. die Fähigkeit, in einer kreativen und verantwortungsvollen Weise Gebrauch von der Zukunft zu machen (Brand, 2001; UNESCO, 2019; Miller, 2019) – nicht primär durch Vermittlung von Wissen, sondern durch eigene Erkundung und gelebte Praxis des Denkens in Alternativen entsteht (vgl. dazu auch Becker, 2014). So stellt z. B. auch der Mitbegründer der Long Now Foundation Stewart Brand fest: „Denken in langen Zeiträumen führt unweigerlich zur Übernahme von Verantwortung“ (Brand, 1999).

Die ‚Kartierung‘ der Vielfalt von Positionen, Bedürfnissen und Präferenzen ist ebenfalls bereits ein wichtiger Teil des Prozesses. Sie liefert Erkenntnisse, erhöht das gegenseitige Verständnis und schafft die Grundlage für tiefergehende, reflexive Aushandlungsprozesse und Zukunftsentwürfe. In diesem Sinne kann der Erfassung von Vielfalt und (zunächst) divergierenden Zukunftsvorstellungen eine wichtige Funktion auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vision zukommen (Senge, 2001; Wiek & Iwaniec, 2013). Ebenso argumentieren u. a. Philipp Frey und Christoph Schneider: „Bereits das Kenntlichmachen von widerstreitenden Zukünften kann eine gewisse Öffentlichkeit für bislang marginalisierte Zukünfte herstellen und so zu einer Veränderung der Debatte beitragen“ (Frey & Schneider, 2022, S. 157).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der u. a. auch von Meadows hervorgehoben wird, liegt darin, dass der Austausch über Visionen bzw. Zukunftsbilder mit Visionspotenzial diese klarer werden lässt und auch mögliche Wege zu ihrer Verwirklichung an Kontur gewinnen: „Während ich die Vision artikuliere und mit anderen

über sie spreche, wird sie immer klarer und der Weg dorthin gewinnt an Gestalt [...] der beste Weg, den ich kenne, ist, sie mit anderen Menschen zu teilen, die ihr Wissen, ihre Perspektiven und ihre eigenen Visionen einbringen. Je mehr eine Vision geteilt wird, desto verantwortungsvoller und auch ethischer wird sie“ (Meadows, 2014, S. 11-12, eigene Übersetzung).

Die Schaffung einer wirkmächtigen Vision setzt somit stets ein hohes Maß an Teilhabe, an Austausch, gemeinsamen Lernen und Verständigung voraus. Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist die Überzeugung bzw. Erfahrung, etwas bewirken zu können; entgegen dem weit verbreiteten Gefühl der eigenen Machtlosigkeit – denn oft „halten wir uns für unfähig, die Dinge wahr zu machen, die uns wirklich am Herzen liegen“ (Senge, 2001, S. 191). Auch Donella Meadows fragte: „Warum sind Menschen so leicht davon überzeugt, dass sie machtlos sind? Wie werden sie so zynisch in Bezug auf ihre Fähigkeit, ihre Visionen zu verwirklichen? Warum hören sie eher auf Menschen, die ihnen sagen, dass sie keine Veränderungen bewirken können, als auf Menschen, die ihnen sagen, dass sie es können?“ (Meadows, 2009, S. 169, eigene Übersetzung). Gerade im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit wird positiven Visionen oft mit einer gewissen Skepsis begegnet – nach dem Motto, ‚Wäre schön, wird aber sicher nicht passieren‘. Es besteht großer Nachholbedarf an glaubhaften Visionen, die das Vertrauen in eine nachhaltige, lebenswerte – und auch verwirklichtbare – Zukunft erneuern.

Ohne eine Vielfalt an Perspektiven, die in die Entwicklung einer Vision einfließen, besteht auch die Gefahr, dass vorhandene Überzeugungen und Muster lediglich ein weiteres Mal bestätigt werden: „Zukunftsvisionen werden oft von nur einer oder wenigen Stakeholder-Gruppen vorangetrieben und interpretiert, obwohl sie dann breite Teile der Gesellschaft beeinflussen [...] Stakeholder-Gruppen mit mächtigen Positionen drängen ihre Visionen der Zukunft voran und damit auch ihre Überzeugungen und Interessen“ (Dobroć et al., 2022, S. 3, eigene Übersetzung). Transformative Visionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zuvor festgefügte Sichtweisen – und damit auch Handlungsspielräume – erweitern. Auch in Gesellschaften, Gruppen bzw. innerhalb von Organisationen besteht gewöhnlich so etwas wie eine „offizielle Zukunft“; zudem werden oft bestimmte Fragen, Sachverhalte und Handlungsmöglichkeiten ausgeklammert und nicht zur Sprache gebracht.

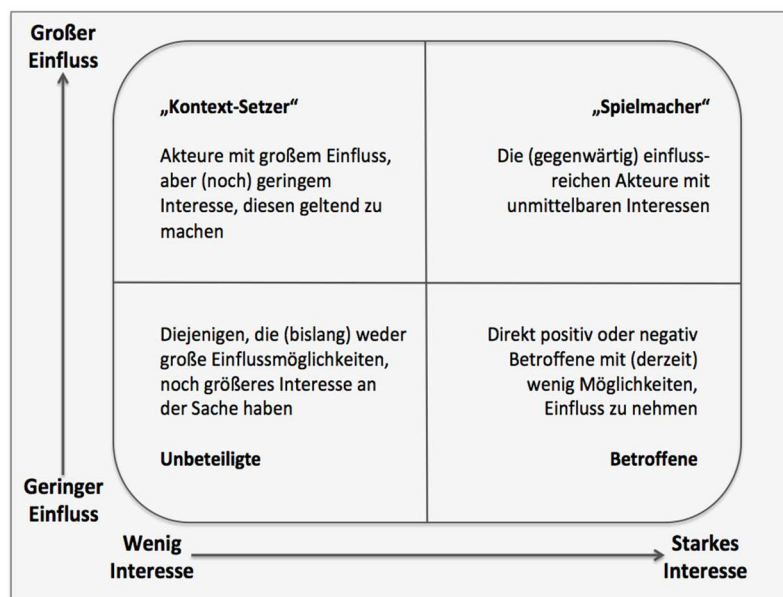
Damit stellt sich die Frage, welche Personen(-gruppen) in den Prozess der Entwicklung einer Vision aktiv mit einbezogen werden sollten bzw. zumindest mitgedacht werden sollten. Nach Wright und Cairns lassen sich hier anhand der



Kategorien „Einfluss“ und „Interesse“ unterschiedliche Gruppen von Beteiligten unterscheiden. Da sind zum einen die „Spielmacher“ – Akteure, die über hohen Einfluss verfügen und ein aktives Interesse an der künftigen Entwicklung haben. „Betroffene“ sind diejenigen, die zwar wenig Einflussmöglichkeiten, aber ein großes Interesse an der zur Disposition stehenden Zukunft haben – weil sie auf die eine oder andere Weise von der künftigen Entwicklung unmittelbar berührt sein werden. Und dann gibt es Akteure („Kontext-Setzer“), die zwar die Möglichkeit haben, Einfluss zu nehmen, aber bislang wenig Interesse an der Sache haben – in der Regel, weil ihre Interessen (noch) nicht direkt betroffen sind. Und schließlich gibt es Akteure (Unbeteiligte), die weder Einfluss noch Interesse haben. Wichtig in dieser Unterscheidung ist, dass sich *derzeitige* Interessenlagen und Machtverhältnisse in der Zukunft verändern können. In der Tat sind es oft die Betroffenen, aber heute wenig Einflussreichen, die die Zukunft prägen werden. Denn sie haben ein größeres Interesse an einer Veränderung der gegenwärtigen und künftigen Verhältnisse.

Für wirkmächtige Visionen ist es somit hilfreich, möglichst viele Stakeholder-Gruppen mit ihren Bedürfnissen und Einflussmöglichkeiten einzubeziehen (z. B. durch informellen Austausch, Befragungen und Interviews oder ihre aktive Mitwirkung an der Visionsentwicklung) oder anhand einer Stakeholder-Analyse zu überlegen, wie sich deren Bedürfnisse und Einflussmöglichkeiten in die Gestaltung der Zukunft auf eine konstruktive Weise mit einbezogen werden könnten.

Abbildung 2: Stakeholder-Gruppen – wen sollte man einbeziehen bzw. mitdenken? (Schaubild: Meinert & Stollt, 2022, in Anlehnung an Wright & Cairns, 2011, S. 92)



Insbesondere wenn es um sozio-technische Zukünfte geht, ist zudem gewöhnlich zusätzlich die Einbindung von fachlicher Expertise erforderlich. Denn auch wenn es primär um die Bedürfnisse und Wünsche der Beteiligten geht, müssen Fragen der Machbarkeit berücksichtigt werden. Fachliche Expertise meint in diesem Zusammenhang nicht nur technische Aspekte, sondern ggf. auch rechtliche, politische oder andere relevante Perspektiven. Werden Visionen durch bestimmte Stakeholdergruppen, im Rahmen von Organisationen oder Unternehmen entwickelt, bietet es sich an, auch externe Perspektiven mit einzubeziehen. Denn Binnen- und Außenwahrnehmung unterscheiden sich häufig tiefgreifend. ‚Critical Friends‘ können eine wertvolle Ressource sein, um die ‚Elefanten im Raum‘ – also die großen, aber unausgesprochenen Herausforderungen – zu sehen bzw. zu benennen.

Neben Vielfalt, Interesse, Einfluss und Expertise sind zwei weitere wichtige Kriterien für die Auswahl der zu beteiligenden Akteure Integrität und Verfügbarkeit. Die Beteiligten sollten in ihrer jeweiligen Peergroup Vertrauen genießen, da ihnen auch eine gewisse Multiplikator-Funktion zukommt (siehe hierzu Kriterium „Integrität der Promotoren“). Zudem sollten die Beteiligten über die erforderlichen zeitlichen Ressourcen verfügen, sich aktiv in die Entwicklung der Vision einzubringen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Visionen, die in einem partizipativen, reflexiven Prozess entwickelt und umgesetzt werden, ein größeres Wirkpotenzial haben als solche, die von Wenigen designt und propagiert werden. Eine gelingende Visionsentwicklung ist in diesem Sinne ein iterativer und inklusiver Prozess, der auf kontinuierlichen Austausch und Feedback beruht. Durch den Dialog zwischen verschiedenen Akteuren und Perspektiven können blinde Flecken und unbewusste Prägungen aufgedeckt und eine breitere Basis für eine gemeinsame Vision geschaffen werden. Ziel ist es, eine Vision (weiter) zu entwickeln, die nicht nur die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt, sondern auch langfristige Auswirkungen und mögliche Konflikte antizipiert und konstruktiv bearbeitet (so u. a. auch Senge, 1990; Kaiser, 2018; 2021). Die Wirkmächtigkeit einer Vision kann entsprechend durch breit angelegte Formen der Beteiligung – und zwar über den gesamten Prozess von deren Generierung, Aneignung, Umsetzung, Bewertung und Erneuerung – deutlich gestärkt werden (vgl. dazu auch Moore & Lappé, 2014). Dies erfordert in der Regel wie bereits erwähnt auch eine effektive, neutrale und vertrauenswürdige Prozessbegleitung, die die Visionsentwicklung organisiert und moderiert. Ein Defizit partizipativer Vision Building Prozesse liegt nach wie vor oft in der mangelnden Übertragung der Ergebnisse in politische Entscheidungsprozesse. In

der Praxis gelingen starke Formen der Partizipation im Sinne von ‚Mitentscheiden‘ am ehesten für durchsetzungsstarke politische Akteure und Interessengruppen sowie in eng umrissenen Handlungsfeldern oder in regionalen bzw. lokalen Kontexten (Gudowski, 2021; Pohl, 2012; Bergheim, 2013).

#### **Leitfragen für das Kriterium „Partizipation und Inklusion“**

Werden bei der (Weiter-)Entwicklung der Vision die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse der relevanten Stakeholder/Betroffenen ausgewogen berücksichtigt?

Ist die Vision inklusiv (und nicht nur auf bestimmte partikuläre Anliegen ausgerichtet)?

Soll die Vision auch zur Beteiligung an der Umsetzung einladen – ist sie also aktivierend (nicht nur ‚fürsorgend‘) angelegt?

Gibt es eine neutrale und kompetente Prozessbegleitung für die Visionsentwicklung?

Welche Qualität hat die Partizipation bei der Entwicklung (und auch der Verwirklichung) der Vision? Geht es um ‚unverbindlichen Input‘ oder um wirkliche Mitgestaltungsmöglichkeiten?

#### 4.1.3. Angemessene Ressourcen

Die Entwicklung einer Vision erfordert angemessene Ressourcen – zum einen finanzielle Mittel, z. B. für eine professionelle Prozessbegleitung, Kosten für die Realisierung von Dialog-Formaten, die mediale Aufbereitung von (Zwischen-)Ergebnissen, der Schaffung von Experimentierräumen, für die Aktivitäten von Promotoren und für Dialogformate, etc. Noch entscheidender sind die zeitliche Verfügbarkeit und das Engagement der Beteiligten, die die Vision entwickeln sollen, ebenso wie der Zugang zu bzw. Unterstützung durch Instanzen bzw. Akteure (z. B. politische Entscheidungsträger, Unternehmensführungen), die in Bezug auf die Verwirklichung der Vision über ein gewisse Entscheidungsmacht oder andere Realisierungsressourcen verfügen. Oft fehlt es aber genau daran. Es besteht nur wenig Zeit und Aufmerksamkeit für die sorgfältige Ausarbeitung von robusten Zukunftsbildern, Visionen verbleiben in generischen Formeln und Allgemeinplätzen, die wenig inspirieren. Die Analyse der Ausgangslage und des Visionsbedarfs kommt zu kurz, die impliziten Anforderungen für die Realisierung werden nicht hinreichend durchdrungen. Es werden zu wenig unterschiedliche Perspektiven eingebunden. Es wird zu wenig Zeit veranschlagt und gleich zur Umsetzung unausgereifter Zukunftsvorstellungen

übergegangen. Ergebnisse werden nicht entsprechend aufbereitet und weiterverbreitet. Es fehlt an Möglichkeiten, die Vision im Praktischen zu erproben und weiter zu konturieren. Entsprechend gering fällt die Resonanz und Wirksamkeit der Vision im Ergebnis aus. Diese Defizite lassen sich immer wieder beobachten, etwa bei den Konsultationen und Zukunftsdialogen zur weiteren Entwicklung der Europäischen Union wie auch im Bereich von Unternehmens-Visionen.

Sowohl die Entwicklung als auch die Verwirklichung einer Vision erfordert gewöhnlich eine institutionelle Trägerschaft, die den Prozess initiiert, koordiniert, Verantwortlichkeiten zuordnet, Ergebnisse sichert, aufbereitet, kommuniziert und für Kontinuität sorgt. Stefan Bergheim kommt in seiner Untersuchung zur „Kraft gesellschaftlicher Visionen“ zu dem Schluss, dass es überraschend wäre, „wenn eine Vision ohne Institutionalisierung dennoch eine große Wirkung entfalten würde“ (Bergheim, 2013, S. 12). In diesem Sinne kann eine gewisse Trägerstruktur zur Wirksamkeit eines Vision Building Prozesses maßgeblich beitragen: „Ohne Institutionalisierung kann eine auf aktive Veränderung gerichtete Vision nur schwer eine große und dauerhafte Wirkung entfalten. Ideal ist vermutlich eine parteipolitisch neutrale Institution mit hoher Reputation, großer Sichtbarkeit und großen finanziellen Möglichkeiten. Die Realität macht allerdings immer wieder Kompromisse notwendig“ (Bergheim, 2013, S. 12). Gegebenenfalls bietet es sich auch an, einen Verbund bzw. eine Kooperation von mehreren Einrichtungen für eine solche Trägerschaft zu nutzen, wie dies beispielsweise häufig für branchenbezogene Zukunftsdialoge oder in der Zusammenarbeit von Ministerien, Agenturen und zivilgesellschaftlichen Projektträgern praktiziert wird. Für die Qualität eines Vision-Building-Prozesses und der daraus entstehenden Zukunftsentwürfe ist letztlich immer auch von Bedeutung, in welcher Weise die Initiatoren und Träger sowie die Herkunft der Ressourcen(-geber) Einfluss auf das inhaltliche Framing und die Ausrichtung der Visionentwicklung nehmen.

### **Leitfragen für das Kriterium „Angemessene Ressourcen“**

Stehen für die Entwicklung, Verbreitung und Erprobung der Vision angemessene Ressourcen zur Verfügung (u. a. Mittel für Prozessbegleitung, zeitliche Verfügbarkeit der Beteiligten, Implementierung, Reflexion und Monitoring, Kommunikation und Medien)?

Erfolgt die Prozessbegleitung in einer effektiven und kontinuierlichen Weise?

Welchen Einfluss haben die Initiatoren, Träger und die Herkunft der Ressourcen auf den Prozess?

