

**Marvin Weisbord**

**Zukunfts-  
konferenzen 1:**

**Methode  
und Dynamik**

«Zukunftskonferenz» nenne ich eine bemerkenswerte Seminarform, die einmütige Planungen von Menschen mit unterschiedlichen Interessen ermöglicht. Ich habe den Begriff 1987 aufgenommen, als ich mein Buch *Productive Workplaces* schrieb. Eine Zukunftskonferenz ist das optimale Planungsforum für vielschichtige, «grenzübergreifende Probleme» und verzwickte Dilemmata aus Wirtschaft, Umweltschutz, Technik, Erziehungs- und Gesundheitswesen sowie dem Leben in unterschiedlichen Gemeinschaften.<sup>1, 2</sup>



**MARTIN R. WEISBORD**

*ist einer der grossen amerikanischen Berater, der die OE vor allem auch konzeptionell vorangebracht hat.*

*Er hat mehrere Bücher und viele beachtenswerte Artikel veröffentlicht, und beschäftigt sich seit 1987 intensiv in der Unternehmenspraxis mit Zukunftskonferenzen.*

**W**ie würden Sie z.B. heikle Wasserrechtsprobleme aus dem Gerichtssaal raus in ein Forum fortwährenden Dialogs zwischen den betroffenen Parteien bringen, wie es am Oberlauf des Colorado gelang? Wie würden Sie innerhalb weniger Wochen Bewegung in eine Gesetzesvorlage im Staat Massachusetts bringen, die für die Zukunft der kleinen Handwerksbetriebe dort von grösster Wichtigkeit ist, aber seit Jahren in einer Sackgasse steckt? Wie würden Sie eine gemeinsame Vision und einen gemeinsamen Aktionsplan für unterschiedliche Unternehmenskulturen schaffen, die durch die Zusammenlegung von Filialen in allen vier Ecken der Vereinigten Staaten unter einen Hut zu bringen sind, wie es Whole Foods Market durchgeführt hat? Wie würden Sie nachlassendes Bemühen um Qualität aufgreifen und erst Dutzende, dann Hunderte von Menschen zu kontinuierlicher Qualitätssteigerung über mehrere Jahre hinweg motivieren, wie es Harworth, Inc. gelang? In jedem dieser Beispiele war eine Zukunftskonferenz das katalytische Element.

## Methodologie

Die Methode ist besonders vielversprechend für komplexe Organisationen. Sie ist auf einer soliden theoretischen Basis aufgebaut und kann auf eine weit zurückreichende Erfolgsgeschichte in vielen Kulturen verweisen. Wenn man die zugrundeliegenden Prinzipien beherrscht, kann man vergleichsweise gewagte Aktionspläne schneller als vorher in die Tat umsetzen. Innerhalb von Stunden kann man eine temporäre Planungsgemeinschaft mit Menschen aufbauen, die vorher nie zusammen gearbeitet haben. In diesem Aufsatz werde ich die Prinzipien der Zukunftskonferenz beschreiben; die Methoden, mit denen diese Prinzipien umgesetzt werden und die Dynamik (mit den daraus entstehenden Gefühlen), mit der man während einer Konferenz rechnen muss.

**Innerhalb von Stunden kann man eine Planungsgemeinschaft mit Menschen aufbauen, die vorher nie zusammen gearbeitet haben.**

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist in dem Buch von Kazimierz Gozdz (Hrsg.) *Community Building-Renewing Spirit & Learning in Business*, New Leaders Press, San Francisco 1995, Seite 130 – 140 erschienen und wurde von Monika Delwig übersetzt.

<sup>2</sup> Im Anhang an den Beitrag von Matthias zur Bosen in der OE 14 (1995) 4, S. 42 – 43 wurden wesentliche Informationen über Materialien, Videos, Arbeitskreise usw. zur Zukunftskonferenz zusammengestellt. Auch eine ausführliche Liste der Arbeiten von M. Weisbord zu dieser von ihm so vehement genutzten und weiterentwickelten Methode sowie Hinweise über Aktivitäten und Publikationen des am Ende des nachfolgenden Beitrages genannten SearchNet.

Es ist paradox, dass dieser Aufbau gerade bei leitenden Angestellten besondere Ängste hervorruft: Angst, die Kontrolle zu verlieren; Angst, dass Probleme angesprochen werden, die nicht gelöst werden können; Angst, mit Forderungen konfrontiert zu werden, die nicht erfüllt werden können. Wir müssen diese Gefühle ebenso anerkennen, wie wir uns die konsensualen Prinzipien zu eigen machen müssen. Im Rahmen einer Zukunftskonferenz stossen wir sehr bald auf unerforschtes Gebiet. Wir wissen erst, was passiert, wenn wir dort sind. (Die meisten Menschen meinen, dass sie diese Situation besser und nicht schlechter im Griff haben.) Die grundlegenden Prinzipien der Zukunftskonferenz sind weitgehend auf die alltägliche Führung von komplexen Unternehmen übertragbar. So ist eines der Prinzipien, nämlich «das ganze System in einen Raum bringen», ein Eckpfeiler geworden für Veränderungsstrategien in komplexen Systemen, wenn schnelle Umsetzung und Verpflichtung von entscheidender Bedeutung sind. Die Zukunftskonferenz ist ein gutes Lernlabor für dieses Prinzip UND für die Beherrschung der Ängste, die sie hervorruft. Wir beschäftigen uns gleichzeitig mit dem ganzen System, das die drei Elemente

- Wirtschaft
- Technologie
- Menschen

umfasst.

