

Aus: Burow (2000). *Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Die Zukunftswerkstatt

"Ich bin im Grunde immer dafür eingetreten, daß nicht eine Methode Zukunftswerkstatt da sein soll, sondern Zukunftswerkstatt beinhaltet eine Haltung, die eben viele Methoden möglich macht, sonst widerspricht sie sich selbst."

Robert Jungk

Robert JUNGK und die Entwicklung der Zukunftswerkstatt

Obwohl die Zukunftswerkstatt in ihrer Grundform - der *Kritik-, Visionen- und Umsetzungsphase* - schon seit den sechziger Jahren existiert ist sie erstaunlicher Weise noch immer ziemlich unbekannt. Dies ist umso überraschender als sie eine sehr einfache und leicht umzusetzende Grundstruktur besitzt und ein universelles *Werkzeug zur Freisetzung von Kreativität und zur Erfindung wünschenswerter Zukünfte* ist, das sich Einzelne, Gruppen und Organisationen zunutze machen können. Wie wir sehen werden handelt es sich um ein Verfahren, das konkrete Schritte angibt, wie wir in relativ kurzer Zeit den Aufbau eines Kreatives Feldes anregen und zu Problemlösungen kommen können. Bevor ich den Ablauf des Verfahrens beschreibe möchte ich zunächst auf die Herkunft der Zukunftswerkstatt eingehen. Wer sich gleich mit dem Verfahren beschäftigen möchte, kann diesen Abschnitt überspringen.

Für die ausführlichere Herleitung habe ich mich entschieden, weil ich in der glücklichen Lage bin, den "Erfinder" selbst zu Wort kommen zu lassen. Ich kann so einen authentischen Einblick in die Entstehungsphase geben. Im September 1991 konnte ich in der von ihm gegründeten Bibliothek für Zukunftsfragen in Salzburg ein Interview führen über das auch ein ausführlicherer Video-Mitschnitt entstanden ist (s.Anhang). Wie kam Robert JUNGK auf die Idee der Zukunftswerkstatt?

Instrument zur dialogischen Freisetzung von Kreativität

Die Wirkung der Zukunftswerkstatt kann z.T. aus den Lebenserfahrungen JUNGKs erklärt werden, wie er sie in seiner Biographie "Trotzdem - Mein Leben für die

Zukunft" eindrücklich schildert: Vor dem Hintergrund seiner dramatischen Erfahrungen mit Nazi-Deutschland und der Zerstörung von demokratischen Strukturen versuchte er mit der *Zukunftswerkstatt ein Instrument zur Weiterentwicklung der Demokratie und zur Stärkung von BürgerInnen* gegenüber sich verselbständigenden Eliten zu schaffen. Sein Konzept basiert auf einem positivem Menschenbild, in dem er davon ausgeht, daß jeder von uns über ungenutzte kreative Potentiale verfügt, die durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen freigesetzt werden können. Die Zukunftswerkstatt sah er als ein solches *Instrument zur dialogischen bzw. multilogischen Freisetzung von Kreativität*. Aus der Perspektive meiner Theorie der Feldkreativität erhalten wir ein neues Verständnis der Zukunftswerkstatt: Letztlich ging es JUNGK darum, Kreative Felder zu schaffen - auch wenn er diesen Begriff - meines Wissens - nie verwendet hatte.

Die Erfahrungen von politischer Verfolgung und Exil machten JUNGK zu einer *Kassandra und zum Hoffnungsträger in einem*: obwohl er in der Zukunftswerkstatt in einem fast schon naiv zu nennenden Optimismus davon ausgeht, daß wir alle in weitgehender Selbstorganisation dazu in der Lage sind, unsere Zukunft bewußt und vernünftig zu gestalten, benahm er sich doch selbst als eine Art Zukunftsexperte und hielt es für notwendig die Rolle eines Mahners einzunehmen, der nicht nur auf Zukunftschancen hinwies, sondern auch vor den sich abzeichnenden Gefahren warnte. So sind seine zahlreichen Bücher auch als Versuche zu verstehen, einer nichtinformierten Öffentlichkeit Zugang zum Wissen wissenschaftlicher Experten zu verschaffen und sie so zur Teilhabe an Zukunftsentscheidungen zu befähigen. War er auf der einen Seite der unermüdliche Ermutiger, so scheute er doch nicht die Rolle der Cassandra, wenn es darum ging, vor aus seiner Sicht bedrohlichen Entwicklungen zu warnen.

Von der Kritik zum (Er-) Finden der Zukunft

JUNGK: Ich war in den 50iger Jahren bereits sehr stark engagiert in der Anti-Atomkriegsbewegung und habe immer stärker gemerkt, daß die meisten Menschen bei der Kritik stehen bleiben. Daß sie die gegenwärtigen Zustände mit Recht kritisieren, aber dann gar keine Vorstellung, gar kein Instrument haben, um Vorschläge zu machen, wie wir es anders machen könnten. Sie sind sozusagen auf halbem Weg stehengeblieben. Ich habe es immer verglichen mit einem Arzt, der nur die Anamnese und Diagnose macht und sich nicht so sehr um eine Therapie bemüht. Aus diesem Grund habe ich Ende der 50iger Jahre in der Zeitschrift KULTUR einen Artikel geschrieben "Richtung 2000", in dem ich mich sehr stark auf Dennis GABOR gestützt habe. Er war ja ein Physiker und Mitbegründer des CLUB OF ROME und hatte sich sehr viel mit sozialen und politischen Fragen bewußter Zukunftsgestaltung beschäftigt. Und anknüpfend an ihn habe ich mich dann gefragt: Wie könnte man die

Zukunft erfinden? Und da habe ich angefangen, mich mit Kreativitätstechniken zu beschäftigen.

In Deutschland und Europa war ja die Kreativitätsforschung ganz unterentwickelt, während in Amerika da sehr viel im Schwange war. Und so bin ich fast jedes Jahr nach Amerika gekommen und habe mir gesagt, jetzt schaue ich mir mal alle Institute an, die sich mit Kreativitätsforschung beschäftigen. Ich war in New York, war in Buffalo, war in Michigan und habe mir überall dort diese Kreativitätstechniken zeigen lassen und habe dabei auch die Forscher persönlich kennengelernt. Dabei ist mir besonders als einfachste Form, die Form des Brainstorming von OSBORNE aufgefallen. Nur wurde dieses Brainstorming fast ausschließlich für die Erfindung neuer Produkte angewendet. Ich bin dann nach Wien zurückgekommen und habe dort das erste Institut für Zukunftsfragen gegründet und habe dort 1965 begonnen mit diesen Kreativitätsmethoden in Richtung Zukunft zu experimentieren.

BUROW: Das war aber damals noch eine andere Form als die Zukunftswerkstatt, die wir heute kennen oder...?

JUNGK: Nein, das war eigentlich schon diese dialektische Form, die ich von OSBORNE gelernt habe. Die ist nicht von mir. Ich habe sie einfach übertragen auf soziale Fragen, während er nur an Produkte gedacht hat. Also, es gibt auch bei OSBORNE diese verschiedenen Stadien, daß man erst eine kritische Bestandsaufnahme macht und dann ausgehend von der Kritik des Ist-Zustandes in einem Brainstorming, das heißt ja "Gehirnsturm", ohne Vorbehalte, ohne Kritik, ohne Selbstkritik, ohne Bewertung einfach mal frei in der Gruppe phantasiert. Das war das Entscheidende.

Bei der Entwicklung der Zukunftswerkstatt hat mir ein Schlüsselerlebnis, das ich 1954 in Sizilien hatte, entscheidend geholfen. Und zwar bin ich damals nach Palermo gefahren, um den Sozialreformer DANILO DOLCI zu interviewen. Der machte damals einen Hungerstreik, um auf die Unterdrückung der Bauern durch die Mafia in Sizilien hinzuweisen. Er war also fast drei Wochen lang im Hungerstreik, und die Leute kamen zu ihm, weil sie ihn verehrt haben und wollten mit ihm sprechen. Da habe ich zum ersten Mal erlebt, daß er diesen ganz einfachen Menschen gesagt hat: Jetzt sagt doch mal, wie ihr es eigentlich anders haben wollt! Wie müßte es eigentlich sein, wenn die Mafia Euch nicht unterdrücken würde? Und da habe ich zum ersten Mal erlebt, daß Menschen in einem so schnellen Prozeß überhaupt zum Reden kommen, daß sie es wagen zu reden, daß sie es wagen, etwas zu erfinden. Da habe ich gesehen, wenn das diese einfachen sizilianischen Landarbeiter und Tagelöhner können, dann müßten es ja auch andere können. Ich dachte damals noch, daß sei mit anderen Menschen einfacher. Dann habe ich aber herausgefunden, daß der kulturell belastete Mensch es viel schwerer hat, zu seiner Phantasie zu kommen, als jemand, der nicht soviel Wissen besitzt.

