



**Kompetenzzentrum für
Soziales Unternehmertum**
Brandenburg

LEITFADEN ZUR ZUKUNFTSWERKSTATT DORFENTWICKLUNG



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Das Kompetenzzentrum für Soziales Unternehmertum in Brandenburg ist ein Projekt der Social Impact gGmbH im Auftrag des Landes Brandenburg und wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus und des Landes Brandenburg.



1. EINFÜHRUNG

Grundlage für das Konzept der Zukunftswerkstatt Dorferneuerung ist die gleichnamige Gruppenmoderation nach Robert Jungk. Das Konzept wird durch bewährte Innovationsmethoden und Kreativitätstechniken ergänzt. Wichtig hierbei ist der Partizipationsansatz: Alle Interessierten und Betroffenen sollen gleichberechtigt an der Entwicklung von Problemlösungen beteiligt werden. Aus Betroffenen werden Beteiligte, die gemeinsam mit ihren Mitbürger*innen Lösungen zu einer konkreten Herausforderung entwickeln. In Arbeitsgruppen werden das Wissen und die Erfahrungen der "Expert*innen in eigener Sache" im Laufe eines Tages aktiviert und zusammengetragen. Die verschiedenen Beiträge führen zu neuen Lösungswegen, zur Überarbeitung bekannter Lösungswege oder manchmal auch zur konsequenten Verfolgung bisheriger Lösungsansätze.

Jeder Mensch verfügt über Phantasie, Kreativität und Problemlösungskompetenz, so die Grundannahme bei Robert Jungk. Deshalb sind sämtliche Beiträge aller Teilnehmer*innen an einer Zukunftswerkstatt zur Findung gemeinschaftlicher Lösungen wichtig und wertvoll. Bei der Entwicklung von Lösungen darf es keine Denkverbote aufgrund von Ideologien, Traditionen und Machtkonstellationen geben. Je stärker sich die Teilnehmer*innen an bisherigen Lösungen und Verhaltensweisen orientieren, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Lösungsideen eventuell zum wiederholten Male scheitern. Eine offene und kreative Auseinandersetzung mit spezifischen Herausforderungen steht im Mittelpunkt der Erarbeitung von konkreten und tollen Lösungsideen. Deshalb arbeiten alle Teilnehmer*innen ziel- und ergebnisorientiert zusammen und unterstützen sich gegenseitig bei der Entwicklung von Ideen und Gedanken. Die Freude am gemeinsamen Schaffen und die erfolgreiche Entwicklung von Lösungsideen motivieren alle Beteiligten und führen zum häufig beschriebenen Begeisterungsgefühl bei der Arbeit in einer Zukunftswerkstatt.

Die Teilnehmer*innen arbeiten gleichberechtigt in neutral moderierten Arbeitsgruppen von ca. sechs Personen. Pro Arbeitsgruppe sollte ein/e Moderator*in zur Verfügung stehen. An einer moderierten Zukunftswerkstatt können bis zu 100 Menschen in Abhängigkeit von der Anzahl der Moderator*innen und der Raumgröße teilnehmen. Aber häufig reichen auch schon 12–20 Personen, um einen Wandlungsprozess zu initiieren. Die Motivation und das Engagement der Teilnehmenden sind entscheidend für den Erfolg der Zukunftswerkstatt.

Eine eintägige Zukunftswerkstatt zur Dorferneuerung dauert ca. neun Stunden (9:00 Uhr bis 18:00 Uhr mit drei Pausen, siehe [Ablaufplan](#)). Die chronologisch geordneten Materialien befinden sich in der [Materialbox](#). Zur Überprüfung der verschiedenen Arbeitsschritte steht den Initiator*innen und den Moderator*innen eine [Checkliste](#) zur Verfügung.

2. TEAM

Ein Team, welches eine Zukunftswerkstatt durchführen möchte, sollte aus mind. zwei Initiator*innen mit Verantwortung für die Organisation und Öffentlichkeitsarbeit und mind. zwei Moderator*innen mit Verantwortung für den Moderationsprozess der Zukunftswerkstatt bestehen. Der Ablaufplan und die Materialboxbox enthalten für beide Rollen entsprechende Anleitungen und Materialien. Falls dies notwendig ist, können einzelne Personen auch beide Rollen übernehmen.

