

## Die „Zukunftskonferenz“ (Future Search Conference)

nach der Methodik von Marvin R. Weisbord (USA)

Ein mächtiges Werkzeug für schnellen Wandel mit großen Gruppen, - partizipative Planung - interaktives Arbeiten - sehr hohe Gruppendynamik (- eine Konferenzmethodik des „Simultaneous Change“ für schnelle und nachhaltige Veränderungen -).

Zukunftskonferenzen sind **sehr erfolgreiches** Dialog-, Lern-, Planungs- und Mobilisierungsinstrument, mit dem eine relativ große Gruppe (bis 81 Personen) ihre „gemeinsame Zukunft“ planen und dabei unerwartete Durchbrüche erzielen kann. Die Zukunft kann die einer Organisation oder die eines „Themas“ sein, an dem verschiedene Gruppen oder Menschen beteiligt sind.

<p>Notwendig ist ein „Anliegen“</p> <p><b>Internet-Strategie</b></p>	<p>Ein Unternehmen steht vor einer <b>großen Herausforderung</b> oder befindet sich in einer <b>kritischen Situation</b>, was die Einbindung aller mobilisierbarer Kräfte erfordert: - z.B. die Entwicklung und Umsetzung einer (vom Homepage-Auftritt zu e-Commerce mit B2B und B2C: e-Procurement, CallCenter, e-Mail/Newsletter-Services, <b>CRM</b> – Customer Relationship Management, Online-Shop, e-Learning, etc.).</p>
--	---

**Methodik:** viel Energie für Veränderungen freisetzen und Mitarbeiter aktiv involvieren:



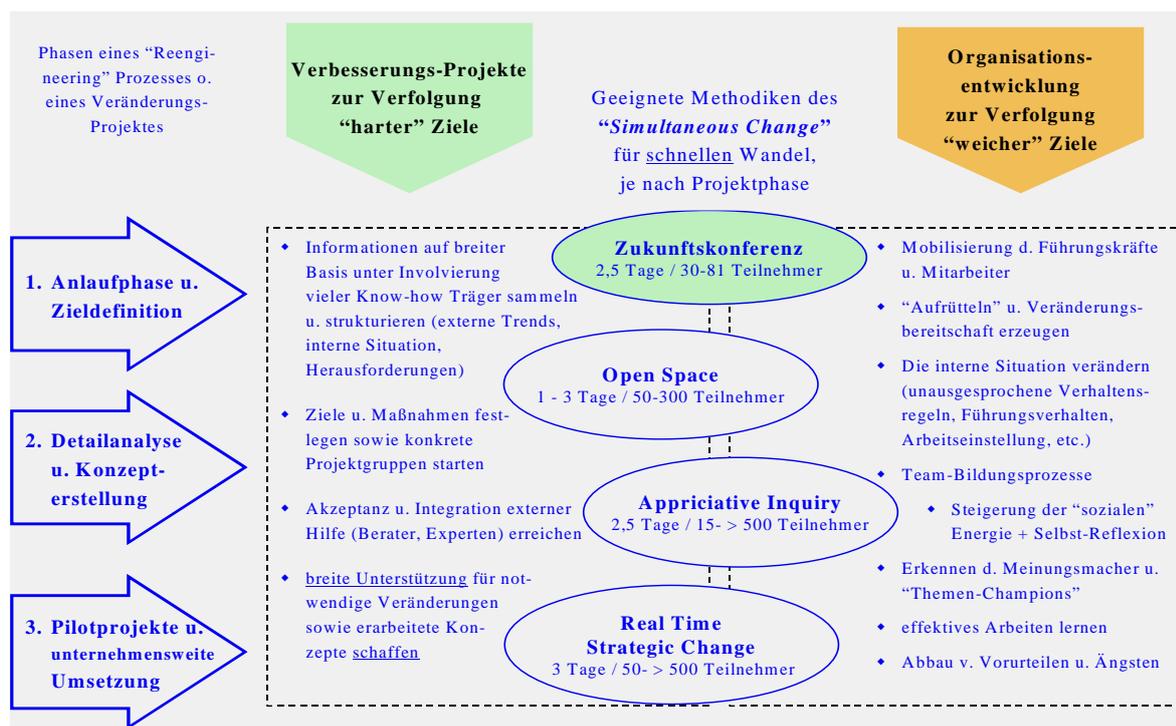
**Aufrütteln** und einen gewaltigen **Energieschub** bewirken, um notwendige Veränderungsprozesse schnell zu vollziehen - *Synthese von effektivem Top-down und Bottom-up*

### Mögliche Zielsetzungen für eine Zukunftskonferenz



Inhalt:		Seite
1.	Methodischer Ansatz	3 - 9
1.1	Geschichte der Zukunftskonferenz	4
1.2	Prinzipien der Zukunftskonferenz	4 - 9
2.	Ablauf der Zukunftskonferenz (5 Phasen)	9 - 11
2.1	Mit einem Rückblick beginnen	9
2.2	Die externen und internen Trends erkennen und strukturieren („den ganzen Elefanten erkennen“)	9 - 10
2.3	Die Zukunft inszenieren	10 - 11
2.4	Gemeinsame Ziele herauschälen	11
2.5	Maßnahmen planen und Projektgruppen starten	11
3.	Materielle und immaterielle Ergebnisse	11 - 13
4.	Mögliche Zusatzmodule für die Zukunftskonferenz (RTSC-Module)	13 - 15
4.1	Module zur Bewusstseinsmachung der heutigen Realität	13 - 14
4.2	Module, um Identifikation mit gemeinsamen Zielen herzustellen	14
4.3	Module zur Förderung des Gemeinschaftsgeistes und zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen Abteilungen	14 - 15
4.4	Module, um erste Schritte in die Wege zu leiten	15
5	Planung und Durchführung einer Zukunftskonferenz	15 - 18

Zukunftskonferenzen eignen sich z.B. für die **Anlauf-** und **Zieldefinitionsphase** einer neuen Strategie, um z.B. gemeinsam eine neue Vision und erste konkrete Ziele zu entwickeln und zu verabschieden, sowie in der **Umsetzungsphase**, um das gesamte Unternehmen für die entwickelten Lösungen gewinnen zu können. Dabei werden nicht nur „harte“ Ziele sondern im Rahmen der Organisationsentwicklung auch „weiche“ Ziele verfolgt:



Zukunftskonferenzen und andere Großgruppen-Interventions-Werkzeuge eignen sich durch die Einbindung vieler Teilnehmer zur Initiierung und Durchführung von bedeutenden **Veränderungsprozessen**. Allgemein wird oft übersehen, dass Veränderungs-Prozesse und die dafür notwendigen Maßnahmen zu definieren, relativ einfach ist - aber nur die Spitze des Eisbergs darstellt:

**- Veränderung zu bewirken ist erst die wirkliche Herausforderung.**

Warum sind Veränderungsprozesse in Organisationen so schwierig?	Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - mit <b>Menschen</b> , die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden!
Der Ablauf großer Veränderungsprozesse zeigt in der Praxis eine Reihe unangenehmer Wahrheiten auf:	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Normalfall: Massiver offener u. verdeckter Widerstand wegen Ängsten, schlechter Kommunikation und fehlender Motivation</li><li>◆ Diskussionen über Veränderungen werden stark emotional und machbezogen geführt und können so nur zu einem kleinen Teil u./o. sehr langsam "sachorientiert" bewältigt werden</li><li>◆ Zahlenmäßig dominieren die Verhinderer und "Bedenkenträger" (20%/60%/20%-Prinzip): Eine Erfolgchance besteht nur, wenn die Veränderer qualitativ und machtmäßig stärker sind.</li><li>◆ Meistens sind erst "Krisen" notwendig, um die Betroffenen "aufzurütteln" und "aufzutauen"</li><li>◆ Den Ideen müssen auch Taten folgen: <b>Wirkungsvolle Eingriffe sind meistens auch schmerzhaft</b>. Erste schnelle Erfolge sind notwendig</li><li>◆ Für die Umsetzung der Veränderung muss das ganze Unternehmen gewonnen werden</li></ul>
<small>Quelle: Bleicher, Prof. Simon, Bain &amp; Company</small>	

## 1. Methodischer Ansatz

Ein Unternehmen oder eine Organisation hat ein **wichtiges „Anliegen“**

- ... ein Unternehmen fusioniert mit einem anderen Unternehmen und die Unternehmensführung beider Unternehmen wollen die Kulturunterschiede ausgleichen, Vorurteile der Mitarbeiter abbauen, das Aufeinanderzugehen fördern, gemeinsame Ziele für die Zukunft festlegen und zur Erschließung der potentiellen Synergieeffekte konkrete Arbeits- und Projektgruppen starten
- ... ein Unternehmen oder ein Geschäftsbereich droht in die Verlustzone abzurutschen und es geht darum, das Bewusstsein für die Ernsthaftigkeit der Situation bei allen Mitarbeitern zu wecken, Informationstransparenz auf einem hohen Niveau zu erzeugen, sehr schnell konkrete Wege für den „Turn-around“ zu entwickeln, sofort konkrete Maßnahmen und Projekte

hierfür zu starten und zugleich die Mitarbeiter für diese notwendigen Maßnahmen zu gewinnen und zu motivieren