BUROW: Bei uns ist schon viel mehr vorprogrammiert.

JUNGK: Ich habe das immer verglichen, dieses Wissen, das wir alle akkumulieren, besonders eben Akademiker, mit den Schichten, die sich auftürmen über den

Erdschätzen. Also, um zu den Schätzen zu kommen, muß man durch alle diese Schichten des akkumulierten Wissens hindurch, ehe man an die eigentlichen Quellen kommt. Und so denken wir auch immer bei allem, was wir sagen: hat das nicht schon jemand besser gesagt? In diesem Vorwissen, in diesen Standards besteht eine große Belastung. Man sieht immer die großen Namen vor sich und traut sich nicht, seine eigenen Gedanken zu formulieren. Es besteht ein Minderwertigkeitskomplex der meisten Bürger gegenüber den Gelernten, Gelehrten, Belesenen.

BUROW: Nach unserer Erfahrung besteht ja gerade in der Überwindung dieses Minderwertigkeitskomplexes und der Ermutigung zum Ausdruck der eigenen Ideen eine zentrale Leistung der Zukunftswerkstatt.

JUNGK: Genau, genau!

Zukunftswerkstätten rechnen sich

Bürgerbeteiligung in der Anfangsphase ist kein überflüssiger Luxus, sondern zahlt sich trotz oder gerade wegen des größeren Zeitaufwandes auf mittelfristige Sicht aus.

Robert JUNGK hatte schon früh ein Gespür für die Problematik von ihrem Umfeld abgelöster Expertenplanungen entwickelt: Als kenntnisreicher Zeitzeuge hat der von politischer Verfolgung und Exil geprägte JUNGK in unterschiedlichen Kulturkreisen sehr sensibel wahrgenommen, welche Fehlentwicklungen entstehen können, wenn man Experten allein das Feld überläßt und der Bürger- bzw. Mitarbeiterphantasie zuwenig korrigierenden Gestaltungsraum läßt. Insofern ist die auf den ersten Blick unprofessionell wirkende Zukunftswerkstatt ein ernstzunehmendes und in seiner Bedeutung bislang unterschätztes universell verwendbares *Werkzeug zum Er-Finden und Gestalten wünschenswerter Zukünfte*, das nicht nur die Beteiligung der Mitglieder eines Feldes erlaubt, sondern auch dazu verhilft, daß die in einem Feld vorhandenen Informationen besser erhoben werden können und ein von zahlreichen Detailinformationen gesättigtes Gesamtbild entsteht.

Zukunftswerkstätten kreieren Lernende Felder

Die Erfahrung zeigt, daß durch eine solche *Feldbeteiligung* oft bedürfnisgerechtere, problemangemessenere und kostengünstigere Lösungsmöglichkeiten entstehen, weil man damit nicht nur etwa ein neues Gebäude plant, sondern im Sinne einer *Theorie Lernender Felder* gleichzeitig eine lernfähige Struktur im Feld installiert: Die späteren Benutzer gehen mit dem Gebäude sorgfältiger um, weil sie an der Planung beteiligt waren. Ebenso wichtig ist ein weiterer Effekt: Die Zukunftswerkstatt ist im Sinne JUNGKs ein *Instrumente zur Mobilisierung von Bürgerphantasie* und kann dazu verhelfen, das in weiten Teilen verlorengegangene

Engagement für das demokratische Gemeinwesen wiederzubeleben. Aus feldtheoretischer Perspektive wissen wir, wie wichtig es ist, daß alle Teile eines sozialen Systems angemessen am Wandel beteiligt sind. Das Feld lernt und keine unterdrückte Kraft geht verloren. Intelligente Politik arbeitet also mit den Kräften des Feldes und ist sich klar, daß die Einnahme einer extremen Position im Feld sofort die Gegenkräfte auf den Plan rufen wird. Insofern kann man die Zukunftswerkstatt auch als intelligentes Instrument zur Felderkundung betrachten.

Auf dem Weg zum universellen Zukunfts-er-/findungs-Instrument

Der politischen Entstehungszusammenhang der Zukunftswerkstatt kann erklären, warum diese Methode lange Zeit nur in Bürgerinitiativen und politisch engagierten Kreisen Verwendung fand. Die Zukunftswerkstatt wurde so oft nur als Instrument von Bürgerinitiativen gesehen, die es zum Teil als eine Art basisdemokratisches Kampfinstrument benutzten, um sich Klarheit über ihre Ziele gegenüber klar definierten Gegnern zu verschaffen.

Seit einigen Jahren zeichnet sich aber eine Differenzierung sowohl des Methodenspektrums ab, das in Zukunftswerkstätten zur Anwendung kommt, als auch eine Ausweitung der Anwendungsbereiche. Zukunftswerkstatt ist zu einem universellen Zukunfts-er/findungs-Instrument geworden, dessen Anwendungsbereiche von der Zielfindung und Zukunftsplanung in Firmen, Verbänden, Institutionen reichen, bishin zum Instrument der Bürgerbeteiligung und Instrument der Kreativitätsförderung. Aufgrund der vergleichsweise einfachen Struktur sind Zukunftswerkstätten mit relativ wenig Aufwand in allen Bereichen einsetzbar, in denen es darum geht, sich ausgehend von einer kritischen Analyse des Ist-Zustandes nicht nur klar zu werden über erstrebenswerte Zukünfte, sondern auch darum, die Veränderungsenergien des jeweiligen Feldes zu mobilisieren.

Wie läuft eine Zukunftswerkstatt ab?

Zukunftswerkstätten sollen nach JUNGK ein Ort des demokratischen Diskurses sein, an dem nach einem Jahrhundert der technischen Erfindungen "*soziale Erfindungen*", Experimente erdacht und ausprobiert werden können, ein Ort, an dem sich die vernachlässigte soziale Phantasie entfalten soll. Personen, die Einfluß auf die Gestaltung ihrer Zukunft nehmen wollen, treffen sich, um sich mit einem sie besonders betreffenden Problem auseinanderzusetzen. Dabei kann es sich um eine Firma handeln, die nach Wegen sucht, die ungenutzten kreativen Ressourcen ihrer Mitarbeiter für zukunftssträchtige Projekte zu erschließen und ein gemeinsam geteiltes *Leitbild* in Form einer Zukunftsvision zu entwickeln; um einen Bildungsträger, der ein zukunftssträchtiges *Fortbildungsprogramm* entwickeln will; um den Ausschuß einer politischen Partei, der ein zugkräftiges *Wahlprogramm* entwickeln will; um die

Mitglieder eines Ärzteteams, die ihre bisherige Arbeit analysieren und verbessern wollen. Die Liste läßt sich beliebig verlängern.

Allgemein kann man sagen, daß die Zukunftswerkstatt ein *zieloffenes Verfahren* ist. Wir wissen vorher nie, welche Ergebnisse wir erhalten werden, da wir nicht wissen, welche bislang unabgefragten kreativen Ressourcen freigesetzt werden und welche Gruppenprozesse entstehen. Trotzdem ist es nicht beliebig, was passiert. Die Zukunftswerkstatt gibt eine relativ einfach und leicht zu handhabende Struktur vor. Dabei gilt im JUNGKschen Sinne, daß alle Beteiligten gleichberechtigte Experten zur Lösung des Problems sind.

Alle besitzen das Problem und erfinden Lösungen

Da in der Zukunftswerkstatt die bisherigen Zuständigkeiten, Abhängigkeiten, Hierarchien - zeitweise - aufgehoben sind, kann bislang nicht abgefragtes, verdrängtes, verschüttetes Wissen an die Oberfläche gelangen. Die Teilnehmer zapfen so eine ungenutzte Informationsquelle an, indem sie es lernen, die in der Gruppe vorhandenen Ressourcen zu erschließen. Die Werkstatt ist ein offenes Feld, in dem nicht nur bislang unterdrückte Informationen zugelassen werden, sondern auch ein Raum geschaffen wird, für vielfältige Begegnungen und eine informationelle Um- bzw. Selbstorganisation des gesamten Feldes. Wenn ich z.B. als Mitglied einer Institution in einer Zukunftswerkstatt erfahre, wie meine Arbeit von verschiedenen Abteilungen unterschiedlich wahrgenommen wird; wenn ich erkenne, welche Probleme gesehen werden; wenn ich mich in der Gruppenarbeit der Begegnung mit KollegInnen aussetze, mit denen ich bisher kaum Kontakt hatte - so wird dies alles dazu führen, daß wir alle eine differenziertere Sicht der Problemlagen und unseres eigenen Anteils daran erhalten. Die Botschaft dieses *Dialogprozesses* besteht zudem darin, daß alle Beteiligten wichtig für die Lösung des Problems sind und daß ihre individuellen Sichten gehört und ernstgenommen werden. Hierdurch werden die oftmals zersplitterten und gegeneinander kämpfenden Energien auf die gemeinsame Problemlösung fokussiert.

