

(1998) Journal für Schulentwicklung. Die Zukunftskonferenz als Instrument der Schulentwicklung. Heft 4, S.79-88.

Olaf-Axel Burow

Zukunftskonferenz als Instrument der Schulentwicklung

"Nach einem Jahrhundert der technischen Innovationen brauchen wir ein Jahrhundert der sozialen Innovationen."
Robert JUNGK

Der Aufbau Lernender Organisationen ist eine notwendige Antwort auf die zentrale Herausforderung am Ausgang des 20. Jahrhunderts: Unser aller Überleben wird davon abhängen, ob wir den Wandel von der belehrten zur lernenden Gesellschaft schaffen, den *Wandel von der bürokratischen Verwaltungsgesellschaft zur offenen Gestaltungsgemeinschaft*. Aufgrund der wachsenden Komplexität und des schnellen Wandels sind bürokratische Organisationen alten Typs überfordert, rechtzeitig Antworten zu finden, die der Vielfalt der Problemstellungen gerecht werden. Deshalb müssen sie sich grundlegend wandeln oder sie werden untergehen. Die Schlüsselfrage dabei lautet: *Wie können wir die brachliegenden kreativen Ressourcen von Einzelnen und Gruppen erschließen und unsere Organisationen so umbauen, daß notwendiger Wandel nicht Widerstand hervorruft, sondern zu einem Bedürfnis aller wird?* Eine vielversprechende Antwort auf diese Frage bietet das hierzulande fast unbekannt Instrument der *Zukunftskonferenz*.

Zukunftskonferenz: Die Entdeckung des gemeinsamen Grundes

Die englische Bezeichnung "*Future Search Conference*" drückt besser als die deutsche Bezeichnung „Zukunftskonferenz“ aus, worum es geht: um die Einleitung eines Suchprozesses, in dem wir unseren „Gemeinsamen Grund“ entdecken und lernen, unsere Zukunft selbst zu (er-)finden.

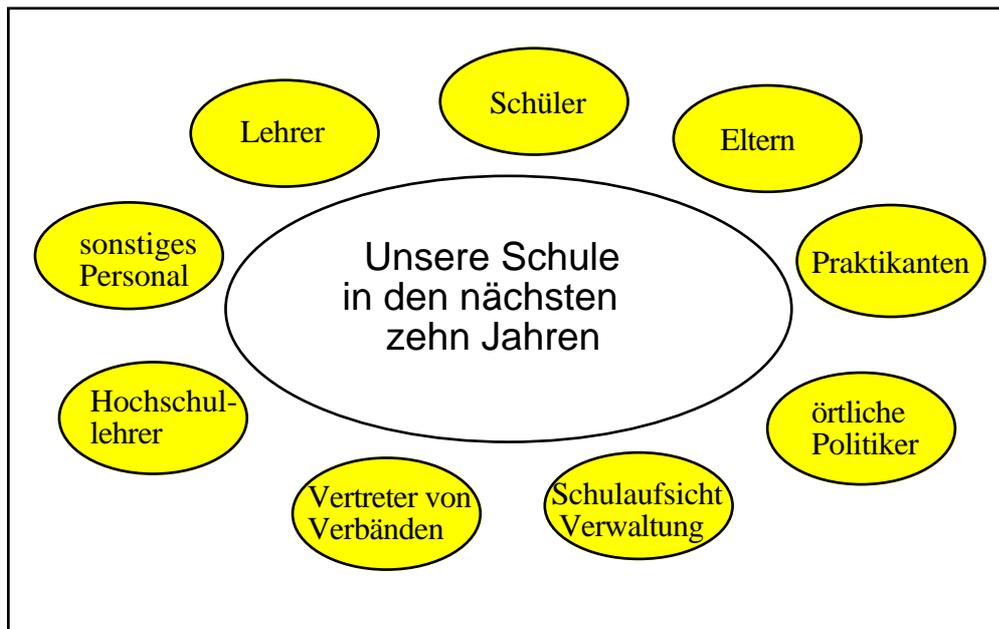
Im englischsprachigen Raum gibt es eine bis in die sechziger Jahre zurückgehende Tradition von Zukunftskonferenzen, deren führender Vertreter, Marvin WEISBORD (1992), einen Sammelband unter dem Titel "Discovering

the Common Ground" herausgegeben hat. fünfunddreißig AutorInnen aus verschiedenen Ländern beschreiben hier ihre Erfahrungen mit Zukunftskonferenzen in unterschiedlichen Feldern. Eine Ursache für die energetisierende Wirkung von Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen besteht demnach darin, daß unterschiedliche Personen in der Gestaltung der erwünschten Zukünfte in einem freien Raum („open space“) sehr viel mehr Verbindendes entdecken, als sie es aus ihrem alltäglichen Umgang mit den KollegInnen erwarten. Durch die klare *Konzentration auf die positiven Perspektiven einer gemeinsam gestalteten Zukunft*, anstelle der Beschäftigung mit alten Mustern, Problemen und Konflikten können ungenutzte Fähigkeiten freigesetzt werden. In der *gemeinsamen* Imagination einer *gemeinsam* entwickelten und gewünschten Zukunft, erscheint der häufig unbefriedigende Alltag plötzlich als veränderbar durch gemeinsame konstruktive Zusammenarbeit. Durch das Erkennen der im Alltag verschütteten Wünsche kann ein radikaler Perspektivenwechsel entstehen: *Wandel ist möglich, wenn wir ihn gemeinsam wollen.*

