

HEINO APEL

Zukunfts-Werkstatt und Mediation

Ansatz eines kreativen Konfliktlösungsprozesses

In der Methodenpraxis von Bildungsarbeit kann man zwei Strömungen beobachten. Die ‚Puristen‘ verfolgen meist auch aus wirtschaftlichem Eigeninteresse den Standpunkt der ‚reinen Lehre‘, nach der ein von den Lehrentwicklern fest gelegter methodischer Kanon strikt einzuhalten ist, um die Qualität der Durchführung und die Zielerreichung bei der Nutzung einer spezifischen Methode zu garantieren. Die puristische Krönung besteht darin, dass eine namentlich geschützte Methode nur von eigens dafür zertifizierten Trainern durchgeführt werden darf.

Die Pragmatiker unter den Moderatoren/Trainern verfahren dagegen eklektizistisch, sie schlachten den Baukasten des sozialwissenschaftlichen Methodenrepertoires je für ihre Zwecke aus. Das hat häufig auch ganz schlicht einen biografischen Hintergrund: man nutzt diejenigen Methoden, die man einmal erlernt, und in denen man Praxis gewonnen hat.

Wenn man das Verfahren Zukunftsworkstatt mit der Technik der Mediation kreuzt, dann begeht man ein doppeltes Sakrileg: man wird Schelte aus beiden Lagern beziehen, insbesondere deshalb, weil sie sich in den letzten Jahrzehnten sehr darum bemüht haben, ihre Technik zu professionalisieren, um sie von missverständlichen, dilettantischen und damit der Sache abträglichen Nutzungen zu reinigen. Den Puristen zum Troste werden wir im folgenden weder eine Zukunftsworkstatt noch ein Mediationsverfahren ansteuern, sondern eher eine Mischform bzw. einen Spezialfall der Moderation, in dem Konflikt beladene Situationen danach rufen, mit hoher Eigenbeteiligung der Betroffenen und mit lösungsoffenen, kreativen Verfahren gelöst zu werden.

Wenn z.B. im Prozess einer umfassenden Organisations- oder Qualitätsentwicklung eine Ablehnungsfront zu den angestrebten Entwicklungszielen besteht, sei es, weil die Leitung einen Verfahrensfehler begangen hat, sei es, weil die strukturellen Änderungszwänge so groß sind, dass sie die Einsicht der Beteiligten zunächst übersteigen, dann hat man einen

Mario Gust/Uwe G. Seebacher

INNOVATIVE WORKSHOP-KONZEPTE

Erfolgsrezepte für Unternehmer, Manager und Trainer



USP
INTERNATIONAL Publishing

Konfliktfall um einen offenen Gegenstand, nämlich das anzustrebende Entwicklungsziel, vorliegen, der nicht ins Muster der Mediation passt und auch kein Thema der Zukunftswerkstatt ist. Um den Ansatz zu verdeutlichen, sei in aller Kürze daran erinnert, wie eine Zukunftswerkstatt und eine Mediation im Regelfall definiert sind.

Mediation

Der in den USA in den 70er Jahren geprägte Begriff ‚Mediation‘ bedeutet Vermittlung und beschreibt ein Verfahren zur freiwilligen, kooperations- und konsensorientierten Konfliktregelung, zu der eine unparteiische dritte Person, die über keine Entscheidungsmacht verfügt, zur Unterstützung herangezogen wird. In Deutschland gibt es verbreitete Anwendungen bei Familienzwickigkeiten, in Schulen (Gewaltfragen), bei Täter-Opfer-Ausgleichungen, in der Wirtschaft und bei Umweltkonflikten. Für größere Konfliktfälle, z.B. im Umweltbereich, ist Mediation in den USA recht verbreitet, weil sie zu einvernehmlichen Lösungen bei Vermeidung hoher Gerichtskosten und Verkürzung der Konfliktzeiten führen kann. Aufgrund der anderen Rechtslage und anderer Streitkulturen gibt es in Deutschland bislang nur wenig und insbesondere auch wenig erfolgreiche Mediationsbeispiele für konfliktbelastete Umweltprobleme.

