

# ZUKUNFTSWERKSTATT

**ZUKUNFT**   bis  2-3 Tage  
50 Teilnehmende

LÖSUNGEN VON PROBLEMEN  
BZW. ZUR DURCHDRINGUNG  
VON FRAGESTELLUNGEN UNTER  
ZUKUNFTSASPEKTEN

 KOSTEN:  
ABHÄNGIG VON  
DAUER, TEILNEHMERZAHL,  
MATERIALIEN,  
DOKUMENTATION



1.  BESCHWERDE-  
UND  
KRITIKPHASE

2.  PHANTASIE-  
UND  
UTOPIEPHASE

3.  VERWIRKLICHUNGS-  
UND  
PRAXISPHASEN

*Norbert R. Müllert*

# Zukunftswerkstatt

## **1. Ziele und Voraussetzungen**

### **1.1 Ausgangssituation und Grundlegung**

Demokratie von unten, Zukunft selbst in die Hand nehmen: Zukunftswerkstätten entstanden in der Aufbruchzeit der Bundesrepublik Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Es waren die Jahre der politischen Demonstrationen und des Hinterfragens der dominierenden Autoritäten. Die Studentenbewegung und die Außerparlamentarische Opposition, die Bürgerinitiativen und Umbrüche in der Parteienlandschaft prägten das Bild. Dieses Drängen nach Veränderungen und Neuerungen fasste der damalige SPD-Vorsitzende und Bundeskanzler Willy Brandt öffentlich wirksam in dem Satz zusammen: »Wir wollen mehr Demokratie wagen«.

Robert Jungk, Honorarprofessor für Zukunftsforschung an der »Technischen Universität Berlin« griff in seinen Veranstaltungen diese Veränderungsstimmung nicht nur auf, sondern bereicherte sie zugleich mit seinem Credo aus der sozial-kritischen Zukunftsforschung: »Die Zukunft selbst in die Hand nehmen«, was dann im Wort »Zukunftswerkstatt« seine Zuspitzung erfuhr. Er bot unter diesem Etikett abendliche Diskussionsrunden an – zu Themen wie »Zukunftsaspekte für Berlin« oder »Bildung für alle«. Zwar wurden diese offenen Veranstaltungen gut angenommen, blieben jedoch für uns, Robert Jungk und meine Person unbefriedigend. Wir erkannten schnell, dass wir Handhaben, Hilfen und Methoden brauchten, um Dauerrednern und dominanten Personen Einhalt zu bieten, um möglichst viele der Anwesenden mit ihren Vorstellungen einzubinden, um von vorgefertigten Meinungen zu tatsächlich neuen Ideen zu gelangen.

Um aus dem Dilemma der üblichen Diskussionen in Gruppen hinauszukommen, experimentierten wir mit Studentenseminaren. Erprobt wurden gängige Methoden wie vor allem Moderations-, Brainstorming- und Kommunikationstechniken, Visualisierungs- und Kreativitätsmethoden, Delphi- und Szenarioverfahren. Aus heutiger Sicht waren die Versuche sicherlich sehr bescheiden, aber sie brachten uns weiter. Unsere Angebote unter dem Label »Zukunftswerkstatt« erhielten eine klare Struktur, deren Grundelemente lauteten:

- ▶ Eine Zukunftswerkstatt besteht aus drei Phasen – Beschwerde-, Phantasie-, Verwirklichungsphase –, die scharf voneinander getrennt sind, d. h., wenn Kritik dran ist, dann wird nur kritisiert, also nicht alles bis zu Lösungen mitbehandelt.
- ▶ Die Moderation ist für den methodischen Fortgang verantwortlich, jedoch nicht für die Inhalte, d. h., die Teilnehmenden bestimmen thematisch den Verlauf der Werkstatt.
- ▶ Beiträge in der Gesamtgruppe erfolgen nur in Kurzform, in Stichworten oder höchstens in Minisätzen, d. h., auf diese Weise werden Vielredner gebremst und Nicht-So-Redegewandte erhalten eine Chance.
- ▶ Soweit wie möglich ist Beispielhaftigkeit verlangt, d. h., das Ausweichen ins Allgemeine, in Abstraktionen und Überbegriffe ist verpönt.
- ▶ Die zu bearbeitende Thematik bildet den Mittelpunkt, d. h., ein Abdriften zu Nebenschauplätzen sollte unbedingt vermieden werden.
- ▶ Alles in der Werkstatt Vorgebrachte wird auf Papierfahnen bzw. -blättern festgehalten und aufgehängt, d. h., der Verlauf der Werkstatt bleibt jederzeit sichtbar, regt an und macht stolz auf Erarbeitetes.

Die oben kurz angerissenen Grundelemente der Werkstattarbeit verdeutlichen, die Zukunftswerkstatt kennt klare »Spielregeln«. Ihre Einhaltung entscheidet über das Gelingen, über die Ergebnisse. Letzten Endes handelt es sich bei Zukunftswerkstätten um strukturierte, zielgerichtete Diskussionen, die vor allem vom Sich-Kurz-fassen, der Beispielhaftigkeit und der fortlaufenden Visualisierung leben. Die Vorgaben erfordern, um den Werkstattprozess zufriedenstellend voranzubringen, eine

sachkundige und einfühlsame Moderation, die mit dem Gesamtkonzept gut vertraut ist.

Das Konzept der Zukunftswerkstatt gesteht einem jeden Bürger die Fähigkeit zu, über die Zukunft mitreden zu können, ja sogar mitzubestimmen und mitzugestalten, und das unbesehen von Herkunft, Bildung und Profession. Um diese breite Beteiligung zu erreichen, müssen die genutzten Verfahrensweisen, Methoden und Techniken so einfach wie möglich sein. Erst dann werden alle Beteiligten befähigt, ihre Ideen und Vorschläge auszudrücken und einzubringen.

Bei Zukunftswerkstätten handelt es sich folglich um ein Konzept zur Lösung von Problemen bzw. zur Durchdringung von Fragestellungen unter Zukunftsaspekten. Es ist ein klar ausgerichtetes Vorgehen, ein methodisch-kreatives Arbeiten in Groß- und Kleingruppen, ein offener Prozess, der von den Teilnehmenden bestimmt und in seinem inhaltlichen Aussehen geprägt und vorangebracht wird.

Gewöhnlich werden in solchen Werkstätten – bei einer Dauer von bis zu zwei Tagen – Themen behandelt, die Teilnehmergruppen von bis zu dreißig Personen unmittelbar betreffen oder sie doch stark interessieren. Um derart gruppenorientiert Probleme anzugehen, Themen zu durchdringen oder zukunftsbezogen Anliegen zu bewältigen, sind die drei Werkstattphasen unbedingt zu durchlaufen.

## **2. Organisation und Ablauf**

### **2.1 Vorgehen und Teilnehmende**

Konkret sieht das dreistufige Phasenmodell folgendermaßen aus:

- (1) Beschwerde- und Kritikphase: Das Anliegen durch kritische Aufarbeitung des Problems klärt – Bestimmung des Ist-Zustands.
- (2) Phantasie- und Utopiephase: Den Ist-Zustand mit sozialer Phantasie und Kreativität überwinden – Entwicklung des Wunschhorizonts.
- (3) Verwirklichungs- und Praxisphase: Teile des Wunschhorizonts zu Forderungen bzw. Projektansätzen weiter verfolgen – Klärung des Handlungspotentials.

