

Arno Teutsch

Kreative Felder

Das Abenteuer der Veränderung

**Wie die schöpferischen Potentiale
in uns/um uns geweckt werden können**

Beiträge von Alexandra Teutsch, Anton Auer, Francesca Bagaglia,
Michela Bobbo, Andrea Girelli, Silvana Martuscelli und Simonetta Stringari





Arno Teutsch

KreativeFelder

Das Abenteuer der Veränderung

Wie die schöpferischen Potentiale
in uns/um uns geweckt werden können

Beiträge von Alexandra Teutsch, Anton Auer,
Francesca Bagaglia, Michela Bobbo,
Andrea Girelli, Silvana Martuscelli
und Simonetta Stringari



Vorwort

Es freut mich aus zweierlei Gründen, dieses Vorwort für das Buch "Kreative Felder..." schreiben zu können. Als Landesrätin für Schule, Berufsbildung und Arbeit habe ich die politische Aufgabe und Verantwortung, solche Initiativen anzuregen und zu unterstützen, die einen Innovationsschub bewirken und eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in unserem Lande zur Folge haben. Und diese Publikation ist sicherlich ein wertvolles Werkzeug für Sozialverbände, Betriebe, Gewerkschaften, Schulen und all jenen Personen, die im Bereich der Weiterbildung engagiert sind. Doch gibt es neben dieser politischen Begründung noch einen persönlichen Grund, sofern es in solchen Fällen überhaupt möglich ist, beide Aspekte zu trennen.

Im Jahre 1992 habe ich gemeinsam mit dem Herausgeber dieses Buches und vielen anderen Gewerkschaftern und Umweltaktivisten an den Arbeiten der Uno-Konferenz in Rio de Janeiro teilgenommen. Damals wie heute stand die Frage im Mittelpunkt: Was können wir tun, um einen Prozess der öko-sozialen Innovation anzuregen, den politischen Konsens dafür zu schaffen und eine konkrete Umsetzung der notwendigen Maßnahmen in die Wege zu leiten?

Vieles ist in der Zwischenzeit getan worden, doch weit mehr hätte verändert werden müssen. Der Blick um uns zeigt klar und deutlich, dass nach wie vor ein dringender Handlungsbedarf besteht.

Betrachten wir die Welt um uns:

Seit geraumer Zeit ereignen sich tiefgreifende Veränderungen; sie berühren alle Bereiche unseres Lebens und unserer Arbeitswelt. Gewohnte Sicherheiten bröckeln ab und schaffen ein allgemeines Klima der Verunsicherung und der Unruhe, weil viele Menschen nicht wissen, wie sie mit der neuen Situation umgehen können.

Einerseits sind diese Veränderungen Ergebnisse der Auswirkungen einer systematischen ökologischen Zerstörung: Was heute die Schlagzeilen der Zeitungen füllt, war schon vor vielen Jahren vorherzusehen. Anlässlich der Konferenz in Rio hatten wir ein Aktionsprogramm erstellt, in dem konkrete Schritte zu einer öko-sozialen Wende vorgeschlagen worden sind. Ein wunderbares Programm, obwohl es letztlich das Ergebnis vieler Kompromisse war. Wäre dieses Programm in allen Ländern wie vorgesehen durchgeführt worden, würde heute einiges anders aussehen. Klimaveränderung, Bodenerosion, Wasserknappheit: Wir haben im Sommer des Jahres 2003 deutlich erfahren, was auf uns zukommen kann. Oder auch die besorgniserregende Zunahme an regionalen und interregionalen Konflikten und Kriegen, die weitere Verarmung breiter Bevölkerungsgruppen vor allem in den Ländern des Südens der Welt und – als Folge davon - ein verstärkter Druck in Richtung Migration. Was wäre anders, wenn wir das Wissen auch in konkretes Handeln umgesetzt hätten?

Wie sieht es im sozialen Bereich aus?

In vielen Ländern geht der Druck in Richtung Anhebung des Pensionsalters und Abbau der Leistungen des Sozialstaates; gleichzeitig erhöht sich die Anzahl jener Personen, die an den Folgen des zunehmenden Druckes und der Beschleunigung erkranken. Auch zu diesen Fragen hatten wir schon vor vielen Jahren neue Ansätze gesucht: Durch eine tiefgreifende Reform der Arbeitszeitregelung, durch Projekte zu einer neuen Qualität der Arbeit. Wir haben Alternativen zum Sozialstaat gesucht und nach Möglichkeiten zur Aufwertung regionaler Wirtschaftskreisläufe, der Selbstversorgung und vieles mehr. Auf dieser gemeinsamen Suchbaut auch die Freundschaft mit dem Herausgeber des Buches auf, und mit den Personen, die am Projekt "Change Management" mitgewirkt haben.

Es bringt uns jedoch keinen Schritt weiter, wenn wir uns mit der Tatsache begnügen, Recht gehabt zu haben mit unseren Warnungen und unseren Aktionen für eine Wende in Politik und Gesellschaft.

Nach wie vor stellt sich die Frage: Was tun? Wie können in der Erziehung, in der Berufsausbildung, in der Arbeitswelt neue Weichen gestellt werden, damit es zu einem Umdenken kommt? Als Landesrätin, die sich mit diesen Fragen in den letzten Jahren immer wieder auseinandersetzen musste, weiß ich, dass es nicht nur an der Politik liegt, wenn diese Veränderungen nur langsam erfolgen. Sicherlich kann über die politischen Instrumentarien einiges erreicht werden; doch letztendlich hängen die Veränderungen von den Werten, den Einstellungen, den Verhaltensmustern in den Menschen und der Bevölkerung zusammen.

Ein schwieriger Prozess der Veränderung, in dem Kreativität gefragt ist, in dem es Mut braucht, neue Wege zu beschreiten, in dem alte Gewohnheiten abgebaut werden. Es geht letztlich darum, Verantwortung und Eigeninitiative zu übernehmen. Und gerade dazu ist dieses Buch eine wichtige Hilfe. Es geht darin vor allem um die Gestaltung eines Weges, einer Suche, einer Methode. Der Weg lässt sich mit der einfachen Frage beschreiben: Wie kann sich das vorhandene kreative Potential im Menschen am besten entfalten? Wie können alle Menschen in unserem Lande besser und glücklicher leben und arbeiten? In Freiheit, ohne Bevormundung, in einem Prozess der steten Selbstverwirklichung, fähig zum Dialog mit all jenen, die andere Wege gehen?

In diesem Buch geht es nicht um gut und schlecht; es geht nicht um Ideologien, die untereinander im Wettstreit sind. Es geht um die Fähigkeit zu einer neuen Leadership und vermittelt dazu eine Fülle von Anregungen, Hinweisen, Ratschlägen für all jene Frauen und Männer, die Verantwortung in unserer Gesellschaft tragen.

Es geht um Wege zur "guten Arbeit" und zu einem glücklichen und erfüllten Leben, ohne Rezepte für die Inhalte, da diese ja zur persönlichen Suche jedes einzelnen gehören.

Arbeits- und Lebensqualität: Inzwischen haben viele erkannt, dass es nicht möglich ist, sich nur auf Teilaspekte zu konzentrieren und die übergeordneten Zusammenhänge auszuklammern. Mögen beispielsweise bestimmte Maßnahmen auf betrieblicher Ebene auch einen Sinn ergeben, sind sie vielleicht auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Ursache von sozialen Kosten und kommen letztendlich der gesamten Gesellschaft teuer zu stehen.

Wenn in den einzelnen Betrieben der Leistungsdruck größer und größer wird, kann dies zwar mit dem verstärkten Konkurrenzdruck auf internationaler Ebene begründet werden, doch was bedeutet dies langfristig für die psychische und physische Gesundheit in unserer Gesellschaft? Welche Auswirkungen hat dies auf das gesellschaftliche Leben? Auf die Solidarität und den Gemeinschaftssinn?

Schon jetzt leidet ein großer Teil der Bevölkerung an Krankheiten, die damit zusammenhängen, dass alles hektischer, stressiger und vielleicht auch "sinnloser" geworden ist.

Lohnt es sich denn nicht, Energien freizumachen, kreative Potentiale zu fördern, die es ermöglichen, dass ALLE besser leben und arbeiten können? In der Fachsprache wird dies mit einer "Win-Win-Situation" bezeichnet, in der nicht der eine gegen den anderen gewinnt, sondern alle letztendlich ihren Vorteil aus einer Situation ziehen.

Gerade darin liegt die Chance der Kreativen Felder, von denen im Buch die Rede ist; sie ermöglichen einen Kreativitätsschub, der nicht nur für den einzelnen Betrieb, für Schulen, Vereine und Institutionen interessant ist, sondern auch und vor allem für jeden einzelnen beteiligten Menschen, der seine Potentiale einbringen und verwirklichen kann.

In Südtirol wird allgemein für die Bildungstätigkeit sehr viel Geld investiert; der Europäische Sozialfond finanziert eine große Anzahl von Projekten, die eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen zum Ziele haben. Auch im Bereich der Arbeitnehmerbildung stehen einige Mittel zur Verfügung, um die gewerkschaftlichen Bildungsprogramme zu unterstützen. Das vorliegende Buch ist zum Teil mit Mitteln des ESF und des Arbeitsförderungsinstitutes unterstützt worden. Es gibt also die Möglichkeiten zum Handeln, zumindest was die finanzielle Situation betrifft.

Doch geht es – und das hat sich immer wieder deutlich gezeigt - nicht nur ums Geld: Es geht vor allem um die persönliche Bereitschaft der Verantwortungsträger/innen in der Arbeitswelt und im sozialen Leben, die Rolle einer transformierenden Leadership einzunehmen, die Verantwortung zu einer Veränderung übernimmt. Gerade diesen Abschnitt im Buch halte ich für besonders wichtig. Eine transformierende Leadership will nicht Macht ausüben, um andere Menschen zu kontrollieren, sondern um diese anzuregen, das Beste aus sich herauszuholen. Dies bedeutet, dass diese Leader in sich selbst eine starke Vision entwickeln müssen, diese glaubwürdig leben und nach außen bringen und dann die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Menschen innerhalb der eigenen Organisation ihre Potentiale voll entfalten können.

Das Buch ist Teil einer lernenden Gemeinschaft und folglich will und kann es nicht als abgeschlossen gelten. Es bleibt offen, in der Hoffnung, dass andere es weiterschreiben und mit ihren Gedanken und Aktionen füllen können, in einem Kreativen Feld, das Freude bereitet, solidarische Netze schafft und Hoffnung gibt auf eine neue Welt, in der es nicht nur Gewinner oder Verlierer gibt.

Luisa Gneccchi

*Assessorin für Arbeit und für Schule und Berufsbildung
in italienischer Sprache*

Kreative Felder

Innovation und Kreativität brauchen Freiräume. Aus dieser grundlegenden Erkenntnis heraus hat das Arbeitsförderungsinstitut vor ein paar Jahren befürwortet, neben der Aufarbeitung der verschiedenen Daten zur Arbeit auf Betriebs- und Landesebene auch eine neue Projektschiene zu unterstützen. Es handelt sich um die von der Vereinigung Ecolnet vorangetragene Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit und Umwelt.

Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung erfordert, dass sich die Gewerkschaften vermehrt mit den Wechselbeziehungen zwischen Umwelt und Wirtschaft befassen. Die Auswirkungen des zur Zeit vorherrschenden Wirtschaftsmodells auf die Arbeitsbedingungen, die Qualität der Arbeit und die Lebenschancen der Beschäftigten müssen erkannt werden. Die Gewerkschaften brauchen Kenntnisse zu den wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und den ökologischen Ressourcen. Sie müssen den volkswirtschaftlichen Grenzwert des Profits einzuschätzen wissen. Sie brauchen eine Vorstellung davon, wie viel Nachhaltigkeit mit den gängigen Instrumenten der Wirtschaftspolitik realisierbar ist und welche Kompromisse zwischen der Sicherung von Beschäftigung und der Erhaltung einer intakten Umwelt sinnvoll sind.

Auch im Betrieb steht den Gewerkschaften eine aktivere Rolle im Spannungsfeld von nachhaltiger Lebensqualität und kurzfristiger Gewinnbringung zu. Dank einer breiten Auseinandersetzung mit Wirtschaft und Umwelt auf lokaler und internationaler Ebene können die Gewerkschaften verstärkt reagieren und von sich aus Vorschläge einbringen. Das Arbeitsförderungsinstitut versteht es als seine Aufgabe, durch Anregungen im Bereich der Information und Weiterbildung auf lokaler Ebene dazu beizutragen, dass die Gewerkschaften ihre diesbezügliche Handlungsfähigkeit weiterentwickeln und stärken.

Kreativität und Innovationsfreude sind Instrumente dafür, die eigenen Handlungsspielräume zu überdenken und zu erweitern. Das vorliegende Handbuch soll dazu wertvolle Anregungen liefern.

Serafin Pramsohler
Präsident des Arbeitsförderungsinstituts

Für wen dieses Buch gedacht und geschrieben worden ist...

Es gibt viele Menschen in unserem Lande, die eine starke Botschaft in sich tragen. Visionen und Träume von einer besseren Welt, von Frieden, sozialer Gerechtigkeit und ökologischem Wohlstand. Menschen, die sich selbst verändern möchten, die wachsen wollen; mehr wissen, mehr erfahren, intensiver und sinnvoller leben. Und die den Austausch suchen, den Dialog mit anderen Suchenden, Fragen teilen wollen, zu den vielen Wegen der Veränderung.

Es gibt viele Menschen, die ausbrechen, aus den Zwängen eines lebensfeindlichen Arbeitskorsetts, die ihre Freiheit zur Selbstverwirklichung suchen, zur Entwicklung aller Potentiale, die ihnen noch verborgen sind.

“Unsere größte Furcht ist nicht, dass wir unvollkommen sind. Unsere größte Furcht ist, dass wir maßlos stark sind. Es ist unser Licht, das uns am meisten ängstigt, nicht unser Schatten. Wir fragen uns: Wer bin ich, dass ich mich für brillant, ausgezeichnet, talentiert und fantastisch halte? Aber wer bin ich eigentlich, um dies nicht zu sagen?”

(Marianne Williamson –

zitiert von Nelson Mandela bei seiner Antrittsrede 1994)

Vor nicht allzu langer Zeit wurde unter dem Titel “Change Management” ein anspruchsvolles Bildungsprojekt gestartet⁽¹⁾. Eines der wichtigsten Ziele dabei war die Förderung des kreativen Potentials der Kursteilnehmer. Es sollten Wissen und Instrumente vermittelt werden, damit sie ihrerseits in ihrer Arbeits- und Lebenswelt “Veränderungsprozesse in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung” anregen konnten.

“Change Management” als Weg zur persönlichen, sozialen und ökologischen Transformation, im vollen Bewusstsein, dass es dazu keine vorgefertigten Modelle gibt, keine breite asphaltierte Autobahn, sondern dass der Weg im Suchen und Gehen selbst zu schaffen ist. Mit offenen Augen und offenem Herzen, mit Freude und Entdeckungslust, mit kreativer Begeisterung für Neues und Unbekanntes. Im Kreativen Feld dieses Bildungsprojektes ist auch dieses Buch entstanden.

“Wo liegen die Wurzeln der Kreativität?” “Wie können Potentiale in den Menschen und in Organisationen geweckt und gefördert werden?” “Was tun, um soziales und ökologisches Engagement anzuregen”?

Das Buch gibt einige Antworten auf diese Fragen. Es soll vor allem die Augen dafür öffnen, wie vorhandene Möglichkeiten zur Veränderung besser genutzt werden können, wie Netzwerk-Kreativität freigesetzt werden kann, mit dem Ziel, möglichst viele Kreative Felder⁽²⁾ zu schaffen, in denen über gemeinsame Aktionen neue Lösungen für eine zukunftsfähige Entwicklung gefunden werden können.

(1) “Change Management” wurde vom Verein Ecolnet organisiert und vom Arbeitsförderungsinstitut sowie von verschiedenen Ämtern der Südtiroler Landesverwaltung mitgetragen. Finanziert wurde das Projekt aus dem Mitteln des ESF.

(2) Der Begriff Kreatives Feld wird im Kapitel... ausführlich erläutert.

Der Salzburger Zukunftsforscher Robert Jungk hat die These geprägt: "In jedem Menschen steckt viel mehr als er selber weiß"; der Kasseler Kreativitätsexperte Olaf-Alex Burow hat den Satz dazugefügt: "In jedem System steckt sehr viel mehr als seine Mitglieder wissen".

Ohne Visionen in den einzelnen Menschen, ohne den festen Glauben daran, diese Vision verwirklichen zu können, gibt es keine kreative, schöpferische Kraft. Jede Vision braucht einen Energieschub: Energie aus Gedanken, Träumen, neuen Einstellungen und dem Willen zur Veränderung.

Die schöpferische Kraft vieler Menschen schafft ein "Feld" intensiver Energie, das nach besonderen Regeln funktioniert: Menschen können sich darin aufrichten, Inspiration erhalten und sich wechselseitig befruchten; die Gemeinschaft sprüht dann vor Optimismus und Zuversicht; Freude und Kreativität schaffen in jedem Verein, jeder Schule und jedem Arbeitsplatz eine bessere Arbeits- und Lebensqualität.

In diesem Buch sollen einige Anregungen gegeben werden, wie die eigene Kreativität erkannt und entwickelt werden kann; wie in verschiedenen sozialen Bereichen, in den Gewerkschaftsorganisationen, in den Schulen, in den Betrieben solche kreative Felder geschaffen werden können. Wie "Räume" errichtet werden, in denen kreatives Denken einen guten Nährboden finden und sich weiterentwickeln kann, in einer Spirale wechselseitiger Befruchtung.

Wir wünschen eine gute Reise!

Gewahr-Sein und Bewußt-Sein schaffen erst die Voraussetzungen für die Beteiligung am sozialen Leben im Sinne einer Via Creativa und zur „sozialen Kreativität“. Die Fragen: Was ist wichtig für mein Leben? Welche wirkt sich die Via Negativa aus? Welche Ängste prägen meinen Weg? Wie kann ich, gemeinsam mit anderen Menschen, im Spiegelbild des Anderen, den Weg zur Via Creativa finden? Einfach, überschaubar, schön?

*"Denn Herr, die großen Städte
sind verlorene und aufgelöste;
.... und ihre kleine Zeit verrinnt.
Da leben Menschen, leben schlecht
und schwer,
in tiefen Zimmern, bange von
Gebärde,
geängstigter denn eine Erstlings-
herde;
und draußen wacht und atmet
deine Erde,
sie aber sind und wissen es nicht
mehr."*

Rainer Maria Rilke, Das Stundenbuch

Eine kurze Geschichte zur Einstimmung

Wer kennt sie noch nicht, die Geschichte von den vier Wanderern auf der Suche nach dem guten Leben im ökologischen Wohlstand? Viele lange Stunden reden und diskutieren sie, welches denn der beste Weg sein könnte, zu einer sozial gerechten und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft?

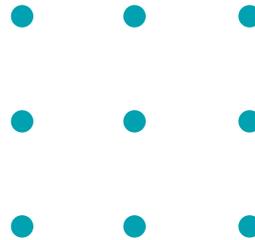
Der Wirtschaftsfachmann, der Gewerkschafter, beide haben sich viel zu sagen: "Wie verbinden wir menschliche Entfaltung mit wirtschaftlichem Profit? Wie sichern wir Arbeitsplätze im internationalen Wettbewerb? Wie öffnen wir Grenzen und schützen trotzdem die lokale Wirtschaft? Wie bauen wir die Länder des Südens ein in den Prozess wirtschaftlicher Entwicklung, ohne neuen Konkurrenzdruck auf die Wirtschaft der modernen Länder?"

"Doch damit allein sei es nicht getan; wie schaffen wir es, die Rolle der Frau in Familie und Gesellschaft so zu verbinden, dass die Diskriminierung endlich ein Ende hat?" meint ein dritter Teilnehmer an der Runde. "Wie fördern wir die unbezahlte, ehrenamtliche Arbeit"? Und schließlich der Vierte: "Wie können wir den Sozialstaat weiter finanzieren, wenn die Steuerlast gesenkt und die Staatseinnahmen reduziert werden?"

Stunden um Stunden läuft das Gespräch, jeder der vier verteidigt seine Argumente und Modelle, getreu den gelernten Regeln und Prinzipien. Jeder hat sein Wissen, seine Erfahrung, die Werte seiner eigenen Welt. Die Diskussion erstickt im Treibsand. Keines auch noch so vertrautes und gut durchdachtes Argument bringt einen Schritt nach vorne. Bis schließlich

.....ein Wanderer des Weges kommt und sich zur Runde setzt. Eine Weile lang hört er dem Gerede zu. Dann nimmt er seinen Stock zur Hand und zeichnet neun Punkte in den Sand:

"Verbindet diese neun Punkte durch vier zusammenhängende Geraden; vielleicht findet ihr dann den Schlüssel". Mehr als diese Worte sagt er nicht.



Die vier versuchen es, bis ihnen der Kopf raucht, doch finden sie die Lösung nicht.

"So kommt ihr nicht vom Flecke, ihr bleibt in eurer Schachtel gefangen, wenn ihr nicht neue Wege sucht, wenn ihr mit euren Gedanken nur innerhalb der festen, bekannten Positionen bleibt", meint der Wanderer. "Verlasst das Gewohnte und denkt über die Grenzen hinaus..."

Und dann setzt er sich auf den Boden und zieht ruhig und gelassen die vier geraden Linien....

(nach einer Idee von G. Koch und P. Watzlawick -
Lösung auf Seite 84)



*Es gibt mehr Ding' im Himmel
und auf Erden,*

*Als Eure Schulweisheit sich
träumt, Horatio.*

(Hamlet – Shakespeare)

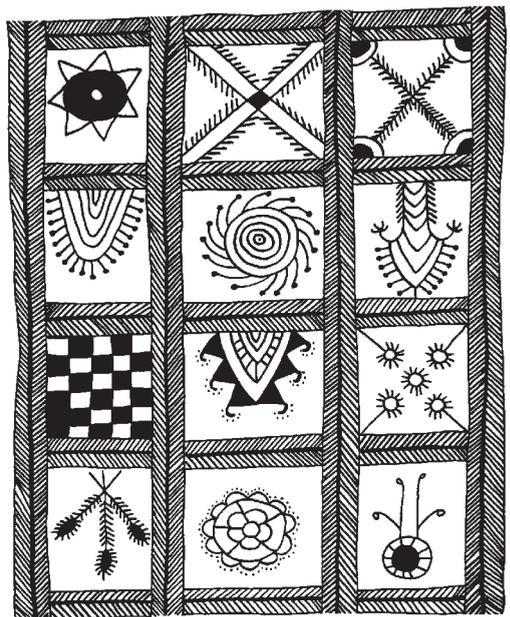
Kreativität – Über Grenzen hinaus denken

In den letzten Jahrzehnten sind viele gewohnte "Sicherheiten" unsicherer geworden. In Wissenschaft und Technik, in der Wirtschaftstheorie, in der Heilkunde, in vielen Bereichen menschlichen Wissens sind alte Vorstellungs- und Denkmodelle ins Wanken geraten. Rezepte und Konzepte, die noch vor wenigen Jahrzehnten als allgemeingültig anerkannt worden sind, haben ihre Wirksamkeit verloren. Leben und Arbeit der Menschen sind geprägt von einem Umfeld, das eine Unmenge neuer Herausforderungen stellt.

- Globaler Informationsfluss durch neue Informationstechnologien, die Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen erleichtern, andererseits aber auch die Risiken von Kontrolle und Fremdbestimmung erhöhen.
- Umweltprobleme, die nicht an den Grenzen der einzelnen Länder Halt machen: Luftverschmutzung und Abnahme des Sauerstoffgehalts, Verknappung der Süßwasservorräte und Ausbeutung des Bodens.
- Der steigende Druck des Weltmarktes, der völlig neue Rahmenbedingungen für das Wirtschaftsleben (verschärfte Konkurrenz, Lohndumping, Beschleunigung, usw.) schafft. Ein Großteil der Länder der Welt erlebt eine Stagnation bzw. einen Rückgang des Wirtschaftswachstums; Armut und Verschuldung nehmen zu. Die Globalisierung hat einerseits die Welt zusammenwachsen lassen, auf der anderen Seite erhöht sich die Spaltung innerhalb der einzelnen Gesellschaften; so erreichen beispielsweise die reichsten 20% ein 90mal höheres Einkommen als die ärmsten 20 Prozent und diese Schere zwischen Arm und Reich ist eine der wichtigsten Ursachen für soziale Konflikte, vor allem im Süden der Welt.

Die Geschwindigkeit, mit der das postmoderne Zeitalter über uns hereingebrochen ist, hat uns kaum Zeit gelassen, neue angepasste Strategien und Verhaltensmuster zu entwickeln. "Meistens versucht unsere Generation, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit dem Denken und Tun des 20. zu bewältigen. Dies ähnelt dem Versuch, mit dem Wissen eines Dorfbewohners aus dem Mittelalter in der heutigen Industriegesellschaft zu leben". (1)

Die besonderen Herausforderungen dieser "Wendezeit" liegen also darin, geeignete Arbeits- und Lebensweisen zu entwickeln, für ein gutes Leben, ein Leben im ökologischen Wohlstand, in einer postmodernen Welt.



(1) Laszlo Ervin, *Das dritte Jahrtausend*, Suhrkamp Verlag 1998 S. 11

“Aufgrund der mangelnden Beständigkeit vieler Trends und Prozesse in der heutigen Welt wird die Entwicklungsdynamik für unsere Zukunft nicht der linearen Dynamik klassischer Extrapolation entsprechen, sondern der nichtlinearen Chaodynamik der Evolution komplexer Systeme”(2)

Einstein hat gesagt, man könne ein Problem nicht mit derselben Denkweise lösen, die zu seiner Entstehung geführt hat. Doch neue Formen des Denkens und Lebens erfordern die Bereitschaft zum Wandel und eine kreative Einstellung zum Leben. Es geht um die Fähigkeit, durch unbekanntes Neuland zu gehen, ohne vorgefertigte und vorbestimmte Wege.

Wir sind in unseren Einstellungen neuen Situationen und auch dem Leben gegenüber häufig in der Situation der vier Personen in unserer Einstimmungsgeschichte: Jeder von uns hat seine persönliche Geschichte, seine besonderen Prägungen, Denkmodelle, Einstellungen, seine wissenschaftlichen Erkenntnisse und Raster, auf die er sich bezieht. Sie prägen die Sicht der Welt, doch sind sie meist auf die Vergangenheit bezogen. Äußerst nützlich, wenn es darum geht, Dinge nach den bewährten Mustern des Gestern zu lösen. Doch was ist, wenn wir uns im Neuland befinden? Wenn es darum geht, Lösungen für Fragen zu finden, für die es in unserem Gehirn noch keine Verkabelungen gibt?

Bestimmte Entwicklungsmodelle haben wir verinnerlicht und gehen davon aus, dass sie auf jedem Fall zu den uns bekannten Ergebnissen führen. Doch dann erleben wir die bittere Erkenntnis, dass es anders kommt, dass die Dinge nicht wie bisher weiterlaufen können und neue Lösungen notwendig sind.

Wie schafft man den Sprung heraus aus alten Denkmustern zu neuen, kreativen Lösungen?



*“Wenn die Türen der Wahrnehmung
erweitert würden,
so würde dem Menschen alles so erscheinen,
wie es ist: unendlich.
Aber der Mensch hat sich so eingeschlossen,
dass er alles nur noch
durch die schmalen Spalten seiner Höhle
sieht.”*

(William Blake)

(2) Laszlo Ervin; Macroshift – Die Herausforderung, Insel Verlag 2003, S. 31)

Wir sehen die Welt nicht mit unseren Augen, sondern mit unserem Gehirn; dort liegen die Interpretationsraster, die uns – aufgrund der gespeicherten Informationen aus der Vergangenheit – Sinn und Bedeutung der “gesehenen” Lichtimpulse vermitteln. Was nicht als Muster vorhanden ist, wird nicht gesehen. Der bekannte Quantenphysiker David Bohm hat aufgezeigt, dass unsere Wahrnehmung übers Auge einer starken Zensur unterworfen ist, denn nur ein winzig kleiner Bruchteil der Informationen, die auf unsere Augen fallen, werden im Gehirn erfasst und verarbeitet.

Was tun, um die “Pforten der Wahrnehmung” im Sinne des englischen Dichters William Blake zu erweitern?

Es sind einige, recht einfache aber dennoch revolutionäre Schritte in ihren langfristigen Auswirkungen:

- Die persönliche Entscheidung , mehr von der inneren und äußeren Welt wahrnehmen zu wollen
- Eine gesteigerte Achtsamkeit erweitert das Gewahrsein und “Bewusst”-Sein von diesen Welten
- Die erweiterte Wahrnehmung lässt vieles in einem neuen Licht erscheinen; eingefahrene Denkmuster werden durchlässiger
- In der Folge ergeben sich breitere Räume für neue kreative Gestaltungsmöglichkeiten..

Entwicklung der Potentiale im Menschen

In allen Teilen der Welt, unabhängig davon, ob es sich um Länder im Norden oder Süden der Welt handelt, ist das wahre Potential der Menschen in hohem Maße unterentwickelt; kreative Fähigkeiten werden – vor allem bei der Jugend - nicht gefördert sondern aus politischen, sozialen und wirtschaftlichen Gründen unterdrückt, weil dies am ehesten die Beibehaltung des “status quo” erleichtert, den Fortbestand sozialer und politischer Unterdrückung, wirtschaftlicher Kriegsführung und kultureller Intoleranz.

Der tschechische Staatspräsident und Schriftsteller Vaclav Havel hat dies im Februar 1990 in seiner Grußadresse an den US-Kongress treffend formuliert: “Ohne eine globale Revolution auf dem Gebiet des menschlichen Bewusstseins wird sich nichts zum Besseren ändern... und die Katastrophe, auf die die Welt zusteuert – ökologisch, sozial, demographisch oder der endgültige Zivilisationszusammenbruch – wird unvermeidlich sein”. (3)

Es braucht eine kreative Evolution, ein neues Bewusstsein: “Es reicht nicht, mehr Fakten und Zahlen auswendig zu lernen und rational anzuwenden es bedarf der Einfühlung und Intuition, um unsere Situation zu erfassen, ihre vielfältigen Aspekte zu verstehen und kreativ darauf zu reagieren... wir können mit der Transformation unserer ökonomischen, sozialen und ökologischen Systeme nicht mithalten, wenn wir uns selbst nicht transformieren” (4)

Und gerade darin liegt die große Schwierigkeit.

