

(2000) Unfreezing: Mit Zukunftswerkstätten und Zukunftskonferenzen Organisationen in „Kreative Felder“ verwandeln. In: Rüdten C.v. (Hg.). Berufsschule zwischen Reform und Restauration. Schulentwicklungsprozesse in berufsbildenden Schulen. S.215-236

Olaf-Axel Burow

Unfreezing – Mit Zukunftskonferenzen Organisationen in “Kreative Felder” verwandeln

"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 schwierige Frage haben wir (Burow & Hinz) in unserer langjährigen Beratungsarbeit mit der Kombination von drei Ansätzen bzw. Verfahren gefunden, deren Essentials ich nachfolgend skizziere. Es handelt sich dabei um

1. die Zukunftskonferenz
2. das Unfreezing-Konzept: Organisationen müssen “aufgetaut” werden

3. Das Jazzband-Modell der Führung – Wie Organisationen zu “Kreativen Feldern” werden

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, die von der Gemeindeentwicklung bis Schulen und Unternehmen reichen. 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 ("Kritikphase"), diese in positive Zukunftsentwürfe zu wenden ("Visionenphase") und Forderungen bzw. Umsetzungspläne zu entwickeln ("Realisierungsphase"), 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)

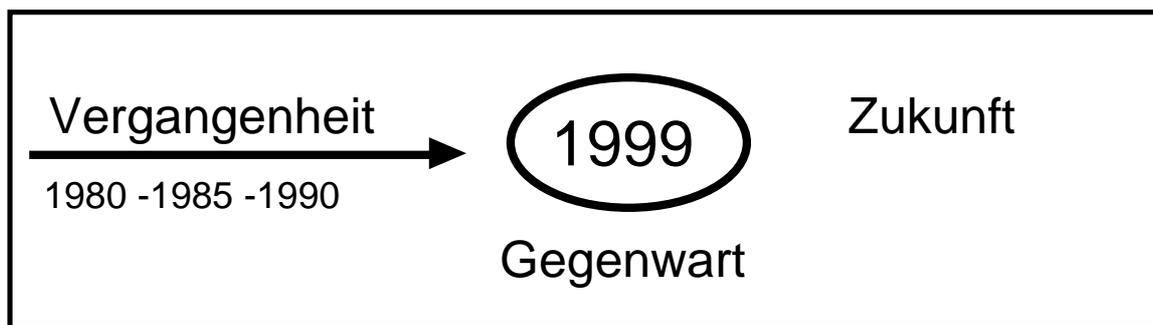
Phase 1:

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.

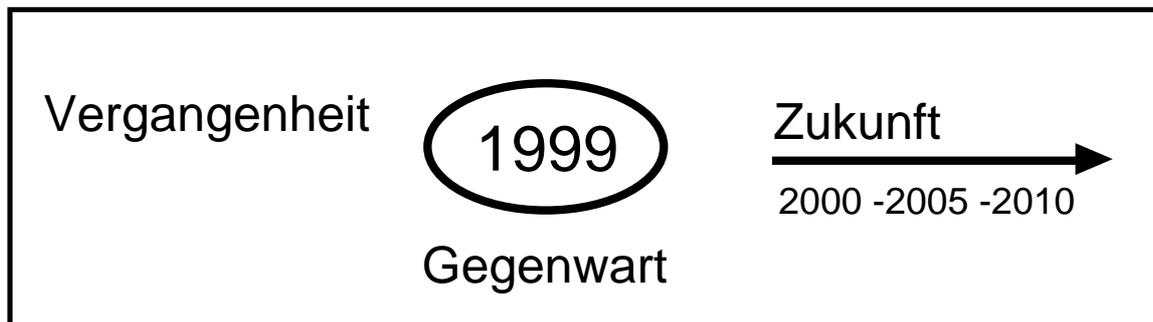
Die Konfrontation mit unserer gemeinsamen Vergangenheit macht bei aller Unterschiedlichkeit deutlich, daß wir in *einer gemeinsamen Welt mit gemeinsamen Problemen* leben. Mit der Herausarbeitung der gemeinsamen Geschichte der TN soll die Grundlage für ein Klima von gegenseitigem Interesse und Verständnis 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 Horizonterweiterung 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 vermittelt *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?



