



Freitag, 09. Februar 2024, 13:00 Uhr
~12 Minuten Lesezeit

Die Kunst des Übergangs

Das „Drei-Horizonte-Denken“ ist eine wirksame Methode, um den kulturellen Wandel zu verstehen und kluges Handeln angesichts von Ungewissheit zu erforschen.
Exklusivabdruck aus „Regenerative Kulturen gestalten“.

von Daniel Christian Wahl
Foto: PopTika/Shutterstock.com

Wir können – wie die meisten Politiker – nur auf Sicht fahren. Dann riskieren wir eine Karambolage, oder wir biegen vielleicht falsch ab. Oder wir steuern auf ein Fernziel zu, lassen uns von Visionen und weit in die Zukunft reichenden Entwürfen leiten. Vielleicht versäumen wir es aber dann, die nötigen konkreten Schritte zu tun. Welche der beiden Lösungen ist vorzuziehen, wenn es um den Umstieg von einer Wirtschaft des Raubbaus hin zu einer regenerativen Kultur geht? Die Antwort des Autors ist: Wir brauchen

beide Denkweisen. Und noch eine dritte, die das kurzfristige und das sehr langfristige Denken miteinander verbindet. Die Kunst, den Übergang durch machbare, jedoch auch auf ein Ziel hin ausgerichtete Schritte zu gestalten. Das „Drei-Horizonte-Denken“ versucht, alle drei Perspektiven auf ein bestimmtes Problem zu integrieren und so einer Lösung näherzukommen.

Im Herbst 2009 wurde ich eingeladen, dem International Futures Forum (IFF) als einer kleinen Gruppe von Mitgliedern der „nächsten Generation“ beizutreten. Das IFF ist ein internationales Netzwerk von Menschen, die ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bündeln wollen, um „die komplexen und verwirrenden Herausforderungen unserer Welt zu erforschen“, „eine transformative Antwort auf diese Herausforderungen zu unterstützen“ und „unsere Fähigkeit zu effektivem Handeln zu verbessern“.

Die gemeinsame Sichtweise der IFF-Mitglieder besteht darin, dass wir einen systemischen Ansatz benötigen, um die Komplexität der miteinander verknüpften Probleme und Chancen, mit denen wir konfrontiert sind, zu erfassen.

Eine weitere gemeinsame Überzeugung ist, dass Organisationen, Gemeinschaften, Unternehmen und Regierungen nicht nur auf mögliche kurzfristige Reaktionen auf die Symptome dieser Krisen achten, sondern auch die zugrunde liegenden strukturellen und systemischen Ursachen angehen müssen, die diese Symptome hervorrufen, um angemessen auf die Veränderungen um uns herum reagieren zu können.

Darüber hinaus erfordert die Arbeit mit komplexen Systemen, dass wir uns mit Ungewissheit, Veränderung und Unvorhersehbarkeit anfreunden müssen. Unser Ziel ist es, Gemeinschaften in einen tieferen kulturellen Dialog einzubinden, der die Art von Fragen stellt und die Art von vorläufigen Antworten vorschlägt, die den kulturellen Wandel und kontinuierliches Lernen vorantreiben.

IFF-Mitglieder und andere Zukunftsforscher (siehe Hodgson & Sharpe, 2007; Curry & Hodgson, 2008; Sharpe 2013) haben in den letzten zehn Jahren gemeinsam den Ansatz der „Drei Horizonte“ entwickelt. Das „Drei-Horizonte-Denken“ ist eine wirksame Methode, um den kulturellen Wandel zu verstehen und zu erleichtern sowie Innovation und kluges Handeln angesichts von Ungewissheit und Nichtwissen zu erforschen. Der Ansatz wurde in einer Vielzahl von Kontexten angewandt, darunter in Bezug auf die Zukunft intelligenter Infrastrukturen im Vereinigten Königreich, technologische Vorausschau in der IT-Branche, transformative Innovation im schottischen Bildungssystem, die Zukunft der Alzheimer-Forschung, die Entwicklung ländlicher Gemeinschaften und Programme für Führungskräfte. Es handelt sich um eine vielseitige Methode, die Menschen dazu einlädt, das Zukunftspotenzial der Gegenwart aus einer Reihe von Perspektiven zu erkunden, die alle berücksichtigt werden müssen, wenn wir unseren Kurs in eine unvorhersehbare Zukunft lenken wollen.

