

Schöne Aussichten – Synthesepapier

Die Kraft gesellschaftlicher Visionen

Als Impuls in die deutsche Diskussion über wünschenswerte Zukünfte und gesellschaftliche Erzählungen haben wir im Projekt „Schöne Aussichten“ elf Visionen aus unterschiedlichen Ländern vorgestellt und die theoretischen Arbeiten mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen betrachtet. Drei Schlussfolgerungen bringt dieses Projekt:

1. Wirkungsvolle Visionen sind in der Regel aus einem klug strukturierten, partizipativen Prozess hervorgegangen. Sie werden von einer starken Institution koordiniert und regelmäßig auf den gesellschaftlichen Prüfstand gestellt.
2. Gemeinschaftlich geteilte und damit wirkungsvolle Visionen sind leichter auf der kommunalen und regionalen Ebene zu erstellen, als auf der nationalen Ebene. Nationale Projekte und Visionen von Einzelautoren können aber Impulse für lokale Visionen geben und sie sollten deren Erkenntnisse wie in einem Mosaik zusammenfassen.
3. Erfolgreiche Visionsprojekte umfassen auch Indikatoren, mit denen ein Soll-Ist-Abgleich und damit ein klarer Bezug zum Handeln relevanter Akteure möglich wird.

Nach diesen Kriterien sind die Projekte aus Tasmanien, aus Jacksonville und aus Santa Cruz County besonders gut gelungen (Folgen 3, 4 und 7 in der Reihe „Schöne Aussichten“). Aber auch die anderen Visionen haben wichtige Impulse gesetzt.

Ein nächster Schritt in Deutschland könnten mehr strukturierte, kontinuierliche und partizipative Visionierungsprozesse vor allem auf der lokalen Ebene sein. Diese sollten um vier Kernelemente strukturiert sein: Dialog – Vision – Messen – Handeln.

I. Wie soll es aussehen, dieses Land?

Die Beschäftigung mit der Zukunft hat eine lange Tradition. Schließlich sind alle heutigen Entscheidungen auf die Zukunft ausgerichtet, in der wir alle leben werden. Sinnvoll wäre es, wenn diese Entscheidungen so weit wie möglich auf eine wünschenswerte Zukunft ausgerichtet wären.

Wie aber sieht eine wünschenswerte Zukunft aus? Diese Frage erhält in Deutschland momentan viel Aufmerksamkeit. Bundespräsident Gauck fragte in seiner Antrittsrede im Deutschen Bundestag im März 2012 „Wie soll es nun aussehen, dieses Land, zu dem unsere Kinder und Enkel 'unser Land' sagen sollen?“ Einige Elemente seiner Antwort nannte er: soziale Ge-

22. August 2013

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

www.fortschrittszentrum.de

Zentrum für
gesellschaftlichen
Fortschritt



rechtigkeit, Teilhabe und Aufstiegschancen. Die Details ließ er aber verständlicherweise offen.

Im Jahr 2011 begann der Zukunftsdiallog von Bundeskanzlerin Merkel mit der Frage „Wie wollen wir gegen Ende des Jahrzehnts leben?“ Auch hier wurde mit „menschlich und erfolgreich“ eine grobe Zielrichtung mitgegeben, die konkrete Ausgestaltung der Vorschläge aber den Bürgern und Experten überlassen. Der erste Vorschlag der Arbeitsgruppe „Wohlstand, Lebensqualität und Fortschritt“ im Expertendialog ist ein weiterführender Bürgerdialog zu Lebensqualität „Vision 2040 – für meine Kinder“.¹

Es ist nicht verwunderlich, dass diese Sinn- und Zielfragen in materiell reichen Ländern wie Deutschland immer öfter gestellt werden. Bereits im Jahr 1930 sagte John Maynard Keynes voraus, dass die Enkelkinder die ökonomischen Probleme weitgehend gelöst haben würden.² Um einen gesellschaftlichen „Nervenzusammenbruch“ zu vermeiden, müssten wir entscheiden, wie wir „weise, gefällig und gut leben“ wollen, um den gewonnenen Freiraum zu nutzen. Seine Prognose, dass wir diesen Freiraum durch mehr Freizeit ausfüllen würden, trat jedoch nur mit erheblichen Einschränkungen ein. Die Forschung zu menschlichen Bedürfnissen (Maslow, Max-Neef etc.) und Postmaterialismus (u. a. Inglehart & Welzel) hat die Verschiebung von individuellen Prioritäten seither wissenschaftlich beschrieben.

Das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt hat Anfang 2011 mit dem Projekt „Schöne Aussichten“ begonnen, in dem erforscht wird, ob Visionen wirklich Kräfte für mehr Lebensqualität mobilisieren können und welche Eigenschaften wirkungsvolle Visionen haben. „Visionen“ definieren wir als stimmige Beschreibungen oder Erzählungen über wünschenswerte und zugleich realistische Zukünfte.

Mit Unterstützung verschiedener Autoren haben wir bisher elf Zukunftsvisionen entlang einer einheitlichen Struktur vorgestellt und analysiert (Liste aller Autoren und Studien hier im Anhang). Das Hintergrundpapier „Bessere Zukunft mit Visionen“ hat zudem grundsätzliche Überlegungen zum Nutzen von Visionen aus Sicht von Historikern, Sozialwissenschaftlern und Zukunftsforschern zusammengestellt. Das vorliegende Synthesepapier fasst einige grundsätzliche Erkenntnisse des Projekts aus Sicht des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt zusammen.

Das Projekt „Schöne Aussichten“ verbindet die Messung von Lebensqualität (vgl. unser Fortschrittsindex) mit Methoden der Zukunftsforschung (vgl. unsere Studie „Zukunftsforschung für Staaten“): Was ist den Menschen wichtig und sollte deshalb gemessen werden? Damit soll die Diskussion über gesellschaftliche Prioritäten und deren systematischer Erfassung in Deutschland befruchtet werden – ohne dass sich das Zentrum für gesell-

Wie wollen wir leben?

Gesellschaftlichen Nervenzusammenbruch vermeiden

Können Visionen Kräfte für mehr Lebensqualität mobilisieren?

Messung und Zukunftsforschung verbinden

¹ Dialog über Deutschlands Zukunft. Bericht des Expertendialogs der Bundeskanzlerin.

