

Die Methode „Zukunftswerkstatt“

Kritik - Fantasie - Realisierung

Referat

zu Methoden und Strategien der Visionsentwicklung
KursNr 4/8/1.2 (Sem. 4, Modul 8)

bei Herrn P. M. Thomas

von Wolfgang Knapp, Forstgasse 8, 89174 Altheim Alb
Tel. 07340 / 2299 840, Email wo@wogama.de

Matrikel 5000281

Gliederung:

Die Methode Zukunftswerkstatt Kritik - Fantasie - Realisierung

1.	Vorbemerkungen	3
2.	Ideengeschichte	3
3.	Faszination Flexibilität	4
4.	Ablauf einer Zukunftswerkstatt	5
4.1	Ankommen - Einsteigen	5
4.2	Kritik-Phase	6
4.3	Fantasie-Phase	7
4.4	Realisierungs-Phase	9
5.	Grenzen	10
6.	Fazit	12
	Literaturverzeichnis	13

1. Vorbemerkungen

In dem vorliegenden Referat geht es darum, die Methode „Zukunftswerkstatt“ zu erläutern. Sie soll motivierend vermittelt werden als ein Konzept, das von Problemsituationen über fantasievolle Ideenfindung zu Realisierungsschritten führt. Das grenzt zugleich die Tiefe der Ausarbeitung ein:

- a. Die Zielgruppe - die Mitstudierenden - soll Grundzüge der Methode kennenlernen. Das Referat ersetzt nicht eine gründliche Einarbeitung in das Konzept vor der Umsetzung einer Zukunftswerkstatt, sondern soll dazu ermutigen.
- b. Die Methode „Zukunftswerkstatt“ wurde vor 30-40 Jahren entwickelt. In diesen Jahren haben Fachleuten an ihr Kritik geübt und die Kritik kritisch betrachtet. So wird zum Beispiel der Fokus auf ein Problem in der Kritikphase als negativer Impuls oder gerade als positiv-befreiend diskutiert (<http://blk-demokratie.de>, 2014). Diese Diskussionen hier breiter auszuführen würde den Rahmen dieser Einführung in die Methode sprengen.
- c. Es gibt viele Variationen in der Gestaltung von Zukunftswerkstätten, die jeweils auch von Aufgabe, Zielgruppe und Zeit abhängen. Dieses Referat kann nicht leisten, sie umfassend darzustellen. Einige werden als Stichwort genannt, wo es um denkbare, zeitliche Kürzungen im Grundkonzept geht. In der Ausarbeitung werden sie an der jeweiligen Stelle angesprochen, im Referat schwerpunktmäßig unter dem Punkt „Grenzen“ dargestellt (können aber bei Rückfragen jederzeit eingebracht werden).
- d. Im Referat stelle ich die komplexere Gestaltung einer Zukunftswerkstatt mit mehreren Arbeitsgruppen vor. In der Praxis gibt es ebenso häufig kleinere Zukunftswerkstätten, in denen mit einer Gruppe ein Thema erarbeitet wird. Die Reduzierung auf eine Gruppe ist aus der Darstellung im Referat heraus leichter möglich als andersherum.

2. Ideengeschichte

Die Methode wurde von Zukunftsforscher Robert Jungk in den 1970er-Jahre entwickelt und „als eine allgemeine Methode zur Stärkung demokratischer Prozesse ausdifferenziert“ (<http://www.zhw.uni-hamburg.de>, 2014). Durch die Beteiligung Vieler an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen wurde ein Gegenpol gebildet zu Ent-

scheidungswege, bei denen Experten über Viele bestimmen. In diesem Sinne sollten Zukunftswerkstätten als Demokratie von unten die gesellschaftlichen Machtverhältnisse verändern.

Aktive Beteiligung als gesellschaftlicher Prozess war damals auch ein Thema der Ökologie- und der Friedensbewegung, sicher auch unter dem Einfluss des „Club of Rome“, der ein globales Umdenken bzw. Umlernen forderte. Eine Methode wie die Zukunftswerkstatt ist damit natürlich auch „ein Kind ihrer Zeit“.

