

Die Zukunftskonferenz, (future search conference)

aus: Ludwig Weitz, Arbeiten mit großen Gruppen in der systemischen Organisationsentwicklung, Bonn 2002, vergriffen; Kopie des Beitrags beim Autor

„Wenn wir unserem Handeln eine wirklich neue Richtung geben wollen, müssen wir uns auf Strukturen und Verfahrensweisen stützen, die mit unseren Zielen und Idealen im Einklang stehen.“¹

1. Was ist eine Zukunftskonferenz?

Eine Zukunftskonferenz ist eine Lern-, Dialog-, Visions- und Planungstagung mit 30 bis 72 Teilnehmern.

Sie ist ein geeignetes und erprobtes Instrument, um viele Teilnehmer, eine große Gruppe in die Erarbeitung einer Vision für das Unternehmen, die Organisation, und die daraus zu vereinbarenden gemeinsamen Ziele einzubeziehen und sie für die Umsetzung zu gewinnen. Sie geht in Ihrer Entstehung auf die Arbeit von Marvin R. Weisbord und Sandra Janoff zurück, die seit den 80er Jahren diese Arbeitsform entwickelt haben².

Weisbord und Janoff sehen im Wesentlichen drei Einsatzmöglichkeiten der Methode:

- „Erstens bringt die Zukunftskonferenz die beteiligten Interessengruppen dazu, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, wohin sich ihre Organisation oder ihr Gemeinwesen entwickeln soll, und dementsprechend aktiv zu werden.

¹ M. Weisboard, S. Janoff, Future Search. Die Zukunftskonferenz, Stuttgart 2001, S. 11.

² M.R. Weisbord & S. Janoff, Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities, San Francisco 1995. Informationen zu den Wurzeln der Inspiration: R. Königswieser u.a., a.a.O. S. 141. Inzwischen ist dieses grundlegende Werk auch in Deutsch erschienen. (s.o).

- Zweitens eröffnet die Zukunftskonferenz allen beteiligten Interessengruppen die Möglichkeit, Übereinstimmungen zwischen ihren Zielvorgaben zu erkennen und Verantwortung für die Umsetzung ihrer eigenen Ziele zu übernehmen.
- Drittens kann eine Zukunftskonferenz bei der Verwirklichung einer Vision helfen, die bereits existiert.³

2. Grundprinzipien der Zukunftskonferenz

Wesentliche Prinzipien dieser Methode:

- Das ganze offene System der Organisation in einen Raum bringen!
- Das ganze offene System der Organisation untersuchen!

In einem Krankenhaus werden z.B. Ärzte, Pflegende, Verwaltungsfachleute, Reinigungskräfte, Seelsorger, Patienten, einweisende Ärzte, Vertreter der Krankenkasse, der Politik, der Anwohner usw. eingeladen. Ziel ist es, das ganze System durch die in ihm wirkenden Personen mit ihren unterschiedlichen Interessen – Anspruchsgruppen werden Sie in diesem Kontext genannt – in einen Raum zu bringen, um gemeinsam an Visionen und Zielen zu arbeiten. Dabei wechselt die Arbeitsform immer wieder: es gibt Aufgaben, die an den sogen. Mix-Max Tischen, in denen Vertreter jeder Anspruchsgruppe mit jeweils den Vertretern der anderen Gruppen zusammenarbeiten, bearbeitet werden, und es gibt die eigene Gruppe, die Ihre spezifische Sicht des Themas, der Organisation in die Arbeit der Zukunftskonferenz einbringt.

Die Zahl der Konferenzteilnehmer ist dabei so zu bemessen, dass eine kritische Masse der Veränderungsbereitschaft entstehen kann. Die Auswahl ist so zu gestalten, dass tatsächlich das ganze offene System in einem Raum versammelt ist. Viel Zeit in der Vorbereitung einer solchen Konferenz ist daher auf die Akquise der „richtigen“ Seminarteilnehmer zu verwenden.

