

Aus: Burow O.A. (2000). *Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen.* Stuttgart-Klett-Cotta.

## Die Zukunftskonferenz: Wie man Zukunft (er-)finden und gestalten kann

"Die Zukunft, die wir wollen, muß erfunden werden.  
Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen."  
Joseph Beuys

Die Zukunftskonferenz ist das bislang anspruchsvollste Instrument zur Schaffung eines umfassenden kreativen Feldes. Sie wurde mittlerweile nicht nur im Non-Profitbereich, sondern auch in einer Vielzahl von Weltfirmen wie Robert-Bosch, Daimler-Chrysler und Hewlett-Packard eingesetzt. Diese Unternehmen haben erkannt, daß es in einem Umfeld rasanten Wandels darauf ankommt, daß die Mitarbeiter nicht auf Anweisungen von oben warten, sondern aus eigenem Antrieb Ideen, Visionen entwickeln und zu "changing agents" werden. In einem schnell sich wandelnden Umfeld wird es immer wichtiger, von Zeit zu Zeit einen "Zukunfts-Check" zu machen, um herauszufinden, woher die Organisation kommt, was auf sie zukommt, welche Stärken und Schwächen sie hat, welche Visionen sie antreibt, was ihre Mitarbeiter miteinander verbindet und welche gemeinsamen Projekte realisiert werden sollen. Die Zukunftskonferenz ist ein Instrument, das Organisationen darin unterstützt, diese Fragen zu klären.

Eine zentrale Frage bei der Bewältigung des Wandels besteht darin, wie wir die brachliegenden kreativen Ressourcen von Einzelnen und Gruppen erschließen und unsere Organisationen so umbauen können, daß notwendiger Wandel nicht Widerstand hervorruft, sondern zu einem Bedürfnis aller wird? Wie können wir unsere Organisationen als Ganzes zu kreativen Feldern umgestalten. Eine vielversprechende Unterstützung bei der Suche nach Antworten auf diese Frage bietet das hierzulande noch wenig bekannte Instrument der *Zukunftskonferenz*. Von der Zukunftswerkstatt zur "Future Search Conference"

In unserer jahrelangen Arbeit in der Beratung von Bildungseinrichtungen mit dem Modell der *Zukunftswerkstatt* machten wir immer wieder eine überraschende Erfahrung: Lehrerkollegien, die seit Jahren kaum noch miteinander kommuniziert hatten, erlebten die erste Phase der Zukunftswerkstatt, die *Kritikphase*, als Befreiung. Hier wurde deutlich, daß fast alle KollegInnen unzufrieden mit ihrer alltäglichen Arbeitsplatzsituation waren. Vom Zeitdruck, über das fehlende gemeinsame pädagogische Konzept, die mangelhafte Kommunikation im Kollegium bis zur fehlenden Unterstützung wurde ihnen deutlich, daß ihr Arbeitsplatz unzureichend organisiert war. Plötzlich entdeckten die Einzelkämpfer, daß hinter den geschlossenen Klassentüren ihrer KollegInnen trotz der nach außen dargestellten Sicherheit, ähnliche Probleme verborgen waren, die nicht allein durch persönliche Unzulänglichkeiten zu erklären waren.

Umso überraschender war dann die Erfahrung, als sie sich in der *Phantasiephase* auf eine Zeitreise in das Jahr 2010 begaben, wo sie die ideale Schule der Zukunft gestalten sollten. Die lustvoll präsentierten Gestaltungen machten schnell deutlich, daß unter den alltäglichen Routinen, der verbreiteten Verbitterung und Frustration bei fast allen eine starke Sehnsucht nach einer anderen Schule verborgen lag. Die Entdeckung dieser verschütteten pädagogischen Visionen, die mit einer für jeden sichtbaren Freisetzung verschütteter kreativer Fähigkeiten in der Präsentation vor den KollegInnen einherging, ließ viele erkennen, daß der Wunsch nach menschengerechteren Lehr-, Lern- und Organisationsformen eine weithin geteiltes Bedürfnis ist. So war es nur natürlich, daß in der abschließenden *Realisierungsphase* konkrete Umsetzungspläne erörtert wurden, die zeigten, daß Veränderung möglich war.

Obwohl wir eine Reihe von sehr positiven Rückmeldungen über die Wirkung unserer Zukunftswerkstätten erhielten (Burow & Neumann-Schönwetter 1995/1998), machten wir auch negative Erfahrungen: Manchmal verstärkte die Kritikphase das verbreitete konsequenzenlose Lamentieren und in mancher Realisierungsphase drohte, die eben entdeckte gemeinsame Vision unter dem Druck der aufscheinenden Alltagswirklichkeit zu verschwinden. So begannen wir zu überlegen, wie wir die Werkstätten folgenreicher gestalten könnten. Dabei kam uns der Zufall zu Hilfe. In Zusammenarbeit mit einer Seniorenweiterbildungseinrichtung führten wir eine Zukunftswerkstatt mit Erstsemestern und Senioren zur Zukunft der Stadt Berlin nach dem Mauerfall durch (Burow & Messmann 1992). Zur großen Überraschung aller Beteiligten erwies sich das *Entwerfen gemeinsamer Zukünfte in generationenübergreifenden Gruppen* als besonders anregend und fruchtbar. Die überraschende Erfahrung bestand nämlich darin, daß die Vorstellungen einer wünschenswerten Zukunft bei Senioren und jungen Studierenden sehr ähnlich waren:

Sie wünschten sich ein harmonisch Gemeinwesen, in dem Jung und Alt nicht mehr getrennt sind, sondern in neuen Wohn- und Arbeitsformen miteinander leben. Viele TeilnehmerInnen schienen in geradezu euphorischer Weise angeregt. Ohne zunächst eine Erklärung für dieses Phänomen zu haben, erprobten wir andere Mischungen.

Der nächste Schritt bestand darin, *Zukunftswerkstätten unter Beteiligung von Lehrern, Schülern, Eltern und Vertretern der Verwaltung* durchzuführen. Auch hier zeigte sich, daß sich durch eine Öffnung des Teilnehmerkreises eine größere Beteiligung, eine differenziertere Problemdurchdringung und ein stärkeres "Engagement" aller Beteiligten ergab. Bis in die späte Nacht hinein sprachen Eltern, Lehrer, Schüler und Vertreter der Schulverwaltung miteinander. Sie benannten tabulos Mißstände und diskutierten angeregt Verbesserungsvorschläge. Das Schulklima begann sich in der Folge zu verändern und eine neue Kultur des ernsthaften Miteinanders entstand. In solchen *generationen- und funktionsgruppenübergreifenden Zukunftswerkstätten* schien eine überraschend intensive Kraft zu wirken, die sich sehr von dem unterscheidet, was man in normalen Konferenzen erlebt.