Der Drei-Horizonte-Rahmen ist ein Instrument für die Zukunftsforschung, das uns dabei helfen kann, unser Denken über die Zukunft so zu strukturieren, dass Innovation entstehen kann. Es beschreibt drei Muster oder Vorgehensweisen und wie sich ihre relative Verbreitung und ihr Zusammenspiel im Laufe der Zeit entwickeln. Der Übergang von den etablierten Mustern des ersten Horizonts zur Entstehung grundlegend neuer Muster im dritten Horizont erfolgt über die Übergangsaktivitäten des zweiten Horizonts. Das Modell bringt uns nicht nur dazu, in interaktiven Mustern zu denken, sondern, was noch wichtiger ist, „es lenkt die

Aufmerksamkeit auf die drei Horizonte, die immer in der Gegenwart existieren, und darauf, dass wir Anhaltspunkte für die Zukunft darin finden, wie sich Menschen, einschließlich uns selbst, jetzt verhalten“ (Sharpe, 2013: 2).

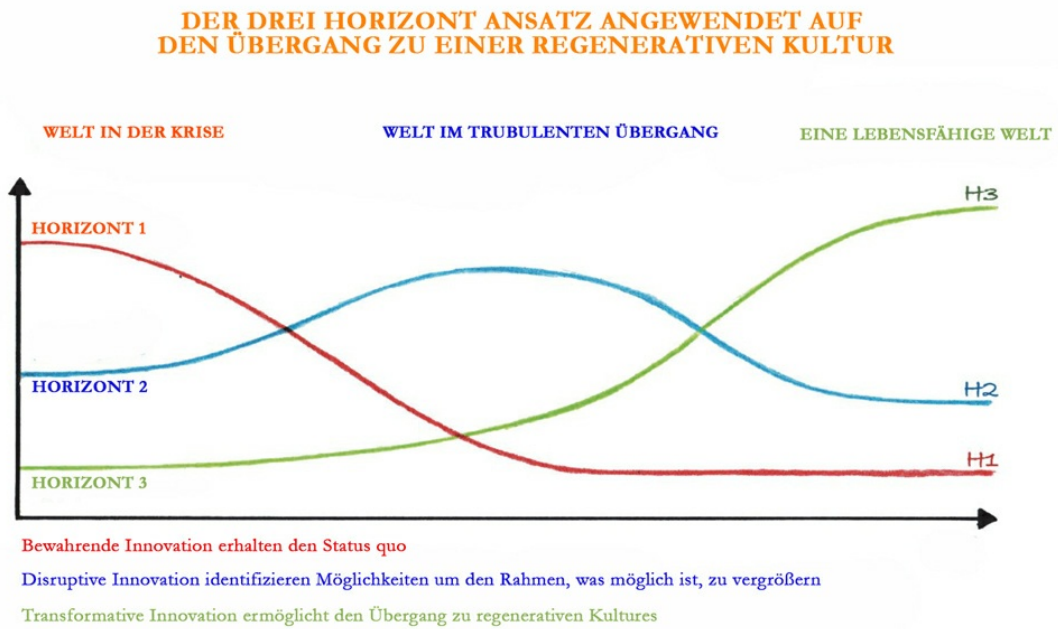


Abbildung 2: Übernommen von bit.ly/DRC229 mit Genehmigung des IFF

Dieser Rahmen hilft uns, uns bewusst zu machen, wie unsere individuellen und kollektiven Absichten und Verhaltensweisen heute aktiv die Zukunft gestalten. Indem wir drei Möglichkeiten aufzeigen, wie wir uns aus der Perspektive der drei Horizonte auf die Zukunft beziehen, können wir den Wert jedes einzelnen Horizonts auf eine generative Art und Weise in die Diskussion einbringen, die das Verständnis und das Zukunftsbewusstsein als Grundlage für gemeinschaftliches Handeln und transformative Innovation fördert.