Ein Mediationsverfahren besteht in der Regel aus vier Phasen:

- Ausarbeitung der Konflikte und eine Verständigung darüber
- Erhebung und Wahrnehmung der zugrunde liegenden Interessen
- Ausloten von Handlungsspielräumen und Entscheidungsmöglichkeiten, Herbeiführen von ‚win-win‘-Situationen
- Absichern der Verhandlungsergebnisse

Vom Mediator wird verlangt, dass er/sie:

- unvoreingenommen/neutral gegenüber allen Verfahrensbeteiligten und gegenüber der Sache ist.
- über soziale Kompetenz verfügt, die erlaubt, Gesprächsführung mit Einzelnen und mit Gruppen zielorientiert und Konflikt vermeidend durchzuführen.
- hinreichend fachkompetent ist, um der Diskussion um Konfliktgegenstände sachlich folgen zu können. Dabei muss eine Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken gegeben sein, weil meist ökologische, technische, rechtliche und soziale Belange zugleich zu erörtern sind.

- persönlich unabhängig sein und einen angemessenen Sozialstatus haben, um in der Verhandlungsführung unbeeinflussbar und allgemein anerkannt zu sein.

In allen Anwendungsfeldern gibt es inzwischen professionelle Ausbildungsmöglichkeiten und berufsständige Vereinigungen versuchen Qualitätsstandards zu etablieren. In der Weiterbildung bieten sich meditative Elemente in kommunikationsorientierter Bildungsarbeit an. Wenn es um gruppendynamische Prozesse geht, d.h. wenn soziale Prozesse zu steuern sind, oder wenn Konflikt beladene Themen aus dem interkulturellen Bereich oder bei Fragen der politischen Bildung anstehen, kann der Einsatz von Mediationsverfahren hilfreich sein. Anwendungen wurden insbesondere im sozialpädagogischen Bereich erprobt.

Die ‚typische‘ Mediation ist ein klar benennbarer, rechtlich begründeter Konfliktfall, den man außergerichtlich in einer für beide Seiten einsichtigen und vorteilhaften Klärung lösen möchte (z.B. ein Scheidungsfall oder das Genehmigungsverfahren für einen Staudamm, etc.) Wo ‚nur‘ konfligierende Meinungen über Lösungsmöglichkeiten vorliegen, fehlt der klare Verhandlungsfall, der zu einer Mediation gehört. Würde man das zur Mediation zählen, wäre jede Moderation auch eine Mediation, denn typischerweise werden in einer Moderation unterschiedliche Sichtweise zu Sachverhalten gesammelt und letztlich zu einer einvernehmlichen Lösung geführt. Ein Konflikt z.B. um Entwicklungsziele oder auch um politische Ziele ist deshalb allenfalls ein Grenzfall der Mediation, weil es kein rechtlich begründbares Korrelat gibt, dem die Mediation vorzuziehen wäre. Dennoch liefert die Mediation ein Prozedere, wie man mit Konfliktfällen umgehen kann, und das sollte ein vielseitiger Moderator nutzen.

Zukunftswerkstatt

Eine ‚Zukunftswerkstatt‘ (ZW) ist ein Verfahren, in dem Bürger/Betroffene mit Hilfe kreativer, moderierter Workshoptechniken gemeinsam versuchen, Strategien zur Lösung eines lokalen Problems im Sinne einer besseren Zukunft zu finden. Sie wurde von Robert Jungk Ende der 70er entwickelt. Sie wird heute sehr stark auch im Bildungssektor zur kreativen Lösung theoretischer Fragen und im beruflichen Umfeld zur Lösung von Organisationsentwicklungsproblemen eingesetzt. Die Durchführung hängt stark von der methodischen Ausbildung der Moderatoren ab. Das Prozedere einer ZW lässt sich durch 5 Phasen charakterisieren:

- Vorbereitungsphase, bei der die Methode, ihre Regeln und der geplante Ablauf (im Konsens mit den Betroffenen) vorgestellt wird.
- Kritikphase

- Problemerkfassungsphase
- Problemlösungsphase
- Realisierungsphase

Der Einstieg beginnt mit der Kritikphase, in der das zu lösende Problem kritisch durchleuchtet wird. Mittels ‚Kärtchentechnik‘ (oder Statements auf Packpapier schreiben) werden die Kritikpunkte visuell festgehalten. In der Regel erfolgt dies in Gruppenarbeit und es wird im Sinne des Brainstormingkonzeptes verfahren, d.h. es gelten die Spielregeln des Verbots ausschweifender Diskussionen, des assoziierenden Anknüpfens an bereits entwickelte Ideen, des Verbotes von ‚Killerphrasen‘, des Primates der Quantität (Sammeln), etc. Die gewonnenen, visualisierten Einsichten werden nach Zusammengehörigkeit gegliedert (‘clustern‘), und meist auch bewertet. Gelegentlich bietet es sich an, nach der ersten Sammlung von Kritikpunkten in einer weiteren Phase zu vertiefen. Dabei ist auch Methodenwechsel möglich, so dass neben Brainstorming auch eine reflexive Diskussion erfolgen kann, wobei wieder als Resultat eine visualisierte Ergebnissicherung stehen muss.

