

# Die Zukunft der Arbeit gestalten!

## Eine Serie von Zukunftswerkstätten zum Thema „Wie wollen wir morgen arbeiten?“

Im Jahr 2002 führte ich im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit eine Serie von Zukunftswerkstätten durch. Ziel war es, eine intensive öffentliche Debatte zur Frage „Wie wollen wir morgen arbeiten?“ anzustoßen. Hier finden Sie eine kurze Beschreibung wesentlicher Elemente des Projektes.

Diese Datei ist nur zum privaten Gebrauch bestimmt und gibt nur die Meinung des Verfassers, nicht unbedingt die des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit wieder.

Autor:

Dr. Gerhard Rothhaupt  
Visionen und Wege  
Reinholdstr. 14  
37083 Göttingen  
Tel: 0551/77997  
Email: [info@visionenundwege.de](mailto:info@visionenundwege.de)  
[www.visionenundwege.de](http://www.visionenundwege.de)

## **Ausgangspunkt:**

Die Arbeitswelt befindet sich in einer Phase tiefgreifenden Wandels. Wichtige Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind unter anderem:

- Globalisierung
- Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien
- Veränderte demographische Randbedingungen
- Wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors

Aus diesem Wandel resultieren veränderte Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz.

## **Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**

Veränderte Rahmenbedingungen sind eine Herausforderung an alle beteiligten Kräfte. Zukunft geschieht nicht, sie wird von uns gemacht. Die Qualität der Arbeit ist dabei für die Zukunft unseres Landes von entscheidender Bedeutung.

Aus diesem Grund regte der damalige Bundesarbeitsminister Walter Riester die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ an, in der die verschiedenen gesellschaftlichen Kräfte gemeinsam die Gestaltung der Zukunft der Arbeit übernehmen.

Ziele der Initiative ist es, die sozialen Interessen der Beschäftigten nach gesundheitsförderlicher, menschengerechter Arbeit zu verbinden mit den wirtschaftlichen Interessen jedes Betriebes nach modernen, wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen mit qualifizierten, motivierten und leistungsfähigen Beschäftigten.

## **Wie wollen wir morgen arbeiten?**

*Die stärksten Rösser helfen nichts, wenn der Kutscher das Ziel nicht kennt.*

*Der kleinste Schritt in die richtige Richtung ist mehr Wert als 1000 Meilen in die Sackgasse.*

Eine klare Zielbestimmung ist die Voraussetzung einer jeden Gestaltung. Deshalb wird die Beantwortung der Frage „Wie wollen wir morgen arbeiten?“ zu einer Schicksalsfrage für unser Gemeinwesen. Erforderlich zur Beantwortung dieser Frage ist ein intensiver gesellschaftlicher Diskurs. Ergebnis dieses Diskurses ist ein klares und gesellschaftlich breit getragenes Leitbild.

## **Vom Samenkorn zur Blumenwiese – ein neuer Ansatz zur Leitbildentwicklung**

Ein breit getragenes Leitbild kann nicht von der Bundesregierung allein entwickelt werden. Vielmehr entsteht ein tragfähiges Leitbild in einem intensiven Austauschprozess. Deshalb geht die Bundesregierung mit der Ausgestaltung des Prozesses neue und kreative Wege.

Als Keimzelle für das Leitbild und für konkrete Handlungsanforderungen soll eine Serie von [Zukunftswerkstätten](#) dienen, die vom BMA direkt gestaltet werden. Aus diesen Zukunftswerkstätten

werden erste Mosaiksteine eines Leitbildes zur Arbeit von morgen entstehen. Gleichzeitig soll jede dieser Zukunftswerkstätten weitere Werkstätten anstoßen, so dass eine Vielfalt von Sichtweisen in den Leitbildentwicklungsprozess einfließt.

Wie in der Natur kann so aus einer Handvoll Samenkörnern eine prächtige Blumenwiese entstehen, ein aus vielen Facetten zusammengesetztes Gesamtbild der Arbeit von morgen.

Die Bundesregierung unterstützt den gesamten Prozess durch die Durchführung der eigenen Werkstätten. Für interessierte Organisationen und Einzelpersonen besteht ferner die Möglichkeit, an einer intensiven [Moderatorenschulung](#) teilzunehmen. Abgerundet wird das Angebot durch spezielle Materialien, durch die Vermittlung von Moderatoren und die Beratung in inhaltlichen und organisatorischen Fragen.

## **Was ist eine Zukunftswerkstatt?**

Zukunftswerkstätten wurden vom Zukunftsforscher Robert Jungk speziell entwickelt, um phantasievolle und tragfähige Zukunftsentwürfe zu entwickeln. Sie wurden inzwischen tausendfach mit viel Erfolg eingesetzt.