Ich glaube, dass die drei Horizonte einen wichtigen Rahmen für transformative Innovation bieten, der genutzt werden kann, um den Übergang zu regenerativen Kulturen zu erleichtern. Er kann uns helfen, unsere kollektive Erkundung zu strukturieren, wenn wir beginnen, die Fragen gemeinsam als bewusste Teilnehmer an diesem Übergang zu leben. In diesem Zusammenhang steht der

erste Horizont (rot) für die derzeit vorherrschenden Systeme, die beginnen, Symptome des Niedergangs und sich verkürzende Zyklen von Krisen und vorübergehender, aber niemals grundlegender Erholung zu zeigen.

Mit anderen Worten: Horizont 1 ist „Business as usual“ oder „die Welt in der Krise“ (H1). Er ist gekennzeichnet durch „nachhaltige Innovation“, die das Business as usual am Laufen hält. Horizont 3 (grün) zeigt, wie wir uns eine „lebensfähige Welt“ (H3) vorstellen. Wir sind vielleicht nicht in der Lage, diese Zukunft in allen Einzelheiten zu definieren – denn die Zukunft ist immer ungewiss –, aber wir können erahnen, welche grundlegenden Veränderungen vor uns liegen, und wir können auf soziale, ökologische, wirtschaftliche, kulturelle und technologische Experimente um uns herum achten, die bereits heute Vorboten dieser Zukunft sein können. Horizont 2 (blau) repräsentiert die „Welt im Übergang“ (H2) – den unternehmerischen und kulturell kreativen Raum der bereits technologisch, wirtschaftlich und kulturell realisierbaren Innovationen, die H1 in unterschiedlichem Maße stören und umgestalten können und entweder regenerative, neutrale oder degenerative sozioökologische Auswirkungen haben können.

An dem Punkt, an dem diese H2-Innovationen effektiver werden als die bestehenden Praktiken, beginnen sie, Aspekte des Business as usual zu ersetzen. Einige Formen der „disruptiven Innovation“ werden jedoch letztlich von H1 absorbiert, ohne zu einem grundlegenden und transformativen Wandel zu führen, während andere Formen der disruptiven Innovation als eine mögliche Brücke von H1 zu H3 betrachtet werden können.

Im Zusammenhang mit dem Übergang zu regenerativen Kulturen führen wir bei der Anwendung der Drei-Horizonte-Methode eine Ausrichtung der Werte ein: Lösungen, die lebensfreundliche Bedingungen schaffen und regenerative Muster etablieren, werden höher

| bewertet als solche, die dies nicht tun.

In diesem Buch beziehe ich mich auf H3 als Perspektiven und Muster, die darauf abzielen, eine lebensfähige Welt regenerativer Kulturen zu erschaffen, die in der Lage sind, sich kreativ zu verändern, indem sie kontinuierlich die geeignetsten Antworten auf einen sich rasch verändernden sozioökologischen Kontext erforschen.

Ein zukünftiges Gewährsein mit der Drei-Horizonte-Perspektive kultivieren

„Das Wesen der Drei-Horizonte-Praxis besteht darin, sowohl ein individuelles als auch ein gemeinsames Bewusstsein für alle drei Horizonte zu entwickeln, sie als Perspektiven zu sehen, die alle in die Diskussion einfließen müssen, und flexibel mit den Beiträgen zu arbeiten, die jeder Einzelne zu dem fortlaufenden Prozess der Erneuerung leistet, von dem wir alle abhängen. Wir treten aus unserer individuellen Denkweise heraus und begeben uns in einen gemeinsamen Raum der kreativen Möglichkeiten“ (Bill Sharpe, 2013: 29).

Horizont 1 basiert auf Praktiken, die sich seit Langem bewährt haben und auf der Grundlage früherer Erfahrungen eine Erfolgsbilanz aufweisen. Das vom Narrativ der Trennung dominierte H1-Denken hat die meisten Praktiken geprägt, die für das weitere Überleben unerlässlich erscheinen. Unser Bildungssystem, unsere Produktions- und Konsumsysteme, unser Gesundheitssystem, die Kommunikationsinfrastruktur, die Verkehrs- und Wohninfrastruktur sowie die lebenswichtigen Dienstleistungen, die all diese Systeme bereitstellen, müssen während des Übergangs zu regenerativen Kulturen umgestaltet werden.

