

ZUKUNFTSKONFERENZ



ZUKUNFTSVORHABEN
SO PLANEN, DASS DIE
PERSPEKTIVEN ALLER
RELEVANTEN INTERESSENS-
GRUPPEN EINBEZOGEN
WERDEN.

Teilnehmende:

optimal
64 → PERSONEN,
DIE GEZIELT AUS-
GEWÄHLT UND PERSÖNLICH
EINGELADEN WURDEN

Dauer:



1.  AUFTRAKT

4.  VISION
ENTWERFEN

2.  VERGANGENHEIT
REFLEKTIEREN

5.  KONSSENS
BILDEN

3.  GEGENWART
ANALYSIEREN

6.  AKTIONSPLAN
ENTWERFEN

Abschluss

Zukunftskonferenz

1. Ziele und Voraussetzungen

Als Konferenzmethode haben Zukunftskonferenzen ihre Wurzeln in der Organisationsentwicklung. Ihre Anfänge gehen bis in die sechziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück. In der in diesem Artikel aufgegriffenen Form wurde das Konzept von Sandra Janoff und Marvin Weisbord 1987¹ veröffentlicht. Seitdem wurde die Methode zunächst in den USA und später dann zunehmend auch in Europa in unterschiedlichsten Kontexten genutzt. Ihr Grundgedanke ist: Vorhaben der Zukunft werden im Konsens zwischen verschiedenen betroffenen Anspruchs- und Interessengruppen geplant.²

1.1 Voraussetzungen

Zukunftskonferenzen basieren auf der Einsicht: Größere Zukunftsprojekte oder Veränderungsprozesse gelingen nur, wenn von Beginn an alle relevanten Perspektiven und Interessen einbezogen werden. Das tut man am besten, indem man das ganze System, um dessen Zukunft es gehen soll, in einen Raum holt. Anders ausgedrückt: Die Teilnehmenden an den Zukunftskonferenzen sollten die zentralen Interessen und Perspektiven repräsentieren, die mit dem Konferenzthema in Zusammenhang stehen.

Um dies sicherzustellen, ist eine sorgfältige Planung durch eine Vorbereitungsgruppe nötig, die ihrerseits die relevanten Interessensgruppen repräsentiert. Die Konferenzteilnehmer werden von dieser Gruppe individuell ausgesucht und eingeladen. Dies ist ein Prozess, der viel Zeit erfordert. Für den Vorbereitungsprozess

¹ Vgl. Weisbord, Marvin (1996).

² Vgl. Weisbord, Marvin u. a. (2008).

sollten mehrere Wochen zur Verfügung stehen.

Wie am Anfang jedes umfangreicheren Bürgerbeteiligungsverfahrens sollte auch beim Einsatz der Zukunftskonferenz ein politischer Beschluss der Stadtverordnetenversammlung stehen. Der Entscheidungsspielraum, der der Zukunftskonferenz eingeräumt wird, muss klar und die Beteiligung politisch gewollt sein.

1.2 Ziele

Die während der Konferenz angewandten Methoden zielen darauf, die Vertreter der verschiedenen Interessensgruppen und Perspektiven miteinander ins Gespräch zu bringen und Zukunftsentwürfe im Konsens zu erarbeiten. Drei Tage sollten idealerweise hierfür eingeplant werden. Zukunftskonferenzen sind also mit einigem Aufwand verbunden.

Als Methode im Rahmen der Bürgerbeteiligung kommen sie entsprechend nur dann in Frage, wenn es um umfangreiche Zukunftsprojekte geht. Dann allerdings sind sie ein hervorragendes Mittel. Sie beziehen nicht nur gezielt die wichtigsten Blickwinkel und Multiplikatoren für die beabsichtigte Veränderung ein und liefern wichtige Informationen und Ideen, sondern sie können das soziale Klima einer Stadt oder eines Stadtteils nachhaltig verbessern und einen positiven Energieschub auslösen, von dem die Stadtentwicklung noch über Jahre profitiert.

