

Marvin R. Weisbord im Gespräch mit Joe Flower

Zukunfts- konferenzen 2:

**Ein wirkungs-
volles Werkzeug für
die Entwicklung
gesunder Gemeinden**

Vielleicht haben Sie sich der Aufgabe verschrieben, eine gesunde Gemeinde zu schaffen und ernten dabei nur Frust. Vielleicht geht es Ihnen wie dem Manager einer Krankenkasse, der mir sagte «Ich bin kein Organisator von Gemeinden. Wo sind die Werkzeuge?» Selbst fortgeschrittene Managementmethoden für die Teamentwicklung, Lösung von Konflikten und kreative Problemlösungen scheinen nur begrenzt von Nutzen, wenn man es mit dem äusserst komplexen System einer Gemeinde zu tun hat. Selbst professionelle Organisatoren von Gemeinden können Schiffbruch erleiden, wenn es um die vielfältigen Probleme geht, die das Funktionieren ganzer Gemeinden betreffen.



MARTIN R. WEISBORD

ist einer der grossen amerikanischen Berater, der die OE vor allem auch konzeptionell vorangebracht hat. Er hat mehrere Bücher und viele beachtenswerte Artikel veröffentlicht, und beschäftigt sich seit 1987 intensiv in der Unternehmenspraxis mit Zukunftskonferenzen.



JOE FLOWER

ist Journalist und Direktor des The Change Projekt in Sausalito/Kalifornien. Er beschäftigt sich mit Zukunftsfragen des Gesundheitswesens und ist Gründungsmitglied des International Health Futures Network.

Die Frustrationen im Zusammenhang mit diesen Problemen haben sich allerdings als kreativ und fruchtbar erwiesen. In den vergangenen zehn Jahren hat sich eine Bewegung um eine besondere Art der Konferenz entwickelt, die als «Entwicklungskonferenzen», «kooperative Gemeinschaften», «Visionskonferenzen» oder «Zukunftskonferenzen» bezeichnet werden. Diese Konferenzen haben dazu beigetragen, dass komplette Organisationen und Gemeinden nicht nur eine gemeinsame Vision entwickelt haben, sondern auch deren Verwirklichung in Angriff nehmen. Sie können beachtliche Katalysatoren für Gemeinden, gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen und ganze Branchen sein, im Grunde für jede Gruppe mit einem gemeinsamen Anliegen. Sie haben sich auch für den komplexen Bereich der Gesundheitsvorsorge als hilfreich erwiesen.

In unserem Gespräch zeichnete Weisbord Schritt für Schritt den Verlauf einer typischen Zukunfts-Konferenz auf, um zu zeigen, wie sie funktionieren und wie sie sich von den bisher bekannten Methoden der Problemlösung und des Brainstorming unterscheiden.¹

¹ Dieser Beitrag ist im HEALTHCARE FORUM JOURNAL, May/June 1995, Seite 34 – 56 erschienen. Die hier mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber und des Autors veröffentlichte Übersetzung machte Monika Delwig, Krefeld.

Wenn Sie mir sagen würden «Hier ist eine Gemeinde, machen Sie sie gesünder», wüsste ich nicht, wo ich anfangen sollte. Es gibt keinen abstrakten Massnahmenkatalog für die Bildung einer funktionierenden Gemeinde. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es in jeder Gemeinde ganz spezifische Probleme gibt und eine bestimmte Gruppe von Leuten, die etwas bewegen wollen. Veränderungen können nur bewirkt werden, wenn jemand motiviert ist, etwas zu tun.

Die Schaffung einer besser funktionierenden Gemeinde hängt davon ab, was die dort lebenden Menschen wollen. Die Energie muss von innen kommen.

Ich würde mich zuerst fragen «Welche Beziehung habe ich zu dieser Gemeinde? Bin ich Einwohner? Kann ich helfen oder investieren? Wie gehöre ich dazu?» Erst dann würde ich fragen «Was kann ich tun, um diese Gemeinde gesünder zu machen?»

Die Energie muss von innen kommen.

Wir müssen konkret bleiben. Ich würde fragen «Wessen Unterstützung benötigen Sie? Wer bereitet Ihnen Sorgen? Über wen sprechen Sie? Würden Sie gerne alle gleichzeitig in einem Raum versammeln und darüber sprechen, wie sie das Problem sehen?»

Sie müssen die Leute fragen, was sie gerne tun würden – verglichen mit dem, was *Sie* tun würden. Wenn Sie einen Querschnitt aus der Gemeinde, die von dem Problem betroffen ist, einladen könnten, könnten wir ihnen helfen, sich selbst und ihre Gemeinde aus einer eher übergreifenden Perspektive zu sehen. Sie könnten sich selbst und Ihre Möglichkeiten besser verstehen. Sie könnten Ihre Alternativen definieren. Sie könnten feststellen, wo in der Gemeinde im Hinblick auf ihre Zukunft Übereinstimmung, wo Meinungsunterschiede bestehen. Gleichzeitig könnten Sie Ideen für eine Reihe möglicher Projekte entwickeln und herausfinden, wer dabei mitmachen würde.

Die Prinzipien

Das eigentliche Ziel einer Zukunftskonferenz ist es, die Leute auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Das müssen Sie, wenn Sie wirklich einen Durchbruch erzielen wollen. Dabei sind drei Prinzipien zu beachten:

Erstens: bringen Sie einen repräsentativen Querschnitt des gesamten Systems zusammen – Vertreter von möglichst vielen verschiedenen Interessensgruppen.