Schritt für Schritt fanden wir heraus, daß es eine *Reihe von einfachen Prinzipien für gelingende Innovationswerkstätten* gibt: Wir verzichten auf Belehrung und Vorträge und machen den TeilnehmerInnen stattdessen deutlich, daß *sie selbst die Experten für den Wandel* sind. Wir beschränken uns darauf, eine Reihe von günstigen *Rahmenbedingungen* zu schaffen, die es den KollegInnen erlauben, ihre eigene Situation selbst zu untersuchen und darzustellen. Wir sorgen dafür, daß an die Stelle der Be- und Abwertungen ein *Klima des verstehenden Dialogs* tritt. Und wir unterstützen die Gruppe in ihrem Selbstfindungsprozeß durch die *Bereitstellung von Moderations-, Imaginations- und Visualisierungsverfahren*. Unser Ziel besteht darin, daß die Gruppe sich in Richtung auf *Selbstorganisation* und *Selbstleitung* hin entwickelt. Ja, wir machten die Erfahrung, daß die Gruppen umso kreativer und innovativer waren, je mehr es uns gelang, unsere Bedürfnisse nach Vermeidung von Unsicherheit und der Herstellung unserer Ordnung zurückzuhalten.

Als uns wir dann auf den Artikel "Energiequelle Zukunftskonferenz" (zur Bosen 1994) stießen und wir uns mit der aus dem angelsächsischen Raum stammenden *Zukunftskonferenz* beschäftigten, begannen wir plötzlich noch besser zu verstehen, wie Zukunftswerkstätten wirken und wie man sie verbessern kann. Die englische Bezeichnung "*Future Search Conference*" drückt besser als die deutsche Bezeichnung aus, worum es geht: um die Einleitung eines Suchprozesses, in dem wir unseren "Gemeinsamen Grund" entdecken und lernen, unsere Zukunft selbst zu (er-)finden.

## Zukunftskonferenz: Die Entdeckung des gemeinsamen Grundes

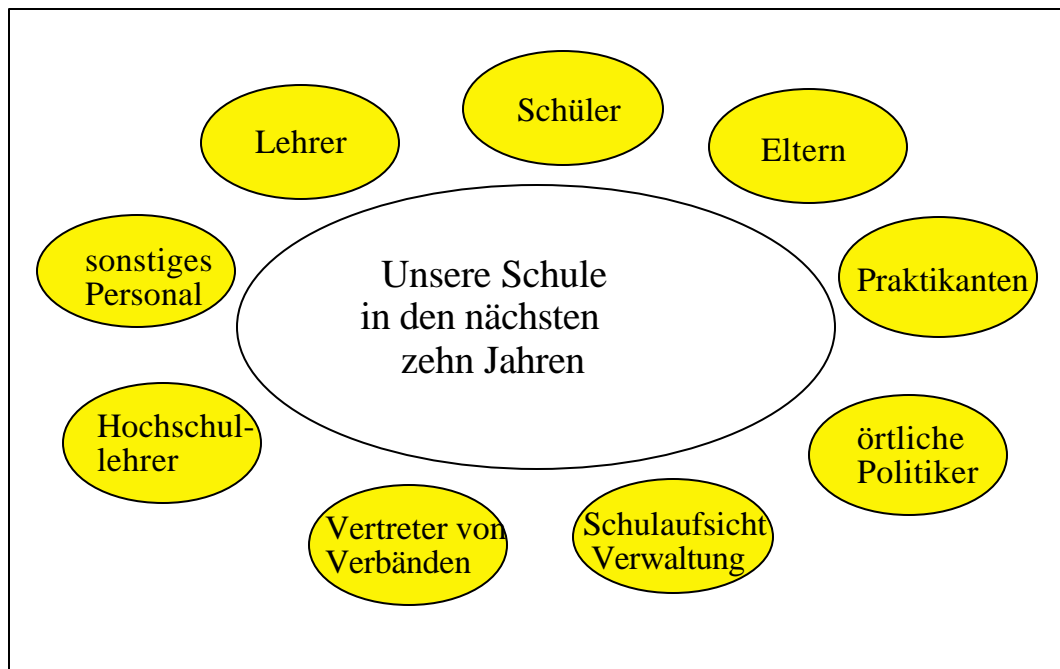
Wir entdeckten, daß es im englischsprachigen Raum eine bis in die sechziger Jahre zurückgehende Tradition von Zukunftskonferenzen gibt, deren führender Vertreter, MARVIN WEISBORD (1992), einen Sammelband unter dem Titel "Discovering the Common Ground" herausgegeben hat. Hier beschreiben und erklären AutorInnen aus verschiedenen Ländern ihre beeindruckenden Erfahrungen mit Zukunftskonferenzen. Dies fanden zunächst vor allem bei der Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen Anwendung. Später dann wurden sie auch eingesetzt, um die Kommunikationsstrukturen in unregierbar gewordenen Städten zu verbessern, indem Vertreter unterschiedlichster Gruppierungen, die verschiedene Teile der städtischen Kultur repräsentierten, in einem gemeinsamen Zukunftsdialog zusammengebracht wurden. Die Erfahrungsberichte über diese Zukunftskonferenzen glichen in verblüffender Weise den Erlebnissen, die wir in der Arbeit mit generationenübergreifenden Zukunftswerkstätten hatten. Marvin Weisbord führte die erstaunliche Wirksamkeit der Zukunftskonferenz auf die *Entdeckung des gemeinsamen Grundes* zurück.

Eine Ursache für die anregende Wirkung von Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen besteht demnach darin, daß unterschiedliche Personen in der Gestaltung von ersehnten Zukünften sehr viel mehr Verbindendes entdecken, als sie es aus ihrem alltäglichen Umgang mit den KollegInnen erwartet hätten. Durch die klare *Konzentration auf die positiven Perspektiven einer gemeinsam gestalteten Zukunft*, anstelle der Beschäftigung mit alten Mustern, Problemen und Konflikten werden ungenutzte Fähigkeiten freigesetzt. In der *gemeinsamen* Imagination einer *gemeinsam* entwickelten und gewünschten Zukunft, erscheint der häufig unbefriedigende Alltag plötzlich als veränderbar durch gemeinsame konstruktive Zusammenarbeit. Durch das Erkennen der im Alltag verschütteten Wünsche, entsteht ein radikaler *Perspektivenwechsel: Wandel ist möglich, wenn wir ihn gemeinsam wollen*.