Die wesentlichen Schritte der Methode wurden auch beibehalten, als sie zu Beginn unseres Jahrhunderts Einzug in die Führungstechniken hielt und manche Autoren aufforderten, mit Zukunftswerkstätten „schnell und innovativ die Unternehmenszukunft {zu} gestalten“ (Albers, 2001).

3. Faszination Flexibilität

Obwohl die Methode „in die Jahre gekommen“ ist, ist sie nicht überholt, sondern fasziniert bis heute durch eine große Flexibilität. Sie transportiert die Überzeugung, dass die Kompetenzen und Ressourcen vieler Beteiligter in einem kreativen Lösungsprozess mindestens ebensogute, sogar bessere Ergebnisse erzielen als Entscheidungen, die Expertengremien fällen.

Mittels einer Zukunftswerkstatt kann man arbeiten ...

- in einem breiten Spektrum von Altersgruppen, auch in gemischten Altersgruppen (Schulkinder bis Senioren)
- mit sehr breiter Zahl von Teilnehmenden
- mit Menschen unterschiedlicher Vorkenntnisse und Bildung
- mit Laien, Fachleute oder in gemischter Besetzung
- mit Menschen, die sich in größeren Gruppen ungern einbringen und deren Ideen damit oft verloren gehen
- an der Entwicklung neuer Perspektiven, Ideen, Utopien, ... oder an der Lösung konkreter Problemstellungen

Eine Zukunftswerkstatt ist damit ein Instrument, das von der Mitwirkung vieler Beteiligter lebt, die jeweils unterschiedliche Blickwinkel in die kreative Bearbeitung einer Fragestellung einbringen.

4. Ablauf einer Zukunftswerkstatt

Eine Zukunftswerkstatt folgt einem klaren Aufbau von drei Phasen. Allerdings ist der Einstieg so wichtig, dass er in der Literatur häufig separat behandelt wird (z.B. (Albers, 2001, S. 70ff). Die Fragestellung der Zukunftswerkstatt kann eine breite Grundsatzfrage sein (z.B. „Wie soll unser Verein in 10 Jahren aussehen?“), zu der eine zielgebende Vision entwickelt wird, oder ein konkretes Problem, für das noch nie gedachte Lösungsansätze gesucht werden (z.B. „Unser Team muss mit einer Personalstelle weniger auskommen - wie kann das gehen?“).

4.1 Ankommen - Einsteigen

Die Orientierungsphase stellt in der Vorbereitung eine besondere Herausforderung dar. Ankommende sollen sich natürlich willkommen fühlen, darüber hinaus sollen sie merken: Eine Zukunftswerkstatt ist bunt, lebendig, kommunikativ, kreativ - eben anders als sie vielleicht Zusammenkünfte zu Entwicklung und Planung gewohnt sind. Von daher ist es auch wichtig, Unsicherheit aufzufangen und spüren zu lassen, dass man sich mit einem guten Gefühl auf das Neue einlassen kann. „Es ist wichtig, dass Sie den Teilnehmern gleich zu Beginn signalisieren, dass Sie ihre Bedürfnisse, Ängste, Interessen beachten.“ (Albers, 2001, S. 76)

Für die Vorbereitung bedeutet dies, auch an „Kleinigkeiten“ zu denken: Raumbeschilderung, Namensschilder, Garderobe, kommunikationsanregende Bestuhlung, „Auskunftspersonen“, evtl. auch Getränke, Imbiss, etc .

Zu dieser Phase gehört auch, dass die Teilnehmenden über die Methode informiert und ihnen Arbeitsschritte erläutert werden. Wieder ist das Ziel, Unsicherheiten auszuräumen.

4.2 Kritik-Phase

In der Anmoderation des Arbeitsschritts muss die Fragestellung, um die es geht, möglichst konkret dargestellt werden. Manchmal muss man Erfahrungen, Erlebnisse, Gedanken, Beobachtungen, ... der Teilnehmenden erst „wecken“, manchmal „brennt es unter den Nägeln“, so dass Einzelne gleich mit verärgerten, erbosten, enttäuschten, ... Gedanken herausplatzen.