## 2.2 Praxisbeispiel

Um das Vorgehen plastisch zu machen, schildere ich eine Werkstatt in Ausschnitten:

**Ausgangslage:** Es ging um eine Bergarbeitersiedlung. Die Zechengesellschaft teilte den ehemaligen Kumpeln mit, dass die Siedlung abgerissen werden sollte. Dafür entstünden vierstöckige Häuser, in denen die jetzigen Bewohner natürlich eine Wohnung erhielten. Eine Welle der Entrüstung ging durch die Siedlung – wegen der Verbauung, aber auch, weil sie eine Zusicherung lebenslangen Wohnrechts hatten. Sehr schnell entstand eine Initiative gegen den Abriss. In dieser Situation wurden wir zu einer Zukunftswerkstatt eingeladen.

**Werkstattprozess:** An einem Samstag kamen gut dreißig Personen zusammen. Die Initiatoren hatten eingeladen zum Thema: Kein Abriss unserer Siedlung – Wohnrecht – Bleiberecht – Heimatrecht. Die drei Phasen der Zukunftskonferenz prägten die Veranstaltung:

(1) Nach einer kurzen Einführung in das Arbeiten in Zukunftswerkstätten begannen wir mit der Beschwerde- und Kritikphase. Die Ausgangsfrage lautete: Wie steht es gegenwärtig um die Siedlung – Mängel, Schwierigkeiten, Defizite? Nachfolgend einige der maßgeblichen Kritikpunkte: Bestandsschutz aufgekündigt, heruntergekommen, seit Jahren nichts investiert, kaputte Zäune, Putz bröckelt, verwahrloste Ecken, Maloche umsonst, verschlammter Spielplatz, Reparaturen erzwingen, Zechengesellschaft reagiert nur, undichtes Dach, unansehnlich, Pfützenwege, vieles kaputt, verwahrlostes Areal, unklare rechtliche Situation, ...

Nach Abschluss der Sammlung konnte jeder der Beteiligten eine Nennung auswählen, die ihm besonders am Herzen lag. Indem die Nennungen, die in die gleiche Richtung wiesen, einander durch Dazulegen gebündelt wurden, bildeten sich Rubriken, die kurz mit Beispielen abgeklärt wurden. Ich gebe nun die Rubrik hier wieder, die im weiteren Verlauf der Werkstatt letztendlich zu dem Rettungsprojekt der Siedlung führte. Die Zahl hinter den Nennungen besagt, wie viele Male die Nennung eingebracht wurde: heruntergekommen (4), kaputte Zäune (2), alles kaputt (1) und verwahrlostes Areal (1).

(2) In der Phantasie- und Utopiephase benutzten wir die »Umkehrtechnik«, auch »Kopfstandtechnik« genannt. Das bedeutete, das Kritisierte wurde radikal auf den Kopf gestellt, also positiv gesehen. Zur obigen Rubrik entstand ein Kranz an Ideen, die auf A4-Blätter geschrieben wurden: Grundsanie rung, alles neu, leuchtende Farben, Siedlung herausputzen, Schaufenstersiedlung, Sanierung mitbestimmen, Gemeinschaftshaus, alles einladend, innen und außen modernisiert, Urzustand von Häusern und Grünflächen, ...

(3) In der Verwirklichungs- und Praxisphase waren einzelne Ideen auszuwählen und in Forderungen zu bringen. Dabei konnten die Forderungen schon dicht an der Realität sein, aber auch noch in die Zukunft reichen. Als Forderungen entstanden:

- ▶ Wir fordern, die Siedlung herauszuputzen, zu modernisieren und zu einem Schmuckstück zu machen.
- ▶ Wir fordern, Verhandlungen mit der Zechengesellschaft, um die Grundsanie rung unserer Siedlung einzuleiten.
- ▶ Wir fordern Gespräche mit der Zechengesellschaft, um auszuloten, welche Möglichkeiten für den Erhalt unserer Siedlung bestehen: Einsicht in Unterla gen zum Urzustand der Häuser und Grünflächen.

