

ZukunftSuche – Die Entdeckung von gemeinsamen Grundlagen für die Zukunft

Partikulares Denken, künstliche Trennungen zwischen Gruppen und die Verfolgung individueller Interessen verhindern oft das gemeinschaftliche Arbeiten zur Erreichung von gemeinsamen Zielen in Organisationen und Gemeinwesen. Die Mauern zwischen Lenkern und Ausführe-rn, Gebern und Nehmern, Experten und Amateuren verhindern die Zusammenarbeit auf der Grundlage gemein-samer Grundeinstellungen. Das Verfahren Future Search (Zukunft-Suche) bietet die Möglichkeit, eine gemeinsame Handlungs- grundlage zu entdecken, ohne unterschiedliche Interessen und Einstellungen zu vernachlässigen.

Historie

Das ursprüngliche Konzept der ZukunftSuche ging aus verschiedenen Experimenten zur Entwicklung neuer Modelle der Zusammenarbeit in Organisationen hervor. Es wurde 1982 von Marvin Weisbord und Sandra Janoff in den USA entwickelt. Seither ist das Design der ZukunftSuche zwar weiterentwickelt worden, die wesentlichen Bestandteile sind jedoch erhalten geblieben. Die Entstehung der ZukunftSuche spiegelt gesellschaftliche Entwicklungen dieser Zeit wieder. Die Beschleunigung von technologischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und die Individualisierung und Differenzierung von Interessenlagen verlangte nach beteiligungsfördernden und dialogorientierten Lern- und Veränderungsverfahren, die nicht mehr nur von Experten getragen sind. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass Lösungen nur so gut sind wie ihre Umsetzungen und dass „die Experten“ allein die Lösungen nicht umsetzen können. Dies führte zu einem stärkeren Streben nach Partizipation. Ausschlaggebend für die Entwicklung des Verfahrens war also die Frage, wie können viele Menschen gleichzeitig an der Weiterentwicklung und Optimierung von Systemen mitwirken, um tragfähige und nachhaltige Entwicklungen zu initiieren ohne verschiedene Interessengruppen und Standpunkte auszugrenzen und/oder zu vernachlässigen.

Als Vorläufer der ZukunftSuche gelten das von Eva Schindler-Rainman und Ronald Lippitt in den 70er Jahren in den USA geschaffene Verfahren „Community Future Conference“ und die „Search Conference“ von Eric Trist und Fred Emery aus Australien. Kerngedanken dieser Verfahren, wie zum Beispiel die Abbildung des ganzen Systems in einem Raum oder Menschen die Verantwortung für die Umsetzung ihrer Pläne zu überlassen sind in die ZukunftSuche eingeflossen. Die Entwicklung der ZukunftSuche kann einerseits als die praktische Anwendung demokratischer Ideale auf Organisationen und Gemeinwesen betrachtet werden, andererseits ist es eine Konferenzmethode, der die Systemtheorie zugrunde liegt und die die selbstorganisierenden Fähigkeiten komplexer Systeme nutzt.

Neue Modelle der Zusammenarbeit in Organisationen

Lern- und Veränderungsverfahren

Partizipation

Vorläufer der ZukunftSuche

Unterschiedliche Menschen
fassen ein und dieselbe Sache
verschieden auf

Unterschiedliche Sichtweisen
sind Bereicherung

Grundsätze der ZukunftSuche

Grundsätze

Eine kleine Geschichte soll verdeutlichen, auf welchem Fundament das Verfahren ZukunftSuche ruht:

Sechs blinde Menschen stoßen auf einen Elefanten und versuchen herauszufinden, was sie gefunden haben. 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 ergreift das Ohr 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 aus ein und dieselbe Sache sehr unterschiedlich auffassen und interpretieren. Im Arbeitskontext sind wir es normalerweise gewohnt, Standpunkte und Sichtweisen, die sich nicht mit unseren eigenen Positionen decken oder mit ihnen korrespondieren, zu bekämpfen. Wir versuchen dann, die jeweiligen Personen von dem „richtigen“ Weg zu überzeugen. Dabei vergeuden wir Zeit und Energie, die uns für das Wesentliche fehlen.