1.3 Prinzipien

1.3.1 Möglichst viele Interessen, Sichtweisen und Blickwinkel in einen Raum bringen

Dieses zentrale Prinzip ist so einfach wie folgenreich: Die Teilnehmenden der Konferenz sollen ein möglichst vollständiges Abbild all derjenigen sein, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Ansprüchen mit dem Thema der Konferenz beschäftigen. Auch sollten sie einem möglichst repräsentativen Querschnitt, z. B. bezogen auf Geschlecht, Alter und Herkunftsland entsprechen. Die so entwickelten Zukunftsentwürfe, Strategien und Maßnahmen berücksichtigen

entsprechend die vielen möglichen Perspektiven. Zudem erhöht sich die Chance, dass die Beteiligten die beschlossenen Maßnahmen anschließend auch selbst aktiv umsetzen.

1.3.2 Den Blick auf die Zukunft (Vision) statt auf Probleme richten

Zukunftskonferenzen gehen mit Problemlösungen bewusst anders um als es üblicherweise praktiziert wird. Zwar beschäftigen sich die Teilnehmenden zu Beginn der Konferenz mit der Vergangenheit und mit Herausforderungen der Gegenwart. Allerdings ist dieser Anfang nur die Basis dafür, sich der Zukunft zuzuwenden.

Ausgangspunkt für die Planung der Zukunft ist keine ausführliche Problemanalyse, sondern eine gemeinsame Vision. Es geht um einen möglichst lebendigen, detailreichen und anschaulichen Zukunftsentwurf. Ähnlich wie in den von Robert Jungk konzipierten Zukunftswerkstätten³ wird auch in Zukunftskonferenzen ein scheinbarer »Umweg« über die kreative Inszenierung einer positiven Zukunftsvision gegangen, der viel Motivation erzeugt und Problemlösungen auf einem neuen Niveau ermöglicht.

1.3.3 Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten

Zukunftskonferenzen konzentrieren sich nicht auf Problemanalysen, sondern auf Zukunftsentwürfe. Sie beschäftigen sich nicht mit dem, was die Teilnehmenden trennt, sondern fokussieren das, was sie eint. Unterschiedliche Sichtweisen und Interessen werden zwar zur Kenntnis genommen, gewürdigt und festgehalten, aber nicht bearbeitet. Es wird nicht versucht, sie auszuräumen.

Stattdessen wird gezielt nach Gemeinsamkeiten gesucht, von denen aus man die Zukunft planen kann. So kann die Erfahrung gemacht werden, dass es neben bestehenden Unterschieden viele Übereinstimmungen gibt, meist mehr als vermutet. Diese Gemeinsamkeiten ermöglichen gemeinsames Handeln. Die Konzentration auf

³ Vgl. Jungk, Robert u. a. (1994).

das Einigende setzt, wie auch der Blick auf positive Zukunftsentwürfe, in besonderer Weise Energie und Motivation frei.

1.3.4 Maßnahmen erst planen, wenn Konsens über Ziele erreicht ist

Erst wenn klar ist, über welche Ziele wirklich Einigkeit herrscht, werden Maßnahmen geplant. Während der Konferenz wird zunächst viel Zeit in die Informationssammlung und in den Austausch von Sichtweisen investiert. Es geht um eine vertrauensvolle Basis in der Gegenwart. Auf dieser Grundlage werden Zukunftsvisionen entworfen und es wird viel Energie darauf konzentriert, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen. Erst dann beginnt die Maßnahmenplanung.

2. Organisation und Ablauf

2.1 Ablauf

Zukunftskonferenzen verlaufen nach einem detaillierten Aufgaben- und Zeitplan. Die Arbeit findet dabei in einem Raum an mehreren Tischen gleichzeitig statt, im Idealfall an acht Tischen mit jeweils acht Teilnehmern. Es können aber auch sieben oder neun Tische mit je sieben oder neun Teilnehmenden sein. Bei diesen Gruppen oder Tischen handelt es sich um »Anspruchsgruppen«. Die Personen an einem Tisch haben eine ähnliche Sichtweise oder Interessenslage bezogen auf das Thema. Welche Anspruchsgruppen gebildet werden, entscheidet die Vorbereitungsgruppe im Vorfeld, ebenso, welche Personen dazu eingeladen werden. Zur Veranschaulichung seien hier die Anspruchsgruppen von zwei Zukunftskonferenzen zu unterschiedlichen Themenbereichen vorgestellt.

