

Susanne Lörx

# Zukunftskonferenz und Konfliktmanagementsystem

## Eine wirkungsvolle Verbindung

*Wie können Konfliktmanagementsysteme (KMS) in komplexen Organisationen von Beginn an konsequent beteiligungsorientiert entwickelt und implementiert werden? Die Methode »Zukunftskonferenz« bringt zahlreiche wertvolle sachlich-inhaltliche Erträge für die Arbeit einer Steuerungsgruppe, in deren Händen der Prozess der Entwicklung eines KMS liegen sollte. Daneben bietet sie auch auf der symbolischen Ebene für Organisationsentwicklung besonders viele positive Ansatzpunkte.*

### Konfliktmanagementsysteme und Beteiligungsorientierung

Organisationen, die unter sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen bestehen wollen, müssen bereit und in der Lage sein, sich selbst immer wieder zu verändern. Konflikte sind in diesem Prozess nicht nur unvermeidlich sondern überlebensnotwendig, denn sie machen aufmerksam auf problematische Strukturen, Beziehungen und Prozesse. Konstruktive und fruchtbare Formen zu entwickeln, mit Konflikten umzugehen, ist somit eine zentrale Aufgabe von Organisationsentwicklung.

Entsprechend zielen die Instrumente zum Aufbau eines wirkungsvollen KMS auf die Organisation als Ganzes: Von der beteiligungsorientierten Diagnose der bestehenden Konfliktkultur über die Entwicklung neuer Strukturen bis hin zum Aufbau von Konflikt-Anlaufstellen mit hoher Akzeptanz; von der Qualifikation und dem Coaching von Schlüsselpersonen über die Etablierung eines achtsamen Managements bis hin zur Etablierung einer Verantwortungskultur.<sup>1</sup>

Um einen solchen umfassenden Veränderungsprozess zu ermöglichen, müs-

<sup>1</sup> Vgl. Faller 2012, S. 16 ff.

sen alle Teile einer Organisation, alle relevanten Perspektiven und AkteurInnen so früh wie möglich aktiv einbezogen werden. Wie aber kann das für große und komplexe Organisationen gelingen?

Als selbständige Kommunikationsberaterin und Moderatorin großer Gruppen habe ich oft mit der Methode Zukunftskonferenz gearbeitet. Im Folgenden möchte ich zeigen, dass und wie Zukunftskonferenzen im Entwicklungsprozess von KMS besonders wirkungsvoll sein können. Zunächst skizziere ich kurz, was ich unter der »Methode Zukunftskonferenz« verstehe.

1. Tag (5 Std.)	<b>Hauptphase I: Schaffung einer gemeinsamen Basis</b>
	<b>1. Rückblick in die Vergangenheit</b> <i>Ziel:</i> Gemeinsames Bild der Welt, der Werte und der Geschichte der Organisation  <b>2. Externe Entwicklungen in der Gegenwart</b> <i>Ziel:</i> Gemeinsame Sicht der von Außen auf die Organisation wirkenden Herausforderungen
2. Tag (ganztägig)	<b>3. Interne Entwicklungen in der Gegenwart</b> <i>Ziel:</i> Gemeinsame Sicht der gegenwärtigen Realität, der bestehenden Kommunikations- und Konfliktkultur  <b>Hauptphase II: Schaffung einer wünschenswerten Zukunft</b>
	<b>4. Zukunftsentwürfe</b> <i>Ziel:</i> Zukunft einer Kommunikations- und Konfliktkultur entwerfen, für die jeder Einzelne arbeiten würde
	<b>5. Konsens über Ziele für die Zukunft</b> <i>Ziel:</i> Gemeinsamkeiten in den Zukunftsentwürfen feststellen
3. Tag (4–6 Std.)	<b>Fortsetzung: Konsens über Ziele für die Zukunft</b> <i>Ziel:</i> Einigung auf von allen mitgetragenen Zielen
	<b>6. Maßnahmenplanung</b> <i>Ziel:</i> Konkrete Projekte und erste Schritte zu gemeinsamen Zielen festlegen

Tab. 1: Möglicher Ablauf einer Zukunftskonferenz für ein KMS

## Die Methode Zukunftskonferenz

Ich beziehe mich auf die ursprünglich von Sandra Janoff und Marvin Weisbord 1987 veröffentlichte Konferenzmethode.<sup>2</sup> Ihr Grundgedanke: Vorhaben der Zukunft werden im Konsens zwischen verschiedenen betroffenen Anspruchs- und Interessengruppen geplant.