Im Zentrum der Zukunftswerkstatt steht also ein *aufgabenzentrierter Begegnungs-, Austausch- und Informationsverarbeitungsprozeß*. Um zu vermeiden, daß wir uns in den gewohnten Rollen begegnen, nur Stereotypen austauschen arbeitet die Zukunftswerkstatt in ihrer professionellen Weiterentwicklung mit vielfältigen Kreativitätstechniken. So lassen wir, um ein Beispiel zu geben, die Mitglieder einer Institution, die ihre Kommunikationsstruktur verbessern möchte, zunächst ein Symbol malen, das die Gefühlsqualität ausdrücken soll, die der Arbeitsplatz besitzt. Mithilfe solcher - für Viele zunächst ungewohnter - Verfahren gelingt es in der Regel sehr schnell, einen intensiven, problemzentrierten Austausch anzuregen, der auf diejenigen Aspekte fokussiert ist, die die TeilnehmerInnen wirklich betreffen.

Phasen der Zukunftswerkstatt

Eine Zukunftswerkstatt gliedert sich im Kern in drei Phasen:

- Phase 1: Kritik/Bestandsaufnahme
- Phase 2: Utopie/Phantasie
- Phase 3: Verwirklichung/Praxis

Phase 1: Kritikphase

Die klassische Zukunftswerkstatt beginnt zunächst mit einer *Kritikphase*. Hier darf - je nach zeitlichem Rahmen - über zwei Stunden oder einen ganzen Tag nur Kritik geübt werden. Mitglieder einer Betriebsabteilung werden beispielsweise aufgefordert, ihren Arbeitsalltag, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsergebnisse aus kritischer Perspektive zu beleuchten. Häufig werden so innerhalb kurzer Zeit eine Vielzahl von Kritikpunkten gesammelt, die aus Sicht der Beteiligten veränderenswert sind. Wir erhalten so ein Art *subjektiver Problemdiagnose*.

Arbeitete JUNGK zunächst mit einer einfachen Abfragetechnik, in der jeder seine Kritik per Zuruf nannte und diese dann auf Papierbahnen notiert wurden, so sind mittlerweile vielfältige Analyseverfahren entwickelt worden, die es ermöglichen, die kritisierten Mißstände genauer zu analysieren. Heute wird meist nach dem *Metaplansystem* gearbeitet. Hierbei handelt es sich um eine ausgefeilte Moderationsmethode, deren Kern darin besteht, daß die TeilnehmerInnen selbst alle wichtigen Arbeitsschritte mithilfe vorgefertigter Materialien visualisieren. In der Kritikphase schreibt zunächst jeder Teilnehmer seine Kritikpunkte auf einzelne, rote Karten. Innerhalb kürzester Zeit entstehen in einer Gruppe von 30 TeilnehmerInnen so bis zu 150 Kritikkarten. Die Karten werden dann von den Gruppen nach Oberbegriffen sortiert. Auf diese Weise entsteht eine nach thematischen Schwerpunkten geordnete Liste der Kritikpunkte. Arbeitet man mit Schulkollegien (BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETTER 1998), dann tauchen häufig folgende Kritikpunkte auf: Schlechte Kommunikation untereinander, Zeitdruck, kein gemeinsames pädagogisches Konzept, mangelnde Unterstützung durch Eltern etc. Im Anschluß erhält jeder der TeilnehmerInnen fünf Klebepunkte, die er auf die den Oberbegriffen zugeordneten Kritikpunkten kleben kann, um auszudrücken, welches Thema er/sie für am wichtigsten hält. Auf diese Weise erhält man schnell ein Bild der relevanten Mißstände.

Je nach Zielstellung arbeiten wir in dieser Phase auch mit szenischen Inszenierungen typischer Alltagssituationen. Oder die KollegInnen malen ein Bild ihrer Organisation bzw. ein Symbol, das ihre Situation am Arbeitsplatz ausdrückt.

Im Anschluß an die Punktwertung bilden sich Interessengruppen, die selbständig eine Problemanalyse ausarbeiten und später dem Plenum vorstellen. Hier kommen je nach Aufgabenstellung Verfahren zur Analyse der Problemebenen zur Anwendung (Beispiel für Analysefragen: Was liegt an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen? Was liegt an unserem Team? Was liegt an mir selbst?) Je nach Teilnehmerzahl findet die Kritikanalyse im Wechsel von Kleingruppen und Plenum statt.

Die Kritikphase wird häufig sowohl als Befreiung erlebt (endlich kann man mal aussprechen, was einen stört und kann mögliche Ursachen erheben), als auch als depressiver Tiefpunkt. Die Betrachtung der eigenen Lage unter einseitig kritischem Blickwinkel kann einem bisweilen das ganze Ausmaß der Misere drastisch bewußt machen. Hieraus erklärt sich auch, daß TeilnehmerInnen öfters Schwierigkeiten haben, die tatsächlichen Probleme in aller Schonungslosigkeit zu benennen. Viele müssen erst lernen, daß Kritik etwas positives ist, daß Kritik eine zentrale Ressource zur Verbesserung beinhaltet. Hier ist der qualifizierte Moderator gefragt, der - je nach Kontrakt - dafür sorgen muß, daß eine den Problemen angemessene Tiefendimension erreicht wird.

Die Zukunftswerkstatt ist ein experimenteller Schonraum, in dem uns mit der gebotenen Offenheit mit den negativen Aspekten unserer beruflichen und/oder privaten Lebensverhältnisse gegenseitig konfrontieren. Diese bisweilen dramatisch wirkende Konfrontation ist gewollt: aus der Konfrontation mit den negativen Aspekten entsteht der starke Wunsch nach einem Perspektivenwechsel. Während wir uns noch in der entmutigenden Kritikphase wähen, wächst doch schon in Untergrund eine Veränderungsenergie, die die Suche nach kreativen Lösungen speist und die in der Regel schon bald kraftvoll zum Ausdruck drängt.