Wir treten dafür ein, dass in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, in jeder nur vorstellbaren Kombination, jeder alle Daten zur Verfügung haben und für seine eigenen Wahrnehmungen und Pläne verantwortlich sein soll. Dies

bedeutet die Schaffung von Gemeinschaften auf der Basis der Realität – ein zugleich einfaches und anspruchsvolles Prinzip. Als Einzelpersonen können wir auf die «grossen» Probleme keinen Einfluss nehmen, aber gemeinsam können wir Dinge tun, die niemand

**Gemeinsam  
können wir Dinge  
tun, die niemand  
für möglich  
gehalten hätte.**

für möglich gehalten hätte. Um innerhalb einer Organisation eine Gemeinschaft aufrecht zu erhalten, müssen wir Kenntnis haben von den wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen unserer Handlungen.

Bevor ich den Aufbau darlege, muss ich den Unterschied zwischen Zukunftskonferenzen und anderen Versammlungen deutlich machen, die nach einem ähnlichen Muster ablaufen. Grosse Konferenzen bestehen üblicherweise aus Ansprachen, Diskussionen und Ergebnissen in Form von Missionen, Visionen, Strategien, Training und neuen Struk-

turen. Fast alle basieren auf externer Diagnose und Verordnungen: diese Gruppe dort benötigt Informationen; in jener müssen Teams gebildet werden; eine andere Gruppe muss motiviert werden. Solche Zusammenkünfte werden von einem Podium aus gesteuert und verfehlen oft die hohen Erwartungen, die wir in sie gesetzt haben.

Warum sollte eine Zukunftskonferenz anders verlaufen? Zum einen haben wir kein Podium. Unsere Konferenz basiert auf anderen Annahmen. Die erste ist, dass die meisten von uns Barrieren überwinden können, die aus unterschiedliche Kulturen, Gesellschaftsklassen, Geschlechter, Abstammung, Macht, Status und Hierarchie entstehen, *wenn wir an gemeinschaftlichen Aufgaben als Gleichgesinnte arbeiten*. Zweitens müssen wir, um dies leisten zu können, Bedingungen für einen Dialog in einer ganzheitlichen und umfassenden Konferenz schaffen. Erst dann können wir uns komplexen Fragen nähern, Ordnung in Chaos bringen und Verantwortung für unser Leben übernehmen. Wenn wir uns von dem Druck freimachen, hartnäckige Probleme lösen zu müssen, werden wir einen gemeinsamen Nenner finden, von dessen Existenz niemand gewusst hat. Wenn die zu planende Aufgabe uns allen am Herzen liegt, werden wir trotz unserer Skepsis und unserer düsteren Vorahnungen erfolgreich arbeiten. Wir müssen uns darüber einig sein, dass wir nicht die Welt ODER uns gegenseitig ändern wollen, sondern dass wir eine gemischtere Gruppe als üblich sind UND die Bedingungen ändern wollen, die unseren Umgang miteinander bestimmen. Zumindest DAS ist machbar! Wenn wir das Machbare tun, werden wir möglicherweise feststellen, dass andere, «unmögliche» Veränderungen sich von selbst vollziehen.

## Grundprinzipien

Der Erfolg der Konferenz hängt von einer Reihe einander sich verstärkender Verfahrensweisen ab. Wenn ein Element fehlt, ergibt sich eine völlig andere Veranstaltung.

- Sie müssen «das ganze System in einen Raum bringen».
- Global denken, lokal handeln.
- Befassen Sie sich mit einem gemeinsamen Ausgangspunkt und gewünschten Zukunftsperspektiven – nicht mit Problemen und Konflikten.
- Diskussionen/Aktionspläne sollen von der Gruppe selbst gesteuert und die Verantwortung für deren Umsetzung von jedem Einzelnen getragen werden.

# Die Aufgaben

Die Teilnehmerzahl variiert von zweiunddreissig bis zweiundsiebzig Personen, die Dauer der Konferenz beträgt bis zu zweieinhalb Tagen. Ziel sind immer Aktionen von einem gemeinsamen Ausgangspunkt hin zu einer wünschenswerten Zukunft für ein Unternehmen, einen Unternehmensbereich oder lokalen Bereich bzw. eine bestimmte Problemstellung. Der Schwerpunkt kann darauf liegen, eine

**Vieldeutigkeit, Ängstlichkeit und Verwirrung sind wesentliche Nebenprodukte ebenso wie Spass, Energie und Leistung.**

von allen getragene Vision für die Zukunft zu finden, oder aber eine bereits existierende Vision umzusetzen. Abbildung 1 zeigt die fünf Aufgaben in der richtigen Reihenfolge. Die Aufgaben 1 und 4 werden immer in gemischten Gruppen von ca. acht Personen, die einen Querschnitt aller vertretenen Interessen darstellen, ausgeführt. Die Aufgaben 2 und 3 werden in Gruppen Gleichgesinnter, sogenannten «Interessensgruppen» behandelt. Für Aufgabe 5, die Planung von Aktionen, werden die Gruppen so gebildet, wie es die Teilnehmer für sinnvoll halten. Reihenfolge und Gruppenzusammensetzung sind nicht frei wählbar, da

sie den entscheidenden Beitrag zu der Dynamik bilden, die zu konstruktiven Ergebnissen führt. Vieldeutigkeit, Ängstlichkeit und Verwirrung sind wesentliche Nebenprodukte ebenso wie Spass, Energie und Leistung.

