

# Imagineering & Co.

## Ein Modell transformativer Praktiken

Jörg Metelmann

Wie lässt sich eine Zukunft denken und gestalten, die mehr ist als Besitzstandswahrung? Ein Ansatz ist «Imagineering». Das Konzept, das einst Walt Disney gross machte, verbindet Vorstellungsgabe mit Umsetzungskraft und lässt sich jenseits privatwirtschaftlicher Traumerfüllung zu einem Plan für gesellschaftliche Neuerfindung weiterentwickeln. Es geht um transformatives Tun mit Kopf, Hand und Herz.

Der Satz «Alles könnte anders sein», das Mantra des Möglichkeitssinns, steht hinter jedem Denken in Alternativszenarien. In den Transformationsstudien fördert diese Einstellung den Glauben an den *change by design*, also den intentionalen Wandel entlang bestimmter Werte und Ziele (zum Beispiel eine nachhaltige(re), sozial gerechte(re) Wirtschaftsform). Seit nach dem russischen Überfall auf die Ukraine in wenigen Wochen mehr in der internationalen Energiepolitik geschehen ist als in den Jahrzehnten zuvor, ist dieser Glaube ins Hintertreffen geraten: Kommt der Wandel vielleicht doch nur mit der Katastrophe, also *change by disaster*? Und wie müssten wir genau dies ins Modell einbauen – dass es keine minimal disruptive, smarte Lösung geben wird, sondern Abstriche, schmerzhafteste Verluste, Enden der Alles-wird-gut-Erzählung?

Mein Transformationsplan verschränkt drei Dimensionen, die, frei nach Pestalozzi, den Kopf (Begriffe, Bilder, Narrative), die Hand (Praktiken, Routinen, Alltagshandlungen) und das Herz (Haltungen, Werte) des persönlichen und gesellschaftlichen Wandels beschreiben. Jede Dimension bildet ein eigenes Aktionsfeld (mit entsprechenden Methoden, Traditionen, diskursiven Leitplanken), doch vollzieht sich Wandel – gewollt oder forciert – immer in der Summe und Synthese. Aus diesem Grund rahme ich meine Überlegungen mit einer Lebensform, die über 1000 Jahre Europa geprägt hat: das klösterliche Leben.

### Die St. Galler Sharing-Economy-Transformation

St. Gallen mit seiner Stiftsbibliothek ist berühmt als Aufbewahrungsort des St. Galler Klosterplans, der als älteste Architekturzeichnung Mitteleuropas eine ideale mönchische Siedlung darstellt. Gefertigt vor 830 auf der Insel Reichenau für den Abt Gozbert in St. Gallen, legt der Plan genau fest, welche lokalen Voraussetzungen eine benediktinisch geführte Gütergemeinschaft hat, die Spiritualität und Seelenheil mit Subsistenzwirtschaft, Arbeitsteilung und klaren Organisationsstrukturen (Tagesablauf, Führung) verbindet. Diese Lebensform bot nicht nur Mönchen einen zufriedenstellenden, gottgefälligen Halt, sie war in ihrer Kombination von Gemeinutzen und Eigenleistung auch so innovativ und erfolgreich, dass die Mittelalterhistorikerin Annette Kehnel den Hauptgrund für die Enteignungen der Kirchen und Klöster in der Säkularisation darin sieht, dass die monastischen Sharing Communities über Jahrhunderte grossen Reichtum und eine «überragende wirtschaftliche Macht» erarbeitet hatten.<sup>1</sup> Sie waren, so Kehnel weiter, sogar der Privatwirtschaft überlegen, da die Generationenfolge meist ohne grössere private Streitigkeiten ablief und die soziale Unternehmung so stabil weitergeführt werden konnte. Die Klöster haben die soziale Welt nachhaltig transformiert.

