

## Zukunftswerkstatt Zukunftskonferenz Open Space

### Kreativmethoden für Gruppen

Verfasser: Hans Holzinger  
Robert-Jungk-Bibliothek für  
Zukunftsfragen

JBZ

© Holzinger/JBZ

## Kreativität von Gruppen

- Viele bahnbrechende Erfindungen wurden durch **Einzelleistungen** von „Genies“ geboren.
- Doch: In der Regel sind Gruppen **kreativer**.
- Mehr Menschen haben einfach **mehr Ideen**.
- Mehr Menschen bringen auch **mehr Sichtweisen** ein und geben daher ein besseres Bild von der „Wirklichkeit“.
- Nicht zuletzt: Ein in Gruppen entstehendes **Wir-Gefühl** setzt Energien frei, um neue Dinge gemeinsam anzugehen.

JBZ

© Holzinger

## Gruppen brauchen „Hilfe(n)“

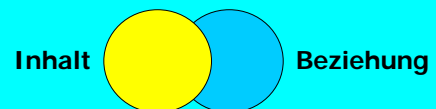


- Gruppen können viel bewegen
- Gruppen müssen zusammenwachsen
- Gruppen brauchen Unterstützung

JBZ

© Holzinger

## Kommunikationsebenen



Jede Kommunikationssituation hat zwei Ebenen

JBZ

© Holzinger

## Kommunikationsformen

**Monologisch**  
(Vortrag, Referat)  
Information in  
konzentrierter Form

**Dialogisch**  
(Diskussion, Gespräch)  
Austausch, Abwägen  
von Standpunkten

**Assoziativ**  
(Brainstorming)  
Erfassen der Vielfalt an  
Meinungen, Ideen usw.

JBZ

© Holzinger

## Zukunft gemeinsam entwickeln

Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Open Space



- Nicht das Trennende, sondern das was wir gemeinsam als Zukunft entwickeln wollen, steht im Mittelpunkt

JBZ

© Holzinger

## Zukunftswerkstatt

### „Betroffene zu Beteiligten machen“

Beschreibung n. Robert Jungk  
und eigenen Erfahrungen  
(Mehr dazu s. Foliensatz 3 + 4)

JBZ

© Holzinger/JBZ

## Zukunftswerkstatt Entstehungsgeschichte

- Gegründet von Robert Jungk im Kontext der Entstehung von **Bürgerinitiativen** in den 70er-Jahren mit dem Ziel, Betroffene zu Beteiligten zu machen.
- **Weiterentwicklung** für Partizipationsmodelle in Betrieben, Kommunen, Schulen u.a. sowie für die Organisationsentwicklung.

JBZ

© Holzinger

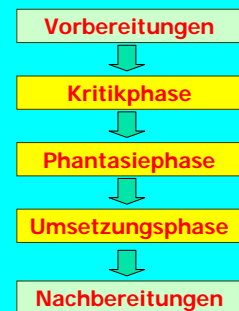
## Zukunftswerkstatt Ausgangsüberlegung

- Vorhandene Unzufriedenheit von BürgerInnen braucht Artikulationsraum und die Wendung ins Konstruktive.
- Die Kraft der Wünsche und Zukunftsträume soll kreativ genutzt werden.
- Die Arbeit in engagierten Gruppen erfordert eine „Struktur“, um zu konkreten Ergebnissen zu führen.

