

Schöne Aussichten – Hintergrundpapier

# Bessere Zukunft mit Visionen

## Die Wirkung positiver Zukunftsbilder

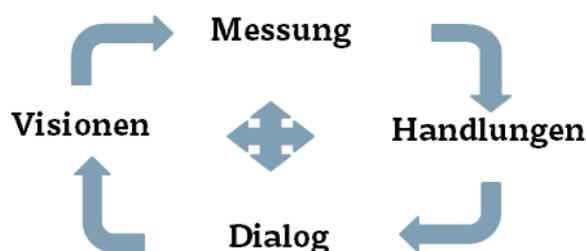
Die Zukunft kommt. Und es besteht berechtigter Grund optimistisch zu sein, denn wir haben es in der Hand, unsere Zukunft zu gestalten. Dazu gehört, dass wir uns Gedanken darüber machen, wie wir in den kommenden Zeiten leben möchten. Wir brauchen eine Vorstellung einer wünschenswerten Zukunft: eine Vision.

In der vorliegenden Studie wird die Bedeutung von Visionen für die aktive Gestaltung der Zukunft untersucht. Sie ergänzt die Sammlung attraktiver, anschlussfähiger und realisierbarer Zukunftsbilder, die wir im Rahmen unseres Projektes „Schöne Aussichten“ hinsichtlich ihrer Wirkungskreise, ihrer Zielsetzung, Motive und Umsetzungschancen analysiert haben. Die wichtigsten Aussagen dieser Studie sind:

- Visionen liefern Orientierung und Sinn – was gerade für die Umsetzung längerfristiger Vorhaben von Bedeutung ist.
- Visionen sind ein essentieller Baustein einer aktiven Gestaltung der Zukunft. In Verbindung mit den anderen drei Bausteinen Messung, Handlungen und Dialog wird die Umsetzung einer Vision wahrscheinlich.
- Partizipative Prozesse, Führungspersonen und die Verankerung von Visionen in Institutionen sind von großer Wichtigkeit.
- Am wirkungsvollsten scheinen die Visionen zu sein, die von überzeugenden Persönlichkeiten geführt sind, nicht zu komplex sind und zu denen die Menschen eine persönliche Bindung haben.

Gerade in Zeiten der Krise scheinen der Wunsch und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Richtung des gesellschaftlichen Wandels besonders bedeutend zu sein. Und obwohl sich Veränderungen letztendlich nicht wirklich vorab planen lassen, können durch gemeinsame positive Visionen Potentiale entfaltet werden, um die Zukunft optimistisch und konstruktiv zu gestalten.

### Vier Bausteine aktiver Zukunftsgestaltung



Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

29. März 2012

Autorin:  
Juliane Pohl

Herausgeber: Stefan Bergheim  
stefan.bergheim@fortschrittszentrum.de  
Tel. +49 69 788 098 291

[www.fortschrittszentrum.de](http://www.fortschrittszentrum.de)

Gefördert durch:

**GLS** *Trenhand*

Zentrum für  
gesellschaftlichen  
Fortschritt

<b>1. Zukunft ist gestaltbar.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Visionen im Prozess aktiver Zukunftsgestaltung.....</b>	<b>4</b>
2.1. Visionen.....	5
2.2. Messung.....	8
2.3. Handlungen.....	8
2.4. Dialog.....	9
2.5. Visionen und Führungspersonen.....	9
2.6. Wirkungen guter Visionen.....	10
<b>3. Die acht Eigenschaften wirkungsvoller Visionen.....</b>	<b>11</b>
3.1. Für Zielgruppe definiert.....	11
3.2. Festgelegter Zeithorizont.....	12
3.3. Institutionelle Verankerung.....	13
3.4. Anschauliche Darstellung.....	14
3.5. Positive Formulierung.....	15
3.6. Persönliche Herausforderung.....	16
3.7. Gemeinschaftlich geteilt.....	17
3.8. Anpassungsfähig.....	18
<b>4. Gelungene Visionsprojekte.....</b>	<b>19</b>
4.1. Der Große Übergang.....	19
4.2. Die Global Reporting Initiative .....	21
4.3. Tasmanien Gemeinsam.....	22
<b>5. Kommentiertes Literaturverzeichnis.....</b>	<b>23</b>

[Im April 2014 wurden leichte Ergänzungen der Studie vorgenommen und der Begriff „Dialog“ statt „Kommunikation“ zentraler verwendet.]

# 1. Zukunft ist gestaltbar

Die Zukunft ist offen und gestaltbar. Diese für uns heute selbstverständliche Wahrnehmung setzte sich in Europa erst im 17. Jahrhundert durch. Entdeckungen in Naturwissenschaft und Mathematik stellten die Zeitrechnung der Bibel und in der Folge das bis dahin verbreitete Endzeitdenken in Frage. Die Ansicht, die Zukunft sei ein vorherbestimmter Korridor, wurde revidiert (Landwehr 2011). Die Menschen kamen zu der Überzeugung, dass ihr Schicksal und auch ihr Glück nunmehr in ihren eigenen Händen lagen – und sie die Umstände, die ihrem Glück im Wege standen, ändern konnten (McMahon 2006). Immanuel Kant leitete daraus die Überlegung ab, dass die Menschen nun nicht nur die Gestaltungsfreiheit über die Zukunft haben – sondern auch die Verantwortung für ihr Handeln (Hölscher 1999).

In der Zukunftsforschung werden Visionen seit den 1950er Jahren verwendet. Der holländische Historiker und Soziologe Frederick Polak war einer der ersten, der über die Wichtigkeit von Visionen für das strukturierte Nachdenken über die Zukunft schrieb. Seine Arbeit ist die Grundlage des Konzeptes normativer Vorhersagen über die Zukunft. Alle Entscheidungen beeinflussen die Zukunft und somit ist ein Bild von der Zukunft der Schlüssel für entscheidungsbasiertes Verhalten (*choice-oriented behaviour*). Daraus leiteten spätere Forscher die Wichtigkeit der Schaffung von positiven Bildern über die Zukunft ab (Bezold et al. 2009).

Schon in der relativ kurzen Geschichte der gestaltbaren Zukunft lässt sich ein Muster ablesen: Im Abstand von ca. 60-70 Jahren wechselten sich Perioden, in denen sich die Menschen intensiv mit kollektiven Zukunftsvorstellungen auseinandersetzen, ab mit Zeiten von Zukunftsverdrossenheit (Hölscher 1999). Der letzte große Bruch erfolgte um 1960, als der Fortschrittsoptimismus abgelöst wurde durch die Angst vor der Zukunft im Angesicht drohender und tatsächlicher ökologischer Katastrophen, sich abzeichnender Knappheit von Ressourcen (z.B. durch den 1972 veröffentlichten Bericht des Club of Rome) und den unabsehbaren Folgen der atomaren Aufrüstung. Nun ist es also wieder an der Zeit, den Abstiegsängsten positive und konstruktive Zukunftsentwürfe entgegenzusetzen: Visionen.

Hier setzt unser Projekt „Schöne Aussichten“ an, mit dem aufgezeigt werden soll, dass positive Entwicklungen möglich sind und wie sie aussehen können. Dafür wurden attraktive und konstruktive Visionen zusammengetragen und anhand eines von uns entwickelten, transparenten und nachvollziehbaren Leitfadens analysiert. Seit Juli 2011 wurden diese Analysen in regelmäßigen Abständen veröffentlicht<sup>1</sup>. Es soll gezeigt werden, wie wünschenswerte Zukünfte aussehen können und wie Visionen Kräfte für Fortschritt und mehr Lebensqualität mobilisieren können. Es werden

---

<sup>1</sup> Alle Folgen können auf [www.fortschrittszentrum.de](http://www.fortschrittszentrum.de) eingesehen werden. Im August 2013 erschien zudem das Synthesepapier „Die Kraft gesellschaftlicher Visionen“.

## Gestaltungsfreiheit und Verantwortung

## Visionen in der Zukunftsforschung

## Euphorie und Zukunftsangst im Wechsel

## Das Projekt „Schöne Aussichten“



Mechanismen gezeigt, mit denen positive Zukunftsbilder gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden können. Dadurch sollen Impulse geliefert werden für die deutsche Debatte, wie wir in Zukunft leben wollen. Gemeinsame Visionen scheinen eine wichtige Zugkraft zu sein, wenn es darum geht, den Wandel konstruktiv zu gestalten. Auch scheint ein enger Zusammenhang zwischen gemeinsamen Visionen und dem Vorhandensein von Führungspersönlichkeiten zu bestehen (Bergheim et al. 2011).

In der vorliegenden Studie soll die Wirkung von Visionen auf die Gestaltung der Zukunft untersucht werden. Dazu werden in Kapitel 2 vier Bausteine vorgestellt, mit denen die Zukunft aktiv gestaltet werden kann – Visionen sind einer davon. Es folgen ausführliche Erläuterungen des Begriffes „Vision“ und der drei anderen Bausteine Messung, Handlungen und Dialog. Zwei weitere Abschnitte befassen sich mit dem Einfluss von Führungspersonen auf Visionen und den Wirkungen, welche von Visionen ausgehen können. In Kapitel 3 werden acht Eigenschaften beschrieben, die aus einer Vision eine wirkungsvolle Vision machen. Anhand des berühmten Beispiels der Mondlandungs-Vision des US-Präsidenten Kennedy aus dem Jahr 1961 werden die jeweiligen Eigenschaften anschaulich dargestellt. Kapitel 4 beleuchtet entlang dieser acht Eigenschaften weitere drei besonders beispielhafte, im Rahmen der „Schönen Aussichten“ bereits veröffentlichte Visionen: „Der Große Übergang“, die „Global Reporting Initiative“ und „Tasmanien Gemeinsam“.

Die Auseinandersetzung mit Visionen ist auch eine Auseinandersetzung mit sozialem Wandel. Die Organisationsentwicklung bietet viele spannende Einblicke darüber, wie sich Wandel in Organisationen und übertragen auch in der Gesellschaft, vollziehen kann – auch hier ist die Rolle von Führungspersonen immer fest im Blick. Viele Anregungen zu dieser Arbeit entstammen daher der Organisationsentwicklung.