- ... ein Unternehmen will schnell wachsen und in diesem Zusammenhang neue Märkte im Ausland erschließen. Zusammen mit potentiellen Partnern, externen Beratern/Fachleuten sowie ausgesuchten Lieferanten und Kunden sollen für den Bereich Marketing/Vertrieb unter Einbindung des gesamten Unternehmens Lösungen erarbeitet und Maßnahmen festgelegt werden, wie diese aggressiven Vertriebsziele erreicht werden können
- ... ein Produktionswerk will zusammen mit Arbeitern, Betriebsräten und vielleicht Gewerkschaftsvertretern eine Vision davon entwickeln, wie in 10 Jahren die Produktion organisiert sein wird
- ... ein Krankenhaus möchte sich angesichts radikalen Wandels neue strategische Ziele setzen und dabei gleich eine

große Zahl von Mitarbeitern wie auch wichtige Externe (Träger, einweisende Ärzte, lokale Politiker) für diese Ziele gewinnen

- ... eine Stadt will ihre Bürger und Institutionen für die Mitarbeit an der Zukunft der Stadt aktivieren
- ...eine Fremdenverkehrsregion will ein Tourismuskonzept entwerfen, das alle Interessengruppen mittragen und umsetzen helfen

....all das können Anlässe für den Einsatz eines bemerkenswerten und wegen der hierbei erzeugten Gruppendynamik sehr mächtigen Werkzeuges sein: der **Zukunftskonferenz**. In einer Zukunftskonferenz kommen 36 bis 81 Personen für 16-20 Stunden, verteilt auf drei Tage, in einem Raum zusammen. Sie sitzen in Siebener-, Achter- oder auch Neunergruppen an mal gemischten und mal homogenen Tischen, sie arbeiten nacheinander an sechs (oder auch mehr) Aufgaben und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse im Plenum, sie lernen voneinander mit dem Kopf und mit dem Herz, sie entwerfen Visionen, vereinbaren Ziele und planen Maßnahmen.

## 1.1 Geschichte der Zukunftskonferenz

Zukunftskonferenzen sind keine Idee der neunziger Jahre. Im Gegenteil, das Konzept entwickelte sich allmählich in den letzten Jahrzehnten. Die Wurzeln reichen bis in die frühen sechziger Jahre zu den Mitbegründern der Organisationsentwicklung *Fred Emery* und *Eric Trist* zurück, die damals in England am Tavistock Institute die Grundlagen gelegt haben. *Fred Emery* hat später in Australien zusammen mit seiner Frau *Merrelyn Emery* die sogenannte *search conference* entwickelt. In den USA erprobten *Ronald Lippitt* und *Edward Lindaman* die Methode *futuring*. Zusammen mit *Eva Schindler-Rainman* führte *Ronald Lippitt* viele Zukunftskonferenzen mit Städten und Gemeinden durch. *Marvin Weisbord* baute in den achtziger Jahren auf den Ideen der anderen auf und verband die Ansätze aus Australien und den USA zur *future search conference*, der heutigen Zukunftskonferenz. Auf der ganzen Welt wur-

den inzwischen zahlreiche Zukunftskonferenzen abgehalten, in Unternehmen genauso wie in Universitäten, Ministerien, Handelskammern, Schulen, Krankenhäusern, Städten und Regionen.

Auch in Deutschland hat sich diese Konferenzmethodik seit über 4 Jahren bewährt und hat eine Reihe von Unternehmen (in Reinform als klassische Zukunftskonferenz nach Marvin Weisbord oder auch in Kombination mit den Methodiken bzw. Modulen des RTSC („Real Time Strategic Change“) und/oder „Open Space“) in ihren Bestrebungen um schnelle und nachhaltige Veränderungen entscheidend helfen können. Zu nennen sind hier vor allem namhafte und erfolgreiche Konzerne (DaimlerChrysler, BMW, Siemens, Hoechst, Bosch, Post, Hewlett Packard, Marriott, ...) sowie eine Reihe mittelständischer Unternehmen, aber auch Organisationen im Non-Profit-Bereich (Krankenhäuser, Städte/Kommunen, Kirchen).

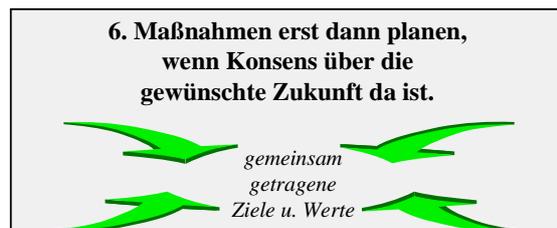
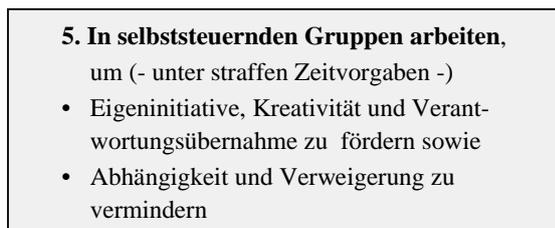
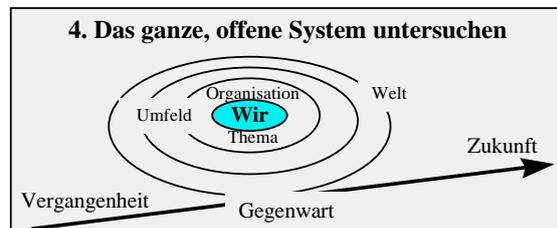
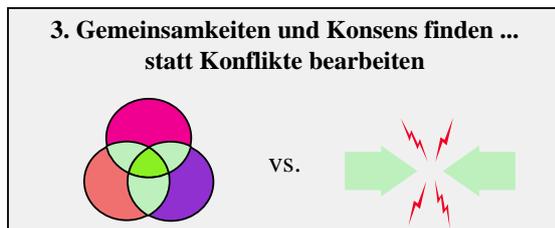
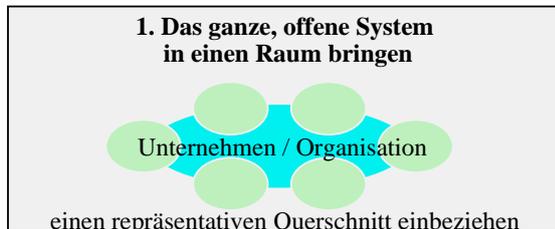
## 1.2 Prinzipien der Zukunftskonferenz

### 1.2.1 Das ganze, offene System in einen Raum bringen

Das zentrale Prinzip der Zukunftskonferenz ist so einfach wie radikal. Es lautet: *das ganze, offene System in einen Raum bringen*. Das bedeutet nun nicht, tatsächlich alle Mitarbeiter eines Unternehmens oder Krankenhauses, alle Lehrer und Schüler einer Schule oder alle Bürger einer Stadt an einem Ort zusammenzuholen. Dies wäre kaum praktikabel. Gemeint ist vielmehr damit, dass man etwa 36 bis 81 Personen, die einen repräsentativen Querschnitt der betreffenden Organisation darstellen, in einem Raum zusammenführt. Dieser Querschnitt besteht neben dem Management (oder Bürgermeister oder...) aus Vertretern aller Funktionsbereiche und aller Hierarchieebenen, aus Frauen und Männern sowie (wenn vorhanden) aus Inländern und Ausländern. Auch externe „Interessengruppen“ gehören zu dem offenen System dazu und nehmen an der Zukunftskonferenz teil: Kunden, Lieferanten, Händler und Lizenznehmer können es im Falle eines Unternehmens sein. Und dort, wo nicht eine Organisation, sondern ein Thema im Mittelpunkt

der Zukunftskonferenz steht, werden Vertreter aller der Interessengruppen einbezogen, die beispielsweise von dem neuen Vertriebs- u.

Marketingkonzept des Produktbereichs X betroffen sind.



„Das ganze System in einem Raum“ ist notwendig, um in einer komplexen Welt wirklich das ganze Bild von der Wirklichkeit zu bekommen. Jeder einzelne von uns berührt, bildlich gesprochen, in einem dunklen Raum nur einen Teil eines Elefanten (der Wirklichkeit) und sieht die anderen Teile nicht; so weiß er nicht, dass er einen Elefanten vor sich hat. In der Zukunftskonferenz lassen sich die Teilansichten zusammentragen und der ganze Elefant sichtbar machen. Es entsteht eine wirklich umfassende Sicht des Systems und seines Umfelds. Diese bewirkt erst die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung und erlaubt eine entsprechende Ausarbeitung der Visionen, Ziele und Maßnahmen.

Maßnahmen. Jeder Vertreter einer Interessengruppe oder eines anderen Teils der Organisation kann eine Tür öffnen, die ein anderer vielleicht nicht öffnen kann. Es macht viel Sinn, die Zukunft mit vielen verschiedenen Interessenvertretern gemeinsam zu planen.