JBZ

© Holzinger

## Zukunftswerkstatt Phasenmodell



JBZ

© Holzinger

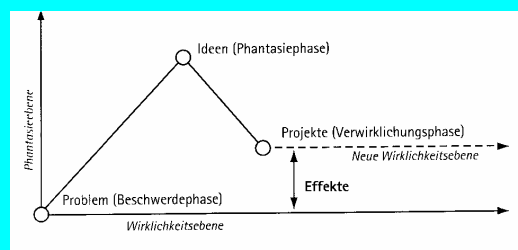
## Vorteile der drei Phasen

- **Inhaltlich:** Zunächst erfolgt die Erfassung der Probleme (bzw. des Ist-Zustands), dann wird bewusst von der Wirklichkeit „abgehoben“ (freies Phantasieren, Wünsche...), um erst nach diesem Zwischenschritt zur Realität zurückzukehren.
- **Gruppendynamisch:** In der Kritikphase wird Unmut, Unzufriedenheit, Frust „losgelassen“, in den folgenden Phasen wird nur mehr konstruktiv-zukunftsorientiert gearbeitet (Ausschaltung des Dauernörgelns).

JBZ

© Holzinger

## Zukunftswerkstatt Drei Ebenen



Nach: Kuhn/Müllert 1996

JBZ

© Holzinger

Zukunftswerkstatt

## Drei Regeln

---

Alles ist wichtig

Alle kommen zu Wort

Alles wird festgehalten

JBZ © Holzinger

Zukunftswerkstatt

## Verwendete Methoden

---

- Brainstormings
- Trichterprinzip
- Metaplan- Rubrizieren
- Aktionsplan
- Wechsel von Plenum und Kleingruppen
- Spiele zur Auflockerung und Kreativitätsanregung

JBZ © Holzinger

Zukunftswerkstatt

## Brainstorming

---

- Ziel: viele Sichtweisen und Ideen sammeln
- Keine Zensur im Kopf
- Eine Idee gibt die nächste
- Auf Karten notieren
- Keine Bewertung, Kritik und Diskussion
- Keinen Stress entwickeln

JBZ © Holzinger

Zukunftswerkstatt

## Trichterprinzip

---

Auswahl treffen und verdichten

Sichten und rubrizieren

Breite Sammlung von Sichtweisen und Ideen

JBZ © Holzinger

Zukunftswerkstatt

## Was sie bewirkt?

---

- Die TN, gewöhnt daran, dass ihre Ansichten als „unqualifiziert“ beiseite geschoben werden, gewinnen **Selbstvertrauen**;
- Sie beginnen sich als **aktive Teilnehmer** am kommunalen, regionalen, nationalen und internationalen Geschehen zu begreifen;
- Ihre eigenen für eine humane Zukunftsgestaltung unersetzlichen **Lebenserfahrungen** werden endlich gehört;
- Die verschütteten **Phantasiequellen** beginnen wieder zu fließen;
- Weil sie in dieser demokratischen Einrichtung nicht nur zuhören, sondern auch selber sprechen können, sind sie viel eher bereit, zu **lernen** und entsprechend zu handeln;
- Das gemeinsame Entwickeln konkreter Zukunftsvorstellungen schafft eine starke **Erlebnismgemeinschaft**.

n. Jungk/Müllert 1989, S. 21

JBZ © Holzinger

Zukunftskonferenz

---

## Das ganze System in einem Raum

Nach Knut Hüneke

in: Heino Apel u.a.: Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Bonn: 1998

JBZ © Holzinger/JBZ

## Zukunftskonferenz Kurzbeschreibung

- **„Methode**, eine größere Zahl von Personen (in der Regel 64) aus unterschiedlichen Anspruchs- und Interessensgruppen einer Organisation oder Gemeinde für drei Tage in einen Raum zu bringen, um dort unter einem klar definierten Ablauf einen Konsens über Ziele zu erreichen.“ (K. Hüneke)
- **Zwei Zielebenen**: Entwicklung von
  - konkreten Zielen und Maßnahmen
  - Energie und Motivation, Wir-Gefühl und Gemeinschaftskultur
- **Gründung** durch Sandra Janoff und Marvin Weisbord in den 80er Jahren in den USA, im deutschen Sprachraum durch Matthias zur Bonsen weiterentwickelt.

