

Dialogische Kulturbildung

Ein gemeinsamer methodischer Rahmen für Future Search, Whole-System Development, Zukunftswerkstatt und PSI-21

Zusammenfassung

Dieser Text ordnet PSI-21 in eine Traditionslinie dialogischer Verfahren ein, die unabhängig voneinander – in der Organisationsentwicklung, der politischen Bildung und der Konfliktarbeit – zu einem strukturell verwandten Ergebnis gekommen sind: Gesellschaftliche und organisationale Wirklichkeit lässt sich nicht durch Sendung an Empfänger herstellen, sondern nur durch Verfahren, die Unterschiede zunächst sichtbar machen, bevor sie zusammengeführt werden. Zukunftswerkstatt, Future Search und Whole-System Development haben dieses Prinzip jeweils für einzelne, zeitlich begrenzte Interventionen entwickelt. PSI-21 übernimmt dasselbe Grundmuster, verändert aber den Maßstab: von der einmaligen Versammlung zur dauerhaften, kohortenweiten, institutionell rückgekoppelten Infrastruktur.

1. Ausgangspunkt: Kulturbildung als ungelöstes Infrastrukturproblem

Jede Gesellschaft muss fortlaufend klären, was sie für wirklich, wichtig und verbindlich hält. Diese Arbeit – hier Kulturbildung genannt – wurde historisch von wenigen institutionalisierten Sendern für viele Empfänger geleistet: Schule, Kirche, Zeitung, Rundfunk, Fernsehen. Mit der Ablösung dieser Sender-Empfänger-Architektur durch algorithmisch vermittelte Plattformkommunikation ist eine institutionelle Lücke entstanden: Niemand trägt mehr die Verantwortung dafür, dass aus den vielen individuell zugeschnittenen digitalen Teilwirklichkeiten wieder ein gemeinsam prüfbarer gesellschaftlicher Raum wird.

Diese Lücke ist nicht neu entdeckt worden. Seit den 1970er Jahren haben mehrere, weitgehend unabhängig voneinander entstandene Verfahrenstraditionen auf eine strukturell verwandte Weise auf ein ähnliches Problem reagiert – allerdings zunächst nicht für gesamtgesellschaftliche Kulturbildung, sondern für Organisationen, Kommunen und Konfliktregionen. PSI-21 lässt sich als Versuch verstehen, das dort entwickelte Verfahrenswissen für eine dauerhafte, gesellschaftsweite Kulturbildungsinfrastruktur nutzbar zu machen.

2. Drei bestehende Traditionen

2.1 Zukunftswerkstatt

Von Robert Jungk und Norbert R. Müllert Ende der 1970er Jahre als Gegenmodell zu technokratischer, expertenbestimmter Zukunftsplanung entwickelt (*Zukunftswerkstätten: Wege zur Wiederbelebung der Demokratie*, 1981). Die Grundannahme: Zukunftsentwürfe dürfen nicht Fachleuten und Verwaltungen überlassen bleiben, weil damit die Betroffenen selbst aus der Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelt ausgeschlossen werden.

Das Verfahren gliedert sich in drei Phasen:

- **Kritikphase.** Beschwerden, Unzufriedenheit und Problemwahrnehmungen werden ungefiltert gesammelt, ohne sofort nach Lösungen zu suchen.
- **Phantasiephase.** Die Teilnehmenden entwerfen, bewusst jenseits aktueller Machbarkeitsgrenzen, eine wünschenswerte Zukunft.
- **Verwirklichungsphase.** Aus den Utopien werden konkrete, unter realen Bedingungen umsetzbare Schritte entwickelt.

Olaf-Axel Burow hat diese Methode in *Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht* systematisch für den Bildungskontext weiterentwickelt und damit einen der direktesten methodischen Vorläufer für die Kleingruppenarbeit innerhalb von PSI-21 geliefert.