In Aufgabe 1 fassen wir unsere Geschichte, Unterschiede, Ähnlichkeiten und gemeinsamen Werte zusammen. Dadurch entsteht ein Gefühl der Gemeinschaft, des «im gleichen Boot Sitzens», auf dem gleichen Planeten zu leben. Wir erkennen, dass wir den gleichen Naturgesetzen unterworfen sind und viele Dinge benötigen, die jeder andere auch braucht. Das erreichen wir durch einen Rückblick auf Schlüsselereignisse in der Geschichte der Gesellschaft, eines jeden Teilnehmers und der veranstaltenden Organisation über mehrere Jahrzehnte. Danach sind wir mit jeder Menge Informationen versorgt und brennen darauf, weiterzumachen.

Bei Aufgabe 2 beleuchten wir die äusseren Trends, die unser Leben und unsere Organisation beeinflussen. Wir sammeln unsere Beobachtungen der weltweiten Trends zu einem Bild, das vollständiger ist als das jeder Einzelperson. Mit anderen Interessensgruppen ziehen wir daraus Rückschlüsse für die Gegenwart und die Zukunft. Niemand muss seine Position aufgeben; jeder hört alle anderen Beobachtungen. «Meine Fakten» werden «Deine Fakten» und umgekehrt. Die gesamte Konferenz erstellt eine Ge-

Abbildung 1

## Schlüsselemente der Zukunftskonferenz

### ■ Zielsetzung: Die Zukunft von XYZ (Problem, Unternehmen, Gemeinde)

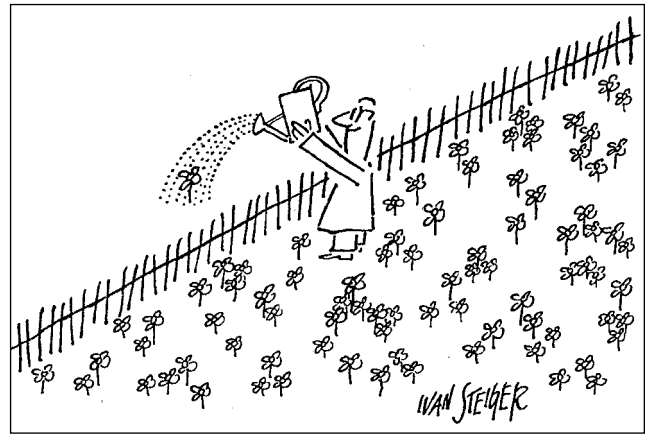
<b>Schaffung einer gemeinsamen Basis als Ausgangspunkt</b>	<b>Vergangenheit:</b> <i>Aufgabe 1:</i> Rückblick auf Schlüsselereignisse in der Gesellschaft, jedes Einzelnen, der veranstaltenden Gemeinschaft, in den letzten x Jahrzehnten
	<b>Gegenwart:</b> <i>Aufgabe 2:</i> Äussere Einflüsse: Kräfte, die unser Leben und unsere Organisation im Moment beeinflussen <i>Aufgabe 3:</i> Innere Einflüsse: was tun wir, auf das wir stolz sind, was bedauern wir
	<b>Zukunft:</b> <i>Aufgabe 4:</i> Ideal-Szenarien für die Zukunft. Gemeinschaftliche Themen
<b>Schaffung einer wünschenswerten Zukunft</b>	<b>Gegenwart:</b> <i>Aufgabe 5:</i> Entwicklung neuer Aktionsschritte auf der Basis des bis hierher Erarbeiteten

danken-Karte der Umwelteinflüsse. Die Teilnehmer sind oft ergriffen und sprachlos angesichts der Komplexität der gemeinschaftlich zusammengetragenen Beobachtungen. Manche verspüren den dringenden Wunsch, davonzulaufen. Stattdessen nehmen wir diesen Gedanken-Atlas (mind map) im wahrsten Sinne des Wortes in Angriff: jeder Teilnehmer markiert mit Farbpunkten die Trends, die ihm am wichtigsten erscheinen. Dann wird in den Interessensgruppen erarbeitet, was diese Karten für jede einzelne Gruppe bedeutet. Sie beschreiben, wie sie gegenwärtig mit den wichtigsten Trends umgehen und was sie in Zukunft tun wollen.

In Aufgabe 3 wird von jeder einzelnen Interessensgruppe eine Bewertung des derzeitigen Status gefordert – worauf sie stolz sind, was sie in ihrem Verhalten gegenüber «X»

**«Wir haben den Feind erkannt, wir sind es selbst!»**

bedauern. Jede Gruppenliste wird als Bestandsaufnahme der «derzeitigen Realität» betrachtet, nicht als Probleme, die gelöst werden müssen. Ziel dieser Aufgabe ist, dass die Interessensgruppen sich die Probleme zu eigen machen und Verantwortung übernehmen, und nicht, dass jemand an den Pranger gestellt oder Schuld zugewiesen wird. An dieser Stelle bekommen wir oft eine Abwandlung des Pogo-Phä-

