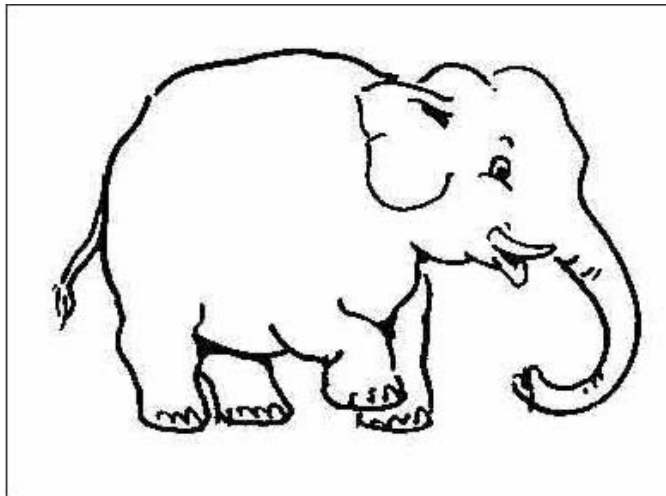


M 7 Kappes-Kühnemuth( synovativ)

### ***Hinweise zur Durchführung von Zukunftskonferenzen***



#### ***Eine kleine Anekdote vorweg***

Eine kleine Geschichte soll verdeutlichen auf welcher Annahme das Moderationsverfahren Zukunftskonferenz beruht:

Sechs blinde Menschen stoßen auf einen Elefanten und versuchen herauszufinden, worum es sich handelt. Die erste Person tastet die Seite des Elefanten ab und sagt: "Dies ist eine Wand." Die zweite Person packt den Elefanten am Rüssel und sagt: "Es handelt sich um eine Schlange." Die dritte Person umfasst das Bein des Elefanten und sagt: "Dies ist ein Baum." Die vierte Person kriegt das Ohr zu fassen und sagt: "Es handelt sich um eine Art Fächer." Der Fünfte packt den Stoßzahn und sagt "Es ist ein Speer." Der Sechste packt den Schwanz und meint: "Es ist ein Seil."

Alle sechs Menschen haben es mit dem gleichen Elefanten zu tun und alle meinen, es sei etwas anderes.

Übertragen auf Gruppen, Organisationen und Gemeinwesen macht diese Anekdote deutlich, dass Menschen von unterschiedlichen Standpunkten ein und dieselbe Sache ganz unterschiedlich auffassen und interpretieren.

Im Arbeitskontext sind wir es normalerweise gewohnt, dass wir Standpunkte und Sichtweisen, die nicht mit unseren eigenen konform sind oder korrespondieren bekämpfen und versuchen die jeweiligen Personen von dem "richtigen" Weg zu überzeugen. Dabei vergeuden wir dann Zeit und Energie, die uns für das Eigentliche fehlt.

### ***Ursprung der Methode***

Die Zukunftskonferenz oder auch Future Search Conference ist ursprünglich ein Instrument der Unternehmensentwicklung zur Planung und Strategieentwicklung, das von Marvin WEISBORD entwickelt wurde. Alle Mitglieder eines Systems (Sozialraum, Schulgemeinde, Unternehmen usw.) werden zusammengebracht. Ziel ist es, das gesamte Wissen also alle Perspektiven im Raum für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision nutzbar zu machen. Entwicklungen und Veränderungen können laut WEISBORD erst dadurch möglich werden. BUROW beschreibt die Wirkung von Zukunftskonferenzen folgendermaßen:

*„{...}, daß unterschiedliche Personen in der Gestaltung einer ersehnten Zukunft viel mehr Verbindendes entdecken, als sie es aus ihrem alltäglichen Umgang mit den Kollegen erwartet hätten“*

(Burow 2000, S. 204).

Folgende Schlüsselprinzipien sollten nach WEISBORD bei der Durchführung von Zukunftskonferenzen beachtet werden:

- *„Die „richtigen“ Leute, die einen Querschnitt des gesamten Systems bilden sollten, kommen in einem Raum zusammen.*
- *Die Bedingungen werden geschaffen, dass die Teilnehmer den ganzen „Elefanten“ kennen lernen können, bevor sie sich mit einem Teilaspekt auseinandersetzen.*
- *Man sucht nach einer gemeinsamen Basis, und darauf wird aufgebaut.*

*-Die Verantwortung für Lernen und Handeln liegt bei den Teilnehmern“ (Weisbord/ Janoff, 2000, S. 132).*

Als optimale Gruppengröße wird von 64 Personen ausgegangen, die sich an acht Tischen im Raum zusammenfinden. Diese Anzahl wird von WEISBORD als optimal angegeben, ist allerdings nicht zwingend notwendig.

