

Bergheim, Stefan

Zukunftsbildung. Neue Kompetenzen für den Umgang mit dem Später

Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 275-287



Quellenangabe/ Reference:

Bergheim, Stefan: Zukunftsbildung. Neue Kompetenzen für den Umgang mit dem Später - In: Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 275-287 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-260696 - DOI: 10.25656/01:26069

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-260696>

<https://doi.org/10.25656/01:26069>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Stefan Bergheim

Zukunftsbebildung – neue Kompetenzen für den Umgang mit dem Später

Abstract

All human beings are concerned with the future. They plan, predict, prepare, and have images of the later-than-now. They try to manage, transform, include – or preserve and exclude for specific reasons. Sometimes they do this consciously, often automatically and non-consciously. Futures Literacy is the competence to intentionally make use of the future for different reasons and with different methods. Previously invisible assumptions about the future are revealed and become transformable. New options for actions in the present can emerge. This changes the conditions of change.

Alle Menschen befassen sich mit der Zukunft. Sie planen, prognostizieren, bereiten sich vor, haben Vorstellungen vom Später. Sie versuchen zu managen, zu transformieren, zu inkludieren – oder auch Bestehendes zu bewahren und zu exkludieren. Manchmal machen sie das bewusst, oft automatisch und unbewusst. Die Zukunftsbebildung stärkt den bewussteren Umgang mit der Zukunft für verschiedene Zwecke und auf verschiedenen Wegen. Bisher unsichtbare Annahmen über das Später werden sichtbar und somit transformierbar. Zudem können neue Handlungsoptionen für die Gegenwart entstehen. So verändern sich die Voraussetzungen für Veränderung.

1 Einleitung

Lässt sich Zukunft in komplexen Systemen managen? Wenn ja, wie kann das geschehen, ohne sich einer Kontrollillusion hinzugeben und die Zukunft mit unseren heutigen Vorstellungen zu kolonialisieren? Ein zweiter Fragenkomplex schließt sich an: Können wir die Zukunft schon in der Gegenwart nutzen? Wenn ja, wie kann das gehen? Dieser Beitrag geht davon aus, dass die Informationen, die in unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen stecken, momentan noch zu wenig verwendet werden. Außerdem ist die Vorstellungskraft der Menschen durch altergebrachte Zukunftsbilder unnötig eingeschränkt. Eine hohe Zukunftsbebildung (*Futures Literacy*) erlaubt zunächst eine Überprüfung dieser beiden Behauptun-

gen, um dann eine Vergrößerung der menschlichen Vorstellungskraft und neue Handlungsoptionen entstehen zu lassen. Die theoretische Basis dafür sind die Komplexitäts- und die Antizipationstheorie, welche im ersten Teil dieses Beitrags skizziert werden.

Das wichtigste Instrument zur Untersuchung der Behauptungen und zum Sichtbarmachen der Bausteine menschlicher Zukunftsvorstellung sind die Zukünftelabore. Sie dienen zudem zur Weiterentwicklung der Kompetenz im Umgang mit der Zukunft. Sie werden im zweiten Teil vorgestellt. Über eine konkrete Anwendung eines Zukünftelabors zum Thema Inklusion wird im dritten und letzten Teil berichtet.

2 Basis der Zukünftebildung: Komplexität und Antizipation

In der Zukünfteforschung (*engl. Futures Studies*) und rund um die Kompetenz der Zukünftebildung (*Futures Literacy*) (Miller 2018) setzen sich zu den Themen Management, Transformation und Inklusion einige Einblicke durch, die zunächst skizziert werden sollen.

2.1 Zukünfte und Management

Eine wichtige Basis der Zukünftebildung ist die Komplexitätstheorie (Kauffmann 1995). Grundbeobachtung ist, dass alle menschlichen Systeme komplexe, adaptive, emergente Systeme sind. In ihnen gibt es keine klaren und wiederholbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, sondern starke und wechselnde Abhängigkeiten von den beteiligten Menschen und dem jeweiligen Umfeld. Somit gibt es in der Regel auch keine eindeutigen und besten Lösungen oder Praktiken, die von Fachleuten erarbeitet werden könnten und immer funktionieren. Künftige Entwicklungen sind selten prognostizierbar und damit nicht planbar. Komplexe Systeme unterscheiden sich somit deutlich von komplizierten Systemen wie Motoren oder Computern, die von Fachleuten analysiert, verbessert, prognostiziert und gesteuert werden können (Snowden & Boone 2007).

Daher unterscheiden sich auch stimmiges Management und Führung in komplexen Systemen deutlich von der Vorgehensweise in industriellen, tayloristischen Strukturen. Kontrolle und zentrales Kommando sind nicht sinnvoll, Expertenwissen allein ist nicht mehr ausreichend. Stattdessen müssen viele Stimmen gehört werden, viele Perspektiven sichtbar gemacht werden, Räume für kleine Experimente geöffnet werden, Attraktoren entwickelt werden. Nur so können die vielen Signale aus dem jeweiligen System und aus dessen Umwelt aufgenommen und verarbeitet werden. Muster können erkannt werden, Neues entsteht, Altes wird losgelassen.