#### 4.1.4. Integrität der Promotoren

„Visionen brauchen starke Fürsprecher“ (Senge, 2001, S. 279). Promotoren einer Vision setzen sich mit besonderem Engagement für deren Verwirklichung ein. Sie vermitteln, inspirieren, geben Orientierung und Richtung oder sie verkörpern durch ihr eigenes Handeln die angestrebte Zukunft. Sie können insbesondere dazu beitragen, Barrieren zu überwinden, aber auch unterstützen, Fähigkeiten zu entwickeln sowie Zuversicht in schwierigen und herausfordernden Phasen der Umsetzung einer Vision stärken. In der Fachliteratur wird zwischen unterschiedlichen Typen von Promotoren unterschieden (Machtpromotoren, Expertisepromotoren, Prozesspromotoren, Beziehungspromotoren). Idealerweise verkörpern Promotoren mehrere dieser Typen in sich (u. a. Witte, 1973; Hauschildt & Gemünden, 1999; Folkerts, 2001; Krause, 2010). Influencer und Celebrities sind neuere Erscheinungsformen in der Promotoren-Typologie (z. B. aus der Musik- oder Filmbranche, die sich für Umweltbelange einsetzen, Social-Media-Kanäle von ‚Greenfluencern‘). Promotoren einer Vision können einzelne Personen sein, aber auch Gruppen und soziale Bewegungen (z. B. Fridays for Future) oder Organisationen (z. B. Transition Towns), aber auch politische Institutionen (z. B. Ministerien oder nachgelagerte Behörden). Die Beobachtbarkeit der Resultate oder Ergebnisse der ‚gelebten‘ Vision durch Dritte kann dazu motivieren, sie selbst zu erproben bzw. in das eigene Verhalten zu integrieren (Wendel, 2016, S. 27). Es darf jedoch nicht darum gehen, andere zur ‚offiziellen Vision‘ zu bekehren. Noch problematischer ist es, wenn Visionen in hierarchischen Beziehungsgefügen aufoktroiert oder durch kleine Interessengruppen forciert werden. Visionen müssen vielmehr in einer Art und Weise vermittelt werden, die andere dazu inspiriert, ihre eigenen Visionen mit einzubringen. „[W]er nicht nur für seine eigene Vision plädiert, sondern auch über die Fähigkeit verfügt, die Träume anderer zu erkunden, gibt der Vision die Möglichkeit zu wachsen und ‚größer‘ zu werden“ (Senge, 2001, S. 279). Für die Wirkmächtigkeit eines Vision-Building-Prozesses sind in der Regel unterschiedliche Promotoren erforderlich, die mit den jeweiligen relevanten Peer Groups verbunden sind, dort über eine gewisse Integrität verfügen und auf ‚deren Frequenz‘ kommunizieren können. Multiplikator-Effekte, tieferegehende Kommunikations- und Lernprozesse, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft können so für die Weiterentwicklung und Verwirklichung einer Vision fruchtbar gemacht werden.

### Leitfragen für das Kriterium „Integrität der Promotoren“

Gibt es starke, vertrauenswürdige und authentische Initiatoren / Promotoren der Vision?

Wird die Vision von diesen überzeugend und mit Enthusiasmus kommuniziert?

Werden durch die einzelnen Promotoren der Vision die relevanten Peer Groups adressiert?

#### 4.1.5. Verknüpfung mit Handlungsräumen

Damit Visionen eine Wirkung entfalten und weiterentwickelt werden können, müssen sie in konkreten Handlungsräumen und Experimentierfeldern realisiert bzw. erprobt werden. Die so gewonnenen Erfahrungen sind wiederum eine wesentliche Quelle für die Weiterentwicklung der Vision. Visionen sind keine Vorhersagen oder Prophezeiungen, die sich von allein erfüllen – sie erfordern handelnde Akteure und neue Praktiken. Visionen können auch nur begrenzt als Entscheidungsgrundlage dienen bzw. diese instruieren (vgl. Grunwald, 2012). Der Rückgriff auf bestehende Konventionen und Erfahrungswerte kann das Neue nicht hervorbringen – Visionen werden ‚unterwegs‘ und in einem reflexiven Prozess verwirklicht. Zukunftsvorstellungen und Praxis beziehen sich in einer unmittelbaren Wechselwirkung aufeinander.

Dies erfordert zunächst Experimentierräume sowie auch eine gewisse Fehlerkultur – denn nur wo Fehler gemacht werden dürfen und sie in konstruktiver Weise für die weitere Entwicklung genutzt werden, ist die Bereitschaft zu erwarten, Neues zu wagen und über die bewährten Routinen hinaus zu gehen. Reallabore und frühe greifbare Erfolge können die Attraktivität und damit Wirksamkeit einer Vision deutlich verstärken (Lösch, 2022). In diesem Sinne ist die niedrighschwellige Erprobungsmöglichkeit einer Vision eine wichtige Gelingensbedingung. Dabei kann es von Vorteil sein, möglicherweise risikoreiche Neuerungen erst einmal im kleinen Maßstab auszuprobieren, um so die Kosten eines möglichen Scheiterns überschaubar und nicht systemgefährdend zu halten: „Da es sowohl gefährlich als auch sehr schwierig ist, mit einem ganzen System zu experimentieren, sollten Optionen für Veränderungen am besten durch sichere Erprobungen in kleinen Maßstäben entwickelt werden, indem geschützte Räume (*safe arenas*) für Experimente geschaffen werden“ (Walker 2014, S. 236, eigene Übersetzung).

Auch für die Umsetzung innerhalb von Organisationen und Unternehmen hat sich gezeigt, dass die eine niedrighschwellige Erprobbarkeit die Wahrscheinlichkeit zur Adaption der Vision erhöht – insbesondere, wenn damit keine allzu großen persönlichen Risiken verbunden sind (Wendel, 2016, S. 27). Auch die „Beobachtbarkeit der Resultate oder Ergebnisse der ‚gelebten‘ Vision durch Dritte [...] stößt bei anderen Beschäftigten idealerweise Denkprozesse und Diskussionen über die Vision an, motiviert dazu sie zu erproben oder als Leitlinie in die eigene Arbeit zu integrieren“ (Kohles et al., 2013, zit. nach Wendel, 2016, S. 27). Analog dürfte dies auch für andere Lebensbereiche gelten: Positive Erfahrungen, die durch veränderte Handlungsweisen gemacht werden, strahlen auch auf das Umfeld aus und motivieren andere, diese in ihrem eigenen Alltag zu erproben.

Mit Blick auf die Gestaltung sozio-technischer Zukünfte sehen Philipp Frey und Christoph Schneider einen wichtigen Ansatz in strategischen Partnerschaften zwischen Akteuren, die an einer demokratischeren und nachhaltigen Gestaltung des technischen Fortschritts arbeiten (z. B. Umweltorganisationen, Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen) – für eine inklusivere Gestaltung des Wandels und insbesondere auch als Gegengewicht bzw. Korrektiv zu den Zukunftsplänen sehr einflussreicher Wirtschafts-Akteure bzw. -Allianzen. Durch die reflexive Integration ihrer Visionen in gemeinsame Zukunftsentwürfe aber auch durch die Initiierung konkreter neuer Praktiken und Realexperimente können so wirksame Impulse entstehen, um „Zukunftsdiskurs und Zukunftspraxis zu verbinden“ (Frey & Schneider, 2022, S. 160-161).

Als hilfreich erweist sich hier auch, umfassende und langfristige Visionen, um kleinteiligere Visionen und Zwischenziele zu ergänzen – quasi als Visionen innerhalb von Visionen. Neben dem ‚ganz großen Bild‘ werden für Teilschritte bzw. einzelne Bereiche kleinere Visionen entwickelt, die zueinander wie auch mit den übergeordneten größeren Visionen in Einklang stehen. So können unterschiedliche Gruppen besser adressiert werden. Zudem wird so erkennbar, wie kleinere Ergebnisse größere Ergebnisse unterstützen. Dadurch werden die Orientierungs- und Koordinierungsfunktionen einer Vision sowie ihre Orientierungsfunktion im täglichen Handeln gestärkt.

Neue Strukturen und Praktiken, die sich bewähren, müssen im Folgenden skaliert werden, um eine gewisse Gravitationskraft für den Wandel zu entfalten. Ein Problem ist hierbei jedoch, dass Entscheidungssysteme meist eher auf die Förderung des Bestehenden setzen. Brian Walker stellt in diesem Zusammenhang fest: „Kapazitäten für den Umbau erfordern in der Regel die Hilfe der Politik auf



regionaler oder nationaler Ebene. Ironischerweise fördern Regierungen aber oft nicht-nachhaltige ‚Business-as-usual‘-Praktiken mit Subventionen oder schnüren ‚Krisenrettungs-Pakete‘, die dazu beitragen, den notwendigen Wandel zu behindern. Stattdessen sollten sie eher zu Bottom-up-Experimenten ermutigen und diese unterstützen" (Walker, 2014, S. 236-237).

Eine Vision entfaltet umso mehr Wirkung, wenn gemachte Erfahrungen auch anderen zur Verfügung gestellt werden. Visionen können sich in einem Umfeld, das durch eine Open-Source- bzw. Open-Innovation-Mentalität geprägt ist, schneller verbreiten. Die Erstellung von Playbooks kann hierbei ein wichtiges Instrument sein. Solche Sammlungen von Strategien, Techniken oder bewährten Verfahrensweisen, die genutzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, haben sich bereits in vielen Kontexten bewährt. Beispiele hierfür sind das Playbook zum Projekt „The Week“ von Helene Gerin und Fredric Laloux, das „Digital Transformation Playbook“ von David L. Roger oder das „Circular Economy Playbook“ der Ellen MacArthur Foundation (letzteres in Form von Audio-Podcasts). Wie auch für die Entstehung einer Vision ist für deren Verknüpfung mit konkreten Handlungsfeldern eine institutionalisierte Trägerschaft von Vorteil, um unterschiedliche Akteure zu vernetzen, für den Austausch und die Sicherung von Erfahrungen für den Transfer in die Praxis zu unterstützen.

Eine wirkungsvolle Vision kann zudem von Indikatoren profitieren, die Fortschritte auf dem Weg der Verwirklichung erkennbar machen. „Die Maßstäbe müssen klar sein, um wirklich zu kommunizieren und nicht aneinander vorbeizureden“ (Senge, 2001, S. 183). Dies sollte jedoch nicht immer als erfolgskritischer Faktor gesehen werden, da Visionen oft qualitative Veränderungen zum Inhalt haben, die sich nur begrenzt in Messgrößen abbilden lassen. Wichtig ist, dass man merkt, ob es in die richtige Richtung geht und auch wenn die Vision erreicht worden ist (Elkin, 2003; Pohl, 2012). Hierfür sind wiederum enge, regelmäßige Feedback- und Reflexionsprozesse von Vorteil, die möglichst viele Perspektiven und Erfahrungsebenen einbinden.



### **Leitfragen für das Kriterium „Verknüpfung mit Handlungsräumen“**

Wird die Vision mit konkreten Entscheidungs- und Handlungsräumen verknüpft (z. B. Übersetzung in regionale oder lokale Bezugsrahmen, einen bestimmter Gesellschaftsbereich, für eine Branche, ein Unternehmen, Politikfelder etc.)?

Sind Verantwortlichkeiten benannt und nachvollziehbar zugeordnet?

Existieren (skalierbare) Experimentierfelder für neue Praktiken? Werden diese durch geeignete politische Anreizstrukturen unterstützt?

Werden Erfahrungen in der Umsetzung der Vision geteilt bzw. zusammengeführt?

Existiert eine institutionalisierte Trägerschaft (u. a. für die Kontinuität des Prozesses, die Verknüpfung von Akteuren/Gruppen, als Kommunikatoren, als Wissensspeicher sowie für den Transfer in die Praxis)?

Werden verfügbare Indikatoren und Zwischenziele benannt, die Fortschritte zur Erreichung der Vision erkennbar machen?

#### 4.1.6. Iteration und Erneuerungsfähigkeit

Es gibt keine Vision, die für immer Bestand haben kann. Wenn das Wissen wächst, wenn neue gesellschaftliche Gruppen und Formationen entstehen, wenn Denkweisen und Wertvorstellungen sich ändern, wenn neue Herausforderungen und Probleme auftauchen oder alte gelöst wurden, werden sich damit auch neue Hoffnungshorizonte und Chancen auftun und sich die Definition einer erstrebenswerten Zukunft verändern. Visionsentwicklung ist somit stets ein iterativer Prozess. Gelingende Vision Building Prozesse zeichnen sich über den gesamten Verlauf zudem durch eine gewisse Offenheit aus, die eine integrative Wirkung entfaltet. Kritiker\*innen oder Fürsprecher\*innen alternativer Zukunftsentwürfe werden nicht ‚abgewehrt‘, sondern in einem konstruktiven Dialog einbezogen. Denn wenn Menschen das Gefühl haben, dass eine vorgegebene Vision „in Stein gemeißelt“ ist, ihre eigene Vision ohne Bedeutung ist, und sie sich lediglich ‚anpassen‘ sollen, kommt es zu Polarisierungen und Gegenkräften – vielleicht sogar zum Erliegen des Visionsprozesses (Senge, 1990, S. 278). Darum ist es notwendig, unterschiedliche Visionen und divergente Sichtweisen auf eine Weise zu erkunden, die zu tieferen, gemeinsamen Visionen führt. Dies bedeutet natürlich nicht, dass beispielsweise Nachhaltigkeitserfordernisse keine Rolle mehr spielen, wenn kurzfristige bzw. partikulare Interessen dem entgegenstünden. Vielmehr geht es in solchen Fällen um die

Frage, ob bzw. wie die den entgegenstehenden Interessen, gegenwärtigen Praktiken und Beharrungskräften zugrunde liegenden und legitimen Bedürfnisse auf eine andere, nachhaltige Weise befriedigt werden könnten, die mit dem Kern der Vision vereinbar ist.

Visionen durchlaufen unterschiedliche Phasen und müssen erneuerungsfähig sein. Auch aus den praktischen Erfahrungen in der schrittweisen Umsetzung sowie dem kontinuierlichen, einen sich ausweitenden Kreis an Beteiligten einbeziehenden Austausch über die Vision entgehen Impulse für deren Weiterentwicklung.

Ein typischer Lebenszyklus einer Vision verläuft, wie in Kapitel 3 bereits im Zusammenhang mit den Funktionen von Visionen beschrieben, häufig nach folgendem Muster:

- Unterschiedliche Ideen, Konzepte und Vorstellungen mit Visionspotenzial („Vision Pool“);
- Selektion bzw. Konvergenz;
- Konkretisierung, Erprobung, Verbreitung und Skalierung;
- Konsolidierung, Normierung und Verbindlichkeit;
- Krisen: Erstarrung oder Neuorientierung.

Dieses Muster lässt sich für zahlreiche ‚Visionskarrieren‘ empirisch feststellen. Es wird zudem durch Forschungsarbeiten in den Systemwissenschaften (vgl. dazu u. a. Gunderson & Holling, 2002; Fath et al., 2015; Sharpe, 2013) sowie der Zukunfts- und Leitbildforschung (vgl. u. a. Polak, 1973, S. 19 ff.; Dierkes et al., 1996, S. 101 ff.; Giesel, 2007, S. 168 ff.; Brand, 2016, S. 38 f., 302 ff.) plausibilisiert.

Viele der heutigen Probleme beruhen auf dem Erfolg der Visionen der Vergangenheit. Oft haben diese immer noch eine große Bindekraft, obwohl sie bereits erreicht wurden oder die Verhältnisse sich geändert haben. Nach wie vor steht zum Beispiel in der Präambel des EU-Vertrags die Zukunftsvision einer „immer engeren Union der Völker Europas“. Für die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg waren hier Frieden zwischen den Mitgliedstaaten, die Wohlstandseffekte eines gemeinsamen Marktes und individuelle Bewegungsfreiheit die prägenden Motive. Und heute? Angesichts der repulsiven Kräfte der ökonomischen Globalisierung, zunehmender geopolitischer Spannungen, knapper werdender Ressourcen und globaler ökologischer Krisen muss auch die ‚Zukunftsvorstellung eines geeinten Europas‘ erweitert bzw. neu definiert werden. Derzeit

zeichnen sich Zukunftsbilder ab, welche die „Strategische Autonomie der EU“ in den Vordergrund stellen.

Ebenso wie gesellschaftliche Systeme kann die Entwicklung von prägenden Visionen irgendwann auch dadurch gekennzeichnet sein, dass die Kosten zu ihrer Aufrechterhaltung immer größer werden, der Kreis derer, die einen Nutzen aus ihr ziehen aber immer kleiner, und eine gewisse ‚Verkrustung des Vorherrschenden‘ weiteren Entwicklungen und Lernprozessen im Wege steht (Gunder-son & Holling, 2002; Fath et al., 2015; Golücke, 2018; Walker et al., 2020).

### **Leitfragen für das Kriterium „Iteration und Erneuerungsfähigkeit“**

Wird die Vision regelmäßig auf den ‚Prüfstand‘ gestellt – d. h. in partizipativen bzw. Feedback-Formaten reflektiert, welche Fortschritte erreicht werden konnten und ob die Vision so noch adäquat ist?

Lädt ihre Grundtonalität auch ‚Andersgesinnte‘ dazu ein, sich an der Entwicklung übergeordneter, integrativer Visionen zu beteiligen?

Ist die Vision unter sich verändernden Rahmenbedingungen bzw. am Ende ihres Lebenszyklus erneuerungsfähig?

## 4.2. Inhalte und Narrationen der Vision

### 4.2.1. Relevanz und Attraktivität

Wirkungsvolle Visionen sprechen die tiefliegenden, oft unbewussten Motivationen und Bedürfnisse der Menschen an (vgl. u. a. Senge, 2001; Parodi, 2009; Rawolle, 2010; Rawolle & Kehr, 2012). Sie sind positiv formuliert und stellen eine erstrebenswerte Zukunft in den Mittelpunkt – nicht zu vermeidende negative Entwicklungen. Denn Visionen motivieren, weil sie Hoffnung vermitteln (Macy, 2012; Wilkinson & Flowers, 2018; Krafft, 2022). Wirkungsvolle Visionen fokussieren nicht die „Zukunft, die wir vermeiden müssen“, sondern die „Zukunft, die wir erschaffen wollen“ (Senge, 2001, S. 273). Nichtsdestotrotz haben „Bedrohungsszenarien“ durchaus ihre Berechtigung. Sie rütteln auf, sie regen an, Alternativen zu suchen und zu benennen. Sie können somit ein Ausgangspunkt für die Suche nach einer „guten Zukunft“ sein. Furcht kann kurzfristig außergewöhnliche Veränderungen bewirken, Hoffnung ist eine dauerhafte Quelle für Lernen, Zusammenarbeit und Entwicklung (Macy & Johnstone, 2012; Sharpe, 2013; Wilkinson & Flowers, 2018). Ähnlich argumentieren auch William Becker und Andreas Krafft: „Im besten Fall drängen uns Probleme dazu zu handeln. Aber zur

Orientierung (einem *sense of direction*) braucht ein solcher Push-Faktor die Hilfe eines Pull-Faktors in Form einer positiven Vision“ (Becker 2014, S.17, eigene Übersetzung); „Schon sehr früh hat die Zukunftsforschung erkannt, dass es wenig Sinn macht, sich nur auf Probleme zu fokussieren. Was uns vielmehr trägt, sind Hoffnungen und Träume in Form positiver Visionen und Zukunftsentwürfe einer lebenswerteren und nachhaltigeren Welt. Es sind die menschlichen Hoffnungen, die die Energie für eine bessere Zukunft freisetzen“ (Krafft, 2022, S. 153-154).

