

Böttger, Ilona

## Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen

Berlin : BLK 2006, 12 S. - (Demokratiebausteine)



Quellenangabe/ Reference:

Böttger, Ilona: Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen. Berlin : BLK 2006, 12 S. - (Demokratiebausteine) - URN: urn:nbn:de:0111-opus-1416 - DOI: 10.25656/01:141

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-1416>

<https://doi.org/10.25656/01:141>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen

Ilona Böttger

„Jeder Mensch braucht ... nicht nur Wissen, sondern er braucht auch Kreativität; er muss lernen, eigene Einfälle zu haben, Dinge zu tun, die man ihm nicht beigebracht hat. Man muss ihm eine Haltung vermitteln, selbst Lösungen zu finden“. (Robert Jungk)

Mit der Haltung, auf der Basis von Wissen und Kreativität eigene Visionen zu entwickeln, Ziele zu formulieren und selbst Lösungen zu finden, beschreibt Robert Jungk ein zentrales demokratisches Moment: es geht um eine aktive Gestaltung und partizipative Mitgestaltung von Veränderungs- und Wandlungsprozessen – sei es bezogen auf das eigene Leben, auf das Zusammenleben mit anderen, auf Angelegenheiten in der Gemeinde, im Stadtteil oder in Organisationen unterschiedlichster Art. Die Haltung und die erforderlichen Fähigkeiten können allerdings nicht erwartet werden, wenn sie nicht auch gefördert und gelernt worden sind.

Zwei zentrale Verfahren zur Förderung von Demokratie und Partizipation in diesem Sinne beschreiben die Zukunftswerkstatt und die Zukunftskonferenz. Beide Methoden eignen sich für den Einsatz in Schulen und dienen dabei zugleich der Förderung einer demokratischen Schulkultur wie auch der Entwicklung demokratischer Kompetenzen bei Schüler-/innen.

Im Rahmen von Zukunftswerkstätten wird ebenso wie bei Zukunftskonferenzen die Beteiligung und aktive Mitgestaltung aller Teilnehmenden an persönlichen wie auch gemeinsamen Angelegenheiten ermöglicht, wobei Betroffene zu aktiv Beteiligte gemacht werden. Schüler-/innen werden zu aktiven Mitgestaltern der Schule, des Schullebens und des Unterrichts. Sie sind die Experten ihrer eigenen und gemeinsamen Anliegen, die auf der Basis ihres Wissens, ihrer Vorstellungen und ihrer Ideen selbstständig und gemeinsam mit anderen Visionen und Ziele entwickeln, Zukünfte planen, Projekte entwickeln und aktiv umsetzen können. Und dies geschieht nicht in individueller Einzelarbeit; vielmehr sind Abstimmungs- und Einigungsprozesse erforderlich, durch die – wie z.B. in der Zukunftskonferenz zwischen unterschiedlichen gleichberechtigten Interessengruppen – ein demokratisches Aushandeln und Kooperieren der Schüler-/innen forciert wird. Teamarbeit und Kooperation bilden somit ein wichtiges Element dieser Verfahren. Darüber hinaus wird durch die Anwendung solcher Partizipationsverfahren die individuelle und kollektive Verantwortung der Beteiligten gestärkt, da sie nicht nur an der Umsetzung der Vorgaben anderer beteiligt werden, sondern

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

selbst Ideen entwickeln, Ziele setzen, planen und umsetzen können. Die Einbeziehung in den gesamten Prozess führt zu einer hohen Identifikation mit den Ergebnissen. Das motiviert dazu, auch nach dem Ende der Werkstätten aktiv zu bleiben und sich an der Umsetzung der Ergebnisse zu beteiligen.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten und großer Ähnlichkeiten unterscheiden sich die beiden Verfahren der Zukunftswerkstatt und Zukunftskonferenz dennoch elementar voneinander.

