

## Was ist eine Zukunftskonferenz?

Marvin R. Weisbord

Text eines Faliblatts von Future Search Associates (ehemals SearchNet)  
Übersetzt und reproduziert mit Erlaubnis von Future Search Associates von Matthias zur Bonsen.

"Zukunftskonferenz" ist meine Bezeichnung für eine bemerkenswerte Methode, die es Menschen und Gruppen mit unterschiedlichen Interessen ermöglicht, gemeinsame Ziele zu finden. Im vergangenen Jahrzehnt wurden mit ihr häufig soziale, technische und wirtschaftliche Durchbrüche erzielt, die in konventionellen Top-down-Konferenzen nicht hätten erreicht werden können. Zukunftskonferenzen sind eine optimale Planungsstrategie für unklare "Probleme ohne Grenzen" -für vertrackte Dilemmata, die sich in den Bereichen von Wirtschaft, Umwelt, Beschäftigung, Technologie, Bildung, Gesundheitswesen und Stadtentwicklung heute immer häufiger ergeben.

Zukunftskonferenzen basieren auf einer Reihe von Grundprinzipien, mit deren Hilfe die gewünschten Ergebnisse erreicht werden können. Sie ermöglichen auf eine einmalige Art und Weise allen beteiligten "Interessengruppen", ihre gemeinsame Situation besser zu verstehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. An einer Konferenz, die bis zu zweieinhalb Tagen dauern kann, nehmen 30 bis 72 Personen teil. Das Ziel ist eine gemeinsam getragene Vision sowie die Erarbeitung von Maßnahmenplänen zu deren Umsetzung.

- 
- Grundprinzipien der Zukunftskonferenz
  - das ganze System in einen Raum holen
  - global denken, lokal handeln
  - Fokus auf die Zukunft statt auf Probleme
  - in selbststeuernden Gruppen arbeiten
- 

### Eine Methode, die unseren Erwartungen gerecht wird

Die Teilnehmer bearbeiten in Kleingruppen fünf Aufgaben, die ungefähr 16 Arbeitsstunden in Anspruch nehmen. Die Aufgaben erkennen das Vorhandensein unterschiedlicher Sichtweisen und die Komplexität der Thematik an. Sie bauen auf unserer Fähigkeit auf, aus Erfahrung zu lernen. Die erste Aufgabe ist ein Rückblick in unsere Vergangenheit in unsere Unterschiede und Ähnlichkeiten und unsere gemeinsamen Werte. In der zweiten Aufgabe sammeln wir unsere Wahrnehmungen von Trends und zeichnen ein Bild unseres Umfelds, das vollständiger ist als das Bild jedes einzelnen. Zusammen mit anderen "Interessengruppen" zeigen wir die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Gegenwart und Zukunft auf. Niemand steht unter dem Druck, seine "Positionen" aufzugeben. Jeder hört den Ausführungen der anderen zu. Im Anschluß stellt jede "Interessengruppe" dar, worauf sie stolz ist und was sie bedauert. Die Defizite werden als "gegenwärtige Realität" betrachtet und nicht als Probleme, die gelöst werden müssen.

## **Gemeinsame Maßnahmen-Planung**

Als dritte Aufgabe entwerfen gemischte Gruppen Visionen einer idealen Zukunft und inszenieren diese in phantasievoller Weise. Indem wir unsere Träume spielen, als ob sie bereits wahr wären, motivieren wir uns, auf das, was wir wirklich wollen, zielstrebig hinzuarbeiten. Als vierte Aufgabe schälen zuerst die Gruppen und dann das Plenum die Gemeinsamkeiten aller Zukunftsentwürfe heraus. Wenn wir uns nicht auf ein Ziel einigen können, gilt es nicht als vereinbart. Gewöhnlich stimmt das Plenum in mehr als 80% der Ziele überein. Diese unerwartete Kohärenz verändert unsere Maßnahmenplanung. Wir wissen, oft zum ersten Mal, wo wir und die anderen stehen. Das ermöglicht es uns, in der fünften und letzten Aufgabe, für eine Zukunft zu planen, die vom gesamten Spektrum der Teilnehmer gewünscht wird.

Wir entdecken oft ungeahnte Fähigkeiten und Talente. Wir setzen Dinge in die Tat um, die wir vorher nicht für möglich gehalten hätten. Ich habe über 30 Jahre in Veränderungsprozessen von drei Stunden bis zu drei Jahren Dauer gearbeitet, mit MBO, STS, TQM und anderen "Kürzeln" mehr und ich kenne keinen besseren Weg, um in 18 Stunden gemeinsame Ziele zu finden und Maßnahmenpläne zu erarbeiten.