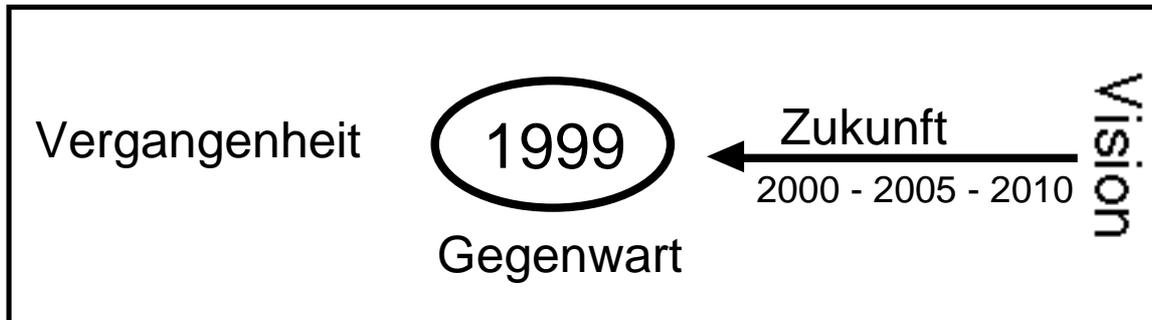
Der nächste Morgen beginnt mit einem Blick auf das bepunktete Mindmap. Die Teilnehmer suchen sich einen Trend aus, den sie in Gruppen weiter bearbeiten wollen und sollen ein Analyseplakat erstellen, das diesen Trend genauer beschreibt. Nach der Präsentation im Plenum bilden sich Funktionsgruppen, die 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 horizonterweiternden 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 abteilungs-grenzenübergreifenden 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.*

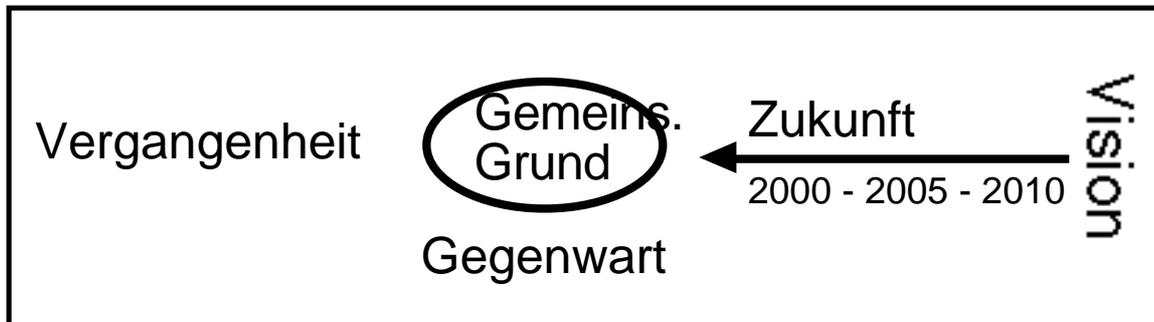
Die Mitglieder haben ca. 3 Std. Zeit, ihre idealen Zukünfte bzw. Visionen in gemischten Gruppen zu entwickeln und präsentieren sie dann im Plenum, wobei genau wie in der Zukunftswerkstatt kreative Gestaltungsformen von Sketchen über Reportagen, Firmenzeitungen, Modellen bis zum Szenario und zur Großgruppenaktion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

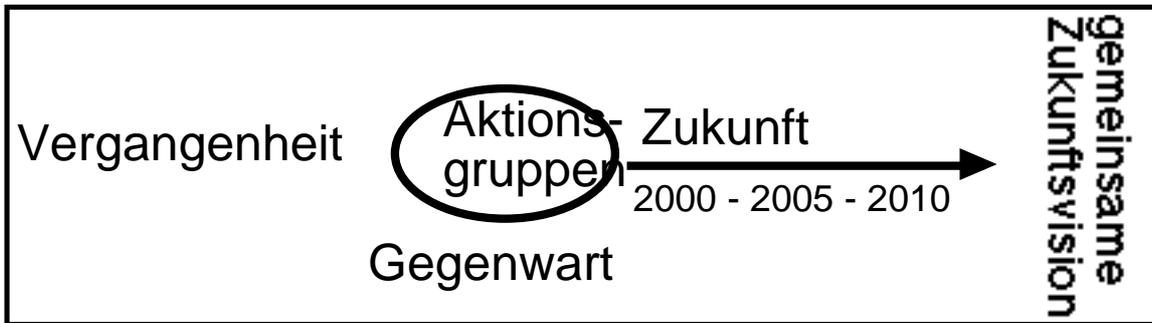
Was sind die Kernpunkte unserer gemeinsamen Zukunftsvision?



