

# Die (klassische) Zukunftskonferenz

(nach Sandra Janoff und Marvin Weisbord)

## Hintergrund für die Arbeit mit grossen Gruppen

### 1. Lebende Systeme

Bei der Arbeit mit grossen Gruppen (ganzen Unternehmen, Abteilungen oder Interessengemeinschaften) lohnt es sich, die Dynamik ‚lebender Systeme‘<sup>1</sup> besonders im Auge zu behalten. ‚Lebende Systeme‘ ‚erschaffen‘ oder konstituieren sich aus eigener Initiative und eigener Kraft, sie organisieren sich selbst, setzen Themen für sich in dem sie sich auf sich selbst beziehen und entwickeln sich dabei stetig weiter entlang des Pfads des geringsten Widerstands.

Sie setzen alles daran, ‚Bewährtes‘ und sich selber zu erhalten und zu überleben. So entwickeln sie einen hohen Grad von Autonomie, ihr Verhalten ist nicht eins zu eins voraussagbar oder vorausbestimmbar und Interventionen, wie Zukunftskonferenzen sind nur Impulse, aus denen das System das macht, was es machen kann. Die Steuer- und Einflussmöglichkeiten sind begrenzt.

### 2. Die gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit

Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch andere Bilder der ‚Wirklichkeit‘ in seinem Kopf trägt. Er durchläuft die Schritte der Erkenntnis eigenständig, wählt Phänomene, denen er in einem bestimmten Kontext Bedeutung zu misst, selber aus, kalibriert deren Bedeutung, erklärt sie und ihre Ursache nach eigenem Empfinden und Gutachten und zieht daraus eigenständig Schlussfolgerungen für sich und sein (zukünftiges) Handeln.

Nicht die ‚Wirklichkeit‘ selbst bestimmt unser Handeln, sondern die Bilder in unseren Köpfen, die bestimmt werden durch

- unsere Sozialisierung, z.B. Beruf (Historiker, Gärtner oder Architekten gehen durch eine Stadt..., jeder auf seine Weise)
- unsere jeweiligen und momentanen Empfindungen und Gefühle (Verliebtheit, Wut, Angst, Hoffnung)
- die Situation und den Kontext in dem etwas besprochen wird, (z.B. Sitzordnung, Teilnehmer, Hierarchie...) und schliesslich
- die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, unsere ‚mentalen Landkarten‘

Jeder Mensch sieht die Welt durch seine ganz eigene Brille.

### 3. Das ganze offene System in einen Raum bringen

Mit der Zukunftskonferenz versuchen wir das ganze offene System in einen Raum zu bringen, individuelle Konstruktionen der Wirklichkeit zu überwinden, Gemeinsamkeiten zu finden und Lösungen für die Gestaltung der Zukunft zu entwickeln.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

---

<sup>1</sup> Lebende Systeme – im Gegensatz zu ‚toten Systemen‘ respektive Maschinen, deren Dynamik, auch wenn sie sehr kompliziert aufgesetzt sind, voraussagbar ist.

## Der Ablauf einer Zukunftskonferenz

### Überblick



### Rückblick in die Vergangenheit

Zu Beginn sitzen die Teilnehmenden in gemischten Gruppen in einem grossen Raum - erwartungsvoll, neugierig, skeptisch, offen und zum Teil auch ängstlich. Die erste Aufgabe besteht in einem Rückblick in die Vergangenheit. Es geht nicht nur um die Vergangenheit der Organisation oder des Konferenzthemas, sondern auch um die persönliche Vergangenheit der Teilnehmenden und um die Vergangenheit der Welt, in der wir leben. Die Teilnehmenden werden aufgefordert wichtige Daten aus den letzten Jahren zusammenzutragen. Die Daten werden untereinander ausgetauscht. Höhepunkte, Meilensteine und wichtige Entwicklungen festgehalten. Sofort sind das Interesse und die Energie der Teilnehmenden da. Der Start ist einfach und hat befreiende und motivierende Wirkung für alle. Gemeinsam werden die Geschichte, der Organisation, der beteiligten Menschen und der Gesellschaft interpretiert.