Beispiel 1: Die Anspruchsgruppen einer bundesweiten Konferenz zum Thema »Die Zukunft des Rehabilitationssystems«	Beispiel 2: Die Anspruchsgruppen einer Konferenz zur Stadtentwicklung im Rahmen einer »kommunalen Agenda 21«
1. Betroffene; 2. Fachkräfte in der Rehabilitation; 3. Politik; 4. Selbstverwaltung; 5. Wissenschaft; 6. Behinderten- und Selbsthilfverbände; 7. Einrichtungsträger/Dienstleistungsanbieter; 8. Reha-Träger	1. Internationale Projekte/Partnerschaften; 2. Energie/Verkehr/Umwelt; 3. Natur und Landwirtschaft; 4. Stadtentwicklung/Wohnen/Verkehr; 5. Bildung/Kultur/Religion; 6. Gesundheit/Soziales/Familie; 7. Arbeit und Wirtschaft; 8. Vereinsleben/Freizeit/Sport

Abbildung 1: Anspruchsgruppen zum Thema »Zukunft des Rehabilitationssystems« und »Stadtentwicklung«

Zu anderen Zeitpunkten der Konferenz wird die Zusammensetzung der Tische geändert, und zwar so, dass an jedem Tisch jeweils ein Vertreter einer Anspruchsgruppe sitzt (daher acht Tische mit acht Personen). Diese maximale Mischung bewirkt, dass sich alle Teilnehmenden in diesen sogenannten »Mix-Max-Gruppen« mit den Sichtweisen aller im Raum vertretenen Anspruchsgruppen auseinandersetzen müssen (siehe Abbildungen 2 und 3).

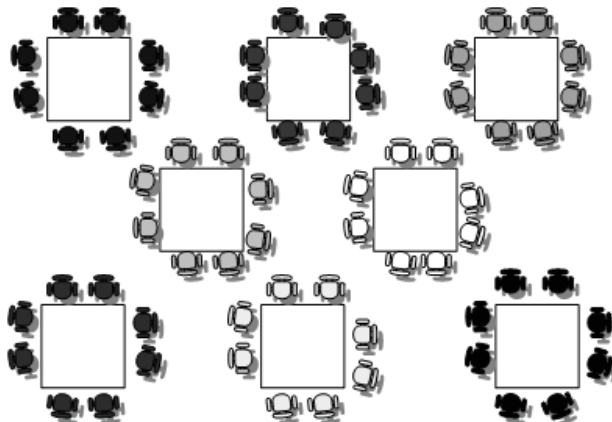


Abbildung 2: Die Arbeit in »Anspruchsgruppen«

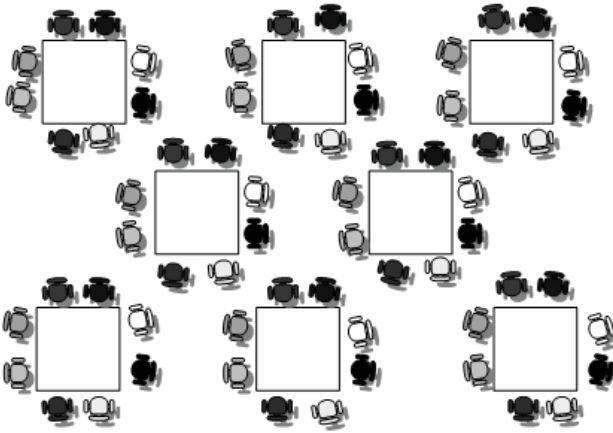


Abbildung 3: Die Arbeit an »Mix-Max-Tischen«

Die Arbeit zu vorgegebenen Fragestellungen organisieren die Teilnehmer an den Tischen selbst anhand von Arbeitsunterlagen, die von den Moderatoren bereits vorbereitet vorliegen. Zu Beginn eines jeden Arbeitsschrittes, der jeweils zwischen 20 und 40 Minuten dauert, werden die Unterlagen an den Tischen erläutert. Nach dem gesamten Durchgang berichtet eine Person je Arbeitsgruppe im Plenum jeweils drei bis vier Minuten über die Ergebnisse. So werden unterschiedliche und gemeinsame Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen deutlich.

Die Dramaturgie und der konkrete Ablauf einer Zukunftskonferenz orientieren sich an sachlichen Erfordernissen, aber vor allem an den gruppendynamischen und psychologischen Wirkungen. Einzelne Arbeitsschritte, die für sich genommen auf den ersten Blick nicht viel sachlichen Ertrag zum Konferenzthema zu erbringen scheinen, erfüllen eine wichtige Funktion beim systematischen Aufbau eines guten Gesprächsklimas und der schrittweisen Herstellung von gegenseitigem Vertrauen.