In der Kritikphase werden alle kritischen Eindrücke rund um die Fragestellung gesammelt und mittels Kärtchen visualisiert, wobei Ursachen und Zusammenhänge zunächst nicht interessieren. Sie werden nicht diskutiert, analysiert oder kommentiert, aber können von anderen ergänzt werden. Auch Gegensätzliches kann genannt und notiert werden.

So entsteht eine Sammlung von Mitteilungen, die viele Aspekte des Problems - teilweise in unterschiedlichen Nuancen - benennen. In kleineren Gruppen (bis ca 20 Personen) kann dies im Plenum geschehen, in größeren wird diese Phase in Kleingruppen bearbeitet. Inhaltlich Ähnliches wird unter Oberbegriffen als Cluster gebündelt, so dass inhaltliche Aspekte des Problems entstehen.

Arbeiten mehrere Kleingruppen, tragen sie ihre Ergebnisse im Plenum als Plakate zusammen. Auch hier kann man im Zuge der Präsentationen Plakate zusammenführen, die inhaltlich nahe beieinander liegen.

Nach meinen Erfahrungen kann diese Phase verkürzt werden durch „kritischen Experten-Input“: Fachkundige umreißen aus ihrer Sicht das Problem und weisen deutlich auf kritische Punkte hin. Ein kurzes Input-Referat kann um einige Statements aus der Runde ergänzt werden. So hat ein für die Verwaltung sehr selbstkritischer Rückblick des Sozial-Bürgermeisters auf den eingeschlafenen Prozess der Bürgerbeteiligung in einem Stadtteil Schwäbisch Gmünds die Kritikphase erheblich verkürzt, indem viele in der Runde es bei einem „Sie haben Recht“ belassen konnten. Obwohl mit dem „Einschlafen“ des Prozesses sehr ungute Emotionen verbunden waren, stand am Ende dieser verkürzten Zukunftswerkstatt eine Fülle zukunftsweisender, konkreter Schritte.

Zuletzt werden in dieser Phase Schwerpunkte der weiteren Arbeit festgelegt. In welchen Schwerpunkten Lösungsansätze vermutet werden oder welche eine klare Prio-

rität haben, kann in einer kurzen Diskussion festgelegt oder durch Gewichtungen mittels Farbpunkten ermittelt werden. Eine weitere Möglichkeit kann - je nach Fragestellung - darin bestehen, dass vorbereitete Themenplakate bereits jene Aspekte benennen, die unbedingt bedacht werden müssen; dabei können die Themenplakate spontan um weitere Schwerpunkte ergänzt werden.

Eine grundsätzliche Vorentscheidung ist dabei wichtig: Sollen alle Gruppen eine „Gesamtlösung“ entwickeln, so dass zuletzt zwischen ausgearbeiteten Alternativen gewählt werden kann? Oder sollen die Gruppen jeweils an einem thematischen Schwerpunkt weiterdenken, so dass zuletzt jeweils eine Lösung zu einem Teilaspekt der Fragestellung vorliegt? Diese Entscheidung orientiert sich an der Fragestellung und muss als Aufgabe den Teilnehmenden deutlich vermittelt werden.

Die Teilnehmenden wählen sich einen Schwerpunkt aus, an dessen weiterer Bearbeitung sie sich beteiligen wollen. Nehmen viele Personen teil, werden sie gebeten, zu den entsprechenden Themenplakaten zu gehen. Dort werden sie von der/dem GruppenmoderatorIn begrüßt, der mit ihnen in einen gegenüber den anderen Gruppen etwas abgegrenzten Bereich oder Raum geht, wo bereits alles für die Gruppe bereitliegt.