Zu dieser Art der Führung gehört auch, dass sich sowohl das Management als auch alle anderen Beteiligten darauf einstellen, dass niemand wissen kann, wie die Zukunft aussehen wird. Unsicherheit ist Teil von Komplexität. Sie sollte als Geschenk angenommen werden, das den Möglichkeitenraum vergrößert. So sehr wir Menschen uns nach Sicherheiten und Planbarkeit sehnen, so sehr würde uns diese einschränken. Wenn alles sicher und planbar wäre, gäbe es keinen Raum mehr für selbstbestimmtes menschliches Handeln. In komplexen Systemen können wir dagegen Impulse setzen, Neues ausprobieren, Verbindungen herstellen – und hoffen, dass sich daraus später etwas Gutes ergibt. Allerdings können wir uns nicht einmal sicher sein, was für wen und auf Basis welcher Werte wirklich „gut“ ist. Noch weniger können wir wissen, ob das, was heute „gut“ ist, auch in der Zukunft noch gerne gesehen wird.

Aus der Komplexitätstheorie ergibt sich somit ein Plädoyer für eine große Offenheit gegenüber der Zukunft, für Gelassenheit, für Bescheidenheit und für eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit (Miller 2018). Diese Offenheit erklärt auch, warum in der Zukunftsforschung der Plural von Zukunft verwendet wird: Zukünfte. Es gibt heute viele Möglichkeiten, wie ein System später aussehen könnte. Zudem gibt es heute bei den Beteiligten schon viele Vorstellungen davon, wie das Später aussehen sollte oder könnte. Es gibt also viele Zukünfte in den Köpfen vieler Menschen. Genau damit arbeitet die Zukunftsbildung.

2.2 Zukünfte und Transformation

Jede Beschäftigung mit der Zukunft ist immer eine Beschäftigung mit den antizipatorischen Systemen und Prozessen der Beteiligten in komplexen Systemen. Für eine Transformation müssen sich diese Systeme und Prozesse verändern. Basis für diese Einblicke ist die Theorie der Antizipation, welche maßgeblich vom amerikanischen Biologen Robert Rosen (Rosen 1985) entwickelt wurde, der wiederum vom chilenischen Biologen Humberto Maturana inspiriert wurde und auch mit dem deutschen Soziologen Niklas Luhmann in Verbindung stand. Rosen belegte, dass alle Lebewesen ein Modell von sich selbst und von ihrem Umfeld haben – ein antizipatorisches System. Mit ihm erstellen sie Erwartungen über künftige Entwicklungen und richten ihr eigenes Handeln danach aus. Es ist das Bezugs- und Referenzsystem der Handelnden. Ein Baby schreit in der Erwartung, dass es dann aus seinem Umfeld Aufmerksamkeit erhält. Ein Baum lässt im Herbst die Blätter fallen in Erwartung von Kälte. Beide Prozesse haben sich als sinnvoll herausgestellt und existieren daher noch heute.

Somit ist für die Zukunftsbildung zunächst wichtig, die antizipatorischen Systeme und Prozesse der Beteiligten sichtbar zu machen und besser zu verstehen. Zentraler Untersuchungsgegenstand und Bausteine der antizipatorischen Systeme sind die Annahmen über die Zukunft. Annahmen sind hier definiert als Aussagen,

die noch nicht belegt sind, aber möglicherweise belegbar werden. Das unterscheidet sie von Fakten einerseits und von Glaubenssätzen andererseits. Bilder von Zukunft reflektieren diese Annahmen und sind handlungsleitend. Wenn Annahmen sichtbar und bewusst gemacht sind, lassen sie sich möglicherweise verändern – transformieren. So können neue Bilder von Zukunft und neue Handlungen entstehen. Innovation wird ermöglicht, die über zufällige Mutation hinausgeht. Führung in der Transformation besteht somit darin, Raum für Aktivitäten zum Sichtbarmachen von Annahmen und zum Experimentieren mit diesen zu geben. Das wichtigste Buch zur Zukünftebildung trägt den Titel „Transforming the Future – Anticipation in the 21st Century“ (Miller 2018). In den ersten drei Kapiteln wird die theoretische Basis aus der Biologie und der Kategorientheorie der Mathematik dargestellt. Es wird betont, dass antizipatorische Systeme nicht vorhersehbar sind. Es wird aber auch gezeigt, wie wichtig eine hohe Zukünftebildung ist, also die Kompetenz, die Zukunft in komplexen Systemen bewusst auf verschiedene Arten für verschiedene Zwecke zu nutzen. Durch Zukünftebildung wird die Wahrnehmungsfähigkeit der Beteiligten ebenso gestärkt wie die Fähigkeit, neue Entwicklungen einzuordnen und auf dieser breiteren Informationsbasis zu handeln.