Das ganze System in einen Raum

Man kann die Zukunftskonferenz als Weiterentwicklung der Zukunftswerkstatt (vgl. Burow & Neumann-Schönwetter 1998) betrachten. Während sich in der Zukunftswerkstatt in der Regel "Gleichgesinnte" treffen, um ihre Kritik an den gemeinsam kritisierten Zuständen zu formulieren, diese in positive Zukunftsentwürfe zu wenden und Forderungen bzw. Umsetzungspläne zu entwickeln, nimmt die Zukunftskonferenz einige folgenreiche Erweiterungen vor. Diese betreffen vor allem den *erweiterten Teilnehmerkreis* und die *Erweiterung der Phasen*.

Kerngedanke der Zukunftskonferenz ist, möglichst das „ganze offene System in einen Raum“ zu bringen, mit dem Ziel es dort zu untersuchen und gemeinsam nach Verbesserungsstrategien zu suchen. An einer Zukunftskonferenz nehmen bis zu 64 Personen teil, die in Achtergruppen an runden Tischen verteilt in drei Tagen gemeinsam mithilfe verschiedener Aufgaben ihre Zukunft zu entwerfen suchen. Diese Personen sind in Zusammenarbeit mit zwei Moderatoren und einer aus Teilnehmern bestehenden Steuergruppe so ausgewählt worden, daß sie möglichst weitgehend das ganze System repräsentieren. Bezogen auf eine Zukunftskonferenz zum Thema "Die Zukunft unserer Schule", müßten alle relevanten Schlüsselpersonen vertreten sein, also Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsichtsbeamte, Gemeindevertreter, Vertreter der örtlichen Industrie, von Vereinen, Verbänden etc.



Das „ganze offene System“ in einen Raum

Wozu dient diese aufwendige Mischung und ist eine so große Konferenz überhaupt arbeitsfähig?

Wandel durch Selbstorganisation

Die auf den ersten Blick simple Ablaufstruktur der Zukunftskonferenz basiert nicht nur auf langjährigen Erfahrungen in der Arbeit mit Großgruppen, sondern ist auch Konsequenz einer ausgefeilten und gruppenspezifisch fundierten *Theorie des Wandels durch Selbstorganisation*. Indem alle für eine Organisation und ihr Umfeld wichtigen Schlüsselpersonen in einem Raum versammelt werden und diese in aufgabenorientiert zusammengesetzten Gruppen zunächst ihre eigene Geschichte aufarbeiten, dann die Gegenwart analysieren und gemeinsame Zukunftsvisionen kreieren, um schließlich konkrete Handlungspläne zu erarbeiten, werden die vorhandenen Ressourcen der Beteiligten zum Aufbau eines völlig neuen informationellen Feldes genutzt.

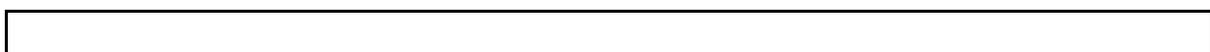
Bekanntlich hat auch der größte Experte immer nur einen Teil des Elefanten im Blick. Wenn alle Beteiligten aber konstruktiv zusammenarbeiten, können sie ihr vorhandenes Wissen auf neue Art koordinieren und so eine völlig neue Sicht schaffen, die ungeahnte Perspektiven und Energien freisetzt. Indem jede Sicht akzeptiert wird, jeder als Experte für seinen Ausschnitt gilt, kommt das ganze Feld in Bewegung, entsteht *Wandel durch Selbstorganisation*. Da die zentralen Schlüsselpersonen des organisationellen Feldes im Raum sind, warten die TN nicht wie gewohnt auf Anstöße von oben, sondern stoßen sich selbst

gegenseitig an und bringen so gemeinsam sich und damit das Feld in Bewegung. Teilnehmer von Zukunftskonferenzen können so selbst zu "changing agents" werden, zu Agenten des Wandels. Hierbei spielt auch eine große Rolle, daß in der gemeinsamen Arbeit zugleich ein *persönliches und informationelles Netz* geknüpft wird, so daß sowohl die Veränderung der persönlichen Sicht, wie auch der Einblick in die Sichten anderer das Verständnis für das ganze System steigen läßt. *Wandel findet somit schon im Hier-und-Jetzt der Konferenz statt.* Doch wie läuft die Zukunftskonferenz konkret ab?