JBZ

© Holzinger

## Zukunftskonferenz Prinzipien im Überblick

- **Das ganze offene System in einen Raum bringen**: Aus der Summe der Teilsichten soll im Rahmen der Konferenzdynamik eine neue gemeinsame Sicht entstehen. Daher ist eine „repräsentative“ Zusammensetzung der Gruppe wichtig.
- **Fokus auf Zukunft statt auf Probleme richten**: Wir schauen gemeinsam in die Zukunft und entwickeln Visionen.
- **Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten**: Es gibt mehr Gemeinsamkeiten als gemeinhin angenommen wird (Motto).
- **Das ganze offene System untersuchen**: Der Vielfältigkeit der Interessen, Werte und Ansichten Raum geben.
- **In selbststeuernden Gruppen arbeiten**: Selbstständiges Arbeiten der Kleingruppen und Plenumspräsentationen erhöhen Identifikation.
- **Maßnahmen** erst planen, wenn Konsens über Ziele erreicht ist.

JBZ

© Holzinger

## Zukunftskonferenz Ablauf in 6 Phasen

### Hauptphase 1: Schaffung einer gemeinsamen Basis

- Unterphase 1: Was ist unsere gemeinsame Geschichte?
- Unterphase 2: Welche Entwicklungen kommen von außen auf uns zu? (Gegenwart außen)
- Unterphase 3: Interne Bestandsaufnahme. Worauf sind wir stolz, was bedauern wir? (Gegenwart innen)

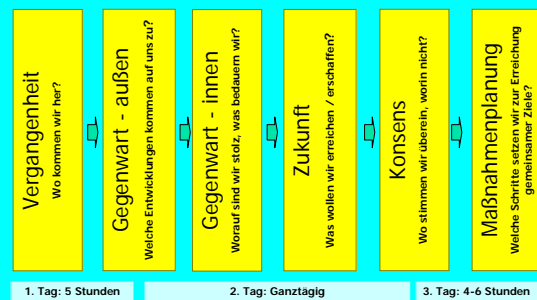
### Hauptphase 2: Schaffung einer wünschenswerten Zukunft

- Unterphase 4: Was wollen wir erreichen / erschaffen?
- Unterphase 5: Worin stimmen wir überein? Worin nicht?
- Unterphase 6: Maßnahmenplanung und Aufstellung einzelner Aktionsschritte, um auf festgelegte Konsensziele hinzuarbeiten.

JBZ

© Holzinger

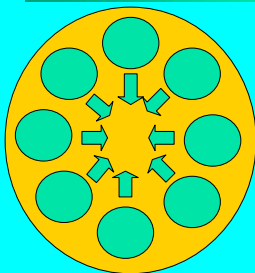
## Zukunftskonferenz Zeitablauf im Schema



JBZ

© Holzinger

## Zukunftskonferenz Max-Mix-Gruppen



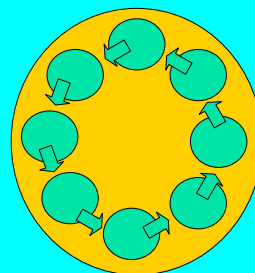
### Wechsel von Gruppenarbeit und Plenumsdiskussionen

- Die Themen werden in Kleingruppen (in der Regel 8x8) erarbeitet
- Die Ergebnisse im Plenum präsentiert und diskutiert.
- Das Gemeinsame geht dabei immer vor das Trennende.

JBZ

© Holzinger

## Zukunftskonferenz Durchmischung der Gruppen



- Beginn in überwiegend **homogenen Gruppen**
- In der Folge systematische **Durchmischung**, um die Gruppen Grenzen aufzubrechen und ein Gemeinschaftsgefühl herzustellen.
- Die **Maßnahmenplanung** erfolgt wieder in den homogenen Gruppen, um dort jene, die im Alltag gemeinsam handeln, auch gemeinsam planen zu lassen.