---

## **Ablauf der Zukunftskonferenz**

Zukunft von X - in 5 bis 20 Jahren

Aufgabe 1: Vergangenheit: Welt, Selbst, X

Aufgabe 2: Gegenwart: externe Trends zu X

Aufgabe 3: Gegenwart: Stolz und Bedauern zu Wir und X

Aufgabe 4: Zukunft: gewünschte Visionen

Aufgabe 5: Gemeinsamkeiten herauschälen

Aufgabe 6: Maßnahmen planen

---

## **Stereotypen loslassen**

Eine Zukunftskonferenz zu organisieren, das heißt auch unsere bisherigen Annahmen über die Arbeit mit Großgruppen zu revidieren. In Zukunftskonferenzen erfahren wir, daß die meisten von uns in der Lage sind, Unterschiede in Herkunft, Klasse, Geschlecht, Rasse, Macht, Status und Hierarchie zu überbrücken, wenn wir gleichberechtigt an gemeinsamen Themen arbeiten. Wir schaffen dies trotz der Stereotypen, Vorurteile und "Ismen", die tief in uns verwurzelt sind. Wir schaffen es trotz der "Schatten", die unser Leben belasten. Wir schaffen es trotz unserer Skepsis und düsteren Prognosen, was geschehen oder nicht geschehen wird. Befreit von dem Druck, unlösbare Probleme zu lösen, können wir Gemeinsamkeiten entdecken, von denen keiner wußte, daß sie überhaupt existieren. Anstatt andere Menschen zu ändern, ändern wir die Bedingungen, unter denen wir interagieren. Das ist immerhin machbar.

Die meisten Konferenzen beinhalten Reden, Diskussionen und "top-down roll outs" von Missionen, Visionen, Strategien, Informationen und neuen Strukturen. Fast alle beruhen auf einer externen Diagnose und Verschreibung: Diese Gruppe braucht Informationen. jene Gruppe braucht Teamentwicklung. Eine andere Gruppe braucht eine motivierende Rede. Und alle brauchen Moderatoren an jedem Tisch, besonders Leute, die sich vorher noch nicht kennengelernt haben. Außerdem brauchen sie...

## **Unsere Annahmen ändern**

Unsere Annahmen bleiben bestehen, weil wir nicht wagen, sie zu testen. So werden sie zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Trotz zahlloser Konferenzen, die auf diesen Prinzipien beruhen, geraten unsere Institutionen ins Wanken. Unsere Methoden entsprechen nicht unseren tieferen Bedürfnissen. Zudem fällt es uns schwer, unseren eigenen Sinnen zu vertrauen. Wir wissen, WAS wir wollen (gegenseitigen Respekt, guten Service, Empowerment, Qualität, Produktivität etc.). Wir wissen aber nicht, WIE wir diese Eigenschaften in Konferenzen einbringen können, selbst nicht in solche, die sie zum Thema haben. Kein Wunder, daß wir zynisch geworden sind. Warum sollte eine "Zukunftskonferenz" anders sein?

Angenommen, unsere schwierigen Planungsprobleme verlangen mehr nach Einschätzungen als nach Expertenwissen? Angenommen, es ist wichtig, Verantwortung zu übernehmen in einer Situation, in der es viele "richtige" Antworten gibt? Angenommen, wir haben bereits alle Fähigkeiten, die wir dazu brauchen? Angenommen, daß jeder von uns nur einen kleinen Teil des Puzzles kennt? Angenommen, daß wir Zugang zueinander brauchen, um das ganze Puzzle zu verstehen? Angenommen, daß wir uns gemeinsam den Problemen stellen müssen - dem Durcheinander und der Verwirrung - und etwas tun müssen? Das können wir nur schaffen, wenn wir voneinander lernen, unsere Wahrnehmungen auszutauschen und zusammen bereit sind, Verantwortung für unsere Zukunft zu übernehmen. Das ist keine besonders ausgefallene Anleitung, jedoch eine, die denen hilft, die sie anwenden können.

## **Einfach, nicht leicht**

Für Zukunftskonferenzen braucht man nur den gesunden Menschenverstand. Sie bauen auf dem Wissen und den Fähigkeiten auf, die die Teilnehmer bereits haben ohne zusätzliches Training, Ermunterung oder Beratung. Sie funktionieren dadurch, daß sie strukturelle Barrieren zwischen uns entfernen, die uns davon abhalten, uns selbst und unsere Welt zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln. Sie helfen uns, den Verstand zu benutzen, mit dem wir geboren wurden.