Das wiederum ist eine wichtige Grundlage für einen guten sachlichen Ertrag der Gesamtkonferenz. Im Idealfall stehen für die Konferenz 16-18 Arbeitsstunden zur Verfügung, verteilt auf drei Tage. Im Folgenden wird der detaillierte Ablauf einer Zukunftskonferenz anhand des Themas »Nachhaltige Stadtentwicklung« erläutert.

Beispielhafter Ablauf einer Zukunftskonferenz zum Thema nachhaltige Stadtentwicklung	
Zeit	1. Tag: Arbeitsschritte und Aufgaben
14.00	<p>Einstieg:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Eröffnung der Konferenz durch einen Vertreter der Kommune ▶ Die Moderatorinnen stellen sich vor und erläutern die Prinzipien und Arbeitsweise der Zukunftskonferenz.
14.45	<p>1. Rückblick in die Vergangenheit</p> <p><i>Ziele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ein gemeinsames Bild der Welt, der Werte und der gemeinsamen Geschichte schaffen ▶ Die Teilnehmenden machen sich anhand einer inhaltlich einfachen Aufgabe mit der Arbeitsweise der Konferenz vertraut. <p><i>Arbeitsschritte:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jeder notiert zunächst für sich selbst »wichtige Ereignisse der letzten 30 Jahre in Bezug auf: <ol style="list-style-type: none"> 1. das eigene Leben, 2. die Kommune, 3. das Umfeld der Kommune«. 2. Jeder überträgt seine Stichpunkte auf eine große Wand mit einer Zeitachse von vor dreißig Jahren bis heute und den drei Ebenen »Persönlich, Kommune, Umfeld«. 3. In Anspruchsgruppen wird die Wand unter je einer der drei o. g. Fragestellungen ausgewertet. 4. Jede Gruppe hält im Plenum einen dreiminütigen Bericht über die Ergebnisse.
16.45	Pause
17.15	<p>2. Externe Entwicklungen in der Gegenwart</p> <p><i>Ziele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemeinsame Sicht der von außen wirkenden Herausforderungen ▶ Veranschaulichung der Komplexität des Umfelds, in dem die Konferenz sich mit ihrer Fragestellung bewegt ▶ Die Gesamtgruppe erarbeitet gemeinsam ein Bild, das für den Rest der Konferenz sichtbar bleibt. <p><i>Arbeitsschritte:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mit der gesamten Großgruppe wird ein Mindmap erstellt, auf welche aktuellen, externen gesellschaftlichen und politischen Trends die Kommune reagieren muss. 2. Bewertung der Wichtigkeit der Trends durch die Teilnehmenden mit Klebepunkten (jede Anspruchsgruppe hat eine eigene Farbe) 3. Austausch im Plenum
18.30	Abschluss des ersten Tages, evtl. gemeinsames Abendessen

Abbildung 4: Ablauf einer Zukunftskonferenz – 1. Tag

Zeit	2. Tag: Arbeitsschritte und Aufgaben
9.30	Tageseinstieg ► Begrüßung der Konferenz durch die Moderatorinnen
9.45	Fortsetzung: Externe Trends in der Gegenwart 1. Die Anspruchsgruppen erstellen je ein Mini-Mindmap mit drei bis vier Trends, die ihrem Tisch besonders wichtig sind. 2. Anschließend sammeln sie, was die Anspruchsgruppe bezogen auf diesen Trend schon tut und was sie noch tun könnte.
10.45	Pause
11.15	3. Stolz und Bedauern <i>Ziele:</i> ► Gegenwart gemeinsam bewerten ► Übernahme von Verantwortung der Teilnehmenden für ihren Handlungsbereich <i>Arbeitsschritte:</i> 1. In Anspruchsgruppen sammeln die Teilnehmenden, auf welche eigenen bisherigen Beiträge zur nachhaltigen Stadtentwicklung sie als Gruppe stolz sind, und was sie andererseits bedauern. 2. Die jeweils drei wichtigsten Punkte werden ausgewählt und im Plenum präsentiert.
12.30	Pause
13.30	4. Kreative Zukunftsentwürfe Ziel: Zukunft entwerfen, für die jeder Einzelne arbeiten würde. <i>Arbeitsschritte:</i> 1. Mix-Max-Gruppen entwerfen ein möglichst konkretes Bild einer positiven Zukunft bezogen auf das Konferenzthema und entwickeln dazu eine kreative Inszenierung. 2. Im Anschluss hat jede Gruppe acht Minuten Zeit, ihre kreative Zukunftsinzenierung im Plenum zu präsentieren.
16.00	Pause
16.30	5. Konsens über Ziele für die Zukunft Ziel: Gemeinsamkeiten in den Zukunftsentwürfen feststellen <i>Arbeitsschritte:</i> 1. Nach der Präsentation aller Gruppen im Plenum erarbeiten die Mix-Max-Gruppen Listen von Zielen und Projektideen, die allen Zukunftsszenarien gemeinsam waren. 2. Zwei Tische tun sich zusammen und erarbeiten gemeinsame Listen von Zielen und Projektideen. Die Punkte, auf die sie sich nicht einigen können, kommen auf eine Liste unter der Überschrift »Darauf konnten wir uns noch nicht einigen«.
18.30	Abschluss des zweiten Tages, evtl. gemeinsames Abendessen