In der Zukunftswerkstatt wird in erster Linie mit homogenen und kleineren Gruppen von 15-20 Personen gearbeitet. Sie eignet sich besonders für den Einsatz im Unterricht und in Projekten sowie als Baustein im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen. Die Zukunftskonferenz unterscheidet sich demgegenüber vor allem darin, dass hier unterschiedliche Interessengruppen eines Systems einbezogen werden und somit bis zu 70 Personen zusammenkommen können. Sie eignet sich besonders als Beteiligungsverfahren im Rahmen breit angelegter Schulentwicklungsprozesse (wie z.B. für eine partizipative Schulprogrammarbeit, bei der sowohl Lehrer/-innen, Schüler/-innen, verschiedene Schulmitarbeiter/-innen, Eltern wie auch externe Partner/-innen als Vertreter des gesamten Systems Schule einbezogen werden können).

Beide Verfahren werden nur dann nachhaltig wirksam, wenn ihre Ergebnisse in den Schulentwicklungsprozess eingebunden und so auch weiterhin systematisch verfolgt und umgesetzt werden. Das bedeutet, im Vorfeld zu klären, wie offen die Schule (Klasse, Projekt) für die Ergebnisse der Werkstatt bzw. Konferenz ist und welcher Gestaltungsspielraum für die Akteure gegeben ist. Dabei sollte unbedingt vermieden werden, dass Ideen auf den Weg gebracht werden, die von vorne herein keine Chance auf Umsetzung hatten.

## Die Methode der Zukunftswerkstatt

### Herkunft und Entwicklung

Hintergrund für die Entstehung der Methode der Zukunftswerkstatt war die Kritik an den bestehenden gesellschaftlichen Machtstrukturen im Zusammenhang der Protestbewegung der 1968er Jahre. Ausgehend von der grundlegenden Kritik, dass wichtige Entscheidungen zumeist von Experten und unter Ausschluss derjenigen getroffen werden, die später betroffen sind, suchte der Zukunftsforscher Robert Jungk damals nach neuen Formen einer Mitbestimmung und aktiven Beteiligung möglichst vieler Menschen an der Gestaltung der Zukunft. Ziel war es, eine lebendige Demokratie von unten zu schaffen und Partizipation an der individuellen und gesellschaftlichen Zukunftsgestaltung zu fördern.

Ergebnis dieser Suche war die Entwicklung der Methode der Zukunftswerkstatt.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

In einer solchen Werkstatt arbeiten Menschen zu einer bestimmten Fragestellung, einem spezifischen Problem oder einer Planungsaufgabe mit Hilfe einer klaren methodischen Struktur zielgerichtet an der Lösung des Problems bzw. an der Entwicklung von Zielen.

Dabei basiert die Methode grundlegend auf den Annahmen, dass

- ❖ die Menschen selbst über das notwendige Wissen bezüglich ihrer Lebensumstände und zur Lösung entsprechender Probleme verfügen und dass
- ❖ sie Phantasien, Wunschvorstellungen und Träume über ideale und anstrengenswerte Zustände haben (vgl. Dauscher S. 97 f.)

Die Zukunftswerkstatt setzt damit nicht nur ein basales Vertrauen in die Problemlösungskapazitäten und kreativen Fähigkeiten ihrer Beteiligten, sondern aktiviert und mobilisiert diese auch gezielt durch ihre spezifische methodische Struktur.

Kennzeichnend für die Werkstatt ist das sogenannte Drei-Phasen-Modell. Es ist bereits seit Ende der 70er Jahre – trotz verschiedener methodischer Feingestaltungen und Weiterentwicklungen (vgl.: [http://www.brangsch.de/partizipation/neue\\_formen\\_2.htm](http://www.brangsch.de/partizipation/neue_formen_2.htm)) – das zentrale Grundschema der Methode.

## Verlauf der Methode

### 1. Beschwerde- und Kritikphase

In dieser Phase wird die Gegenwart kritisch in den Blick genommen. Die Kritik, das Unbehagen, der Frust, die Probleme – also alles das, was die Gegenwart bezüglich der Thematik belastet – wird zusammengetragen und in möglichst präzisen Kritikpunkten formuliert. Am Ende dieser Phase sind alle problematischen Faktoren zum Thema sichtbar und zeigen ein umfassendes Bild des Problemzustandes.