Dementsprechend sollte nicht die Negation des Heutigen im Mittelpunkt stehen, auch nicht die Furcht vor drohendem Verlust, Krisen und Kollaps – sondern alternative, erstrebenswerte und tatsächlich realisierbare Zukunftserzählungen, vor deren Hintergrund die gegenwärtigen Strukturen und Handlungsmuster aber durchaus als rückständig und beschränkend erscheinen mögen (Meinert, 2018). „Der relative Vorteil, d. h. der Grad zu dem die Vision als besser bewertet wird als die Ideen, die sie verdrängt, spielt eine zentrale Rolle bei der Entscheidung, die Vision als neue Leitlinie in die eigene Arbeit zu integrieren. Dabei muss eine entsprechende ‚alte‘ Leitlinie nicht unbedingt eine formal verankerte Vision sein“ (Kohles et al., 2013, zit. nach Wendel, 2016, S. 27). Um relevant zu sein, müssen Visionen deutlich machen, was sie versprechen, was sie uns abverlangen, was sie bedeuten. Es muss deutlich werden, wer hier in der beschriebenen Zukunft was tut, wo, warum, wie und mit welchen Auswirkungen (Meadows, 1996; Wiek & Iwaniec, 2013). Je nach Umfang der Vision sollte auch deutlich werden, „wer wir als Gesellschaft und als Menschen sein werden – was unsere Fähigkeiten, Bedürfnisse, Ängste, Träume und Werte sein werden“ (Wiek & Iwaniec, 2013, S. 7, eigene Übersetzung). Ein wichtiger motivierender Aspekt einer wirkungsvollen Vision ist, die eigene Rolle darin zu erkennen. Visionen werden zudem als relevant empfunden, wenn sie sich leicht in die persönliche Lebenswelt und Alltagspraxis übersetzen lassen.

Narrationen einer Vision sollten darum konkrete Handlungsbezüge herstellen sowie vielfältige motivationale Anreize enthalten, damit Menschen mit unterschiedlicher Motivstruktur sich gleichermaßen angesprochen fühlen.

### **Leitfragen für das Kriterium „Relevanz und Attraktivität“**

Entspricht die Vision den intrinsischen Bedürfnissen der Mitwirkenden bzw. Adressaten?

Werden unterschiedliche Motivations-Muster angesprochen, z. B. (materielle) Sicherheit im Wandel, gelingende Beziehungen, Gewinn an Handlungsmacht und Selbstbestimmung, Eigenständigkeit und Unabhängigkeit, Selbstwirksamkeit und erweiterte Fähigkeiten, etc.?

Handelt es sich primär um eine positive Vision? Wird das ‚hin zu‘ in den Mittelpunkt gestellt (nicht das ‚weg von‘)?

Ist die Vision nicht nur rational, sondern auch emotional ansprechend und stimulierend?

Spornt sie zum Handeln an und vermittelt Zuversicht in die eigene Selbstwirksamkeit sowie das ‚Mittun der anderen‘?

Lässt sich die Vision leicht in die persönliche Lebenswelt und Alltagspraxis übersetzen?

#### 4.2.2. Visionstiefe und Systemcharakter

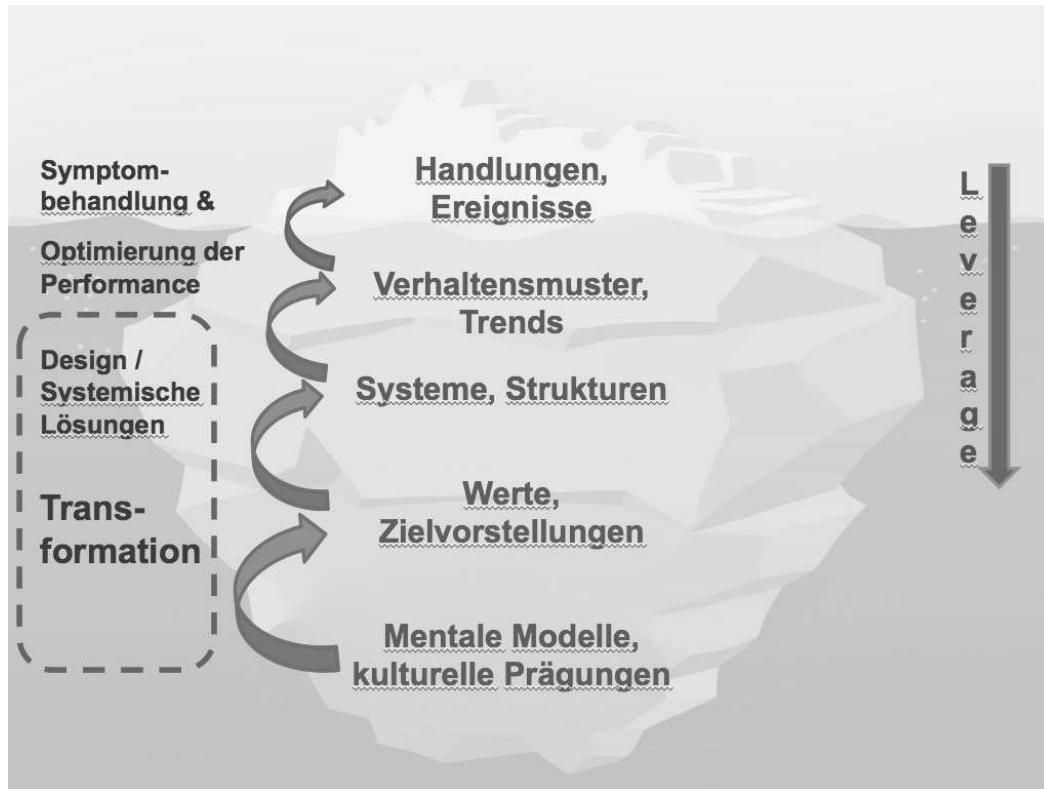
Visionen entfalten eine transformative Kraft, wenn sie nicht nur auf eine Verbesserung der Performance – im Sinne von Effizienzsteigerung und Optimierung des Bestehenden – ausgerichtet sind, sondern auf die Veränderung von Strukturen, Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen (mentale Modelle). Wirkungsvolle Visionen haben zudem Systemcharakter; sie beschränken sich nicht auf einige wenige zu optimierende Zielgrößen und Einflussfaktoren, sondern stellen kausale Verbindungen zwischen unterschiedlichen Akteuren, Handlungsebenen und Lebensbereichen her. Sie verbinden individuelle und gemeinschaftliche Visionen. Die einzelnen Bestandteile der Vision stehen nicht unverbunden nebeneinander (im Sinne einer Aufzählung), sondern es wird deutlich, wie sie zueinander in Beziehung stehen, sich gegenseitig beeinflussen, hemmen, befördern, etc. Wirkmächtige Visionen schaffen Bedeutung, einen größeren Kontext und stellen Zusammenhänge her.

Viele Visionen beschränken sich jedoch weitgehend auf die Optimierung des ‚laufenden Betriebs‘. So konstatieren u. a. auch Gadinger et al., dass Zukunftsentwürfe und Veränderungsanliegen zunehmend von einem „progressiven Pragmatismus“ und einer „neuen politischen Bescheidenheit“ geprägt seien, bei dem es nicht mehr um systemische Veränderungen geht, sondern den konkreten Wunsch nach einer pragmatischen Verbesserung der Lebensverhältnisse

innerhalb der bestehenden Strukturen. Statt einer Veränderung oder Überwindung ökonomischer Systemzwänge gehe es eher um die „Schaffung von Rückzugsräumen“ (Gadinger et al., 2015).

Visionen, die auch auf eine Veränderung von Strukturen, Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen ausgerichtet sind, sind zwar deutlich herausfordernder in ihrer Umsetzung, bieten aber auch die Aussicht auf tiefergehende und wirkungsvollere Veränderungen. So wird zum Beispiel im Zusammenhang mit Visionen rund um die ‚Industrie 4.0‘ oder normativen Zukunftsbildern im Bereich der Ökologischen Modernisierung immer wieder kritisiert, dass sie zu kurz greifen. So zum Beispiel Frey und Schneider: „[M]it engem Fokus auf neue Technologien wird seit den 1990ern immer wieder die (technische) Revolution ausgerufen. Die zugrundeliegenden sozio-ökonomischen Strukturen bleiben aber vielfach unangetastet in den Vorstellungswelten digital-kapitalistischer Zukunft [...] Diese Begrenztheit wird auch mehr oder weniger bewusst reproduziert“ (Frey & Schneider, 2022, S. 153). Schwache Visionen richten sich auf die Symptombehandlung, Ziel ist primär die Verringerung der (spürbaren) Intensität eines Problems. Wirkmächtige Visionen fokussieren auf die tiefer liegenden Ursachen. Bildlich gesprochen: Anstatt Aspirin zu nehmen oder unsere Stressresilienz zu stärken, könnten wir Strukturen schaffen, die zu stressfreiem Arbeiten führen (Fritz, [1984] 1994; Elkin, 2003). Das in den Systemwissenschaften etablierte Eisberg-Modell illustriert diesen Sachverhalt (Goodman, 1997; Senge et al., 2000; Madows, 2009):

Abbildung 3: Das Eisberg-Modell: Visionen können auf unterschiedliche Ebenen fokussieren: Performative Visionen setzen bei der Symptomebene und Verhaltensmustern an, adaptive Visionen an Strukturen und transformative Visionen haben neben Verhaltensweisen und Strukturen auch eine Veränderung von Wertvorstellungen und mentalen Modellen zum Ziel. (Schaubild: Meiner 2018, in Anlehnung an: Goodman, 1997; Senge et al., 2000; Meadows, 2009.)



Die Prämisse der Systemwissenschaften ist, dass die tiefer liegenden Schichten des ‚Eisbergs‘ die darüber liegenden prägen. Daraus erklärt sich, dass Appelle, die sich weitgehend auf Verhaltensänderungen richten (z. B. die Forderung eines ‚Nachhaltigen Konsums‘) relativ wenig ausrichten können, wenn nicht auch die darunter liegenden Strukturen, Werte und mentalen Modelle adressiert werden, die diese Verhaltensmuster maßgeblich erzeugen und reproduzieren. Wirkungsvolle Visionen müssen aber genau hier ansetzen – entsprechend des Diktums der Systemanalyse: „Structure shapes behavior“ (vgl. u. a. Fritz, [1984] 1994; Senge, 2001). Noch größer ist der Einfluss von Änderungen von Wertvorstellungen, kulturellen Prägungen und mentalen Modellen – also Paradigmen, die als selbstverständlich erachtet werden (Meadows, 2009). Allerdings sind Änderungen hier auch wesentlich herausfordernder.

Insbesondere Nachhaltigkeits-Visionen setzen jedoch voraus, die bestehenden Strukturen Wertevorstellungen und Denkmuster in Frage zu stellen und nach Alternativen zu suchen. Dies bedeutet letztendlich, die dominierenden Grundannahmen über Fortschritt selbst zur Disposition zu stellen und zu transformie-



ren. Transformationen erfordern als wesentliches Merkmal veränderte Perspektiven auf die gesellschaftliche Wirklichkeit und veränderte moralische Bewertungen – kurz: einen Wandel von Werten und Paradigmen.

Nach wie vor nimmt zum Beispiel die „Ökonomische Rahmenerzählung“ in unserer Gesellschaft eine prägende Rolle ein (Golüke, 2001, 2018; Flowers, 2007; Meinert, 2012, 2018). Diese Erzählung beruht auf der Grundprämisse der Knappheit bzw. des Mangels, in ihr ist ‚Mehr‘ stets besser als ‚Weniger‘. Effizienz und Nutzenmaximierung sind hier die handlungsleitenden Orientierungsmarken für die Gestaltung der Zukunft, eine gelungene Identität bedeutet entsprechend Wachstum. Das Wesensmerkmal der Ökonomischen Rahmenerzählung ist das quantifizierende Denken. Quantifizierung bedeutet aber stets auch Abgrenzung bzw. die isolierte Betrachtung von Sachverhalten. Die damit verbundene Weltbeziehung neigt zur Externalisierung von Kosten und Aneignung von Gewinnen. In materieller Hinsicht hat dies zu einem in der Geschichte beispiellosen materiellen Wohlstand beigetragen. Im Grunde ist es auch der Erfolg, der diese Rahmenerzählung erschöpft hat. Denn es liegt in ihrem Wesen, möglichst effizient auf vorhandene Bestände zuzugreifen und dabei ggf. auch von der Zukunft zu borgen, um die Ansprüche in der Gegenwart zu bedienen. Die Rahmenerzählung der Nachhaltigkeit ist eine Reaktion auf die dadurch ausgelösten Überschreitungen sozialer und ökologischer Belastungsgrenzen. Sie setzt auf die kulturelle (Wieder-)Einbettung der Ökonomie in den längerfristigen gesellschaftlichen und ökologischen Gesamtzusammenhang. Doch bleibt Nachhaltigkeit für viele ein eher abstraktes Konzept und wird häufig noch immer, ganz in den Kategorien des ökonomischen Narrativs, als ‚weniger‘ bzw. ‚Verzicht‘ eingeordnet. Es bedarf der narrativen Sinnggebung, über das Genughaben, über Zugehörigkeit und über Ziele jenseits der materiellen Bedürfnisbefriedigung (Meinert, 2018). Dafür bedarf es neuer kreativer und zugleich verantwortungsbewusster Zukunftserzählungen, zum Beispiel darüber, was es *heute* heißt, wenn wir sagen, dass unsere Kinder einmal ein gutes Leben haben sollen. Der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ steht in diesem Sinne als Platzhalter für die Suche nach einer weitergehenden Vision, die ‚weit unten am Eisberg ansetzt‘ (Meinert, 2018; Golüke, 2018).

Eine andere Dimension der Visionstiefe ergibt sich aus der Bedürfnispsychologie (Maslow, 1971; Max-Neef, 1991; Rawolle, 2010; Rawolle & Kehr, 2012). Häufig geht es in Visionen um die Verwirklichung der aus dem jeweiligen kulturhistorischen Zusammenhang heraus entstandenen und ‚üblichen‘ Wünschen und Formen der Bedürfnisbefriedigung (Wants und Satisfiers; vgl. dazu Max-Neef, 1991; Gasper, 2022). Dies wird dann problematisch, wenn die habituellen For-



men der Bedürfnisbefriedigung zu negativen, nicht-nachhaltigen (Neben-)Wirkungen führen. Wirkmächtige Prozesse der Visionsentwicklung legen die darunterliegenden basalen Bedürfnisse (Needs) frei und finden ggf. nachhaltige Alternativen, wie diese befriedigt werden können.

Wirkungsvolle Zukunftsentwürfe zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie unterschiedliche Akteure, Handlungsebenen und Lebensbereiche *kausal* miteinander verknüpfen. Sie beschränken sich nicht auf einige wenige zu optimierende Zielgrößen und Einflussfaktoren. Die einzelnen Bestandteile der Vision stehen nicht unverbunden nebeneinander (im Sinne einer Aufzählung), sondern es wird deutlich, wie sie zueinander in Beziehung stehen, sich gegenseitig beeinflussen, hemmen, befördern, etc. Wirkmächtige Visionen schaffen einen größeren Kontext und stellen Zusammenhänge her (Senge, 2001; Senge et al., 2000; Meinert & Stollt, 2022).

#### **Leitfragen für das Kriterium „Visionstiefe und Systemcharakter“**

Auf welchen Ebenen setzt die Vision an – sind neben performativen Aspekten auch strukturelle Veränderungen sowie (neue) Wertvorstellungen und kulturelle Prägungen Teil des Zukunftsbildes?

Geht es um Wünsche (*Wants, Satisfiers*) oder auch um grundlegende Bedürfnisse (*Needs*)? Werden unterschiedliche Akteure, Handlungsebenen und Gesellschaftsbereiche einbezogen und kausal miteinander verknüpft?

Ist die Vision systemisch, d. h. ganzheitlich angelegt? Werden wesentliche Akteure und Handlungsebenen in das Zukunftsbild integriert und kausal miteinander verknüpft?

#### 4.2.3. Narrative Einbettung und Kreative Spannung

Visionen entfalten ihr kreatives Potenzial, wenn sie in ein Spannungsverhältnis zur gegenwärtigen Ausgangslage sowie mit möglichen Wegen zu ihrer Verwirklichung in Verbindung gesetzt werden – also, wenn sie in ein Narrativ eingebettet werden. Denn so stellt schon Aristoteles in seiner Poetik fest: „Ein Ganzes aber ist, was Anfang, Mitte und Ende hat“ (Aristoteles, 2008, S. 12).

Das basale Muster von Narrativen ist durch drei Elemente charakterisiert: a) eine (defizitäre) Ausgangssituation; b) ein auf Veränderung ausgerichtetes Handeln – oft geprägt durch die Bewältigung von Konflikten und Gegenkräften, das c) eine neue Wirklichkeit hervorbringt (Yorke, 2013, S. 24 ff., S. 224 ff.; Field, [1979] 2005). Eine Vision im engeren Sinne ist hier das ‚dritte Glied in der Kette‘.

Visionen sind Vorstellungen einer möglichen alternativen Wirklichkeit. Ohne die dramaturgische Einbettung, d. h. eine Verknüpfung mit einer Ausgangslage und die Bezugnahme auf den Wandel, der sie ermöglicht, verbleibt eine Vision im luftleeren Raum – sie ist bezugslos. Das Grundmuster zweier unterschiedlicher Wirklichkeiten, verbunden durch eine Phase des Übergangs lässt sich in vielfältiger Weise weiter ausdifferenzieren. Ein erprobtes Format ist hier die ursprünglich von Joseph Campbell formulierte Sequenz der Heldenreise, die in vielfältigen Variationen für Narrationen von Veränderungsprozessen genutzt wird (Campbell, [1949] 2011).