Bei einer ZukunftSuche können wir erleben, dass unterschiedliche Sichtweisen nicht länger als Problem, sondern als Bereicherung aufgefasst werden. Heterogenität der beteiligten Personen und Gruppen führt fast automatisch zu der Erkenntnis, dass verschiedene Interessen wichtig für die (Über-)Lebensfähigkeit der Organisation oder des Gemeinwesens sind. Menschen verschiedener Interessengruppen entdecken gemeinsam die Komplexität und Zusammenhänge ihrer Handlungsvollzüge einschließlich der Fern- und Nebenwirkungen. Die Besonderheit der ZukunftSuche kommt in den folgenden Grundsätzen zum Ausdruck, die gleichzeitig auch Unterscheidungsmerkmale von anderen Beteiligungsverfahren sind:

1. Ein Querschnitt der Interessenten ist beteiligt. Soweit möglich und praktikabel ist das gesamte System anwesend. Das ergibt größere Vielfalt und weniger Hierarchie als üblich. Alle können sich beteiligen und erleben, wie unterschiedlich die Sichtweisen sind und wie Anliegen bearbeitet werden. Alle lernen voneinander.
2. Denke global und handele lokal! Zukunftsideen werden im geschichtlichen und weltweiten Zusammenhang entwickelt. Das unterstützt wechselseitiges Verstehen. Die Bereitschaft zum Handeln wird gefördert. Die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten erweitert sich.
3. Die Beteiligten organisieren ihre Arbeit selbst. Nicht Problemlösung, sondern Dialog steht im Vordergrund. Aufgaben werden gemeinsam angegangen. Alle nehmen die Einstellungen und Wahrnehmungen anderer Beteiligten wahr und ernst. Handlungen werden einvernehmlich entwickelt.
4. Die gemeinsamen Grundeinstellungen sind der Ausgangspunkt aller Überlegungen und Handlungen. Konflikte treten in den Hintergrund, werden nicht bearbeitet. Unterschiede werden respektiert. Der übliche Druck, sie zu überwinden, entfällt.

Zusammengefasst bedeutet das: Projekte werden selbstorganisiert im geschichtlichen, weltweiten und im Zusammenhang der Organisation auf dem Hintergrund gemeinsamer Grundeinstellungen entwickelt.

In der Praxis tragen diese Grundsätze zur Schaffung einer Arbeitsatmosphäre bei, in der Unterschiede nicht mehr als trennend, sondern als bereichernd erlebt werden, in der Ressourcen (wieder) entdeckt werden und in der Schubladendenken und Stereotype aufgegeben werden können. In der Folge entdecken die Beteiligten gemeinsame Wünsche und Sehnsüchte und erschaffen tragfähige und nachhaltige Projekte sowie neue Koalitionen zu deren Umsetzung.

Prozess

Charakteristisch für eine ZukunftSuche ist die Zusammensetzung der Teilnehmenden. Es handelt sich um ein Großgruppenverfahren und wird meistens mit 60 bis 80 Beteiligten durchgeführt. Die Teilnehmenden repräsentieren die acht wichtigen Interessengruppen, die am Thema der ZukunftSuche interessiert oder direkt von den Ergebnissen betroffen sind. Im Falle einer Firma würde dies bedeuten, dass zum Beispiel Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstandsmitglieder, Zulieferer, Kunden, Händler, Aufsichtsbehörden und Anteilseigner eingeladen werden. Aus jeder dieser Gruppe werden acht Teilnehmende angesprochen, sodass an der ZukunftSuche idealerweise 64 Personen teilnehmen. Die Teilnehmerschaft repräsentiert jedoch nicht nur die verschiedenen Interessengruppen, sondern widerspiegelt noch eine weitere Dimension von Heterogenität. Die Teilnehmerschaft ist zusammengesetzt aus Personen, die Wissen und Kenntnisse über das Thema haben, die Autorität haben und Einfluss auf die Umsetzung der Ergebnisse ausüben können und aus Personen, die von den Ergebnissen betroffen sind. Dadurch kann sichergestellt werden, dass tatsächlich das gesamte Spektrum der unterschiedlichen Standpunkte und Perspektiven vertreten ist und das gesamte System durch die Teilnehmenden abgebildet wird. Eine Gruppengröße von 64 Personen ist einerseits groß genug, um sich in acht arbeitsfähige Kleingruppen aufzuteilen, andererseits kann eine Gruppe von 64 Personen sich miteinander im Plenum austauschen und einen gemeinsamen Dialog führen.

