

## Selbstevaluation mittels Großgruppenverfahren

Was möchten wir mit unserem Vorhaben in der Schule verändern? Wie stellen wir das an? Kommen wir unseren Zielen näher? Wo haben wir bereits Erfolge erzielt? Was erweist sich als schwieriger als zunächst gedacht? Wie finden wir das heraus? All diese typischen Fragen im Rahmen einer Selbstevaluation machen deutlich, dass Selbstevaluation in der Regel dazu führt, dass *mehr* Menschen *mehr* miteinander reden.

Wenn aber Selbstevaluation die Kommunikation zwischen Beteiligten erhöht und zugleich in einem demokratiepädagogischen Vorhaben in einer Schule der Wunsch und der Anspruch besteht, möglichst viele Beteiligte dabei mit einzubeziehen, dann stellt sich sehr bald folgende zentrale Frage:

Wie gestaltet man Kommunikation zwischen sehr vielen Beteiligten so,

- dass möglichst viele zu Wort kommen,
- dass möglichst viele konstruktiv und themenorientiert miteinander kommunizieren,
- dass das Wichtigste gesagt und sichtbar wird und nicht zuletzt
- dass das Gesagte auch Folgen hat?

Es ist fast schon eine sprichwörtliche Weisheit, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sei – wenn dem so ist, dann würde das darauf hinweisen, dass das gemeinsame Arbeiten in großen Gruppen durch einen ganz besonderen, zusätzlichen Reiz gekennzeichnet ist. Dieser Zusatzgewinn am gemeinsamen Arbeiten und Entwickeln in großen Gruppen ist dabei im Rahmen des BLK-Programms „Demokratie lernen und leben“, das der Partizipation möglichst aller Beteiligtegruppen an der Entwicklung von Schule einen hohen Stellenwert einräumt, von besonderer Bedeutung. Wenn in Schulen gemeinsames Arbeiten von Schüler/-innen, Lehrer/-innen, Eltern, Mitarbeiter/-innen, Kooperationspartnern, aber auch gemeinsames Arbeiten innerhalb von großen Schüler/-innengruppen oder gemeinsames Arbeiten im Kollegium stattfindet, dann sind schnell Gruppengrößen erreicht, in denen die Grenzen der klassischen Kommunikations- oder Sitzungsformen (wer etwas zu sagen hat, meldet sich zu Wort) oftmals erreicht sind.

Sogenannte Großgruppenverfahren versprechen mit ihren spezifischen Gestaltungsmerkmalen Kreativität angesichts neuer Konstellationen der Interaktion und Information einen vertieften Perspektivenwechsel. Dabei sind Großgruppenverfahren selbstverständlich keineswegs auf Selbstevaluationsthemen beschränkt – sie können auch dazu verwendet werden, Evaluationsfragestellungen mit vielen Beteiligten zu bearbeiten. Dabei bieten sie in besonderer Weise eine Verbindung aus Bilanzierung und Planung bzw. Umsetzung von Veränderungswünschen, die mit den klassischen

Evaluationsmethoden wie Fragebögen, Beobachtungen, Dokumentenanalysen etc. zunächst nicht so ohne weiteres zu erreichen ist. Oft geht es auch darum, Visionen und Ziele zu finden und zu formulieren, die dann den Ausgangspunkt für (Selbst-)Evaluationsvorhaben darstellen.

In diesem Bereich sieht man sich schnell einer Fülle von Verfahren mit mehr oder minder geheimnisvollen Namen („Real Time Strategic Change“, „Appreciative Inquiry“, „open space“ und so weiter) gegenüber, die verwirrend wirken – daher möchte dieser Demokratie-Baustein Interessierten eine erste Einführung in die Idee von Großgruppenverfahren liefern sowie eine Übersicht bieten im Dschungel der vielen Begriffe, in dem er deutlich macht, was die wesentlichen Grundelemente sind, von denen es dann viele Variationen gibt.

Dieser Baustein führt ein in die Geschichte und Idee von Großgruppenverfahren, stellt dann relativ detailliert vier ausgewählte Verfahren mit ihren Zielen und methodischen Vorgehensweisen vor (Appreciative Inquiry, Open Space, Zukunftswerkstatt und Zukunftskonferenz) und beleuchtet schließlich, welche Vor- und Nachbereitung beim Einsatz solcher Verfahren zu bedenken ist und inwiefern externe Unterstützung dabei hilfreich und notwendig sein kann. Zudem bietet der Baustein eine Fülle von Verweisen auf interessante Links und Literatur zu Großgruppenverfahren.

## Geschichte und Idee von Großgruppenverfahren

Die Ursprünge der Verwendung von Großgruppenverfahren zur partizipativen Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in sozialen Systemen sind nicht schwer zu erraten. Bezeichnungen wie *Open Space Technology*, *Future Search Conference* oder *Appreciative Inquiry Summit* verweisen offenkundig in den angelsächsischen Sprachraum und dort in erster Linie in die USA, wo Großgruppenverfahren bereits seit den 1960er Jahren entwickelt und verwendet werden. Wie in den USA erstreckt sich ihre seit etwa zehn Jahren auch in Deutschland zunehmende Verbreitung vor allem auf den Bereich der Organisationsentwicklung von Unternehmen. Nichtsdestotrotz sind sie nicht auf diesen Bereich beschränkt. Tatsächlich sind die meisten heute gebräuchlichen Großgruppenverfahren von US-amerikanischen Sozialwissenschaftler/-innen, in der Regel Psycholog/-innen und Soziolog/-innen, entwickelt und nicht selten auch im sozialen Sektor für die demokratische Gestaltung von Veränderungsprozessen in Kommunen, Non-Profit-Organisationen und auch Schulen angewandt worden.

Von Großgruppen spricht man im allgemeinen (nach Boos & Königswieser 2000: 17) ab etwa 30 Teilnehmer/-innen bzw. genauer dann, wenn es praktisch nicht mehr möglich ist, alle Teilnehmer/-innen mit vergleichbaren individuellen Gestaltungsmöglichkeiten an einem einzigen gemeinsamen Prozess aktiv zu beteiligen. Demnach sind Großgruppenveranstaltungen im Grunde weder etwas besonders Neues noch etwas

äußerst Einzigartiges. Zu denken ist an Feste, rituelle Zeremonien (z.B. Gottesdienste), Sportveranstaltungen, Vorträge, Mitgliederversammlungen, politische Kundgebungen usw. Das solchen Großgruppenveranstaltungen gegenüber wirklich Neue und gleichzeitig Charakteristische von Großgruppenverfahren besteht indes in folgenden beiden Eigenschaften (vgl. wiederum ebd.): Erstens geht es bei ihnen auf die eine oder andere Art stets um die Herstellung von Zweiwegkommunikation in Form von direkten Gesprächen zwischen den Teilnehmer/-innen; und zweitens sind bzw. werden die durch sie strukturierten kommunikativen Prozesse in sehr konkrete Veränderungs- sowie Entwicklungsvorhaben und -prozesse eingebettet.

Darüber hinaus geht es bei Großgruppenverfahren stets nicht nur um die gemeinsame diskursive Lösung konkreter Probleme oder die Gestaltung bestimmter Vorhaben, sondern auch um die Veränderung der alltäglichen Kultur des Zusammenarbeitens und -lebens in Organisationen, seien dies Unternehmen, Kommunen oder auch Schulen. Sie erfordern und fördern gleichzeitig Veränderungen hinsichtlich des Denkens und Handelns der Teilnehmer/-innen sowie darüber vermittelt der Strukturen des Interagierens in Richtung auf mehr Kooperation, Austausch und Verantwortungsübernahme. Martin Leith (1997) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen konventionellem und neuem Denken, wobei ersteres den bislang herkömmlichen Strukturen und letzteres den sich insbesondere auch durch Großgruppenverfahren entwickelbaren Strukturen in Organisationen entspricht. Folgendermaßen lassen sich die beiden Welten einander gegenüberstellen (nach Königswieser 2000: 43):

<b><i>Konventionelles Denken</i></b>	<b><i>Neues Denken</i></b>
Abhängigkeit von Autoritätsfiguren (Verantwortung, Erfolg, Misserfolg)	Individuelle und kollektive Verantwortung für Erfolg und Misserfolg
Kritisieren des Verhaltens der Autoritäten, ihrer Entscheidungen (ihre Sache)	Übernehmen der gemeinsam gefundenen Richtungen (unsere Sache)
Wenig Kooperation	Viel Kooperation
Reaktion auf Veränderung: halbherzig, resignativ, ambivalent, widerständlerisch	Reaktion auf Veränderung: engagiert, bejahend, verlässlich
Kein kollektives Lernen	Lernende Organisation

Während das „konventionelle Denken“ also eher problemorientiert vorgeht, findet sich im „neuen Denken“ eine starke Orientierung auf Lösungen.

Die Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Schule unterscheiden sich, wie leicht zu erkennen ist, wenig von denjenigen in anderen Gesellschaftsbereichen. Gerade Schulen, in denen es insbesondere im Zeichen eines

neuen, demokratischen Verständnisses von Schule und Lernen weniger um Belehrung und vielmehr um eigenaktive und kooperative Entwicklung der Schüler/-innen geht, müssen sich in Zukunft mehr und mehr von der alten „Lehr- und Lernanstalt“ zur lernenden, sich beständig weiter entwickelnden Organisation entwickeln. Großgruppenverfahren ermöglichen es, diesen Prozess auf demokratische Weise immer wieder evaluativ zu reflektieren und davon ausgehend auf motivierende Weise partizipativ zu gestalten.

#### Vorstellung ausgewählter Verfahren

Sie finden im folgenden jeweils eine Kurzbeschreibung eines Großgruppenverfahrens – wenn diese Ihre Neugier weckt, klicken Sie auf die darunter gesetzten Links, durch die Sie zu ausführlicheren Beschreibungen des Verfahrens und seines idealtypischen Ablaufs gelangen (hier in diesem Download finden Sie sie am Ende des Dokuments). Wie haben wir aus der Fülle der existierenden Großgruppenverfahren diese vier – Open Space, Zukunftswerkstatt und -konferenz sowie Appreciative Inquiry – ausgewählt? Abgesehen davon, dass aus unserer Sicht alle für schulische Selbstevaluation geeignet sind, gehören die ersten drei der genannten zu den „Klassikern“ in der Arbeit mit großen Gruppen – wer sie kennt, kennt wesentliche Prinzipien von Großgruppenverfahren und wird ihre Elemente in den bestehenden Variationen wieder erkennen bzw. selbst kreativ variieren können. Das vierte Verfahren ist im Vergleich dazu im bundesdeutschen Raum eher noch jung, ist also als möglicher Zugewinn für die schon mit Großgruppen Erfahreneren gedacht und unterstreicht in interessanter Weise das auch für Selbstevaluation wesentliche Prinzip, sowohl auf kritische, aber eben auch auf gelungene Elemente der eigenen Arbeit zu schauen.

