

# Einführung in die Methode der Zukunftswerkstatt

## Inhalt

0.	Vorbemerkung	1
1.	Ziele	1
2.	Rahmenbedingungen	2
2.1	Zeit	2
2.2	Ort	3
2.3	Teilnehmer	4
2.4	Moderator	4
2.5	Arbeitsklima	5
2.6	Material	5
2.7	"Spiel"-Regeln	5
2.8	Dokumentation	6
3.	Ablauf	7
3.1	Vorbereitung	8
3.2	Begrüßung / Kennenlernen / Einführung	9
3.3	Phase I: Bestandsaufnahme / Kritik	10
3.4	Phase II: Utopie / Phantasie	11
3.5	Phase III: Verwirklichung / Praxis	13
3.6	Nachbereitung	14
4.	Modelle und Varianten von Zukunftswerkstätten	14
	Ausgewählte Literatur	18

## 0. Vorbemerkung

Diese kurzgefaßte Einführung ist der Versuch, die Methode der Zukunftswerkstatt (im weiteren auch ZW) von ihren Zielen, den Rahmenbedingungen der Durchführung und den typischen Ablaufphasen her überblicksartig zu schildern. Die Einführung richtet sich an Menschen mit einigen Vorkenntnissen und Erfahrungen in der Erwachsenenbildung, der Arbeit mit Gruppen und der Organisation sozialer Prozesse. Sie erhebt durch ihre Kürze weder den Anspruch der Vollständigkeit, noch den der Handlungsanweisung für *alle* Situationen. Eine Vielfalt an Beispielen und Varianten unterbleibt hier, findet sich jedoch in der angegebenen, ausführlichen Literatur, die bei Bedarf der Anschaulichkeit und Vertiefung dienen kann.

Grundsätzlich orientiert sich die Darstellung am Modell der Zukunftswerkstätten nach Prof. Robert Jungk, bei dem ich die Methode gelernt und mit dem ich sie gemeinsam angewendet habe. Neben den eigenen Erfahrungen aus vielen Zukunftswerkstätten sind auch die aus dem von mir entwickelten Seminarmodell "Ökologische Denk-Werkstatt" <sup>1)</sup>, sowie aus Kreativitätstrainings-Seminaren eingeflossen, die in enger Beziehung zur Zukunftswerkstatt-Methode stehen oder gar Teil von ihr sind.

## 1. Ziele

Das Ziel einer Zukunftswerkstatt ist es, daß Menschen für eine gewisse Zeit an einem Ort zusammenkommen und gemeinsam nach kreativen Lösungen für ein drängendes Problem oder eine Aufgabe suchen.

Nach Robert Jungk will und soll eine Zukunftswerkstatt jedoch mehr sein, als nur eine geschickte *Denk- oder Kreativitätstechnik*.

Sie ist darüberhinaus

- \* der Ort an dem etwas seltenes, aber sehr wichtiges hergestellt wird: *ein menschliches Verhältnis*, bei dem alle Beteiligten zugleich Produzenten und Konsumenten sind,
- \* ein auch *soziales und politisches Geburtsereignis*, das mit seinen Wirkungen weit über die Veranstaltung selbst hinausreicht und
- \* für die Teilnehmer (im weiteren auch TN) oft ein *Erlebnis der Motivation*, der Stärkung des Selbstwertgefühls, des Weckens von Eigeninitiative und Engagement.

---

<sup>1)</sup> Ein Bericht über die mehrjährige Erfahrung mit dem Inhalt und der Durchführung dieser Seminare ist in der Reihe "Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung" bei der Pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschulverbandes (Holzhausenstr. 21, 6000 Frankfurt/M 1) erschienen. Titel: Reinhard Sellnow "Ökologisch denken lernen. Kursmodell einer ökologischen Dnek-Werkstatt" 1987, unveränderter Nachdruck 1990.

Der notwendige hierarchiefreie Raum einer ZW und die gewollte Loslösung von Spezialisierung und Arbeitsteilung unter den Teilnehmern sollen neben den *Inhalten* auch die *Formen und Strukturen* infragestellen, mit denen sie verknüpft sind. Da untrennbar mit einer phantasievollen Idee oder Problemlösung verbunden, soll auch die Kompetenz- und Verantwortungsfrage, die Hierarchie- und Zuständigkeitsfrage, die Frage der Fremd- und Eigeninitiative, ja letztlich die der Demokratie immer mitgedacht und mitbehandelt werden.

Je nach Thema und Schwerpunktsetzung kann mit Zukunftswerkstätten angestrebt werden:

- \* *langfristige Perspektiven* in die Arbeit einer Gruppe oder Organisation zu bringen,
- \* *Lösungen* für konkrete Probleme oder Planungen zu entwickeln,
- \* *Beteiligung* an Zukunftsentwicklungen zu ermöglichen,
- \* *Bildung, Aufklärung und Mobilisierung* zu bewirken,
- \* *Resignation und Apathie* zu überwinden, *Eigenverantwortung* zu stärken und *Mut* zu machen,
- \* *anders zu lernen* (sinnlich, konkret, aktiv, kreativ, spielerisch, phantasievoll).

## 2. Rahmenbedingungen

Vom äußeren Ablauf her kann eine Zukunftswerkstatt je nach Thema, TN-Kreis, Ort und materieller Ausstattung sehr vielgestaltig sein. Hier sind dem Experimentieren keine Grenzen gesetzt. Dennoch mag es hilfreich sein, einige Erfahrungen zusammenzustellen.

### 2.1 Zeit

Ein idealer Zeitrahmen für eine ZW sind drei Tage bis eine Woche. Drei Tage entsprechen den drei Phasen der ZW und erlauben, jede Phase von der folgenden durch eine Nacht deutlich zu trennen. Auch ein Wochenendseminar, das Freitagabend beginnt und Sonntagnachmittag endet, kann diesen Vorteil nutzen, wenn sich die Phase I "Bestandsaufnahme / Kritik" am ersten Abend auch abschließen lässt.