Der Rückblick in die Vergangenheit baut das Gemeinschaftsgefühl auf. Die Jüngeren lernen in dieser Phase viel von den Älteren. In dieser Phase wird mehr als nur kognitiv Informationen verarbeitet. Es werden Gefühle erzeugt und unmerklich rücken die Teilnehmenden zusammen. Auch solche, die aus verfeindeten Lagern kommen.

Der Rückblick auf die persönliche Geschichte der Teilnehmenden ist wichtig, denn er macht gemeinsame Werte sichtbar und erzeugt, 'psychologische Ähnlichkeit'. Es ist erstaunlich, wie offen einige Teilnehmende auch in der grossen Gruppe darüber berichten, was sie in der Vergangenheit bewegt und verändert hat. Mit dieser breiten Betrachtung der Konferenzthematik, wird die Basis für eine Verengung des "Trichters" hin zu spezifischeren Themen geschaffen. Man darf die Bedeutung dieses ersten Schrittes nicht unterschätzen. Er schafft die emotionale Basis für einen konstruktiven Dialog.

### Gegenwart 1 (Entwicklungen und Herausforderungen)

In der zweiten Phase geht es um die Untersuchung der Gegenwart, der heutigen Realität im Umfeld und innerhalb der Organisation. Die Teilnehmenden tauschen zunächst in gemischten Gruppen ihre Gedanken aus. Sie machen sich danach persönliche Notizen zu den, ihrer Ansicht nach, bedeutendsten Trends, welche auf das Tagungsthema direkt oder indirekt einwirken. Sie werden danach aufgefordert alle vor ein ca. 2 mal 4 Meter grosses Blatt Papier zu kommen. Im Plenum entsteht dann durch Zurufe der Teilnehmenden ein grosses 'Mindmap', eine bildhafte Landkarte der Kräfte, welche die Zukunft beeinflussen - komplex und für viele verwirrend, ebenso wie die Realität. Enorm viel gelernt wird in dieser Phase, denn bisher hatte ja jeder nur 'einen Teil des Elefanten' erfasst. Die Trends werden schliesslich von den Teilnehmenden mit Punkten gewichtet, danach werden sie von den einzelnen Gruppen eingehend auf ihre Konsequenzen hin analysiert. Was haben wir bis heute getan und was müssen wir künftig tun, um für diese Entwicklungen gerüstet zu sein? Bei der Bearbeitung dieser Fragen kehrt sich die Nachdenklichkeit oft um in anpackende Energie.

## Gegenwart 2 (Stolz und Bedauern)

In der zweiten Aufgabe im Gegenwarts-Teil steht das Innenleben der Organisation/des Systems oder des Konferenzthemas auf dem Programm. Die Teilnehmenden sitzen in den nach Interessen zusammensitzenden Gruppen und diskutieren auf Grund der bisherigen Erkenntnisse (Vergangenheit und Trends), was ihr spezifischer Anteil darin ist: "Worauf sind wir stolz" und "Was bedauern wir" heissen die beiden entsprechenden Fragen. Nach bisherigem Muster sammeln die Gruppen Wahrnehmungen, interpretieren diese und präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Die Fragen nach Stolz und Bedauern machen gemeinsame Werte bewusst. Sie führen häufig zu einem umfangreichen Austausch an Informationen und Aha-Erlebnissen. Die Teilnehmenden nehmen wahr, wie andere wahrnehmen, und entwickeln Verständnis. Es wird deutlich, was man in die Zukunft mitnehmen und was man zurücklassen will. Die Teilnehmenden beginnen sich als Ganzes für offensichtlich gewordene Schwächen verantwortlich zu fühlen.

