

## Die Methode der Zukunftswerkstatt

Erschienen in:

Braczyk, Kerst, Seltz (Hrsg.): „Kreativität als Chance für den Standort Deutschland“, Springer-Verlag, Berlin - Heidelberg - New York, 1998, S. 145 - 152, ISBN 3-540-63020-1

### 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 Prof. 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 Geburtsergebnis*, das mit seinen Wirkungen weit über die Veranstaltung selbst hinausreicht und
- für die Teilnehmer oft ein *Erlebnis der Motivation*, der Stärkung des Selbstwertgefühls, des Weckens von Eigeninitiative und Engagement.

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. Ablauf

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

- Phase I: Bestandsaufnahme / Kritik  
Phase II: Phantasie / Utopie  
Phase III: Verwirklichung / Umsetzung.

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 transparent und vollständig vor Augen ist und außerdem das Argument von der Person getrennt wird, was wiederum zur Versachlichung beiträgt.

## 2.1 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.

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 und die verwendeten "Spiel"-Regeln.

## 2.2 Phase I: Bestandsaufnahme / Kritik

Die Phase I beginnt mit der Einladung an die Teilnehmer, eine *kritische Bestandsaufnahme* des Themas oder eine Problemdefinition und -abgrenzung 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. 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. Nach dem Auszählen der Punkte ist eine Dringlichkeitsliste der Themenbereiche vorhanden.

Ein letzter Arbeitsschritt besteht darin, die Probleme und Kritikpunkte, zu denen man phantasievolle Lösungen entwickeln will, *positiv zu wenden*. Es geht 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 positives und konstruktives *Fundament* für die Phantasiephase.

### **2.3 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 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.

Es ist eine schwierige aber reizvolle Aufgabe für den Moderator, hier *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 - je nach TN-Zusammensetzung unterschiedlich geeignet - Lockerungs- und Entspannungsübungen, Gymnastik, Spiel, Tanz, Meditation, Musik, Malen usw.

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 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 95 anderen mitdenken mußte, um auf diese "Perlen" zu stoßen.

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. Durch das Einstreuen von methodischen Tips und Hinweisen sowie einer Vielzahl kleiner Kreativitätstechniken 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 während der zweiten Stufe 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 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. In manchen Gruppen hat sich eine Umkehrung der Reihenfolge bewährt, d.h. mit der intuitiv-spielerischen Ideen-

suche (hier 3. Stufe) zu beginnen und die rational-analytischen Verfahren daran anzuschließen.

Je nach Thema und Konkretheitsbedarf kann sich noch eine vierte Stufe in der Phantasiephase anschließen, in der aus zu suchenden „Perlen“ in der Fülle von Teilideen und Gedankensplittern, runde, plastische, detailreiche - aber immer noch phantasievolle! - *Projekte* entwickelt werden.

## 2.4 Phase III: Verwirklichung / Umsetzung

Die dritte Phase der Prüfung auf Verwirklichung beginnt mit dem Aufhängen der Papierbogen mit den Phantasieergebnissen und einer gemeinsamen Auswahl der Ideen oder Projekte, die man auf Realisierungsmöglichkeiten hin prüfen will. Dies kann ein gemeinsamer Diskussionsprozeß sein, kann aber auch wieder über ein *Punkten* der Ideen / Projekte geschehen. Auswahlkriterium sollte dabei nicht ein vages oder spontanes Gefühl der "Machbarkeit" oder "Realitätsnähe" sein, sondern eher die Frage, welche Idee oder welches Projekt ist so toll, faszinierend, ansprechend, Mut machend, begeisternd, daß man gern herausfinden möchte, ob es nicht auch realisierbar wäre bzw. woran denn die Realisierung so einer guten Idee Scheitern könnte.

Die Anforderung, sich innerhalb von 3-4 Stunden einen ersten Eindruck von der Machbarkeit und Realitätsnähe von Ideen / Projekten zu verschaffen, um entscheiden zu können, welche man dann vertiefen, konkretisieren und weiterverfolgen will, verlangt nach einfachen und schnellen Beurteilungstechniken.

Eine ist die PMI-Methode nach Edward de Bono. Man wählt eine Idee / ein Projekt aus und legt eine dreispaltige Liste an. Zunächst konzentriert man sich darauf, in der ersten, „P“-Spalte (= Plus) konzentriert nach Pluspunkten und Vorteilen zu suchen. Danach sucht man in der zweiten, der „M“-Spalte (= Minus) nach erkennbaren Minuspunkten oder Nachteilen und schließlich in der dritten, der „I“-Spalte (=Interessant), nach Gesichtspunkten, die man noch nicht eindeutig als positiv oder negativ bewerten kann oder zu denen noch wichtige Informationen fehlen. Da die Gesichtspunkte selten alle die gleiche Bedeutung haben, kann noch eine *Gewichtung* in den P- und M-Spalten vorgenommen werden (z.B. Vergabe von 1-3 Punkten).

Diese erste grobe Ideenbeurteilung mittels PMI kann mit einer zweiten Methode dann verfeinert werden. Kleingruppen prüfen ausgewählte Ideen / Projekte mit *vier Fragen*:

1. Stichwortartige Sammlung und Diskussion von *Problemen, Sachzwängen* und *Widerständen*, mit denen bei der Einführung oder Verwirklichung der Idee zu rechnen ist;
2. Suche nach positiven oder negativen *Folge- und Nebenwirkungen*, um einen Eindruck von der Gesamtwirklichkeit zu bekommen, in der sich diese Idee behaupten muß bzw. in die sie *vernetzt* einzubetten ist;

3. Suche nach *Partnern* und *Verbündeten*, die diese Idee vermutlich auch großartig finden und unterstützen würden;
4. Suche nach ganz konkreten *Strategien* und *taktischem Vorgehen*, 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. Nachbereitung

Gerade in diesem letzten Fall der ernsthaften konkreten Umsetzung geht dann die zunächst einmalige Zukunftswerkstatt als Seminar ggf. in eine *permanente Zukunftswerkstatt* über. In ihr werden nun die Probleme, Lösungsansätze und Realisierungsprüfungen 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.

-----

Ausführlichere Darstellungen des Verfassers zur Methode der Zukunftswerkstatt und zu Teilmethoden für die einzelnen Phasen finden sich mit Beispielen aus der Praxis im öffentlichen und Non-Profit-Bereich in:

Reinhard Sellnow: „Die mit den Problemen spielen. Ratgeber zur kreativen Problemlösung“, Stiftung Mitarbeit (Hrsg.), 5. Aufl., Bonn, 2001 (Bornheimer Str. 37, 53111 Bonn, Tel.: 0228/60422-0, Fax: 0228/60422-22, Preis: 5 €, [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de))