Aus heutiger Sicht beschreibt H3 regenerative Kulturen, die zu ständigem Lernen und Wandel fähig sind, um sich dem Wandel anzupassen und ihn zu antizipieren.

Wenn wir uns jedoch H3 nähern, tritt er zurück oder besser gesagt, er wandelt sich in Reaktion auf einen umfassenderen systemischen Wandel. Wenn wir die kulturelle Reife erreichen, die wir heute als dritten Horizont bezeichnen, wird sich dieser H3 in den neuen H1 verwandelt haben, und wir werden mit neuen und unvorhersehbaren Herausforderungen konfrontiert werden, die uns eine neue H3-Perspektive abverlangen. Die Pilgerreise in Richtung einer nachhaltigen und regenerativen Zukunft hat eine endlose Reihe von falschen Gipfeln. Wenn wir die Spitze des grünen Gipfels (H3) unserer Landkarte der Horizonte erreichen, stehen wir auf dem roten Boden unseres neuen H1. Wenn wir mit unserem zukünftigen Bewusstsein nach vorne schauen, sehen wir, wie sich ein neuer zweiter und dritter Horizont vor uns ausbreiten.

Da der Prozess der kulturellen Entwicklung und des Wandels kontinuierlich verläuft, kann ein H3-Szenario nicht für immer erreicht und beibehalten werden. Sich auf den dritten Horizont zuzubewegen, bedeutet immer, dass wir unser Nichtwissen anerkennen und daher eine Lehrlingsmentalität bewahren – bereit, aus Erfahrungen zu lernen; demütig genug, um keine Lösung als endgültig zu betrachten; und offen für die Anerkennung der wertvollen Perspektiven aller drei Horizonte.

Während Aspekte des heutigen H1 veraltet sind und zu den Hauptursachen für nicht nachhaltige Praktiken gehören, tragen andere Aspekte des H1 dazu bei, lebenswichtige Dienstleistungen zu erbringen, ohne die es fast sofort zum Kollaps kommen würde. Der Wandel muss stattfinden, während diese lebenswichtigen Leistungen weiterhin erbracht werden. Es ist für die Menschheit nicht möglich, das Licht auszuschalten, den Raum zu verlassen und in einem anderen, vielversprechenderen Raum neu zu beginnen. Wir

haben nur einen Heimatplaneten. Wir müssen Wege finden, um von einem Status quo, der jetzt nicht mehr tragfähig ist, zu einem neuen überzugehen. Nachhaltigkeit und regenerative Kulturen sind keine Endpunkte, die es zu erreichen gilt, sondern kontinuierliche Prozesse des kollektiven Lernens. Auf dem Weg zum dritten Horizont werden wir wahrscheinlich vom Auftauchen neuer Herausforderungen überrascht werden. Um auf diese Herausforderungen klug zu reagieren, sollten die Perspektiven aller drei Horizonte unser Handeln bestimmen.

„Das Drei-Horizonte-Denken verwandelt das Potenzial des gegenwärtigen Augenblicks, indem es jeden Horizont als eine andere Qualität der Zukunft in der Gegenwart offenbart und widerspiegelt, wie wir anders handeln können, um das Vertraute zu bewahren oder dem Neuen den Weg zu bereiten“ (Bill Sharpe, 2013: 10).

Um den häufigen Fehler zu vermeiden, das Kind mit dem Bade auszuschütten, ist es wichtig, all das zu sehen, was an H1 wertvoll ist, und die Bedeutung der Beiträge zu verstehen, die er zur Mitgestaltung regenerativer Kulturen leistet. Bill Sharpe vergleicht die H1-Perspektive mit der Rolle eines Managers, der dafür verantwortlich ist, dass die Lichter brennen und dass das Unternehmen ohne massive Störung seiner grundlegenden Funktionsweise weiterläuft. Die H2-Perspektive ist die eines Unternehmers, der den potenziellen Vorteil darin sieht, Dinge anders zu machen und den Status quo auf betriebliche Weise infrage zu stellen, jedoch oft ohne das kulturelle Narrativ zu hinterfragen, welches die H1-Kultur aufrechterhält. Die Perspektive des H3-Visionärs fordert einen tiefgreifenden Wandel hin zu einer besseren – gerechteren, fairen, ausgewogeneren, gedeihlichen und nachhaltigen – Welt.