#### Open Space

Das Open-Space-Verfahren gründet auf der Beobachtung, dass sich bei herkömmlichen Konferenzen besonders interessante und auch brisante Gespräche oft nicht innerhalb des offiziellen Programms, sondern am Rand in den Pausen entwickeln. Beim Open Space wird diese Form der unstrukturierten Kommunikation deshalb ins Zentrum gerückt und gewissermaßen zum Programm erhoben. Grundidee ist es, den Teilnehmer/-innen einen offenen Raum für selbstorganisierte Gespräche über selbst formulierte Themen zu bieten, um auf der Grundlage der dabei gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse konkrete Projektideen zu entwickeln. Teilnehmen können an einem Open Space zwischen 20 und über 1000 Personen, was schon verdeutlicht, dass eine besondere Herausforderung bei diesem Verfahren darin liegt, geeignete Rahmenbedingungen für Selbstorganisation zu schaffen.

Ausführlichere Informationen erhalten Sie am Ende des Dokuments.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist ein Verfahren, das einer Gruppe von bis zu 30 Personen die Gelegenheit bieten will, ihre gegenwärtige gemeinsame Lebenswirklichkeit kritisch zu reflektieren, Visionen für die gemeinsame Zukunft zu entwickeln und auf dieser Grundlage konkrete Schritte zur Verwirklichung der gemeinsamen Vorstellungen zu planen. Entwickelt wurde das Verfahren im Zusammenhang der Studierenden- und Bürger/-innenbewegungen der 1960er und 70er Jahre. Leitend war dabei die Idee, dass die Gestaltung gesellschaftlicher Lebenswirklichkeiten nicht einigen wenigen Expert/-innen und Entscheidungsträger/-innen überlassen bleiben, sondern die Betroffenen selbst Verantwortung dafür übernehmen sollten.

Ausführlichere Informationen erhalten Sie hier am Ende des Dokuments.

### Zukunftskonferenz

Ähnlich wie bei der Zukunftswerkstatt geht es bei der Zukunftskonferenz um die Entwicklung gemeinsamer Visionen und die darauf gründende Planung konkreter Projekte. Im Unterschied zur Zukunftswerkstatt ist die Zukunftskonferenz ein größer und strukturierter angelegtes Verfahren, das enger auf die Entwicklung sozialer Systeme (Gemeinde, Stadtteil, Unternehmen, Schule etc.) fokussiert. Die grundlegende Idee ist, das ganze System, das heißt alle bzw. genügend Repräsentant/-innen aller Betroffenen, Handelnden und Entscheidenden in einen Raum zu bringen, um auf der Basis einer Bestandsaufnahme der verschiedenen partikularen Interessen und Vorstellungen eine gemeinsame Sichtweise und gemeinsame Ziele zu entwickeln. Teilnehmen können an einer Zukunftskonferenz zwischen etwa 30 und 70 Personen.

Ausführlichere Informationen erhalten Sie am Ende des Dokuments.

### Appreciative Inquiry (Zukunftsgipfel)

Appreciative Inquiry (engl.: Wertschätzende Untersuchung), auch als Zukunftsgipfel bezeichnet, ist ein Verfahren, das wie die Zukunftskonferenz die zukunftsorientierte Entwicklung sozialer Systeme (Unternehmen, Gemeinden, Schulen usw.) durch die Beteiligung eines repräsentativen Querschnitts oder aller ihrer Mitglieder zum Ziel hat. Wie bei der Zukunftskonferenz geht es auch beim Zukunftsgipfel um die Bildung gemeinsamer Sichtweisen und die darauf aufbauende Entwicklung geteilter Visionen, Ziele und Vorhaben. Wichtige Unterschiede bestehen zum einen im Hinblick auf die komplexere organisatorische Struktur. Zum anderen sind die möglichen Teilnehmer/-innenzahlen erheblich höher. An einem Zukunftsgipfel können zwischen 50 bis 2000 Personen teilnehmen.

Ausführlichere Informationen erhalten Sie am Ende des Dokuments.

### Vor- und Nachbereitung von Verfahren mit großen Gruppen

Die Beispiele in den vorangegangenen Verfahrensbeschreibungen haben es deutlich gemacht: Großgruppenverfahren bieten sich für verschiedene Zwecke im Kontext einer Selbstevaluation an: Es kann darum gehen, zum Auftakt eines besonderen Vorhabens in der Schule, z.B. einem Modellprojekt die Stärken und Entwicklungslinien zu identifizieren, darauf basierende eine gemeinsame Vision zu entwickeln, gemeinsam Ziele zu definieren, aber auch mitten in einem Entwicklungsprozess aufgetretene Probleme zu analysieren und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln, etwa indem begonnene neue Kooperationen kritisch auf den Prüfstand gestellt werden – und all dies nicht (nur) im Kontext eines Planungsteams oder einer Steuergruppe, sondern mit sehr vielen Beteiligten aus allen Gruppen, die davon betroffen sind.

Dabei mag es so erscheinen, als ob das Wesentliche eines Großgruppenverfahrens erst dann passiert, wenn das Verfahren selbst seinen Anfang nimmt und sehr viele Menschen beginnen, miteinander Anliegen zu formulieren (etwa im Open Space) oder die Kritikphase zu durchlaufen (etwa in der Zukunftswerkstatt). Doch dieser Eindruck täuscht! Auch und insbesondere bei Großgruppenverfahren sind sowohl die Zeit der Vorbereitung wie der Nachbereitung nicht zu unterschätzen. So kommt es beispielsweise im Vorfeld eines Open Space entscheidend darauf an, eine relevante, präzise und angemessene Thematik oder Frage als Überschrift und Ausgangspunkt zu formulieren: Zu welchem Thema werden welche Menschen Anliegen formulieren und bearbeiten wollen? Was spricht an, macht neugierig und weckt Ideen? Um hier zu einer guten Formulierung zu kommen, kann es wichtig sein, schon im Vorfeld alle Gruppen, die im Rahmen der Veranstaltung teilnehmen werden, in diesen Prozess mit einzubeziehen – und dafür sollte genügend Zeit eingeplant werden.

Wichtig ist die Absprache mit den Auftraggeber/-innen bzw. Leiter/-innen der Organisation darüber, wie mit den Ergebnissen der Großgruppenveranstaltung umgegangen werden soll, welche Bedeutung die Ergebnisse für die weitere Entwicklungsarbeit in der Organisation bzw. in der Schule haben sollen. Dies sollte dann allen Beteiligten am besten schon in der Einladung, spätestens aber in den einleitenden Worten zum Auftakt der Veranstaltung mitgeteilt werden. Ansonsten droht die Gefahr, dass die Veranstaltung zu einer (zwar schillernden) Eintagsfliege verkommt, die zwar interessanten und gewünschten Austausch bringt, aber die Entscheidungen, die anderswo getroffen werden, nicht beeinflusst.

Darüber hinaus ist zu vereinbaren, in welcher Form die Ergebnisse dokumentiert werden. Nicht immer ist dies so klar wie beim Open Space, bei dem zumindest die Protokolle aus den Anliegensgruppen am Ende vorliegen und wo in der Regel von vornherein ein Termin für ein Nachtreffen geplant ist. Es empfiehlt sich also, am Schluss einer

Veranstaltung erhebliche Zeit dafür einzuplanen, weitere Schritte zu vereinbaren, zu diskutieren, was aus dem Vorangegangenen folgt und Verantwortliche für einzelne Schritte festzulegen – dafür können entsprechende Formate im Vorfeld vorbereitet werden.

#### Externe Unterstützung

Wer nicht jeden Tag mit sehr großen Gruppen in einer moderierenden Funktion zu tun hat und/oder selbst noch nicht an einem Großgruppenverfahren teilgenommen hat, der fühlt sich vermutlich mit der Aufgabe, 100 Menschen oder mehr in angenehmer und produktiver Weise durch zwei oder drei Tage einer Veranstaltung zu begleiten, eher überfordert. Zudem möchte er oder sie vielleicht selbst an der Thematik der Veranstaltung intensiv mitwirken, mitdenken, mitdiskutieren.

Aus diesem Grunde kann es sehr hilfreich sein, sich erfahrene externe Unterstützung zu organisieren, die mit den verschiedenen Verfahren vertraut ist, die typischen Herausforderungen und Fallstricke, die dabei auftauchen können, kennt und bewältigen kann und die nicht nur während der Veranstaltung die Moderation übernimmt, sondern bestenfalls schon im Vorfeld die Auftraggeber beraten kann, was es für eine optimale Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung braucht. Dies kann eine große Entlastung für die Verantwortlichen in der Schule darstellen, bedeutet aber auch, dass dafür Kosten anfallen. Der Markt an selbstständigen Anbieter/-innen ist groß, aber auch viele Landesinstitute für Lehrer/-innenbildung etc. haben in Großgruppenverfahren versierte Moderator/-innen, die von Schulen angefragt werden können. Im Zweifel hilft eine Nachfrage dort weiter – und damit ist der erste Schritt auf dem Weg zu Ihrer eigenen Großgruppenveranstaltung getan!

Tobias Diemer & Kirsten Schroeter (verantwortlich)

## Link-Tipps

### Links zu „Geschichte und Idee von Großgruppenverfahren“

<http://www.lgimethods.com/index.html> (Large Intervention Methods)

Übersichtlich dargestellte Informationen zur Geschichte der Entwicklung von Großgruppenverfahren sowie zu den wichtigsten dahinter stehenden Überlegungen. Außerdem Kurzbeschreibungen der gebräuchlichsten Verfahren sowie eine Menge nützlicher Materialien (z.B. einen „Guide to Open Space“) sowie Links und Literaturhinweise.