Die Teilnehmer der Zukunftskonferenz durchlaufen innerhalb von zwei bis drei Tagen fünf Arbeitsphasen.

### ***Die Arbeitsphasen der Zukunftskonferenz:***

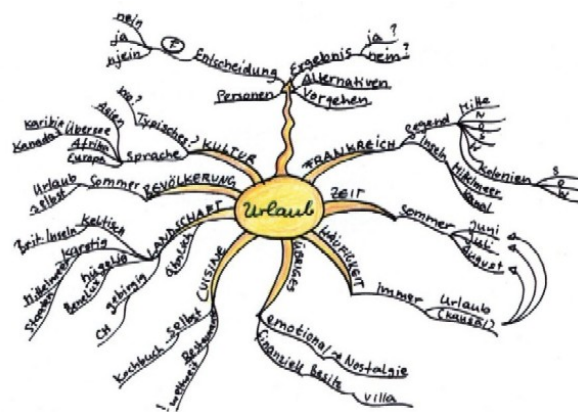
#### *Phase 1: Vergegenwärtigen der Vergangenheit*

In der ersten Phase der Zukunftskonferenz setzen sich die Teilnehmer mit der Vergangenheit ihrer Organisation, aber auch mit ihrer persönlichen Vergangenheit auseinander. Die „Erinnerungen“ werden auf einer Zeitleiste eingetragen, die in Form einer Papierrolle im Tagungsraum vorbereitet wird. Durch die subjektive Wahrnehmung einer jeden Person erhalten alle einen Überblick über die persönlichen und beruflichen bewegenden Momente ihres Lebens. Diese Phase der Rückschau dient zum einen der Annäherung an das gemeinsame Thema, aber auch zur Schaffung von Gemeinschaftsgefühl und Atmosphäre. Den Teilnehmern soll bewusst werden, dass es schon immer Probleme und Veränderungen in der Geschichte der Organisation gab, die es zu bewältigen galt. Alle Beteiligten durchleben noch einmal gemeinsam die Erfolge und Misserfolge der Organisation.

## Phase 2: Prüfen des Umfeldes

Die zweite Arbeitsphase setzt sich mit der Fragestellung auseinander: Welchen Trends, Entwicklungen und Veränderungen muss sich die Organisation in Zukunft stellen?

Mit dieser Fragestellung wird das Umfeld der Organisation untersucht. Alle externen Entwicklungen und Trends werden gesammelt und in Form eines Mind-Maps zusammen getragen. Alle äußeren Einflüsse werden detailliert von den Beteiligten skizziert und es entsteht eine Landkarte der Kräfte, die die Zukunft der Organisation beeinflussen.



Danach werden die Hauptäste des Mind-Maps nach Gewichtung bepunktet. Die Teilnehmer ordnen sich dann den Haupttrends nach Interesse zu und erarbeiten ein Analyseplakat, das den Trend genauer beschreiben soll. Am Ende der Arbeitsphase werden alle Gruppenarbeiten im Plenum präsentiert und diskutiert. Das Problembewusstsein der Beteiligten soll in dieser Phase geschärft und ein gemeinsames Verantwortungsgefühl hinsichtlich der Organisation entwickelt werden.

## Phase 3: Bewerten der Gegenwart

Die zentrale Fragestellung dieser Phase lautet: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir? Alle Teilnehmer treffen sich nach Funktionsbereichen in Kleingruppen. Auch die hieraus entstehenden Ergebnisse werden im Plenum diskutiert. Ziel ist es, das eigene Handeln im Zusammenhang mit

dem Thema der Konferenz einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Des Weiteren sollen sich die Beteiligten über gemeinsame Werte bewusst werden, ebenso wie auch Defizite und Missstände reflektiert werden können. Der Ergebnisse werden im Plenum präsentiert.

#### *Phase 4: Zukunft erfinden*

In der vierten Phase entwerfen die Beteiligten eine Zukunft ihrer Organisation, die sie für erstrebenswert halten, die ihren Werten entspricht und für sie eine Idealvorstellung verkörpert. Hierbei ist vor allem die Kreativität der Beteiligten gefragt. Ihre Wünsche und Vorstellungen sollen möglichst phantasie reich in Form von Collagen, Sketchen, Gedichten usw. präsentieren werden. Diese Phase ist der Höhepunkt der Zukunftskonferenz, zum einen, weil meist ungewöhnliche und lustige Präsentationen erarbeitet werden, zum anderen, weil dadurch die Motivation der Mitarbeiter gefördert wird. Angstabbau, Lust auf Zukunft, motivierende und spannende Perspektiven können so erzeugt werden.