„Das ganze System in einem Raum“ ist auch wichtig, weil die vielen, die bei der Planung während der Zukunftskonferenz dabei waren, hinterher die vereinbarten Maßnahmen mit umsetzen. Jeder Teilnehmer vergrößert die Chance der Realisierung dieser Ziele und

1.2.2 Fokus auf die Zukunft statt auf Probleme

Zukunftskonferenzen sind keine Problemlösungskonferenzen in dem Sinne, wie wir oft Problemlösungsmeetings durchführen. Es werden nicht Probleme aufgelistet, priorisiert und abgearbeitet. Denn das Bearbeiten von Problemen würde die Teilnehmer unweigerlich deprimieren und bei ihnen Ängste auslösen. Man würde an ihren Stimmen hören können, wie die Stimmung sinkt. Die „Luft“ wäre aus der Konferenz „raus“ und die Kreativität weg. Mit Unlust würde man sich durch den Katalog der Probleme quälen. Die

Ergebnisse wären eher kurzfristig und auf Angstreduzierung ausgerichtet.

Bei Zukunftskonferenzen ist der Ausgangspunkt vielmehr die *Zukunft*, nämlich eine *Vision* davon, wie die Organisation oder das Thema, um das es geht, als ganzes in einigen Jahren sein soll. Diese Vision beschreibt den angestrebten Idealzustand, einen Zukunftsentwurf, der strategisch ins Umfeld passt und in dem zugleich die Werte und Hoffnungen der Konferenzteilnehmer verwirklicht sind. Sie ist ein lebendiges, detailreiches und anschauliches Bild dessen, was man gemeinsam erschaffen will. Diese Vision begeistert, macht Mut, vermindert Ängste und löst Optimismus und Tatendrang aus. Durch das Entwerfen einer gemeinsamen Vision legen die Beteiligten ihre „Überlebens-Fassade“ ab und begegnen sich in ihren Hoffnungen. Dadurch entstehen Gemeinschaftsgeist und das Gefühl, zusammen etwas Großartiges kreieren zu können. Die Planung von Nahzielen und Aktivitäten mit „einer Vision für das ganze System“ zu beginnen ist eine viel energetischere Vorgehensweise als das „stückweise Herumdoktorn“ an einzelnen Problemen.

### 1.2.3 Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten

Nur allzu gerne verschwenden wir unsere Energie auf das, was uns von den anderen trennt. Wir sehen die unterschiedlichen Positionen, die wir und andere einnehmen (seien diese anderen Umweltschützer, Arbeitgeber oder anderes), und glauben, nicht gemeinsam handeln zu können, ehe die anderen voll und ganz auf unsere Linie eingeschwenkt sind. Es ist offensichtlich, dass diese Haltung jedes Vorwärtstreten stark behindert. Denn die anderen denken natürlich nicht daran, genauso zu werden, wie wir sie haben wollen. In Zukunftskonferenzen konzentrieren wir uns nicht auf das, was uns trennt, sondern auf das, was uns verbindet. Wir bearbeiten nicht Konflikte und unterschiedliche Weltansichten, wir nehmen sie vielmehr als Teil der Realität. Niemand muss seine Position ändern. Dabei finden wir dann heraus, dass es mehr Gemeinsamkeiten gibt, als wir dachten. Es werden gemeinsame Ziele deutlich und gemeinsames Handeln machbar,

oft auch dort, wo die Situation vorher sehr konfliktär war.

### 1.2.4 Das ganze, offene System untersuchen

Jeder Mitarbeiter, jede Abteilung und auch jeder Bereich eines Unternehmens verfügt über eine Vielzahl von Informationen, zumeist mit Schwerpunkt auf ihren direkten Tätigkeitsbereich. Dadurch betrachten viele die „Welt“ sehr stark aus ihrer Perspektive und ziehen daraus ihre Schlussfolgerungen. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie für ein Unternehmen sowie auch das Festlegen konkreter Ziele und Maßnahmen erfordern zumeist die Aufarbeitung und die offene Analyse des ganzen Systems, d.h. des Themas selbst, der Organisation mit ihren Stärken und Schwächen, des Umfelds (u.a. Markt, Technologie, Wettbewerber) sowie aller wesentlichen Einflussfaktoren und zwar aus den Perspektiven Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

### 1.2.5 In selbststeuernden Gruppen arbeiten

Eine der effektivsten Formen, Menschen zu bewegen ist, sie die Informationen selbst aufbereiten und die Lösungswege auch selbst erarbeiten zu lassen. Durch das Arbeiten in den selbststeuernden Gruppen wird die Eigeninitiative, die Kreativität sowie die Verantwortungsübernahme jedes einzelnen gefördert und eine Verweigerung gegenüber den zusammen erarbeiteten Lösungen nahezu ausgeschlossen.

In Zukunftskonferenzen arbeiten die Teilnehmer in Kleingruppen sehr aktiv mit und erarbeiten sich ihre Erkenntnisse weitgehend selbst. Frontal-Vorträge werden sich möglicherweise nicht vermeiden lassen, jedoch auf das erforderliche Maß beschränkt bleiben. Die Teilnehmer sitzen während der Konferenz an Tischen zu sieben, acht oder auch neun Personen (je nach Anzahl der Teilnehmer). Die meiste Zeit orientiert sich die Sitzordnung am Prinzip der *maximalen Mischung*. An jedem Tisch sitzt sozusagen eine Miniaturversion des Unternehmens bzw. der Organisation. Das erlaubt größtmögliches Lernen für alle Beteiligten. Gegen Ende der Konferenz werden sich höchstwahrscheinlich

auch Freiwilligengruppen unterschiedlicher Größe und Zusammensetzung bilden, um die Maßnahmen für ein Themenfeld zu planen.

Die Erkenntnisse / Ergebnisse der Tische werden ins Plenum eingebracht, um Bestandteil der nun allen gemeinsamen Informationsbasis zu werden. Trotz der großen Zahl der Teilnehmer gibt es dazu verschiedene Möglichkeiten: 2-4-Minuten-Präsentationen aller Tische; herumgehen und Ergebnisse der anderen Gruppen lesen; zusätzlich mit Punkten priorisieren; zusätzlich die Tische, deren Ergebnisse sehr viele Punkte bekommen haben, präsentieren lassen; gemeinsame Reflexion über das Gehörte / Gelesene im Plenum.

Die gestellten Aufgaben werden mit knappen Zeitvorgaben bearbeitet. An den Tischen werden die Funktionen des Moderators, des Zeitnehmers, des Schreibers (für Flipchart) und des Sprechers jeweils pro Aufgabe neu

zugewiesen. Durch die knappen Zeitvorgaben für die Bearbeitung (ca. 30-40 Minuten pro Teilaufgabe) und die kurze Zeit für die Präsentation der Ergebnisse eines jeden Tisches (ca. 2-4 Minuten pro Teilaufgabe) arbeiten die Gruppen sehr effektiv und konzentrieren sich auf das Wesentliche.

Diese Art des Arbeitens und die initiierte Gruppendynamik geben wenig Raum für langatmige Vorträge. Trotzdem erlaubt diese Konferenzmethodik auch, dass in Kurzfassung z.B. ein Ziele- und Thesenpapier der Geschäftsleitung präsentiert oder zum Einfließen zusätzlicher Informationen auch eine Kurzdarstellung seitens eines Kunden oder Experten erfolgen kann, die nachfolgend von den Tischen überarbeitet bzw. diskutiert werden können.

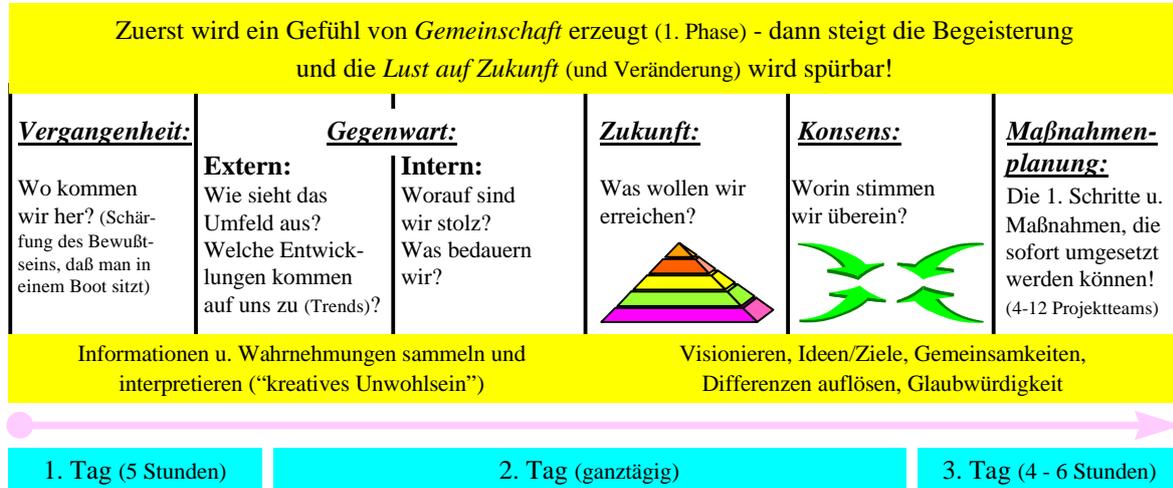


1.2.6 Erst Maßnahmen planen, wenn der Konsens erreicht ist

In Zukunftskonferenzen wird vermieden, zu früh konkrete Lösungen zu diskutieren. Wer mit konkreten Maßnahmen beginnt, läuft große Gefahr, gleich Widerstände zu provozieren und sich an Details festzubeißen. Zukunftskonferenzen sind vielmehr so aufgebaut, dass man zu Beginn relativ lange offen bleibt und nur Informationen und Wahrnehmungen sammelt und interpretiert - aber noch keine unabänderlichen Schlussfolgerungen zieht. Man übt sozusagen die Langsamkeit der Katze vor dem Sprung. Damit die Katze kraftvoll springen kann, muss sie sich langsam anschleichen und mit wachen Sinnen wahrnehmen. So geschieht es auch in einer Zukunftskonferenz. In der langen Phase des Zusammentragens von Informationen finden die Teilnehmer schrittweise immer mehr gemeinsamen Grund. Durch geschickte Aufgabenstellungen können auch solche Themen und Informationen stärker in den Vordergrund gerückt werden, die bislang im