[http://www.all-in-one-spirit.de/index\\_res.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/index_res.htm) (Ressource-Center für Großgruppen-Methoden)

Die wahrscheinlich umfangreichste Sammlung von deutschsprachigen Informationen, Texten sowie Literatur- und Linktipps zum Thema Großgruppenverfahren, u.a. zu Open Space, Appreciative Inquiry und Zukunftskonferenz.

## Literatur-Tipp

### Literatur zu „Geschichte und Idee von Großgruppenverfahren“

**Königswieser, R. & Keil, M. (Hrsg.) (2000): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta**

Dieses Buch bietet einen umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Stand der Dinge in der Welt der Großgruppenverfahren. Es enthält Aufsätze erfahrener Organisationsentwickler/-innen zu verschiedenen theoretischen Grundlagenthemen, zu den wichtigsten Verfahren sowie zu konkreten Anwendungsbeispielen in der Praxis. Zur Geschichte und den grundlegenden Ideen informieren die beiden ersten Artikel „Unterwegs auf einem schmalen Grad: Großgruppen in Veränderungsprozessen“ von Frank Boos & Roswita Königswieser (S. 17-29) und „Das Feuer von Großgruppen“ von Roswita Königswieser (S. 30-44).



## Download: Open Space

Open Space (engl.: offener Raum) ist ein Großgruppenverfahren, das in den letzten Jahren sowohl im Unternehmensbereich als auch im Bereich der Entwicklung sozialer Organisationen weite Verbreitung und hohe Anerkennung erfahren hat – mit, wie es scheint, weiter steigender Tendenz. Entwickelt wurde es in den 1980er Jahren in den USA von dem Organisationsberater Harrison Owen. Ausgangspunkt für Owen war die so vertraute wie erstaunliche Beobachtung, dass auf herkömmlich organisierten Tagungen und Konferenzen der intensivere und inhaltlich bedeutsamere, zum Teil auch brisantere Austausch zwischen den Teilnehmern oft nicht innerhalb des offiziellen Programms, sondern vielmehr am Rand der Veranstaltungen in den Kaffeepausen stattfindet. Das brachte ihn auf die Idee, ein Verfahren zu entwickeln, bei dem die Energie solcher unstrukturierter und doch sehr gehaltvoller Pausengespräche in den Mittelpunkt gestellt und möglichst effektiv genutzt wird.

Die Grundidee des Open-Space-Verfahrens besteht dementsprechend darin, den Teilnehmenden einen offenen Raum bereit zu stellen, innerhalb dessen sie auf selbstorganisierte Weise in Kleingruppen zu selbst formulierten Themen diskutieren und arbeiten können. Vorgegeben wird lediglich ein Rahmenthema sowie eine einfache organisatorische Struktur, die dafür sorgt, dass der gesamte Prozess geordnet abläuft und die einzelnen Kleingruppengespräche zu nachvollziehbaren und nachhaltig wirksamen Ergebnissen führen. Auf diese Weise kann 20 bis über 1000 Teilnehmer/-innen von einem Tag bis maximal etwa dreieinhalb Tagen die Gelegenheit gegeben werden, gleichermaßen selbstbestimmt wie gemeinschaftlich Form und Inhalt ihrer Organisation mitzugestalten. Das Grundmuster, nach dem eine Open-Space-Konferenz abläuft, ist wie folgt:

Die Konferenz beginnt nach einer **Auftaktpause** des Ankommens zunächst damit, dass sich alle Teilnehmenden in einem großen Kreis versammeln und ihnen von einem/r Moderator/-in der Ablauf des Verfahrens sowie einige wichtige Spielregeln (siehe unten) erläutert werden. Daraufhin wird in der sogenannten **Marktphase** das inhaltliche Programm erarbeitet. Dazu wird jede/r Teilnehmer/-in von dem/der Moderator/-in dazu eingeladen, eigene, für sie/ihn in Bezug auf das Rahmenthema relevanten Themen, Fragen oder Probleme, die sie/er mit anderen diskutieren möchte, im Kreisinneren anzukündigen. Damit die jeweils Interessierten später in Gruppen zusammenfinden können, werden die Diskussionsthemen in Stichworten und versehen mit dem Namen des/r Initiators/-in von diesem/r auf ein Blatt notiert, um dieses an einem dafür vorbereiteten Zeit- und Raumplan anzubringen. Wenn alle, die dies wollten, ihre Themen vorgestellt und in den Plan eingetragen haben, wird der Markt eröffnet. Das heißt, jede/r Teilnehmer/-in trägt sich an der Informationswand bei den Themen ein, zu denen sie/er mitarbeiten möchte. Diese Eintragungen sind nicht als streng verbindlich anzusehen. Es ist zugelassen, sich bei mehreren Gruppen im gleichen Zeitfenster ein-

zutragen, und es ist möglich, sich später einer Gruppe anzuschließen, für die man sich nicht eingetragen hat. Jede/r darf frei bleiben, sich im Verlauf der Veranstaltung – insbesondere auf dem Hintergrund des sich entwickelnden Erfahrungs- und Erkenntnisprozesses – immer wieder neu zu orientieren.

Nach der Marktphase und einer Pause beginnt die selbstorganisierte Arbeit zu den Themen in Kleingruppen nach dem an der Informationswand erstellten Plan. Wie die Gruppen während dieser **Gruppenarbeitsphase** jeweils arbeiten, bleibt ihnen überlassen. Einzige Vorgabe ist die Erstellung eines Ergebnisprotokolls (siehe Anhang), das direkt im Anschluss an die Gruppenarbeitseinheit an einer Ergebniswand angebracht wird. Die Dauer einer solchen Einheit kann variabel festgesetzt werden; in der Regel werden etwa 90 Minuten für eine Gruppenphase und 30 Minuten für die Pausen dazwischen angesetzt, so dass pro Tag bis zu vier Durchgänge möglich sind.

Die dritte und abschließende **Projektplanungsphase** einer Open-Space-Konferenz dient dann zur Planung konkreter Vorhaben der Teilnehmer/-innen. Das Vorgehen ähnelt dabei dem der Programmearbeitung am Anfang der Konferenz. Die Teilnehmer/-innen versammeln sich wieder im Kreis, um kurz in wenigen Worten Vorhaben vorzustellen, die sie in der Zeit nach der Konferenz mit anderen zusammen verwirklichen wollen. Die Vorhaben werden dann wiederum auf Blätter notiert, die mit dem Namen des/r Initiators/-in versehen an einer vorbereiteten Vorhabenwand angebracht werden. Anschließend erhalten alle Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, sich Vorhaben auszuwählen, bei denen sie mitarbeiten wollen und sich dann zu Projektgruppen zusammenzufinden, um gemeinsam das weitere konkrete Vorgehen (Termine, Aufgabenverteilung etc.) abzustimmen. Die Ergebnisse dieser Unterredung werden anschließend auf einem Vorhabenblatt festgehalten, das das Basisdokument für die weitere Zusammenarbeit darstellt.

Am Ende der Veranstaltung erhalten alle Teilnehmer/-innen eine **Dokumentation** mit den Kopien der Ergebnisprotokolle aller Arbeitsgruppen, der Vorhabenblätter sowie einer Liste mit den Kontaktdaten aller Teilnehmer/-innen. Diese Dokumentation dient der Übersicht über Prozess und Ergebnisse der Konferenz und stellt gleichzeitig die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit der Teilnehmer/-innen über die Konferenz hinaus dar.

Neben dieser Organisationsstruktur gibt es einige wenige Verhaltensregeln, die den einzigartigen Charakter, die Kultur und Atmosphäre einer Open-Space-Veranstaltung prägen. Die wichtigste Regel, das sog. „Gesetz der zwei Füße“, besagt, dass jede/r Teilnehmer/-in das Recht hat, eine Arbeitsgruppe ohne Rechtfertigungsdruck zu verlassen, wenn sie/er das Gefühl hat, darin nichts zu lernen oder nichts zur Diskussion beitragen zu können. Außerdem hat jede/r Teilnehmer/-in die Möglichkeit, sich entweder wie eine **Hummel** oder wie ein **Schmetterling** zu verhalten. „Hummeln“ sind diejenigen, die sich in die Themen vertiefen und den dabei an ihnen hängen bleibenden geistigen „Blütenstaub“ in andere Gruppen tragen. Als „Schmetterling“ nimmt es dage-

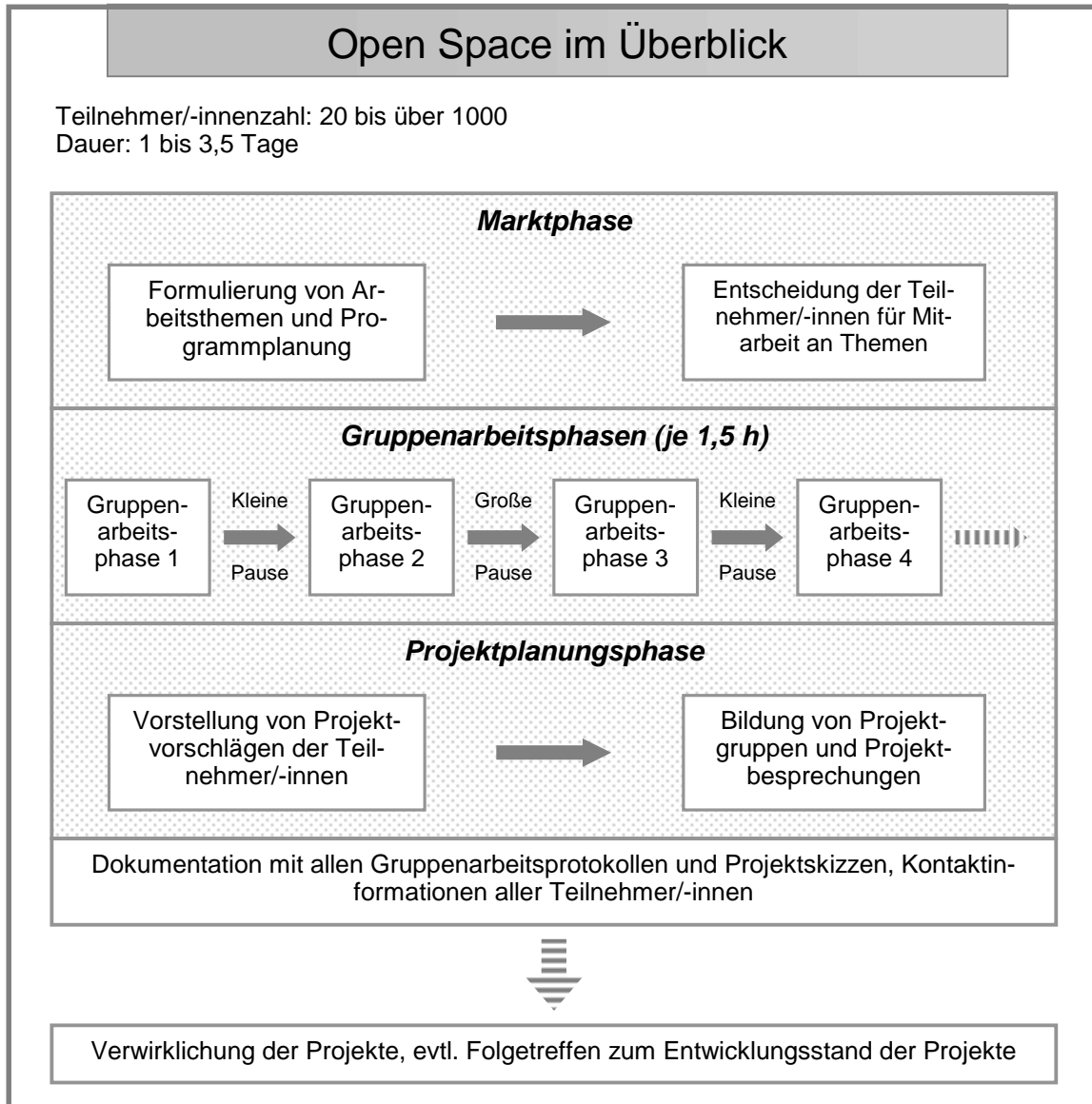
gen etwas leichter und flattert ohne sich zu vertiefen von Gruppe zu Gruppe und von Thema zu Thema, um eine Vielfalt unterschiedlicher Eindrücke zu erleben.