Die vier wesentlichen Grundsätze sind:

1. *Möglichst viele Interessen, Sichtweisen und Blickwinkel der Organisation in einen Raum bringen:* Die Teilnehmenden der Konferenz sollen ein möglichst vollständiges Bild derjenigen bilden, die sich in der Organisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Ansprüchen mit dem Thema beschäftigen. Sie sollen einen möglichst repräsentativen Querschnitt darstellen, also neben dem Management VertreterInnen aller Funktionsbereiche und Hierarchieebenen, Männer und Frauen, Junge und Alte etc. einbeziehen.
2. *Blick auf die Zukunft (Vision) statt auf Probleme:* Ausgangspunkt für die Planung der Zukunft ist keine ausführliche Problemanalyse, sondern eine gemeinsame Vision, ein möglichst lebendiger, detailreicher und anschaulicher Zukunftsentwurf.

<sup>2</sup> Vgl. Weisbord 1996

3. *Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten:* Zukunftskonferenzen beschäftigen sich bewusst nicht mit dem, was die Teilnehmenden trennt, sondern fokussieren auf das, was sie eint. Unterschiedliche Sichtweisen und Interessen werden zur Kenntnis genommen, gewürdigt und festgehalten, aber nicht bearbeitet. Stattdessen wird gezielt nach Gemeinsamkeiten gesucht, von denen aus man die Zukunft planen kann.
4. *Maßnahmen erst planen, wenn Konsens über Ziele erreicht ist:* Erst wenn klar ist, über welche Ziele wirklich Einigkeit herrscht, werden Maßnahmen geplant.

*Ablauf und Dramaturgie* einer Zukunftskonferenz orientieren sich neben sachlichen Erfordernissen stark an den gruppendynamischen Wirkungen. So wird zunächst viel Zeit investiert, um ein gemeinsames Bild der Vergangenheit und der aktuellen Situation zu erarbeiten. Auf dieser Grundlage werden mit kreativen Techniken Zukunftsvisionen entworfen. Der entscheidende Arbeitsschritt besteht darin, sich mit allen Teilnehmenden im Konsens auf gemeinsame Ziele zu einigen. Die Maßnahmenplanung beginnt erst, wenn ein Konsens erreicht ist (vgl. Tab. 1).

Hier zeigt sich eine entscheidende Parallele zum Vorgehen in der Mediation: Auch hier setzt man bekanntlich auf die klare Trennung von Konflikther-

lung, Ideensammlung verschiedener Lösungen und der Erarbeitung konkreter Vereinbarung. Die Erfahrung, dass die Einigung auf konkrete Lösungsschritte umso leichter und schneller vor sich geht, je besser die Konfliktherhellung gelungen ist, ist vergleichbar mit dem Prozess in Zukunftskonferenzen: Die konkrete Maßnahmenplanung verläuft meist mit großer Energie und wenig Reibungsverlusten, weil zuvor sorgfältig eine gute Grundlage aus gegenseitigem Verständnis und der Akzeptanz von Unterschieden geschaffen wurde.

Zukunftskonferenzen verlaufen nach einem detaillierten Aufgaben- und Zeitplan. Die Arbeit findet dabei in einem Raum parallel an Tischen statt, z. B. acht mit jeweils acht Teilnehmenden (oder sieben bzw. neun Tische mit je sieben bzw. neun Teilnehmenden). Bei diesen Gruppen oder Tischen handelt es sich um »Anspruchsgruppen«: Die Personen an dem Tisch haben eine ähnliche Sichtweise oder Interessenslage bezogen auf das Thema. Zu anderen Zeitpunkten der Konferenz wird die Zusammensetzung der Tische geändert, und zwar so, dass an jedem Tisch jeweils eine VertreterIn einer Anspruchsgruppe sitzt. Diese *maximale Mischung* (»Mix-Max«) bewirkt, dass sich alle Teilnehmenden mit den Sichtweisen aller im Raum vertretenen Anspruchsgruppen auseinander setzen müssen (vgl. Abb. 1).