#### *Phase 5: Realisierung*

Nachdem die Teilnehmer phantasievolle Zukunftsszenarien entwickelt haben, müssen nun konkrete Veränderungen und Lösungsstrategien für bestehende Probleme definiert werden. Diese anstehenden Entscheidungen müssen von allen Beteiligten getragen und unterstützt werden. Daher ist eine Differenzierung in sofort umsetzbare bzw. noch nicht ausgereifte Ideen besonders wichtig. Oftmals werden Maßnahmenpläne zu den unterschiedlichen Vorhaben in Kleingruppen angefertigt, die den Veränderungsideen eine Verbindlichkeit in der Umsetzung geben sollen.

Beispiel für einen Maßnahmenplan:

Nr.	Was	Mit Wem	Ab Wann	Bis Wann	Wer

Kontaktdaten der Gruppenmitglieder: ...

### ***Ziele der Zukunftskonferenz***

- . Förderung der Veränderungsbereitschaft
- . Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln
- . Gemeinsame Zukunftsbilder entwickeln
- . Verbindlich Ziele und Maßnahmen für die Organisation oder Kooperationsvorhaben setzen
- . Einleitung einer Phase der Entwicklung/Arbeit
- . Überwindung von Konfliktlagen/ Ängsten
- . Interessengruppen übernehmen die Verantwortung für den Gesamtprozess
- . Divergierende Interessen und Vorstellungen werden „auf Kurs“ gebracht

### ***Hinweise für die Moderation von Zukunftskonferenzen***

Die Moderation hat in erster Linie unterstützende und ermutigende Funktion. Insbesondere die Anregung der Kreativität in der Visionsphase sowie der Übergang in die Umsetzung sind kritische Punkte, auf die die Moderation gut vorbereitet sein muss. Wichtig für den Erfolg ist eine Gestaltung der einzelnen Phasen, die an den Bedürfnissen und Gewohnheiten der Teilnehmenden anknüpft und diese weder unter-/ noch überfordert.

Um den Erfolg einer Zukunftskonferenz zu sichern, sollten folgende Prinzipien von dem Moderator aber auch von den Initiatoren der Konferenz berücksichtigt werden:

- Der Fokus liegt auf der Entwicklung einer gemeinsamen Zukunft nicht auf den Problemen.

- Es wird nach Gemeinsamkeiten gesucht, nicht Konflikte bearbeitet
- Global denken, lokal handeln -Förderung des gemeinsamen Verstehens zur größeren Übereinstimmung im zukünftigen Handeln.
- Eine gemeinsame Vision wird entwickelt
- Konzentration auf das Wesentliche

Nicht immer läuft alles so reibungslos!!! - Nützliche Hinweise für Moderatoren zum Umgang mit schwierigen Situationen:

Sehen Sie die folgenden Tipps als Vorschläge oder Möglichkeiten für den Umgang mit schwierigen Situationen an.

***Was tun, wenn....***

<p>...die Gruppe die vorgeschlagene Methodik nicht akzeptiert?</p>	<p>Fragen sie nach der Begründung der Ablehnung. Machen Sie einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen. Sollte die gesamte Gruppe ein anderes Vorgehensweise vorziehen, sollten Sie diese aufgreifen, sofern diese zielführend ist.</p>
<p>...wenn sich die Diskussion festgefahren hat, oder die Teilnehmer im Kreis diskutieren?</p>	<p>Spiegeln Sie Ihren Eindruck der Gruppe wieder und fassen Sie das bisher Erreichte zusammen. Bringen Sie die Gruppe durch das Einführen eines neuen Aspektes weiter oder fragen Sie nach neuen Aspekten.</p>

...wenn Zeitdruck entsteht?	Zeitknappheit darf nicht zu Zeitdruck führen. Sie müssen als Moderator die Zeitnot zeitig ansprechen und klären, wie weiter verfahren werden soll. Auf keinen Fall dürfen „offene Enden“ entstehen- ein Thema muss bis zum Abschluss gebracht werden. Vereinbarungen über die Vertagung von einzelnen Themen müssen getroffen werden.
... wenn persönliche Angriffe laufen (gegen den Moderator/ andere Teilnehmer)?	Versuchen Sie nicht mit Widerstand auf Angriffe zu reagieren. Behalten Sie die Ruhe und klären Sie woher der Widerstand kommt.
...wenn Teilnehmer nicht mitarbeiten/ Seitengespräche führen?	Teilen Sie den Teilnehmern Ihre Wahrnehmung mit. Ergründen Sie die Ursache. Ggf. legen Sie eine Pause ein.
...wenn Konflikte zwischen den Teilnehmern auftreten?	Teilen Sie den Teilnehmern Ihre Wahrnehmung mit und versuchen Sie auf die Sachebene überzuleiten. Legen Sie eine Pause ein.