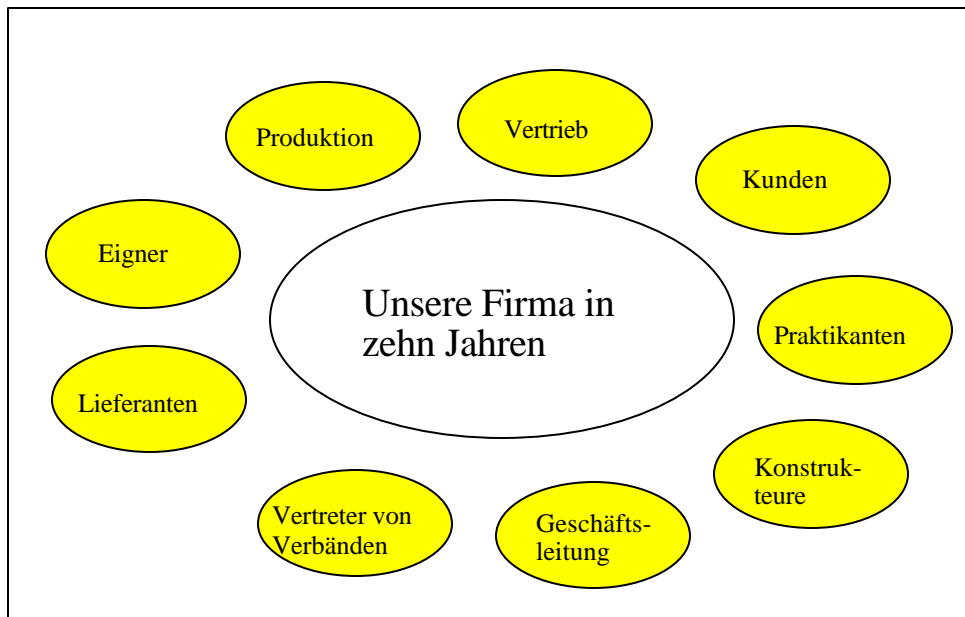
In der Zukunftskonferenz kommen eine Reihe von Verfahren zur Anwendung, die äußerst wirksame Hilfen für den Aufbau von Lernenden Organisationen und entsprechende Implementierungsstrategien geben können. Wie ist eine Zukunftskonferenz aufgebaut und nach welchen Prinzipien funktioniert sie?

Das ganze System in einen Raum

Während sich in der Zukunftswerkstatt in der Regel "Gleichgesinnte" treffen, um ihre Kritik an den gemeinsam kritisierten Zuständen zu formulieren, diese in positive Zukunftsentwürfe zu wenden und Forderungen bzw. Umsetzungspläne zu entwickeln, nimmt die Zukunftskonferenz einige folgenreiche Erweiterungen vor. Diese betreffen vor allem den *erweiterten Teilnehmerkreis* und die *Erweiterung der Phasen*. Nachfolgend ein Beispiel aus dem Bildungsbereich:



Für den Wirtschaftsbereich könnte - je nach Aufgabenstellung - der erweiterte Teilnehmerkreis folgendermaßen aussehen:



Kerngedanke der Zukunftskonferenz ist, *möglichst das "ganze offene System in einen Raum"* zu bringen, mit dem Ziel es dort zu untersuchen und gemeinsam nach Verbesserungsstrategien zu suchen. An einer Zukunftskonferenz nehmen bis zu 64 Personen teil, die in Achtergruppen an runden Tischen verteilt in drei Tagen gemeinsam mithilfe verschiedener Aufgaben ihre Zukunft zu entwerfen suchen. Diese Personen sind in Zusammenarbeit mit zwei Moderatoren und einer aus Teilnehmern bestehenden Steuergruppe so ausgewählt worden, daß sie möglichst weitgehend das ganze System repräsentieren. Bezogen auf eine Zukunftskonferenz zum Thema *"Die Zukunft unserer Schule"*, müßten alle relevanten Schlüsselpersonen vertreten sein, also Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsichtsbeamte, Gemeindevertreter, Vertreter der örtlichen Industrie, von Vereinen, Verbänden etc. Bei *Konferenzen zur Zukunft von Unternehmen* müssen die zentralen Schlüsselpersonen aus möglichst allen Abteilungen und Hierarchieebenen, aber auch Kunden, Lieferanten und Verbraucherverbände vertreten sein. Besonders bewährt hat sich die Zukunftskonferenz auch bei der *Stadtentwicklung*, wo alle relevanten Mitglieder von Vertretern ethnischer Gruppierungen, über spezielle Interessenvertreter bis hin zu Randgruppen vertreten sind. Wozu dient diese aufwendige Mischung und ist eine so große Konferenz überhaupt arbeitsfähig?

#### Ablauf der Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz dauert in der Regel drei Tage und benötigt 15-20 Std. Arbeitszeit.

In fünf Phasen setzen sich die TeilnehmerInnen mit einer Reihe von Aufgaben auseinander, die sie vor allem eigenständig in Gruppen bearbeiten.

Nachfolgendes Schema (in Anlehnung an zur BONSEN 1994 und WEISBORD & JANOFF 1995) gibt einen Überblick über den idealtypischen Ablauf, der je nach den konkreten Anforderungen modifiziert wird:

## Ablauf einer Zukunftskonferenz

### *Phase 1:*

Vergegenwärtigen der Vergangenheit:  
Wo kommen wir her?

### *Phase 2:*

Prüfen des Umfelds:  
Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?

### *Phase 3:*

Bewerten der Gegenwart:  
Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?

### *Phase 4:*

Zukunft (er-) finden:  
Was ist unsere Vision? Was wollen wir gemeinsam erschaffen?

### *Phase 5:*

Entdecken des gemeinsamen Grundes  
Herausarbeiten der essentiellen Gemeinsamkeiten,

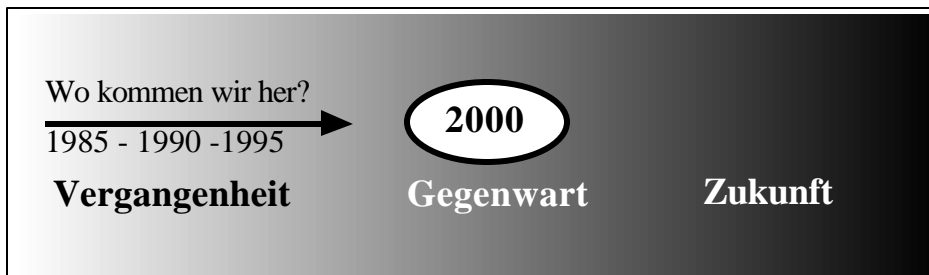
### *Phase 6:*

Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen:  
Nahziele, Maßnahmen. Wer, was, wo, wann, mit wem?