Unternehmen nur von einem kleinen Kreis beachtet wurden (z.B. die Sicht des Kunden, die „Moments of Truth“ oder auch die Stärken und Schwächen der Wettbewerber).

Durch diese Art der Informationsgenerierung, die besonders deutlich die externen Trends herausarbeitet, erhöht sich die Chance, später kreative Visionen, Ziele und Maßnahmen zu entwickeln. So bestehen die ersten drei klassischen Phasen der Konferenz (Vergangenheit, Umfeld, Unternehmen) vor allem aus Dialog, Lernen und Entdeckung. An den Wänden des Konferenzraums reiht sich Flipchart an Flipchart. Mit der Menge an sichtbar aushängender Information steigt das Bewusstsein, dass die Zukunft anders sein wird als die Gegenwart und dass man etwas tun muss - und zwar bald. Jedes zusätzliche Stück Information baut die Spannung auf, steigert das „kreative Unwohlsein“ und fördert den Wunsch, „tiefer zu bohren“. Indem man diese Spannung zunächst aushält, entsteht am Ende ein Ergebnis, das in der Regel alle Erwartungen übertrifft.



**2. Ablauf der Zukunftskonferenz (5 Phasen)**

Zukunftskonferenzen sind inzwischen über Jahrzehnte erprobt, sie sind in jedem Schritt durchdacht und auf die sachliche *und* psychologische Wirkung hin ausgefeilt. Der Ablauf ist so gestaltet, dass ein gutes Dialogklima systematisch aufgebaut und das emotionale Zusammenwachsen der Tagungsgemeinschaft gefördert wird. Es beginnt mit ei-

nem Rückblick in die Vergangenheit (Phase 1), darauf folgt die Analyse von Umfeldentwicklungen (Phase 2 Teil 1: zur Organisation und zum Thema X), danach untersucht man die heutige Realität (Phase 2 Teil 2) der Organisation oder des Themas, entwirft dann Visionen (Phase 3), kristallisiert die gemeinsamen Ziele aller Beteiligten (Phase 4) heraus und plant schließlich Maßnahmen (Phase 5). Diese fünf Phasen bauen schrittweise aufeinander auf und führen trichterförmig vom Generellen zum Spezifischen. Jede die-

ser Phasen dauert etwa 2 bis 4 Stunden, nur die letzte, in der es um die Umsetzung geht, 4 bis 6 Stunden.

## **2.1 Mit einem Rückblick beginnen**

Zu Beginn sitzen 36 bis 81 Personen in einem großen Raum - erwartungsvoll, neugierig, skeptisch, offen und zum Teil ängstlich. Die *erste Aufgabe* (Phase) besteht in einem Rückblick in die *Vergangenheit*. Dabei geht es nicht nur um die Vergangenheit des Organisation oder des Konferenzthemas, sondern auch um die persönliche Vergangenheit der Teilnehmer und um die Vergangenheit der Welt, in der wir leben. Die Teilnehmer stehen von ihren Plätzen auf und tragen Höhepunkte, Meilensteine und wichtige Entwicklungen in an den Wänden hängende „Zeitlinien“ (zusammengeklebte Flipcharts) ein. Sofort sind das Interesse und die Energie der Teilnehmer da. Der Start ist einfach und glückt immer und hat befreiende und motivierende Wirkung für alle. Auf drei etwa vier Meter langen Papierstreifen entfaltet sich die Historie als lebendiges Mosaik in vielen Stichworten. Gruppen interpretieren die gesammelten Informationen und präsentieren ihre Interpretationen der Geschichte der Organisation, der beteiligten Menschen und der Gesellschaft dem Plenum. Dort wird reflektiert, was das Ganze für die Zukunft bedeutet.

Der Rückblick in die Vergangenheit baut Gemeinschaftsgefühl auf. Man hat ja gemeinsam sonnige Tage des Erfolgs und dunkle Nächte des Misserfolgs durchlebt, sich in Zuständen des Optimismus wie der Niedergeschlagenheit befunden und macht sich jetzt bewusst, dass man schon lange in einem Boot sitzt. Die Jüngeren lernen in dieser Phase viel von den Älteren. Vielleicht hat man die Teilnehmer vorher gebeten, Erinnerungsstücke aus der Vergangenheit mitzubringen: alte Prospekte, Plakate, Produkte, Fotos, Urkunden etc. Dann werden diese im Plenum gezeigt und erklärt, und die Vergangenheit wird dadurch noch plastischer. In dieser Phase wird mehr als nur kognitiv Information verarbeitet; es werden Gefühle erzeugt und unmerklich rücken die Teilnehmer der Konferenz zusammen, auch solche die aus „verfeindeten Lagern“ kommen.

Der Rückblick auf die persönliche Geschichte der Teilnehmer ist wichtig, denn er macht gemeinsame Werte sichtbar und erzeugt „psychologische Ähnlichkeit“. Es ist erstaunlich, wie offen einige Teilnehmer auch in der großen Gruppe darüber berichten, was sie in der Vergangenheit bewegt und verändert hat. Auch dadurch wächst die Teilnehmerschaft zusammen und findet eine gemeinsame Basis. Der Rückblick auf die Geschichte der Welt, in der wir leben, bestätigt schließlich allen, dass sie in der gleichen Welt leben und mit den gleichen Herausforderungen fertig werden müssen. Mit dieser weitesten Betrachtung der Konferenzthematik, die sowohl die beteiligten Menschen wie die Welt einschließt, wird die Basis für eine „Verengung des Trichters“ hin zu spezifischeren Themen geschaffen. Man darf die Bedeutung dieses ersten Schritts nicht unterschätzen. Er schafft die emotionale Basis für einen konstruktiven Dialog.

## **2.2 Die externen und internen Trends erkennen und strukturieren („den ganzen Elefanten erkennen“)**

In der *zweiten Phase* geht es um die Untersuchung der *Gegenwart*, der heutigen Realität im Umfeld und innerhalb der Organisation. Für den *ersten Teil*, die Umfeldanalyse (= externe Trends), werden (wenn es sich um ein Unternehmen handelt) die Entwicklungen und Ereignisse auf seiten der Kunden, der Gesetzgebung, der Lieferanten, der Technologie, des Arbeitsmarktes etc. in die Betrachtung einbezogen. Für diese Aufgabe werden die Teilnehmer gebeten, Artikel aus Fachzeitschriften und Zeitungen mitzubringen, die Trends oder Ereignisse im Umfeld beschreiben. In kleinen Gruppen stellen die Teilnehmer sich diese Artikel vor und sammeln ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen über das Umfeld. Im Plenum entsteht dann eine große „mind map“, eine bildhafte „Landkarte“ der Kräfte, die die Zukunft des Unternehmens beeinflussen - komplex und für viele verwirrend, eben so wie die Realität. Enorm viel gelernt wird in dieser Phase, denn bisher hatte ja jeder nur einen Teil des Elefanten erfasst. Teilnehmende Kunden und andere externe Partner des Unternehmens bringen oft wichtige Perspektiven ein. Nun erkennen viele zum ersten Mal das ganze

Bild. Auch in dieser Phase wird nicht nur Information übertragen, es entsteht auch ein Gefühlszustand, nämlich eine oft stille Nachdenklichkeit über den umfassenden Wandel und das Bewusstsein, dass man etwas ändern muss. Die Trends werden schließlich von den Teilnehmern mit Punkten gewichtet; danach werden sie (zu Beginn des 2. Tages) von den einzelnen Tischen eingehend auf ihre Konsequenzen hin analysiert. *Was haben wir bis heute getan und was müssen wir künftig tun, um für diese externen Entwicklungen gerüstet zu sein?* Bei der Bearbeitung dieser Fragen kehrt sich die Nachdenklichkeit um in anpackende Energie.