Zweitens: Versuchen Sie nicht, Probleme zu lösen oder Konflikte zu bewältigen, sondern bringen Sie das Problem in einen globalen Zusammenhang und konzentrieren Sie sich auf die Möglichkeiten der Zukunft.

Drittens: Tun Sie dies so, dass die Betroffenen ihre Aufgabe selbst bewältigen, dass sie selbst die Verantwortung übernehmen für das, was sie denken und tun, fühlen und sagen, und für die Entscheidung, die letztlich getroffen wird.

Bringen Sie zu Anfang einen umfassenden Querschnitt der Gemeinde zusammen: dazu gehören Menschen mit Autorität und solche, die machtlos sind; Menschen mit Vermögen und solche, die arm sind; Menschen, die ihre Fähigkeiten und ihr Wissen nicht anwenden können; Menschen, die von dem Problem betroffen sind und mit niemandem darüber sprechen können; Menschen, die für das Problem verantwortlich sind, ihr Bestes zur Lösung beigetragen haben und mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind.

Sammeln Sie zu Beginn eine Planungsgruppe zum Brainstorming um sich: wer könnte zu dieser Gruppe dazugehören? Stellen wir uns einmal vor, dass Sie das örtliche Sportstadion füllen könnten: wen würden Sie dazu holen? Dann fangen wir an zu unterscheiden und die Gruppe einzugrenzen.

Sie brauchen eine Planungsgruppe, die eng mit der Gemeinde verbunden ist und dort Glaubwürdigkeit genießt, so dass sie gemeinschaftlich die Leute zur Teilnahme an dem Treffen bewegen kann, die Sie dort haben wollen. Es könnte bei einzelnen Leuten schwierig werden, sie zur Teilnahme zu bewegen. Wir haben festgestellt, dass bestimmte Interessensgruppen nicht teilnehmen werden, wenn nicht einer von ihnen der Planungsgruppe angehört.

Wenn Sie z.B. eine Konferenz zur künftigen Beschäftigungslage in Ihrer Gemeinde mit Unterstützung der Han-



delskammer organisieren, aber keinen Gewerkschaftler an der Planung beteiligen, wird kaum ein Gewerkschaftsführer teilnehmen.

In Colorado befasste sich eine Gruppe mit den Problemen der Wasserqualität und schloss die Umweltschützer aus der ursprünglichen Veranstaltergruppe aus. Das hat die Gruppe bereut, da sie keinen Umweltschützer zur Teilnahme an der Konferenz bewegen konnte. Alle anderen betroffenen Parteien waren vertreten, aber eine Stimme fehlte.

Wer wird gebraucht?

Einige Leute werden zusagen, aber dann doch nicht kommen; andere schicken Vertreter. Aber es ist schon seltsam: man kann nie genau sagen, wessen Teilnahme wirklich notwendig und sachdienlich sein wird. Bei einer Gemein-
deversammlung sagte z.B. der Bürgermeister kurzfristig ab

Jeder Teilnehmer bringt nicht nur eine neue Perspektive des Problems ein, sondern auch neue Handlungsmöglichkeiten.

Jeder Teilnehmer bringt nicht nur eine neue Perspektive des Problems ein, sondern auch neue Handlungsmöglichkeiten.

Dieser Vorteil wirklicher Vielfalt ist einerseits selbstverständlich, andererseits aber wieder nicht so offensichtlich. Sie ist eine dieser entscheidenden Kleinigkeiten, die in der Geschäftswelt überhaupt noch nicht anerkannt sind. Auch im medizinischen Bereich, wo man sich auf Fachwissen stützt, ist dies noch nicht anerkannt. Ich verlasse mich nicht mehr auf Fachwissen, ich verlasse mich auf Engagement und verbessertes Verständnis, aus dem m.E. Engagement hervorgeht.

Ich arbeite mit Vertrauen, mit Problemen also, die alles andere als «softy» sind. Dies sind die härtesten Probleme von allen! Zahlen sind ein weiches Problem. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Zahl der Beteiligten und dem, was die Menschen tatsächlich tun wollen.

Hier liegt das eigentliche Paradoxon. Die Menschen fordern immer Präzision, Zahlen, Daten. Aber die wirklich dummen, verschwommenen, konfuse Planungen kommen von Leuten, die glauben, dass ihre Zahlen und Fakten irgendwie die Vorgehensweise ihrer Gemeinschaft bestimmen werden.

Es ist also nicht wichtig, Fachleute dabei zu haben. Wichtiger ist die echte Vielfalt.

Politiker

Politiker bilden eine besondere Gruppe. Gewählte Volksvertreter scheinen die schwierigsten Mitarbeiter für diese Aufgabe zu sein. Ich habe selbst Erfahrungen gesammelt mit einer Abgeordneten in Kalifornien. Sie war an der Planung beteiligt und machte ihre Sache sehr gut, aber mit dem eigentlichen Verfahren hatte sie Probleme. Es war schwer für sie. Sie leistete wertvolle Beiträge zur Konferenz, beharrte aber auf der Position «Ich vertrete meinen Wahlkreis. Ich kann nicht nur für mich selbst sprechen und ich kann bei dieser Konferenz nichts unterstützen, das meine Wähler ablehnen würden.»

