

Die Zukunftskonferenz:

So können Sie in Ihrem Unternehmen Visionen kreieren und realisieren



ZUKUNFTSGESTALTUNG
HELENA NEUHAUS

Organisationsentwicklung
Grossgruppenarbeit
Moderation

Energieschub mit Langzeitwirkung

Wo kommen wir her, was ist unsere Daseinsberechtigung und wo gehen wir hin? Diese philosophischen Fragen beschäftigen uns nicht nur als Individuum, es sind existentielle Fragen, die sich Unternehmen und Non-Profit-Organisationen heute stellen müssen. In einer «Zukunftskonferenz» wird mit der Beantwortung dieser Fragen die Zukunft einer Organisation nachhaltig gesichert.

von Helena Neuhaus*

Ein riesiger, freundlicher Raum, mehrere runde Tische, an denen Männer und Frauen angeregt diskutieren, rundherum jede Menge Pin-Wände, die fortlaufend mit farbigen Mindmaps oder anderen Notizen bemalt werden, eine im Hintergrund wirkende Moderatorin, die sehr diskret etwas Struktur in das (vermeintliche) Chaos bringt: So etwa präsentiert sich eine «Zukunftskonferenz», wenn Nichteingeweihte unvermittelt in den Saal blicken, wo sie sich abspielt.

Die Teilnehmenden warten mit Spannung auf das, was in den nächsten Stunden und Tagen auf sie zukommt und es dauert nicht lange, bis die Begeisterung durchbricht. Die Kleidung ist sportlich, die Atmosphäre locker, geraucht wird nicht, denn die Ideen sollen nicht in Nebel gehüllt sein, sondern in Klarheit fliessen. Dafür stehen auf den Tischen viele Flaschen mit Wasser, auch das ein Symbol für Klarheit und (Gedanken-)fluss.

Breites Spektrum

An jedem der acht runden Tische sitzen acht Personen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Basis bis zum Top-Management des organisierenden Unternehmens, Vertreterinnen und Vertreter aus Lieferanten- und Kundenkreisen, sind gleichberechtigte Akteure (nicht nur Statisten) an der «Zukunftskonferenz». Klar ist, dass es weder eine Vortragsveranstaltung noch ein Weiterbildungsseminar ist, auch keine Problemlösungskonferenz. Die Aufgabenstellung lautet, Antworten auf folgende Fragen zu suchen:

- Analyse der Vergangenheit: Wo kommen wir her?
- Umfeld: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?
- Gegenwart: Worauf sind wir stolz? - Was dauern wir?

- Vision: Was wollen wir gemeinsam erschaffen?
- Umsetzung: Welche Massnahmen müssen wir dazu kurz-, mittel- und langfristig ergreifen?

In den einzelnen Phasen wird sehr unterschiedlich gearbeitet: Mal bleiben die verschiedenen Interessensgruppen unter sich, also zum Beispiel die Marketingleute, die Finanzspezialisten, die Personalentwickler, die Kunden, die Lieferanten usw. Dann werden sie wieder gemischt, so dass aus jeder Gruppe eine Person vertreten ist. Dem Moderator oder der Moderatorin obliegt die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich die Beteiligten immer wieder ihres Zugehörigkeitsgefühls zur Gesamtgruppe bzw. zum gesamten Unternehmen bewusst werden und dass sie spüren: Nur das gemeinsame Ziehen am gleichen Strick in die gleiche Richtung sichert dem Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft.

Von der Vision ... zur Umsetzung

Wichtig ist natürlich, viel Raum für Ideen, Phantasie und Kreativität zu geben. Hier gilt das Prinzip der herkömmlichen «Brainstormings»: «Alles ist möglich!» Jede Idee, und scheint sie im Moment noch so verrückt, soll geäussert werden, Kritik und Einwände sind nicht erlaubt. Nur so kann Neues, Überraschendes entstehen, das den Aufschwung herbeibringt.

Auf die Phase des zukunftsgerichteten Träumens und Visualisierens folgt die Konkretisierung auf dem Boden der aktuellen Realität. Im letzten Teil der Konferenz geht es um die Umsetzung im Alltag, ein Dauerprozess, der gleich nach Abschluss der «Zukunftskonferenz» beginnen muss. Folgende Fragen werden sorgfältig beantwortet:

- Welche Massnahmen muss ich ganz persönlich ergreifen?

- Welche Massnahmen sind in meinem Ressort notwendig?
- Welche Massnahmen betreffen die gesamte Firma?