Abbildung 5: Ablauf einer Zukunftskonferenz – 2. Tag

Zeit	3. Tag: Arbeitsschritte und Aufgaben
9.30	Tageseinstieg ‣ Begrüßung der Konferenzteilnehmenden durch die Moderatorinnen
9.45	Fortsetzung: Konsens über Ziele für die Zukunft 3. In der gesamten Großgruppe werden die 4 Listen mit den Zielen vom Vortag gesichtet; im Konsens wird eine Liste mit Zielen erarbeitet, auf die sich alle Teilnehmenden einigen können.
11.15	Pause
11.45	6. Maßnahmenplanung Ziele: ‣ Arbeitsschritte zu gemeinsamen Zielen festlegen ‣ Konkrete Projekte planen ‣ Fortsetzung des Prozesses nach der Konferenz sicherstellen <i>Arbeitsschritte:</i> 1. Je nach zur Verfügung stehender Zeit werden in ein oder zwei Runden in Anspruchsgruppen und / oder in Gruppen, die sich nach Interesse zu bestimmten Themen zusammenfinden, konkrete Maßnahmen erarbeitet.
13.15	Pause
14.00	Fortsetzung: Maßnahmenplanung <i>Arbeitsschritte:</i> 1. Vorstellen der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum 2. Konkrete Schritte für das weitere Vorgehen nach der Konferenz vereinbaren
16.00	Bilanz und Abschluss ‣ Das Mikrophon kreist, damit die Teilnehmenden folgenden Satz ergänzen können (wenn sie wollen): »Meine persönliche Bilanz der Konferenz...«. ‣ Eine Vertreterin der Kommune beendet die Konferenz mit einem kurzen Ausblick, wie es jetzt weiter geht.
16.30	Ende der Konferenz

Abbildung 6: Ablauf einer Zukunftskonferenz – 3. Tag

Zu zwei inhaltlichen Punkten arbeitet die Großgruppe somit gemeinsam: Zum einen wird am ersten Tag ein gemeinsames Mindmap zu den externen Entwicklungen erstellt, die bezogen auf das Konferenzthema wichtig sind (vgl. Punkt 2 im Tagesablauf). Diese Arbeit hat große Bedeutung einerseits für den Gruppenprozess: In aller Regel sind die Teilnehmenden sehr positiv überrascht über die Form der Zusammenarbeit und das sichtbare Ergebnis. Andererseits ist auch das Arbeitsergebnis in der Regel sehr beeindruckend, da es sehr anschaulich die Komplexität des Umfelds

deutlich macht, in dem die Teilnehmenden sich mit ihrem Thema bewegen.

Eine besonders große Bedeutung hat die zweite Arbeitsphase in der großen Runde. Die Einigung auf gemeinsame Ziele am Morgen des dritten Tages (vgl. Punkt 5.3 im Tagesablauf). Da nur solche Ziele auf die Konsensliste kommen, auf die sich wirklich alle geeinigt haben, ist dieser Prozess manchmal langwierig und anstrengend. Meist sind die Teilnehmenden sehr erstaunt, wie viele Übereinstimmungen es in den Zielen gibt. Das erfolgreiche Ringen um den Konsens schafft eine gute Ausgangsbasis für eine motivierte Maßnahmenplanung.

Ein für eine positive Gruppendynamik und motivierte Zusammenarbeit insgesamt enorm wichtiger Arbeitsschritt ist das Entwerfen kreativer Zukunftsbilder (vgl. Punkt 4 im Tagesplan). Der spielerische Ansatz befördert nicht nur die Entwicklung neuer und ungewöhnlicher Ideen. Er ermöglicht auch, dass die Teilnehmenden sich auf neue Art kennen lernen und aufeinander zubewegen.