### ***Musterablauf einer Zukunftskonferenz***

#### **Erster Tag**

13:00 Uhr Eröffnung durch den Initiator/Auftraggeber/Ziel der Konferenz

14:00 Uhr **Vergegenwärtigen der Vergangenheit** *Wo kommen wir her?*

*Zusammentragen der gemeinsam erlebten Hoch- und Tiefpunkte des Unternehmens*

16:15 Uhr **Prüfen des Umfeldes** Welche

Entwicklungen/Trends kommen auf uns zu?

18.00 Uhr Ende des ersten Tages



## **Zweiter Tag**

- 08:00 Uhr **Bewertung der Gegenwart** Worauf sind wir stolz/ was bedauern wir?
- 11:30 Uhr **Zukunft (er-)finden** Wie sehen wünschenswerte Zukunftsvorstellungen aus?
- 12:00 Uhr Mittagessen
- 13:00 Uhr **Zukunft (er-)finden**  
Wie sehen wünschenswerte Zukunftsvorstellungen aus?
- 16:00 Uhr **Entdecken des gemeinsamen Grundes**  
Wo liegen essentielle Gemeinsamkeiten?
- 17:00 Uhr Ende des zweiten Tages

## **Dritter Tag**

- 08:00 Uhr **Zukunft im Hier - und - Jetzt umsetzen**  
Maßnahmen und Projekte entwickeln
- 13:30 Uhr Ende der Zukunftskonferenz

## ***Anwendungsfelder von Zukunftskonferenzen***

Beispiele aus der Praxis: In Regionen: Auf einer Bildungskonferenz treffen sich Vertreter des Bildungsbereichs einer Region, um das vorhandene Bildungsangebote zu verbessern und neue zu entwickeln. In Gemeinden: Im Rahmen der Agenda 21 treffen sich alle interessierten Bürger, Verwaltung, Politik, Jung und Alt, um Projektideen für die zukünftige Entwicklung der Gemeinde zu erarbeiten. In einer Branche: Schlüsselpersonen, die das gesamte System einer Branche repräsentieren bilden ein Netzwerk für Kooperationen. In Unternehmen: Alle Mitarbeiter treffen sich, um das ungenutztes Potential zu entdecken, das Wissen zu erschließen und zu vernetzen. In Schulen: Im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen werden alle Schlüsselpersonen am Prozess beteiligt. Schüler, Lehrer, außerschulische Bildungsanbieter, Eltern usw.

entwickeln gemeinsam neue Projektideen.

### ***Grundsätzliches zur Teilnehmerauswahl:***

Ein repräsentativer Querschnitt der Organisation(en) über Hierarchie- und Funktionsebenen hinweg sowie betroffene/beteiligte Außenstehende.

Grundsätzlich auf alle Personengruppen anwendbar.

Gruppengröße: Ab 40 Personen bis zu über 100 Personen (Zahl sollte durch 8 teilbar sein).

### ***Anwendungsbeispiel***

Burow & Hinz haben im Rahmen des Projektes „Lernende Region Waldeck-Frankenberg“ eine zweitägige Zukunftskonferenz mit den Bildungsträgern der Region durchgeführt, auf der zwölf innovative Projekte entstanden sind, von denen einige im Anschluss eine öffentliche Förderung erhalten haben und aus denen neben anderem ein Bildungsnetzwerk entstanden ist. Weiterhin wurden Zukunftskonferenzen mit Schulen durchgeführt, die jeweils innerhalb von zwei Tagen zur Entwicklung einer Reihe von Schulentwicklungsprojekten beigetragen haben.

### ***Literaturempfehlung***

Bauer, Peter: Eine Zukunftskonferenz für eine Region – Geht das?, in: Keil, Marion/Königswieser, Roswitha (Hg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart, Klett-Cotta 2000, S. 288 – 293  
Weisbord, Marvin R./Janoff, Sandra: Zukunftskonferenz. Die gemeinsame Basis finden und handeln, in: Keil, Marion/Königswieser, Roswitha (Hg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart, Klett-Cotta 2000, S. 129 – 145  
Zur Bonsen, Matthias: Zukunftskonferenz, in: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Neuwied, Luchterhand, Ergänzungslieferung vom August 1996, Ziffer 7.30.10.2  
Herzog, Isis: Flächenbrand des Wandels: Zukunftskonferenzen. In: managerSeminare, Oktober 1998, S. 104 – 114