Transformation findet also zunächst im Kleinen statt, indem sich eine Annahme eines Akteurs verändert. Möglicherweise ergibt sich daraus eine neue Handlung, deren Beobachtung wiederum die Annahmen anderer Handelnden verändert. Neue Netzwerke und Verbindungen können entstehen, die innerhalb der noch weitgehend unveränderten großen Rahmenbedingungen bestehen müssen. Wenn diese Innovationen auf positive Resonanz stoßen, können sie wachsen und die Annahmen von immer mehr Handelnden verändern. Möglicherweise ändern sich dann im Laufe der Zeit auch Organisationen, Gesetze, gesellschaftliche Erzählungen, Mythen und Metaphern. Neues entsteht, Altes verschwindet. Dieser Zukünfte-Blick auf Transformation entspricht weitgehend der Mehrebenen-Perspektive auf Transition von Geels (2011).

2.3 Zukünfte und Inklusion

Um neues Wissen und neues Handeln in komplexen Systemen zu ermöglichen, ist eine große Vielfalt von Blickwinkeln hilfreich. Minderheiten, abweichende Meinungen und kritische Stimmen sollten Gehör bekommen, um auch deren Annahmen über die Zukunft sichtbar und verwendbar zu machen. Zukünftebildung ist grundsätzlich inklusiv ausgerichtet. Dadurch soll die kollektive Intelligenz des Systems eingesetzt und gestärkt werden. Eine große Vielfalt in einen Zukünfte-Prozess einzuladen, aktiv auf unterschiedliche Menschen zuzugehen, die Begegnungen zu organisieren, mit den Unterschieden umzugehen, das ist Aufgabe von Prozessdesign und Moderation. Wie genau das geschieht, welche Methoden genutzt werden soll-

ten und können, hängt vom jeweiligen spezifischen Kontext ab, in dem immer auch Machtstrukturen eine Rolle spielen. In jedem Fall werden Gastgeber*innen benötigt, die den Bedarf für solch inklusive Prozesse erkennen und in der Lage sind, mit der Vielfalt der Stimmen und der Vielfalt der Ergebnisse umzugehen. Sie entscheiden darüber, wie viel Heterogenität zugelassen wird. Drei unterschiedliche, klar voneinander getrennte Rollen sind also hilfreich: Die Gastgeber*innen laden in den Prozess ein und finanzieren ihn. Die Designer*innen und Moderierende organisieren und gestalten ihn. Und die Teilnehmenden bringen die Inhalte ein.

In der Erarbeitung, Verbreitung und Nutzbarmachung dieser Theorien und dieser Art des Umgangs mit den offenen Zukünften hat die Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) besonders wichtige Beiträge geleistet. Ihr Leiter Zukunftsbildung (*Head of Futures Literacy*), Riel Miller, hat ab 2012 zunächst ein interdisziplinäres Netzwerk von Forschenden wie den Soziologen Roberto Poli (Poli 2019), den Zukunftsforscher Sohail Inayatullah (Inayatullah 2008), den Komplexitätsforscher Dave Snowden (Snowden & Boone 2007), die Mathematikerin Andréé Ehresmann, den Anthropologen Pierre Rossel, und viele andere zusammengebracht, um die theoretische und wissenschaftliche Basis zu formulieren. Die Einblicke daraus und die darauf aufbauende Methode der Zukunftelabore machte er dann weltweit sichtbar und setzte sie mit einem immer größer werdenden Netzwerk von Partnern ein. Nach der Veröffentlichung des Buches „Transforming the Future“ mit vielen Fallbeispielen im Jahr 2018 folgte im Jahr 2019 das „Global Futures Literacy Design Forum“ in Paris, auf dem die vielfältige Praxis im Umgang mit der Zukunft in 30 Laboren sichtbar und erlebbar wurde. Im Jahr 2020 schloss sich der „High-Level Futures Literacy Summit“ an, in dem viele Politiker und auch die Generalsekretäre der OECD und der Vereinten Nationen die Bedeutung der Zukunftsbildung für die weitere Entwicklung von Menschen und Erde betonten. Parallel wurde ein großes Netzwerk von UNESCO-Lehrstühlen für Zukunftsthemen aufgebaut.¹

3 Methode der Zukunftelabore

Kernaussage der Zukunftsbildung ist, dass man lernen kann, mit der Zukunft bewusster auf verschiedene Arten und für verschiedene Zwecke umzugehen. Die wichtigste Methode, um Annahmen über die Zukunft sichtbar zu machen, die Vorstellungskraft zu trainieren, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und so die eigene Zukunftsbildung zu trainieren, sind die Zukunftelabore (*Futures Literacy Laboratories*) (Kapitel 4 in Miller 2018.).

1 Siehe z. B. <https://en.unesco.org/futuresliteracy/oder> <https://en.unesco.org/events/global-futures-literacy-design-forum>

Zukünftelabore bestehen in der Regel aus vier Phasen, die je nach Bedarf unterschiedlich lang sein können und mit unterschiedlichen Praktiken umgesetzt werden können:

- I. Das Aufdecken der Annahmen der Teilnehmenden über die Zukunft.
- II. Das Experimentieren mit einer oder mehreren alternativen Zukünften.
- III. Der Abgleich zwischen den verschiedenen Zukünften und die Erarbeitung neuer Fragen.
- IV. Das Handeln, also die nächsten Schritte, die sich aus den Fragen ergeben.