Begleitet von einem Moderator beschäftigen sich bis zu 30 Personen mit der gegenwärtigen Situation der Arbeit, entwickeln in der Utopiephase Zukunftsvisionen, die in der Verwirklichungsphase in reale Handlungsansätze übersetzt werden.

Die ganzheitliche Gestaltung gewährleistet, dass die Ergebnisse über Standardkonzeptionen hinausreichen. Dabei sind die Ergebnisse nicht vorgegeben, sondern werden von den Teilnehmern entwickelt.

Detaillierte Informationen zum Aufbau der Zukunftswerkstatt finden Sie im [Materialteil](#).

## **Warum Zukunftswerkstätten?**

Die Entwicklung eines gesellschaftlichen Leitbildes erfordert ein vertieftes Einlassen auf die Thematik jenseits der eingefahrenen Standpunkte und ritualisierten Konflikte. Die Thematik ist zu wichtig, um sie in herkömmlichen Debatten (battere = schlagen, battle = Krieg) zu zerreiben. Vielmehr braucht es einen Rahmen, in dem intensiver Austausch stattfindet, in dem die Unterschiedlichkeit der Beteiligten als Quelle der Inspiration begriffen wird. Einen Rahmen, in dem sich Menschen auf ihre wirklichen Interessen besinnen können, in dem Kreativität, Phantasie und der Mut zum Handeln gleichermaßen gedeihen können.

Die Zukunftswerkstatt bietet einen solchen bewährten Rahmen.

## **Geplante Zukunftswerkstätten**

Im Rahmen der Initiative sind im Jahr 2002 insgesamt 8 Zukunftswerkstätten geplant.

Um die selbständige Durchführung von Werkstätten in den verschiedenen Organisationen und Institutionen zu fördern wird außerdem im Herbst 2002 eine Moderatorenschulung durchgeführt.

Ergänzt werden die Zukunftswerkstätten durch eine zentrale Großveranstaltung vom 16. – 17. Juni 2002 in Berlin.

### **Zukunftswerkstätten mit wichtigen gesellschaftlichen Gruppen**

Für 2002 ist die Durchführung folgender Werkstätten vorgesehen

1. Zukunftswerkstatt Behinderte am 25. / 26. 03. 02 (in Kooperation mit dem Berufsbildungswerk Bethel und dem Behindertenbeauftragten der Bundesregierung)
2. Zukunftswerkstatt Sicherheit bei der Arbeit am 24. /25. 04. 02 (in Kooperation mit Steinbruchs-BG, Bergbau-BG, Tiefbau-BG)
3. Zukunftswerkstatt Jugendliche vom 06. – 08. 05. 02 an der Gesamtschule Weilerswist
4. Zukunftswerkstatt „Perspektiven entwickeln mit Unternehmensberatern, Coaches und Personalverantwortlichen (22. – 23. 08. 02)
5. Zukunftswerkstatt „Nachhaltiges Arbeiten mit chemischen Produkten“ (7. – 8. 11. 02)
6. Zukunftswerkstatt „Best Practice der sozialen Verantwortung“ (13. 10. 02)
7. Zukunftswerkstatt „Gemeinsam“ mit Migranten (20. – 21. 11. 02)
8. Zukunftswerkstatt „Lebens- und Arbeitsperspektiven in der Medienwirtschaft (15. – 16. 11. 02)

Die Moderation dieser Werkstätten übernimmt die Fa. Visionen und Wege, Göttingen. Eine kurze Beschreibung der einzelnen Werkstätten mit Fotos finden Sie im Internet unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

### **Moderatorenschulung**

Zur Unterstützung interessierter Organisationen und Einzelpersonen wird eine intensive Moderatorenschulung im Herbst 2002 angeboten. Die Teilnehmer werden sich intensiv mit dem Modell Zukunftswerkstatt und mit speziellen Moderationstechniken auseinandersetzen. Organisationen können auf diese Weise hochqualifizierte Moderatoren ausbilden und gleichzeitig intensiv zur Ausgestaltung des Leitbildes beitragen.

Weitere Informationen zur Moderatorenschulung finden Sie im [Materialteil](#).

### **Dokumentation und Auswertung**

Die Werkstätten werden umfassend dokumentiert und öffentlichkeitswirksam präsentiert. Ergebnisse werden in Form eines Berichtes und von konkreten Handlungsanforderungen der Politik und der Öffentlichkeit zugeleitet. Eine fortlaufend aktualisierte Internetpräsentation finden unter [www.INQA.de](http://www.INQA.de)

## Zukunftswerkstatt - Vertiefte Informationen

Zukunftswerkstätten bieten einen guten **Startpunkt für die Entwicklung einer attraktiven gemeinsamen Zukunft** für Gruppen bis zu 25 Personen.