Institut für Synergie und soziale Innovationen (ISI) (1996)

### **Phase 1:**

**Fokus auf die Vergangenheit: Wo kommen wir her?**



In der Regel findet die Konferenz in einer geeigneten Tagungsstätte mit zwei Übernachtungen statt, so daß die TeilnehmerInnen, ohne die üblichen Ablenkungen mit ihrem vollem Engagement beteiligt sind. Nach der Eröffnung und einem Überblick über den Ablauf und die Arbeitsweisen der Konferenz beginnen wir mit dem Focus auf die Vergangenheit. Jeder Teilnehmer erhält die Aufgabe, sich Notizen zu der Frage zu machen, welche Meilensteine bzw. Höhepunkte in den letzten Jahren die gesellschaftliche Entwicklung, die Entwicklung der jeweiligen Institution, die persönliche Entwicklung charakterisieren.

An einer Wand ist auf einer ca. acht Meter langen Papierbahn eine Zeitleiste in Fünfjahresschritten aufgeteilt. Alle Teilnehmer übertragen ihre Notizen auf diese Zeitleiste. Allmählich entsteht ein Gesamtpanorama der im Raum vorhandenen Erfahrungen der letzten Jahrzehnte bezogen auf die globalen, lokalen und persönlichen Höhen und Tiefen der gemeinsamen Vergangenheit. Diese Entwicklungen werden in gemischten Gruppen diskutiert. Manchmal werden die Teilnehmer auch aufgefordert, *persönlich bedeutsame Gegenstände* mitzubringen, die Meilensteine der Entwicklung der Institution veranschaulichen. Dabei kann es sich um Photographien bedeutsamer Ereignisse, Urkunden, Ausstellungsstücke etc. handeln.

Durch die Arbeit in gemischten Gruppen und den weiten Horizont der Fragestellung erleben die TeilnehmerInnen unterschiedlichste Sichtweisen des gemeinsam erlebten Zeitabschnitts, aber zugleich auch die *Erfahrung ähnlicher Erlebnisse, gemeinsamer Werte und "psychologischer Ähnlichkeit"*. Die Konfrontation mit unserer gemeinsamen Vergangenheit macht bei aller Unterschiedlichkeit deutlich, daß wir in einer gemeinsamen Welt mit gemeinsamen Problemen leben. Während die Zukunftswerkstatt mit einer Kritikphase beginnt, wird in der Zukunftskonferenz von Anfang an auf die *Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten* abgezielt. Mit der Herausarbeitung der gemeinsame Geschichte der TeilnehmerInnen wird die Grundlage für ein Klima von gegenseitigem Interesse und Verständnis geschaffen. Aufgrund der Heterogenität der Teilnehmer, die in unserer individualisierten und sozial weitgehend getrennten Gesellschaft sonst wohl kaum miteinander ins Gespräch kämen, entsteht nicht nur eine Horizonterweiterung,



sondern ein Aufbrechen von klischeehaften Projektionen und Verhaltensschablonen gegenüber Einzelnen und Gruppen.

## **Phase 2:**

### **Fokus auf das Umfeld: Was kommt auf uns zu?**



Die TeilnehmerInnen werden bei der Einladung zur Konferenz aufgefordert, Artikel, Gegenstände usw. mitzubringen, die anschaulich machen, welche Entwicklungen aus dem Umfeld auf unsere Organisation (Schule, Gemeinde, Firma etc.) zukommen. Es kann sich z.B. um Zeitungsartikel handeln, die Entwicklungen beschreiben, die für die Zukunft der Organisation wichtig sind. Oder Produkte, die die Konkurrenz entwickelt hat und die zeigen, dass ein Innovationsbedarf besteht. Die Teilnehmer zeigen sich diese Gegenstände in Gruppen und diskutieren, welche Trends sich daraus ableiten lassen. Sie notieren sich diese Trends. Im Plenum wird dann ein gemeinsames *Mindmap*, also eine Landkarte der Trends, erstellt (ca. 2,20m x 3,60m).

In die Mitte sechs bis acht zusammengeklebten großen Packpapierbögen kleben wir eine Metaplanwolke (Karte in Wolkenform) mit der Aufschrift: Was kommt auf unsere Firma, Schule, Kirche etc. zu? Von diesem Zentrum aus ziehen wir sternförmig verschiedenfarbige Linien. Wir fragen die Teilnehmer, welche Trends sie herausgefunden haben und lassen zunächst Haupttrends benennen. Diese Haupttrends tragen wir auf den Linien ab. Wenn eine Einigung darüber erzielt wurde, dass alle Haupttrends, die die Zukunft der Organisation aus Sicht des Plenums berühren werden, eingetragen sind, geben wir das Plakat frei: Alle Teilnehmer können nun Untertrends an die Haupttrends anlagern, indem sie davon abgehende Linien ziehen und sie betiteln. Innerhalb kürzester Zeit erhalten wir eine komplexe Landkarte, die zeigt wie vielfältig die Einflüsse sind, die auf uns zukommen.

Auch hier gilt das Prinzip des Wandels durch Selbstorganisation. Es gibt keine Expertenvorträge über Trends oder sonstige Belehrungen. Die Großgruppe verfügt über ein genügend großes Spektrum an Systemmitgliedern, so daß es genügt, daß sie *aus ihren eigenen Ressourcen* schöpft Jeder – ganz egal auf welcher Stufe der Hierarchie er steht - trägt etwas zur Trendlandkarte bei. Durch diesen Verzicht auf Experteninputs wird die Großgruppe zunehmend selbstbewußter, wird unabhängiger von Führungsinterventionen, lernt ihre eigenen Ressourcen besser einzusetzen.

Zum Abschluß der ersten Sitzung, die ca. von 13 - 18 h dauert, erhalten alle Teilnehmer Klebepunkte, die sie gehäuft oder verteilt auf die Trends setzen können, die sie für besonders wichtig halten. Dabei erhalten die Mitglieder von speziellen Untergruppen (z.B. Lehrer, Schüler, Eltern, Kunden...) gleichfarbige Punkte, so daß wir später sehen können, welche Gruppen welche Trends für wichtig halten. Auf diese Weise werden die spezifischen Akzentsetzungen und Sichtweisen von Funktionsgruppen transparent.