JBZ

© Holzinger

## Open Space

# Selbstorganisation als Grundprinzip

n. Katrina Petri

in: Heino Apel u.a.: Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Bonn: 1998

JBZ

© Holzinger/JBZ

Open Space

## Entstehungsgeschichte

- Gegründet von **Harrison Owen** angeblich aufgrund der Erfahrung, dass die Kaffeepausen immer das Spannendste von Tagungen waren.
- Mitte der 80er Jahre erste Experimente mit neuen **Business Meetings** in dieser offenen Form
- **Ausgangspunkt:** Geboten wird nur ein einfacher Rahmen und eine zeitliche Struktur. Hauptakteure sind die TeilnehmerInnen, die selber Themen anbieten und auch verantwortlich sind für Ergebnisse, Inhalte, Lernprozesse, die Kommunikation und Kultur der Konferenz.
- **Prinzip:** Jede Organisation / Gruppe besteht aus „ExpertInnen“, die etwas einbringen können sollen.

JBZ

© Holzinger

Open Space

## Rahmen und Prinzipien

- Die **Anzahl der TeilnehmerInnen** ist offen. Es soll bereits Gruppen zwischen 5 und 900 Personen gegeben haben.
- Die **Länge** eines Open Space beträgt zwischen 1 und 3 Tagen. 1 Tag ist das Minimum, damit die Gruppe „anläuft“. 3 Tage sind das Maximum, da der Energiebogen nicht länger gehalten werden kann.
- Eingeladen sind alle Mitglieder der Organisation oder Gemeinde (schriftlich oder mündlich). Doch das Prinzip lautet: **„Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.“**
- Vorgegeben ist nur das **Rahmenthema**, das Weitere ist offen.
- Es gibt keine ModeratorInnen, sondern nur **„Facilitators“** (Ermöglicher), die den Rahmen gewährleisten.

JBZ

© Holzinger

Open Space

## Ablaufschema

- **Vorplanung:** Abgesehen von logistischen Fragen geht es dabei um die Festlegung des Rahmenthemas (Zukunft der Organisation, neue Produktentwicklungen, Kundenorientierung ....)
- **Durchführung:** Konferenzbeginn in der Großgruppe. Kurz werden die Regeln und Prinzipien erklärt. Dann geht es los.
- **Pro Tag** finden in der Regel 4 Einheiten zu je 1,5 Stunden statt.
- **Themenfindung:** Erfolgt über Themenbörsen

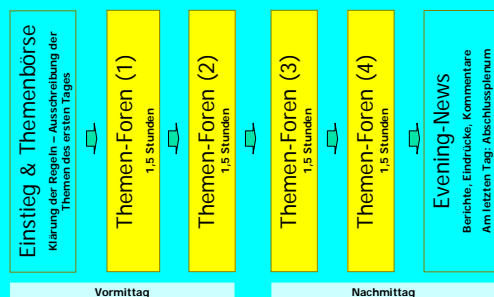
JBZ

© Holzinger

Open Space

## Zeitablauf im Schema

(1 Tag)



JBZ

© Holzinger

Open Space

## Themenbörsen

- Die **Themenangebote** aus dem TN-Kreis werden jeweils bei der Morgensitzung auf großen Pinnwänden mit Uhrzeitangabe und Ort angegeben.
- Interessierte tragen sich ein. Die **Gruppen bilden** sich in Selbstorganisation. Es sollen keine zu großen Gruppen entstehen, da es so zu inaktiven ZuhörerInnen kommt.
- Jeder Tag beginnt mit **„Morning News“** und endet mit **„Evening News“** in der Großgruppe (Einbringen von Eindrücken).

JBZ

© Holzinger

## „Gesetz der zwei Füße“

- JedeR bestimmt selbst, wo er/sie hinget und wie lange er/sie bleibt. Das „**Gesetz der zwei Füße**“ besagt, dass (außer den Themen-Initiatoren) jeder gehen kann, wenn man das Gefühl hat, in dieser Situation nichts zu lernen oder nichts beitragen zu können.
- Der Prozess lebt von allen Beteiligten: Fleißige „**Hummeln**“ und flatternde „**Schmetterlinge**“ ergänzen einander.