2.2 Future Search

Von Marvin Weisbord und Sandra Janoff seit den 1980er Jahren entwickelt (*Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*, 3. Aufl. 2010). Future Search bringt in einer mehrtägigen Großgruppenkonferenz gezielt alle relevanten Perspektiven eines Systems zusammen – Personen mit Autorität, Ressourcen, Expertise, Information und gelebter Betroffenheit – und führt sie durch fünf Arbeitsschritte: gemeinsame Vergangenheit erkunden, gegenwärtige Realität aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, in gemischten Gruppen eine gewünschte Zukunft entwerfen, gemeinsamen Boden ("Common Ground") identifizieren, Handlung organisieren.

Entscheidend ist die Unterscheidung, die Janoff explizit macht: Common Ground ist keine Kompromissformel und kein Mehrheitsbeschluss, sondern buchstäbliche Übereinstimmung nur dort, wo sie wirklich besteht. Was nicht geteilt wird, kommt auf eine gesondert dokumentierte Liste – nicht als Scheitern des Verfahrens, sondern als Ausdruck seiner Redlichkeit.

2.3 Whole-System Development

Die von Sandra Janoff 2026 vorgelegte theoretische Verallgemeinerung dieser Praxis (*Whole-System Development: The Capacity to Act Together*, Journal of Applied Behavioral Science). Der Kern ist die Differenzierungs-/Integrationslogik (D/I): Systeme – ob Organisationen, Kommunen oder Gesellschaften – entwickeln ihre Handlungsfähigkeit nicht durch Verhaltens- oder Einstellungsänderung Einzelner, sondern strukturell, indem relevante Unterschiede zunächst sichtbar gemacht (Differenzierung) und anschließend bearbeitbar gehalten werden (Integration), ohne dass Einigkeit erzwungen wird. Die theoretischen Wurzeln reichen über Kurt Lewins Aktionsforschung, das Tavistock-Institut (Eric Trist, Fred Emery) und die Systemtheorie (von Bertalanffy, Lawrence und Lorsch) bis zur Entwicklungspsychologie Heinz Werners, der bereits

1957 zeigte, dass Entwicklung generell über Differenzierung und anschließende Integration verläuft – vom einzelligen Organismus bis zur arbeitsteiligen Organisation.

Vier Gestaltungsprinzipien operationalisieren diese Logik: das ganze System in den Raum holen; das Ganze erkunden, bevor an Teilen gearbeitet wird; sich auf die Zukunft konzentrieren und gemeinsamen Boden entdecken statt an Vergangenheit und Schuld festzuhalten; Selbststeuerung der Teilnehmenden statt Steuerung durch Moderation oder Autorität.

3. Das gemeinsame Muster

Die drei Traditionen sind unabhängig voneinander entstanden, in unterschiedlichen Ländern, Berufsfeldern und Jahrzehnten. Dass sie dennoch auf dieselbe Grundstruktur zulaufen, ist selbst ein Befund: Es deutet darauf hin, dass hier kein zufälliger Methodentrend vorliegt, sondern eine wiederholt unabhängig entdeckte Antwort auf ein wiederkehrendes strukturelles Problem. Vier Prinzipien lassen sich aus allen dreien herausdestillieren, und PSI-21 übernimmt sie als eigene Grundlage.

Erstens: Differenzierung vor Integration. Man kann nicht zusammenführen, was zuvor nicht unterschieden wurde. Die Kritikphase der Zukunftswerkstatt, die stakeholderdifferenzierte Erkundung der Gegenwart bei Future Search und die explizite D/I-Logik der Whole-System Development-Theorie verlangen alle drei denselben ersten Schritt: unterschiedliche Wahrnehmungen zunächst nebeneinander sichtbar werden zu lassen, statt vorschnell auf eine gemeinsame Position zuzusteuern.