Die Einigung auf gemeinsame Ziele erfolgt in der Großgruppe mit allen Teil-

nehmerInnen gemeinsam. Diese z. T. durchaus arbeits- und zeitintensive Konsensbildung wird durch den vorhergehenden Arbeitsschritt ermöglicht, bei dem die Teilnehmenden in kreativen Inszenierungen ihrer Zukunftsvorstellungen nicht nur mit dem Kopf, sondern spielerisch und mit viel Spaß zusammen gearbeitet haben.

Die für den Erfolg wesentliche Entscheidung, welche Anspruchsgruppen gebildet werden und welche Personen im Einzelnen eingeladen werden, fällt eine Vorbereitungsgruppe. Im Prozess der Entwicklung eines KMS fällt diese Aufgabe einer Steuerungsgruppe zu, auf deren Aufgaben im Folgenden eingegangen wird.

### Die Zukunftskonferenz im Entwicklungsprozess eines KMS

Die Architektur und das Design eines KMS gehören zur strategischen Ausrichtung der Organisation und liegen damit im Verantwortungsbereich des leitenden Managements. Am Anfang jedes Entwicklungsprozesses eines KMS steht entsprechend der *Beschluss der Leitung*.

Als Motor des Veränderungsprozesses sollte eine *Pilot- oder Steuerungsgruppe* eingesetzt werden.<sup>3</sup> Sie hat verschiedene Funktionen: Sie startet Initiativen und regt zur Mitarbeit an. Gleichzeitig ist sie Anlaufstelle für alle Anliegen im Veränderungsprozess. Sie hat Management- und Controllingfunktion. Sie muss Stimmungen im Unternehmen auffangen und Schlüsse daraus ziehen. Sie vergibt Aufträge für Subprojekte und bereitet Entscheidungen für die EntscheidungsträgerInnen vor. Als »Hyperexpertin der Komplexitätsbewältigung« sollte sie so zusammengesetzt werden, dass sie die »Komplexität der internen und externen Umwelten adäquat berücksichtigt«. Abbildung 2 veranschaulicht, welche Kriterien Königswieser für die Zusammensetzung empfiehlt.<sup>4</sup>

In komplexen Organisationen sollte die Zukunftskonferenz an den Beginn des Prozesses der Entwicklung und Im-