Durch das ausgeklügelte [Phasenmodell](#) und die Kombination verschiedener Methoden zu einem auf den Menschen ausgerichteten Ganzen, wird es möglich, Zukünfte zu entwerfen, die weit über das übliche "man müsste mal" hinausgehen. Die Perspektiven werden **von allen Beteiligten gemeinsam** entwickelt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die spätere Umsetzung. Das kreative Potential der Einzelnen wird dabei durch einen erheblichen **Synergieeffekt** verstärkt.

### Phasenmodell

In der **Kritikphase** verschaffen Sie sich Klarheit darüber, wo sie stehen. Sie machen sich die **positiven und negativen Seiten ihrer gegenwärtigen Situation** bewusst.

In der **Phantasiephase** machen Sie sich auf die Suche nach Ihren **ureigenen Visionen**. Kritik bleibt hier außen vor, sie werden sich darüber klar, was sie wirklich wollen und brauchen.

In der **Verwirklichungsphase** entwickeln Sie aus den Visionen **klare Ziele**. Durch die Zusammenführung mit der Bestandsaufnahme entsteht eine „**kreative Spannung**“ (Robert Fritz). Der **Umsetzungsplan** schließlich soll das Ist dem Soll annähern.

### Methoden und die Haltung dahinter

In den einzelnen Phasen werden unterschiedliche Methoden eingesetzt. Dies reicht von **klassischen Moderationsmethoden** über Kleingruppenarbeit bis hin zu **reflexiven und spielerischen Elementen**. Kreative Techniken finden in der Phantasiephase ihren Platz, in der Verwirklichungsphase kommen Methoden des Projektmanagements zum Einsatz.

Wichtiger als die eingesetzten Methoden ist jedoch die Haltung des Moderators. Für uns ist es wichtig, dass jeder einzelne Teilnehmer in den Prozess eingebunden wird, dass eine klare Zielorientierung zu erkennen ist und dass ein **Klima gegenseitiger Wertschätzung** entsteht.

### **Wie geht es weiter?**

fragen heutige Menschen voller Sorge. „Es“ – darin drücken sich die Vorstellungen und die Einstellungen aus, dass ein unbeeinflussbares Schicksal unserer hart. .... „Es“ – verlangt Anpassung an das Unerträgliche. „Es“ ist Ausdruck der wehrlosen Ohnmacht.

### **Wie gehen wir weiter?**

Fragen sich immer mehr Menschen, die der Zukunftsangst nicht erliegen wollen. Ihnen, die nicht auf das warten, „was auf uns zukommt“, sondern ihre Resignation abschütteln, ist ... [die Zukunftswerkstatt] gewidmet: als Hilfsmittel für die Bemühungen, eigene Wege des Lebens und Überlebens zu entdecken.

*Die Erfinder der Zukunftswerkstatt Robert Jungk und Norbert Müllert im Vorwort zu „Zukunftswerkstätten – mit Phantasie gegen Routine und Resignation“. Heyne Verlag.*

## Unser Moderationsverständnis

Wir moderieren Zukunftswerkstätten, Planungswerkstätten, Problemlöseworkshops und Großgruppenveranstaltungen.

Wir legen Wert auf eine **aktivierende Gestaltung**. Reine Diskussionsveranstaltungen, in denen der Moderator nur die Rolle des Worterteilers einnimmt, lehnen wir ab.

Zu einer Moderation gehören für uns zwingend dazu:

- gründliche **Herausarbeitung der Ziele** bereits im Vorfeld
- gründliche Vorbereitung und gleichzeitig **flexible Gestaltung** in Abhängigkeit von der Dynamik der Veranstaltung
- **Gleichberechtigte Einbeziehung** aller TeilnehmerInnen
- Einsatz von verschiedenen **Moderationstechniken** (Kartenfragen, Punktfragen, Kleingruppenarbeit)
- **Herstellung eines Schutzraumes**, in dem es möglich wird, sich trotz Hierarchieunterschieden oder gegenseitiger Vorbehalte zu äußern
- **Kreativitätsfördernde, spielerische und reflexive Elemente**, um nicht bei den Standardlösungen stehen zu bleiben
- **konsequente Visualisierung**
- **Ergebnissicherung** und **Zielorientierung**

Wir verstehen uns dabei als allparteiliche Begleiter und **Ermöglicher** (Faciliator). Die von uns entwickelte methodische Gestaltung soll vorhandene produktivitätshemmende Muster aufbrechen und eine **synergetische Zusammenarbeit** ermöglichen.

Die genaue Ausgestaltung der Moderation erfolgt in enger Absprache mit dem Veranstalter. Jede Moderation erfordert ein anderes Vorgehen.