Eine ZukunftSuche dauert etwa 16 Stunden, verteilt auf drei Tage. Es beginnt am Mittag und man arbeitet zunächst einen halben Tag, dann einen ganzen und wieder einen halben Tag. Zwei Übernachtungen haben sich als hilfreich erwiesen, um die gewonnenen Eindrücke in Ruhe zu verarbeiten und die Erkenntnisse aus der Arbeit in Handlungen zu überführen.

Vorbereitung

Einer Steuerungsgruppe kommt die tragende Rolle bei der Vorbereitung zu. Diese ist eine Arbeitsgruppe aus sechs bis acht Personen, die die Heterogenität der Teilnehmerschaft repräsentiert. Idealerweise setzt sich diese Gruppe paritätisch aus je einer Person der relevanten Interessengruppe zusammen. Damit wird die Vielfalt des gesamten Systems bereits während der Vorbereitung in der Steuerungsgruppe abgebildet und es entsteht Klarheit über gemeinsame Herausforderungen und potenzielle Konfliktfelder. Da die Steuerungsgruppe in dieser Zusammensetzung in der Regel nicht über gemeinsame Vorerfahrungen in der Zusammenarbeit verfügt, muss die

Bereichernde
Arbeitsatmosphäre

Großgruppenverfahren
Zusammensetzung

Dauer

Steuerungsgruppe

Aufgaben der Steuerungsgruppe

Begleiter

Selbstorganisation

Grundregeln

Gruppe neben dem Vorbereiten der Konferenz auch das Zusammenwirken erlernen. Entscheidungen müssen getroffen werden, Probleme gelöst und Konflikte bearbeitet werden. Dadurch wird anfänglich einige Zeit in Anspruch genommen, auf lange Sicht aber entsteht so eine stabile Grundlage für eine nachhaltige Begleitung des Prozesses. Denn mit der Durchführung der Konferenz ist die Arbeit der Steuerungsgruppe nicht beendet. Auch die Begleitung der Projektinitiativen, die aus der Konferenz hervorgehen, gehört in den Verantwortungsbereich der Steuerungsgruppe. Für den Vorbereitungsprozess einer ZukunftSuche sollten vier bis acht Monate veranschlagt werden. Diese Zeit ist nötig, um die konkreten Vorbereitungen zu treffen und bietet genügend Raum für die Lernprozesse in der Steuerungsgruppe.

Die Steuerungsgruppe trägt die volle Verantwortung und übernimmt alle erforderlichen Schritte zur Vorbereitung der Konferenz. Dazu gehören die Auswahl der relevanten Interessengruppen, die Auswahl und Einladung der Teilnehmenden, die logistische Unterstützung der Konferenz, die Materialbeschaffung, und so weiter. Der Begleiter steht der Gruppe als Unterstützer zur Verfügung, übernimmt dabei aber keine Aufgaben, die die Steuerungsgruppe eigenverantwortlich ausführen kann. Er agiert eher als Coach der Gruppe bei der Vorbereitungsarbeit. Nur in dem Maße, wie es dem Begleiter gelingt, sich schon im Vorbereitungsprozess zurückzuhalten, wird die Gruppe ihre Kompetenz und Verantwortung entwickeln.

Durchführung

Die ZukunftSuche basiert wie andere Großgruppenverfahren auf Selbstorganisation. Die Möglichkeiten seitens des Veranstalters oder Begleiters Kontrolle auf den Prozess auszuüben, sind begrenzt und würden die Schaffung von neuen Perspektiven und Einblicken eher verhindern. Gerade weil dieser Prozess selbstorganisierend verläuft, ist eine präzise Vorbereitung ausschlaggebend für den Erfolg. Ist die Konferenz einmal eröffnet, gibt es wenig oder keine Gelegenheit, Versäumnisse in der Vorbereitung nachzuholen. Darüber hinaus ist der Erfolg auch von einer gesunden und zweckmäßigen Arbeitsumgebung abhängig. Der Veranstaltungsort sollte so gewählt sein, dass er mit 64 Menschen über 3 Tage hinweg nicht beengend wirkt. 4 qm Fläche je Teilnehmer sollten mindestens kalkuliert werden. Tageslicht ist essentiell.

