

## Die Zukunft demokratisieren

Einführung in die Methode Zukunftswerkstatt

Von Hans Holzinger und Walter Spielmann

© 2002

Es gibt Energiequellen, die weder etwas kosten noch die Umwelt belasten: die Energien, die in uns Menschen stecken. Sie werden viel zu wenig bzw. nur einseitig genutzt. Die von Robert Jungk u.a. entwickelte Methode der Zukunftswerkstatt appelliert an die Phantasie und die soziale Tatkraft der Bürgerinnen und Bürger, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und gemeinsam mit anderen an der Gestaltung der Gesellschaft mitzuwirken. Ziel von Zukunftswerkstätten ist es, dass Menschen für eine gewisse Zeit an einem Ort zusammenkommen und miteinander nach kreativen Lösungen für ein drängendes Problem oder eine Aufgabe suchen. Das Kapital von Zukunftswerkstätten sind die vielfältigen Ideen und Wünsche, die in uns allen stecken. Sie sollen zum Klingen gebracht und produktiv genutzt werden.

Doch mit dem Willen etwas zu verändern, ist es allein nicht getan.

Gerade das Arbeiten in einem Team will gelernt sein. Da Menschen sehr unterschiedlich sind, mit Problemen sehr unterschiedlich umgehen und auch nicht alle darin geübt sind, sich in der Öffentlichkeit zu Wort zu melden, entwickeln Gruppen oft destruktive Eigendynamiken. Es gibt sehr rasch Rollenzuordnungen, die vom chronischen Nörgler bis zum überschwenglichen Optimisten, vom notorischen Vielredner bis zum verschüchterten oder arroganten Schweiger reichen können. So galt es, Wege zu finden, die die Kreativität aller zum Tragen bringen lassen und ein konstruktives Vorwärtkommen in der Gruppenarbeit ermöglichen. Gelungen ist dies durch klare Strukturvorgaben und „Spielregeln“, die für jede Zukunftswerkstatt charakteristisch sind.

Im Kern besteht jede Zukunftswerkstatt aus drei Phasen, und zwar

1. der *Kritikphase*
2. der *Utopiephase* sowie
3. der Realisierungsphase.

Vorgeschaltet ist eine Vorbereitungsphase, und auch die Weiterführung in Form einer „permanenten Werkstatt“ ist möglich.

Für gewöhnlich sind es Gruppen bis zu 25 Personen, die in 1 bis 3 Tagen an einem gemeinsamen Anliegen „werken“. Nach einer Verständigung über das Thema und einer Vorstellungsrunde, in der das ModeratorInnenteam auch über den Ablauf und die „Spielregeln“ informiert, geht es gleich zur Sache.

In der einleitenden **Kritikphase** werden zunächst auf Grundlage der jeweils persönlichen Erfahrung in Form des „Brainstorming“ Mängel benannt, Defizite gesammelt und auf Karten aufgelistet. Die Vielfalt der Aussagen wird zu Themen gebündelt, in Kleingruppen konkretisiert und kann, wenn die Zeit dies zulässt, durch Rollenspiele, Collagen, Reportagen und bildnerisches Gestalten präzisiert und erweitert werden. Durch einen vielfältigen Methodenmix sollen die „Dinge auf den Punkt gebracht“ und verdeutlicht werden, wo der Schuh drückt.

Mit der positiven Umkehrung der zentralen Kritikaussagen - aus „In unserer Firma stehen alle ständig im Stress“ wird z.B. „In unserer Firma wird effizient gearbeitet, weil Arbeitsaufträge klar besprochen und geplant werden“ - wird in der nun folgenden **Phantasiephase** die Last des Alltags über Bord geworfen. Nun ist alles erlaubt, die Gesetze der Wirklichkeit werden (auch spielerisch) aufgehoben, denn alles was „denkbar“ ist, kann Sprungbrett für bessere Lösungen sein. „Killerphrasen“ wie „Das geht doch nie und nimmer“, „Das ist doch pure Phantasterei“ oder „Das ist zwar schön und lustig, aber viel zu teuer“ sind hier fehl am Platz und werden von den Moderatoren unterbunden.

Das Beste, Spannendste und Wichtigste aus der Fülle der Anregungen „in die Wirklichkeit hereinzuholen“ und (ein Stück weit) umzusetzen, ist Anliegen und Aufgabe der **„Realisierungsphase“**. Hier geht es darum, gemeinsam Erdachtes zu präzisieren, dafür Verantwortung zu übernehmen und Bündnispartner für die Umsetzung zu finden. Dass dies immer wieder gelingt, kann an vielen Beispielen gezeigt werden.