² Keynes, John Maynard (1930): Economic possibilities of our Grandchildren.



schaftlichen Fortschritt für eine dieser Visionen aussprechen würde. Die Einblicke über wichtige Bereiche der Lebensqualität werden in unsere Arbeiten zur Fortschrittsmessung (Fortschrittsindex) eingehen. Und die Einblicke zu den Eigenschaften wirkungsvoller Visionen werden in unsere Lebensqualitätsprojekte auf der lokalen Ebene z. B. in Frankfurt eingehen.

II. Muster und Gemeinsamkeiten

Drei große Kernfragen haben das Projekt „Schöne Aussichten“ motiviert. Wie und von wem müssen Visionen entwickelt werden, damit sie Kräfte für mehr Lebensqualität mobilisieren können? Welche inhaltlichen Gemeinsamkeiten gibt es zwischen den verschiedenen Visionen? Welche Indikatoren sollten daher für die Messung von Lebensqualität berücksichtigt werden?

a) Wirkungsvolle Visionen

Aus den elf vorgestellten Visionen und dem Blick auf die theoretischen Arbeiten lassen sich erste Muster ableiten, unter welchen Voraussetzungen ein Visionierungsprojekt einen besonders großen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität leisten kann.

1. Die Vision bezieht sich auf die lokale oder regionale Ebene.
2. Die Vision wird mit viel Bürgerbeteiligung in einem gut strukturierten Prozess erstellt.
3. Die Vision hat einen kurzfristigen Zeithorizont von 5 bis 15 Jahren.
4. Die Vision ist in einen kontinuierlichen Prozess eingebettet.
5. Das Visionsprojekt wird von einer starken Institution koordiniert.

In der Regel sind nie alle diese Bedingungen erfüllt. Andere Konstellationen können im jeweiligen Kontext sinnvoll und wichtig sein.

b) Inhaltliche Gemeinsamkeiten

Über die elf betrachteten Visionen hinweg lässt sich ein inhaltlicher Kern erkennen, wie sich die verschiedensten Gruppen, Organisationen und Menschen aus unterschiedlichen, materiell reichen Ländern eine wünschenswerte Zukunft vorstellen:

Eine wirtschaftlich prosperierende Gesellschaft, in der die Menschen friedlich miteinander leben und die natürliche Umwelt nicht zu stark belasten. Die Menschen erfreuen sich guter Gesundheit, eines hohen Bildungsniveaus, sinngebender Arbeit, vielfältiger kultureller Möglichkeiten und tragen zur Entscheidungsfindung der Gemeinschaft bei.

Obwohl es diesen großen inhaltlichen Konsens gibt, sind Visionierungsprojekte dennoch auf den verschiedenen Ebenen wertvoll. Die Gegenwart entspricht schließlich noch nicht dieser Idealvorstellung und an manchen Stellen geht die Entwicklung sogar in die entgegengesetzte Richtung. Um den Abstand zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu überbrücken sind

Die Kernfragen des Projekts

Muster wirkungsvoller Visionen

Große inhaltliche Gemeinsamkeiten

gemeinsame Aktionen notwendig, für die eine selbstentwickelte Vision eine solide Basis sein kann. Auch wenn die Vision wieder viele „übliche“ Ergebnisse enthält, so ist ihre gemeinsame Entwicklung bereits Teil des Weges zum Ziel von mehr Lebensqualität.³

c) Einblicke für die Indikatorenauswahl

Für die Messung von Lebensqualität und deren dauerhaft gesicherter Verbesserung im Zeitablauf (Fortschritt) ergeben sich zwei große Schlussfolgerungen:

Erstens: Um die Vielfalt menschlicher Bedürfnisse zu berücksichtigen, ist eine große Zahl von Indikatoren notwendig. Damit diese Vielfalt halbwegs überschaubar bleibt, sind Strukturierung und Priorisierung sinnvoll. Messprobleme und Datenverfügbarkeit können die Indikatorenzahl eventuell einschränken. Zweitens: Existierende Visionsprojekte können als Inspiration für die Indikatorenauswahl in neuen Projekten dienen – die aber einen großen Teil des Weges allein gehen müssen.

III. Wirkungsvolle Visionen sind möglich

Die elf in der Serie porträtierten Visionen haben unterschiedliche Wirkungskreise, Zeithorizonte und Gegenspieler. In der Entstehung waren unterschiedlich viele Akteure beteiligt und die Auswirkungen sind unterschiedlich groß. Diesen Unterschieden gehen wir auf der Suche nach Mustern wirkungsvoller Visionen nach. Die Details hinter den Einschätzungen finden sich in den einzelnen Studien zu den Visionen.

1. Wirkungskreis

Die elf Visionen decken unterschiedliche Wirkungskreise ab: global, national, regional und lokal. Dies eröffnet die Möglichkeit, Unterschiede entlang dieser geographischen Dimension herauszuarbeiten: sind z. B. globale Visionen schwieriger zu erarbeiten und umzusetzen als lokale Visionen? Mehr als die Hälfte der vorgestellten Visionen hat explizit eine globale Perspektive (Großer Übergang, Global Reporting Initiative GRI, World Business Council for Sustainable Development WBCSD und die Traumgesellschaft) oder zumindest den Anspruch auf weltweite Anwendbarkeit (Gemeinwohl-Ökonomie, Werte) bei nationaler oder lokaler Umsetzung. Zwei nationale, eine regionale und zwei lokale Visionen runden das Bild ab.

Tabelle 1: Wirkungskreise der 11 Visionen

Global	Großer Übergang, GRI, WBCSD, Gemeinwohl-Ökonomie, Traumgesellschaft, Werte
National	Irland, Demokratie
Regional	Tasmanien
Lokal	Jacksonville, Santa Cruz

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Bisher in der Reihe „Schöne Aussichten“ erschienen:

Folge 1 – Der Große Übergang

Folge 2 – Die Global Reporting Initiative

Folge 3 – Tasmanien Gemeinsam

Folge 4 – Indikatorenprojekt Jacksonville

Folge 5 – Vision 2050 des WBCSD

Folge 6 – Die Traumgesellschaft

Folge 7 – Santa Cruz – Projekt zur Gemeinschaftsbewertung

Folge 8 – Demokratie – Ein Ausflug ins Mögliche

Folge 9 – Die Gemeinwohl-Ökonomie

Folge 10 – Ireland – Towards 2016

Folge 11 – Werte schaffen Wert

Hintergrundpapier: Bessere Zukunft mit Visionen

Ein breites Spektrum von Visionen

Viele Visionen mit globaler Perspektive

³ Siehe auch: Hall, Jon and Louise Rickard (2013): People, Progress and Participation. How Initiatives Measuring Social Progress Yield Benefits Beyond Better Metrics. Bertelsmann.