(3) Vaclav Havel, zitiert in Laszlo, *Das dritte Jahrtausend*

(4) Laszlo, S. 133

Es gibt auf diesem Wege – das sei von vornherein klargestellt – kein für jeden gleichermaßen funktionierendes Patentrezept. Es gibt jedoch Wege und Methoden, die “öffnend” wirken, die Raum schaffen für Kreativität und neues Denken. Es gibt Einstellungen, Lebenshaltungen, die diese Öffnungen begünstigen, weil sie eingerostete Gedankenrillen auflösen und dadurch tieferes Denken ermöglichen. Es braucht Willen und Kraft, um die traditionellen Gedankenmuster zu durchbrechen; wenn es gelingt, ist ein selbstbestimmter Veränderungsprozess die Folge, der nicht von äußeren Faktoren, von “Schicksalsschlägen” in Form von Umweltkatastrophen, Kriegen, Unfällen und Krankheiten ausgelöst wird.

“Die existentiellen Probleme, die uns am meisten herausfordern, eröffnen sich außerhalb des Erwarteten und Vertrauten, außerhalb der vorgegebenen Regeln, jenseits unserer Erfahrungen, jenseits dessen, womit umzugehen wir bereits gelernt haben (...). Diese Grenze ist der Ort, an dem wir am kreativsten sein können”

Danah Zohar⁽⁵⁾

In diesem Buch wird von der Überzeugung ausgegangen, dass der Mensch Schöpfer seiner eigenen Realität ist, dass Gedanken, Einstellungen und Lebenshaltungen entscheidend dafür sind, wie sich die persönliche – und damit auch die gesellschaftliche Entwicklung vollzieht.

“Bewusstsein und Energie schaffen Realität” ⁽⁶⁾. Was bedeutet dieser Satz? Je klarer unsere Gedanken sind, je schärfer der Fokus auf unsere Visionen, je mehr wir diese Gedanken mit Kraft (Wille/Energie) beflügeln, desto leichter fällt es uns, diese Visionen auch in materielle Wirklichkeit zu entfalten. Bewusstsein und Energie, verbunden mit der Fähigkeit zum “Loslassen”, mit dem Vertrauen in unsere Kräfte, bestimmen das Kreative Feld, in dem sich die Beziehungen zu anderen abwickeln.

Die Kernfragen des Buches sind daher:

- Wie stärken wir unseren Fokus? Unser Bewusstsein? Unsere Energie?
- Wozu braucht es Kreativität?
- Warum ist “persönliche Souveränität” wichtig?
- Kann die Fähigkeit zur transformierenden Leadership entwickelt werden?
- Was bedeutet “personal mastery” für den Fluss von Bewusstsein und Energie?
- Wie fördern wir Visionen und Leitbilder zur ökosozialen Veränderung?
- Was tun, um Kreative Felder zu schaffen?
- Welche besonderen Techniken gibt es dazu?
- Was beinhaltet der Begriff einer “lernenden Organisation”?
- Und schließlich soll auch auf einige Beispiele eingegangen werden zu bestehenden oder geplanten “kreativen Feldern”

(5) Zohar Danah, *Die Spirituelle Intelligenz*, Seite 22

(6) Dieser Leitspruch ist vom spirituellen Lehrer Ramtha geprägt worden; in den vielen Publikationen des Lehrers werden Anleitungen vermittelt, wie das schöpferische Potential in den Menschen entwickelt werden kann.

Der Mangel an Kreativität macht krank

Viele Menschen leiden in den sogenannten entwickelten Ländern an einer "Sinnkrise", was das eigene Leben und Arbeiten betrifft. Berufliche Unzufriedenheit, das Gefühl, immer wieder gleiches und gleiches zu wiederholen, mangelnde Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitentscheidung, das Fehlen von als sinnvoll empfundenen Perspektiven all diese Erfahrungen und Gefühle erzeugen mehr oder minder schwere Depressionen. Die Auswirkungen betreffen die ganze Gesellschaft in ihrer Überlebensfähigkeit. Studien der Weltgesundheitsorganisation warnen eindringlich vor den Folgen dieser "Zivilisationserscheinung" da sie in wenigen Jahren die wichtigste Krankheitsursache überhaupt sein wird

Kreativität im Sinne einer tiefgreifenden Veränderung eingefahrener Denk- und Handlungsmuster ist daher eine zwingende Notwendigkeit. Wie steht es um die gesellschaftliche Akzeptanz solcher Veränderungsprozesse?

Kreativität ist zu einem Modewort geworden; doch scheint eine solche vor allem dann gefragt zu sein, wenn sie irgendwie materiell verwertbar ist, wenn sie auf dem Markt interessante Resultate bringt, d.h. in Richtung "Produktinnovation" geht.

Was kreativ ist und kreativ sein darf in der Welt der Arbeit, wird bestimmt von den prägenden Werten und Einstellungen in einer Wettbewerbsgesellschaft. Und diese sind im Wesentlichen: Konkurrenzkampf, rasche Anpassungsfähigkeit an die Launen des Marktes, Geschwindigkeit und Flexibilität, Fähigkeit zur Spezialisierung. Eine Kreativität, die nicht das Gesamtwohl der Gesellschaft und des Menschen zum Ziele hat, sondern einer Kampfhaltung entspricht, nach dem Motto: Wie kann ich schneller, besser, effizienter... als mein Widersacher sein.

Zwar macht sich langsam auch in einigen Industrieländern eine neue Sichtweise breit, doch brauchen diese Veränderungen einige Zeit, um in die Tiefe wirken zu können, und um Denkweisen, Lebenshaltungen und Einstellungen zu verändern.

Als Beispiel dafür soll hier die im Monat Mai 2002 in Deutschland gegründete "Plattform zu einer neuen Qualität der Arbeit" angeführt werden. Partner in dieser Aktionsplattform sind nicht nur Bundesregierung, Bundesländer, Unternehmerverbände und Gewerkschaften, sondern auch die Sozialversicherungsanstalten. Letztere beteiligen sich deshalb an der Aktion, weil sie es als erwiesen betrachten, dass durch kreativere Arbeitsbedingungen die Kosten für Krankenausfälle und medizinische Betreuung reduziert werden.

"Gesundheit und Qualifikation, Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit sind (...) genau die Schlüsselanforderungen, die Unternehmen und die Volkswirtschaft als ganzes benötigen, um in Zukunft im globalen Wettbewerb bestehen zu können" (...)

"Arbeit soll besser an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Menschen angepasst werden, damit sie gesund bleiben und sich wohl fühlen. Gesundheit und Wohlbefinden sind die Voraussetzungen für Kreativität, Leistungsfähigkeit und Motivation und damit auch Voraussetzung für zunehmende Wertschöpfung".(7)

(7) Aus dem Grundsatzpapier der Plattform für die "Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA), veröffentlicht in der Zeitschrift "Arbeit und Ökologie", Juli 2002

Zum Ausdruck kommen in diesem Grundsatzdokument die unterschiedlichen Aspekte der Kreativitätsdiskussion in der Arbeitswelt. Einerseits eine sehr zweckrationale und systemstabilisierende Betrachtungsweise, denn durch ein Mehr an Kreativität kommt es zu einer Senkung der Belastung des Systems durch Krankheit, Frühverrentung und Unfälle, zu einer höheren Qualität und dadurch zu besserer Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig aber wird eine höhere Achtsamkeit dem arbeitenden Menschen gegenüber gefordert, seinen Bedürfnissen nach individueller Zeitgestaltung, seinen Wünschen nach beruflicher Selbstverwirklichung und nach einer besseren Abstimmung mit den Erfordernissen des Familienlebens.

In diesem Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Entwicklung der eigenen Potentiale ("Innenwelt") und den Anforderungen des Umfeldes, der Gemeinschaft, des

Systems ("Außenwelt") braucht es kreative Lösungen im Sinne unserer Einstimmungsgeschichte.

Wie kann ein Kreativitätsschub gleichzeitig Arbeits- und Lebensqualität verbessern, die Produktion ankurbeln und die Kosten für den Sozialstaat reduzieren? Und wie kann dabei gleichzeitig das "Menschenrecht nach Leben, Freiheit und Streben nach Glück" verwirklicht werden, wie es beispielsweise in der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika im Jahre 1776 festgeschrieben wurde?

Kreativität im Spannungsfeld der sozialen Innovation

Eigentlich wäre gerade in dieser Epoche zu Beginn des 3. Jahrtausends eine soziale Kreativität dringend gefragt: Dem Sozialstaat gehen langsam die finanziellen Mittel aus, es gibt in den modernen Ländern keine "Großfamilie" aber auch keine solidarische Dorfgemeinschaft mehr, die in Not-situationen einspringen können. Auf die Dauer wird keine Pflegeversicherung das Problem der älteren Langzeitkranken lösen können. Noch gibt es keine akzeptable Antworten darauf, wie das

Problem der Arbeitslosigkeit gelöst werden kann, wie mittel- und langfristig das Thema der Einwanderung behandelt werden soll und welche Modelle sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung ökologisch tragbar sind.

Dennoch ist das Interesse an einer gezielten Förderung sozialer Kreativität eher schwach.

In Sonntagsreden stellt niemand in Abrede, dass in der Politik der Mensch (und vielleicht auch seine Mit-Welt) im Mittelpunkt stehen sollten. Die Geister scheiden sich am "Wie".

Tatsache ist, dass jene Formen des kreativen Erschaffens, die nicht an Marktmechanismen gebunden sind, weit weniger anerkannt und gefördert werden als solche Erfindungen, die sich patentieren und damit vermarkten lassen. Während für den Bereich der "Business Innovation" relativ leicht finanzielle Mittel locker gemacht werden, gibt es für die "Social Innovation", für





die Förderung sozialer Erfindungen zu einem besseren Gemeinschaftsleben kaum öffentliche Unterstützung.

Dabei stehen "Social und Business Innovation" nicht unbedingt im Konflikt zueinander. Vielfach ergeben sich in einer neuen Betrachtungsweise – im Sinne der Einstimmungsgeschichte - auch ungeahnte "Win-Win-Situationen", in denen es keine Verlierer gibt, sondern alle Beteiligte ihren Vorteil daraus ziehen.

Damit es jedoch dazu kommen kann, braucht es zuallererst einmal eine neue Einstellung, die aus der "Entweder-Oder-Haltung" ausbricht, die gesellschaftliche Akzeptanz schafft, für kreative Suche nach neuen Arbeits- und Lebensformen.

Eine häufig gestellte Frage in Gewerkschaften und Sozialverbänden: Ist Kreativität ein Luxus? Oder ist sie ein wesentliches Element, um unser Überleben auf dem kränkelnden Planeten zu sichern? Inwiefern braucht es die explosive Sprengkraft einer kreativen Lebenshaltung um eingefahrene Denk- und Handlungsweisen zu verändern? Um eine neue soziale und ökologische Qualität zu erzielen?

Tatsache ist, dass in Sozialverbänden und Öko-gruppen aktionsbezogene Kreativität gefragt ist: Kreative Öffentlichkeitsarbeit, kreative Formen des politischen und sozialen Widerstandes, kreative

Verweigerung. Ganz anders sieht es aus, wenn wir das vor das Interesse für kreative Problemlösungen betrachten. Es bestehen kaum Willen und Fähigkeit zur kreativen Gestaltungskompetenz. Der Grund dafür hat tiefe Wurzeln und hängt mit der Entstehungsgeschichte solcher Organisationen zusammen, die aus einem Widerstand, aus einer Situation des Mangels heraus geboren sind.

Die Einstellung und Geisteshaltung des "Widerstandes gegen...", der "Verteidigung vor..." machen den Sprung zur kreativen Mitgestaltung schwer. "NEIN-sagen" ist ein wichtiger Ausdruck eines Bruches und einer Verweigerung. NEIN gegen politische Maßnahmen, die als sozial ungerecht empfunden werden und eine nachhaltige Entwicklung unmöglich machen. NEIN gegen Fremdbestimmung und Willkür, NEIN gegen Rassismus und Gewalt... Kurzum, der Widerstand ist vielfach der erste Schritt in Richtung Veränderung; doch "Was weiter – wie weiter?"

Wenn der Protest nicht gekoppelt ist an die Entwicklung eigener Visionen, an die Bereitschaft zur Übernahme von Gestaltungskompetenz, zur kreativen Lösung, zur organisierten "Grenzüberschreitung", ist das Endergebnis letztlich oft nur Resignation und Machtlosigkeit.

Der Protest erschöpft sich im Erkennen eines "Mangels", der immer einen oder mehrere Schuldige hat, gegen die zu Felde gezogen wird, verbunden mit dem Gefühl der Ohnmacht den äußeren Verhältnissen gegenüber.



“Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld für das, was man ist. Ich glaube nicht an die Verhältnisse. Diejenigen, die in der Welt vorankommen, gehen hin und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen, und wenn sie sich nicht finden können, schaffen sie sie selbst.”

George Bernhard Shaw

Wenn man in einer Geisteshaltung des Mangels verstrickt bleibt, findet man Tausende von Argumenten für die Macht der Verhältnisse und die Ohnmacht des eigenen Tuns, die eine tiefergehende Veränderung unterbinden. Erwartet man sich Lösungen von außen, entwickelt sich eine lähmende Abhängigkeit von der oben beschriebenen Macht der Verhältnisse. Einige Beispiele für solche Einstellungen:

- Der Arbeitsdruck lässt nicht genügend Zeit für persönliche Weiterbildung...
- Studenten stehen unter dem Druck von Prüfungen, und haben daher keine Zeit für kreative Tätigkeiten...
- Es gibt nicht genügend engagierte Menschen für eine ökologische Wende, daher lohnt sich auch mein Einsatz nicht...
- Die Macht der Multis ist zu stark...
- Wettbewerb und Leistungsdruck machen eine echte Kooperation zwischen Arbeitnehmern unmöglich...
- Steigende Lebenshaltungskosten und reduzierte Kaufkraft erlauben es nicht, ernsthaft über die Reduzierung der Arbeitszeit nachzudenken...

- Die meisten Kollegen am Arbeitsplatz sind nicht an kreativen Problemlösungen interessiert...
- Die politische Mehrheit in der Gemeinde will eine echte Bürgerbeteiligung nicht....
- Jugendliche lassen sich für die Mitarbeit in den Gewerkschaftsorganisationen kaum motivieren....

Diese Liste lässt sich, je nach persönlicher Erfahrungswelt, beliebig erweitern.

Beobachten und Nachdenken:

- Welche gängige Meinungen bestehen in Deinem Umfeld zur “Macht der Verhältnisse”, wenn es um Projekte zur Veränderung geht?
- Wie wirkt sich die “Macht der Verhältnisse” auf Deinen Wunsch nach kreativer Veränderung aus? Welche Verhältnisse verhindert die Verwirklichung Deines persönlichen Lebenstraumes?
- Was hat sich in Deinem Leben wesentlich verändert, obwohl Du noch vor wenigen Jahren überzeugt warst, dass die Macht der Verhältnisse, diese Veränderung nie gestatten würden?

Einzelkämpfer und Teamarbeit

Es gibt im breiten Spektrum der sozialen Verbände, der Umweltgruppen, des Konsumentenschutzes immer wieder unermüdlich kämpfende Einzelgänger, die sich mit Leidenschaft, Freude und Phantasie für ein besonderes Anliegen einsetzen, das letztlich zum persönlichen Lebenswerk wird.

Sind solche Menschen kreativ? Zum Großteil sind sie es, vor allem in der Anfangsphase, wenn die Initiativen geboren werden. Wird das eigene Potential, werden die eigenen kreativen Anlagen in der bestmöglichen Form ausgeschöpft? Entsteht ein Kreatives Feld? In den meisten Fällen nicht.

Im "Energiestrom", der von diesen Einzelkämpfern ausstrahlt, werden andere zum Mittun ange-regt, bleiben aber in den meisten Fällen lediglich "Komparsen" auf der Bühne. Sie "führen aus", "unterstützen", "kämpfen mit", doch in den sel-tensten Fällen entwickelt sich die lebendige Ener-gie eines gemeinsamen Kreativen Feldes.

Liegt es am "bad will" dieser Kämpfer? Am Be-streben alles unter Kontrolle zu bewahren? Oder liegt es vielmehr an einer nicht entwickelten Fä-higkeit zur Team-Arbeit?

Wie viele Energien verpuffen, ohne dass die ge-wünschte Breitenwirkung entsteht?

Im Kreativen Feld braucht es den Schwung und die Leidenschaft der Einzelgänger, sie setzen die Welt in Bewegung, geben die Antriebskraft zum Tun, doch um wie vieles größer wäre die Wirkung, wenn diese Kraft in einem Kreativitätskreis verviel-facht werden könnte? Wenn andere beflügelt und selbst zu Schöpfern werden?

Die Fähigkeit zur Kommunikation, zur Vernet-zung, zur Motivation ist also wesentlich für alle erfolgreichen Gruppen. Leaders in solchen Ge-meinschaften verfügen nicht nur über gute Ideen, sondern verbinden diese in einem Kreativen Team, in dem Kommunikation, Vertrauen, Fachwissen und Freude zusammenfließen.

Warum ist die Förderung menschlicher Kreativität wichtig?

- Kreativität fördert eine aktive Rolle des Bürgers und belebt die Gemeinschaftsstrukturen
- sie stärkt die Voraussetzungen zur demokrati-schen Beteiligung
- sie wirkt vorbeugend gegen das Gefühl der Sinnlosigkeit und gegen Depressionen, die in den modernen Industrieländern (auch in Süd-tirol!) eine der wichtigsten Krankheitsursachen sind
- sie belebt das wirtschaftliche und soziale Leben in einer Region und fördert die Leistungsfähig-keit der öffentlichen Verwaltung.
- Sie ermöglicht die Übernahme von Gestaltungs-kompetenz von Gewerkschaftern und Betriebs-räten am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft
- Ohne einen neuen Schub an sozialer und öko-logischer Kreativität lässt sich keine nachhaltige Entwicklung einleiten und durchsetzen
- Und – vor allem: Kreativität macht Spaß!!!

Wo überall können Kreative Felder angeregt werden? (Einige Beispiele)

In Schulen und an Arbeitsplätzen: Wenn ein "Mo-tivationsschub" notwendig ist; wenn für eine eingefahrene Situation neue Lösungen gefunden werden müssen oder keine Freude an der Arbeit mehr spürbar ist, wenn "Randseiter" eingeglie-dert werden sollen....

Innerhalb der Gewerkschaften und Sozialverbän-de: Wenn die Energie "weg" ist und jeglicher schöpferischer Schwung fehlt; wenn neue in-haltliche Leitlinien erarbeitet werden sollen, die Neuland betreffen; wenn ein stärkeres Gefühl für Zusammenarbeit und die Bereitschaft zur Koope-ration angeregt werden soll....



In Stadtvierteln oder Gemeinden: Wenn es darum geht, auf brennige Fragen gemeinsame Lösungen zu finden (z.B. Integration von Ausländern, umweltbelastende Maßnahmen). Wenn ein Phantasieschub notwendig ist, zur Verbesserung der Lebensqualität, außerhalb traditioneller Lösungsmuster, über Selbsthilfegruppen, Nachbarschaftshilfe, Zeitbanken. Wenn Solidaritätskampagnen mit breiter Unterstützung der Bevölkerung gestartet werden sollen...

In einer Region: Wenn es um Fragen geht, die beispielsweise mit der Ausarbeitung politischer Leitlinien für die zukünftige Entwicklung geht oder um die Lösung von Problemen, die regionale Reichweite haben (etwa Pflegeversicherung, Altersversorgung, bioregionale Entwicklung).

Beobachten und Nachdenken:

- **Beobachte kreative Personen und Gruppen in Deinem Umfeld? Wie haben sie sich entwickelt? Besteht das Kreative in den Methoden oder in den Inhalten?**
- **Entstehen neue Ideen aufgrund der schöpferischen Fähigkeiten einzelner Leaderpersonen? Oder sind sie das Ergebnis von Team-Kreativität?**

Kreativität im Feld

„Das Feld
ist unsere einzige Wirklichkeit“

(Einstein)

Was ist ein Kreatives Feld?

Warum ist das Verstehen der Dynamiken und Wechselbeziehungen im Feld eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir in und um uns viele solcher Felder schaffen?

„In Bezug auf das Universum kennt unser Körper keine Dualität von „Ich“ und „Nicht-Ich“, sondern nur ein einziges Energiefeld, das allem zugrunde liegt. Dieses Feld ist verantwortlich für unsere höchsten geistigen Funktionen und zugleich die Informationsquelle, die das Wachstum unseres Körpers lenkt. Es ist unser Gehirn, unser Herz, unser Gedächtnis – letztlich eine Blaupause der Welt für alle Zeit. Dieses Feld, und nicht Mikroben oder Gene, entscheidet letzten Endes darüber, ob wir gesund oder krank sind; hier liegt die Kraft, die wir anzapfen müssen, um wieder gesund zu werden. Wir sind untrennbar mit der Welt um uns herum verbunden, und unsere einzige fundamentale Wahrheit ist unsere Beziehung zu ihr“ (1)

Quantenfeld – Kreatives Feld

Der Begriff des „Feldes“, wie er diesem Buch angewandt wird, kommt aus der Physik. Ein Feld ist der Raum, in dem physikalische Zustände und Kräfte wirken. In der Umgebung einer elektrischen Ladung, eines Magneten, einer schweren Masse ergeben sich Auswirkungen auf den Zustand des Raumes.

Ein Feld ist sozusagen ein Medium, eine Matrix, ein Raum, in dem wechselseitige Beeinflussung erkennbar ist. Es kann sich um einen Büroraum handeln, eine Schule, ein Dorf, aber auch um eine Familiengemeinschaft, eine Landschaft, eine Region; selbst der Planet Erde und das System der Milchstraße können als „Energiefelder“ betrachtet werden.

Im Quanten-Feld werden die energetische Wechselwirkungen der feinstofflichen bzw. stofflosen Energien beobachtet. Jede Energiewelle bzw. jedes Energiepartikel ist in diesem Feld mit allen anderen Kräften verbunden.

Die Kernfrage dabei ist: **Welchen Einfluss hat unsere Beobachtung auf die Schwingungen im Feld?** Die Quantenphysiker haben erkannt, dass jede Form der Beobachtung, auch Gedanken und Emotionen, durch ihre energetische Ladung eine Wechselwirkung zu diesem Feld bewirken, folglich unsere Wirklichkeit bestimmen.

Im Kreativen Feld werden die Erkenntnisse des Quanten-Feldes auf das Wechselspiel in menschlichen Gemeinschaften übertragen. Die Kernfrage dabei ist: Wie kann in einer Gruppe der Energiefluss so gesteuert werden, dass sich die kreativen Potentiale der beteiligten Menschen am besten entfalten können. Interessant ist, dass einige Quantenphysiker die Kreativitätsforschung entscheidend beeinflusst haben und zu führenden Persönlichkeiten im Bereich des kreativen Managements geworden sind. (2)

(1) Lynne McTaggart, *Das Nullpunkt-Feld*, S. 10

(2) Eine besondere Rolle dabei hat vor allem David Bohm eingenommen; ihm ist die moderne Version des Dialoges, als Bildungsinstrument zu verdanken.

Für all jene, die sich auf die phantastische Reise in die Welt der Quantenmechanik begeben wollen, werden im Anhang einige interessante Texte zum Weiterlesen und Vertiefen empfohlen. Die Erkenntnisse der Physiker zur Dynamik des Lebens auf der feinstofflichen Ebene haben viele gewohnte Denkmuster gründlich durchrüttelt und eine Brücke gebaut, die alte spirituelle Weisheiten und moderne Wissenschaften miteinander verbinden:

- Wir sind vibrierende Energie; wir bestehen in der tiefsten Substanz unseres Seins aus kleinen "Paketen" von Energie, gleich kleinen Inseln in einem unendlichen Meer, im steten Energieaustausch mit allen anderen Wesen und Inseln um uns;
- Das menschliche Gehirn ist fähig, aus diesem riesigen Energiemeer alle Potentiale zu verwirklichen; die einzige Begrenzung liegt in den Grenzen unserer Wahrnehmung;
- Unsere Absichten sind eine kraftvolle Energiequelle, machtvoll wie elektrischer Strom; mit unseren Gedanken prägen und beeinflussen wir die Welt; Bewusstsein und Energie schaffen unsere Realität.

Wo und wie entsteht ein kreativer Funke? Wo liegen die eigentlichen Quellen für bahnbrechende Erfindungen? Wie weit lassen sich die Wurzeln unserer Inspirationen zurückverfolgen? Es ist eine von der traditionellen Wissenschaft gern verdrängte Tatsache, dass viele Erfindungen ihren Ursprung in der Traumwelt haben, oder in Augenblicken tiefer Meditation, in einer "Leere" an Gedanken. Erst aufgrund der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Quantenmechanik sind diese inspirierenden Geistesblitze rational erklärbar.

Diese Rückkoppelung mit anderen Bewusstseinssebenen ist schon seit Urzeiten bekannt, doch da sie - in einer begrenzten Weltsicht - wissenschaftlich nicht erfasst und bestimmt werden konnte, wurde sie ins Reich des Mystischen, Spirituellen, Intuitiven abgeschoben und damit als "nicht vollwertig" abgetan.

In der Welt der Wissenschaft hat es in den letzten Jahrzehnten ein tiefgreifendes Umdenken gegeben, das auch als "Paradigmenwechsel" definiert wird. Vor allem in der Welt der Physik haben eine Reihe erstaunlicher Entdeckungen eine neue Sicht der Welt ermöglicht. Die Physiker lehren uns, dass die Welt aus Energiefeldern besteht. Mit diesen Feld-Theorien lassen sich bestimmte Phänomene erklären, bei denen Ursachen und Wirkungen räumlich und zeitlich so weit auseinander liegen, dass es keinen Einfluss im mechanischen Sinne geben kann. Es ist ein feinstoffliches Feld im sogenannten "leeren" Raum, das solche Wirkungen erzeugt, wie Fernheilung, Gedankenübertragung oder Synchronizität.

Feld-Konzepte kennzeichnen folglich nicht nur in Biologie und Biophysik eine neue Epoche, sondern spielen auch in den Sozialwissenschaften eine immer größer werdende Rolle: Feldwirkungen und Feldinteraktionen, wie sie zwischen Zellen und einzelligen Organismen nachgewiesen worden sind, spielen auch in der Beziehungen zwischen den lebenden Organismen in der Makro-Welt eine wichtige Rolle.

Jedes Lebewesen ist ein solches Energiefeld, nimmt Energie auf, gibt Energie ab, entwickelt eine Wechselbeziehung, die in ihren Auswirkungen letztlich davon abhängt, wie stark der Energiestrom ist, wie fokussiert und kohärent.



Was hat dies alles mit Kreativität zu tun?

Kreativität ist sicherlich auch das Ergebnis von intensivem Studium, von Forschung und konzentrierter Suche nach neuen Ideen und Lösungen, aber der **zündende Funke** liegt meist außerhalb des bewussten Wollens in einem Prozess des "Loslassens". Kreativität ist wohl in den seltensten Fällen einzig und allein eine rein individuelle Angelegenheit. Dabei spielt zwar der persönliche Wille, der Fokus, die konzentrierte Absicht des Einzelnen eine große Rolle, doch der Schöpfungsakt entwickelt sich in einem Feld, in einem Beziehungsgeflecht und Wechselspiel zwischen Individuum, gesellschaftlichem Kontext und den bestimmenden Domänen. Gemeint sind damit die bestehenden Leitbilder, die Werte, die verschiedenen wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen Interessenlagen. Kurz gesagt: Kreativität entsteht in einem Feld fließender und sich wechselseitig beeinflussender Energie.

Wie funktioniert dieses Feld?
Wie kann man es gestalten, prägen und verändern?

Jenseits der Wissenschaft, die uns mit ihren mathematischen Formeln und Begriffen oft den Zugang zum Wesentlichen verwehrt, können wir bei aufmerksamer Beobachtung in der Familie, in der Schulklasse, am Arbeitsplatz erkennen, wie solche Felder funktionieren. Wie die Energie von einem zum anderen fließt, nicht nur zwischen Personen, sondern auch zu Pflanzen, Tieren, Steinen, Bildern... und wie wir durch unser Verhalten den Energiefluss mitbestimmen können.

Wie leicht wird man in einem solchen Feld von vorhandenen negativen Stimmungen beeinflusst? Wie oft wandelt sich plötzlich eine Stimmung von

Depression und Traurigkeit einfach nur durch die stille Anwesenheit einer in sich zentrierten Person? Die Schwere wird ohne besondere andere Ursachen zu einem freundvollen, kreativen Zustand.

Wie jede einzelne Person hat auch eine soziale Gemeinschaft, ob sie nun groß ist oder klein, ein bestimmtes Energieniveau, das sich auf alle Menschen auswirkt, die darin arbeiten und leben. Sind sie lediglich passive Glieder in einem von außen, von einem größeren Kontext, geprägten, und daher stärkeren Energiefluss? Nein, und das ist eine der besonderen Charakteristiken des Energiefeldes: Die Kraft unserer Einstellung, der klare Fokus unserer Gedanken, die distanzierte Beobachtung unserer Emotionen, kann jedes Ambiente, jedes Feld verändern. Wie eine einzige, in sich zentrierte Person, die Stimmung in einem Büro, einer Kleingruppe, einer Familie verändern kann, geschieht dies auch in größeren Gruppen.