Weitere Regeln stellen vier **Richtlinien** dar, die beinhalten, wie man mit der zur Offenheit immer dazu gehörenden Ungewissheit, ob der Arbeitsprozess gelingt, umgehen sollte. Diese vier Richtlinien sind:

1. Wer immer an der Gruppe teilnimmt und wer immer dazukommt, ist genau die richtige Person.
2. Was auch geschehen mag – es ist das einzige, was geschehen kann.
3. Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
4. Vorbei ist vorbei – Nicht vorbei ist nicht vorbei.

Diese Regeln werden gut sicht- und lesbar im Raum aufgehängt und sollen für ein zwangloses, positives Arbeitsklima sorgen. Es ist gut, sich immer wieder an sie zu erinnern, um Vertrauen in das Gelingen des Prozesses zu schöpfen, wie auch immer er sich entwickelt. Am Ende, wenn es darum geht, neue Vorhaben zu projektieren, darf man sich dann überraschen lassen, welche interessante, neue Ideen auf diese Weise in einem selbst und den anderen entstanden sein werden.

Insgesamt kommt es beim Open Space – beinahe noch mehr als bei allen anderen Großgruppenverfahren – darauf an, den Aufwand für Vorbereitung, Logistik, das Finden hinreichend großzügiger und ansprechender Räumlichkeiten nicht zu gering einzuschätzen. Die Entlastung durch externe Moderator/-innen, sogenannte Open-Space-Begleiter/-innen, ist hier besonders zu empfehlen; diese bringen dann, je nach Größe der Veranstaltung, ihr eigenes Unterstützungsteam mit oder können Aktive aus der Schule in die vielen kleinen und größeren Aufgaben, deren Erledigung während eines Open Space entscheidend zum Gelingen beiträgt, einweisen.



### Anregungen für den Einsatz

Eine Schule entschließt sich, ein Leitbild für die eigene Schule – zum Beispiel als „Schule der Demokratie“ – zu entwickeln und möchte dabei alle Beteiligten in den Prozess mit einbeziehen. Schulleitung, Kollegium, sonstige Mitarbeiter/-innen der Schule, Eltern, Schüler/-innen, möglicherweise auch wichtige und langjährige Kooperationspartner der Schule können dazu einen Open Space mit der entsprechenden Überschrift nutzen, um die wesentlichen Elemente dieses Leitbildes zusammenzutragen. Möglicherweise sind die Perspektiven darauf je nach Beteiligtegruppe sehr verschieden und die Gelegenheit zum Austausch zwischen den verschiedenen Beteiligten bringt besonders großen Gewinn – so kann es vielleicht aus Sicht der Schüler/-innen

vor allem um Mitbestimmung im Unterricht gehen, während sich Kolleg/-innen und Eltern möglicherweise stärker mit der bisherigen Gremienstruktur befassen möchten. Sich darüber auszutauschen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen, bisher erfolgreiche Elemente und Lücken zu benennen, sind dann die ersten Schritte auf einem solchen Open Space zur Entwicklung eines Leitbilds.

Während dies also eher ein Beispiel für einen entwickelnden Open Space ist, könnte – nach erfolgreicher Entstehung eines solchen Leitbilds und einem angemessenen Zeitraum – ein Open Space auch unter einer selbstevaluativen Überschrift stehen, etwa in dem sich die Schule fragt „Leitbild ‚Schule der Demokratie‘: Wo stehen wir? Wo möchten wir hin?“ Diese Fragestellung würde dann die Anliegen in der Weise steuern, dass es sowohl im evaluativen Sinne um eine Bestandsaufnahme geht (Was haben wir gemacht? Was davon war erfolgreich und woran merken wir das? Wo erkennen wir Schwächen? Was haben wir getan und was können wir tun, um diese zu beheben?) als auch in zukunftsgerichteter Weise um die Schlussfolgerungen daraus und die Planung weiterer Maßnahmen. In ähnlicher Weise kann ein Open Space natürlich auch zur Entwicklung und/oder Revision eines Schulprogramms eingesetzt werden.

Literatur-Tipps zum Verfahren „Open Space“

**Petri, K. (2000): Open Space Technology. In: R. Königswieser & M. Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 146-164**

Dieser Artikel bietet eine gute anschauliche Einführung in das Verfahren. Anhand eines Beispiels wird gezeigt, wie das Verfahren funktioniert und welche Wirkungen und Ergebnisse damit erzielt werden können.

**Owen, H. (2001): Open Space Technology - Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta**

In diesem Anwendungsleitfaden erklärt der Erfinder sein Verfahren und zeigt Schritt für Schritt, wie man es anwendet: von der Vorbereitung über die genaue Durchführung bis zur Nachbereitung und Sicherung der Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

**Maleh, C. (2001): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Basel: Beltz**

Dieses Buch, ebenfalls ein Leitfaden, empfiehlt sich insbesondere auf Grund der in ihm enthaltenen Materialien: Checklisten, Anleitungen zur Gestaltung von offenen Räumen und praktische Hilfen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

Link-Tipps zum Verfahren „Open Space“

<http://www.openspaceworld.org/>

Internationale Informations- und Vernetzungsplattform mit einführenden Informationen, sowie Geschichten und Ressourcen zu Open Space weltweit.

<http://www.michaelmpannwitz.de>

Umfangreichste deutschsprachige Seite zu Open Space mit einer kurzen Einführung und sehr empfehlenswerten Praxisberichten, Arbeitsmaterialien sowie einer kommentierten Literatur- und Linkliste.

<http://www.blk-demokratie.de/ak-ne-01.php?id=139>

Anschauungsmaterialien von der als Open Space gestalteten Halbzeitkonferenz des BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“ im März 2005 in Magdeburg.

## Download: Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist ein Verfahren, das einer Gruppe von Personen die Gelegenheit bietet, ihre gegenwärtige gemeinsame Lebenswirklichkeit kritisch zu reflektieren, Visionen für die gemeinsame Zukunft zu entwickeln und auf dieser Grundlage konkrete Schritte zur Verwirklichung der gemeinsamen Vorstellungen zu planen. Entwickelt wurde das Verfahren im Zusammenhang der Studenten- und Bürgerbewegungen der 1960er und 70er Jahre von den beiden Zukunftsforschern und Bürgerrechtlern Robert Jungk und Norbert R. Müller (1989). Leitend für sie war dabei vor allem die Idee, dass die Gestaltung gesellschaftlicher Lebenswirklichkeiten nicht einigen wenigen Expert/-innen und Entscheidungsträger/-innen überlassen bleiben, sondern die Betroffenen selbst Verantwortung dafür übernehmen sollten. Dementsprechend sind Zukunftswerkstätten basisdemokratisch und integrativ angelegt, angestrebt wird die Überbrückung der Kluft zwischen aktiv Handelnden und passiv Be- und Verhandelten sowie zwischen wissenden Experten und unwissenden Laien. Im Hinblick auf die Methoden wird deshalb zum einen großer Wert auf Ganzheitlichkeit gelegt, also auf die Verknüpfung von Argumentation und Intuition, von analytischer Rationalität und schöpferischer Phantasie, von Verstand und Gefühl. Zum anderen geht es um die Schaffung gleichberechtigter Kommunikation, an der alle Teilnehmer/-innen, insbesondere auch die sonst oft Unauffälligen, gleichermaßen beteiligt sind.