Nach der Problemerkfassung geht die ZW nicht unmittelbar die Problemlösung an, sondern versucht sich zunächst an einer Utopie bzw. an einer von Sachzwängen befreiten Lösungsfindung. In dieser sogenannten Fantasiephase kann z.B. mit der Umkehrung der ausgewählten wesentlichsten Kritikpunkte der Kritikphase begonnen werden, um zu utopischen Lösungen zu gelangen. Dabei dominieren spielerische Darstellungsweisen (Rollenspiel, Malen, Pantomime, Märchen, etc.), die zu fantastischen Lösungen Anlass liefern sollten. Die hier ‚ersponnenen‘ Ideen sollten eine originelle Fundgrube für wirklich zukunftsweisende Wege sein. Diese werden in einem ‚Ideenspeicher‘ ohne Rücksicht auf ihre praktische Realisierbarkeit gesammelt. In einem zweiten Schritt (der bisweilen auch erst in der Realisierungsphase begonnen wird), müssen diese Ideen ‚transformiert‘ werden, d.h. sie müssen auf einen realisierbaren Kern zurückgeführt werden.

Nach Robert Jungk soll die soziale Fantasie der Beteiligten entfaltet werden. Etwas pragmatischer verstanden geht es darum, die Problemlösung zu verfremden und in ‚verkehrten‘, ‚untypischen‘ Darstellungsformen auszudrücken. Das hat kreativitätswirkende Wirkung, weil in sehr lockerer Form, von Alltags- und Berufszwängen befreit Ausdrucksformen entstehen können, die Dinge zutage bringen, die bei einem unmittelbar ‚rationalen‘ Zugang unter Umständen nicht gesehen worden wären.

In der Realisierungsphase werden die entstandenen Ideen nach ihrer realen Tauglichkeit geprüft und bewertet. Ist ein Lösungsweg gefunden, so wird am Schluss schriftlich fixiert, wer wann was wie wo macht (Aktionsplan). Dieses Pflichtenheft ist das Logbuch für die folgende permanente Werkstatt (5. Phase) - die Realisierung der Lösungskonzepte. Im Extremfall kann jede Phase in ca. einer Stunde „durchgezogen“ werden (Kurzwerkstatt). Am häufigsten verbreitet ist

wohl die „Wochenendwerkstatt“ mit halbtäglichen Phasen und selten vollzieht sich die Werkstatt über eine 5-Tageweche (z.B. im Bildungsurlaub). Die Methode Zukunftswerkstatt ist wegen ihres bürgernahen Charakters nicht urheberrechtlich geschützt. Ein Arbeitskreis aus Schülern von Robert Jungk und Norbert Müllert versucht durch Schulungen und nationale Treffen auf eine Qualitätssicherung und einen Erhalt der methodischen Schritte Einfluss zu nehmen.

Auch die Zukunftswerkstatt hat ihre typische Anwendungssituation, die historisch in der Suche nach einer besseren Zukunft zur Lösung umstrittener meist technokratischer Zukunftsvisionen bestand, wobei diese Lösung von denen erstrebt werden sollte, für die die Visionen gedacht waren. In der Regel war der Hintergrund auch ein Konfliktfall. Die Zukunftswerkstatt wurde eingesetzt, um z.B. gegen den Vorschlag der staatlichen Bürokratie für eine Schnellstrasse Konzepte für eine andere Mobilität zu entwickeln. Man verhandelte dabei nicht, sondern entwickelte ein Gegenmodell in der Hoffnung, dass der dahinter stehende Bürgerwille auch zur Durchsetzung des Modells langen würde. Mit dem Verschwinden der Bürgerinitiativbewegungen verschwand auch die typische Anwendung. Die Zukunftswerkstatt hielt Einzug in der (vor allem kirchlichen) Weiterbildung und widmete sich mehr abstrakten Bildungsprojekten. Die Elemente kreativer Lösungswege und insbesondere der Anspruch der hohen Partizipation der Beteiligten am Lösungsprozess lassen aus heutiger Sicht eines wachsenden Autonomieanspruch der Lernenden diese Technik noch lange nicht veraltet erscheinen.

Ein typisches Anwendungsfeld

Man habe einen komplexen Entwicklungsprozess vorliegen, der einen echten Zielkorridor hat (d.h. z.B. die Leitung ist flexibel gegenüber unterschiedlichen Lösungen):

- Es existieren sehr abweichende Lösungsvorstellungen.
- Es streiten sich nicht nur einzelne Experten, sondern eine größere Anzahl direkt am Prozess Beteiligter.
- klassische Konfliktlösungsversuche (Expertenhearing, Gruppen- und Einzelgespräche) haben versagt.