Folgendes Beispiel verdeutlicht dies lebhaft: Acht Personen sitzen in Zweierreihen verkleidet nebeneinander und fahren in einem imaginären Touristenbus durch ihre Stadt der Zukunft. Die Bewegung des Busses wird dargestellt, indem sich alle zeitgleich nach links und rechts in die Kurve legen. Fröhliches Gelächter überall im Saal. Wirklich bewegend wird das Bild, wenn man weiß, dass zu der Gruppe sowohl eine Streetworkerin als auch der ortsansässige Sparkassenleiter gehören, ebenso wie die AKW-Gegnerin und der Polizist, die sich vor Jahren auf Demonstrationen gegenüberstanden. Diese Begegnungen und gemeinsamen Erlebnisse schaffen die notwendige Aufgeschlossenheit für den beschriebenen Konsensprozess und wirken viele Jahre positiv nach (vgl. Abschnitt 5).

2.2 Vorbereitungsgruppe

Als Motor zur Vorbereitung und breiten Verankerung der Konferenz in der Bevölkerung muss eine Vorbereitungsgruppe eingesetzt werden. In ihr sollten bereits alle wichtigen Interessengruppen vertreten sein. Darüber hinaus bieten die in

der folgenden Abbildung dargestellten Kriterien wichtige Anhaltspunkte für die Zusammensetzung der Vorbereitungsgruppe.

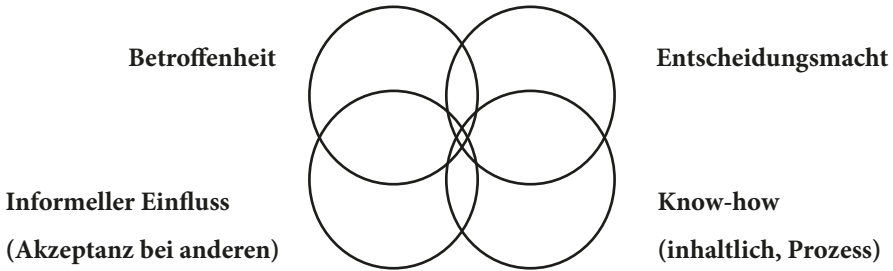


Abbildung 7: Kriterien für die der Zusammensetzung der Vorbereitungsgruppe⁴

Wie oben dargestellt, ist die Entscheidung darüber, welche Anspruchsgruppen gebildet werden und wer im Einzelnen zur Zukunftskonferenz eingeladen wird, von zentraler Bedeutung. Diese Entscheidung zu treffen ist Hauptaufgabe der Vorbereitungsgruppe. Daneben legt die Gruppe das Motto für die Konferenz fest und entscheidet mit den Moderatoren gemeinsam über zentrale inhaltliche Fragestellungen der Veranstaltung.

Auch für den Umsetzungsprozess der Beschlüsse im Anschluss an die Konferenz sollte eine Steuerungsgruppe eingesetzt werden. Ob diese in gleicher oder veränderter Zusammensetzung wie die Vorbereitungsgruppe arbeitet, entscheidet sich auf der Konferenz selbst. Eine der Aufgaben dieser Gruppe ist die Vorbereitung einer Folgeveranstaltung einige Monate nach der Zukunftskonferenz. Dazu werden noch einmal alle Konferenzteilnehmer eingeladen, um gemeinsam zu überprüfen, in wie weit die beschlossenen Maßnahmen und Projekte der Zukunftskonferenz bislang umgesetzt wurden und welche wichtigen nächsten Schritte folgen können und sollen.

Beispiel: Aufgaben und Treffen einer Vorbereitungsgruppe für eine Zukunftskonferenz für nachhaltige Stadtentwicklung:

⁴ Die Kriterien wurden von Königswieser für die Zusammensetzung von Steuerungsgruppen für umfangreiche Veränderungsprozesse in Organisationen entwickelt (Königswieser, R. u.a. 2011, S. 63)..