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.

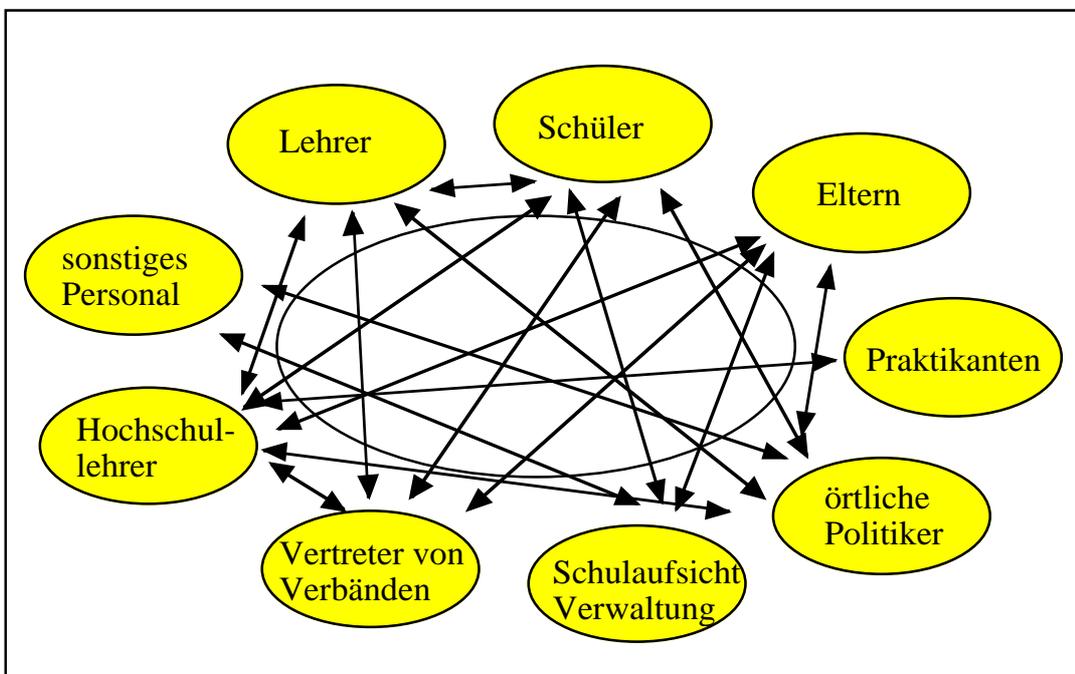
6. Fokus auf die Planung von Umsetzungsstrategien

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 Lernenden 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*.

2. Unfreezing – Organisationen müssen “aufgetaut” werden

Den hier beschriebenen Ablauf der Zukunftskonferenz setzen wir im Rahmen unseres Konzepts des “Unfreezing” (dt. “Auftauen”) ein. Im Verlaufe unserer langjährigen Beratungsarbeit ist uns deutlich geworden, daß die Mehrzahl der Organisationsentwicklungskonzepte zu kognitiv orientiert sind und die emotionale Dimension von Wandlungsprozessen unterschätzt wird. Schulkollegien reagieren gleichermaßen wie Mitarbeiter von Firmen zunehmend allergisch auf die wiederholte Zumutung allein mithilfe von Metaplan- und Analyseverfahren etwa differenzierte Stärken-Schwächen-Bilanzen und Aktionspläne zu erstellen. Allzuoft haben sie – nicht zu Unrecht - das Empfinden, für fremdbestimmte Zielsetzungen funktionalisiert zu werden und sie glauben innerlich nicht an den Erfolg dieser verordneten Bemühungen. Die Analyse- und Beratungsverfahren bleiben oft wirkungslos weil kein echtes Engagement für den notwendigen Wandel geweckt wurde. In vielen Fällen empfinden KollegInnen die Beratung als zusätzlich Belastung, so daß nicht selten statt Wandel angebahnt eher institutionelle Abwehrroutinen verstärkt werden.

Unserer Analyse nach beruhen diese Schwächen auf einem verkürzten Menschenbild und einer unangemessenen Methodenmonotonie. Wandel in Organisationen kann nur erfolgreich eingeleitet werden, wenn alle Beteiligten unmittelbar spüren, daß die Veränderung eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit sich bringt. Insofern muß schon im Beratungsprozeß die neue Qualität der Arbeit und des Arbeitsklimas spürbar werden.