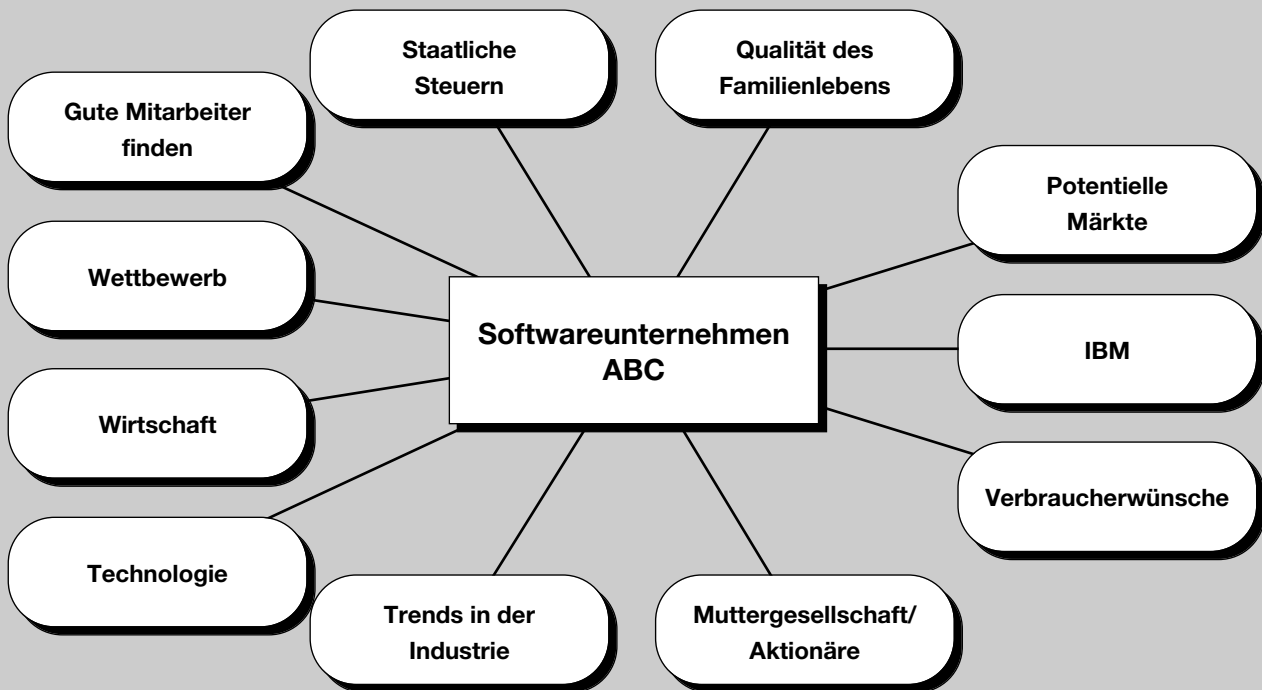


nomens zu hören: «Wir haben den Feind erkannt, wir sind es selbst!» Abbildung 3 zeigt einige Beispiele aus Gruppen, mit denen ich gearbeitet habe.

Im Rahmen von Aufgabe 4 entwickeln gemischte Gruppen ihre idealen Zukunftsszenarien. Zuerst erstellen sie eine Liste der vorher von allen Interessensgruppen genannten wünschenswerten Zukunftsaspekte. Dann beschreiben sie die Hindernisse, die überwunden werden müssen. Schliesslich stellen sie sich vor, dass das ganze Szenario umgesetzt worden sei. Wie sieht das aus, wie fühlt und hört sich das an? Sie bereiten eine kurze schauspielerische Darstellung dessen vor, was sich in fünf, zehn oder zwanzig Jahren oder noch später ereignen könnte.

Abbildung 2

**Bestandsaufnahme der Umwelt**



Wenn wir unsere Träume leben, als ob sie bereits Realitäten wären, vertiefen wir in uns das Gefühl für das, was wir wirklich wollen und wofür wir zu arbeiten bereit sind. Wir erfahren es im wahrsten Sinne des Wortes in unserem Gehirn, unseren Körpern, unserer Psyche. Wir erfahren, wie es sich anfühlt – und dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, dass wir unsere Träume in die Tat umsetzen. Darüber hinaus sind wir uns bewusst, dass das, was spielerisch dar-

gestellt wurde, der gemeinsame Wunsch ALLER ist. Alle Gruppen definieren dann gemeinsame Themen – Schlüsselemente, die in jedem Szenario enthalten sind. Wenn wir uns bei einem Element nicht einigen können, wird nicht daran «gearbeitet», sondern es wird auf die Liste potentieller Zukunftsvorstellungen gesetzt. Gewöhnlich überlappen sich 80 Prozent und mehr der Elemente aus den unterschiedlichen Szenarien. Diese unerwartete Übereinstim-

### Abbildung 3

## Beispiele der Aufgabe 3, die von unterschiedlichen Teilnehmern erarbeitet wurden

### ■ Hersteller A

*Stolz* US-Qualität entsteht wieder neu; die Produktion hat sich darauf eingestellt. Produktion schafft reale Werte: Arbeitsplätze, Wohlstand, Produkte, Märkte

*Bedauern* Es musste erst eine Krise kommen; wir mussten zu viel ausländische Produkte importieren; wir mussten gute Arbeitsplätze abschaffen; wir haben dem Arbeitsmarkt durch Zeitarbeitsverhältnisse zuviel zugemutet, dadurch sanken die Erträge und die Einkommensverhältnisse verschlechterten sich.

### ■ Hersteller B

*Stolz* Wir können uns ändern und anpassen; unsere Arbeitskräfte verfügen über hohe Fertigkeiten und beste Ausbildung; Effizienz und Produktivität werden gesteigert.

*Bedauern* Wir haben die Notwendigkeit zur Veränderung und Diversifizierung zu spät erkannt; wir haben nicht langfristig genug investiert und dadurch Arbeitsplätze, Technologievorsprung, Marktanteile und Vertrauen verloren. Das Verhältnis zwischen Management und gewerblichen Arbeitnehmern lässt viel zu wünschen übrig.