## 2. Visionen im Prozess aktiver Zukunftsgestaltung

Visionen sind ein wichtiger Baustein für die aktive Gestaltung einer wünschenswerten Zukunft. Doch sie sind nur einer von vier Bausteinen, die zusammengenommen die Aussichten auf die Umsetzung einer Vision wahrscheinlicher machen. Die Bausteine sind:

- Visionen: Die angestrebte und gewünschte Zukunft wird beschrieben. „Wie wollen wir leben?“
- Messung: Es wird eine Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Zustandes vorgenommen: „Wo befinden wir uns heute?“
- Handlung: Die Lücke zwischen dem heutigen Zustand und der gewünschten Zukunft offenbart die Notwendigkeit zum Handeln. Diese sogenannte „kreative Spannung“ (Senge 2006) gilt als Auslöser für Handlungen.

### Gliederung der Studie

### Die vier Bausteine

- Dialog: Gemeinsamkeiten und Differenzen werden sichtbar, beabsichtigte und durchgeführte Handlungen werden diskutiert und bewertet.

Die Motivationspsychologie beschreibt einen ähnlichen Kreislauf. Menschen gelten als handlungsorientiert und setzen Vorhaben öfter und erfolgreicher um, wenn sie vier Elemente immer klar vor Augen haben: (1) den angestrebten zukünftigen Zustand, (2) den zu verändernden gegenwärtigen Zustand, (3) die zu überwindende Diskrepanz und (4) die beabsichtigten Handlungen (Rheinberg 2008).

Sind einige der Elemente schwach ausgeprägt oder nicht vorhanden, sinken die Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung. Als „lageorientiert“ werden Menschen bezeichnet, die zwar eine Absicht formulieren und sich des gegenwärtigen Zustandes bewusst sind (Elemente 1 und 2), aber daraus keine Handlungskonsequenzen ziehen (Elemente 3 und 4) (Rheinberg 2008).

„Lageorientierung“ ist, übertragen auf den Zukunftsprozess, bereits ein wichtiger Beitrag zur Debatte darüber, wie wir in Zukunft leben wollen. Auch ohne konkrete Umsetzungsabsicht können Visionen wichtige Impulse liefern. Diese können dann von Instanzen aufgenommen werden, welche die Möglichkeit haben, die Umsetzung der Vision tatsächlich anzupacken. Das trifft häufig auf globale Visionen zu, wie z.B. die der Global Reporting Initiative (GRI): Die GRI organisiert ein Netzwerk und verteilt die Umsetzung ihrer Vision, die allein nicht möglich wäre, auf viele Schultern (siehe auch 4.2). Auch die Vision eines vereinten Europas ist ein Beispiel dafür, wie eine Vision von vielen Menschen und Institutionen aufgegriffen, gelebt und schrittweise umgesetzt wird.

## 2.1. Visionen

### Begriffserklärung

Der Duden definiert Visionen kurz und knapp als „Bilder, die jemand in Bezug auf Zukünftiges entwirft“. Typische Begriffe, die mit Visionen verbunden werden, sind *Traum, Utopie, Ziel, Konzept oder Strategie* (Duden online, Stand Feb. 2012). Das Wort *Vision* leitet sich ab vom lateinischen *visio*, was soviel bedeutet wie *das Sehen, der Anblick* oder *die Erscheinung*. Eine weitere Herleitung kommt aus dem Indogermanischen: von *weid, woid, wid* leitet sich die Bedeutung „zu sehen und zu wissen“ ab. Etymologisch bedeuteten Visionen: „etwas sehen, das nicht tatsächlich existiert“ oder „etwas, das in der Zukunft entstehen könnte“.

Je nachdem, in welchem Zusammenhang der Begriff *Vision* verwendet wird, kann er unterschiedliche Bedeutung haben: Es gibt die optische *Vision* als Begriff aus der Technik oder *Visionen* als Sinnestäuschungen und Trugbilder in der medizinischen Psychologie. In einer weiteren, eher geisteswissenschaftlichen Bedeutung, stehen *Visionen* für geistige Vorstel-

### Handlungsorientierung

### Visionen als Impulsgeber

### Geistige Vorstellungen zukünftiger Zustände

lungen zukünftiger Zustände (vgl. Friesike et al. 2008). In dieser Bedeutung wird der Begriff Vision im weiteren Verlauf der Arbeit gebraucht.

Grundsätzlich können Visionen positiv oder negativ konnotiert sein – im Rahmen des Projektes “Schöne Aussichten” wird durchgehend von einer positiven Bedeutung und von Visionen als Erzählungen über wünschenswerte Zukünfte ausgegangen. Visionen können dabei für verschiedene Ebenen formuliert werden: für Individuen oder Gruppen von Menschen, Organisationen, Unternehmen, Städte, Länder oder gar für die ganze Welt.

Visionen sind in sich stimmige Beschreibungen zukünftiger realistischer und realisierbarer Zustände – die eintreten können aber nicht müssen. Gleichzeitig haben sie einen normativen Charakter: Sie beschreiben, wie die Zukunft aussehen soll und reflektieren Wertevorstellungen und Bedürfnisse von Menschen oder Organisationen (Coates 2009, Bezold et al. 2009). Durch diese Subjektivität sind sie untrennbar verbunden mit Menschen und Organisationen (zur Bensen 2010). Durch ihre Formulierung werden Erwartungen geweckt, die beschriebene Zukunft auch zu erreichen.

Zur Bensen schreibt: „...Wir verstehen eine Vision als das Bild der *ganzen* Zukunft, die wir erschaffen wollen. Sie enthält das Profane und das Erhabene, das, was ewig Geltung haben, und das, was in drei oder fünf Jahren erreicht werden soll, das, was wir für uns selbst, und das, was wir für andere wollen...“ (zur Bensen 2010).

Konkret heißt das: Visionen verfolgen im Kern eine Mission - fundamentale, oft abstrakte und auch gesellschaftlich relevante Absichten. Visionen können ergänzt werden durch Ziele, um ihre Umsetzung zu realisieren (Coates 2009).

### **Vision versus Mission**

Eine Vision ohne zugrundeliegende Mission ist erst einmal nichts weiter als eine gute Idee (Senge 2006). Die Vision der Mondlandung lautet: „...landing a man on the moon and returning him safely to the earth...“. Die explizite Mission dahinter war die weiträumige Erkundung des Weltalls – implizit war es ein politisches Anliegen, die Vorherrschaft im Weltall von der Sowjetunion zu übernehmen. Die Vision setzt den Maßstab, in welchem die Mission umgesetzt werden soll: Die USA wollten den Wettlauf zum Mond gewinnen und nicht z.B. eine weitere bemannte Erdumrundung durchführen (knapp 2 Monate vor Kennedys Rede vor dem Kongress am 25. Mai 1961 hatte mit einem sowjetischen Raumfahrer erstmalig ein Mensch die Erde im Weltraum umkreist).

### **Weitere Zukunftskonzepte**

**Szenarien** sind in sich stimmige Darstellungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Der Fokus liegt auf der Abfolge von Ereignissen, wenn bestimmte Entscheidungen gefällt werden und bestimmte Rahmenbedingungen vorliegen.

Meist werden vier Szenarien in einem Szenariokreuz entwickelt: die beiden relevantesten Einflussfaktoren werden in jeweils hoher und niedriger Ausprägung miteinander kombiniert. Unter Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren werden daraus vier in sich konsistente Geschichten über mögliche Entwicklungen der Zukunft abgeleitet (Bergheim 2009).

**Prognosen** sind Vorhersagen über den voraussichtlichen Verlauf von Entwicklungen. Sie werden meist für einen klar definierten Zeitpunkt abgegeben. Sie finden Anwendung in vielen Forschungsbereichen und sind, vereinfacht gesagt, modellbasierte Hochrechnungen von heute vorliegenden Daten. Häufig werden Prognosen mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit versehen (Glenn 2009).

**Utopien** (griechisch: „Nicht-Orte“) sind politische und soziale Vorstellungen von idealen Ordnungen oder fortschrittlichen menschlichen Gemeinschaften (Schubert 2006). Im alltäglichen Sprachgebrauch stehen Utopien auch für heute als noch nicht umsetzbar erscheinende Pläne für die Zukunft.

## Vision versus Ziel

Die Begriffe „Vision“ und „Ziel“ werden hier – anders als im allgemeinen Sprachgebrauch – nicht synonym verwendet. Ziele werden hier als Erfüllungsgehilfen von Visionen betrachtet, weil sie unerlässlich für den Umsetzungsprozess sind. Ihre Berechtigung misst sich grundsätzlich an der Frage, ob sie dazu taugen, die Umsetzung der Vision zu ermöglichen (Coates 2009). Klare Ziele definieren die Schritte auf dem Weg zur Vision und machen mögliche Fortschritte messbar. Visionen sind der Rahmen, der einzelne Ziele umfasst und mit Sinn und Bedeutung verknüpft. Ziele werden auf persönlicher oder unternehmerischer Ebene formuliert und dienen vorrangig der Verfolgung eigener Interessen. Es geht häufig darum, größer, besser, schneller zu werden – Ziele stehen in Konkurrenz zu anderen Zielen, sei es den eigenen oder denen anderer. Visionen sind intrinsisch, d.h. sie werden um ihrer selbst willen formuliert und nicht als Konkurrenz zu anderen Visionen (Senge 2006).

Nicht ganz klar ist die Richtung der Verbindung: Es erscheint sinnvoll, zuerst eine Vision zu formulieren und daraus Ziele abzuleiten. Es gibt allerdings Fälle, in denen zuerst Ziele vorlagen, die später mit einer Vision überschrieben wurden.

## Komplexität von Visionen

Die hohe Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge spiegelt sich in der Komplexität von Visionen wider. Drei Ebenen von Komplexität lassen sich unterscheiden (nach Kahane 2007):

- Dynamische Komplexität bezieht sich sowohl auf den Zeithorizont einer Vision sowie ihre räumliche Ausdehnung. Je länger der Zeithorizont, desto schwerer sind Zusammenhänge zwischen Handlungen und Wirkungen herzustellen. Das Gleiche gilt, wenn Visionen für große räumliche Gebiete Wirkung entfalten sollen. Welche Wirkungen haben Handlungen auf der einen Seite des Gebietes an anderer Stelle?
- Gestalterische Komplexität entwickeln Visionen durch die Beschreibung zukünftiger Zustände, die sich von den gegenwärtigen unterscheiden. Je größer der gestalterische Unterschied zwischen Gegenwart und Zukunft, desto komplexer die Vision. Mehr Veränderungen werden nötig, um die Vision zu erreichen – und wie sich die Veränderungen letztlich auswirken, ist nicht sicher abzuschätzen.
- Soziale Komplexität entsteht mit steigender Vielfalt von Ansichten, Wertesystemen und Zukunftsvorstellungen der Menschen, für welche die Vision Wirkung entfalten soll.