Die Benennung von Zukunftstrends ist ein *projektives Verfahren*: Wir blicken von der Gegenwart ausgehend nach vorn in eine von uns vermutete Zukunft. Wir projizieren unsere persönliche Einschätzung ausgehend von der Gegenwart in eine Zukunft, von der wir nicht wissen können, wie sie tatsächlich wird. Durch die Benennung unterschiedlicher Trends und die Gewichtung wird allen deutlich, wie subjektiv unsere Zukunftsprojektionen sind. Gleichzeitig erkennt die Gruppe, wie unsere Erwartungen an die Zukunft unser Handeln im Hier-und-Jetzt bestimmen. *Die Zukunftskonferenz macht diese Glaubens- bzw. Projektionssysteme der Mitglieder einer Institution transparent.*

Die Punkt-Wertung beendet den ersten Tag. Häufig breitet sich bei den Teilnehmern ein Gefühl von Konfusion und Überforderung aus, denn es ist beunruhigend zu sehen, welche Trends aus dem Umfeld auf unsere Institution einwirken und allen wird klar, daß in vielen Bereichen ein tiefgreifender Wandel notwendig sein wird. Diese Konfusion soll am Ende des ersten Blocks bestehen bleiben und sozusagen überschlafen werden, denn sie wirkt als mächtiger Antrieb, um nach angemessenen Lösungsstrategien zu suchen. Wer sich auf den Prozeß des Wandels durch Selbstorganisation in Zukunftskonferenzen einläßt, der unterzieht sich einer an- und aufregenden Wanderung, durch eine "Vierzimmer-Wohnung", die der schwedische Sozialpsychologe Claes Jansen (1982) folgendermaßen charakterisiert hat:

Im ersten Raum beharren wir auf unseren alten Standpunkten und verweigern jede Veränderung. Im zweiten Raum ahnen wir den Wandel, versuchen aber unseren Standpunkt durch Verleugnung zu retten. Im dritten Raum schließlich, sind wir verwirrt und stellen uns ratlos unserer Konfusion. Damit ist die Voraussetzung für den Umzug in den vierten Raum gegeben. Hier verändern wir unsere bewährte

Möbelierung grundlegend, stellen Vorstellungen um, nehmen neues auf und beginnen so mit dem Wandel. Dieses Bild macht uns gleichzeitig deutlich, daß *Widerstand, Verleugnung und Konfusion wichtige Durchgangsstufen auf dem Weg zum Wandel* sind. Die nicht leicht zu beherrschende Aufgabe erfahrener Moderatoren ist es deshalb, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, die es möglichst allen erlauben, diesen auch angstbesetzten Prozeß erfolgreich zu durchlaufen.

### **Phase 3:**

#### **Fokus auf die Gegenwart: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?**



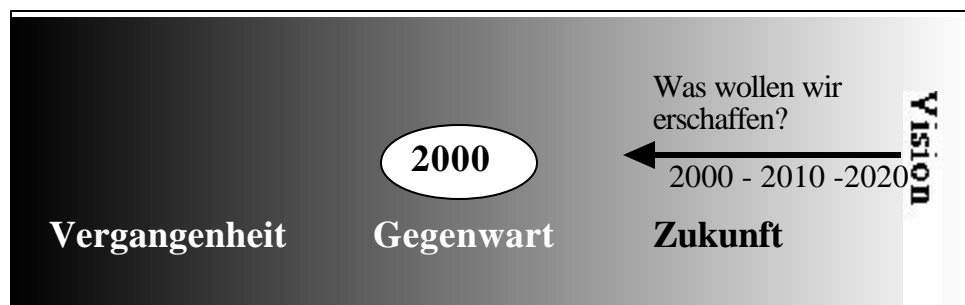
Der nächste Morgen beginnt mit einem Blick auf das mit Punkten versehene Mindmap. Die Teilnehmer suchen sich einen Trend aus, den sie in Gruppen weiter bearbeiten wollen und dabei ein Analyseplakat erstellen, das diesen Trend genauer beschreibt. Nach der Präsentation im Plenum bilden sich Funktionsgruppen, die ihre gegenwärtige Praxis unter der Fragestellung betrachten: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Ziel dieser Phase ist es, daß die Teilnehmer die Stärken ihrer Arbeit genauer wahrnehmen und sich gleichzeitig gemeinsamer Werte bewußt werden. In der anschließenden Präsentation im Plenum wird zusätzlich die unterschiedliche oder gemeinsame Einschätzung verschiedener Funktionsgruppen transparent.

Im Unterschied zur Zukunftswerkstatt wird hier nicht einseitig auf die Kritik abgehoben, sondern werden Schwächen und Stärken gleichberechtigt behandelt. Nach unserer Erfahrung ist dies ein sehr sinnvolles Vorgehen, da es zum einen die selbstunterstützenden Fähigkeiten der Beteiligten stärkt und zum anderen unfruchtbare Polarisierungen und Schuldzuweisungen vermeidet. Niemand wird verteufelt. Wir können erkennen, daß es einige Bereiche gibt, in denen wir sehr gute Arbeit leisten, daß es aber auch Bereiche gibt, mit denen wir nicht zufrieden sind.

Die Präsentation der Listen aus den Funktionsgruppen im Plenum läßt ein *differenzierteres Bild unserer Organisation* entstehen. Da wir alle relevanten Mitglieder des Systems versammelt haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß wir ein weitgehend zutreffendes Bild, das auch Tabuthemen anspricht, erhalten. Dadurch,

daß diese Stärken- und Schwächenbilanz nicht von externen Experten erstellt wird, steigt die Chance, daß die Mitglieder der Institution die jeweiligen Probleme auch wirklich "besitzen", sie als ihre eigenen ansehen und unfruchtbare Abwehrmanöver aufgeben, die wir oft als Folge von Expertendiagnosen erleben. Dadurch daß alle Insider sind, daß sie abwechselnd in gemischten Gruppen arbeiten und erlebt haben, daß jede Sicht gleichberechtigt gilt, ist jeder bestrebt, seinen Farbton zum Gesamtbild hinzuzumischen. Jeder fühlt sich verantwortlich für das Gesamtkunstwerk seiner Organisation und jeder sieht seinen Anteil an den Stärken und Schwächen. Auf diese Weise entsteht eine entspannte und konstruktive Atmosphäre eines zielgerichteten Erneuerungsdialogs.