Bei der Auseinandersetzung mit den drei Forderungen entschied sich die Gruppe durch eine Abstimmung für die erste. Sie formulierte als Projektansatz:

- (1) Was soll angefangen werden? - Die Siedlung herausputzen, zu einem Schmuckstück machen.
- (2) Wie soll das angefangen werden? - Mit der Zechengesellschaft verhandeln, dass in Erhalt und Verschönerung investiert wird.
- (3) Wer hilft und unterstützt dabei? - Die Bewohner der Siedlung, Freunde, Un terstützer und Interessierte.

In der Abschlussdiskussion wurde das Aktivwerden erörtert und erste Schritte zum Tun beschlossen, selbst die Erneuerung der Siedlung in die Hand zu nehmen und nicht auf die Hilfe der Zechengesellschaft zu hoffen. Natürlich wurde die Gesellschaft

von dem Vorhaben unterrichtet, auch von der Gründung eines Vereins zum Erhalt der Siedlung.

Als wir mehrere Monate später zu einer weiteren Zukunftswerkstatt in die Siedlung kamen, erkannten wir sie kaum wieder. Eine runderneuerte Siedlung empfing uns. Das Ergebnis der zweiten Zukunftswerkstatt erbrachte die Einsicht: Wir müssen die Häuser kaufen, Besitzer werden. Nach fast einjährigen Verhandlungen und nach einem kurzen Sit-in in der Verwaltung der Zechengesellschaft wurde der Kauf über eine genossenschaftliche Konstruktion möglich.

Wie obige Werkstattauschnitte zeigen, ist das Ziel des Drei-Phasen-Modells, sich durch zeitweises Phantasieren so aus den bestehenden Zwängen und Defiziten zu lösen, dass wünschenswerte Alternativen aufscheinen. Das Sich-Lösen setzt eine gründliche Beschwerde- und Kritikphase voraus. Dazu sind die Hauptprobleme rund um das Werkstattanliegen offen zu benennen. Auf diese Weise wird es möglich, sich von allem Einengenden zu befreien. Derart »erleichtert« ist dann der Weg frei für die Phantasie- und Utopiephase, für das Positivwerden, das Phantasieren und Zukunft erfinden, denn jetzt geht alles, ist alles erlaubt, sind alle Macht und alles notwendige Geld vorhanden. Natürlich bildet dieser abgehobene Zustand bloß ein Durchgangsstadium, aus dem die Beteiligten möglichst viele Ideen und Einfälle in die Realität mitnehmen.

In der jetzt beginnenden Verwirklichungs- und Praxisphase geht es darum, Mitgebrachtes zu Forderungen und ersten Projektumrissen bzw. Lösungsvorschlägen umzuformen. Die ursprüngliche Problemlage erscheint dadurch in einem neuen Licht: In der Regel ergeben sich, zuvor nicht gesehene Perspektiven zum Handeln.

Das Vorgehen in Zukunftswerkstätten ähnelt – vereinfacht dargestellt – dem dialektischen Schließen. Die Beschwerdephase kann dabei als die »These« angesehen werden, die Phantasiephase als die »Antithese« und die Verwirklichungsphase als die »Synthese«. Das Voranschreiten von These über Antithese zur Synthese ist nur ein Erklärungsmuster für das, was im Werkstattprozess vor sich geht. Es soll veranschaulichen, wie folgerichtig und einfach der Ablauf ist, wie zielgerichtet auf Lösungen hin

gearbeitet wird, hin auf das Konzipieren und Unternehmen erster praktischer Schritte, hin zur Veränderung der Ausgangssituation.

Entstehen kann das Neue nur durch das Vertrauen auf die Kompetenz und das Engagement eines jeden Teilnehmenden im Zusammenspiel mit den anderen der Werkstattgruppe, also einem basisdemokratischen Miteinander. Nicht selten bewirkt eine solche kollektive Anstrengung bei den Beteiligten ein Umdenken. Erfahren wird, dass die Stärke im Gemeinsamen liegt und dass es durchaus geht, mit Menschen unterschiedlicher Vorbildung und Berufstätigkeit sachlich und zukunfts zugewandt zusammenzuarbeiten.