Diese Dreiteilung der Zukunftswerkstatt hat **inhaltliche** und **gruppendynamische** Vorteile. Die Kritikphase dient der möglichst vollständigen Erfassung des Problems, hat aber zugleich eine befreiende Wirkung, indem man angestautes Unbehagen einmal unzensuriert „loswerden“ kann. In der Phantasiephase werden - gleichsam als Antwort auf die geäußerte Kritik - konstruktive Vorschläge, Wünsche und Ideen gesammelt - und zwar losgelöst von der Frage, ob und wie diese realisierbar sind. Frei von inneren und äußeren Denkbarrieren entsteht so eine breite Palette von Ideen, die schließlich in der Realisierungsphase strukturiert und auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft werden.

### ***Kritik und Wünsche im Brainstorming äußern***

Die in der Kreativitätsforschung entwickelte Methode des Brainstorming zielt auf das freie Assoziieren von Einfällen und Ideen in Gruppen zu einem bestimmten Thema, wobei zunächst keine Bewertungen vorgenommen werden. Erst in einem zweiten Schritt geht es darum, die Ergebnisse zu strukturieren und zu reflektieren.

Um ein gleichberechtigtes, demokratisches Arbeiten in der Gruppe zu ermöglichen, wird von **drei Kommunikationsregeln** ausgegangen:

- 1. Alles ist wichtig.**
- 2. Alle kommen zu Wort.**
- 3. Alles wird festgehalten.**

**ad 1.** Alles ist wichtig:

Im Sinne des Brainstormings wird zunächst nichts zensuriert und bewertet, sondern dem ungehinderten Assoziieren freier Lauf gelassen. Dies erhöht die Chance, dass möglichst vielfältige und originelle Ideen zusammengetragen werden, und hilft, vorhandene Widerstände und Artikulationsängste zu überwinden.

**ad 2.** Alle kommen zu Wort:

Wenn nicht die Perfektion des Ausdrucks oder die exakte Begründung einer Idee, sondern der Mut, diese einfach zu äußern, im Vordergrund stehen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich alle einbringen. Zu lange Ausführungen, zu denen vor allem geübte Vielredner neigen, sind bewusst zu unterbinden, da dies den gemeinsamen Ideenfluss nur behindern würde.

**ad 3.** Alles wird notiert:

Durch das Notieren aller Einfälle - entweder in Stichworten oder, besser, in knappen Sätzen - geht nichts verloren und ist es möglich, den dem Brainstorming folgenden Verständigungs-, Strukturierungs- und Auswahlprozess sinnvoll durchzuführen. Durch die Notwendigkeit, alles Gesagte schriftlich auf Plakaten oder Kärtchen festzuhalten, steigt auch die Bereitschaft, dass man sich gegenseitig zuhört und auch die Chance, dass man sich wirklich versteht. Verständnisrückfragen sind je nach Einschätzung des Gruppenprozesses entweder spontan oder nach Beendigung des Brainstormings zu stellen. Visualisierungen sind immer eine Art Vergegenständlichung und erhöhen somit auch die Verbindlichkeit. Nicht zuletzt kommen sie der in Zukunftswerkstätten üblichen Dokumentation der Ergebnisse sehr zu Hilfe.

#### **Wichtig bei jedem Brainstorming:**

- Sich Zeit lassen beim Finden wie beim Notieren der Äußerungen, keinen Erfolgsstress vermitteln; Verständnisfragen und womöglich gemeinsames Ausformulieren der Äußerungen sind gegebenenfalls hilfreich
- Alle TeilnehmerInnen sind darauf hinzuweisen, leserlich zu schreiben, da alle Notizen in der Gruppe weiterbearbeitet werden.

### **Strukturieren der Ergebnisse**

Da im Brainstorming grundsätzlich alle Einfälle zugelassen werden, ist ein folgender Strukturierungsprozess, der die notierten Wortmeldungen gliedert, notwendig. So erhält die Vielfalt der geäußerten Kritikpunkte wie der Zukunftsideen und -wünsche ein „Gesicht“, das sinnvolles Weiterarbeiten ermöglicht. Das Notieren auf Kärtchen hat hierbei den großen Vorteil, dass die einzelnen Äußerungen sehr leicht den sich herauskristallisierenden Themen zugeordnet werden können. Möglicherweise ist es aus Zeit- und Effizienzgründen sinnvoll, in der Utopie- und Realisierungsphase nur mehr einen Themenstrang aus der Kritikphase weiterzubearbeiten. Hierfür ist eine gemeinsame Auswahl und Prioritätensetzung notwendig.

### **Schritte der Realisierungsphase**

In der Realisierungsphase müssen

- Prioritäten über die umzusetzenden Ideen gefunden (Vergabe von Punkten),
- mögliche Barrieren (Personen, Strukturen) für die zur Realisierung ausgewählten Ideen benannt sowie drittens
- konkrete Schritte der Realisierung erarbeitet werden. (WER kann WAS mit WEM in WELCHER Form bis WANN umsetzen?)