Im zweiten Teil der **zweiten Phase** steht das **Innenleben** der Organisation oder des Konferenzthemas auf dem Programm. „*Worauf sind wir stolz und was bedauern wir an der heutigen Situation - insbesondere an unserem eigenen Beitrag dazu?*“ heißt die Frage für die Tische (die in dieser Phase nach Interessengruppen geordnet, d.h. in homogener Sitzordnung arbeiten). Nach bisherigem Muster sammeln die Gruppen Wahrnehmungen, interpretieren diese und präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Die Frage nach Stolz und Bedauern macht gemeinsame Werte bewusst. Sie führt häufig zu einem umfangreichen Austausch an Informationen und Aha-Erlebnissen. Man nimmt wahr, wie andere wahrnehmen, und entwickelt Verständnis. Es wird deutlich, was man in die Zukunft mitnehmen und was man zurücklassen will. Die Teilnehmerschaft beginnt sich als ganzes für offensichtlich gewordene Schwächen verantwortlich zu fühlen.

### **2.3 Die Zukunft inszenieren**

Nun ist die Zeit reif für den Entwurf der Vision, die **dritte Phase** der Konferenz. Diese soll keine reine Kopfarbeit werden, sondern den ganzen Menschen mit seiner Phantasie, seinen Intuitionen, seinen Werten und Gefühlen aktivieren. Das „Herz“ der Teilnehmer soll erreicht werden. Daher werden nicht einfach „Statements“ formuliert, denn das wäre reine Kopfarbeit. Vielmehr wird mit kreativen Mitteln die gewünschte Zukunft des Unternehmens anschaulich und lebendig dargestellt (dieses kann auch auf der Basis eines zuvor von der Geschäftsleitung erstell-

ten Ziele- und Thesenpapiers erfolgen, was von den Teilnehmern dann überarbeitet und ergänzt werden kann; hierdurch können für den weiteren Konferenzverlauf Schwerpunkte gesetzt werden).

Die Gruppen erhalten alles, was man zum Gestalten braucht: farbige Stifte, buntes Papier, alte Zeitschriften, Klebstoff und Scheren. Und sie erhalten die Aufgabe, sich von der heutigen Realität nicht einengen zu lassen und ein phantasievolles und innovatives Bild der Zukunft in fünf bis fünfzehn Jahren zu entwerfen. Dabei geht es nicht um konkrete Lösungen und Strategien, sondern um einen idealistischen, gewünschten und zugleich ins Umfeld passenden Entwurf für das ganze System.

Im zweiten Teil der Aufgabe (nach Erarbeitung der Bilder der Zukunft) werden auch die Hindernisse und wie sie von den Teilnehmern überwunden werden konnten, benannt und in die Inszenierung mit eingebaut, womit der Weg in die Zukunft noch realistischer und greifbarer wird.

Die Präsentation der Visionen ist immer wieder ein bewegendes Erlebnis. Die Zukunft entsteht in Collagen, Sketchen, Modellen, Zeitungsartikeln, TV-Dokumentationen, Reden, Briefen, Firmenzeitungen und Versen. Mit ungeheurer Begeisterung werden diese dargestellt. Der Raum ist voll Energie, die Zukunft wird lebendig und ihre magnetische Anziehungskraft wird für alle spürbar. Nach den Präsentationen werden die Gemeinsamkeiten im Plenum herausgearbeitet. Die Teilnehmerschaft findet sich dadurch in ihren gemeinsamen Zielen, Wünschen, Hoffnungen und Idealen. Es entsteht der Wille, diese Zukunft zu erschaffen - und zwar mit dieser Gruppe.

## **2.4 Gemeinsame Ziele herauschälen**

Die Visionen der Tische driften nie auseinander, vielmehr erweisen sie sich als erstaunlich kohärent. Der Grad der Überlappung ist groß. Nun muss herausgeschält werden, in welchen Zielen sich alle Anwesenden einig sind. Die Tische erarbeiten das Gemeinsame zuerst für sich, dann kommen jeweils zwei Tische zusammen und schließlich sitzt das Plenum vor einer großen Wand und sichtet die gemeinsamen Ziele. Diese **vierte Phase** ist kritisch und findet daher am frühen Morgen des dritten Tages der Konferenz statt, wenn alle - einschließlich der Moderatoren - noch hellwach sind. Dort, wo Ziele streitig sind und das auch nach Beseitigung von Missverständnissen, die sich aus der Formulierung ergeben, noch bleiben, werden diese Ziele ganz einfach aussortiert. Mit 50 oder 80 Personen lassen sich solche Streitpunkte nicht ausdiskutieren. Doch das ist auch nicht nötig. Die Gemeinsamkeiten sind in aller Regel sehr groß. Es bleibt ein Fundus gemeinsamer Ziele, der große Möglichkeiten für gemeinsames Handeln bietet. Die Teilnehmer erleben nun, wo alle gemeinsam stehen. Und das hat Einfluss auf die nachfolgende Planung. Es ist viel leichter, sich für Ziele einzusetzen, die von vielen anderen geteilt werden.

Die streitigen Ziele verschwinden im übrigen nicht in der Versenkung. Sie werden auf einer Wand mit der Überschrift „Ungelöste Differenzen“ gesammelt und dokumentiert. Falsche Harmonie soll nicht vorgespiegelt werden.

## **2.5 Maßnahmen planen und Projektgruppen starten**

Die Zukunftskonferenz biegt nun mit Energie und in gewissem Sinne mit „Tempo“ in die Zielgerade ein. Es geht in der **fünften und letzten Phase** um die Erarbeitung der Maßnahmen. Die gemeinsame Basis dafür ist geschaffen und der Wille ist da. Die Teilnehmer erarbeiten zunächst Maßnahmenvorschläge für sich selbst und dann meistens für ihr Ressort, ihre Abteilung oder ihre Interessengruppe. Es kann sich auch eine Planungsrunde in Freiwilligengruppen anschließen, oder es kann sein, dass von Anfang an die Planung in Freiwilligengruppen sinnvoll ist.

Dann sucht man nach „Energieträgern“: Individuen, die sich für ein Ziel besonders einsetzen wollen. Sobald sich die Energieträger gemeldet haben, scharen sich alle anderen um sie herum, je nach Affinität zu Thema und Person.

Die Ergebnisse werden am Ende von den Gruppen im Plenum präsentiert - das steigert die Verpflichtung. Manche Gruppen planen noch Termine, wann sie sich wieder treffen. Nachdem dann noch Freiwillige gefunden werden, die die Konferenz dokumentieren, gehen die Teilnehmer mit der Gewissheit nach Hause, nicht nur eine gemeinsame Vision entworfen und gemeinsame Ziele vereinbart, sondern auch konkrete Schritte eingeleitet zu haben. Die Skepsis zu Beginn der Konferenz hat sich in Optimismus verwandelt. Dieser Zuwachs an Energie bleibt meist nicht auf die Teilnehmer der Zukunftskonferenz beschränkt, er überträgt sich oft von allein auch auf andere, beispielsweise Kollegen.

## **3. Materielle und immaterielle Ergebnisse**

Auf der greifbaren Ebene erzeugen Zukunftskonferenzen konkrete Ziele und Maßnahmen und oftmals innovative Durchbrüche. Auf der immateriellen Ebene entwickeln sie die Energie und Kultur der Organisation. Gemeinsame Werte werden bewusst. Ressorts und Abteilungen bauen Vorurteile ab und entwickeln Verständnis füreinander. Ängste werden durch Elan ersetzt. Und nicht zuletzt entsteht das Gefühl, eine große Gemeinschaft zu sein, die eine wertvolle Vision und gemeinsam getragene Ziele verwirklichen will. Zukunftskonferenzen sind Arbeit, doch zugleich sind sie ein großes Ritual und ein Gipfelerlebnis, das den Geist der Organisation oder des Unternehmens formt.

Natürlich muss hier auch die Frage gestellt werden, ob die Wirkungen einer Zukunftskonferenz nachhaltig sind. Wird tatsächlich alles umgesetzt? Nimmt der Energieschub nicht schnell wieder ab? Die Erfahrung zeigt, dass tatsächlich sehr viel umgesetzt wird, mehr als bei den meisten anderen Methoden

Die **Wirkungen** und **Ergebnisse** einer Zukunftskonferenz sind für alle Beteiligten sehr weitreichend  
- Einzigartig ist, dass die neue Vision, die Ziele und die weiteren gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse dann auch von allen Teilnehmern gewollt, getragen und mit viel Energie schnell umgesetzt werden.