Es liegt damit ein Anwendungsfall vor, in dem nach einem optimalen Entwicklungskonzept gesucht wird (Zukunftswerkstatt), bei dem aber ein offener Zielkonflikt zu den Lösungsvorstellungen vorliegt (Mediation). Die Konfliktsituation ist dadurch spezifiziert, dass man sich über einen Weg oder ein Ziel streitet, dessen genaue Konturen noch nicht festliegen. Die Lösungschance muss darin bestehen, die Entwicklungsvorstellungen der streitenden Parteien so zu modifizieren, dass jede Partei das Gefühl hat, einen wichtigen Bestandteil seiner Vorstellungen in einer Kompromisslösung wieder zu finden. Das Element

Mediation hilft dabei, einen klar beschriebenen Verfahrensweg einzuhalten, und das Element Zukunftswerkstatt soll garantieren, dass gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, die über rational strukturierte Verhandlungen nicht erreichbar sind. Da das vorherrschende Element der Konflikt ist, gibt die Mediationstechnik den Takt eines Lösungsprozesses an. Dieses stellt den übergeordneten Rahmen dar, in den sich die Zukunftswerkstatt an geeigneter Stelle einfügt.

Arbeitsschritte:

1. Voraussetzungen klären

Ein für die Realisierung des Schlichtungsverfahrens zuständiger möglichst neutraler Moderator muss in Abstimmung mit dem Auftraggeber in bilateralen Verhandlungen klären, welche Variationsbreite in den Zielvorstellungen der streitenden Parteien vorhanden sind. Wenn z.B. im Falle einer Organisationsentwicklung ein Vorstand 'sein' Konzept ohne jegliche Abstriche bzw. Modifikationen durchsetzen will, oder wenn die betroffene Partei, für die eine Entwicklungsänderung angestrebt ist, ein eigenes, unverzichtbares konträres Anliegen verfolgt, scheiden mediative Ansätze ebenso aus wie eine Zukunftswerkstatt. Mediation und Zukunftswerkstatt sind keine Vollzugsinstrumente, mit denen im voraus festliegende Lösungsansätze zur Akzeptanz gebracht werden können. Für Auftraggeber bedeutet das Einlassen auf diese Verfahren, dass durch die Mitarbeit aller Beteiligten auch überraschende, im voraus nicht planbare Lösungsvorschläge entstehen können. Die Verfahren haben Mängel bzw. versagen in ihrer Lösungsfähigkeit, wenn grundsätzlich divergierende Interessen überwunden werden sollen.

Neben der Frage, ob überhaupt ein Kompromisspfad vorstellbar ist, muss auch das Einverständnis der konfligierenden Parteien zum Prozedere und zur Person des Moderators eingeholt werden. Nicht zu unterschätzen ist die Rolle des Moderators. Er sollte unabhängig von den konfligierenden Parteien sein, über Methoden- und in gewissem Umfang auch über Fachkompetenz zum Streitfall verfügen.

2. Die Methode illustrieren

Die Beteiligten müssen vor Beginn in die Grundzüge der Methoden (Vorgehensweise, Regularien, Verbindlichkeiten) eingeweiht werden, damit sie selbst den Sinn und die erreichten Teilerfolge auf den einzelnen Verfahrensstufen einsehen können, um hinreichend motiviert für das weitere Vorgehen zu sein.

3. Den Sachstand erheben

Die bis dato erfolgten Dokumentationen zur Lösungsfindung werden erfasst. In bilateralen Vorgesprächen klärt der Moderator die aktuellen Positionen und Zielvorstellungen. Er fertigt ein Dossier an, in dem - abgesehen von jeder Partei -

der Konflikthintergrund und die aktuellen Vorstellungen der Parteien beschrieben sind. Wichtig ist hierbei, dass der Moderator unterschiedliche Positionierungen in den streitenden Lagern erkennt und festhält, weil realiter nicht eine Meinung gegen eine andere steht, sondern je nach spezifischer Interessenlage unterschiedliche Vorstellungen die Position eines Lagers kennzeichnen.