Ablauf der Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz dauert in der Regel drei Tage und benötigt 15-20 Std. Arbeitszeit.

In sechs Phasen setzen sich die TeilnehmerInnen mit einer Reihe von Aufgaben auseinander, die sie vor allem eigenständig in Gruppen bearbeiten. Nachfolgendes Schema gibt einen Überblick über den idealtypischen Ablauf, der je nach den konkreten Anforderungen modifiziert wird:



Ablauf einer Zukunftskonferenz

Phase 1:

Vergegenwärtigen der Vergangenheit:
Wo kommen wir her?

Phase 2:

Prüfen des Umfelds:
Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?

Phase 3:

Bewerten der Gegenwart:
Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?

Phase 4:

Zukunft (er-) finden:
Was ist unsere Vision? Was wollen wir gemeinsam erschaffen?

Phase 5:

Entdecken des gemeinsamen Grundes
Herausarbeiten der essentiellen Gemeinsamkeiten,

Phase 6:

Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen:
Nahziele, Maßnahmen. Wer, was, wo, wann, mit wem?

Institut für Synergie und soziale Innovationen (ISI) (1995)

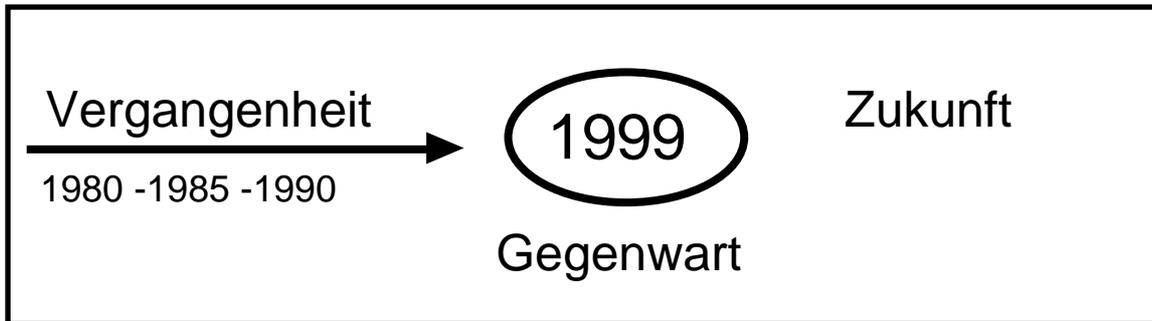
Phase 1:

Fokus auf die Vergangenheit: Wo kommen wir her?

1. Fokus auf die gemeinsame Vergangenheit

Rückschau: Wo kommen wir her?

Was sind die „Höhe-/Tiefpunkte“ in der Geschichte unserer Institution?



In der Regel findet die Konferenz in einer geeigneten Tagungsstätte mit zwei Übernachtungen statt, so daß die TeilnehmerInnen, ohne die üblichen Ablenkungen mit ihrem vollem Engagement präsent sind. Nach der Eröffnung und einem Überblick über den Ablauf und die Arbeitsweisen der Konferenz beginnen wir mit dem Fokus auf die Vergangenheit. Jeder Teilnehmer erhält die Aufgabe, sich Notizen zu der Frage zu machen, welche Meilensteine bzw. Höhepunkte in den letzten Jahren die gesellschaftliche Entwicklung, die Entwicklung der jeweiligen Institution, die persönliche Entwicklung charakterisieren. Diese Notizen werden dann von allen Teilnehmern auf großen Papierbahnen abgetragen. Auf diese Weise entsteht ein Gesamtpanorama der im Raum vorhandenen Sichten bezogen auf die globalen, lokalen und persönlichen Höhen und Tiefen der gemeinsamen Vergangenheit. Diese Entwicklungen werden in gemischten Gruppen diskutiert. Manchmal werden die Teilnehmer auch aufgefordert persönlich bedeutsame Gegenstände mitzubringen, die Meilensteine der Entwicklung der Institution besonders eindrücklich veranschaulichen.

Die Konfrontation mit unserer gemeinsamen Vergangenheit macht bei aller Unterschiedlichkeit deutlich, daß wir in *einer gemeinsamen Welt mit gemeinsamen Problemen* leben. Mit der Herausarbeitung der gemeinsamen Geschichte der TN soll die Grundlage für ein Klima von gegenseitigem Interesse und Verständnis geschaffen werden. Aufgrund der Heterogenität der Teilnehmer, die in unserer individualisierten und sozial entmischten Gesellschaft sonst wohl kaum miteinander ins Gespräch kämen, kann nicht nur eine Horzontalweiterung entstehen, sondern darüberhinaus ein Aufbrechen von klischeehaften Projektionen und Verhaltensschablonen gegenüber Einzelnen und Gruppen.

Phase 2:

2. Fokus auf externe Trends:

Gemeinsames Erstellen eines Mindmaps der externen Trends, von denen wir meinen, sie werden unsere Arbeit massiv beeinflussen. Es geht darum, die subjektiven Zukunftserwartungen der beteiligten Personen herauszuarbeiten.