Im ursprünglichen PSI-21-Prozedere ist dieser Schritt bereits konkret ausformuliert, nicht nur abstrakt angelegt: In Schritt 2 stellt jede im Parlament vertretene Fraktion eigene Fragen zum gewählten Themengebiet. In Schritt 3 formieren sich in jeder Klasse ebenso viele Arbeitsgruppen wie Fraktionen vertreten sind, und jede Gruppe arbeitet die Fragen "ihrer" Fraktion so auf, dass sie sie den anderen Gruppen verständlich machen kann. Das ist eine unmittelbare schulische Entsprechung zur stakeholderdifferenzierten Erkundungsphase bei Future Search, bei der unterschiedliche Perspektivgruppen zunächst getrennt arbeiten, bevor ihre Ergebnisse in gemischten Gruppen integriert werden.

Ein Unterschied verdient dabei Beachtung: Bei Future Search differenzieren sich Gruppen nach authentischer Stakeholder-Identität – die Teilnehmenden vertreten ihre eigene gelebte Rolle im System. Beim PSI-21-Schritt 2–3 differenziert sich die Klasse dagegen nach einer zugewiesenen Perspektive – eine Gruppe arbeitet die Position einer Fraktion auf, die nicht notwendig der eigenen politischen Überzeugung entspricht. Das ist eher Perspektivübernahme im Sinne eines Rollenspiels als Selbstrepräsentation. Beide Varianten erzeugen die für den nächsten Schritt notwendige Differenzierung, jedoch auf unterschiedliche Weise: Future Search bringt vorhandene Unterschiede zwischen realen Interessen sichtbar zusammen, PSI-21 trainiert zusätzlich die Fähigkeit, eine fremde politische Position überhaupt erst nachvollziehen und darstellen zu können – eine Vorstufe der demokratischen Perspektivübernahme, die bei Future Search als bereits vorhandene Fähigkeit vorausgesetzt wird.

Zweitens: Zukunfts- statt Problemorientierung. Alle drei Verfahren richten die eigentliche Gestaltungsarbeit bewusst auf eine gewünschte Zukunft statt auf die Verwaltung von Vergangenheit

und Schuldzuweisung. Die Phantasiephase der Zukunftswerkstatt, das dritte Future-Search-Arbeitsfeld (integrierte Wunschzukunft in gemischten Gruppen) und Janoffs drittes Gestaltungsprinzip verfolgen denselben Grundgedanken: Gemeinsamer Boden entsteht eher über eine geteilte Zukunftsvorstellung als über die Aufarbeitung vergangener Konflikte. PSI-21s Aufforderung an Jugendkohorten, Lösungsvorschläge statt nur Beschwerden zu entwickeln, folgt derselben Logik.

Drittens: Anwesenheit statt Repräsentation. Future Search verlangt ausdrücklich, dass Betroffene mit gelebter Erfahrung physisch im Raum sind, nicht nur durch Fürsprecher vertreten werden – dokumentiert unter anderem in Fällen, in denen die bloße Anwesenheit junger Menschen institutionelle Reaktionen ausgelöst hat, die ohne sie ausgeblieben wären. Die Zukunftswerkstatt wurde ursprünglich explizit gegen die Praxis entwickelt, Zukunft ausschließlich Fachleuten zu überlassen. PSI-21 radikalisiert dieses Prinzip, indem es nicht nur einzelne Vertreter:innen, sondern ganze Alterskohorten einbezieht – auch jene, die sich nie für ein Jugendparlament oder eine freiwillige Beteiligungsveranstaltung entscheiden würden.

Viertens: Verbindlichkeit ohne Konsenszwang. Keines der drei Verfahren verlangt vollständige Einigkeit als Voraussetzung für Handlung. Entscheidend ist stattdessen, dass Uneinigkeit sichtbar dokumentiert bleibt, während gleichzeitig auf dem gehandelt wird, was tatsächlich geteilt wird. PSI-21 übersetzt das in die Unterscheidung zwischen Antwortpflicht und Erfüllungspflicht: Zuständige Institutionen müssen nachvollziehbar antworten, sie müssen jedoch nicht zustimmen.