Natürlich lässt sich diese genuin christliche Gemeinschaft nicht eins zu eins in die pluralisierte Moderne übertragen, und selbst die Analogien, die meine Studentinnen gerne zu Plattformen wie Airbnb, Ebay oder Uber ziehen, mögen nicht alle überzeugen. Doch deutet Kehnels Rehabilitierung speziell des Hoch- und Spätmittelalters auf das

---

1 Kehnel (2021): S. 53.

Potenzial von Perspektivenwechseln hin, die das im 19. und 20. Jahrhundert abgearbeitete Programm von «Fortschritt, Wachstum, Wohlstand» beziehungsweise mehr individuelle (Wahl-)Freiheit, mehr Markt, mehr Konsum in Frage stellen. Einen solchen Perspektivenwechsel haben Harald Welzer und ich auch mit der Kollektivierung des Begriffs «Imagineering» vorgeschlagen, der nicht mehr nur die Methode privatwirtschaftlicher Traumerfüllung à la Walt Disney, sondern die Logik gesellschaftlicher Neuerfindung sein soll.<sup>2</sup>

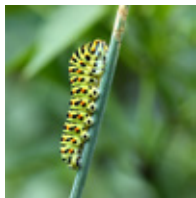
Ich möchte unseren Vorschlag aus dem Herbst 2020 im Hinblick auf die hier verhandelten «Alternativen» gleichsam *monastisch* weiterentwickeln und von einem neuen St. Galler Transformationsplan sprechen. Dieser nimmt aus dem historischen Veränderungskontext drei Konstellationen auf und verbindet sie begrifflich mit einer Matrix transformativen Tuns, die wesentliche Probleme beim Abschied vom Karbon-Kapitalismus adressieren kann (dies kann aus Platzgründen hier natürlich nicht im Detail geschehen). Die Konstellationen sind 1) Mindset und Lebensform; 2) kollektive Routine und individueller Nutzen; und 3) Haltung und Übung. Diese Punkte gliedern meine konzeptuelle Fortentwicklung von «Imagineering» zu «Imagineering & Co.» entsprechend in die Abschnitte 1. Imagineering, 2. Transformatik und 3. Vorbildungskraft.

### Die Bildung der Transformationsgesellschaft(en)



### Imagineering

KOPF (Poetologie)  
Begriffe, Bilder, Narrative



### Vorbildungskraft

HERZ (Lyrisches Ich)  
Haltungen, Werte

Vor-Bild: Der Schmetterling  
wechselt komplett seinen  
Organismus (*Holometabolismus*).



### Transformatik

HAND (Poetik)  
Praktiken, Routinen,  
Alltagshandlungen

Skizze eines Modells  
transformativer Praktiken

## 1. Imagineering

In unserem Verständnis dieses Kompositums steht «Imagineering» für eine Poetologie der Transformation, also ein öffentliches, sozial breit geteiltes und immer wieder kollektiv überprüftes Reflexionsformat, das die einzelnen Veränderungs-schritte (die «Poetiken», wie Anleitungen zum Schreiben des Gedichts des Kommenden) auf ihren Beitrag zur Erreichung des Ziels eines guten Lebens in sozialen und planetaren Grenzen prüft.<sup>3</sup> Ein Beispiel: Die Umstellung auf E-Mobilität ist sicherlich ein guter Schritt, um vor Ort schädliche Emissionen zu senken. Reflexion 1: Wenn der Strom für diese Vehikel wie in Deutschland vor allem aus der Kohle kommt, dann ist die Ökobilanz schlechter als die eines Verbrennungsmotors. Reflexion 2: Die Idee, jetzt die gesamte nationale Auto-Flotte auf neu gebaute E-Modelle umzustellen und die alten Verbrenner nach Osteuropa und anderswo zu verkaufen, von wo aus man den Kohle-Strom zum Betreiben der schadstoffarmen Gewissensberuhiger bekommt, ist kein enkelfähiges Denken, sondern die alte Absatzlogik des zu überkommenden Wachstumsdenken nach dem Motto «Das E-Auto ist das Methadon der fossilen Mobilität».<sup>4</sup>