<sup>3</sup> Vgl. Faller 2012, S. 15

<sup>4</sup> Königswieser, 2011, S. 63

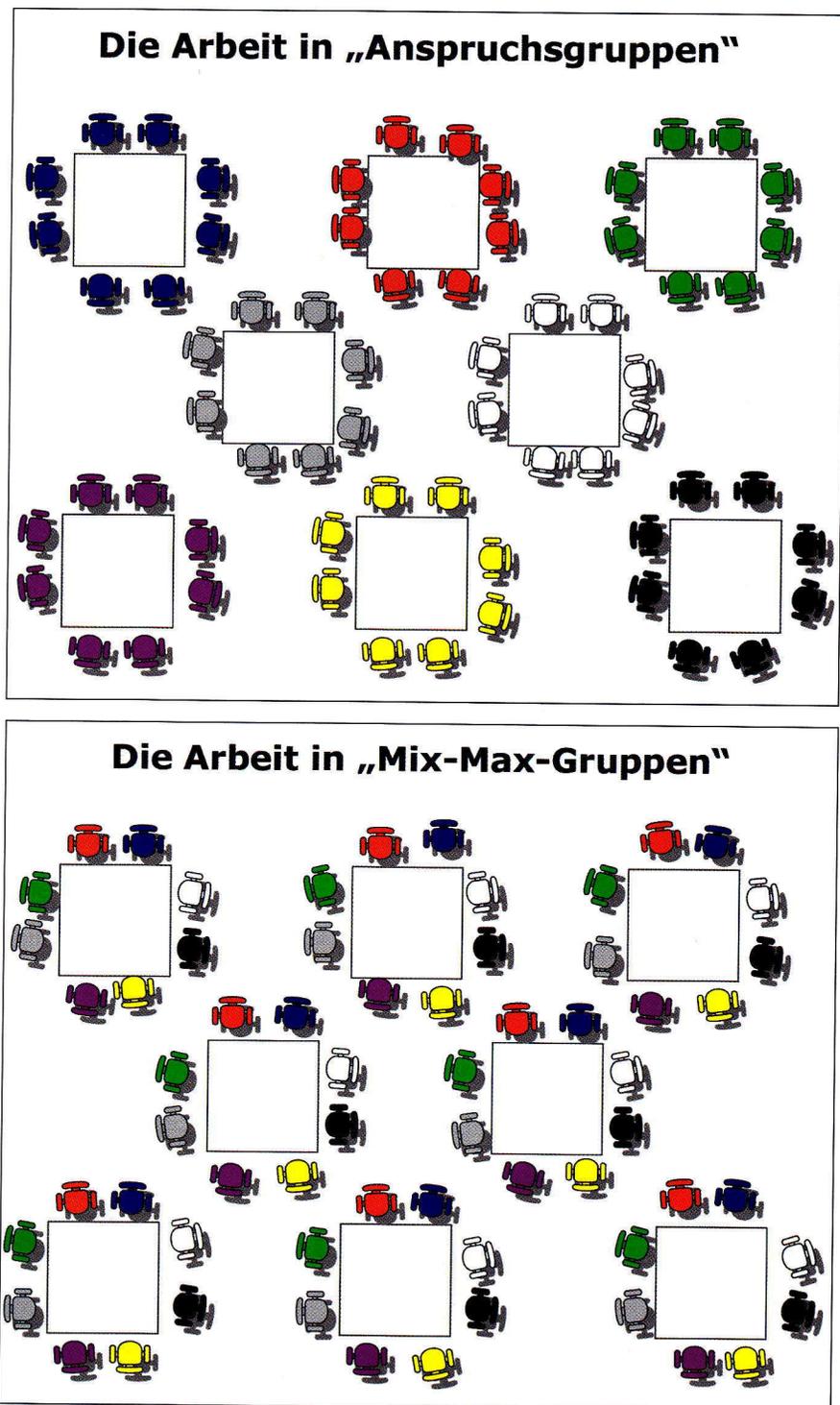


Abb. 1: Die Arbeit in »Anspruchsgruppen« und an »Mix-Max-Tischen«

plementierung des Konfliktmanagementsystems gestellt werden. Sie vorzubereiten wäre entsprechend die erste Aufgabe der Pilot- oder Steuerungsgruppe. Diese lernt schon bei der Debatte und Entscheidung darüber, wer einzuladen ist, viel über das System und trifft Entscheidungen, wer für den Gesamtprozess wichtige Funktionen übernehmen soll.

### Der inhaltliche Nutzen der Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz selbst wird zahlreiche Informationen liefern: Über die Sichtweisen und Stimmungen bezogen auf die Geschichte und Identität der Organisation; über die Herausforderungen, denen sich die Organisation stellen muss; über die spezifischen