Jedes Labor hat ein Thema, für das sich alle Teilnehmenden interessieren und zu dem sie etwas beitragen können und wollen. Das Thema sollte nicht zu eng sein, damit der Blick über den Tellerrand erleichtert wird. Statt „Die Zukünfte meiner Organisation“ könnte eher allgemein über „Die Zukünfte meines Sektors“ diskutiert werden.

Zu jedem Thema gehört ein Zeithorizont. Dieser ist in der Regel etwas länger als gewohnt, damit sich die Teilnehmenden nicht zu eng an der aktuellen Situation eines Themas orientieren, sondern der Kreativität freien Lauf lassen können. Zu weit weg sollte die Zukunft allerdings auch nicht sein, da sonst eventuell der Bezug zum eigenen Leben und Handeln nicht hergestellt werden kann. Beispiele für Themen mit dazugehörigem Zeithorizont sind: „Die Zukünfte der Arbeit im Jahr 2030“, „Die Zukünfte von Führung im Jahr 2035“ oder „Die Zukünfte der Inklusion im Jahr 2040“.

Auch hat jedes Labor idealerweise eine gastgebende Person oder Organisation (*engl. Local Champion*), welche ins Labor einlädt, die Räume zur Verfügung stellt und im Nachgang mit den Ergebnissen arbeitet. Die Teilnehmenden bringen ihre Zukunftsvorstellungen ein. Gemeinsam mit den Gastgebenden wird jedes Labor von Moderierenden (*engl. Facilitator*) vorbereitet, welche die Arbeit mit den unterschiedlichen Zukünften erleichtern, aber keine eigenen Inhalte einbringen.

Um die Perspektiven aller Anwesenden sichtbar zu machen, werden die Teilnehmenden in den einzelnen Phasen zunächst oft eingeladen, sich individuell Gedanken zur jeweiligen Fragestellung zu machen. Sie können diese schriftlich festhalten, um sie nicht in der großen Vielfalt anderer Ideen zu vergessen. Dann werden diese Gedanken in Kleingruppen sichtbar gemacht, diskutiert und ergänzt. Kerninhalte der Kleingruppen werden dann ins Plenum getragen. So können die Ideen aller Teilnehmenden im Sinne der Inklusion eingebracht und nutzbar gemacht werden. Eine Gesamtchau und neue inhaltliche oder persönliche Verbindungen können entstehen. Wichtig ist auch, dass sich die Teilnehmenden wohlfühlen und ohne Angst beitragen. Das geschieht bereits in der Einladung und indem die Moderierenden darauf hinweisen, dass es in Diskussionen über die Zukunft kein allgemeingültiges Richtig oder Falsch geben kann. Schließlich war keiner der Teilnehmenden bereits in der Zukunft und kann wissen, wie es dort sein wird. Alle Sichtweisen sind wichtig und sollten eingebracht werden.

3.1 Die erste Phase eines Zukunftelabors

Die meisten Labore beginnen mit einer Einführung in die Intention der Veranstaltung durch die Gastgebernden. Dann stellen die Moderierenden den Ablauf vor und laden zu einer Vorstellungsrunde ein. Anschließend geht es in der ersten Phase, dem Aufdecken, darum, sich langsam in die strukturierte Arbeit mit der Zukunft einzufinden, die anderen Mitglieder der eigenen Kleingruppe kennenzulernen und natürlich inhaltlich zu arbeiten. Das geschieht in zwei Teilen.

Zunächst werden die Erwartungen und Prognosen aller Teilnehmenden sichtbar gemacht: Welche Zukunft des Themas erscheint ihnen wahrscheinlich? Wo sind sie sich recht sicher, dass etwas in der Zukunft der Fall sein wird? Hier werden unter anderem die historisch gewachsenen Pfadabhängigkeiten sichtbar. Danach geht es weiter mit den Wünschen an die Zukunft: Wie sieht die ideale Zukunft des Themas aus Sicht der Teilnehmenden aus? Hier lernen die Teilnehmenden zum Beispiel, wie wichtig und wie schwierig die Unterscheidung zwischen Prognosen und Wünschen ist. Ist eine bestimmte Aussage wirklich eine belastbare Prognose oder steckt eher ein Wunsch dahinter? Sie lernen auch, dass man sich nicht unbedingt auf eine wünschenswerte Zukunft fokussieren sollte – die vielleicht nie eintritt –, sondern offen sein sollte für viele mögliche Zukünfte. Und sie lernen viel über die Wünsche, Werte und Erfahrungen der anderen Menschen im Raum. Oft besteht ein inhaltlicher Unterschied zwischen dem, was die Teilnehmenden erwarten, und dem, was sie sich wünschen. Das kann bereits der Impuls zum eigenen Handeln sein und damit ein wichtiger Zugang zu Zukunftsarbeit. Im Zukunftelabor gibt es jedoch noch zwei weitere Phasen, bevor es zu den Handlungsideen geht.