3. TIPPS ZUR DURCHFÜHRUNG

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Veranstaltung ist die Erreichung, Einladung und Mobilisierung der Teilnehmer*innen. Die wichtigsten Interessengruppen und potenzielle Gegner*innen sollten auf motivierte Betroffene treffen. Fehlt die eigentliche Betroffenheit oder ist das Thema falsch gewählt, kann dies zu mangelnder Motivation bei der Entwicklung und Umsetzung der Lösungsideen führen.

Grundsätzlich sind die Teilnehmer*innen - nicht die Initiator*innen und Moderator*innen - für den Erfolg verantwortlich. Eine Zukunftswerkstatt ist keine Schulung. Das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten werden eingebracht und geteilt. Deren Motivation und Engagement sind entscheidend für den Erfolg der Zukunftswerkstatt.

Frust und Resignation, bzw. der mangelnde Glaube an eine gute Lösung sind oftmals Wegbereiter für (wiederkehrenden) Misserfolg.

Deshalb ist es wichtig, dass das Initiator*innen- und Moderator*innenteam dem Entladen von Frust und Resignation während der Zukunftswerkstatt nur in der Kritikphase Raum geben. Die anderen Phasen müssen von einem positiven zukunftsorientierten Spirit geprägt sein. Die Ausstrahlung und die Überzeugung des Kernteams, dass Veränderung machbar ist, spielen hierbei eine wesentliche Rolle.

Die hier vorgestellte Zukunftswerkstatt ist als Tagesveranstaltung konzipiert.

Die Moderation einer Zukunftswerkstatt ist eine Herausforderung. Es bedarf der Empathie für die Teilnehmenden, aber zugleich auch eines strengen Reglements. Ein konsequentes Zeitmanagement ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunftswerkstatt. Die abgelaufene und die verbleibende Zeit sollte allen Beteiligten in Bezug auf den Tagesplan, die einzelnen Arbeitsphasen und einzelne Arbeitsaufträge stets präsent sein und entsprechende Zeitanzeigen für alle verfügbar sein.

4. ARBEITSPHASEN

ÜBERBLICK

Ablaufplan und Materialbox für die Zukunftswerkstatt Dorfentwicklung umfassen auch die wichtige Vorbereitungsphase für eine Zukunftswerkstatt. Die eigentliche Veranstaltung beginnt mit der Sammlung wichtiger Schlagworte zum Thema und der Bildung von Themenschwerpunkten im Plenum. Die Themenschwerpunkte werden anschließend in konstanten Arbeitsgruppen im Laufe eines Tages von ca. sechs Personen bearbeitet. Die Arbeitsgruppen beschreiben zunächst die aktuell kritische Situation zu ihrem gewählten Themenschwerpunkt, um im Folgenden Ursachen und Probleme zu konkretisieren. Nach der Benennung und Fokussierung auf ein grundlegendes Problem innerhalb des gewählten Themas werden mit Hilfe verschiedener Moderationstechniken Lösungsideen gesammelt und ausgearbeitet. Die Lösungsideen werden am Ende im Plenum präsentiert und diskutiert. Abschließend werden konkrete, terminierte Maßnahmen zu den Lösungsideen entwickelt und Verantwortlichkeiten für die entsprechenden Aufgaben verteilt.

Die Initiator*innen versenden die Ergebnisse im Anschluss an alle Teilnehmer*innen und kontrollieren und begleiten die Umsetzung der Vereinbarungen nach der Veranstaltung.

VORBEREITUNGSPHASE

Initiator*in und/oder Moderator*in bzw. eine erste Initialgruppe einigen sich auf ein Thema und eine Problemstellung und prüfen, ob die Methodik der Zukunftswerkstatt für ihre Aufgabenstellung geeignet ist. Hierzu machen sie sich mit dem Konzept vertraut. Erscheint die Zukunftswerkstatt als eine geeignete Methode, müssen sich entweder zwei Personen aus dem Initialkreis in die Methodik einarbeiten (hierbei können sie die Anleitungsmaterialien verwenden und auch Hilfestellung beim Landvisionen-Team einfordern) oder die Initiativgruppe sucht zwei Personen, die über entsprechende Moderationserfahrung verfügen.