Die TeilnehmerInnen werden bei der Einladung zur Konferenz aufgefordert, Artikel, Gegenstände usw. mitzubringen, die anschaulich machen, welche Entwicklungen aus dem Umfeld auf unsere Organisation (Schule, Gemeinde, Firma etc.) zukommen. Sie zeigen sich diese Gegenstände in Gruppen und diskutieren, welche Trends sich daraus ableiten lassen. Im Plenum wird dann ein gemeinsames Mindmap, also eine Landkarte der Trends, erstellt (ca. 2,20m x 3,60m). Auch hier gilt das Prinzip des Wandels durch Selbstorganisation. Es gibt keine Expertenvorträge über Trends oder sonstige Belehrungen. Dahinter steht die These, daß die Großgruppe über ein genügend großes Spektrum an Systemmitgliedern verfügt, die vermittels *ihrer eigenen Ressourcen* das nötige Wissen zur Erstellung der Trendlandkarte beitragen. Durch diesen Verzicht auf Experteninputs soll die Großgruppe zunehmend selbstbewußter und unabhängiger von Führungsinterventionen werden. Sie soll es lernen, ihre eigenen Ressourcen besser auszuschöpfen und damit schon im Hier-und-Jetzt einen *Wandel der Führungs- und Arbeitskultur weg von tayloristisch beschränkten Einzelkämpfern hin zum synergetischen Team einleiten*, das zunehmend den ganzen Elefanten erkennt. Die Haupttrends werden auf verschiedenfarbigen Hauptästen abgetragen. Anschließend kann jeder weitere Unterpunkte einfügen.

Zum Abschluß der ersten Sitzung, die ca. von 13 - 18 h dauert, erhalten alle Teilnehmer Klebepunkte, die sie gehäuft oder verteilt auf die Trends setzen können, die sie für besonders wichtig halten. Dabei erhalten die Mitglieder von speziellen Untergruppen (z.B. Lehrer, Schüler, Eltern, Kunden...) gleichfarbige Punkte, so daß wir später sehen können, welche Gruppen welche Trends für wichtig halten. Auf diese Weise sollen die spezifischen Bedürfnisse und Sichten von Funktionsgruppen transparent werden.

Die Benennung von Zukunftstrends ist ein *projektives Verfahren*: Wir blicken von der Gegenwart ausgehend nach vorn in eine von uns vermutete

Zukunft. Durch die Benennung unterschiedlicher Trends und die verschiedene Gewichtung wird allen deutlich, wie subjektiv unsere Zukunftsprojektionen sind. Gleichzeitig soll die Gruppe erkennen, wie unsere Erwartungen an die Zukunft unser Handeln im Hier-und-Jetzt beeinflussen. *Die Zukunftskonferenz zielt darauf ab, diese Glaubens- bzw. Projektionssysteme der Mitglieder einer Institution transparent zu machen.*

Die Bepunktung beendet den ersten Tag. Häufig breitet sich bei den Teilnehmern ein Gefühl von Konfusion und Überforderung aus, denn es ist beunruhigend zu sehen, welche Trends aus dem Umfeld auf unsere Institution einwirken und allen wird klar, daß in vielen Bereichen ein tiefgreifender Wandel notwendig sein wird. Diese Konfusion soll am Ende des ersten Blocks stehenbleiben und sozusagen überschlafen werden, denn sie kann als mächtiger Antrieb wirken, nach angemessenen Lösungsstrategien zu suchen. Wer sich auf den Prozeß des Wandels durch Selbstorganisation in Zukunftskonferenzen einläßt, der unterzieht sich einer an- und aufregenden Wanderung, durch eine Vierzimmerwohnung, die der schwedische Sozialpsychologe Claes Jansen (1982) folgendermaßen charakterisiert hat:

Im ersten Raum beharren wir auf unseren alten Standpunkten und verweigern jede Veränderung. Im zweiten Raum ahnen wir den Wandel, versuchen aber unseren Standpunkt durch Verleugnung zu retten. Im dritten Raum schließlich, den wir mit dem Mindmap erreichen, sind wir verwirrt und stellen uns ratlos unserer Konfusion. Damit ist die Voraussetzung für den Umzug in den vierten Raum gegeben. Hier verändern wir unsere bewährte Möbelierung grundlegend, stellen Vorstellungen um, nehmen neues auf und beginnen so mit dem Wandel. Dieses Bild macht uns gleichzeitig deutlich, daß *Widerstand, Verleugnung und Konfusion wichtige Durchgangsstufen auf dem Weg zum Wandel* sind.

3. Fokus auf die Gegenwart - Owning our Actions:

Was tun wir schon heute bezogen auf die erwarteten Herausforderungen?

Was sind unsere „prouds“ and „sorries“?

Worauf sind wir stolz und was bedauern wir?