Die dramaturgische bzw. narrative Einbettung einer Vision dient neben der emotional ansprechenderen Vermittlungsmöglichkeiten primär zwei Zielen: der Verankerung der Vision in der aktuellen Realität sowie einer mehr oder weniger konkreten Andeutung bzw. Beschreibung von möglichen Wegen, um die gewünschte Zukunft zu erreichen. Es ist wichtig, dass bei der Narration über die Verwirklichung einer Vision nicht nur das Endziel im Fokus steht, sondern auch die Hindernisse und Anstrengungen einbezogen werden, die auf dem Weg dorthin zu bewältigen sind. Viele Narrationen einer Vision malen ein positives Bild der Vorteile einer erstrebenswerten Zukunft, aber berücksichtigen nicht die realistischen Kosten, die notwendig sind, um dorthin zu gelangen. Dies wird spätestens problematisch, wenn negative Kräfte und Ängste im Veränderungsprozess auftauchen. Wenn diese nicht bereits in einer gewissen Weise antizipiert worden sind, kann dies schnell zu einem Scheitern der Vision führen. Veränderungsprozesse sind stets mit großen Herausforderungen und Ängsten vor dem Unbekannten verbunden. Gewöhnlich gibt es starke Kräfte, die versuchen werden, den Status quo mit aller Kraft aufrechtzuerhalten. Die Haltlosigkeit des Status Quo muss mit den Mühen und Anstrengungen des Veränderungsprozesses kontrastiert werden. Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass Opfer gebracht werden müssen und dass es während des Übergangs durchaus auch unbequem werden kann.

Herausforderungen und Anstrengungen sollten in diesem Sinne nicht primär als Hindernis für die Vision dargestellt werden, sondern als notwendiger Bestandteil des Weges zu deren Verwirklichung. Und dass sich der Einsatz lohnt, weil er es ermöglicht, ein sehr erstrebenswertes Ziel zu erreichen. Dadurch können auch diejenigen einbezogen werden, die Vorbehalte mögliche Schwierigkeiten oder Widerstände in Bezug auf die Umsetzung der Vision haben und ihr dadurch kritisch gegenüberstehen. Wichtig ist auch zu vermitteln, dass es nicht um *einen* vorgegebenen Weg geht, sondern um eine Vielfalt an Umsetzungsmöglichkeiten. Es sollten alternative Lösungswege aufgezeigt sowie dazu

ermutigt werden, noch weitere zu identifizieren. Dies kann über unterschiedliche Medienformate und z. B. in Form von ‚Patchwork-Stories‘ umgesetzt werden, in denen fiktive oder reale Geschichten über unterschiedliche Akteure und ihre Fortschritte bei der Verwirklichung der Vision ein größeres Bild erzeugen. So kann ein breiteres Verständnis und eine größere Unterstützung mobilisiert werden.

Unabhängig vom Weg die angestrebte Zukunft zu erreichen, ist die Diskrepanz – das Spannungsverhältnis – zwischen der Vision und der heutigen Ausgangslage für die Wirkmächtigkeit einer Vision von herausragender Bedeutung: „Der Schlüssel für effektive Kreativität ist die Spannung zwischen Vision und Realität.“ (Senge, 2001, S. 276) Der Blick auf den Ist-Zustand sollte dabei so objektiv wie möglich sein, neutral und frei von Emotionen. Der Ort für Emotionen und Leidenschaft liegt in der Vision. So kann sie zu einer stärkeren Kraft als die gegenwärtige Realität werden (Elkin, 2003; Senge, 2001). „Die Entwicklung einer sehr attraktiven Vision und ihre anschließende Verankerung in einer klaren Wahrnehmung der Realität bilden das Grundgerüst für eine kreative Dynamik.“ (Elkin, 2003, S. 126). Allerdings muss diese kreative Spannung auch ausgehalten werden. Die Gefahr ist, dass eine zu große Diskrepanz zwischen der gegenwärtigen Realität und der angestrebten Vision entmutigt. „Wenn die Klarheit über das Wesen der Vision zunimmt, wächst auch das Bewusstsein für die ‚Lücke‘ zwischen der Vision und der gegenwärtigen Realität. Häufig kommt es dann [...] zu Mutlosigkeit, Verunsicherung oder sogar Zynismus. Zielsetzungen werden abgesenkt oder man ‚lügt sich über die tatsächlichen Gegebenheiten bzw. Fortschritte in die Tasche‘“ (Senge, 2001, S. 279). Es geht also darum ein inspirierendes Zukunftsbild zu schaffen, das prinzipiell als erreichbar empfunden wird. Wenn es zu anspruchsvoll ist und somit unerreichbar erscheint, verliert es seine motivierende Kraft. Wenn es jedoch zu einfach zu erreichen wäre, schafft es ebenfalls eine Situation, in der es seine motivationale Kraft verliert. Das Ziel besteht darin, die richtige Balance zu finden. (Bishop & Hines, 2012; Elkin, 2003; Senge, 2001). Man kann die Wirkung von Visionen mit einem Gummiband illustrieren, das die jetzige Realität mit der angestrebten Zukunft verbindet (Senge, 2001). Sind die Ziele zu weit gesteckt, reißt das Band. Sind sie nicht ambitioniert genug oder wird ein geschöntes Bild der tatsächlichen Ausgangslage unterlegt, entsteht keine Zugkraft für Veränderung. Es geht darum, eine gewisse Spannung zu erzeugen und diese auszuhalten. Daraus entsteht Kreativität und Neues.

### **Leitfragen für das Kriterium „Narrative Einbettung und ‚Kreative Spannung‘“**

Wird die Vision in eine Entwicklung auf der Zeitachse – von der heutigen Ausgangslage über (herausfordernde) Veränderungen / Handlungen hin zu einer neuen Wirklichkeit – eingebettet?

Beruhet die Vision auf einer realistischen Wahrnehmung der Ausgangslage?

Werden auch Beharrungskräfte, Konflikte, Anstrengungen sowie mögliche unterstützende Faktoren und kreative Ansätze zur Verwirklichung der Vision thematisiert?

Besteht eine deutliche Differenz zwischen Gegenwart und angestrebter Zukunft, die eine kreative Spannung erzeugt?

Ist die Realisierung der Vision – auch wenn sie über die aktuellen Fähigkeiten der Beteiligten hinausgeht – zugleich prinzipiell vorstellbar?

#### 4.2.4. Kohärenz und Plausibilität

Wirkungsvolle Visionen sind in sich kohärent und plausibel. Das bedeutet zunächst, dass Inhalte, Handlungsfelder, Wirkungskreis und Adressaten – also das Scoping der zu entwickelnden bzw. zu verwirklichenden Vision – sinnvoll aufeinander abgestimmt sind. Eine Kommune kann schwerlich eine neue internationale Transaktionssteuer entwerfen und verwirklichen. Aber es gibt viele Möglichkeiten, für die die lokale Ebene durchaus der richtige Anknüpfungspunkt ist. Kinder aus Oberbayern können schwerlich das Weltfinanzsystem neu denken – aber sie könnten eine wirkungsvolle Vision für eine lokale Tauschwährung oder sich sozial engagierende Schülerfirmen kreieren. Wichtig ist, dass Visionen nicht nur für bestimmte Gruppen entwickelt werden, sondern *mit* ihnen. Und dass es darin um Handlungsebenen geht, in denen sie tatsächlich Einfluss nehmen können. Auch dürfen die Möglichkeiten zur Verwirklichung einer Vision wie bereits erwähnt nicht trivialisiert – und damit unglaublich gemacht – werden. Es gibt sie nicht, die ‚50 kleinen Dinge, um die Welt zu retten‘. Jede Vision hat ihren Preis, und der muss in Kauf genommen werden.

Das in einer Vision entworfene Zukunftsbild muss nicht frei von widerstreitenden Kräften sein, sollte aber eine gewisse innere Kohärenz aufweisen (Wiek & Iwaniec 2013). Das Prinzip der inneren Kohärenz bedeutet hier, dass keine sich gegenseitig ausschließenden Sachverhalte bestehen und offensichtliche Konfliktlinien auch thematisiert bzw. konstruktiv bearbeitet werden müssen. Insbesondere die in der Vision erreichten Ziele dürfen nicht inkompatibel sein – etwa, weil man gerne allen gerecht werden möchte und eine schöne ‚eierlegende

Wollmilchsau' (eine additive Zielkollage) kreiert. Innere Kohärenz soll auch nicht heißen, dass Visionen Komplexität vermeiden sollten, indem sie vage Ziele haben oder Probleme verallgemeinern, so dass Abwägungen und konkurrierende Werte nicht deutlich werden. Vielmehr geht es um die Notwendigkeit, absehbare Zielkonflikte offenzulegen und in Einklang miteinander zu bringen (Bishop & Hines, 2012; Elkin, 2003).

Ein weiterer Aspekt der inneren Kohärenz ist, dass der (implizit oder explizit) unterlegte Zeithorizont der angestrebten Veränderung angemessen ist. Visionen müssen weit genug in der Zukunft angesiedelt sein, um Ziele zu setzen, die zugleich anspruchsvoll und realistisch sind. Zum Beispiel wäre ein Strom-Mix aus 100 % regenerativen Energien bis Ende kommenden Jahres durchaus wünschenswert – aber eben auch nicht sehr plausibel. Auch J. F. Kennedy forderte die erste bemannte Mondlandung nicht für ‚Ende nächsten Jahres‘, sondern bis zum ‚Ende des Jahrzehnts‘. Visionen müssen eine gewisse Plausibilität haben, um mehr als Fantasien und Tagträume zu sein – die zentrale Botschaft muss sein, dass der angestrebte Wandel zumindest potenziell möglich ist (van der Helm 2009; Wiek & Iwaniec, 2013; Senge, 2001; Bishop & Hines, 2012; Elkin, 2003; Bergheim, 2012). Der Akzent liegt hierbei jedoch auf der Frage, ob die skizzierte künftige Situation prinzipiell vorstellbar ist und erreichbar erscheint, nicht darauf, ob schon ein konkretes Umsetzungskonzept vorliegt. Ein Insistieren auf bereits vorliegende, plausible Umsetzungskonzepte ist oft eher eine (unbewusste) Vermeidungsstrategie bzw. der Glaube, dass es ohnehin keine substantziellen Alternativen zum Status quo gäbe (Meadows, [1996] 2014).

#### **Leitfragen für das Kriterium „Kohärenz und Plausibilität“**

Sind Inhalte, Handlungsfelder, Wirkungskreis und Adressaten der jeweiligen Narration einer Vision sinnvoll aufeinander abgestimmt (kohärentes Scoping)?

Ist das Zukunftsbild in sich schlüssig und sind die darin enthaltenen Ziele miteinander vereinbar?

Werden Systemeigenschaften wie Pfadabhängigkeiten, Wechselwirkungen/Rückkopplungen und Zeitverzögerungen berücksichtigt?

Ist der (implizit oder explizit) zugrunde gelegte Zeithorizont dem visionären Vorhaben angemessen?

#### 4.2.5. Priorisierung von Wert- und Zielvorstellungen

Visionen können dazu beitragen, bestehende Wertvorstellungen zu bewahren oder durch attraktive Umdeutungsangebote zu verändern. Wichtig ist eine klare Priorisierung von Zielsetzungen und Wertmaßstäben, die Orientierung für Abwägungen und Entscheidungen gibt. Prioritäten vereinfachen die Vision, indem sie die Bedeutung unterschiedlicher Ziele und Werte hierarchisch ordnen. Prioritäten geben insbesondere Hinweise für nachfolgende Prozesse der Entscheidungsfindung, wo es um den Einsatz begrenzter Ressourcen geht. Um eine klare Orientierung zu geben und die Wirksamkeit einer Vision zu erhöhen, kann es sogar von Vorteil sein, auf ein zentrales, übergeordnetes und einprägsames Ziel zu fokussieren mit dem sich möglichst viele identifizieren können (Kantabutra & Avery, 2010, S. 43). In dieser Sichtweise ist weniger oft mehr.

Häufig wird davon ausgegangen, dass die wahrgenommene Vereinbarkeit mit den existierenden Werten, Erfahrungen und vorherrschenden Normen die Bereitschaft zur Identifikation mit einer Vision erhöht (so u. a. Kohles et al., 2013; Wendel, 2016, S. 27; Espinosa et al., 2017). In diesem Sinne wäre es ein Kriterium für wirkungsvolle Vision, ‚reibungsflos‘ an die bestehenden Werte und Praktiken anzuknüpfen. Dies kann jedoch gerade in Fragen der Nachhaltigkeit problematisch sein, da hier die bestehenden Werte und Praktiken zu einer ausgesprochen nicht-nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise beigetragen haben. Visionen für eine sozial-ökologische Transformation bzw. hin zu einer „Kultur der Nachhaltigkeit“ sollten darum eher auf (neue) Wertehaltungen setzen, die in der gegenwärtigen Praxis nicht genügend Berücksichtigung finden sowie und auf attraktive „Umdeutungsangebote“ zu setzen (Parodi, 2009; Meinert, 2018; ähnlich Golücke, 2001, 2018; Flowers, 2007). Solche (Um-)Deutungsangebote für in erstrebenswerte Zukunft könnten u. a. sein (vgl. Parodi, 2009, S. 65-66; Meinert, 2018):

- Von der Nutzenmaximierung zu Genug-Haben und Entlastung;
- Vom gewohnheitsmäßigen und statusbezogenen Konsum zu achtsamem Konsum;
- Vom Besitzen und Verbrauchen zum Nutzen und Verwenden;
- Von kurzfristigen Zerstreuungen und Schnelllebigkeit zu Dauerhaftem und tiefergehender Bedürfnisbefriedigung;
- Von Einkommenszuwächsen zu zunehmendem Zeitwohlstand
- Von unbegrenzten (Wahl-)Möglichkeiten und Beliebigkeit zu Sinn und Bedeutung;

- Von Autonomie und Eigenständigkeit zu Zugehörigkeit und Verbundenheit;
- Von Wettbewerb und Konkurrenz zu Kooperation und Gemeinwohl;
- Von extraktiven, linearen Wertschöpfungsketten zu zirkulären Stoffkreisläufen
- ...

Es ist alles andere als trivial, eine Priorisierung von Werten und Zielvorstellungen vorzunehmen. Zum einen haben unterschiedliche Stakeholder-Gruppen unterschiedliche Ziele (dies erfordert zunächst eine Integrationsleistung), zum anderen kann dies zur Konfrontation mit bestehenden ‚offiziellen Normen und Leitsätzen‘ innerhalb von Gesellschaften, Organisationen, Unternehmen, etc. führen. Auch sind tiefliegende Werte und Bedürfnisse oft unbewusst und es ist unklar, welche Wünsche und Verhaltensweisen intrinsischen Bedürfnissen oder eher äußeren Erwartungen und Normen entspringen. Mögliche Orientierungen bieten hier wie bereits erwähnt die Unterscheidung bzw. Ablösung von habituellen Wants und Satisfiers durch neue nachhaltige Praktiken und Alternativen zur Befriedigung der darunter liegenden Bedürfnis- und Motivationsstrukturen.

Narrationen einer Vision müssen also sowohl die grundlegenden Werte und Prinzipien verdeutlichen, die für die beschriebene Zukunft von Bedeutung sind, als auch die tatsächlichen Motive, Bedürfnisse und Interessen der Menschen ansprechen und einbeziehen. Nur so können sie sich mit der Vision identifizieren und motiviert werden, sich für ihre Umsetzung einzusetzen. Gegebenenfalls kann es von Vorteil sein, für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen bzw. -Dialoge auch unterschiedliche Motivationen, Werte und Zielsetzungen in den Vordergrund zu stellen.

#### **Leitfragen für das Kriterium „Priorisierung von Wert- und Zielvorstellungen“**

Ist klar erkennbar, welche Werte und Ziele Priorität haben und welche demgegenüber untergeordnet werden?

Ist die Vision kompatibel mit bestehenden Werteorientierungen und Grundüberzeugungen bzw. enthält sie attraktive Umdeutungsangebote?

Wie werden die (unterschiedlichen) Bedürfnisse und Motivationen relevanter Stakeholder-Gruppen in der Kommunikation über die Vision adressiert?



#### 4.2.6. Visionskern und Variabilität

Visionen brauchen einen klaren Fokus, einen Kern (der oft in Form eines *Vision Statements* expliziert wird). Sie müssen aber auch flexibel sein, um auch bei Veränderungen des Umfelds Bestand zu haben sowie eine Aneignung in spezifische Kontexte zu ermöglichen.

Wirkungsvolle Visionen sind spezifisch, am besten unverwechselbar – d. h. sie bedienen keine Allgemeinplätze, sondern sind auf einen konkreten Wirkungskreis und die darin Handelnden zugeschnitten. Wenn eine Vision abstrakt bzw. beliebig erscheint, berührt sie die Menschen nicht und bietet keine Anhaltspunkte zum Handeln. Eine spezifische Kontur ermöglicht ein klares Verständnis der Vision sowie die Identifikation von Referenzpunkten für die Gestaltung und Bewertung von Handlungen bzw. Politiken zu ihrer Verwirklichung (Bishop & Hines, 2012; Wiek & Iwaniec, 2013). Abstrakte Werte und weitgefasste Ziele können eine anfängliche Orientierung bieten, aber sie können eine greifbare Vision nicht ersetzen (Wiek & Iwaniec, 2013). So macht es einen gravierenden Unterschied, ob man über die Demokratisierung des Internets spricht oder eine lebendige Vision entwickelt, in der es öffentliche, nicht-kommerzielle Suchmaschinen, Open-Innovation, online-basierte Prosumer-Werkstätten (Reichel, 2018), demokratische Investitionsplattformen und eine „Städte-Olympiade“ für nachhaltige Innovationen gibt (Helbing, 2021). Ebenso dürfte die Resonanz unterschiedlich ausfallen, ob eine Vision bloß von ‚Globaler Technologieführerschaft‘ und ‚Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit‘ handelt, oder ob sie mit starken Bildern veranschaulicht, wie die ‚Bündelung der Kompetenzen hier in der Region X einen zukunftsweisenden Maschinen- und Anlagenbau-Cluster für klimaverträglicher Produktionsverfahren‘ hervorbringt. Konkrete Ziele geben der Vision Substanz, aber sie müssen durch Narrationen und visuelle Elemente kontextualisiert und eingebettet werden, um sie ‚erfahrbar‘ zu machen (Wiek & Iwaniec, 2013).

