

# **Zukünfte Offen für Vielfalt**

Das Handbuch für den klugen Umgang mit dem Später

---

**Stefan Bergheim**

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jegliche Verwertung, die nicht ausdrücklich durch das Urheberrecht vorgesehen ist, ist ohne die Zustimmung des Verlegers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen sowie die Speicherung und Verarbeitung in und durch elektronische Systeme.

© **Copyright 2020 Stefan Bergheim**

**Verlag:**

**ZGF Verlag**

**Dr. Stefan Bergheim**

**Wilhelm-Busch-Str. 45**

**60431 Frankfurt am Main**

**[stefan.bergheim@zukunfte.org](mailto:stefan.bergheim@zukunfte.org)**

Umschlag und Illustrationen:

Heike Jane Zimmermann

Druck:

epubli – ein Service der neopubli GmbH, Berlin

# Inhalt

Einleitung: Zukünfte in den Blick nehmen	1
Die Basis	
1. Miteinander reden – der Dialog	9
2. Kraftvolle Fragen stellen	17
3. Der Komplexität gerecht werden	29
4. Viele unterschiedliche Menschen einbinden	37
5. Verschiedene Systeme berücksichtigen	45
Die Werkzeuge	
6. Der Trend ist nur manchmal dein Freund	55
7. Szenarien öffnen das Denken	69
8. Visionen: Bilder wünschenswerter Zukünfte	77
9. Wo wir stehen: Indikatoren	85
10. Eine gemeinsame Zukunft suchen	95
11. Mehrere Ebenen in den Blick nehmen	105
12. Neues aus dem Zukünftelabor	115
13. Wertschätzend erkunden	125
14. Zukünfte spielerisch entdecken	135
15. Digitale Zukunftswerkzeuge	141
Die Anwendung	
16. Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin	149
17. Zukünfte von Städten	157
18. Regierungsstrategie „Gut leben in Deutschland“	167
19. Digitalisierung gestalten #gutlebendigital	175
Ausblick: Zukünftebildung stärken	183
Index	190

# 12 Neues aus dem Zukunftelabor



März 2009 im alten Literaturhaus in Frankfurt am Main. Wir feiern die Eröffnung der Denkfabrik „Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt“. Einer der Redner ist extra aus Paris angereist: Riel Miller, ein Zukunfteforscher, der seit Jahrzehnten rund um den Globus mit den verschiedensten Methoden für große Organisationen und Staaten arbeitet. Er kennt das weltweite Netzwerk von Zukunfteforschern wie kaum ein anderer und hat in mehreren wissenschaftlichen Zeitschriften veröffent-

licht. Der gebürtige Kanadier weist in seinem Vortrag darauf hin, dass auch die beste Planung der Komplexität unserer Gesellschaften nicht mehr gewachsen ist. Stattdessen gilt es, Entwicklungen zu antizipieren und althergebrachte Lösungsroutinen kritisch zu hinterfragen, um frische Handlungsperspektiven zu eröffnen. Kurz: Es gilt die kollektive Kapazität zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen zu erhöhen.

Damals war Riel Miller nach einigen Jahren bei der OECD, der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, als selbständiger Forscher aktiv. Drei Jahre später wurde er zum Leiter der Zukünfteforschung in der UNESCO berufen, der Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur, wohlbekannt für ihre Aktivitäten zum Weltkulturerbe. Dort begann er – wieder weltweit und multidisziplinär vernetzt – die Theorie und Praxis der Zukünftebildung zu entwickeln, also der Fähigkeit mit den verschiedenen Zugängen zur Zukunft kompetent umzugehen. Auf diesem Weg konnte ich ihn immer wieder begleiten und am Buch „Transforming the Future – Anticipation in the 21st Century“ an mehreren Stellen mitwirken. Der dortige Analyserahmen dient auch als roter Faden für dieses Buch.