Ein weiteres Beispiel: Als Teilnehmer an einer Versammlung, die in einer angenehmen Atmosphäre im Freien stattfindet, werden wir leichter eine Grundstimmung der Freude, oder des entspannten Da-Seins entwickeln als in einem dunklen Sitzungsraum. Ein bunter Blumenstrauß am Arbeitstisch kann die Stimmung heben, ein Lächeln des Arbeitskollegen einen Motivationsschub vermitteln... die Schlagzeilen einer Zeitung schaffen Emotionen und diese bestimmen – oft ohne unseren Willen – Reaktionen der Spannung und der Angst, die wir dann eine Weile lang mit uns tragen, ohne uns dessen eigentlich bewusst zu sein.

Es gibt ganz unterschiedliche Ebenen in unserem persönlichen Energiefluss: Der bewusste, fokussierte Gedanke, die verborgenen Gedanken in Form von Emotionen und Einstellungen, die Sehnsüchte und Träume....

Welche Energie ist bestimmend?
Welche dieser Gedanken schaffen
unsere Realität? Wer hat in diesem Feld
das schöpferische, realitätsbestimmende
Kommando inne?

Betrachten wir unseren Körper; jeder Körperteil ist ein Energiefeld, die absterbenden Zellen werden ständig durch neue ersetzt, ohne dass dazu ein bewusstes Kommando durch das Gehirn notwendig ist. Durch fokussierte Gedanken können wir über unser Gehirn Körperteile beeinflussen und heilen.

Andrerseits können unbewusst vorhandene emotionale Spannungen Krankheiten provozieren..

“Der menschliche Körper besteht aus ca. 1.000.000 Milliarden Zellen... von dieser astronomischen Anzahl sterben jeden Tag 600 Milliarden, und dieselbe Anzahl wird regeneriert – in jeder Sekunde über zehn Millionen...98 Prozent der Atome, die den Organismus bilden, werden jedes Jahr erneuert. Es gibt im Körper keine dauerhafte Substanz.... aber die zu einem Zeitpunkt vorhandenen Substanzen produzieren 1030 biochemische Reaktionen in jeder einzelnen Sekunde. Die abenteuerliche Anzahl und die Vielfalt dieser Vorgänge können nicht einzig durch die Kommunikation mittels chemischer Substanzen von Zellen und Organen koordiniert sein... es ist wahrscheinlicher, dass sie auf systemumfassender Kommunikation basiert, eine augenblickliche, lautlose und nicht-lokale“ (3)

Diese Kommunikation setzt ein Energie- und Informationsfeld voraus, auf das die Kraft des menschlichen Willens, seiner Gedanken und seiner Emotionen einen wesentlichen Einfluss haben. Im Bereich der Medizin hat die sogenannte “Psychoneuroimmunologie“ deutlich gezeigt, wie intensiv diese Verbindungen und diese Schwingun-

gen zwischen der “feinstofflichen“ Gedankenwelt und unserem “festen“ Körper sind. (4)

Wie innen, so außen: Ähnlich wie im menschlichen Körper spielen sich auch im Leben der Gemeinschaft Prozesse ab, die eng mit unseren Gedanken, Wünschen und Visionen zusammenhängen.

Es ist wichtig die Prinzipien zu kennen, die solche Energiefelder in der Gemeinschaft prägen und zu wissen, wie man darauf Einfluss nehmen kann, mit fokussierten Gedanken und Visionen.

Die amerikanische Unternehmensberaterin Margaret Wheatley schreibt, dass wir mit Visionen in jeder Gemeinschaft, in Vereinen und Unternehmen ein Energiefeld aufbauen können; dieser Ansatz wird in den letzten Jahren von immer mehr Fachleuten vertreten, die sich mit ganzheitlichem Management und Kreativitätsforschung befassen.

“In Organisationen ist es sehr wichtig, ein solches Energiefeld aufzubauen, das starke Wirkungen auch über große räumliche Distanz hinweg ausübt. Die Führungsspitze managt die Qualität und Stärke des Energiefelds und das Energiefeld managt dann die Mitarbeiter. Wenn das Energiefeld da ist, wird es leichter, die Organisation zu führen (...) Wir brauchen ein starkes Energiefeld, weil es uns ermöglicht, Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren“ schreibt Matthias zur Bonsen. (5)

(3) Ervin Laszlo, *Das dritte Jahrtausend*, Seite 153

(4) *Psychoneuroimmunologie ist ein interdisziplinär ausgerichteter Forschungsbereich, in dem es um die Frage geht, wie mentale und psychologische Funktionen immunologische Aktivitäten beeinflussen. Das Immunsystem arbeitet in Abhängigkeit vom Gehirn und steht mit ihm in wechselseitiger Kommunikation. Gedanken, Einstellungen, Überzeugungen, Vorstellungen und Gefühle haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf das Abwehrsystem und daher auf unsere Gesundheit, unser Wohlbefinden und unsere Kreativität.*

(5) *Mattias zur Bonsen, Seite 50*

Ein treffendes Beispiel zu einem solchen Feld gibt Olaf Alex Burow:

“In einer guten Jazz-Band kommen sehr unterschiedlich profilierte Persönlichkeiten zusammen, die Experten auf ihrem Instrument sind. Ohne Dirigent improvisieren sie über ein gemeinsam gewähltes Thema und kreieren, wenn sie erfolgreich sind, etwas Neues. Natürlich müssen sie ihr Instrument beherrschen, aber es ist nicht notwendig, dass die einzelnen Musiker überragende Virtuosen sind. Viel wichtiger ist es, dass sie in der Lage sind, auf die anderen zu hören, mit ihnen einen Dialog aufzunehmen, mitzuschwingen, Themen aufzugreifen, zu variieren, sich zur richtigen Zeit zu exponieren und wieder zurückzunehmen. (...) Da die Musiker sich auch für die Einflüsse des Publikums öffnen, Resonanzen aufgreifen und verstärken, entsteht in der Tendenz so etwas wie ein “vereinheitlichtes Feld”.⁽⁶⁾

Wir sind ein Lichtsystem, so wie alle anderen Wesen auch. Die Frequenz unseres Lichts hängt von unserem Bewusstsein ab. Wenn wir die Stufen unseres Bewusstseins verändern, wechseln wir auch die Frequenz unseres Lichts. Durch die Wahl unserer Gedanken und durch die Entscheidung, von welchen emotionalen Strömen wir uns befreien und welche wir verstärken, bestimmen wir die Qualität unseres Lichts. Licht bedeutet Bewusstsein.

(Gary Zukav)

Im Kreativen Feld arbeiten Personen mit unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten und Eigenheiten an einer gemeinsam geteilten Vision; sie sind sich ihrer Unterschiedlichkeit bewusst, sehen diese als Bereicherung und versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzuholen und zu erweitern.

Wichtig dabei sind:

- Gemeinsam geteilte Absicht zur Erreichung eines Zieles, bzw. gemeinsames Interesse; je stärker das Ziel, desto leichter ist es, Rückschläge zu verkraften.
- Gleichberechtigte Teilnahme ohne Bevormundung durch Fachleute; Selbstbestimmung, Partnerschaftliches Arbeiten und Übernahme von Eigenverantwortung
- Gemeinsame Akzeptanz der “Spielregeln”; netzförmig organisierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse
- Kreativitätsförderndes Umfeld; Klima der Ermutigung, des Vertrauens, der Offenheit aber auch äußere Rahmenbedingungen, die Freude und Wohlbefinden fördern (mehr darüber im Abschnitt zum Setting!)
- Dialogorientierte Kommunikation, in der sich alle gegenseitig herausfordern können (mehr darüber im Abschnitt zum Dialog!)

Lernende Organisationen – Kreative Felder

Immer dann, wenn mehrere Menschen gemeinsam leben und arbeiten, entsteht ein Feld; jede Organisation ist ein solches Feld, mit besonderen energetischen Eigenheiten. Diese Grundprinzipien haben wir bisher schon zur Genüge unterstrichen.

⁽⁶⁾ Olaf-Axel Burow, Seite 60-61

Es bleibt die Frage: Wie können diese Gemeinschaften zu einem Kreativen Feld umgewandelt werden?

Peter Senge hat in seinem grundlegenden Werk "Die fünfte Disziplin" (7) die zentralen Aspekte einer solchen "lernenden Organisation" definiert. Fünf Schritte, die wesentlich sind für den Aufbau eines Kreativen Feldes.

- **Personal Mastery ("Werde Dein eigener Meister!")**

Die erste Disziplin betrifft die Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung; dabei geht es vor allem darum, dass man die eigenen Ziele erkennen und die geeigneten Wege finden kann, die persönliche Vision zu entwickeln und umzusetzen. Denn nur jene Menschen, die ihr kreatives Potential freisetzen können, haben die Kraft, in ihrem Umfeld weitere Kreative Felder zu bilden.

- **Mentale Modelle ("Beobachte Dich selbst in Deinen Gedankenmustern!")**

Lernziel ist es, aus der Gefangenschaft alter mentaler Modelle ausbrechen zu können, indem man seine persönlichen Überzeugungen, Glaubenssysteme und Verhaltensmuster beobachten und erkennen lernt und aufgrund einer distanzierten Beobachtung auch leichter "aufheben" und verändern kann. Dadurch erst schafft man die Voraussetzungen für Innovation und tiefe Veränderungen.

- **Eine gemeinsame Vision entwickeln ("Die Gemeinschaft ist mehr als die Summe ihrer Teile!")**

Dabei geht es vor allem darum, die eigene individuelle Vision in eine gemeinschaftliche Vision einzubringen und gemeinsame Zukunftsbilder zu entwickeln.

- **Team-Lernen ("Erlerne den Dialog!")**

Energieblockaden verhindern, dass die Energie eines Teams ungehindert fließt.. Darunter fallen emotionale Verstimmungen, nicht geäußerte Meinungsverschiedenheiten, Versagensängste.

Ein wesentlicher Schritt dazu ist das Erlernen der Fähigkeit zum Dialog, zum aktiven "Zuhören", zum "In-der-Schwebe-Halten" von Urteilen.

- **Systemdenken ("Die Trennung gibt es nur in unseren Köpfen!")**

Die Fähigkeit zum "vernetzten Denken" ist der zentrale Aspekt des Modells einer lernenden Organisation. Erkennen lernen, dass jeder mit der Welt "außerhalb" des Betriebes, der Schule, des Vereins... verbunden ist; Widersacher und Widerstände werden nicht mehr "in der äußeren Welt" gesehen und für die innerorganisatorischen Probleme verantwortlich gemacht. Und schließlich die wesentliche Erkenntnis, dass jeder selbst seine Realität geschaffen hat und sie daher auch verändern kann.

Beobachten und Nachdenken

- Welche Art von "Energiefeldern" gibt es in der eigenen Gemeinschaft - Betrieb, Schulklasse, Verein? Von welchen Personen geht ein besonderer Energiefluss aus? Gibt es einen sogenannten "Teamgeist"? Wird Kreativität gefördert?
- Welche eingefahrenen Spielregeln, welche Konfliktsituationen (z.B. um Macht und Kontrolle) gibt es in der Gruppe?

Vor der Planung kreativer Initiativen sollte darüber nachgedacht werden, welche besonderen politischen, sozialen, kulturellen Ereignisse einen Einfluss auf die geplante Initiative haben. Wenn die allgemeine Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Geschehen gerichtet ist (Sportereignisse, Krieg, besondere Umweltbedingungen...), schaffen diese ein "Klima", das die Achtsamkeit und daher den Energiefluss prägt. Außerdem sollte beobachtet werden, welche besonderen Erwartungshaltungen in der Gruppe bestehen und welche Gruppendynamiken von vornherein berücksichtigt werden sollten.

(7) Peter Senge, Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta Verlag

so nicht!

Wie Kreative Felder im Keim zerstört werden:

Beispiel 1:

Am Präsidiumstisch sitzen Referenten, Moderatoren, Tagungsleiter und Organisatoren; abwechselnd ergreifen sie das Mikrophon oder schreiten ans Rednerpult. Es geht darum, ein neues Konzept für die Gestaltung einer neuen Schulzone vorzustellen und Vor- und Nachteile der Standortwahl abzuwägen.

In einem gehörigen Abstand sitzt das Publikum in Stuhlreihen, die meist weder ein Schaukeln noch ein "Stühle verrücken" ermöglichen. Nach zwei Stunden gibt es vielleicht eine Kaffeepause. Dann geht es wieder im selben Stil weiter: Vorn die Vortragenden in voller Aktivität, dahinter die Zuhörer in stiller Achtsamkeit....

Gegen Ende der Veranstaltung haben einige von ihnen vielleicht die Möglichkeit zu Fragen und Kommentaren. Ende der Konferenz.

Beispiel 2:

Der Forderungskatalog für den neuen Kollektivvertrag wird vorbereitet. Die Gewerkschafter sitzen vorn am halbrunden Tisch und sprechen über die Rahmenbedingungen, den allgemeinen Kontext, warum dies und das möglich ist, das andere nicht. Nach dem ersten Gewerkschafter, spricht ein zweiter von einem anderen Gewerkschaftsbund und dann vielleicht sogar der dritte im Bund.

Die versammelte Belegschaft hört eifrig mit; Kopfnicken als Beifall, mehr oder weniger lautes Murren als Zeichen der Ablehnung. Dann ist noch ein wenig Zeit für Fragen und Antworten und schon ist die Zeit der Versammlung um. Selten wird abgestimmt, meist bleibt es den Gewerkschaftern überlassen, den Konsens zu interpretieren und Rückschlüsse zu ziehen.

Beispiel 3:

Ein Netzwerk von bunt gemischten Vereinigungen aus dem sozialen und ökologischen Bereich hat zu einer Abend-

veranstaltung eingeladen, um eine Kampagne gegen die Gefahren der Globalisierung zu starten. Nach einer Einführung des Organisators kommt ein Fachmann zu Wort. In schillernden Farben beschreibt er die Risiken der Politik der Welthandelsorganisation und die Geheimniskrämerie in der Politik. In der Folge sprechen nacheinander die Leaders der beteiligten Vereine. Inzwischen nähert sich Mitternacht; die Reihen der Anwesenden hat sich stark gelichtet und daher verzichtet man auch auf eine allgemeine Diskussion und geht zu einem Bier ins Gasthaus.

Alle Beispiele gehören immer noch zum Alltagsbild in der politischen, gewerkschaftlichen und sozialen Szene. Es ist meist keine böse Absicht mit dabei, irgendjemanden der Teilnehmer von der Mitsprache auszuschließen. Im Gegenteil: Jeder Veranstalter hätte seine Freude daran, möglichst viele neue, konstruktive "Mitdenker" dabeizuhaben. Und dennoch ergibt sich immer wieder dasselbe Szenarium:

- "Frontale" Informationsvermittlung
- Die Teilnehmer "reagieren" passiv und bringen sich nicht ein
- Kaum Zeit für gemeinsame Vertiefung und Diskussion
- Der "Stärkere" oder Wortgewandtere setzt sich durch
- Die Energie ist bald weg und Müdigkeit macht sich breit
- Es bleibt ein Gefühl des Unbehagens bei den Teilnehmern

Was hingegen stärker in Erinnerung bleibt sind die Gespräche am Rande der Initiative; in den Kaffee- und Mittagspausen, schöne Stimmungsbilder in und außerhalb der Veranstaltungssaales, kleine Gesten der Freundschaft und Verbundenheit mit anderen Teilnehmern, die Plauderei auf der Heimfahrt...

Visionen und transformierende Führung

*Unsere Wünsche sind Vorgefühle
der Fähigkeiten, die in uns
liegen.*

*Vorboteu desjenigen, was wir zu
leisten im Stande sein werden.⁽¹⁾*

(Goethe)

Viele Menschen, die im sozialen und ökologischen Bereich engagiert sind, haben einen starken Traum, eine tiefe Sehnsucht nach Veränderung; nach einer Gesellschaft, in der die Werte der sozialen Gerechtigkeit und der ökologischen Nachhaltigkeit bestimmend sind, die auf Liebe, gegenseitige Achtung, immaterielle Werte und Solidarität aufbaut.

Meist haben diese Menschen auch ein starkes Bedürfnis sich mitzuteilen und den mehr oder minder ausgeprägten Anspruch, im eigenen Umfeld Veränderungen einzuleiten, zu inspirieren und damit in diesem Transformationsprozess eine Führungsrolle zu spielen. Dieser Begriff ist in vielen Teilen der alternativen Bewegungen etwas verpönt, da er, dem Anschein nach, den basisdemokratischen Ansprüchen dieser Organisationen widerspricht. Doch geht es in diesem Falle um eine Art von Führung, die nicht auf Macht und Kontrolle aufbaut, sondern einen inspirierenden und transformierenden Anspruch hat. ⁽²⁾

Vielfach steht man aus Scham und Unsicherheit nicht offen zu diesem Bedürfnis, nach außen zu gehen und andere zu inspirieren und betrachtet die damit verbundenen Prozesse nicht als wichtige Elemente zur eigenen Entwicklung.

Die Folge ist, dass einerseits nicht gezielt daran gearbeitet wird, diese Fähigkeiten zur Leadership zu verfeinern und vertiefen. Andererseits ist daher auch die Energie der Vision, die nach außen vermittelt werden soll, kaum mehr als halbherzig und deshalb nicht stark genug, um wirkliche Veränderungen im Feld zu bewirken.

Will man Veränderungen bewirken, muss die Fähigkeit erlernt werden, zu sich selbst zu stehen, Unsicherheiten zu erkennen und zu überwinden, den Fokus auf den eigenen Traum zu halten.

Das Erkennen der eigenen Visionen

Bevor wir eine Visionen mit anderen teilen können, muss sie in einem tiefen Sinne "unsere" sein; wir müssen sie verinnerlicht haben und intensiv leben und fühlen, dann erst können wir damit auch andere Menschen in unserem Umfeld "anstecken" und inspirieren. Sie muss kraftvoll sein, gefüllt mit Energie, und dies erfordert intensive Arbeit mit und an uns selbst.

(1) Johann Wolfgang Goethe "Aus meinem Leben, Dichtung und Wahrheit, zweiter Teil, neuntes Buch

(2) Matthias zur Bensen definiert diese Form der Leadership im Unterschied zur transaktionalen Führung folgendermaßen: *Transaktionale Führung ist ein wirtschaftlicher, politischer oder psychologischer Tausch. Durch den Tausch werden bestehende Bedürfnisse erfüllt. Es gibt ein gemeinsames Ziel – nämlich den Tausch – aber keinen höheren Zweck, der den Führer und die Geführten zusammenhält. "Du gibst mir mein monatliches Gehalt und Sicherheit, und ich gebe dir dafür 37,5 Arbeitsstunden in der Woche" ist ein Beispiel für solch eine Transaktion. Eine transformierende Führung bedeutet, dass der Führer bei den Geführten höhere Bedürfnisse weckt, die über einen Tausch hinausgehen. Er macht seiner Gefolgschaft bewusst, was sie eigentlich fühlt, welches ihre wahren Ideale und Hoffnungen sind, und macht ihr deutlich, wie weit die Realität davon entfernt ist. Er weckt in ihr den Wunsch, etwas für einen höheren Zweck und für die Allgemeinheit zu tun. Transformierende Führung hebt die Geführten auf eine höhere Stufe und mobilisiert ihre emotionale Energie. ("Führen mit Visionen" S. 35)*

Wie können wir eine transformierende Leadership entwickeln? Wie stärken wir das Bewusstsein unserer Kraft und unserer Verantwortung in diesem Feld?

Die folgenden Abschnitte sollen einige Hinweise dazu vermitteln.

Wir haben im Vorwort schon von Nelson Mandela gesprochen, dem weltweit bekannten Führer der schwarzen Befreiungsbewegung in Südafrika. Siebenundzwanzig Jahre lang hat er im Gefängnis seine Vision behalten.

Bei seiner Antrittsrede als Präsident im Jahre 1994 hat er in seiner Botschaft an sein Land Marianne Williamson zitiert:

“Unsere größte Furcht ist nicht, dass wir unvollkommen sind. Unsere größte Furcht ist, dass wir maßlos stark sind. Es ist unser Licht, nicht unser Schatten, die uns am meisten ängstigen. Wir fragen uns: Wer bin ich, dass ich mich für brillant, ausgezeichnet, talentiert und fantastisch halte? Aber wer bin ich eigentlich, um dies nicht zu sagen?” ⁽³⁾

Die einzelnen Schritte zu einer transformierenden Führung

- Die Eigene Vision entwickeln
- Sie mit Energie aufladen
- Energie und Vision “nach außen” vermitteln
- Kreative Felder anregen

“In jedem Menschen, jedem Führungsteam und jedem Unternehmen gibt es eine Glut unter der Asche. Diese Glut ist der sehnliche Wunsch, eine erträumte Zukunft zu erschaffen. (...) Diese Glut ist unsere Vision, unsere Lebensenergie und unser Glaube daran, diese Vision verwirklichen zu können” ⁽⁴⁾. Vision ist gebündelte Energie; um sie in materielle Wirklichkeit umzusetzen, müssen wir Selbstdisziplin und Konzentration entwickeln, kurzum, wir müssen dafür auch hart arbeiten können.

Matthias zur Bronsen hat in seiner Wegbeschreibung zum ganzheitlichen Management eine Reihe von Vorschlägen entwickelt, wie man seine eigene Vision am besten erkennen und beschreiben kann.

Es geht zuallererst darum, diese Vision aus uns “hervorzuholen” und sie zu benennen.

Wir müssen sie zu Papier bringen, als präzises Wort, als Zeichnung, als Symbol. Der nächste Schritt besteht darin, sie für uns zu akzeptieren; den Entschluss zu fassen, diese Vision auf materieller Ebene verwirklichen zu wollen, sie nicht anzuzweifeln in dem Sinne, dass wir unsere Fähigkeiten, unsere Kräfte immer wieder in Zweifel setzen, bzw. den “Umwelteinflüssen”, den möglichen Hindernissen, allzu viel Bedeutung beimessen.

⁽³⁾ Williamson Marianne; *Rückkehr zum Leben*, 1993

⁽⁴⁾ Matthias zur Bronsen, *“Führen mit Visionen”*

„Erkenne dich selbst“

(Inscription Apollotempel – Delphi)

Der weitere Schritt besteht darin, die Vision mit Energie aufzuladen. Wir müssen lernen, uns diese Vision so stark vorzustellen, dass sie uns ein lebendiges, sinnliches Bild vermittelt. Wir werden sozusagen Teil eines Bildes, das nicht in einer fernen Zukunft angesiedelt ist, sondern schon Teil unserer Wirklichkeit ist.

„Die innere bildhafte Vorstellung hat eine wichtige Bedeutung. Sie weckt positive Gefühle und solche Gefühle sind Energie. Sie motiviert uns. Sie prägt sich stärker als Worte in unser Unterbewusstsein ein und leitet dadurch unser Denken und Handeln. Sie hilft uns, Ängste zu bewältigen. Sie mobilisiert Kräfte in uns, die wir sonst nicht hätten“⁽⁵⁾

Im Abschnitt zu den Kreativen Feldern haben wir vom vibrierenden Energiefeld des Universums und vom „Nullpunkt-Energiefeld“ gesprochen. In diesem sind wir als Beobachter gleichzeitig die Schöpfer unserer Wirklichkeit; in diesem Ozean von unbegrenzten Potentialen bestimmen Bewusstsein und Energie letztendlich jene materielle Realität, die unsere Alltagssituationen bestimmen. In Ramthas „Ancient school of wisdom“⁽⁶⁾ werden die Studenten dazu eingeladen, ihre Vision in Form eines Symbols, auf ein Stück Papier zu malen. Dann wird mit geschlossenen Augen immer wieder auf das Symbol fokussiert, bis es sozusagen assimiliert wird.

Die Fähigkeit zum „Fokussieren“ bedeutet nichts anderes als die gedanklichen Energien auf ein bestimmtes Ziel hin zu bündeln, alle Ablenkungen auszuklammern und dann das gespeicherte Bild möglichst vertrauensvoll „loszulassen“. Dies ist das Wesentliche auf dem Weg zur Personal Mastery, zur persönlichen Souveränität.

Gewöhnliches Licht wird „inkohärent“ genannt, was bedeutet, dass es in alle möglichen Richtungen strahlt und die Lichtwellen nicht phasengleich sind, so dass sie nicht einschwingen. Aber ein Laser baut einen sehr konzentrierten Lichtstrahl auf, und der ist kohärent. Die Lichtwellen gewinnen an Kraft, weil alle in dieselbe Richtung gehen. Dieser Strahl kann alle möglichen Dinge bewirken, die gewöhnlichem Licht nicht möglich sind. Nun könnte man sagen, dass unser normales Denken in der Gesellschaft inkohärent ist – es geht in alle möglichen Richtungen, und die Gedanken widersprechen sich und heben sich gegenseitig auf. Aber wenn Menschen gemeinsam auf kohärente Weise dächten, hätten die Gedanken eine ungeheuerliche Macht. (David Bohm)

Für eine großartige Vision brauchen wir viel Energie: Woher holen wir sie? Allgemein gültige Rezepte gibt es nicht, denn jeder Mensch hat seine besonderen Quellen. Allerdings gibt es Orte und Situationen, die besonders anregend und förderlich sind: Etwa der Rückzug in die Wälder und in die Einsamkeit, ein schöner Platz an einem See, am Fluss.... ein langer Spaziergang, bei dem die Gedanken nicht am Gestern und Morgen festkleben, sondern auf das bewusste Wahrnehmen der Schönheit der Natur, der Blumen und Tiere, des eigenen Atmens fokussiert sind.

„Nichts ist so ansteckend wie Begeisterung... es ist die Schöpferkraft der klaren Heiterkeit, und Wahrheit würde ohne sie keinen Sieg erringen.“

(Bolwer-Lytton)

(5) ebenda

(6) Ramthas „Ancient school of wisdom“ hat ihren Sitz in Yelm im Staate Washington (USA) und bietet spezifische Trainingsprogramme an, mittels der Kraft der Gedanken Realität zu erschaffen.

Wir SIND erst dann, wenn unsere Kreativität eine Gelegenheit hat, sich in unserer Arbeit auszudrücken....

Wenn wir etwas gebären, wirken in uns die schöpferischen Kräfte eines fortwährend gebärenden Kosmos, die Feuerkräfte des ursprünglichen Feuerballs, die Sonnenenergie aus dem Photosynthese-prozeß und die Expansionskräfte unseres sich ausdehnenden Universums....

Wir WERDEN tatsächlich erst wirklich, wenn wir uns ganz an die Kreativität hingeben, bis der Geist, der Himmel und Erde gemacht hat, durch uns fließen und seine neue Schöpfung durch uns bewirken kann. Wir werden wirklich, wenn unser Werk sich an das Große Werk anschließen kann...

(aus Matthew Fox: Revolution der Arbeit)

Oder auch das einfache stille Sitzen vor dem offenen Fenster, mit geschlossenen Augen, auf unser Symbol oder unsere Vision konzentriert.

“Wenn wir ernsthaft unsere Lebensenergie, unseren Glauben und unser Gefühl, erfolgreich zu sein, entwickeln wollen, werden wir dazu in der einen oder anderen Form regelmäßig etwas Meditatives tun müssen. Einfach und sehr wirkungsvoll ist es, sich aufrecht hinzusetzen, seine Atmung zu beobachten und die Gedanken beiseite zu lassen“, meint Matthias zur Bonsen.

Wir haben an dieser Stelle des Öfteren den Unternehmensberater zur Bonsen zitiert, weil er seit vielen Jahren mit Managern und Unternehmern zu diesen Themen arbeitet. Wie viele engagierte Menschen aus der alternativen sozialen Szene nehmen sich die nötige Zeit für solche Arbeit an den eigenen Visionen?

Wer etwas tiefer in dieses Thema einsteigen will, dem sei besonders das Buch von Heinz-Rolf Lückert (7) empfohlen. Darin gibt es eine Reihe praktischer Empfehlungen, wie diese Veränderungsprozesse im Alltag durchgeführt werden können. Wie die eigenen Potentiale gefördert werden können und die hemmende Furcht und Unsicherheit abgebaut werden kann. Wie Gefühle gesteuert und die Denkgewohnheiten verändert werden können.

Die Psychoneuroimmunologie hat durch ihre Forschungen klar bewiesen, dass es weniger Viren und Bakterien sind, die uns krank machen, sondern unser inneres Milieu. Nicht die äußeren Umstände und Veränderungen belasten uns in den meisten Fällen, sondern unsere selbstschädigenden Einstellungen, Bewertungen dieser Umstände und Veränderungen. Unser seelisch-geistiger Zustand – Hoffnung und Befürchtung, Freude und Kummer – hat einen großen Einfluss auf unser

(7) Heinz Rolf Lückert, *Selbstheilung durch geistige Kräfte*

Körper und unser Leben. Der Grund liegt darin, dass jede Zelle unseres Körpers denkt. Unser ganzer Körper denkt.

“Unsere Gedanken schaffen Realität“; diese Aussage ist in den letzten Jahren von vielen wissenschaftlichen Studien untermauert worden: Gedanken sind Kräfte, Grundlagen des biologischen Systems. Die Kraft, die all unseren Handlungen zugrunde liegt, ist der Gedanke. Jeder Tat geht ein Gedanke voraus, er ist ihr Motiv. Wir sollten die Gedanken in Regie nehmen und unablässig auf ein Ziel richten, sei es um eine Heilung oder sonst ein uns wichtiges Anliegen zu erreichen. Denn das Immunsystem arbeitet in Abhängigkeit vom Gehirn und steht mit ihm in wechselseitiger Kommunikation. Gedanken, Einstellungen, Überzeugungen, Vorstellungen und Gefühle haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf das Abwehrsystem und daher auf unsere Gesundheit, unser Wohlbefinden und unsere Kreativität.

Es lohnt sich, die Fähigkeit zur Freude und eine schöpferische Einstellung zum Leben zu entwickeln. Für uns selbst und für die Welt um uns, ob wir nun in der Gewerkschaft oder in der Umweltbewegung arbeiten.

Denn ein wesentlicher Aspekt, der von vielen Autoren im Zusammenhang mit der Schaffung kreativer Felder immer wieder unterstrichen wird, betrifft die Fähigkeit zu einem “leichten Herzen“, zur engagierten Leidenschaft. Beide sind ein energetischer Zustand, der wesentlich für das gute Gelingen jeder Initiative ist.

