



Miteinander reden, brainstormen, Themen ordnen: Damit beginnt eine Zukunftswerkstatt, hier beim Chor Cantus Domus Anfang des Jahres

Foto: Paul Liebrecht

Wohin soll sich unser Chor entwickeln, welche Probleme gibt es und wie können Lösungen aussehen? Die «Zukunftswerkstatt» hat sich bewährt, um solche Fragen gemeinsam anzupacken

Zukunftsmusik machen

Von Stephan G. Geffers

Sich am Gelingen eines Chores zu beteiligen ist naturgemäß mit vielen Emotionen verbunden. Da sind hohe Anforderungen an die Kommunikationskultur und die Entscheidungsprozesse gefragt. Wer wählt unsere Lieder aus? Wie verbessern wir die Qualität unserer Auftritte? Wann passen Proben- und Auftrittstermine in meinen Alltag? Werde ich hier wahrgenommen als Mensch oder nur als Stimmlage? Welche Werte einen oder trennen uns? Welche Selbstverantwortung wird mir zugetraut und wo will ich Verantwortung abgeben? Wie kommen wir aus dem Druck heraus?

Die Erwartungen an die verschiedenen Ebenen eines Chores sind hoch: Chorleitung, Vorstand, StimmgruppensprecherInnen. Wer sorgt hier für Wertschätzung und Motivation, für Kompetenzerwerb und Beteiligung, für Zufriedenheit und Weiterentwicklung? Besonders in Situationen, wenn der Chor unter Wachstums-



schmerzen leidet, wenn ein Generationenwechsel ansteht, wenn der Professionalisierungsdruck zunimmt, braucht es das ganze «System» eines Chors, das Zielvorstellungen gemeinsam klärt und den Weg bereitet. Das kann in einer Struktur, in der es so stark auf das Zusammenspiel aller Kräfte ankommt, nicht einfach «von oben» entschieden werden.

Steckbrief Zukunftswerkstatt

Die Methode bemüht sich um Ideensammlungen und Problemlösungen zu bestimmten Fragen, unter dem Motto «Betroffene zu Beteiligten machen». Diese entwickeln gemeinsam Zukunftsentwürfe, Ziele und Maßnahmen, die mit den herkömmlichen Mitteln vergeblich gesucht wurden. Erfahrungsgemäß ist die Zukunftswerkstatt für Menschen jeden Alters und Bildungsstands geeignet. Die zielgruppenspezifische Anwendung bedarf geschulter ModeratorInnen.

Anwendungsbeispiele

Stadtplanung (BürgerInnen beteiligen sich an bestimmten Planungen), Organisationsentwicklung (MitarbeiterInnen einigen sich auf gemeinsame Ziele und Werte)

Ablauf

Der Einstieg schafft gute Gruppenatmosphäre, es folgen die drei Phasen:

- 1. Beschwerde/Kritik:** Bestandsaufnahme zu Ärger, Wut und Enttäuschung, zum Beispiel per Brainstorming auf Kärtchen, die thematisch geordnet werden
- 2. Phantasie/Utopie:** Kreativität jedes/jeder Einzelnen ist gefragt, hierfür stehen verschiedenste Methoden zur Verfügung
- 3. Verwirklichung/Praxis:** Verknüpfung von Phase 1 und 2, abschätzen, was realisierbar ist, konkrete Projektplanung. Zum Abschluss fasst die Moderation Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse zusammen. Die Gruppe diskutiert zudem den weiteren Fortgang der Werkstattarbeit, vereinbart gegebenenfalls neue Treffen

Literatur

Robert Jungk, Norbert R. Müllert: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München 1989

Beate Kuhnt, Norbert R. Müllert: Moderationsfibel – Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Neu-Ulm 2004

Titel

Seit 2010 verbreitet sich das methodische Beteiligungsinstrument «Zukunftswerkstatt» auch in Chören. Es besticht damit, in zwei Tagen intensiver Zusammenarbeit Probleme «verflüssigen» zu können, die mitunter seit Monaten die Zukunftsentwicklung ausbremsen. Eine Chor-Zukunftswerkstatt ermöglicht es allen gemeinsam, konzentriert an einer breiten Themenpalette zu arbeiten. Geleitet von einem Moderationsteam, das mit offener und allparteilicher Haltung durch die Zukunftswerkstatt lenkt, erzielen 25, 50 oder sogar hundert Menschen zugleich Verständigung und Motivation zu einer Vielzahl von Fragen.