## Selbstorganisation

- Der **Austausch in den Gruppen** erfolgt selbst organisiert.
- Es entsteht eine offene **Diskussion**.
- Im Idealfall wechseln die **Rollen** von „SchülerInnen“ und „LehrerInnen“ immer wieder.

## Vier Richtlinien

**Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.**

**Was auch geschehen mag, es ist das einzige, was geschehen kann.**

**Wann immer es beginnt, ist es die richtige Zeit.**

**Vorbei ist vorbei.**

## Festhalten der Ergebnisse

- Alle ReferentInnen werden ersucht, gleich anschließend an die Session ein **Ergebnisprotokoll** zu erstellen. Und zwar nach dem „KEKK-Prinzip“ (kurz, einfach, konkret, knackig).
- Im besten Fall stehen dafür PCs zur Verfügung, es geht aber auch mit **Protokollbögen**. Die Papers werden kopiert und bei der nächsten Morgensession aufgelegt.

## Abschlussplenum

- Im **Abschlussplenum** werden alle Protokolle an die TN ausgehändigt, um diese nochmals zu „überfliegen“.
- Alle **Vorschläge** werden auf einer Pinnwand aufgelistet. JedeR TN kann daraus mittels Punkten die fünf wichtigsten bzw. für die Umsetzung geeignetsten auswählen.
- Daraus entsteht der **Aktionsplan**. Tlw. werden Gruppenergebnisse auch auf Plakaten präsentiert und Verbündete dafür gesucht.

## Vergleich der drei Methoden

	Zukunfts- werkstatt	Zukunfts- konferenz	Open Space
<b>Haupt- ziel</b>	Betroffene werden zu Beteiligten, Forum für die „Nicht-Gehörten“	Zusammenbringen aller Teile f. gemeinsame Zukunft	Abkehr von L-S-Prinzip: Themen- vielfalt einbringen
<b>Gruppen- größe</b>	15-100 (m. 1-5 ModeratorInnen)	Ca. 60 (ideal: 64 f. Mix-Gruppen)	20 – 200 (sehr flexibel)
<b>Dauer</b>	Von Halbtage bis 3 Tage (flexibel)	In der Regel 3 Tage	1-3 Tage (flexibel)
<b>Planungs- aufwand</b>	Niedrig bis mittel (je nach Größe)	Sehr hoch	Niedrig bis mittel
<b>Dokumen- tation</b>	Sehr verbindlich, da v. Moderierenden erstellt	Abhängig v. den TeilnehmerInnen	Abhängig von den „Anbietern“

## Vergleich der Stärken

Zukunftswerkstatt	Für viele Zielgruppen einsetzbar; auch für weniger „Geübte“, da Hilfestellung durch die Moderation (Demokratisierungs- und Partizipationsprinzip); Kritik hat festgelegten „Raum“, wird aber ins Positive gewendet; gemeinsame Zukunftsideen werden entwickelt.
Zukunftskonferenz	Bringt alle Interessensgruppen (das ganze System) zusammen; Einbringen aller Sichtweisen; Ziel, gemeinsame Zukunftsvisionen zu entwickeln; Zusammenwachsen der Gruppe.
Open Space	Offener Raum für Angebote aus der Gruppe; Überwindung des L-S-Prinzips (alle sind ExpertInnen); hoher Selbstorganisationsgrad als Chance und Lernfeld.