Um dies zu erreichen, benutzen wir das Strukturmodell der Zukunftskonferenz als offenen Ablaufrahmen, den wir prozeßorientiert um Elemente aus dem

Bereich der Kommunikations- und Kreativitätsförderung ergänzen. Hierzu gehören Warming-Up-Übungen ebenso, wie Phantasieereisen, freies Malen, die Arbeit mit Symbolen etc. Durch den Wechsel von Plenum und Gruppenarbeit, die Unterstützung durch entspannende Musik etc. tauen die TeilnehmerInnen allmählich auf und verlassen gewohnte Konferenzroutinen. In einer gelungenen Zukunftskonferenz zeigt sich dies in den kreativen Gestaltungen in der Visionenphase. Oft geht die Zukunftskonferenz dann in ein gemeinsames Fest über. Nach unserer Erfahrung ist ebensowichtig wie das Entwerfen von konkreten Umsetzungsplänen, die Erfahrung, daß es möglich ist, in der Organisation ein Klima zu schaffen, in dem alle gemeinsam ihre ungenutzten kreativen Potentiale erschließen können. TeilnehmerInnen einer gelungenen Zukunftskonferenz gehen im wahrsten Sinne des Wortes "aufgetaut" aus der Konferenz und entwickeln einen Schwung, der auf die anderen Mitglieder der Organisation ansteckend wirkt. Dies alles kommt durch die vielfältigen Gespräche und Aktionen mit den Schlüsselpersonen des Systems zustande, die sich selbst in systematischen Erforschungsbewegungen, einen neuen Zugang zur eigenen Geschichte, Gegenwart und Zukunft erschließen.

3. Das Jazzbandmodell der Führung:

Wie Organisationen zu Kreativen Feldern werden

In meiner Untersuchung "Die Individualisierungsfalle – Kreativität gibt es nur im Plural" (1999) habe ich eine Theorie des "Kreativen Feldes" entwickelt. Zukunftskonferenz und Unfreezing-Ansatz können dazu beitragen, das aus einer in Routinen erstarrten Organisation ein "Kreatives Feld" wird. Anhand des Jazzbandmodells der Führung beschreibe ich, was Führungskräfte beachten müssen, wenn sie den Wandel in ihrer Organisation fördern wollen. Nachfolgend zitiere ich einige der Kerngedanken meines Textes:

"Die heilsamen Kräfte der Unordnung

In seinem Aufsatz "Die Vorzüge der betrieblichen >Unordnung<" bahnt der Gründer einer "Ideas Factory", John Kao, mit der Analogie zur Jazzband einen faszinierenden Perspektivwechsel an: Voraussetzung für die Freisetzung von Kreativität scheint ein gewisses Maß an Unordnung und die Fähigkeit zur Improvisation in offenen Räumen zu sein.

Wie ich an anderer Stelle ausgeführt habe (vgl. Burow 1998) bringt die Jazzbandmetapher in ausgezeichneter Weise die Führungsanforderungen in ein stimmiges Bild, die wir berücksichtigen müssen, wenn wir Kreativität freisetzen wollen. In einer Jazzband treffen sich unterschiedliche Personen freiwillig, die alle ihr spezielles Instrument beherrschen und über ein

gemeinsam vereinbartes Thema - ohne Führung von oben - improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, das es auch die Zuhörer ergreift. Diese lösen sich aus ihrer passiven Rolle, klatschen den Rhythmus, feuern die Musiker durch Zurufe an. Musiker und Zuhörer verbinden sich zu einem von unsichtbaren Kräften getragenen kreativen Feld, das bei allen Beteiligten in eine signifikante Energiekonzentration bewirkt. Dieses Erlebnis gemeinsamen Mit-Schwingens in der sich einpegelnden Feldfrequenz löst oft eine machtvolle Resonanz aus, die dazu führt, das Musiker und Zuhörer beflügelt werden und mit neuen Ideen und einem erhöhten Energiezustand aus der Begegnung herausgehen.

Wenn wir demgegenüber etwa die Mehrzahl der durch vorgeplante Tagesordnungen und sterile Abläufe geprägten Sitzungen in unseren Institutionen betrachten, dann können wir nur neidisch staunen über das musikalische Synergiephänomen. Es stellt sich die Frage: Wie können wir das Jazzbandmodell auf unseren Arbeitsalltag übertragen und zur Freisetzung ungenutzter kreativer Potentiale nutzen? Wie können wir lernen, gemeinsam zu improvisieren?