Als Deutungsrahmen reagiert Imagineering aber nicht nur abwägend, sondern setzt aktiv auf die produktive Kraft neuer Begriffe, Bilder und Narrative. «Imagineering» selbst ist ein anregendes Beispiel für Begriffsinnovation; «das Terrestrische» von Bruno Latour, «Enlivenment» von Andreas Weber oder auch die unten vorgestellten Termini «Transformatik» und «Vorbildungskraft» veranschaulichen ebenso die perspektivöffnende Dynamik von überraschenden, ungewohnten Beschreibungen. Sie belegen die grundlegend kulturelle Form von Welt, also die Verankerung allen menschlichen Handelns und Redens in kontingenten und stets interpretationsbedürftigen Absprachen – eine

2 Metelmann/Welzer (Hg., 2020).

3 Metelmann, Jörg und Harald Welzer (2020): Imagineering. Eine Poetologie der Transformation, in: Metelmann/Welzer (Hg.), S. 9–37.

4 Harald Welzer im Interview in: AUTO BILD, 9. April 2018, S. 28.

soziale Tatsache, die durch die den Alltag durchziehenden Kennzahlen, Indizes, Statistiken und den Dominanzanspruch einer algorithmischen Weltsicht immer mehr in den Hintergrund zu rücken scheint. Hier liegt jedoch der Schlüssel zu jeder Art transformativer Praxis, die einem «So haben wir das noch nie gemacht» oder der notorischen TINA-Apologik («There is no Alternative») die prinzipielle Offenheit von Welt und Gestaltbarkeit von Weltzugängen entgegenhält. Natürlich ist das kein leichter, hindernisloser Weg, wie auch die Transformation Studies anhand von Konzepten wie Pfadabhängigkeit, Kognitive Dissonanz und Rebound-Effekt verdeutlichen.<sup>5</sup> Doch kann die bevorstehende lange Reise in eine neue Ressourcen-Ordnung mit dem ersten Schritt einer neuen Wahrnehmung der Umwelt(en) beginnen, weshalb der Ästhetik in der Grossen Transformation eine besondere Rolle zukommt.<sup>6</sup>

Neben Begriffe, Wahrnehmungsweisen, Erzählungen treten Bilder («imagine»), die in den globalisierten Mediengesellschaften bei der Konstruktion der sozialen Wirklichkeit entscheidend mitwirken. Das Soziale wird strukturiert durch die kulturelle Verbildlichungsarbeit, mit der die Gesellschaft sich selbst materiell veranschaulicht und ihre Mitglieder untereinander verbunden werden.<sup>7</sup> Zentral ist dabei der Austausch von individuellen und sozial-gesellschaftlichen Bildern. In der «Imaginationskollektivierung»<sup>8</sup> müssen sich die Einzelnen die Repräsentation(en) des Ganzen aneignen und dann wiederum zu ihm beitragen. Hierin besteht die Aufgabe: Ein (neues) post-fossiles «Wir» benötigt ein Set an geteilten Vorstellungen und Bildern, wie Veränderung möglich ist und gemeinsam gelingen kann. Zwar sind ikonische Bilder des Klimawandels wie der Eisbär auf der Scholle oder das E-Auto an der frisch installierten Ladesäule weit verbreitet, doch stehen diesen beschreibenden Prozessbildern keine oder nur wenige Ziel-, Hintergrund- oder Meta-Bilder zur Seite, die für die erwähnte Verbildlichungsarbeit elementar sind;<sup>9</sup> dem Symbolismus des Wandels muss noch viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.<sup>10</sup>

## 2. Transformatik

Die zweite Ebene des Modells rückt das gelebte Leben, die täglichen Verrichtungen in den Vordergrund. Solche «Praktiken» sind routinisierte, überindividuelle Verhaltensweisen<sup>11</sup> wie zum Beispiel das Frühstück am Bahnhof (mit Coffee-to-go und Gebäck) auf dem Weg in die S-Bahn oder den Zug. Wenn es viele tun, und immer wieder – das ist der Wirkhebel und Ausgangspunkt für eine vierfache Frage nach den Elementen einer Routine:

