



ZUKUNFTSKONFERENZ



*„At the beginning of the meeting I was writing „they“ all the time and I found as I went through my notes that I started writing „we““**

*„I want to tell you I learned more about customers in the last 24 hours than I think I ever knew.“**

„We tried more traditional approaches ... Change really comes when the people who need it most sit with people who can help make things happen.“¹

¹ Reprinted with permission of the publisher. From „Future Search“, copyright © 1995 by M. Weisbord & S. Janoff, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, C.A. All rights reserved.



1. Was ist das Besondere einer Zukunftskonferenz?

In den letzten Jahren haben sich unter den vielen Strategie- und Zukunftsentwicklungsmethoden einige sehr effektive und erfolgreiche Methoden etabliert. Eine davon ist die sogenannte Zukunftskonferenz.

Die Zukunftskonferenz ist ein Dialog-, Planungs- und Strategiemeeting mit einer Großgruppe von bis zu 1.000 Teilnehmern. Sie wurde in den USA von Marvin Weisbord entwickelt und 1991 in "Future Search" erstmalig beschrieben. Die Methode ist auf einer soliden theoretischen Basis aufgebaut, deren intellektuelle Wurzeln in den Anfängen der Organisationsentwicklung wiederzufinden sind. Quellen und Vordenker sind u.a. Gestalt-Psychologen, Sozialwissenschaftler und Prozessexperten, wie Kurt Lewin, Solomon Asch, Fred Emery, Eric Trist, Merrelyn Emery, Ron Lippitt und Robert Fritz.

Mit der Methodik der Zukunftskonferenz gelingt es gerade bei konfliktären Gruppen mit divergierenden Interessen, einen Konsens zu schaffen, bei dem das gesamte Bild, alle Facetten des Themas berücksichtigt werden.

2. Die Grundprinzipien der Zukunftskonferenz

Das ganze, offene System in einen Raum holen

Es entsteht eine Zusammenarbeit mit allen an der Organisation bzw. an dem Thema beteiligten Interessensgruppen. Auf diese Weise nähert man sich der Komplexität der Realität, folgt nicht einzelnen Expertenmeinungen, „schmort nicht im eigenen Saft“ und ist in der Lage, „das ganze Bild“ zu sehen.

Den Fokus auf die Zukunft statt auf die Probleme richten

Bei der Zukunftskonferenz arbeiten wir nicht an den Problemen, sondern entwerfen eine Zukunft, einen angestrebten Idealzustand, der von allen Teilnehmern getragen wird.



Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten

Eines der beeindruckendsten Ergebnisse der Zukunftskonferenz ist, dass sehr viele Gemeinsamkeiten der unterschiedlichsten Interessensgruppen sichtbar werden. Angesichts der daraus resultierenden Möglichkeiten erscheint das Bearbeiten von Konflikten als unproduktiv und wertlos.

Erst Konsens erreichen, dann Maßnahmen planen

Zu frühe, konkrete Lösungen sind nicht hilfreich. In der Zukunftskonferenz ist eine lange Phase des gemeinsamen Zusammentragens von Informationen und Wahrnehmungen aus dem gesamten Umfeld wichtig. Mit der Menge an sichtbar aushängender (präsentierter) Information steigt das Bewußtsein, dass die Zukunft anders sein wird als die Gegenwart. Und dass man dafür in Aktion gehen muss.

In selbstgesteuerten Gruppen arbeiten

Die Teilnehmer bekennen sich in stärkerem Maße zu Strategien, an deren Entwicklung sie selbst mitgewirkt haben. Selbst entwickelte Strategien sind wirkungsvoller, weil sie auf den integrierten Perspektiven von vielen Menschen basieren.

3. So funktioniert eine Zukunftskonferenz

Für zweieinhalb Tage kommen z. B. Mitarbeiter eines Unternehmens mit Kollegen anderer Abteilungen und/oder Tochtergesellschaften zusammen und laden oftmals zusätzlich eine ganze Reihe externer Input-Geber ein. Dies können zum Beispiel einige Kunden, Lieferanten und sonstige Planungs- und Kooperationspartner sein. Ebenso Vertreter relevanter Einflußgruppen, wie z.B. Verbände und Medien.

Die Teilnehmer beschäftigen sich in diesem heterogenen Umfeld mit der gemeinsamen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Organisation. Auf diese Weise wird eine gemeinsame Grundlage für notwendige Projekte und Maßnahmen geschaffen, trotz divergierender Interessen.



