

Zukunftskonferenz – „yes, we can“ statt „so wird's gemacht“

Autoren: Andreas Bauer, Hans Oberpriller, synetz-change consulting GmbH

Schwarze Stunden für Unternehmen: Die Analyse externer Beratungsfirmen ergab: Unsere Personalabteilung ist real nicht existent. Oder: Mit unserer Strategie sind wir in 5 Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig. Eine Kommune stellt fest: An allen Ecken und Enden reißen Löcher auf, überall fehlt es, mit unserer aktuellen Planung und Organisation kommen wir nicht mehr weiter. Neue Richtlinien der EU senken erlaubte Grenzwerte, die bisherige Arbeitsweise ist damit nicht mehr vereinbar.

Umgang mit Widerständen in der Veränderung

Allen diesen Situationen ist gemeinsam, dass sie grundlegende und umfassende Neuerungen und Veränderungen erfordern. Aber wie eigentlich? Naja, da stellt man eben ein Gremium zusammen, das sich mit den neuen Herausforderungen befasst und anschließend einen Plan vorstellt, der dann von oben nach unten durch- und umgesetzt wird. Ganz einfach, oder? Theoretisch ja. Praktisch lassen in der Regel kritische Stimmen nicht lange auf sich warten. Im besten Falle werden die neuen Pläne „nur“ ausführlich in Büros, Kantinen, Stammtischen oder auf der Straße diskutiert und darüber geschimpft. Im schlimmeren Fall mehr oder weniger aktiv boykottiert, missachtet, oder „sich einfach nicht drum gekümmert“. Man versucht den eigenen Arbeitsablauf möglichst so wie bisher zu bewahren und Neuerungen zu umgehen. Gepaart ist dieses Verhalten häufig mit einer großen Unzufriedenheit an der Basis („Wie stellen die sich das eigentlich vor?“ „Das sind jetzt wieder hohle Worte und am Ende ändert sich doch nichts“ „Man könnte doch viel besser...“) und an der Spitze bei den entsprechenden Projektverantwortlichen („Mehr als gute Ideen entwickeln und anstoßen können wir nicht.“ „Die Bürger engagieren sich nicht“ „Vielleicht müssen wir doch noch einmal die Altersstruktur im Unternehmen überdenken, unsere Mitarbeiter werden unflexibel...“).

Situationen wie diese treten während oder nach Veränderungsprozessen in unterschiedlichsten Kontexten mehr oder weniger häufig auf. Gibt es also eine Alternative zum oben skizzierten Vorgehen? Eine Art und Weise, langfristige Veränderungen und Visionen zu entwickeln, dabei möglichst breites Engagement zu sichern und konkrete, erreichbare Ziele zu definieren? Es gibt sie:

Die Zukunftskonferenz

Statt eines kleinen Gremiums, das für alle Bereiche umfassende Neuerungen entwickelt, wird zum aktuellen Thema eine Großgruppe zusammengestellt, die bewusst möglichst viele Interessensgruppen mit einbezieht.

Setting

Die Veranstaltung selbst findet in ca. 16 Stunden, verteilt auf 2-3 Tage statt. Schon in der Vorbereitung merkt man, das hier etwas „anders“ ist: Die Sitzordnung zu Beginn wird nach gemischten Gruppen erstellt, ganz ohne oder um Runde Tische herum. Nach einer kurzen Einführung und Vorstellung der Teilnehmer geht es auch gleich los:

Vergangenheit

Auf einer Zeitachse über eine ganze Wand hinweg wird die Vergangenheit analysiert: Was waren Erfolge, was Misserfolge, was ist um uns herum passiert, das unsere Arbeit beeinflusst hat, was waren politische Veränderungen,...In den gebildeten (gemischten) Kleingruppen wird die so entstandene Datensammlung auf Muster und Trends hin analysiert: Was kennzeichnete unser Verhalten/unsere Strategie/unsere Planung der letzten Zeit? Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert und dokumentiert.

Gegenwart

Nach dieser Analyse der Vergangenheit wendet man sich der gegenwärtigen Situation zu: Was sind aktuelle Trends und Tendenzen? Diese Arbeit findet innerhalb der Interessensgruppen statt und auch hiernach erfolgt ein Austausch im Plenum. Die Komplexität, die sich dabei oft zeigt, kann faszinierend und erschreckend zugleich sein. Die aktuellen Trends werden priorisiert und erneut analysiert: Was sind für uns relevante Tendenzen? Was wurde bisher reaktiv getan? Was müsste noch getan werden, um diesen Trends zu begegnen? Anschließend wird eine Liste von Punkten erstellt, auf die die Interessensgruppe bzgl. des Konferenzthemas stolz ist und was ihr diesbezüglich Leid tut. Auch diese Ergebnisse werden im Plenum präsentiert und diskutiert. Ziel hierbei ist zum einen die Erweiterung der eigenen Perspektive im Hinblick auf das Ziel, aber auch das Stärken des eigenen Verantwortungsgefühls: Was haben *wir* eigentlich bisher für oder gegen die gegenwärtige Situation getan?

Zukunft

In der dritten Phase geht es dann um den Aufbau eines Zukunftsszenarios. In gemischten Gruppen soll eine gemeinsame Vision entwickelt werden: Wenn wir 10 Jahre in die Zukunft reisen, wie sieht unser Unternehmen/Kommune/Abteilung...dann aus? Welche Strukturen, Prozesse, Kernaktivitäten lassen sich finden? Was konnten wir für Erfolge verzeichnen und wie sind die Beziehungen der verschiedenen Interessensgruppen untereinander?