Kürzere Zeiträume zwingen dazu, mit einem abrupten, harten Übergang die Phasen zu wechseln, was rational noch gelingen mag, bei großer persönlicher Betroffenheit durch das Thema emotional und psychisch u.U. jedoch schwerfällt. Je nach Thema und TN-Zahl besteht bei sehr kurzen Zeiträumen (z.B. nur 1 Tag) zusätzlich die Gefahr, dass die

ZW in allen Phasen auf eine *rationale Stoffsammlung* zum Thema reduziert wird, da intuitiv-emotionale Arbeitsweisen aus Zeitmangel gestrichen werden.

Ein Zeitraum von mehr als 3 Tagen (erfolgreich erprobt in Bundesländern mit Anspruch auf 1 Woche Bildungsurlaub) erlaubt dagegen, in intensiver Weise gerade zeitintensive intuitiv-emotionale Arbeitsweisen einzubauen, größere Informationseingaben über Texte, Video, Film, Tonband oder Expertenbefragungen zu machen und dem Werkstattcharakter Rechnung zu tragen, indem neben dem Denken und Reden auch praktisch (basteln, bauen, konstruieren), spielerisch und künstlerisch gearbeitet (Rollenspiel, Pantomime, Malen, Musizieren) und experimentiert (Probearbeiten) werden kann.

Zukunftswerkstätten, die nicht als geschlossener Block stattfanden, sondern deren Phasen über mehrere Abende oder gar Wochen verteilt liefen, sahen sich dem Problem gegenüber, das die zw-eigene Dynamik (vgl. 3. Ablauf, S. 8) durch die dazwischenliegende Zeit mit ihren Alltagsereignissen zerrissen und zerstört wurde, zumal auch die Zusammensetzung der TN-Gruppe durch Ausfälle nie gleich war.

## 2.2 Ort

Grundsätzlich kann eine Zukunftswerkstatt an jedem Ort stattfinden an dem sich die geplante TN-Zahl unterbringen läßt. Bei Wahlmöglichkeiten ist jedoch zu bedenken,

- \* daß ein großer, zentraler Gruppenraum vorhanden sein sollte (Plenum), dessen Tische und Stühle zur Seite geräumt und dessen Wände zum Aufhängen von Wandzeitungen genutzt werden können (die TN sitzen oder stehen im Halbkreis vor Stellwänden, Tafeln oder den Wandflächen),
- \* daß kleinere Räume, Sitzecken oder Flurnischen benötigt werden, in denen Kleingruppen arbeiten können,
- \* daß Ruheräume und nutzbare Außenanlagen (Wiese, Garten, Sport- und Freizeitgestaltung) von Vorteil sind,
- \* daß der Ort nach Möglichkeit fern von der normalen beruflichen und privaten Welt der TN liegt, um sich auch gedanklich von diesen Bindungen zu lösen und daß er gemeinsame Mahlzeiten und möglichst auch die Übernachtung der TN ermöglicht, um Fremdeindrücke in dieser Zeit zu vermeiden und soziale Kontakte sowie Freizeiterlebnisse unter den TN zu fördern.

## 2.3 Teilnehmer

Die Zahl der TN sollte sich im Bereich von 10 - 25 bewegen. Darunter könnte das Potential zu klein sein, aus dem Kritik, Erfahrungen und Beispiele aber auch Kreativität und Phantasie zu schöpfen sind. Darüber entstehen Probleme der Anonymität, der feh-

lenden Vertrautheit, des begrenzten Zu-Wort-kommens und der Handhabung des Ablaufs mit nur einem Moderator.

Kennen sich die TN nicht, so wird je nach Adressatenkreis der Einladung nach dem Zufallsprinzip mit einer bunten Mischung von Männern und Frauen, Altersgruppen und Berufen zu rechnen sein, die in Hinblick auf das Thema auch unterschiedliche Vorkenntnisse und Erfahrungen mitbringen und damit für Vielfalt in den Betrachtungen, Ideen und Lösungen sorgen.

Handelt es sich um eine feste Gruppe oder Organisation, so können gewisse Einseitigkeiten in der Zusammensetzung vorliegen (Geschlecht, Beruf, Hobby), die man vorher durch ergänzende Einladungen versuchen könnte auszugleichen.

Stehen die TN in einem Hierarchie- oder Arbeitsteilungsverhältnis zueinander (Firmen, Verwaltungen, Organisationen), so muß dieses am Anfang deutlich und im Verlauf konsequent vom Moderator aufgehoben werden (vgl. 2.7 "Spiel"-Regel Nr. 9 und 3.2 Einführung).

## 2.4 Moderator

Da die Methode der Zukunftswerkstatt auf sehr einfachen Grundgedanken beruht, braucht es für die Moderation eigentlich keinen Experten mit *besonderer* Ausbildung. Abhängig vom Ziel der ZW, dem Thema, der TN-Zahl und der verfügbaren Zeit ist eine gewisse Erfahrung im Umgang mit Gruppen, mit Lernprozessen und Konflikten natürlich von Vorteil.

Der Moderator ist *Zeitnehmer* (für Phasen, Gruppen- und Plenumsarbeit sowie Pausen) und *Regelwächter* (s. Kap. 2.7), er führt durch die Phasen und muß dabei in Hinblick auf das Thema strikte *Neutralität* wahren.

Er muß eine Haltung einnehmen, die es erlaubt, das eigene inhaltliche Interesse zurückzustellen, um die Interessen der Teilnehmer zuzulassen. Der Moderator läßt Komplexität zu, statt die Vielfalt der Meinungen zu kanalisieren; er sorgt nicht für den Ausgleich von Interessen, sondern dafür, daß Interessen ihren Ausdruck finden; er versucht Konsens nicht zu erzwingen, sondern im Verlauf der Arbeit entstehen zu lassen; er ist zuständig für das methodische Vorgehen, also für den *Prozeß*, die Gruppe ist - innerhalb dieses methodischen Rahmens - dann zuständig für den *Inhalt*.

Sollte der Moderator gleichzeitig auch ein inhaltlicher Experte für das Thema und er in dieser Funktion auch gewollt und gefordert sein, so muß er sich gegenüber den TN um größtmögliche Klarheit bemühen, in welcher der beiden Funktionen er gerade tätig ist (jeweils Ankündigen, Hut aufsetzen o.ä.).