4. Wann ist eine Zukunftskonferenz das Mittel der Wahl?

Das übergeordnete Ziel jeder Zukunftskonferenz ist es, eine gemeinsame Plattform für die Zukunft eines Themas (z.B. "Kinder in Deutschland") oder die Zukunft einer Organisation (z.B. "Die Rolle der Soundso AG in diesem Jahrtausend") zu entwickeln. Diesem Ziel liegt die Erfahrung zugrunde, dass in der Regel selbst bei konfliktären Gruppen die Summe der gemeinsamen Werte und Zukunftsvorstellung deutlich höher ist als die Summe der Differenzen. Es ist daher unproduktiv, über Konflikte und Unterschiede zu konferieren und sich darin zu verwickeln. In einer Zukunftskonferenz werden die von allen gemeinsam getragenen Leitgedanken und Ziele herausgearbeitet und mit Handlungsenergie ausgestattet.

Die Zukunftskonferenz eignet sich für Organisationen und/oder Gruppen aus Wirtschaft und Gesellschaft, die als gesamtes System betrachtet voneinander abhängig sind (z. B. ein Unternehmen, seine Lieferanten und Handelspartner) oder die zumindest derart ineinander verwoben sind, dass eine umfassende Richtungsänderung und Entwicklung die Stimme und letztlich den Konsens und das "Go!" Aller erfordert (z.B. eine gesamte Branche).

Ebenso eignet sich die Zukunftskonferenz dazu, ein konkreteres gemeinsames Bild zu zeichnen, wenn die Zukunftsvorstellungen aufgrund erheblicher Meinungsunterschiede auseinandergehen - oder Zukunftsentwürfe sogar einfach nicht vorhanden sind.

5. Wie können die Ergebnisse nachhaltig gesichert werden?

Wer eine Zukunftskonferenz durchführt oder an einer teilnimmt, will, dass mit den Ergebnissen, Beschlüssen und Planungen hinterher etwas passiert. Zukunftskonferenzen haben zwar einen motivierenden Charakter, sind aber nicht alleinig als Motivationsveranstaltung zu verstehen, sondern vielmehr als Arbeits- und Planungskonferenz. In der Regel wird daher die Ergebnissicherung und der Transfer in die Praxis bereits vor der Konferenz geplant.



Bewährt haben sich Arbeitsgruppen, die auch nach der Konferenz noch regelmäßig tagen (bereits vorher Zeit einplanen!). Dafür ist eine Koordinations-Instanz hilfreich (z. B. interne Prozessbegleiter), die Hilfestellungen bietet, z. B. für die Moderation, Ergebnissicherung, den Abgleich mit laufenden Prozessen, etc., und den Status Quo dokumentiert. Wichtig ist es, Prozesse einfach zu halten und ihnen gleichzeitig - neben dem laufenden Tagesgeschäft – eine Priorität einzuräumen. Nach einem überschaubaren Zeitraum von etwa sechs Monaten ist ein Follow-Up-Tag eine gute Möglichkeit, die Arbeitsgruppen erneut zentral zusammen zu rufen, den aktuellen Stand zu präsentieren und abschließende oder weitere Schritte zu vereinbaren. Zu einem solchen Tag können auch weitere Multiplikatoren und Mitstreiter eingeladen werden.

Neben einer bebilderten und in Teilen detaillierten Konferenzdokumentation sind speziell hergestellte Steckbriefe, Visualisierungen wie z. B. Wissens-Landkarten (Learning Maps) und ähnliche Werkzeuge empfehlenswert, um den Transfer zu sichern, wichtige Botschaften plakativ zu konservieren und das Gespräch über die brennendsten Themen auch nach der Konferenz in Gang zu halten.

Wer den Wirkmechanismus einer Zukunftskonferenz in einem ganzen, offenen System erfahren hat, wird schnell einen Blick dafür bekommen, wo, wie und wann eine Zukunftskonferenz auch in anderen Bereichen einer Organisation sinnvoll ist. Auf diese Weise können dann ganze Stafetten einzelner Zukunftskonferenzen entstehen, die in eine große, zentrale Veranstaltung münden.



6. Ressourcen

„Future Search - die Zukunftskonferenz“, Marvin Weisbord, Klett-Cotta 2001,
ISBN: 3608943161

Weisbord, Marvin R. & Janoff, S., “Future Search - An Action Guide to
Finding Common Ground in Organizations & Communities”, Berrett-Koehler
Publ., San Francisco 1995, ISBN 1-57675-081-7

Weitere Informationen

Kommunikationslotsen

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienfeld

Tel: 0 22 45-91 28 00

Fax: 0 22 45-91 28 01

info@kommunikationslotsen.de

www.kommunikationslotsen.de

www.facilitate.de