### ■ Einrichtungen für Personal und Wirtschaftsentwicklung

*Stolz* Für die lokale/regionale Entwicklung sind wir leistungsstark; wir haben in diesem Bundesstaat gute Voraussetzungen; wir haben viele Mitspieler auf dem privaten Sektor und bekommen viel Input für Strategien von regionalen Gruppen.

*Bedauern* Wir reagieren, anstatt selbst zu agieren; wir liegen hinter dem Trend, da wir Entwicklungen und Bedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt nicht vorhersehen; wir versuchen, dem Staat Konkurrenz zu machen und haben keine klaren Prioritäten.

### ■ Private Dienstleister/Berufsverbände

*Stolz* Wir haben beste Möglichkeiten; wir haben überlebt und Ergebnisse erzielt.

*Bedauern* Auf der Management-Ebene werden Probleme erkannt und zugegeben, aber die Unternehmen arbeiten nicht zusammen oder geben ihre Lösungen nicht an andere weiter; die Unternehmen halten mit Kundenwünschen und Weltmarktbedürfnissen nicht Schritt.



mung verändert unsere Aktionspläne. Wir haben, meist zum ersten Mal, erkannt, wo wir und andere Schlüsselpersonen stehen.

Aus diesem Grund sind wir bei Aufgabe 5, der Planung von Aktionen, ziemlich sicher, dass wir an einer Zukunft arbeiten, die sich das gesamte Spektrum der Teilnehmer

**Wenn wir unsere Träume leben, vertiefen wir in uns das Gefühl für das, was wir wirklich wollen.**

voller verbringen könnte als damit, einen gemeinsamen Ausgangspunkt zu suchen, bevor getrennte Aktionspläne entwickelt werden.

## Warum dieser Prozess funktioniert

Zukunftskonferenzen entwickeln sich aus dem gesunden Menschenverstand heraus. Sie bauen auf Fähigkeiten und Wissen auf, die die Menschen bereits haben – ohne Übung,

**Zukunftskonferenzen bauen auf Fähigkeiten und Wissen auf, die die Menschen bereits haben – ohne Übung, Mahnungen und Ratschläge.**

Mahnungen und Ratschläge. Dieser Prozess versetzt uns in die Lage, den Verstand einzusetzen, der uns angeboren ist. Ausserdem wird uns ermöglicht, Technologie und Volkswirtschaft zu erforschen und in das soziale Gefüge unseres Lebens einzubinden – für langfristige Planung ein entscheidender Schritt. Deshalb haben Zukunftskonferenzen mit grosser Wahrscheinlichkeit erneuernde,

produktive, idealistische, praktische und überraschend langlebige Auswirkungen.

Sie basieren auf einem einfachen Prinzip, sind aber nicht leicht durchzuführen und die Ergebnisse können nicht vorhergesagt werden. In ihrem Verlauf stossen wir auf Vieldeutigkeiten, die uns zur Schaffung eines neuen Weltbildes veranlassen. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass veranstaltende Organisationen oft bei dem blossen Gedanken kalte Füsse bekommen, einen solch unberechenbaren Prozess in Gang zu setzen. Menschen einladen, die normalerweise nicht zusammentreffen, Untersuchung des globalen Zusammenhangs, bevor die eigenen Probleme in Angriff genommen werden; Arbeit in selbstgesteuerten Gruppen Gleichgesinnter, darunter Fremde und Menschen, die Konflikte oder Fehlschläge hinter sich haben; Konferenzdauer von sechzehn Stunden (ohne Pausen und Mahlzeiten) an drei Tagen, anstatt möglichst alles in einen Tag hineinzupressen; Aktionsplanung erst, nachdem ein Konsens über die Zukunft gefunden wurde, die wir alle haben wollen. Diese Schritte sind für den Erfolg von entscheidender Bedeutung, für die Veranstalter können sie allerdings zermürbend sein.

Oft gehen Organisationen davon aus, dass ihre Interessensgruppen anderer Meinung sind. Sie werden nicht erscheinen, nicht bleiben, ihre Zeit nicht damit verbringen, über die Vergangenheit zu reden. Sie sind zu beschäftigt, zu wichtig

und wissen zu viel, um eine solche Konferenz nötig zu haben. Selbst wenn ihre Leute teilnehmen würden, käme es nie zu einer Einigung über eine gemeinsame Zukunftsauffassung. Diese Annahmen mögen nützlich sein, aber nur, wenn man sie auf die Probe stellt. Menschen, für die der Prozess der Zukunftskonferenz Neuland ist, gehen möglicherweise aus Mangel an Erfahrung bei den Schlüsselementen Kompromisse ein und mindern damit zwar ihre Angstgefühle, aber auch die Chancen, dass sich etwas Neues ereignet. Halten Sie sich immer vor Augen, dass wir einen bedeutenden Durchbruch erzielen können, wenn wir die Grundbedingungen erfüllen. Wenn nicht, werden wir es bedauern. Zukunftskonferenzen erfordern eine neue Offenheit gegenüber Methoden, die bei den Menschen Hoffnung, Vertrauen und Würde wecken und gedeihen lassen.