Es gilt die Faustregel: je anspruchsvoller eine Vision, desto komplexer ist sie auch. Es ist für Menschen rational, weniger komplexe Vorhaben zu ver-

## Ziele als Erfüllungsgehilfen von Visionen

## Drei Ebenen der Komplexität



folgen, da der Zusammenhang zwischen Handlungen und Ergebnissen überschaubar bleibt (Senge 2006). Es scheint daher sinnvoll, die Komplexität einer Vision insgesamt nicht zu groß werden zu lassen, um die Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung zu wahren. Führung ist wichtig für einen erfolgreichen Umgang mit komplexen Visionen (siehe auch 2.5).

## 2.2. Messung

Ein weiterer Baustein der aktiven Zukunftsgestaltung ist die Messung gegenwärtiger Zustände. Folgende Fragen können damit beantwortet werden (Senge 2006): Wie ist die Situation heute? Was sind die Zusammenhänge? Wer sind die entscheidenden Akteure, die unter Umständen auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Vision übernehmen können? An welchen Stellen müsste angesetzt werden, um Veränderungen zu erreichen? Hat sich schon etwas geändert und gehen die Veränderungen in die gewünschte Richtung?

Durch Messungen wird eine breite Informationsgrundlage geschaffen, aus der sich Themen für weitere Diskussionen über die Zukunft und Prioritäten für Handlungen ableiten lassen. Dies kann z.B. über die Identifizierung relevanter Indikatoren erfolgen. Durch regelmäßige Messung kann beobachtet werden, ob sich die Indikatoren in die gewünschte Richtung entwickeln. Messung, die zu aussagekräftigen und relevanten Informationen führen soll, steht vor einigen Herausforderungen: Was soll überhaupt gemessen werden und wie lassen sich z.B. gesellschaftliche Partizipation oder Lebensqualität messen? Dafür müssen unter Umständen neue Indikatoren und Bemessungsgrundlagen gefunden werden. Ein Beispiel für die indikatorenbasierte Messung von Fortschritt für Länder ist der Fortschrittsindex des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt<sup>2</sup>.

## 2.3. Handlungen

Mit der Formulierung der Vision und der Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Zustände ist der „Lagebericht“ erstellt. Die „kreative Spannung“ entsteht aus der Gegenüberstellung von Vision und Gegenwart – die Offenlegung der Lücke zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ liefert den Anstoß, Maßnahmen für Handlungen zu entwickeln (Senge 2006). Die Größe der zu bewältigenden Herausforderungen kann entmutigend wirken. Hier sind klare institutionelle Zuordnung und Führung gefragt, um die kreative Spannung in Motivation und tatsächliche Handlungen umzuwandeln (Senge 2010). Eine Erklärung dazu ist das Konzept aus der Psychologie vom „positiven Stress“, auch „Eustress“ genannt (*eu*: griechisch für gut, positiv; *stress*: englisch für Druck, Anspannung). Es wird davon ausgegan-

**Herausforderung: was soll gemessen werden?**

**Kreative Spannung – der Anstoß zum Handeln**

---

<sup>2</sup> Vgl. Fortschrittsindex 2013, 2011 und 2010 des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt. Ausgehend von vier Indikatoren aus den Bereichen Einkommen, Gesundheit, Bildung und Umwelt wird für 22 OECD-Länder die Lebensqualität gemessen und ihre Veränderung für den Zeitraum von 1970 bis 2012 dargestellt.



gen, dass ein gewisses Maß an Stress für den menschlichen Organismus lebensnotwendig ist. Positiver Stress wird ausgelöst, wenn Menschen vor Aufgaben stehen, die sie tendenziell überfordern, deren Erreichung aber von ihnen erwünscht und angestrebt wird. Die mit der Herausforderung einhergehende Überforderung spornt zu hohen Leistungen an. Diese Art von Stress beflügelt und motiviert (Litzcke und Schuh 2010, Wolfsohn 2011).

## **2.4. Dialoge**

Dialoge und partizipative Prozesse sind der vierte Baustein für aktive Zukunftsgestaltung. Dieses Element ist essentiell sowohl in der Phase der Entstehung der Vision als auch für die Entwicklung und Bewertung von Zielen und Handlungen. Dialoge und Beteiligung sind wichtig, da an der Gestaltung der Zukunft möglichst alle die Menschen einbezogen werden sollten, die einen Bezug zu ihr haben (Interessengruppen). Es sollte darum gehen, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen und unterschiedliche Werte zu identifizieren. Die Offenlegung von Konflikten ist die Voraussetzung dafür, diese dann durch eine gemeinsame Vision zu überbrücken.

### **Visionen und Partizipation**

Partizipation ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Visionen die unter 2.5 genannten Wirkungen erfüllen können. Die Einbeziehung der relevanten Interessen fördert die Akzeptanz und Identifikation mit getroffenen Entscheidungen, denn Menschen neigen dazu, eher jene Entscheidungen anzunehmen, an deren Entstehung sie beteiligt waren (Wheatley und Frieze 2006). Je komplexer Visionen sind, desto wichtiger werden partizipative Prozesse. Das gilt vor allem für die Überwindung sozialer Komplexität. In der Praxis wird eine vollständige Partizipation aller Beteiligten nie zu erreichen sein. Dann kommt es darauf an, mit einem Mikrokosmos einen sinnvollen und zufriedenstellenden Konsens zu finden. Hierfür kann z.B. die Einbeziehung externer Moderatoren und Prozessbegleiter hilfreich sein.

## **2.5. Visionen und Führungspersonen**

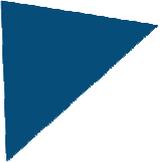
Wenn bisher von Visionen und der aktiven Zukunftsgestaltung die Rede war, wurde, zumindest implizit, davon ausgegangen, dass Menschen dahinter stehen, die den Anstoß zur Formulierung der Vision geben. Auch die oben erwähnten partizipativen Prozesse müssen von jemandem initiiert und gesteuert werden. Diese Aufgaben werden von Führungspersonen übernommen. Sie haben häufig auch leitende Positionen in Organisationen, Unternehmen oder politischen Vereinigungen inne.

Führungspersonen erfüllen dabei zwei grundlegende Aufgaben: Zum einen geben sie eine Vision vor oder initiieren einen partizipativen Visionierungsprozess. Zum anderen schaffen sie Räume und Institutionen, inner-

### **Partizipative Prozesse und Dialoge**

### **Völlige Beteiligung in der Theorie, Konsens in der Praxis**

### **Führungspersonen: Zugkräfte der Vision**



halb derer frei und kreativ an der Umsetzung der Vision gearbeitet werden kann. Solche Räume ermöglichen die Nutzung des vorhandenen und dezentral verteilten Wissens. Es sollte keine Aufgabe von Führungspersonen sein, die Vision auch umzusetzen (zur Bonsen 2010). Auch Führungspersonen verfügen nur über begrenztes Wissen – und je komplexer eine Vision wird, desto weniger können Einzelne die Zusammenhänge überblicken, und es kommt darauf an, verstreutes Wissen zu nutzen. Für die Aufgaben sollten Führungspersonen zwei Rollen ausfüllen (deren Trennung manchmal unscharf ist und die nicht in einer Person vereint sein müssen) – die eines „Anführers“ (abgeleitet vom englischen „*leader*“) und die eines „Leiters“ (vom englischen „*manager*“). Als Anführer kommunizieren sie Visionen und motivieren und inspirieren und binden die Menschen ein. Als Leiter überblicken sie Prozesse, delegieren Aufgaben und messen Ergebnisse.

In der Praxis kann der Einsatz von Führungskräften so aussehen: Präsident Kennedy formulierte die Vision der Mondlandung und vertrat sie so enthusiastisch, dass der Kongress der Umsetzung zustimmte – Kennedy führte die Vision an. Die Umsetzung wurde an die Wissenschaftler des Apollo-Programms der NASA übergeben. Diese Gruppe wurde so aufgebaut und ausgestattet, dass sie das Apollo-Programm in technischer und personeller Hinsicht leiten konnte.

## 2.6. Wirkungen guter Visionen

Obwohl Visionen nur ein Teil eines zukunftsorientierten Prozesses sind, können von ihnen wichtige Wirkungen für den restlichen Prozess ausgehen. Die Wirkungen im Einzelnen sind (Bezold et al. 2009, Senge 2006, zur Bonsen 2010):

- Visionen stiften Sinn: Sie zeigen Verbindungen und Zusammenhänge zwischen Handlung und Wirkung auf und bilden den Rahmen für Ziele.
- Sie geben Orientierung und erleichtern dadurch die Umsetzung von Vorhaben, gerade auch für längerfristige. Handlungen und Ressourcen werden auf die angestrebte Vision fokussiert.
- Visionen sind Bindeglieder zwischen Menschen (Münkler 2011). Sie heben Gemeinsamkeiten hervor und überbrücken Konflikte.
- Visionen motivieren: Durch die Beschreibung einer wünschenswerten Zukunft haben die Menschen ein Bild vor Augen, das die Anstrengungen der Umsetzung lohnenswert erscheinen lässt.

Im folgenden Kapitel werden acht Eigenschaften vorgestellt, welche aus Bildern über die Zukunft wirkungsvolle Visionen machen.

## Anführen und leiten

## Die Wirkungen von Visionen

### 3. Die acht Eigenschaften wirkungsvoller Visionen

Die Eigenschaften 1-5 beschreiben formale Anforderungen, während Eigenschaften 6-8 inhaltliche Ansprüche an Visionen stellen. Die Abfolge der Eigenschaften stellt keine Aussage über deren Wichtigkeit dar. Um die genannten Wirkungen zu zeigen, sollten grundsätzlich alle Eigenschaften erfüllt sein. Allerdings ist z.B. die Festlegung eines Zeithorizonts (Eigenschaft 2) zwar eine hilfreiche Einordnung, wird aber unter Umständen erst im Zuge des Umsetzungsprozesses genau definiert. Hingegen wird die institutionelle Verankerung (Eigenschaft 3) als essentiell betrachtet, da sie Einfluss auf die Ausprägung fast aller anderen Eigenschaften hat. Auf die genauen Zusammenhänge wird unter jeder Eigenschaft eingegangen. Auch besteht ein Zusammenhang zwischen der Komplexität einer Vision und der Ausprägung der Eigenschaften. Vor allem die Anforderungen an die anschauliche Darstellung (Eigenschaft 4), die persönliche Herausforderung (Eigenschaft 6) und dass Visionen gemeinschaftlich geteilt sein sollten (Eigenschaft 7), werden mit steigender Komplexität schwieriger zu erfüllen sein. Es ist nicht Gegenstand der Studie zu erläutern, wie genau Visionierungs- und Umsetzungsprozesse ablaufen können. Solche Prozesse sind von den jeweiligen Gegebenheiten abhängig. Die aufgeführten Eigenschaften geben allerdings Hinweise auf bestimmte Anforderungen, die möglichst erfüllt sein sollten.