**Phase 4:**  
**Fokus auf die Zukunft: Zukunft (er-)finden**



Nach der Mittagspause des zweiten Tages gehen wir in das Kernstück der Zukunftskonferenz: die *Phantasie- oder Visionenphase*. Hier geht es im wörtlichen Sinne der Future-Search-Conference darum, gemeinsam die für unsere Organisation und unsere persönlichen Bedürfnisse günstige Zukunft zu *finden* und zu *erfinden*. Es ist dies ein doppelter Vorgang: In "search" (dt. "Suche") steckt ja auch das Wort "research" (dt. "Forschung"). Das *gemeinsame Entwerfen wünschenswerter Zukünfte* ist in diesem Sinne *gleichzeitig ein Such-, ein Forschungs- und ein Entwurfs- bzw. Gestaltungsprozeß*. Es handelt sich hier nicht um ein voraussetzungsloses, einfaches "Träumen", denn durch die vorangegangenen Phasen hat sich das Problembewußtsein und der Blickhorizont der wesentlichen Mitglieder der jeweiligen Organisation und ihres Umfeldes dramatisch erhöht. Die neuen Informationen, Perspektiven, Erwartungen, Beziehungen und Erfahrungen fließen in den Entwurf wünschenswerter Zukünfte ein.

Neben der horizontweiternden Vorlaufphase kommt als weiterer wesentlicher Unterschied zur normalen Zukunftswerkstatt hinzu, daß die *Visionen in gemischten Gruppen* durchgeführt werden, von denen jede ein weites Spektrum der Mitglieder und Bereiche der jeweiligen Institution repräsentiert. Dies hat *drei Effekte*: Zum ersten werden die Visionen bzw. wünschenswerten Zukünfte stärker auf die konkreten Anforderungen der gesamten Organisation bezogen; zum zweiten begegnen sich unterschiedlichste Sichtweisen und Erlebnishorizonte; zum dritten steigt die Wahrscheinlichkeit der späteren Implementation, da ja an der Entwicklung der gewünschten Zukünfte alle wesentlichen Systemmitglieder und Hierarchiestufen beteiligt waren. Ja mehr noch, sie machen im Hier-und-Jetzt die befriedigende Erfahrung einer disziplin- und abteilungsgrenzenübergreifenden konstruktiven Zusammenarbeit, die auch nach Abschluß der Konferenz weiterwirkt. Sie lernen es, im Hier-und-Jetzt den Wandel *selbst* zu organisieren.

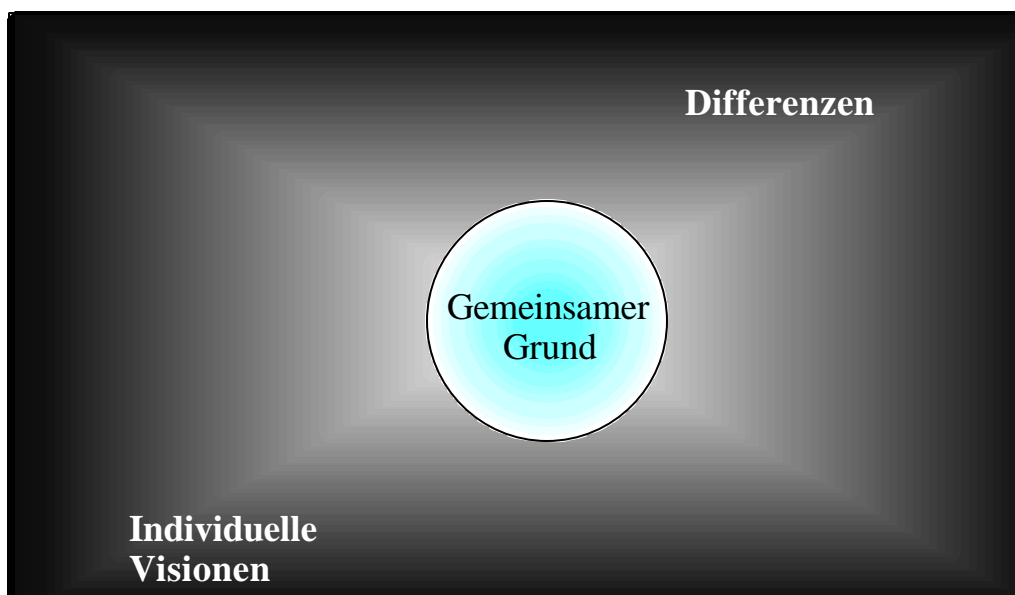
Die Gruppen haben ca. 3 Std. Zeit, ihre Vorstellungen einer idealen Zukunft bzw. ihre Visionen in gemischten Gruppen zu entwickeln und präsentieren sie dann im Plenum, wobei genau wie in der Zukunftswerkstatt kreative Gestaltungsformen von Sketchen über Reportagen, Firmenzeitungen, Modellen bis zum Szenario und zur Großgruppenaktion Verwendung finden. Die Teilnehmer erhalten bei der Präsentation die Aufgabe, sich die Punkte zu notieren, die sie als gemeinsame Vorstellungen ansehen. Hier geht es darum, über die Entdeckung des gemeinsamen Grundes in der jeweiligen Gruppe hinaus, ein *gemeinsam geteiltes Selbstverständnis in der Organisation als Ganzes* anzubahnen.

Der Prozeß der Schaffung von Visionen hat einen gänzlich anderen Charakter, als das projektive Benennen absehbarer Trends. In der Visionenphase lösen wir uns von der Gegenwart und visionieren eine Zukunft, in der *alles* möglich ist. In unserer Vision ist unsere Firma, unsere Schule, unsere Organisation etc. so gestaltet, wie wir sie uns wünschen. Durch die Rückschau aus der visionären Zukunft in die Gegenwart (Umkehrung des Richtungspfeils!) entsteht ein radikaler Perspektivenwechsel: Wir erkennen, daß die Zukunft nicht zwangsläufig eine Verlängerung der gegenwärtigen Trends sein muß. Unsere Visionen zeigen vielmehr, daß es einen *Freiheitsraum* in der Gestaltung der Zukunft gibt. Und sie zeigen weiter, daß unsere Wünsche vielen absehbaren Trends entgegenlaufen.

Die Zukunftskonferenz ist nun an ihrem *Höhepunkt*. Nachdem der erste Tag mit produktiver Verwirrung endete, schließen wir den zweiten Tag in einer oft begeisterten Stimmung unserer anregenden Visionen, die in den informellen Gesprächen des Abends weiterwirkt. An die Stelle von Verwirrung ist eine Orientierung auf höherem Niveau entstanden. Die anfänglich diffus und widersprüchlich erscheinenden Informationen sind jetzt durch die Mitglieder der Institution selbst unter Mobilisierung der Eigenkräfte des Systems so geordnet

worden, daß im organisationellen Feld insgesamt ein *größeres Wissen, eine größere Vernetzung und eine größeres Zielbewußtsein* entstanden ist. Und dies alles nicht als Ergebnis von fremdgesteuerten Expertenwissen, sondern als Ergebnis eines kollektiven Selbstorganisationsprozesses, in dem die Teilnehmer sowohl *Verantwortung für den Zustand ihrer Institution wie auch für ihren Beitrag zum notwendigen Wandel* übernommen haben.