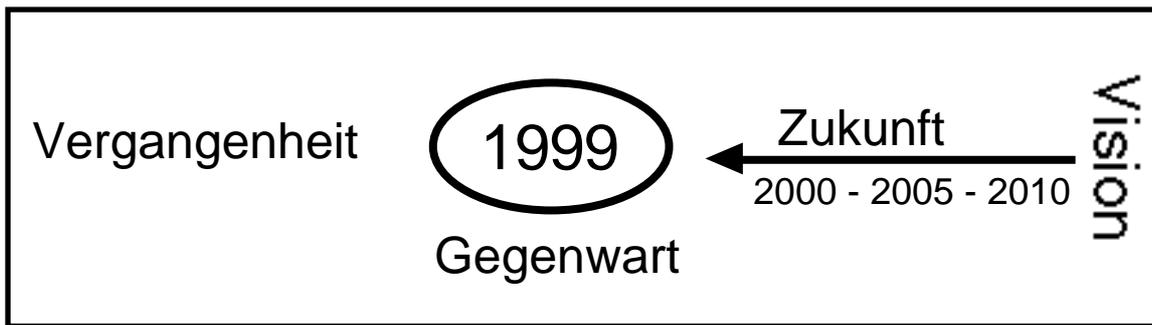
Der nächste Morgen beginnt mit einem Blick auf das bepunktete Mindmap. Die Teilnehmer suchen sich einen Trend aus, den sie in Gruppen weiter bearbeiten wollen und sollen ein Analyseplakat erstellen, das diesen Trend genauer beschreibt. Nach der Präsentation im Plenum bilden sich Funktionsgruppen, die ihre gegenwärtige Praxis unter der Fragestellung betrachten: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Ziel dieser Phase ist es, daß die Teilnehmer die Stärken ihrer Arbeit genauer wahrnehmen und sich gleichzeitig gemeinsamer Werte bewußt werden. In der anschließenden Präsentation im Plenum wird zusätzlich die unterschiedliche oder gemeinsame Einschätzung verschiedener Funktionsgruppen transparent.

Die Präsentation der Listen aus den Funktionsgruppen im Plenum läßt ein *differenzierteres Bild unserer Organisation* entstehen. Da wir alle relevanten Mitglieder des Systems versammelt haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß wir ein weitgehend zutreffendes Bild, das auch Tabuthemen anspricht, erhalten. Dadurch daß diese Stärken- und Schwächenbilanz nicht von externen Experten erstellt wird, steigt die Chance, daß die Mitglieder der Institution die jeweiligen Probleme auch wirklich „besitzen“ („owning the problem“), sie als ihre eigenen ansehen und unfruchtbare Abwehrmanöver aufgeben, die wir oft als Folge von Expertendiagnosen erleben. Dadurch daß alle Insider sind, daß sie abwechselnd in gemischten Gruppen arbeiten und erlebt haben, daß jede Sicht gleichberechtigt gilt, wächst die Chance, daß jeder seinen Farbton zum Gesamtbild hinzumischt. Auf diese Weise sollen die Mitglieder allmählich erkennen, inwieweit sie selbst verantwortlich für die Gestalt ihrer Organisation sind und ihren eigenen Anteil an den Stärken und Schwächen beschreiben lernen. *In erfolgreichen Zukunftskonferenzen entsteht auf diese Weise eine konstruktive Atmosphäre eines zielgerichteten Erneuerungsdialogs.*

4. Wir erfinden unsere Zukunft:

Fokus auf erwünschte Zukunftsszenarien

Was ist unsere Vision? Entwickeln eines Portraits der von uns erwünschten Zukunft. Was sind die Zukunftsprojekte, die wir gemeinsam angehen möchten?



Nach der Mittagspause des zweiten Tages gehen wir in das Kernstück der Zukunftskonferenz: die *Phantasie- oder Visionenphase*. Hier geht es im wörtlichen Sinne der englischen Future-Search-Conference darum, gemeinsam die für unsere Organisation und unsere persönlichen Bedürfnisse günstige Zukunft zu *finden* und zu *erfinden*. Es ist dies ein doppelsinniger Vorgang: In „search“ (dt. „Suche“) steckt ja auch das Wort „research“ (dt. „Forschung“). Das *gemeinsame Kreieren wünschenswerter Zukünfte* ist in diesem Sinne *gleichzeitig ein Such-, ein Forschungs- und ein Entwurfs- bzw. Gestaltungsprozeß*. Es handelt sich hier nicht um ein voraussetzungsloses, einfaches "Träumen", denn durch die vorangegangenen Phasen hat sich in der Regel das Problembewußtsein und der Blickhorizont der Mitglieder des organisationellen Systems und seines Umfeldes dramatisch erhöht. Die neuen Informationen, Sichten, Beziehungen und Erfahrungen fließen in die Kreierung wünschenswerter Zukünfte ein.