Führungskräfte	Mitarbeiter	Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gewinnen neue Perspektiven (Ziele) und sind neu motiviert</li> <li>• sehen die Schnittstellen zu den anderen Funktionen/Abteilungen</li> <li>• erhalten neue Lösungsansätze (statt Probleme)</li> <li>• generieren sehr viel Informationen in 2,5 Tagen (Kunden, Markt, Produkte, Mitarbeiter, Umfeld, etc.)</li> <li>• erkennen das Potential                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ihrer Mitarbeiter u.</li> <li>- der anderen Teilnehmer</li> </ul> </li> <li>• erkennen Widerstände ihrer Mitarbeiter sowie die von anderen Funktionen/Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen das "große Bild" (Zusammenhänge)</li> <li>• arbeiten eigenverantwortlich mit</li> <li>• sind engagiert u. motiviert</li> <li>• äußern selbst neue Ideen</li> <li>• ihr Bewußtsein wird geschärft</li> <li>• übernehmen teilweise erstmals selbst Verantwortung</li> <li>• entwickeln ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander sowie mit dem Unternehmen und bauen Vorurteile ab</li> <li>• Anleitung zu effektivem Arbeiten u. Teammeetings (inkl. Sicherstellung von Dialogfähigkeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt d. wirklichen Energieträger</li> <li>• Energie- u. Motivationsschub im gesamten Unternehmen</li> <li>• Erarbeiten einer von allen getragenen Vision sowie von gemeinsamen Zielen und Werten</li> <li>• konkrete Maßnahmen werden initiiert (auch mit Kurzfristresultaten)</li> <li>• funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird verbessert</li> <li>• angedachte Konzepte überarbeiten und vertiefen lassen = Akzeptanz auf breiter Ebene</li> <li>• stellt Erfolg über Follow-up sicher</li> </ul>

## 2 Anwendungsbeispiele für eine Zukunftskonferenz

**Zukunftskonferenz "Mode"** (Forum Fashion Future):  
*"Eine Zukunft für die schönste Branche"*

80 Teilnehmer (heterogener Teilnehmerkreis: 10 Tische mit 2x Handel, 2x Konfektion, Design & Hochschule, Vorstufe, Messe, Agenturen, Medien u. externe Impulsgeber)

erarbeitete Trends:  
kritischer Verbraucher; Lifestyle (Tommy Hilfiger) wichtiger als Ware; durch Ware können wir uns nicht mehr unterscheiden; Models als Stars; Sportidole; Sportmode (Sportswear): Snowboard, Roller Skates, etc.; Schnellebigkeit - Trendüberlagerung; young fashion; Casualisierung; alles was schön, was angenehm ist; es wird immer mehr in Marken investiert; Warten auf Impulse von außen, BRD hat selbst wenig bewegt; Naturwelle (Stoffe); Cocooning; neue High-Tech-Chemiefasern (umweltfreundlich / synthetische Stoffe sehen aus wie Naturstoffe); 40% zuviel Ware u. 40% zuviel Verkaufsfläche; Factory Outlets, Shopping Centers, Mailorder, Internet; Eigenmarken des Handels (Tschibo); Globalisierung der Vertriebsstrukturen (Boss, Shop in shops), etc.

gemeinsame Ziele:  
intensivere Kooperation über alle Wertschöpfungsstufen hinweg, BRD macht Mode, höhere Dienstleistungen für den Kunden, intelligente Produkte mit umweltverträglichen Stoffen, etc.

gegründete Arbeitsgruppen:

1. Lifestyle/Genußwelt, 2. Internet, 3. Intelligente Produkte,
4. Mode als Kulturgut, 5. Neue Wege der Kundenansprache,
6. "Der gläserne Verbraucher"

**Zukunftskonferenz eines Elektronikgroßhändlers:** *"Wie erreichen wir eine höhere Kundenzufriedenheit?"*

64 Teilnehmer (8 Tische mit 2x Vertrieb, Marketing/Produktmanagement, Hotline, EDV/Versand, Controlling/Geschäftsführung, Personal/Betriebsrat, Händler)

erarbeitete Trends:  
schneller technischer Fortschritt, hoher Preisverfall, Globalisierung, zunehmender Wettbewerbsdruck, sinkende Margen für den Großhandel, neue Absatzwege (Tschibo, die neuen "Telekoms", etc.), Produkte können immer mehr - Produktdifferenzierung über technische Leistungsmerkmale, Kunde überblickt nicht das technische Leistungsspektrum der Produkte, Produkte werden anwendungsfreundlicher (plug&play), Kunde favorisiert Anbieter von "Systemlösungen"; Mailorder-Geschäft und Elektronikmärkte gewinnen - der Fachhandel verliert Marktanteile; zu viele Produkte; etc.

gemeinsame Ziele:  
verbesserter Service, höhere Erreichbarkeit sicherstellen, Konzentration auf die "Moments of Truth", weniger Reklamationen, weniger Lieferanten, höhere Lagerumschlaggeschwindigkeit, kompetente Beratung, flexible Arbeitszeitgestaltung, etc.

gegründete Arbeitsgruppen:

1. Das Internet als Einkaufsplattform, 2. Call-Center-Solution für die Hotline, 3. Optimierte Personaleinsatzplanung, 4. "Telemarketing", 5. Systemlösungen (Bundels) für den Kunden, 6. Optimierung des Lagerbestandes, 7. Intranet als gemeins. Kommunikationsplattform

der Planung. Gefördert wird die Intensität der Umsetzung, wenn man es nicht bei einer Veranstaltung belässt. Der gleiche Kreis kann sich nach sechs bis zehn Monaten wieder für einen halben Tag oder auch einen ganzen Tag treffen. Jede Gruppe berichtet dann von ihren Aktivitäten und plant weitere Schritte (z.B. unter Einsatz der Konferenzmethodik „Open Space“).

Die Anwendungsmöglichkeiten von Zukunftskonferenzen sind enorm und gehen weit über Organisationen und Unternehmen hinaus. Sie können dazu dienen, nach einem Unternehmenskauf das kaufende und gekaufte Unternehmen zusammenzuschweißen und gemeinsame Strategien zu entwickeln. Sie können helfen, eine bürokratische, „verkalkte“ Organisation zu einer lebendigen, flexiblen Organisation zu machen. Sie können für die strategische Planung, die sich hinterher in einer oder mehreren kleinen Runden fortsetzt, ein motivierender Kick-off, ein Werkzeug zum Zusammentragen von Informationen und zur Entwicklung einer stimulierenden Vision sein. Sie können sogar in einer Krise sinnvoll sein, wenn man nämlich die Mitwirkung und Intelligenz vieler braucht, um aus der Krise herauszukommen. Zukunftskonferenzen können in einer ganzen Organisation genauso durchgeführt werden, wie in einem Teil davon: einem einzelnen Werk, einem Rechenzentrum oder einer Serviceorganisation. Manchmal reicht eine einzige Zukunftskonferenz mit einer eintägigen Follow-up-Konferenz einige Monate später für nachhaltigen Wandel aus, manchmal braucht es eine Serie von Zukunftskonferenzen, um genügend Schlüsselpersonen zu erfassen.

Zukunftskonferenzen sind ein Instrument, dessen Zeit gekommen ist. Sie sind einfach und radikal. Sie nutzen die Fähigkeiten des ganzen Systems, um das ganze System einschließlich seiner Vergangenheit, Außenwelt und beteiligten Menschen, der Fakten, Wahrnehmungen und Werte zu analysieren. Sie sind die Bühne für den Entwurf der Vision und der Ziele für das ganze System und aktivieren das ganze System. Zukunftskonferenzen sind ein Schlüsselwerkzeug ganzheitlichen Führens. Ihre Ergebnisse sind sehr lohnend.

#### **4. Mögliche Zusatzmodule für die Zukunftskonferenz (RTSC-Module)**

Der vorstehend beschriebene Ablauf stellt die klassische Form der Zukunftskonferenz nach dem Modell von Marvin Weisbord dar. Grundsätzlich sollte hiervon nicht abgewichen werden. Vereinzelt wurde vorstehend jedoch bereits darauf hingewiesen, dass es eine Reihe von Zusatzmodulen aus der Konferenzmethodik „RTSC“ (Real Time Strategic Change) gibt, die z.B. zur Aufarbeitung gewisser Informationen oder um die Konferenz auf gewisse Schwerpunkte zu lenken, eingebaut werden können. Der genaue Ablauf einer Zukunftskonferenz und wie in diesem Zusammenhang die Aufgabenstellungen aussehen könnten, ist auf jeden Fall zuvor mit einem **Planungsteam** (siehe nachfolgend Punkt 5) zu erarbeiten.

Die fünf klassischen Phasen der Zukunftskonferenz müssen nicht notwendigerweise in klarer Abgrenzung aufeinander folgen, sofern Zusatzmodule, d.h. weitere Aufgaben, eingebaut werden. Es kann sich dann als sinnvoll erweisen, gewisse Module ineinander verzahnt anzuordnen. Weiterhin können die einzelnen Phasen je nach Schwerpunkt und Ziel der Konferenz von unterschiedlicher Dauer sein.

##### **4.1 Module zur Bewusstmachung der heutigen Realität**

Das Planungsteam, das die Zukunftskonferenz präzise vorbereitet, stellt sich bei der Gestaltung der Module einer jeden Phase der Konferenz folgende Kernfragen:

- o Was muss den Teilnehmern bewusst gemacht werden, damit sie erkennen, dass ein Bedarf zur Veränderung bisheriger Arbeitsweisen besteht?
- o Welche gemeinsame Informationsbasis (zur Ist-Situation, noch nicht in Bezug auf die Ziele) muss geschaffen werden, um Offenheit für die Ziele zu erzeugen?
- o Wie muss die Information erarbeitet oder präsentiert werden, damit sie „unter die Haut“ geht und ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugt wird?