Die Präsentation der für die einzelnen Interessensgruppen subjektiv interessanten und wichtigen Ideen, sowie konkreter Projekte im Plenum soll auf kreative Art (Sketch, Bild,...) erfolgen. Auf Zuruf werden anschließend zwei große Listen erstellt. Eine, mit Ideen und Projekten, über die in der Großgruppe Konsens herrscht, eine weitere mit Ideen, über die noch keine Einigkeit besteht. Erstere wird als gemeinsame Basis genommen, aus der in Interessens- oder frei gewählten Gruppen dann konkrete Aktionen und Aktivitäten geplant und terminiert werden. Die Mitglieder der so gebildeten Projektgruppen unterschreiben ihren Plan/ihre Pläne und präsentieren sie wiederum in der Großgruppe.

Am Ende der Konferenz wird noch bestimmt, wie die Gesamtdokumentation der Zukunftskonferenz den einzelnen Teilnehmern zugänglich gemacht werden soll. Außerdem kann es Sinn machen, eine Begleitgruppe zu bilden, die den Verlauf der Projekte begleitet und nach 6 Monaten den aktuellen Stand zurückspiegelt, unter Umständen und je nach Thema auch Hilfestellung bietet und weitere Treffen und Fortbildungen organisiert.

Schnelligkeit und Effektivität mit Methode?

Die Methode wurde in den USA entwickelt, wo die Grundhaltung „Umfassende Veränderungen sollen schnell und effektiv erfolgen“ vorherrschend ist. Und mit ca. 16 Stunden Durchführungszeit kann man wohl tatsächlich von „schnell“ sprechen. Wie sieht es mit „effektiv“ aus?

Durch das Einbeziehen verschiedener Interessensgruppen können passgenaue Ideen entwickelt werden, die mehr Seiten der Medaille berücksichtigen als die offensichtlich oben liegende. Außerdem kann die eigene Perspektive erweitert werden. In der gemeinsamen, konzentrierten Arbeit in einer Großgruppe können Energien gebündelt werden und Austausch und Vernetzung stattfinden. Durch die Arbeit mit kreativen (analogen) Methoden kann das eigene kreative Potential entdeckt und eingebracht werden. Durch das ansprechen mehrerer Sinneskanäle werden die erstellten Pläne und Visionen gleichzeitig stärker im Bewusstsein verankert. Das Entwickeln von zukunftsorientierten Ideen und eigenen Aktionsplänen innerhalb von selbst organisierten, hierarchisch flachen Arbeitsgruppen erhöht das individuelle Engagement bei der späteren Verfolgung der erarbeiteten Ziele. Und eine kompetente Moderation sorgt dafür, dass aus dem Großgruppentreffen keine unrealistische Wunsch-Dir-Was-Atmosphäre entsteht, sondern ein kreatives Klima, in dem gezielt Lösungen und Ziele erarbeitet werden. Durch den starken Fokus auf der Zukunft und dem Herausarbeiten der eigenen Beiträge zur aktuellen Situation werden Schuldzuweisungen an Einzelne vermieden und stattdessen Raum für Neuerungen geschaffen. Eine Grundhaltung, die den Dialog der Diskussion vorzieht ermöglicht das Ansprechen von Konflikten und den Abbau von Vorurteilen, sodass alle sich einbringen und zuständig, aber auch gehört und gesehen fühlen.

Mut zur Beschleunigung durch Entschleunigung

Auf den ersten Blick scheint es contra-intuitiv, in einer Notlage auf schnelle Lösungen zu verzichten und stattdessen das Thema zu öffnen und sich Zeit für Kreativität und Basisdemokratie zu nehmen.

Die Zukunftskonferenz erfordert bei den Verantwortlichen Mut: Mut, zum Zugeständnis, dass die „beste“ Lösung nicht zwingend und ausschließlich die eigene ist und Mut, auf das Potential der Gruppe zu vertrauen und sich die Ergebnisse entwickeln zu lassen, statt sie schon im Voraus zu kennen.

Außerdem erfordert sie die Bereitschaft, die eigene Sichtweise in Frage zu stellen oder zu erweitern und sich mit (bisher vielleicht ungeliebten) Interessengruppen konstruktiv auseinander zu setzen bzw. mit ihnen zusammen zu arbeiten. Und auch eine wertschätzende Grundhaltung, die sich in das Motto der Zukunftskonferenz „Dialog statt Diskussion“ eingliedert, kann man sich nicht von heute auf morgen „anziehen“. Die entwickelten Aktionspläne und Ideen können nur dann auch umgesetzt werden, wenn die Führungsetage die Ideen der Mitarbeiter anerkennt und unterstützt.

Die Methode eignet sich also nicht, um vorgefertigte Lösungen und Ergebnisse durchzusetzen und die Mitarbeiter einsichtig zu machen, dass es „nur so und nicht anders“ geht. Wenn aber ein tatsächlicher Wunsch oder die Notwendigkeit für die Suche nach einer neuen, gemeinsamen Basis, Strategie, Zukunft,.. besteht und/oder eine aktuelle Situation passgenaue, facettenreiche und mehrdimensionale Aktionen erfordert, dann ist eine Zukunftskonferenz eine richtige und effektive Wahl. Ruth Cohn sagte: „Wir haben viel zu tun. Wir müssen langsam vorgehen“.

Und „langsam“ ist so eine Zukunftskonferenz nicht einmal.