2. Zeithorizont

Auch die Zeithorizonte der elf Visionen waren unterschiedlich: von kurzfristig (weniger als 15 Jahre) über mittelfristig (15 bis 30 Jahre) bis hin zu langfristig (über 30 Jahre). Damit lässt sich zum Beispiel prüfen, ob langfristige Visionen (wie zu vermuten ist) schwieriger umzusetzen sind als kurzfristige Visionen. Und: gibt es einen idealen Zeithorizont für eine wirkungsvolle Vision? Fünf der Visionen waren kurzfristig ausgelegt, drei mittelfristig und drei langfristig.

Tabelle 2: Zeithorizonte der 11 Visionen

Kurzfristig (bis 15 Jahre)	GRI, Jacksonville, Santa Cruz, Irland, Werte
Mittelfristig (15 bis 30 Jahre)	Tasmanien, Traumgesellschaft, Gemeinwohl-Ökonomie
Langfristig (über 30 Jahre)	Großer Übergang, WBCSD, Demokratie

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Erkenntnis 1: In Kombination mit den unterschiedlichen Wirkungskreisen zeigt sich, dass längere Zeithorizonte dann gewählt werden, wenn der Wirkungskreis besonders groß ist. Anders formuliert: lokale und regionale Visionen sind – zumindest in unserer kleinen Auswahl – eher kurz- oder mittelfristig orientiert. Dies scheint daran zu liegen, dass auf diesen Ebenen eine hohe Bürgerbeteiligung möglich ist – die aber wiederum einen überschaubaren Zeitraum für die praktische Umsetzung der Ergebnisse erfordert.

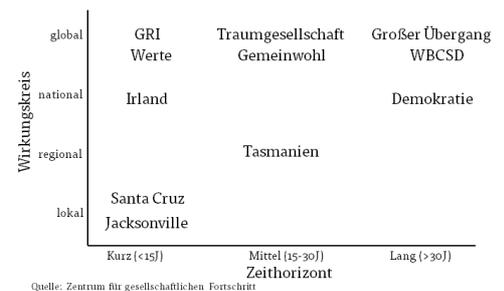
3. Aktiver Umsetzungsprozess

Eine der Grundannahmen im Projekt „Schöne Aussichten“ ist es, dass sich Zukunft zwar nicht prognostizieren lässt, wir sie aber durchaus gestalten können. In der Regel stehen Visionen immer in einem Bezug zum Handeln relevanter Akteure – idealerweise, nachdem der Ist-Zustand vermessen und mit der Vision abgeglichen wurde. Daher überrascht es nicht, dass für fast alle der betrachteten Visionen ein aktiver Umsetzungsprozess notwendig ist, damit sie Wirklichkeit werden können. Einzige Ausnahme ist die Traumgesellschaft von Rolf Jensen, die nach seiner Analyse eher eine Prognose in logischer Konsequenz allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen ist.

Erkenntnis 2: Ein aktiver Umsetzungsprozess ist in der Regel für alle Visionen notwendig, da es sich sonst um Prognosen handeln würde. Auch Prognosen können oder sollen Handeln (Anpassung, Vermeidung etc.) auslösen. Aber nur Visionen beschreiben eine durch eigenes Handeln erreichbare und wünschenswerte künftige Situation. Einige der von uns vorgestellten Visionen sind sehr handlungsorientiert (Santa Cruz, Irland), indem sie eine Politik der kleinen Schritte verfolgen.

Unterschiedliche Zeithorizonte

Schaubild 1: Langfristige Visionen sind globale Visionen



Bezug zum Handeln relevanter Akteure

4. Partizipation in der Erstellung

Die gleichberechtigte Beteiligung und Einbindung einer großen Zahl von Menschen und Meinungen in den Entstehungsprozess (Partizipation) ist zwar aufwändig, kann aber viele Vorteile haben. Insbesondere werden so die zur Umsetzung notwendigen Akteure von Anfang an zu Autoren und Eigentümern der Vision. Zudem wird eine gemeinsam erarbeitete und daher gemeinschaftlich geteilte Vision vermutlich auf weniger wirkungsvolle Widerstände treffen. Sind Visionen außerhalb des parlamentarischen Systems erstellt worden, so erhalten sie über Partizipation eine Legitimation durch die Bevölkerung.

Die elf vorgestellten Visionen sind mit unterschiedlich viel Partizipation entstanden. In die Bücher zur „Traumgesellschaft“ und zur „Revolution der Demokratie“ und in die Unternehmensvision von Michael Deck sind die Einblicke jeweils eines Autors und seines Netzwerks aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eingeflossen. Echte Partizipation fand hier nicht statt. Etwas mehr Partizipation gab es in der Entstehung des Großen Übergangs, wo breite Netzwerke von Interessengruppen und Verbänden aktiv eingebunden wurden. Die Gemeinwohl-Ökonomie entstand in Gemeinschaftsarbeit mit attac Österreich. Richtig viel Partizipation mit Veranstaltungen für und Befragung von Bürgern gelang – wenig verwunderlich – in den lokalen und regionalen Projekten von Tasmanien, Jacksonville und Santa Cruz. Mit viel Partizipation entstanden auch die GRI, die WBCSD Vision sowie Irland 2016.

Tabelle 3: Partizipation in der Erstellung der 11 Visionen

Wenig Beteiligung	Demokratie, Traumgesellschaft, Werte
Mittlere Beteiligung	Großer Übergang, Gemeinwohl-Ökonomie
Viel Beteiligung	GRI, WBCSD, Irland, Tasmanien, Jacksonville, Santa Cruz

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Erkenntnis 3: Breite Partizipation ist für lokale und regionale Visionsprojekte machbar und für den Umsetzungsprozess vermutlich hilfreich. Auf der nationalen Ebene ist sie schwieriger zu organisieren, kann aber im Idealfall auf lokalen Visionen aufbauen. In jedem Fall benötigt Partizipation ein kluges Prozessdesign und den Einsatz passender Methoden.