Eine transformierende Führung bedeutet daher nicht zuletzt die Fähigkeit, für sich selbst Erfüllung, Freude und Spaß zu leben, zu wissen, dass sich letztendlich alles um den eigenen persönlichen Weg der Transformation, des inneren Wachstums dreht. Und immer wieder Quellen des Frohsinns zu entdecken.

*“Man sollte alle Tage wenigstens
ein kleines Lied hören,
ein gutes Gedicht lesen,
ein treffliches Gemälde sehen
und wenn es möglich wäre,
einige vernünftige Worte
sprechen.“*

(Goethe)

Gewöhnliches Licht wird “inkohärent“ genannt, was bedeutet, dass es in alle möglichen Richtungen strahlt und die Lichtwellen nicht phasengleich sind, so dass sie nicht einschwingen. Aber ein Laser baut einen sehr konzentrierten Lichtstrahl auf, und der ist kohärent. Die Lichtwellen gewinnen an Kraft, weil alle in dieselbe Richtung gehen. Dieser Strahl kann alle möglichen Dinge bewirken, die gewöhnlichem Licht nicht möglich sind. Nun könnte man sagen, dass unser normales Denken in der Gesellschaft inkohärent ist – es geht in alle möglichen Richtungen, und die Gedanken widersprechen sich und heben sich gegenseitig auf. Aber wenn Menschen gemeinsam auf kohärente Weise dächten, hätten die Gedanken eine ungeheuerliche Macht. (David Bohm)

Welche Werte und Visionen wollen wir vermitteln?

Die Vision ist nicht ein Ausdruck unseres rationalen Gehirns, kein Aspekt, der unser kritisches Erwachsen-Sein betrifft, sondern im Wesentlichen eine Kraft des Herzens. Deshalb kann sie unserer Umwelt, im Betrieb und im Verein auch nicht von "oben" verordnet werden, sondern muss sich in einem Dialog über die gemeinsame Vision herauskristallisieren.

Wie in jedem Menschen eine Vision vorhanden ist, besteht auch in den Gemeinschaften, Verbänden, Betrieben eine mehr oder minder bewusste Vision. Sie ergibt sich aus den Wertvorstellungen und Zielsetzungen der einzelnen Mitglieder oder Mitarbeiter in diesem Energie-Feld.

Es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen den öffentlich deklarierten Zielsetzungen, der Image-Arbeit des betrieblichen Managements und den effektiven Zukunftsbildern und Visionen der einzelnen Beteiligten. Daher entwickelt sich auch kaum die nötige Kohärenz, um die gemeinsame Tätigkeit mit Energie, Schwung und Freude "aufzuladen".

Wenn "von oben verordnete" Visionen nicht wirklich vorgelebt und von der Gemeinschaft getragen werden, kann lediglich für bestimmte betriebliche Ziele motiviert werden. Dies erweckt jedoch nicht das kreative Potential im einzelnen.

Wie kann eine solche Vision aussehen? Wie findet sie Ausdruck in Worten, Bildern und Symbolen? Welche Emotionen werden ausgelöst?

Selbst in sogenannten sozialen Unternehmen, in vielen Verbänden und Institutionen, die außerhalb einer Marktlogik operieren, werden Werte angestrebt, die beschrieben werden als:

- Bürgerorientiert
- Perfekter Service
- Qualitätsverbesserung

- Effizienz
- Innovation
- Kooperation und Team-arbeit

An diesen Qualitäten ist sicherlich nichts auszusetzen; doch all diesen Werten ist gemeinsam, dass sie zweckrational sind, "aus dem Kopf" kommen und keine wirkliche Begeisterung auslösen können.

Im Vergleich dazu bewirken die unten angeführten Qualitäten eine völlig andere Reaktion:

- Harmonie
- Vertrauen
- Gerechtigkeit
- Dankbarkeit
- Freude
- Schöpferisches Tun
- Hilfsbereitschaft

Diese Werte lösen eine ganz andere Resonanz aus; sie berühren uns weit mehr als jene rationalen Zielsetzungen, die zwar in ihren Inhalten geteilt und mitgetragen werden, aber keinesfalls stark genug für eine Vision sind. Eine Vision wird erst dann lebendig, wenn sie Gefühle entfacht und tiefere Ebenen des Menschen zum Klingen bringt.

Wollen wir wirklich Visionen vermitteln und bestehende Potentiale in den Menschen um uns anregen, müssen wir immer wieder Bilder einsetzen, die Kraft vermitteln, Aufmerksamkeit schaffen und Emotionen zum Klingen bringen. Diese Aufmerksamkeit öffnet eine breitere Sichtweise und diese bewirkt einen Energiefluss in eine von uns gewollte Richtung hin: Gebündelte Energie, die die Botschaft trägt, die wir aussenden wollen.



“Wenn ich den Drang zum Meer in dir begründen möchte, beschreibe ich das fahrende Schiff, die sternennächte und das Reich, das von einer Insel im Meer durch das Wunder der Düfte erbaut wird (...). Die noch unsichtbare Insel richtet ihren Markt auf dem Meer ein wie ein Korb voller Gewürze.”

Antoine de Saint-Exupéry

Matthias zur Bronsen schreibt in einem Bericht über seine bisherigen Erfahrungen, dass die Fähigkeit, die eigene Vision zu beschreiben, eine äußerst seltene Führerqualität ist. Die Gründe für dieses Manko liegen vor allem darin:

- Die Führer sollten die Hoffnungen und Ideale ihrer Mitarbeiter besser kennen als diese selbst – und zwar, weil sie ihre eigenen Visionen und Träume im Leben und in der Arbeitswelt gut kennen: Das Ideal, bei der Arbeit Freude zu erleben, den Stolz auf die eigene Leistung zu spüren, in einer Gemeinschaft zu arbeiten, in der Vertrauen herrscht..... doch da sie häufig ein schlechtes Beispiel vorleben, da die eigene Lebens- und Arbeitserfahrung oft weit von diesem Modell entfernt ist, kann auch nichts weitervermittelt werden.
- Der zweite Grund, warum wir selten ein Feuer in anderen entzünden können, liegt darin, dass es uns schwer fällt, uns emotional auszudrücken. Wir lassen immer unseren Kopf sprechen, begründen alles, legen Argumente dar. Wir reden jedoch ungern über unseren idealistischen Traum, selbst dann, wenn wir einen haben“.

Beobachten und Nachdenken

- **Wie steht es um den Traum in uns?**
Wie viel Zeit schenken wir uns täglich, um unsere Vision zu festigen?
- **Wo finden wir in unserem Leben Quellen der Freude und der Kraft?** Suchen wir bewusst den Kontakt zu diesen Quellen oder lassen wir ihn vom Zufall abhängen?
- **Welche Werte versuchen wir in unserer Arbeitswelt zu vermitteln?**

Bücher zum Vertiefen:

Marinus Knoope: **Die Kreationsspirale**

Heinz-Rolf Lückert: **Selbsteilung durch geistige Kräfte**

Moderation in einem Kreativen Feld

Wenn die Themenstellung klar ist, wirklich interessierte Personen versammelt sind und die äußeren Bedingungen angenehm gestaltet sind, steht einem erfolgreichen Kreativen Feld nichts im Wege. Denn eine schlecht organisierte Veranstaltung kann nicht einmal von den erfahrensten Moderatoren „gerettet“ werden.

Die Moderation spielt bei Kreativen Feldern eine wichtige Rolle. Es handelt sich um eine Art der Moderation, die vom südamerikanischen Fachmann Jan Grobelaar als „passive Intervention“ bezeichnet wird. Oder - noch treffender - als

„Hands off!“

Hände weg! Das heißt, dass der Moderator anwesend ist, aber nicht direkt in das Geschehen interveniert. Er legt keine Themen fest, schlichtet keine Meinungsverschiedenheiten, korrigiert keine Äußerung und analysiert keine gruppenspezifischen Prozesse - zumindest nicht laut! Er hört zu, ohne sich ein Urteil zu bilden und ohne inhaltliche Positionen zu äußern.

Was heißt „moderieren“ in diesem Zusammenhang dann eigentlich? Die Technik der passiven Intervention basiert auf einigen einfachen Prinzipien.

Der Moderator

- 1) arbeitet „nur“ mit den Ideen, Erfahrungen und Energien der anwesenden Teilnehmer
- 2) ermutigt die Teilnehmer, auch bei Meinungsverschiedenheiten weiter am Thema zu arbeiten
- 3) sorgt dafür, dass Problemlösungen so lange aufgeschoben werden, bis die Teilnehmer eine gemeinsame Ausgangsbasis gefunden haben
- 4) kümmert sich um die organisatorischen Rahmenbedingungen, so z.B. zeitlicher und thematischer Rahmen, Setting, Vorhandensein der Arbeitsmaterialien ... Er ist auch für alle Fragen, die diesen Rahmen betreffen, zuständig.

Im Grunde hat der Moderator die Aufgabe, die Kommunikation im Fließen zu halten - die Kreativen Felder offen zu halten. Durch „aktives Zuhören“ und Nachfragen befähigt er die Teilnehmer, ihre Gedanken und Überlegungen zu äußern. Durch behutsame Intervention erlaubt er ALLEN Teilnehmern, die etwas äußern wollen, das Wort zu ergreifen - nach dem Prinzip, dass jeder dasselbe Recht auf Redezeit, Aufmerksamkeit und Meinungsäußerung hat. Die Monopolisierung des Gesprächs durch einen Teilnehmer, wie es in Diskussionen oft vorkommt, wird dadurch unterbunden.

Meinungen, die den allgemeinen gegenläufig sind, werden akzeptiert und als fruchtbarer Beitrag behandelt. Sie sind ein wichtiger Impuls, um die gängigen Standpunkte zu überprüfen und überdenken.

Treten Meinungsverschiedenheiten oder persönliche Anfeindungen auf, hat der Moderator die Aufgabe, diesen nachzugehen, ohne sie aufzubauschen. Jeder Konflikt - ob schwelend oder offen - kann positiv aufgearbeitet werden und dient der Gruppe dazu, sich besser zu verstehen.

Jedesmal, wenn der Moderator ein Problem löst, nimmt er den Teilnehmern die Chance, es selbst zu tun. Jedesmal, wenn der Moderator eingreift, kommt er jemand anderem zuvor und hindert ihn daran, zu handeln. Oft ist Abwarten alles, was die Gruppe vom Moderator braucht, um einen Schritt hin zu Dialog und Zusammenarbeit zu vollziehen.“

Marvin Weisbord, Sandra Janoff
"Die Zukunftskonferenz"



Die "Hands off!"-Moderation geht davon aus, dass jeder Mensch in jedem Moment mit dem was er hat, sein Bestmöglichstes tut. Man muss mit dem arbeiten, was da ist. Deshalb ist es auch nicht die Aufgabe des Moderators, die Teilnehmer zu verbessern. Vielmehr kann er ihnen helfen zu erkennen, wie sie es selbst tun können. Am Ende einer Veranstaltung sollte jeder der Teilnehmer von sich sagen können, dass er sein Bestmöglichstes gegeben hat.

(Dasselbe gilt übrigens auch für die Moderatoren)

Dem Moderator sollte außerdem bewusst sein, dass die Teilnehmer nur das tun werden, wozu sie wirklich bereit und fähig sind. Eine Diagnose oder Erklärung erhöht nicht die Bereitschaft, sondern eher den Widerwillen gegen diese "Verordnung" ("Ich weiß selbst, was das Beste / das Richtige für mich ist!").

Ein weiterer Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass jeder Mensch seine Erfahrungen durch ganz spezifische Filter betrachtet. Diese Filter bestehen aus seinen genetischen Ausstattungen, seiner Herkunft, seinem Geschlecht, seinem Alter, seiner Lebenssituation, seiner früheren Erfahrungen und tausend anderer Faktoren. Aus diesen Filtern leiten sich viele unbeweisbare Überzeugungen ab, die aber wie Tatsachen empfunden werden - sie bestimmen unser Handeln.

Durch die Arbeit mit anderen Menschen in den kreativen Feldern bekommt man Zugang zu anderen Wahrnehmungen und Perspektiven. Außerdem können die eigenen Wahrnehmungen dargestellt werden, ohne sie verteidigen zu müssen. In einer Situation des gleichberechtigten Austausches von Gedanken sind Menschen eher bereit, ihre eigene Perspektive zu hinterfragen und auch zu verändern...

Die Methode der passiven Intervention ist von Moderatoren auf der ganzen Welt in unterschiedlichen Strategien angewandt worden. Dabei hat sich herausgestellt, dass sich auch in den kreativen Feldern nur etwas bewegt, wenn man sich selber in Bewegung setzt. Bei körperlicher Bewegung gewinnt man Aspekte eines selbst, zu denen man sonst keinen Zugang hat und die das passive Wahrnehmen integrieren.

Wenn die Teilnehmer sich im Raum umher bewegen, verändern sie mehr als nur ihren Standort: Sie verändern Anordnungen, Entwicklungsrichtungen, Energieverhältnisse und Möglichkeiten. Deshalb müssen Teilnehmer in den kreativen Feldern alle Möglichkeiten offen haben - sie müssen Gelegenheit haben, sich zu bewegen, still zu sitzen, zu sprechen, zuzuhören, zu tanzen, zu singen, zu phantasieren, zu reagieren und zu agieren.

Für die Moderatoren bedeutet dies ein hohes Maß an innerer Beweglichkeit. Bei jedem kreativen Feld wird effektiv getestet, inwieweit sie Toleranz aufbringen für Behauptungen, Ideen und Interaktionsstile. Jeder Moderator wird manchmal unruhig, wenn Teilnehmer sich nicht gemäß seiner Vorstellung verhalten - wichtig ist dabei, dass er diese Unruhe bewusst wahrnimmt!

Je mehr ein Moderator lernt, alle Anschauungen anzuhören ohne zu reagieren - auch ohne instinktiv nach Gegenargumenten zu suchen - desto eher ist die Gruppe in der Lage, alle Standpunkte zu einem Thema zur Sprache zu bringen. Je mehr der Moderator in jeder Aussage etwas Wertvolles oder Nützlichendes sieht, desto mehr befähigt er die Teilnehmer, es auch zu können.

Ein Moderator, der seine eigenen Tendenzen zu Fehlschlüssen, Stereotypen und Zweifel bewusst wahrnimmt, kann die Situation der Teilnehmer besser akzeptieren. Er ist besser dafür ausgerüstet, mit den Schwierigkeiten und Zweifeln der Teilnehmer umzugehen.

Hands-off!

Mehr bewirken, indem wir weniger tun!

... wenn einzelne Teilnehmer zu uns als Moderatoren kommen, weil sie mit dem Verhalten einzelner oder der Gruppe Schwierigkeiten haben, dann fragen wir: "Was würden Sie gerne tun?". Wenn sie sagen, dass die Arbeit aller unter dieser Sache leidet, schlagen wir vor, das mit der ganzen Gruppe zu klären

... wenn einzelne Teilnehmer uns um Hilfe für ihre Gruppe bitten, fragen wir, ob die Bitte nur von ihnen oder von der ganzen Gruppe kommt ...

... wenn eine Arbeitsgruppe um Hilfe bittet, fragen wir, was sie zum Weiterarbeiten brauchen

...

Wenn also ein Anliegen außerhalb des Gruppengesprächs vorgebracht wird, halten wir uns an denjenigen, der es äußert - nicht an die Gruppe oder Person, die er/sie als hilfebedürftig sieht.

Die Rolle des Moderators besteht darin, den Weg zu ebnen und dann nicht im Wege zu stehen. Er greift nur ein, wenn ihn eine Gruppe darum bittet.

Solange die Teilnehmer auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, ist es nicht notwendig, dass sie dabei kommunikative und methodische Fähigkeiten an den Tag legen. Der Moderator achtet nur darauf, dass sie in Bewegung bleiben - nicht, wie elegant sie sich bewegen.

Grundprinzipien des Moderierens -

eine Zusammenfassung

Leitidee:

- * Glaube an die Fähigkeit der Teilnehmer, eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu arbeiten
- * Wunsch, offene Systeme zu schaffen
- * Engagement für angewandte Demokratie

Arbeitsvereinbarung

Moderatoren

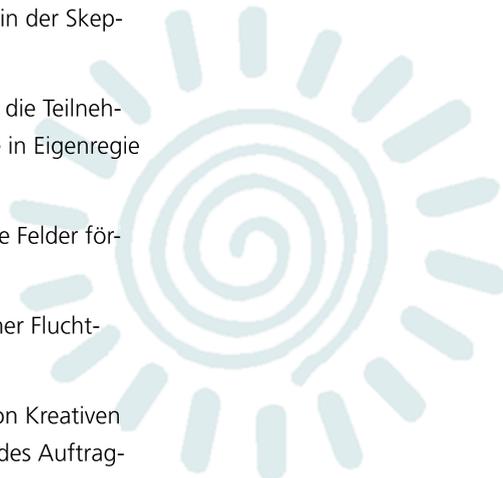
- geben zeitlichen und thematischen Rahmen vor
- moderieren die Gespräche im Plenum und
- achten darauf, dass das Thema der Konferenz im Mittelpunkt bleibt

Teilnehmer

- liefern Information und stellen Zusammenhänge her
- arbeiten eigenverantwortliche in Kleingruppen
- entwerfen Zukunftsszenarien und planen Maßnahmen

Notwendige Fähigkeiten des Moderators:

- mit dynamischen Gruppenprozessen umgehen können, z.B. mit Stereotypen, Mechanismen von Sündenbock und Opfer-Aggressor
- die Teilnehmer im Prozess nicht stören und Unvertrautes ertragen können
- Mit einer Gruppe planen können, in der Skeptiker sind
- Vertrauen darauf entwickeln, dass die Teilnehmer in der Lage sind, die Aufgabe in Eigenregie zu erfüllen
- Methoden verwenden, die Kreative Felder fördern und nicht einschränken
- Pausen setzen, wenn die Teilnehmer Flucht- oder Kampfverhalten zeigen
- sich nicht auf die Durchführung von Kreativen Feldern einlassen, wenn die Ziele des Auftraggebers nicht damit in Einklang sind
- an sich selbst arbeiten, an Themen wie: Imagepflege, Kontrollverhalten, Stereotype, Urteilsbildung, Lehrmeisterverhalten





Vom Umgang mit Konflikten

In den meisten Veranstaltungen, die mit den Methoden der Kreativen Felder ablaufen, werden Probleme und Konflikte zur Kenntnis genommen, aber nicht bearbeitet. Manche der Teilnehmer haben damit Schwierigkeiten, da sie nicht zu anderen Themen übergehen können, wenn noch latente Konflikte bestehen.

In vielen Menschen hat sich die Idee durchgesetzt, ein Ausdiskutieren der Meinungsverschiedenheiten sei heilsam. Doch ist es nicht möglich, dies bei einer der beschriebenen Methoden zu tun. Es würde nämlich

- 1) den vorgesehenen (und meist ohnehin knapp bemessenen) Zeitrahmen sprengen
- 2) dafür eigens ausgebildete Moderatoren brauchen, die den Menschen, die während des Ausdiskutierens verbal angegriffen werden oder jenen, die tiefe persönliche Probleme äußern, auch danach echte Hilfestellung geben können

- 3) die Themenschwerpunkte der kreativen Felder in den Hintergrund rücken

Es ist nicht notwendig, bei einem kreativen Feld jede Meinungsverschiedenheit auszufechten, um in den Bereichen zusammenarbeiten zu können, in denen man sich einig ist.

Ein kreatives Feld bietet die Chance, etwas Konkretes zu unternehmen. Konflikte werden beiseite gelassen: Die Teilnehmer sollen das, was sie nicht klären können, zugunsten dessen weglassen, was sie klären können.

Es liegt an den Moderatoren, zu erkennen, wann ein Ausdiskutieren das Fließen und das Ergebnis des kreativen Felder ernsthaft gefährden könnte. Oder in welchen Fällen es sich um eine Kontroverse handelt, deren Ausdiskutieren eine gemeinsame Basis für alle Beteiligten schaffen könnte.

Der Moderator muss sich darin üben, den eigenen Impuls, Konflikte aus dem Weg zu räumen, in Schach zu halten. Vielmehr muss er den Teilnehmern den nötigen Spielraum verschaffen, um mit dem Leben zu können, was ist – und zu überlegen, was sie mit ihm anfangen wollen.

Fast immer bringen einige Teilnehmer Aspekte zur Sprache, die eine Kontroverse auslösen können. Die Kritik setzt oft an den Formulierungen, an der Kompetenzfrage oder an der Realisierungsfrage an. Die Teilnehmer brauchen auf alle Fälle Gelegenheit, ihre Vorbehalte, ihre Skepsis oder ihren Widerwillen zum Ausdruck zu bringen. Erst dann können sie sich der Meinung anderer anschließen. Wenn der Moderator ihnen die Möglichkeit gibt, sich zu äußern und sie befähigt, einander zuzuhören, dann ist der Punkt wahrscheinlich schnell geklärt.

Nicht selten treten unterschiedliche Wertvorstellungen zutage. Die Atmosphäre zwischen den Teilnehmern wird schnell gespannt. In diesen Momenten ist ein Dialog (im Sinne des "Miteinander Austauschens") unbedingt notwendig.

Der Moderator greift nicht ein – ihm bleibt nur die Entscheidung, wie lange er zuhören soll, bis er nachfragt, ob der Punkt auf die "Kein-Konsens-Liste" wandern soll.

Doch das bedeutet nicht, dass die Punkte auf der "Kein-Konsens-Liste" nicht mehr zur Sprache kommen. Teilnehmer vereinbaren oft, dass kontroverse Punkte einfach später wieder besprochen werden – wenn sie dann noch aktuell sind.

Jedes strittige Thema, das gegen Ende des offenen Feldes aufkommt, wird höchstwahrscheinlich nicht mehr zu klären sein. Doch es ist wichtig, dass die Teilnehmer selbst zu dieser Erkenntnis kommen.

Mögliche Interventionen des Moderators

Wenn nur mehr um des Redens willen geredet wird oder bestimmte Teilnehmer keine reelle Bereitschaft an der Mitarbeit haben und das in endloser und zum Teil persönlicher Kritik ausdrücken, kann der Moderator eingreifen. In diesem Fall ist es durchaus gerechtfertigt, da die gesamte "Konferenz" gefährdet ist.

Doch sind auch diese Eingriffe Teil des "Hands-off!": Durch aktives Zuhören und Nachfragen kann der Moderator die Maske der stereotypen Aussagen umgehen und versuchen, den Teilnehmer dazu zu bringen, seine wirklichen Zweifel darzulegen. Erst dann ist es möglich, den Dialogprozess fruchtbringend weiterzuführen.

Komplizierter wird es, wenn starke Emotionen im Spiel sind – Frustrationen, Ängste, Unsicherheiten -, die in Verärgerung und Feindseligkeit umschlagen können.

Der Moderator muss sich daran gewöhnen, die Frustration eines Teilnehmers als berechtigt anzuerkennen – ohne die Beziehung klären zu wollen, die ihn/sie frustriert. Der Teilnehmer soll befähigt werden, weiter am Thema zu arbeiten, ohne seine Empfindungen zu verleugnen.

Der Moderator arbeitet dabei mit integrierenden Kommentaren – es kann aber auch durchaus sein, dass einer der Teilnehmer diese einbringt. Integrierende Kommentare machen den Weg für den weiteren Dialog frei, ohne dass es notwendig ist, den Gegensatz aufzuheben.

Ein Beispiel:

A: Alle sind für lebenslanges Lernen – für uns selbst und für unsere Kinder.

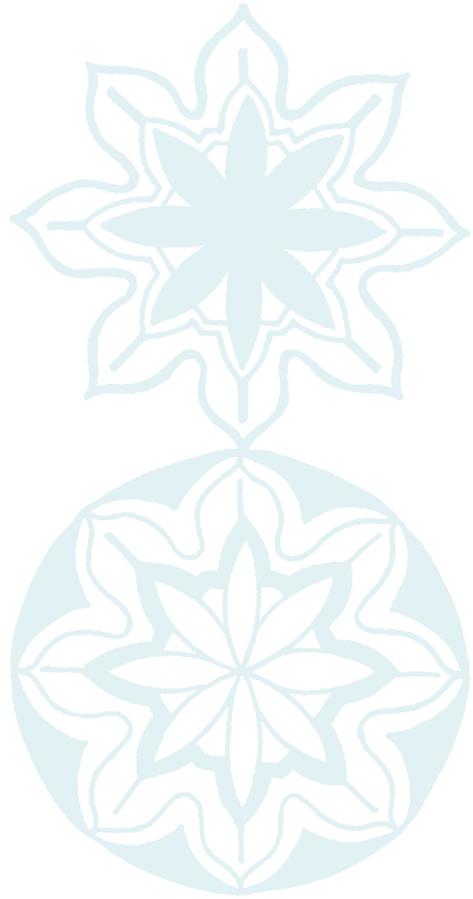
B: Aber manche können sich kein Studium leisten!

C: Ich denke, dass jeder, der studieren will, auch kann! Ich habe nebenher gearbeitet, dann ging es.

(C hat unausgesprochen mitgeteilt, dass alle, die nicht studieren können, einfach nur nicht genügend motiviert sind.)

B: Ich habe mir immer gewünscht, studieren zu gehen. Aber ich habe keine Finanzierung gefunden!

A: Ich denke, das ist eine recht komplizierte Geschichte ... Viele finden einen Weg, um die Universität zu finanzieren. Andere nicht, obwohl sie gerne studieren möchten. Und wieder andere möchten überhaupt nicht. Wahrscheinlich müssen wir uns überlegen, wie ein System funktionieren sollte, das ALLEN zugute kommt – egal, was sie lernen möchten!



Mit diesem letzten Kommentar besitzt die Gruppe ein gemeinsames Gut – Extrempole und ein Dazwischen – mit einer ganzen Reihe von Sichtweisen. Der Dialog kann weitergehen. Wenn diese Art von Eingriff nicht von einem der Teilnehmer kommt, ist es Aufgabe des Moderators, so einzugreifen.

weiterführende Literatur:

“Konfliktsituationen im Alltag“, Bernd Zuschlag und Wolfgang Thielke, Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen, 1998.

“30 Minuten für wirkungsvolle Konfliktlösungen“, Christel Frey, Gabal Verlag

Kann Kreativität gelehrt werden?

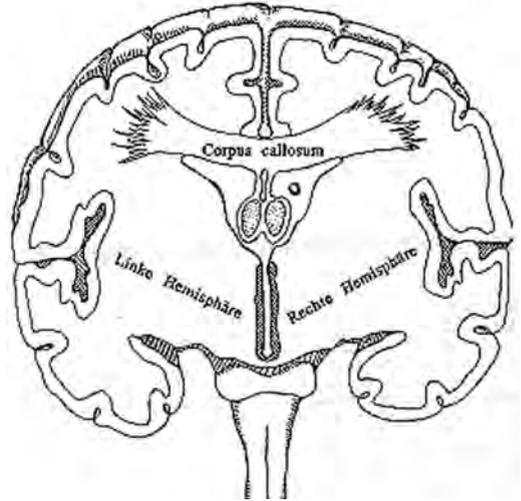
Die Kreativitätsforschung wird besonders in den USA seit den 50er Jahren vorangetrieben. Sie hat eine sehr wichtige Erkenntnis in den Vordergrund gestellt: Jeder Mensch besitzt ein kreatives Potential - und es kann gefördert werden. Die Erziehung zu Kreativität gilt als eine Grundaufgabe von Erziehung und Bildung und ist in vielen schulischen und außerschulischen Lernsituationen von frühester Kindheit an möglich.

Dabei ist Kreativität sicherlich nicht vermittelbar wie ein "klassisches" Unterrichtsfach. Es erfordert eine Auseinandersetzung mit den Faktoren, die eine Entfaltung von kreativen Potentialen behindern oder sie fördern.

Erkenntnisse der Gehirnforschung

Wer sich mit Kreativität und den zentralen Kreativitätshemmenden bzw. -fördernden Faktoren auseinandersetzt, muss auch über die grundlegende Funktionsweise des menschlichen Gehirns Bescheid wissen:

Das menschliche Gehirn besteht aus zwei Hälften (der rechten und der linken Hirnhemisphäre), auf denen unterschiedliche Funktionszentren und Assoziationsfelder lokalisiert sind. Die Hemisphären werden durch einen Balken, den Corpus callosum, verbunden. Das Nervensystem des restlichen Körpers ist überkreuz mit dem Gehirn verbunden - so dass die Funktionen der rechten Körperhälfte von der linken Hemisphäre gesteuert werden und umgekehrt. Grundsätzlich liegt eine funktionelle, asymmetrische Arbeitsteilung vor: Der linke Bereich ist mehr für Schriftbilder zuständig, der rechte mehr für Figuren und Formen.



Bereits im 19. Jahrhundert war bekannt, dass das aktive Sprachzentrum in der linken Hemisphäre sitzt. Da Sprache so wichtig für den Menschen ist, führte dies zu einer höheren Bewertung der linken Hemisphäre. Die rechte Hemisphäre wurde als stummes, untergeordnetes, minderentwickeltes "Anhängsel" gesehen.

In den 60er Jahren zeigten Beobachtungen und Tests an Patienten, dass beide Hemisphären an hochentwickelten kognitiven Prozessen beteiligt sind. Jede Gehirnhälfte hat dabei ihre speziellen Funktionen, doch kommunizieren beide Hälften durch den Corpus callosum miteinander und ergänzen sich.

Doch ist dieses Wissen um die gleichberechtigte Stellung beider Gehirnhälften nicht allgemein verbreitet: So fordert und fördert das Schulsystem auch heute noch mehr die Tätigkeiten der linken Hemisphäre. Es besteht kein ausbalanciertes Miteinander der beiden Denkweisen. Eine einseitige Überbetonung der linken Hemisphäre aber erschwert oder verhindert den Zugang zur rechten Hemisphäre, sodass z. B. zeichnerische und gestalterische Qualitäten nicht zum Ausdruck gebracht werden können.

Das fehlende Wissen um diese Zusammenhänge kann sich besonders dann als problematisch erweisen, wenn rechtshirn- und linkshirndominante Personen zusammenarbeiten und kommunizieren: Dies kann zu Missverständnissen bis hin zu Unverständnis führen. Vor allem für Planer ist dieses Wissen wichtig, denn Planung verlangt sowohl kreative als auch analytische Fähigkeiten.