In diesem Sinne bietet das Konzept »Zukunftswerkstatt« überall dort Möglichkeiten, wo Menschen bereit sind, sich freimütig mit ihren Phantasien, Wünschen, Visionen an die Zukunftsgestaltung heranzuwagen. Entfalten kann sich so einfallreiches Mitdenken und Mitplanen. Die Werkstattmethode erlaubt, dass sich alle Beteiligten einbringen und engagieren, dabei Phantasie und oft ungeahnte Kreativität entwickeln und sich dadurch Wege für erfolgreiches Handeln eröffnen.

### **2.3 Einsatzspektrum**

Die Anwendungsbreite der Werkstattmethode lässt sich inzwischen nur insofern fassen, als Zukunftswerkstätten überall dort eingesetzt werden können und eingesetzt werden, wo Menschengruppen in irgendeiner Form in Schwierigkeiten stecken. Es gibt wohl inzwischen keinen Bereich in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft mehr, der nicht schon einmal mit diesem sozialen Problemlösungskonzept in Berührung gekommen ist. Unter den Nutzern überwiegen ein wenig der Bildungs- und Fortbildungssektor bis hin zu Universitäten und Institutionen, wie z. B. Bildungseinrichtungen aller Art, Kirchen, Gewerkschaften, Parteien und Kommunen.

Von der inhaltlichen Seite her gesehen, sind es hauptsächlich programmatische und orientierende Anliegen sowie Sondierungen nach verbesserten Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen – und schließlich nicht zu vergessen, die Suche nach Auswegen bei akuten Missständen und Bedrohungen.

Bevor ich einzelne Projekte aufliste, gebe ich einen umrisshaften Einblick in die Lösungsschwerpunkte: Worauf zielen Ergebnisse ab? Wie sehen sie aus? Welche inhaltliche Ausrichtung herrscht vor? Das Durchgehen einiger hundert Zukunftswerkstätten ergibt eine große Bandbreite an Themen, Problemen und Anliegen. Da geht es um Beteiligung an Kommunalplanungen und Stadtteilsanierungen, um Weiterbildungskonzepte und programmatische Neuausrichtungen von Organisationen sowie Vereinen, um betriebliche Umorientierungen und Strukturmaßnahmen, um Einflussnahme auf die Ausgestaltung von Schulen, Jugendzentren und Kindergärten, um Umweltbedrohungen und Verkehrsprobleme, um Chancen für Persönlichkeitsentwicklung und berufliches Fortkommen, um die Konzeptionen für Behindertenarbeit und städtische Jugendpolitik, um Umstrukturierung von Arbeitsplätzen und ganzen Stadtteilen, um Erfindung alternativer Beteiligungsmöglichkeiten und Arbeitsformen.

## 2.4 Projektideen und Projektvorschläge

Wie sehen nun Projekte, Projektvorschläge, Projektideen aus Zukunftswerkstätten aus? Ich greife dazu auf die Auswertung von rund einhundert Werkstätten zurück, bei denen wir feststellten, dass überwiegend Lösungen gefunden wurden, die etwas mit Kommunikation im weitesten Sinne zu tun haben. Zur Veranschaulichung sei hier jeweils das erste Projekt aus den einzelnen Kapiteln zitiert – aus der Publikation »Du kannst mich ruhig ansprechen, Farben der Zukunft 3«: Kommunizieren heißt Besuchen / Erlebnisplatz im Stadtteil / Warteparadies Behörde / Demokratiekaibel / Experten verständlich / Reiseführer in die Kinderwelt / Stehungen statt Sitzungen / Apfelsteckbrief.