Nachdem Zukunftswerkstätten zunächst hauptsächlich im Kontext von Bürgerinitiativen Anwendung fanden, werden sie mittlerweile auch für die Organisations- und Projektentwicklung im Allgemeinen sowie im Besonderen für die Schulentwicklung eingesetzt. Je nach Bedarf und Themenstellung können solche Werkstätten mit Lehrer/-innen, mit Schüler/-innen, mit Eltern oder auch mit Teilnehmer/-innen aus zwei oder drei dieser Gruppen durchgeführt werden. Die mögliche Zahl der Teilnehmer/-innen an einer Zukunftswerkstatt beträgt dabei generell zwischen 15 und 25 Personen, die Zeit, die man sich nehmen sollte, mindestens 2, besser 3 Tage. Kürzere oder längere und kleinere oder größere Werkstätten lassen sich zwar auch durchführen, verlieren aber an Intensität. Wichtig ist außerdem, dass die Werkstatt von einer neutralen Person moderiert wird. Der Moderation kommt die Aufgabe zu, die Auseinandersetzung und Arbeit der Teilnehmer/-innen an dem vorab gewählten Thema zu unterstützen und den Ablauf der Werkstatt zu organisieren. Die Phasen, aus denen eine Zukunftswerkstatt besteht, sind dabei die Folgenden:

Inhalt der ersten, der **Kritikphase**, ist eine möglichst unverblümete Bestandsaufnahme der Probleme der gegenwärtigen Situation. In einem ersten Schritt werden dabei zunächst die Kritikpunkte der Teilnehmer/-innen gesammelt. Jede/r Teilnehmer/-in notiert dazu in Stichworten seine Kritikpunkte auf Papierstreifen, legt diese in die Mitte des Sitzkreises und erläutert sie dabei kurz. Als zweites werden die gesammelten Kritikpunkte dann von den Teilnehmer/-innen zu Problembereichen zusammengefasst und

diese von ihnen durch die Verteilung von jedem jeweils fünf zur Verfügung stehenden Punkten bewertet. So entwickeln sich Schwerpunktthemen, deren Bearbeitung von allen insgesamt als besonders dringend und wichtig erachtet werden. Obwohl diese Themen allen „unter den Nägeln brennen“, ist allerdings an dieser Stelle darauf zu verzichten, sie zu diskutieren.

An dieser Stelle endet die Kritikphase und es folgt die zweite, die **Phantasiephase**. Hier geht es darum, sich von den aufgedeckten Mängeln und Problemen zu lösen und gedanklich frei von ihnen eine wünschenswerte Zukunft vorzustellen. In einem ersten Schritt sollen die Teilnehmer/-innen dabei in kleinen Gruppen von 3 bis 5 Personen ihrer Phantasie und Kreativität freies Spiel lassen und sich vorstellen, sie hätten alles Geld und alle Macht der Welt, um ihre Situation ihren Wünschen entsprechend zu gestalten. Dabei ist grundsätzlich alles, was denkbar ist, so utopisch es auch sein mag, erlaubt. Anschließend, im zweiten Schritt, werden die Ergebnisse dieser Phantasieereien dann im Plenum präsentiert; die Art und Weise, ob als Bild, als Collage, als Gedicht, als Geschichte etc., bleibt den Gruppen überlassen.

In der letzten, der **Verwirklichungsphase**, werden schließlich die phantastischen Zukunftsentwürfe und die Kritikpunkte vom Anfang aufeinander bezogen, ohne dass die Entwürfe durch die Kritik erdrückt werden. Ziel ist es, nach neuen, bislang ungesehenen Wegen und Möglichkeiten zu suchen, um einiges von der besseren Zukunft zu verwirklichen. Dazu werden die utopischen Entwürfe in einem ersten Schritt zunächst einer kritischen Prüfung auf ihre Realisierbarkeit auf dem Hintergrund der gegenwärtigen und noch zu schaffenden Bedingungen unterzogen. Ausgehend davon beinhaltet ein weiterer, zweiter Schritt dann die Entwicklung geeigneter Realisierungsstrategien. Zu stellen sind hierbei Fragen wie:

Ähnlich wie bei der Zukunftswerkstatt geht es bei der Zukunftskonferenz um die Entwicklung gemeinsamer Visionen und die Planung konkreter Projekte. Im Unterschied zur Zukunftswerkstatt ist die Zukunftskonferenz ein größer und strukturierter angelegtes Verfahren, das enger auf die Entwicklung sozialer Systeme (Gemeinde, Stadtteil, Unternehmen, Schule etc.) fokussiert. Maßgeblich entwickelt wurde es in den 1980er Jahren von Sandra Janoff und besonders Marvin Weisbord, der es in den USA als Berater in Unternehmen, Krankenhäusern und Non-Profit-Organisationen einsetzte.

- „Was können wir tun und in welcher Reihenfolge sollten wir es tun?“,
- „Welche Widerstände können wir wie am besten überwinden?“,
- „Welche Partner brauchen wir und wie können wir sie überzeugen?“ etc.

Das Nachdenken über solche und ähnliche Fragen sollte schließlich in die Planung und Verabredung konkreter nächster Schritte münden. Dabei geht es darum, einen möglichst realistischen Projekt- und Zeitplan zu erarbeiten, so dass jede/r Teilnehmer/-in weiß, welche Aufgaben er/sie in der Folge hat und welche Rolle er/sie in der durch die Zukunftswerkstatt entstandenen oder gestärkten Projektgruppe spielt.





### Anregungen für den Einsatz

Im Hinblick auf den konkreten Einsatz von Zukunftswerkstätten lässt sich zunächst feststellen, dass sie sich im Unterschied zu den übrigen vorgestellten Großgruppenverfahren auf Grund ihrer vergleichsweise geringen Teilnehmer/-innenzahl besonders als Instrument für die Weiterentwicklung oder auch die Anregung der Arbeit von bereits bestehenden Arbeitsgruppen und Gremien eignen. In diesen Fällen orientiert sich die Wahl des Themas sinnvollerweise stark an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Gruppe. So lässt sich im Bereich der Schule u.a. denken an die Durchführung von Zukunftswerkstätten von und mit:

- dem Lehrerkollegium (bei kleineren Schulen) oder einer Fachbereichsgruppe (bei größeren Schulen), z.B. zum Thema „Strukturen der kollegialen Kooperation“;
- den Schüler/-innenvertreter/-innen der SMV, z.B. zu Fragen der konkreten Mitgestaltung der Schüler/-innen in und außerhalb der SMV;
- den Schüler/-innen einer Klasse, eines Kurses oder einer Arbeitsgemeinschaft, z.B. zu den Themen „Unterrichtsqualität“ oder „Umgang mit Konflikten“;
- den Elternvertreter/-innen, z.B. zu Fragen der Koordination der Mitgestaltung,
- den Steuergruppen kooperierender Schulen, z.B. zu Fragen des Informationsaustauschs und der gegenseitigen Unterstützung.

Darüber hinaus lassen sich Zukunftswerkstätten auch mit gemischtem Teilnehmer/-innenkreis zu die jeweiligen Teilgruppen gemeinsam in verschiedenen Hinsichten betreffenden Themenschwerpunkten durchführen. So können sich beispielsweise Schüler/-innen, Lehrer/-innen und Eltern treffen, um über Formen und Inhalte des Lernens in und außerhalb des Unterrichts oder um über die Praxis wechselseitiger Kooperation im Hinblick auf die Gestaltung des schulischen Zusammenlebens nachzudenken. Außerdem sind Zukunftswerkstätten ein sehr nützliches Instrument, um, je nach thematischem Schwerpunkt, mit Beteiligung von Bürgern, Vertretern aus Vereinen, kommunaler Verwaltung oder Politik die wechselseitige Vernetzung von Schule und kommunalem Umfeld zu betreiben.

Literatur-Tipps zum Verfahren „Zukunftswerkstatt“

**Jungk, R. & Müller, N.R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Fantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne**

Dieses Buch ist gewissermaßen die Gründungsschrift der Zukunftswerkstatt. Methodisch mittlerweile im Detail überholt, beinhaltet es die grundlegenden, Zielstellung und Charakter des Verfahrens prägenden Überlegungen.

**Kuhnt, B. & Müllert, N. R. (2004): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten. Verstehen - Anleiten - Einsetzen. Neu Ulm: Verein zur Förderung der sozialpolitischen Arbeit**

Diese erstmals 1994 erschienene Moderationsfibel stellt neben Grundlagen und Hintergründen vor allem praxisrelevante Informationen bereit. Anleitungen und methodische Hilfen zeigen, wie die Moderation einer zweitägigen Werkstatt funktioniert.

**Burow, O.-A. & Neumann-Schönwetter, M. (Hrsg.) (1995): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann und Helbig**

Thema des ersten Teils des Buches sind Aufbau, Wirkung und Chancen von Zukunftswerkstätten. Im zweiten Teil werden Beispiele aus der Praxis von Schule und Lehrerfortbildung dargestellt. Der dritte Teil beinhaltet Anregungen für die Durchführung von Zukunftswerkstätten.

**Deutsches Kinderhilfswerk (1996): Planen mit Phantasie. Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche. Berlin, Kiel: Deutsches Kinderhilfswerk**

Neben einer Einführung in das Konzept und die Methoden, stellt das Buch die konkrete Planung und Durchführung einer Zukunftswerkstatt mit Kindern und Jugendlichen vor. Im zweiten Teil werden verschiedene Beteiligungsprojekte vorgestellt.

Link-Tipps zum Verfahren „Zukunftswerkstatt“

<http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/zukunftswerkstatt.htm>

<http://www.sowi-online.de/methoden/lexikon/zukunftswerkstatt-boettger.htm>

Zwei sehr empfehlenswerte einführende Texte zur Zukunftswerkstatt von Peter Weinbrenner (2002) und Ilona Böttger (2002) auf [sowi-online.de](http://www.sowi-online.de).

<http://www.zwnetz.de/>

Vielfältige und informative Seite zur Vernetzung von Zukunftswerkstätten in Deutschland. Mit vielen Hintergrundinformationen, aktuellen Nachrichten, einer umfangreichen Literatur- und Linksammlung sowie Kurzportraits erfahrener Moderator/-innen überall in Deutschland.

## Download: Zukunftskonferenz

Ähnlich wie bei der Zukunftswerkstatt geht es bei der Zukunftskonferenz um die Entwicklung gemeinsamer Visionen und die Planung konkreter Projekte. Im Unterschied zur Zukunftswerkstatt ist die Zukunftskonferenz ein größer und strukturierter angelegtes Verfahren, das enger auf die Entwicklung sozialer Systeme (Gemeinde, Stadtteil, Unternehmen, Schule etc.) fokussiert. Maßgeblich entwickelt wurde es in den 1980er Jahren von Sandra Janoff und besonders Marvin Weisbord, der es in den USA als Berater in Unternehmen, Krankenhäusern und Non-Profit-Organisationen einsetzte.