**Zukunftskonferenzen erfordern eine neue Offenheit gegenüber Methoden, die bei den Menschen Hoffnung, Vertrauen und Würde wecken und gedeihen lassen.**

# Die Entstehungsgeschichte der Zukunftskonferenzen

Die intellektuellen Wurzeln der Zukunftskonferenzen reichen bis in die zwanziger Jahre unseres Jahrhunderts zurück. Die einfachen Aufgaben sind auf einer soliden Basis aus Forschung und Theorie aufgebaut. Ich möchte die wesentlichen Einflüsse nennen, für die ich besonders dankbar bin. Zuerst ist eine Zusammenfassung von 88 Gemeinde-Zukunftskonferenzen, die der verstorbene Ronald Lippitt und Eva Schindler-Rainman in den siebziger Jahren in verschiedenen Orten, Städten und Staaten der Vereinigten Staaten durchgeführt haben, zu nennen. Sie fanden heraus, dass entscheidende Durchbrüche bei Problemlösungen erzielt wurden, wenn man einen Querschnitt durch die verschiedenen Organisationen einer Gemeinde in einem Raum zusammenbrachte – manchmal bis zu zweihundertfünfzig Personen – manchmal schon innerhalb eines einzigen Tages. Ein Schlüsselement dieser Konferenzen war, dass die Teilnehmer «Bilder von Potentialen» (wünschenswerte Zukunftsvorstellungen) entwickelten, anstatt kopfüber in die Problemlösung einzusteigen. Diese Arbeit führte zu Beginn der achtziger Jahre unmittelbar zu meinen eigenen Experimenten, «das ganze System in einen Raum zu bringen» und den Schwerpunkt nicht auf die Liste der Probleme, sondern auf die Zukunftsbetrachtung zu legen.

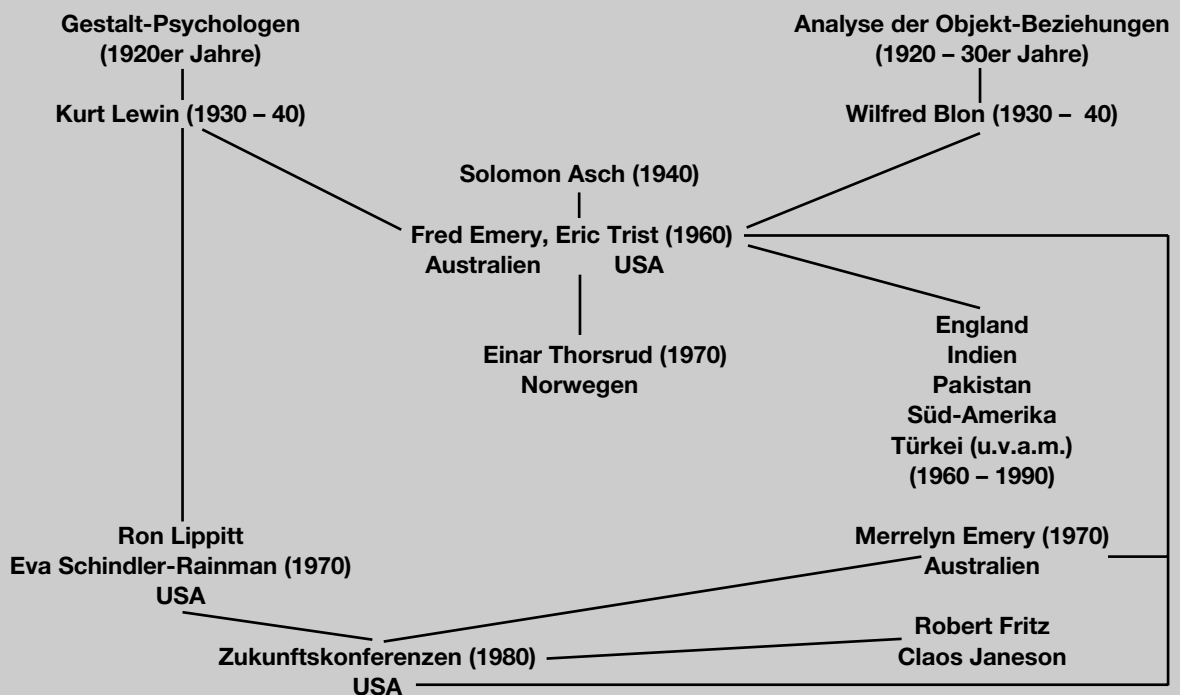
Starken Einfluss hatte auch die Pionierarbeit von Eric Trist und Fred Emery mit ihren «Zukunftskonferenzen», die mit einer historischen Sitzung zur strategischen Planung der Bristol-Siddeley Aircraft Engine Co. im Jahr 1960 begann. Für diese Sitzung hatte Emery eine Tagesordnung vorgeschlagen, die «die Voraussetzungen für einen effektiven Dialog» schaffen sollte und wiederum auf der Kon sensbildungsforschung des Sozialpsychologen Solomon Asch basierte. Asch ging davon aus, dass folgende Bedingungen für die Schaffung der gewünschten Voraussetzungen erfüllt sein müssen:

- Alle Parteien «sprechen über die gleiche Welt», d.h. die Teilnehmer stützen ihre allgemeinen Aussagen durch konkrete Beispiele;
- Alle Menschen weisen grundlegende psychologische Ähnlichkeiten auf, wie z.B. «lachen, lieben, arbeiten, wünschen, denken, wahrnehmen usw., und wenn a) und b) eintreten, dann gilt...
- «Die Fakten, die in der Welt einer Person gelten, werden Teil der Welt der anderen Person und beide entwickeln ein gemeinsames psychologisches Feld.»