Externe kreativitätshemmende Faktoren

Viele Menschen können ihr kreatives Potential nicht entfalten, weil sie durch die Art ihrer Erziehung in der Familie und ihre Erfahrungen bei der Ausbildung und im Beruf systematisch blockiert worden sind und heute noch - z. T. unbewusst - blockiert werden.

Neue Ideen werden durch "Killerphrasen" im Keim erstickt, z.B.

Das haben wir ja noch nie so gemacht!

Wie lange sind Sie jetzt eigentlich schon bei uns?

Solange du die Füße unter meinen Tisch stellst ...!

Das gehört doch nicht zum Thema!

Da sind wir doch nicht zuständig!

Nur keinen Fehler machen!

Ja, wenn Sie wieder bei Adam und Eva anfangen wollen ...?!

Dazu haben wir keine Zeit !

Sei doch kein Narr!

Das ist aber nicht logisch!

Aber du bist doch ein Mädchen!

Wo kommen wir denn da hin!

Wer weiß die richtige Antwort?

Du lernst hier für dein Leben!

Das geht dich doch nichts an!
Du solltest nachdenken, bevor du redest!

Als Fachmann muss ich das doch besser wissen!

Das ist ja viel zu teuer!

Gehört das denn zu Ihren Aufgaben?

Kannst du das denn beweisen?

Eine breite Palette an externen Sach- und Fachzweigen (von der Gesellschaft auferlegt) unterdrücken kreatives Potential - etwas geht schon "aus Prinzip" nicht. Scheinbar Selbstverständliches wird nicht mehr hinterfragt, sodass auch die demotivierenden Sprüche gar nicht mehr als solche wahrgenommen werden.

Weitere Möglichkeiten der Demotivation von Lernenden oder Arbeitnehmern, die kreative Ansätze verhindern:

- Unterforderung / Überforderung
- mangelhafte Informationsqualität = füttern mit Fakten statt zu fragendem Nachdenken und Problemlösen anregen
- fehlendes Zutrauen und mangelnde Unterstützung
- fehlender sozialer Einbezug
-

Das Wertesystem, in dem die Menschen leben, beeinflusst das persönliche und das kollektive Verhalten. Kreative Entfaltung wird durch bestimmte Weltanschauungen und strenge hierarchische Arbeits- oder Familienstrukturen verhindert. Auch rational orientierte Bildungssysteme ersticken kreative Ansätze, weil sie Fähigkeiten wie systemisches Denken, Assoziation, Phantasie, Denken in Bildern, Optimierung der Kommunikation, Flexibilität in den Lehrplänen immer noch abwertend behandeln.

Interne kreativitätshemmende Faktoren

Interne, individuelle Blockaden bilden sich zwar nicht unabhängig von externen Einflüssen; sie sind allerdings oft "hausgemacht" und können somit leichter erkannt und verändert werden als externe Faktoren:

- Pessimismus: die ständige Erwartung negativer Entwicklungen macht wenig Mut zu kreativen Experimenten.
- Konformismus: der Wunsch nach Übereinstimmung mit den Werten anderer kann notwendige Erneuerungen verhindern.
- Angst verhindert bewusstes und eigenständiges Problemlösen und Handeln.

- Vorurteile: vorschnelle Urteile und Lösungen klammern bestimmte Aspekte aus und führen zu nicht angemessenen Ergebnissen.
- Routine: Gewohnheitshandeln ist bequem, wird veränderten Situationen allerdings nicht gerecht
- fehlendes (Fach-)Wissen: fehlende (Fach-)Kenntnisse verhindern die Umsetzung einer neuen Idee.

Kreativitätsfördernde Faktoren

Der Weg zu kreativem Handeln ist mit zahlreichen Hindernissen gepflastert. Die können aber beiseite geräumt werden! Es braucht dazu eine intensive Auseinandersetzung mit den Hemmfaktoren und die Bereitschaft und die Zeit zur (Selbst-)Reflexion.

- **Sensibilisierung für interne Hemmfaktoren:**
Dazu gehört das Wissen um die Gehirnfunktionen und das Erkennen eigener "rechts- oder linkshirziger" Tendenzen und ihrer Folgen. Auch das Hinterfragen eigener Einstellungen und Verhaltensweisen kann neue Blickwinkel öffnen.
- **Sensibilisierung für externe Hemmfaktoren:**
Eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Bedingungen / Vorgaben / Standards / Modeströmungen - um dann "etwas mal ganz anders zu machen".
- **Sensibilisierung für Team-Eigenschaften:**
Kommunikations- und Kooperationsprozesse neugierig und kritisch untersuchen und erforschen. Wenn die Mechanismen und Abhängigkeiten innerhalb eines Teams bekannt sind, kann man sie nutzen oder auch offenlegen, um die Gruppe davon zu befreien.
- Eine Aneignung der nötigen Fachkenntnisse ist Grundvoraussetzung: Je mehr "Bausteine" bekannt sind, desto mehr "Spielvarianten" können ausprobiert werden.

Kreativitätsfördernde Eigenschaften, Haltungen und Verhaltensweisen:

eigene Fehler erkennen und korrigieren	Konflikte vertragen können	Neugier	positive Grundeinstellung
Flexibilität	Prozesse regulieren	Liebe für Details	Selbstbewusstsein
Gespür für Ausnahme und Regel	Offenheit	vernetztes Denken	bereit sein, als sozial abweichend zu gelten
Urteile in der Schwebe lassen	Phantasie	sich eigene Meinungen bilden und dazu stehen	Risikobereitschaft
ganzheitliche Betrachtung	Initiativen ergreifen	Vertrauen	Erfolgsmotivierung

Die Grundvoraussetzungen für die Entfaltung menschlicher Kreativität wird angegeben in "Wollen, Können, Dürfen". Bestimmend für die individuelle Kreativität ist, ob

- jemand sich mit einem Bereich überhaupt auseinander setzen will
- er/sie sachlich befähigt ist, also etwas kann;
- innere und äußere Bedingungen Kreativität zulassen, d. h. ob er/sie darf.
-

Und last but not least kann kreatives Handeln durch den gezielten Einsatz von Kreativitätsmethoden/-techniken unterstützt werden.

Ist Kreativität denn nun lehr- und lernbar?

Ja und Nein!

Kreatives Denken ist in erster Linie spontanes, befreites oder ungehemmtes Denken. Es ist daher wichtig, sich vor allem mit dem auseinander zu setzen, das Kreativität verhindert oder fördert - diese Faktoren bewusst zu machen und auf sie einzuwirken.

Es lassen sich keine Rezepte für die damit verbundene Spontaneität geben. Durch verschiedene Kreativitätstechniken kann aber ein Rahmen geschaffen werden, in dem die hemmenden Faktoren ausgeklammert werden und das kreative Potential gefördert wird.





Fokus

ist Achtsamkeit
auf einen einzigen Gedanken.

Wir hören nicht mehr
die Zeichen der Sinne und der Zeit.

Setting – Nicht nur für Auge und Magen

„Räume ohne Ausblick sind Gefängnisse für die Menschen, die sich darin aufhalten müssen. Wenn Menschen für eine bestimmte Zeit an einem Ort sind, müssen sie die Möglichkeit haben, sich durch einen Blick auf eine andere Welt als jene, in der sie sich gerade befinden, zu entspannen – eine Welt, die genügend eigene Vielfalt und eigenes Leben hat, um Entspannung zu bieten“.

(Christopher Alexander) (1)

Wie es in einer gut eingerichteten Werkstatt für jeden guten Handwerker ein Leichtes ist, hochwertige Produkte zu erzielen, ist es auch in kreativen Feldern wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die förderlich sind, das kreative Potential in den Teilnehmern zu wecken.

Es sollte genügend Bewegungsraum für alle Teilnehmer da sein; feste Stuhlreihen sind auf alle Fälle zu vermeiden; ebenso unverrückbare Tische. Am besten ist eine Anordnung der Stühle im Kreis oder halboffenen Kreis. Bei einigen Methoden (z.B. Zukunftskonferenz) sollte sich das gesamte Geschehen in einem einzigen großen Raume abwickeln. Wenn getrennte Gruppenarbeitsräume bestehen, sollte sichergestellt werden, dass nicht zu viele Barrieren den Kommunikationsfluss stö-

ren. Der Raum sollte möglichst viel freie Wandfläche haben, um Wandzeitungen, Poster usw. befestigen zu können

Schlecht beleuchtete Räume sind der Gruppenatmosphäre abträglich; keine geeignete Mahlzeiten und Snacks schaffen oft eine schlechte Stimmung. Was das Essen betrifft, sollte für ein gutes Mix gesorgt werden: Schmackhaft, gut, leicht mit einem Glas guten Wein, damit die Teilnehmer wach und aktiv bleiben können.

Alles wird auf Flipcharts oder große Papierbögen geschrieben: Die Beschreibung des Ablaufes, die Spielregeln, die Zwischenergebnisse, mögliche Veränderungen im Ablauf, Anregungen und kritische Anmerkungen... kurzum, es braucht genügend Papierbögen, auf den übersichtlich all jene Informationen gegeben werden, die Transparenz sichern und die Teilnehmer über alles Wesentliche auf dem Laufenden halten.

Außerdem ist es sinnvoll eine große Bücherkiste bereitzustellen, mit zusätzlichem Informationsmaterial zum behandelten Thema ebenso Spielmaterial, zum Auflockern zwischendurch

Last but not least: Kaffee, Tee, Fruchtsäfte, Schokolade und anderes mehr für eine angenehme Atmosphäre im Magen. Blumen, Bilder, Fotos für das Auge,



(1) Zitiert in Weisbord – Future Search – Seite 261

Kreatives Schaffen im Team

Es gibt eine Reihe verschiedener Formen Kreativer Felder; die Unterschiede werden sowohl von der Anzahl der teilnehmenden Personen, wie auch von der jeweiligen Arbeitstechnik und dem organisatorischen Ablauf bestimmt.

Paar- und Teamkreativität entwickelt sich in kleinen Gruppen, wobei die zwischenmenschlichen Dynamiken eine wesentliche Rolle spielen. Kreativität in Großgruppen bzw. in "Lernenden Organisationen" haben andere Charakteristiken; organisatorische Aspekte zur Strukturierung und zur Regelung der Abwicklung im Kreativen Feld fallen dabei weit mehr ins Gewicht. Bei der Netzwerk- bzw. der virtuellen Kreativität kommen andere Aspekte in den Vordergrund: So stehen weniger die Personen und die persönlichen Kontakte im Mittelpunkt als vielmehr ein gemeinsames Thema bzw. die verbindende Idee. Das Kreative Feld entsteht hier vor allem im Cyberspace, im virtuellen Raum und wird mit Unterstützung neuer Kommunikationstechnologien abgewickelt.

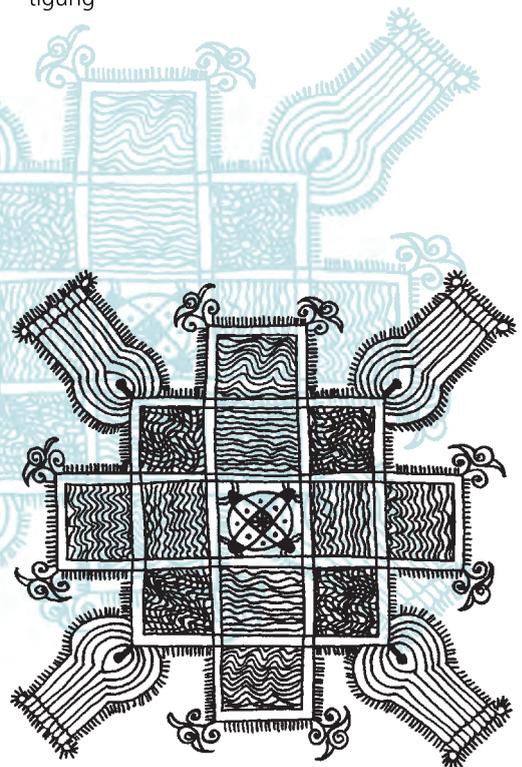
Doch gibt es eine Reihe fließender Übergänge und Mischformen: Kommunikationstechnologien werden immer stärker in allen Formen Kreativer Felder eingesetzt; die Grundregeln der Team-Kreativität kommen auch im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen und in der Lernenden Organisation zur Anwendung.

Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, auf die einzelnen Formen dieser Gruppen-Kreativität einzugehen.

Wir beschränken uns auf die Beschreibung jener Aspekte und Kriterien, die mehr oder weniger allen gemeinsam sind.

Was für die Bildung Kreativer Felder wichtig ist:

- Den "Raum" öffnen und offen halten
- Spielregeln bestimmen (einssehbar, nachvollziehbar und allgemein akzeptiert)
- Klima der Ermutigung und der Offenheit
- Die Fähigkeit zum Dialog und zum Zuhören
- Selbstbestimmung, Selbständigkeit
- Persönlicher Wille zum Lernen und Mittun
- Gemeinsam geteilte Vision und Zielorientierung
- Netzförmige Kommunikation und Entscheidungsprozesse
- Gemeinsame Verantwortung und Gleichberechtigung



Dazu kommen noch zwei Aspekte, die für die meisten Formen Kreativer Felder eine wesentliche Bedeutung haben:

- Setting: Wie gestalte ich den Raum?
- Moderator: Wie halte ich den Raum und erlaube das kreative Fließen?

Das Wesentliche am Kreativen Feld liegt allerdings nicht in der Einhaltung des Regelwerks und in der perfekten Planung, sondern in der Entwicklung und Förderung von Räumen und Situationen, die die Selbstorganisation ermöglichen und die vorhandenen Energien, Impulse, Intuitionen, Gedanken befreien und miteinander vernetzen. Daher sei vor einer allzu starken Reglementierung gewarnt, denn ein rigides Festhalten an einzelne Organisationsmodelle Kreativer Felder behindert die Freisetzung von Energien.

Der Raum

Im Raum – unabhängig davon, ob es sich um einen Tagungsraum, eine Waldlichtung oder um einen virtuellen Raum handelt – wird die offene Begegnung ermöglicht; die festgelegten Rahmenbedingungen erlauben ein Klima des gegenseitigen Vertrauens, der Konzentration auf die Themen der gemeinsamen Suche, gleichzeitig auch das für kreative Prozesse notwendige, Los-lassen.

“Die möglichen Teammitglieder bewegen sich im offenen Begegnungsraum und drücken ihre Bedürfnisse in einer Weise aus, die mit darüber entscheidet, ob sie zu Kristallisationskernen werden. Die faszinierendste, anregendste Idee wird zum Anziehungspunkt im Feld ...

Das Feld und seine Mitglieder organisieren sich selbst, wenn entsprechende Herausforderungen und ermutigende Rahmenbedingungen gegeben sind. Im Feld ist alles vorhanden, was wir brauchen“. (1)

Aufgrund unserer Erfahrungen ist die Arbeit im Kreis das beste Arrangement, um Menschen “zu-einander“ zu bringen und zu aktivieren. Dadurch wird einerseits die “Gleichberechtigung“ unterstrichen, Hierarchien kommen bei dieser Sitzordnung nicht zum Ausdruck und es wird unterstrichen, dass alle gemeinsam mit der Lösung einer Aufgabe beauftragt sind. In der Mitte des Kreises ist der leere, offene Raum, der durch gemeinsame Arbeit gefüllt werden soll, mit Gedanken, Ideen, Projekten.

In der Open-Space-Methode, auf die wir in einem eigenen Kapitel zurückkommen, wird der Kreis auch als “Marktplatz“ bezeichnet.

Wir haben bisher die Erfahrung gemacht, dass bei Veranstaltungen mit Menschen, die bisher nur Seminare und Tagungen mit frontaler Anordnung gewohnt waren, dieser Übergang zum Kreis mit einigen Widerständen und Unsicherheiten verbunden ist. Es liegt in diesem Falle an den Tagungsmoderatoren, flexible Übergänge zu schaffen, um einen kontraproduktiven Widerstand zu vermeiden.

Die Spielregeln

In der Fachsprache werden diese auch als “Seminarkontrakt“ oder “Vertrag“ bezeichnet. Damit die Initiativen nicht über die Köpfe der Teilnehmer hinwegrollen, müssen diese von vornherein in die Art und Weise der Abwicklung eingebaut werden und wissen, nach welchen Regeln alles ablaufen wird. Es gehört zum Grundsatz der Transparenz, dass die Teilnehmer auch das Warum einzelner Gruppenverfahren erfahren, dass jeder auch persönlich dazu beitragen will, eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

(1) Burow, *Ich bin gut, wir sind besser*, Seite 90)

Die Moderatoren stellen zu Beginn der Veranstaltung eine präzise Aufgabenbeschreibung vor und erläutern den Ablauf, die Zeiten, die einzelnen Verantwortungsbereiche. Transparenz und Mitbeteiligung an den Entscheidungen sind eine wesentliche Voraussetzung zu einem guten Gelingen.

Wichtig ist es vor allem, die Höchstdauer der Dialog- /Diskussionsbeiträge von vornherein festzulegen und auch gemeinsam die Form zu bestimmen, wie zu lange Redner unterbrochen werden können. Ebenso wichtig ist es, von vornherein immer wieder zu betonen, dass in bestimmten Abschnitten im Kreativen Feld keine Urteile/Kommentare erlaubt sind. Da die Tendenz zum Beurteilen und Kommentieren in jedem Menschen stark verankert ist, braucht es ziemlich einige Zeit, bis eine Einstellung des urteilsfreien Zuhörens zur Gewohnheit wird. Doch auch in diesen Fällen geht es um eine flexible Handhabung in dem Sinne, dass beispielsweise ein allzu starrer Ablauf im Geschehen Kreativität unterbindet.

Bei der Festlegung des Seminarkontraktes müssen auch die Grundsätze der Freiwilligkeit, der Verantwortlichkeit und des bewussten Wahrnehmens gemeinsam angenommen werden.

Diese Regeln werden normalerweise auch an Anschlagtafeln festgehalten; jede Veränderung des Ablaufes wird ebenfalls auf diesen Tafeln mitgeteilt.

Der Wille mitzutun

Wenn die Gruppen nicht zu groß sind, beginnen beispielsweise die Zukunftskonferenzen und auch die Zukunftswerkstatt mit einer Bedürfnisabfrage zur Erwartungshaltung: Die Teilnehmer werden gebeten, auf die Fragen zu antworten: "Was erwarte ich mir von dieser Initiative? Welches Ergebnis wäre für mich ein Erfolg/Misserfolg? Wie stelle ich mir meinen persönlichen Beitrag vor?"

Ist die Gruppe zahlreich, gibt aufgrund unserer Erfahrung folgende Maßnahme eine gute Möglichkeit zur Einstimmung: Wir fordern die Teilnehmer auf, sich an den Nachbarn zu wenden und ihm die eigenen Erwartungen zu beschreiben: Was erwarte ich? Wie kann ich dazu beitragen? Das gleiche wird auch vom Sitznachbarn getan. Das Ergebnis ist, dass sich die Teilnehmer stärker fokussieren und gleich ein gutes Arbeitsklima entsteht.

Die Bedürfnisabfrage ist gleichzeitig ein Weg dazu, den Willen und die Bereitschaft zum Mitmachen, zum Mitdenken, zum persönlichen Engagement zu festigen.

Ohne persönliches Engagement ist keine Energie da und damit fehlt eine wesentliche Voraussetzung zur Entfaltung des eigenen Potentials, wird die Möglichkeit zur bewussten Wahrnehmung geschwächt und entwickelt sich in der Folge auch keine Kreativität. Dies setzt voraus, dass vor allem der Grundsatz der Freiwilligkeit berücksichtigt wird. So werden beispielsweise bei der "Open-Space-Methode" die Teilnehmer ausdrücklich aufgefordert, nur genau so viel Zeit bei einer Gruppe zu verbringen, solange sie entweder was für sich lernen oder der Gruppe etwas geben können. Wenn jemand nur aufgrund äußeren Druckes oder aufgrund eines inneren Anpassungsdruckes dabei ist, hat niemand einen Nutzen davon.

Verbunden damit ist auch der Grundsatz der Übernahme von Verantwortung. "Wann immer Du denkst, dass etwas geschehen soll – Du bist der einzige, der es tun kann". Dieser Plakattext aus einer Open-Space-Veranstaltung erinnert an das wesentliche Prinzip Kreativer Felder, dass jeder dazu eingeladen ist, sich mitverantwortlich für den Erfolg der Initiative zu fühlen. Dies ist in der Praxis nicht allzu leicht zu erreichen, da wir es von "normalen" Konferenzen gewohnt sind, viele inhaltliche Inputs zu erhalten und nun dieses Vakuum selbst füllen müssen. Dies schafft Unruhe und auch Unsicherheit. Außerdem gehört es zum

gewohnten Bild, dass man für alle Dinge, die nicht nach der eigenen Vorstellung funktionieren, andere verantwortlich macht. Wenn das eigene Unbehagen in der Gruppe ausgedrückt wird - und dies fällt nicht immer leicht - , besteht meist die Erwartungshaltung, dass andere das Problem lösen.

Gleichberechtigung und gemeinsame Verantwortung

Das Potential innerhalb der Gruppe kann sich nur dann richtig entwickeln, wenn sich jeder der Beteiligten gleichberechtigt fühlt und die Verantwortung mitträgt. Dies schließt sicherlich nicht den kreativen Wettbewerb innerhalb der Gruppe aus, doch wickelt sich dieser auf der Sachebene ab, während auf der persönlichen Beziehungsebene gegenseitige Achtung und Vertrauen herrschen.

Welcher Unterschied besteht zwischen einer "Lobby" und einem kreativen Netzwerk? Die Frage ist deshalb angebracht, weil auch die "Lobby" vielfach mit den Charakteristiken eines Kreativen Netzwerkes operiert und damit auch gute Erfolge erzielt, die vor allem in der Durchsetzung persönlicher Privilegien und Interessen stehen. Im Gegensatz dazu will das hier vorgestellte Modell Kreative Felder in einer Win-Win-Haltung anregen; alle Beteiligten sollen Gewinner in diesem Spiel sein, sich bereichern und vom kreativen Netzwerk profitieren. Daher sind vor allem partezipative und demokratische Beteiligungsformen vorgesehen.

In vielen Wirtschaftsbereichen werden Formen von Gruppen-Kreativität angeregt, die vor allem auf wirtschaftlichem Profit ausgerichtet sind. Das Ergebnis ist keine "mündige Kreativität", die der Entwicklung aller menschlichen Potentiale dienlich ist. Daher können sich die beteiligten Personen auch schwerlich zu jenen "Kristallisationskernen" entwickeln, die innerhalb einer lernenden Organisation immer wieder die Schaffung Kreativer Felder ermöglichen.



Dialog und Zuhören

Für die Disziplin des Team-Lernens ist es wesentlich, dass alle Beteiligten die Techniken des Dialogs beherrschen und den wesentlichen Unterschied zur Diskussion kennen (vgl. Abschnitt zum Dialog). Dialog und Diskussion können sich gut ergänzen, aber viele Teams sind nicht in der Lage, zwischen den beiden zu unterscheiden.

Der Dialog ist dadurch gekennzeichnet, dass man frei und kreativ in die Tiefe geht; d.h. gemeinsam komplexe und subtile Fragen erforscht, einander tief zuhört und sich nicht von vornherein auf eine bestimmte Ansicht und Absicht festlegt; der Weg ist das Ziel in Richtung einer Wahrheitsfindung. Im Gegensatz dazu werden in der Diskussion unterschiedliche Meinungen vorgestellt; jeder neigt dazu, sich mit den eigenen Meinungen zu identifizieren. Man ist auf ein Ziel fixiert und sucht nach den besten Argumenten für eine Entscheidung.

Je mehr wir bewusst auf die Wahrnehmung achten, auf das, was die anderen sprechen und das was in uns dadurch ausgelöst wird, desto leichter wird es uns fallen, ein gemeinsames Denken und damit auch ein Kreatives Feld zu entwickeln. "Ein Beispiel für gemeinsames Denken wäre, wenn jemand eine Idee hat, die ein anderer aufgreift, während ein dritter noch etwas hinzufügt. Das Denken würde fließen, anstatt dass da eine Menge verschiedener Leute sitzt und versucht, sich gegenseitig zu überreden oder zu überzeugen." (2)

(2) Bohm, *Der Dialog*, Seite 65



Gutes Zuhören

heißt nicht so sehr, anderen
zuzuhören, als sich selbst.

Eine gute Sicht zu haben
heißt nicht so sehr, andere zu
sehen, sondern sich selbst.

Denn die, die sich nicht selbst
zuhören, können die anderen
nicht verstehen;
und sie sind selbst blind gegen-
über der Wirklichkeit anderer,
wenn sie nicht in sich selbst ein-
gedrungen sind.

Ein guter Zuhörer versteht selbst
dann, wenn nichts gesagt wird.

Anthony de Mello

Brainstorming: Gib Deinen Gedanken Flügel... (1)



Erfunden wurde diese Methode einer kreativen Denkwerkstatt vom amerikanischen Werbefachmann Alex Osborn in den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Inspiriert wurde die Methode von einer uralten Hindu-Weisheit, "Prai-Barshana – Befrage das, was außerhalb von Dir liegt". Gemeint ist damit, dass wir in vielen Situationen von unseren mentalen Strukturen blockiert sind, dass wir Gefangene unseres gewohnten Alltagsdenkens sind und daher den Zugang zu neuen Gedanken und Erkenntnissen unterbinden. Daher die Aufforderung, aus unserer Persönlichkeit auszuweichen und "frische Luft" bzw. einen "kräftigen Sturm" in unsere Gedankenwelt zu bringen.

Meist sind unsere Gedanken "zweck- und lösungsorientiert": Wir sehen ein Thema und suchen gleich eine mögliche Lösung dafür; wir wägen Vor- und Nachteile ab, forschen in unserem Gehirn nach den ähnlichen Ereignissen aus unserer Vergangenheit, schätzen die Reaktion der Umwelt auf unsere Gedanken ein... kurzum, alles Denken erfolgt nach einem bestimmten Schema, in der Datenbank bisheriger Erfahrungen.

Wollen wir jedoch eine Entdeckungsreise in neue Welten unternehmen, müssen wir uns für einen kreativen Gedankenfluss öffnen: Wir forschen und entdecken möglichst frei von dem Wissen unserer Vergangenheit, halten vorerst alle Urteile in der Schwebe, weil wir Dinge sehen, die noch nicht in die Schubladen des "gut" oder "schlecht" fallen. Wir lassen zu, dass Neues passiert. Erst zu einem späteren Zeitpunkt ziehen wir Bilanz und bewerten, was uns nützlich oder wertlos scheint.

Das Brainstorming ist eine strukturierte Reise zwischen freien und kreativen Gedankenflügen und dem zweckorientierten Denken. Je mehr Freiheit wir uns schenken, desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass wir wirklich etwas Neues entdecken.

(1) Als Grundlage zur Erarbeitung dieses Abschnittes wurde die Publikation von Alan Barker "Saper creare idee con il brainstorming" (Ediart 2001) herangezogen.

Ablauf und Struktur des Brainstorming

1. Wir betrachten die gestellte Aufgabe

In freien Gedankenflügen ausgehend von den Fragen: Wie könnte man das Thema am besten angehen, zerlegen, vernetzen, anders betrachten....

2. Dann stellen wir uns die Frage: Wurde die Aufgabe verstanden?

Wie kann sie möglichst präzise festgehalten und formuliert werden? Die Gruppe sammelt Ideen zu verschiedenen Lösungsmöglichkeiten, unter dem Motto: "Was glaubt ihr, kann getan werden, um....?"

3. Zu guter Letzt wird die beste Idee ausgewählt

Es werden konkrete Schritte zur Durchführung jener Ideen entwickelt, die von der Gruppe als besonders geeignet betrachtet werden.

Die erste Phase ist geprägt von einer größtmöglichen Öffnung unserer Gedankenwelt. Es geht darum, etwas völlig Neues zu finden. Und daher lautet die zentrale Fragestellung etwa so: Warum nicht? Und wenn ich/wir das völlig anders machen würden? Gibt es noch weitere Möglichkeiten, die gestellte Frage/das Problem anders zu sehen?

In der zweiten Phase lautet die Frage anders: "Können wir etwas tun?" "Wie und was können wir tun?". Nach der breiten Öffnung und der größtmöglichsten Divergenz im ersten freien Gedankenflug geht es nun darum, sich zu hinterfragen: "Ist es möglich? Kann es funktionieren? Gibt es schon bekannte Erfahrungen damit?" Es wird auf mögliche und praktikable Lösungen fokussiert.

Die wesentlichen Grundregeln des Brainstorming sind:

- Keine Kritiken sind erlaubt. Ablehnende und kritische Äußerungen zu einem vorgebrachten Vorschlag dürfen erst in einem zweiten Moment eingebracht werden. Während des Brainstorming sollen alle Urteile in der Schwebe gehalten werden.
- "Lose Gedanken", die nicht strukturiert und logisch fundiert sein müssen, sind willkommen. Meist ist es einfacher, eine extravagante Idee zu zäumen als eine banale Idee zu beflügeln.
- Es zählt – zumindest in der Anfangsphase – die Quantität der neuen Ideen. Je mehr Ideen zum Vorschein kommen, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch die "richtige" dabei ist.
- Neue Gedankenkombinationen sind wesentlich. Die Teilnehmer sollen nicht nur eigene Ideen in der Raum stellen, sondern gleichzeitig auch die Ideen der anderen erweitern und Vorschläge neu miteinander kombinieren.

Das Brainstorming hat vor allem den einen Zweck, neue Ideen zu entwickeln. Es ist keine geeignete Methode, wenn es darum geht, Krisensituationen anzugehen oder rasch konkrete Probleme zu lösen.

Es kann nur dann gelingen, wenn wir uns – zumindest für eine kurze Zeit – von einem lösungsorientierten Denken befreien. Wenn wir nämlich nach Lösungen suchen, ohne uns auf das freie Feld der Möglichkeiten zu konzentrieren, werden wir nicht sehr viele neue Ideen produzieren. Wenn unser Augenmerk auf die Endresultate gerichtet ist und wir alle neuen Gedanken sofort auf ihre Realisierbarkeit hin prüfen, werden wir jeden neuen Impuls im Keim ersticken.