KEINE FERTIGEN ANTWORTEN, ÜBER- RASCHEND KREATIVE METHODEN

Wie können Vertrauen und Anerkennung gegenüber allen Chormitgliedern und Leitungskräften wachsen? Was hilft, um in offener Kommunikation Vielfalt zu akzeptieren und Win-win-Situationen zu fördern? Wie gestalten wir ausgewogen die Vereinbarkeit zwischen Qualitätsanspruch und persönlichem Zeitaufwand? Wie bringen wir Rollenklarheit und Identifikation voran? Wie gewinnen wir Kraft für gemeinsames Engagement und übereinstimmende Werte? Wohin entwickeln wir ein klar vermittelbares Image zwischen gesellschaftspolitischer Position und musikalischer Konzentration?

Das Moderationsteam bringt keine fertigen Antworten mit. Es stellt viele Fragen und überrascht mit kreativen und systemischen Arbeitsmethoden, die in immer wieder neu gemischten Arbeitsgruppen vertieft werden. In der ersten von drei Arbeitsphasen gibt es viel Freiheit, Probleme zu benennen und Kritik zu üben, ohne zu verletzen. In der zweiten Phase rücken die Ziele für eine positive, wünschenswerte Zukunft in den Blick – hier wird viel gelacht und kreativ mit Schere, Pinsel und dem ganzen Körper erkundet, wohin sich die Dinge zum Besten entwickeln sollten. Aus Malerei, Collagen, Videokunst, Dada-Lyrik oder Stegreiftheater entwickeln sich nach kurzer Zeit überraschende, «kunstvolle» Lösungsideen zu den «ernsten» Themen.

In der dritten Phase entstehen konkrete Pläne, wer was wie verändern kann und will, und welche greifbaren Schritte praktikabel sind. Erfahrungsgemäß ergibt es sich in der einladenden Atmosphäre immer, dass Teilnehmende Feuer fangen und die neuen Pläne entlastend auf das gesamte Chorgeschehen wirken. Insofern ist die Zukunftswerkstatt kein Projektplanungsinstrument, sondern ein dialogischer Weg der Verständigung, wie alle gemeinsam Erfolg und Freude

Titel

im Chor planvoll in die Welt setzen können. Gemeinsam verteilen sich am Ende einer Zukunftswerkstatt alle Verantwortlichkeiten auf viele Schultern – auf der Basis von Motivation, Respekt und der Wertschätzung, dass alle Beteiligten fähig sind, Ideen beizutragen. Dass dies gelingt, hat mit dem Selbstverständnis der Moderation zu tun, nicht als externe fachliche Beratung, sondern als methodenkundige Hebamme zu handeln.

In jeder Zukunftswerkstatt entstehen ganz besondere, an die jeweilige Chorsituation angepasste Pläne. Hier am Beispiel zweier Zukunftswerkstätten (2010 und 2020) für den Berliner Chor Cantus Domus ein stichwortartiger Überblick möglicher Ergebnisse: VertrauenssängerInnen für interne Transparenz benennen – «Begrüßungsstrauß» zur Integration neuer Chormitglieder – Richtlinien zur SängerInnengesundheit erarbeiten – Probenkonzepte mit «Familienanschluss» entwickeln, die junge Eltern berücksichtigen – Optimierungsplan «Kommunikationskanäle und -kultur» erstellen – Chorsatzung handlungsorientiert überarbeiten – Publikum jenseits des Bildungsbürgertums begeistern – Probenwochenende neu konzipieren mit mehr als nur Proben: «Singing with Benefits».