## Vergleich möglicher Schwächen

Zukunftswerkstatt	Der Vorteil, die i.d.R. „Vertretenen“ zu Wort kommen zu lassen, kann zum Nachteil werden, wenn nicht geklärt ist, wie mit den Ergebnissen verfahren wird (Gefahr der Frustration).
Zukunftskonferenz	Der hohe Selbstorganisationsgrad kann Gruppen überfordern; der Anspruch an gemeinsame Zukunftsvisionen reale Konflikte „unterdrücken“. Letzte Phase entscheidet über Ergebnisqualität.
Open Space	Der hohe Selbstorganisationsgrad kann Gruppen überfordern, wenn es zu Krisen im Prozess kommt; die Qualität der Ergebnisprotokolle hängt von den Themen-InitiatorInnen ab.

## Rolle der ModeratorInnen

Zukunftswerkstatt	Inhaltlich neutral, jedoch vermittelnd (z. B. bei Verständnisfragen); klare Vermittlung der Aufgaben und Arbeitsschritte; verantwortlich für die Einhaltung der Regeln; Hilfestellungen bei Unsicherheiten.
Zukunftskonferenz	Inhaltlich neutral, jedoch vermittelnd (z. B. bei Verständnisfragen); klare Vermittlung der Aufgaben und Arbeitsschritte; „Zusammenhalten“ der großen Gruppe.
Open Space	Klare Erklärung der Regeln und Prinzipien; so wenig wie möglich „Einmischung“ in organisatorische und inhaltliche Belange; jedoch Vermittlung des Vertrauens, dass der Prozess gut läuft.

## Weiterführende Literatur

### Methoden allgemein:

- Heino Apel u.a. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit. Bonn 1998 (mit 13 vorgestellten Methoden).

### Zukunftswerkstatt:

- Robert Jungk, Norbert Müllert: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München 1994 (akt. Ausgabe, dtz. vergriffen)
- Olaf Albers: Gekonnt moderieren. Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Regensburg: Fit for Business, 2001.
- Anja Grothe-Senf: Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement. Praxisleitfaden zur Motivation und Schulung. München 1999 (u.a. mit ausführlicher Beschreibung der Methode Zukunftswerkstatt)

### Zukunftskonferenz:

- Marvin Weisbord, Sandra Janoff: Future Search – die Zukunftskonferenz. Stuttgart: Klett-Cotta, 2001.

### Open Space:

- Harrison Owen: Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett Cotta, 2001.

## Ausbildungen & Vereinigungen

Zukunftswerkstatt	Loses Netzwerk, regionale Gruppen mit Ausbildungsangeboten (z.B. Ökol. Akademie Linden); Jahrestreffen; JBZ-ModeratorInnen-Datenbank <a href="http://www.ZW2003.de">www.ZW2003.de</a> ; <a href="http://www.zukunftswerkstaetten-verein.de">www.zukunftswerkstaetten-verein.de</a>
Zukunftskonferenz	Im deutschsprachigen Raum bietet v. a. Matthias zur Bonsen Ausbildungsseminare für die Arbeit mit Großgruppen; Angebot für Einführungskurse durch das WIFI ÖÖ. <a href="http://www.zurbonsen.de">www.zurbonsen.de</a>
Open Space	Keine feste Vereinigung, die Methode wird auch von ZW-ModeratorInnen sowie in der Erwachsenenbildung angewendet. <a href="http://www.openspace.de">www.openspace.de</a>

## Wir über uns - die JBZ

### Die Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen

- Bewertet aktuelle Zukunftspublikationen (Monitoring)
- Stellt diese in der Zeitschrift *pro ZUKUNFT* vor
- Erstellt Studien und Recherchen
- Begleitet Zukunftsprojekte und -prozesse
- Moderiert Zukunftswerkstätten und betreut eine ModeratorInnendatenbank



### Anschrift des Verfassers:

Mag. Hans Holzinger, Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen, R.Jungk-Platz 1, 5020 Salzburg. 0043(0)662.873.206 oder 0699.11370178 [h.holzinger@salzburg.at](mailto:h.holzinger@salzburg.at), [www.jungk-bibliothek.at](http://www.jungk-bibliothek.at)