Grundlegende Idee einer Zukunftskonferenz ist, das ganze System, das heißt alle bzw. genügend Repräsentanten/-innen aller Betroffenen, Handelnden und Entscheidenden in einen Raum zu bringen, um auf der Basis einer Bestandsaufnahme der verschiedenen partikularen Interessen und Vorstellungen eine gemeinsame Sichtweise und gemeinsame Ziele zu entwickeln. Statt auf Probleme und Konflikte soll der Fokus auf Gemeinsamkeiten in Vergangenheit und Gegenwart und davon ausgehend auf die gemeinsame Gestaltung der Zukunft gerichtet werden. Auf der methodischen Ebene entspricht dem die ineinander verzahnte Kombination von teilnehmergesteuerten Einzel- und Gruppenarbeiten sowie Präsentationen, Diskussionen und Entscheidungen im Plenum. Letztlich richten sich Zukunftskonferenzen zum einen auf die Entwicklung konkreter gemeinsamer Vorhaben und Maßnahmen. Darüber hinaus erzeugen Zukunftskonferenzen auf einer weniger greifbaren, aber nicht weniger bedeutsamen Ebene, das nachhaltige Gefühl, eine große Gemeinschaft mit geteilten Werten und Visionen zu sein.

Selbstverständlich kommt es dafür entscheidend darauf an, dass als Inhalt der Konferenz ein Thema gewählt wird, das für alle beteiligten Personen Relevanz ist. Die Formulierung solch eines Themas und die Auswahl und Einladung der Teilnehmer/-innen ist die Aufgabe eines/-r Initiators/-in bzw. einer Gruppe, der dann auch die äußere Organisation der Veranstaltung zukommt. Die innere Organisation des Ablaufs der Konferenz ist Aufgabe eines/r Moderators/-in. Idealerweise nehmen an einer Zukunftskonferenz zwischen 32 und 72 Personen teil, damit sich für die Gruppenarbeitsphasen jeweils acht gleich große Gruppen bilden lassen. Diese Angaben können selbstredend variabel gehandhabt werden. Die Zeitstruktur ist hingegen weniger variabel. Eine Zukunftskonferenz dauert etwa 18 Stunden, die auf drei Tage verteilt und in fünf Phasen mit fünf aufeinander folgenden Aufgaben eingeteilt werden (siehe Überblick). Für die ersten vier Aufgaben stehen jeweils ungefähr 3 Stunden, für die letzte zwischen 4 und 6 Stunden zur Verfügung. Im Einzelnen gestalten sich die Phasen, deren interner Ablauf maßgeblich durch ein/-e Moderator/-in organisiert und garantiert wird, folgendermaßen:

Zu Beginn sitzen alle Teilnehmer/-innen im Kreis zusammen, um sich – nach Begrüßung und Einführung des/r Moderators/-in in das Verfahren – der ersten Aufgabe, dem

**Rückblick in die Vergangenheit**, zu widmen. Dazu stehen die Teilnehmer/-innen jeweils von ihren Plätzen auf, um vergangene Ereignisse und Entwicklungen, die sie für wichtig erachten, kurz zu nennen, auf eine Karte zu notieren und diese an einer dafür vorbereiteten „Erinnerungswand“ anzubringen. Anschließend werden Gruppen gebildet, die die gesammelten Informationen diskutieren und interpretieren, um ihre Interpretationen dann wieder im Plenum vorzustellen und – in aller Kürze – dort zu diskutieren. Auf diese Weise entwickeln sich, trotz einiger Unterschiede, erste gemeinsame Wahrnehmungen, die als Basis für die nächste Phase dienen.

In der zweiten Phase wenden sich die Teilnehmer/-innen dann der **Analyse der Gegenwart** zu. Diese Phase gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil geht es zunächst um eine **Analyse des Umfelds** der Organisation, also der Bedingungen, Entwicklungen und Kräfte, die von außen auf die alltägliche Gemeinschaft der Teilnehmer/-innen einwirken. Dabei erstellen die Teilnehmer/-innen entweder zunächst in Gruppen und dann im Plenum oder, bei kleinerer Teilnehmer/-innenzahl, auch sogleich gemeinsam im Plenum eine mind map, die die unüberschaubare Komplexität der Umwelt anschaulich werden lässt. Auf diesem Hintergrund geht es anschließend im zweiten Teil um die **Analyse des Innenlebens** der Gemeinschaft. Die Aufgabe ist, zu bestimmen, was in der gegenwärtigen Situation gut und zufriedenstellend und was schlecht und veränderungsbedürftig ist. Auch hierzu wird zunächst wieder in Gruppen gearbeitet, die dann anschließend im Plenum ihre Ergebnisse präsentieren und an einer entsprechenden Wand zusammentragen. Auf diese Weise wird erstmals deutlich, woran festgehalten und was zurückgelassen oder verändert werden soll.

Damit ist die Zeit gekommen für die dritte Phase, die **Bildung von Visionen** für die Zukunft. Um sich von der „Macht des Faktischen“ zu lösen, kommen hier kreative Mittel zum Einsatz, die es ermöglichen, phantasievolle, ideale Bilder der Zukunft zu malen, zu collagieren, in Sketchen zu inszenieren, in Reden oder Gedichten assoziativ zu formen usw. Dies geschieht zunächst wieder in Gruppen. Im Plenum werden die Kreationen anschließend präsentiert, um schließlich zusammen die Gemeinsamkeiten der Entwürfe herauszuarbeiten. Auf diese Weise finden die Teilnehmer/-innen in **ersten globalen gemeinsamen Zielen**, Wünschen und Wertvorstellungen zusammen.

Aufgabe der nächsten, vierten Phase ist die **Konkretisierung gemeinsamer Ziele**, das heißt, die zwar geteilten, aber eben noch vagen Ideen und Zielvorstellungen sollen hier genauer gefasst werden. Ziel ist, über den Vergleich von bereits zuvor analysierter Realität und gerade erträumter Zukunft konkrete Veränderungsmöglichkeiten zu entdecken, die in die Richtung der visionierten Zukunft weisen. Dazu arbeiten die Teilnehmer/-innen zunächst wieder in Gruppen zusammen und präsentieren anschließend ihre Ergebnisse wieder im Plenum. Dort werden daraufhin die Ziele, in denen die Gruppen übereinstimmen, identifiziert und an einer „Zielewand“ zusammengestellt. Streitige Ziele oder solche, die sich widersprechen, werden schlichtweg aussortiert. Das fällt in der Regel nicht ins Gewicht, da die Gemeinsamkeiten meist recht groß

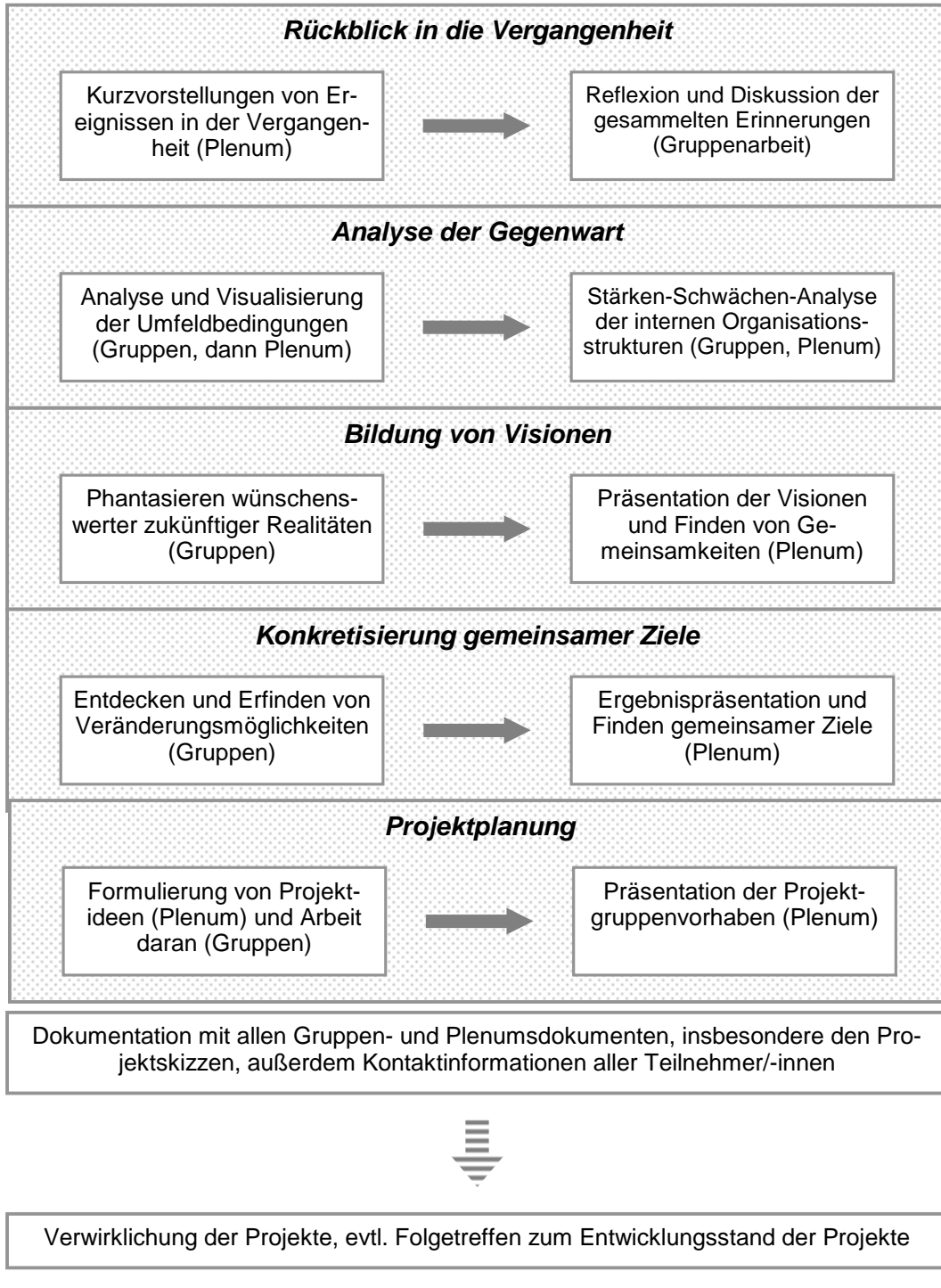
sind. Außerdem werden die aussortierten problematischen Ziele an einer eigens dafür eingerichteten Wand dokumentiert.