Zwei Arten zu musizieren

Kaos Unterscheidung zweier grundverschiedener Arten des Musizierens kann uns erste Hinweise geben:

- * Die erste Art besteht aus dem Nachspielen einer vorgegebenen Partitur, anhand derer wir entscheiden können, ob "richtig" oder "falsch" gespielt wurde. Das Talent von Partiturspielern besteht vor allem in der Fähigkeit zum fehlerfreien Nachvollzug vorgegebener Notentexte.
- * Die zweite Art finden wir im Jamming aus dem Jazz, bei dem aufgrund einiger stillschweigender Übereinkünfte über ein gemeinsames Thema improvisiert wird. Das Talent von Jazzmusikern besteht darin, daß sie aus der Begegnung heraus spontan neue Notenkombinationen entwickeln, die überraschend sind und gut klingen.

Kao meint nun, daß die Fähigkeit zur Improvisation eine der wichtigsten Fähigkeiten ist, die sich Unternehmen und Institutionen in Zukunft aneignen müssen. Was ist der Kern des Jammens? Kao schreibt:

"Beim Jammen geht es darum, ein bestimmtes Umfeld für eine bestimmte Form der Unordnung zu schaffen. Es handelt sich dabei immer um einen Balanceakt zwischen Form und Freiheit, Disziplin und Kunst: Formales und Neues sind ständig miteinander konfrontiert, und so entsteht ständig etwas Neues." (325)

Da wir uns in einer Gesellschaft beschleunigten Wandels befinden, die

zudem in weiten Bereichen in einem Übermaß verregelt ist, benötigen wir Freiräume, in denen wir die Kunst des Improvisierens erlernen und so Neues generieren können. So wie in der Wissenschaft eine zu starke Orientierung an den eigenen Standards und an dem für vernünftig gehaltenen Wissen zum Aufbau blinder Flecken beitragen kann, so können zu starke Verregelungen in unseren Organisationen uns lähmen und darin hindern, neue, originelle Wege einzuschlagen. Kao schreibt:

"Die Nützlichkeit von Notenblättern steht nicht zur Debatte, aber zugleich ist offensichtlich, daß diese Nützlichkeit in einer Welt, in der man schnell, clever, extrem anpassungsfähig und vor allem äußerst kreativ sein muß, um im Wettbewerb zu bestehen, ihre Grenzen hat."

Was sind nun die Voraussetzungen, um kreativ improvisieren zu können? Kao nennt drei Aspekte, die uns zugleich wichtige Hinweise dafür geben, was wir tun müssen, wenn wir unser ungenutztes kreatives Potential erschließen wollen. Er schreibt:

"In der Wirtschaft wie in der Musik sind für die Improvisation drei Dinge von zentraler Bedeutung: eine Revision (clearing) des Bewußtseins, eine Revision des Ortes und eine Revision der Überzeugungen." (S.325)

Revision des Bewußtseins

Jazzmusiker betreten die Bühne nicht, um Noten nachzuspielen, sondern in der Absicht, Neues zu produzieren, sich auf ein unbekanntes Terrain zu wagen. In den meisten Organisationen dagegen bewegt man sich allzuoft auf bekanntem Terrain, in bekannten Routinen, Denkmodellen, Ablaufstrukturen, Ritualen etc. Revision des Bewußtseins, bedeutet also die Herausforderung anzunehmen, das bekannte Terrain zu verlassen und mit neuen Formen und Inhalten zu experimentieren. Es geht auch darum, sich die eigenen Konstruktionsmuster von Wirklichkeit bewußtzumachen, blinde Flecken zu entdecken und neue Räume zu öffnen.

Damit eine Revision des Bewußtseins möglich wird, brauchen Musikgruppen, aber auch Institutionen/Organisationen Querdenker, die sich trauen, Gewohntes in Frage zu stellen und die in der Lage sind, scheinbar Unzusammenhängendes neu zu kombinieren. Harry Frommermann war eine solche Person. Hätte er sich in jungen Jahren um die Aufnahme an einer traditionellen Musikakademie beworben, so hätte er keinerlei Chance bekommen. Ähnliches passiert in Firmen und Institutionen: in der Regel sortieren wir unangepaßte, originelle QuerdenkerInnen aus. Wenn wir also an der Schaffung von Neuem interessiert sind, dann müssen wir lernen, querdenkerische Personen zu identifizieren, die über die Fähigkeit verfügen,

als "Kristallisationskerne im Feld" bzw. originelle "Verdichter" eine Revision des Bewußtseins anzustoßen.