Visionen müssen aber auch unscharf sein, Freiheitsspielräume offenlassen und den Menschen erlauben, ihre Ambitionen und Wünsche hineinzuzinterpretieren – um so immer wieder aufs Neue konkrete Gestalt anzunehmen (Wiek & Iwaniec, 2013; Espinosa et al., 2017). Wenn Beteiligte das Gefühl haben, dass eine vorgegebene Vision „in Stein gemeißelt“ ist, während ihre eigene, persönliche Vision ohne Bedeutung ist, und sie sich lediglich anpassen sollen, kommt es zu Polarisierungen und Gegenkräften – vielleicht sogar zum Erliegen des Visionsprozesses (Senge, 2001, S. 278). Darum ist es notwendig, unterschiedliche Visionen und divergente Zukunftsentwürfe auf eine Weise zu erkunden, „die zu tieferen,



gemeinsamen Visionen führt“ (ebd.) Visionen sollten in diesem Sinne stets auch Raum für Inspiration und eigene Ausdeutung bieten, aber auch genug klare Anknüpfungspunkte, um die Vorstellungskraft anzuregen. „Erfolgreiche [visionäre] Narrative sind also durch eine gewisse Mehrdeutigkeit gekennzeichnet, die sie in verschiedenen Kontexten (zum Beispiel im Privaten bis hin zu globalen politischen Arenen) anpassungsfähig macht. [...] Erfolgreiche Narrative sind nicht mit Bedeutungen gesättigt, die alternative Interpretationen ausschließen, sondern sind für die Aneignung und Übersetzung von verschiedenen Akteuren offen“ (Espinosa et al., 2017, S. 31). Während die Zielsetzungen einer Vision möglichst klar dargestellt werden sollten, ist insbesondere in Bezug auf die Wege zur Erreichung der Ziele mehr Offenheit von Vorteil.

Ein anderer Grund, der für eine gewisse Flexibilität spricht, liegt darin, dass die Umstände sich ändern können. Der Zweck einer Vision ist nicht, die Menschen an einen bestimmten Pfad zu binden. Sie soll vielmehr Orientierung geben und dabei helfen zu entscheiden, wie sich die zentralen Ziele der Vision erreichen lassen. In diesem Sinne zeichnen wirkungsvolle Visionen ein inspirierendes Bild der Zukunft – auch wenn diese dann im Ergebnis etwas anders aussieht, als man sich vorgestellt hat. In jedem Fall muss eine Vision flexibel sein, was den Weg der Umsetzung betrifft, um auf unwägbarere ‚Überraschungen‘ und Veränderungen der Rahmenbedingungen eingehen zu können. Hier bietet es sich auch an, ergänzend explorative Szenarien zu entwickeln, die unterschiedliche mögliche künftige Kontexte aufzeigen, in denen die Vision möglicherweise verwirklicht werden muss.

Schließlich brauchen herausfordernde und inspirierende Visionen auch Elemente, die etablierte Annahmen herausfordern, neue Perspektiven eröffnen und zum Nachdenken anregen. Wirkungsvolle Visionen irritieren (Toman, 2015), machen neugierig, indem sie gewohnte Schemata und Erwartungshaltungen durchbrechen. Sie vereinen klare Konturen mit Spielräumen für Interpretation und Aneignung, ebenso wie das Vertraute mit Neuartigem.

### Leitfragen für das Kriterium „Visionskern und Variabilität“

Handelt es sich um eine spezifische, ja einzigartige (und nicht nur generische) Vision?

Existiert ein kompaktes, spezifisches und gut erinnerbares *Vision Statement*?

Ist die Narration der Vision konkret genug, um eine klare Vorstellung zu vermitteln worum es geht, um Orientierung und Richtung zu geben?

Ist die Narration der Vision zugleich flexibel genug, um Raum für individuelle ‚Übersetzungen‘ und Aneignung zu geben – insbesondere in Bezug auf Wege zur Erreichung der Vision?

Erzeugt die Vision auch Irritation, ein motivierendes Spannungsfeld zwischen Vertrautem und Ungewohntem?

#### 4.2.7. Kommunikabilität und Einprägsamkeit

Um eine große Wirkung zu entfalten, müssen Narrationen einer Vision klar und verständlich, nicht zu komplex, bildhaft, einprägsam sowie mental wie auch emotional ansprechend sein (Wiek & Iwaniec, 2013; Toman, 2015; Bishop & Hines, 2012; Wendel, 2016; Collins & Porras, 1994, 1996; Senge, 2001; Northhouse, 2018). Sie müssen unterschiedliche Motivationsstrukturen adressieren (Rawolle & Kehr, 2012), lebensweltliche Bezüge herstellen und unterschiedliche ‚Auffahrten‘ bieten, sich die Vision zu eigen zu machen.

Wirkungsvolle Narrationen einer Vision machen das Veränderungspotenzial längerer Zeiträume erfahrbar. Zugleich illustrieren sie eine alternative Wirklichkeit so authentisch, als ob sie bereits gegenwärtig wäre. Sie schaffen so eine gewisse Vertrautheit mit einer Zukunft, die es so zwar noch nicht gibt, aber durch ein ambitioniertes Handeln auf längere Sicht prinzipiell erreichbar wäre. Der Erfolg der Narrationen einer Vision ist maßgeblich dafür, ob insbesondere Menschen, die nicht unmittelbar in die Entwicklung der Vision involviert waren, Motivation und anhaltendes Engagement für ihre Verwirklichung entwickeln. Die Kommunikabilität von Narrationen einer Vision kann durch eine Reihe von bewährten Elementen gestärkt werden. Zunächst, und schon im Begriff erkennbar, sind Visionen etwas Bildhaftes, keine Ideen oder Konzepte. Das Wort Vision geht auf das lateinische „videre“ (sehen) zurück. Dieses Kernmerkmal unterscheidet die Vision von anderen aspirativen Zugängen: „Dieser Bezug zum ‚Sehen‘ ist bedeutsam: je detaillierte und plastischer das Bild ist, desto überzeugender wird es sein“ (Senge et al., 2008, S. 349, vgl. hierzu auch Strasser,

2010; Rawolle & Kehr, 2012). Denn wir „sind immer noch eine visuelle Spezies. Der visuelle Kortex ist primitiver und in vielerlei Hinsicht mächtiger als der cerebrale Kortex. Bilder vermitteln Bedeutungen auf eine unmittelbarere und überzeugendere Art und Weise. Sie eignen sich ideal, um eine bevorzugte Zukunft darzustellen“ (Bishop & Hines, 2012, S. 238, eigene Übersetzung). Bilder haben die Fähigkeit, Emotionen zu wecken und das intuitive Denken anzusprechen. Allgemeine Ziele wie ‚Erfolg‘, ‚Gesundheit‘, ‚Sicherheit‘ sind Konzepte, keine Visionen. Konzepte können gute Ausgangspunkte sein, aber sie müssen in konkrete Bilder übersetzt werden. Es muss deutlich werden, wie es aussieht, sich anfühlt, welche weiteren sinnlichen Wahrnehmungen diese Zukunft in sich birgt; was sie im Alltag bedeutet, wie es sich ‚hier lebt‘. Es ist ein Unterschied, ob man über die „Verbesserung der Luftqualität“ spricht oder von der „frischen und klaren Luft, die man morgens auf dem Weg zur Arbeit im Gesicht und den Lungenflügeln spürt“. So sprechen auch Collins und Porras in ihrem Bestseller zu Unternehmensvisionen nicht von „hoch gesteckten Zielen“, sondern von „Big Hairy Audacious Goals.“ Auch Analogien und Metaphern eignen sich, um Visionen einprägsamer zu machen. So trägt ein Nachhaltigkeits-Szenario, das vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Ende der 1990er Jahre entworfen wurde, den Namen „Jazz“ – auch dies regte in der Folge viele Unternehmensführungen an, Nachhaltigkeit nicht primär als zusätzliche Belastung zu sehen und dazu einen Inhouse-Workshop zu machen. In den als ausgesprochen einflussreich angesehenen „Montfleury Szenarien“, die 1992 zu den Perspektiven für die südafrikanische Gesellschaft nach der Überwindung der Apartheid, entwickelt wurden, trug das positive, transformative Szenario (die Vision) den Namen „Flug der Flamingos“. Weniger wünschenswerte Entwicklungen firmierten hier unter den Titeln „Vogel Strauß“, „Lahme Ente“ und „Ikarus“ (Kahane, 2013). Auch das Anknüpfen an bekannten Geschichten oder positiv besetzten historischen Bezugspunkten kann die Vermittlung von Zukunftsvisionen unterstützen. Beispiele aus dem Bereich der sozial-ökologischen Transformation sind die Initiative „Global Marshall Plan“ sowie der „Green New Deal“ der EU, die beide an positiv besetzten Motiven aus der Geschichte anknüpfen.

Allgemein sind Visionen auch einprägsamer und emotional ansprechender, wenn sie in einer bildhaften, figurativen Sprache vermittelt werden: So weist u. a. William Becker mit einem eindringlichen Plädoyer darauf hin, dass politische Zukunftsdiskurse oft genau an dieser Stelle Defizite aufweisen: „Wir vermissen Visionen der rechten Gehirnhälfte – eindringliche, lebensechte Bilder der Zukunft, die wir wollen, vermittelt mit den gleichen kraftvollen Technolo-

gien, die Filmemacher verwenden, um uns zu unterhalten, und die Werbeindustrie nutzt, um uns Dinge zu verkaufen. Denken Sie darüber nach. Wäre es nicht interessant, wenn wir unsere visuellen Künste und Werkzeuge mobilisieren würden, um nachhaltige Entwicklung von einer Abstraktion in etwas zu verwandeln, das wir alle sehen können?“ (Becker, 2014, S. 15, eigene Übersetzung).

Anders als in Gesetzestexten gewinnen Visionen durch konnotative Sprache an Qualität, also durch die Verwendung von Begriffen, die nicht wortwörtlich gemeint sind und Raum für (emotionale) Interpretationen geben: „Unser Planet ist ein wunderschöner, zerbrechlicher Ort“, die „Erde als Organismus“, ambitionierte Nachhaltigkeitsinitiativen als „Samen, die aufgehen müssen, um später Früchte zu tragen“, etc. Ein anders Kriterium ist die Verständlichkeit: „Ein Narrativ ist erfolgreich, wenn es in verständlicher Sprache erzählt wird, technisch-abstrakten Jargon vermeidet und damit gut an das Alltagsverständnis des Publikums anschließt“ (Espinosa et al., 2017, S. 33). Je komplexer eine Vision ist, desto anspruchsvoller ist auch Vermittlung und Umsetzung. Darum sollte stets abgewogen werden, wie im konkreten (Kommunikations-)Kontext die in der Vision enthaltenen Zusammenhänge überschaubar bleiben, um die Aussichten auf eine erfolgreiche Rezeption nicht zu gefährden. Gegebenenfalls bietet es sich an, unterschiedliche Versionen bzw. Narrationen einer Vision für unterschiedliche Adressatengruppen zu erstellen. Stellschrauben sind hierbei die Detailtiefe sowie die Wahl bzw. Kombination unterschiedlicher Medienformate (Text, Bild, Audio, andere kreative Artefakte). „Eine zu hohe Komplexität birgt die Gefahr nicht adaptiert zu werden, da sie [die Vision] als zu verworren oder umständlich wahrgenommen wird, um praktikabel zu sein. Eine zu vage oder abstrakte Vision läuft Gefahr als irrelevant ignoriert zu werden“ (Wendel, 2016, S. 27). Die Nutzung von Emblemen können ebenfalls dazu beitragen, eine Vision zu verankern, eine Bindung zu ihr herzustellen sowie identitätsstiftend wirken (Beispiele sind hier das Emblem von Fridays for Future, die Regenbogenflagge, die Friedenstaube oder das Peace-Symbol). Embleme sollten einen tieferen Bedeutungs- bzw. Symbolgehalt haben, der in Verbindung mit der Vision steht, einfach erkenn- und reproduzierbar sein sowie in unterschiedlichen Medien und Größen funktionieren. In der Forschungsliteratur wird auch auf das Potenzial „emblematischer Themen“ hingewiesen, also „Ereignisse, Personen, Handlungen etc., die in der Öffentlichkeit vorherrschenden Vorstellungen erfassen und für ähnliche Themen veranschaulichend sind“ (Espinosa et al., 2017, S. 94). Beispiele für symbolische und zugleich bildhaft verdichtete Themen ist der „Stumme Frühling“ (Rachel Carson 1962 zu den Umweltfolgen von DDT), „Sau-

rer Regen“ und „Waldsterben“ als Embleme im Umweltdiskurs in den 1980er Jahren. Zur Unterstützung der Wirkmächtigkeit einer Vision sollte jedoch eher auf positiv konnotierte emblematische Themen gesetzt werden. Espinosa et al. nennen hier das Beispiel „Der Himmel über der Ruhr muss wieder blau werden“ (Willy Brandt, 1961, zit. nach Espinosa et al., 2017, S. 35). Positiv konnotierte Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit sind der „Ökologische Handabdruck“ (Germanwatch) oder ein „Sanfter Tourismus“. Ein weiteres hilfreiches Stilmittel ist die Wiederholung. Wiederholung ist ein wichtiges Element der Werbung, um Botschaften im Gedächtnis zu verankern. Dies gilt auch für die Vermittlung von Visionen. Sie sollten immer wieder kommuniziert werden, um im Bewusstsein der Menschen präsent zu bleiben.

Ein wesentlicher Faktor für die Kommunikabilität und Einprägsamkeit einer Vision ist, dass in wenigen Sätzen klar beschrieben werden kann, was das wesentliche Ziel ist und wie die Zukunft beschaffen ist, wenn die Realisierung des Ziels gelungen ist. Organisationen und Unternehmen fassen ihre Vision meist in ein kompaktes Vision Statement, von nicht mehr als zwei bis drei Sätzen (Collins & Porras, 1994). Trotz der Kürze dürfen solche komprimierten Narrationen einer Vision nicht generisch und austauschbar sein. Sie müssen einen spezifischen Kern, einen eigenen ‚Charakter‘ haben, der auf den konkreten Wirkungskreis der Vision abgestimmt ist.

Wie oben bereits beschrieben brauchen Visionen eine narrative Einbettung. Hier bietet sich ein breites Repertoire an Methoden und Formaten des Storytellings an, um Visionen so zu kommunizieren, dass sie Inspiration wecken, in Erinnerung bleiben und Menschen sich besser mit ihnen identifizieren können. Noch einprägsamer sind interaktive Zugänge, etwa in Form von Imaginationsreisen, Plan- und Rollenspielen, in denen die Teilnehmenden selbst als Akteure in die in der Vision beschriebene Zukunft eintauchen und ‚handeln‘. Solche Simulationen ermöglichen nicht nur Vermittlung und Aneignung, sondern auch kreative Lernprozesse, welche die Vision um weitere ‚Einsichten‘ erweitern. Letztendlich sollte auch hier berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Persönlichkeitsmuster sich auch durch unterschiedliche Bezugswelten, Bedürfnisse und Motivationen auszeichnen. Daher sollten Narrationen einer Vision stets auf den konkreten Kommunikationsanlass hin zugeschnitten sein bzw. ‚mehrgleisig‘ gestaltet werden. Dafür müssen verschiedene Formate, Kommunikationskanäle und Plattformen sowie Begegnungsräume geschaffen werden, die eine effektive Vermittlung und konstruktiven Austausch ermöglichen.

**Leitfragen für das Kriterium „Kommunikabilität und Einprägsamkeit“**

Wird die angestrebte Vision prägnant, verständlich und in starken, anschaulichen Bildern (nicht nur Konzepten) der angestrebten Zukunft vermittelt?

Wird sie anhand von sinnstiftenden Erzählungen illustriert und greifbar (z. B. Patchwork-Stories)?

Wird ihre Kommunizierbarkeit durch Metaphern sowie ggf. auch durch identitätsstiftende Embleme, Symbole, Meme, etc. unterstützt?

Werden unterschiedliche Anlässe, Medien und Kommunikationskanäle sowie interaktive Formate genutzt, um (regelmäßig) den Austausch über die Vision mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen zu führen?

## 5. Resümee: Vision Building als iterativer und kreativer Prozess

Visionen müssen von Menschen entwickelt, erzählt und verbreitet werden, die von der Zukunft, um die es darin geht, betroffen sind. Das erfordert die Einbeziehung und Adressierung vielfältiger Zielgruppen und Lebenszusammenhänge. Um möglichst viele Menschen zu beteiligen bzw. zu erreichen, bedarf es Initiatoren, Multiplikatoren als ‚Promotoren‘, Peers, Vernetzer, Mentoren. Die Arbeit mit Visionen ist keine ‚Wunderwaffe‘ – und neue Rahmenerzählungen brauchen Zeit, um zu wachsen und zu gedeihen. Visionen können nicht hergestellt werden, sie entstehen – und das umso sicherer, wie die vertrauten sinnstiftenden Erzählungen nicht mehr hilfreich für unser Leben sind. Dafür bedarf es vielfältiger Anlässe und Begegnungsräume, in denen unterschiedliche Akteure und Stakeholder-Gruppen zusammenkommen und an der Entstehung von (neuen) visionären Zukunftsentwürfen mitwirken können. Die gemeinschaftliche Arbeit an positiven Zukunftsbildern ist ein wirkungsvolles Instrument, um die Veränderungsbereitschaft zu stärken und heutige Strukturen und Handlungsmuster grundlegend zu hinterfragen. Die Erarbeitung von Visionen ist immer auch ein iterativer Aushandlungsprozess darüber, was wünschenswert und was möglich ist. Ein Vision Building Prozess ist keine einfache und lineare Konstruktionssequenz; es besteht die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Überprüfung, Reflexion und Überarbeitung, kurz gesagt, eines reflexiven Verfahrens, um zu guten Ergebnissen zu kommen (Wiek & Iwaniec, 2013; Kaiser, 2018). Ein hohes Maß an Beteiligung und die Integration vielfältiger Perspektiven und Bedürfnisse erhöht die Aussicht auf kreative und zugleich tragfähige Ergebnisse.