Die Zukunftswerkstatt zur gemeinsamen Kompromissuche

Am Beginn steht die Vorbereitung eines Zukunftswerkstattkonzeptes. Eine Konfliktlösung lässt sich grob wie folgt charakterisieren:

- Größter gemeinsamer Nenner
- Suche nach einem Dritten (Alternative zum Bestehenden)
- Einschwenken auf eine der Lösungsvorstellungen durch hinreichende Modifikation

Mögliche Problemfelder

Ein gemeinsamer Nenner kann meist schnell gefunden werden, aber wenn er klein ist, dann führt das zu unbefriedigenden, nicht visionären Entwicklungslösungen. Eine Alternativlösung stellt eine hohe methodische Anforderung dar, denn meist sind bereits im voraus sehr sorgfältig bereits alle denkbaren Lösungen durchgespielt worden.

Das Einschwenken auf eine vorbestimmte Linie wird von denen, die ihre Position verlassen müssen, mehr als Niederlage denn als Kompromiss empfunden und führt damit zu geringer Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse. Andererseits sind insbesondere Modelle zur Organisationsentwicklung Reaktionen auf sich verändernde Strukturbedingungen, die bestimmte Lösungswege vorzeichnen. Der Konflikt darum kann dann kaum in einer alternativen Lösungssuche liegen, sondern wird mehr eine Frage der Einsicht in die externen Bedingungen und der unternehmerischen Reaktionsmöglichkeiten sein.

Eine Kompromiss suchende ZW muss so konzipiert sein, dass sie auf eine denkbare Lösung hinarbeitet ohne sich gleichzeitig für alternative Möglichkeiten zu verschließen. Lösungen müssen im Verändern der Positionen (Fantasiephase) und im Einsehen bzw. Verstehen der Hintergründe (Kritikphase) gesucht werden. Die Realisierungsphase muss die Umsetzung garantieren. Dazu müssen die 3 Phasen der Zukunftswerkstatt mit Einstiegsfragen und Durchführungen gut vorbereitet werden.

Möglichkeiten für die ‚Kritikphase‘

In einer ‚klassischen‘ ZW dient die Kritikphase der Kritik herrschender Verhältnisse. Sie hat die Funktion, den Zustand, für den eine bessere Zukunft gesucht wird, zunächst zu negieren, alles Schlechte aufzudecken, um möglicherweise durch die schlichte Umkehrung des Negativen bereits zu positiven Lösungen zu kommen. In einer ZW als Problemlöseansatz muss man nicht mit der Kritik beginnen. Die Funktion der Kritikphase ist es dann, in das Problem einzuführen, bzw. das eigentliche Problem auf den Punkt zu bringen, um die Teilnehmer auf den Sachverhalt fachlich einzustimmen. Das kann z.B. auch mit Pro- und Kontra- oder eben auch mit ganz anderen Methodiken erreicht werden.

Ein möglicher Ansatz für unseren Anwendungsfall besteht darin, die Gruppen nach den bestehenden ‚Lagern‘ aufzuteilen, und jeweils eine Gruppe in einem Rollentausch die Probleme der anderen lösen zu lassen. D.h. die Gruppenaufgabe für eine Gruppe A wird so formuliert:

- Versetzen Sie sich in die Lage der Gruppe B.
- Sammeln Sie in einem ersten Arbeitsschritt auf Karten Argumente, die für die Position B sprechen, clustern und diskutieren Sie das Resultat.
- Sammeln Sie in einem zweiten Schritt Lösungsvorstellungen für die Sichtweise B.
- Formulieren Sie ein Kondensat Ihrer Reflexionen auf einem Flipchart.

Die Gruppe B erhält den gleichen Auftrag zur Position A. Der Rollentausch dieser Gruppenarbeit bewirkt, dass sich jeder noch einmal intensiv mit den Argumenten des ‚Gegners‘ auseinandersetzen muss, womit er durch die ständige Infragestellung seiner eigenen Position möglicherweise offen für neue Sichtweisen wird. Wenn beide Gruppen ihre Aufträge erfüllt haben, führt man einen Wechsel der Arbeitsstationen durch, d.h. die Gruppen begeben sich zu den visualisierten Dokumentationen der anderen Gruppe und setzen sich mit den Resultaten auseinander. Vermeintliche Irrtümer bzw. Fehldarstellungen werden mit Blitzzeichen und farblich abgesetzten Kurzkomentaren versehen.