- Welche Produkte ermöglichen die Handlung? Beispielsweise gibt es überall Cafés und Bäckereien mit Kaffeeautomaten.
- Welche Fertigkeiten werden benötigt, um diese Handlung durchzuführen? Für (genussvolles) Kaffeetrinken oder Essen in vollen U-Bahnen zum Beispiel braucht es innere Ruhe und Konzentrationsfähigkeit in lauter, hektischer Atmosphäre.
- Welches Mindset fördert diese Handlung? Wenn wir im Zug Nahrung aufnehmen oder Mails und Social-Media-Accounts checken, handeln wir vielleicht nach «Zeit ist Geld».
- Welche rechtlichen Rahmungen und welche soziale Legitimität rahmen diese Handlung? Zum Beispiel gibt es kein obligatorisches Pfandsystem, das die komfortable Wegwerfkultur behindert, dafür soziale Akzeptanz für permanentes Aufputzen.

**Transformation = mehrdimensionale, aufeinander bezogene Veränderung = Zukunfts-DEAL (oder -LEAD)**



<b>E</b> Empowerment Skills	<b>D</b> Design Product Services
<b>A</b> Awareness Mindset	<b>L</b> Legislation Legitimation

Das DEAL-Schema

5 Vgl. Schneidewind et al. (2018); Göpel (2020).  
 6 Vgl. Metelmann, Jörg (2020): Grüne Wiesen mit Klee. Transformatik oder «Bessere Erkenntnis» durch ästhetische Bildung, in: Metelmann/Welzer (Hg.), S. 41–72.  
 7 Karpf, Michael (2021): Wie kommt eine Gesellschaft zu ihren Bildern? Oder: Zur bildlichen Konstruktion gesellschaftlicher Wirklichkeit, in: IMAGE 34,7, hier S. 48ff.  
 8 Strehle (2019): S. 105ff.  
 9 Vgl. hierzu auch meinen Vortrag «Wandel braucht Bilder. Über Imagineering», [www.youtube.com/watch?v=IbJLhFGYPo](https://www.youtube.com/watch?v=IbJLhFGYPo).  
 10 Vgl. z. B. [www.bilderderzukunft.de](http://www.bilderderzukunft.de).

11 Vgl. zu Begriff und Theorien: Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken, in: Zeitschrift für Soziologie 32,4, S. 282–301.

Diese vier Elemente bilden das DEAL-Schema der Analyse sozialer Praktiken:

- a) Design: hier geht es um Produkte und Dienstleistungen;
- b) Empowerment: Fertigkeiten, Fähigkeiten, Skills;
- c) Awareness: (kollektives) Bewusstsein, Mindset;
- d) Legislation/Legitimation: Recht, Rechtfertigung.<sup>12</sup>

Ausgehend von dieser Analyse lässt sich verstehen, dass sich Wandel stets mehrdimensional vollzieht und eine Perspektive allein nicht ausreicht – auch 50 Jahre nach dem Club-of-Rome-Bericht (Awareness) steigen die Emissionen trotz validiertem Wissen um die Gefahren weiter. In einem zweiten Schritt werden auf dieser Ebene daher die Erkenntnisse aus der Analyse in kleine Veränderungsdesigns, sogenannte Sozialchoreografien übersetzt. Was passiert etwa, wenn ich in einer belebten Strasse an immer wieder unterschiedlichen Orten kleine Pop-up-Sit-in-Inseln aus Holz aufstelle, die zum Ausruhen und Erzählen einladen?<sup>13</sup> Damit ändert sich nicht die komplette Nutzungsidee einer Strasse, aber sie rückt konkret die Facette des öffentlichen (Durchgangs-)Raums als Begegnungs- und Kommunikationsort (wieder) in den Mittelpunkt. Die Veränderung von Routinen benötigt genuin erlebnisbezogene, experimentelle Räume des Ausprobierens, auch dies gilt sowohl für den intentionalen wie für den erzwungenen Wandel (was ja gerade mit der Debatte um Kaltduschen, Runterregeln der Heizungen et cetera passiert).