- o Wie kann erreicht werden, dass sowohl Defizite erkannt werden und zugleich das Selbstvertrauen gestärkt statt unterminiert wird?

Denkbare Module hierfür sind:

- o Die Sicht der Kunden  
Z.B. halten drei Kunden (Endkunden, Makler) ein kurzes Referat darüber, wie sie das Unternehmen heute sehen, insbesondere in welchen Bereichen das Unternehmen noch besser werden muss. Im Anschluss diskutieren die Tische das Gehörte und stellen den Kunden ca. 45 Minuten lang Fragen. Alternativ können von den Teilnehmern auch die „Moments of Truth“ herausgearbeitet werden, etc.
- o Der Druck des Wettbewerbs  
Die Tische versetzen sich in jeweils einen Wettbewerber hinein. Auf ihrem Tisch finden sie ein paar Seiten mit Informationen über diesen Wettbewerber. Dann überlegen sie, was sie als Wettbewerber tun würden, um dem Unternehmen Marktanteile abzujagen. Nach den Präsentationen wird im Plenum reflektiert, was das für das Unternehmen bedeutet.
- o Die Sicht der Führung  
Die Führungsspitze des Unternehmens hält einen Vortrag zur Lage und zu ihren Zielen (an dieser Stelle noch ohne Detail und ohne Folien, dafür aber als kurze, kraftvolle Botschaft). Anschließend diskutieren die Tische das Gehörte und stellen als Tische der Führungsspitze Fragen.
- o Diagnose der internen Situation  
Um sich die interne Realität bewusst zu machen, wählen die Tische aus einem „Menü“ ein Thema aus und erarbeiten, womit sie bei diesem Thema zufrieden sind und womit sie unzufrieden sind, respektive wo die Stärken und die Schwächen liegen. Welche Themen untersucht werden sollen, wird von der Planungsgruppe festgelegt.

- o Branchentrends

Die Tische erarbeiten die wichtigsten externen Ereignisse und Trends sowie die Auswirkungen, die diese auf Unternehmen haben werden. Alternativ ist es auch möglich, einen anerkannten Branchenexperten zu einem Vortrag einzuladen, auf den dann wiederum Fragen und Antworten folgen.

#### **4.2 Module, um Identifikation mit gemeinsamen Zielen herzustellen**

- o Ziele der Führungsspitze

Die Geschäftsleitung präsentiert ihre Strategie und Schwerpunktziele (ggf. auch Schlüsselprojekte). Anschließend werden diese von den Tischen diskutiert und kommentiert.

- o Überarbeitung der Ziele der Führung

Abends, während die Teilnehmer bereits nach Hause gegangen sind, überarbeitet die Führungsspitze ihre Ziele mit Blick auf die Kommentare, die von den Teilnehmern gegeben wurden. Noch in der Nacht wird eine neue Version zu Papier gebracht und am kommenden Morgen verteilt.

#### **4.3 Module zur Förderung des Gemeinschaftsgeistes und zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen Abteilungen**

- o Feedback zwischen Abteilungen

Hier sitzen die Teilnehmer abteilungsweise an den Tischen und formulieren auf vorbereiteten Formularen Wünsche an andere Abteilungen. Anschließend bearbeitet jede Abteilung die Wünsche, die an sie gerichtet wurden. Jede Abteilung präsentiert im Plenum, was sie künftig tun wird, um den Wünschen der anderen besser gerecht zu werden.

- o Ungeschriebene Spielregeln

Die Tische sammeln auf Flipcharts die sogenannten ungeschriebenen Spielregeln (Normen), die bekanntlich regeln, wie die Dinge tatsächlich laufen, und

sortieren sie nach förderlichen und hinderlichen. Sie wählen die aus ihrer Sicht hinderlichste Norm aus und formulieren sie um in eine positive, die künftig gelebt werden soll. Sprecher der Tische werben im Plenum für ihre neue Regel. Ein Satz neuer Spielregeln für das Unternehmen oder den Geschäftsbereich entsteht.

#### **4.4 Module, um erste Schritte in die Wege zu leiten**

Auch die beiden vorherigen Module führen bereits zu ersten Schritten. Weitere Module zu diesem Zweck sind möglich:

- o Ideen für die Umsetzung  
Ziel ist es, mit Hilfe aller vor dem Starten der Maßnahmengruppen noch einmal konkrete Ideen und Projekte zu sammeln, was binnen zwei Jahren realisiert sein soll.
- o Abteilungsbezogene Maßnahmenplanung  
Abteilungsbezogene Gruppen erarbeiten, was sie künftig anders machen wollen, um die verabschiedeten Ziele zu verwirklichen (alternativ oder in Ergänzung zu den abteilungsübergreifenden Maßnahmengruppen, die in der fünften Phase der Zukunftskonferenz aufgerufen werden).
- o Abteilungsbezogene Leitlinien  
Abteilungsbezogene Gruppen leiten aus den verabschiedeten Zielen für sich „Zehn Gebote“ ab - Leitlinien, an die sie sich künftig besonders halten wollen. (Es sollen nicht zehn, sondern nur drei bis fünf sein.) Von den anwesenden anderen Abteilungen werden die Gebote kommentiert und Ergänzungen vorgeschlagen.

#### **5. Planung und Durchführung einer Zukunftskonferenz**

Das Konzept für die Konferenz wird von einem Planungsteam erarbeitet und mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Dem Planungsteam gehören neben dem externen Moderator/Berater evtl. auch ein Vertreter einer externen Unternehmensberatung sowie weitere sechs bis acht Mitarbeiter des Unternehmens an. Das Planungsteam sollte einen Querschnitt der angestrebten Teilnehmer abbilden. Für das Gelingen der Zukunftskonferenz ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung sich zuvor intensiv mit den verfolgten Zielen der Konferenz auseinandersetzt und auch die grundsätzliche Bereitschaft hat, die sich zum Schluss der Konferenz möglicherweise bildenden Arbeitsgruppen thematisch und ressourcenseitig zu unterstützen.

Für die Durchführung der Konferenz wird weiterhin ein kleines Logistik-Team, bestehend aus ca. 4 bis 5 Personen, gebraucht. Das Logistik-Team erledigt wesentliche Hilfsfunktionen wie Verteilen von Aufgabenblättern, Zutragen der mobilen Mikrophone, Umräumen von Flipcharts etc.

Für die Konferenz selbst werden aller Voraussicht nach nur zwei bis drei Moderatoren (z.B. ein externer und zwei interne) gebraucht. Diese werden sich während des Forums ggf. mit dem Planungsteam beraten, um eventuell erforderliche Anpassungen des Ablaufs vorzunehmen.

Nach der Konferenz wertet das Planungsteam den Ablauf sowie die Konferenzergebnisse aus (z.B. auf der Basis eines mitgedrehten Videos und eines narrativen Protokolls) und schlägt der Geschäftsleitung das weitere Vorgehen vor.

Die Vorbereitung einer Zukunftskonferenz erfordert i.d.R. 3-6 Monate; den größten Zeitvorlauf erfordert die Reservierung geeigneter Tagungsräume. Der Beratungsaufwand durch den externen Berater/Moderator ist auf ca. 9 Tage zu veranschlagen (inkl. die 3 Tage der Konferenz).

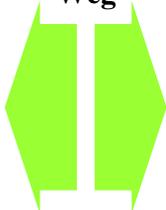


Hinweis: der 3. und 4. Schritt können wünschenswert im Sinne eines Veränderungs-Prozesses in einem Unternehmen sein - zum Beispiel auf dem Weg zur "lernenden" Organisation - sie sind aber keine Erfolgsvoraussetzung für das Gelingen einer Zukunftskonferenz.

### *Erfolgsvoraussetzungen für eine Zukunftskonferenz*

- ♦ Das Unternehmen muß ein "**Anliegen**" haben, d.h. sich konkret mit einem bestimmten Projekt o. einer Produktgruppe in einem **Zustand der Unzufriedenheit** befinden. Die involvierten Teilnehmer sollten nicht in dem Zustand der "erfolgsverwöhnten, satten Zufriedenheit" sein.
- ♦ Die Führungsspitze muß die angestrebte Veränderung wollen und sollte für die Beiträge der Teilnehmer offen sein. Sie sollte an der Konferenz auch möglichst vollständig teilnehmen.
- ♦ Das Ergebnis der Zukunftskonferenz darf nicht schon im voraus feststehen.
- ♦ Für die beteiligten Abteilungen/Funktionen/Gruppen sollte die Notwendigkeit der Kooperation bestehen.
- ♦ Der Teilnehmerkreis sollte nicht zu klein oder zu eng sein (> 30 Teilnehmer). Je mehr Teilnehmer (bis 81), desto stärker sind die gruppendynamischen Effekte und umso besser ist die Repräsentanz des ganzen Systems.
- ♦ Zukunftskonferenzen sollten nicht mit Aktivitäten belastet werden, die dem Geist der partizipativen Planung fremd sind (Vorträge, Reden von Experten, Trainingseinheiten, etc.).
- ♦ Die beteiligten Mitarbeiter sollten nicht schon mit Veränderungsprojekten überlastet sein.
- ♦ Wenn bei den Mitarbeitern eine deutliche Unzufriedenheit mit der Führungsspitze herrscht, muß diese früh artikuliert werden (Gefahr, daß Teilnehmer die Aufgaben bewußt in eine nicht erwünschte Richtung lösen).
- ♦ Es sollten nicht Teilgruppen vorher an der selben Aufgabe gearbeitet haben, die auch im Mittelpunkt der Zukunftskonferenz steht (Stellenwert der bisherigen Arbeit? Oder zunächst eine kurze Einführung über den Stand dieses Projekts geben und dieses dann mit der Zukunftskonferenz übernehmen).
- ♦ Ein hochkarätig besetztes Planungsteam muß die Zukunftskonferenz gut vorbereiten.
- ♦ Die Zukunftskonferenz darf nicht überfordert werden (z.B. kein Thema: Abbau von Arbeitsplätzen).
- ♦ Ausreichend Zeit (16-20 Stunden) und ein geeigneter Raum für die Zukunftskonferenz.