Die einzelnen Gelingensbedingungen, die in dieser Kurzstudie zusammengefasst werden, sind eng miteinander verbunden und weisen zum Teil gewisse Schnittmengen auf. Sie stehen in einer synergetischen Beziehung zueinander. In der Praxis werden sich nicht alle Kriterien vollumfänglich und in gleichem Maße realisieren lassen. Die Entwicklung von Visionen ist stets ein kollaborativer Lernprozess, der nicht nach einem allgemein gültigen Schema ‚abgearbeitet‘ werden kann. Die hier beschriebenen Kriterien können jedoch zum Gelingen einer Vision beitragen. Und es gibt dabei typische ‚Fallstricke‘, die vermieden werden können, z. B.: es fehlt an einem klaren Bezugsrahmen und Momentum; die Vision wird von wenigen Akteuren ohne wirkliche Stakeholder-Beteiligung

entwickelt; eine gemeinsame Definition des Ist-Zustands wird nicht zugrunde gelegt; zu zaghafte oder völlig überzogene Zielvorstellungen führen dazu, dass die Vision niemanden wirklich berührt; die Narrationen einer Vision verbleiben in sachlich-rationalen Argumentationen und Konzepten; wichtige Dynamiken und Unsicherheiten in Bezug auf das künftige Handlungsumfeld (d. h. wichtige systemische Zusammenhänge) werden außen vorgelassen; der Vision fehlt es Klarheit und Fokussierung, sie ist generisch, austauschbar; sie wird nicht mit Verve und durch integrere Promotoren in Resonanz mit den jeweiligen Peer-groups verbreitet; oder sie ist dogmatisch, aufkotroyiert und lässt keinen Raum, um sie zu kontextualisieren, sich anzueignen und mit Leben zu füllen. Oft fehlt es auch an Ressourcen und Mut – angesichts starker Beharrungskräfte, fehlendem Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft, eingefahrener Verhaltensroutinen oder tatsächlich fehlender Mittel und Fähigkeiten – von der Vision zur Umsetzung zu gelangen.

Aber auch nach allen Regeln der Kunst gelungene Visionen können nur eine – wenn auch wesentliche – Komponente von Veränderungs- bzw. Transformationsprozessen sein. Sie sind ein wichtiges Kommunikationsmedium, Wissensspeicher, Inspirationsquelle und Motivationsfaktor, Orientierungsmaßstab und Koordinierungshilfe, können Entscheidungen und Maßnahmen legitimieren, schaffen Identität und Zugehörigkeit und dienen als Grundlage für weitergehende Zukunftsbilder. Denn am Ende hängt es auch davon ab, ob und auf welche Weise die Menschen sich die Vision zu eigen machen und in ihr alltägliches Handeln integrieren. Eine große Rolle werden auch die bestehenden Macht-konstellationen und andere strukturelle Beharrungskräfte spielen, ebenso wie überraschende Ereignisse und Entwicklungen, die nicht vorhersehbar waren und uns vielleicht auf ganz andere Zukunftspfade führen. Der Kern jeder Vision ist eine bestimmte Hoffnung – ob sich diese erfüllt, lässt sich in aller Regel erst *ex post* beantworten. Aber wie der Blick in die Geschichte zeigt, haben mutige und visionäre Zukunftsentwürfe den Lauf der Welt immer wieder maßgeblich beeinflussen können.



## 6. Ergebnisse aus dem Expert\*innen-Workshop „Gelingensbedingungen von Visionen“ am 13. März 2023 in Berlin

Am 13. März 2023 führte das IZT einen Workshop mit Expert\*innen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen durch. Hier wurden die Zwischenergebnisse der Kurzstudie vor- und zur Diskussion gestellt. Insbesondere die vorgestellten Kriterien „Partizipation“, „Integrität der Promotoren“, „Relevanz und Attraktivität“, „Visionstiefe und Systemcharakter“ und die Notwendigkeit einer „Narrativen Einbettung“ sowie zielgruppenspezifische Möglichkeiten für eine wirkungsvolle Kommunikation von Visionen wurden intensiv diskutiert. Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse zusammengefasst und einzelne Aspekte vertieft.

Visionen als sich auf wünschenswerte Zukünfte (*preferred futuring*, Lippitt, 1989) beziehende Entwürfe unterliegen ambitionierten Bedingungen, um ihr funktionales Potenzial auszuschöpfen. Wollen sie ihrem Anspruch gerecht werden und politische Anschlussfähigkeit herstellen sowie unterschiedliche Akteure zusammenbringen, müssen sie die Balance zwischen Komplexität und Einfachheit stets mitkommunizieren. Zu überdimensionierte Visionen haben es ebenso schwer wie simplifizierende Angebote. Mitnahme-, Motivations- und Handlungsbarrieren müssen überwunden werden, gerade wenn Visionen am Schnittpunkt der sozial-ökologischen und der digitalen Transformation zu verorten sind. Beide Transformationen adressieren Veränderungen von tiefgreifenden Wirkungen und kündigen neue Lebenskonstellationen an, die bei vielen Menschen Unsicherheiten, Reaktanzen und Widerstände auslösen. Das Festhalten an gewohnten Mustern und Routinen überwiegt oftmals gegenüber einer grundsätzlichen Zustimmung zu den Zielen der Transformationen.

Zu den wesentlichen Gelingensbedingungen für Visionen zählen nach Meinung eines ausgewählten (nicht repräsentativen) Expert\*innenkreis drei Cluster:

- (1) Relevanz und Erlebbarkeit
- (2) Narrative Einbettung und Systemcharakter
- (3) Allianzen, Beteiligung und Integrität

Die Cluster sind aus analytischen Gründen getrennt, sie bedingen einander in den verschiedenen Praktiken und Arenen.

Für eine Bewertung des Gelingens von Visionen ist stets zu definieren, für wen das Gelingen einen Erfolg darstellt. Die Pluralität der Akteure ist einerseits notwendige Bedingung und andererseits Herausforderung. Womit auf die agonale

Struktur und die Aufmerksamkeitsknappheiten von Öffentlichkeiten verwiesen wird. In Öffentlichkeiten wird um das knappe Gut der Aufmerksamkeit konkurriert bis hin gekämpft (Franck, 1998). Visionen sind offen in Kontexten von „Dauerirritationen und der großen Gereiztheit“ (Pörksen, 2018, S. 7) und sie sind Teil der überhitzten und zu Teilen „dysfunktionalen Öffentlichkeit“ (Stegemann, 2021, S. 21). Die Irritationen werden hervorgerufen nicht nur durch konkurrierende Kommunikations- und damit Sinnangebote, sondern auch durch Fake News und Verschwörungstheorien (Hendricks & Vestergaard, 2018). Dysfunktionalität der Öffentlichkeiten zeigt sich u. a. in Blockaden, „dass die öffentliche Kommunikation immer weniger in der Lage ist, die Zusammenhänge und Ursachen des Handelns reflektieren zu können (Stegemann, 2021, S. 21).

Visionen der sozial-ökologischen Transformation können unterschiedliche Träger\*innen haben. Das Spektrum reicht von kosmopolitisch-liberalen Milieus über konservativ-gehobene Milieus bis hin zu Anhänger\*innen von Neo-Gemeinschaften (Reckwitz, 2017, S. 394 ff.) Bei Neo-Gemeinschaften handelt es sich um neuartige eher informelle Vergemeinschaftungen, die weniger der Allgemeinheit verpflichtet sind (Parteien, Verbände), sondern singuläre und identitäre Ziele verfolgen (populistische Bewegungen). Nachhaltigkeit ist eine Herausforderung aller gesellschaftlichen Milieus, z. B. des verunsicherte Facharbeitermilieus, einer Jugend, die sich zunehmend um ihre Zukunftschancen gebracht sieht oder migrantische Milieus. Diese Bedingungen zählen zu den gesellschaftlichen Kontextvariablen, die wesentlich Einfluss auf den Erfolg und Misserfolg von Visionen haben. Die Herausforderungen für die Etablierung von Visionen sind nicht nur durch die Aufmerksamkeits-ökonomie (Franck, 1998) bedingt, sondern auch und gerade durch Enttäuschungsverarbeitungen. Durch Vertrauensverluste und Enttäuschungen bezüglich bisheriger Visionen könnte die Macht von neuen Visionen unterminiert werden.

Die **Relevanz und Erlebbarkeit** von Visionen im Sinne einer hohen individuellen Bedeutung und der kognitiven wie affektiven Erfahrbarkeit findet daher ihre Resonanz im Kontext der sozial-ökologischen Transformation, wenn sie drei Grundbedürfnisse adressiert: Autonomie, soziale Verbundenheit, Kompetenz (Deci & Ryan, 1993). Selbstbestimmung und Entscheidungs- sowie Handlungsfreiheit definieren Autonomie. Anerkennung und Zugehörigkeit als ein Erleben in einem sozialen Kontext bestimmt die Verbundenheit einer Person. Kompetenz wird heute sehr stark über das Konzept der Selbstwirksamkeit operationalisiert, d. h. Handlungen, die ein Ich machen, werden diesem Ich auch zugeschrieben, so dass es die Konsequenzen seiner Handlungen erfährt.

Einschränkende wie fördernde Aktivitäten bezüglich dieser Bedürfnisse wirken aktivierend, motivierend und Anerkennung stärkend. In Kombination mit entsprechenden thematischen Frames (intersubjektive Interpretationsschemata zur Interpretation und Einordnung von Erlebnissen, Erfahrungen und Wahrnehmungen, die im Kontext kollektiven Handelns aktivierend, motivierend und legitimierend sein können (Daniel et al., 2020), wie bspw. Klimagerechtigkeit, Letzte Generation) und Maßnahmen (Reallabore, Erlebnispfade, Natur-Camps), welche die Vision erfahrbar und erlebbar machen, kann eine Vision gelebt und damit umgesetzt werden.

Ansatzpunkte von Visionen müssen Bedürfnisse sein, die intrinsisch motivieren und entsprechend müssen die Narrative, die kommunikativen Werkzeuge als auch die Adressierung von Visionen gestaltet sein. Das Ermöglichen von Selbstwirksamkeit und Handlungsspielräumen (*Yes we can*) löst Blockaden und öffnet auch die Möglichkeit zum Erleben von Ownership im Sinne von Teilhaben und Beitragen an der Verwirklichung der Vision in der Gemeinschaft. Relevanzen der Visionen werden über Betroffenheiten und Dringlichkeiten hergestellt. Dazu dienen auch dystopische Zukunftsbilder.

Ein wichtiger Faktor für die Diffusion und Entfaltung von Visionen und die Unterstützung von Relevanz und Erlebbarkeit ist die **narrative Einbettung** und der **Systemcharakter**. Starke, transformative Visionen haben systemischen Charakter (vgl. Kap 3.2.2). So verweist die Bedrohung des Planeten nicht allein auf klimatische Effekte, sondern auf eine spezifische Lebensweise in einer kapitalistisch geprägten Ordnung. Das entsprechende Narrativ ist das Anthropozän (Adloff & Neckel, 2020) und die „Imaginationen von Nachhaltigkeit“ (Adloff et al., 2020) buchstabieren das Narrativ in visionärer Rahmung aus. Entsprechend müssen die Narrative so entwickelt und kommuniziert werden, dass sie nicht singular (nur für einen bestimmten Kreis oder Bezugsgruppe geltend) wirken, sondern kollektiv-verbindend Bezüge und systemische Anschlüsse sowie Kopplungen zulassen (Wissenschaftskommunikation).

**Allianzen, Beteiligung und Integrität** vervollständigen die Sammlung der wichtigsten Gelingensbedingungen von Visionen. Auf die Pluralität der Träger\*innen von Visionen wurde bereits hingewiesen. Die Diversität spiegelt sich nicht allein in sozialen oder milieuspezifischen Lagen, sondern auch funktional. Betroffene, Umsetzer\*innen und Macher\*innen, Influencer\*innen, Manager\*innen von Visionen, Entscheider\*innen, Bündnispartner\*innen und auch Kritiker\*innen sind Teile der Trägerschaft. In unterschiedlichen Koalitionen, die flexibel und temporal begrenzt sind, finden sich diese Akteure zusammen. Ge-

rade unter Bedingungen dieser Heterogenität ist das gemeinsame Eintreten für Visionen wichtig. Allianzen und Kollaborationen gerade unterschiedlicher Akteure symbolisiert die vereinigende Bindungswirkung der Vision und deren Überzeugungskraft.

Bei aller Heterogenität ist eine Bedingung aber von ganz besonderer Bedeutung: Die Integrität der Allianzen oder von Einzelpersonen ist von exponierter Wertigkeit. In Zeiten alternativer Fakten, gezielter Desinformation und Fake News (Hendricks & Vestergaard, 2018) ist auch das ein besonders knappes Gut. Hier wird auch bewusst von Integrität und nicht von Authentizität gesprochen, da es nicht reicht, die ‚Echtheit‘ von Personen oder Allianzen darzustellen. Integrität verweist auf Stärke und Widerstandsfähigkeit, die besonders prämiert werden. Integre Personen sind besondere Vorbilder (Macho, 2011) und selten. Promotoren von Visionen sollten diese Vorbildfunktion erfüllen. Dabei verwundert es dann auch nicht, dass Träger\*innen gerade der sozial-ökologischen Visionen unter besonderer medialer Beobachtung stehen. Ihre Integrität wird besonders adressiert, stehen sie doch für hohe soziale und moralische Standards ein. Der kleinste Fehltritt oder ein Herausfallen aus der Rolle der Heldin oder des Helden kann zu großen Schäden im Ansehen der Personen, der Bewegung und letztlich auch dem Gelingen der Vision führen.

Die Genese und die **Kommunikation von Visionen** können als Startpunkte von Beteiligung begriffen: Kommunikation als Mittel zum Zweck, um Menschen zu aktivieren und gemeinsam ins Handeln zu kommen. Für die Kommunikation von Visionen wird von den erwähnten Expert\*innen wesentliche Elemente der strategischen und wertbasierten Kommunikation empfohlen. Das sind sicher keine exklusiven Werkzeuge der Kommunikation, aber Schwerpunktsetzungen, die den Narrationen, Frames und Inhalten der Vision und deren Ziele entsprechen.

Wichtig ist dabei, anstatt die Vision selbst zu kommunizieren, Praktiken zu identifizieren und zu kommunizieren und Heldengeschichten erzählen, in denen sich die Vision manifestiert. Visionen sollten nicht nur kommuniziert, sondern ge- und vorgelebt werden. Der Visionskern muss für verschiedene Bezugsgruppen anders kommuniziert und an deren Bedürfnisse angepasst übersetzt werden, dieser Kern muss klar definiert und darf nicht austauschbar sein. Hinsichtlich der unterschiedlichen biografischen Abschnitte oder Entwicklungsstufen sollte es flexible und passende Formate geben. Der Mensch im Sinne der persönlichen Formen des Austausches und der Ansprache sollte aber als Medium der Vision adressiert werden, wenn auch zukünftig digitale Repräsentationsformen, Medien und automatisierte Kommunikationen als Werkzeuge zur

Verfügung stehen. Glaubwürdigkeit (vgl. Integrität) in der Angemessenheit der Kommunikationsinstrumente sowie etwaiger Testimonials und die emotionale Komponente der Kommunikation sind besonders relevant, da sie Betroffenheiten erzeugen, das Thema (Vision) erlebbar machen und elementare Weltbeziehungen konstituieren – Resonanz. „Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung. In der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren“ (Rosa, 2018, S. 298).

In der Kommunikation muss die örtliche Dimension, die zeitliche Dimension (Dringlichkeit) und unmittelbare Betroffenheit allgemeinverständlich klar gemacht werden. In einem klassischen Storytelling werden (wissenschaftliche) Fakten in Geschichten verpackt. Aber erst *Storylistening*, dann *Storytelling*, Feedback muss immer wieder in die eigene Kommunikation einfließen. Zuhören als Wahrnehmung und Verarbeitung ist auch eine Dimension von Resonanz als Weltbeziehung, um dann weiter- und wiederzuerzählen zu können. Kommunikationsstrategien müssen an Zielgruppen und Handlungsfelder adaptiert werden. Die Kommunikationen müssen beständig optimiert und angepasst werden (*test and learn*). Zur Erhöhung der Flexibilität der Kommunikationsangebote wird ein serielles Erzählen empfohlen, das immer wieder Anfänge findet und nicht eine fixe Idee beständig wiederkaut. Die Anfänge liegen in den jeweiligen Teilen der Serienerzählung. Wichtig aber beim Erzählen ist nicht allein das Wiederbeginnen, sondern auch das Schließen eines Teiles, einer Erzählung. Damit gewinnen gerade Visionen an Ordnung und Identität (Han, 2023, S. 11).

In diesem Kommunikationsmodell wird von kritischen Massen und sozialen Kipppunkten ausgegangen, das heißt, ... Diese sollten daher genutzt werden, u. a. durch Social Influencer\*innen (nicht Social *Media* Influencer\*innen), um diese kritische Masse zu erreichen und zu mobilisieren. Das ‚Warum‘ hinter der Vision muss klar herausgestellt werden und eine klare Wertorientierung erkennbar sein. Ein Mittel dazu ist, die Heldenreise als klassisches Schema. Die Heldinnen oder Helden sollten der Zielgruppe selbst entstammen und ihre Geschichten erzählen.