In dieser ersten Phase wurde der aktuelle Stand der Zukunftsvorstellungen der Teilnehmenden sichtbar gemacht, also deren Annahmen und Modelle von Zukunft. Diese Annahmen können sich in der Zukunft als falsch oder als irrelevant herausstellen. Andere, aktuell kaum sichtbare Annahmen können eine größere Rolle spielen. Welche genau das sein werden, kann heute niemand wissen. Aber wir können heute den Umgang mit alternativen Zukünften üben und uns auf andere Annahmen einstellen.

3.2 In eine alternative Zukunft eintauchen

Das geschieht in der zweiten Phase des Zukunftelabors, wenn mit einer alternativen Zukunft experimentiert wird. Die Teilnehmenden werden eingeladen, sich ihr Thema in dieser anderen Zukunft vorzustellen. Eine ungewohnte Aufgabe. Sie sollen nicht darüber diskutieren, ob diese Zukunft wahrscheinlich oder wünschenswert ist. Diese Kriterien wurden bereits in Phase 1 bearbeitet. In Phase 2 geht es um die Kreativität, sich gemeinsam Details einer ungewohnten Zukunft zu erarbeiten.

Die alternative Zukunft kann gemeinsam von den Teilnehmenden erstellt werden, indem Annahmen weggenommen werden, die in Phase 1 sichtbar wurden, oder deren Vorzeichen umgedreht wird. Statt einer erwarteten Zunahme der Globalisierung könnte zum Beispiel von einem Rückgang ausgegangen werden. Zudem kann man neue Annahmen hinzufügen. Ein zweiter Weg zu einer alternativen Zukunft ist, dass man einzelne Elemente aus Phase 1 zusammenstellt und so eine zugespitzte Teilzukunft erhält. In den meisten Laboren wird aber – in der Regel auf Basis von Vermutungen über die Inhalte in Phase 1 – von den Designern vorab eine spezielle alternative Zukunft erstellt, die die Teilnehmenden fordert, aber nicht überfordert. Diese sollte sich deutlich von dem unterscheiden, was in Phase 1 sichtbar wurde und kann auch Elemente enthalten, die dort nicht explizit diskutiert wurden. Oberstes Ziel ist es, die Kreativität der Teilnehmenden anzuregen und ihre Vorstellungskraft zu trainieren.

Nachdem die alternative Zukunft vorgestellt wurde, werden die Teilnehmenden eingeladen, selbst Details dieses Bildes von Zukunft zu ergänzen. Das kann geschehen, indem gesprochen, gezeichnet, gebastelt, improvisiert oder gespielt wird. In der Regel wird ein Tag im Leben einer Person in dieser Zukunft dargestellt. Die jeweils gewählte Kreativitätstechnik soll der Gruppe helfen, sich in die alternative Zukunft hineinzufinden. An dieser Stelle besteht oft die Gefahr, doch wieder über die Wahrscheinlichkeit oder die Wünschbarkeit dieser Zukunft oder über Dystopien, also klar unerwünschte Zukünfte, zu diskutieren. Eine weitere Falle könnte sein, dass man die eigentliche Aufgabe ignoriert und stattdessen philosophische Grundsatzdiskussionen führt. Klare Vorgaben und Erinnerungen der Moderierenden sind daher für diese ungewohnte Aufgabenstellung nötig.

Nach dieser Arbeit mit wahrscheinlichen, wünschenswerten und alternativen Zukünften sind die Teilnehmenden in der Regel erschöpft, verwirrt oder verunsichert. Das ist beabsichtigt, da aus dieser Öffnung und Unklarheit Neues entstehen kann. Sie kann die Basis für eine Transformation der Einzelnen oder sogar der ganzen Gruppe sein.

3.3 Neue Fragen und neue Handlungsoptionen

Die Öffnung und Unklarheit der ersten beiden Phasen des Labors steht im Kontrast zur menschlichen Suche nach Klarheit und Kontrollierbarkeit. Mit diesem Kontrast wird in der dritten Phase des Labors gearbeitet. Hier geht es um den Abgleich der drei Zukünfte – wahrscheinlich, wünschenswert und alternativ – und um die Entwicklung kraftvoller, neuer Fragen für die Gegenwart. Nun lassen die Teilnehmenden die drei Zukünfte Revue passieren und schauen sich die gemeinsame Ernte sowie ihre eigenen Aufzeichnungen an. Es geht darum, den Stellen nachzugehen, wo in der Diskussion etwas offengeblieben ist, wo möglicherweise ein persönliches Unwohlsein entstand. Daraus entwickeln die Teilnehmenden relevante Fragen, deren