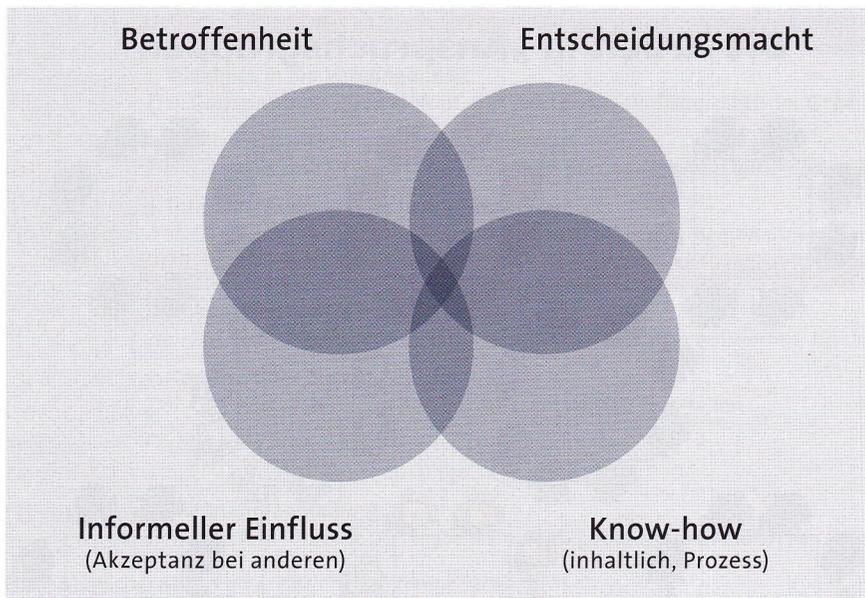


Abb. 2: Hauptkriterien der Zusammensetzung von Teams nach Königswieser

Konfliktpotenziale in verschiedenen Bereichen der Organisation; über die Praxis und das Selbstbild der Organisation im Umgang mit Konflikten. Sie ist damit ein überaus wirksames Instrument zur *beteiligungsorientierten Diagnose* im Sinne von Kurt Faller.<sup>5</sup>

Darüber hinaus liefert sie wichtige Grundlagen und Weichenstellungen für das eigentliche *Systemdesign*: Erarbeitet werden gemeinsame Ziele für ein wirk-

sames KMS; entwickelt werden konkrete Maßnahmenvorschläge wie die Stärkung bestehender bzw. die Schaffung neuer Konfliktaufstellungen oder die Ausbildung interner MediatorInnen etc. Die Zukunftskonferenz sollte entscheiden, wie die Pilot- oder Steuerungsgruppe in Zukunft zusammengesetzt werden soll. Sie empfiehlt das weitere konkrete Vorgehen bei der Entwicklung und Etablierung des Systemdesigns. Die Arbeit der Steuerungsgruppe gewinnt damit an inhaltlicher Substanz und an Akzeptanz in allen Teilen der Organisation.

<sup>5</sup> Vgl. Faller 2012, S. 13

## Der symbolische Wert der Zukunftskonferenz

Daneben bietet die Methode Zukunftskonferenz auch auf der symbolischen Ebene im Rahmen der Erarbeitung eines KMS besonders viele positive Ansatzpunkte. Mit Königswieser verstehe ich dabei unter Symbolen »... 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.«<sup>6</sup>

Durch die Zusammensetzung der Zukunftskonferenz wird deutlich, dass die Perspektiven aller Anspruchsgruppen, Hierarchien, Funktions- und Unternehmensbereiche 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 symbolisiert: *Jeder darf, kann und muss gleichermaßen seinen/ihren Beitrag zu einer konfliktfähigen Unternehmenskultur leisten.*

<sup>6</sup> Königswieser 2011, S. 57



Die Veränderung der Zusammensetzung der Tische macht die Notwendigkeit und Möglichkeit deutlich, eine Aufgabe aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Die *Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel* ist ja auch in jeder Konfliktklärung von zentraler Bedeutung. Auch der Umgang mit Unterschieden kann als Beispiel für eine konfliktfähige Unternehmenskultur gelten: Differenzen werden offen formuliert und ernst genommen, gleichzeitig ist es möglich, daneben nach Gemeinsamkeiten zu suchen, die Ausgangspunkt für gemeinsames Handeln sind. Die Zukunftskonferenz ermöglicht die Erfahrung, dass es meist mehr Gemeinsamkeiten gibt, als zunächst vermutet – wenn man den Blick darauf richtet.