Die Initiator*innen schaffen den Rahmen für die Veranstaltung. Sie organisieren Termin, Raum sowie Versorgung und laden zur Veranstaltung ein. Die Moderator*innen besorgen die für ihre Arbeit notwendigen Materialien und stimmen ihre Arbeitsweise untereinander und mit den Initiator*innen ab.

EINSTIEGSPHASE

Die Initiator*innen und die Moderator*innen stellen sich vor und begrüßen die Teilnehmer*innen. Sie erläutern den Ausgangspunkt, welcher zur Initiierung der Zukunftswerkstatt geführt hat, die vorbereitenden Schritte und zu welchen weiteren Erkenntnissen sie in der Vorbereitungsphase gekommen sind.

Wichtig ist, dass die Teilnehmer*innen der Zukunftswerkstatt auf den Tag positiv eingestimmt werden. Hierzu bieten sich verschiedene Übungen an. Wenn sich die Teilnehmer*innen untereinander nicht kennen, ist auch das Kennenlernen von Bedeutung.

Die Moderator*innen führen in die Methodik einer Zukunftswerkstatt ein. Sie erläutern die Arbeitsphasen einer Zukunftswerkstatt und den Tagesablauf. Die Teilnehmer*innen steigen ins Thema ein und es werden Arbeitsgruppen mit unterschiedlichem thematischen Fokus gebildet.

KRITIKPHASE

Die Teilnehmer*innen tauschen sich darüber aus, warum sie aktiv werden möchten. Sie beschreiben ihre Erfahrungen, Konflikte, Ängste und Sorgen. Hierzu werden die Kreativitätstechniken, wie im Ablaufplan beschrieben, genutzt. Die Ergebnisse werden zusammengetragen und nach Schwerpunkten geordnet. Am Ende der Kritikphase wird geprüft, ob jede/r die Möglichkeit hatte, Frust und Kritik zu äußern und ob alle offen sind für die Arbeit an der Problemlösung.

IDEENPHASE

In der Ideenphase sollen die Teilnehmer*innen ohne Schere im Kopf den Wunschzustand beschreiben. Auch hierfür eignen sich verschiedene Kreativitätstechniken (siehe Vorlage Ideenfindungs- methoden). Je nach Befindlichkeit der Arbeitsgruppe können die Teilnehmer*innen zur Lösungs- entwicklung Brainstormings durchführen, positive Trends radikal fortführen, aus einem Szenario des Scheiterns Lösungen ableiten, konkrete Wünsche an die Zukunft formulieren oder sich auf eine Traumreise begeben. Wichtig in dieser Phase ist: Die Sätze „das geht nicht“ oder „das ist unrealistisch“ sind verboten.

Mit Hilfe der vorgeschlagenen Kreativitätstechniken werden möglichst viele, auch ganz neue Lösungsideen für das gemeinsam konkretisierte Problem gesammelt, sondiert und sortiert. Die Teilnehmer*innen definieren anschließend den Idealzustand zu ihrem Themenschwerpunkt. Sie lassen sich emotional und rational auf ein konkretes Positivszenario ein, welches sie in dieser Arbeitsphase mit Kopf und Herz als gemeinsame Realität erfahren, denn nichts wirkt stärker auf die Motivation als ein geteilter Traum.

VERWIRKLICHUNGSPHASE

Nachdem in der Ideenphase die Wunschvorstellungen formuliert wurden, geht es in der Verwirklichungsphase darum, aus den Ergebnissen der Ideenphase heraus jene Modelle, Prozesse und Lösungsideen zu identifizieren, die sich auch umsetzen lassen. Es soll eine realisierbare Lösungsidee definiert werden. Nachdem diese konkret beschrieben wurde, werden im Anschluss die notwendigen Prozessschritte festgelegt.

In dieser Phase wird also geklärt, wie die Veränderungen bewirkt werden können und wer, wann, wie und wo welche Verantwortung für seinen Teil im Veränderungsprozess übernimmt. Hierzu ist es auch nötig, die am Problem beteiligten Interessengruppen zu berücksichtigen und einzubinden und die einzelnen Verantwortlichkeiten für ein von allen erwünschtes, positives Szenario klar zu benennen.