Antwort sie noch nicht kennen und vielleicht auch nie kennen werden. Oft fällt es schwer, diese Fragen zu formulieren, es fehlen die passenden Worte. Man hat Sorge, dass niemand die Frage versteht. Genau dann könnte es sich aber um eine wirklich neue Frage handeln, die eine Transformation der Sicht auf das Thema und des zukünftigen Handelns ermöglichen kann. Wenn alle anderen Teilnehmenden die Frage verstehen würden, kann sie schwerlich neu sein. Die Moderierenden ermutigen zur Suche nach dem Neuen auf Basis des Reichtums an gemeinsam erstellten Inhalten aus den Phasen 1 und 2. Manchmal wird noch dazu eingeladen, in Zweiergruppen nach der Frage hinter der Frage zu suchen, um eine noch kraftvollere Frage zu formulieren. In jedem Fall werden der gesamte Reichtum an Fragen im Plenum sichtbar gemacht und eventuell ähnliche Fragen nebeneinandergestellt.

Letztlich zielt die Beschäftigung mit den verschiedenen Zukünften auf ein besseres Verständnis der Gegenwart und mehr Handlungsoptionen im Hier und Jetzt. Darum geht es in Phase 4, wenn sich einzelne Fragen als handlungsleitend herausstellen, also auf das Interesse der Teilnehmenden stoßen. Englisch wird aus der *question* eine *quest*, also ein Streben. Wie genau diese Phase ausgestaltet wird und wie lange sie dauert, hängt stark von den Gastgebernden und den anvisierten Schritten nach dem Zukünftelabor ab. Möglicherweise werden nur viele bunte Handlungsideen aufgeworfen. Das Handeln von Einzelnen oder Gruppen folgt dann bei Interesse später, was in komplexen Systemen stimmig ist. Oder es werden direkt im Labor neue Gruppen von Teilnehmenden mit ähnlichen Interessen zusammengestellt, die beginnen, an konkreten Handlungsideen für die kommenden Monate zu arbeiten, die nächsten Schritte und Treffen festlegen und Ressourcen planen.

Das Labor mit seinen vier Phasen kann der Auftakt zu weiteren Laboren sein und damit zu einem längerfristigen Prozess der Zukunftsbildung und der Transformation werden. Möglicherweise wurde im ersten Labor sichtbar, dass das Thema eigentlich noch von mehr und anderen Personen besprochen werden sollte, dass die Diskussion nicht so inkludierend war, wie sie hätte sein können, also eine größere Vielfalt von Perspektiven einbezogen werden sollte. Dann können weitere Labore zum gleichen Thema mit anderen Beteiligten folgen oder die neuen Fragen aus Phase 3 können zu Themen in neuen Laboren werden. So können nach und nach immer mehr neue Ideen, neue Annahmen und neue Handlungen entstehen. Langfristig können gesellschaftliche Erzählungen, Strukturen und Regeln verändert werden. Transformation findet statt.

4 Die Zukünfte der Inklusion im Jahr 2040

Auch wenn es einige allgemeine Grundprinzipien gibt, so wird doch jedes Zukünftelabor individuell in Abstimmung zwischen Gastgebernden und Moderierenden gestaltet, abhängig vom Thema, den Teilnehmenden, den Zielen, dem

Zeitbudget, den Auftraggebenden, den Moderierenden usw. Im Folgenden wird ein konkreter Anwendungsfall mit den dort verwendeten Methoden skizziert.

Im April 2021 kamen 12 Teilnehmende aus Österreich, Deutschland, Luxemburg und Schweden im Rahmen einer Kurzfortbildung für zwei Nachmittage zu einem Zukünftelabor „Zukünfte der Inklusion im Jahr 2040“ online zusammen. Eingeladen hatte die Bertha von Suttner Universität. Design und Moderation des Labors lagen beim Autor dieses Kapitels gemeinsam mit Martina Oetl.

Einige der Teilnehmenden hatten privat oder beruflich mit Menschen mit Beeinträchtigung zu tun. Andere hatten Erfahrung in der Arbeit zu transkultureller Inklusion, zur Inklusion sozial benachteiligter Menschen oder legten einen Schwerpunkt auf die Bedürfnisse künftiger Generationen. Diese Vielfalt der Perspektiven und Erfahrungen war – wie in jedem Kontext – einerseits eine Quelle gegenseitiger Inspiration, andererseits erforderte sie mehr Aufwand in der Verständigung über Begriffe und Sichtweisen. Als Arbeitsdefinition für Inklusion wurde in diesem Zukünftelabor „Die Einbeziehung bislang ausgeschlossener Akteure in bestimmte Subsysteme“ gewählt. Eine weitere Dimension der Vielfalt ergab sich aus den unterschiedlich großen Erfahrungen der Teilnehmenden mit Zukunftsmethoden, was vorab in einem Fragebogen erfasst wurde. Einige hatten keine Erfahrung, andere waren ausgebildete Anwendende mehrerer Methoden. Dieser Unterschied war während der inhaltlichen Arbeit unproblematisch. Er wurde vor allem in den Reflexionsphasen zur Methode sichtbar.