Es hat sich ebenfalls als hilfreich erwiesen, einige Grundregeln aufzustellen, die am Beginn der Konferenz vorgestellt werden und die den Teilnehmenden Orientierung bieten:

- Wir geben allen Ideen und Vorstellungen Raum
- Alles wird auf Plakaten festgehalten
- Wir hören einander zu
- Wir halten uns an den Zeitplan
- Wir achten auf Gemeinsamkeiten
- Wir stellen Unterschiede und Probleme fest, bearbeiten sie aber nicht

Diese Grundregeln sind in der Formulierung so allgemeingültig und klar gehalten, dass sie von den Teilnehmenden in der Regel nicht in Frage gestellt

werden. Wenn jedoch im Verlauf der Konferenz eine eigene emotionale Dynamik im Gange ist, erinnern sich die Teilnehmenden an die Regeln und nutzen sie als Hilfsmittel für die Zusammenarbeit.

Der Ablaufplan sieht etwa 16 Stunden gemeinsamer Arbeit vor, die sich grob in vier Phasen gliedern lassen: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft und Handlungsplanung. Der Verlaufsplan im einzelnen:

Verlaufsplan		
1. Tag	2. Tag	3. Tag
	<ul style="list-style-type: none"> ● Gegenwart (Fortsetzung) <p>Interessengruppen arbeiten an den für sie bedeutsamen aktuellen Entwicklungseinflüssen und berichten darüber.</p> <p>Interessengruppen erarbeiten, worauf sie in der aktuellen Situation stolz sind, und was sie eher bedauern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gemeinsamkeiten <p>Alle Teilnehmer verständigen sich darüber, welche Grundeinstellungen allen gemeinsam sind und welche nicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Handlungsplanung <p>Alle Teilnehmer entwerfen eine persönliche Handlungsplanung und erarbeiten dann einen Handlungsplan für Projekte in selbstorganisierten Gruppen.</p>
<i>Mittagspause</i>	<i>Mittagspause</i>	<i>Mittagspause</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Eröffnung, Begrüßung ● Vergangenheit <p>Persönliche, weltgeschichtliche und auf das Thema bezogene Schlüsselereignisse/Wendepunkte auf einem Zeitstrahl abbilden und verarbeiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gegenwart <p>Alle Teilnehmer erstellen gemeinsam ein Mindmap zu den aktuellen Trends, die aus ihrer Sicht die Zukunft prägen. Das Mindmap wird ausgewertet und verdichtet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Zukunft <p>Gemischte Gruppen entwickeln Vorstellungen zur idealen Zukunft im Jahre 20XX.</p> <p>Zukunftsszenarien aus dem Jahr 20XX werden vorgestellt. Die Teilnehmer machen sich parallel Notizen zu den deutlich werdenden Grundeinstellungen.</p> <p>Gemischte Gruppen erarbeiten gemeinsame Grundeinstellungen.</p>	

Wechsel von Kleingruppen/ Großgruppe

Der Prozess sieht einen ständigen Wechsel von Klein- und Großgruppensequenzen vor. Die Zusammensetzung der Kleingruppe erfolgt dabei unwillkürlich. Homogene Kleingruppen (Menschen aus der gleichen Interessengruppe) wechseln sich mit heterogenen Kleingruppen (Menschen aus der unterschiedlichen Interessengruppe) ab. Es werden jeweils immer 8 Kleingruppen gebildet, die im Idealfall immer aus acht Personen bestehen. Die homogenen Kleingruppen sorgen für eine stärkere Differenzierung der jeweiligen Fragestellung, die heterogenen Kleingruppen und die Großgruppensequenzen für eine Integration des gesamten Systems. Für die Arbeit der Kleingruppen hat sich eine Arbeitsteilung als hilfreich erwiesen, die von den Teilnehmenden selbstorganisiert umgesetzt wird. Bevor die Kleingruppen eine Arbeitssequenz beginnen, werden vier Rollen verteilt:

Rollen in den Kleingruppen

- *Gesprächsleiter*: sichert, dass alle Teilnehmenden die Möglichkeit bekommen, sich zu äußern
- *Zeitnehmer*: behält die verbleibende Zeit im Auge und unterrichtet die Gruppe darüber
- *Aufzeichner*: macht Notizen auf dem Plakat und übernimmt dabei die Formulierungen des Sprechers
- *Berichterstatter*: Unterrichtet das Plenum über die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit

Verlaufplan

Teilnehmer einer Zukunft- Suche visualisieren die Ergebnisse einer Kleingruppen-Sequenz



Der hier grob umrissene Verlaufplan macht sich den „Zeigarnik-Effekt“ zunutze, den Kurt Lewin in den 20er Jahren entdeckt hat. Zeigarnik war Kellner in Lewins bevorzugtem Cafe. Ihm fiel auf, dass er beim Bedienen einer Gruppe, ganz gleich wie groß sie war und was die Gäste aßen, tranken und wie lange sie blieben, stets im Kopf hatte, worauf sich die Gesamtsumme der Rechnung gerade belief. Sobald die Rechnung bezahlt war, vergaß der die Summe sofort. Übertragen auf den Verlauf einer ZukunftSuche bedeutet das, dass die Teilnehmenden am Morgen des zweiten und dritten Tages sofort in die Arbeit am Thema einsteigen können, die sie am Vortag nicht abgeschlossen haben. Es wird also bewusst in der letzten Sequenz des ersten und zweiten Tages etwas begonnen, was nicht zu Ende gebracht wird.

Auf der emotionalen Ebene kann die ZukunftSuche für die Teilnehmenden auch als eine Achterbahnfahrt der Gefühle beschrieben werden. Die Teilnehmenden erleben eine intensive

Achterbahn der Gefühle

Berg- und Talfahrt zwischen Verzweiflung, Verdrängen, Hoffnung und Neubeginn. Dies ist angesichts der vielen neuen Eindrücke und Sichtweisen, die sie entdecken, auch ganz verständlich. Auch wenn der Gegenstand der Konferenz den Teilnehmenden in der Regel gut bekannt ist (zum Beispiel unsere Firma oder unser Stadtteil) so ist es doch meistens eine ungewöhn-

liche Entdeckung, dass so viele verschiedene Interessen und Standpunkte zusammenkommen. Die Teilnehmenden befinden sich deshalb nicht selten über die Hälfte der Konferenz im Zustand von Konfusion, Konflikt und Chaos. Dieser Zustand muss im Sinne der Systemtheorie als wichtige Voraussetzung für und Bestandteil von Kreativität, Lernen und Entwicklung angesehen werden. Für den Begleiter gilt es, diesen Zustand auszuhalten und nicht mit vorschnellen Antworten und Lösungen aufzuwarten, die das kreative Potenzial von Konfusion, Konflikt und Chaos unterdrücken.

Nachbereitung

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Projektideen und Initiativen, die die Teilnehmenden während der Handlungsplanung am dritten Tag der Konferenz entwickeln, auch tatsächlich umgesetzt werden, ist höher als in traditionellen Planungsverfahren. Zum einen sind die Initiativen von einer heterogenen Gruppe entwickelt worden und widerspiegeln damit das Konglomerat unterschiedlicher Interessen im System. Viel wichtiger ist jedoch der Aspekt, dass die Initiativen selbstorganisiert und auf freiwilliger Basis entstanden sind. Sie sind getragen von der Verantwortung, die die Teilnehmenden selbst übernommen haben. Menschen finden Mittel und Wege, ihre Ideen zu formulieren und umzusetzen und die richtigen Dinge auf den richtigen Weg zu bringen. Zumal durch die Unterschiedlichkeit der Teilnehmerschaft einer ZukunftSuche eine Menge an Ressourcen (Erfahrungen, Wissen, Information, Autorität, Einfluss, und so weiter) versammelt sind. Die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Handlungspläne steigt auch durch den Fakt, dass während einer ZukunftSuche die gemeinsamen Werte herausgearbeitet werden. Diese bilden das Fundament für die individuelle und kollegiale Handlungsplanung. Es bedarf keiner Anleitung, Kontrolle oder Steuerung bei der Realisierung der Initiativen, wohl aber Informationen, Austausch und Reflexion. Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, dies sicherzustellen. In der Regel werden nach einer ZukunftSuche Nachtreffen organisiert, bei denen alle Teilnehmenden wieder zusammenkommen und sich gegenseitig vom Fortgang ihrer Projekte unterrichten und diese reflektieren und gegebenenfalls korrigieren. Auf einem Nachtreffen werden auch Verabredungen hinsichtlich der Weiterarbeit an den Projekten getroffen. Die regelmäßigen Nachtreffen können sich über Monate, manchmal auch Jahre erstrecken. Für die gesamte Zeit bleibt die Steuerungsgruppe Ansprechpartner und Unterstützer des Prozesses.