Sie konnte sich nicht zu der Einstellung durchringen, die wir uns bei den Menschen wirklich wünschen, nämlich dass sie einfach Bürger sind. Die haben eine Meinung zu dieser Sache und auf dieser Konferenz vertreten Sie nur sich selbst. Hier sprechen Sie für sich selbst, über das, was sie gerne wollen. Das konnte sie nicht tun, denn ihr Name sollte mit nichts in Verbindung gebracht werden, das ihr politisch schaden könnte.

Sie sollten Menschen einladen, die etwas bewegen und andere motivieren können.

Das Problem tauchte allerdings nicht unerwartet auf. Ein Grund dafür, dass so viele Leute Zukunftskonferenzen auf so vielen Gebieten abhalten, liegt darin, dass wir mit der Regierung unzufrieden sind; dass es so schwierig ist, wichtige öffentliche Angelegenheiten durch die gewählten Instanzen zu bringen. Wir wenden uns so der direkten Demokratie zu.

Wir laden also Menschen aus möglichst vielen unterschiedlichen Interessensgruppen ein. Aber wir sagen ihnen «Wir haben Sie wegen Ihres individuellen Interesses und Ihrer persönlichen Perspektive eingeladen. Wir halten es nicht für realistisch, dass Sie für Menschen sprechen oder Verpflichtungen eingehen, die hier nicht vertreten sind.»

Sie sollten Menschen einladen, die etwas bewegen können, die Autorität haben, selbständig handeln und andere motivieren können. Sie brauchen eine kritische Gruppe, die, wenn sie sich einmal dafür entschieden hat, in Ihrer Gemeinde etwas Neues durchsetzen kann.

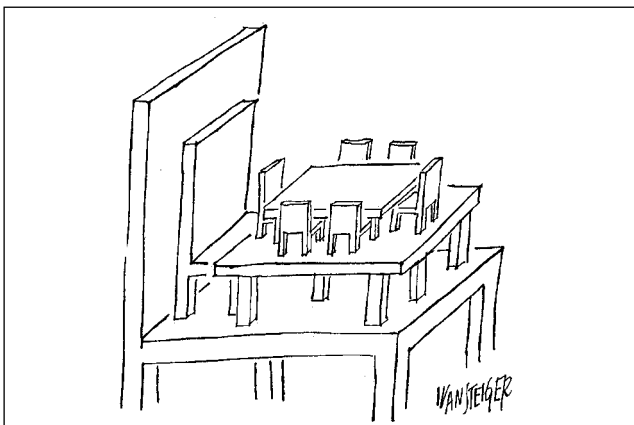
Die Organisation

Die Anzahl der im Raum versammelten Menschen ist von grosser Wichtigkeit. Meine Partnerin, Sandra Janoff, und ich haben festgestellt, dass wir verlässlich mit 64 Leuten arbeiten können – acht Personen an acht Tischen. Die Personenzahl pro Tisch erhöhen wir nicht gerne, da Gruppen von zehn Personen und mehr sich nur schwer organisieren können. Je grösser die Gruppe ist, desto mehr kleinere Untergruppen bilden sich und desto schwieriger kommt ein Dialog zustande. Ab einem bestimmten Punkt funktioniert das von uns entwickelte System dann nicht mehr.

Wir organisieren unsere Konferenzen als sechzehnstündige Veranstaltungen: ein halber Tag als Tag eins, Vor- und Nachmittag an Tag zwei und dann der Vormittag von Tag drei. Wenn Sie den dritten Tag bis 15 Uhr zur Verfügung haben können und somit etwas mehr Zeit für die Planung von Aktionen gewinnen, umso besser.

Unsere Konferenzen umfassen fünf Elemente, die jeweils drei oder vier Stunden in Anspruch nehmen. Das allgemeine Muster dieser Elemente sieht so aus: jede kleine Gruppe hat eine Information, die sie diskutiert und interpretiert, dann zieht sie die Schlussfolgerungen aus ihrer Diskussion; anschliessend trägt sie die Schlussfolgerungen dem Plenum vor, so dass jeder die Ergebnisse jeder Gruppe hört; abschliessend findet in der gesamten Gruppe ein Dialog statt.

Die Teilnehmer werden zu Beginn der Konferenz in gemischten Achtergruppen zusammengesetzt, wobei jede Gruppe einen Querschnitt der gesamten Gruppe darstellt.



So sitzen üblicherweise Personen zusammen, die sich gar nicht oder kaum kennen, also keine Gleichgesinnten.

Die Vergangenheit

Erste Aufgabe ist ein Rückblick, üblicherweise auf die letzten dreissig Jahre. Wir betrachten unsere persönliche Geschichte während eines bestimmten Zeitraums. Wir sehen uns an, was in der gleichen Zeit in der Welt und in unserer eigenen Umgebung, unserer Gemeinde (oder in der jeweiligen Gemeinschaft, die die Konferenz veranstaltet) passiert ist. Wir tragen auf der Wand drei Zeitachsen auf, an der jeder aufführen kann, was er möchte: die Schlüsselergebnisse der vergangenen dreissig Jahre in seinem eigenen Leben, in der Weltgeschichte und in der Gemeinde. Das nimmt ungefähr 30 oder 45 Minuten in Anspruch.

Hierbei gibt es keine Auswahl; die Daten eines jeden Teilnehmers werden verwendet. Während der ersten Stunde der Konferenz steht jeder Teilnehmer an einem Flip Chart. Jeder bewegt sich und ist aktiv. Wir glauben, dass Menschen, die sich im wahrsten Sinne des Wortes auf der Konferenz bewegen, auch eher Bewegung in das Problem bringen. Je mehr wir von uns selbst in den Prozess einbringen, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir konstruktiv etwas erreichen.