Die tatsächliche Realisierung erfordert die Bereitschaft der Gruppe (oder Teilen von dieser), sich über die Zukunftswerkstätte hinaus zu treffen, um an der Umsetzung der entworfenen Vorschläge weiterzuarbeiten.

### **Aufgaben der Moderation**

Die Moderation hat inhaltlich neutral zu bleiben. Ihr fällt die Aufgabe zu,

- die Idee und Regeln der Zukunftswerkstatt verständlich zu vermitteln,
- für eine klare, von allen geteilte Themenstellung zu sorgen (und dazu eventuell auch eine kurze Einführung anzubieten)
- klare Rahmenbedingungen (Räume, Zeiteinheiten usw.) zu schaffen
- dafür Sorge zu tragen, dass alle Beteiligten gleichberechtigt zu Wort kommen
- kreative Prozesse anzuregen und zu fördern (etwa durch anregende Stichworte oder der Einladung zu „provokative Sichtweisen beim Stocken des Ideenflusses)
- in der Strukturierung der Ergebnisse behilflich zu sein
- gegebenenfalls zur Übernahme von Aufgaben zu motivieren
- auf Wunsch der Gruppe auch eine Dokumentation des Verlaufs, der Ergebnisse und der vereinbarten Folgeaktivitäten zu erstellen, um mitzuhelfen, dass die gefassten Vorhaben nach der Zukunftswerkstatt auch weiter verfolgt werden.

### ***Kreative Methoden zur Anregung des Gruppenprozesses***

Kennenlernspiele können zur Auflockerung der Gruppe beitragen. Die Kritikphase kann durch das Vorspielen typischer Szenen zum Thema der Kritik (z.B. Konflikte oder Langeweile in der Schule, Verkehrssituation im Wohnviertel, Hierarchie im Betrieb...) angeregt werden. Durch das Schlüpfen in „Rollen“ können Ängste abgebaut und auch unbewusste Aspekte an den Tag gefördert werden. Zu merken: Jede Gruppe hat sogenannte „Eisbrecher“, die sich vorwagen!

Das Formulieren von Wünschen und Utopien kann durch eine Zeitreise in die Zukunft oder wiederum durch das Schlüpfen in Rollen beflügelt werden. Sogenanntes „Rundumwünschen“ - auf Zettel notierte Wünsche werden im Kreis weitergereicht und ständig ergänzt - etwa fördert die Entwicklung neuer Ideen. Die Ergebnisse der Phantasiephase können auf kreative Weise, z.B. in Form eines Zeitungsberichts, einer Fernsehansprache oder einer Reportage spielerisch vermittelt werden.

### ***Zeitrahmen für Zukunftswerkstätten***

In der Regel sind mindestens 1 bis 3 Tage zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt notwendig, möglich sind aber auch sogenannte „Kurzwerkstätten“, in denen für jede der drei Phasen 1-2 Stunden verwendet werden. Für die Anwendung in der Schule empfehlen sich Unterrichtsprojekte, in denen der starre Stundenplan verlassen und die Klasse über längere Zeiträume zusammenarbeiten kann. Projekte erlauben zudem die konkrete Umsetzung von erarbeiteten Vorschlägen.

### ***Dokumentation***

Um den Ergebnissen der Zukunftswerkstatt höherer Verbindlichkeit zu geben und diese auch in der Öffentlichkeit präsentieren zu können, empfiehlt sich insbesondere im Hinblick auf die Realisierung der Ideen, eine ansprechende Dokumentation zu erstellen, die entweder von der Gruppe gemeinsam, von einem Redaktionsteam oder von der Moderation angefertigt wird.

### ***Positive Effekte von Zukunftswerkstätten***

Zwar kann das Konzept der Zukunftswerkstatt konkrete Schritte der Veränderung nicht garantieren. Sehr wohl aber zeichnet sich das demokratische Ideenfindungs- und Problemlösungsmodell gegenüber anderen diskursiven Ansätzen durch eine Reihe positiver Effekte aus.

Im Verlauf einer Zukunftswerkstatt wird für die Teilnehmenden erfahrbar, dass es möglich ist,

- konstruktiv und zielgerichtet miteinander ins Gespräch zu kommen und unterschiedliche Standpunkte auszutauschen (**Kommunikationseffekt**)
- an der Gestaltung gemeinsamer Anliegen teilzuhaben (**Demokratieeffekt**),
- frei von hierarchischen Vorgaben lustvoll mit- und voneinander zu lernen (**Lerneffekt**)

- Probleme auf Basis kollektiver Erfahrung auch ohne Expertenwissen und bürokratisch-staatliche Bevormundung (ein Stück weit) zu lösen (**Selbstbestimmungseffekt**),
- durch gemeinsames „Werken“ positive Energien freizusetzen, auch dann, wenn (noch) keine „Patentlösungen“ gefunden werden (**Motivationseffekt**),
- das in uns allen - vielfach unbewusst und ungenützt - vorhandene kreative Potential im Interesse der Persönlichkeitsentwicklung und gemeinsamer Anliegen zu entfalten (**Kreativitätseffekt**).