Vorhandene Visionen sollten vernetzt werden, anstatt neue zu entwerfen, umso Kohärenz herzustellen. Oftmals helfen da Best Practices und der Blick in andere Länder, Organisationen, usw. bspw. über die vergleichende Betrachtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Bei allen Anstrengungen der strategischen Kommunikation und den theoretisch gut belegten Gelingensbedingungen muss aber stets davon ausgegangen wer-

den, dass Visionen nur bedingt steuer- und damit kontrollierbar sind. Offenheit ist ihr Kernbestand, der Flexibilität, Adaptivität und Gestaltungsfähigkeit sichert. Visionen sind entsprechen als ‚Diskursangebote an die Gesellschaft‘ zu verstehen.

## Verwendete und weiterführende Literatur

Adloff, Frank, Neckel, Sighard (2019), Modernisierung, Transformation oder Kontrolle? Die Zukünfte der Nachhaltigkeit, in: Dörre et al. (Hrsg. 2019), S. 167-180.

Adloff, Frank, Neckel, Sighard (Hg.) (2020), Gesellschaftstheorie im Anthropozän, Campus Frankfurt / New York.

Adloff, Frank, Neckel, Sighard, Fladvad, Benno, Hasenfratz, Martina (Hg.) (2020), Imaginationen von Nachhaltigkeit. Katastrophe. Krise. Normalisierung, Campus Frankfurt / New York.

Arbeitskreis Smart Service Welt / acatech (Hrsg. 2015): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft, Abschlussbericht, Berlin, online: <https://www.acatech.de>.

Aristoteles (2008), Poetik, übersetzt und erläutert von Arbogast Schmitt, Akademie Verlag.

Banse, Gerhard, Parodi, Oliver, Schaffer, Axel (Hrsg. 2009), Interdependenzen zwischen kulturellem Wandel und nachhaltiger Entwicklung, Wissenschaftliche Berichte, Forschungszentrum Karlsruhe in der Helmholtz-Gemeinschaft (FZKA), online: <http://bibliothek.fzk.de/zb/berichte/FZKA7497.pdf>.

Becker, William S. (2014), Why Everyone Should Be a Futurist? in: Costanza/Kubiszewski (Hrsg. 2014), S. 15-22.

Bergheim, Stefan (2013), Die Kraft gesellschaftlicher Visionen, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Schöne Aussichten Synthesepapier, online: [https://zgf-fortschritt.de/media/pages/studien/kraft-gesellschaftlicher-visionen/2575031133-1660709573/bergheim-2013-kraft\\_ges\\_visionen.pdf](https://zgf-fortschritt.de/media/pages/studien/kraft-gesellschaftlicher-visionen/2575031133-1660709573/bergheim-2013-kraft_ges_visionen.pdf)

Berkhout, Frans (2014), Normative expectations in systems innovation, in: Technology Analysis and Strategic Management, July 2006, online: <https://doi.org/10.1080/09537320600777010>.

Bishop, Peter C., Hines, Andy (2012), Teaching about the Future, Palgrave Macmillan.

Böhn, Andreas, Metzner-Szigeth, Andreas (Hg. 2018), Wissenschaftskommunikation, Utopien und Technikzukünfte, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe.

Brand, Stewart (1999), The Clock Of The Long Now: Time and Responsibility, Basic Books, New York.

Brand, Urte (2016), Leitkonzepte Nachhaltigkeit und Resilienz als Richtungsgeber in Transformationsprozessen von Energiesystemen, Dissertation, Fachbereich Produktionstechnik der Universität Bremen, online: <http://www.resystra.de/files/publikationen/dissertation-von-urte-brand.master.pdf>

- Bruner, Jerome (1991), The Narrative Construction of Reality, in: Critical Inquiry 18 (Autumn 1991), online: [https://www.sas.upenn.edu/~cavitch/pdf-library/Bruner\\_Narrative.pdf](https://www.sas.upenn.edu/~cavitch/pdf-library/Bruner_Narrative.pdf).
- Campbell, Joseph (1949, 7. dt. Aufl. 2011), Der Heros in tausend Gestalten, Insel Verlag, Berlin.
- Campbell, Joseph, with Moyers, Bill, ed. by Flowers, Betty Sue (1991), The Power of Myth, Anchor Books, New York.
- Collins, James C., Porras, Jerry I. (1994), Built to last, Successful Habits of Visionary Companies, Harper Collins.
- Cook, Katy (2020), The Psychology of Silicon Valley, Ethical Threats and Emotional Unintelligence in the Tech Industry, Palgrave Macmillan.
- Costanza, Robert, Kubiszewski, Ida (Hg. 2014), Creating a Sustainable and Desirable Future, Insights from 45 global thought leaders, World Scientific Publishing.
- Crawford, Kate (2021), The Atlas of AI Power, Politics and the Planetary Costs of Artificial Intelligence, Yale University Press.
- Curry, Andrew, Hodgson, Anthony (2008), Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy, in: Journal of Futures Studies, August 2008, 13(1), S. 1-20.
- Daniel, A., Deutschmann, A., Buzogány, A., & Scherhauer, P. (2020). Die Klimakrise deuten und Veränderungen einfordern: Eine Framing-Analyse der Fridays for Future. SWS-Rundschau, 60(4), 365-384. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71027-9>.
- Davis, Ged R. (2018), Foreword: Realising Hope, in Wilkinson, Flower (Hrsg. 2018), S. 9-14.
- Deci, Edward L., Ryan, Richard M. (1993) Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39 (1993) 2, S. 223-238.
- Dierkes, Meinholf (1994), Leitbilder der Technik: ihre Bedeutungen, Funktionen und Potenziale für den KI-diskurs, in: VDI - Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Künstliche Intelligenz: Leitvorstellungen und Verantwortbarkeit, Bd. 2, Tagungsbericht, Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf, S. 83-98, online: <http://hdl.handle.net/10419/122374>
- Dierkes, Meinholf, Hoffmann, Ute, Lutz Marz (1996), Visions of Technology, Social and Institutional Factors Shaping the Development of New Technologies, Campus Verlag.
- Digitale Zivilgesellschaft (2021), Per Anhalter durch die digitale Zukunft, Visionen für eine gerechte, nachhaltige und soziale Digitalisierung, online: <https://digitalezivilgesellschaft.org>.
- Dobroć, Paulina, Rothenhäusler, Andie (Hg. 2020), 2000 Revisited – Visionen der Welt von morgen im Gestern und Heute, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe.
- Dobroć, Paulina, Bögel, Paulina, Upham, Paul (2022), Narratives of change: Strategies for inclusivity in shaping socio-technical future visions, in: Futures 145, December 2022, S.1-12, online: DOI: 10.5445/IR/1000153958



- Dörre, Klaus, Rosa, Hartmut, Becker, Karina, Bose, Sophie, Sey, Benjamin (Hrsg. 2019), Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften, Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Springer.
- Dürr, Hans-Peter (2011), Das Lebendige lebendiger werden lassen, Wie uns neues Denken aus der Krise führt, oekom Verlag, München.
- van den Ende, Mandy A., Wardekker, Arjan, Hegger, Dries L. T., Mees, Heleen L. P. Vervoort, Joost M. (2022), Towards a Climate-Resilient Future Together, Tools for Engaging Citizens for a Better Future, Springer, Cham.
- Erdmann, Lorenz, Cuhls, Kerstin, Warnke, Philine, u. a. (2022), Digitalisierung und Gemeinwohl – Transformationsnarrative zwischen Planetaren Grenzen und Künstlicher Intelligenz, Abschlussbericht, Umweltbundesamt, Texte 29/2022, online:  
<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/digitalisierung-gemeinwohl-transformationsnarrative>
- Espinosa, Cristina, Pregernig, Michael, Fischer, Corinna (2017), Narrative und Diskurse in der Umweltpolitik: Möglichkeiten und Grenzen ihrer strategischen Nutzung, Zwischenbericht, Umweltbundesamt, Texte 86/2017, online:  
<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/narrative-diskurse-in-der-umweltpolitik>.
- Fath, Brian D., Dean, Carly A., Katzmaier, Harald (2015), Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems, in: Ecology and Society 20(2): 24, online:  
<http://dx.doi.org/10.5751/ES-07467-200224>
- Flowers, Betty Sue (2007), The American Dream and the Economic Myth, Fetzer Institute, (Essays on Deepening the American Dream, Essay No 12., online:  
<https://fetzer.org/resources/american-dream-and-economic-myth>.
- Folkerts, Liesa (2001), Promotoren in Innovationsprozessen: empirische Untersuchung zur persönlichen Dynamik, Springer Fachmedien.
- Franck, Georg (1998), Ökonomie der Aufmerksamkeit, Hanser, München
- Frey, Philipp, Schaupp, Simon (2020), Futures of Digital Industry – Techno-Managerial or Techno-Political Utopia?, in: Behemoth - A Journal on Civilisation, Volume 13 Nr. 1 2020, S. 98 – 108.
- Frey, Philipp, Dobroc, Paulina, Hausstein, Alexandra, Heil, Reinhard, Lösch, Andreas, Roßmann, Maximilian, Schneider, Christoph (2022), Vision Assessment – Theoretische Reflexionen zur Erforschung soziotechnischer Zukünfte, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe.
- Frey, Philipp, Schneider Christoph (2022), Transformatives Vision Assessment: Visionengestaltung zwischen Status Quo, Nachhaltigkeit und demokratischem Anspruch, in: Frey et al. (2022), S. 151- 167.
- Friesike, Sascha, Sprondel, Johanna (2022), Trägere Transformation. Welche Denkfehler den digitalen Wandel blockieren, Reklam.

Fritz, Robert (1994), *The Path of Least Resistance. Learning to Become the Creative Force in your Own Life*, Butterworth-Heinemann.

Gadinger, Frank, Jarzebski, Sebastian, Yildiz, Taylan (2015), *Politische Narrative gesellschaftlichen Wandels*, Denkwerk Demokratie, Werkbericht 6, online: [https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2015/07/DD\\_Werkbericht\\_6-fin.pdf](https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2015/07/DD_Werkbericht_6-fin.pdf)

Gasper, Des (2022), *Manfred Max-Neef's model of human needs understood as a practical toolkit for supporting societal transitions*, Institute of Social Studies, Working Paper 704, July 2022, online: <https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/57726057/wp704.pdf>.

Gemünden, Hans Georg, Hölzle, Katharina (2011): *Innovatoren - Promotoren*, online: <http://www.innovationsmanagement.de/innovatoren/promotoren.html>

Giesel, Katharina D. (2007), *Leitbilder in den Sozialwissenschaften – Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Göpfert, Ingrid (Hrsg. 2001), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, 3. Aufl., Gabler Verlag.

Golüke, Ulrich (2001), *On the Edge of Abundance, Making Sense of what's to come*, inzwischen in neuer Auflage erhältlich unter dem Titel „When is enough enough? Making Sense of what to come“, Books on Demand (BoD).

Golüke, Ulrich (2018), *Generous Respect, the next story of humanity*, BOD, Norderstedt.

Goodman, Michael. *Systems Thinking: What, When, Where, an How?*, in: *The Systems Thinker*, March 1997, S.6-7.

Grießhammer, Rainer, Brohmann, Bettina (2015), *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*, Umweltbundesamt, online: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/wie\\_transformationen\\_und\\_gesellschaftliche\\_innovationen\\_gelingen\\_koennen.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/wie_transformationen_und_gesellschaftliche_innovationen_gelingen_koennen.pdf)

Grober, Ulrich (2010), *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs*. Kunstmann Verlag.

Grober, Ulrich (2016), *Der leise Atem der Zukunft: Vom Aufstieg nachhaltiger Werte in Zeiten der Krise*, oekom Verlag.

Grünwald, Christian, Glockner, Holger, Schaich, Andreas, Irmer, Max, Poole, Stephanie Schipperges, Michael, Neumann, Kai, Weier, Martina (2021), *Narrative einer erfolgreichen Transformation zu einem ressourcenschonenden und treibhausgasneutralen Deutschland*, Erster Zwischenbericht, Umweltbundesamt, Texte 26/2021, online: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/narrative-einer-erfolgreichen-transformation-zu>.

Grunwald, Armin (2012), *Technikzukünfte als Medium von Zukunftsdebatten und Technikgestaltung*, KIT Scientific Publishing 2012, Karlsruhe.

- Gudowsky, Niklas, Bechtold, Ulrike, Peissl, Walter, Sotoudeh, Mahshid (2021), Democratising utopian thought in participatory agenda setting, in: *European Journal of Futures Research* (2021) 9:5, online: <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00174-3>.
- Gunderson, Lance, Holling, Crawford. (2002), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press Washington.
- Han, Byung-Chul (2023), *Die Krise der Narration*, Matthes & Seitz.
- Jürgen Hauschildt, Jürgen, Gemünden, Hans Georg (Hrsg. 1999), *Promotoren, Champions der Innovation*, 2. Aufl., Gabler.
- Hausstein, Alexandra, Lösch, Andreas (2020), Clash of Visions – Analysing Practices of Politicizing the Future, in: *Behemoth, A Journal on Civilisation*, 2020 Volume 13 Issue No. 1, S. 83 – 97, online: <https://ojs.ub.uni-freiburg.de/behemoth/article/view/1038>.
- van der Heijden, Kees, Bradfield, Ron, Burt, George, Cairns, George Wright, George (2002), *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, John Wiley and Sons, New York.
- Helbing, Dirk (2021), *Next Civilization: Digital Democracy And Socio-Ecological Finance - How To Avoid Dystopia And Upgrade Society By Digital Means*, Springer, Cham.
- Hendricks, Vestergaard (2018), *Postfaktisch. Die neue Wirklichkeit zwischen Bullshit, Fake News und Verschwörungstheorien*, Karl Blessing, München.
- Hickel, Jason, Kallis, Giorgos (2020), Is Green Growth Possible?, in: *New Political Economy*, Volume 25/4 2020, online: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13563467.2019.1598964>
- Hickel, Jason (2020), *Less is more, How Degrowth Will Save the World*, William Heinemann, London.
- Hölzle, Katharina, Gemünden, Hans Georg (2005), Schlüsselpersonen der Innovation, Champions und Promotoren, in: Albers, Söhnke (Hrsg. 2005), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*, Springer, S. 457-474.
- Ingvar, David H. (1985), „Memory of the Future“: an essay on the temporal organization of conscious awareness, in: *Human Neurobiology* (1985), 4, S. 127 – 136.
- Initiative D21 (2022), *Digital Index 2021/2022, Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*, Vertiefungsthema: digitale Nachhaltigkeit, online: <https://initiatived21.de/d21index21-22/>.
- James, Paul (2019), *The Social Imaginary in Theory and Practice*, in: Hudson, Chris, Wilson, Erin K. (Hrsg. 2019), *Revisiting the Global Imaginary: Theories, Ideologies, Subjectivities (Essays in Honour of Manfred Steger)*, Palgrave Macmillan.
- Jasanoff, Sheila, Kim, Sang-Hyun (Hrsg. 2015) *Dreamscapes of Modernity, Sociotechnical Imaginaries and the Fabrication of Power*, The University of Chicago Press.

- Kahane, Adam (2013), *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*, Berrett-Koehler Publishers.
- Kai-Fu Lee - Chen Qiufan (2021), *AI 2041 – Ten Visions for Our Future*, Currency, New York.
- Kaiser, Alexander (2017), *Towards a Knowledge-Based Theory of Developing Sustainable Visions: The Theory Wave*, in: *Proceedings of the Fiftyth Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-50)*, IEEE Computer Society Press, S. 4495-4504, online: <https://epub.wu.ac.at/5382/>
- Kaiser, Alexander (2018) *Learning from the future meets Bateson's levels of learning*, *The Learning Organization*, Vol. 25 Issue: 4, S. 237-247, online: <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0065>.
- Kaiser, Alexander, Fahrenbach, Florian, Martinez, Hector (2021), *Creating Shared Visions in Organizations – Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective*, in: Tung X. Bui (Ed.), *Proceedings of the 54rd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, S. 5186-5195, online: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/71250>
- Kantabutra, Sooksan, Avery, Gayle C. (2010), *The power of vision: Statements that resonate*, *Journal of Business Strategy* 31(1), January 2010, S. 37-45, online: <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>.
- Kehl, Christoph, Coenen, Christopher (2021), *Technologien und Visionen der Mensch-Maschine-Entgrenzung*, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag, TAB-Arbeitsbericht Nr. 167, online: <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000063606>.
- Komiyama, Hiroshi, Yamada, Koichi (2018), *New Vision 2050 – A Platinum Society*, Springer, Tokyo.
- Konzeptwerk Neue Ökonomie (2020), *Zukunft für alle, Eine Vision für 2048 – gerecht, ökologisch, machbar*, oekom verlag, München.
- Kopernikus-Projekte (2022), *Generation 2045, Wie die Kopernikus-Projekte unsere Zukunft gestalten*, online: [https://www.kopernikus-projekte.de/vision/vision\\_komplett](https://www.kopernikus-projekte.de/vision/vision_komplett).
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Krafft, Andreas (2022), *Unsere Hoffnungen, unsere Zukunft – Erkenntnisse aus dem Hoffnungsbarometer*, Springer Nature.
- Krause, Diana E. (2010), *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen, Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*, 2. Aufl., Gabler Verlag.
- Kristof, Kora (2021), *Erfolgsfaktoren für die gesellschaftliche Transformation, Erkenntnisse der Transformationsforschung für erfolgreichen Wandel nutzen*, in: *GAIA* 30/1(2021), S. 7-1.