#### 3.1. Für Zielgruppe definiert

Aus einer Vision muss deutlich erkennbar sein, auf welche Zielgruppe sie sich bezieht. Es muss ersichtlich werden: Um wessen Zukunft geht es? Wer wird mit der Vision angesprochen? Geht es um die Mitarbeiter eines Unternehmens, die Bewohner eines Stadtteils, einer Stadt oder eines Landes? Oder sind es die Mitglieder einer Organisation oder Bewegung, die vielleicht sogar über regionale und Landesgrenzen hinweg organisiert sind?

Diese Eigenschaft ist notwendig, wenn Visionen als Bindeglied zwischen Menschen in einer Organisation oder Region funktionieren sollen. Es wird offengelegt, wer in Visionierungs- und Umsetzungsprozesse eingebunden werden sollte und wer zu den Mitstreitern für eine Vision gehört. Der klare Fokus auf eine Zielgruppe schließt allerdings nicht aus, auch Außenstehende auf die Vision aufmerksam zu machen. Dadurch kann das Bewusstsein für die Vision und die mit ihr verbundenen Themen gelenkt werden – sei es, um die Akzeptanz für die eigene Vision zu vergrößern, weitere Interessen einzubinden oder um mehr Menschen und Organisationen zum Mitmachen und Nachahmen anzuregen.

Zielgruppen werden häufig schon durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder Region definiert, für welche die Vision formuliert werden soll: Mitarbeiter und Interessengruppen von Unternehmen, Mitglieder von Organisationen, Bewohner von Städten, Regionen oder Ländern. Grund-

#### Formale und inhaltliche Anforderungen

#### Um wessen Zukunft geht es?

#### Möglichkeit, sich einer Zielgruppe freiwillig anzuschließen



sätzlich sollte jeder die Freiheit haben, sich einer Zielgruppe aktiv anzuschließen oder ihr fernzubleiben.

*US-Präsident John F. Kennedy formulierte am 25. Mai 1961 während einer Rede zum Kongress die Vision, dass die USA bis zum Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond fliegen und ihn sicher wieder zur Erde zurückholen. Zielgruppe war das amerikanische Volk, stellvertretend für alle freien Menschen auf der Welt. Von den Bürgern erbat Kennedy moralische und finanzielle Unterstützung. Für die konkrete Umsetzung sollten Wissenschaftler, Ingenieure, Soldaten, Techniker und Beamte zuständig sein.*

### **3.2. Festgelegter Zeithorizont**

Eine Vision sollte innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreichbar sein – und dieser Zeitraum sollte deutlich kommuniziert werden. Grundsätzlich kann zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Visionen unterschieden werden. Für das Projekt „Schöne Aussichten“ wurde Kurzfristigkeit mit einer Spanne von bis zu 15 Jahren, Mittelfristigkeit zwischen 15 und 30 Jahren und Langfristigkeit mit über 30 Jahren definiert.

Die Angabe des Zeitraums dient der Motivation. Die Menschen müssen nicht nur überzeugt sein, dass sie eine Vision umsetzen können, sondern auch, dass sie die Realisierung noch erleben. Ein klar vorgegebener Zeitraum liefert außerdem einen zeitlichen Rahmen für Umsetzungsprozesse: Wann sollten verschiedene Phasen oder Prozesse abgeschlossen sein, um die Vision zur gegebenen Zeit zu erreichen?

Welcher Zeitraum gewählt wird, hängt letztendlich davon ab, was erreicht werden soll. Kurzfristige Visionen (teilweise weniger als 5 Jahre) können z.B. hilfreich sein, um akute Krisen zu überwinden: die Vision beschreibt, dass es nach Überwindung der Krise weitergeht, motiviert und fokussiert die Kräfte (zur Bonsen 2010).

Es ist für Menschen rational, eher kurzfristige und wenig komplexe Visionen zu verfolgen, da so die Verbindung zwischen Handlungen und Ergebnissen besser sichtbar wird. *Die Ankündigung Kennedys, einen Menschen auf den Mond zu schicken, war für die damalige Zeit zwar eine ungeheuer kühne Vision und stellte Wissenschaft und Forschung vor gewaltige Anstrengungen. Der Zeitraum von weniger als 10 Jahren war allerdings überschaubar. Außerdem waren keine strukturellen und gesellschaftlichen Umwälzungen nötig. Der Zusammenhang zwischen Handlung und Ergebnis war offensichtlich.*

Doch obwohl es weniger rational scheint längerfristige Visionen zu verfolgen, kann beobachtet werden, dass es geschieht (z.B. die Durchsetzung von Menschenrechten, der Aufbau der Europäischen Union, das Führen einer nachhaltigen Lebensweise, die Erziehung von Kindern etc). Die Visionen dienen als Anreize für die Menschen, sich auch längerfristig zu engagieren (Senge 2006).

**Wann soll die Vision Wirklichkeit geworden sein?**

**Wer eine Vision hat, verfolgt auch langfristige Vorhaben**

### 3.3. Institutionelle Verankerungen

Die Rolle von Führungspersonen für Visionen wurde unter 2.5 bereits beschrieben. Ebenfalls wichtig und mit direktem Einfluss auf die Qualität der anderen Eigenschaften ist die Verankerung von Visionen in Institutionen sowie die Offenlegung dieser Verbindung.

Institutionen können entweder Unternehmen oder Organisationen sein, ebenso wie ein informeller Zusammenschluss mehrerer Personen. Deutlich muss werden, wer hinter einer Vision steht. Das sorgt für Transparenz und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Kenntnisse über die hinter einer Vision stehenden Organisationen und Personen liefern wertvolle Hinweise auf die Motive, die mit der Vision verfolgt werden.

Institutionen sind ein Knotenpunkt, an dem die Fäden einer Vision, des Visionierungs- und Umsetzungsprozesses, zusammenlaufen. Institutionelle Verankerung und Führungspersonen sind zwei Seiten einer Medaille: Führungspersonen können entweder Repräsentanten einer Institution sein oder die Führungspersonen verkörpern bereits die Institution (z.B. bei kleinen und informellen Gruppen).

*Kennedy machte in seiner Rede vor dem Kongress deutlich, dass die Entscheidung zur Umsetzung des Mondprogramms, und auch die Umsetzung selber, nicht bei ihm liegen würden – aber er als Präsident stellte sich an die Spitze der Vision. Diese Verankerung im höchsten Amt des Staates sollte die Wichtigkeit der Vision für die USA verdeutlichen. Und auch die wahren Motive lagen so nicht im Dunkeln: neben einer wissenschaftlich-technischen Herausforderung war das Mondprojekt vor allem auch ein politisches Anliegen im Kalten Krieg. Die Verantwortung für die Umsetzung wurde an das spätere Lyndon B. Johnson Space Center übergeben.*

Die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten wird umso wichtiger, je komplexer eine Vision ist. Das Verhältnis zwischen Institutionen und Führungspersonen sowie den Menschen der Zielgruppe kann grundsätzlich auf zwei Arten gestaltet sein:

- Durch Dialoge und partizipative Prozesse werden alle Interessengruppen in die Entstehungs- und Umsetzungsprozesse der Vision eingebunden. So können die vielfältigen Vorstellungen einer wünschenswerten Zukunft zusammengetragen werden.
- Das Verhältnis zwischen Institution und Menschen ist durch großen Respekt und Ansehen der Institution und ihrer Führungspersonen charakterisiert. Die Menschen sind überzeugt, dass die Institution und Führungspersonen ihre persönlichen Vorstellungen angemessen widerspiegeln und umsetzen. Sie folgen den Vorgaben freiwillig – direkte Beteiligung wird nicht als nötig erachtet und gefordert.

### Transparenz und Verantwortung

### Beteiligung und Freiwilligkeit



Visionen können auch von oben herab diktiert werden, ohne dass die Möglichkeit besteht, dieses Diktat abzulehnen. Diese Art von Verankerung ist nicht wünschenswert, da die persönliche Freiheit eingeschränkt und die Wirkung der Visionen beeinträchtigt wird (siehe auch Eigenschaft 7). Ein weiterer Grund, warum der mit Visionen einhergehende Wandel nicht von oben aufgesetzt werden kann ist, dass Menschen zwar grundsätzlich nicht gegen Veränderungen sind aber es nicht mögen, wenn sie verändert werden (Senge 2006).

### 3.4. Anschauliche Darstellung

Um als wünschens- und erstrebenswert wahrgenommen zu werden, sollten Visionen so anschaulich wie möglich dargestellt werden – der Betrachter sollte die Zukunft vor seinem geistigen Auge sehen können: Wie sieht das Leben in der Zukunft aus und was ist meine Rolle darin? Ist erkennbar, warum genau diese Vision angestrebt wird? Visionen können entweder als Text, z.B. in Form von Fabeln oder Märchen, als graphische Darstellung oder eine Kombination aus beidem dargestellt werden. Gerade graphische Darstellungen sind förderlich für das Verständnis komplexer Zusammenhänge (Cross 2007).

Durch anschauliche Darstellungen werden Assoziationen und Emotionen geweckt– nicht nur der Kopf sondern auch das Herz des Betrachters wird angesprochen. Das schafft Inspiration und Identifikation: Kann ich mich selber in dieser Zukunft vorstellen? Wie fühle ich mich dort und wie könnte es von dort aus weitergehen? Die zumindest implizite Darstellung der Absicht hinter der Vision verdeutlicht, warum die Vision erreicht werden soll – das schafft Verständnis und fördert die Motivation. Nicht zuletzt vereinfachen anschauliche Darstellungen komplexe Zusammenhänge hinter einer Vision. Die Aufmerksamkeit wird auf das Wesentliche gelenkt. Dadurch werden Botschaften verstärkt sowie einprägsamer (Cross 2007, zur Bensen 2002).