5. Verzerrung durch Interessengruppen

Ein spezieller Fokus unserer Analysen galt dem Einfluss von Partikularinteressen und den Machtstrukturen, in die die Vision eingebettet ist. Haben Partikularinteressen die Vision in ihrem Sinne beeinflusst? Geht wenig Partizipation einher mit großem Einfluss von Interessengruppen und wirkt sich das negativ auf die Akzeptanz und die Wirkung der Vision aus?

Vier der elf Visionen wurden von nur einem Autor verfasst (und von seinem Umfeld mitgeprägt): Traumgesellschaft, Demokratie, Gemeinwohl-

Partizipation ist aufwändig aber hilfreich

Eine Person – oder tausende von Personen

Einflussreiche Partikularinteressen könnten verzerrend wirken

Ökonomie und Werte. Hier hatten naturgemäß die Weltanschauungen, die Präferenzen und möglicherweise die Interessen der Autoren einen großen Einfluss auf den Inhalt der Vision. Diese vier Visionen haben nach unseren Analysen bisher eine relativ geringe oder nur mittlere Wirkung entfaltet. Ob hier ein kausaler Zusammenhang besteht, lässt sich schwer einschätzen. Die Vision 2050 des WBCSD wurde stark von einer Interessengruppe („der Wirtschaft“) geprägt. Auch hier war die Wirkung bisher gering.

In vier weiteren Visionen (Großer Übergang, GRI, Tasmanien und Jacksonville) wurde ein mittlerer Einfluss von Interessengruppen konstatiert, was darauf hindeutet, dass kaum eine Vision ganz ohne Verzerrungen erstellbar ist.

Lediglich zwei kurzfristig angelegte und stark handlungsorientierte Visionen wurden von mehreren Akteuren ohne erkennbare Verzerrungen durch einzelne Interessengruppen erstellt: Santa Cruz und Irland. Ein Grund dafür könnte gewesen sein, dass hier der Entstehungsprozess jeweils besonders klug strukturiert wurde.

Tabelle 4: Verzerrung durch Interessengruppen

Wenig Verzerrung	Traumgesellschaft, Santa Cruz, Demokratie, Irland, Werte
Mittlere Verzerrung	GRI, Großer Übergang, Tasmanien, Jacksonville, Gemeinwohl-Ökonomie
Große Verzerrung	WBCSD

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Erkenntnis 4: Zu Partizipation gehört per Definition, dass einzelne Gruppen ihre Interessen einbringen. Nicht klar ist allerdings, ob die lautesten und sichtbarsten Gruppen auch wirklich die gesellschaftlich wichtigsten Interessen vertreten. Im Design eines Prozesses muss darauf geachtet werden, auch weniger lauten Stimmen Gehör zu verschaffen. Dies geschieht entweder, indem die Auswahl der Teilnehmer gesteuert wird und/oder indem ein Kontrollmechanismus eingebaut wird (z. B. Abstimmung oder repräsentative Befragung), um Repräsentativität in den Prozess hinein zu bringen.

6. Gegenspieler

Einen wichtigen Einfluss auf die Wirksamkeit einer Vision haben vermutlich die Anzahl und die Macht von Gegenspielern, die kein Interesse an der Verwirklichung der Vision haben. Mehr mächtige Gegenspieler könnten dann auftreten, wenn die Vision mit wenig Partizipation zustande kam und eine deutliche, radikale Veränderung vom gegenwärtigen Zustand mit sich bringt. In der Regel werden Gegner unter den Personen und Gruppen vermutet, deren individuelle Situation sich durch die Vision relativ verschlechtern würde.

Laute Gruppen besonders einflussreich?

Gegner der Vision sind oft die Profiteure des gegenwärtigen Zustands

In sieben der elf von uns analysierten Visionen sind mächtige Gegenspieler entweder schon sichtbar geworden oder klar zu identifizieren. In Tasmanien waren es ganz konkret die Holzindustrie und die Hersteller von Glücksspielautomaten. Gegner der Nachhaltigkeitsvisionen (Großer Übergang, GRI, WBCSD und Werte) sind zunächst alle, deren Geschäftsmodelle nicht nachhaltig sind und die ihre Modelle nicht verändern können oder wollen. Große Unternehmen und vermögende Personen werden wenig Interesse an der Realisierung der Gemeinwohl-Ökonomie haben. Für Medienkonzerne und politische Parteien dürfte die Revolution der Demokratie wenig erfreuliche Auswirkungen haben.

Besonders interessant sind die beiden Visionen, die ohne nennenswerte bzw. sichtbare Gegner und ohne große Verzerrung durch Partikularinteressen entstanden sind: Das Santa Cruz Community Assessment Project und Irland 2016. Beides sind kurzfristig angelegte, handlungsorientierte Visionen, die durchaus ambitionierte Ziele angestrebt und viel Wirkung entfaltet haben. Entscheidender Grund für die kleine Zahl von Gegnern scheint in beiden Fällen aber die frühzeitige Einbindung vieler Akteure in einem durchdachten Prozessdesign zu sein.

Erkenntnis 5: Breit angelegte und gut strukturierte Partizipation von Anfang an bietet keine Garantie für eine Vision ohne Gegenwind, lässt diesen aber vermutlich weniger stark ausfallen. Potentielle Gegner signifikanter Veränderungen werden sich daher von Anfang an grundsätzlich gegen partizipative Prozesse wehren. Stattdessen werden sie auf Gutachten ihrer Experten setzen und die Kompetenz der Bürger in Frage stellen. Mit diesem Gegenwind müssen ambitionierte Visionierungsprojekte von Beginn an rechnen.

7. Umsetzbarkeit

Ob eine Vision auch in die Wirklichkeit umgesetzt werden kann, hängt vermutlich von einer großen Zahl von Faktoren ab. Für lediglich vier der elf vorgestellten Visionen haben unsere Analysen einen hohen Grad an Umsetzbarkeit ergeben: die GRI, Werte schaffen Werte, sowie die bereits mehrfach hervorgehobenen Projekte in Santa Cruz und Irland. In den Fällen Santa Cruz und Irland sind möglicherweise der kurze Zeithorizont, die hohe Partizipation in der Erstellung und die geringe Zahl von Gegnern für diese hohe Umsetzbarkeit verantwortlich. Im Falle der GRI kommt ergänzend die relativ kleine Zielgruppe von Organisationen hinzu, die über ihren Erfolg berichten.