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 stärkt die Motivation. Die *Arbeit mit kreativen Methoden bei Zukunftsentwürfen* bringt dabei einen besonderen Energieschub: Man lernt sich und die anderen von einer bislang unbekannteren spielerischen Seite kennen und wechselt damit in gewisser Weise auch in dieser Hinsicht die Perspektive auf sich und die anderen: Der Mensch hinter der beruflichen Rolle wird sichtbar, für eine wertschätzende Konfliktkultur eine wertvolle Erfahrung.

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Zielkatalogs im Konsens mit der großen Gruppe hat einen besonders großen symbolischen Wert: Die Meinung jedes und jeder 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 im Interesse des Ganzen die eigene Ansicht ggf. zurückgestellt werden kann, wie weit man sich auf die anderen zubewegen kann. Mitarbeitende beziehen Position, und sei es, indem sie sich heraushalten. Dieser Prozess bietet so gesehen für jeden ein Stück Selbsterfahrung in einem gruppendynamischen Prozess. Es drückt symbolisch aus, was sonst »hinter dem

Rücken« jeder Gruppe passiert: *Das Ringen um die in der Organisation gültigen Ziele*. 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.

Auch die Arbeitsweise hat starke symbolische Strahlkraft: Auf der Konferenz wird anhand klarer Aufgaben, Strukturen und mit engen Zeitvorgaben gearbeitet. Dieses vergleichsweise starre Regelwerk bietet den Rahmen für – ja ermöglicht erst – kreatives und gleichzeitig zielorientiertes Arbeiten, in das sich Mitwirkende gleichberechtigt einbringen können. So wird konkret erfahrbar, dass *klare Strukturen und verbindliche Absprachen, beides wichtige Elemente jedes KMS, Voraussetzungen einer guten Zusammenarbeit sind*.

Nicht zuletzt setzt die Zukunftskonferenz auch zeitlich ein wichtiges symbolisches Signal: Mit ihr wird der Entwicklungsprozess des KMS in allen Teilen des Unternehmens *gleichzeitig* gestartet. Im Sinn dieser symbolischen Bedeutungen kann eine Zukunftskonferenz eine Art »*Gipfelerlebnis*« im Rahmen der Erarbeitung eines KMS sein, das den zukünftigen Umgang der Beteiligten miteinander formt und den Geist einer Organisation nachhaltig verändert.

## Literatur

- Faller, Kurt: Die Systemdesignschleife. Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisationen. In: Faller, Kurt und Heidbreder, Bärbel (Hg.): Arbeitshefte Wissenschaftliche Weiterbildung der Ruhr-Universität Bochum 36. Systemdesign. Bochum 2012, S. 3–26.
- Königswieser, Roswita und Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung (6. Aufl.), Heidelberg 2011.
- Weisbord, Marvin: Zukunftskonferenzen 1. Methode und Dynamik. In: Organisationsentwicklung 1/1996. Basel 1996, S. 4–13.



**Susanne Lörx**

Mediatorin BM, Kommunikationspsychologin, Konfliktmanagement-Systemdesignerin  
E-Mail: email@loerx.de



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences  
Zentrum für akademische Qualifikationen  
und wissenschaftliche Weiterbildung



Kölner  
Forschungsinstitut  
Wirtschaftsmidation

### Weiterbildung Mediation in interkulturellen Kontexten

Auszüge aus den Inhalten:

- ✓ Bedeutung von Kultur für das Denken, Fühlen, Deuten und Handeln
- ✓ Interkulturelle Kommunikation: Chancen, Tücken und Fallen
- ✓ Bewusstsein über interkulturelles Missverständnispotential
- ✓ Umgang mit unterschiedlichen Konfliktverhaltensstilen
- ✓ Methoden zur Klärung interkultureller Missverständnisse
- ✓ Arbeit mit (kulturbedingten) Werteunterschieden
- ✓ Besonderheiten der „interkulturellen Mediation“
- ✓ Verschiedene Ansätze der interkulturellen Mediation

Dozentin:  
Dr. Hanna Milling  
Termine:  
17./18. Juni 2014  
Information:  
Tel.: 0221 8275-5137  
weiterbildung@fh-koeln.de  
www.zww.fh-koeln.de

In Kooperation mit:



Anzeige