## 2.5 Arbeitsklima

Eine wichtige Aufgabe des Moderators ist es, für ein förderliches, stimulierendes Arbeitsklima zu sorgen. Dies beginnt mit der Sorge um die äußerlichen Arbeitsbedingungen, wie der Freundlichkeit des Raumes (Größe, Helligkeit, Blumen, Bilder, Frischluft), gutem Essen, rechtzeitigen und ausreichenden Pausen, phasenweise unaufdringliche Musik im Hintergrund und geht bis zu den psychischen Arbeitsbedingungen, wie Vielfalt und Wechsel von rational-analytischer zu intuitiv-emotionaler Arbeitsweise, Spannung - Entspannung, geistiger - körperlicher Betätigung und dem sorgfältigen Beobachten des Gruppenprozesses, der (z.B. im Fall von Konflikten) u.U. Eingriff und Steuerung notwendig macht.

## 2.6 Material

Kennzeichnend für eine Zukunftswerkstatt ist die Transparenz der Argumente, die über schriftliches Diskutieren auf Wandzeitungen hergestellt wird. Idealerweise werden dazu *Stellwände* oder *Tafeln* gebraucht, auf denen mit großen *Packpapierbögen* gearbeitet wird. Notfalls wird damit auf dem Fußboden gearbeitet und die Ergebnisse (Plakate, Collagen) werden an Wände oder Türen geheftet.

Argumente und Gesichtspunkte werden - wenn möglich - auf verschiedenfarbige und *Karten* geschrieben, wozu verschiedenfarbige *Filzschreiber* (ohne Toluol oder Xylol!) oder *Wachsstifte* verwendet werden. Zum Befestigen der Karten werden *Nadeln* benötigt, später *Klebestifte* zum endgültigen Fixieren der Ergebnisse. Sinnvoll sind ferner *Scheren*, *Papierschneidmesser*, *Papierbögen*, *Klebeband*, *Klebepunkte* usw. Für Collagen werden ein Stoß alter *Zeitschriften* benötigt, für handwerkliche Phasen vielleicht *Holzbausteine*, *Wollreste* und *Stoffreste*, *alte Kleidung* und *Schminkfarben* für Theater- und Rollenspiel, *Cass.-Tonband* und *Mikrofon* für Hörspiele und Interviews. Der Phantasie in den praktischen Übungen und *Spielen* ist keine Grenze gesetzt.

## 2.7 "Spiel"-Regeln

Es hat sich bewährt, "Spiel"-Regeln einzuführen, die von allen TN akzeptiert werden müssen. Sie werden im Plenum ausgehängt und jeder - nicht nur der Moderator - hat das Recht, im Konfliktfall auf sie und ihre Einhaltung hinzuweisen. Ich arbeite mit folgenden

### 10 "Spiel"-Regeln

1. Butler-Regel: Jeder hilft Jedem und Allen;
2. O.K.-Regel: Wenn Argumente verstanden sind und nur noch wiederholt werden, genügt das Hochheben der roten O.K.-

Karte, um noch 30 Sek. Redezeit zu gewähren (Palaver-Stop);

3. Schriftlich diskutieren, da nur Gehörtes leicht untergeht; dabei folgende Schreibregeln beachten:
  - \* Jeder Gedanke auf eine eigene Karte
  - \* Stichworte meiden, Halbsätze bilden
  - \* Höchstens 7 Worte in 3 Zeilen pro Karte
  - \* Druckschrift wählen
  - \* Groß- und Kleinbuchstaben sind leichter lesbar;
4. Widersprüche zu Argumenten mit rotem "Blitz" kennzeichnen, Bewertungen oder Verstärkungen mit farbigen Klebepunkten vornehmen;
5. Klare Trennung zwischen der Entwicklung von Ideen (Phantasiephase) und deren Bewertung bzw. Kritik (Verwirklichungsphase);
6. In der Phantasiephase Ideen freien Lauf lassen, ohne Berücksichtigung evtl. Sachzwänge, Zuständigkeiten, Kosten usw.;
7. Eine hohe Quantität von Ideen anstreben, um die Auswahlmöglichkeiten und Trefferwahrscheinlichkeiten zu erhöhen;
8. Es ist erlaubt und erwünscht, Ideen von anderen Teilnehmern aufzugreifen, weiterzuentwickeln, abzuwandeln, zu kombinieren usw. - es gibt kein geistiges Eigentum in einer ZW;
9. Aufhebung evtl. mitgebrachter Rollen, Hierarchien, Zuständigkeiten und Eigeninteressen; man darf und soll sich den Kopf des Anderen zerbrechen;
10. Kritik bisheriger Entwicklungen nur an Sachen und Zuständen, nicht an Personen (schon gar nicht an anwesenden) festmachen.

## 2.8 Dokumentation

Wenn es sich mit der Zukunftswerkstatt nicht nur um ein einmaliges Seminar-Ereignis ohne Folgen handeln soll, stellt sich die Frage der *Dokumentation der Ergebnisse*.

Lückenlos und objektiv ist das Fotoprotokoll, bei dem die (durchnummerierten) Plakate abfotografiert werden (Digitalkamera). Darüberhinaus können auch die Gruppen selbst bei der Arbeit - insbesondere bei Präsentationen (Rollenspiel, Pantomime) - und in der Freizeit fotografiert werden, so daß auch etwas vom "Klima" und der Stimmung dokumentiert wird.

Ferner rechnen natürlich auch Collagen, Tonband-Interviews, Hörspiele, gemalte Bilder und Plakate, gebastelte und gebaute "Werke" usw. zu den Dokumenten, mit denen weitergearbeitet werden kann.

### 3. Ablauf

Die Schilderung des Ablaufes einer Zukunftswerkstatt orientiert sich am Drei-Phasen-ZW-Modell von Robert Jungk:

Phase I: Bestandsaufnahme / Kritik

Phase II: Phantasie / Utopie

Phase III: Verwirklichung / Praxis.