### **Phase 5: Fokus auf die Entdeckung des gemeinsamen Grundes**



Der Morgen des dritten Tages beginnt mit einer Vergegenwärtigung der Zukunftsvisionen. Die Funktionsgruppen schreiben in Listen die gemeinsamen Essentials und notieren auf einem anderen Flipchart "ungelöste Differenzen". Die Moderatoren machen klar, daß es in der Zukunftskonferenz nicht um die Bearbeitung möglicher Differenzen geht, weil dies zum einen der Aufgabenstellung der Konferenz widersprechen würde, zum anderen aber einen Rückfall in gewohnte Muster provozieren könnte. Ziel ist vielmehr die *Entdeckung des gemeinsam geteilten Grundes*. Immer wieder ist es für die Teilnehmer an Zukunftskonferenzen eine Überraschung zu entdecken, daß es trotz aller alltäglich erfahrenen Differenzen eine breite Basis gemeinsam geteilte Zielvorstellungen gibt, die zumeist im Hintergrund bleibt, weil kein institutioneller Ort für ihren Ausdruck vorgesehen ist. Bei der Entdeckung des gemeinsamen Grundes lernen die Mitglieder von Institutionen/Organisationen eine *neue Perspektive*: statt sich - wie gewohnt - auf die Unterschiede und Differenzen zu konzentrieren, lernen sie es die

Gemeinsamkeiten als Anstoß für Wandlungsprozesse zu nutzen. Die überraschende Erkenntnis, daß es mehr Gemeinsamkeiten gibt, als der Einzelne und/oder Funktionsgruppen glauben, wirkt als ein wichtiger Innovationsimpuls: Wenn es - durch alle Funktions- und Hierarchieebenen hindurch so viele gemeinsam geteilte Vorstellungen über eine veränderte Organisationskultur gibt, warum setzen wir sie dann nicht um?

**Phase 6:**  
**Fokus auf die Realisierung:**  
**Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen**



In der sich an diese Formulierung und Betrachtung des gemeinsamen Grundes anschließenden Umsetzungsphase geht es darum, darüber nachzusinnen, was an konkreten Schritten in Richtung auf die gemeinsam gewünschte Zukunft möglich ist. Je nach den konkreten Bedingungen bilden sich Funktionsgruppen (Verwaltung, Lehrerteam, Schüler, Kunden etc.) oder gruppenübergreifende Projektteams, die konkrete Projekte, Umsetzungsschritte usw. erarbeiten und eine Vereinbarung darüber treffen, wer, was, wann, wo, in welchem Zeitraum, mit wem, mit welcher Unterstützung umsetzen möchte. Die Umsetzungsprojekte werden im Plenum öffentlich vorgestellt.

**Dokumentation und Folgeaktivitäten**

Die Konferenz endet mit einer Abschlußrunde, sowie einer *Vereinbarung*, in welcher Weise die Ergebnisse dokumentiert und an die übrigen Mitglieder der

Organisation weitervermittelt werden. In der Regel gehört zu jeder Zukunftskonferenz ein eintägiges Folgetreffen, das in größerem zeitlichen Abstand stattfindet und in dem über die erreichten Ergebnisse und weitere Folgeaktivitäten berichtet wird. Aus der Erfahrung mit einer Vielzahl von Konferenzen hat sich die Überlegung ergeben, daß es in besonderen Fällen auch sinnvoll sein kann einen *Zukunftswartungsvertrag* mit den Moderatoren abzuschließen. Wie ein Auto regelmäßig zur Inspektion muß, um die Funktionsfähigkeit seiner Teile zu überprüfen, so brauchen Organisationen einen regelmäßigen „*Zukunfts-Check*“. Bestandteil eines solchen „Wartungsvertrages“ ist es, den Prozeß der Implementierung zu unterstützen und durch geeignete Folgekonferenzen zur *Sicherung eines kontinuierlichen Selbsterneuerungsprozesses* beizutragen. Letztlich geht darum, den dauerhaften Aufbau der Lernenden Organisation unterstützen. Grundsätzlich aber gilt, daß es - im Unterschied zu anderen Organisationsentwicklungskonzepten - Ziel der Zukunftskonferenz ist, möglichst weitgehend *mit den vorhandenen Ressourcen zu arbeiten* und die *Beraterabhängigkeit zu minimieren*.

Für wen ist eine Zukunftskonferenz geeignet?

Grundsätzlich sind Zukunftskonferenzen für fast jede Art von Organisationen geeignet, die einen Wandel durch die Förderung von Selbstorganisation und den Aufbau einer Lernenden Organisation angehen möchten. Allerdings gibt es eine Reihe von Bedingungen für den Erfolg. So sollten Konferenzen nur durchgeführt werden, wenn ein *deutlicher Wille zum Wandel* und die *Bereitschaft zum vollen zeitlichen Engagement* vorhanden sind. Volles zeitliches Engagement bedeutet, daß alle relevanten Schlüsselpersonen bereit sind an der Vorbereitung und der gesamten Konferenz teilzunehmen. Wenn nur ein nicht repräsentativer Kreis teilnimmt und darüber hinaus einige, nur einzelne Phasen besuchen, werden die Ergebnisse der Konferenz darunter leiden. Zeichnen sich im Vorfeld solche Einschränkungen ab, ist es Aufgabe der Moderatoren, den Auftraggebern deutlich zu machen, daß sich die Durchführung nicht lohnt. Schließlich handelt es sich um ein stimmiges Konferenz-Design, das durch Abstriche, etwa durch Zeitkürzungen oder Überfrachtung durch andere Ziele seine Wirksamkeit verliert. Weiter muß im Vorfeld geklärt werden, ob die Konferenz zum gegenwärtigen Zeitpunkt das geeignete Mittel ist. Vielleicht ist die Organisation noch nicht reif für ein solch umfassendes Beteiligungsverfahren. Wichtig ist es deshalb, daß es in der Vorbereitungsphase zu einer *gemeinsam getragenen klaren Aufgabenformulierung* kommt.