Aufgrund unserer Erziehung sind wir es gewohnt, auf neue und ungewohnte Ideen ziemlich rasch mit eingrenzenden Kommentaren zu reagieren; daher soll in der ersten Phase des Brainstorming vor allem auf jene stillen und lauten Stimmen geachtet werden, die bewertend und einschränkend sind; zum Beispiel:

- "Viel zu kompliziert!"
- "Das verstehen die Leute nicht"
- "Er will sich nur wichtig machen"
- "Es hat keinen Sinn"
- "Es funktioniert nicht"
- "Wir haben es schon oft versucht, aber nie Erfolg gehabt"
- "Wir haben das Geld dafür nicht"
- "Das ist nicht realistisch"
- "Die Menschen kann man sowieso nicht ändern"
-
-

Jede Bewertung soll in der darauffolgenden Phase stattfinden, in der es darum geht, nach dem freien Gedankenflug, auch konkrete Antworten und Lösungsansätze auf die gestellte Frage zu finden.

Spielregeln:

Wie bei jedem kreativen Spiel braucht es auch in diesem Falle einige Regeln, die den Konsens der Teilnehmer haben. Es gibt von vornherein keine absolute Garantie, dass das Spiel auch zu einem Erfolg führt, doch wenn man einige Aspekte berücksichtigt und dementsprechend plant, verbessern sich die Gewinnchancen wesentlich:

Teilnehmer:

Ideal ist eine bunt gemischte Zusammensetzung in einer Größenordnung von 8 bis 12 Personen. Grundsätzlich ist es nicht schlecht, wenn auch möglichst unterschiedliche hierarchische Stufen des Betriebes/Vereins vertreten sind: D.h. vom Manager bis zum Amtsdiener. Allerdings nur unter der Bedingung, dass diese Kombination trotzdem ein freies und unkonditioniertes Gedankenfliegen ermöglicht.

Es sollte vermieden werden, zu viele Fachleute einzuladen; besser ist, wenn es mehr "kreative Unschuldige" gibt, die sich möglichst unvoreingenommen in das Thema hineindenken können

Zeitraumen:

Ein gutes Brainstorming sollte von 30 – 45 Minuten dauern; diese relativ kurze Zeitspanne garantiert, dass die Energie (Achtsamkeit + Konzentration) erhalten bleibt.

Der "Kunde" ("Auftraggeber"):

An ihm liegt es, die Aufgabe klar vorzustellen; d.h. er muss verstehen, worum es geht und dies auch den Teilnehmern vermitteln. Er sollte schon vorher (z.B. bei Einberufung des Treffens) den "kreativen Denker" das Thema mitteilen. Ansonsten ist zu Beginn des Brainstorming eine kurze Vorstellung (höchstens 5 Minuten) vorgesehen. Ohne "Kunde", d.h. ohne eine Person, die wirklich an der behandelten Frage interessiert ist und gleichzeitig offen ist für originelle Lösungen, besteht das Risiko, dass keiner der Teilnehmer sich wirklich ins Thema hineinkniet.

Das Brainstorming wird von einem

Moderator

geleitet; dieser muss die Grundregeln der Technik beherrschen und sicherstellen, dass die Spielregeln beachtet werden. Er braucht kein Fachmann zum behandelten Thema zu sein; manchmal ist es auch günstig, wenn er von außen kommt und daher größere Distanz zum internen Geschehen (zu den mentalen Schemen) des Vereins, der Schulklasse, des Betriebes usw. hat.

Im wesentlichen bestehen seine Aufgaben darin:

- Er soll verhindern, dass alle gleichzeitig sprechen
- Alle Beteiligten zum aktiven Mitmachen motivieren
- In der "Gedankenflugphase" jegliche Kritik und Bewertung unterbinden
- Sicherstellen, dass alle Ideen zu Papier gebracht werden
- Die Einhaltung des Zeitplans kontrollieren.

Zum Ablauf der einzelnen Phasen:

1. Teil

Vor Beginn des Brainstorming wird die Aufgabe definiert und überprüft, wobei es wichtig ist, das gestellte Thema in einer "Zukunftsperspektive" zu sehen. Jeder Teilnehmer übernimmt die persönliche Verantwortung zu einer möglichen Lösung, und ist in der Haltung einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Mithilfe.

In der Vorstellung des Themas wird der "Kunde" so konkret und persönlich wie nur möglich die Frage stellen: Wie kann ich, wie können wir, eine Lösung für finden?

Der Zugang erfolgt daher meist über Fragen, die das Thema "destrukturieren" und in der Folge ein breiteres Verständnis dafür schaffen; darin liegt auch schon ein Teil der möglichen Lösung:

Wie kann das Problem in Einzelteile zerlegt, wie aus einer anderen Warte aus betrachtet werden? Wie kann es dementsprechend neu definiert werden? Welche Assoziationen werden beim Anhören der Vorstellung geweckt? Was können wir tun, um die Aufgabe zu lösen? Wenn wir diese Aufgabe lösen könnten, was für Probleme würden dabei aus der Welt geräumt?

Auf diese Art und Weise entstehen in relativ kurzer Zeit sehr viele unterschiedliche Fragen, von denen der "Kunde" jene auswählt, die, aus seiner Warte betrachtet, die beste Beschreibung der Aufgabe ermöglichen

2. Teil

Nun geht es um die Ausarbeitung von verschiedenen Lösungsmöglichkeiten, die in der Folge dem "Kunden" vorgeschlagen werden sollen. Zuerst werden in möglichst weiten Gedankenflügen Ideen gesammelt, die auf die Frage eingehen: Was hältst Du von (dieser Idee)? Meinst Du, dass(diese Schritte) in die von Dir gewünschte Richtung gehen?

Die vorgebrachten Ideen werden gesammelt und bewertet; einige werden von der Gruppe ausgewählt und weiter vertieft, ohne allzu ins Detail zu gehen. Es geht dabei darum, dem Kunden aufzeigen zu können, dass die Vorschläge auch praktikabel sind.

Zur Auswahl der interessantesten Ideen können verschiedene Methoden angewandt werden, so z.B. Punkte, Noten, intuitive Bewertung, Auswahl nach einem Bewertungsraster, in dem die Originalität, die Attraktivität und die Realisierbarkeit des Vorschlages bewertet werden. Diese Auswahl wird in der Folge dem "Kunden" vorgestellt. Dieser wird sich dann für jene entscheiden, die ihn am meisten ansprechen.

3. Teil

Im letzten Abschnitt werden diese Ideen weiter vertieft mit dem Ziel:

- Einen konkreten Vorschlag zur Durchsetzung auszuarbeiten
- jene Aspekte herauszuholen, die zusätzlich überprüft werden sollen
- die einzelnen Arbeitsschritte zur Konkretisierung zu planen
- einen Zeitplan zur Überprüfung der Arbeiten festzulegen.
- Schließlich eine Bewertung der Ergebnisse des Brainstorming vorzunehmen.

Bei der Bewertung der Lösungen sind vor allem zwei Aspekte wichtig:

Die PNI Analyse:

- Positiv
- Negativ
- Interessant

Die Ausarbeitung der positiven Aspekte eines Lösungsvorschlages ermöglicht es uns, größere Klarheit bei der Präsentation der Ergebnisse zu haben, wenn es darum geht, auch andere – die nicht den ganzen Denkprozess mitverfolgt haben – von der Qualität unserer Arbeit zu überzeugen. Wenn wir uns fragen: "Welche sind die positiven Auswirkungen unserer Idee? Werden auch andere Bereiche dadurch begünstigt? Können wir diese Ergebnisse auch auf eine andere Art und Weise erzielen?", können sich im Gedankenstrom auch weitere neue Ideen entzünden.

Wenn wir auf die negativen Aspekte fokussieren, können wir vielleicht auch Lösungen entwickeln, die deren Auswirkungen in Grenzen halten. Wir fragen uns: "Welche Schwachstellen, Mängel, Risiken, Gefahren... beinhaltet unser Vorschlag? Wie können wir für jeden problematischen Aspekt eine Lösung finden?"

Das Hervorheben der interessanten Aspekte dient dazu, deren Einsatzmöglichkeiten auch für andere Themen festzuhalten. "Welche sind nützliche Nebenprodukte unseres Vorschlages?"

Die Bewertung der Kräfte im Feld

Der Erfolg unseres Lösungsvorschlages hängt letztlich von vielen Faktoren ab; so z.B. von den Personen, die mit der Durchführung betraut sind, von den Resistenzen jener Menschen, deren Arbeit eine Veränderung erfährt, von der Reaktion der Kunden und der Nutznießer unser Dienste, von möglichen Geldgebern...

Jede Veränderung in einem Feld schafft auch Widerstände, weil sich das eingespielte Gleichgewicht der Kräfte verändert und sich einige der beteiligten Personen unsicher fühlen können. Auch hier ist der beste Zugang in Form einer Frage: "Wie kann man.... den Widerstand hier, die Schwierigkeit dort, die Eingrenzung auf dieser und jener Ebene lösen?"

Das Kreative Zuhören

Eine Schlüsselrolle spielt das "kreative Zuhören" während der Vorstellung des Themas: Durchschnittlich werden – je nach Sprechgeschwindigkeit - pro Minute 150 bis 200 Worte mitgeteilt. Das Gehirn hat jedoch die Fähigkeit bis ca. 1.000 Worte pro Minute aufzunehmen. Während wir aufmerksam zuhören, hat unser Gehirn noch großen Spielraum für alle möglichen Ablenkungen; für Ideen und Gedanken, die uns gleichzeitig durchqueren.

Wir hören also gleichzeitig unterschiedlichen Botschaften zu: Einerseits hören wir die Vorstellungen unseres "Kunden" an, andererseits verfolgen wird das Geplapper in unserem Gehirn. Einige neue Gedanken in uns entrollen sich durch das Zuhören der externen Worte. Wichtig ist das aufmerksame und urteilsfreie Beobachten beider Informationsquellen, da viele wichtige Schlüsselemente gefunden werden können.

Anmerkungen zum Setting:

Wie bei allen kreativen Arbeitsmethoden kommt dem Umfeld eine große Bedeutung zu; spielt sich das Brainstorming in einem Büroraum ab, werden sich jene mentale Strukturen stärker bemerkbar machen, die zu diesem Ambiente gehören.

Sinnvoll ist daher:

- Ein großer Raum, mit mehreren Tischen, damit auch die Arbeit in Kleingruppen möglich ist;
- Er soll bequem sein, gut beleuchtet und belüftet;
- Möglichst abgeschlossen, ohne Telefon und Handys.

Dazu braucht es:

- Eine oder mehrere Flipcharts
- Stifte
- Möglichst bunte Zettel für Ideen und Notizen
- Klebeband



“Die Verschärfung der Krisen, vor allem der Umweltkrise, sowie die Häufung von Pannen und Katastrophen aller Art lassen viele Betroffene darüber nachdenken, wie sie dazu beitragen können, sich gegen den drohenden Untergang zur Wehr zu setzen. Hier bietet sich die Methode der Zukunftswerkstatt an – als eine Methode verstärkter konstruktiver Mitwirkung bei der Lösung bedrängender Probleme. Das Versagen der grandiosen Zukunftsvisionen des Kapitalismus, des Sozialismus, der Technokratie, des Sozialstaats und der Weltregionen führte dazu, dass dezentrale, lokale und regionale Konzepte der Selbstbestimmung und Selbsthilfe als schneller erreichbar und durchsichtbarer für alle bekannt geworden sind.”

Robert Jungk / Norbert R. Müllert,
“Zukunftswerkstätten”, 1994, Seite 9)

Der Dialog

Der Dialog wurde vom Physiker David Bohm sozusagen “neu entdeckt”. Doch hat der Dialog eine alte Tradition, da er schon bei den nordamerikanischen Indianervölkern ein wesentlicher Bestandteil der Stammeskultur war.

Im Unterschied zur gewöhnlichen Diskussion geht es beim Dialog nicht darum, die anderen Teilnehmer an der Gesprächsrunde durch treffende Argumentationen zu überzeugen und damit den eigenen Standpunkt durchzusetzen.

Vielmehr geht es im Dialog um eine nach bestimmten Regeln verlaufende Gesprächsrunde, bei der im Austausch mit anderen ein synergisches Feld geschaffen werden kann. Dies geschieht dadurch, dass die Teilnehmer versuchen, eine ergebnisoffene Kommunikation aufrechtzuerhalten. Gedankengänge und Impulse der anderen Teilnehmer werden nicht beurteilt und nicht dazu benutzt, sich selbst zu äußern. Wenn der Teilnehmer einen Gedanken nicht teilen kann, lässt er ihn im Raum stehen, ohne ihn zu be/verurteilen. Mit der Zeit wird auch dieser Gedanke seinen Platz im gemeinschaftlich erarbeiteten Puzzle finden.



“Beim Dialog wird nicht gegeneinander gespielt, sondern miteinander. Im Dialog gewinnen alle!”

David Bohm

Der Dialog funktioniert mit einem Minimum an Regeln. Es geht bei diesen vor allem darum, einen Raum (“Container”) zu schaffen, um die Kommunikation offen zu halten, z.B.

- Andere Teilnehmer ausreden lassen, nicht unterbrechen
- Keine Zustimmung oder Verneinung äußern
- Aktives Zuhören üben
- Stille als etwas Positives erfahren und sich nicht gezwungen fühlen, etwas dagegen zu unternehmen.

Die Schaffung eines “Raumes“ hat deshalb eine wesentliche Bedeutung, weil es darum geht, dass alle Mitglieder der Dialogrunde vertrauensvoll und offen “loslassen“ können, was ansonsten als schwierig gilt, weil man sich von den Reaktionen und Bewertungen des Umfeldes fürchtet.

Ein Dialog hat in den meisten Fällen keine spezifische Tagesordnung – das Thema ergibt sich aus den Gedanken am Anfang der Runde. Die Themenstellung kann im Laufe des Gespräches wechseln oder auch wieder aufgegriffen werden.

Der Dialog funktioniert außerdem ohne Gruppenleitung: Zu Beginn der Treffen (die regelmäßig stattfinden sollten) hat der Moderator die Rolle des Dialogbegleiters. Er macht die Teilnehmer auf Prozesse aufmerksam, die innerhalb der Gruppe ablaufen. Doch mit der Zeit sollte der Moderator sich überflüssig machen.

Im Mittelpunkt des Dialogverfahrens steht der leere Raum. Er wird auch beim Setting betont: Die Teilnehmer kommunizieren in einem Stuhlkreis miteinander.

“In einem Dialog versuchen die Gesprächspartner nicht, einander gewisse Ideen oder Informationen mitzuteilen, die ihnen bereits bekannt sind. Vielmehr machen sie beide etwas gemeinsam, sie schaffen etwas Neues.”

David Bohm

“In einem Dialog versuchen die Gesprächspartner nicht, einander gewisse Ideen oder Informationen mitzuteilen, die ihnen bereits bekannt sind. Vielmehr machen sie beide etwas gemeinsam, sie schaffen etwas Neues.“ David Bohm

Der leere Raum erlaubt eine Gesprächsrunde, in dem die Teilnehmer nicht verpflichtet sind, etwas zu TUN. Sie müssen nichts entscheiden, nichts beurteilen, nichts sagen oder nicht schweigen.

Strenggenommen hat der Dialog “nur“ eine Absicht: Der Weg ist das Ziel. Indem die Gruppe auf Statuskämpfe und Feindseligkeiten, auf Urteile und “Überreden“ verzichtet, erreicht sie eine offene Kommunikation. Durch diese kollektive Partezipation – ein gemeinsames Denken – fließt das Denken zwischen den Teilnehmern. Durch kollektives Denken wird die Gruppe selbst zum kreativen Feld.

“Dialog bedeutet nicht, dass er nur zwischen zwei Menschen stattfindet, sondern ‘Dia’ bedeutet ursprünglich im Griechischen ‘durch’, und das Bild, das sich mir aufdrängt, ist ein Fluss der zwischen zwei Ufern dahinfließt. Das wichtigste ist der Fluss. Die zwei Ufer geben dem Fluss lediglich eine Form – der Fluss ist beiden Ufern gemeinsam”

(David Bohm, Die verborgene Ordnung des Lebens, Acquamarin – Verlag, Seite 54)

Es gibt neben dem oben beschriebenen generativen Dialog auch die Gesprächsform des strategischen Dialoges, der vor allem in Organisationen eingesetzt wird, um bestimmte Themen, die als schwierig betrachtet werden, möglichst tiefgehend zu durchleuchten. Etwa zu den Fragen: “Welche Art der Umstrukturierung würde unserer Organisation gut tun? – “Wohin wollen wir uns entwickeln?” – “Wo liegen die ‘Leichen im Keller?’“.... “Leichen” im Sinne der tiefersitzenden, verborgenen Themen, die als nicht-diskutierbar gelten, weil sie als zu brenzlich betrachtet werden.

Es geht jedoch bei allen Dialogformen (auch beim Zwiegespräch mit sich selber) letztendlich darum, die Fähigkeit zur emotionalen Distanz zu gewinnen; sich Zeit zum Nachdenken zu geben, jedes Urteil vorerst einmal in der Schwebelage zu halten; sich die Frage zu erlauben, ob das behandelte Thema auch aus einer anderen Warte heraus betrachtet werden könnte; die verschiedenen unterschiedli-

chen Stimmen in uns zu beobachten, die eigenen Ängste und Unsicherheiten; die Einstellung zu fördern, unvoreingenommen in ein Gespräch zu gehen und offen zuzuhören.

David Bohm hat die Methode des Dialoges mit dem Phänomen der Supraleitung verglichen. Bei normalen Temperaturen tanzen die Elektronen ungeordnet durch den elektrischen Leiter. Da sie ständig gegeneinander prallen, wird Widerstand erzeugt. Wenn aber die Temperatur genügend abgekühlt wird, beginnen sich die Elektronen zu ordnen und überwinden alle Hindernisse. Der elektrische Widerstand reduziert sich in Richtung Null und es entsteht der Effekt der Supraleitung. Ähnlich geschieht es auch bei vielen Veranstaltungen: Wenn im Feld alle Widerstände, die sich aus einer Kampf- und Verteidigungshaltung ergeben, abgekühlt sind, kann sich ein Gruppengeist entwickeln, aus dem kraftvolle neue Ideen erwachsen.

Bohm hat noch ein weiteres Beispiel dazu gebracht:

Gewöhnliches Licht wird “inkohärent” genannt, was bedeutet, dass es in alle möglichen Richtungen strahlt und die Lichtwellen nicht phasengleich sind, so dass sie nicht einschwingen. Aber ein Laser baut einen sehr konzentrierten Lichtstrahl auf, und der ist kohärent. Die Lichtwellen gewinnen an Kraft, weil alle in dieselbe Richtung gehen. Dieser Strahl kann alle möglichen Dinge bewirken, die gewöhnlichem Licht nicht möglich sind. Nun könnte man sagen, dass unser normales Denken in der Gesellschaft inkohärent ist – es geht in alle möglichen Richtungen, und die Gedanken widersprechen sich und heben sich gegenseitig auf. Aber wenn Menschen gemeinsam auf kohärente Weise dächten, hätten die Gedanken eine ungeheuerliche Macht.

Hartkemeyer und Dhority haben in ihrem sehr empfehlenswerten Buch zu den Geheimnissen des Dialoges (M. & J.F. Hartkemeyer und L. Freeman Dhority, *Miteinander Denken*, Klett-Cotta, 2001, Seite 78ff) eine Reihe von Kernfähigkeiten zum Dialog aufgelistet:

Die Haltung eines Lernenden verkörpern;

nicht als Wissende aufzutreten, sondern in einer Lernhaltung, die in uns den Raum schafft, unsere alten Denk- und Verhaltensmuster in Frage zu stellen.

Radikaler Respekt;

die andere Person in ihrer Wesensart als völlig gleichberechtigt zu betrachten und versuchen, die Welt auch aus deren Perspektive zu betrachten.

Offenheit;

sie bestimmt wesentlich den Erfolg des Dialoges. Erreicht wird ein Klima der Offenheit, wenn alle Gesprächspartner die Sicherheit haben, auf keinerlei Weise verletzt zu werden.

“Sprich vom Herzen... und fasse Dich kurz!”.

Dieses Prinzip wurde schon bei den Zusammenkünften der Indianer Nordamerikas angewandt. Lange, intellektuelle Wortspielereien nehmen Kraft und Spontaneität und können ehrliche, “vom Herzen kommende” Gedanken und Gefühle in den Hintergrund drücken. Im Dialog sollen jene Dinge zum Ausdruck kommen, die als besonders wichtig und wesentlich empfunden werden.

Zuhören:

Wenn die Teilnehmer einander mit offenen Herzen und offengelegter Bewertung zuhören, wird dies im Gegenzug auch den anderen ein vertrauensvolles Sprechen erleichtern und es ihnen ermöglichen, die Hintergedanken loszulassen.

Verlangsamung:

Wollen wir das Denken beobachten, müssen wir versuchen es zu verlangsamen. Dann erst bietet sich uns die Möglichkeit, unsere Reaktionen auf das Denken zu hinterfragen und alte Muster außer Kraft zu setzen.

Annahmen und Bewertungen suspendieren:

Unser Gehirn bewertet aufgrund der gespeicherten Informationen aus unserer Vergangenheit; wir bewerten aufgrund von Einstellungen und Annahmen, die manchmal auch in die Irre führen, weil sie vielleicht Aspekte außer acht lassen, die wir (noch) nicht sehen können. Daher soll im Dialog geübt werden, die bestehenden Annahmen offenzulegen und Urteile sozusagen in der Schwebe zu halten und dadurch sichtbar zu machen.



Zum Unterschied zwischen Dialog und Diskussion

Ziele	Wege
Dialog Kein konkretes Ziel, der Weg ist das Ziel, Erkenntnisse und Einsichten gewinnen, Lernfähigkeit, Kreativität, Vertrauen und Offenheit entstehen lassen	Dialog Eigene Meinungen und Annahmen mitteilen und zugleich zeitweilig außer Kraft setzen Nicht identifiziert Andere Meinungen nicht bewerten Eigenes Denken beobachten Absichtlos, spielerisch "kühl", entspannt
Diskussion Andere von einer Idee überzeugen, eine Entscheidung treffen, eine Lösung entwickeln, Konsens über das Vorgehen finden	Diskussion Eigene Meinungen und Annahmen darstellen und verteidigen Identifiziert Andere Meinungen bewerten Eigenem Denken verhaftet sein Absichtsvoll, ernst "warm" bis "erhitzt", angespannt

Was braucht es zum "Dialog"?

- Den gesicherten Raum des gegenseitigen Vertrauens ("Container")
- Den Begleiter (Zur Vorbereitung und Absicherung des "Containers")
- Die Klarheit über den Zweck und die Modalitäten des Ablaufes

Einige Grundlagen zum Dialog

- Wir haben in diesem Dialog kein konkretes Ziel. Wir haben vielleicht ein Rahmenthema, stehen aber nicht unter dem Druck, Ergebnisse zu produzieren. Es geht um nichts.
- Nehmen Sie jeden gleich wichtig. Sie können von jedem lernen.
- Teilen Sie ihre Meinungen und Annahmen offen mit. Sprechen Sie auch schwierige Themen an.
- Überlegen Sie, welche Annahmen Sie über die Einstellung, das Denken und Handeln der anderen im Zusammenhang mit unserem Thema haben. Teilen Sie sie mit.
- Setzen Sie ihre Meinungen und Annahmen zeitweilig außer Kraft. Identifizieren Sie sich nicht mit ihnen! Verteidigen Sie sie nicht.
- Wenn andere Meinungen oder Annahmen äußern, die den Ihren widersprechen, dann beobachten Sie Ihr Denken und Ihre Gefühle. Bleiben Sie entspannt. Bewerten Sie die Meinungen und Annahmen der anderen nicht als richtig oder falsch. Jede Meinung und Annahme hat ihre Gültigkeit.
- Teilen Sie mit, welche Beobachtungen und welche Logik zu Ihren Meinungen und Annahmen geführt haben. Unterscheiden Sie bewusst zwischen Beobachtungen und Schlussfolgerungen.
- Ermutigen Sie andere, Lücken in Ihrem Denken aufzudecken und andere Sichtweisen zu präsentieren.
- Erforschen Sie auch die Hintergründe der Meinungen und der Annahmen der anderen. Fragen Sie nach, welche Beobachtungen sie zu ihren Meinungen gebracht haben. Fragen Sie, fragen Sie, fragen Sie.
- Seien Sie aufmerksam!

*Imagination
ist wichtiger
als Wissen.*

(Albert Einstein)



Das "Café Débat"

Das "Café Débat" kann als europäisches Beispiel für die konkrete Anwendung kreativer Felder in der Praxis gelten – obwohl es nicht in den klassischen Rahmenbedingungen stattfindet.

In vielen Ländern Mitteleuropas ist es vor allem in der Zwischenkriegszeit bereits fester Bestandteil des Lebens geworden, sich mit Freunden und Bekannten in einem Kaffeehaus zu treffen und zu diskutieren. Dabei reichen die Themen von den neuesten politischen Ereignissen über die fachmännische Analyse der neuesten Literatur zu den Anekdoten aus Betrieb und Nachbarschaft bis hin zu philosophisch-theologischen Disputen.

Diese Kultur des Austauschs fand sich z.B. in Wien oder Prag, wo sich auch die Kultur des "Stammtisches" im eigentlichen Sinn entwickelte. Schriftsteller, Kritiker und Leser – aber auch gänzlich "Unbeteiligte", wie Prostituierte, Händler oder gewöhnliche Barbesucher – trafen sich praktisch jeden Abend zu einem abschließenden Trunk im Kaffeehaus. Dort wurde gearbeitet, diskutiert, argumentiert – viele Ideen zu neuen Theaterstücken oder literarischen Werken entstanden auf diesem heterogenen, fruchtbaren Boden.

Auch in Italien trafen sich lokale und international bekannte Künstler regelmäßig im "Caffè Greco" in Rom.

In Frankreich wiederum bestanden früher die "Café philosophique", wo sich Literaten und Studenten trafen, um z.B. die Abschlussarbeiten durchzusprechen.

In den 70er Jahren experimentierte der Psychotherapeut Michel Lobrot mit den ersten "Café Débat" in Paris. Er hatte die Methode nach Rogers, die ganz auf die Person des Patienten konzentriert ist, weiterentwickelt zur "Nicht-eingreifenden Direktivitäts-Methode". Innerhalb kurzer Zeit wurden die

"Café Débat" zu einem fixen Treffpunkt in Paris und wurden über ein Jahrzehnt lang regelmäßig durchgeführt.

Der Mediator Thierry Bonfanti, ein Kollege von Lobrot, führte vor einigen Jahren das "Café Débat" in Trient ein. Die Treffen finden jeden Monat in einem zentral gelegenen Café in der Altstadt von Trient statt.

Im Juni 2002 wurde unter Bonfantis erfahrener Leitung auch ein erster Versuch eines "Café Débat" in Bozen durchgeführt. Das Ergebnis war vielversprechend genug, um auch in Zukunft weitere "Café Débats" zu organisieren

Zutaten:

Zur Organisation eines "Café Débats" nehme man

- eine Bar oder ein Café mit größeren Räumlichkeiten in einer zentralen Lage
- einen Zeitrahmen, der ein entspanntes Dialogieren möglich macht z.B. abends nach dem Essen
- eine kleine Startgruppe von ca. 15-25 Personen, die den Dialog aktivieren werden
- eine (unbegrenzte) Anzahl an Personen, die "nur mal kurz ,reinschnuppern wollen"
- einen Moderator oder "facilitator"

Zubereitung eines "Café Débats":

"Ob ein "Café Débat" erfolgreich war oder nicht, zeigt sich in der Reaktion der Teilnehmer. (...) Erfolgreich heißt, dass die Teilnehmer ein Gefühl der Befriedigung und Bereicherung mit sich nehmen, wenn sie – oft lange nach dem offiziellen Ende des Treffens! – auseinander gehen."



Wie der Name schon sagt, finden die Treffen in einem zentral gelegenen Café statt – einem denkbar “offenem” Ort des städtischen Lebens. Zeit und Ort werden so gewählt, dass möglichst viele unbeteiligte Barbesucher zu erwarten sind. Eine kleine Gruppe wird explizit zu dem Treffen eingeladen, dann kann jeder Barbesucher daran teilnehmen und kommen oder gehen, wie es ihm beliebt.

Beim “Café Débat” gibt es keine festgelegte Themen: Zu Beginn schlagen die Teilnehmer Themen vor, danach wird abgestimmt.

Genau in dieser Anfangsphase ist die Hilfe des Moderators notwendig, damit die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Thema keine Spannungen hervorruft. Im restlichen Verlauf hält sich der Moderator im Hintergrund, ohne offensichtlich einzugreifen. Trotzdem hält er das kreative Feld offen und die Kommunikation am Fließen, indem er z.B. die Äußerungen der Teilnehmer widerspiegelt und Schlüsselworte aufgreift, die sonst vielleicht verloren gegangen wären. Er stellt außerdem sicher, dass alle Teilnehmer sich äußern können und weder unterbrochen werden noch den Austausch monopolisieren.

Der Moderator wendet die Techniken der kreativen Felder und der Mediation an. Er muss dabei selbst sehr flexibel bleiben – die Richtung, in die sich die Gruppe entwickelt, ist nicht vorhersehbar!

Da das “Café Débat” im wahrsten Sinn des Wortes “offen” ist, können auch Menschen teilnehmen, die normalerweise nicht als ideale Gesprächspartner angesehen werden ... z.B. Menschen mit spezifischen Problemen, Betrunkene oder besonders schwierige, streitsüchtige Charaktere. Aber gerade diese Anmerkungen von “außen” geben der Gruppe Gelegenheit, die eigenen Sichtweisen zu überdenken und andere – neue! – Wege zu beschreiten.