Ihm liegt die einfache aber geniale Erkenntnis zugrunde, daß viele Diskussionen und Auseinandersetzungen an zwei Hauptfehlern leiden:

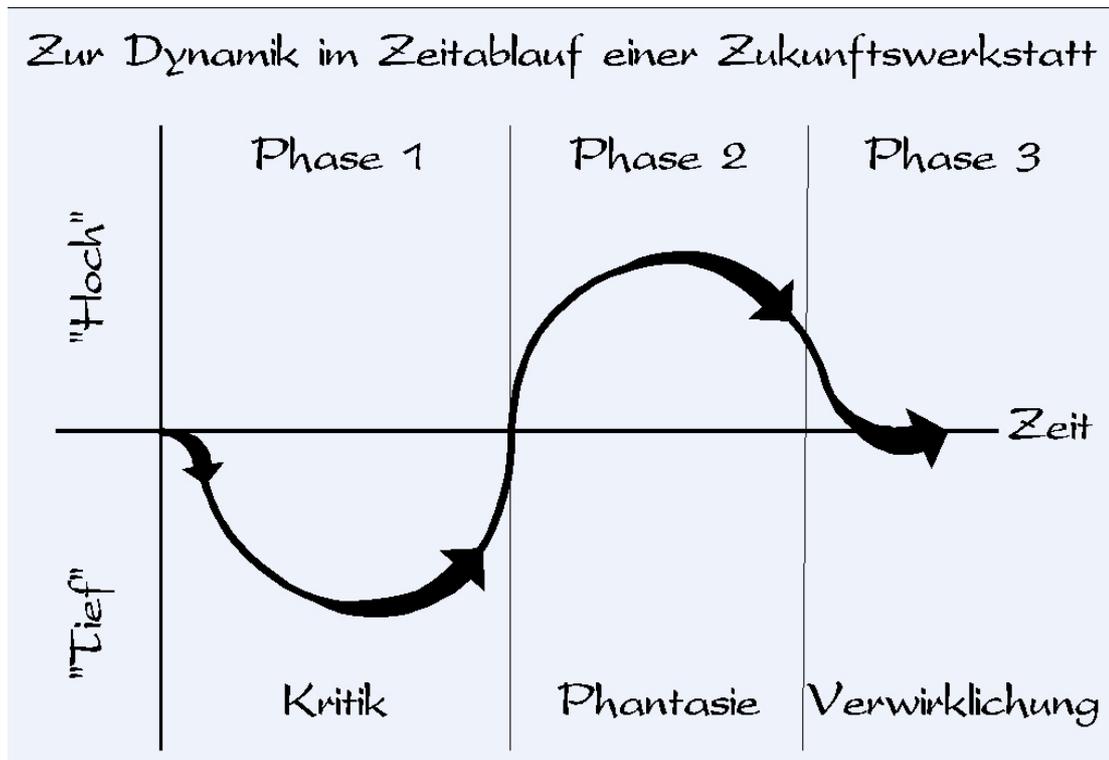
- a) an dem ständigen *Durcheinander* von Kritik, Ideen, Beschwerden, Hinweisen auf Zuständigkeiten und Sachzwängen, Lösungsvorschlägen, Verwirklichungsschwierigkeiten usw. und
- b) an der nur *mündlichen* Auseinandersetzung, die - insbesondere bei persönlicher Betroffenheit, Ärger oder gar Wut - schnell vergessen läßt, was schon vor 20 Minuten gesagt wurde.

Der methodische Vorschlag besteht daher

- a) im sauberen *Trennen* der Kritik von den Ideen und Lösungsvorschlägen und diese wiederum von der Prüfung auf Verwirklichung (drei Phasen) und
- b) im Vorschlag des *schriftlichen* Diskutierens, das dazu zwingt, mündliche Argumente zusätzlich stichwortartig auf Karteikarten oder großen Papierbögen festzuhalten, womit der Diskussionsverlauf jedem TN transparent und vollständig vor Augen ist und außerdem das Argument von der Person getrennt wird, was wiederum zur Versachlichung beiträgt.

Der Ablauf einer Zukunftswerkstatt hat eine eigene *Dynamik*, die bei der Zeitplanung und der Moderation beachtet werden sollte. Bei allen Vorbehalten, einen sozialen Pro-

zeß in einer Formel oder Grafik auszudrücken, könnte jedoch folgender Versuch einer Veranschaulichung hilfreich sein:



Die Phase der Bestandsaufnahme / Kritik zu einem Thema führt stimmungsmäßig eher in ein "Tief", das emotional aus Betroffenheit, Sorge, Ärger oder auch Wut und Enttäuschung besteht. Dem schließt sich mit der Frage nach Ideen, Wünschen, Phantasien und Utopien die Wende zu einem "Hoch" an, in dem die Wirklichkeit mit ihren Zwängen keine Rolle spielt. Um nun nicht als ausschließliche Träumer im "Wolkenkuckucksheim" hängen zu bleiben, muß in der Phase III mit der Prüfung der Verwirklichungsmöglichkeiten der Ideen wieder der Weg in die Realität und Machbarkeit gefunden werden. Da Emotionen wie Ärger aber auch Freude wesentlicher Teil der menschlichen Natur sind, sollten sie von den behandelten Fragen nicht künstlich getrennt sondern als anerkannte Kräfte offen in den Prozeß eingebunden werden. Dem ist durch ausreichend Zeit und entsprechende Arbeitsformen von Seiten des Moderators Rechnung zu tragen.

### 3.1 Vorbereitung

Die Vorbereitung einer Zukunftswerkstatt beginnt mit der Wahl bzw. Formulierung des Themas und der Klärung des angestrebten Zieles bzw. Konkretisierungsgrades der drei Phasen zwischen dem Veranstalter und dem Moderator oder unter den TN selbst, wenn es sich um eine selbstorganisierte ZW handelt. Hiervon hängt die geplante Dauer der ZW bzw. der einzelnen Phasen ab, da es sehr unbefriedigend sein kann, wenn ein "Feuerwerk" an Phantasie mit ganz konkreten Ergebnissen erwartet wird, aber nicht die Zeit da ist, dem auch die Chance der Entstehung und Entwicklung einzuräumen. Wenn

gewollt wird, daß die TN nicht nur als *denkende*, sondern auch als *fühlende* und *soziale* Wesen einbezogen sein sollen, dann erfordert gerade dies auch ausreichend Zeit. Um so stärker ist dann aber auch der *Erlebniswert* der ZW, die *Motivation* und *Ermutigung* zum gemeinsamen Handeln zu veranschlagen, - damit auch eine Langfristwirkung, die mit einer kurzen ZW als vorrangig intellektueller Übung nur schwer erreicht werden kann.