Wir bitten dann jede Gruppe, ein Element der Auflistung an der Wand auszuwählen und darüber eine Geschichte zu erzählen – eine Geschichte, die uns als Einzelperson betrifft, die Gemeinde oder die Welt. Wir fordern sie auf, über den Zusammenhang ihrer Geschichte mit den anderen Zeitachsen nachzudenken. Sie haben 45 Minuten Zeit, um ihre Geschichte vorzubereiten und drei Minuten, um darüber vor allen Teilnehmern zu berichten.

Wenn dann jeder von jedem eine Geschichte gehört hat, fragen wir «Was hat Ihnen das gebracht? Was haben Sie gelernt? Was haben Sie gehört?» Dadurch werden alle schnell auf einen gemeinsamen Ausgangspunkt gebracht.

Wir mögen die Symbolik dieser Situation: die Wände gehören jedem, jeder kann die Stifte benutzen, alle Informationen sind wichtig, jeder hat etwas zu sagen; zusam-

**Die Wände
gehören jedem,
jeder kann die
Stifte benutzen,
alle Informationen
sind wichtig,
jeder hat etwas
zu sagen.**

men ergibt sich ein grösseres Bild. Wir müssen dies nicht ausdrücklich sagen, da die Teilnehmer während der ersten Stunden der Konferenz diese Erfahrung selbst machen. Dadurch wird eine Stimmung geschaffen, in der die Menschen weitermachen, tiefer in die Details gehen wollen.

Das ist für die meisten Menschen sehr interessant. Sie sind oft ein wenig ergriffen und überwältigt, wenn sie sich bewusst machen, wie viel wir gemeinsam erlebt haben. Wir haben festgestellt, dass dieses Element sehr schnell ein Zusammengehörigkeitsgefühl schafft und einen gewissen Grad an Vertrauen und Erwartung.

Ein Gedankenatlas

Im zweiten Schritt entwickeln wir einen «gemeinsamen Gedankenatlas» aller Trends in der Welt und der Gesellschaft, die uns in diesem Moment betreffen – das umschliesst jeden Trend, von dem nur einer glaubt, dass er uns jetzt und in der Zukunft beeinflusst oder beeinflussen könnte. Dies geschieht visuell, als Brainstorming in der Gruppe, so dass jeder seine Idee dort einfügen kann, wo er sie haben möchte.

Bei der Entwicklung dieser Bestandsaufnahme bringt jeder Teilnehmer sein Problem zur Sprache. Wir fragen nach konkreten Beispielen. So beginnen die Teilnehmer zu erkennen, was die anderen Gemeindemitglieder beschäftigt und über welche Daten sie verfügen.

Jemand sagt z.B. «Das Gesundheitswesen wird immer schlechter.» und wir fragen «Wie meinen Sie das?» Dann wird über Erlebnisse berichtet: «Ich musste in der Notaufnahme warten.» oder «Meine Versicherungsbeiträge steigen ins Unermessliche.»

Das wird so auf dem Atlas festgehalten.

Jemand anders sagt «Ich glaube, dass das Gesundheitswesen viel besser geworden ist.» und wir fragen «Was meinen Sie damit?».

Die Antwort lautet «Ich hatte kürzlich eine dreifache Bypass-Operation, die mir das Leben gerettet hat.»

Beide Aussagen sind richtig und so nehmen wir sie beide in den Atlas auf. Jemand anders sagt «Ich habe Zahlenmaterial zu den Ausgaben»; auch die werden in den Atlas aufgenommen.

Dieser Übung liegt unsere Auffassung zugrunde, dass man die Wahrheit über diese Probleme «wissen» kann. Das Verhalten der Menschen wird durch ihre Erfahrungen bestimmt und durch das, was sie für die Wahrheit halten – unabhängig davon, ob es tatsächlich wahr ist oder nicht. In einer Gemeinde herrscht ein unglaubliches Missverhältnis von Informationen, Fehlinformationen, Stereotypen, Dogmen und Vorurteilen. Es ist faszinierend, aber wahr. Damit müssen wir leben, wenn wir einen Fortschritt erzielen wollen.

Oft werden negative Elemente in den Gedankenatlas eingebracht. Schliesslich wird dazu jemand Stellung nehmen. Wir verlangen nicht ausdrücklich negative oder positive Aussagen. Wir bewerten überhaupt nicht. Wir fragen nur «Was soll dort stehen? Wo soll es stehen? Warum sagen Sie das? Haben Sie ein Beispiel dafür?»

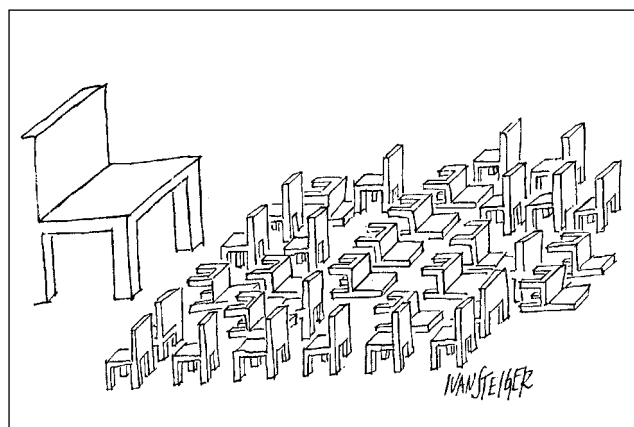
Wir geben dann jeder Gruppe sieben oder acht farbige Markierungspunkte und bitten sie, die Trends zu markieren, die sie für die wichtigsten halten: Worüber wollen sie wirklich sprechen?