Neben der horizontenerweiternden Vorlaufphase kommt als weiterer wesentlicher Unterschied zur normalen Zukunftswerkstatt hinzu, daß die *Visionen in gemischten Gruppen* durchgeführt werden, von denen jede ein weites Spektrum der Mitglieder und Bereiche der jeweiligen Institution repräsentiert. Dies hat drei Effekte: Zum ersten werden die Visionen bzw. wünschenswerten Zukünfte stärker auf die konkreten Anforderungen der gesamten Organisation bezogen; zum zweiten begegnen sich unterschiedlichste Sichten; zum dritten steigt die Wahrscheinlichkeit der späteren Implementation, da ja an der Entwicklung der gewünschten Zukünfte alle wesentlichen Systemmitglieder und Hierarchiestufen beteiligt waren. Ja mehr noch, es entsteht die Chance, im Hier-und-Jetzt die befriedigende Erfahrung einer disziplin- und abteilungsgrenzenübergreifenden konstruktiven Zusammenarbeit zu machen, die in gelingenden Zukunftskonferenzen auch nach Abschluß der Konferenz weiterwirkt. *Die Konferenz gibt im Hier-und-Jetzt ein Beispiel, wie man Wandel selbst organisieren kann.*

Die Mitglieder haben ca. 3 Std. Zeit, ihre idealen Zukünfte bzw. Visionen in gemischten Gruppen zu entwickeln und präsentieren sie dann im Plenum, wobei genau wie in der Zukunftswerkstatt kreative Gestaltungsformen von Sketchen über Reportagen, Firmenzeitungen, Modellen bis zum Szenario und zur

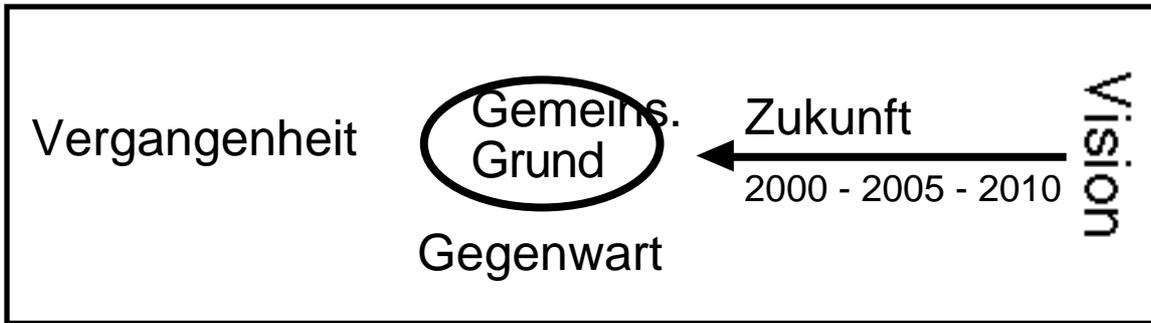
Großgruppenaktion Verwendung finden. Die Teilnehmer erhalten bei der Präsentation die Aufgabe, sich die Punkte zu notieren, die sie als gemeinsame Vorstellungen ansehen. Hier geht es darum, über die Entdeckung des gemeinsamen Grundes in der jeweiligen Gruppe hinaus, ein gemeinsam geteiltes Selbstverständnis in der Organisation als Ganzes anzubahnen.

Der Prozeß der Schaffung von Visionen hat einen gänzlich anderen Charakter, als das projektive Benennen absehbarer Trends. In der Visionenphase lösen wir uns von der Gegenwart und visionieren eine Zukunft, in der *alles* möglich ist. In unserer Vision ist unsere Schule so gestaltet, wie wir sie uns wünschen. Durch die Rückschau aus der visionären Zukunft in die Gegenwart (Umkehrung des Richtungspfeils!) entsteht ein radikaler Perspektivenwechsel: Wir erkennen, daß die Zukunft nicht zwangsläufig eine Verlängerung der gegenwärtigen Trends sein muß. Unsere Visionen zeigen vielmehr, daß es einen Freiheitsraum in der Gestaltung der Zukunft gibt. Und sie zeigen weiter, daß unsere Wünsche vielen absehbaren Trends entgegenlaufen.

Die Zukunftskonferenz ist nun an ihrem *Energiehöhepunkt*. Nachdem der erste Tag mit produktiver Verwirrung endete, schließen wir den zweiten Tag in einer häufig begeisterten Stimmung unserer anregenden Visionen ab, die in den informellen Gesprächen des Abends und in unseren davon angeregten Träumen weiterwirkt. An die Stelle von Verwirrung ist eine Orientierung auf höherem Niveau entstanden. Die anfänglich diffus und widersprüchlich erscheinenden Informationen sind im Ideal durch die Mitglieder der Institution selbst unter Mobilisierung der Eigenkräfte des Systems so geordnet worden, daß im organisationellen Feld insgesamt ein *größeres Wissen, eine größere Vernetzung und eine größeres Zielbewußtsein* entstanden ist. Und dies alles nicht als Ergebnis von fremdgesteuerten Expertenwissen, sondern als Ergebnis eines kollektiven Selbstorganisationsprozesses, in dem die Teilnehmer sowohl *Verantwortung für den Zustand ihrer Institution wie auch für den notwendigen Wandel* übernommen haben.