*Eine der Grundvoraussetzungen einer Zukunftskonferenz ist die  
Bereitschaft der Beteiligten zum Dialog*

<u>Dialog</u>		<u>Diskussion</u>
der Weg ist das Ziel - eine Lösung entwickeln - Erkenntnisse u. Einsichten gewinnen - Lernfähigkeit, Kreativität, Vertrauen u. Offenheit entstehen lassen	<b>Ziel</b>	andere von einer Idee überzeugen - eine Entscheidung treffen - eine Lösung durchsetzen - Zustimmung erreichen
<b>nicht festgelegt (offen) :</b> eigene Meinungen u. Annahmen mitteilen u. zugleich zeitweilig außer Kraft setzen  den anderen "zuhören" u. sie verstehen wollen  andere Meinungen nicht bewerten  eigenes Denken beobachten (Selbstreflexion)  "kühl", entspannt, spielerisch	 <b>Weg</b>	<b>bereits positioniert (starr):</b> eigene Meinungen u. Annahmen darstellen u. verteidigen  kaum zuhören (Zeit wird zur Generierung neuer Argumente genutzt)  andere Meinungen bewerten  eigenem Denken verhaftet sein (keine Selbstreflexion)  "warm" bis "erhitzt", angespannt

Mit **gezielter Fragetechnik** des Moderator-Teams und Coaching-Modulen den Dialog anregen!

*Follow-up nach einer Zukunftskonferenz*

- ♦ Die Konferenz schafft bereits einen starken Antrieb zur Umsetzung. Sie endet mit klaren Verpflichtungen auf Maßnahmen. Wichtig ist, den Teilnehmern der freiwilligen Maßnahmengruppen (Projektgruppen) den notwendigen Rahmen und die Ressourcen (Zeit, Besprechungsräume, Geld, etc.) zu geben, damit sie auch erfolgreich sein können.
- ♦ Die verschiedenen Umsetzungsgruppen werden über die Umsetzungsfortschritte sowie die Aktivitäten der anderen Gruppen informiert, z.B. durch Newsletter, regelmäßige Treffen von Vertretern der Gruppen u./o. Berichte im eigenen Intranet sowie Verteilung von Berichten via E-Mails.
- ♦ Nach 2-6 Monaten wird eine halbtägige Follow-up-Konferenz abgehalten, wo die Gruppen präsentieren, was sie gemacht haben und nächste Schritte planen. In der Follow-up-Konferenz können ganz neue Themen entstehen und es ist auch möglich, nach den Ergebnispräsentationen eine **Open Space** Konferenz abzuhalten.
- ♦ Das Top-Management sollte sich ernsthaft für die Ergebnisse der Umsetzungsgruppen interessieren. Es sollte anregen (wenn notwendig), Vorschläge noch konkreter zu präzisieren. Zugleich sollten die Projektaufträge auch formell an die Freiwilligengruppen der Zukunftskonferenz vergeben werden.
- ♦ Für den Veränderungsprozeß ist es notwendig, einen noch größeren Kreis des Systems über die Ergebnisse der Zukunftskonferenz zu informieren (z.B. mittels Protokoll und/oder Video-Aufzeichnung). Ziel ist es, die Akzeptanz zu erhöhen und auch weitere Freiwillige für die Umsetzungsgruppen zu gewinnen.
- ♦ Zur Einbindung weiterer Mitglieder der Organisation kann es auch interessant sein, einen **RTSC-Prozeß** zu starten (- z.B. eine Zukunftskonferenz als Startveranstaltung - Open Space zur Vertiefung von Projekten und Anliegen mit einem erweiterten bzw. modifizierten Teilnehmerkreis und eine RTSC-Konferenz mit z.B. 300 Teilnehmern im Rahmen der Umsetzung eines Konzepts, um die Transparenz noch weiter zu erhöhen und eine noch breitere Zustimmung zu erhalten -).
- ♦ Andere wichtige Themen (bei denen sich das Unternehmen schon lange in der Leugnungs- o. bereits in der Konfusions-Phase befindet) können ebenfalls in weiteren Großgruppen-Veränderungs-Konferenzen aufgegriffen werden.

Im Rahmen der Vorbereitung einer Zukunftskonferenz werden von dem externen Berater/Moderator folgende Aufgaben übernommen:

- o Konzeptionelle Vorbereitung der Konferenz (in Zusammenarbeit mit dem Planungsteam und zuvor in Absprache mit der Geschäftsleitung)
- o Erstellung eines Ablaufplans für die Moderatoren und das Logistik-Team
- o Erstellung einer Tagungsunterlage für die Teilnehmer
- o „Generalprobe“ und Briefing des Logistik-Teams
- o Moderation der Konferenz

Vom Unternehmen werden folgende Aufgaben übernommen:

- o Mitarbeit an der konzeptionellen Vorbereitung (Planungsteam)
- o Co-Moderation
- o Einladen der externen und internen Teilnehmer
- o Organisation des Konferenzraums, der Verpflegung und ggf. Übernachtung
- o Ausstattung des Konferenzraums
- o Kopieren und ggf. Binden der Tagungsunterlage für alle Teilnehmer
- o Dokumentation der Konferenz

Redaktioneller Hinweis: Der Text der vorstehenden Ausführungen (ohne Charts) basiert in vielen Ausschnitten auf Artikeln von Dr. zur Bensen, die von Dr. Nacke überarbeitet und ergänzt wurden.

## Literatur

- zur Bensen, Matthias, Energiequelle Zukunftskonferenz. In: Harvard Business Manager 3 (1994), S. 25-30
- zur Bensen, Matthias, Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 4 (1995), S. 30-43
- zur Bensen, Matthias, Führen mit Visionen, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1994
- zur Bensen, Matthias, Zukunftskonferenz, in: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen, Luchterhand-Verlag, Neuwied, Ergänzungslieferung vom August 1996, Ziffer 7.30.10.2
- Dannemiller, Kathleen et al., Real Time Strategic Change. A Consultant Guide to Large Scale Meetings, Ann Arbor 1994
- Emery, Merrelyn, Searching: For New Directions, in New Ways for New Times, Australian National University, Canberra, 1982 (Das erste Buch über Zukunftskonferenzen. Anfang 1996 erschien eine neue, überarbeitete Auflage bei John Benjamins, Amsterdam.)
- Emery, Merrelyn, The Search Conference in the USA Today: Clarifying Some Confusions, Mimeo, Canberra 1994 (Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konferenzmodell Marvin Weisbords.)
- Jacobs, Robert W., Real Time Strategic Change, San Francisco: Berrett-Koehler Publ., 1994 (Das Basiswerk in diesem Gebiet.)
- Weisbord, Marvin R., Future Search: Innovative Business Conference. In: Planning Review 4 (1984) (Ein früher Aufsatz, der ein frühes „Entwicklungsstadium“ der Zukunftskonferenz darstellt.)
- Weisbord, Marvin R., Productive Workplaces, San Francisco/London: Jossey-Bass, 1987 (In Kapitel 14 hat Weisbord erstmals sein Konferenzmodell - in fast ausgereifter Form - dargestellt.)
- Weisbord, Marvin R. (Hrsg.), Discovering Common Ground. How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision and Collaborative Action, San Francisco: Berrett-Koehler Publ., 1993 (35 Berater aus der ganzen Welt berichten über ihre Erfahrungen mit Zukunftskonferenzen.)
- Weisbord, Marvin R., What is a Future Search Conference, Flyer von SearchNet, Philadelphia PA.
- Weisbord, Marvin & SearchNet Members, Future Search Conferences. Case Studies and Essays 92-94
- Weisbord, Marvin R. und Janoff, Sandra, Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities, San Francisco: Berrett-Koehler Publ., 1995
- Weisbord, Marvin R., Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 4-13
- Weisbord, Marvin R. und Flower, Joe, Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden. In: Organisationsentwicklung 1 (1996), S. 14-23