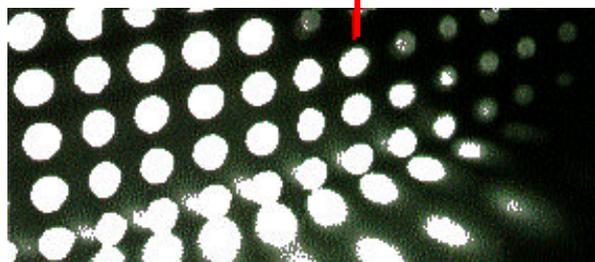


Management
consult

**Zukunftswerkstatt:
eine Methodenskizze**



Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	3
1 Entstehung und Kontext	3
2 Methoden und Techniken.....	3
3 Moderation.....	4
4 Ablauf einer Zukunftswerkstatt	4
Phase 1: Einstimmung.....	4
Phase 2: Kritik	4
Phase 3: Phantasien.....	4
Phase 4: Realitätsbezug herstellen.....	4
Phase 5: Handlungsbezug herstellen (optional, je nach Aufgaben- bzw. Fragestellung).....	5
5 Gruppengröße.....	5
6 Teilnehmerauswahl	5

Vorbemerkung

Bei der nachfolgenden Methodenskizze handelt es sich um eine allgemeine, grundlegende Form für eine Zukunftswerkstatt. Da in der Ausschreibung keine Angaben darüber gemacht werden, für welche „Entwicklung für die Zukunft“ Sie mögliche Szenarien entwerfen möchten, ist es sehr schwierig, schon eine detaillierte Methodenskizze zu entwerfen. Erst die genaue Kenntnis über den Fragenkatalog versetzt uns in die Lage, Ihnen einen detaillierten Ablaufplan Ihrer Zukunftswerkstatt zu erstellen. Wir bitten, dies bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Ferner verweisen wir auf unser Projektbeispiel und die Profile unserer Berater.

1 Entstehung und Kontext

Das Verfahren der „Zukunftswerkstatt“ entstand in den frühen 60er Jahren unter maßgeblicher Beteiligung des Zukunftsforschers Robert Jungk und wurde in kritischer Abgrenzung zu den etablierten Planungsverfahren der sogenannten „Expertokratie“ entwickelt.

Dies geschah zunächst mit einer einfachen Zielrichtung: Demokratisierung, Aktivierung und Effektivierung von bürgerschaftlicher Mitwirkung in Planungs- und Entscheidungsprozessen. Jenseits dieses aufklärerischen Impetus eignet sich das Verfahren der Zukunftswerkstatt allgemein gesprochen für zwei Aufgabenstellungen:

- Es sollen – normative – Zukunftswünsche entwickelt werden, die im Sinne eines Leitbildes einen Korridor *gewünschter* Entwicklungen beschreibt. Es wird von den Beteiligten ein Bild entworfen, welches perspektivisch aufzeigt, welche Richtung die Entwicklung des betreffenden „Gegenstandes“ (eine Stadt, eine Region, ein Unternehmen, eine Verwaltung etc.) nehmen soll.
- Es soll – interpolierend – eine Vorstellung von der bzw. den *wahrscheinlichen* Entwicklungen hinsichtlich des bearbeiteten „Gegenstandes“ gewonnen werden. Dabei können systematisch die angenommenen Randbedingungen variiert werden, um so zu verschiedenen Szenarien zu kommen. Hierbei können die „Wirkung“ z.B. unternehmerischer oder politischer Entscheidung besonders gut herausgearbeitet werden.

2 Methoden und Techniken

Der Einsatz von Methoden, Techniken und Materialien in einer Zukunftswerkstatt richtet sich nach der jeweils vorliegenden Aufgabenstellung. Es kommen in jeweils konkret zu bestimmenden Anteilen folgende grundlegende Techniken zum Einsatz:

- Übungen und Aktivitäten zur atmosphärischen Einstimmung der Arbeitsgruppe
- Elemente der Pin-Wand-Moderation
- Interaktive und aktivierende Arbeitsformen zur Anregung der Phantasie (Rollenspiele, „Zeitreisen“ etc.)
- „Outdoor-Experiences“
- Kreativ-Techniken zur Visualisierung (Collagen, Theater, Video-Dokumentationen)
- Gruppen- und Plenumsarbeit

3 Moderation

Zukunftswerkstätten müssen zeitlich, thematisch und dramaturgisch strukturiert werden, damit sie erfolgreich durchgeführt werden können. Eine professionelle Moderation ist daher unerlässlich. Je nach Dauer und Teilnehmerzahl ist mindestens mit einem Moderator für die Arbeit im Plenum sowie je einem Co-Moderator pro Gruppe im Rahmen intensiver Kleingruppenarbeit zu rechnen.