Vorschlag für die Fantasiephase

Die Fantasiephase einer ZW dient dazu, phantastische Lösungsvorstellungen für eine sachzwangslose Welt zu produzieren. Dieser Schritt ist von Robert Jungk eingeführt worden, um die Lösungssuche der beteiligten Experten nicht gleich im vorweggenommenen Gehorsam vor scheinbar unvermeidlichen Gegebenheiten zu ersticken. Anders formuliert, die Realität des Alltages macht meist blind gegenüber innovativen Neuerungen. Neben dieses Sprengen des Sachzwanges bzw. des Einholens der Utopie gesellt sich methodisch das Element der

spielerischen, nicht rational verbalen Lösungsbeschreibung; d.h. ein Gruppenauftrag wird nicht in die Form gekleidet, dass man nun brav über eine Fantasie diskutieren und niederschreiben solle, sondern es werden mehr körperliche, nichtrationale, künstlerische, körperlich oder ästhetische Ausdrucksformen gesucht, in denen die Teilnehmenden utopische Realisierungen suchen sollen. Diese Methode stellt eine Transposition dar, d.h. der Teilnehmende ist gezwungen, sein Problem anders als gewohnt auf Umwegen und in ungeübter Form zu präsentieren, was ihm ermöglicht, das an Sachzwängen geordnete Denken weiter zu verlassen, und intuitiven, unbewussten Einsichten mehr Raum zu geben. Die methodische Herausforderung für den Moderator besteht darin, die Beteiligten zu motivieren, ihnen Mut zu machen und sich anders als gewohnt zur Sache zu äußern. Und schließlich müssen Techniken entwickelt werden, den dabei auftretenden ‚Ideenstrom‘ aufzunehmen, um ihn für eine letzte Transposition zurück in die Realität wieder fruchtbar zu machen.

Um Teilnehmende auf die Andersartigkeit bzw. auf den radikalen Methodenwechsel vorzubereiten, empfiehlt sich eine Eröffnungsphase für eine Zukunftswerkstatt, die in einer witzigen gymnastische Lockerungsübung bestehen kann, die alle ‚auf andere Art‘ durcheinander wirbelt, die aber auch durch eine Fantasiereise eingeleitet werden kann.

Nach solcher Einführung empfiehlt sich in unserem Fall eine neue Gruppenaufteilung (z.B. Zufallsmischung durch Ziehen von farbigen Gummibärchen), bei der die Parteien gemischt auftreten, bei der auch im Falle vorhandener Hierarchien Durchmischung erfolgen sollte. Diese Gruppen erhalten je denselben fantastischen Auftrag nach dem Muster: „Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen im Fantasieland stünde vor den Herausforderungen X,Y,Z. Welche Maßnahmen würden Sie zur Zukunftssicherung ergreifen, wenn Sie über grenzenlose Investitionsmittel verfügten und kaum gesetzliche Beschränkungen vorlägen?“

Als Hilfestellung werden die Gruppenmitglieder aufgefordert, die in der Kritikphase erzeugten Visualisierungen, die nun alle im Plenumsraum angebracht sind, als Ausgangsmaterial zu behandeln, dem man folgen, das man aber auch bewusst verkehren kann (Negation). Jede Gruppe erhält darüber hinaus die Auswahl, sich methodisch für ein Rollenspiel, eine Fabel, ein Bild, ein Märchen oder eine Reportage zur Gruppenaufgabe zu entscheiden, d.h. methodisch geht jede Gruppe das Thema anders an (wenn eine Methode vergeben ist, steht sie den anderen nicht mehr zur Verfügung). Die Gruppen erhalten eine Vorbereitungszeit und führen dann ihre Performance dem Plenum vor.

Nach jeder Vorführung einer Gruppe versucht der Moderator mit bohrenden Fragen die Gruppendarstellung gemeinsam zu interpretieren. Was ‚verrät‘ das Vorgespielte? Wo liegen pffiffige Ideen? Wo treten unbewusste Voreinstellungen zutage? Welche Wünsche kommen hinter dem gemalten, gespielten, dramatisierten zutage? Interessante Ideen, Anschauungen, Ängste werden auf dem ‚Ideenspeicher‘ auf Karten festgehalten.

Der spielerische Umgang mit dem ins Fantastische verschobenen Problemfeld kann in den Darbietungen bewirken, dass Positionen zutage treten, die vorher so niemals geäußert wurden. Das spielerische Element wirkt in aller Regel fachlich enthemmend, so dass auch über die Fragestellung hinaus sehr interessante Einsichten in betriebliche Abläufe, in Alltagskultur in das menschliche Beziehungsgeflecht, etc. sichtbar werden. Die personelle Durchmischung der ‚Lager‘ beseitigt in der Fantasiephase die Lagermentalität und induziert Gemeinsamkeiten von Personen, die sich thematisch eigentlich in fachlicher Kontroverse befinden.

