



# Arbeit mit Großgruppen Zukunftskonferenz (Future Search)

Carole Maleh

**In welche Richtung soll das Unternehmen steuern? Welche Märkte sollen erschlossen werden? Mit welchem Produkt möchte das Unternehmen künftig identifiziert werden? Welche strategischen Themen müssen angegangen werden? Welche Visionen kann das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen eine erfolgreiche Zukunft führen? Bei diesen Fragen ist die Zukunftskonferenz genau die richtige Methode.**

## 1. Beispiel: Nachfolge im Mittelstandsunternehmen

Die Unternehmensleitung geht in den Ruhestand. Im Unternehmen herrscht Unsicherheit über die Nachfolge und die daraus resultierenden Konsequenzen für die MitarbeiterInnen und das Unternehmen. Es fehlt eine gemeinsame Richtung aller Abteilungen und Bereiche. Mit dem Start der neuen Führung findet eine Zukunftskonferenz mit allen MitarbeiterInnen statt. Gemeinsam wird entschieden, welche Neuausrichtung das Unternehmen haben wird.

## 2. Beispiel: Qualitätsentwicklung im Großunternehmen

Ein chemieverarbeitendes Unternehmen hat im Folgejahr mit verschärften internationalen Produkt- und Laborkontrollen zu rechnen. Zur Zeit entspricht das hergestellte Medikament nicht den kommenden Anforderungen. Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen zuständigen Abteilungen nicht kooperativ verläuft. Missverständnisse bestimmen die Kommunikation. Auf einer Zukunftskonferenz werden alle Betroffenen eingeladen. Zuerst wird ein gemeinsames Verständnis der Situation und den verschiedenen Sichtweisen aufgebaut. Gemeinsame Visionen für eine gute Kooperation werden entwickelt. Schließlich werden Ziele und Maßnahmen für die Qualitätssteigerung des Produktes und der Produktion verabschiedet.

## 3. Beispiel: Stadtentwicklung

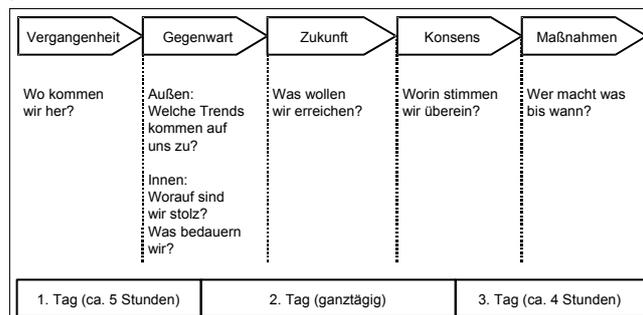
Bürgerinnen und Bürger sollen die Zukunft ihrer Stadt bestimmen. Alle relevanten Akteure (u.a. aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Vereine, Kirchen, Bürger) entwickeln ein gemeinsames Bild, wie ihre Stadt in 10 Jahren aussehen soll. Drei Tage arbeiten sie daran, ihre unterschiedlichen Interessen wahrzunehmen und trotz manchmal gegensätzlicher Ansprüche Ziele im Konsens zu verabschieden und dafür Aktivitäten zu organisieren. Sie lernen in eine gemeinsame Richtung zu gehen, auch bei konfliktären Gruppeninteressen

### Ein kraftvolles Instrument

Wenn es darum geht, Menschen aus verschiedenen Abteilungen, Bereichen oder sogar Unternehmen in eine gemeinsame Richtung zu bewe-

gen, ist die Zukunftskonferenz ein kraftvolles Instrument. Es wird eine gute Basis geschaffen, damit die Menschen bei Erhalt ihrer unterschiedlichen Interessen trotzdem im Konsens Ziele vereinbaren können. Daher ist diese Methode auch besonders in konfliktären Situationen geeignet.

Die Zukunftskonferenz ist die „kleinste“ Großgruppenmethode. Maximal 72 Personen arbeiten über 16 Stunden - auf drei Tage verteilt - zusammen. Die Zukunftskonferenz ist ein strukturiertes Verfahren, bei dem immer fünf Prozessphasen durchlaufen werden.