Revision des Ortes

Kao erwähnt das Beispiel Charlie Parkers, der mit der Redewendung "I'm going to the woodsheet" auf seinen Holzschuppen hinwies, in den er ging, wenn er versuchte neue Jazzstücke zu entwickeln. Der "Holzschuppen" steht für einen geschützten Ort, an dem man es wagen kann, Neuland zu erkunden. Ganz im Sinne meiner Theorie Kreativer Felder weist Kao mit folgenden Fragen auf die Bedeutung des Umfeldes für das Entstehen kreativer Prozesse hin:

- * Wie revidiert man den Ort?
- * Wo steht der >Holzschuppen< in ihrem Unternehmen?
- * Wo gibt es in Ihrer Organisation einen Ort, der es Ihren Mitarbeitern erlaubt, auf andere Gedanken zu kommen?
- * Wo ist die Umgebung, die signalisiert, daß hier >die Post abgeht< und sich wichtige neue Dinge tun?
- * Wo ist die Umgebung, die es Ihnen ermöglicht, einen großen Sprung nach vorn zu tun und Neues zu produzieren?

Cummings & Oldham (1998) haben in einer Studie nachgewiesen, daß die Frage, ob kreative Persönlichkeiten ihr Potential entfalten können, wesentlich von einer geeigneten Arbeitsplatzumgebung abhängt. Bei einer Revision des Ortes sind demnach insbesondere folgende Faktoren von Bedeutung:

- * Komplexität der Tätigkeit
- * nicht-autoritativer Führungsstil
- * Unterstützende Vorgesetzte
- * Anregende Arbeitskollegen
- * Kreative Konkurrenz (Motivierende Herausforderungen)

Besonders der letzte Aspekt wird oft unterschätzt. Mitarbeiter mit einer kreativen Persönlichkeit leisteten nur dann einfallreichere Arbeit als Personen mit einem niedrigeren Kreativitäts-Testwert, wenn sie komplexe Aufgaben zu bewältigen hatten und von nicht-autoritativen Vorgesetzten unterstützt wurden.

In einer zweiten Studie untersuchten Cumings & Oldham die Rolle des Faktors Stimulation durch Kollegen und Wettbewerb untereinander.

"Diese zweite Studie bestätigte das Ergebnis der ersten: Verschiedene Typen von Mitarbeitern reagierten auf ihre Arbeitsumgebung recht unterschiedlich. Wie Studie 2 zeigt, waren Mitarbeiter mit einer generell kreativen Persönlichkeit und einem innovativen Problemlösungsstil zu starker Konkurrenz unter Kollegen positiv eingestellt. Mitarbeiter mit einer wenig kreativen Persönlichkeit dagegen nicht. In dieser letzten Gruppe hatte die Stärke der Konkurrenz unter Kollegen nur geringe Auswirkungen auf die Zahl der kreativen Vorschläge. In der anderen Gruppe führte hoher

Wettbewerbsdruck zu einer Fülle an kreativen Vorschlägen, während bei geringerer Konkurrenz unter Kollegen die Kreativen auffällig wenig fruchtbringende Vorschläge einbrachten." (S.40)

Eine wichtige Aufgabe besteht also darin, ein anregendes Umfeld zu schaffen, so daß das in der Gruppe vorhandene kreative Problemlösungspotential freigesetzt wird. Wenn es gelingt, daß die Gruppenmitglieder sich in kreativer Konkurrenz gegenseitig zur Entwicklung origineller Bewältigungsmöglichkeiten stimulieren, dann wird Neues entstehen.

In diesem Sinne war die z.T. auch belastende Konkurrenz zwischen Harry Frommermann, Robert Biberti und Erwin Bootz durchaus ein wichtiges Element, das zum Erfolg der Comedian Harmonists beitrug. Das Kreative Feld zeichnet sich nicht nur durch synergetische Harmonie aus, sondern auch durch ein gewisses Maß an konkurrenzorientierter, kreativer Spannung.