Vorschlag für die Realisierungsphase

Nach den unter Umständen furiosen Darbietungen der Fantasiephase sollte eine längere Pause gesetzt werden. In dieser Zeit muss der Moderator die erfolgten Gruppenleistungen und die Sammlung der Karten auf dem ‚Ideenspeicher‘ sondieren und danach sichten, welche Lösungsmodelle hier letztlich angeboten wurden, wieweit diese zu bekannten Positionen vor der Zukunftswerkstatt stehen, inwieweit Elemente der Kritikphase aufgegriffen wurden, und wo bereits Potenziale für Kompromisslinien, neue Ansätze, neue Einsichten, etc. sichtbar werden. Aus dieser Einschätzung müssen die Ergebnisse strukturiert und den Beteiligten als Resümee vorgetragen werden.

Es gehört zur Professionalität des Moderators, aus den Gruppendarbietungen Schlüsse zu ziehen, in welche Richtung die Realisierung zu schreiten hat. Im Prinzip empfehlen sich zwei Phasen der Realisierung. In einer ersten Phase muss ein gewisser Konsens über eine erreichte neue Qualität in der Diskussion über die Entwicklungsziele erreicht werden. Bei mehreren Modellen muss über Auswahlkriterien das mit dem höchsten Konsens destilliert werden. Wenn dann eine neue Verhandlungsqualität eine gewisse definierte Kontur erreicht hat, kann die zweite Phase beginnen, in der ein Aktionsplan erstellt werden muss, wer für die Durchführung welcher Schritte wann zuständig sein soll.

Wenn sich eine Alternative zu den Ausgangsentwicklungsoptionen abzeichnet, ist der Konsens dafür einzuholen und Gruppen können mit der Ausarbeitung von Details beauftragt werden.

Technische Hinweise zur Zukunftswerkstatt

Da Zeit eine wichtige unternehmerische Ressource ist, darf das Verfahren, in das wesentliche Schlüsselpersonen integriert sind, nicht zu lange dauern. Zu empfehlen ist ein hinreichender zeitlicher Vorlauf für die Auswahl des Moderators, die Vorklärlungen, und die Methodik kann in maximal einer Stunde den Beteiligten illustriert werden. Für die Zukunftswerkstatt (ZW) sollten mindestens ein Halbtage pro Phase angesetzt werden. Günstig ist die Wahl eines externen Tagungsortes, in dem auch übernachtet wird, damit die Teilnehmenden nicht von betrieblichen und privaten Belangen abgelenkt sind, und sich als eine

eingeschworene Gemeinschaft intensiv auseinander setzen können. Die Kritikphase kann z.B. am Freitagnachmittag durchgeführt werden. Es folgt das Abendessen mit geselligem Ausklang. Am Samstagmorgen wird die Fantasiephase durchgeführt, und am Nachmittag folgt die Realisierungsphase.

Die Zahl der Beteiligten sollte 25 nicht übersteigen, sie sollte aber auch nicht zu klein sein, damit mehr Sichtweisen, mehr Ideen gesammelt werden, denn bei Kreativtechniken braucht es viele Ideen, von denen sich dann nur wenige als richtig ertragreich erweisen. Zur ZW gehört die Visualisierung aller eingebrachten Ideen und Verfahrensverläufe. Deshalb bedarf es, wenn z.B. vier Kleingruppen (à 6 Personen) gebildet werden können, vier Räume mit je zwei Pinwänden und je einem Flipchart und vier Moderationskoffern (Kärtchen und Stifte). Für Buntstifte, Kassettenrekorder mit Wiedergabegerät, eventuell Notebooks und Beamer, sollte gesorgt werden, damit Gruppenergebnisse vielfältig präsentiert werden können. Der Plenarraum sollte an den Wänden Platz für die Pinwände, bzw. für Plakate mit Zwischenergebnissen haben, damit im Verlauf alles präsent bleibt. Gruppenarbeiten als Powerpointpräsentationen sind gut für spätere Dokumentationen, sie haben aber den Nachteil, dass sie nicht ständig während der ZW an Wänden präsent sein können.

Grundsätzlich wird nur in Kreisform bestuhlt, damit alle Teilnehmenden im Plenum und in der Gruppenarbeit ständig Augenkontakt haben und ungestörten Zugang zu den Pinwänden. Der Sitzkreis weist die Runde als gleichrangig neben dem Moderierenden aus.