³ M. Weisbord, S. Janoff, Future Search. Die Zukunftskonferenz, Stuttgart 2001, S. 29.

- Fokus auf die Zukunft (Vision) statt auf Probleme der Gegenwart oder Vergangenheit!
- Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten!
- Maßnahmen erst dann planen, wenn Konsens über die gewünschte Zukunft da ist!

In dieser Methodik wird dem Konsens mehr Raum gegeben, als der Bewältigung der oft nicht auflösbaren Gegensätze. Eine Zukunftskonferenz arbeitet am größten gemeinsamen Nenner. Maßnahmen werden erst dann geplant, wenn ein Zielbild der zukünftigen Situation (Vision) vorhanden ist. Diese Prinzipien bestimmen die Kultur einer solchen Konferenz. Es wird von den Teilnehmern als sehr befreiend erlebt, wenn deutlich wird, in wie vielen Punkten sich die Organisation einig ist oder sich einigen kann. Dabei werden aber auch die unlösbaren Differenzen deutlich gemacht und z.B. für eine spätere Bearbeitung dokumentiert. „Wir versuchen nicht, Gegensätze miteinander in Einklang zu bringen, sondern nur zuzugeben, dass es sie gibt. Wir akzeptieren alles, das uns wirklich und relevant erscheint. Wir versuchen weder, Extreme zu vermeiden, noch sie zu provozieren. Stattdessen suchen wir den größten gemeinschaftlichen Nenner, den jeder ohne Zwang oder Kompromisse akzeptieren kann.“⁴

- In selbststeuernden Gruppen arbeiten!

Zukunftskonferenzen arbeiten im Wechsel von zwei Kleingruppen (8 Personen) in selbstgesteuerten, selbstorganisierten Lernprozessen: zum einen die Herkunftsgruppe, und zum anderen die Arbeitsgruppe, in denen VertreterInnen aller Gruppen in ge-mix-ten Gruppen zusammenarbeiten. Die Arbeitsaufträge der Gruppenarbeiten werden in einer Lenkungsgruppe im Vorfeld der Konferenz erarbeitet. Auch die Aktionspläne, Ergebnisse der Konferenz, sollen von der Gruppe selbst gesteuert und die Verantwortung für deren Umsetzung von jedem Einzelnen getragen werden. Jeder Arbeitsschritt der Zukunftskonferenz hat eine rationale und eine

⁴ M. Weisbord, Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik, in: Organisationsentwicklung 1/96, S. 13.

emotionale Funktion. Der Arbeitsstil während einer Zukunftskonferenz ist abwechslungsreich und inter-aktiv. Kleingruppenarbeiten wechseln mit Präsentationen und Diskussionen im Plenum.

3. Arbeitsschritte der ...



Abbildung 1: Ablauf einer Zukunftskonferenz

Vergangenheit:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückblick in die Vergangenheit: Wo kommen wir her?
Gegenwart:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I: Untersuchung des Umfelds: Welche Trends, Entwicklungen und Ereignisse werden unsere Zukunft prägen? ▪ II: Betrachtung der Gegenwart: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?
Zukunft:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung der Vision: Was wollen wir gemeinsam erschaffen?
Konsens:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausschälen des Konsens: Welche Ziele werden von allen getragen?
Vereinbarungen und Maßnahmen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ableitung von Maßnahmen: Was sollten wir jetzt tun?