Die Ziele des Labors und der gesamten Kurzfortbildung waren in der Einladung deutlich gemacht worden und wurden zu Beginn der Veranstaltung wiederholt. Es ging darum, sich mit der Methode der Zukünftelabore vertraut zu machen und Möglichkeiten zu erkunden, diese in den eigenen Handlungsfeldern einzusetzen. Zudem sollten eigene Annahmen über die Zukunft sichtbar und hinterfragbar werden und neue Wege erkundet werden, die Gegenwart wahrzunehmen. Aus der Vielfalt von Zukunftsperspektiven sollten konkrete Ideen für Inklusion im jeweiligen Kontext mitgenommen werden. Und es sollte die Zukünftebildung aller Beteiligten gestärkt werden: Sie verstehen besser, auf welcher vielfältigen Weise und aus welchen Gründen sie die Zukunft in der Gegenwart nutzen können.

4.1 Wahrscheinliche und wünschenswerte Inklusion

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde wurden in der ersten Phase des Labors in drei Gruppen die Erwartungen der Teilnehmenden zur Inklusion im Jahr 2040 sichtbar gemacht und auf der digitalen Leinwand Miro festgehalten. Sichtbar wurden zum Beispiel die erwartete Zunahme technischer Möglichkeiten mit unterschiedlichen Auswirkungen, mehr Selbstorganisation z. B. im Bereich des Wohnens und eine stärkere gesellschaftliche Differenzierung. Hier wurden trendhafte Entwicklungen der Vergangenheit fortgeschrieben, was ein Weg ist, um mit Zu-

kunft in der Gegenwart umzugehen. Schnell wurde klar, dass der jeweilige Trend selbst nicht entscheidend ist, sondern der Umgang mit ihm. Es entstanden Fragen wie: Wozu werden die wachsenden technischen Möglichkeiten eingesetzt?

Im Anschluss wurden die Teilnehmenden zu individuellen Gedankenreisen in ihre wünschenswerten Zukünfte der Inklusion im Jahr 2040 eingeladen. Mit geschlossenen Augen wurden sie Schritt für Schritt begleitet, sich diese gelingenden, idealen Zukünfte vorzustellen, sich dort umzusehen und für sich Bilder festzuhalten. Mit offenen Augen wurden dann aus digitalen Datenbanken Bilder gesucht, die zumindest Teilaspekte der individuellen wünschenswerten Zukünfte abbilden. Diese wurden zu einer Kollage zusammengesetzt und diskutiert. Sichtbar wurden die Buntheit, die Vielfalt, das Miteinander, aber auch viele Kreise, Herzen und ausgestreckte Hände. Ein Moment zum Wohlfühlen, aber auch zur Wahrnehmung der Unterschiede zu den zuvor sichtbar gemachten wahrscheinlichen Zukünften.

Die Diskussion über wahrscheinliche und wünschenswerte Zukünfte ist die Voraussetzung, um die oft unsichtbaren Annahmen der Teilnehmenden sichtbar zu machen und mit diesen in der zweiten Phase des Labors zu experimentieren. Diese Annahmen sind immer individuell, aber es können sich auch Muster von Gemeinsamkeiten herausstellen. In diesem speziellen Labor wurde zum Beispiel die Annahme sichtbar, dass sich Gesellschaft weiterentwickeln und zum Besseren verändern kann. Auch wurde Inklusion als politische und individuelle Aufgabe gesehen, die für funktionierende Gesellschaften wichtig ist. Zu Beginn des zweiten Nachmittags dieses Zukünftelabors wurde noch den Quellen dieser Annahmen und Zukunftsbilder nachgegangen. Sichtbar wurden Lieder, Bücher, Vorträge, Filme, aber auch persönliches Erleben. So konnte die erste Phase mit einem noch tieferen Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander und der Wurzeln ihrer individuellen antizipatorischen Systeme abgeschlossen werden.

4.2 Kein Geld und mehr Kompetenzen

Für die zweite Laborphase wurde den Teilnehmenden von den Moderierenden eine übliche Zukunftsannahme (Geld existiert) weggenommen und eine andere Annahme (eine vergrößerte Kommunikationskompetenz) mitgegeben. Die alternative Zukunft lautete: „Im Jahre 2040 gibt es kein Geld mehr. Das war ein natürliches Resultat grundlegender Neustrukturierungen aller Lebensbereiche. Gleichzeitig sind Menschen fähig, andere Lebewesen und deren Kommunikation wahrzunehmen. Es gibt mehr und mehr Menschen, die die Sprache der Tiere und Pflanzen verstehen.“