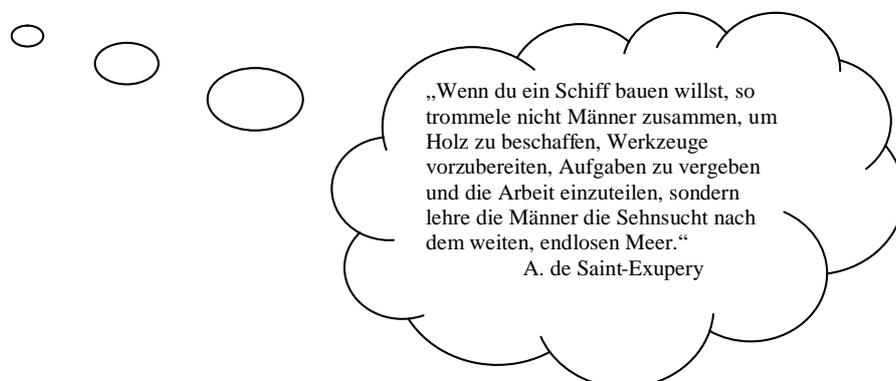
### 2. Phantasie- und Utopiephase

Nun wird die gegenwartsbezogene Kritik vollständig verlassen und der Blick in die Zukunft gerichtet. In der *Visionsphase* entwickeln die Teilnehmenden das Bild einer Zukunft, in der alles möglich ist, in der sich alle ihre Wünsche erfüllt haben, in der sie so leben und arbeiten, wie es für sie optimal ist. Im Mittelpunkt dieser Phase stehen die Wünsche, Träume und Visionen der Beteiligten. Der Kreativität und Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Alles ist möglich. Dieser Teil endet mit einer anschaulichen, lebendigen und phantasievollen Präsentation der Visionen der Teilnehmenden.

Dieser methodische Schritt, die Kritik zu verlassen und den Visionen Raum zu geben, basiert auf der Überzeugung, dass Ziele dann die größte Chance auf Umsetzung

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

haben, wenn sie von der Kraft der Wünsche und Visionen getragen sind. Nur dann werden sich die Menschen für die Erreichung ihrer Ziele wirklich aktiv engagieren.



### 3. Realisierungs- und Umsetzungsphase

Nun werden - abgeleitet aus den Visionen - konkrete Ziele formuliert und erste Umsetzungsschritte für die Erreichung dieser Ziele geplant. Die Entwicklungsmöglichkeiten der Gegenwart werden aus der Zukunftsperspektive betrachtet, das übliche lineare Denken wird damit unterbrochen. Die zentrale Frage in dieser Phase lautet: Wie komme ich meinen Visionen näher? Eine Verbindung zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Zustand, der Vision, wird hergestellt und konkrete Handlungsschritte werden entwickelt.

Dominiert in der ersten Phase der Zukunftswerkstatt die kognitive Ebene, steht in der Phantasiephase die emotionale Dimension im Zentrum, während die Verwirklichungsphase strategische und planerische Fähigkeiten erfordert.

### Umsetzung und Einsatzmöglichkeiten

In der Regel können an einer Zukunftswerkstatt etwa 15–20 Personen teilnehmen. Ist die Gruppe größer, sollte in parallelen Werkstätten gearbeitet werden, die nur punktuell im Plenum zusammenkommen. Für die Durchführung einer Zukunftswerkstatt sollten möglichst zwei bis drei Tage Zeit geplant werden, obwohl auch kürzere Werkstätten durchführbar sind; diese erreichen jedoch nicht die gleiche Tiefe und Intensität.

Für das Gelingen der Werkstatt ist die Wahl des Themas zentral. Dieses muss für alle Beteiligten bedeutsam sein und Erfahrungen voraussetzen können. Das beinhaltet sowohl Wissen als auch (Alltags)Erfahrungen, denn in Zukunftswerkstätten werden keine inhaltlichen Impulse gegeben; es wird vielmehr ausschließlich mit den vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen der Beteiligten gearbeitet.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“ , [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

In der Schule fanden Zukunftswerkstätten lange Zeit nur an Projekttagen oder in Projektwochen Anwendung. Inzwischen wird die Methode jedoch auch im Unterricht eingesetzt, in dem sie stundenweise innerhalb eines Unterrichtsfachs oder in Kooperation mit anderen Fächern durchgeführt wird. Die Phasen werden dabei so auf die zur Verfügung stehenden Unterrichtsstunden verteilt, dass eine mehrstündige Unterrichtseinheit zustande kommt.