## **Annahmen sichtbar machen**

Das wichtigste Werkzeug der Zukünftebildung sind die Zukünftelabore. Sie sind gleichzeitig Ausbildungsort, an dem die Zukünftebildung gestärkt wird, und Forschungseinrichtung, in der wichtige Einblicke über die Zukunft sichtbar gemacht werden. Zukünftelabore werden immer passend zum jeweiligen Thema, zu

den Teilnehmenden, zu den verfügbaren Ressourcen gestaltet. Oft folgen sie einem Ablauf in vier Phasen: Aufdecken, Experimentieren, Abgleichen und Handeln (im Original: Reveal, Reframe, Rethink, Redo).

In der ersten Phase werden leicht zugängliche Annahmen der Teilnehmenden über die Zukunft aufgedeckt und sichtbar gemacht. Im Labor wird zunächst dazu eingeladen, sich die wahrscheinliche zukünftige Situation des jeweiligen Themas vorzustellen. Wie werden zum Beispiel Presse und Journalismus im Jahr 2040 aussehen? Zunächst schreiben die Teilnehmenden jeder für sich auf, was sie dann erwarten, was sie aus Sicht des Jahres 2040 sehen und erleben. Dann werden diese Elemente in kleinen Gruppen diskutiert, sortiert und vertieft. Wovon ist besonders viel die Rede, wo sind vielleicht weiße Flecken? Schließlich stellen die Gruppen ihre Sicht der wahrscheinlichen Zukunft den anderen Gruppen vor. In den Diskussionen werden wichtige Grundlagen für eine höhere Kompetenz im Umgang mit der Zukunft erlebbar gemacht.

Oftmals erkennen die Teilnehmenden, wie schwierig die Prognose ist. Sie werden sich der Unsicherheiten und der komplexen Zusammenhänge im Themenfeld bewusst. Manchmal wird schon hier klar, wie schwer eine Unterscheidung von wahrscheinlicher und wünschenswerter Zukunft ist. Halte ich diese künftige Entwicklung für wahrscheinlich, weil ich sie gerne hätte? Oder habe ich wirklich belastbare Belege dafür, dass es so kommen wird? Welchen Trend schreibe ich fort? In der Regel sehen die Teilnehmenden auch, wie stark ihre Zukunftsvorstellungen von menschengemachten Erzählungen, Routinen und

Konventionen geprägt sind – oder auch von Hollywood. So decken sie ihre eigenen Annahmen über die Zukunft auf und bekommen einen ersten Eindruck davon, dass es unterschiedliche Annahmen, unterschiedliche wahrscheinliche Zukünfte geben kann. Nicht immer werden alle diese Punkte ausdiskutiert. In dieser ersten Phase geht es vor allem um einen leichten Einstieg ins Thema und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Teilnehmenden.

Nach der wahrscheinlichen künftigen Entwicklung werden dann die wünschenswerten Zukünfte in den Blick genommen. Wieder aus Sicht eines späteren Zeitpunkts, wieder zunächst in Einzelarbeit, damit alle Ideen im Raum eine Chance auf Sichtbarkeit bekommen, und erst später im Plenum. An dieser Stelle bietet sich eine Vertiefung durch eine Eisberganalyse an, wie sie im vorhergehenden Kapitel beschrieben wurde. Die Teilnehmenden werden zunächst eingeladen, Schlagzeilen, Verhalten und Gegenstände aus der wünschenswerten Zukunft zu nennen, die Litanei.

In der Gruppendiskussion zeigt sich dann, ob eine für alle Teilnehmenden gleichermaßen wünschenswerte Zukunftssituation sichtbar wird oder ob widersprüchliche Werte, Präferenzen und Annahmen zum Vorschein kommen. Von dort aus kann man sich zu den systemischen Ursachen, den Weltsichten und den Metaphern dieser Zukunft vorarbeiten. So werden weitere Annahmen sichtbar. Das Verständnis für das Thema und für die anderen Teilnehmenden wird weiter gestärkt. Wahrscheinliche und wünschenswerte Zukünfte sichtbar zu

machen ist oft auch Teil anderer wichtiger Zukunftsmethoden wie der Trendanalyse, des Visionierens oder der Zukunftssuche. Das ist wichtig, hilfreich und bringt schon einige neue Einblicke. In den Zukünftelaboren ist das nur die erste von vier Phasen.