Zukunftswerkstätten ziehen ihre Kraft aus der Beteiligung der Teilnehmenden, ganz gleich, ob es um Schwierigkeiten oder Befürchtungen geht, um Einschränkungen oder Hindernisse bzw. um Interesse an Klärung, Sondierung oder Sensibilisierung zu einem Sachverhalt. Das bedeutet: Zukunftswerkstätten können schlecht von

oben verordnet werden, sondern sie verlangen, dass die Beteiligten zumindest bereit sind, sich auf den vorgeschlagenen Sachverhalt einzulassen.

## 2.5 Effekte von Zukunftswerkstätten

Stimmt das Interesse, letztlich die Motivation, dann steht der Entfaltung des Werkstattprozesses nichts im Wege. Es sind in erster Linie fünf Effekte, die im Verlauf einer Werkstatt mehr oder weniger stark zum Tragen kommen. Mit dem Vanschreiten entfaltet sich das Selbstwertgefühl. Es befreit sich regelrecht von allem Konventionellen. Ein persönliches und gemeinschaftliches Vertrauen in die eigene Kraft und die der Gruppe entwickelt sich. Nachfolgend die Haupteffekte, die sich im Laufe einer Werkstatt einstellen:

- ▶ Demokratisierungseffekt: Gemeinsam Zukunft entwerfen und ihre Verwirklichung in die Hand nehmen.
- ▶ Lerneffekt: Projektorientierte, spielerische und kooperative Lernerfahrungen machen.
- ▶ Synergieeffekt: Vertrauen in die gemeinschaftliche Kraft der Gruppe gewinnen.
- ▶ Motivationseffekt: Mut entwickeln, sich in das Gestalten von Zukunft engagiert einzumischen.
- ▶ Kreativitätseffekt: Lösungen für Probleme finden durch ein neuartiges und überraschendes Vorgehen.

Die Effekte belegen, wie sozial-ganzheitlich und damit gewinnbringend für alle Teilnehmenden das Werkstattvorgehen ist. Es sei nochmals hervorgehoben, welchen entscheidenden Anteil die Rahmenbedingungen für Zukunftswerkstätten haben:

- ▶ das Drei-Phasen-Konzept in seiner Gesamtheit;
- ▶ das wechselnde Arbeiten in der Gesamtgruppe und in Kleingruppen;
- ▶ die inhaltliche Verantwortlichkeit bei den »Werkstättlern«;
- ▶ das Achtungszeichen des Sich-Kurzfassens und der Beispielhaftigkeit;
- ▶ die Reduktion in jeder Phase auf das Wesentliche durch Auswahlverfahren;

- das zeitweise ungebundene Wünschen- und Phantasieren-Können sowie
- das schrittweise Einfangen des Phantastischen durch Forderungen und Projektumrisse.

Es sind die vorstehenden Bedingungen, durch die die Werkstattgruppen ermutigt werden. Durch die Gesamtheit vorstehender Elemente werden die Werkstattgruppen ermutigt, sich zusammenzurufen und etwas zur Zukunft beizutragen. Nicht selten sind sie bereit, nach der Werkstatt an einem Projekt weiterzuarbeiten, Durchsetzungschancen zu ergründen und dadurch die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen.

### **3. Referenzen und Literatur**

- Jungk, Robert / Müllert, Norbert R. (1995): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München (5. überarbeitete Auflage).
- Kuhnt, Beate / Müllert, Norbert R. (2006): Moderationsfibel. Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Neu-Ulm (3. überarbeitete Auflage).
- Mauer Horst / Müllert, Norbert R. (2007): Soziale Kreativitätsmethoden von A bis Z, Neu-Ulm.
- Stracke-Baumann, Claudia (2012): Nachhaltigkeit von Zukunftswerkstätten. Bonn (2. überarbeitete Auflage).
- Becker, Jochen u. a. (1992): Du kannst mich ruhig ansprechen. Farben der Zukunft 3. Berlin, Ratingen, Zürich.