4. Der Unterschied zu bisherigen Kulturbildungsmustern

Diese vier Prinzipien lassen sich präzise gegen die beiden vorangegangenen Kulturbildungsarchitekturen abgrenzen.

	Massenkultur (Sender– Empfänger)	Plattformkultur (Algorithmus)	Dialogische Kulturbildung (Zukunftswerkstatt / Future Search / WSD / PSI-21)
Wer stellt die gemeinsame Wirklichkeit her?	Wenige institutionalisierte Sender	Empfehlungssysteme, individuell optimierend	Viele differenzierte Kleingruppen, institutionell rückgekoppelt
Rolle der Betroffenen	Empfänger	Nutzer, Aufmerksamkeitsquelle	Miturheber
Umgang mit Uneinigkeit	Wird redaktionell geglättet oder ausgeblendet	Wird algorithmisch verstärkt (Zuspitzung erhöht Verweildauer)	Wird dokumentiert und ausgehalten, ohne Handlungsfähigkeit zu blockieren
Erfolgskriterium	Reichweite, Einschaltquote	Verweildauer, Interaktion	Gemeinwohl, institutionelles Lernen, Antwortfähigkeit
Zeitlicher Charakter	Fortlaufend, aber hierarchisch	Fortlaufend, aber fragmentierend	Wiederkehrend und strukturiert
Die entscheidende gemeinsame Differenz gegenüber beiden älteren Mustern ist, dass dialogische Kulturbildung weder eine Botschaft zentral sendet noch die Wirklichkeitsproduktion einer			

individualisierenden Optimierungslogik überlässt. Sie organisiert stattdessen viele überschaubare Aushandlungsräume und bindet deren Ergebnisse an eine verantwortliche Institution zurück.

5. Was PSI-21 gegenüber den drei Traditionen verändert

PSI-21 übernimmt das gemeinsame Grundmuster, verschiebt jedoch drei Parameter, die bei Zukunftswerkstatt, Future Search und Whole-System Development bislang unverändert blieben.

Vom Ereignis zur Infrastruktur. Zukunftswerkstatt und Future Search sind primär als zeitlich begrenzte, wenn auch teils wiederholte Interventionen konzipiert – eine mehrtägige Konferenz, ein Werkstatttermin. PSI-21 verlangt eine dauerhafte, jährlich wiederkehrende Struktur, die über die Institution Schule flächendeckend ganze Alterskohorten erreicht, nicht nur einmalig versammelte Systemvertreter:innen.

Von der Versammlung zur Vernetzung vieler Kleingruppen. Future Search bringt typischerweise 60 bis 120 Menschen in einem Raum zusammen. PSI-21 muss Tausende gleichzeitig stattfindender Kleingruppen verbinden, ohne dass eine zentrale Redaktion diese Aufgabe übernimmt und damit selbst wieder zur alten Senderinstanz würde. Hierfür ist die Human-KI-Struktur konzipiert: Sie soll Beiträge strukturieren, Gemeinsamkeiten identifizieren, Minderheitenperspektiven markieren und Zuständigkeiten zuordnen, jedoch ausdrücklich keine gemeinsame Meinung erzeugen. Diese Funktion hat in den drei älteren Traditionen keine Entsprechung, weil sie dort schlicht nicht benötigt wurde – die Systeme waren klein genug, um ohne technische Vermittlung auszukommen.

Von der einmaligen Handlungsvereinbarung zum institutionellen Gedächtnis. Future Search endet mit organisierten Handlungsschritten; Nachhaltigkeit hängt von wiederholten Review-Treffen ab, die im Ermessen der Beteiligten liegen. PSI-21 verankert die Rückkopplung strukturell: Jede Kohorte kann auf die Fragen und Antworten früherer Kohorten zugreifen, wodurch kulturelles Lernen über Jahrgänge hinweg nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern zum Bestandteil der Architektur wird.