Wir versuchen nicht, Prioritäten zu setzen, sondern wir versuchen, ein Diskussionsforum zu schaffen. Wir fordern die Leute auf, auf dieses Durcheinander zuzugehen, es anzunehmen und nicht davor wegzulaufen. An die Tafel zu gehen und die Probleme zu markieren, die man diskutieren möchte, bedeutet, dass man sich mit allen Problemen befassen muss, und zwar auf eine Art und Weise, die man lieber vermeiden würde. Der Atlas wird das gemeinschaftliche Eigentum aller im Raum, da jeder dazu beigetragen hat.

Es gibt niemals zwei gleiche Atlanten dieser Art. Viele Dinge überschneiden sich, aber verschiedene Gemeinden

**Der Atlas wird
das gemeinschaftliche Eigentum
aller im Raum,
da jeder dazu
beigetragen hat.**

**Das Verhalten der
Menschen wird durch
ihre Erfahrungen
bestimmt und durch
das, was sie für die
Wahrheit halten.**



haben unterschiedliche Probleme. In ungefähr 45 Minuten bekommt man einen überwältigenden Überblick über die Probleme der Welt, so wie sie von den Menschen in diesem bestimmten Raum zu diesem bestimmten Zeitpunkt gesehen werden.

Oft fragen wir die Gruppen an dieser Stelle, wie sie sich fühlen. Meist fühlen sie sich niedergeschlagen und wir belassen es dabei. Damit endet der erste Tag, gegen 17 oder 18 Uhr. So überwältigt sie zu Anfang waren, jetzt sind viele geschockt. Einige haben Kopfschmerzen. Es ist eine grosse Sache. Und wir schlafen eine Nacht darüber.

Die Suche nach der gemeinsamen Ausgangsbasis

Am nächsten Morgen strukturieren wir die Konferenz neu und bilden Interessensgruppen. Jetzt sitzen Menschen mit ähnlichen Interessen zusammen. Alle Umweltschützer sitzen zusammen, alle Verwaltungsbeamten; Ärzte sitzen an einem Tisch, Studenten an einem anderen – je nachdem, wie wir die Gruppen aufgebaut haben. Dieser Aufbau ist zwar willkürlich, aber nicht irrelevant, da wir sieben oder acht differenzierte Standpunkte zu einem Problem erarbeiten möchten. Viele Stereotypen und Vorurteile in einer Gemeinde entstehen durch die Meinungen, die man von diesen Leuten und ihren Ansichten hat.

Wir fordern die Teilnehmer auf, den Gedankenatlas innerhalb dieser neuen Gruppen zu interpretieren, ihn ggf. aus ihrer Sicht neu zu zeichnen, indem sie auf einem Flip Chart die Probleme, die sie für wichtig halten, auf einem Mini-

**Die Leute
beginnen jetzt,
sich ihre Pro-
bleme zu eigen
zu machen.**

Atlas festhalten. Sie können die ganze Sache neu überdenken und sind an nichts gebunden, das vorher stattgefunden hat.

Sie haben dazu 45 Minuten Zeit und anschliessend vier Minuten, um über das zu berichten, was sie getan haben

und was das für Folgen hat – was sie bisher in den von ihnen aufgezeigten Bereichen getan haben und was sie in der Zukunft gerne unternehmen würden. Und wieder hört jeder jedem zu. Die Leute beginnen jetzt, sich ihre Probleme zu eigen zu machen. Sie erhalten ausserdem Informationen darüber, was wirklich passiert, wie andere Menschen in der Gemeinde die Probleme sehen, wofür andere sich einsetzen und sorgen, und sie erfahren einiges darü-

ber, was andere in Zukunft unternehmen wollen. Die Menschen lernen eine ganze Menge Neues.

Manchmal entdecken sie, dass es wesentlich mehr Gemeinsamkeiten gibt als man je angenommen hatte und dass sich jeder um bestimmte Dinge sorgt, ohne dass man das voneinander wusste. Man weiss nur, womit man sich selbst beschäftigt. Man weiss nicht, womit andere sich beschäftigen. Wenn ein Meinungsforscher Ihnen zu Hause vier Fragen stellt, fallen Ihre Antworten möglicherweise völlig anders aus als nach einer Diskussion der Fragen mit sieben anderen Personen.

Stolz und Bedauern

Nach diesem Bericht bitten wir die Interessensgruppen, einen zweiten Anlauf zu nehmen. Sie haben uns jetzt die kognitiven Informationen gegeben. Jetzt bitten wir sie, mit den anderen Mitgliedern ihrer Gruppe ihre Gefühle zu diskutieren: Wie gehen die einzelnen Mitglieder der Gruppe jetzt mit dem Problem um, worauf sind sie wirklich stolz? Was tun oder unterlassen sie, das sie wirklich bedauern?

Die Menschen sollen auf sich selbst zurückgeworfen werden, um sich etwas eingestehen zu können: Es soll nicht mit dem Finger auf sie gezeigt oder ein Schuldiger gesucht werden; es soll auch nichts unternommen werden, sondern den Teilnehmern soll bewusst gemacht werden, worauf sie stolz sind und was sie bedauern.