4 Ablauf einer Zukunftswerkstatt

Phase 0: Die Vorbereitung (vor dem eigentlichen Beginn der Zukunftswerkstatt)

- Klärung der genauen Aufgabenstellung in Absprache mit dem Auftraggeber
- Bestimmung und Ansprache der Beteiligten
- Räumliche und zeitliche Ablaufplanung
- Dramaturgie und Methodenplanung
- Personal- und Materialdisposition

Phase 1: Einstimmung

- Kennen lernen der Teilnehmer
- Aufbau von Vertrauen
- Klärung der „Spielregeln“
- Distanzierung vom Alltag

Phase 2: Kritik

- Prägende Trends bestimmen und konsequent formulieren
- Pro und Kontra zuspitzen (nicht analysieren!)
- Stärken und Schwächen pointieren (nicht abwägen!)

Phase 3: Phantasien

- Realitätsbezug mindern, Hypothetisches und Utopisches fördern
- Trends visionär weiter „spinnen“
- Szenarien entwickeln
- „Was passiert, wenn ...“ –Überlegungen durchspielen
- Assoziationen, Analogien, Überspitzungen, Visualisierungen

Phase 4: Realitätsbezug herstellen

- Reale Randbedingungen in die Visionen integrieren
- „Was muss passieren, damit ...“ –Überlegungen anstellen
- „Wer könnte was tun?“ –Fragen beraten und klären

Phase 5: Handlungsbezug herstellen (optional, je nach Aufgaben- bzw. Fragestellung)

- „Wer tut was ...
- bis wann ...
- mit wem ...
- mit welchen Mitteln?“

5 Gruppengröße

Die optimale Gruppengröße für Zukunftswerkstätten liegt bei 15 bis 25 Personen. Das Minimum sollte nicht unterschritten werden, um eine hinreichende Bandbreite der Beiträge, insbesondere in der Kritik- und Phantasiephase (s.o.) zu gewährleisten.

Das Maximum sollte nicht wesentlich überschritten werden, da sonst die intensive Einbeziehung aller Beteiligten nicht sichergestellt werden kann. Für den Fall einer deutlich größeren Zahl zu berücksichtigender Personen, ist eine Teilung der Gruppe und die zwei- oder mehrfache Durchführung einer Zukunftswerkstatt nach dem selben Ablaufplan zu empfehlen. In diesem Fall sollte eine Phase und eine Methode der Zusammenführung der Ergebnisse aus den verschiedenen Zukunftswerkstätten sowie ein Verfahren der gegenseitigen Information der jeweiligen Teilnehmergruppen eingeplant werden.

6 Teilnehmerauswahl

Die Zahl der insgesamt im Rahmen einer Zukunftswerkstatt zu beteiligenden Akteure hängt von der jeweiligen Aufgabenstellung ab. Je abstrakter, differenzierter und komplexer das Thema, desto vielgestaltiger wird die Auswahl der Teilnehmer sein und desto mehr Teilnehmer werden eingeladen sein. Zugleich muss – je nach Fragestellung – geprüft werden, ob formale Hierarchien, Zuständigkeiten, Kompetenzen usw. berücksichtigt sind. Zwar sollten derartige Aspekte vom Grundgedanken der Zukunftswerkstatt her keine Rolle spielen; unter der Perspektive der Wirksamkeit und der Legitimität der Ergebnisse kann es allerdings angeraten sein, solche Überlegungen bei der Planung einer Zukunftswerkstatt anzustellen.



Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt,
der andere packt sie kräftig an und handelt.



Dante

Management
consult

Königswinterer Straße 154 • 53227 Bonn
Tel: +49-(0)228 / 433 81-1 • Fax: +49-(0)228 / 433 81-11
eMail: info@Managementconsult.de
<http://managementconsult.de>