Im Mittelfeld der Umsetzbarkeit liegen aus unterschiedlichen Gründen der Große Übergang, Tasmanien Gemeinsam, Jacksonville, WBCSD und die Traumgesellschaft. Diese Visionen bedeuten erhebliche, ambitionierte Veränderungen, die sich vermutlich nicht vollständig umsetzen lassen.

Besonders niedrig erscheint nach unseren Analysen die Umsetzbarkeit der beiden Visionen Gemeinwohl-Ökonomie und Revolution der Demokratie.

Von der Holzindustrie bis zu politischen Parteien

Gegenspieler könnten Visionsprojekte frühzeitig bremsen

Hohe Partizipation und kurzer Zeithorizont gut für Umsetzbarkeit?

Schaubild 2: Partizipation hilfreich für Umsetzbarkeit



Beide sind radikale Veränderungen vom heutigen Zustand und haben viele mächtige Gegner. Die Gemeinwohl-Ökonomie kann jedoch in regionalem Maßstab und in einzelnen Unternehmen getestet werden. Ist sie attraktiv, dann kann sie sich ausbreiten.

Erkenntnis 6: Hohe Partizipation, ein überschaubarer Zeithorizont und nicht zu ambitionierte Ziele scheinen wichtige Zutaten für eine umsetzbare Vision zu sein. Es bleibt ein schwieriger Spagat zwischen ambitionierten Vorgaben, die unrealistisch erscheinen mögen und eventuell nicht umgesetzt werden einerseits, und niedrig gesetzten Zielen, die leicht zu erreichen sind, aber eben wenig Veränderung bringen.

8. Anhaltspunkte für Wirkung

Eine wichtige Motivation für das Projekt „Schöne Aussichten“ war die Suche nach Eigenschaften wirkungsvoller Visionen in Theorie und Praxis. Hat die Erarbeitung bzw. Formulierung der Vision zu Veränderungen geführt, die ihr Eintreten wahrscheinlicher machen? Im Falle von Kennedys Mondvision war das eindeutig der Fall – bis hin zur erfolgreichen Umsetzung. Unter unseren elf Visionen haben sechs relativ viel Wirkung entfaltet, drei dagegen eher wenig.

Tabelle 5: Wirkung der Visionen

Viel Wirkung	Großer Übergang, GRI, Tasmanien Gemeinsam, Jacksonville, Santa Cruz, Irland
Mittlere Wirkung	Gemeinwohl-Ökonomie, Werte
Wenig Wirkung	WBCSD, Demokratie, Traumgesellschaft

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Erkenntnis 7: Wirkungsvolle Visionen gibt es in allen Wirkungskreisen und über alle Zeithorizonte hinweg. Entscheidend für eine hohe Wirkung erscheint ein kontinuierlicher, partizipativer Prozess der Erarbeitung und Umsetzung zu sein – ganz im Gegensatz zu Kennedys Mondvision. Ausnahme ist der Große Übergang, der aber zu einer Leitvision für die in den letzten 20 Jahren enorm erfolgreiche Nachhaltigkeitsdiskussion werden konnte.

Einschub: Kontroverse Ungleichheit

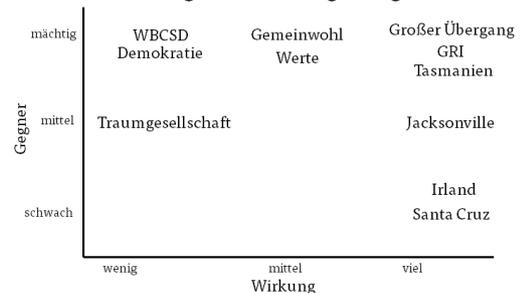
Ein kontroverses Thema in der Diskussion um Lebensqualität und gesellschaftliche Prioritäten ist immer wieder die Ungleichheit von Einkommen, Vermögen oder Chancen. Hier verläuft eine Trennlinie zwischen verschiedenen Weltanschauungen (vgl. unsere Umfrage und die Quellen in der Studie Fortschrittsindex 2010). Wie gehen die elf im Projekt „Schöne Aussichten“ vorgestellten Visionen mit dem Thema Ungleichheit um?

Zunächst fällt auf, dass sich in vielen der vorgestellten Visionen die Situation der Armen und Schwachen sehr gut entwickelt. Im Großen Übergang werden explizit die „Ärmsten, Unterdrückten und Alleingelassenen“

Ziele nicht zu hoch stecken

Kontinuierlicher, partizipativer Prozess sinnvoll

Schaubild 3: Wirkung mit und ohne Gegner möglich



Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Ungleichheit in den elf Visionen



adressiert. In der Vision des WBCSD wird absolute Armut angesprochen. Das kann (muss aber nicht) bedeuten, dass allgemein eine geringere Ungleichheit – wie auch immer definiert – erwünscht ist. Mehr Ungleichheit wird in keiner der Visionen als wünschenswert beschrieben. In der Gemeinwohl-Ökonomie werden Privateinkommen und -eigentum beschnitten, so dass auf jeden Fall mehr Gleichverteilung die Folge ist. Dagegen profitieren in der Traumgesellschaft (Folge 6) vor allem die global aufgestellten Unternehmen aus wohlhabenden Ländern.

Die konkrete Ausgestaltung des Ungleichheitsthemas kann drei Wege gehen. Erstens können Verteilungsmaße wie der Gini-Koeffizient oder eine 80/20-Relation der obersten und untersten 20% der Bevölkerung als Indikatoren aufgenommen werden, mit dem Ziel weniger Ungleichheit. Zweitens können Indikatoren aufgenommen werden, die den Fokus konkret auf besonders benachteiligte Menschen legen. Dies scheint ein pragmatischer Umgang mit den weltanschaulichen Unterschieden zu sein, der Gemeinschaftsprojekte mit breiter Wirkung erlaubt und dabei weniger Ungleichheit zulässt. Und drittens können Indikatoren aufgenommen werden, die den Fokus auf besonders reiche Menschen legen.