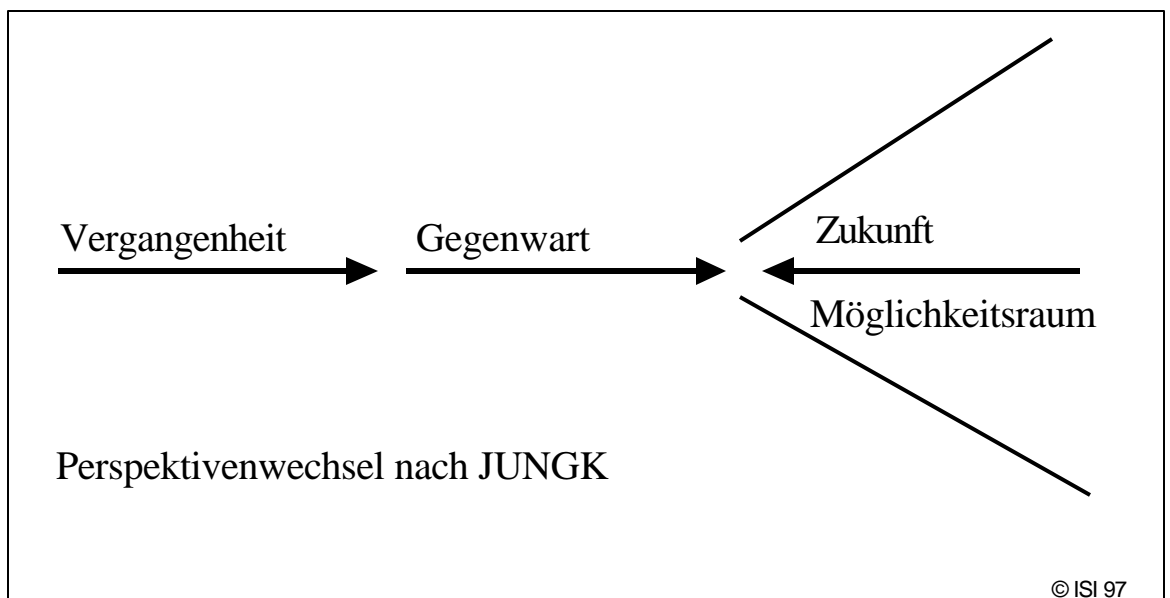
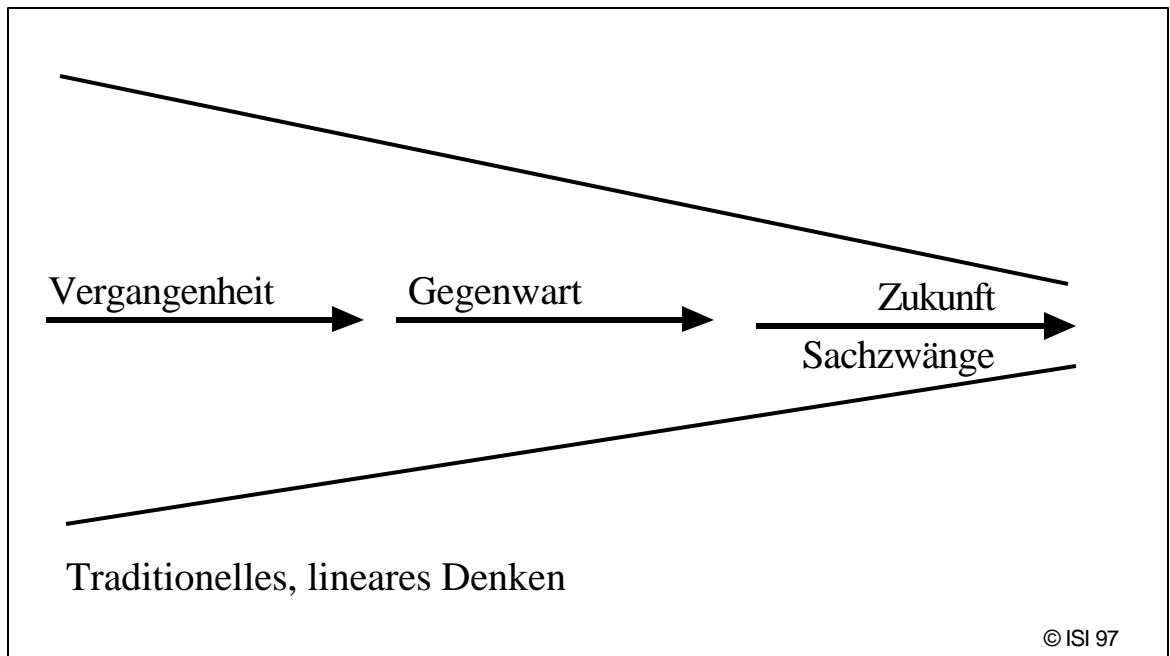
Phase 2: Phantasie- oder Visionenphase

Wenn nämlich die jeweilige Problemlage hinreichend beschrieben und analysiert worden ist, gehen die TeilnehmerInnen in eine *Phantasie- oder Visionenphase*, in der sie unterstützt durch Verfahren der Kreativitätsförderung utopische Phantasien, Visionen entwickeln und gestalten sollen. So sollen sie sich z.B. im Rahmen einer "Zeitreise" vorstellen, sie befänden sich im Jahre 2010 und die beklagten Mißstände hätten sich völlig nach ihren Wünschen und Vorstellungen verändert. Wichtig ist dabei die Vermittlung der Vorstellung, daß im Jahr 2010 alles möglich ist. In dieser Phase werden die TeilnehmerInnen dazu ermutigt, Routinen, Denkschablonen, fixierte Vorstellungen usw. zu verlassen und sich im Sinne eines visionären Brainstormings, eines freien Phantasierens und Tagträumens für bisher nicht für möglich gehaltene, überraschende, neuartige Lösungsperspektiven zu öffnen.

Dieser Visionenphase, die nach der belastenden Kritikphase häufig als befreiendes, euphorisierendes Element erlebt wird, liegt ein interessanter Perspektivenwechsel zugrunde, der einen Teil ihrer erstaunlichen Wirksamkeit

erklären kann. In den folgenden Schaubildern habe ich versucht, den Charakter und die Richtung dieses Perspektivenwechsels zu verdeutlichen:

Der Perspektivenwechsel in der Phantasie-/ Visionenphase der Zukunftswerkstatt



Wie sind diese Schaubilder zu lesen?

Das erste Abbild will zeigen, wie unser traditionelles Denken häufig abläuft: Wir betrachten wie Entwicklungen aus der Vergangenheit sich in der Gegenwart

fortsetzen und verlängern die so gewonnenen Einsichten als Trends in die Zukunft. Aus einem solchen linearen Denken, das die Entwicklungen der Vergangenheit in die Zukunft verlängert, entsteht das *Sachzwangsdenken*. Zukunft ist in einem solchen Denken durch die Festlegungen von Vergangenheit und Gegenwart bestimmt. Der eigene Handlungsspielraum *verengt* sich durch diese Festlegungen, grundlegende Innovationen erscheinen als unmöglich, weil wir uns als Sklaven der unumstößlich feststehenden Sachzwänge empfinden.

Die Orientierung an den Trends, die sich aus Vergangenheit und Gegenwart ablesen lassen, läßt die Zukunft als festgelegt erscheinen und bewirkt damit eine verhängnisvolle Einengung unseres wahrgenommenen Handlungsspielraums: sie schränkt allzu oft unsere soziale Phantasie ein und produziert Lösungen nach dem Mehrdesselben-Prinzip. Man kann das sehr schön an bestimmten Ausprägungen der Verkehrspolitik der letzten Jahre zeigen:

Aufgrund der ungebremsten Zunahme des Individualverkehrs, sehen sich Politiker gezwungen immer neue Straßen zu bauen. Zunächst wird der Belag der alten Straße erneuert. Nach einiger Zeit erkennt man, daß die so verbesserte Straße mehr Verkehr anzieht. Als Konsequenz wird sie ausgebaut und Maßnahmen zur Regelung des Verkehrsflusses wie Ampeln etc. werden vorgesehen. Doch auch diese Maßnahmen bringen auf Dauer keine Besserung. Also beschließt man einen zweispurigen Ausbau, was nur dazu führt, daß nach drei Jahren zur Rushhour regelmäßig Stau herrscht. Nun denkt man über eine Entlastungsstraße nach oder plant gar den dreispurigen Ausbau. Wohin diese Lösungen nach dem Mehrdesselben-Prinzip führen kann man in ernüchternder Weise an Los Angeles sehen, einer Metropole, die im Stau und Smog zu ersticken droht, trotz oder gerade wegen bis zu achtspuriger Highways. Was ist die Lösung für solche komplizierten Probleme?

Betrachten wir das zweite Schaubild, das die Wirkungsweise der Phantasiephase der Zukunftswerkstatt verdeutlichen soll: In der Phantasiephase versuchen wir uns von den Trendlinien, die aus einer Fortschreibung von Vergangenheit und Gegenwart herrühren, zu lösen und versuchen stattdessen uns freizumachen vom Sachzwangsdenken nach dem Mehrdesselben-Prinzip. Vorrübergehend verlassen wir das, was wir als "Realität" und "realistisch" betrachten und kreieren einen *visionären Möglichkeitsraum*, in dem wir querdenkerisch die gewohnten Geleise verlassen und völlig neue Perspektiven entwickeln können. Diese Lösung von den Sachzwängen wirkt oft als Befreiungserlebnis. Für viele TeilnehmerInnen ist es zunächst schwierig, eingefahrene Geleise zu verlassen und völlig frei zu visionieren. Nachdem entsprechende Blockierungen überwunden sind, erleben wir aber oft, daß eine erstaunliche Gestaltungsfreude entsteht. Viele Menschen entdecken, daß sie in der synergetischen Zusammenarbeit, in der Co-Kreativität der Gruppe kreative Ideen entwickeln können, die bisweilen weit über das hinausgehen, was im Sachzwangsdenken verhaftete Politiker und Experten entwerfen.

Ist die Visionenphase nicht eine folgenlose Spielerei?

Kritische LeserInnen werden spätestens hier fragen, ob es sich bei diesem Verfahren nicht um eine idealistische, folgenlose Spielerei handelt und ob man nicht besser die Planung der Zukunft berufeneren Experten überlassen sollte. Die Ergebnisse der systematisch betriebenen Zukunftsforschung ergeben aber laut BECHMANN (1998) eine ernüchternde Einsicht. BECHMANN bilanziert 40 Jahre Zukunftsforschung mit der Aussage: *Der Zeitgeist irrt immer!*.