### **Grenzen von Zukunftswerkstätten**

Probleme in Zukunftswerkstätten sind vor allem dann zu erwarten,

- wenn (mit dem Auftraggeber) nicht geklärt ist, welche Bedeutung den Ergebnissen der Zukunftswerkstatt zukommt (Grad der Verbindlichkeit)
- wenn die Hierarchien unter den Teilnehmenden nicht wirklich aufgelöst wurden,
- wenn auftretende Konflikte nicht bearbeitet werden konnten,
- wenn das Thema zu allgemein bzw. umfassend gewählt wurde und die erstellten Veränderungsvorschläge gänzlich außerhalb der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Teilnehmenden liegt.

Es kann aber durchaus sinnvoll sein, in Zukunftswerkstätten kreative Ideen auch zu „größeren“ Themen zu entwickeln, etwa zur Zukunft der Erwerbsarbeit oder zu zukunftsfähigen Verkehrssystemen. Hinsichtlich der Realisierungsphase müssen hier jedoch die begrenzten Einflussmöglichkeiten bedacht werden.

Möglicherweise bietet sich für diesen Zweck auch die Methode „**Szenarienwerkstatt**“ an, in der von der Gruppe unterschiedliche mögliche Zukunftsszenarien entworfen werden, wobei den Teilnehmenden in der Regel auch Hintergrundinformationen zum Thema zur Verfügung gestellt werden. (vgl. Weinbrenner, 1998)

### **Netzwerk für Zukunftswerkstätten**

Nicht nur in den deutschsprachigen Ländern, auch in Skandinavien, im angelsächsischen Raum und Südeuropa hat die Methode „Zukunftswerkstatt“ Fuß gefasst. Die Aus- und Fortbildung der ModeratorInnen erfolgt in der Regel in selbstorganisierten Kursen und Lehrwerkstätten. In der BRD existieren mehrere Gruppen, die Ausbildungsprogramme anbieten. Einmal jährlich findet ein Erfahrungsaustausch von ModeratorInnen des deutschsprachigen Raumes statt. Unsere „Bibliothek für Zukunftsfragen“ sehen wir als Informationsplattform für Zukunftswerkstätten. Wir betreuen eine ModeratorInnendatenbank sowie ein Archiv über Ergebnisse von Zukunftswerkstätten und führen selbstverständlich auch selbst Werkstätten durch (Details auf Anfrage).

**Weiterführende Literatur:**

- Robert Jungk; Norbert Müllert: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne, 1991 (In englischer Sprache: Future Workshops. How to Create Desirable Futures. London: Institute for Social Inventions, 1987).
- Reinhard Sellnow: Die mit den Problemen spielen. Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Bonn: Stiftung Mitarbeit, 1994.
- Olaf-Axel Burow; Marina Neumann-Schönwetter (Hg.): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg, 1995.
- Beate Kuhnt; Norbert R. Müllert: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. Ökoptopia-Verl., 1998.
- Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch. Hrsg. v. Heino Apel ... Bonn: Stiftung Mitarbeit, 1998.
- Peter Weinbrenner: Selbstgesteuertes Lernen. Moderation, Zukunftswerkstatt, Szenario-Technik. In: Handbuch der Politischen Bildung. Schwalbach: Wochenschau-Verl., 1998.
- Olaf Albers: Gekonnt moderieren. Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Passau: Fit for Business, 2003.
- Hans Holzinger: Zukunftswerkstatt - Zukunftskonferenz – Open Space. Kreativmethoden für Gruppen. CD-ROM. Salzburg: JBZ-Verlag, 2003. Euro 25,--
- Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Hrsg. v. ÖGUT und Österreichisches Lebensministerium. Download: <http://www.partizipation.at/handbuch-oeffbet.html>

Mag. Hans Holzinger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der JBZ, [holzinger@salzburg.at](mailto:holzinger@salzburg.at)

Dr. Walter Spielmann, Leiter der JBZ, [w.spielmann@salzburg.at](mailto:w.spielmann@salzburg.at)

Anschrift: Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen (JBZ), Robert-Jungk-Platz 1 A 5020 Salzburg.

Tel 0043/662/873206. [www.jungk-bibliothek.at](http://www.jungk-bibliothek.at)