5. Entdeckung des Gemeinsamen Grundes

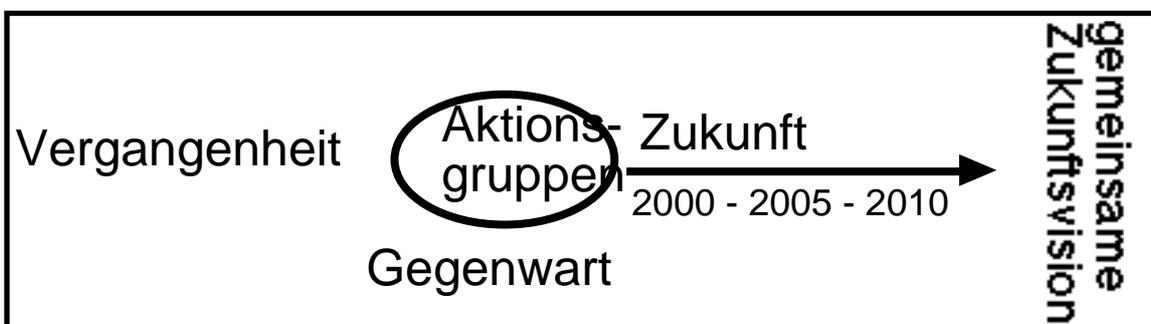
Was sind die Kernpunkte unserer gemeinsamen Zukunftsvision?



Der Morgen des dritten Tages beginnt mit einer Vergegenwärtigung der Zukunftsvisionen. Die Funktionsgruppen schreiben in Listen die gemeinsamen Essentials und tragen auf einem anderen Flipchart "ungelöste Differenzen" ab. Die Moderatoren machen klar, daß es in der Zukunftskonferenz nicht um die Bearbeitung möglicher Differenzen geht, weil dies zum einen der Aufgabenstellung der Konferenz widersprechen würde, zum anderen aber einen Rückfall in gewohnte Muster provozieren könnte. Ziel ist vielmehr die *Entdeckung des gemeinsam geteilten Grundes*. Immer wieder ist es für die Teilnehmer an Zukunftskonferenzen eine Überraschung zu entdecken, daß es trotz aller alltäglich erfahrenen Differenzen eine breite Basis gemeinsam geteilte Zielvorstellungen gibt, die zumeist im Hintergrund bleibt, weil kein institutioneller Ort für ihren Ausdruck vorgesehen ist. Bei der Entdeckung des gemeinsamen Grundes lernen die Mitglieder von Institutionen/Organisationen eine *neue Perspektive*: statt sich - wie gewohnt - auf die Unterschiede und Differenzen zu konzentrieren, lernen sie es, die Gemeinsamkeiten als Anstoß für Wandlungsprozesse zu nutzen.

6. Fokus auf die Planung von Umsetzungsstrategien

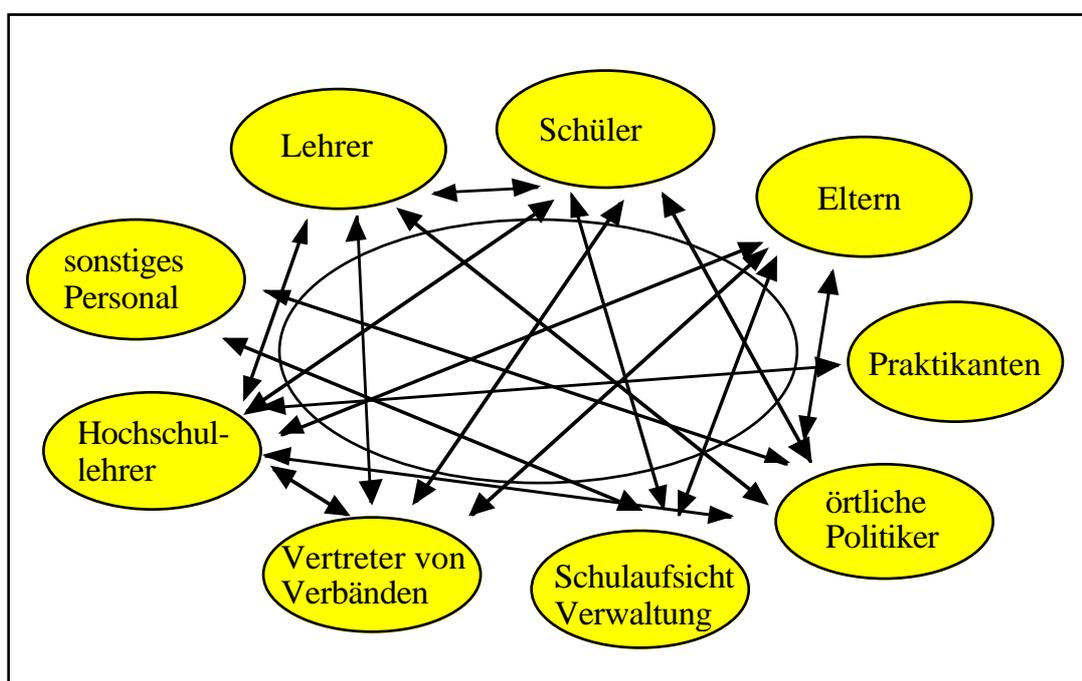
Wer möchte, mit wem, in welcher Zeit, welches konkrete Projekt angehen? Bildung von verantwortlichen Umsetzungsgruppen.