Was heißt das? Wenn man die Voraussagen von Zukunftsstudien der letzten vierzig Jahre überprüft, dann kann man feststellen, daß es alle Studien auszeichnet, daß sie - trotz zum Teil aufwendiger wissenschaftlicher Begründungen - mit ihren Prognosen in wesentlichen Aspekten danebenlagen. Die berühmten Prognosen von KAHN & WIENER in den sechziger Jahren, um ein Beispiel zu geben, konnten zwar einige Trends voraussagen, sie übersahen aber völlig das mit der Ressourcenverknappung einhergehende Ökologieproblem und gingen von der globalen Zunahme des gesellschaftlichen Reichtums aus. Arbeitslosigkeit als zentrales Problem wurde nicht vorhergesehen. Und manchmal irrt sogar die gesamte Zukunft: Der Zusammenbruch der sozialistischen Staatensysteme wurde von der Expertenschar nicht vorhergesagt.

Der Futurologe BECHMANN zieht aus solchen Einsichten die Schlußfolgerung, daß bei der Bestimmung von Zukunftstrends die *Überraschungserwartung drastisch unterbewertet* wird. Wenn man sich systematisch mit der Geschichte der Zukunft beschäftigt, erkennt man, daß es sehr viel wahrscheinlicher ist, daß in Zukunft völlig überraschende, von kaum jemanden vorhergesehene Entwicklungen eintreten werden, als daß sich die absehbaren Trendextrapolationen aus Vergangenheit und Gegenwart linear in die Zukunft verlängern werden.

Wenn aber Zukunft so wenig vorhersagbar ist, warum beschäftigen wir uns dann überhaupt mit ihr? Ein Grund besteht darin, daß Zukunft in hohem Maße auch von *unseren Zukunftserwartungen und Zukunftsvorstellungen* beeinflusst wird, denn mit diesen Vorstellungen kreieren wir Felder, die die Zukunft beeinflussen. Die Phantasiephase der Zukunftswerkstatt dient in diesem Sinne als *Zukunftsuchinstrument* und kann nicht nur helfen, völlig neue Vorstellungen hervorzubringen, sondern zu einem Bewußtseinswandel, im jeweiligen Feld beizutragen. Indem wir uns z.B. vom Sachzwangdenken freimachen hoffen wir nicht nur völlig neue Lösungen zu finden, sondern wir versuchen auch uns von der scheinbaren Zwangsläufigkeit linearer Fortschreibungen zu befreien und mithilfe der Mobilisierung sozialer Bürgerphantasie Entwicklungen nach unseren Bedürfnissen zu beeinflussen.

Hätten sich etwa die protestierenden BürgerInnen in der DDR nach Expertenprognosen gerichtet, dann hätten sie erkennen müssen, daß - aus Expertensicht - ihr Protest keine realistische Chance gehabt hätte. In diesem Sinne kann ich - an NEGTS (NEGT & BUROW 1998) These anknüpfen, daß nur noch Utopie realistisch ist. Visionen sind realistischer, als das Festhalten an den scheinbar

unveränderbaren Fakten, da sie Zukunft gestalten. In vielen Bereichen bedeutet ein Fortschreiben der angeblichen Sachzwänge nämlich, daß wir auf eine Sackgasse zurasen. Deshalb ist es an der Zeit, in völlig neue Richtungen zu denken und zu handeln. Das Wissen, daß wir neue Lösungen brauchen, ist im System vorhanden und wird in fast jeder Zukunftswerkstatt ohne jegliche Beeinflussung von den TeilnehmerInnen in beeindruckender Weise artikuliert. In den Zukunftsvisionen scheint eine Ahnung des Neuen auf. Insofern ist die Phantasiephase der Zukunftswerkstatt keine folgenlose Spielerei, sondern ein wichtiges Instrument zur Erweiterung unserer sozialen Phantasie.

Abseits solcher übergreifenden Ziele eines Bewußtseinswandels, trägt die Visionenphase aber auch dazu bei, daß die TeilnehmerInnen entdecken, welche *gemeinsamen Sehnsüchte und Wünsche* sie verbinden. Diese werden zu einem kraftvollen Antrieb in Richtung auf den gewünschten Wandel. Wenn - wie wir oben gesehen haben - eine Mehrzahl Probleme mit Wandel hat, so entdecken TeilnehmerInnen in der Visionenphase, die *Faszination, die von Wandlungsprozessen ausgehen kann*, an denen man selbst beteiligt ist.

Methodenvielfalt ermöglicht Ausbruch aus Denkschablonen

JUNGK selbst forderte dazu auf, die Phantasiephase mithilfe vielfältiger Methoden dazu zu nutzen, um aus unseren Denkschablonen auszubrechen. Er sagt:

"Wir sitzen nicht nur in unserem Personengefängnis, sondern wir sind außerdem noch in einem Zeitgefängnis, weil wir gewisse Ideen unserer Zeit als selbstverständlich und als die einzigen wirklichen und richtigen betrachten. Z.B. ist ja die Chaos-Theorie ein Versuch, aus der Logik unserer wissenschaftliche-technischen Revolution herauszuspringen. Wir sind sowohl in einem individuellen Gefängnis, als auch in einem Zeitgefängnis, aus dem wir herauszukommen versuchen müssen. Wie können wir unser Gefangensein in Schablonen überwinden?"

Ein wichtiger Aspekt einer gelungenen Phantasiephase besteht darin, daß die Visionen in gegenseitiger Anregung in einem Dialogprozeß in Gruppen gestaltet werden. Zukunft wird so als etwas erfahren, das der gemeinsamen Gestaltung bedarf - ein Aspekt, dem in der individualisierten Risikogesellschaft eine besondere Bedeutung zukommt. Insofern sind Zukunftswerkstätten so etwas wie *öffentliche Versammlungsorte*, eine Art *polis* im Kleinen, eine konkrete Möglichkeit, sich aus der Individualisierungsfalle zu befreien. JUNGK führt dazu aus:

"Ein weiterer wichtiger Punkt ist, daß man in Zukunftswerkstätten lernt zu kooperieren und da kommen wir auf eine Frage: Bringen die Leute nicht immer nur ihre eigenen Interessen ins Spiel? Wiederholen sie nicht nur, was sie sowieso schon gedacht haben? Das ist in der Tat eine große Hemmschwelle und da spielt der Moderator eine ganz wichtige Rolle. Wenn ich als Moderator so etwas höre, dann sage ich dem Betreffenden: Das habe ich schon öfter von Dir gehört. Jetzt dreh es

doch einmal um. Jetzt versuch doch einmal das Gegenteil zu machen. Ich habe ja diese ganzen Kreativitätstechniken gelernt, wo man die Sache auf den Kopf stellt, wo man es paradox ausdrückt. Das sind zum Teil ganz mechanische Sachen, aber trotzdem merken die Leute mit einmal, es gibt ja nicht das, was ich denke, sondern es gibt noch andere Möglichkeiten. Durch den spielerischen Charakter der Zukunftswerkstatt können sie fixierte Denkstrukturen verlassen."

Sicher werden Sie sich jetzt fragen, ob diese optimistischen Thesen JUNGKs einer Überprüfung in der Realität standhalten: Was kommt bei diesem auf den ersten Blick recht simplen Verfahren heraus? Inwiefern verlassen die Visionen den bestehenden Rahmen? Inwiefern scheint in ihnen eine Ahnung neuartiger sozialer Phantasien und Visionen auf? Ist es überhaupt möglich, innerhalb des kurzen Zeitraums einer so begrenzten Veranstaltung die eigenen Denkgefängnisse zu sprengen?

Was kommt in der Phantasiephase heraus?

Natürlich ist die Zukunftswerkstatt kein Zauberinstrument und sicher funktioniert sie nur, wenn eine entsprechende Offenheit der TeilnehmerInnen vorhanden ist. In unserer Arbeit mit Zukunftswerkstätten zeigt sich aber häufig ein merkwürdiges Phänomen. Nach einem von Widerständen gekennzeichneten Anlauf, der oftmals durch bedrückende Zustandsbeschreibungen in der Kritikphase verschärft wird, kommt es in der Phantasiephase zu lustvollen, lebendigen, oft euphorisch besetzten kreativen Gestaltungen. Ein Beispiel aus der Lehrerfortbildung soll dies deutlich machen: Langjährig tätige LehrerInnen etwa drücken ihre Vision in einem Rollenspiel aus: Ein müdes, ausgebranntes, weitgehend kommunikationsunfähiges Kollegium sitzt zunächst abgewandt voneinander. Erst zaghaf, dann immer bestimmter kommen die Darsteller in Bewegung, werfen die einengende Ordnung um und stehen einander zugewandt im Kreis. Gemeinsame Vorstellungen eines veränderten Umgangs miteinander und einer bedürfnisorientierten Unterrichtsgestaltung werden in der spontanen Inszenierung einer Zukunftsschule sichtbar.