Revision der Überzeugungen

Hier geht es darum, negative Glaubenssysteme, die einen blockieren, zu überwinden und positive Visionen, identitätsstiftende Symbole zu entwickeln, ein persönlich überzeugendes Bedeutungssystem zu schaffen etc. Es geht darum, eine Organisationskultur zu schaffen, die zum Querdenken, zum Begehen neuer Felder, die zur Kreativität auffordert und einlädt. Die Schwierigkeit besteht darin, über die Absichtserklärung hinaus, ein Umfeld und eine Kultur zu schaffen, in der sich Kreativität aufmöglichst vielfältigen Ebenen entfalten kann. In diesem Sinne fragt Kao:

* Dank welcher spezifischer Maßnahmen trägt ihre Unternehmenskultur zur Steigerung des Bemühens um Kreativität bei?

* Wie wirkt sich diese Unternehmenskultur auf das Gesamtsystem, die Strukturen, Gratifikationen und Stellenbeschreibungen aus?

* Wie machen Sie Kreativität zu etwas Greifbarem und Handlungsrelevantem, so daß die Mitarbeiter selbst die Relevanz der Kreativität begreifen?

Diese Notwendigkeit eines freien Raums, der erst eine Revision der Überzeugungen ermöglicht, erklärt vielleicht, warum Neues so oft in Randzonen oder außerhalb unserer etablierten Organisationen entsteht. Wenn wir das Entstehen von Neuem fördern wollen, dann müssen wir solche Randzonen und Freiräume einrichten." (aus BUROW 1999, S.20ff.)

4. Ausblick: Die Chancen des Social Potential Movements

Zukunftskonferenzen machen schon im Hier-und-Jetzt der Konferenz erfahrbar, wie Wandel durch die Praxis eines dialogischen Umgangs miteinander eingeleitet werden kann. Die Beteiligten werden zu Erforschern ihrer eigenen Situation, erweitern gemeinsam ihre Wahrnehmung und lernen

es, gemeinsam den “Lebensraum ihrer Organisation ” (Burow 1999, S.61) neu zu entwerfen. Die Vernetzung bislang kaum miteinander kommunizierender “Systemteile”, das Auftauen und die Freisetzung ungenutzter Potentiale, kann Wandel zu einem echten Bedürfnis der Beteiligten machen. Vorrangige Aufgabe von Führungspersonen ist es, Räume zu kreieren, in denen Lernen als lustvoll und lohnend erlebt wird. Die Zukunftskonferenz ist nur ein Verfahren, das eine hilfreiche Struktur vorgibt. Von der Zukunftswerkstatt, über die Open Space Technology bis hin zu Dialoggruppen (vgl. Burow 2000) sind wir gerade dabei zu entdecken, wie wir mithilfe von Großgruppenverfahren, die Potentiale größerer Systeme erschließen und vernetzen können. Wie die Futurologin Barbara MARX HUBBARD (1998) herausgearbeitet haben, erleben wir zur Zeit den Übergang vom “Human Potential Movement” der siebziger und achtziger Jahre zum “Social Potential Movement”. Wir beginnen uns aus der Individualisierungsfalle zu befreien und entdecken die Möglichkeiten, die in der intelligenten Organisation komplexer sozialer Systeme liegen. Ihrem optimistischen Credo zufolge erleben wir die Vorboten einer “Conscious Evolution” – so auch der Titel ihres programmatischen Buches – einer neuen Stufe der Evolution unseres Bewußtseins. Mag man diesem überschwenglichen Optimismus auch skeptisch gegenüberstehen, so kann doch kein Zweifel bestehen, das wir mit den Verfahren der Zukunftsmoderation die Chance erhalten, das Entstehen “Kreative Felder” anzuregen.

Literatur zur Zukunftskonferenz und zum “Kreativen Feld”

- BONSEN M.(1994). Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler.
- BUROW O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BUROW O.A. (2000). 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.
- BUROW O.A. (1993). Gestaltpädagogik. Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- MARX-HUBBARD B. (1998). Conscious Evolution. Awakening the Power of Our Social Potential. Novato CA: New World Library.

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 und Open Space Konferenzen. In unserem Spezialseminar "Unfreezing – die Leichtigkeit des Führens" erhält man eine erfahrungsbezogene Einführung in das Unfreezing-Konzept, das Jazzband-Modell der Führung und die Theorie des kreativen Feldes.

Weitere Informationen:

<http://www.uni-kassel.de/fb1/burow>

Anschrift des Autors:

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow

Universität Kassel FB01 NoraPlatiel Str. 1

34127 Kassel

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