Die Herausforderung, Inklusion in dieser ungewohnten Zukunft auszugestalten, wurde zunächst mit einer spielerischen Improvisationsübung in den drei Gruppen eingeleitet. Es sollte ein Tag mit Bezug zu Inklusion im Leben einer Person „Alex“

im Jahr 2040 skizziert werden. Daran schloss sich ein analytischerer Teil an, in dem entlang der Kausalen Mehrebenenanalyse (Inayatullah 2008) diskutiert wurde, was in dieser Zukunft der Inklusion genau passiert, wie sie in Organisationen gestaltet wird, welche Schlagzeilen es gibt, wer den Ton in Sachen Inklusion angibt, welche Werte, Muster und Slogans dahinterliegen. Das war keine leichte Aufgabe, für die aber in der gemeinsamen Arbeit in der ersten Phase die Basis gelegt worden war. Diskutiert wurde unter anderem über Ziele und Organisation des Bildungssystems in dieser alternativen Zukunft, über dezentrale Strukturen, über Leichtigkeit, Kategorisierungen und viele andere Themen, die in Phase 1 nicht zur Sprache gekommen waren. Zudem wurde die Rolle der Technik in dieser Zukunft angesprochen. Das Ziel, die Vorstellungskraft der Teilnehmenden zu erweitern und zu trainieren, wurde erreicht.

Aus dem Abgleich der Diskussionen über wahrscheinliche, wünschenswerte und alternative Zukünfte der Inklusion im Jahr 2040 wurden dann in Phase 3 neue, kraftvolle Fragen für die Gegenwart erarbeitet. Dies geschah zunächst einzeln und dann gemeinsam auf einer digitalen Leinwand, wo Fragen zusammengestellt, ergänzt und vertieft wurden. Darunter waren: Warum fällt den Menschen Inklusion so schwer? Wie verhindern wir, dass mehr Inklusion immer neue Ausgegrenzte zur Folge hat? Wie machen wir die Ränder des Systems für alle sicht- und spürbar? Bis hin zu: Wie viel Vergangenheit muss die Zukunft enthalten? Das sind vermutlich wertvolle Fragen, mit denen sich viele Menschen über viele Jahre befassen können. In diesem kurzen Labor mit 12 Teilnehmenden aus 12 verschiedenen Organisationen ging es in Phase 4, den nächsten Schritten, lediglich um ein Gefühl dafür, wie solche kraftvollen Fragen handlungsleitend werden können. Gesucht wurde nach ersten konkreten, umsetzbaren Handlungsideen, die sich aus einer der Fragen ergaben. Angedacht wurden unter anderem ein Rechtsstatus für Bäume oder Flüsse, das Aufbrechen gesellschaftlicher Stereotype und mehr Räume für Begegnung. In Laboren für einzelne Organisationen würde nach dieser Sichtbarmachung eine längere Phase der Konkretisierung folgen.

Zum Abschluss des Labors wurden mögliche Anwendungen der Methodik im eigenen Kontext besprochen. Alle Teilnehmenden hatten dazu konkrete Ideen, beginnend mit einem Labor an der Schule des eigenen Kindes, über die Arbeit mit Eltern bis hin zu Anregungen für eigene wissenschaftliche Projekte.

In der Befragung im Nachgang des Labors wurde deutlich, dass auf dem eigenen Weg zur Anwendung mehr Zeit, mehr Übung und mehr Erfahrung notwendig ist. Dazu ermunterte man sich gegenseitig. Als Basis dafür hatten das Labor und die gesamte Kurzfortbildung einen guten Einblick in die Methode der Zukünftelabore vermittelt. Zudem war laut Befragung der Fokus auf Annahmen und antizipatorische Systeme ausgesprochen überzeugend und hilfreich.

5 Fazit: Basis und Methode für Transformation

Zukunft lässt sich auch in komplexen Systemen managen – aber nicht kontrollieren. Hilfreich dafür sind die Kompetenz der Zukunftsbildung und die Methode der Zukunftelabore, die auf einem soliden theoretischen Fundament stehen und weltweit in der Praxis erprobt sind. Sie ermöglichen es, die Zukunft schon in der Gegenwart zu nutzen und die Informationen, die in unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen stecken, stärker zu verwenden. Eine höhere Zukunftsbildung erlaubt einen besseren und bewussteren Umgang mit der offenen Zukunft. Die Vorstellungskraft der Menschen wird vergrößert. Bisher unsichtbare Annahmen über das Später werden sichtbar und transformierbar. So können neue Handlungsoptionen für die Gegenwart entstehen. Das verändert die Voraussetzungen für Veränderung.

Literatur

- Bergheim, S. (2020): Zukünfte. Offen für Vielfalt. Frankfurt am Main: ZGF Verlag.
- Geels, F.W. (2011): The Multi-Level Perspective in Sustainability Transitions: Responses to seven Criticisms. In: *Environmental and Societal Transitions* 1 (1), 24-40.
- Inayatullah, S. (2008): Six Pillars: Futures Thinking for Transforming. In: *Foresight* 10 (1), 4-21.
- Kauffman, S. (1995): *At Home in the Universe. The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller, R. (Hrsg.) (2018): *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*. Paris und New York: UNESCO Publishing und Routledge.
- Poli, R. (Hrsg.) (2019): *Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*. New York: Springer International Publishing.
- Rosen, R. (1985): *Anticipatory Systems: Philosophical, Mathematical, and Methodological Foundations*. Oxford: Pergamon Press.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: *Harvard Business Review* 85 (11), 69-76.