- (1) Treffen: Auftakt mit Beschluss über die Auswahl und konkrete Ausgestaltung der Beteiligungsmethode; Überprüfung, ob noch wichtige Perspektiven/ Personen in der Vorbereitungsgruppe fehlen; Vereinbarung über Vorgehen und Zeitplan
- (2) Treffen: Ideensammlung für das Motto der Konferenz sowie die Anzahl und Themen der Anspruchsgruppen
- (3) Treffen: Beschluss über das Motto und die Anspruchsgruppen, erste Sammlung von einzuladenden Personen für die Anspruchsgruppen
- (4) Treffen: Beginn der Diskussion über die gewünschte personelle Zusammensetzung der Anspruchsgruppen sowie erster und zweiter Prioritäten
- (5) Treffen: endgültige Entscheidung über die Zusammensetzung der Anspruchsgruppen; Festlegung erster und zweiter Prioritäten; Diskussion und Beschluss über einen vorher verschickten Einladungsentwurf; Verschicken der Einladungen
- (6) Treffen: Bilanz der Rückmeldungen der Eingeladenen; ggf. neue Entscheidungen über Nachrücker; Diskussion und Entscheidung über die Zeithorizonte (Betrachtungszeiträume) für den Blick in die Vergangenheit und Zukunft auf der Konferenz; Stand Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Entscheidung über die Art der Dokumentation
- (7) Treffen nach der Konferenz, evtl. erweitert um neue Teilnehmer, die die zukünftige Steuerungsgruppe darstellen sollen auf der Zukunftskonferenz sollte ein entsprechender Beschluss getroffen worden sein. Bilanz der Konferenz; Festlegung des weiteren Vorgehens; Vorbereitung eines Follow-up

Mit der Vorbereitung einer Zukunftskonferenz sind für die Veranstalter, also beispielsweise eine Kommune, einige organisatorische Aufgaben verbunden. Einiges davon kann an die Vorbereitungsgruppe delegiert werden. Nichtsdestotrotz ist es notwendig, dass ein hauptamtlicher Verwaltungsmitarbeiter damit beauftragt wird. Zu seinen Aufgaben gehört die Einladung zu den Treffen und die Protokollierung der Treffen der Vorbereitungsgruppe. Gesorgt werden muss darüber hinaus für:

- ▶ geeignete Räumlichkeiten für die Konferenz, sodass z. B. 64 Teilnehmende verteilt an acht Tischen ungestört miteinander arbeiten können und trotzdem alle für alle sichtbar sind;
- ▶ Räumlichkeiten für Kaffeepausen und das Mittagessen während der Konferenz, Tee, Kaffee, Kaltgetränke, leicht bekömmliches Mittagessen;
- ▶ Druck und Versand der Einladungen mit Informationsmaterial zum Konferenzthema;
- ▶ Druck und Versand einer 2. Einladung kurz vor der Konferenz;
- ▶ Technische Erstellung der von den Moderatoren vorbereiteten Teilnehmerunterlagen;
- ▶ Namensschilder für die Teilnehmenden (in verschiedenen Farben je nach Anspruchsgruppe),
- ▶ Moderations- und Arbeitsmaterial (Pinnwände, Flipcharts, Moderationskoffer, Kreativmaterial, Stifte, Mikrofone, etc.) nach Absprache mit den Moderatoren;
- ▶ Dokumentation der Veranstaltung (evtl. als zusätzlichen Auftrag nach außen vergeben) sowie
- ▶ Fotodokumentation der Konferenz, evtl. auch Videodokumentation und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

2.3 Wirksamkeit

Wie bei allen Bürgerbeteiligungsverfahren hängt die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entscheidend davon ab, ob und wie die Prozesse durch die Kommunalpolitik und Verwaltung gewollt und unterstützt werden. Beschlüsse, die auf Konferenzen gefasst und von den gewählten Volksvertretern ignoriert oder unterlaufen werden, führen nicht zu Beteiligung, sondern Frustration. Werden die Ergebnisse aber in kommunalpolitische Beschlüsse integriert und werden nachhaltige Strukturen für entstandenes Engagement geschaffen, kann wirkliche aktive Beteiligung entstehen. Das gilt für Zukunftskonferenzen in gleicher Weise wie für Beteiligungen mit anderen Methoden.

Sind diese Voraussetzungen für echte Bürgerbeteiligung gegeben, wirken Zukunftskonferenzen jedoch in ganz besonderer Weise positiv. Die Methode selbst macht Bürgerbeteiligung, Demokratie und Gemeinschaftssinn in besonderer Weise direkt erfahrbar⁵. Durch die heterogene Zusammensetzung der Zukunftskonferenz wird deutlich, dass die Perspektiven aller Anspruchsgruppen, Hierarchien und Bevölkerungsgruppen gleichermaßen berücksichtigt und wertgeschätzt werden.