### Die Zukunft inszenieren

Der Entwurf der Vision, die dritte Frage der Zukunftskonferenz, soll den ganzen Menschen mit seiner Phantasie, seinen Intuitionen, seinen Werten und Gefühlen aktivieren. Das Herz der Teilnehmenden soll angesprochen werden. Daher werden nicht einfach Statements formuliert. Vielmehr wird mit kreativen Mitteln die gewünschte Zukunft der Organisation oder des Systems anschaulich und lebendig dargestellt. Die Gruppen erhalten die Aufgabe, sich von der heutigen Realität nicht einengen zu lassen und ein phantasievolles und innovatives Bild der Zukunft in drei bis zehn Jahren zu entwerfen. Dabei geht es nicht um konkrete Lösungen und Strategien, sondern um einen idealistischen, gewünschten und zugleich ins Umfeld passenden Entwurf für das ganze System. Die Präsentation der Visionen ist immer wieder ein bewegendes Erlebnis. Die Zukunft entsteht in Collagen, Sketchen, Modellen, Zeitungsartikeln, TV-Dokumentationen, Reden, Briefen, im Tag der offenen Tür, in Pressekonferenzen, Versen usw. Mit ungeheurer Begeisterung werden diese dargestellt. Der Raum ist voll Energie, die Zukunft wird lebendig und ihre magnetische Anziehungskraft wird für alle heraus gearbeitet. Die Teilnehmenden finden sich dadurch in ihren gemeinsamen Zielen, Wünschen, Hoffnungen und Idealen. Es entsteht der Wille, diese Zukunft zu erschaffen und zwar mit dieser Gruppe.

### Gemeinsamkeiten herausarbeiten

Die Visionen, so unterschiedlich sie auch präsentiert werden, driften selten massiv auseinander, vielmehr erweisen sie sich als erstaunlich kohärent. Der Grad der Überlappung ist gross.

Nun muss herausgeschält werden, in welchen Zielen sich alle Anwesenden einig sind. Kleine Gruppen erarbeiten das Gemeinsame zuerst für sich, dann kommen jeweils mehrere Gruppen zusammen und schliesslich sitzt das Plenum vor einer grossen Wand und sichtet die gemeinsamen Ziele. Die Teilnehmenden bringen dazu die Themen, in welchen sie eine grosse Gemeinsamkeit festgestellt haben, auf Papierstreifen geschrieben mit zur Wand, zum ‚Common Ground‘. Dort, wo Ziele streitig sind, werden diese Ziele ganz einfach aussortiert. Mit mehr als 40 Personen lassen sich solche Streitpunkte nicht ausdiskutieren. Das ist auch nicht nötig. Die Gemeinsamkeiten sind in aller Regel sehr gross. Es bleibt ein Fundus gemeinsamer Ziele, der grosse Möglichkeiten für gemeinsames Handeln bietet. Die Teilnehmenden erleben nun, wo alle gemeinsam stehen. Und das hat Einfluss auf die nachfolgende Planung. Es ist viel leichter, sich für Ziele einzusetzen, die von vielen anderen geteilt werden. Die streitigen Ziele verschwinden im Übrigen nicht in der Versenkung. Sie werden auf einer Wand mit der Überschrift "Ungelöste Differenzen" oder "Dissens" gesammelt und dokumentiert. Falsche Harmonie soll nicht vorgespielt werden.

## Massnahmen planen

In der letzten und fünften Phase geht es um das Erarbeiten von Massnahmen und das Entwickeln von Lösungsansätzen. Dazu werden die Themen des ‚Common Ground‘ auf die Arbeitsplätze verteilt und die Teilnehmenden gehen selbstorganisiert zum Thema ihrer Wahl. Je nach Thema der Zukunftskonferenz können Freiwilligengruppen an einzelnen Themen arbeiten und dazu Massnahmen suchen und Lösungsansätze generieren. Die Ergebnisse werden präsentiert – das steigert die Verpflichtung.

Je nach Aufgabenstellung kann am Schluss dieser Aufgabe zur Bildung von weiterführenden Arbeitsgruppen aufgerufen werden. Manche Gruppen planen Termine, wann sie sich wieder treffen – bei anderen bleibt mehr offen. Nachdem weitere Freiwillige gefunden werden, welche die Konferenz dokumentieren, gehen die Teilnehmenden mit der Gewissheit nach Hause, nicht nur eine gemeinsame Vision entworfen und gemeinsame Ziele vereinbart, sondern auch konkrete Schritte eingeleitet zu haben.

## Umsetzung einleiten