4.3 Fantasie-Phase

Für den Einstieg in die Fantasie-Phase sollte es der/dem GruppenmoderatorIn gelingen, alle Gedanken an Sachzwänge, Fakten und Realität zu verbannen. „Dieser methodische Schritt, die Kritik zu verlassen und den Visionen Raum zu geben, basiert auf der Überzeugung, dass Ziele dann die größte Chance auf Umsetzung haben, wenn sie von der Kraft der Wünsche und Visionen getragen sind. Nur dann werden sich die Menschen für die Erreichung ihrer Ziele wirklich aktiv engagieren.“ (<http://blk-demokratie.de>, 2014)

Es geht um ...

- Das im beruflichen Alltag Udenkbare denken
- Experimentierfreudig und neugierig sein
- Irrationalen, „verrückten“ Ideen gegenüber aufgeschlossen sein

- Fehlversuche riskieren
- Sich noch so seltsamen Ideen, Träumen gegenüber öffnen
- Interessen und Informationen auf vielfältige Weise aufnehmen“

(Albers, 2001, S. 80f)

Ich selbst arbeite meist im Stil der Erwachsenenbildung, aber es sind in dieser Phase vielfältige andere Ansätze denkbar: „Dies ist die lustvolle Phase der Werkstatt, in der die verschiedensten Ausdrucksmöglichkeiten, vor allem gestaltende Techniken verwendet werden: Bild, Theater, Collage, Brainstorming, Brainwriting, das Bisoziiieren; alles, was Menschen dazu bewegt, begrenzte Wirklichkeiten und ‚Scheren im Kopfe‘ beiseite zu legen und nach neuen Ansätzen zu suchen.“ (Sikora, 2001, S. 112f) Oft wird aus einem wagemutigen Gedankenspiel, das als Spinnerei begann, ein Lösungsansatz jenseits „bewährter“ Möglichkeiten.

Natürlich können die Teilnehmenden selbst Kärtchen beschriften, ich bitte die GruppenmoderatorInnen jedoch, dies zu übernehmen: Zu leicht geht ein Gedanke verloren, weil jemand nicht gerne plakativ schreibt. Aber gerade das ist das Schöne an einer Zukunftswerkstatt: In der kleinen Gruppe trauen sich auch die zu reden, die sonst eher schweigen - und gerade diese Beiträge sind oft wertvoll.

Zugleich drückt das Visualisieren aller Gedanken auch Wertschätzung für den Beitrag aus und jede/r kann verfolgen, wie ein Beitrag in die weiteren Überlegungen einfließt - eine insgesamt sehr demokratische und aktivierende Vorgehensweise. Weil dies der wesentliche Arbeitsschritt ist, muss ihm ausreichend Zeit eingeräumt werden - GruppenmoderatorInnen, die auf die Uhr schauen müssen, beenden damit schnell die Kreativität der Gruppe.

Die Ergebnisse werden wiederum nach Sinnzusammenhängen sortiert und mit Überschriften versehen. Eine Person aus der Gruppe präsentiert das Ergebnis im Plenum in einer gerafften Zusammenfassung.

Haben alle Gruppen an einem Thema gearbeitet, kann im Plenum eine Entscheidung getroffen werden, welche Lösungsansätze konkretisiert werden sollen. Dies muss gemeinsam diskutiert werden bis hin zu der Frage, wie Gruppen weiterarbeiten, deren Ergebnis wenig Realisierungschancen zugesprochen bekam. Der damit für die

Gruppe verbundene Frust ist der Grund, weshalb ich diese Vorgehensweise nicht schätze.

Haben dagegen die Gruppen unterschiedliche Schwerpunkte einer Fragestellung bearbeitet, kann jeweils eine kurze Diskussion im Plenum kritische Punkte oder mögliche Schwierigkeiten aufzeigen, die die Gruppe in die weitere Arbeit mitnimmt.

4.4 Realisierungs-Phase

Nun haben die Gruppen eine Vielzahl von Ideen unter Oberbegriffen, die Teil der Lösung sein können und sie haben eine erste Rückmeldung aus dem Plenum. So starten sie in die Realisierungs-Phase. Meist ist es sinnvoll, jene Ideen, die wenig Aussicht auf Umsetzung haben (egal aus welchen Gründen), zu separieren und die aussichtsreicheren Ideen in den Blick zu nehmen. Die leitende Frage heißt: Was muss getan werden, um diese Idee umzusetzen?