Den ersten Weg geht keines der elf Projekte, möglicherweise weil kein allgemein erwünschtes Niveau an allgemeiner Ungleichheit definiert werden konnte und weil konkrete Umsetzungsschritte jenseits von steuerlicher Umverteilung schwer zu formulieren sind.

Der zweite Weg wird in allen Indikatorenprojekten verfolgt, die jedoch durchweg aus dem angelsächsischen Raum stammen. Diesen Weg verfolgen wir in der Arbeit des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt weiter. Einige Beispiele für verwendete Indikatoren:

- Tasmanien: Anteil der Haushalte, deren primäre Einkommensquelle Transferleistungen des Staates sind; Anteil der Personen im Alter zwischen 15-74, die lesen und schreiben können.
- Jacksonville: Schulabbrecherquote; Anzahl der Empfänger öffentlicher sozialer Zuwendungen; Geburten von Teenagermüttern.
- Santa Cruz: Kinder unter der Armutsgrenze; Anteil der Haushalte unterhalb des "Mindesteinkommens"; Jugendkriminalitätsrate.

Den dritten Weg geht zum Teil die Gemeinwohl-Ökonomie, indem sie Privateigentum auf 10 Mio. Euro und Einkommen auf das Zwanzigfache des Mindestlohns beschränkt.

Mehr Ungleichheit nirgends erwünscht

Fokus auf benachteiligte Menschen

Keine Verteilungsmaße genutzt

Konkrete Indikatoren

IV. Die acht Eigenschaften aus der Theorie

Im Hintergrundpapier „Bessere Zukunft mit Visionen“ wurden acht Eigenschaften wirkungsvoller Visionen identifiziert. Diese wurden aus Erkenntnissen der Zukunftsforschung, der Motivationspsychologie, der Organisationsentwicklung und der Geschichtsforschung abgeleitet. In diesem Kapitel wird zusammenfassend geprüft, ob die elf vorgestellten Visionen diese Eigenschaften erfüllen und welche Erkenntnisse sich aus dem Abgleich zwischen Theorie und Praxis ableiten lassen.

1) Für Zielgruppe definiert

Alle elf Visionen sind für eine klare Zielgruppe. In der Regel sind alle Menschen im Wirkungskreis der Vision angesprochen. Lediglich die Global Reporting Initiative schränkt sich etwas ein. Sie richtet sich an Unternehmen und Organisationen, die gegenüber ihren Partnern über ihre Aktivitäten berichten.

2) Festgelegter Zeithorizont

Fast alle der elf porträtierten Visionen arbeiten mit klar definierten Zeithorizonten. Die Tabelle zeigt, dass dabei runde Zahlen dominieren – entweder zum Zielzeitpunkt oder zur Laufzeit:

- 2015: Santa Cruz von 2011 (4 Jahre)
- 2016: Irland von 2006 (10 Jahre)
- 2020: Tasmanien Gemeinsam vom 2000 (20 Jahre)
- 2020: Traumgesellschaft von 1999 (21 Jahre)
- 2050: WBCSD von 2010 (40 Jahre)
- 2060: Großer Übergang von 2002 (58 Jahre)

Die Global Reporting Initiative hat keinen allgemeingültigen Zeithorizont, verwendet für Zwischenziele aber in der Regel einen Horizont von 10 Jahren. Die Jacksonville Indicators hatten ursprünglich Zeithorizonte von 10, dann von 5 Jahren und sind nun ganz davon abgerückt – eine interessante Bewegung. Und die Demokratie-, Werte- und Gemeinwohlvisionen arbeiten ohne klar erkennbaren Zeithorizont. Dies sind gleichzeitig die Visionen, deren Umsetzbarkeit und deren Wirkung in unserer Analyse als niedrig bzw. mittel eingestuft wurde, die aber auch besonders ambitioniert sind.

Erkenntnis 8: Zu einer wirkungsvollen Vision gehört auch ein klarer Zeithorizont. Ist kein Zeithorizont angegeben, so handelt es sich möglicherweise nicht um Visionen. Johannes Heinrichs nennt seine „Revolution der Demokratie“ auch nicht Vision sondern „Realutopie“, also eine Zukunftsstrategie, deren Verwirklichung eher unwahrscheinlich ist, die aber die aktuelle Diskussion durchaus befruchten kann. Möglicherweise gehört auch die Gemeinwohl-Ökonomie in diese Kategorie.

Visionen in unterschiedlichen Perspektiven

Zielgruppe entspricht dem Wirkungskreis

Fast überall feste Zeithorizonte...

...es geht aber auch ohne

Zeithorizonte hilfreich

3) Institutionelle Verankerung

Institutionen sind der Knotenpunkt, an dem die Fäden einer Vision, des Visionierungs- und Umsetzungsprozesses, zusammenlaufen und diesen verkörpern. Durch Institutionen werden Verantwortlichkeiten zugeordnet. Es wäre also überraschend, wenn eine Vision ohne Institutionalisierung dennoch eine große Wirkung entfalten würde. Wie genau eine solche Institutionalisierung in der Praxis aussehen sollte, ist jedoch nur schwer zu greifen.

Hinter unseren elf Visionen stehen in vielen Fällen klar definierte Institutionen. Einige davon wurden speziell als Knotenpunkt für die Vision geschaffen, andere existieren schon lange und nehmen auch andere Aufgaben wahr. Die Reihenfolge der „Stärke“ dieser Institutionen ist nach unserer Analyse:

- Die Global Reporting Initiative wird von einer neu geschaffenen gemeinnützigen Organisation mit Sekretariat in Amsterdam koordiniert, die sich aus Mitgliedsbeiträgen und Zuwendungen finanziert.
- Tasmanien Gemeinsam wurde von einem 2001 neu eingerichteten Fortschrittsrat mit Sekretariat gesteuert, der dem Parlament verantwortlich war und aus Steuermitteln finanziert wurde.
- In Jacksonville ist der seit 1975 existierende Jacksonville Community Council die zentrale Anlaufstelle.
- In Santa Cruz ist die Institutionalisierung nicht so stark ausgeprägt. Dort gibt es aber mit der Wohlfahrtsorganisation „United Way“ eine federführende Stelle eines Konsortiums an Partnerorganisationen.
- Hinter dem Großen Übergang stehen die Global Scenario Group und das Tellus Institut, die sich durch Spenden finanzieren.
- Der World Business Council for Sustainable Development existiert seit 1995 und hat die Vision entwickelt.
- Die Gemeinwohl-Ökonomie erhält mit dem Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie eine Institutionalisierung.
- Die Vision Irland 2016 bzw. der dahinter stehende Prozess der Sozialpartnerabkommen war nicht institutionalisiert, sondern mit dem jeweiligen Premierminister verbunden. Ein Regierungswechsel bedeutete dann auch 2011 das (vorläufige) Ende des Prozesses.
- Wenig institutionalisiert sind die von Einzelautoren erstellten Visionen der Traumgesellschaft, von Werte schaffen Werte und der Revolution der Demokratie.