PRÄSENTATIONSPHASE

In der Präsentationsphase stellen die unterschiedlichen Arbeitsgruppen ihre jeweiligen Arbeitsergebnisse dar. Die Gesamtgruppe entscheidet nun, welches Umsetzungsmodell präferiert wird und ggf. auch, welche Modelle miteinander kombiniert werden können. Auf Grundlage dieser Entscheidungen werden gemeinsam die ersten notwendigen Umsetzungsschritte und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Hiernach werden die Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst und eingeordnet und es werden die nächsten Schritte definiert (nächstes Treffen etc.). Zum Schluss der Veranstaltung sollte allen Teilnehmer*innen die Möglichkeit gegeben werden, ein kurzes Feedback zur Veranstaltung zu geben.

NACHBEREITUNGSPHASE

Das Initiator*innenteam (oder Verantwortliche aus der nun erweiterten Projektgruppe) informiert die Teilnehmer*innen und die Öffentlichkeit über die erreichten Ergebnisse und kontrolliert die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Es bindet die wichtigsten Interessengruppen ein, sucht Unterstützer*innen für die beschlossenen Maßnahmen, geht auf potenzielle Blockierer*innen freundlich, proaktiv und konstruktiv zu und stellt ggf. öffentlich politische Forderungen. Eventuell kann mit dem erweiterten Kreis der Mitstreiter*innen bereits die nächste Veranstaltung angedacht und geplant werden. Dies könnte z. B. eine zweite, evtl. vertiefende oder abgewandelte, Zukunftswerkstatt sein.

5. TIPPS ZUR DURCHFÜHRUNG

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Veranstaltung ist die Erreichung, Einladung und Mobilisierung der Teilnehmer*innen. Die wichtigsten Interessengruppen und potenzielle Gegner*innen sollten auf motivierte Betroffene treffen. Fehlt die eigentliche Betroffenheit oder ist das Thema falsch gewählt, dann kann dies zu mangelnder Motivation bei der Entwicklung und Umsetzung der Lösungsideen führen.

Grundsätzlich sind die Teilnehmer*innen, nicht die Initiator*innen und Moderator*innen für den Erfolg verantwortlich. Eine Zukunftswerkstatt ist keine Schulung. Das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten werden eingebracht und geteilt. Deren Motivation und Engagement ist entscheidend für den Erfolg der Zukunftswerkstatt. Je stärker sich die Teilnehmer*innen an bisherigen Lösungen und Verhaltensweisen orientieren, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Lösungsideen ev. zum wiederholten Male scheitern.

Frust und Resignation, bzw. der mangelnde Glaube an eine gute Lösung können Wegbereiter für einen (erneuten) Misserfolg sein, wenn das Initiator*innen- und Moderator*innenteam diese Emotionen und Blockaden nicht wahrnimmt und proaktiv mit den entsprechenden Personen bearbeitet. Jede Form von positiver Verstärkung, wie Lob und Anerkennung schafft positive Energie, die sich schnell multipliziert, wenn das Kernteam dies vorlebt.

Die hier vorgestellte Zukunftswerkstatt ist als Tagesveranstaltung für z.T. sehr komplexe Themen und Teilnehmerkonstellationen konzipiert. Die Moderation unter Zeitdruck bedarf der Empathie und Zielorientierung gleichermaßen. Ein konsequentes Zeitmanagement ist deshalb die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunftswerkstatt. Die abgelaufene und die verbleibende Zeit sollte allen Beteiligten in Bezug auf den Tagesplan, die einzelnen Arbeitsphasen und einzelne Arbeitsaufträge stets bewusst sein und entsprechende Zeitanzeigen für alle verfügbar sein.

Ein kurzes Einführungsvideo zum Thema Chancen von Teamarbeit, welches auch im Ablaufplan in der Einstiegsphase aufgeführt wird findet sich unter:

https://www.youtube.com/watch?v=v_milH8opwg+https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2F%3Fpc%3DCOSP&ptag=D081120-N9996A74DCDF78DC&form=CONMHP&conlo-go=CT3335043

KONTAKT

SOCIAL IMPACT gGmbH
Schiffbauergasse 7
14467 Potsdam

www.socialimpact.eu