Rollen- und Arbeitsteilung zwischen Gruppe und Begleiter

Eine wichtige theoretische Quelle für die Begleitung einer ZukunftSuche ist die Erkenntnis der Differenzierung und Integration: Systeme transformieren sich, wenn sie sich differenzieren, ohne auszugrenzen und dabei integrieren, ohne Zwang auszuüben¹. Für die heterogene Teilnehmerschaft an einer ZukunftSuche bedeutet diese Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Standpunkte zu einer differenzierten Sichtweise beitragen und die Zusammengehörigkeit durch die Rahmenbedingungen der Konferenz gegeben sind. Auf dieser Grundlage ist das „System“ quasi in der Lage, sich selbst zu transformieren. Steuerung, Analyse, Interpretation, Kontrolle und Anleitung durch den Begleiter ist überflüssig. Der Begleiter einer ZukunftSuche geht von folgenden Grundsätzen aus:

Systemtheorie

Wahrscheinlichkeit der Umsetzung

Nachtreffen

Differenzierung und Integration

¹ PR. Lawrence and J.W. Lorsch: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press, 1968

Grundsätze für den Begleiter

- Jede Person und jede Gruppe tut in jeder Minute des Tages das Beste, was sie mit den verfügbaren Ressourcen erbringen kann.
- Menschen tun nur das, wozu sie bereit und in der Lage sind.
- Zusammenfassungen, Analysen und Interpretationen seitens des Begleiters erzeugen keine größere Handlungsbereitschaft.
- Menschen müssen nicht ihre eigenen oder fremden Sichtweisen verändern, um ihre Gemeinsamkeiten und Handlungspotenziale zu entdecken.
- Menschen verändern jedoch ihre Einstellungen und Sichtweisen, wenn sie andere hören und wahrnehmen können und ihre eigenen zum Ausdruck bringen können, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen.
- Menschen erfassen die Komplexität von Sachverhalten, wenn sie Gelegenheit haben, sich von verschiedenen Seiten zu nähern. Bewegung in einer Konferenz regt Erkenntnisse an, erzeugt Energieflüsse und eröffnet neue Möglichkeiten.

Rolle des Begleiters

Bei der ZukunftSuche ist die Rolle des Begleiters, wie bei anderen Großgruppenverfahren, stark auf das Wesentliche reduziert. Jedes Mal, wenn der Begleiter interveniert, strukturiert, interpretiert, dann hält er jemanden anderes aus der Gruppe davon ab, hierfür Verantwortung zu übernehmen. Jede Handlung des Begleiters orientiert sich an der größt möglichen Unterstützung für die Selbstorganisation der Gruppe. Der Begleiter unternimmt nichts, was die Teilnehmenden in ihrer Verantwortung für den Prozess einschränkt. Bewährt hat sich in der Praxis die folgende Rollen- und Arbeitsteilung zwischen den Teilnehmenden und dem Begleiter, die auch am Beginn der Konferenz verabredet wird:

Rolle des Begleiters	Rolle der Teilnehmenden
<ul style="list-style-type: none"> ● Zeit und Arbeitsablauf strukturieren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informationen einbringen und sie deuten
<ul style="list-style-type: none"> ● Großgruppendifkussion begleiten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eigene Kleingruppenarbeit organisieren und strukturieren
<ul style="list-style-type: none"> ● Zielsetzung und Thema im Mittelpunkt halten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zukunftsideen und Handlungspläne entwerfen

Die Anforderung, die sich daraus für den Begleiter ableiten lässt, unterscheidet sich grundlegend von anderen Trainings- oder Beratungssettings. Es kommt vor allem darauf an, sich zurückzuhalten und der Gruppe zu vertrauen, dass sie das richtige für sich tut. Eigentlich genügt allein die Anwesenheit des Begleiters, der nur dabei sein muss, ohne etwas zu tun, um eine Gruppe in ihrem Wachstum und Lernen zu unterstützen. Jede Intervention, Interpretation oder Analyse des Begleiters würde die Gruppe nur eingrenzen und in ihren Möglichkeiten beschneiden. Eine wesentliche Herausforderung, die sich daraus für den Begleiter ableiten lässt, ist Schweigen auszuhalten.