In Arbeitsgruppen werden Zwischenziele definiert und die einzelnen Schritte aufgezeichnet, die zu deren Erreichung notwendig sind. Selbstverständlich sollen auch unkonventionelle Lösungen zum Zuge kommen, mit der einzigen Voraussetzung, dass sie mindestens mittel- bis langfristig durchführbar sind.

Aufbruchstimmung

Erfahrungsgemäss können mit einer «Zukunftskonferenz» folgende Haupt- und Nebenwirkungen erzielt werden. Die Beteiligten:

- identifizieren sich mit einer gemeinsamen Vision,
- empfinden Aufbruchstimmung und Optimismus,
- spüren Gemeinschaftsgeist,
- haben Verständnis füreinander, das heisst nicht zuletzt: Top-Management und Basis kommen sich näher,
- haben ein gemeinsames Verständnis für die Gesamtsituation - innerhalb und ausserhalb des Unternehmens,
- sind bereit zu Veränderungen,
- sind sich ihrer Werte bewusst,
- erkennen eingeschliffene, unproduktive Normen und Einstellungen und ersetzen diese durch bessere,
- haben mehr Vertrauen, in «ihrem» Unternehmen etwas bewirken zu können,
- haben eine langanhaltende Erinnerung an ein besonderes Erlebnis und dadurch eine erhöhte Eigenmotivation.

Wichtig ist natürlich, dass nicht ewige Stänkerer zum Mitmachen eingeladen werden, wohl aber kritische Querdenker, unbequeme Weltverbesserer und allem voran ganz einfach Menschen mit Phantasie, viel Eigeninitiative und Lust auf Veränderung.

Trotz der in den USA seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzten Methode - sie beruht auf Erkenntnissen des bekannten Organisationsentwicklers Marvin R. Weisbord - haben «Zukunftskonferenzen» in der Schweiz und in Deutschland immer noch Seltenheitswert. Das erstaunt um so

mehr, als seit Jahren zahlreiche Unternehmen um ihr Überleben kämpfen. Es genügt nicht, resigniert über die Rezession und die veränderten Rahmenbedingungen zu jammern, viel besser ist es, aktiv die Zukunft zu inszenieren. Wie im persönlichen Bereich weitgehend die Aussage gilt: «Jeder Mensch ist Regisseur seines Lebens», gilt auf unternehmerischer Ebene: «Der Erfolg eines Unternehmens hängt viel mehr von dessen tragfähigen und motivierenden Vision und seiner Handlungsfähigkeit als von den äusseren Umständen ab.»

Matthias zur Bonsen, der die «Zukunftskonferenz» im deutschsprachigen Raum lancierte und Autor des lesenswerten Buches «Führen mit Visionen» ist, erklärt: «Die Zukunftskonferenz ist ein Führungsinstrument, dessen Zeit gekommen ist. Sie ist einfach und radikal. Sie ist die Bühne für den Entwurf einer Vision und deren Realisierung. Sie aktiviert das ganze System. Ihre Ergebnisse sind ungemein lohnend.»

Das Konzept

In einer «Zukunftskonferenz» wird idealerweise mit 64 Personen (acht Achtergruppen) während 2,5 bis 3 Tagen intensiv gearbeitet. Möglich sind auch Versionen mit kleineren oder sehr viel grösseren Gruppen. Auf spielerische und dennoch ernsthafte Art wird eine gemeinsame Unternehmensvision entworfen und ein Programm konkreter Ziele und Massnahmen erarbeitet, die zur Umsetzung dieser Vision führen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, «das ganze System gemeinsam in einen Raum» zu bringen. Das heisst, es müssen zwar nicht sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden, wohl aber ein repräsentativer Querschnitt vom Top-Management bis zur Basis. Ideal ist der Einbezug von Kunden, Lieferanten, Investoren und weitere interessierte Kreise, die direkt mit dem Unternehmen verbunden sind.

Ausserhalb von Unternehmen lassen sich «Zukunftskonferenzen» an Schulen und Hochschulen, in öffentlichen Verwaltungen, im Gesundheits- und Bildungswesen, sowie als Mittel zur Stadtentwicklung usw. einsetzen.

* Ich bin seit April 1997 selbständige Organisationsentwicklerin, Supervisorin und Coach, begleite Veränderungs- und Teamentwicklungsprozesse und moderiere regelmässig Zukunftskonferenzen und andere Grossgruppen-Events.

Ich bin Mitglied des Netzwerks CERTO.