Zur materiellen Vorbereitung gehören neben einer frühzeitigen und neugierig machenden *Einladung*

- \* die Wahl und - falls nicht bekannt - *Besichtigung* des Tagungsortes, um die Möglichkeiten und Grenzen der ZW-Gestaltung zu erkunden (s.o. Rahmenbedingungen),
- \* die Besorgung und Bereitstellung des notwendigen Materials (s.o. Rahmenbedingungen),
- \* abhängig von Thema und TN-Kreis den vorherigen Versand oder die Bereitstellung von Hintergrundinformationen (Zeitungsartikel, Bilder, Aufsätze, Vortrag, Filme usw.).

Vor Beginn der Veranstaltung sind die Räume herzurichten (Tische an die Wand, Stühle im Kreis oder Halbkreis anordnen, Stelltafeln aufstellen, Papierbögen aufhängen usw.).

### 3.2 Begrüßung / Kennenlernen / Einführung

Im Fall, daß sich die TN nicht oder nur zum Teil kennen, sollte dem *Kennenlernen* nach der *Begrüßung* ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Nachdem jemand der ungewöhnliche Phantasie oder gar Utopien entwickelt in unserer Gesellschaft sehr schnell als "Spinner" und "Traumtänzer" abgestempelt ist, muß das nötige *Vertrauen* da sein, sich ungeschützt phantasievoll zu äußern. Vertrauen setzt ein Kennen voraus, das mehr umfaßt als den Namen, Wohnort und Beruf des Anderen. Hier sollten bereits phantasievolle - auch spielerische - Formen gewählt werden, bei denen der einzelne TN sich auch persönlich und privat öffnen kann, ohne daß ein Druck oder Zwang zu einer Art "Seelenstriptease" entsteht.

Kennen sich die TN schon aus Arbeitsbeziehungen und besteht das bereits erwähnte Hierarchieproblem, so kann es hilfreich sein, die TN Phantasienamen ziehen zu lassen (z.B. aus dem Bereich von Obst und Gemüse - Herr Apfel, Frau Sellerie - oder Fluß- oder Städtenamen usw.).

Oft ist es möglich, das Kennenlernen bereits mit dem Thema zu verbinden, wenn man die TN bittet, sich über ausgewählte Fotos, Sprüche oder Zitate vorzustellen, die vorher

bereitgelegt wurden oder wenn zu Beginn einzeln oder zu zweit das Thema gemalt oder gezeichnet und dann besprochen wird.

Ist die ZW den Teilnehmern noch nicht bekannt, sollte eine kurze *Einführung in die Methode* erfolgen, wobei es hilfreich ist, wenn das Drei-Phasen-Modell mit seinen Schritten irgendwo an der Wand hängt und jederzeit der Stand des Verfahrens überprüft werden kann. Zur Einführung gehört auch ein Besprechen und Einigen über die angestrebten Ziele mit der ZW und die verwendeten "Spiel"-Regeln (s.o. Rahmenbedingungen). Hier ist mit Fingerspitzengefühl das richtige Maß an "Theorie" zu treffen, damit die TN davon nicht verschreckt werden und dann in Passivität erstarren. Eine Anreicherung mit lebendigen Beispielen und Begründungen kann hier ebenso helfen, wie das Aufteilen und Besprechen der Theorie ersetzt dann, wenn der jeweilige Schritt praktisch ansteht.

Je nach Thema und Ziel der ZW sowie Vorkenntnissen der TN kann es auch sinnvoll sein, *inhaltlich* in das Thema einzuführen oder mit Beispielen den Einstieg zu erleichtern. Hier ist jedoch äußerste Vorsicht angebracht, da der beabsichtigte Vorteil eines besseren oder gemeinsamen Informationsstandes mit dem Nachteil erkaufte wird, daß mit Art und Umfang der gebotenen Information auch automatisch Sichtweisen, Denkstrukturen und Wertungen zum Thema als "Vor-Urteil" geliefert werden. Selbst wenn die TN diese gedankliche Vorprägung inhaltlich nicht akzeptieren, sich wehren und darüber eine Diskussion entsteht, so ist diese durch den Moderator verursacht, ja aufgezwungen. Die Aufmerksamkeit der TN ist auf diese Vorgabe gelenkt, sie sind nicht mehr so frei, nach ihrer eigenen Kritik oder ihren eigenen Wünschen und Lösungsideen zu suchen (vgl. auch Kap. 4, Modelle und Varianten von Zukunftswerkstätten).

### **3.3 Phase I: Bestandsaufnahme / Kritik**

Die Phase I beginnt mit der Einladung an die Teilnehmer, eine *kritische Bestandsaufnahme* des Themas zu erstellen. Dies kann auf Zuruf geschehen, wobei 1-2 Helfer die Argumente auf Karten mitschreiben, oder die TN schreiben ihre Kritik selbst auf Karten (s.o. "Spiel"-Regeln). Zugunsten des Kritikflusses wird hier auf eine Diskussion verzichtet, es geht zunächst um eine möglichst vollständige Materialsammlung der Beschwerden, Kritiken und des evtl. aufgestauten Ärgers.

Zu den auf Packpapier gehefteten Karten findet dann eine *Verständnisdiskussion* statt, in der einzelne Argumente durch Beispiele erläutert werden. Es gibt keine Grundsatzdiskussionen, ob eine geäußerte Kritik "richtig" oder "falsch", "berechtigt" oder "unberechtigt" ist - jede Äußerung hat ihre Existenzberechtigung.

Hat die Kritiksammlung eine unübersehbare Flut ergeben, so werden die Karten im nächsten Schritt nach Themenbereichen gemeinsam *geordnet* und mit Gruppenüberschriften versehen.

Ist die Bandbreite und/oder die Tiefe der Themenbereiche in der vorgegebenen Zeit nicht zu bewältigen, muß eine *Auswahl* und *Schwerpunktsetzung* erfolgen. Dies geschieht am einfachsten durch Punktvergabe. Der Moderator verteilt an jeden TN 3-5 Klebepunkte und bittet, die Themenbereiche mit einem Punkt zu versehen, die der TN für besonders wichtig hält und die er im Fortgang der ZW nicht missen möchte. Nach dem Auszählen der Punkte ist eine Dringlichkeitsliste der Themenbereiche vorhanden.