So entsteht eine grobe Planung, mit welchen Schritten welche Ideen zur Lösung werden können. Das ursprüngliche Konzept sieht vor, diese Schritte zu einem detaillierten Maßnahmenplan auszubauen. Dies ist sicher in Unternehmen der sinnvolle Weg: Definierte Einzelschritte ergeben Abläufe, die nach einer bestimmten Zeit abgearbeitet sein müssen. Auch die Planung von Ressourcen gehört mit dazu.

Allerdings habe ich auch schon Zukunftswerkstätten in der kommunalen Bürgerbeteiligung umgesetzt, wo Aufgaben von Funktionsträgern der Verwaltung umgesetzt werden. In diesen Fällen war eine Priorisierung der Ideen und erforderlichen Schritte sinnvoll, z.B. als Maßnahmenkatalog, der aufeinander aufbauende Schritte auswies oder eine Darstellung der Schritte entlang einer Zeitschiene oder einfach die Unterscheidung „wesentliche / flankierende Schritte“.

Auf jeden Fall muss diese Phase mit einem Ergebnis schließen, das klärt, wer welchen Schritt (mindestens den ersten Schritt) wie bis wann bearbeitet hat und bei wem die Rückmeldungen zusammenlaufen.

Die Ergebnisse dieser Phase werden wiederum im Plenum präsentiert. Bei uns hat es sich bewährt, dass diese Präsentationen am besten von GruppenmoderatorInnen

schriftlich zusammengefasst und zusammen mit einem Fotoprotokoll dokumentiert werden.

Die Zukunftswerkstatt wird beschlossen mit einem Dank an die Mitwirkenden und sie erfahren, wie nun weiter mit den Ergebnissen umgegangen wird.

5. Grenzen

Es gibt verschiedene Aspekte, die den Einsatz der Methode einschränken:

Im Regelfall dauert eine Zukunftswerkstatt einen Tag, große Werkstätten dauern „bis zu einer Woche“ (<http://www.zhw.uni-hamburg.de>, 2014). Dies grenzt den Einsatz in Unternehmen, die für diese Zeit Mitarbeitende freistellen müssen, ein. Auch können sicher nicht alle Mitarbeitende gleichzeitig teilnehmen, so dass VertreterInnen von Abteilungen, Teams, Berufsgruppen, ... sinnvoll und fair ausgewählt werden müssen.

Kann man auf Grund der Fragestellung alle Möglichkeiten der Verkürzung ausschöpfen, muss doch mit einer Mindestdauer von drei Stunden, bei vielen Teilnehmenden vier Stunden gerechnet werden - das ist schon deutlich kürzer, aber immer noch lange, wenn es bezahlte Arbeitszeit in einem Unternehmen ist. Die Mehrzahl der Zukunftswerkstätten, die ich durchgeführt habe, waren vielleicht aus diesem Grund im Bereich von Ehrenamt und Bürgerbeteiligung angesiedelt.

Der Aufwand einer Zukunftswerkstatt ist hoch. Das beginnt bei der Vorbereitung, die sehr penibel darauf ausgerichtet sein muss, Raum für Kreativität zu schaffen und die Teilnehmenden von allem zu entlasten, was Unsicherheit oder Hemmung aufkommen lassen kann. Dazu gehört, dass viele Regeln, Hinweise und Abläufe den Teilnehmenden am besten schriftlich vorliegen sollten. Ferner ist ein für Gruppenarbeit ausreichender Saal oder mehrere zusätzliche Räume erforderlich.

Beim Material ist vor allem an Kärtchen zu denken (bei einer eintägigen Zukunftswerkstatt rechne ich pro Person mit 30 Kärtchen, ggf. in unterschiedlichen Farben), Stifte, Pinnwände, Flipcharts, ...