Beispiele aus der Praxis

1. Beispiel A

Vom 14. bis 16.9.2000 wurde im Berliner Stadtteil Prenzlauer Berg rund um den Helmholtzplatz eine ZukunftSuche unter dem Titel „Kiez lebendig“ durchgeführt. Circa 70 Teilnehmende aus den Bereichen Kultur, Wohnen, Wirtschaft, Kirche/soziale Einrichtungen, Kinder/Jugend/Freizeit, Arbeit/Ausbildung/Beschäftigung, Kneipen/Tourismus, Verkehr/öffentlicher Raum haben 2,5 Tage miteinander an der Entwicklung einer gemeinsamen Vision und deren Ausgestaltung in konkreten Projekten gearbeitet. Entstanden sind eine Vielzahl von Projekten, die zur Erhöhung der Vitalität und Lebensqualität im Gemeinwesen und darüber hinaus beitrugen, zum Beispiel ein Kiezarchiv, Hofbegrünung, Müllbeseitigung, Nachbarschaftsgärten, Mieterberatung, Literarischer Salon, und so weiter. Mehr Informationen unter www.michaelmpannwitz.de.

2. Beispiel B

Die brandenburgische Kleinstadt Stahnsdorf bei Potsdam hat vom 10. bis 12.11.2000 eine ZukunftSuche unter dem Motto „Stahnsdorf zeigt Profil“ veranstaltet. Ein Planungsteam aus 20 Mitgliedern, darunter der Bürgermeister, haben die Voraussetzungen für die Konferenz geschaffen, Sponsoren gefunden und die Nachbereitung begleitet. Die Teilnehmenden spiegelten die Heterogenität der gesamten Kleinstadt wieder und haben in der Planungsphase elf Arbeitsgruppen gegründet (zum Beispiel AG Bürgerhaus, AG Dorfplatz, AG Gewerbe, AG Ortpflege, und so weiter), die die Ideen aus der Konferenz später umgesetzt haben. Näheres unter www.zukunftstahnsdorf.de.

3. Beispiel C

Das Mazedonische Rote Kreuz hat in Sutori Orizari, einem Stadtteil von Skopje, der überwiegend von Roma bewohnt wird, vom 28.2. bis 2.3.2003 eine ZukunftSuche veranstaltet. Während der 16 Stunden haben 72 Teilnehmende aus den Bereichen Bildung, Gesundheit, Verwaltung, NGO, Jugend, Wirtschaft und Kirche Szenarien für ihren Stadtteil für das Jahr 2013 entworfen und zwölf Projekte verabredet, die unmittelbar nach der Konferenz in Angriff genommen wurden. Darunter ein Gesundheitszentrum mit Hausbesuchsdienst, ein Einkaufszentrum, das den heute existierenden Marktplatz unter freiem Himmel ersetzen soll, Schul- und Bildungsprogramme für das Erlernen der Sprache und Kultur der Roma, Kleinkreditprogramme für Existenzgründer, und so weiter. Die Teilnehmenden waren sich nach der Konferenz darüber einig, dass sie während der ZukunftSuche zum ersten Mal die Möglichkeit hatten, die Planung ihrer Belange selbst und direkt beeinflussen zu können.

Verbesserungen für
einen Stadtteil

„Stahnsdorf zeigt Profil“

Szenarien für einen
mazedonischen Stadtteil

Menschen dazu befähigen,
ihre Anliegen umzusetzen

Ausblick

Wie aus den Beispielen deutlich wird, nimmt das Verfahren ZukunftSuche die Interessen und Anliegen von Menschen ernst und versetzt sie direkt und unmittelbar in die Lage, sich dafür zusammen mit Gleichgesinnten einzusetzen. Es bedarf keiner Experten, keiner langwierigen Forschung oder Datensammlung und keiner Trainingsprogramme, um Menschen für die Umsetzung ihrer Anliegen zu befähigen. Die ZukunftSuche setzt direkt dort an, wo wir sind und funktioniert mit dem, was wir haben. Die Veränderung beginnt direkt in der Konferenz und wirkt sich unmittelbar auf die Gestaltung der Interessenbereiche aus. Die Basis für die Umsetzung von Ideen wird durch Beteiligung erweitert und die Ergebnisse sind unmittelbar nach der Konferenz sichtbar. Damit ist die ZukunftSuche effektiver als viele herkömmliche Planungsverfahren und darüber hinaus ein Beitrag zur gelebten Demokratie.