Das ist üblicherweise der zentrale Punkt der Konferenz wegen der Dinge, die die Teilnehmer von einander hören. Und mit der Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühle ist eine erstaunliche Befreiung verbunden.

Menschen geben Dinge zu – es ist erstaunlich. Aber nicht von jedem, nicht immer werden Dinge zugegeben. Auf jeder Konferenz mit acht Gruppen werden ein oder zwei Gruppen dabei sein, die Probleme von sich weisen und z.B. sagen «Ich bedaure wirklich, dass der Service in den hiesigen Krankenhäusern nicht besser ist». Das kann man hören. Das deprimiert, ist ein Dämpfer, das stoppt den Energiefluss.

Interessant ist, dass die anderen Teilnehmer oft genau diese Beobachtung machen und z.B. sagen «Als diese Gruppe

Mit der Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühle ist eine erstaunliche Befreiung verbunden.

nicht mehr über das sprachen, was sie wirklich tun, war bei mir die Luft raus. Ich verlor das Interesse.» Diesen Kommentar hörte ich kürzlich während einer Konferenz. Das führte zu einer Diskussion darüber, was es heisst, sich ein Problem einzugestehen.

Aber wenn Menschen für etwas einstehen – wenn sie z.B. sagen «Es tut uns leid, dass wir dieses und jenes jahrelang in unserer Nachbarschaft vernachlässigt haben» oder «Es tut uns sehr leid, dass es in der Notaufnahme Warteschlangen gibt und wir bisher nicht in der Lage waren, den Service zu beschleunigen» – wenn die anderen Teilnehmer dies hören, wirkt das wahre Wunder. Es ist eine Art Wunder zu hören, dass andere Menschen, auch die Menschen, die in ihrer Gemeinde die Verantwortung dafür tragen, die Probleme kennen und sich darüber Sorgen machen, denn diese Information ist nicht öffentlich.

Näher an der Realität

Es entsteht also wieder eine Diskussion: «Wie denken Sie über das, was Sie gerade gehört haben? Wie ist Ihre Reaktion? Was haben Sie gelernt?» Die Teilnehmer kommen sich näher. Sie nähern sich auf diesem Weg immer mehr der Wirklichkeit und teilen ihre neuen Erkenntnisse mit den anderen.

Es ist immer jemand im Raum, der einen sehr wichtigen Standpunkt vertritt und es wird immer den gegenteiligen Standpunkt geben. Wenn jemand ein sehr gutes Gefühl zum Ausdruck bringt und sagt «Das ist wirklich gut, ich sehe Sie jetzt in einem ganz anderen Licht», wird jemand anders sagen «Ja, aber in dieser Gemeinde gibt es viel Ras-

sismus und damit haben wir uns noch nicht befasst.» Auch das ist real. Und wir ändern daran nichts und lösen nichts auf, wir hören nur zu.

Es ist wichtig, den Prozess voranzubringen und dabei die Menschen zu akzeptie-

ren, sie weiterzubringen. Die Hauptaufgabe des Moderators liegt in der richtigen Eingrenzung bzw. dem Management der Grenzen. Wir versuchen nicht, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, wir zeigen keine Präferenz für die Äusserungen oder Aktionen einzelner Teilnehmer. Wir versuchen, die Konferenz als gemeinschaftliches Gut der Gemeinde zu erhalten, damit die Gemeinde erfährt «Ob gut oder schlecht, wir sind wer und wie wir sind. Damit

müssen wir arbeiten. Wenn wir zusammenarbeiten wollen, müssen wir uns gegenseitig so akzeptieren wie wir sind. Meine Aufgabe ist es nicht, Ihre Meinung zu ändern, ich muss Ihnen nur zuhören – und Sie mir.»

Wenn wir diese Übung durchgezogen haben, wächst in den Teilnehmern der Drang zum Handeln. Wir strukturieren die Konferenz noch einmal zu gemischten Gruppen um, meist bilden wir die gleichen Gruppen wie am Anfang. Aber der Ausgangspunkt ist jetzt ein anderer, denn alle Gespräche, alle Standpunkte, sind in jeder Gruppe vertreten.

Die ideale Zukunft

Wir fordern nun diese gemischten Gruppen auf, eine ideale Zukunft für die Gemeinde zu entwerfen. Sie versetzen sich zehn oder zwanzig Jahre voraus in die Zukunft, je nach Entscheidung des Lenkungsausschusses, und stellen sich einen bestimmten Tag vor. Wir sagen z.B. «Es ist der 22. April 2005. Sie haben diese Gemeinde so gestaltet, wie Sie sie wirklich haben wollen. Notieren Sie bitte alle Merkmale dieser Gemeinde auf dem Flip Chart.»

Oft werden vom Lenkungsausschuss eine Reihe von Problemen vorgegeben. Das können Probleme des Gesundheitswesens sein oder die Art und Weise, in der verschiedene Institutionen im Gesundheitswesen zusammenarbeiten; die politischen Mechanismen oder die erbrachten Dienstleistungen. Wir sagen «Schildern Sie uns Ihr ideales Szenario. Auf einem anderen Flip Chart listen Sie die Hindernisse auf, die Sie überwinden müssten, um dieses Ziel zu erreichen. Wenn Sie das ausgearbeitet haben, erstellen Sie darüber einen siebenminütigen Bericht. Bitte machen Sie eine kreative Präsentation: beschreiben Sie die Situation aus zukünftiger Sicht.» Manche Teilnehmer inszenieren spontane Dramen, Kunststücke oder Ausschnitte aus einer bekannten Fernsehshow («60 Minutes»).