Alle anstehenden Fragen werden in einer (in der Regel) *zweitägigen Vorbereitungsphase mit den Moderatoren* und der sich bildenden *Steuergruppe* abgeklärt, die Vertreter aller Schlüsselgruppen enthalten sollte. Ebenso wichtig ist, daß die Rahmenbedingungen stimmen, also etwa ein geeigneter Tagungsort und eine genügend repräsentative Zusammensetzung der Teilnehmergruppe. WEISBORD (1995) hebt die besondere *Bedeutung des geeigneten Raumes* hervor: Er muß genügend groß sein und eine ansprechende Atmosphäre aufweisen. Wichtig ist auch das *Catering*: die Versorgung mit Getränken und Zwischenmahlzeiten. Die gesamte Organisation zielt darauf ab, daß die Gruppe in einer angenehmen Atmosphäre – von allem Organisatorischen entlastet – arbeiten kann.

WEISBORD & JANOFF verfügen über eine mehr als zehn Jahre währende Erfahrung mit Zukunftskonferenzen, die sie in so unterschiedlichen Feldern wie der Gemeindeentwicklung, der Zusammenführung von Firmenteilen, aber auch im Bildungsbereich eingesetzt haben. In "Discovering the Common Ground" geben 35 namhafte Autoren aus den USA, Kanada, Australien und Norwegen instruktive Beispiele für die erfolgreiche Anwendung im Profit- und Non-Profit-Bereich und machen deutlich, daß mit der Zukunftskonferenz ein *Schlüsselinstrument nicht nur zur Organisationsentwicklung von unten, sondern auch zur Demokratisierung von Zukunftsgestaltungsprozessen insgesamt* vorliegt. Die Möglichkeiten dieses Instruments sind bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Aufgrund unserer jahrelangen ermutigenden Erfahrungen mit der Zukunftswerkstatt und der Zukunftskonferenz haben wir mit dem Aufbau eines qualifizierten Moderatorennetzes für die Ausbildung und Durchführung von Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen begonnen. In unserem "Institut für Synergie und soziale Innovation" (ISI) vermitteln wir nicht nur Moderatoren und bieten Ausbildungen an, sondern arbeiten auch an der Dokumentation und wissenschaftlichen Weiterentwicklung dieser vielversprechenden Zukunftsgestaltungskonzepte.

### Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz?

Die naheliegende Frage, ob mit der Zukunftskonferenz die Zukunftswerkstatt überflüssig wird, ist falsch gestellt. Denn so wie Zukunftskonferenzen spezielle Organisationsentwicklungskonzepte nicht ersetzen können, so hat auch die bewährte Zukunftswerkstatt ihren eigenen, unersetzbaren Wert. Zunächst einmal handelt es sich bei aller äußerlichen Ähnlichkeit, um zwei verschiedene Konzepte, die für unterschiedliche Aufgaben und Reichweiten geeignet sind.

Die Zukunftswerkstatt ist eine relativ einfach zu handhabende und ohne größeren Aufwand einzusetzende *Methode zur Förderung sozialer Kreativität*.

Ihre Anwendung reicht von der *schulinternen Fortbildung* (Burow & Neumann-Schönwetter 1995), über die *Gestaltung von Projektwochen* (Burow & Renner 1993) bis hin zur *Einleitung von Organisationsentwicklungsprozessen* (Burow 1995). Sie kann überall da angewendet werden, wo Institutionen oder Firmen aus einer kritischen Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes gemeinsame Visionen und kurzfristig umsetzbare Aktionspläne in einem klar begrenzten Rahmen entwickeln wollen. Aufgrund der kleineren Gruppengröße (in der Regel 12 - 30 TN) ist die Zukunftswerkstatt auch besonders *als Instrument der Kreativitätsförderung* geeignet. Hier kann man mithilfe vielfältiger kreativer Verfahren auf neue Ideen kommen und seine Phantasie ohne die Berücksichtigung institutioneller Zwänge entfalten.

Die Zukunftskonferenz dagegen ist auf ein *klares Ziel* ausgerichtet: es geht darum, einen *Energieschub für einen umfassenden institutionellen Wandel* aufzubauen und ein längerfristig wirksames Kreatives Feld zu schaffen, das in den Strukturen der Organisation verankert ist. Aufgrund des klaren Zieles sowie der großen und heterogenen Teilnehmerschaft und des dadurch begrenzten Zeitbudgets muß in der Zukunftskonferenz eine sehr klare Struktur eingehalten werden, die wenig Raum für Abweichungen und stärker selbsterfahrungsbezogene kreative Prozesse läßt. Von daher ist die Zukunftskonferenz sehr viel stärker kognitiv orientiert und läßt weniger Raum für freies Phantasieren, Brainstorming, kreatives Gestalten, Visionieren etc. Sie ist nur erfolgreich, wenn an ihrem Ende konkrete Aktionspläne stehen, die direkt folgenreich für den Wandel der Organisation sind.

Mit Sicherheit wird die Anwendung dieser beiden Konzepte in unterschiedlichen Feldern auch neue Variationen hervorbringen, die aus einer Kombination der Stärken dieser beiden unterschiedlich akzentuierten Konzepte bestehen. So könnten wir uns z.B. ein *Kreativitäts- und Innovationscamp* vorstellen, in dem verschiedene Gruppen an ihren unterschiedlichen Themen über mehrere Tage arbeiten, nach geeigneten Synergiepartnern suchen, kleine Kreative Felder aufbauen bis ihre Ergebnisse schließlich nach Prinzipien der Zukunftskonferenz in die Großgruppe übertragen werden. Zukunftswerkstatt und Zukunftskonferenz weisen uns auf unterschiedliche Weise, fruchtbare Wege, wie wir die Herausforderungen des Wandels meistern und zu völlig *neuen Formen der Beteiligung, zu partizipativer Zukunftsgestaltung* kommen können. Sie können uns nicht nur Helfen unsere Organisationen zu erneuern, sondern sie zeigen uns auch einen Weg, wie wir den notwendigen Wandel unserer Gesellschaft im Sinne der wegweisenden Forderungen VACLAV HAVELs konkretisieren können. Er sagt: "Experten können fast alles in der objektiven Welt erklären, dennoch verstehen wir unsere eigenen Leben immer weniger. Kurz gesagt leben wir in der postmodernen Welt, in der alles möglich und fast nichts sicher ist... Die artifizielle Weltordnung der

Vergangenheit ist kollabiert und eine neue, gerechtere Ordnung ist noch nicht aufgetaucht. Die zentrale politische Aufgabe der letzten Jahre dieses Jahrhunderts ist die Kreierung eines neuen Modells der Koexistenz zwischen verschiedenen Kulturen, Personen, Rassen und religiösen Sphären innerhalb einer einzigen miteinander verbundenen Zivilisation."

Mit Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen besitzen wir wirkungsvolle Instrumente, um Schritte in dieser Richtung zu erproben. Worauf warten wir?