## **Mit einem anderen Rahmen experimentieren**

Die nächste Phase rahmt die Diskussion des Themas ganz anders. Damit wird die große Offenheit der Zukunft berücksichtigt und die Teilnehmenden zu noch offenerem Denken eingeladen. In dieser zweiten Phase eines Zukünftelabors werden die Teilnehmenden mit einer Zukunft konfrontiert, die weder wahrscheinlich noch wünschenswert sein muss. Sie ist anders, ungewohnt, irritierend. Dieses Experiment soll die Kreativität anregen, den Möglichkeitenraum erweitern, die Vorstellungskraft stärken und Innovation ermöglichen. Durch den anderen Rahmen wird ein anderer Blick auf das Thema ermöglicht. Alternativ kann man an einen Fotoapparat mit unterschiedlichen Filtern denken: Je nachdem welcher Filter vor der Linse liegt, sieht das Bild anders aus.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um diese alternative Zukunft zu konstruieren. Die Prozessbegleitung kann schon vorab eine Zukunft entwickeln, auf die die Teilnehmenden vermutlich nicht von alleine kommen würden. Sie kann zum Beispiel eine Schwarmgesellschaft beschreiben, in der viele kleine Akteure im flexiblen Austausch miteinander stehen, ohne zentrale Steuerung. Oder sie könnte mit Fokus auf das konkrete Thema



des Labors eine starke Annahme zu einem Zukunftsbild ausbauen: Zum Beispiel eine Forschungszukunft, in der alle Ergebnisse frei verfügbar sind. Oder eine Zukunft der Wirtschaft, die ohne internationale Investitionen auskommt.

Ein anderer möglicher Weg in dieser zweiten Phase wäre es, dass die Prozessbegleitung oder auch die Teilnehmenden selbst mit den Annahmen arbeiten, die in der ersten Phase sichtbar wurden. Sie könnten wichtige Annahmen wegnehmen, neue einfügen oder das Vorzeichen verändern. Haben die Teilnehmenden wenig über Technologie gesprochen, so wird nun möglicherweise eine bahnbrechende Erfindung eingefügt. Oder die Annahme einer weiteren Globalisierung kann durch den Rückgang derselben ersetzt werden.

Eine dritte Möglichkeit sind spielerische Elemente, wie zum Beispiel mit dem „Ding aus der Zukunft“ (Kapitel 14), wo teils absurd anmutende Dinge erdacht werden. In jedem Fall sollte das gewählte Vorgehen zu den Teilnehmenden passen: Sie sollen gefordert werden, aber nicht überfordert.

In dieser neuen, irritierenden Zukunft vertiefen die Teilnehmenden ihr Thema. Das kann durch eine Diskussion passieren, in der weitere Aspekte dieser Zukunft beschrieben werden, das tägliche Leben beleuchtet wird, weiße Flecken gefüllt werden. Sie können auch den Weg beschreiben, der in diese Zukunft geführt hat: Welche Entscheidungen wurden von wem getroffen, welche äußeren Einflüsse wurden wichtig? Oder die Teilnehmenden bauen eine Skulptur ihres Themas in dieser neuen Zukunft und diskutieren diese. Durch die Verbindung handwerklicher Arbeit mit der Dis-

kussion kann man zu noch tieferen Einblicken kommen. Oder man stellt die Zukunft in einem Rollenspiel dar: Welche Rollen führen welche Aufgaben aus? Wie hängen sie zusammen?