Zukunftswerkstätten eignen sich auch als Verfahren partizipativer Schulentwicklungsprozesse. Ein Kollegium - oder ein Teil des Kollegiums - arbeitet an der Zukunft ihrer Schule bzw. an einem Teilsegment derer, entwirft Visionen und konkrete Umsetzungsideen. In der Werkstatt werden gemeinsam neue Perspektiven entwickelt oder auch bestehende Ziele überprüft und ggf. modifiziert. Vielfältige Erfahrungen zeigen, dass die aktive, „wirkliche“ Beteiligung an relevanten Fragen der gesamten Schulentwicklung die Identifikation der Beteiligten mit „Ihrer“ Schule stärkt und damit deren Engagementbereitschaft fördert.

Zu beachten ist, dass Lehrer/-innen, die eine Zukunftswerkstatt durchführen wollen, vorher möglichst selbst eine gut moderierte Zukunftswerkstatt erlebt haben, so dass sie über Erfahrungen mit der Dynamik dieser Methode verfügen. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, ggf. Kolleg/-innen oder – z.B. im Zusammenhang von Schulentwicklungsprozessen – auch externe Moderator/-innen zu beauftragen.

## Reflexion

Die erste Phase der Zukunftswerkstatt, die Beschwerde- bzw. Kritikphase, steht bereits seit längerer Zeit in der Kritik. Neben der Zukunftswerkstatt gibt es inzwischen auch andere methodische Verfahren, in denen die Menschen aktiv an der Entwicklung von Zukunftsvisionen beteiligt sind. Nicht alle Verfahren jedoch konzentrieren sich auf die Problematisierung der Gegenwart. Einige Methoden arbeiten primär mit Wertschätzung und mit dem Blick auf Positives und Gelungenes. Dahinter steht die Überzeugung, dass immer das verstärkt wird, worauf die Aufmerksamkeit gelenkt wird. Aus dieser Perspektive heraus wird die Kritikphase in der Zukunftswerkstatt als eine zu starke Fokussierung auf das Negative kritisiert.

Gleichzeitig ist diese Kritik nicht unwidersprochen. Der Kritikphase wird auch eine reinigende Wirkung zugesprochen, da es darum geht, „Dampf abzulassen“. So sind Kollegen und Kollegien oft erstaunt darüber, dass „ihre“ Probleme und Frustrationen von vielen anderen geteilt werden. Die Kritikphase kann dabei auch als persönliche Entlastung wirken und dazu motivieren, gemeinsam die kritikwürdige Gegenwart zu verändern. Eine grundsätzliche Ablehnung dieser ersten Phase der Zukunftswerkstatt kann somit zumindest nicht pauschal gelten. Vielmehr ist vor jedem Methoden-Einsatz

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“ , [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ , 08.03.2006

zu klären, was das jeweilige Anliegen und Ziel ist und welchen Stellenwert die Konzentration auf gegenwärtige Probleme oder die auf zukünftige Zielzustände hat.

## Literatur

**Dauscher, Ulrich (1998): Moderationsmethoden und Zukunftswerkstatt, Neuwied/Kriftel/Berlin.**

Der zweite Teil dieses Buches ist einerseits als eine Handreichung zu lesen, die in die Methode Zukunftswerkstatt einführt, Grundkenntnisse über die Methode vermittelt und viele Anregungen für die Praxis gibt. Darüber hinaus wird auch ein Verständnis für die Methode vermittelt, indem Entstehungshintergründe benannt und vertiefende Überlegungen zur Zukunftswerkstatt formuliert werden.