Oder: Eine Gruppe von Oberstudiendirektoren (Direktoren von Gymnasien) gestaltet folgende Vision in Form eines Rollspiels: Isoliert voneinander, in starrer Haltungen stehen sie mit dem Rücken zueinander um einen runden Tisch, bis einer beginnt sich vorsichtig umzusehen und zu bewegen. Er lockert sich, setzt sich und legt seine geöffnete Hand auf den Tisch. Nach und nach folgen alle seinem Beispiel: Acht Direktoren sitzen sich zugewandt und haben ihre Hände ineinander gelegt. Einige haben Tränen in den Augen. Das Plenum ist tief berührt von der Darstellung ihrer Kollegen.

Es ist schwer, in dünnen Worten widergeben zu wollen, welche Intensität der Begegnung in Zukunftswerkstätten entstehen kann und wie prägnant unterdrückte Wünsche hervortreten. Bedürfnisse und Wünsche, die unterdrückten Visionen eines anderen Miteinanders, kommen in der Visionenphase zum Vorschein und wirken als Antriebskraft zur Bearbeitung der in der Kritikphase erhobenen Probleme. Das

einfache Strukturschema (Kritik-Vision-Umsetzung) läßt - je nach Zielgruppe und Aufgabenstellung - Raum für vielfältige Gestaltungen: von Sketchen über Rollenspiele bishin zu kleinen Theateraufführungen, spontanen Aktionen, der Entwicklung von Szenarien, dem Bau eines Therapiezentrums der Zukunft als Papiermodell, der Vorstellung neuer Produkte usw. reicht eine breite Palette innovativer Gestaltungsversuche, die wir im Laufe der Jahre in unterschiedlichsten Teilnehmerkreisen erlebt haben.

Handelt es sich um eine gut strukturierte Zukunftswerkstatt mit ausreichender Zeit zum Ausarbeiten und Gestalten, dann zeigt eine genauere Analyse der Visionen zum einen eine erstaunliche Kreativität der TeilnehmerInnen, zum anderen aber auch eine oft überraschende Fähigkeit zu innovativen Problemlösungen, selbst in Gruppen, von denen man solche Durchbrüche zunächst nicht erwartet.

Zu welchen innovativen Leistungen solche Gruppen fähig sind, habe ich an anderer Stelle (BUROW & NEUMANN-SCHÖNWETER 1998) ausführlich beschrieben:

In einem unserer Einführungskurse kritisieren Lehramts-Studierende die Schulwirklichkeit, die sie vor kurzem noch als SchülerInnen erfahren haben. In Abb.1 sind in der rechten Spalte die Kritikbegriffe aufgelistet, die dann in der linken Spalte positiv umformuliert wurden, als Grundlage für die Entwicklung eigener Visionen. In der Phantasiephase stellen sich die Studierenden eine Schule vor, die ihren Bedürfnissen entspricht und gestalten diese Vorstellungen. In Abb.2 sehen wir eine solche Vision. Was ist an ihr bemerkenswert?

Unter der programmatischen Überschrift "Alles ist möglich" wird ein Schulmodell vorgestellt, das HARTMUT v. HENTIGs in der Laborschule Bielefeld in langen Jahren entwickeltem Konzept der Schule als Lebens- und Erfahrungsraum ähnelt. Das Klassen- und Fachprinzip ist aufgelöst zugunsten einem personenbezogenen Interessengruppenkonzept. Die Schule ist so aufgebaut, daß sie zum Lernen einlädt und den SchülerInnen selbstbestimmtes Lernen ermöglicht. Neben Labors und Fachräumen gibt es auch Spiel- und Ruhezone. In der Architektur geht diese Vision allerdings weit über die Laborschule hinaus. So bettet sie sich harmonisch in die umgebende Natur ein und ist schon von ihrer archetypischen Rundform her kein Fremdkörper. Lernen und Leben, Schule und Umwelt sind nicht künstlich voneinander getrennt.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Auch in anderen Bereiche, etwa bei der Entwicklung von Vorstellungen für eine veränderte Zusammenarbeit in Teams, beim Entwurf von Zukunftsvisionen in Kleinbetrieben, bei der Gestaltung optimaler Arbeitsplätze oder in der Erfindung neuer Produktlinien treten in der Phantasiephase ungenutzte kreative Ressourcen und soziale Phantasie zutage. Doch wie steht es mit der Umsetzung, denn schließlich ist sie ein Prüfstein für die Wirksamkeit des Ansatzes.

Phase 3: Umsetzungsphase

Obwohl JUNGK die Zukunftswerkstatt als Instrument der Kreativitätsförderung verstand, sollten Kritik und Visionen in konkrete Umsetzungsprojekte münden.

Protokolle über erfolgreiche Werkstätten werden von der Internationalen Bibliothek für Zukunftsfragen gesammelt. Sie sind aber noch nicht systematisch ausgewertet. Auch der ehemalige Mitarbeiter JUNGKS, Norbert MÜLLERT, (1996) sammelt und publiziert entsprechende Protokolle. Der Nürnberger

Stadtplaner Reinhard SELLNOW (1995) hat eine Reihe solcher Dokumentationen veröffentlicht. Besonders hervorzuheben sind auch die zahlreichen Veröffentlichungen Waldemar STANGES, der insbesondere in seinem Projekt "Planen mit Phantasie" sowohl im Text wie auch in einem Begleitfilm anschaulich zeigt, welche Auswirkungen die Arbeit mit Zukunftswerkstätten im Bereich der kommunalen Bürgerbeteiligung haben kann. Ich habe selbst - zusammen mit KollegInnen - in mehreren Veröffentlichungen unsere Arbeit mit Zukunftswerkstätten - insbesondere im Bildungsbereich und in der Beratung von Organisationen - dokumentiert. Insgesamt bleibt aber festzuhalten, daß eine systematische Aufarbeitung der Ergebnisse einstweilen noch aussteht.

Betrachten wir deshalb zunächst den idealtypischen Ablauf der Umsetzungsphase. Der geniale Kunstgriff JUNGKs besteht - wie ich oben erläutert habe - im *Perspektivenwechsel* und der *Eröffnung eines tendenziell unbegrenzten Möglichkeitsraum für Zukunftsgestaltung*. In Fortführung dieses Gedankens geht es in der Realisierungsphase zunächst darum, aus den Visionen diejenigen Ideen, Projekte usw. herauszuarbeiten, an deren Umsetzung Interesse besteht. An die Einigung auf konkrete Projekte, also z.B. die Umgestaltung des Lehrerzimmers, die Abschaffung des Schulstundenprinzips, die Gründung eines Teams, die Einführung einer neuen Produktlinie, die Konzipierung eines Fortbildungsprogramms, die Entwicklung einer neuartigen Wahlkampfstrategie, der Entwurf eines neuen Verkehrskonzepts - um nur einige Beispiele aus unserer Arbeit zu nennen - schließt sich die Bildung von Projektgruppen an, die einen Umsetzungsplan erarbeiten.

Dies geschieht in folgender Weise: Die Mitglieder der Projektgruppe gehen in Teilschritten von ihrer Zukunftsvision, deren Realisierung sie z.B. im Jahr 2010 ansetzen, in die Gegenwart zurück. Die Frage lautet: Was muß bis 2007 geschehen? Was bis 2003? Was bis 2000? Welchen konkreten Schritt unternimmt wer mit wem Montag nächster Woche?

Konkreter Umsetzungsplan

In der *Umsetzungsphase* erweist sich, wie groß der Problemdruck der TeilnehmerInnen ist. In Firmen und Institutionen, die durch äußere Zwänge unter Veränderungsdruck stehen, entsteht oft eine engagierte Bereitschaft konkrete Projekte anzugehen. In öffentlichen Institutionen oder informellen Gruppen fehlt dieser Druck und das dahinterstehende gemeinsame Interesse häufig. Deshalb ist es dort schwieriger zu einer gemeinsamen Umsetzungsstrategie zu kommen.

Nach Abschluß der Visionenphase wird in Gruppen erarbeitet, welche Projekte sich aus den Visionen ergeben. TeilnehmerInnen ordnen sich den sie interessierenden Projekten zu und arbeiten einen detaillierten Umsetzungsplan aus, in dem die konkreten Teilschritte mit klaren Verantwortlichkeiten benannt werden und bestimmte Überprüfungsphasen vorgesehen sind. Je nach Zielstellung der Werkstatt kommen spezielle Projektplanungshilfen bzw. Verfahren des Projektmanagement

zur Anwendung, die bei der Zielklärung und dem Finden einer geeigneten Umsetzungsstrategie Unterstützung bieten. Hierzu gehören die bekannten Verfahren, die wir aus dem Bereich der Organisationsentwicklung kennen, wie z.B. Stärken-/Schwächen- Analysen, Kräftefeldanalysen usw.