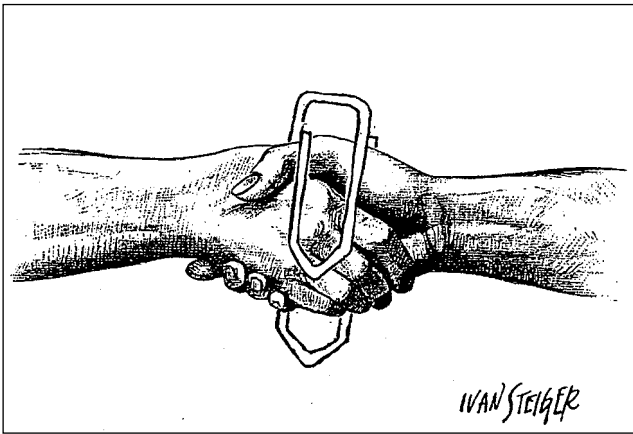
Ab diesem Punkt sind die Menschen zu einem echten Dialog darüber fähig, was zu tun ist. Der Erfolg dieses Dialogs

Abbildung 4

## «Stammbaum» der Zukunftskonferenz







hängt davon ab, inwieweit die Betroffenen erkennen, dass ein besseres Verständnis grössere Wahlfreiheit mit sich bringt. Wenn sie dies erkennen würden, so überlegte Emery weiter, könnten wir davon ausgehen, dass sie das Gemeinschaftliche ihrer Dilemmata und/oder ihres Schicksals empfinden und entsprechend handeln. Emery griff die Mahnung von Asch auf: «Ein Konsens hat nur so lange Gültigkeit, wie jeder Einzelne seine eigene Beziehung zu den Fakten behaupten und seine Individualität bewahren kann; es kann keine echte Übereinstimmung geben ..., wenn nicht jeder an seiner eigenen Erfahrung festhält und einen sicheren Bezug zur Wirklichkeit behält.»

Trist und Emery liessen die Führungskräfte der Fluggesellschaft über den globalen Kontext diskutieren – sie brachten zuerst ihr gesamtes Wissen ein und schufen so eine systemische Sicht ihres eigenen Industriezweiges und ihres Unternehmens. Zu ihrer grossen Überraschung entwickelte sich nicht die übliche Dynamik der meisten projektbezogenen Tagungen – niemand wollte kämpfen, vor der Aufgabe weglaufen oder die Lösung von den Vorgesetzten hören. Das war für die Erforschung zwischenmenschlicher Beziehungen eine Entdeckung von grosser Tragweite. Aus den Erkenntnissen von Emery und Trist leitete ich ab, wie wichtig es ist, einen globalen Zusammenhang herzustellen, eine ganzheitliche, systemische Perspektive zu entwickeln und den Menschen die Verantwortung für ihre eigenen Pläne zu überlassen.

Um die Dynamik der Zukunftskonferenzen hervorzuheben, benutze ich schliesslich noch ein Konzept, dass die Verfahren zu Organisationswandel in den Vereinigten Staaten und Skandinavien stark beeinflusst hat. Es ist das Bild der «Vier-Zimmer-Wohnung», dass der schwedische Sozialpsychologe Claes Janssen entwickelt hat. Es kann praktisch als Wegweiser durch die Konferenz angesehen werden, der den manchmal für Teilnehmer und Moderatoren gleichermassen schwierigen Weg beschreibt. Und so wird es zum Beginn jeder Konferenz vorgestellt. Wir er-

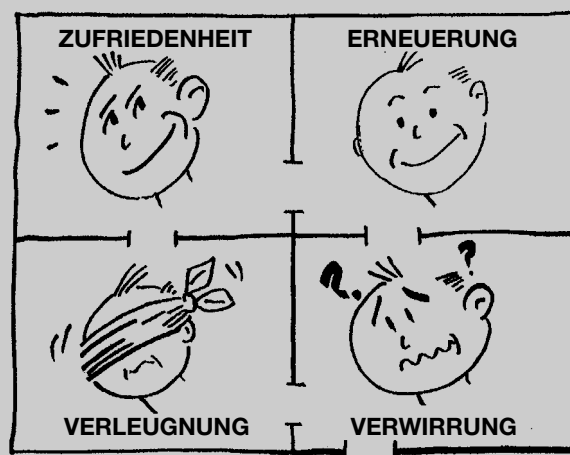
kennen an, dass einige Menschen kritische Augenblicke durchleben angesichts der Komplexität der gemeinsamen Welt. Die Vorstellung, dass wir im täglichen Leben alle vier «Zimmer» betreten, hilft uns, unsere Gefühle zu akzeptieren: bestenfalls Ängstlichkeit, schlimmstenfalls Angst und Machtlosigkeit. In Zukunftskonferenzen anerkennen wir alle unerwünschten Gefühle und versichern den Teilnehmern, dass dies im Verlauf des Prozesses natürliche Erfahrungen sind.

Im Verlauf einer Zukunftskonferenz bewegen wir uns durch alle vier Zimmer. Üblicherweise beginnen die Teilnehmer voller Zufriedenheit, verfallen dann in Verleugnung und Hoffnungslosigkeit bei der Bestandsaufnahme der Gegenwart, sind verwirrt angesichts der Erkenntnis darüber, was sie tun und tun möchten, und geniessen ein Gefühl der Erneuerung, wenn sie die ideale Zukunft darstellen. Es ist tatsächlich so, dass wir normalerweise einen Dialog zwischen Erneuerung und Verleugnung erleben, wenn über die Zukunftsaspekte diskutiert wird, auf die sich alle einigen können. Wir müssen immer wählen, ob wir auf dem gemeinsamen Nenner aufbauend handeln oder wegen der verbleibenden Streitpunkte nichts tun wollen.