**Jungk, Robert; Müllert, Norbert R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, Heyne Verlag, München.**

In diesem Klassiker zum Thema „Zukunftswerkstatt“, in erster Auflage erschienen 1989, beschreibt Robert Jungk gemeinsam mit seinem Kollegen die Methode der Zukunftswerkstatt. Der Leser erhält vertiefende Informationen über die politischen Hintergründe der Methode und über die Ambitionen der Autoren und er wird in jede Phase der Werkstatt mit Umsetzungsbeispielen eingeführt.

**Kuhnt, Beate; Müllert, Norbert (1996): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten, Münster.**

Dieses Praxishandbuch bietet eine sehr gute Unterstützung bei der Durchführung von Zukunftswerkstätten. Die genaue Darstellung der einzelnen Phasen und eine Beschreibung einer zweitägigen Zukunftswerkstatt mit Anleitungstext und Beispielen ist ebenso enthalten wie die Beschreibung vieler methodischer Elemente einer Werkstatt. Das Buch ist für die direkte Umsetzung in die Praxis sehr geeignet.

**Stange, Waldemar (1996): Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche. Deutsches Kinderhilfswerk (Hrsg.), Berlin und Kiel.**

Das Konzept „Planungszirkel“, welches im Rahmen einer Demokratiekampagne in Schleswig-Holstein vielfach umgesetzt wurde, wird in diesem Band vorgestellt. Ein Baustein dieses Verfahrens ist die Zukunftswerkstatt. Sie ist eingebettet in die konkrete Umsetzung des Projekts in Zusammenarbeit mit den zuständigen Ämtern bzw. Planern. Ein sehr praxisorientiertes Buch, untermauert mit grundsätzlichen Überlegungen zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen.

## Video

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

**Stange, Waldemar (1996): Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche. Deutsches Kinderhilfswerk (Hrsg.), Berlin und Kiel.**

Parallel zum Buch ist auch ein Video erhältlich. Der Film dokumentiert sehr anschaulich unterschiedliche Beteiligungsprozesse mit Kindern und Jugendlichen.

[www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/zukunfts.htm](http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/zukunfts.htm)

Prof. Dr. Peter Weinbrenner, der die Methode Zukunftswerkstatt schon lange an der Uni einsetzt, beschreibt auf der Homepage seines Instituts die Methode Zukunftswerkstatt inklusive eines genauen Ablaufplans einer 2tägigen Werkstatt.

[www.sowie-online.de/methoden/dokumente/zukunftswerkstatt.htm](http://www.sowie-online.de/methoden/dokumente/zukunftswerkstatt.htm)

Prof. Dr. Peter Weinbrenner beschreibt in dieser Methoden-Datenbank die Methode der Zukunftswerkstatt mit Zielen und Merkmalen, der erforderlichen Vorbereitung und einer groben Beschreibung inklusive der Spielregeln der jeweiligen Phasen.

## Die Zukunftskonferenz

Einer der Unterschiede der Zukunftskonferenz zur Werkstatt ist, dass es sich hier um ein Planungstreffen, eine kommunikationsintensivere „Konferenz“ mit einer sehr großen und eher heterogenen Teilnehmergruppe handelt. Ziel dabei ist es, Menschen aus allen (Interessen)Bereichen einer Organisation an Veränderungsprozessen zu beteiligen, gemeinsam Ziele für die Zukunft zu entwickeln und erste Umsetzungsschritte einzuleiten.

### Herkunft und Entwicklung

Die Wurzeln dieser Methode reichen bis in die frühen 1960er Jahre zu den Mitbegründern der Disziplin der Organisationsentwicklung, Fred Emery und Ronald Lippitt. Merrelyn Emery und Marvin Weisbord haben von diesem Ansatz ausgehend das Konzept der Zukunftskonferenz entwickelt und verbreitet. Inzwischen werden auf der ganzen Welt unzählige Zukunftskonferenzen durchgeführt. Besonders im angelsächsischen und skandinavischen Raum sind Zukunftskonferenzen ein verbreitetes Verfahren. In Deutschland beginnt die Anwendung dieses Verfahrens erst allmählich sich durchzusetzen, insbesondere in Organisationen und Unternehmen. Sehr verbreitet ist die Durchführung bei Stadtentwicklungsprozessen, z.B. im Kontext lokaler Agenda-21 Prozesse.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