SPANNENDE ALTERNATIVE ZU MEHR- HEITSENTSCHEID ODER STILLSTAND

Zukunftswerkstätten rufen Gruppenkräfte und Synergien wach, indem zunehmend alle Beteiligten einbezogen werden. Der Chor mit seinen Menschen und Beziehungen lernt als Ganzes, alle Potenziale auszunutzen. Neue Ideen werden gemeinsam zusammengetragen, Durchsetzungschancen gemeinsam überprüft, und alle Teilnehmenden klären auf demokratische Weise die weitere Entwicklung im Chor.

Teilnehmende erleben Zukunftswerkstätten als spannende Alternative zum Mehrheitsentscheid hinter verschlossenen Türen, zur Ausgrenzung von Minderheiten, zum Vorrecht von Sachlogik gegenüber Bauchentscheidungen, zum Stillstand wegen der Komplexität von Problemlagen. Bei zwischenmenschlichen Konflikten wirkt das Moderationsteam einer Zuspitzung entgegen. Da man durch sichtbare Visualisierung aller Zwischenergebnisse auf alles jederzeit zurückgreifen kann, wird Verständigung leicht und transparent.

Nicht immer braucht es sofort das «volle Programm» einer zweitägigen Zukunftswerkstatt. Als erster Schritt kann ein zwei- bis dreistündiges «Zukunftscafé» verabredet werden, wo an Gesprächstischen in wechselnder Zusammensetzung nach Gemeinsamkeiten statt nach Differenzen gesucht wird. Oder die Aufstellungsmethode «Social Presencing Theatre» vergrößert in wenigen Stunden Aufmerksamkeit und Achtsamkeit füreinander, um die gemeinsame Weiterentwicklung anzustoßen. Unter den aktuellen Beschränkungen durch Covid-19 haben sich auch zweistündige Webinare bewährt, in denen sich alle in

Art einer Zukunftswerkstatt auf weitere Schritte verständigen.

Demokratisches Handeln, geteilte Verantwortung und Partizipation sind gefragt

Zukunftswerkstätten öffnen ein Tor zum Wir. Sie begünstigen die nicht-konfrontative und nicht-hierarchische Kommunikation. Sie ermöglichen dem ganzen Chor, vielfältig, kreativ und handlungsorientiert zusammenzuarbeiten. Verstaubte Diskussionen der üblichen Art gibt es hier nicht. Zukunftswerkstätten entstanden aus dem Wunsch von Robert Jungk (1913 – 1994) – Journalist, Zukunftsforscher und Träger des Right Livelihood Award –, menschlichere, lebendigere und produktivere Lebensumstände zu schaffen. Jungk setzte sich dafür ein, Werkstätten und Probenbühnen zu schaffen, in denen «die Welt von morgen» modelliert wird, die sich nicht an dem orientiert, was schon vorher feststeht. Zukunftswerkstätten passen zu Chören, weil sich hier Kreativität und Zusammenhalt auf besondere Art zeigen können. Und die Zukunftswerkstätten passen gut ins 21. Jahrhundert, weil hier demokratisches Handeln, geteilte Mitverantwortung und Partizipation gefragt sind. Partizipation umfasst dabei drei Ebenen: Teilhabe an dem, was im Chor geschieht – Beteiligung an dem, was im Chor entsteht – Selbstermächtigung, um an der Chorzukunft aktiv mitzuwirken.

Der Autor begann mit 15, in Chören Bass und Tenor zu singen. Im Informatikstudium (Berlin) lernte er, technische und zwischenmenschliche Kommunikation ordnen zu können. Begegnungen mit den Zukunftswerkstatt-ErfinderInnen prägten seinen beruflichen Weg zum Gründer und Geschäftsführer der gemeinnützigen Akademie parto (Köln). www.parto.de