Eine wichtige Aufgabe der Moderatoren ist es in dieser Phase, die Interessen der TeilnehmerInnen genauer abzuklären und festzustellen, inwiefern Veränderungsbereitschaft besteht. Es kommt also durchaus vor, daß Mitglieder einer Institution den dreiphasigen Prozeß durchlaufen und am Ende feststellen, daß sie keine Veränderung wünschen. In einem solchen Fall, benutze ich die Werkstatt als Feedback-Instrument, indem ich den TeilnehmerInnen deutlich mache, wie sie selbst dazu beitragen den beklagten Status-Quo aufrechtzuerhalten.

Handelt es sich jedoch um eine engagierte Gruppe mit geklärten Zielen und gemeinsamen Interessen, dann kann die begeisternde Aufbruchsstimmung in die Umsetzungsphase hineinstrahlen und einen bedeutsamen Energieschub in Richtung gemeinsamen Wandel bewirken. Das stagnierende Feld ist nach einer solchen Werkstatt nachhaltig verändert.

Im Anhang habe ich Literatur aufgeführt, die vertiefend in die Methodik der Zukunftswerkstatt einführt. Es zeigt sich, daß die *Zukunftswerkstatt ein ideales Instrument für die Initiierung phantasievolle und folgenreicher sozialer Experimente* ist. Ein solches Projekt, an dessen Realisierung ich arbeite, möchte ich abschließend skizzieren.

Das Projekt Zukunftszeichen - Eine Stadt wird zum Kreativen Feld

Eine Möglichkeit, um die innovativen Kräfte einer Firma, einer Institution oder eines Gemeinwesens so zu konzentrieren, daß sie insgesamt zu einem Kreativen Feld werden, besteht darin, mehrere Zukunftswerkstätten parallel zu veranstalten. So haben wir mit 120 zunächst äußerst skeptischen LehrerInnen, die zu Schulentwicklungsmoderatoren ausgebildet wurden, zehn Zukunftswerkstätten zur Entwicklung eines neuen Schulentwicklungsprogramms parallel durchgeführt (dokumentiert in: Ullmann 1998). Die ModeratorInnen präsentierten ihre Visionen vor der Großgruppe in vielfältigen Darstellungsformen: Von detaillierten Prozeßplanungen, über begeisternde Zukunftsmärchen, mitreißenden Songs bishin zu ganz konkreten Programmen reichten die Visionen und regten zu einer Reihe von konkreten Projekten an. Die anfängliche Skepsis wich einem Erstaunen darüber, wieviel an unentdeckten Fähigkeiten in der Großgruppe steckte.

Dadurch, daß neue Beziehungen geknüpft und gemeinsam geteilte Wünsche ausgedrückt werden, kommt das Feld in Bewegung und wird tendenziell zu einem Kreativen Feld. Das Erlebnis dieses Wandels vom stagnierenden zum Kreativen Feld ist einer der Gründe, warum Zukunftswerkstätten häufig als befreiende und begeisternde Erfahrung gewertet werden. Einzelne und Gruppen erleben in solchen Fällen, wie sie aus verhärteten Verhältnissen heraus gemeinsam in Bewegung kommen und zu selbstbewußten Mitgestaltern ihrer Zukunft werden. In erfolgreichen

Zukunftswerkstätten haben sie ein Stück ihrer bislang ungeahnten Fähigkeiten entdeckt, ihren "Self-Support" (die selbstunterstützenden Fähigkeiten) erweitert. Die gemeinsam erarbeitete Vision wirkt als energetisierender Anziehungspunkt im Feld, während die Realisierungsschritte den Weg zeigen, wie diese Vision Wirklichkeit werden kann.

Mit unserem Institut für Synergie und soziale Innovationen arbeiten wir an einem *Projekt Zukunftszeichen*. Das Projekt Zukunftszeichen knüpft bewußt an Josef Beuys bekanntes Projekt 7000 Eichen an, der ja mit seinem Konzept der sozialen Plastik nach neuen Wegen der Bürgerbeteiligung gesucht hat. Unter dem Motto Stadtverwaltung statt Stattverwaltung hatte er auf einem Platz der Stadt Kassel 7000 Basaltstelen auftürmen lassen. Die Bürger konnten jeweils eine Stele kaufen und mit dem Erlös wurde eine Eiche gepflanzt neben die die Stele gesetzt wurde. Noch heute profitiert das Stadtbild Kassels von dieser umstrittenen Aktion, die von Reaktionen begeisterter Zustimmung bis radikaler Ablehnung begleitet wurde. Neben der ästhetischen Gestaltung des Stadtraums erreichte BEUYS mit dieser Aktion einen hohen Grad an Sensibilisierung bezüglich Fragen der Stadtökologie.

Die Idee des Projektes Zukunftszeichen besteht nun darin, in einer Stadt eine Vielzahl von Zukunftswerkstätten mit hunderten von Bürgern, Vereinen, Verbänden etc. gleichzeitig durchzuführen. Unter dem Motto "Zukunftszeichen – Bürger gestalten ihre Stadt" arbeiten Bürgergruppen, die einen repräsentativen Querschnitt der Stadtbevölkerung darstellen und durchlaufen die Kritik-, Visionen- und Realisierungsphase. Die Stadt wird so insgesamt zu einer großen Zukunftswerkstatt. Ziel ist es neben anderem, eine *neue Form des politischen Diskurses durch die Verwendung ästhetischer Gestaltungsprozesse* zu erreichen. So sollen die Gruppen ein Zeichen entwickeln, das ihre Kritik bündelt und positiv wendet. Mit diesem Zeichen drücken sie etwas aus, was sie für die Entwicklung ihrer Stadt am wichtigsten empfinden. Zu diesem graphisch gestalteten Zeichen, können sie eine Unterschrift, ein Motto oder eine Parole setzen.

Auf diese Weise entstehen in allen Stadtteilen und von unterschiedlichsten Gruppierungen mehrere hundert Zeichen. Diese werden mit den Fotos der Gruppe versehen in Geschäften und öffentlichen Gebäuden ausgestellt. Auf diese Weise wird die Stadt zum Kreativen Feld. Die vielfältigen Zeichen, die ihre Bürger setzen, werden sichtbar und bilden den Anstoß für in den Stadtteilen stattfindende Diskussionsforen. Die Symbole bringen Botschaften zum Ausdruck, die unter der "Alltagsoberfläche der Stadt" verborgen sind und stoßen vielfältige Diskussion über den Zustand und die Zukunft der Stadt an. Da Symbole vielfältig interpretierbar und ästhetisch ansprechend sind, können neue Gedanken entstehen und eingefahrene Rituale des politischen Diskurses verlassen werden. Die Bürger "bilden" bzw. "bebildern" ihre Stadt und tragen so zu neuen Sichtweisen bei. Anders als bei CHRISTOs spektakulärer Verhüllung des Reichstages würde hier eine ästhetische Aktion im öffentlichen Raum der Stadt entstehen, die ein "Abbild" der Bürger wäre.

Gleichzeitig könnte ein solches Projekt einen Anstoß dafür bilden, mit neuen Formen partizipativer Zukunftsgestaltung zu experimentieren.

Wie Zukunftswerkstätten wirken: Freisetzung unterdrückten Symbolwissens und ungenutzter kreativer Ressourcen

Bisher ist noch nicht viel über die Wirkungsmechanismen der Zukunftswerkstatt geschrieben worden und ich möchte hier nur kurz meine persönlichen Einschätzungen anführen. Eine besondere Leistung JUNGKS besteht meineserachtens darin, daß er die Bedeutung intuitiven, Symbol-gebundenen Wissens erkannt und eine Methode zum gemeinsamen Ausdruck dieses Wissens gefunden hat. In den kreativen Gestaltungen, die TeilnehmerInnen in Zukunftswerkstätten entwickeln, drückt sich nämlich eine Freisetzung verschütteter gattungsspezifischer in Symbolen gebundener Bedürfnisse aus. Indem durch das Setting der Zukunftswerkstatt ein Kreatives Feld der gegenseitigen Anregung geschaffen wird, zu einem freien Assoziieren, zum "Gehirnsturm" wie es JUNGK selbst ausdrückt, eingeladen wird, werden Denkbarrieren und -schablonen überwunden und neuartige Verknüpfungen zwischen dem von den Beteiligten eingebrachten Wissen und Vorstellungen hergestellt. Einengende Bewertungsmaßstäbe werden vorübergehend außer Kraft gesetzt und damit zu einer angstfreien, innovationsfreundlichen Lernatmosphäre beigetragen, die dazu beitragen kann, ungenutzte kreative Ressourcen freizusetzen, von denen der Einzelne häufig gar nichts weiß.