Erkenntnis 9: 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 Möglich-

**Institutioneller Knotenpunkt
nötig**

**Institutionen sind unterschiedlich
stark**

Reputation, Sichtbarkeit und Finanzkraft

keiten. Die Realität macht allerdings immer wieder Kompromisse notwendig.

4) Anschauliche Darstellung

Aus theoretischer Sicht gehört zu einer idealen Vision auch eine anschauliche Darstellung: der Betrachter soll die wünschens- und erstrebenswerte Zukunft und seine eigene Rolle darin vor seinem geistigen Auge sehen können. Bilder, Märchen, Fabeln oder Filme können und sollen die Textdarstellung ergänzen.

Die elf von uns näher analysierten Visionen bleiben ein gutes Stück hinter diesem Ideal zurück und setzen primär auf Text und Zahlen. Märchen oder Fabeln werden nirgends eingesetzt. Bilder und Videos werden in einigen Fällen verwendet, insbesondere von der GRI und dem WBCSD (Poster).

Erkenntnis 10: Die Potentiale, die in anschaulichen Darstellungen liegen, werden bisher von Visionierungsprojekten kaum genutzt – möglicherweise, weil gesellschaftliche Zukünfte nur schwer zu visualisieren sind. Dennoch sind viele Projekte erfolgreich. Eine anschauliche Darstellung über verschiedene Kanäle scheint also keine notwendige Erfolgsvoraussetzung zu sein. Dennoch bleibt die Vermutung bestehen, dass Visionen noch wirkungsvoller werden, wenn sie ein breiteres Spektrum von Veranschaulichungen nutzen.

5) Positive Formulierung

Die Motivationspsychologie legt nahe, dass positive Einstellungen und Formulierungen eine stärkere Wirkung haben als negative. Martin Luther King sagte „I have a dream“ und nicht „I have a nightmare“. John F. Kennedy sagte nicht, dass er die Mondlandung eines Bürgers der UdSSR verhindern wolle. Alle von uns ausgewählten und vorgestellten Visionen sind grundsätzlich positiv formuliert. In der Regel streben sie eine Verbesserung im Vergleich zum heutigen Zustand an.

6) Persönliche Herausforderung

Visionen haben grundsätzlich gute Realisierungschancen, wenn sie einen klaren Bezug zu den angesprochenen Personen herstellen und für diese eine Herausforderung darstellen, deren Verwirklichung sie stolz machen würde. Dies ist auch der Kern der Mehrheit der von uns analysierten Visionen. Insbesondere GRI, der Große Übergang, Tasmanien Gemeinsam, Jacksonville, Santa Cruz und WBCSD, aber auch die Gemeinwohl-Ökonomie und die Wertevision sind so strukturiert, dass sie den Bezug zu den persönlichen Herausforderungen der Menschen herstellen. Auch Irland 2016 kann man zu dieser Gruppe zählen, obwohl hier der Fokus mehr auf den Menschen in Politik und Verbänden liegt. Lediglich bei der Revolution der Demokratie und der Traumgesellschaft ist nicht klar, wer hier welche persönliche Herausforderung meistern soll.

Bilder der Zukunft

Praxis: Fokus auf Text und Zahlen

Visionen sind positiv formuliert

Bezug zu angesprochenen Personen

Erkenntnis 11: Wandel findet immer in Menschen statt. Und ohne persönliche Herausforderung ist aktiver Wandel schwer vorstellbar. Daher sollte jedes Visionierungsprojekt immer wieder überprüfen, ob für die Zielgruppe passende persönliche Herausforderungen abzuleiten sind.

7) Gemeinschaftlich geteilt

Im theoretischen Idealfall sind Visionen wie ein Mosaik aus vielen individuellen Visionen zusammengesetzt und ergeben ein kohärentes, pluralistisches und dennoch gemeinschaftlich geteiltes Bild. Dieses Bild kann von einer kleinen Gruppe von Führungspersonen entwickelt oder in einem partizipativen Prozess zusammengetragen werden.

Alle elf von uns analysierten Visionen haben grundsätzlich den Anspruch, ein von möglichst vielen Menschen geteiltes Bild der Zukunft zu erstellen. Die auf partizipativen Prozessen aufbauenden Projekte wie Tasmanien, Jacksonville und Santa Cruz folgen dieser Grundidee. Allerdings sind 100% Abdeckung vermutlich nie zu erreichen. Und es bleibt eine fortlaufende Herausforderung durch Partizipation und Rückmeldungen dieses zu überprüfen.

Die GRI und der WBCSD begannen zunächst mit einer etwas kleineren Gruppe, die aber durchaus als Mikrokosmos für die Gesamtheit stehen kann. Anschließend versuchten sie die Gemeinschaft zu vergrößern und Akteure rechts und links vom Kern mit einzubinden. Der GRI scheint das besonders gut gelungen zu sein, die WBCSD Vision ist aber auch noch relativ jung.

Der Große Übergang wurde zunächst von einer relativ kleinen Gruppe entwickelt, in der Vermutung, dass viele Menschen die Vision attraktiv finden. Im Zuge des Megatrends Nachhaltigkeit wurde die Gruppe derer immer größer, die sich in dieser Vision wiederfinden und entsprechend handeln. Auf eine ähnliche Entwicklung bauen wohl auch die Gemeinwohl-Ökonomie, die Revolution der Demokratie und Werte schaffen Werte.

Etwas anders gelagert ist die Traumgesellschaft, wo die Menschen vor allem über ihre Handlungen am Markt deutlich machen, dass sie Teil dieser Vision sind.