Damit ist die Grundlage für die Phase der **Projektplanung** geschaffen, in der konkrete Schritte und Maßnahmen erarbeitet und geplant werden. Die Teilnehmer/-innen entscheiden sich, an welchem der Ziele sie zusammen mit anderen in der Zeit nach der Konferenz arbeiten wollen und finden sich so zu Projektgruppen zusammen. Diese Projektgruppen erhalten dann die Möglichkeit, eine erste Projektskizze zu erarbeiten, erste nächste Schritte zu planen und Termine zu vereinbaren. Die Ergebnisse der einzelnen Gruppen werden wieder dem Plenum präsentiert und in Form eines Projektpapiers mit Angabe der Gruppenmitglieder, Zielen und einer Projektskizze für alle Teilnehmer/-innen dokumentiert.

## Zukunftskonferenz im Überblick

Teilnehmer/-innenzahl: ca. 32 bis 72

Dauer: 3 bis 4 Tage



## Anregungen für den Einsatz

Die Zukunftskonferenz ist dem Open Space in der Weise vergleichbar, dass einer der Hauptschwerpunkte des Verfahrens darauf liegen, möglichst viele „Systemrepräsentant/-innen“ in Kontakt miteinander zu bringen, wenn auch in einem etwas kleineren Rahmen – das heißt für Schule, dass Schüler/-innen, Lehrer/-innen, Schulleitung, weitere Mitarbeiter/-innen der Schule, Eltern, ggf. auch Mitglieder der Schulaufsicht und langjährige Kooperationspartner miteinander über relevante Fragen und Herausforderungen in den Austausch gehen, im Falle einer Selbstevaluation nicht nur mit einem Fokus auf die (Neu-)Entwicklung von bestimmten Themen, sondern auch mit einem Fokus auf Bilanzierung und Bestandsaufnahme.

Neben den beim Open Space Verfahren genannten schulischen Beispielen – Entwicklung und Bilanzierung eines Leitbilds bzw. eines Schulprogramms – könnte das Verfahren einer Zukunftskonferenz auch im Kollegium beispielsweise in der Planungswochen vor Beginn eines neuen Schuljahres zum Einsatz kommen: Schüler/-innen und Eltern sind zu dieser Zeit vermutlich nicht wirklich verfügbar, aber Lehrer/-innen und Schulleitung können diese Zeit und diesen Raum nutzen, um auf der Basis eines Rückblicks auf das vergangene Schuljahr wesentliche gemeinsame Ziele für das vor ihnen liegende Schuljahr zu formulieren und eine konkrete Projektplanung und –abstimmung vorzunehmen – im besten Falle gewährleistet dies den Kolleg/-innen einen konzentrierten Start ins neue Schuljahr und die Gewissheit darüber, wie sich die je einzelnen „Entwicklungsbaustellen“ in das große Ganze einfügen.

Literatur-Tipps zum Verfahren „Zukunftskonferenz“

**Weisbord, M. & Janoff, S. (2001): Future Search - Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Stuttgart: Klett-Cotta**

Dies ist das Basis- und Standardwerk zum Verfahren der Zukunftskonferenz, in dem die Hintergründe und Zielsetzungen sowie die praktische Durchführung ausführlich beschrieben werden.

**Weisbord, M. & Janoff, S. (2000): Zukunftskonferenz: Die gemeinsame Basis finden und handeln. In: R. Königswieser & M. Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 129-145**

Dieser Artikel der beiden Begründer der Zukunftskonferenz enthält eine kurze, zusammenfassende Darstellung der theoretischen Hintergründe, der praktischen Einsetzbarkeit und der Struktur des Verfahrens.



**zur Bensen, M. (1998): Die Methode Zukunftskonferenz. Impulse, Zeitschrift des GABAL Netzwerk Lernen, 2, S. 12f.**

Dieser Text bietet eine prägnante und anschaulich geschriebene Kurzdarstellung des Ablaufs einer Zukunftskonferenz. Auch online verfügbar:

<http://www.all-in-one-spirit.de/lit/future/fsc01.htm>

Link-Tipps zum Verfahren „Zukunftskonferenz“

<http://www.futuresearch.net/>

Die Seite zum Verfahren der Zukunftskonferenz mit fundierten Hintergrundinformationen zur Geschichte und Idee des Verfahrens, mit Anwendungsbeispielen, Anschauungsmaterialien und vielem mehr.

[http://www.all-in-one-spirit.de/lit/lit\\_zk.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/lit/lit_zk.htm)

[http://www.all-in-one-spirit.de/res/res\\_zk.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/res/res_zk.htm)

Zwei Seiten auf all-in-one-spirit.de mit Texten und Erfahrungsberichten, die das Verfahren darstellen sowie einer kommentierten Literaturliste und nützlichen Praxismaterialien.

## Download: Appreciative Inquiry (Zukunftsgipfel)

Appreciative Inquiry (engl.: Wertschätzende Untersuchung), auch als Zukunftsgipfel bezeichnet, ist ein Verfahren, das wie die Zukunftskonferenz die zukunftsorientierte Entwicklung sozialer Systeme (Unternehmen, Gemeinden, Schulen usw.) durch die Beteiligung eines repräsentativen Querschnitts oder aller ihrer Mitglieder zum Ziel hat.

Wie bei der Zukunftskonferenz geht es auch beim Zukunftsgipfel um die Bildung gemeinsamer Sichtweisen und die darauf aufbauende Entwicklung geteilter Visionen, Ziele und Vorhaben. Entsprechend finden sich große Ähnlichkeiten. Auch der Zukunftsgipfel baut methodisch auf die Verzahnung von selbstgesteuerten Partner- und Kleingruppenarbeitsphasen einerseits und Präsentationen und teilnehmergesteuerten Arbeitsphasen in einem als Open Space angelegten Plenum andererseits. Außerdem folgt der Zukunftsgipfel einem ähnlichen Ablaufschema, das von einer wertschätzenden Beschäftigung mit Vergangenheit und Gegenwart („Verstehen“) über die freie Formulierung von Wünschen und Visionen für die Zukunft („Visionieren“) sowie die Gestaltung konkreter Zukunftsentwürfe („Gestalten“) hin zur Formulierung und Planung konkreter Projekte in Projektgruppen („Verwirklichen“) führt. Insofern stellt ein Zukunftsgipfel angesichts der von 50 bis 2000 reichenden Teilnehmerzahlen (bei einer Dauer von 2 bis 4 Tagen) gewissermaßen eine Zukunftskonferenz im Großen dar.

Unterschiedlich ist jedoch die konkrete Ausgestaltung der Phasen und der Charakter des Verfahrens. Sehr wesentlich betrifft dies vor allem die erste Phase, in der die Teilnehmer/-innen in Tandems sog. wertschätzende Interviews über von ihnen als persönlich besonders positiv und wertvoll erlebte Erfahrungen in der Vergangenheit führen. Da die Inhalte dieser Interviews die Grundlage für die folgenden Schritte darstellen und die individuellen Vorstellungen der einzelnen Personen darüber hinaus eine durchgehend bedeutsame Rolle spielen, kann ein Zukunftsgipfel eine besonders starke Dynamik entfalten. Insbesondere mit diesem Ziel wurde das Verfahren Ende der 1980er Jahre von David Cooperrider und Suresh Srivastva an der Case Western University (Ohio) entwickelt.

Ein Zukunftsgipfel soll es den Teilnehmer/-innen ermöglichen, positive emotionale Energien freizusetzen und daraus ungeahnte, überraschende Ideen zu generieren. Die inhaltliche Richtung des gesamten Prozesses soll sich dabei im Wesentlichen aus dem Prozess selbst heraus ergeben. Nichtsdestotrotz ist es freilich möglich und kann es nützlich sein, wie bei den anderen Verfahren ein übergreifendes Rahmenthema vorzugeben. Die einzelnen Phasen gestalten sich dann im Einzelnen wie folgt:

Nach Begrüßung und Erklärung des Ablaufs des Zukunftsgipfels durch den/die Moderator/-in im Plenum besteht die erste Phase des **Verstehens** in einem ersten Teil darin, dass die Teilnehmer/-innen paarweise die bereits erwähnten **wertschätzenden Interviews** miteinander führen. Zu empfehlen ist, dass sich die Teilnehmer/-innen dazu jeweils eine/n Partner/-in suchen, die sie noch wenig oder überhaupt nicht kennen.

Denn es soll im folgenden darum gehen, bisher unbekannte, neue und interessante Geschichten, Erfahrungen und Sichtweisen kennen zu lernen.

Die Interviews werden so geführt, dass jede/r der Partner nacheinander jeweils für eine Stunde die Rolle des/r Interviewers/-in übernimmt und dabei der/m anderen die Gelegenheit gibt, von Erfahrungen zu erzählen, die sie/er als besonders wertvoll erachtet. Wichtig dabei ist, dass der/die Interviewer/-in sich dabei mit selbstbezogenen sowie insbesondere mit kritischen Bemerkungen zurückhält und stattdessen Fragen stellt, die darauf abzielen, den besonderen Wert der Erfahrungen des/r anderen zu verstehen und zu würdigen. Nebenher sollte der/die Interviewer/-in die Ausführungen protokollieren. Denn der zweite Teil dieser ersten Phase besteht nach einer kurzen Pause darin, sich für zwei Stunden in Kleingruppen von etwa acht Personen über die bemerkenswertesten, besonders „energetisierenden“ Erfahrungen auszutauschen.

In diesen Gesprächen entdecken die Teilnehmer/-innen den Erfahrungsreichtum und die Vielfältigkeit von Fähigkeiten, die alltäglich um sie herum existieren. Schließlich werden in der Gruppe fünf oder sechs besonders herausragende Geschichten aus den Interviews ausgewählt und in Stichworten auf einen Papierbogen notiert, der anschließend in einer vorbereiteten „Galerie der herausragenden Leistungen“ im Plenarraum veröffentlicht wird. Abgeschlossen wird diese erste Phase dann durch Kurzpräsentationen der Gruppenarbeitsergebnisse im Plenum und einen „gallery walk“ der Teilnehmer/-innen, der in eine erste größere Pause übergeht.

Nach der Pause beginnt die Phase des **Visionierens**. Dazu finden sich die Teilnehmer/-innen in einem ersten Teil zunächst wieder in Kleingruppen, je nach Wunsch in denselben oder in neuen, zusammen, um Chancen und Möglichkeiten, die sich aus den Interviews ergeben, auszudenken und zu sammeln. Von der Fülle von Ideen, die sie dabei generieren, sollen wieder die fünf oder sechs attraktivsten, wichtigsten, interessantesten etc. ausgewählt und auf einen Papierbogen notiert werden.