## Merkmale der Zukunftskonferenz

In einer Zukunftskonferenz kommen Repräsentant/-innen aller Ebenen einer Organisation bzw. einer Institution zusammen, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Bis zu 70 Personen arbeiten zweieinhalb bis drei Tage intensiv miteinander, lernen voneinander, entwickeln gemeinsame Visionen und planen konkrete Maßnahmen, um ihren Zielen näher zu kommen. In einer heterogenen Gruppe die Zukunft zu planen hat den Vorteil, dass ein gemeinsames Bild von der Wirklichkeit bzw. von gemeinsamen Zielen geschaffen werden kann. Durch das Zusammenwirken vielfältiger Perspektiven (aus verschiedenen Funktionsbereichen einer Organisation) wird ein gemeinsames Ganzes geschaffen.

Dieses Prinzip wird gern mit einer alten Sufi-Geschichte veranschaulicht: Sechs blinde Männer begeben sich zu einem Elefanten, um ihn zu berühren. Jeder berührt das Tier an einer anderen Stelle. Einer stößt gegen die Seite des Elefanten und identifiziert die Gestalt einer Wand. Ein anderer befühlt einen Stoßzahn und spricht von einem Speer. Der nächste befühlt den Rüssel und assoziiert eine Art Schlange. Derjenige, der das Ohr ertastet, erkennt etwas Fächerähnliches (vgl. Weisbord/Janoff S. 88). Alle fühlen denselben Elefanten, doch jeder beschreibt ein anderes Bild von dem Tier. Erst wenn die jeweiligen Wahrnehmungen kommuniziert werden, ergibt sich für jeden ein verändertes Bild eines Ganzen. Übertragen auf Institutionen bedeutet das, dass die Wahrnehmung der Organisation bzw. in diesem Fall der Schule durch entsprechende Kommunikationsprozesse erweitert wird und Perspektiven und Handlungen möglich werden, die vorher keiner für machbar gehalten hat.

Während der Zukunftskonferenz wird der Blick aller Beteiligten stets auf das Einigende orientiert, auf die Zukunft, die man sich gemeinsam wünscht und erschaffen will. Ziel ist es, die Gemeinsamkeiten zu finden, nicht die Probleme zu bearbeiten. Konkrete Maßnahmen werden erst dann geplant, wenn ein Konsens über die gemeinsamen Ziele hergestellt ist.

Prinzipien der Zukunftskonferenz lauten:

- ❖ Das ganze System (die Organisation bzw. die Schule inklusive ihrer relevanten Kooperationspartner/-innen) wird in einen Raum gebracht,
- ❖ der Fokus ist auf die Zukunft (auf Visionen) gerichtet statt auf Probleme,
- ❖ es werden Gemeinsamkeiten gesucht, anstatt Konflikte zu bearbeiten,
- ❖ das ganze System wird untersucht,
- ❖ es wird in selbstgesteuerten Gruppen gearbeitet,
- ❖ Maßnahmen werden geplant, nachdem ein Konsens über die gemeinsam gewünschte Zukunft hergestellt wurde.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

## Verlauf der Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz folgt einem festgelegten Ablaufschema.

### 1. Rückblick

In den ersten drei Konferenzphasen werden in einem dialogischen Entdeckungsprozess Informationen und Wahrnehmungen der Beteiligten gesammelt und interpretiert. Alle Personen werden gebeten, in die Vergangenheit zu blicken – in die der Organisation bzw. Institution, in ihre persönliche Vergangenheit und/ oder in die Vergangenheit der Welt. Höhepunkte, Meilensteine und sonstige wichtige Entwicklungen werden genannt und zusammengetragen, so dass ein umfassendes Bild von der Vergangenheit des Systems entsteht. Gemeinsam werden sowohl die guten als auch die problematischen Entwicklungen herausgearbeitet und Konsequenzen für die Zukunft gezogen. Ziel dieser Phase ist die Schaffung einer gemeinsamen Basis und eines Gemeinschaftsgefühls als Voraussetzungen für einen konstruktiven Dialog.