Im Kontext des Übergangs wird das H3-Denken von der neuen kulturellen Erzählung des Zusammenlebens und den wissenschaftlichen Erkenntnissen über unsere gegenseitige

Abhängigkeit von allem anderen Lebens geprägt. Als solches definiert es eine neue Art des Seins und der Beziehung, die auf einem grundlegenden Wandel der Weltsicht beruht, der die wertvollen Beiträge der H1- und H2-Perspektiven anerkennt und sie in den Kontext einer umfassenderen ökosozialen Transformation stellt.

Wenn wir einen Weg zu regenerativen Kulturen einschlagen, der darauf abzielt, massive Störungen und Leiden zu vermeiden, müssen wir die Brücke schätzen, die bestimmte Arten von H2-Innovationen bieten. Die meisten H1-Systeme bedürfen zwar einer tiefgreifenden Transformation, müssen aber dennoch als Basis anerkannt werden, von der aus Innovation und Transformation möglich werden, während wir die oft eher regressiven als evolutionären Auswirkungen von Revolution und Systemzusammenbruch vermeiden.

Die H3-Perspektive selbst beinhaltet viele verschiedene Visionen der Zukunft. Im Rahmen dieses Buches konzentriere ich mich auf diejenigen, die Wert auf Lebensfähigkeit und Regeneration legen, doch ist es wichtig, offen zu bleiben für die Lehren, die wir aus allen drei Horizonten und der Vielfalt der Zukunftsperspektiven, die sie darstellen, ziehen können. Einen offenen Geist zu bewahren und aus verschiedenen Perspektiven zu lernen, kann uns dabei helfen, ein Zukunftsbewusstsein zu entwickeln, während wir unseren Weg in eine Zukunft einschlagen, die immer durch das Auftreten neuartiger Bedingungen gekennzeichnet sein wird – einige davon sind vorbestimmt und unvermeidlich, andere bleiben unvorhersehbar.

Verschiedene H3-Visionen und -Experimente sind erforderlich, um unsere kollektive Diskussion über die Zukunft auf eine Ebene zu bringen, die alle einschließt und an der alle teilhaben können. Wir müssen unsere eigene kulturelle Konditionierung und die durch die H1-Ausbildung und den kulturellen Diskurs verursachte Kurzsichtigkeit hinterfragen. H1-Manager sind oft auf eine

bestimmte Art und Weise, Dinge zu tun, sowie auf eine bestimmte Denkweise – das Narrativ der Trennung – festgelegt, was eine Art sich selbst erfüllende Prophezeiung hervorbringt. H3-Visionäre erinnern uns daran, das künftige Potenzial und die Möglichkeiten jenseits der starren H1-Mentalität zu sehen, die sich gegen Veränderungen sträubt, insbesondere gegen solche, die zu einem kulturellen Wandel führen.

Die Brücke zwischen H1 und H3 wird geschlagen, indem man dem Raum der Innovation und der Übergangszeit, die sich mit dem zweiten Horizont eröffnet, große Aufmerksamkeit schenkt. Die H2-Perspektive sieht Chancen in den Unzulänglichkeiten von H1 und zielt darauf ab, die visionären Möglichkeiten des dritten Horizonts mit einigen praktischen nächsten Schritten zu untermauern.

Viele davon werden wahrscheinlich Sprungbretter oder Übergangsinnovationen sein. Da die H2-Innovation in einem wirtschaftlichen Klima und innerhalb von Machtstrukturen stattfindet, die von H1 dominiert werden, werden viele der vorgeschlagenen H2-Innovationen letztlich dafür genutzt, H1-Ziele zu erreichen. Da es im zweiten Horizont um Experimente und Unternehmertum geht, scheitern viele der Initiativen, was Gelegenheit zum Lernen bietet. Nur einem kleinen Prozentsatz der Innovationen gelingt es, eine wirksame Brücke zwischen H1 und H3 zu schlagen und die Umsetzung der großen Visionen von H3 auf greifbare, überzeugende und positiv ansteckende Weise zu ermöglichen.