Auch die Nacharbeit - die zeitnah erfolgen sollte - ist umfangreich. Auch wenn mit Fotoprotokoll gearbeitet wird, müssen doch Abläufe und Schritte festgehalten und kommentiert oder zusammengefasst werden. Ein häufiger Fehler bei Fotoprotokollen ist die „schwäbische Sparsamkeit“: Zu kleine Bilder mit unleserlicher Nano-Schrift nimmt niemand mehr in die Hand. Ich finde es wichtig, allen Teilnehmenden eine Dokumentation zukommen zu lassen: Einerseits ist dies noch einmal Ausdruck der Wertschätzung und trägt zur weiteren Aktivierung bei, andererseits sehen alle noch einmal, wie die ersten Schritte aussehen und insbesondere BürgerInnen fragen dann schon einmal nach, wie es aussieht ... - es ist dann ein kleiner Schritt vom Engagierten zum Controller. Ich habe den Eindruck, insbesondere bei Bürgerbeteiligungsprozessen sind Vereinbarungen mit Zuständigen der Kommune wichtig, wie z.B. nach einem halben Jahr ein „Uptdate“ erfolgen kann - zu Vieles versendet sonst frustrierend schnell.

Auch an die Moderation werden Ansprüche gestellt. Niemand sollte gleich mit der Moderation einer teilnehmerstarken Zukunftswerkstatt beginnen - es bringt eine hohe Anspannung mit sich, Ablauf und Ziele, Einzelne und Gruppen im Blick zu haben, dazu in den Gruppenarbeitsphasen aufkommende Fragen zu klären und ggf. die GruppenmoderatorInnen zu unterstützen (und sei es nur, dass noch Stifte gebraucht werden). Zumal in der Orientierungsphase der Umgang mit Störungen (Mono- und Dialogisierer, Aufgebrachte, Methodenkritiker, Wahlredner, ...) ebenfalls klar, transparent und ziel- und teilnehmerorientiert erfolgen muss, weil auch dadurch der Stil einer Zukunftswerkstatt erlebbar wird.

Die ModeratorInnen in den Gruppen sollten im Moderieren geübt sein; oft finden sich in Organisationen geeignete Personen, die auch ansonsten Multiplikatoren sind - sie einzubinden ist sinnvoll. Ungeübte Personen sollte man lieber gut auf die Aufgabe vorbereiten, denn sie tragen viel zum Erfolg bei.

6. Fazit

Eine Zukunftswerkstatt ist ein lebendiger, kreativer Prozess, der Viele zu Mitgestaltenden von Lösungsprozessen macht und sie zu weiterem Engagement in der Um-

setzung motiviert. Lösungen entstehen in einem transparenten Ablauf und beziehen vor allem noch nicht gedachte Ansätze mit ein, in die sich auch „die Stillen“ mit ihren Ideen einbringen können.

Dauer und Aufwand grenzen die Einsatzmöglichkeiten ein und machen eine Zukunftswerkstatt zu einer Methode, die bei besonderen Fragestellungen und Rahmenbedingungen ihren Platz hat.

Sie ist deshalb bestens geeignet, Neues zu denken und (sogar) Utopien zu entwickeln, sowie die ersten Schritte zur Umsetzung konkret anzupacken. Damit entsteht eine Planung, wie das Ziel erreicht werden kann, allerdings mit der Einschränkung jeder Planung: Unterwegs kann Vieles passieren.

Wolfgang Knapp
2014, Altheim Alb

Literaturverzeichnis

Albers, Olaf. 2001. *Gekonnt moderieren: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik.* Regensburg, Düsseldorf, Berlin, 2001.

de.wikipedia.org. 2014. *Zukunftswerkstatt:* download: 28.03.2014, 2014.

http://blk-demokratie.de. 2014.

http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/programmthemen. Die Methode der Zukunftswerkstatt, 2014, download: 08.04.2014.

http://www.zhw.uni-hamburg.de. 2014. Zukunftswerkstatt. *http://www.zhw.uni-hamburg.de/wiki/index.php/Zukunftswerkstatt.* 2014, download: 08.04.2014.

Sikora, Joachim. 2001. *Handbuch der Kreativmethoden.* Katholisch-Soziales Institut der Erzdiözese Köln, 2001.

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Altheim Alb, den 12.04.2014