### 2. Untersuchung des Umfeldes

In dieser Phase wird das Umfeld des Systems betrachtet. Die Entwicklungen und Trends, die auf die Organisation bzw. Institution zukommen – Fakten ebenso wie Wahrnehmungen und Einschätzungen – werden hier zusammengetragen. Aus der Fülle aller beeinflussenden Faktoren werden die entscheidenden Trends identifiziert und auf ihre Konsequenz hin überprüft.

### 3. Bewertung der Gegenwart

Nun wird das Innenleben des Systems untersucht. Es wird danach gefragt, worauf die Teilnehmer/innen stolz sind und was sie bedauern. Auch in dieser Phase werden die Wahrnehmungen aller Beteiligten gesammelt und interpretiert. Die Frage nach Stolz und Bedauern macht gemeinsame Werte bewusst, löst häufig einen intensiven Austausch von Informationen aus und führt zu Aha-Erlebnissen. Am Schluss wird deutlich, welche Dinge die Beteiligten in die Zukunft mitnehmen und welche sie gerne zurücklassen möchten.

### 4. Entwicklung gemeinsamer Visionen

Mit kreativen Mitteln wird nun die gemeinsame Zukunft anschaulich und lebendig kreiert und anschließend präsentiert. Die Teilnehmenden entwickeln ein phantasievolleres, innovatives Bild von der Zukunft ihrer Organisation bzw. Institution. Gemeinsame

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 08.03.2006

Ziele, Wünsche und Hoffnungen werden erkennbar, zentrale Zukunftswünsche werden identifiziert.

### 5. Die Umsetzung vorbereiten

Sind die Visionen benannt und die gemeinsamen Ziele formuliert, geht es an die konkrete Planung der Umsetzung der Ziele. Es bilden sich Projektgruppen, in denen Maßnahmenpläne erstellt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, um dann – nach Abschluss der Konferenz – mit der Umsetzung beginnen zu können.

Die fünf Phasen der Zukunftskonferenz im Überblick

Phase I	Phase II	Phase III	Phase IV	Phase V
<p><b>Vergegenwärtigung der Vergangenheit:</b></p> <p>→ <i>Wo kommen wir her?</i></p>	<p><b>Prüfen des Umfeldes:</b></p> <p>→ <i>Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?</i></p>	<p><b>Bewerten der Gegenwart:</b></p> <p>→ <i>Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?</i></p>	<p><b>Entwerfen einer gemeinsamen Vision:</b></p> <p>→ <i>Was wollen wir gemeinsam erschaffen?</i></p>	<p><b>Vorbereiten der konkreten Umsetzung:</b></p> <p>→ <i>Welche Nahziele setzen wir uns? Welche Maßnahmen erfordern sie?</i></p>

### Umsetzung und Reflexion

Zukunftskonferenzen sind im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen besonders geeignet, da alle Beteiligtegruppen der Schule mitwirken und somit alle Perspektiven in die Veränderungsprozesse einfließen. Das ganze System Schule zusammenzubringen bedeutet, dass Vertreter/-innen aus dem Kollegium, der Schülerschaft, der Eltern, Reinigungspersonal und Hausmeister ebenso beteiligt sein müssen wie relevante Kooperationspartner/-innen der Schule oder auch Repräsentanten der Schulverwaltung.

Die Vorbereitung einer Zukunftskonferenz erfordert einen hohen Aufwand. Eine Steuerungsgruppe, heterogen zusammengesetzt, benennt die Repräsentanten des Systems und übernimmt alle erforderlichen Schritte zur Durchführung der Konferenz. Die Steuerungsgruppe trägt zugleich Sorge dafür, dass und wie sicher gestellt ist, dass die Ergebnisse der Konferenz systematisch in den Schulentwicklungsprozess einfließen.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“ , [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

Eine Zukunftskonferenz dauert zwei bis drei Tage. Da die Teilnehmer-/innenzahl recht hoch ist, sind räumliche Bedingungen herzustellen, die ein angenehmes und spannendes Arbeiten möglich machen.