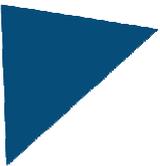
Ob Visionen als Text, Graphik oder einer Kombination aus beidem verfasst werden, hängt nicht zuletzt von den Inhalten und der Zielgruppe ab. Auch „seriöse“ Visionen, wie z.B. Unternehmensvisionen müssen anschaulich sein. Hier gibt es Beispiele von erfolgreichen Visionen, die als Märchen präsentiert wurden, teilweise mit Graphiken unterlegt (z.B. für AXA Colonia, Telekom, siehe zur Bensen 2002).

Ein nützlicher Test zur Überprüfung der Anschaulichkeit ist der sog. „Champagner-Test“ von Chip und Dan Heath: Ist eine Vision so beschrieben, dass die Menschen wissen, wann die Champagner-Korken zu knallen haben, weil die Vision erreicht wurde (Heath und Heath 2010)? *Am Beispiel der Mondlandung: Als die Raumfähre auf dem Mond landete, wurde der Champagner kalt gestellt und die Korken knallten, als beide Astronauten wieder sicher auf der Erde gelandet waren.*

### In Schrift und Bild

### Vereinfachung komplexer Zusammenhänge

### Messlatte: Champagner-Test



Ein negativer Zusammenhang besteht zwischen der Anschaulichkeit und der Komplexität einer Vision. Je komplexer eine Vision, vor allem auf gestalterischer Ebene, desto schwieriger ist eine anschauliche Darstellung umzusetzen. Die Vision muss dann allgemein dargestellt werden, um übersichtlich und verständlich zu bleiben. Komplexität hat dann womöglich auch einen Einfluss auf die Länge einer Vision: ein gewisser Umfang scheint unvermeidlich, um Hintergründe, Absichten und Zusammenhänge ausreichend zu erklären. Ein gutes Beispiel hierfür ist „Der Große Übergang“, dessen Darstellung weit über 100 Seiten umfasst (siehe auch 4.1).

### **3.5. Positive Formulierung**

Positive Visionen fokussieren den Blick auf eine wünschenswerte Zukunft. Die Kernaussagen sind: Was wollen wir erreichen? Wie wünschen wir uns unsere Zukunft? In Abgrenzung dazu stehen negative und problemorientierte Sichtweisen auf die Zukunft; der Fokus liegt auf der Lösung bestehender Probleme. Der Tenor negativer Visionen ist: Was müssen wir verhindern?

Es kann eine durchaus starke Motivation sein, gegen unerwünschte Zustände anzukämpfen. Den Unterschied allerdings macht die Geisteshaltung (Senge 2010): Eine negative Sicht auf die Zukunft lässt die Menschen in permanenter Sorge vor schlimmen Ereignissen leben. Gedanken über die Zukunft fokussieren sich nur auf die Verhinderung dieser Ereignisse und die Suche nach schuldigen Personen. Weitsicht und Kreativität werden gelähmt – Handlungen sind häufig nur Reaktionen auf unerwünschte Ereignisse (Senge 2010).

Eine positive Einstellung jedoch lässt Menschen aus dem Wunsch heraus handeln, etwas Erwünschtes zu schaffen – was natürlich implizit beinhaltet, weniger wünschenswerte Zustände zu vermeiden oder abzuschaffen. Handeln aus einer positiven Einstellung heraus sendet Signale der Zuversicht, gestalterischen Einfluss auf die Zukunft zu haben. In der Psychologie wird dieses Konzept als Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet: der Glaube daran, durch eigene Kompetenzen erfolgreich zu handeln und dadurch die Umwelt mitzugestalten (Wikipedia „Selbstwirksamkeitserwartung“, März 2012). Der Fokus allein auf die Abschaffung oder Verhinderung von Zuständen greift oft zu kurz und die komplexe Verflechtung vieler Zusammenhänge wird ausgeblendet. Der positive und gestaltende Ansatz bietet Raum, auf solche Zusammenhänge hinzuweisen und auch diejenigen in die Gestaltung der Zukunft mit einzubeziehen, die eher als Problemverursacher angesehen werden. Verantwortung wird geteilt und gemeinsames Handeln angestrebt, anstatt Schuld zuzuweisen und auszugrenzen (Senge 2010).

### **Positive und negative Visionen**

### **Handeln aus eigenem Antrieb signalisiert Zuversicht**



Es ist zunächst eine Frage der Formulierung und Darstellung – sie sollte eben nicht nur anschaulich, sondern auch positiv sein. Anti-Kampagnen, z.B. Anti-Raucher, Anti-Atomkraft etc. sollten vermieden werden. Die Darstellung sollte darauf fokussieren, was erreicht und geschaffen werden soll, z.B. ein gesundes Lebensumfeld, auch durch rauchfreie öffentliche Räume, oder der Ausbau alternativer und wünschenswerter Energieformen zulasten unerwünschter Atomkraft. Und schon wird offensichtlich, wie viel Gestaltungsspielraum solch Formulierungen dem Umsetzungsprozess lassen.

*Auch Kennedy sagte nicht, dass der erste Mensch auf dem Mond kein sowjetischer Bürger sein darf. Stattdessen beschrieb er die Situation, in der der erste Schritt auf dem Mond von einem Amerikaner gemacht wird. Darin war zwar implizit die Aussage enthalten, dass die USA den Wettlauf zum Mond gewinnen sollten. Gleichzeitig wurde aber klar, dass der Schlüssel zur Erfüllung in den USA lag – in Form einer schnelleren und besseren Durchführung der Mondmission.*

### **3.6. Persönliche Herausforderung**

Die Eigenschaften 1 – 5 beschreiben eher formale Anforderungen an wirkungsvolle Visionen. Doch geht es natürlich auch um Inhalte: Was ist das, was wir uns wirklich für die Zukunft wünschen? Was würde uns wirklich stolz machen zu erreichen? Was fordert uns wirklich heraus? Was haben wir bisher immer verworfen, weil es unerreichbar schien? Was würden wir erreichen wollen, wenn wir keine Angst hätten? Und vor allem: Haben wir einen persönlichen Bezug zur Zukunft? Kann eine Vision Fragen wie diese beantworten, spiegelt sie wahre Vorstellungen und Wünsche der Menschen angemessen wider (zur Bensen 2010).

Visionen sind mehr als ein „Weiter so!“. Das ist nicht als blinder Ehrgeiz zu deuten, sondern ist Ausdruck offenen und mutigen Denkens. Ist der wahre Wille erst einmal gefunden, ändert sich die Wahrnehmung der Zukunft. Anstelle von Angst vor dem Scheitern tritt die Überzeugung, die Vision zu erreichen. Der Tenor ist: Wir wollen das erreichen und wir packen das (zur Bensen 2010).

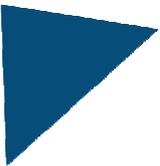
Der persönliche Bezug zur Vision stärkt auch die Motivation. Was kann wichtiger sein, als Anliegen zu verfolgen, die nicht nur gesellschaftlich relevant, sondern auch den Menschen persönlich wichtig sind? Anhand vieler wirkungsvoller lokaler und regionaler Visionen wird dies deutlich (siehe 4.3). Die Aussicht, das eigene Lebensumfeld zu verbessern, ist ein lohnender Anreiz.

*Die Vorstellung, einen Menschen auf den Mond zu bringen, war für viele Amerikaner der 1960er Jahre schon eine echte Herausforderung. Die Verbindung der Vision mit dem persönlichen Stolz auf ihre Nation war für viele Bürger sicher ausschlaggebend, der Vision zu folgen.*

### **Positive und offene Formulierung**

### **Wahre Wünsche offenlegen**

### **Persönlicher Bezug als Anreiz**



Um die wahren Wünsche offenzulegen, müssen im Visionierungsprozess die richtigen Fragen gesucht und gestellt werden. Hier wird wieder die Wichtigkeit von Institutionen und Führungspersonen deutlich, die solche Prozesse steuern und effektiv kommunizieren sollten.

### **3.7. Gemeinschaftlich geteilt**

Visionen können als gemeinschaftlich geteilt gelten, wenn sie von der Zielgruppe akzeptiert und getragen werden. Wie bei einem Mosaik sind Visionen im Idealfall ein kohärentes Bild, das sich bei näherer Betrachtung aus vielen individuellen Visionen zusammensetzt (Senge 2006). Geteilte Visionen vereinen die Gemeinsamkeiten vieler unterschiedlicher Vorstellungen über die Zukunft – sind aber mehr als nur der kleinste gemeinsame Nenner.

Ein offensichtlicher Grund für diese Eigenschaft ist die Suche nach Mitstreitern - niemand kann eine Vision allein umsetzen. Wenn die Vision außerdem als Bindeglied zwischen Menschen funktionieren soll, ist die Einbeziehung der unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen unerlässlich. Das macht die Visionen authentisch und glaubwürdig. Auch Netzwerke spielen eine wichtige Rolle. Die Welt ändert sich nicht, wenn sich einzelne Menschen ändern. Vielmehr bewegt sich etwas, wenn Netzwerke zwischen Menschen entstehen, die entdecken, dass sie eine gemeinsame Sache und Vision verfolgen (Wheatley und Frieze 2006).

Geteilte Visionen bieten den Rahmen für gemeinschaftliches Handeln, innerhalb dessen dezentral verteiltes Wissen genutzt werden kann. Durch breite Visionierungsprozesse können Akteure ins Boot geholt werden, die bisher unter Umständen nicht miteinander oder sogar gegeneinander gearbeitet haben, obwohl sie im Kern gleiche Absichten verfolgen. Dadurch werden zum einen Probleme und Konflikte offengelegt, aber gleichzeitig werden die Gemeinsamkeiten gesucht, die alle verbinden und die die Grundlage für die Überwindung der Konflikte sind.

Der in unserem Wertesystem verwurzelte Individualismus ist ein weiterer Grund, warum Visionen gemeinschaftlich geteilt sein sollten. Nach Hayek ist eine Annahme des Individualismus, dass jeder Mensch selbst entscheiden sollte, für welche Überzeugungen und Ziele er sich einsetzt. Dazu gehört auch, sich freiwillig an der Entstehung und Umsetzung einer Vision zu beteiligen. In diesem Sinne ist die gemeinsame Vision kein Endzweck, sondern das Mittel, mit dem jeder seine eigenen Vorstellungen einer wünschenswerten Zukunft erreichen kann (Hayek 1971).

In der Realität wird es selten so sein, dass eine Vision wirklich voll und ganz von allen Menschen der Zielgruppe geteilt wird. Daran müssen Visionen aber nicht scheitern, wenn Führungskräfte das vorhandene positive Potential nutzen und der gesamten Zielgruppe die Möglichkeit gegeben wird, in die Vision hineinzuwachsen (zur Bonsen 2010, Senge 2006).