Stärken und Schwächen der Integration

Unsere oben beschriebene Anwendung beschreibt einen komplexen Konfliktfall im Unternehmen, wo es um die Umsetzung bzw. Durchsetzung neuer Entwicklungsstrategien geht. Hier an zentraler Stelle eine ZW zu platzieren stellt eine Stärke aber zugleich auch Schwäche bzw. Problematik dar. Eine Zukunftswerkstatt ist im Prinzip ein Konsens bildendes Verfahren, d.h. Expertenwissen wird unter der Voraussetzung, dass man ein gemeinsames Gesamtziel vor Augen hat, durch Moderation strukturiert, provoziert und gebündelt. Wenn eine Unternehmenszielvorsstellung strikt gegen die Interessen der Mitarbeitenden gerichtet ist, oder wenn der zu erreichende Zielkorridor von der Unternehmensleitung vordefiniert ist, und man nur ein Akzeptanzverfahren sucht, dann fehlt die gemeinsame Vertrauensbasis, in der Zukunftswerkstatt um echte Lösungen zu ringen.

Bei verhärteten Verhandlungsfronten weiß man leider im Vorfeld nie genau, wie festgezurr die Zielvorstellungen der konfligierenden Parteien sind; d.h. es kann sein, dass der ZW-Ansatz wegen seiner harmonisierenden, auf gemeinsames Entwickeln ausgerichteten Orientierung die Fronten aufweichen kann und Konsense erreicht, die mit anderen Verhandlungstechniken kaum erzielbar gewesen wären. Der Ernstfall der Konfliktlösung stellt sich allerdings erst nach

dem Verfahren ein, d.h. wenn in der ZW Lösungen und Aktionspläne entwickelt werden, welche die Leitung ihrem eigenen Lösungsansatz nicht zwangsläufig zugrunde legen muss. Das wird mit Sicherheit zu einem weiteren Vertrauensbruch zwischen den streitenden Parteien führen.

Die Ideensammlung (Kartentechnik – Metaplan) in einer ZW unterstellt, dass zunächst jede Idee gleichwertig ist, unabhängig davon, wie abstrus sie jemandem erscheine und unabhängig davon, ob sie von einer betrieblich ‚rangtiefen‘ oder einer Leitungsperson geäußert wird; d.h. das Verfahren unterstellt Gleichheit aller Beteiligten. In der privaten oder staatlichen Betriebswirklichkeit herrscht aber keine Gleichheit. In der betrieblichen Kommunikationskultur zählen Aussagen von Höhergestellten auch höher. Der Rollenwechsel in der ZW, bei dem Hierarchien verfahrenstechnisch eliminiert sind, kann zu einer sehr fruchtbaren Kommunikation führen, bei der Argumente zutage treten, die fachlich exzellent sind, die aber in der betrieblichen Hierarchie nie zur Kenntnis genommen wurden. In einer modernen, auf Partizipation orientierten Unternehmenskultur werden dadurch fruchtbare Impulse ausgelöst, in einem hierarchisch geführten ‚klassischen‘ Betriebskultur werden anwesende Vorgesetzte entsetzt sein, welche Auffassungen von ihren MitarbeiterInnen zu bestimmten Betriebsabläufen geäußert werden, was für spätere Leistungsbeurteilungen zu nachteiligen Konsequenzen führen kann. So kann eine ZW zu einem ‚Personalentlarvungsinstrument‘ im guten aber eben auch im schlechten Sinne geraten.

Damit dieses Konzept nicht von vorne herein zum Scheitern verurteilt ist, sollten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Sinn macht die vorgeschlagene Methodik nur in einem Unternehmen, das sich moderner Personalentwicklungskonzepte bedient, und bei dem die Partizipation der Mitarbeitenden an betrieblichen Entscheidungsfragen als eine Kapitalressource begriffen wird.
- Die konfligierenden Parteien müssen das Konzept wollen, d.h. insbesondere die Leitung, als das Verantwortung tragende Organ für neue Entwicklungen, muss den Ansatz tragen.
- Der Konfliktfall muss eine offene Lösungssuche beinhalten. Wenn es nur um Akzeptanz oder um Nuancierungen vorgefertigter Lösungsvorstellungen geht, kann das Verfahren mehr Schaden als Nutzen stiften.
- In den Vorverhandlungen sollte ein Korridor abgesteckt werden, in dessen Rahmen beide Parteien zustimmen, die in der Realisierungsphase erzielten Lösungen auch in der Praxis zu akzeptieren.
- An der ZW müssen betriebliche Schlüsselpersonen beteiligt sein, d.h. es darf nicht über Bereiche entschieden werden, die keinen Vertreter entsendet haben; d.h. z.B. dass auch ein Leitungsvertreter personell beteiligt sein muss.

Literatur

Jungk, R. et al, Zukunftswerkstätten, 1989, München

Dauscher, U., Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt, 1996, Neuwied

Apel, H., Mediation und Zukunftswerkstatt. Prozeßwerkzeuge für die Lokale Agenda 21, 1998, Frankfurt