In der sich an diese Formulierung und Betrachtung des gemeinsamen Grundes anschließenden Umsetzungsphase geht es darum, darüber nachzusinnen, was an

konkreten Schritten in Richtung auf die gemeinsam gewünschte Zukunft möglich ist. Je nach den konkreten Bedingungen bilden sich Funktionsgruppen (Verwaltung, Lehrerteam, Schüler, Kunden etc.) oder übergreifende Projektgruppen, die konkrete Projekte, Umsetzungsschritte usw. erarbeiten und eine Vereinbarung darüber treffen, wer, was, wann, wo, in welchem Zeitraum, mit wem, mit welcher Unterstützung umsetzen möchte. Die Umsetzungsprojekte werden im Plenum öffentlich vorgestellt.

Die Wirkung der Zukunftskonferenz beruht nicht allein auf den konkreten Umsetzungsprojekten, sondern vor allem auch auf der informationellen Neuorganisation des Gesamtfeldes: Indem sich alle an der Schule beteiligten Personen treffen und miteinander austauschen, können die negativen Folgen der Arbeitsteilung überwunden und kann zersplittertes Wissen vernetzt werden.



Informationelle Neuorganisation des Feldes

Dokumentation und Folgeaktivitäten

Die Konferenz endet mit einer Abschlußrunde, sowie einer Vereinbarung, in welcher Weise die Ergebnisse dokumentiert und an die übrigen Mitglieder der Organisation weitervermittelt werden. In der Regel gehört zu jeder Zukunftskonferenz ein eintägiges Folgetreffen, das in größerem zeitlichen Abstand stattfindet und in dem über die erreichten Ergebnisse und weitere Folgeaktivitäten berichtet wird. In besonderen Fällen kann es auch sinnvoll sein einen *Zukunftswartungsvertrag* mit den Moderatoren abzuschließen, die durch geeignete Folgekonferenzen zur Sicherung eines kontinuierlichen Selbsterneuerungsprozesses beitragen und den dauerhaften Aufbau der Ler-

nenden Organisation unterstützen. Grundsätzlich aber gilt, daß es - im Unterschied zu anderen Organisationsentwicklungskonzepten - Ziel der Zukunftskonferenz ist, möglichst weitgehend *mit den vorhandenen Ressourcen zu arbeiten* und die *Beraterabhängigkeit zu minimieren*.

Literatur zur Zukunftskonferenz

BONSEN M.(1994). Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler.

BUROW O.A. (1999). Suche Team - biete Ego. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta. (erscheint im Frühjahr).

BUROW O.A. (1999). Kreative Felder: Das Potential der Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta. (erscheint im Herbst). (Praxisverfahren der Zukunftsmoderation).

BUROW O.A. (1998). Wie man Zukunft (er-)finden und gestalten kann. In: BÜRMAN, DAUBER & HOLZAPFEL (Hg.) (1997). Humanistische Pädagogik in Schule, Hochschule und Weiterbildung. Lehren und Lernen in neuer Sicht. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S.223-244.

BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER (Hg.) (1995/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.

BUROW O.A. (1995). Zukunftswerkstatt als Instrument der Schulentwicklung. In: Beratung und Schule. Weilburg: HILF.

WEISBORD M. (1992) (Hg.). Discovering Common Ground. San Francisco: Berrett-Koehler.

WEISBORD M. & JANOFF F. (1995). Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler.

WEISBORD M. (1996). Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung 1, S.4-13

WEISBORD M. (1996). Zukunftskonferenzen 2: M. Weisbord im Gespräch mit Joe Flower. In: Organisationsentwicklung 1, S.14-23

Das *Institut für Synergie und soziale Innovationen (ISI)* bietet eine Ausbildung in prozeßorientierter Zukunftsmoderation an und vermittelt ModeratorInnen für die Leitung von Zukunftskonferenzen.

Aktuelle Informationen zur Zukunftskonferenz:

<http://www.uni-kassel.de/~burow>

Anschrift des Autors:

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow

Universität Kassel FB01 NoraPlatiel Str. 1

34127 Kassel

e-mail: burow@hrz.uni-kassel.de