Je nach Thema, Grad der Betroffenheit der TN und verfügbarer Zeit können nach Bildung der Themenbereiche auch noch Kleingruppen zur vertieften Bearbeitung eingesetzt werden. In ihnen können Kritikpunkte weiter präzisiert oder mit Beispielen differenziert werden. Bei besonders großer, gefühlsmäßiger Betroffenheit kann hier auch die Aufgabe gestellt werden, die Kritik, den Ärger oder die Enttäuschung in Form eines Rollen- oder Puppenspiels, einer Pantomime oder eines Sketches darzustellen und als Abschluß der Kritikphase am Abend den anderen vorzuspielen.

Es ist besonders wichtig, das zwischen dieser und der folgenden Phantasiephase durch eine lange Pause mit Entspannung und Abwechslung oder wenn möglich eine Nacht des Schlafens genügend Abstand liegt, um sich nicht nur rational sondern auch gefühlsmäßig auf die neue Fragestellung und Ausrichtung der Aufmerksamkeit innerlich auszurichten.

### **3.4 Phase II: Utopie / Phantasie**

Weil es in unserer beruflichen, politischen und gesellschaftlichen Welt nicht selbstverständlich sondern ungewöhnlich ist, Wünschen, Träumen, Phantasien und Utopien Raum, Anerkennung und positiven Stellenwert zu geben, weil die "Sachzwänge" als Schere im Kopf immer gleich mitgedacht werden müssen, um nicht als weltfremd und "Spinner" zu gelten, weil rationales und wirtschaftliches Denken der fraglose, selbstverständliche Maßstab für "Vernunft" sind, haben wir wenig Übung und Erfahrung mit dem Phantasieren. Es zeigt sich in ZW immer wieder, daß es sehr schwierig ist, sich wie ein Kind in Phantasiewelten zu begeben, sich ohne Grenzen auszumalen, wie's wäre, wenn's schön wäre.

Die TN selbst sind oft sehr betroffen, wenn sie trotz vieler Bemühungen die bleiernde Schwerkraft der Realität spüren, die sie nicht abschütteln können und die sie gerade mal das sich wünschen läßt, was woanders schon gemacht wird, aber der eigene Chef, die Firma, der eigene Stadtrat oder die Stadtverwaltung noch nicht akzeptieren. Und es ist auffällig, daß es offensichtlich leichter ist, *technische* Phantasie zu entwickeln (das Auto ohne schädliche Abgase oder Städte im Weltraum), als *verhaltensbezogene, soziale, kulturelle* oder Phantasie in Bezug auf *Organisationsstrukturen*.

Es ist eine schwierige aber reizvolle Aufgabe für den Moderator, hier mit Fingerspitzengefühl *methodisch* Hilfestellung zu leisten, ohne damit aufdringlich zu sein oder gar mit Beispielen und Muster-Ideen die Phantasie der TN zu lenken und zu binden.

Je nach verfügbarer Zeit kann das Eintauchen in die Phantasiephase schon mit äußeren Bedingungen erleichtert werden. Hierzu zählen Lockerungs- und Entspannungsübungen, Gymnastik, Spiel, Tanz, Meditation, Musik, Malen usw.

Auch ein erneuter Hinweis auf die wichtigen "Spiel"-Regeln Nr. 5 - 9 ist angebracht, ebenso kann man nocheinmal typische "Killer-Phrasen", wie "Das haben wir ja noch nie gemacht!", "Wer soll denn das bezahlen!", "Das gehört doch nicht zum Thema!", "Das ist aber gegen die Vorschriften (Gesetz, TÜV etc.)!", "Wenn das jeder wollte!", usw. suchen oder laut verlesen lassen und beschließen, daß diese Sätze in dieser Phase nicht gesagt werden dürfen (rote Karte!).

Ein notwendiger Arbeitsschritt, sich inhaltlich von den Gedanken der Kritikphase zu lösen, besteht darin, deren ausgewählte Ergebnisse *positiv zu wenden*. Es geht also darum, alle negativen Formulierungen und Beschwerden so umzuformulieren, daß eine zustimmende, bejahende Sicht des kritisierten Zustands entsteht. Diese Fleißarbeit, z.B. aus "gefährdeten Fußgängern" ungefährdete oder aus "zuviel Beton in der Stadt" ganz viel Grün in der Stadt zu machen, bildet eine Art *Fundament* für die Phantasiephase und kann - wenn die Zeit es erlaubt - durchaus schon am Ende der Kritikphase geleistet werden.

Von den vielfältigen und nicht begrenzten Möglichkeiten, eine Phantasiephase zu gestalten, möchte ich hier als Beispiel das Bild einer *dreistufigen "Phantasie-Rakete"* benutzen, die als Fundament und Startrampe die o.g. positiv gewendeten Ergebnisse der Kritik-Phase hat.

Es ist themen- und einzelfallabhängig ob man das Phantasieren im Plenum über das Gesamtthema beginnt und dann in Kleingruppen geht, oder ob man die positiv umformulierten Kritikbereiche des Vortages gleich von einzelnen Kleingruppen wählen läßt. In jedem Fall kommt nun als erste "Raketenstufe" die *brainstorming bzw. brainwriting-Methode* zur Anwendung, mit der soviel Ideen und Phantasien wie möglich zusammengetragen (und aufgeschrieben oder -gezeichnet) werden sollen. Hier ist auf *Menge* und *Vielfalt* zu drängen, damit Auswahlmöglichkeiten für eine spätere Vertiefung und die Verwirklichungsprüfung gegeben sind. Man hat in vielen Versuchen festgestellt, daß aus 100 Ideen vielleicht nur 5 - 8 wirklich neu, originell und brauchbar sind, daß man auf sie aber niemals durch scharfes Nachdenken allein gekommen wäre, sondern daß man die 92 oder 97 anderen mitdenken mußte, um auf diese "Perlen" zu stoßen.