Durch die gleichberechtigte Arbeit an den Tischen, bei der unabhängig von den sonstigen beruflichen Rollen alle abwechselnd verschiedene Funktionen wahrnehmen (Moderation, Visualisierung, Berichterstattung, etc.), wird diese Gleichwertigkeit zusätzlich praktisch erfahrbar. So wird deutlich: Jeder darf, kann und sollte gleichermaßen seinen Beitrag zu einer zukunftsfähigen kommunalen Entwicklung leisten.

Die Veränderungen bei der Zusammensetzung der Arbeitstische macht die Notwendigkeit und Möglichkeit deutlich, eine Aufgabe aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Sie fördert die Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Der Umgang mit Unterschieden auf der Konferenz kann als Beispiel für eine konfliktfähige Kommunikationskultur gelten⁶. Differenzen werden offen formuliert und ernst genommen. Gleichzeitig ist es möglich, nach Gemeinsamkeiten zu suchen, die Ausgangspunkt für gemeinsames Handeln sind. Die Zukunftskonferenz ermöglicht die Erfahrung, dass es meist mehr Gemeinsamkeiten gibt, als zunächst vermutet.

Das Herangehen in der Konferenz, sich nicht mit Problemen zu beschäftigen, sondern Maßnahmen nach dem Entwurf einer wünschenswerten Zukunft zu planen, hat große Strahlkraft und Motivation. Die Arbeit mit kreativen Methoden bei Zukunftsentwürfen bringt dabei einen besonderen Energieschub.

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Zielkatalogs im Konsens mit der großen Gruppe hat ebenfalls einen großen Erfahrungswert. Die Meinung jedes und jeder

⁵ Königswieser bezeichnet diese Form der Wirksamkeit als »symbolische Werte«. Unter Symbolen versteht sie »...soziale Codes des Verstehens..., die »unter die Haut gehen«, also auf einer Ebene wirksam sind, die etwas mit Gefühlen, dem individuellen und kollektiven Unbewussten, mit nichtrationalen Sinnzusammenhängen zu tun haben« (Königswieser, R. 2011, S. 57).

⁶ Zukunftskonferenzen sind daher besonders gut für Fragestellungen geeignet, in denen es um den Aufbau einer wertschätzenden und konfliktfesten Kommunikationskultur geht (vgl. Lörx, 2014).

Einzelnen hat das gleiche Gewicht. Gleichzeitig ist ein Konsens nur möglich, wenn alle auch das Ganze im Blick haben. Dadurch, dass jeder eine Einigung blockieren kann, muss sich jeder fragen, wie weit er im Interesse des Ganzen seine eigene Ansicht ggf. zurückstellen kann, wie weit er sich auf die anderen zubewegen kann. Jeder bezieht Position, und sei es, indem er sich heraushält. Gleichzeitig stellt der gemeinsam errungene Zielkatalog für sich genommen ein wichtiges Symbol dar: Für die Fähigkeit, sich einigen zu können, für das, was alle mittragen können, woran in Zukunft alle arbeiten wollen.

Im Sinne dieser Erfahrungen kann eine Zukunftskonferenz eine Art »Gipfelerlebnis« für die Beteiligten sein, das den zukünftigen Umgang miteinander formt und den Geist einer Kommune nachhaltig verändert.

3. Referenzen und Literatur

- Herzog, Isis (1998): Flächenbrand des Wandels: Zukunftskonferenzen. In: manager-Seminare, Heft 33,1998, S. 104-114.
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert (1994): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg.
- Lörx, Susanne (2014): Zukunftskonferenz und Konfliktmanagementsystem. Eine wirkungsvolle Verbindung. In: Spektrum der Mediation, 53. Ausgabe, Heft 1/2014, Frankfurt am Main, S. 9-13.
- Weisbord, Marvin (1996): Zukunftskonferenz 1, Methode und Dynamik. Zukunftskonferenz 2, Ein wirkungsvolles Werkzeug. Beides in: »Organisationsentwicklung«, Heft 1/1996, Basel, S. 4-13 und S. 14-23.
- Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra/Trunk, Christoph (2008): Future Search - Die Zukunftskonferenz: Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden, Stuttgart.