### **Zusammengesetzte Vision**

### **Veränderungen basieren auf Gemeinsamkeiten**

### **Respekt der individuellen Freiheit**



Auch hier führen zwei Wege zum Ziel: In partizipativen Prozessen werden individuelle Visionen zusammengetragen. Oder die Menschen schließen sich der Vision von Institutionen oder Führungspersonen freiwillig an, weil sie ihre persönlichen Zukunftsvorstellungen angemessen repräsentiert finden (Bezold et al. 2009).

*Die letztendliche Entscheidung über die Ausführung der Mondlandungs-Vision lag beim Kongress, also den Bürgervertretern. Kennedy stellte die Frage, ob die Bürger sich zu dieser Herausforderung bekennen („firm commitment“) und der Vision folgen wollen. Wie sehr die Bürger der Vision folgten, kann nicht nur in Geschichtsbüchern nachgelesen werden, sondern wird auch an folgendem Beispiel deutlich: Auf die Frage, wie er seine Aufgabe beschreibe, erwiderte in den 1960er Jahren ein Pförtner der NASA, dass er helfe, einen Menschen auf den Mond zu bringen (Gupta 2009).*

### **3.8. Anpassungsfähig**

Durch alle bereits beschriebenen Eigenschaften haben Visionen einen verbindenden und verbindlichen Charakter. Doch trotz allem muss die Möglichkeit bestehen, Visionen anpassen zu können: in der Formulierung und Darstellung, dem Inhalt, dem Zeitrahmen und auch der Zusammensetzung der Zielgruppe.

In ihrer Orientierung auf das Erreichen einer gewünschten Zukunft gleichen Visionen einer Reise, deren Reiseziel bekannt, aber deren Weg offen ist. Erfahrungen während einer Reise erweitern den persönlichen Horizont und es kann sogar vorkommen, dass es sinnvoll erscheint, eine andere Route oder sogar ein anderes Ziel anzustreben. Dies gilt auch für Vorstellungen über die Zukunft: Wenn sich Werte und Vorstellungen der Menschen ändern können, sollten auch deren Spiegelbilder anpassungsfähig sein. Dadurch bleiben sie lebendig und können auch Impulse veränderter Rahmenbedingungen aufnehmen. In Stein gemeißelte Visionen hingegen laufen Gefahr, zu Dogmen zu erstarren – zu leeren Worthüllen, denen jegliche Lebendigkeit, emotionale Bindekraft und die Fähigkeit, Menschen zu motivieren, verloren geht (Münkler 2011).

Die Möglichkeit, Visionen im Laufe der Zeit anzupassen, sollte fest verankert sein – und auch an dieser Stelle sind es wieder Institutionen und Führungspersonen, denen dabei eine zentrale Rolle zukommt. Grundsätzlich denkbar ist z.B. regelmäßige Revisionen, möglichst in partizipativen Prozessen, von vornherein festzulegen. Beispielhaft dafür ist Tasmanien Gemeinsam, wo gesetzlich verankert wurde, dass die Vision alle 5 Jahre auf den Prüfstand gestellt wird (siehe 4.3). Wie häufig und umfassend Anpassungsprozesse vorgenommen werden sollten, hängt nicht zuletzt auch vom Grad der Komplexität einer Vision ab. Je komplexer eine Vision, desto mehr Wert sollte auf die Anpassungsfähigkeit gelegt werden. Dabei sollte

**Verbindlich aber nicht dogmatisch**

**Je komplexer, desto wichtiger ist die Eigenschaft**



auf eine Balance zwischen der Anpassungsfähigkeit und der Wirkung einer Vision als Orientierungshilfe geachtet werden.

*Kennedys Vision der Mondlandung ist weder dynamisch noch generativ sehr komplex, was Anpassungen nicht unbedingt nötig erscheinen lässt. Allerdings behielt der Kongress immer die Möglichkeit, über Budgetänderungen Einfluss auf die Gestaltung der Vision zu nehmen und den Rückhalt in der Bevölkerung zu bestätigen.*

*Sinn stiften, Orientierung und Motivation bieten und die (demokratische) Einbeziehung aller Bürger – all diese Wirkungen wurden mit der Mondvision erreicht. Geführt und kommuniziert von höchster Stelle und die Ausstattung mit klarer Zuordnung von Verantwortung für die Umsetzung ermöglichten, dass im Juli 1969 tatsächlich ein US-Bürger auf dem Mond spazierte.*

## 4. Gelungene Visionsprojekte

Im Rahmen des Projektes „Schöne Aussichten“ hat das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt seit Anfang 2011 eine Reihe von Zukunftsentwürfen analysiert und veröffentlicht. Drei dieser Entwürfe werden hier noch einmal aufgegriffen und darauf untersucht, inwieweit sie die acht genannten Eigenschaften erfüllen und dadurch die angestrebten Wirkungen zeigen und ob sie, ergänzt durch die drei anderen Bausteine, Einfluss auf die Gestaltung der Zukunft haben. Durch die Auswahl der Beispiele soll ein breites Spektrum an Visionen abgedeckt werden: eine globale Vision als Impulsgeber (Der Große Übergang), eine globale Vision mit konkreten Auswirkungen (Global Reporting Initiative) sowie ein erfolgreicher regionaler Zukunftsprozess (Tasmanien Gemeinsam).

### 4.1. Der Große Übergang

Der Große Übergang<sup>3</sup> ist die Vision einer gerechten, freien und nachhaltigen Welt. Angetrieben von der Sorge um die Zukunft und dem Wunsch nach einem selbstbestimmten, friedlichen und gesunden Leben vollzieht sich in den Menschen ein Wertewandel, der wie ein Motor den gesellschaftlichen Wandel antreibt. Formuliert wurde die Vision im Jahre 2002 von der Global Scenario Group (GSG), einem Projekt des Bostoner Tellus Institut und des amerikanischen Büros des Stockholm Environment Institute.

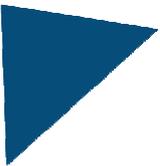
Die Vision des Großen Übergangs ist ein Beispiel für eine globale Vision als Impulsgeber. Die hohe Komplexität und die wenig ausgeprägte institutionelle Verankerung machen eine konsequente Umsetzung wenig wahrscheinlich. Allerdings war dies auch nicht der Anspruch an die Formulierung der Vision. Vielmehr wurden Ideale und Ziele formuliert, mit einem

### Drei Visionen auf dem Prüfstand

#### Globaler Impulsgeber

#### Sehr komplex, kaum institutionell verankert

<sup>3</sup> Vgl. Schöne Aussichten – Folge 1: „Der Große Übergang – Der Weg zu einer gerechten, freien und nachhaltigen Welt“. Frankfurt am Main. 2011.



großen gemeinsamen gesellschaftlichen Nenner, die von vielen anderen Akteuren aufgegriffen und konkretisiert werden können. Zu solchen Akteuren zählen z.B. die britische Denkfabrik new economics foundation (nef), die Heinrich-Böll-Stiftung, Universitäten, wo der Große Übergang Grundlage von Lehrveranstaltungen ist, oder die Vereinten Nationen, welche die Ideen in den GEO 3 Welt-Zukunftsreports des Umweltprogramms eingebaut haben.

Die Rolle der Vision als Impulsgeber spiegelt sich in der Ausprägung der Eigenschaften wider. Vier der Eigenschaften sind relativ gut erfüllt, die anderen vier nur gering. Die Vision ist global, und somit umfasst die Zielgruppe grundsätzlich alle Menschen. Der Zeithorizont bis zum Jahr 2060 ist allenfalls ein Näherungswert. Der Blick auf die Zukunft ist recht positiv und anschaulich, obwohl andere mögliche und negative Entwicklungen ebenso thematisiert werden. Relevante Akteure werden genauso benannt wie wünschenswerte Entwicklungspfade für essentielle Rahmenbedingungen (z.B. Demographie, soziale Situation, Wirtschaft und Staaten). Allerdings sind diese Beschreibungen recht allgemein – und wann sich z.B. der Wertewandel vollzogen hat oder die Welt wirklich gerecht geworden ist, lässt sich daraus nicht ablesen. Allerdings verzichten die Autoren bewusst auf detaillierte Zwischenziele, die sie aufgrund der hohen Komplexität schlicht nicht kennen können. Dieser große Gestaltungsspielraum ist gleichzeitig eine Stärke der Vision – der Wertewandel kann nicht von oben diktiert werden, die Umsetzung muss dezentral unter Einbeziehung vieler Institutionen und Menschen erfolgen. Die Fähigkeit zur Anpassung der Vision wird nicht explizit erwähnt. Doch es ist anzunehmen, dass die Vision ihrerseits offen für Impulse und Veränderungen ist – nicht zuletzt durch das Netzwerk von Forschern und Aktivisten, welche die Anforderungen an eine Umsetzung wissenschaftlich untersuchen.

Die institutionelle Verankerung ist recht schwach. Offiziell ist die Vision in der Global Scenario Group und der seit 2003 daraus hervorgegangenen Great Transition Initiative angesiedelt. Doch resultiert daraus kein Führungsanspruch. Obwohl von der Vision theoretisch jeder betroffen ist, lassen sich direkte persönliche Herausforderungen daraus schwer ableiten. Es entsteht das diffuse Gefühl, dass jeder etwas tun könnte und sollte, aber der Einzelne kaum Einfluss auf die Veränderung der Welt hat. In diesem Sinne ist die Vision auch nicht gemeinschaftlich geteilt, auch durch den Mangel an partizipativen Prozessen während ihrer Entstehung. Allerdings wird kaum jemand ein gesundes, gerechtes und freies Leben ablehnen wollen.

### **Allgemein doch anschaulich**

### **Großer gemeinschaftlicher Nenner**

## 4.2. Die Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative<sup>4</sup> (GRI) ist das Beispiel einer globalen Vision, die auf viele Schultern verteilt wurde und sich in der konkreten Umsetzung befindet. Im Unterschied zum Großen Übergang ist die Vision weniger komplex und mehr fokussiert – auf das Feld der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Vision der GRI ist die einer Wirtschaft, in der Unternehmen weltweit Verantwortung für Mitarbeiter, Verbraucher und die Umwelt übernehmen, um möglichst nachhaltig zu wirtschaften und dadurch ihren Beitrag zum Wohlbefinden der Menschen und der Wahrung der natürlichen Umwelt leisten. Nachprüfbar werden Aktionen und Erfolge durch weltweit einheitliche und transparente Berichtstandards der GRI, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte sowie Unternehmensführung umfassen. Gegründet wurde die GRI 1997 von den amerikanischen Nicht-Regierungsorganisationen CERES und Tellus Institute. Seit 2001 ist sie eine eigenständige Organisation mit Sitz in Amsterdam.