### 3. Vorbildungskraft

Diese dritte Ebene verbindet die Vorstellung und Einbildung des Imagineering mit dem konkreten Tun der Praktiken in der Transformatik zur eigenständigen Dimension einer Haltung der solaren Sachlichkeit. Diese ist mehr als Argumentwissen und auch mehr als Unterbrechung von Routinen. Eine solche Haltung begibt sich bewusst in den Antwortraum der «Stunde Zweipunkt null»<sup>14</sup>, deren Neugestaltungsimperativ sowohl lebenskluge Zukunftsbilder als auch den Mut und die Bestimmtheit fordert, diese selbst gegen Widerstände durchzusetzen – kurz: Sie braucht Vorbildungskraft, die Fähigkeit, als Vorbild (heute sagt man Influencer) mit klarer Vorstellung und innerer Bewertungsmitte im individuellen Tun eine «Poetik des Kommenden» (mit-)zugestalten, in der Aufweicheung der Wohlstandskrusten neue Räume zu öffnen.

## Résumé

*La phrase « tout pourrait être différent », le mantra de la culture du possible, sous-tend toute réflexion sur des scénarios alternatifs. Dans les études sur la transformation, cette attitude favorise la croyance en le changement par la conception (change by design), c'est-à-dire le changement intentionnel selon certaines valeurs et certains objectifs (par exemple, une forme d'économie plus durable et socialement plus juste). Depuis qu'il s'est passé plus de choses dans la politique énergétique internationale en quelques semaines après l'invasion russe de l'Ukraine qu'au cours des décennies précédentes, cette croyance a perdu du terrain : le changement ne serait-il finalement pas seulement provoqué par une catastrophe ? N'aurait-on ainsi pas davantage affaire à un changement par le désastre (change by disaster) ?*

*L'une des approches permettant de repenser et de concevoir l'avenir est l'imagineering. Ce concept, qui a fait la gloire de Walt Disney, associe l'imagination à la capacité de mise en œuvre et peut être développé au-delà de la réalisation des rêves du secteur privé pour devenir un plan de réinvention de la société, un plan de transformation multidimensionnel doté d'une tête (concepts, images, narratifs), de mains (pratiques, routines, actions quotidiennes) et d'un cœur (attitudes, valeurs).*

*Agir en tant qu'acteur ou actrice de l'anthropocène dans différents rôles (en tant que citoyen, employée, parent, membre d'une association ou d'un parti, etc.) signifie en ce sens rechercher à différents niveaux une vie acceptable dans laquelle il existe encore suffisamment d'espace d'épanouissement. Une telle quête implique des doutes, des échecs, mais offre aussi des moments de liberté inespérée. Dans l'idéal, il en résultera une forme de société respectant les limites sociales et planétaires qui sera marquée par une nouvelle vitalité. Mais ce qui est sûr, c'est qu'il n'y a pas d'alternative à cette quête.*

12 Vgl. das HSG-Erklärvideo von Björn Müller und mir: «Im Labor: Transformatik», [www.youtube.com/watch?v=uchIEyDuzQI](https://www.youtube.com/watch?v=uchIEyDuzQI).

13 Vgl. [www.bloomberg.com/news/features/2021-01-05/a-tiny-twist-on-street-design-the-one-minute-city](https://www.bloomberg.com/news/features/2021-01-05/a-tiny-twist-on-street-design-the-one-minute-city).