Eine Zukunftskonferenz sollte möglichst professionell moderiert werden. Dies empfiehlt sich nicht nur aufgrund der umfassenden Vorbereitung einer solchen Konferenz, sondern auch angesichts der recht anspruchsvollen Durchführung. Jede Phase der Konferenz muss sehr spezifischen Anforderungen genügen – sowohl im Hinblick auf die methodische Umsetzung als auch bezogen auf die Zusammensetzung der Kleingruppen. Es wird immer wieder in wechselnden Gruppenkonstellationen gearbeitet, wobei mit jeder Konstellation unterschiedliche methodische Schritte verbunden sind. Eine zentrale Aufgabe der Moderation während der gesamten Konferenz ist es, stets das Vereinende aller Akteure im Blick zu behalten und anzusteuern.

### Literatur

**Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra: Zukunftskonferenz (2000): Die gemeinsame Basis finden und handeln. In: Königswieser, Roswita; Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen, Stuttgart, S. 129-145.**

Der Artikel gibt einen sehr guten Einblick in die Grundlagen der Methode, die Einsatzmöglichkeiten, den Prozess der Konferenz, ihre Erfolgsbedingungen und ihre Grenzen.

**Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra (2001): Future Search. Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Kösel.**

In diesem Buch werden die Grundprinzipien der Zukunftskonferenz dargestellt, es wird über Erfahrungen in Konferenzen berichtet und es werden unterschiedliche Möglichkeiten aufgezeigt, das Modell Zukunftskonferenz anzuwenden. Darüber hinaus sind Checklisten, Ablaufpläne und weitere Materialien für die Durchführung einer Konferenz enthalten.

### Links

[www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/zukunftskonferenz.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge/zukunftskonferenz.htm)

Matthias zur Bonsen, Gründer der Beratergruppe all-in-one ist spezialisiert auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in großen Gruppen. Auf seiner Homepage finden sich Informationen, vertiefende Texte und weiterführende Materialien zur Zukunftskonferenz.

[www.bredemeyerandfriends.de/de/gruppen/zk/index.htm](http://www.bredemeyerandfriends.de/de/gruppen/zk/index.htm)

Auf diesen Seiten finden sich interessante Anregungen zur Zukunftskonferenz aus Theorie und Praxis, insbesondere auch Hinweise dazu, wann der Einsatz der Methode geeignet ist und wo die Grenzen liegen.

Quelle: Demokratie-Baustein „Beteiligung fördern durch Zukunftswerkstätten & Zukunftskonferenzen“, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

[www.zossen.de/index.php?id=07780000](http://www.zossen.de/index.php?id=07780000)

Vom 19. bis 21. April 2002 veranstaltete der Jugendfreizeitklub „Leo“ e.V. in Zossen die Zukunftskonferenz „Zossen mit Zukunft – Jugend mit Perspektive“. Vierzig Jugendliche aus allen Jugendgruppen in Zossen trafen sich mit vierzig kompetenten Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Kunst sowie Wissenschaft. Gefördert wurde die Konferenz durch CIVITAS, ein Programm der Bundesregierung. Kooperationspartner waren das Mobile Beratungsteam Brandenburg, tätig im Rahmen der Landesinitiative für ein Tolerantes Brandenburg unter der Trägerschaft der RAA. Die Seiten enthalten die Projektkonzeption, eine Dokumentation über die Konferenz, Kurzinfos zur Methode einer Zukunftskonferenz und das Protokoll der 1. Folgekonferenz.

## **Videos**

### **Zukunftskonferenz der Stadt Viersen**

Moderation der Konferenz: Sabine Bredemeyer, Georg Balsen

Aufnahmeleitung und Text: Jutta Isis Herzog

VHS, 25 Minuten, 150,- EUR inkl. MwSt

Dieses Video gibt einen sehr lebendigen Eindruck von einer Zukunftskonferenz mit 64 Teilnehmern aus ganz unterschiedlichen Lebensbereichen einer Stadt. Nicht nur die Stimmungen in den verschiedenen Phasen der Zukunftskonferenz sind gut wahrnehmbar, auch das Feedback der Teilnehmer/innen am Ende spricht für sich. Zu beziehen über [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)