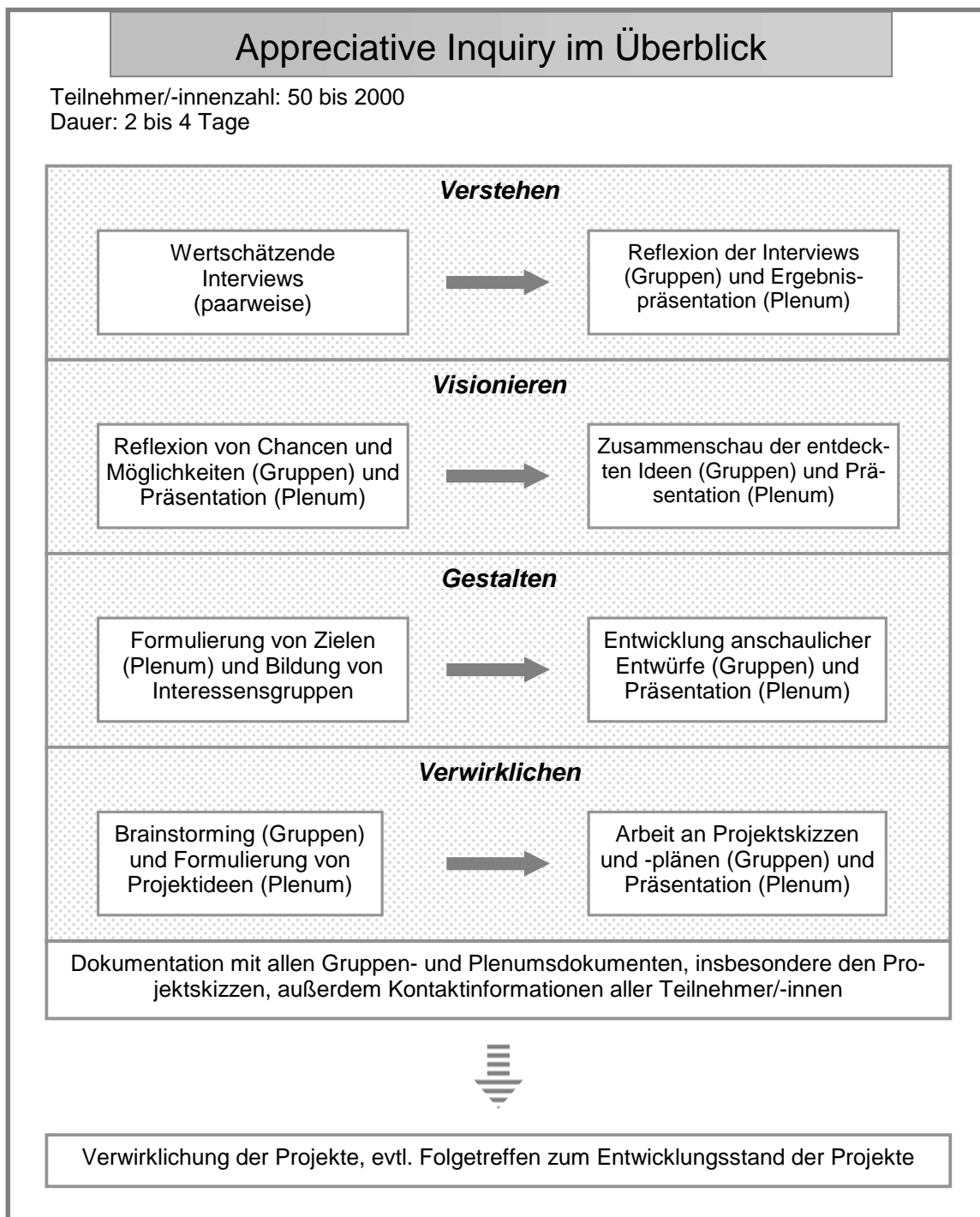
Anschließend werden die Ergebnisse wiederum im Plenum präsentiert und die Bögen in einer zweiten „Galerie der Chancen und Möglichkeiten“ öffentlich ausgestellt. Nach einer kurzen Pause werden neue Gruppen von etwa 4 bis 5 Personen gebildet, die gemeinsam eine Zusammenschau der ausgestellten Ideen vornehmen und daraus wiederum eine Auswahl erstellen. Diese Gruppen schließen sich daraufhin mit einer oder zwei anderen Gruppen zu einer neuen Gruppe zusammen, um die von ihnen ausgewählten Ideen zu diskutieren und, wiederum in Auswahl, in einem Bild darzustellen, das die Ideen als Visionen konkret veranschaulicht. Die auf diese Weise entstandenen Bilder werden wieder im Plenum präsentiert und erklärt und finden ihren Platz in einer dritten „Galerie der Visionen“.

Damit ist die am besten am nächsten Tag morgens beginnende dritte Phase, die das **Gestalten** der Zukunft zum Inhalt hat, vorbereitet. Diese Phase beginnt damit, dass

die Teilnehmer/-innen zunächst die Gelegenheit erhalten, sich in einem lockeren Galeriegang einen Überblick über die bisherigen Ergebnisse zu verschaffen.

Anschließend finden sich alle in einem als Open Space angelegten Plenum zusammen. Der/die Moderator/in ermuntert die Teilnehmer/-innen dazu, auf dem Hintergrund der gewonnenen Erfahrungen Ziele für die Zukunft zu formulieren, diese in der Mitte des Kreises kurz zu nennen und in einer „Galerie der Ziele“ zu notieren. Wenn alle, die dies wollten, ein Ziel auf diese Weise vorgestellt haben, wählen die übrigen Teilnehmer/-innen sich jeweils eines der Ziele aus, das sie besonders interessiert finden, und schließen sich dem/der Initiator/-in an, um es in einer Gruppe konkreter auszubuchstabieren. Dabei geht es darum, sich möglichst konkret vorzustellen, wie der Zustand aussieht, in dem das Ziel verwirklicht ist. Dementsprechend sollen die Gruppen daran arbeiten, ihre Vorstellungen in sinnlicher Form als Sketch, Comic, Zeichnung, Lied, Tanz etc. darzustellen und anschließend im Plenum zu präsentieren. Auf diese Weise kann jede/r sehr eindrücklich und nachhaltig erleben, wie sich die jeweils phantasierte Zukunft anfühlt.

Diese Eindrücke sind die Grundlage für die vierte und letzte Phase, in der es ans **Verwirklichen** der Zukunftphantasien geht. Zunächst erhalten die Teilnehmer/-innen dazu die Gelegenheit, in Kleingruppen in einem Brainstorming erste ungefähre Gedanken zu entwickeln, wie die Ziele realisiert werden könnten. Anschließend finden sie sich wieder in einem Open Space zusammen, der dazu dient, dass einige Teilnehmer/-innen konkrete Projektideen formulieren, diese kurz vorstellen und sich dann Projektgruppen bilden, die an ersten Projektskizzen arbeiten und bereits erste konkrete Schritte planen sowie Termine für weitere Treffen vereinbaren.



### Anregungen für den Einsatz

Die Betonung gegenseitiger Wertschätzung legt es im Hinblick auf den Einsatz des Verfahrens im schulischen Kontext nahe, den Zukunftsgipfel zur Einführung oder Weiterentwicklung von Selbstevaluations- und Feedbackkultur in Schulen zu nutzen. Da-

durch, dass anders als bei den anderen vorgestellten Verfahren ausschließlich auf gelungene und nicht auf misslungene Praxis reflektiert wird, entstehen positive Erfahrungen, durch die besonders wirksam Ängste und Vorbehalte vor Evaluation abgebaut und eine vertrauensvolle Grundeinstellung dazu aufgebaut werden können. Von daher erscheint es in besonders hohem Maße interessant, Zukunftsgipfel mit Lehrer/-innen, Schüler/-innen und Eltern sowohl zu Fragen der Schulkultur im Allgemeinen als auch zur Unterrichtsqualität im Besonderen zu veranstalten.

Außerdem ist der Zukunftsgipfel ein Verfahren, durch das in besonders starker Weise die Entwicklung von Gefühlen gegenseitiger Verbundenheit und Zusammengehörigkeit gefördert wird, so dass es also immer auch dann von Nutzen sein kann, wenn Kooperationsbereitschaft und Gemeinschaftskultur entwickelt werden sollen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass das Verfahren die einzigartige Möglichkeit bietet, tatsächlich alle Akteur/-innen der Schule an diesem ansonsten oft nur von einem kleinen Kreis der Lehrer/-innen-, Schüler/-innen- und Elternschaft gestalteten Prozess zu beteiligen. Ein Zukunftsgipfel dient dann dazu, gemeinsam bereits gelungene und gelingende Praxis zu identifizieren, um die dabei entdeckten Ansatzpunkte in der Folge in einer repräsentativ zusammengesetzten Projektgruppe als Basis für die inhaltliche Entwicklung und Weiterentwicklung von Schulprofil und -programm zu nutzen.

Literatur-Tipps zum Verfahren „Appreciative Inquiry“

**Bruck, W & S. Weber (2000): Appreciative Inquiry Summit. In: R. Königswieser & M. Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 164-178**

Dieser zur ersten weiteren Vertiefung zu empfehlende Artikel stellt das Verfahren anschaulich und ausführlich dar; von besonderem Interesse sind die darin zu findenden Ausführungen zur Form des wertschätzenden Interviews.

**zur Bensen, M. & Maleh, C. (2001): Appreciative Inquiry, Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Basel: Beltz**

Durch dieses Buch wurde das Verfahren erstmals in den deutschsprachigen Raum eingeführt. Es ist ein Praxisbuch, das neben Überblicksinformationen zum Verfahren vor allem die nötigen praktischen Instrumente an die Hand gibt.

Link-Tipp zum Verfahren „Appreciative Inquiry“

<http://www.appreciative-inquiry.de>

Informativste deutschsprachige Seite zum in Deutschland noch jungen Verfahren des Appreciative Inquiry mit einer sehr guten Sammlung von deutsch- und englischsprachigen Basisartikeln und Erfahrungsberichten. Außerdem kommentierte Listen mit den wichtigsten Veröffentlichungen und Internetressourcen.