14 Vgl. die Diskussionsreihe von Norbert Niemann und mir im Radio Bayern 2: [www.br.de/radio/bayern2/sendungen/nachtstudio/podcast-stunde-zweipunkt-null-arbeiten-an-unserer-zukunft-100.html](https://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/nachtstudio/podcast-stunde-zweipunkt-null-arbeiten-an-unserer-zukunft-100.html).

Harald Welzer und ich haben einige Elemente dieser Haltung schon in unserem Imagineering-Buch angesprochen: positiver Trotz, dynamische Ziellosigkeit, herzliche Schamlosigkeit.<sup>15</sup> Eine solche Haltung wächst über die Zeit und verstärkt sich, wie alle Tugendethiker wissen, mit jedem Schritt. Daher ist die Suche nach einem vertretbaren Leben, vor sich selbst, vor den (eigenen) Kindern, vor der Welt, keine leichte Übung; es steht keine Toolbox mit Lösungen zur Verfügung. Sie beinhaltet Zweifel, Scheitern und schenkt doch Momente ungläubig beäugter Freiheit; Stichwort: weniger ist mehr. Ganz sicher aber ist sie eines: alternativlos.



Kernbotschaft für Imagineure und Transformatikerinnen

## Ausblick: Transformatives Tun mit Kopf, Hand und Herz

Sozialer Wandel, ob forciert oder gewollt, vollzieht sich mehrdimensional und mit Kopf, Hand und Herz, was ich mit meinem kleinen St. Galler Transformationsplan abzubilden versuche. Als Akteur oder Akteurin im Anthropozän in unterschiedlichen Rollen zu agieren (als Bürger, als Angestellte, als Elternteil, als Vereins- und Parteimitglied et cetera), bedeutet auf den drei skizzierten, miteinander verbundenen Ebenen nach Entfaltungsräumen zu suchen, um dem luziden Bonmot aus einem Lied von Udo Lindenberg entgegenzuwirken: «Eigentlich bin ich ganz anders, ich komm' nur viel zu selten dazu.» Im Idealfall entsteht aus der Selbstentfaltung der Imagineure und Imagineurinnen und ihrer Gemeinschaften eine Gesellschaftsform in sozialen und planetaren Grenzen, die von neuer Lebendigkeit geprägt sein wird.<sup>16</sup> Wir haben immer die Wahl – oder etwa nicht?

●

<sup>15</sup> Metelmann/Welzer (2020): S. 34. Aus Platzgründen kann ich diesen wichtigen Punkt hier nicht weiter ausführen.

<sup>16</sup> Vgl. Weber (2016); sowie Dillo (2022), besonders Kapitel 25 «Ökologisches Mitgefühl».

### Literatur

- Dillo, Christian (2022): Der tiefe Wunsch nach Lebendigkeit. Ein buddhistischer Wegweiser für das 21. Jahrhundert, Berlin.
- Göpel, Maja (2020): Unsere Welt neu denken. Eine Einladung, Berlin.
- Kehnel, Annette (2021): Wir konnten auch anders. Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit, München.
- Metelmann, Jörg und Harald Welzer (Hg., 2020): Imagineering. Wie Zukunft gemacht wird, Frankfurt a. M.
- Schneidewind, Uwe et al. (2018): Die Grosse Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, Frankfurt a. M.
- Strehle, Samuel (2019): Kollektivierung der Träume. Eine Kulturtheorie der Bilder, Weilerswist.
- Weber, Andreas (2016): Enlivenment. Eine Kultur des Lebens. Versuch einer Poetik für das Anthropozän, Berlin.

### DOI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6982934>

### Zum Autor

Jörg Metelmann ist Kultur- und Medienwissenschaftler und seit 2015 Titularprofessor an der Universität St. Gallen. In seiner Forschung befasst er sich unter anderem mit den kulturellen Grundlagen der «Grossen Transformation». Zuletzt erschienen von ihm die Bücher «Transformative Management Education» (mit Ulrike Landfester, 2019) und «Imagineering. Wie Zukunft gemacht wird» (mit Harald Welzer, 2020).