Im *Dreischnitt Kritik - Phantasie/Utopie - Umsetzung* spiegelt sich ein *allgemeiner Grundtyp menschlicher Problembewältigung*, den JUNGK allerdings um eine entscheidende Akzentuierung, die *Aufhebung des linearen Denkens*, verändert. So überlegen wir uns in der Phantasiephase, wie eine wünschenswerte Zukunft aussehen könnte und beleuchten von diesem - nicht an Fortschreibungen der Gegenwart gebundenen - Zukunftsszenario unsere Wirklichkeit. An die Stelle des häufig anzutreffenden linearen Denkens, das nur die Vorstellungen aus der Vergangenheit in die Zukunft verlängert, entstehen so völlig neue Vorstellungsräume, wird der Gestaltungsspielraum kreativ erweitert. Diese *Freisetzung aus fixierten Denkschablonen* ist einen der Ursachen für den erstaunlich intensiven und konstruktiven Motivationsschub in Richtung auf Innovation, denn plötzlich können wir uns aus den Sachzwängen lösen, die Umwälzungen angeblich so schwer machen.

Einen weiteren Grund für die befreiende Wirkung sehe ich in der Gestaltung der Visionen mithilfe kreativer Medien, etwa indem TeilnehmerInnen ihre Ideen zunächst malen, spielen, auf jede nur denkbare Art darstellen. Hierdurch wird die oftmals einengende und in Schablonen fixierte verbale Ebene unterlaufen und kann ein *Durchbruch zu archetypenähnlichen Ursymbolen, die gattungsspezifische*

Bedürfnisse ausdrücken, gefördert werden. Dies muß erläutert werden. Wer hunderte von Zukunftswerkstätten durchgeführt hat, dem fällt auf, daß in der Visionenphase – unabhängig von der unterschiedlichen Zusammensetzung der Teilnehmer - immer wieder ähnliche Symbole und Visionen ausgedrückt werden. Ich habe den Verdacht, daß hier allgemein menschliche Grundbedürfnisse zum Ausdruck kommen, die tief in unsere "Natur" eingegraben sind. So werden Gebäude meistens rund und nicht eckig gezeichnet, gibt es überall offene Kommunikation und freie Begegnung. Kreiszeichen, Bäume und Sonnen tauchen immer auf. Kurz: es scheint eine Ebene von Grundbedürfnissen zu geben, die wir unabhängig von Herkunft, Status, Alter usw. teilen.

Hieraus erklärt sich auch z.T. das immer wieder anzutreffende euphorische *Gefühl der Gemeinsamkeit*. In den wechselseitigen Spiegelungen der intuitiven Visionen scheinen allgemein menschliche Grundbedürfnisse hindurch, zeichnet sich eine *momentane Befreiung von Fremdbestimmung* ab. Zukunftswerkstätten leisten so einen Beitrag zur Befreiung von abstraktem, nicht personenbezogenen Wissen und stoßen einen Prozeß der Selbstorganisation von Individuen an.

So stellen die oben skizzierten Visionen etwa einer Schule der Zukunft (Abb.2) kein zufälliges und belangloses Ergebnis dar, sondern verweisen auf solche gattungsspezifischen Bedürfnisdimensionen, die Experten aufgrund ihrer einseitig spezialisierten Wahrnehmungsrichtung häufig übersehen. Zukunftswerkstätten werden so zu einem *wichtigen Instrument der Freisetzung intuitiven Wissens*, das in das enge Korsett fachwissenschaftlicher Vorstellungen eingezwängtes Expertenwissen ergänzen oder sogar erweitern kann. Aufgrund der gattungsspezifischen Verankerung dieses intuitiven Wissens enthält es zugleich eine ganzheitliche, gewissermaßen "*inter- bzw. transdisziplinäre*" *Perspektive*, die ein weiterer Grund für die Faszinationskraft der spontanen Visionen ist. Die Zukunftswerkstatt gibt mit ihrem einfachen Phasenmodell ein unmittelbar einleuchtendes Strukturschema vor, das es im Sinne eines sichernden Geländers, den TeilnehmerInnen leicht macht, ihre eingefahrenen Muster zu überwinden, völlig neue Erfahrungen zu machen, Synergiepartner zu finden und ein Kreatives Feld zu bilden.

Anwendungsbereiche von Zukunftswerkstätten

Ich betrachte Zukunftswerkstätten als ein vielseitiges Instrument zur *Zukunftserfindung, Zukunftsgestaltung und Kreativitätsfreisetzung*. Mit relativ wenig Aufwand lassen sich Werkstätten zu den verschiedensten Themenbereichen und Aufgabenstellungen durchführen. Der *Dreischritt Kritik, Vision, Umsetzung* läßt sich in fast allen Bereichen anwenden, in denen es darum geht, die Beteiligten dazu zu befähigen, eine kritische Bestandsaufnahme und eine weiterführende Vision zu entwickeln sowie diese in konkrete Projekte zu übersetzen. In der weiterführenden Literatur im Anhang finden Sie konkrete Hinweise zu speziellen Bereichen

und ein Verzeichnis kompetenter ModeratorInnen. Da es im Bereich der Methoden und Anwendungsfelder genügend Literatur gibt, auf die ich im Anhang verweise, beschränke ich mich hier darauf, einige Anwendungsbereiche aufzuführen, in denen sich Zukunftswerkstätten als günstig für die Einleitung sozialer Innovationen erwiesen haben.

Erfinden von Zukunft bezogen auf

- * Entwicklung von Visionen für die gemeinsame Organisationsentwicklung
- * Zukunftswerkstatt als Start für den Aufbau einer "Lernenden Organisation"
- * Entwicklung von Visionen für Kollegien, Teams, Firmenabteilungen usw.
- * Entwicklung von neuen Konzepten, Ideen, Produkten usw.
- * Entwicklung von gemeinsamen Projekten
- * Entwicklung von neuen Verkehrskonzepten
- * Entwicklung von Fortbildungsprogrammen
- * Förderung von Synergiepartnerschaften
- * Analyse der eigenen Ziele und persönliche Lebensplanung,
- * Förderung von Partizipation und Demokratie, Bürgerbeteiligung
- * Kreativitätsförderung, Ausbildung sozialer Phantasie, Bildung Kreativer Felder
- * Interkulturelles Lernen, generationen-, kulturenübergreifende Lernprozesse
- * Entdecken neuer Tätigkeitsfelder

Abschließend möchte ich noch einmal Robert JUNGK zu Wort kommen lassen, der im bereits zitierten Interview einige weitergehende Überlegungen ansprach.

JUNGK: Für mich ist die Veränderung der Gesellschaft immer wieder ein Generalthema: Was können wir aus den momentanen Krisensituationen lernen? Wie weit müssen wir die Wirklichkeit verändern, nicht nur der Gesellschaft, auch der Technik, auch der Wirtschaft? Also das Wesentliche ist, daß man in den Zukunftswerkstätten Veränderung als etwas Notwendiges schätzen lernt und vor Veränderungen keine Angst mehr hat. Veränderung bietet Chancen und ist der wirklichkeitsangepaßte Umgang, weil sich die Wirklichkeit ja dramatisch verändert.

Die Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Wissenschaft und Technik und vor allem auch den Entwicklungen in der Dritten Welt. Im Angesicht der globalen Weltgesellschaft brauchen wir multikulturelle Zukunftswerkstätten, denn ein Inder wird gewisse Dinge, die wir für selbstverständlich halten, völlig anders sehen; ein Afrikaner wird ganz andere Dinge für wichtig halten. Man kann in Zukunftswerkstätten lernen, das nicht nur als Fremdes zu sehen, sondern als Eigenes draufzupflanzen, etwa wie man Pflanzen kreuzt. Wir müssen unsere Kultur der anthropologisch-zivilisatorischen Verengung überwinden und dazu taugt alles, was zu einem Ausbruch aus diesen als selbstverständlich angenommen Mustern führt.

So meine ich, daß die Gesellschaft keineswegs fertig ist, sondern daß eben die Gesellschaft, daß ist meine größte Sehnsucht, daß diese vielen unterdrückten, nie ins Spiel gekommenen Kräfte der vielen Menschen, die an viel zu frühen Momenten Abschalten, Ausschalten, nur noch mitmachen, mitlaufen, daß dieser enorme Schatz, der in Milliarden Menschen steckt, daß der gehoben wird. Das ist meine große Sehnsucht und ich glaube, daß das möglich ist.