Kommt der Prozeß sehr stockend in Gang, kann etwas Hilfestellung gegeben werden, z.B. mit der "Methode 6-3-5", bei der 6 TN je 3 Ideen in 5 Minuten in ein vorbereitetes Blatt eintragen und danach das Blatt an den Nebenmann weitergeben. Dieser kann die vorgefundenen Ideen durch 3 weitere in 5 Min. verändern, ergänzen oder neue erfinden, usw., bis das Blatt voll ist.

Diese erste, grobe Ideensammlung kann vielfältige Formen (Karten, Skizzen, Zeichnungen usw.) haben, muß aber kommunizierbar sein, um die Ergebnisse dem Plenum vermitteln zu können. Wenn jede Kleingruppe nun ihr erstes Ideenfeuerwerk vorstellt,

soll von den anderen TN mit Fragen, Vorschlägen und Anregungen weiterer Treibstoff für die zweite "Phantasie-Raketenstufe" geliefert werden. Es ist verboten, zu kritisieren, Bedenken anzumelden oder gar Realisierungsschwierigkeiten aufzuzeigen. Es geht ausschließlich darum, die bisherigen Ideen der jeweiligen Gruppe von außen fortzuführen, draufzusatteln, anzureichern, zu übertreiben usw. Dies kann sowohl inhaltlich geschehen, indem der Gruppe für die Weiterarbeit Fragen und Anregungen, Vorschläge und Beispiele mit auf den Weg gegeben werden, als auch methodisch. Durch das Einstreuen von methodischen Tips und Hinweisen sowie einer Vielzahl kleiner Kreativitätstechniken (s. Literaturverzeichnis) kann der Moderator für weitere Schubkraft in der Rakete sorgen. Die Funktion dieser zwischengeschalteten Plenumsrunde ist ausschließlich *Anregung* und *Hilfestellung*. Die Gruppenmitglieder notieren sich die Vorschläge der anderen und nehmen sie als ein freibleibendes Hilfsangebot in die zweite Kleingruppenrunde (Zünden der 2. "Raketenstufe").

Sie prüfen dort die Vorschläge und Anregungen, nehmen sie an oder verwerfen sie und *vertiefen* dabei ihre phantasievollen Ideen, präzisieren sie, feilen sie aus. Meist ist es notwendig, durch den gegebenen engen Zeitrahmen eine Schwerpunktsetzung oder Auswahl vorzunehmen, was - wie am Vortag - über das *Punkten* geschieht. Das Ergebnis dieser zweiten "Raketenstufe" ist je nach dem eine noch größere Vielfalt und Buntheit an Ideen insgesamt oder eine Vertiefung und Präzisierung von Ideen, die in der ersten Runde schon da waren.

Die dritte "Phantasie-Raketenstufe" bemüht sich, verstärkt die nonverbalen, intuitiven oder emotionalen Fähigkeiten der Teilnehmer anzusprechen und in die Ideensuche, Ausgestaltung, Ergänzung oder Präzisierung einzubeziehen. Dies könnte z.B. durch die Aufforderung geschehen, die 2-3 faszinierendsten Ideen oder Ideenzusammenhänge aufzugreifen und in einem gemeinsamen Bild oder einer Collage auszudrücken, oder eine Zukunftsvision in einem kleinen Theatersketch, Puppen- oder Rollenspiel auszudrücken, oder eine Radiosendung (Nachrichten, Interview, Hörspiel) aus dem Jahr 2050 dazu zu gestalten (zwei Cass.-Recorder, Mikro, versch. bespielte Cassetten müssen vorhanden sein) oder mit Bausteinen oder auf einem Waldspaziergang gesammeltem Material eine Vision zu bauen, usw....

Mit dieser spielerischen Seite treten sehr oft noch Aspekte einer Idee zutage, die in den vorherigen Diskussionsphasen gar nicht gesehen wurden.

Die hier zusammengetragenen Arbeitsergebnisse sollen nun aber nicht nur Erlebniswert für die jeweilige Kleingruppe haben. Sie sind hervorragend geeignet, um ein ganzes Abendprogramm mit gegenseitigen Vorführungen zu füllen.

### **3.5 Phase III: Verwirklichung / Praxis**

Die dritte Phase der Prüfung auf Verwirklichung beginnt mit dem Aufhängen der Papierbogen mit den Phantasieergebnissen und einer gemeinsamen Auswahl der Ideen, die man auf Realisierungsmöglichkeiten hin prüfen will. Dies kann ein gemeinsamer

Diskussionsprozeß sein, kann aber auch wieder über ein *Punkten* der Ideen geschehen. Auswahlkriterium sollte dabei nicht ein vages oder spontanes Gefühl der "Machbarkeit" oder "Realitätsnähe" sein, sondern eher die Frage, welche Idee ist so toll, faszinierend, ansprechend, Mut machend, begeisternd, daß man gern herausfinden möchte, ob sie nicht auch realisierbar wäre bzw. woran denn die Realisierung so einer guten Idee Scheitern könnte.

Je nach verfügbarer Zeit läßt man 1-2 Ideen von Kleingruppen à 5 bis 7 Personen prüfen. Als Anregung für eine Vorgehensweise zur Verwirklichungsprüfung können folgende Schritte dienen:

- \* Stichwortartige Sammlung und Diskussion von *Problemen*, *Sachzwängen* und *Widerständen*, mit denen bei der Einführung oder Verwirklichung der Idee zu rechnen ist;
- \* Suche nach *Zusammenhängen*, *Abhängigkeiten* und *Wechselwirkungen*, um einen Eindruck von der Gesamtwirklichkeit zu bekommen, in der sich diese Idee behaupten muß bzw. in die sie *vernetzt* einzubetten ist;
- \* Suche nach *Partnern* und *Verbündeten*, die diese Idee vermutlich auch großartig finden und unterstützen würden;
- \* Suche nach ganz konkreten *Strategien*, *Initiativen* und *Maßnahmen*, in welcher Reihenfolge die Idee umgesetzt werden kann. Abhängig vom Thema, der Zusammensetzung der TN und dem Ziel der ZW ist das letzte Ergebnis dann möglicherweise eine Auflistung von *Arbeitsschritten*, zu denen man vereinbart, wer sie bis wann mit wem und ggf. auf welche Weise erledigen will.