Wir geben den Teilnehmern dafür gerne zweieinhalb Stunden Zeit, einschl. Mittagessen, so dass sie viel Zeit zum Essen und zur Ausarbeitung haben. Um 15 Uhr des zweiten Tages kommen sie zur Konferenz zurück und führen ihr ideales Szenario vor.

Bevor wir anfangen, bitten wir mindestens ein oder zwei Leute in jeder Gruppe, Notizen über gemeinsame Themen zu machen, die vorgetragen werden; mit besonderem Augenmerk auf Themen in anderen Szenarien, die mit den eigenen übereinstimmen. Wir bitten sie ausserdem, auf gute Ideen für Programme, Projekte oder Strategien zu achten,

**Ob gut oder
schlecht, wir sind
wer und wie wir
sind. Damit müssen
wir arbeiten.**

von denen sie hören – die Art von innovativen Ideen, die sie nicht aus den Augen verlieren möchten.

Es gibt die erstaunlichsten Präsentationen, der gesamte Idealismus eines jeden Teilnehmers wird freigesetzt. Viele Präsentationen sind urkomisch, andere gehen sehr in die Tiefe. Wieder andere zelebrieren Zeremonien oder Rituale. Das kollektive Unbewusste wird mobilisiert.

Normalerweise sind alle Gruppenmitglieder involviert. Phantasie spielt dabei eine Rolle. Man spricht von «spielrisch darstellen» und es heisst, dass bestimmte Typen, z.B.

leitende Angestellte, dabei nicht mitmachen werden. Bisher hatten wir noch keine Teilnehmergruppe, die sich geweigert hat.

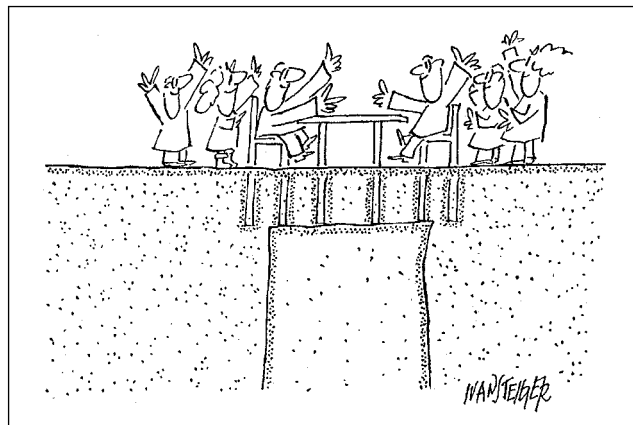
Acht Gruppenpräsentationen von je ca. sieben Minuten nehmen ca. eine Stunde in Anspruch. Disziplin bei der Einhaltung des Zeitplans spielt eine grosse Rolle: so viele Menschen, Pro-

grammpunkte und Probleme sind zu berücksichtigen. Es geht wirklich vorwärts. Vieles wird nicht in der Tiefe behandelt, die mancher sich wünscht, aber alles Notwendige wird gesagt.

Bevor wir den Tag beschliessen, bitten wir die Teilnehmer, in ihren Gruppen drei Flip Charts zu erarbeiten. Erstens sollen sie die gemeinsame Zukunft beschreiben, wie sie sich ihnen nach Anhören aller Szenarien darstellt – die gemeinsamen Themen, was jeder sich wünscht. Zweitens sollen sie das «wie» beschreiben: alle unterschiedlichen Ideen, Strategien, Pläne und Programme, die diese gemeinsame Zukunft bewirken könnten. Auf dem dritten Blatt sollen die bisher ungelösten Differenzen aufgelistet werden.

Danach setzen sich jeweils zwei Gruppen zusammen, vergleichen ihre Listen und bilden daraus eine. Dann bitten wir die Gruppen, ihre Probleme aufzusplitten und unter drei Überschriften an der Wand aufzuhängen: gemeinsame Zukunft, mögliche Projekte, ungelöste Differenzen. Bei acht Gruppen gibt es unter jeder Überschrift vier Blöcke, meist mit vielen Überschneidungen.

Dann gehen wir zum Abendessen. So deprimiert die Gruppe am Abend vorher war, zu diesem Zeitpunkt herrscht Hochstimmung.



Zur Sache kommen

Am nächsten Morgen sehen wir uns diese Wand erneut an. Gruppenmitglieder arrangieren die Listen neu, bringen gemeinsame Ziele zusammen. Wir sehen die gemeinsame Zukunft für unsere Gemeinde, so wie sie jeder in diesem Raum sieht – wie wir alle sie wollen.

Dann: welche Projekte kommen in Frage? Wir müssen uns nicht darauf einigen oder entscheiden, was zuerst kommt. Wir müssen uns nur darauf einigen, dass dies alles Ergebnisse der Konferenz sind, Dinge, die die Menschen erleben möchten.

Und schliesslich: welche ungelösten Differenzen gibt es, die wir uns gegenseitig eingestehen müssen?

Daraus kann sich eine heftige Diskussion entwickeln. Man hat alles noch einmal überdacht: was habe ich mir wirklich dabei gedacht, als ich dem zugestimmt habe? Was sagen wir uns gegenseitig? Alles das wird erarbeitet. Keiner hat eine fertige Antwort. Es wird zum ersten Mal darüber gesprochen. Die Gemeinde entwickelt ein Verständnis dafür, was die Menschen einander wirklich sagen.