Literatur und weiterführende Informationen

Bücher

Future Search Conference

Discovering Common Ground in Organizations and Communities, 2001
(second edition)

Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra

Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

ISBN: 1576750817

Future Search – Die Zukunftskonferenz (deutsche Übersetzung)

Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden,
2001

Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra

Klett-Cotta

ISBN: 3608943161

The Change Handbook

Group Methods for Shaping the Future, 1999

Peggy Holman and Tom Devane

Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

ISBN 1576750582

Change Handbook (deutsche Übersetzung)

Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, 2002

Peggy Holman/Tom Devane (Hrsg.)

Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

ISBN 3896702912

Futures That Work: Using Search Conferences to Revitalize Companies, Communities and Organizations, 2002

Robert Rehm, Martin Large, Nancy Cebula, Fran Ryan
Hawthorn Press
ISBN: 1903458242

Discovering Common Ground, 1993

Marvin Weisbord
Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
ISBN: 1881052087

Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community, 1991

Marvin Weisbord
Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco
ISBN: 1555423701

Beiträge in Zeitschriften

Zukunftskonferenz (Future Search)

Julia Pischetsrieder
Unternehmensberater, 2. Quartal, Jahrgang: 2002

Vernetzung als Prozess entwerfen mit Großgruppenverfahren

Susanne Weber
Organisationsentwicklung, Heft 02, Jahrgang: 2002

Keine Angst vor großen Gruppen

Stefanie Bergel
ManagerSeminare, Heft 10, Jahrgang: 2002

Wenn das Pferd vom Schwanz aufgezäumt wird –
Die Suche nach den Veranstaltern eines FutureSearch

Michael M. Pannwitz
Organisationsentwicklung, Heft 04, Jahrgang: 2001

Die Zukunftskonferenz im Praxistest

Maria Hagemann/Peter Bartl/Axel Buschalla
Personalwirtschaft, Heft 05, Jahrgang: 2001

Vom Flächenbrand des Wandels

Isis Herzog
ManagerSeminare, Heft 04, Jahrgang: 1998

ZukunftSuche im Internet

www.futuresearch.net

Die Seite enthält Informationen über die Methode von den Begründern des Verfahrens M. Weisbord und S. Janoff in englischer Sprache. Darüber hinaus ist hier der Zugang zum Future Search Network mit etwa 500 Mitgliedern weltweit mit geschütztem Mitgliederbereich möglich, eigener Mailingliste, Forschungen und Ausbildungsmöglichkeiten.

www.michaelpannwitz.de

Michael M Pannwitz ist ein deutschsprachiger Praktiker auf dessen website sehr ausführliche Informationen über ZukunftSuche zu finden sind. Außerdem stehen diverse Arbeitsmaterialien in deutscher Sprache zum Download zur Verfügung.

www.all-in-one-spirit.de

Matthias zur Bonsen und seine Kollegen praktizieren neben ZukunftSuche auch andere Großgruppenverfahren wie open space und RTSC.

Der Autor

Jo Töpfer ist Sozialpädagoge und Berater für Organisationsentwicklung. Er arbeitet als freiberuflicher Berater im In- und Ausland; Arbeitsschwerpunkte: Großgruppenverfahren, Organisationstransformation, Non-Profit-Management und Veränderungsprozesse. Regionaler Schwerpunkt: Osteuropa, Mitglied im Ost-West-Institut für Sozialmanagement e. V. und Mitbegründer von boscop (berlin open space cooperative).

Jo Töpfer
Proskauer Str. 36
10247 Berlin
Tel.: (030) 42018000
Fax: (030) 69088159
Email: info@joconsult.de
Internet: www.joconsult.de