6. Offene methodische Fragen

In Übereinstimmung mit dem in allen drei Traditionen geltenden Grundsatz, dass Verfahren ihre Wirksamkeit empirisch belegen müssen statt sie zu behaupten, benennt dieser Rahmen fünf Hypothesen, die ein PSI-21-Modellversuch zu prüfen hätte:

1. Entsteht in schulisch verankerten Kleingruppen tatsächlich eine andere Qualität von Verständigung als in offenen digitalen Diskursen?
2. Lassen sich viele solcher Gruppen durch eine Human-KI-Struktur verbinden, ohne dass Unterschiede geglättet oder eine künstliche Mehrheitsmeinung erzeugt werden?
3. Erreicht ein kohortenbasiertes Modell auch jene Jugendlichen, die sich freiwilligen politischen Beteiligungsangeboten entziehen?
4. Verändert eine verlässliche institutionelle Antwort tatsächlich die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit?
5. Entsteht über mehrere Jahrgänge hinweg eine Form kulturellen Gedächtnisses, die gesellschaftliche Lernfähigkeit nachweisbar verbessert?

Der Erfolg eines solchen Modellversuchs bemisst sich dabei ausdrücklich nicht daran, ob Jugendliche anschließend politisch "richtiger" denken – das wäre im Gegenteil ein Warnsignal für eine in Indoktrination abgeglittene Umsetzung. Er bemisst sich daran, ob Unterschiede gemeinsam bearbeitbar werden, Institutionen neue Wahrnehmungen aufnehmen, Entscheidungen nachvollziehbarer werden, Minderheiten sichtbar bleiben und Konflikte häufiger zu Revision als zu Rückzug führen.

7. Fazit

Zukunftswerkstatt, Future Search und Whole-System Development zeigen, unabhängig voneinander entwickelt und in unterschiedlichen Feldern erprobt, dass Differenzierung vor Integration, Zukunftsorientierung, die Anwesenheit der Betroffenen selbst und Verbindlichkeit ohne Konsenszwang verlässlich zu handlungsfähigen, gemeinsam getragenen Ergebnissen führen – in globalen Unternehmen ebenso wie in Nachkriegsgesellschaften und städtischen Erneuerungsprozessen. PSI-21 überträgt dieses mehrfach bewährte Grundmuster auf eine Aufgabe, für die es bislang keine vergleichbare Struktur gab: die dauerhafte, gesellschaftsweite Kulturbildung einer digitalen Demokratie. Nicht als Rückkehr zur alten Sender-Empfänger-Ordnung, und nicht als Verlängerung der algorithmischen Plattformlogik, sondern als eine vierte, dialogisch vernetzte Form – klein genug für wirklichen Dialog, groß genug für gesellschaftliche Wirkung, verbindlich genug, damit aus Sprechen gemeinsames Handeln werden kann.

Ausgewählte Literatur

Agazarian, Y. M. (1997). *Systems-Centered Theory for Groups*. Guilford Press.

Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.

Burow, O.-A. *Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht*.

Jungk, R. & Müllert, N. R. (1981). *Zukunftswerkstätten: Wege zur Wiederbelebung der Demokratie*. Hoffmann und Campe.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.

Lewin, K. (1948). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 4(2), 34–46.

Trist, E. L. & Emery, F. E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.

Weisbord, M. R. & Janoff, S. (2010). *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action* (3. Aufl.). Berrett-Koehler.

Werner, H. (1957). The Concept of Development from a Comparative and Organismic Point of View. In D. B. Harris (Hrsg.), *The Concept of Development* (S. 125–148). University of Minnesota Press.

Janoff, S. (2026). Whole-System Development: The Capacity to Act Together. *The Journal of Applied Behavioral Science*.

Albert Reinhardt,
PSI-21 – Politik, Schule und Internet im 21. Jahrhundert,
albert-reinhardt@psi-21.de, psi-21.info