Erkenntnis 12: Wenn eine Vision nicht von einer großen Gemeinschaft geteilt wird, dann hat sie langfristig kaum Erfolgsaussichten. Ideale Voraussetzungen bieten daher partizipative Prozesse. Aber auch von einer kleineren Gruppe oder sogar einzelnen Personen entwickelte Visionen können im Laufe der Zeit Zugkraft entfalten, wenn sich immer mehr Menschen in dieser Vision wiederfinden. Beide Zugangswege haben ihre Berechtigung. Für kurzfristig angelegte Projekte scheint der erste Weg erfolgversprechender.

Herausforderung für Zielgruppe

Mosaik aus individuellen Visionen

Breit einsteigen?

Oder klein anfangen...

...und die Gruppe vergrößern?

Zugkraft, wenn sich Menschen in der Vision wiederfinden

8) Anpassungsfähig

Wenn sich Werte und Vorstellungen der Menschen ändern – oder auch ihr Umfeld – dann sollten sich auch ihre Bilder der Zukunft ändern können. Ein wichtiges theoretisches Kriterium für wirkungsvolle Visionen ist daher deren Anpassungsfähigkeit. Grundsätzlich kann natürlich jedes Bild verändert und übermalt werden. Entscheidend ist die Frage, ob diese Anpassung von Anfang an mitgedacht und in den Prozess eingebaut wird, oder ob dies zunächst nicht vorgesehen ist.

Die nach unserer Analyse wirkungsvollsten Visionen sind – wieder mit Ausnahme des Großen Übergangs – alle Teile eines längerfristigen Prozesses, in dem regelmäßige Überarbeitungen vorgesehen sind. Santa Cruz und Tasmanien Gemeinsam werden bzw. wurden alle 5 Jahre überarbeitet. In Irland wurde ca. alle drei Jahre ein neues Sozialabkommen geschlossen, das auf die veränderten Rahmenbedingungen eingeht. Die Global Reporting Initiative hat Anfang 2013 die vierte Version ihrer Berichtsstandards seit dem Jahr 2000 vorgestellt. Und in Jacksonville ist die Überarbeitung Teil des jährlichen Prozesses.

Dagegen sind die (bisher) weniger wirkungsvollen Visionen durchgehend einmalige Projekte, die zwar prinzipiell überarbeitet werden können, bei denen dieses aber nicht von Beginn an vorgesehen oder schon passiert ist.

Erkenntnis 13: Ein großes Plus für ein Visionsprojekt ist immer die Anpassung an neue Prioritäten. Das Projekt sollte von Anfang an entsprechend konzipiert und idealerweise passend institutionalisiert sein. Vier der von uns betrachteten Visionen werden regelmäßig überarbeitet und sind klar institutionell verankert: GRI, Tasmanien Gemeinsam, Jacksonville und Santa Cruz. Sie alle gehören zu den Visionen mit viel Partizipation – und sie alle haben viel Wirkung entfaltet.

Schlussfolgerungen

Die drei großen Schlussfolgerungen wurden bereits auf Seite 1 genannt:

1. Wirkungsvolle Visionen sind in der Regel aus einem klug strukturierten, partizipativen Prozess hervorgegangen. Sie werden von einer starken Institution koordiniert und regelmäßig auf den gesellschaftlichen Prüfstand gestellt.
2. Gemeinschaftlich geteilte und damit wirkungsvolle Visionen sind leichter auf der kommunalen und regionalen Ebene zu erstellen, als auf der nationalen Ebene. Nationale Projekte und Visionen von Einzelautoren können aber Impulse für lokale Visionen geben. Und sie sollten deren Erkenntnisse wie ein Mosaik zusammenfassen.
3. Erfolgreiche Visionsprojekte umfassen auch Indikatoren, mit denen ein Soll-Ist-Abgleich und damit ein klarer Bezug zum Handeln relevanter Akteure möglich wird.

Werte und Umfeld verändern sich

Regelmäßige Überarbeitung

Anpassung von Beginn an mitdenken



Die Autorinnen und Autoren der Reihe:

Juliane Pohl hat die Folgen 1 und 6 zum Großen Übergang und zur Traumgesellschaft sowie das Hintergrundpapier verfasst. Sie war 2011/12 Mitarbeiterin des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt. Sie lebt in Bonn und arbeitet im Bereich Nachhaltigkeit.

Veronica Barth hat die Folge 2 zur Global Reporting Initiative geschrieben. Sie war 2010/11 Mitarbeiterin des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt. Heute lebt und arbeitet sie in Freiburg.

Stefan Bergheim hat die Folge 3 zu Tasmanien Gemeinsam und das vorliegende Synthesepapier verfasst. Er ist Direktor des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt in Frankfurt am Main.

Matthias Verbeck hat während seines Praktikums im Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt die Folge 4 zum Indikatorenprojekt Jacksonville geschrieben und hat nun eine Doktorandenstelle an der Universität Marburg.

Kirsten Brühl hat die Folge 5 zur Vision 2050 des World Business Council for Sustainable Development verfasst. Die Zukunftsforscherin und Coach lebt in Frankfurt am Main.

Ines Seidel hat die Folge 7 zum Gemeinschaftsprojekt Santa Cruz verfasst. Sie lebt in der Nähe von München, war früher als Trendforscherin tätig und widmet sich nun als Künstlerin dem Thema Wandel und Veränderung.

Jan Lachenmayer und Timo Maier haben die Folge 8 zur Revolution der Demokratie verfasst. Sie leben in Berlin und gestalten dort die Weiterentwicklung der Demokratie mit.

Ulrike Reisach hat die Folge 9 zur Gemeinwohl-Ökonomie verfasst. Sie ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Neu-Ulm.

Hans-Peter Schoech hat die Folge 10 zu Ireland 2016 verfasst. Er lebt in London und arbeitet für ein global tätiges Finanzhaus.

Daniela Scholl hat die Folge 11 zu Werte schaffen Werte verfasst. Sie ist Mit-Inhaberin der Auszeitagentur in Frankfurt am Main.

© Copyright 2013 Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Bergheim, Stefan (2013): Die Kraft gesellschaftlicher Visionen, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Schöne Aussichten Synthesepapier“ gebeten.

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.