Ziel des “Café Débats” ist es, die Kanäle der Kommunikation zwischen Menschen im städtischen Bereich zu reaktivieren. Die Treffen schaffen eine Möglichkeit, soziale Kontakte aufzubauen, die außerhalb des alltäglichen Schemas liegen. Mit der Zeit entsteht durch das “Café Débat” eine Kultur des Dialogs.

“Ob ein “Café Débat” erfolgreich war oder nicht, zeigt sich in der Reaktion der Teilnehmer. (...) Erfolgreich heißt, dass die Teilnehmer ein Gefühl der Befriedigung und Bereicherung mit sich nehmen, wenn sie – oft lange nach dem offiziellen Ende des Treffens! – auseinander gehen.”

Thierry Bonfanti, Mediator

Mediation

Unter Mediation versteht man normalerweise eine Methode, um Konflikte zwischen zwei oder mehreren Streitparteien nachhaltig zu lösen. Die Lösung wird normalerweise von allen Parteien akzeptiert, weil sie gemeinsam, freiwillig und selbstbestimmt diese Lösung erarbeitet haben.

Mediation kann aber auch präventiv eingesetzt werden, wenn möglicherweise Spannungen durch unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Weltanschauungen entstehen könnten. Durch ein Zusammentreffen, das durch einen Mediator erleichtert wird, kann Raum geschaffen werden für ein Kennenlernen der verschiedenen Sichtweisen und Bedürfnisse. So kann die Mediation Missverständnissen vorbeugen und eine Verhärtung der Fronten vermeiden.

Vorteil der Mediation: In allen anderen Verfahren zu Regelung von Konflikten trifft ein externer überparteilicher Dritter (z.B. Richter) die Entscheidung über die Lösung des Konfliktes. Dabei wird es immer jemanden geben, der mit genau dieser Lösung unzufrieden ist, weil sie über die Köpfe hinweg getroffen wurde.

Bei der Mediation wird versucht, die Bedürfnisse hinter den geäußerten Interessen hervorzuheben. Die Teilnehmer werden unterstützt, selbst eine konsensuelle Lösung für den Konflikt zu finden.

Eine Mediation kann in fast allen Lebensbereichen mit Erfolg eingesetzt werden. Einerseits wurde sie in kleinem Kreis wie Familie, Schule oder Betrieb angewandt. Andererseits auch in Politik, Umweltpolitik, Integration und Immigration.

Die Mediation hat das Ziel:

- Konflikte zu lösen
- Konflikten vorzubeugen
- Raum für echten Dialog zu schaffen
- Kooperation und Partezipation zu fördern
- Entscheidungsfindung zu erleichtern
- Konsens zu schaffen
- Kommunikation zu fördern

Letztendlich dient die Mediation dazu, eine Kultur des Dialogs zu fördern und auf eine friedliche Konfliktlösung hinzuarbeiten.

Vorteil der Mediation:

In allen anderen Verfahren zu Regelung von Konflikten trifft ein externer überparteilicher Dritter (z.B. Richter) die Entscheidung über die Lösung des Konfliktes. Dabei wird es immer jemanden geben, der mit genau dieser Lösung unzufrieden ist, weil sie über die Köpfe hinweg getroffen wurde.

Bei der Mediation wird versucht, die Bedürfnisse hinter den geäußerten Interessen hervorzuheben. Die Teilnehmer werden unterstützt, selbst eine konsensuelle Lösung für den Konflikt zu finden.

Was hat Mediation mit den kreativen Feldern zu tun ...?

Durch die Techniken der Mediation wird ein Raum geschaffen, in dem jeder sich ausdrücken kann – zeitlich und inhaltlich gleichberechtigt mit allen anderen Teilnehmern.

Ein guter Moderator kreativer Felder ist zwangsläufig auch ein guter Mediator – er sorgt einerseits für die geeigneten organisatorischen und logistischen Rahmenbedingungen. Andererseits hält er die Kommunikation im Fließen: Gemeinsam mit den Teilnehmern legt er konsensuelle Grundregeln fest, damit ein gleichberechtigter, echter Austausch stattfinden kann (z.B. keine Unterbrechungen, keine Experten/Laien, ...).

In der Mediation wird vor allem mit zwei Techniken gearbeitet:

EMPOWERMENT

= Befähigung: Jeder Teilnehmer wird mit Unterstützung des Mediators befähigt, Wünsche und Bedürfnisse zu äußern, die hinter seinen Interessen liegen.

RECOGNITION

= Anerkennung: Jeder Teilnehmer hört den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der anderen zu und respektiert sie. Wenn sie sich von den eigenen unterscheiden, dann werden sie nicht verurteilt, sondern "in der Schwebe" gehalten.

Schon allein durch diese beiden Techniken ergeben sich bei den Teilnehmern neue Perspektiven, eine Verschiebung der Wahrnehmung – ein soziales Lernen für alle Beteiligten.

Die zentrale Fähigkeit eines Mediators ist die des aktiven Zuhörens.

Das aktive Zuhören

Schweigen (Zeit lassen, Rhythmus regeln)

Zusammenfassende Formulierungen

Umkehrungen: Argumente im Hintergrund "nach vorne" bringen

moralische Unterstützung

("Ich verstehe Dich, sprich weiter ...")

Eingriffe von Seiten des Mediators:

Nichtverbale Signale (Nicken, Augenkontakt)

Wiederholungen

offene Fragen

Klärungen ("Sie meinen also, ...?")

Die größten Erfolge erzielt dabei nicht die Technik des Provozierens, sondern vielmehr die des Widerspiegelns. Der Mediator verwandelt sich quasi zu einem Spiegel der Anmerkungen der Teilnehmer. Er erlaubt dem Sprechenden dadurch, seine Gedanken zu ordnen und eventuell zu ergänzen.

Dieser Spiegel kann verbal oder nicht-verbal sein. Bei einer verbalen Widerspiegelung versteht der Sprechende, was von seinen Worten bei den anderen wirklich angekommen ist. Schlüsselworte können wieder aufgegriffen werden.

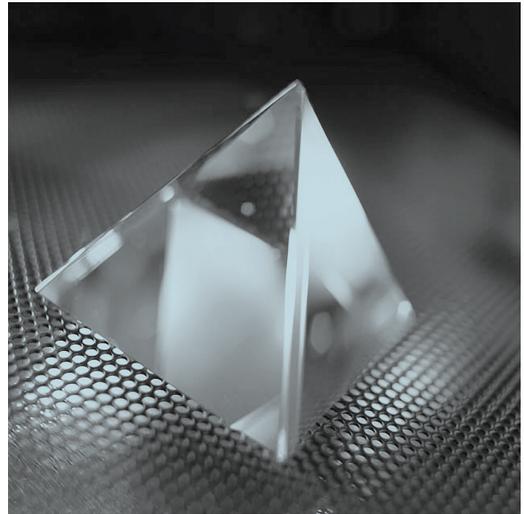
Ziel dieser Widerspiegelungen ist es, den Teilnehmer zu einer ihn befriedigenden Äußerung zu befähigen und die Gruppe dazu zu befähigen, diese Anmerkung anzuerkennen.

Die Zukunftswerkstatt

“Die Zukunftswerkstatt ist ein Ort des demokratischen Diskurses, an dem nach einem Jahrhundert der technischen Erfindungen “soziale Erfindungen” und Experimente erdacht und ausprobiert werden können. Ein Ort, an dem sich die vernachlässigte soziale Phantasie entfalten soll. Ein Treffen für Menschen, die Einfluss auf die Gestaltung ihrer Zukunft nehmen wollen!”

Robert Jungk

Die Zukunftswerkstatt wurde von Robert Jungk bereits in den sechziger Jahren entwickelt. Sie gilt als Werkzeug zur Freisetzung von Kreativität und zur Erfindung positiver Zukunftskonzepte. Durch ihre einfache Grundstruktur können Einzelne, Gruppen und Organisationen ein Kreatives Feld aufbauen und zu Problemlösungen kommen.



Dabei bleibt das Ergebnis zieloffen, da bisher ungeahnte kreative Ressourcen angetastet werden und unbekannte Gruppenprozesse ablaufen – man kann nicht vorher wissen, was daraus entsteht!

In der Zukunftswerkstatt gelten alle Teilnehmer als gleichberechtigte Experten zur Lösung eines Problems – alle bisherigen Zuständigkeiten, Abhängigkeiten und Hierarchien sind zeitweise aufgehoben. So kann verdrängtes und verschüttetes Wissen an die Oberfläche gelangen. Dabei muss die Gruppe lernen, die IN DER GRUPPE vorhandenen Ressourcen als Informationsquelle zu erschließen.

Nur so ist es möglich, dass ALLE eine differenziertere Sicht des Problems erhalten. Außerdem spüren alle Teilnehmer, dass sie einen aktiven Beitrag an der Lösung eines Problems leisten können. Die oft zersplitterten, zerstrittenen Einheiten konzentrieren sich auf eine gemeinsame Problemlösung.

Im Zentrum der Zukunftswerkstatt steht also ein Prozess der Begegnung, des Austausches und der Informationsverarbeitung, der sich auf eine zentrale Aufgabe konzentriert.

Die klassische Zukunftswerkstatt nach Jungk läuft in drei zentralen Phasen ab:

- 1) Kritikphase : Hier wird – wie der Name schon sagt – Kritik geübt. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens seine Kritik anzubringen. Dabei müssen die Teilnehmer durch den Moderator angeregt und befähigt werden, ihre Kritik in Worte zu fassen und anzubringen. Die Methoden zur Sammlung dieser Kritik gehen vom einfachen Aufschreiben der einzelnen Beiträge zu ausgeklügelten Moderationstechniken. Wichtig ist dabei schlussendlich nur, dass einerseits alle Teilnehmer eine der Gruppe gemeinsame Problemdiagnose besitzen. Andererseits hat diese Kritikphase häufig einen befreienden Effekt, weil man/frau "es" endlich einmal hat sagen können! Erst wenn man/frau von dieser Altlast befreit ist, kann es zur schöpferischen Kreativität kommen.
- 2) Phantasiephase: Unterstützt durch verschiedenste Methoden der Kreativitätsförderung sollen die Teilnehmer hier utopistische Phantasien und Visionen entwickeln. Besonders nach der Kritikphase wirkt diese Phantasiephase oft als befreiender, euphorischer Augenblick.

Die Teilnehmer haben oft Schwierigkeiten, ihre Denkschablonen, fixierten Vorstellungen und mentale Routine aufzugeben und sich dem freien Phantasieren eines Träumers zu überlassen. Diese Probleme können durch verschiedene Methoden überwunden werden – so ist es z.B. möglich, sich gedanklich in eine zukünftige Epoche (Jahr 2222) zu versetzen, in der ALLES MÖGLICH ist. Wie stellt der Teilnehmer sich jetzt seine Umgebung, seine Welt vor?

Wichtig ist dabei, dass Einwände vom Moderator und von anderen Teilnehmern absolut verboten sind. Es gibt kein "Ja, aber ..." und kein "Das ist doch nicht möglich/richtig!". Es darf sie nicht geben - und im Zuge der Phan-

tasiephase werden auch die Einwände im Kopf immer weniger, bis die Teilnehmer ganz in ihrer Vision aufgehen. In der Phantasiephase kommt es zu einem radikalen Perspektivenwechsel.

In einer gelungenen Phantasiephase werden die Visionen von den Teilnehmern in gegenseitiger Anregung in einem Dialogprozess entworfen. Zukunft wird also als gemeinsamer Prozess erfahren.

- 3) Umsetzungsphase : Kritik und Visionen sollten wenn möglich in konkreten Umsetzungsplänen münden. Das geschieht am Besten, indem die Teilnehmer von ihrer Phantasiephase ausgehen und sich einen Zeitraster stellen: Bestimmte Punkte sollten langfristig, andere mittelfristig und wieder andere innerhalb kurzer Zeit umgesetzt werden. (Daraus ergibt sich außerdem noch eine Prioritätenliste der Gruppe.)

In Kleingruppen erarbeiten die Teilnehmer Projektskizzen und einen möglichst detaillierten Umsetzungsplan mit Teilschritten und klaren Verantwortlichkeiten (wer übernimmt was?).

Wenn die Zeit nicht ausreicht, organisieren sich die Arbeitsgruppen zu den einzelnen Projekten selber und bestimmen autonom ihre zukünftige Arbeitsweise. Sie legen Termine fest und die Arbeitsschritte, die bis dahin von jedem erfüllt werden sollen.

Es kommt vor, dass in Wirklichkeit gar keine reelle Veränderungsbereitschaft besteht und dass Gruppen – nach Ablauf der drei Phasen – feststellen, dass sie gar keine Veränderung wünschen. In diesem Fall kann die Zukunftswerkstatt (vor allem die Kritikphase) als Feedback-Instrument verwendet werden: Den Teilnehmern wird dadurch deutlich gemacht, dass sie selbst dazu beitragen, diese Situation aufrecht zu erhalten.

“Blitzlicht”:

Gemeint ist damit eine “blitzartige” Auswertung der Zukunftswerkstatt, bzw. eine Abfrage zur Stimmungslage in der Gruppe. Reihum geben alle Teilnehmer einen Kurzkomentar zu ihren Eindrücken und ihrer Stimmung am Ende der Werkstatt.

Die Zukunftswerkstatt kann immer dort eingesetzt werden, wo es darum geht, die Teilnehmer zu befähigen, bestimmte Situationen in der eigenen Lebens- und Arbeitswelt zu hinterfragen, eine Vision der Veränderung zu entwickeln und konkrete Schritte zur Umsetzung auszuarbeiten. Die drei Schritte: Kritik – Vision – Umsetzung erlauben es, eine Zukunft zu (er-)finden, die den menschlichen Bedürfnissen nach Selbstbestimmung und Selbstgestaltung entspricht.

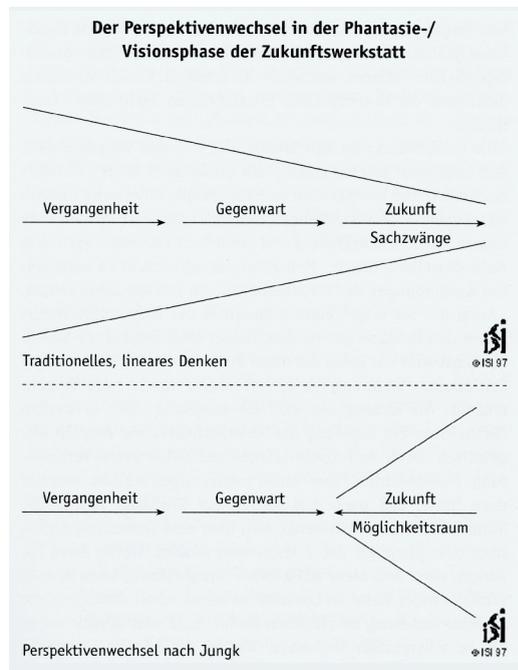
Diese Methode erlaubt es mit bescheidenen Mitteln, die im Feld vorhandenen Ressourcen, Informationen und Potentiale zu wecken und zusammenzuführen; gleichzeitig wird dadurch eine flexible, lernfähige Struktur geschaffen, die im erweiterten Feld der Gemeinschaft als Motor der Veränderung wirken kann und ein wertvolles Instrument zur Stärkung und Mobilisierung der kreativen Phantasie der Bürger darstellt.

Die Werkstatt ist ein offenes Feld, in das die Teilnehmer all jene Informationen hineingetragen, die sie in ihrem Umfeld, ihrer Lebenserfahrung, ihrer Ausbildung gesammelt haben. Diese Informationen bewirken nicht nur einen breiten Informationsaustausch und dementsprechend auch eine Erweiterung der Wissensbasis in jedem einzelnen Teilnehmer; sie ermöglichen auch die kreativen “Quantensprünge”, die sich dann ergeben, wenn in der Phantasiephase das visionäre Brainstorming beginnt.

Diese Phantasiephase ist – vor allem in der Zukunftswerkstatt mit Erwachsenen - oft deshalb schwierig, weil eingefahrene Denkmuster und innere Hemmschwellen den freien Ausdruck der eigenen Sehnsucht, der Tagträume, der visionären

Hoffnungen behindern. Wenn diese Blockaden aber überwunden sind, kommt meist eine erstaunliche Kreativität zum Ausdruck.

Das folgende Schaubild macht deutlich, wie in der Visionsphase der Zukunftswerkstatt das traditionelle, lineare Denken einen Perspektivenwechsel erfährt.



Das erste Bild zeigt die Entwicklung des sogenannten Sachzwangdenkens: Die Einsichten und Erfahrungen, die wir aus der Vergangenheit angehäuft haben, sind die Grundlage für unsere Einschätzung der Zukunft. Die Zukunft wird folglich als eine “logische Konsequenz” der Vergangenheit betrachtet. Dies bewirkt eine Eingrenzung unseres Blickwinkels und dementsprechend haben wir eine Vision von Realität, die aufgrund der angenommenen Sachzwänge in einen engen Rahmen gesteckt wird.

Im Kapitel über das Kreative Feld sind wir von der Annahme ausgegangen, dass unser Bewusstsein, unsere Visionen und unsere Gedanken die Realität bestimmen. Welches Bild der Zukunft entsteht aus einer Haltung, die von Sachzwängen, erwarteten Mängeln und Schwierigkeiten ausgeht?

Wie im zweiten Schaubild dargestellt, heben wir in der Phantasiephase all das auf, was wir als "realistisch" betrachten; wir stehen zu unseren Träumen und beurteilen sie nicht. Damit schaffen wir einen Raum für unbegrenzte Potentiale, in dem sich Realität neu entwickeln kann. In diesem "Möglichkeitsraum" entrollt sich eine Vielzahl von "Zukünften", von denen in der Folge jene ausgewählt werden, die in der Gruppe am meisten Resonanz wecken. Die Umsetzungsphase erlaubt es, das neue Bild, den Traum, die Intuition einer "anderen Zukunft" auf den Boden der Realität zurückzuholen.

Zur Rolle der Moderatoren

Sie haben die Funktion eines "sanften Geburtshelfers", der nicht mit der Geburtszange operiert, sondern mit viel Feingefühl seine "Instrumente" einsetzt und für eine leichte Geburt der Gedanken, Ideen, Phantasien sorgt. Seine Hilfsmittel sind Fragen, Eingehen auf die Gruppe und behutsames Bestärken von Ansätzen. Er ist Anreger, Stütze und Hilfe zugleich. Sein Ziel ist es, die Gruppe zu überraschenden, möglicherweise völlig ungewohnten und vorher nicht gesehenen Lösungen zu führen. Er gestaltet quasi das notwendige Umfeld, in dem soziale Erfindungen, Innovationen usw. erst aufzublühen vermögen. Dabei achtet er auf die Einhaltung der Spielregeln, ohne die Gruppe zu sehr zu gängeln.

Wichtige Prinzipien der Zukunftswerkstatt, kurz zusammengefasst:

- Diskussionen und Anregungen schriftlich festhalten
- Stichworte visualisieren (Kärtchen – Papierbogen – Flipchart)
- Alle denken, diskutieren, schreiben mit
- Es werden möglichst viele Stichworte produziert und Assoziationen geweckt
- Gegensätzliches wird nicht ausdiskutiert, sondern in der Schwebelage gehalten
- Alle Beiträge sind gleichviel wert, hierarchiefreier Diskussionsprozess
- Integration von logischen und intuitiven Zugängen ins gestellte Thema
- Wechsel von Kleingruppenarbeit und Plenum
- Abwechseln von Divergenz (Öffnung) und Konvergenz (Auswahl/Vertiefung)
- Kreatives Klima, spielerisch, persönlich gelebt, fokussiert...

Einige Beispiele zu den Einsatzmöglichkeiten der Zukunftswerkstatt:

- Kreativitätsförderung, Entwicklung von neuen Ideen, Projekten, Produkten
- Initiativen zur Förderung der Lebensqualität in Stadtvierteln und Betrieben
- Ausarbeitung von Kampagnen in Gewerkschaften und Sozialverbänden
- Entwicklung von Visionen für Vereine und Gemeinschaften
- Belebung der konstruktiven Mitarbeit in Arbeitsgemeinschaften und Büros
- Interkulturelles Lernen
- Förderung der Demokratie und Bürgerbeteiligung

“Für mich ist die Veränderung der Gesellschaft immer wieder ein Generalthema: Was können wir aus der momentanen Krisensituation lernen? Wie weit müssen wir die Wirklichkeit verändern, nicht nur der Gesellschaft, auch der Technik, auch der Wirtschaft? Also das Wesentliche ist, dass man in den Zukunftswerkstätten Veränderung als etwas Notwendiges schätzen lernt und vor Veränderungen keine Angst mehr hat”

“ So meine ich, dass die Gesellschaft keineswegs fertig ist, (...) dass diese vielen unterdrückten, nie ins Spiel gekommenen Kräfte der vielen Menschen, die an viel zu frühen Momenten abschalten, ausschalten, nur noch mitlaufen, dass dieser enorme Schatz, der in Milliarden Menschen steckt, dass der gehoben wird. Das ist meine große Sehnsucht und ich glaube, dass sie möglich ist.”

Robert Jungk,
in einem Interview mit Olaf Axel Burow.



Kreative Arbeit mit Großgruppen

Open-Space-Meetings und Zukunftskonferenzen gelten als Großveranstaltungen, weil die - im Vergleich zu Kreativen Teams oder Kleingruppen - hohe Anzahl an teilnehmenden Personen eine direkte Kommunikation zwischen allen Beteiligten nur mehr bedingt erlaubt.

Wenn mehr als 30 Teilnehmer mitmachen, entstehen andere Gruppendynamiken, vor allem dann, wenn es um brenzlige bzw. emotional stark beladene Themen geht. Je größer und anonymere die Gruppe ist, desto archaischer ist das Gefühlspotential und dementsprechend problematischer wird die "Kontrolle" des Feldes.

Daher ergeben solche Veranstaltungen auch viel mehr Arbeit und Vorbereitung als beispielsweise eine Zukunftswerkstatt und eine Dialogrunde.

Wie Roswita Königswieser in ihrem Buch "Das Feuer großer Gruppen" (1) treffend beschreibt, haben solche Veranstaltungen vor allem dann eine besondere Bedeutung, wenn es darum geht, in Organisationen Veränderungsprozesse einzuleiten. Denn dazu haben die Kleingruppen eine zu geringe Reichweite und erreichen die "kritische Masse" nicht, um einen breiten Kommunikationsprozess einzuleiten. Gleichzeitig erlauben große Veranstaltungen die Freisetzung von positiver Energie, vor allem bei der Erarbeitung neuer Leitbilder und Visionen. Wenn es innerhalb der Organisation besondere Schwierigkeiten gibt (Umstrukturierungen, problematische Marktsituationen, Spannungen zwischen unterschiedlichen Gruppen usw.) sollen die Ursachen erkannt und offen bearbeitet werden. Es geht also nicht darum, lediglich Zuvorsicht und Visionen zu vermitteln, sondern auch Probleme aufzuarbeiten. Allerdings erfolgt dies nicht im konventionellen Sinne nach dem Motto: "Finde und analysiere die Wurzel des Übels und eliminiere sie", sondern es geht zuallererst darum, gemeinsam die verbindende Vision auszuarbeiten;

erst wenn es diese "hohen Gedanken" und das Gefühl für das gemeinsame Anliegen gibt, sollen ohne Schönfärberei die unterschiedlichen Wahrheiten ausgesprochen werden und ein gemeinsamer Ausweg erarbeitet werden.

Großveranstaltungen sind vor allem in folgenden Situationen angebracht (2):

- Multiplikatoreffekt der Teilnehmer nutzen
- Beitrag zur Kulturveränderung leisten
- Viele Menschen gleichzeitig erreichen
- Akzeptanz hinsichtlich Veränderungsprozessen erhöhen
- Durchbrechen der üblichen Informations- und Kommunikationsmuster
- Gemeinschaftserlebnis ermöglichen
- Wissen (besonders impliziertes) generieren
- Energearbeit leisten, Vitalisierung des Systems
- Resonanzen des Gesamtsystems einholen.

(1) Roswita Königswieser/Marion Keil (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen, Konzepte Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*, Klett-Cotta-Verlag, 2000

(2) Ebenda, Seite 31

Es gibt – wie in den folgenden Abschnitten zum Open-Space und zur Zukunftskonferenz deutlich wird – unterschiedliche methodologische Schwerpunktsetzungen im Rahmen solcher Großveranstaltungen. Dennoch gibt es einige zentrale Prinzipien, die allen gemeinsam sind. Wir gehen ausführlicher darauf ein, weil sie all jenen, die ein Kreatives Feld schaffen wollen, wichtige Anregun-

gen geben, wie mentale Modelle hinterfragt und damit Fehler vermieden werden können. Natürlich wird es in der praktischen Durchführung solcher Großveranstaltungen immer wieder die Notwendigkeit zu Kompromissen geben, doch sollten die wesentlichen Eckpfeiler Kreativer Felder dabei nicht aus einer konventionellen Geisteshaltung heraus gestrichen werden.

Konventionelles Denken



Neues Denken

Veranstaltungen sollen von den wesentlichen Hierarchien geplant werden

Eine bunt zusammengesetzte Projektgruppe plant nach neuen Grundregeln, nach dem Motto: "Die Veränderung beginnt hier und jetzt – bei uns".

Ein auf die Minute genaues Programm wird erstellt

Geplant wird das Grundkonzept, Rahmenbedingungen und das Grobdesign; darüberhinaus wird dem Prozess vertraut.

Den Teilnehmern soll etwas geboten werden, sie verhalten sich passiv; wichtig ist, dass Unvorhergesehenes in Grenzen gehalten wird

Wir tun alles mögliche, um eine aktive, spontane Beteiligung zu fördern.

Veranstalter und Referenten sind für das Gelingen verantwortlich; man muss straff moderieren

Die Gruppe (jeder einzelne) ist verantwortlich; Menschen wollen für sich und ihr Umfeld Verantwortung übernehmen

Großveranstaltungen benötigen eine Autoritätsfigur, die Chaos verhindert

Die erfolgreichsten Veranstaltungen haben ein hohes Maß an Selbstorganisation.

Die Musik spielt vorne. Die Kommunikation geht vom Podium zum Publikum

Aktiviere Gespräche zwischen den Teilnehmern. Sorge für einen möglichst tiefen Dialog.



Experte und Vortragende sollten möglichst auf alles eine Antwort wissen und Sicherheiten vermitteln

Experten sind meistens langweilig; sie sollten Impulse setzen und zum Gedankenaustausch animieren.

Zeit ist kostbar und muss zielorientiert eingesetzt werden; Pausen sind unproduktive Zeit

Plane genügend Zeit für Pausen ein, für Kommunikation zwischen den Leuten, weil dies das Arbeitsklima fördert.

Es geht darum, die Wurzel des Übels zu analysieren und zu eliminieren. Nur so kann das Problem gelöst werden. Veränderung ist immer ein zielorientierter Prozess.

Baue die Veranstaltung so auf, dass auch Gefühle, Körperlichkeit und Sinnlichkeit zum Schwingen kommt. Um eine kreative Atmosphäre zu erreichen, muss es emotional und menschlich zugehen.

Verlasse niemals die Ebene des analytischen Denkens (der linken Gehirnhälfte); arbeite mit Vorträgen, Folien, Unterlagen. Sorge dafür, dass eine geschäftliche Atmosphäre vorhanden ist.

Es geht zuallererst darum, eine Vision von einer guten gemeinsamen Zukunft zu haben, die von möglichst vielen geteilt wird. Durch das gute Ausschöpfen vorhandener Ressourcen lösen sich viele Probleme oft von selbst. Veränderung ist kein linearer, sondern ein zirkulärer, permanenter Prozess.

Mit mehr als 20 Personen kann man nicht interaktiv arbeiten. Teile die Leute in Untergruppen, und lass sie getrennt in ruhigen Räumen arbeiten

Man kann mit mehreren hundert Leuten interaktiv arbeiten. Wenn du sie in Untergruppen teilst, sollten sie trotzdem alle in einem Raum arbeiten; das erhöht die gesamte Energie und das Gefühl, einer Gemeinschaft anzugehören.

Sorge für professionelle Technik: Folien, Videos, Dias usw. Pausen und Essen sind nicht wichtig

Achte darauf, dass die Technik nicht dominiert. Leute erinnern sich nicht an Hochglanzfolien, sondern an die geknüpften Beziehungen. Essen und Trinken bedeuten nicht nur Nahrungsaufnahme, sondern bieten Gelegenheit zu Begegnung und gemeinsamen Erleben.

(Erstellt nach den von Leith und Königswieser ausgearbeiteten Konzepten)

Das "Open-space" Forum

Der Organisationsberater Harrison Owen beschäftigte sich jahrelang mit der Organisation von internationalen Konferenzen und Seminaren. Bei Umfragen stellte er zu seiner Überraschung fest, dass den Teilnehmern vor allem die Pausen im offiziellen Veranstaltungsrahmen in Erinnerung geblieben waren: Die wirklich anregenden Gespräche, die persönlichen Kontakte und interessanten Einblicke ergaben sich eher zufällig und ungeplant in Seitengesprächen und Kaffeepausen.

"Durch die "Open-Space-Technology" wird die Synergie und die Beteiligung einer guten Kaffeepause mit den Aktivitäten und den Ergebnissen einer guten Konferenz verbunden." Olaf-Axel Burow in "Ich bin gut – wir sind besser"

Harrison Owen zog daraus eine radikale Konsequenz: Er entwickelte ein Verfahren der Konferenzgestaltung, das den Bedürfnissen der Teilnehmer den größtmöglichen Raum öffnete – die "Open-Space-Technology".

Die Prinzipien des Open-space:

1. Es beginnt, wenn es beginnt
2. Wer immer auch teilnimmt, es sind die richtigen Leute
3. Was immer auch geschieht, es ist o.k.
4. Es endet, wenn es zu Ende ist



Kernpunkte der "Open-Space-Technology" sind der Verzicht auf Kontrolle und fertiges Design. Einzig ein einfacher Rahmen und eine ungefähre zeitliche Struktur sind vorgegeben.

Es gibt keine Tagesordnung – die Teilnehmer organisieren sich rund um ein zentrales Thema selber. Sie übernehmen dabei individuell und als Gruppe Verantwortung für die Lernprozesse, die Kommunikation, den Ablauf und die Ergebnisse der "Konferenz".