Wir haben effektiv gelernt, dass der Weg zur *Erneuerung von der Verleugnung über die Verwirrung* führt. Man kommt auf keinem anderen Weg dorthin. In einer Zukunftskonferenz lassen wir diesen Prozess ungehindert ablaufen; wir versuchen nicht, zuviel zu steuern. Alles, was geschieht, erkennen wir als für unsere Zwecke wirklich, geeignet und wichtig an. Kurz gesagt, wir wollen uns unsere Gefühle «eingestehen», sie nicht ändern.

Abbildung 5

## Die «Vier-Zimmer-Wohnung»



Während dieser Reise entstehen Konflikte als natürliche Folge der Informationen, mit denen wir konfrontiert werden. Ein fundamentaler Aspekt der Zukunftskonferenz ist unsere Einstellung zu Konflikten. Wir stossen fast immer auf ungelöste Meinungsverschiedenheiten. 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,

**Während dieser Reise entstehen Konflikte als natürliche Folge der Informationen, mit denen wir konfrontiert werden.**

noch sie zu provozieren. Stattdessen suchen wir den grössten gemeinschaftlichen Nenner, den jeder ohne Zwang oder Kompromisse akzeptieren kann. Auf dieser Grundlage entwickeln wir neue Handlungsformen mit Hilfe von Prozessen, die zu diesem Zweck entwickelt wurden. Die Menschen werden nicht wie durch ein Wunder besser als sie waren, sondern sie lassen andere Aspekte ihrer Persönlichkeit in den Vordergrund treten – die konstruktiveren und kooperativeren Impulse.

Gegensätze nehmen die unterschiedlichsten Formen an. Die hartnäckigsten sind die Konflikte bezüglich religiöser und ethischer Wertvorstellungen; ein Beispiel dafür ist die Abtreibungsdebatte. Sehr oft entdecken wir Uneinigkeit bei Themen, die üblicherweise nicht als kontrovers angesehen werden, sich aber als solche erweisen. Während einer Gemeindekonferenz wollte eine grosse Untergruppe unbedingt traditionelle familiäre Werte als wichtiges Element in die Ausgangsbasis einbeziehen. Eine andere grosse Untergruppe beharrte ebenso verbissen darauf, dass der Begriff «Familie» alle Menschen umfasst, die sich für ein gemeinsames Leben entschieden haben, unabhängig von Familienstand und Geschlecht. Diese Frage kann natürlich nicht in wenigen Stunden gelöst werden, vielleicht sogar nie. Aber beide Gruppen gaben einem umfangreichen Programm zu Beschäftigung, Wohnungsbau, Umwelt, Sicherheit und anderer Dinge ihre volle Unterstützung. Sie mussten sich nicht auf einen gemeinsamen «Familien»-Begriff einigen, um gemeinsam andere drängende Probleme in Angriff nehmen zu können.

Zusammenfassend kann man sagen, dass wir nicht versuchen, unterschiedliche Auffassungen auszuräumen, sondern sie zu hören und zu verstehen. Wir versuchen nicht, den Abstand zwischen Gegensätzen zu verringern, sondern sie anzuerkennen. Wir lernen, erneuern und handeln auf einer gemeinschaftlichen Basis erarbeiteter Ideale, Weltauffassungen und Zukunftsziele. Vor allen Dingen konzentrie-

ren wir uns auf die zentrale Aufgabe der Konferenz, sie ist unser Leitstern. In einer sicheren Umgebung kämpfen die Teilnehmer mit den Themen, Problemen und Herausforderungen, mit denen sie sich als ganzes System konfrontiert sehen. Im besten Fall gelingt es der Zukunftskonferenz, persönliche und politische Differenzen, Probleme und Symptome in den Hintergrund treten zu lassen, so dass wir unsere ganze Energie auf die Schaffung einer dauerhaften, produktiven Gemeinschaft konzentrieren können.

Trotz aller Begeisterung will ich nicht den Eindruck erwecken, dass dies eine einfache Aufgabe ist oder dass in sechzehn Stunden die Folgen jahrelanger Trägheit oder Konflikte beseitigt werden können. Die Konferenz ist einfach, aber nicht leicht. Es ist harte Arbeit, die richtigen Leute in einem Raum zusammenzubringen und diese Vorbereitungen nehmen oft mehr Zeit in Anspruch als die Konferenz selbst. Nachdem ich dreissig Jahre lang den ausgefeiltesten Technologien gefolgt bin, muss ich zur Vorsicht mahnen: die Methoden der Zukunftskonferenz sind so selbstverständlich, dass man sie leicht wegen ihrer Einfachheit abtun kann. Aber sie sind tiefgreifend genug, um Ängste vor Kontrollverlust, Konflikt und Versagen hervorzurufen. Zukunftskonferenzen schaffen bei den Teilnehmern einen so starken Gemeinschaftssinn, dass sie in der vergleichsweise kurzen Zeit ihrer Zusammenarbeit unglaublich produktiv sein können. Viele Einzelpersonen und Gruppen haben den Prozess der Zukunftskonferenz mit und ohne formale Moderation angewandt. Wenn man sich streng an die Methode hält, sich die grundlegenden Annahmen zu eigen macht und die eigenen Ängste um Erfolg und Versagen beherrscht, wird man selbst von der Produktivität der Gemeinschaft überrascht sein, die daraus hervorgeht. ■

**Wir lernen, erneuern und handeln auf einer gemeinschaftlichen Basis erarbeiteter Ideale, Weltauffassungen und Zukunftsziele.**