Fast alle acht Eigenschaften werden von der GRI-Vision gut erfüllt. Die Zielgruppe sind grundsätzlich alle Unternehmen – durch deren nachhaltiges Wirtschaften ein besseres Leben für alle Menschen erreicht werden soll. Es werden klare zeitliche Vorgaben gemacht, die aber immer nur als Zwischenschritte verstanden werden sollen. So sollen bis 2015 alle großen und mittleren Unternehmen der OECD-Länder nach den Standards der GRI berichten; im Jahr 2017 mehr als die Hälfte aller börsennotierten Unternehmen weltweit. Verankert ist die Vision im gemeinnützigen Verein der GRI. Die GRI koordiniert das Netzwerk, um die Entwicklung der Standards zu kommunizieren, zu fördern und umzusetzen. Mit im Boot sind z.B. die OECD, das Umweltprogramm der Vereinten Nationen, Global Compact und die International Organization for Standardization (ISO).

Eine zentrale Führung ist nicht nötig, da sich die Anwendung der GRI wie im Schneeballsystem verbreiten soll und bereits verbreitet. Die Vision ist positiv und anschaulich. Die allgemeinen Bereiche, über welche die Unternehmen ihre Nachhaltigkeit verbessern können (z.B. Produktverantwortung, Arbeitspraktiken oder Menschenrechte), sind mit einer Vielzahl von ganz konkreten Anforderungen unterlegt, von denen viele aus bestehenden internationalen Richtlinien abgeleitet wurden. Diese Standards sind vorgegeben, doch wie sie erreicht werden, bleibt der Innovationskraft jedes einzelnen Unternehmens überlassen. Der Anschaulichkeit sind allerdings insoweit Grenzen gesetzt, als dass die Erarbeitung und Auswertung von Unternehmensberichten einiges an Fachwissen voraussetzt. Die Entstehung und Weiterentwicklung der GRI - Standards war und ist ein beispielhafter partizipativer Prozess, an dem Vertreter aus Unternehmen, Politik, internationalen Organisationen und Investoren teilnehmen. Das

**Globale Vision mit lokaler Wirkung**

**Viele wichtige Akteure mit im Boot**

<sup>4</sup> Vgl. Schöne Aussichten – Folge 2: „Die Global Reporting Initiative. Für eine standardisierte, transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung“. Frankfurt am Main. 2011.



macht die Vision nicht nur gemeinschaftlich geteilt, sondern auch anpassungsfähig.

Die Eigenschaft der persönlichen Herausforderung ist in diesem Fall eher als unternehmerische Herausforderung zu verstehen. Es steht die Vermutung im Raum, dass Unternehmen die Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften nicht immer aus ethischer Verantwortung heraus vornehmen, sondern es eher als notwendigen Zwang betrachten, von dem sie sich Wettbewerbsvorteile versprechen oder zumindest die Aussicht, nicht den Anschluss an die Konkurrenz zu verlieren.

### **4.3. Tasmanien Gemeinsam**

Für das Projekt „Tasmanien Gemeinsam“<sup>5</sup> (Tasmania Together) wurde im Jahr 2000 die erste Vision für den australischen Inselstaat veröffentlicht. Vorbildhaft an dem Projekt ist nicht nur die Vision an sich, sondern vor allem die Einbettung in einen Prozess, der eine breite Beteiligung der Bürger ermöglicht, Fortschritte im Umsetzungsprozess sichtbar macht, sowie der wirkungsvolle Dialog – durch Bürgerveranstaltungen, Veröffentlichungen und neue Medien. Alle vier Bausteine der aktiven Zukunftsgestaltung sind somit vorhanden. Bestehenden Konflikten (z.B. über die Rodung von Urwäldern) wurde Sichtbarkeit eingeräumt und es wurde versucht, durch das Projekt gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.

Die Vision erfüllt sechs der acht Eigenschaften recht gut. Die Zielgruppe und der Zeithorizont sind klar festgelegt. Auch die institutionelle Verankerung war stark: Initiiert wurde das Projekt 1999 vom damaligen neu gewählten Ministerpräsidenten Jim Bacon. Dieser ernannte 22 Mitglieder für eine Steuerungsgruppe, welche eine Vision bis zum Jahr 2020 für die Bürger Tasmaniens entwickeln sollte. Seit 2001 wird die Arbeit von einem Fortschrittsrat geleitet, der dem Parlament gegenüber Rechenschaft ablegt und dessen Aufgaben gesetzlich verankert sind. So ist klar, wer hinter der Vision steht, wer die Verantwortung für den Prozess trägt und wo alle Fäden zusammenlaufen. Auch ist gesetzlich vorgesehen, dass die Vision alle fünf Jahre, unter Einbeziehung der Bevölkerung, auf ihre Gültigkeit überprüft und ggf. an geänderte Prioritäten angepasst wird. Nach 2005 wurde die Vision im Jahr 2010 bereits zum zweiten Mal angepasst. Ende 2012 wurde das Projekt jedoch eingestellt.

Die Visionen sind jeweils kurz und recht allgemein gehalten, doch positiv formuliert. Die 24 konkreten Ziele (seit 2006 sind es nur noch 12), die mit einer großen Zahl von Indikatoren unterlegt sind, machen die Vision anschaulich. Durch die Zusammenstellung der Indikatoren wurde nicht nur die Ausgangssituation Tasmaniens gemessen, sondern durch die regelmäßige Messung wurden mögliche Fortschritte auf dem Weg zur Visi-

#### **Vision, Stand 2000 - 2005**

"Together we will make Tasmania an icon for the rest of the world by creating a proud and confident society, where our people live in harmony and prosperity."

#### **Vision, Stand ab 2006**

"Tasmania is an island community, unique for its natural and cultural environment, where people enjoy a prosperous lifestyle based on quality, creativity and opportunity."

Quelle: [www.tasmaniatogether.tas.gov.au](http://www.tasmaniatogether.tas.gov.au)

---

<sup>5</sup> Vgl. Schöne Aussichten – Folge 3: „Tasmanien Gemeinsam“. Frankfurt am Main. 2011.



on sichtbar gemacht – und die Bürger können sehen, wann sie die Champagner-Flaschen aus dem Kühlschrank holen können.

Zwei Eigenschaften sind etwas weniger gut erfüllt: Weniger deutlich, doch für ein Fortschrittsprojekt dieser Größe immer noch als gut zu bewerten, ist die Eigenschaft, dass die Vision gemeinschaftlich geteilt sein sollte. Es wurde auf breite Partizipation der Bürger im Visionierungsprozess geachtet – und viele Bürger machten davon Gebrauch. Doch macht ihre Zahl nur einen geringen Teil der Gesamtbevölkerung aus. Ähnlich ist die Eigenschaft der persönlichen Herausforderung zu beurteilen. Die Ziele und Indikatoren des Projektes decken viele Lebensbereiche ab, so dass sich sehr viele Menschen mit zumindest einigen Aspekten identifizieren können. Und die Umsetzung wird auf vielen Ebenen und durch viele, zum Teil ehrenamtliche Projekte vorangetrieben. Dadurch haben die Menschen die Möglichkeit, die Umsetzung der Vision zu einer persönlichen Aufgabe und Herausforderung zu machen.

### **Lokale Vision mit gestalterischer Kraft**

## **5. Kommentiertes Literaturverzeichnis**

Die verwendete Literatur ist grob nach Themengebieten sortiert und kommentiert. Als erstes aufgeführt wird Friedrich August Hayek – zum einen, weil er keinem der Gebiete wirklich zuzuordnen ist und zum anderen, weil allen Aussagen über die positiven Wirkungen und Vorteile gemeinsamer Visionen zum Trotz die Anerkennung der individuellen Freiheit des Menschen oberste Priorität haben sollte.

### **Hayek, Friedrich August (1971): Der Weg zur Knechtschaft. Verlag Moderne Industrie.**

Das 1944 erstmalig in England erschienene Werk ist ein Plädoyer für freies individuelles Handeln innerhalb gewisser Schranken und die Verfolgung selbst gewählter Ziele. Realisieren lässt sich dies durch marktwirtschaftliche Systeme, nicht aber durch Planwirtschaft, die im Widerspruch zu Individualrechten steht und deren konsequente Ausführung, so Hayeks Argumentation, zur Unterdrückung der Menschen führt.

### **a) Visionen und der Wandel in Gesellschaft und Unternehmen.**

#### **Bergheim, Stefan et al. (2011): Politisches Tagesgeschäft Soziale Marktwirtschaft. Bertelsmann Stiftung.**

Im Rahmen des Projektes “Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft” wurden 34 Mitglieder des Bundestages und hochrangige Mitarbeiter der Bundesministerien zur „Utopie Soziale Marktwirtschaft“ befragt. Die Auswertung dieser vertraulich behandelten wertschätzenden Interviews offenbart spannende Einblicke in die Gedanken derer, die täglich unsere Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik gestalten.



**zur Bensen, Matthias (2002): Märchen für Mitarbeiter. Story-Telling in Großgruppen-Konferenzen. In: managerSeminare. 1/2002, S. 77 - 84.**

Zur Bensen ist Unternehmensberater und Gründungsmitglied der Beratergruppe *all in one spirit*. Wie wirkungsvoll die Verbreitung von Botschaften und Strategien in Märchen- und Bilderform sein kann, wird in diesem Aufsatz beschrieben.

**zur Bensen, Matthias (2010): Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen. Gabler.**

Dieses Buch widmet zur Bensen der Einsicht, dass Wettbewerbsdruck und Leistungsfähigkeit Hand in Hand gehen können mit einer Organisationskultur, welche auf Mitarbeiter sinnstiftend und motivierend wirkt und zu mehr Freude und Ausgeglichenheit am Arbeitsplatz führt. Das Buch enthält viele wertvolle Hinweise, wie Führungspersonen Visionen entwickeln und ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen können.

**Cross, Jay (2007): Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. Pfeiffer.**

Der Experte für Lerntechnologie und Organisationskultur beschreibt in seinem Buch wie Verständnis und Lerneffekte erhöht werden können, wenn neben Schrift auch Graphiken zum Einsatz kommen.