4. Zukunftskonferenz und OE

Zukunftskonferenzen sind in OE-Prozessen an unterschiedlichen Stellen gut einsetzbar. M. Weisbord und S. Janoff: „Wir sehen Future-Search-Konferenzen⁵ als ein „Lernlaboratorium“, um Menschen an die Verbesserung „ganzer Systeme“ heranzuführen.“⁶

Sie eignen sich als Kick-off, als Einstieg in einen OE-Prozess und als Zwischenbilanz in einem längeren Prozess, wenn schon in den verschiedenen Ebenen des Systems Vorarbeiten geleistet wurden und diese jetzt in der Organisation zusammengeführt werden sollen. Sie eignen sich auch da, wo der Partizipation möglichst vieler eine hohe Priorität eingeräumt wird und da, wo widerstreitende Interessen einen „Common Ground“⁷ nicht vermuten lassen und eine gemeinsame Basis „hergestellt“ werden muss. Die Idee, ein Abbild des ganzen Systems in einen Raum zu bringen und dieses Mini-System zu gleichen Zeit an einer für das ganze System existentiellen Frage arbeiten zu lassen, ist eine (kulturelle) Systemveränderung (und in vielen Organisationen auch eine Systemverstörung) an sich. M. Weisbord bringt es auf eine einfache Formel:

⁵ „Future-Search ist der von Weisbord u.a. geprägte Begriff für die Zukunftskonferenz. Mir gefällt der Begriff besser, weil die „Zukunfts-SUCHE“ eine bessere Beschreibung des Kerns der Methode ist.

⁶ M. Weisbord, S. Janoff, in: R. Königswieser u.a., a.a.O., S. 143.

⁷ Der Untertitel des Basiswerks von M. R. Weisbord u.a. über Future Search a.a.O.: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities.

Gleiche Leute + Neue Eingaben = Alte Interaktionsmuster

Neue Gruppe + Neue Eingaben = Veränderte Aktionsmuster⁸

Mit anderen Worten: nicht die Aufgaben, das inhaltliche Design ist allein das wirkliche Verändernde und Bewegende der Zukunftskonferenz, es ist gleichrangig die Zusammensetzung der Gruppe, die mit den inhaltlichen Impulsen etwas Neues beginnt.

Ein wesentlicher Unterschied zu klassischen OE-Architekturen besteht zudem im Faktor Zeit. Weisbord u.a.: „Wir sehen große Unterschiede zwischen Future-Search-Konferenzen und der traditionellen Organisationsentwicklung (OE). Erstens war OE nicht als einziges Treffen konzipiert, sondern vielmehr als Strategie für groß angelegte Systemveränderungen. Future Search beschreibt einen Prozess, der innerhalb kurzer Zeit, während eines dreitägigen Treffens, stattfindet.“⁹ Dieser Prozess ist in der OE besonders wertvoll, wenn in kurzer Zeit Veränderungen in Strategie und Kultur einer Organisation erzielt werden sollen.¹⁰

Effekte:

- Veränderungen in Strategie und Kultur einer Organisation
- Teilnehmer übernehmen persönliche Verantwortung
- schnelle Umsetzung von Aktionsplänen
- erneuerte Beziehungen - quer zu allen Hierarchien in einer Organisation

Ergebnisse:

- Vision
- Ziele
- Projekte
- neue, veränderte Zusammenarbeitskultur¹¹

⁸ M. Weisbord, S. Janoff, in: R. Königswieser u.a., a.a.O., S. 140.

⁹ M. Weisbord u.a., in: R. Königswieser a.a.O., S. 143.

¹⁰ Wie eingangs angedeutet gibt es für diese Wirksamkeit wenig „Beweise“. M. Weisbord: „Zum jetzigen Zeitpunkt sind diese Hypothesen allerdings noch nicht bewiesen; einzig die Beobachtung der Teilnehmer nach der Konferenz und Nachforschungen darüber, was sie in der Folgezeit unternehmen und inwieweit sie vorher nicht dazu in der Lage waren, kann Klarheit schaffen. Auf Erfolgsstorys trifft man hier zuhauf (...).“ a.a.O. S. 143.

¹¹ Feedback auf einer Zukunftskonferenz: „Wir arbeiten seit 20 Jahren in einem gleichen Arbeitsfeld und haben uns heute erst kennen gelernt.“