### 3.6 Nachbereitung

Gerade in diesem letzten Fall der ernsthaften konkreten Umsetzung geht dann die zunächst einmalige Zukunftswerkstatt als Seminar in eine *permanente Zukunftswerkstatt* über. In ihr werden nun die Kritikpunkte und Lösungsansätze vertieft, die aus Zeitnot in der ersten ZW übergangen oder abgewählt wurden. Jetzt können in Ruhe Zusatzinformationen beschafft werden, die in der ZW nicht verfügbar waren, Experten können befragt, Kontakte geknüpft und "Verbündete" gesucht werden.

Für eine permanente Zukunftswerkstatt ist es von großer Bedeutung, daß der Entwicklungsgang und Entscheidungsprozeß in der ersten ZW gut *dokumentiert* ist, um auch nach Wochen für die TN noch nachvollziehbar zu sein und um auch neuen Interessierten und Mitarbeitern, die an der ZW nicht teilgenommen haben, den Zugang zum Thema und seiner Behandlung zu ermöglichen.

#### 4. Modelle und Varianten von Zukunftswerkstätten

Seit Prof. Robert Jungk Mitte der 60er Jahre diese Methode in Deutschland und im Ausland einführte und weiterentwickelte, haben hunderte von Zukunftswerkstätten in den verschiedensten Lebens- und Arbeitsbereichen stattgefunden und Zukunftswerkstatt-Moderatoren haben ausprobiert, Erfahrungen gesammelt und persönliche Stile entwickelt. Auf der Grundlage von wenigen Kerngedanken läßt diese Methode auch viel Freiheit zu experimentieren und fallbezogen maßgeschneiderte methodische Lösungen zu entwickeln. Auf zwei Varianten soll an dieser Stelle hingewiesen werden: das Modell von Prof. Rüdiger Lutz, Tübingen und das von Prof. Waldemar Stange, Lüneburg.

Rüdiger Lutz verwendet ebenfalls ein Drei-Phasen-Modell, legt jedoch noch ein besonderes Gewicht auf den *Wechsel von rational-analytischer und emotional-intuitiver Arbeit*, für den er einen 90-Minuten-Rhythmus vorschlägt.

Eine zweite Besonderheit seines Modells liegt im Einbezug der *Szenario-Methode*. Um den TN die Vielfalt möglicher Zukünfte vor Augen zu führen, präsentiert er innerhalb der Zukunftswerkstatt sieben Grundtendenzen zukünftiger Entwicklungen der Gesellschaft, die er wiederum miteinander kombiniert (s. unten) und fordert die TN auf, selbständig eine phantasievolle Lösungssuche im Rahmen von Szenarios möglicher Zukünfte zu versuchen.

Waldemar Stange und sein Team erweitern die ZW zu einem Acht-Phasenmodell (s. unten). Es benötigt in der Regel eine ganze Woche (5 Tage) und unterscheidet sich ebenfalls durch das Einbringen *inhaltlicher Vorgaben* und die Verwendung der *Szenario-Methode*, indem den TN (z.B. in einer geführten "Zeitreise") mögliche Zukünfte in Hinblick auf das Thema vorgeführt werden und diese Zukünfte diskutiert und entschieden werden müssen.

Das Einbringen von *Inhalten* und die Anregung von Phantasie durch vorgegebene *Szenarios* ist unter den ZW-Moderatoren sehr umstritten. Wie unter 3.2, S. 10, schon ausgeführt, ist hier äußerste Vorsicht angebracht, da der beabsichtigte Vorteil eines besseren oder gemeinsamen Informationsstandes mit dem Nachteil erkaufte wird, daß mit Art und Umfang der gebotenen Information auch automatisch Sichtweisen, Denkstrukturen und Wertungen zum Thema als "Vor-Urteil" geliefert werden, bzw. sich die TN mit der Phantasie des Moderators statt mit ihrer eigenen auseinandersetzen.

## Ausgewählte Literatur

### A Zur Methode der Zukunftswerkstatt und Erfahrungsberichte

Robert Jungk, Norbert R. Müllert: "Zukunftswerkstätten", Heyne-Sachbuch Nr. 19/73, 1989

R. Jungk, N. Müllert, S. Geffers, A. Solle: "Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen", Ratingen 1988

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): "Zukunftspantasien (k)ein modischer Trend? - Reader zum Lernkonzept Zukunftswerkstatt", Soest 1987

Rüdiger Lutz: "Die sanfte Wende - Aufbruch ins ökologische Zeitalter", München 1984

N. Müllert, S. Geffers, A. Solle: "Farben der Zukunft 1 - Computer machen taubstumm, wir reden darüber" und "Farben der Zukunft 2 - Überleben im Computersog", Ratingen/Wuppertal 1987 (Auswertung von Zukunftswerkstätten)

Ökozentrum Langenbruck: "Erste Schritte in Richtung Ökostadt Basel", Basel 1988 (zusammenfassender Bericht von 13 Zukunftswerkstätten)

### B Kreativitätstraining und Moderationstechniken

B. Adriani, R. Cornelius, W. Lasko, R. Wetz: "Hurra, ein Problem! - Kreative Lösungen im Team", Wiesbaden 1989

Victor Bataillard: "Pinwand-Moderations-Technik", Zürich 1984

Vera F. Birkenbihl: "Stroh im Kopf - Gebrauchsanleitung für's Gehirn", Landsberg am Lech 1988

Edward de Bono: "Denkschule - Zu mehr Innovation und Kreativität", Landsberg am Lech 1986

Franz Decker: "Gruppenmoderieren - eine Hexerei", München 1988

G. M. Dries: "Kreativität - Vom reagierenden zum agierenden Menschen", Heidelberg 1982

Gerd Koch: "Die erfolgreiche Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen", Landsberg am Lech 1988

K. Linneweh: "Kreatives Denken", Rheinzabern 1984

Metaplan-Moderationstechnik, div. Hefte der Metaplan GmbH, 2085 Quickborn

M. W. Wilkes: "Kreativität ist Kribbeln im Kopf - Eine Anleitung zum originären Denken", Goldmann Ratgeber 10942, 1984

Frederic Vester: "Denken, Lernen, Vergessen", München 1978

Hans Ulrich, Gilbert Probst: "Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - Ein Brevier für Führungskräfte", Stuttgart 1990