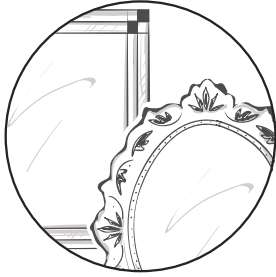
Diese zweite Phase ist nicht einfach, aber theoretisch fundiert und in der Praxis weltweit erprobt. Sie leitet die Teilnehmenden auf ungewohntes Terrain, zu ungewohnten Gedanken, und ist in der Zukunftforschung eher ungewöhnlich. In Szenarioprozessen wird ebenfalls mit unterschiedlichen Zukünften gearbeitet. Diese sind jedoch von den Teilnehmenden selbst auf Basis der von ihnen wahrgenommenen Unsicherheiten erstellt worden. In den Zukunftelaboren kommt der Impuls oft von außen, was ein Mehr an Irritation und damit an Kreativität erlaubt.

## **Neue Fragen entstehen**

Die dritte Phase des Abgleichens (rethink) ist dann wieder etwas einfacher. Die Teilnehmenden vergleichen die Ergebnisse der ersten beiden Phasen und formulieren neue Fragen, die dadurch in der Gegenwart entstehen. Sie werden eingeladen, sich auf die Aspekte zu konzentrieren, die bei ihnen besonders Unwohlsein ausgelöst hatten oder die besonders unklar sind. Und auf Fragen, deren Formulierung ihnen eher schwerfällt, wo ihnen Begriffe fehlen. Dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es sich um wirklich neue Fragen handelt. Wenn alle anderen Beteiligten genau verstehen, was mit der Frage gemeint ist, dann ist sie möglicherweise nicht neu. Auch hier wird die kollektive Intelligenz der Teilnehmenden sichtbar gemacht, indem zunächst jeder für sich Ideen sammelt und dann in kleineren Gruppen diskutiert, verfeinert und umformuliert wird.

Zum Abschluss dieser Phase wird im Plenum nach den Mustern gesucht, die sich aus der Gesamtschau der Fragen ergeben. Und es wird auf schwache Signale in den Fragen hingewiesen, die vielleicht nur eine Person gestellt hat. Den Mustern und den schwachen Signalen kann man dann vertiefend nachgehen. Welche Fragen stecken dort vielleicht noch drin? Wie wichtig gute Fragen für den kompetenten Umgang mit den offenen Zukünften sind, war eingangs in Kapitel 2 beschrieben worden.

In der vierten Phase, dem Handeln, können aus diesen Fragen konkrete Projekte für die Gegenwart abgeleitet werden. Wer kann auf welchem Weg zur Beantwortung der Fragen beitragen? Wer könnte wie aktiv werden? Was kann die Politik beitragen? In dieser Phase können zum Beispiel in Einzel- und Gruppenarbeit Projekte entwickelt und konkretisiert werden, die dann im Plenum zur Bewertung vorgestellt werden.



## Die Offenheit der Zukunft annehmen

Meine Einladung an Sie ist es, sich der Offenheit der Zukunft bewusst zu sein und diese als Geschenk anzunehmen.

**Im konkreten eigenen Umgang mit der Zukunft kann es hilfreich sein, sich alternative, irritierende Zukünfte des jeweiligen Themas vorzustellen. Im Frühjahr 2020 erfuhren wir alle, was passiert, wenn Annahmen plötzlich nicht wie erwartet eintreffen. Das war wie ein großes Experiment in einem riesigen Zukünftelabor. Ein vielfältiger Umgang mit der Zukunft – eine hohe Zukünftebildung – ist eine große Chance für die nächsten Jahre und Jahrzehnte. Natürlich können Sie auch eigene Zukünftelabore aus- oder einrichten, so wie es Dutzende Organisationen rund um den Globus in den vergangenen Jahren gemacht haben.**

Zur Lektüre empfehle ich das bereits erwähnte UNESCO-Buch „Transforming the Future – Anticipation in the 21st Century“ und darin speziell das erste und das vierte Kapitel, in dem es um die konkrete Ausgestaltung der Labore geht. Für das fünfte Kapitel habe ich vierzehn Darstellungen von Fallbeispielen editiert. Das Buch ist online über die UNESCO frei zugänglich.