- Künkel, Petra, Ragnarsdottir, Vala, Kristin (Hg. 2022), Transformation Literacy, Pathways to Regenerative Civilizations, Springer, Cham.
- Lange, Steffen, Santarius, Tilman (2018), Smarte Grüne Welt? Digitalisierung zwischen Überwachung, Konsum und Nachhaltigkeit, oekom verlag, München.
- Lange, Steffen, Santarius, Tilman (2021), Chancen und Grenzen einer ‚3-D-Ökonomie‘: (Wie) Kann die digitale Ökonomie dezentral und demokratisch gestaltet werden?, in: Nachhaltigkeits-Management Forum (2021) 29, S. 31–39.
- Leicester, Graham (2014, 2. Aufl. 2020), Transformative Innovation, A Guide to Practice and Policy for System Transition, Triarchy Press, Aixminster.
- Lertzmann, Renée A. (2009), The Myth of Apathy: Psychoanalytic Explorations of Environmental Degradation, Pro Quest LLC, Ann Arbor.
- Lippitt, Lawrence L. (1998), Preferred Futuring. Envision the future you want and unleash the energy to get there, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Lösch, Andreas, Grunwald, Armin, Meister, Martin, Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg. 2019), Socio-Technical Futures Shaping the Present, Empirical Examples and Analytical Challenges, Springer, Wiesbaden.
- Lösch, Andreas (2022), Vision Assessment sozioepistemischer Praktiken: Theoretische Positionierung und Plausibilisierung des TA-Ansatzes, in: Frey et al. (2022).
- Macho, Thomas (2011) Vorbilder, Wilhelm Fink, München.
- Macy Joana, Johnstone, Chris (2012), Active Hope, How to Face the Mess We’re in without Going Crazy, New World Library.
- Mager, Astrid, Katzenbach, Christian (2020), Future imaginaries in the making and governing of digital technology: Multiple, Contested, Commodified in: New Media & Society, Volume 23 Issue 2 2021, online: <https://doi.org/10.1177/1461444820929321>.
- Marz, Lutz, Dierkes, Meinholf (1992), Leitbildprägung und Leitbildgestaltung: Zum Beitrag der Technikgenese-Forschung für eine prospektive Technikfolgen-Regulierung, WZB Diskussionspapier, online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/49809/1/256949565.pdf>
- Maslow, Abraham, H. ([1971] 1993), The Farther Reaches of Human Nature, Penguin Books.
- Max-Neef, Manfred A. (1991), Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections, with Contributions from Antonio Elizalde, Martin Hopenhayn, Apex Press.
- Mazzucato, Mariana (2021) – Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism, Harper Business, New York.
- McPhearson, Timon, Iwaniec, David M., Bai, Xuemei (2017), Positive visions for guiding urban transformations toward sustainable futures, in: Current Opinion in Environmental Sustaina-

bility, Volume 22, October 2016, S. 33 – 40, online:  
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.04.004>.

Meadows, Donella ([1996] 2014), Envisioning a sustainable World, in: Costanza/Kubiszewski (Hrsg. 2014), S. 9-14.

Meadows, Donella (2009), Thinking in Systems, A Primer, edited by Diana Wright, Sustainability Institute, earthscan.

Meinert, Sascha (2012), Narrative für eine Nachhaltige Entwicklung, Herausforderungen und Zugänge für die politische Bildung, Beitrag für das Onlinedossier "Kulturelle Bildung" der Bundeszentrale für politische Bildung, Mai 2012, online:  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/136713/narrative-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung>

Meinert, Sascha (2018), Nachhaltiger Konsum 2030, Narrative für die Transformation, Werkstattbericht, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), Juni 2018, Berlin, online:  
[https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachinformationen/Werkstattbericht-nachhaltiger-Konsum-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachinformationen/Werkstattbericht-nachhaltiger-Konsum-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=1).

Meinert, Sascha (2020) Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung, Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungsreport Nr. 56, 01/2020.

Meinert, Sascha, Stollt, Michael (2022), Werkzeugkasten Szenarien – Strategien für unsichere Zeiten, Hans-Böckler-Stiftung, online: <https://www.mitbestimmung.de/html/szenarien-18100.html>.

Messerschmidt, Reinhard (2020), Diskursanalyse der Empfehlungslandschaft zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit 2017-2018, Hintergrundpapier zum WBGU-Hauptgutachten „Unsere gemeinsame digitale Zukunft“, online:  
[https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2019/pdf/Expertise\\_Messerschmidt\\_HGD.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2019/pdf/Expertise_Messerschmidt_HGD.pdf).

Miller, Riel (Hrsg. 2019), Transforming the Future, Anticipation in the 21st Century, Taylor & Francis.

Moore Lappé, Frances (2014), Think Like an Ecosystem, See Solutions, in: Costanza/Kubiszewski (Hrsg. 2014), S. 23-30.

Mulgan, Geoff (2020), The Imaginary Crisis (and how we might quicken social and public imagination), STEaPP Working Paper, Demos Helsinki, online:  
[https://www.ucl.ac.uk/steapp/sites/steapp/files/2020\\_04\\_geoff\\_mulgan\\_swp.pdf](https://www.ucl.ac.uk/steapp/sites/steapp/files/2020_04_geoff_mulgan_swp.pdf)

Northouse, Peter G. (2018), Introduction to Leadership, Concepts and Practice, Sage.

- Osburg, Thomas, Lohrmann, Christiane (Hrsg. 2017), Sustainability in a Digital World, New Opportunities Through New Technologies, Springer.
- O'Shea, Lizzie (2019), Future Histories, What Ada Lovelace, Tom Paine, and the Paris Commune Can Teach Us About Digital Technology, Verso.
- Parodi, O Banse liver (2009), Drei Schritte in Richtung einer Kultur der Nachhaltigkeit, in: Banse et al. (Hrsg. 2009), S. 56-69.
- Piallat, Chris (Hg. 2021), Der Wert der Digitalisierung, Gemeinwohl in der digitalen Welt, transcript Verlag, Bielefeld.
- Plattform Industrie 4.0 (2019), Leitbild für Industrie 4.0, online: <https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Leitbild-2030-f%C3%BCr-Industrie-4.0.html>.
- Plattform Industrie 4.0 (2020), Nachhaltige Produktion: Mit Industrie 4.0 die Ökologische Transformation aktiv gestalten, Impulspapier der Taskforce Nachhaltigkeit, online: <https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Nachhaltige-Produktion.html>
- Pohl, Juliane (2012), Bessere Zukunft mit Visionen: Die Wirkung positiver Zukunftsbilder. Hintergrundpapier. Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt. [https://www.zgf-fortschritt.de/media/pages/studien/bessere-zukunft-mit-visionen/946888764-1660709573/pohl-2012-zukunft\\_visionen.pdf](https://www.zgf-fortschritt.de/media/pages/studien/bessere-zukunft-mit-visionen/946888764-1660709573/pohl-2012-zukunft_visionen.pdf)
- Pörksen, Bernhard (2018), Die große Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung, Hanser, München.
- Priebe, Max (2017), Die Berliner Smart City Vision, Eine diskursanalytische Zukunftsforschung, iF-Schriftenreihe Sozialwissenschaftliche Zukunftsforschung 02/17, online: <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/21937>.
- Randers, Jorgen, Rockström, Johan, Stoknes, Per Espen, Golüke, Ulrich, Collste, David, Cornell, and Sarah (2018), Transformation is feasible, How to achieve the Sustainable Development Goals within Planetary Boundaries, A report to the Club of Rome, for its 50 years anniversary, online: <https://www.clubofrome.org/impact-hubs/climate-emergency/transformation-is-feasible-a-new-report-to-the-club-of-rome/>
- Raskin, Paul (2016), Journey to Earthland, The Great Transition to Planetary Civilization, Tellus Institute, Boston.
- Rasmussen, Lauge Baungaard (2013), Cultural visions of technology, Paradoxes of panoptic and interactive perspectives and methods, in: AI & Society (2013) 28, S. 177-188.
- Rawolle, Maika (2010), The Motivating Power of Visions: Exploring the Mechanisms. Dissertation. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, online: <https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/year/2010/docId/1176>

- Rawolle, Maika, Kehr, Hugo M. (2012), Lust auf Zukunft, Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen, in *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4/2012, S. 12-17.
- Reichel, André (2019), Sustainability 4.0 – Über die Konvergenz von Nachhaltigkeit und Digitalisierung, in: Marco Englert, Anabel Ternès (Hrsg.), *Nachhaltiges Management, Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*, Springer, S. 105-119.
- Reckwitz, Andreas (2017), *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*, Suhrkamp, Berlin.
- Rosa, Aaron B., Kimpeler, Simone, Schirrmeister, Elna, Warnke, Philine (2021), Participatory foresight and reflexive innovation: setting policy goals and developing strategies in a bottom-up, mission-oriented, sustainable way, in: *European Journal of Futures Research* (2021) 9:2, online: <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00171-6>.
- Rosa, Hartmut (2018), *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Suhrkamp Verlag, Berlin, 3. Aufl.
- Saadia, Manu (2016), *Treconomics, The Economics of Star Trek*, Pipertext, San Francisco.
- Sautter, Björn (2021), Shaping Digital Ecosystems for Sustainable Production: Assessing the Policy Impact of the 2030 Vision for Industrie 4.0, in: *Sustainability* 2021, 13, 12596, online: <https://doi.org/10.3390/su132212596>.
- Scharmer, Otto, Kaeufer, Katrin (2013), *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, Berrett-Koehler Publishers.
- Schneider, Christoph, Wilke, Niko, Lösch, Andreas (2022), Contested Visions for Transformation – The Visions of the Green New Deal and the Politics of Technology Assessment, *Responsible Research and Innovation, and Sustainability Research*, in: *Sustainability* 2022, 14, 150, online: <https://doi.org/10.3390/su14031505>.
- Schwägerl, Christian (2014), *Die analoge Revolution: Wenn Technik lebendig wird und die Natur mit dem Internet verschmilzt*, Riemann Verlag, München.
- Senge, Peter M. ([1990] 8. Aufl. 2001), *Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Klett Cotta, Stuttgart.
- Senge, Peter, Cambron-McCabe, Nelda, Lucas, Tymotheny, Smith, Bryan, Dutton, Janice, Kleiner, Art (2000), *Schools That Learn, A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Doubleday.
- Senge, Peter, Kleiner, Art, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte, Ross, Rick (2008), *Das Fieldbook zur "Fünften Disziplin" (Systemisches Management)*, Klett Cotta, Stuttgart.
- Sharpe, Bill (2013, 2. Aufl. 2020), *Three Horizons: The Patterning of Hope*, Triarchy Press, Aixminster.



- Sharpe, Bill, Hodgson, Anthony, Leicester, Graham, Lyon, Andrew Fazey, Ioan (2016), Three horizons a pathways practice for transformation, in: *Ecology and Society*, Vol. 21, No. 2 (Jun 2016), online: <https://www.jstor.org/stable/26270405>
- Sharpe, Bill, van der Heijden, Kees (Hg. 2007), *Scenarios for Success, Turning Insights into Action*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex.
- Sinek, Simon (2009), *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Penguin Group, New York.
- Srinivasan, Ramesh (2018), *Whose Global Village?, Rethinking How Technology Shapes Our World*, New York University Press.
- Staab, Philipp (2019), *Digitaler Kapitalismus: Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*, Suhrkamp.
- Stegemann, Bernd (2021), *Die Öffentlichkeit und ihre Feinde*. Klett-Cotta, Stuttgart, 2. Aufl.
- Strasser, Alexandra (2010), *The relevance of mental images: Personal visions bridge the gap between implicit motives and personal goals*, Dissertation an der Technischen Universität München, online: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1081862/1081862.pdf>
- Thibodeau, Paul H., Boroditsky, Lera (2011) *Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning*, in: *PLoS ONE* 6(2), online: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21373643/>.
- Toman, Vojko (2015), *Company Vision and Organizational Learning*, in: *Dynamic Relationships Management Journal*, Vol. 4, No. 2, November 2015. S. 51-59.
- Turowski, Jan, Mikfeld, Benjamin (2013), *Gesellschaftlicher Wandel und politische Diskurse, Überlegungen für eine strategieorientierte Diskursanalyse*, Denkwerk Demokratie, Werkbericht Nr. 3, online: [https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2013/10/DD\\_Werkbericht\\_3.pdf](https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2013/10/DD_Werkbericht_3.pdf).
- UNESCO (2019), *Futures Literacy*; online: <https://en.unesco.org/futuresliteracy/about>
- Walker, Brian (2014), *How to Apply Resilience Thinking: In Australia and Beyond?*, in: Costanza/Kubiszewski (Hrsg. 2014), S. 233-238.
- Walker, Brian, Carpenter, Stephen R., Folke, Carl, Gunderson, Lance, Peterson, Garry D. Scheffer, Marten, Schoon, Michael, Westley, Frances R. (2020), *Navigating the chaos of an unfolding global cycle*, in: *Ecology and Society* 25(4):23, online: <https://doi.org/10.5751/ES-12072-250423>
- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung *Globale Umweltveränderungen* (2019), *Unsere gemeinsame digitale Zukunft*, WBGU, Hauptgutachten 2019, Berlin, online: <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/unsere-gemeinsame-digitale-zukunft#sektion-downloads>.

- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2019), Digitales Momentum für die UN-Nachhaltigkeitsagenda im 21. Jahrhundert, Politikpapier, online: <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/pp10-2019>.
- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2020), „Unsere gemeinsame digitale Zukunft“ – Entwurf einer Charta für ein nachhaltiges digitales Zeitalter, online: <https://www.wbgu.de/de/publikationen/charta>.
- Webb, Amy (2019), The Big Nine: how the tech titans and their thinking machines could warp Humanity, Public Affairs.
- Wendel, Stephanie (2016), Unternehmensvisionen, Überblick zum aktuellen Forschungsstand, Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management der Hochschule Ludwigshafen am Rhein, Arbeitsbericht Nr. 42/2016, online: <https://imi.hwg-lu.de/wp-content/uploads/2019/04/Wendel-Unternehmensvisionen.pdf>
- Weber, Simon (2017), Wie Geschichten wirken – Grundzüge narrativer Psychologie, in: Chlopczyk, Jacques (Hrsg.) Beyond Storytelling, Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen, Springer Gabler.
- Wiek, Arnim, Iwaniec, David (2013), Quality criteria for visioning in sustainability science, in: Sustainability Science, Oktober 2014 - Nr. 9, S. 497-512.
- Wilkinson, Angela, Mangalagiu, Diana (2012), Learning with futures to realise progress towards sustainability: The WBCSD Vision 2050 Initiative, in: Futures 44(4), S. 372-384, online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328711002862?via%3Dihub>.
- Wilkinson, Angela, Flowers, Betty Sue (Hrsg. 2018), Realistic Hope, Facing Global Challenges, Amsterdam University Press.
- Witte, Eberhard (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen: das Promotoren-Modell, O. Schwartz Verlag.
- Wright, George, Cairns, George (2011), Scenario Thinking, Practical Approaches to the Future, Palgrave Macmillan, New York.
- Yorke, John (2013), Into the Woods, How stories work and why we tell them, Penguin Books.

## Über die Autoren

*Sascha Meinert*

**Sascha Meinert** – Politikwissenschaftler, Autor und Berater – leitet seit 2004 das in Berlin ansässige Institut für prospektive Analysen (IPA). Zuvor arbeitete er als Senior Research Fellow am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) der Ludwig-Maximilians-Universität München, u. a. als Mitglied der Forschungsgruppe Globale Zukunftsfragen und der Forschungsgruppe Europa. In den letzten 20 Jahren hat Sascha Meinert zahlreiche Szenarien-Projekte und Stakeholder-Dialoge für staatliche Institutionen, EU-finanzierte Projekte, Stiftungen, Gewerkschaften und andere Nichtregierungsorganisationen konzipiert und begleitet. Zu seinen Arbeits- und Veröffentlichungsschwerpunkten gehören gesellschaftliche Transformationsprozesse, Veränderungen in der Arbeitswelt, der Übergang zu nachhaltigen Produktionsweisen und Lebensstilen, Strukturfragen der Europäischen Integration sowie neue Formen von Global Governance.

*Ingo Kollosche*

**Ingo Kollosche** arbeitet seit Oktober 2018 am IZT und leitet das Forschungsfeld „Zukunftsforschung und Transformation“. Er ist seit mehr als zwanzig Jahren im Bereich der strategischen Vorausschau tätig. In dieser Zeit unterstützte er eine Vielzahl von Projekten unterschiedlicher Institutionen, u. a. bei der Society and Technology Research Group in Berlin (STRG), der Zukunftsforschungsabteilung der Daimler AG und war dort verantwortlich für die Trenderstellung, -systematisierung und -kommunikation sowie für innovative Methodenprojekte. Am Lehrstuhl für Integrierte Verkehrsplanung an der Technischen Universität Berlin war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig und unterrichtete Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Ingo Kollosche studierte Sozialwissenschaften an der Humboldt Universität Berlin und Political Sciences an der Duke University Durham.

## Über CO:DINA

Das Verbundvorhaben CO:DINA – Transformationsroadmap Digitalisierung und Nachhaltigkeit vernetzt Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, um neue strategische Stoßrichtungen für eine sozial-ökologische Digitalisierung zu identifizieren. Vielfalt in Denkweisen, Perspektiven und Erfahrungen ist die Voraussetzung, um die Komplexität der Digitalisierung besser zu verstehen und grundlegenden Fragen insbesondere zur Künstlichen Intelligenz mit tragfähigen Lösungsansätzen zu begegnen. Dabei entstehen Netzwerke zwischen Akteursgruppen, die bislang unzureichend verbunden waren. So wird die politische und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit für einen sozial-ökologisch-digitalen Wandel gestärkt.

Das Vorhaben wird vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) im Rahmen der KI-Leuchtturm-initiative gefördert und gemeinsam vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie umgesetzt.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit  
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum



IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH  
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 803088-0  
Fax: +49 (0) 30 803088-88  
E-Mail: [info@izt.de](mailto:info@izt.de)  
Internet: [www.izt.de](http://www.izt.de)



Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal  
Tel.: +49 (0) 202-2492-101  
Fax: +49 (0) 202-2492-108  
E-Mail: [info@wupperinst.org](mailto:info@wupperinst.org)  
Internet: [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)



Institut für prospektive Analysen (IPA)  
Prenzlauer Allee 36 F, 10439 Berlin  
Tel.: +49 30 3398 7340  
E-Mail: [info@ipa-netzwerk.de](mailto:info@ipa-netzwerk.de)  
Internet: [www.ipa-netzwerk.de](http://www.ipa-netzwerk.de)



Weitere Veröffentlichungen unter:  
[www.codina-transformation.de](http://www.codina-transformation.de)