**Gupta, Yash (2009): Man on the Moon. In: The Washington Post vom 2. März 2009.**

Der Artikel bietet neben dem Beispiel vom sehr überzeugten Pförtner der NASA eine prägnante Darstellung der Bedeutung von Führungspersonen für Visionen.

**Heath, Chip und Dan Heath (2010): Switch your Organization. A Workbook. Broadway Books.**

Das Arbeitsbuch zum Buch "Switch: How to change Things when Change is hard" enthält die Beschreibung des Champagner-Tests, mit dem die Anschaulichkeit von Visionen geprüft werden kann.

**Kahane, Adam (2007): Solving tough Problems: an open way of talking, listening and creating new realities. Berret-Koehler.**

Adam Kahane, der u.a. für die Szenario-Abteilung von Shell arbeitete, hat als Moderator viele Dialogprozesse begleitet. Prominentes Beispiel in seinem Buch ist das Mont Fleur Szenario Project, mit dem Anfang der 1990er Jahre die Transformation Südafrikas begleitet wurde. Sein Ansatz: Die Lösung schwieriger Fragen geht nicht ohne gegenseitiges Verständnis – durch richtiges Zuhören und Reden. Ein wichtiger Punkt ist die Anerkennung der Komplexität von Problemen, die sich durch systemische und partizipative Ansätze lösen lassen.



**Senge, Peter M. (2006): The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation. Currency Doubleday.**

Der Amerikaner Peter Senge ist einer der führenden Köpfe im Feld der Organisationsentwicklung. In „The Fifth Discipline“, einem seiner wichtigsten Werke, befasst er sich mit den Fragen, wie Organisationen lernen, wie sich Wissen und Motivation ausbreiten können und wie sich Organisationen wandeln und sich an ändernde Umstände anpassen können. Die fünfte Disziplin ist das systemische Denken, welches Handlungen, Strategien und Visionen vereint. Anhand vieler Beispiele im Umfeld der US-amerikanischen Industrie wird die Rolle von Führungspersonen beleuchtet.

**Senge, Peter M. (2010): The necessary revolution. How Individuals and Organizations are working together. Nicolas Brealey Publishing.**

In diesem Buch werden viele Ideen aus der 5. Disziplin wieder aufgegriffen und in den Kontext ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit gesetzt. Enthält ein schönes Kapitel darüber, welche Wirkungen Visionen in Unternehmen auslösen können.

**b) Zukunftsforschung**

**Bergheim, Stefan (2009): Zukunftsforschung für Staaten. Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.**

Die Arbeit befasst sich mit der Rolle staatlicher Zukunftsforschung für eine bessere gesellschaftliche Entwicklung anhand konkreter Länderbeispiele. Bietet einen Überblick über Methoden der Zukunftsforschung.

**Bezold, Clem et al. (2009): Using Vision in Futures. In: Glenn, Jerome C. und Theodore J. Gordon (Hrsg): The Millenium Project. Futures Research Methodology Version 3.0. Kapitel 27.**

Das 1996 gegründete Millenium Project ist eine Plattform für Wissenschaftler und Entscheidungsträger aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft. 2009 wurde eine 1.300 Seiten umfassende Übersicht herausgegeben, die, aufgeteilt in 39 Kapitel, insgesamt 31 Methoden und Werkzeuge der Zukunftsforschung vorstellt. Viele Kapitel wurden von den Erfindern der Methode selbst geschrieben. Bezolds Überlegungen darüber, was eine Vision ausmacht, lieferten viele wertvolle Hinweise auf die Ausgestaltung der acht Eigenschaften.

**Coates, Joseph F. (2009): Normative Forecasting. In: Glenn, Jerome C. und Theodore J. Gordon (Hrsg): The Millenium Project. Futures Research Methodology Version 3.0. Kapitel 28.**

Das Kapitel enthält eine gute Beschreibung der Abgrenzung zwischen Vision, Mission und Ziel.



**Friesike, Sascha et al. (2008): Welche Rolle spielen Visionen in der Forschung? [www.tim.ethz.ch](http://www.tim.ethz.ch).**

Ein schöner und kurzer Überblick welche Bedeutung dem Begriff Vision in verschiedenen wissenschaftlichen Fachgebieten zugeordnet wird.

**Glenn, Jerome C. (2009): Introduction to Futures Research Methodology. In: Glenn, Jerome C. und Theodore J. Gordon (Hrsg): The Millenium Project. Futures Research Methodology Version 3.0. Kapitel 1.**

Das erste Kapitel ist der Einstieg in die Methoden der Zukunftsforschung und erklärt ihre Notwendigkeit, den Unterschied zwischen akademischer und strategischer Zukunftsforschung und gibt einen Überblick über eine mögliche Einordnung der 31 verschiedenen Methoden.

**Wheatley, Margaret und Deborah Frieze (2006): Using Emergence to take social Innovation to Scale. The Berkana Institute.**

Der kurze Aufsatz befasst sich mit der Verbindung zwischen Netzwerken und Wandel. Wandel lässt sich nicht von oben nach unten durchsetzen, sondern beginnt an vielen verschiedenen Stellen. Können lokale Aktionen vernetzt werden, dann kann sich Wandel auf größerer Ebene durchsetzen.

### **c) Historische Sichtweisen**

**Hölscher, Lucian (1999): Die Entdeckung der Zukunft. Fischer.**

Informative Abhandlung darüber, wie sich in Europa das Konzept von der Zukunft seit dem Mittelalter entwickelt hat. Dabei bezieht sich der Autor vor allem auf philosophische, gesellschaftliche und technische Entwicklungen. Enthält auch ein Kapitel über die Entstehung des heute gebrauchten Begriffs „Zukunft“ in einigen europäischen Sprachen.

**Kennedy, John F. (1961): Special Message to the Congress on Urgent National Needs**

Der Link zur vollständigen Rede zur Lage der Nation vom 25. Mai 1961, in welcher die Mondmission thematisiert wird: [www.jfklibrary.org](http://www.jfklibrary.org).

**Landwehr, Achim (2011): Das Ende der Endzeit. In: epoc. 1/2011, S. 16 – 23.**

Kurzer informativer Artikel über die Geschichte der Zukunft. Landwehr bezieht sich auf die Ideen Lucian Hölschers.

**McMahon, Darrin M. (2006): Happiness: A History. Atlantic Monthly Press.**

Ein umfangreiches und unterhaltsames Buch über die Evolution des Konzeptes von Glück – untrennbar verwoben mit der Entwicklung der westlichen Kultur der letzten 2000 Jahre.



**Münkler, Herfried (2011): Die Deutschen und ihre Mythen. rororo**

Das gut lesbare Buch des Politologen Münkler ist eine Analyse deutscher Mythen von den Nibelungen über Barbarossa bis hin zum Wirtschaftswunder und „Wir sind Papst“ und ihrer Instrumentalisierung. Ein Aspekt ist die demokratisch-egalitäre Eigenschaft von Mythen und ihre dadurch resultierende Bindekraft zwischen Menschen und Generationen.

**Schubert, Klaus und Martina Klein (2006): Das Politiklexikon. 4. Auflage. Dietz.**

Eine kurze Definition des Begriffes „Utopie“, gefunden im Online-Lexikon der Bundeszentrale für Politische Bildung.

**d) Motivationsforschung**

**Litzcke, Sven und Horst Schuh (2010): Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. Springer.**

Enthält in der Einführung eine gute Gegenüberstellung von positivem und negativem Stress.

**Rheinberg, Falko (2008): Motivation. Grundriss der Psychologie. Band 6. Kohlhammer Urban.**

Recht technische Einführung in die Motivationspsychologie. Befasst sich auch mit der Handlungskontrolle.

**Wolfsohn, Mark (2011): Eustress – Positiven Stress erfahren und einsetzen. GRIN Verlag.**

## Über das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

**Zielsetzung:** Das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt erarbeitet neue Wege und Methoden, mit denen die Lebensqualität der Menschen in Deutschland verbessert werden kann. Wir sind ein sichtbarer Impulsgeber und Brückenbauer zwischen Disziplinen, Themen, Institutionen und Menschen. Durch ein besseres Verständnis für die gesellschaftlichen Zusammenhänge wird gemeinsames Handeln für mehr Lebensqualität vorbereitet.

**Personen:** Gründer und ehrenamtlich arbeitender Direktor der Denkfabrik ist Dr. Stefan Bergheim. Die Anregung zu dieser Gründung brachte ein Besuch in Washington D.C. im Jahr 2005, wo er die dortigen Denkfabriken kennen und schätzen lernte. Von der Konjunkturanalyse führte sein Weg über Langfristthemen wie Demografie, Bildung und Wachstum hin zu Lebenszufriedenheit und gesellschaftlichem Fortschritt. Mit Herrn Bergheim arbeiten der interdisziplinär besetzte Ideenrat, die Mitarbeiterinnen des Zentrums, fünf weitere ehrenamtliche Vorstände sowie ein großes informelles Netzwerk an dem gemeinsamen Ziel, neue Impulse für gesellschaftlichen Fortschritt zu entwickeln.

**Produkte:** Unser viel beachteter Fortschrittsindex bietet ein Maß für Lebensqualität jenseits des Bruttoinlandsprodukts. Unsere Fortschrittsstudien liefern fundierte und klar verständliche Analysen zu relevanten Zukunfts- und Querschnittsthemen wie Lebensqualität, Bildung, Gesundheit und Arbeit. Die bundesweite Veranstaltungsreihe Fortschrittsfabrik kombiniert die inhaltliche Arbeit mit Dialog und Vernetzung.

**Resonanz:** Seit Juni 2009 ist das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt erster deutscher Korrespondent im Fortschrittsprojekt der OECD. Im März 2010 wurde es als „Ausgewählter Ort 2010“ im Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“ ausgezeichnet. Über die erste Ausgabe des Fortschrittsindex berichteten Ende 2010 viele Zeitungen von Die Welt bis zur taz. Im Dialog über Deutschlands Zukunft der Bundeskanzlerin 2011/12 leitete Stefan Bergheim eine der 18 Arbeitsgruppen.

**Finanzierung:** Als gemeinnützige Organisation stellen wir unsere Erkenntnisse und Produkte der Allgemeinheit unentgeltlich zur Verfügung. Finanziert wird unsere Arbeit durch Mitgliedsbeiträge und Zuwendungen von engagierten Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen. Steuergelder erhält der Verein nicht.

© Copyright 2012 Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um folgende Quellenangabe gebeten: „Pohl, Juliane (2012). Bessere Zukunft mit Visionen. Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.“

Die Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird aber keine Gewähr übernommen.