Bei aller Begeisterung möchte ich nicht behaupten, daß dies eine leichte Aufgabe ist oder daß man in 18 Stunden Arbeit viele Jahre der Untätigkeit und der Konflikte wieder aufholen kann. Zukunftskonferenzen sind einfach, aber nicht leicht. Es ist harte Arbeit, die richtigen Leute auszuwählen und in einen Raum zu holen. Manchmal nimmt das mehr Zeit in Anspruch als die ganze Konferenz. Doch der Konferenzablauf ist einfach. Und das erstaunt auch mich immer wieder, der ich doch über 30 Jahre damit verbracht habe, mit ausgeklügelten Konzepten nach den Sternen zu greifen. Konzepte, die dann - leider - der Aufgabe doch nicht gerecht wurden. Zukunftskonferenzen sind so unkompliziert, daß sie schnell verworfen werden. Dennoch sind sie tief genug, um in uns Ängste über Beherrschbarkeit, Konflikte und Mißerfolg auszulösen.

Jeder arbeitet gleichberechtigt. Jeder muß sich unserer Vergangenheit, unserer Gegenwart und unserer Zukunft im Dialog mit anderen stellen. Die Ergebnisse können nicht vorhergesagt werden. Doch sie sind mit hoher Wahrscheinlichkeit innovativ, konstruktiv, idealistisch, pragmatisch und erstaunlich langlebig. Auf dem Weg dorthin stellen wir uns der Unsicherheit, die uns dazu bringt, eine neue Welt zu kreieren.

## **Warum kurz vor dem Erfolg aufhören?**

Kein Wunder, daß einige Sponsoren kalte Füße bekommen, wenn sie sich die Voraussetzungen, die für das Gelingen einer solchen Konferenz wesentlich sind, klar machen: zum Beispiel eine breite Basis von Menschen, die sich normalerweise nie treffen, einladen. Oder den globalen Kontext untersuchen - unsere Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft - bevor wir beginnen zu planen. Oder die Arbeit in selbststeuernden Gruppen, zusammen mit Externen oder Leuten, die eine Geschichte der Konflikte und Mißerfolge hinter sich haben. Oder sich über drei Tage hinweg 18 Stunden (ausgenommen Pausen und Mahlzeiten) zu treffen, anstatt alles in einen einzigen

Tag zu quetschen. Oder die konkrete Planung solange zu verschieben, bis der Konsens über eine gemeinsame Vision erreicht ist.

Die Sponsoren nehmen oft an, daß ihre "Interessengruppen" ganz anders sind. "Sie werden nicht kommen, sie werden nicht bleiben und sie wollen keine Zeit damit verbringen, über die Vergangenheit zu reden. Selbst wenn sie es täten, würden sie sich nie auf eine gemeinsame Zukunft einigen können." Diese Annahmen sollten getestet werden. Sponsoren, denen Zukunftskonferenzen neu sind, laufen Gefahr, wesentliche Elemente zu verwässern. Damit reduzieren sie ihre Ängste aber auch die Chance, daß etwas wirklich Neues geschieht. Nur wenn wir die Grundprinzipien beachten, können wir Durchbrüche erzielen. Wenn wir das nicht tun, bedauern wir es in aller Regel hinterher. Fragen Sie jemanden, der eine Zukunftskonferenz veranstaltet hat.

Die Grundprinzipien des Erfolgs entstammen einer 30jährigen Erfahrung in verschiedenen Kulturen. Viele Beispiele lassen sich in *Discovering Common Ground* (Berrett-Koehler 1992) finden. Dieses Buch destilliert aus zahlreichen Fällen die Prinzipien, die Erfolge wiederholbar machen. Es gibt auch andere Möglichkeiten, Zukunftskonferenzen kennenzulernen. Eine besteht darin, mit Teilnehmern zu reden. Oder an einem SearchNet-Seminar teilzunehmen. Wenn Sie das Glück haben, eingeladen zu werden, dann nehmen Sie an einer Zukunftskonferenz teil, deren Thema Ihnen wichtig ist. Dann werden Sie erster Hand erleben, wie auf der Basis einer gemeinsamen Vision Maßnahmen geplant werden mit Menschen, deren Zukunft sich mit der Ihren überschneidet.

---

Marvin Weisbord hat von 1969 bis 1991 in Nordamerika und Skandinavien Unternehmen, Krankenhäuser und Non-Profit-Organisationen beraten. Er ist Autor von *Productive Workplaces* (Jossey-Bass 1987) und Ko-Autor von *Discovering Common Ground* (Berrett-Koehler 1992) und *Future Search* (Berrett-Koehler 1995). siehe Literatur