Wenn die Diskussion an einem Punkt steckenbleibt, nehmen wir diesen in die Liste der ungelösten Differenzen auf. Wir müssen den Kampf nicht von vorne beginnen, wir fragen nur «Wie sieht die Wirklichkeit aus?» Wir müssen niemanden überzeugen.

Wir wollen nur fragen: «Wie möchten Sie über dieses Thema berichten? Was soll festgehalten werden? Sie können

Die Gemeinde entwickelt ein Verständnis dafür, was die Menschen einander wirklich sagen.

sagen, dass in diesem Punkt ausser Charlie alle einig waren. Es liegt an Ihnen.» Manchmal wird um die Formulierung gefeilscht, bis der Punkt erreicht ist, an dem jeder sagt «Ja, wenn wir es so ausdrücken, kann ich damit leben.»

An einem dieser dritten Tage hatten wir faszinierende Gespräche: Was bedeutet uns Spiritualität wirklich? Heisst das, dass ich in einer formalen Religion eingesperrt bin? Was meinen wir, wenn wir sagen, dass wir die Familie bewahren wollen? Schliesst das Familien ein, die nicht der Tradition entsprechen? Was ist mit gleichgeschlechtlichen Paaren?

Es gibt nichts, das nicht zur Sprache kommt und es ist alles gut.

Aktionen

Nachdem die Teilnehmer festgestellt haben, dass sie eine gemeinsame Ausgangsbasis für ihre mögliche Zukunft gefunden haben, und welche Programme es zur Realisierung gibt,

**Jeder weiss,
was als nächstes
passieren und
wer was tun wird.**

haben wir hoffentlich noch zwei oder drei Stunden Zeit für die Planung von Aktionen.

Oft setzen sich die einzelnen Interessensgruppen noch einmal für fünfundvierzig Minuten zusammen und über-

denken, was sie tun möchten – sofort, kurzfristig, langfristig. Welche Mittel benötigen sie dazu? Wessen Hilfe? Welche Fristen setzen sie sich? Was sind ihre nächsten Schritte? Wir lassen sie über dieses alles berichten.

In der zweiten Runde spricht wieder jeder mit jedem, so dass Aktivitäten zwischen den unterschiedlichen Disziplinen und Funktionen entstehen. Gruppen, die bereits vorher bestanden, treffen sich wieder, oder einzelne Teilnehmer schliessen sich zu neuen, zielgerichteten Projektgruppen zusammen: «Fünf von uns wollen an der Einrichtung eines neuen Gemeindezentrums arbeiten.»

In diesen zwei Runden der Ausbauplanung hören die Teilnehmer noch einmal, welche anderen Verpflichtungen sie haben. Sie sehen, wer was tun will und sind so besser in der Lage, Abmachungen mit anderen zu treffen.

Die abschliessende Massnahme besteht darin, dass die Gruppen, die sich zum Schluss gebildet haben, über ihre nächsten Schritte berichten: wie werden sie alle an der Wand aufgelisteten Punkte angehen? Wann? Oft hat sich eine Art koordinierender Struktur herausgebildet, wenn es sie nicht vorher schon gab. Wir bemühen uns,

die Konferenz so zum Abschluss zu bringen, dass jeder weiss, was als nächstes passieren und wer was tun wird. Wir möchten diese Verpflichtungen öffentlich bekannt machen.

SearchNet

Wir glauben, dass die Zukunftskonferenzen funktionieren und den Menschen dabei helfen, ehrliche, tiefgreifende, positive Veränderungen in ihren Gemeinden in Gang zu setzen. Zur Unterstützung dieses Prozesses haben wir mit dem Aufbau von SearchNet begonnen, einer nicht gewinnorientierten, freiwilligen Vermittlungsorganisation, der mehr als dreihundert Berater angehören, die *pro bono* oder für eine geringe Gebühr die Menschen in ihrer eigenen Gemeinde bei der Ausrichtung derartiger Konferenzen unterstützen. Die Berufsgruppe der Berater will Erfahrungen sammeln und einen Beitrag zum Funktionieren ihrer Gemeinde leisten.

Die Menschen nehmen Kontakt mit SearchNet auf und wir übernehmen eine Funktion. Sie fragen «Wieviel kostet Ihre Unterstützung?» und wir antworten «Einen Betrag zwischen Null und sehr viel Geld. Wieviel steht Ihnen zur Verfügung? Wieviel Erfahrung erwarten Sie? Wir können uns nach Ihren Möglichkeiten richten.» Bisher haben wir immer Menschen gefunden, die unter den unterschiedlichsten Voraussetzungen zur Mitarbeit bereit waren.

Viele von uns haben bei der Arbeit an schwerwiegenden öffentlichen Problemen einige Frustrationen hinnehmen müssen. Aber mit Hilfe dieser Konferenzen habe ich das Gefühl des Erfolges und der Genugtuung erfahren. Ich weiss, dass ich einer Menge Menschen geholfen habe. In Hunderten von Konferenzen hat sich diese Vorgehensweise als ein ziemlich guter Übergang in Richtung auf einige Zukunftsplanungen in den unterschiedlichsten Gemeinschaften erwiesen. ■

**Wir müssen endlich
mehr in Köpfe und Können investieren
als in Beton und Boden.»**

*Ulrich Steger in einer
Rezension des Buches von A. Etzioni:
Die Entdeckung des Gemeinwesens,
in Die Zeit vom 22. 9. 95*

Frage: «Und was ist mit den Betonköpfen?»