### Ablauf der Konferenz

Die Phasen der **Vergangenheit** und **Gegenwart** dienen der Sammlung von Informationen, der Wahrnehmung aktueller Trends und Entwicklungen, dem Dialog, dem Lernen und Entdecken. Es wird ein Gesamtbild der Realität erzeugt. Die Teilnehmenden finden in diesen Phasen stärker zueinander. Hier wird die Basis für gemeinsame Ziele und gemeinsames Handeln geschaffen. In diesen ersten beiden Phasen werden Gemeinsamkeiten erarbeitet und Gemeinschaft entwickelt.

In der folgenden Phase der **Zukunft** entwickeln die Teilnehmenden ihre idealistischen, wünschenswerten und in das konkrete Umfeld passenden Zukunftsvisionen für die Organisation, „Wie sehen wir unsere Organisation im Jahr 20xx?“. Es werden Handlungsfelder angesprochen und bereits erste Veränderungsansätze visualisiert.

Im **Konsens** werden die gemeinsamen Ziele dieser Visionen herausgearbeitet, „Was soll in unserer Organisation geschehen?“ Jeder Teilnehmer muss hinter allen Zielen stehen. So kann eine nachhaltige Wirksamkeit der angestoßenen Aktionen sichergestellt werden. Ziele ohne volle Akzep-

tanz werden auf der Liste „ungeklärte Differenzen“ vermerkt.

Als letzte ist die **Maßnahmen**-Phase gekennzeichnet von Zielen und den dazugehörigen Aktionen. Letztere werden in Kooperationsgruppen entwickelt, um gleich nach der Veranstaltung umgesetzt werden zu können. Hier wird besonders deutlich, dass die Teilnehmenden die Motivation und Bereitschaft haben, sich für ihre Organisation einzusetzen.

### Voraussetzungen für den Einsatz einer Zukunftskonferenz

#### 1. Ein Querschnitt aller betroffenen Gruppen eines Unternehmens wird beteiligt.

Dieser Punkt gilt für alle Großgruppenmethoden. Doch bei der Zukunftskonferenz hat er eine besondere Bedeutung: 72 freie Plätze werden vor der Veranstaltung auf die relevanten Anspruchsgruppen verteilt. Jede Gruppe muss mit einer entsprechenden Anzahl von Personen vertreten sein. Aufgrund der „geringen“ Teilnehmerzahl erhält diese Vertretung eine große Bedeutung für das Ergebnis der Konferenz. Wenn sie ausfällt, muss unbedingt für Ersatz gesorgt werden.

#### 2. Die Veranstaltung dauert drei Tage.

Die Dauer ist mit Bedacht gewählt. Jede der Phasen muss durchlaufen werden, da sie aufeinander aufbauen. Die Beteiligten benötigen ausreichend Zeit, um die Sichtweisen anderer Interessengruppen kennen zu lernen und zu verstehen. Außerdem soll Identifikation mit den von allen gemeinsam geschaffenen Ergebnissen ermöglicht werden.

#### 3. Das Ergebnis darf vorher nicht feststehen.

Auch wenn im Vorfeld schon zu erahnen ist welche Ergebnisse (Ziele und Maßnahmen) es geben wird, darf das Ergebnis nicht vorweg genommen werden. Die Ziele werden schließlich im Konsens

vereinbart und Handlungsschritte gemeinsam definiert. Die Führungsebene muss den Ergebnissen und der Umsetzung offen gegenüberstehen.

### Literaturtipps:

- Weisbord, M., Janoff, S., Future Search, Die Zukunftskonferenz, Klett-Cotta Stuttgart 2001
- Herzog, I., Vom Flächenbrand des Wandels, Zukunftskonferenzen, in: managerSeminare Heft 33, 1998

**Carole Maleh**, Jg. 1967, Diplomkauffrau, Unternehmerin und Beraterin, hat sich mit ihrem Unternehmen **cama** Institut für Kommunikationsentwicklung in Hannover darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse mit Großgruppenverfahren, wie zum Beispiel Real Time Strategic Change, Open Space, Zukunftskonferenz und Appreciative Inquiry, einzuleiten und zu steuern. Hierzu hat sie zahlreiche Fachbeiträge und Bücher veröffentlicht und bildet regelmäßig Beraterkollegen weiter.

**cama Institut für Kommunikationsentwicklung**  
Dipl.-Kff. Carole Maleh  
Brehmstr. 38, D-30173 Hannover  
Tel. 0511-2832055, Fax 0511-8112536  
info@cama-institut.de, www.cama-institut.de

Trainings- und Seminarangebote finden Sie unter [www.cama-institut.de](http://www.cama-institut.de)