Das Drei-Horizonte-Denken ermöglicht es uns zu erkennen, was in jeden der unterschiedlichen Perspektiven der drei Horizonte und den verschiedenen Arten, sich auf die Zukunft zu beziehen, wertvoll ist. Es hilft uns, die Chancen und das Zukunftspotenzial des gegenwärtigen Augenblicks zu erkennen. Es kann uns helfen, tiefergehende Fragen zu stellen, wenn wir uns auf Gespräche

einlassen, die von einem Zukunftsbewusstsein geprägt sind, und starre Denkweisen in wertvolle Perspektiven verwandeln.

„Transformation ist das emergente Ergebnis von allem, was in der Welt vor sich geht – es gibt immer einen neu auftauchenden dritten Horizont auf jeder Ebene des Lebens, vom Individuum bis zum Planeten und darüber hinaus. Manches wird das Ergebnis bewusster Absicht sein, anderes wird uns im Guten wie im Schlechten überraschen. Die Art und Weise, wie wir jetzt leben, war einst der dritte Horizont, teilweise erdacht und beabsichtigt auf der einen Seite und weitestgehend unbewusst auf der andere. Ein zukünftiges Bewusstsein wird die Zukunft nicht unter Kontrolle bringen, aber es erlaubt uns, unsere Fähigkeit zu entwickeln, auf ihre Möglichkeiten transformierend zu reagieren“ (Bill Sharpe (2013: 15).

Das Drei-Horizonte-Denken bietet eine Methodik und Praxis, die Dinge aus mehreren Perspektiven zu betrachten und den Beitrag zu würdigen, den jede Perspektive zu der Art und Weise leistet, wie wir die Welt gemeinsam hervorbringen. Schon die Durchführung eines moderierten Gesprächs unter Verwendung des Drei-Horizonte-Rahmens in der lokalen Gemeindegruppe, dem eigenen Unternehmen, Organisation oder dem Gemeinderat birgt das Potenzial für eine transformative kulturelle Innovation in sich.

[https://www.buchkomplizen.de/regenerative-kulturen-gestalten.html?](https://www.buchkomplizen.de/regenerative-kulturen-gestalten.html?listtype=search&searchparam=Daniel%20Wahl&pgNr=1)

[listtype=search&searchparam=Daniel%20Wahl&pgNr=1\)](https://www.buchkomplizen.de/regenerative-kulturen-gestalten.html?listtype=search&searchparam=Daniel%20Wahl&pgNr=1)

Hier können Sie das Buch bestellen: [buchkomplizen.de](https://www.buchkomplizen.de)

[https://www.buchkomplizen.de/regenerative-kulturen-gestalten.html?](https://www.buchkomplizen.de/regenerative-kulturen-gestalten.html?listtype=search&searchparam=Daniel%20Wahl&pgNr=1)



Daniel Christian Wahl, Jahrgang 1971, hatte mit 28 Jahren bereits 35 Länder auf sechs Kontinenten bereist. Ursprünglich als Biologe und Zoologe an der Universität von Edinburgh und der Universität von Kalifornien ausgebildet, hat Daniel auch einen MSc in Holistic Science und einen PhD in Natural Design. Er ist Mitglied von Gaia Education und dem International Futures Forum und arbeitet mit der Forschungsarbeitsgruppe des Global Ecovillage Network (GEN) zusammen. Daniel lebt auf Mallorca und arbeitet lokal und international als Berater, Pädagoge und Aktivist. Wahl hat zahlreiche Artikel und akademische Abhandlungen und das Buch „Regenerative Kulturen gestalten“ veröffentlicht. Weitere Informationen unter **[danielchristianwahl.com](https://www.danielchristianwahl.com/)** (<https://www.danielchristianwahl.com/>).