Zu Beginn der Veranstaltung steht ein bestimmtes Thema im Mittelpunkt (=Titel des Open-Space). Es muss von großer persönlicher Bedeutung für alle Teilnehmer sein. Ohne die Bereitschaft der Teilnehmer, sich persönlich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, können keine Ergebnisse entstehen.

Bevor die eigentliche Arbeit der "Konferenz" beginnt, muss die Arbeitsweise der "Open-Space-Technology" kurz erläutert werden, da sie von manchen Teilnehmern anfangs als fremd empfunden wird. Wichtig ist dabei, die Eigenverantwortlichkeit und Offenheit des Ablaufes zu betonen.

In der ersten Stunde entsteht im Stuhlkreis des Plenums die gesamte Arbeits- und Zeiteinteilung der Veranstaltung. Die einzelnen Teilnehmer haben die Möglichkeit, ein Thema zu benennen, das ihnen wirklich am Herzen liegt. Sie laden alle Interessierte dazu ein, mit ihnen an diesem Thema zu arbeiten und zu diskutieren.

*Wenn ihr glaubt,
dass etwas geschehen müsste
... ihr seid die einzigen
die es geschehen lassen könnt!*

Alle "Einladungen" mit genauer Zeit- und Ortsangabe werden am sogenannten Marktplatz aufgehängt. Die Teilnehmer tragen sich dort ein, wo sie Interesse an einer Mitarbeit haben.

Dann beginnen die Gruppen, selbstorganisiert zu arbeiten. Grundsätzlich gibt es während der Arbeit der Gruppen in der "Open-Space-Technology" nur 4 wichtige Prinzipien, die den Teilnehmern erklärt werden müssen.

- 1) Wer immer auch kommt, es sind die richtigen Leute: Oft macht sich der Initiator einer Gruppe bestimmte Vorstellungen davon, wer alles in seiner Gruppe mitarbeiten müsste. Doch ist es wichtig zu verstehen, dass jene Personen, die schlussendlich mitarbeiten, dies freiwillig tun – sie WOLLEN ihre Energie in sein vorgeschlagenes Thema investieren!
- 2) Was auch immer geschieht, es ist o.k. : Meist werden die Vorstellungen, wie eine Arbeitsgruppe ablaufen sollte, nicht erfüllt. Wenn der Initiator versucht, SEINE Vorstellung durchzusetzen und der Arbeit eine bestimmte Richtung zu geben, dann wird die kreative Energie der Gruppe bald versiegen. Wenn aber alles möglich sein darf, können sich sehr interessante und positive Impulse für die Arbeit entwickeln.
- 3) Es beginnt, wenn es beginnt
- 4) Wenn es vorbei ist, ist es vorbei

Es ist nicht sinnvoll, bestimmte Fristen einzuhalten, wenn eine Diskussion längst schon an Inhalten verloren hat. Genausowenig sollte eine fruchtbare Diskussion abgebrochen werden, weil man sich zeitlichen Zwängen unterworfen fühlt.

Die Größe der einzelnen Arbeitsgruppen kann stark schwanken – von einer einzelnen Person bis zu Großgruppen mit mehr als 20 Teilnehmern. Doch da nur jene Menschen mitarbeiten, denen das Thema wirklich am Herzen liegt, können auch Kleinstgruppen wundervolle Ergebnisse erzielen. Manche Gastgeber, deren Thema auf kein Interesse von Seiten anderer gestoßen ist, entscheiden sich ganz bewusst, allein zu arbeiten. Wann hat man/frau denn schon Zeit, sich wirklich intensiv mehrere Stunden lang einem Thema zu widmen?

Die Zeiten, Arbeitsräume und Pausen der einzelnen Gruppen werden in Eigenregie eingeteilt. Jede Gruppe bringt ihre Überlegungen, Empfehlungen und Ergebnisse selbständig zu Papier und veröffentlicht sie in Form einer Nachrichtenwand auf dem Marktplatz.

Während der Arbeit der einzelnen Gruppen gilt eines der wichtigsten Gesetze der "Open-Space-Technology" – das Gesetz der zwei Füße. Es handelt sich um eine kontinuierliche Abstimmung mit den eigenen Füßen: Die Teilnehmer gehen in jene Gruppen, die sie interessieren. Sie verlassen die Gruppen wieder, wenn sie merken, dass sie nichts mehr beitragen und nichts mehr lernen können.

Aufgrund dieses Gesetzes entwickeln sich unter den Teilnehmern verschiedene Typen. Die Hummeln schwirren emsig von Gruppe zu Gruppe und bringen das Gehörte fruchtbringend in der nächsten Gruppe ein. Die Schmetterlinge flattern locker zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen umher und organisieren spontane Arbeitsgruppen auf Toiletten oder an Kaffeeautomaten.

Am Ende der Veranstaltung treffen sich alle Teilnehmer noch einmal im Plenum, um Erfahrungen und Eindrücke auszustauschen. Aus den von den einzelnen Gruppen erarbeiteten Papieren wird eine Dokumentation erstellt und mit den Kommentaren der Gastgeber der Arbeitsgruppen integriert. Diese Dokumentation wird allen Teilnehmern ausgehändigt, damit bei der zukünftigen Arbeit darauf zurückgegriffen werden kann.

*“Wenn du glaubst,
dass etwas geschehen sollte –
Du bist der einzige,
der es geschehen lassen kann!”*

Harrison Owen

Sollte bei dem Zusammentreffen im Plenum von Teilnehmern der Vorwurf kommen, das dies oder das “geschehen hätte sollen”, dann haben sie das Prinzip der “Open-Space-Technology” nicht verstanden. Denn es gilt:

Was die Beteiligten erfahren können, ist, wie schön und erfüllend es sein kann, selbstverantwortlich zu handeln, frei zu sein, an jenen Themen zu arbeiten, für die man besonderes Interesse mitbringt. Gleichzeitig aber auch bestehende Unterschiede mit Wertschätzung zu betrachten und als gleichberechtigt anzusehen.



Wenn Du von einer Gruppe nichts mehr lernen kannst und nichts mehr zu beitragen kannst, dann steh auf und suche dir eine andere Gruppe!

Die wichtigsten Ingredienzien:

Der Kreis:

Das offene Feld inmitten eines Kreises, es symbolisiert die “Leere”, den freien Raum, den es zu füllen gilt; ein freies Feld für gemeinsames Lernen in Freiheit. Für H. Owen, den Begründer der Open-Space-Methode, ist der Kreis DIE fundamentale Geometrie offener menschlicher Kommunikation:

Das Thema im Kreis:

Eine klar definierte Frage, der gemeinsame Fokus auf das gestellte Thema, das von allen Teilnehmern als persönlich wichtig betrachtet wird; alle sind bereit dafür, Verantwortung zu übernehmen, es sich zu eigen zu machen.

Der Moderator:

Nur wenn er genügend Raum lässt, kann die Gruppe ihr verborgenes Potential entfalten. Gefragt ist, dass er Vertrauen ausstrahlen kann und dann gilt “let it all go” lass es fließen...



KISS:

“Keep it short and simple!” Bzw. “Tu es, sage es, kurz und bündig! “ Nicht nur für die Diskussionsbeiträge gilt dieser Grundsatz. Im Open-Space gibt es einfache und klare Regeln, keine komplizierte Einführung, viel Freiheit der Bewegung und aktives Engagement in Eigenverantwortung.

Vier Grundregeln auf einem großen Plakat beim Eingang:

- Zeige Dich!
- Sei mit Deiner vollen Aufmerksamkeit da!
- Sage, was Du denkst!
- Lass es fließen!

Die Zukunftskonferenz

Das Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten (1)

„Einstmals lebte in Shravasta in Nordindien ein gewisser König. Der gebot seinem Diener: „Lasse alle Blindgeborenen der Stadt an einem Orte zusammenkommen“. Als dies geschehen war, ließ er den Blindgeborenen einen Elefanten vorführen. Die einen ließ er den Kopf betasten mit den Worten „so ist ein Elefant“, andere das Ohr oder den Stoßzahn, den Rüssel, den Rumpf, den Fuß, das Hinterteil, den Schwanz, die Schwanzhaare. Dann fragte er: „Wie ist ein Elefant beschaffen?“ Da sagten die, welche den Kopf betastet hatten, „Er ist wie ein Topf“, die das Ohr betastet hatten, „wie ein geflochtener Korb zum Schwingen des Getreides“, die den Stoßzahn betastet hatten, „wie eine Pflugstange“, die den Rumpf betastet hatten, „wie ein Speicher“, die den Fuß betastet hatten, „wie ein Pfeiler“, die das Hinterteil betastet hatten, „wie ein Mörser“, die den Schwanz betastet hatten, „wie eine Mörserkeule“, die die Schwanzhaare betastet hatten, „wie ein Besen“. Und mit dem Rufe: Der Elefant ist so und nicht so“, schlugen sie sich gegenseitig mit den Fäusten zum Ergötzen des Königs.

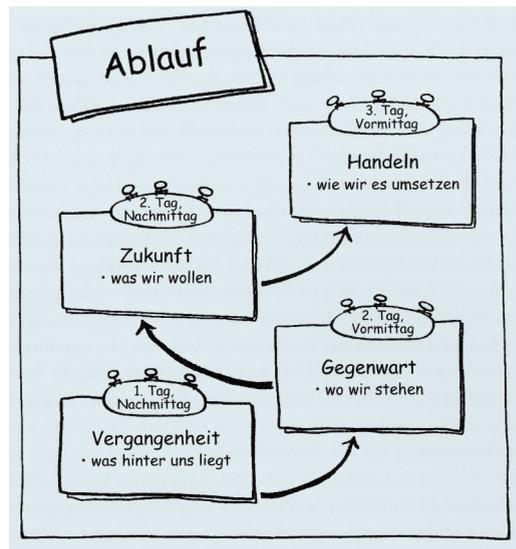
Welche Schwierigkeiten haben Blinde, den ganzen Elefanten zu erkennen? Wie oft kommt es vor allem in größeren Vereinen, Schulen, Sozialverbänden vor, dass einzelne Mitarbeiter, freiwillige Helfer oder die Mitglieder nur jenen Teil der Organisation verstehen, mit dem sie Tag für Tag zu tun haben? Diese beschränkte Sicht bildet dennoch häufig die Grundlage für eine Einschätzung und Beurteilung der Gesamtorganisation.

„Die Zukunft, die wir wollen, muss erfunden werden.

Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen.“

Joseph Beuys (2)

In der Zukunftskonferenz stehen diese beiden Themen in den Mittelpunkt: Die ganze Organisation in ihren vielfältigen Wechselbeziehungen kennen zu lernen, und den „Gemeinsamen Grund“ zu entdecken, auf dem – möglichst alle Beteiligte gemeinsam – die Zukunft erfunden werden soll.



(1) Helmuth von Glasenapp, Die fünf großen Religionen, Bd. 2, Diederichs Verlag

(2) Zitiert in Bulow, Ich bin gut – wir sind besser, Seite 200

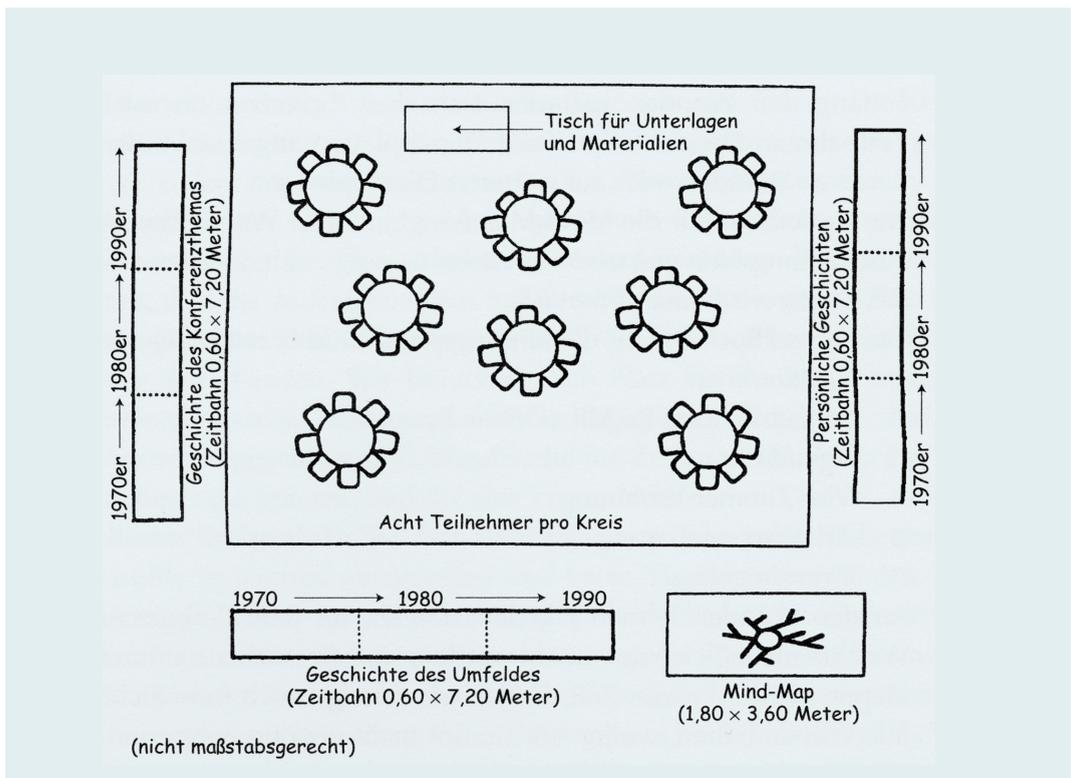
“Future Search Conference“, der englische Name für diese von Marvin Weisbord ausgearbeitete Methode, drückt besser aus, worum es eigentlich geht: Ein SUCH-Prozess soll eingeleitet werden, um das Verbindende herauszuarbeiten. Im Bewusstsein dieser Gemeinsamkeiten soll die Frage gestellt werden: “Wie können wir unsere individuellen und gemeinsamen Fähigkeiten in einen Perspektivenwechsel einbringen? Was können wir tun, um anstelle alter Konflikte und Probleme neue Energien zu erzeugen, die uns gemeinsam wachsen lassen?”

Da viele Konflikte aufgrund eines “Nicht-Wissens“ entstehen, wird in der Zukunftskonferenz möglichst die Betrachtung/Teilnahme der gesamten Organisation angestrebt. An den Arbeiten, die meist drei Tage dauern, nehmen Manager, Mitarbeiter aller Karrierestufen aber auch Kunden bzw. Nutznießer der produzierten Dienstleitungen teil.

Spielt sich die Konferenz in einer Schule oder einer Dorfgemeinschaft ab, werden die Gruppen natürlich aufgrund anderer Kriterien festgelegt.

Gemeinsam ist, dass jede der Arbeitsgruppen (in der Regel sind es acht Gruppen mit jeweils acht Mitgliedern) einen Querschnitt der beteiligten Gruppen darstellt.

Wesentlich ist für die Zukunftskonferenz, dass – ausgehend vom “gemeinsamen Grund“ – ein Perspektivenwechsel angestrebt wird: Die Vision der Zukunft kehrt zurück und prägt unsere Gegenwart; dadurch wird deutlich, dass die Zukunft nicht automatisch eine Verlängerung der bisher gemachten Erfahrungen ist. In diesem Sinne werden bestehende Probleme zwar nicht unter den Tisch gekehrt, sie werden aber auch nicht ausführlich behandelt und bearbeitet, weil sie lediglich eine Fortsetzung alter Gedanken- und Verhaltensmuster darstellen. Aus der Warte einer, von der Zukunft in die Gegenwart gebrachten Vision, erhalten sie einen anderen Stellenwert.



Der Aufbau erfolgt nach einem festgeschriebenen Modell, in dem folgende Schritte wesentlich sind:

1. Schritt: Betrachtung der Vergangenheit: Woher kommen wir? Welche Meilensteine und Höhepunkte hat es in den letzten Jahren gegeben? Welche unterschiedliche Sichtweisen kommen bei der Beschreibung der gelebten Höhepunkte zum Ausdruck? Welcher "gemeinsame Grund" kristallisiert sie in dieser gemeinsamen Betrachtung der Vergangenheit?
2. Schritt: Betrachtung des Umfeldes: Wie ist das Feld bestimmt, in dem die Organisation derzeit arbeitet? Welche Trends sind absehbar? Wo können Veränderungen vermutet werden? Diese Benennung der zukünftigen Entwicklungen baut auf sehr subjektive Projektionen auf. Das Zusammenbringen dieser unterschiedlichen Projektionen schafft Konfusion und Unsicherheit; mit diesen Stimmungen enden die Arbeiten des ersten Tages. Diese Stimmungslage soll am kommenden Tag als Antrieb fungieren, angemessene Lösungen zu entwickeln.
3. Schritt: Betrachtung der Gegenwart: Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Welche Schwächen, welche Stärken entwickeln wir in unserer gemeinsamen Arbeit? Es sind nicht Experten, die von "außen" eine Analyse entwerfen, sondern alle Teilnehmer sind Insider, die ihren Anteil an den als gut oder schlecht empfundenen Situationsbeschreibungen haben. In dieser Phase ist es wichtig, Anregungen zum konstruktiven Dialog zu vermitteln, da dadurch eine entspannte und konstruktive Atmosphäre geschaffen werden kann.
4. Schritt: Betrachtung der Zukunft mit der Aufgabe diese Zukunft zu (er-)finden: Wie sehen wir / wie ersehnen wir - aus einer zukünftigen Perspektive heraus betrachtet – unsere Organisation? Die Ideen, Skizzen, Projekte zur erstrebenswerten Zukunft sind nicht Ausdruck eines gemeinsamen Träumens, da die vorhergehenden Schritte schon ein bestimmtes Problembewusstsein geschaffen haben.
5. Schritt: Betrachtung des gemeinsamen Grundes im Lichte der unterschiedlichen Zukunftsvisionen: Was ist uns gemeinsam? Was ist uns wesentlich? Wo gibt es Unklarheiten oder Differenzen? Was hindert die konkrete Umsetzung, wenn es so viele gemeinsame Visionen gibt?
6. Schritt: Betrachtung der Realisierung: Wie können wir Visionen zur Realität werden lassen? Welche Schritte braucht es? Welche Übergänge? In welchen Zeiträumen? Je nach Kontext bilden sich Funktionsgruppen oder Projektteams, die konkrete Projekte entwerfen, die dann im Plenum vorgestellt werden.

Wir haben uns in der Beschreibung der sechs Phasen einer Zukunftskonferenz auf einige Kernsätze beschränkt; wer sich tiefer in die Methode einlesen möchte, dem werden vor allem die Publikationen von Weisbord und Bulow empfohlen.

Erfolgsbedingungen ⁽³⁾

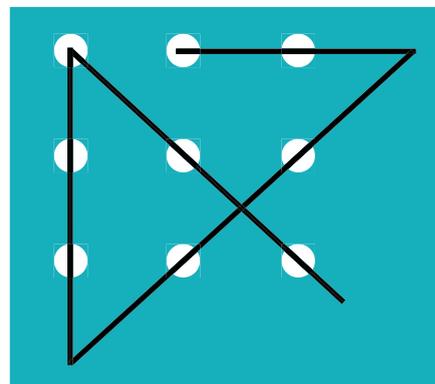
- Das "ganze System" ist im Raum repräsentiert.
- Global denken, lokal handeln.
- Nicht Probleme und Konflikte stehen im Mittelpunkt, sondern die Suche nach einer gemeinsamen Plattform.
- Selbstverantwortlich arbeitende kleine Gruppen.
- Alle nehmen die ganze Zeit teil.
- Angenehme und gesunde äußere Bedingungen.
- Über drei Tage verteilt ("zweimal schlafen").
- Verpflichtungen zu konkreten Schritten vor der ganzen Gruppe.

Die Teilnehmer werden vor der Konferenz dazu eingeladen verschiedene Materialien vorzubereiten, bzw. mitzubringen: persönlich bedeutsame Gegenstände aus der Geschichte der Organisation; Artikel und Unterlagen, die solche Informationen liefern, die für die Zukunft der Organisation wichtig sein könnten.

Die durchgehende Teilnahme ist deshalb eine Voraussetzung, weil man sich schwerlich einer gemeinsamen Zukunftsvision anschließen kann, wenn man einige wesentliche Elemente, auf die sie erbaut wurde, nicht persönlich mitbekommen hat.

Der Grundsatz "Zweimal drüber schlafen" hat sich aus langjährigen Erfahrungen in der Anwendung dieser Methode ergeben: Einmal braucht es genügend Zeit, um es den Teilnehmern zu ermöglichen, die Sichtweisen der anderen wirklich nachzuvollziehen. Außerdem sollte die abschließende Phase der Planung operativer Maßnahmen nicht dann erfolgen, wenn die Teilnehmer müde sind.

Auflösung von Seite 9



(3) Weisbord, Future Search, Seite 30

Kreative Felder im Überblick

BRAINSTORMING

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- maximale Anregung von Fantasie und Kreativität- Impulse für neue, innovative Ideen- Identifizierung der gewinnbringendsten Idee
Anwendungsbereich	- keine Einschränkung / überall
Anzahl Teilnehmer	- 8-12 Personen
Dauer	- 30-45 Minuten (meist weniger) wenn es zu lange dauert, ist "die Luft raus"
Moderation	- Ja

OPEN SPACE

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- Analyse des Themas von vielen Gesichtspunkten aus innerhalb kurzer Zeit- Schaffung von Raum zum Kennenlernen und Austauschen zwischen Personen unterschiedlicher Herkunft, Ausbildung und Weltanschauung
Anwendungsbereich	- keine Einschränkung / überall
Anzahl Teilnehmer	- von mindestens 10 Personen bis zu einigen hundert
Dauer	- 3-5 Tage: ev. reduzierbar auf 1 Tag, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die Organisation sehr gut ist
Moderation	- Ja. Bei großen Gruppen sind Co-Moderatoren oder zumindest die Anwesenheit von "facilitators" notwendig

DIALOGGRUPPEN

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- kommunizieren, zuhören, kennenlernen- für jeden Einzelnen Prozesse von Wachstum, Veränderung, Innovation und Entwicklung initiieren- mögliche gemeinsame Ziele identifizieren- zu einer Kultur der Kommunikation, des Zuhörens und des Dialogs erziehen
Anwendungsbereich	- keine Einschränkung / überall
Anzahl Teilnehmer	- 20-40 Personen
Dauer	- meistens einige Stunden: abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und den Rahmenbedingungen
Moderation	- Ja. Möglicherweise nur auf die Anfangsphase reduzierbar, weil die Gruppe dann von selbst in Schwung kommt und bleibt.

MEDIATION

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- "win-win" Lösung für Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen- Raum schaffen für Kommunikation und Ausdruck- gemeinsame Entscheidungsfindung- Suche/Schaffung von Konsens- Suche/Schaffung von Kooperation- Erziehung zu einer Kultur der friedlichen Lösung von Konflikten
Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none">- Familie- Politik- Arbeitsumfeld: Betrieb, Gewerkschaft, Wirtschaft- Umwelt- Schule- Integration/Immigration
Anzahl Teilnehmer	- von 2 bis offen: Einige Mediationen haben ganze Viertel und Dörfer miteinbezogen mit Themenbereichen, die Tausende von Menschen betrafen
Dauer	sehr verschieden je nach Situation. Augenmerk legen auf: <ul style="list-style-type: none">- eine Vorbereitungsphase von einigen Tagen bis zu einigen Monaten- eine operative Phase mit mehreren Treffen über einige Monate hinweg- eine Nachbereitungs- oder Abschlussphase: 1 oder mehrere Treffen der Selbst-Reflexion
Moderation	- Ja. Am Besten 2 Moderatoren

"CAFÉ DÉBAT"

Ziele	- Impulse setzen und zum Zuhören und Kommunizieren erziehen
Anwendungsbereich	- in städtischen und ländlichen Bereich
Anzahl Teilnehmer	- sehr variabel und abhängig vom Zufall: ca. 15-25 Personen
Dauer	- meistens 2 Stunden
Moderation	- Ja.

ZUKUNFTSWERKSTATT

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- die aktive, gemeinsame Teilnahme an einem Prozess der (sozialen, ökologischen, ...) Veränderung stimulieren- gemeinsames Nachdenken über den status quo und Suche nach neuen Möglichkeiten
Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none">- Sozialbereich- Arbeitsumfeld: Betriebe- Schule- weitere Bereiche
Anzahl Teilnehmer	- mindestens 8 bis zu einigen hundert Personen: Bei großer Teilnehmerzahl werden mehrere Werkstätten parallel ablaufen mit abschließender gemeinsamer Plenarsitzung.
Dauer	<ul style="list-style-type: none">- Einführungsphase: 2 Stunden bis zu einem Tage- weitere Phasen: 2 Tage
Moderation	- Ja.

ZUKUNFTSKONFERENZ

Ziele	<ul style="list-style-type: none">- Realisierung eines gemeinsamen innovativen Projektes- Demokratisierung von Entscheidungsprozessen- Schaffung von Konsens- Beteiligung bei der Innovation bestehender Systeme (Betrieb, Schule, ...)
Anwendungsbereich	- siehe Zukunftswerkstatt
Anzahl Teilnehmer	- siehe Zukunftswerkstatt
Dauer	- 3 Tage mit Übernachtung in loco (Intensivseminar)
Moderation	- Ja.



*Ein Marsch von tausend Meilen
beginnt
mit einem einzelnen Schritt
(Ramtha)*

Change Management – Eine gemeinsame Erkundungsreise ins Kreative Feld

Kann man die Fähigkeit zum „Change-Manager“ ausbilden? Wie können Menschen dazu ausgebildet werden, damit sie selbst in der eigenen Arbeits- und Lebenswelt Kreative Felder anregen und Veränderungsprozesse einleiten können, die in der Folge zu einer tiefen ökologischen und sozialen Wende führen? Welche „Fächer“ müssen gelehrt, welche Trainingsprogramme absolviert werden? Braucht es neben einer fachlichen Ausbildung nicht auch eine starke Bereitschaft dazu, solche „Change-Prozesse“ in sich selbst zu entfachen? Kann eine solche Ausbildung von dem getrennt werden, was im beruflichen und privaten Leben geschieht? Oder ist es ein ganzheitlicher Weg, in dem möglichst viele Teile des Wissens und der persönlichen Erfahrung zusammenwirken, in einem einheitlichen Feld? Kann eine solche Ausbildung jemals ein Ende haben, oder ist sie lediglich Teil eines lebenslangen Prozesses auf dem Weg einer Entdeckungsreise mit dem Ziel das Unbekannte bekannt zu machen?

Der ESF- Kurs zur Ausbildung von „Change-Managern“ war schon in der Vorbereitungsphase ein spannendes Unterfangen, als es darum ging, Inhalte und Dauer der einzelnen Module auszuarbeiten und die verschiedenen Themen miteinander zu verknüpfen. Es sollte ein Kreatives Feld geschaffen werden, in dem die einzelnen Teilnehmer gleichzeitig Lernende und Lehrende sein konnten und sie selbst Art und Intensität des Einsatzes mitbestimmen konnten.

Einige Schwerpunkte waren vorgegeben, die Etappenziele waren bekannt; gemeinsam geteilt war auch die tiefer liegende Absicht, neue Wege zu einer nachhaltigen Gesellschaft „erfinden“ zu wollen.

Der Aufbau des Kurses war relativ einfach gegliedert: Drei Grundbausteine zum Einstieg in die allgemeinen Themen und drei weitere waren zur Vertiefung bestimmt. Viel Raum für individuelles Studium, mit der einzigen Auflage, den anderen „darüber zu erzählen“; ein Raum für virtuelle Kommunikation, der letztendlich nicht von allen gleichermaßen stark betreten worden ist. Und schließlich eine Reihe von Studienfahrten zur unmittelbaren persönlichen Erfahrung besonderer Projekte einer öko-sozialen Transformation.

Auch heute noch – zwei Jahre nach dem formalen Abschluss – besteht das Feld immer noch. Und nicht nur das: Es ist aktiver denn je. Aus dem Kreativen Feld, das sich in der Durchführung des Bildungsprogramms entwickelt hat, haben sich viele weitere Felder entfaltet: Vielfältige Projekte und Initiativen sind entstanden und haben ihrerseits das große Feld im „Change-Management“ erweitert und befruchtet.



Für uns, als Organisatoren des Prozesses, war es eine interessante Erfahrung zu erkennen, wie viele Ideen aus solchen kreativen Feldern geboren werden können, wenn die Potentiale entfaltet werden.

Einige dieser Projekte sollen in den folgenden Seiten zumindest ansatzweise beschrieben werden; im Laufe der Zeit wird sich zeigen, wie viel Energie in ihnen steckt, wie lange sie erhalten bleiben, wann und wie sie sich nach ihrer Auflösung zu neuen Formen entfalten.

- Welcome: Eine Genossenschaft zur Verbesserung der Arbeitsqualität und zur Vorbeugung von Mobbing
- Artetherapy: Ein Projekt zur Integration von Frauen, die an den Rand der Gesellschaft verdrängt worden sind
- Lilliput: Ein regionales und nationales Netz von Menschen und Vereinen, die für nachhaltige Entwicklungsmodelle kämpfen
- „Un camino sin camino“: Ein Projekt zu neuen, ganzheitlichen Wegen in der Universitätsausbildung und zum Aufbau einer Partnerschaft zwischen der Indianeruniversität in Ecuador und der Universität in Brixen.
- Seniornet und weitere Projekte zum Aufbau von Gemeinschaften („Communities“) mit Unterstützung elektronischer Medien.

Change-Management- Aufbau des Kursprogrammes



Organisiert und durchgeführt wurde der Kurs vom Verein Ecolnet.

Die Finanzierung wurde durch den ESF gesichert.

Unterstützt wurde das Programm von der Südtiroler Landesverwaltung, der Südtiroler Umweltagentur und dem Amt für Kabinettsangelegenheiten sowie vom AFI-IPL und den Südtiroler Gewerkschaftsbünden

ASGB, AGB-CGIL, SGB-CISL, SGK-UIL.



Grundbausteine

1. Teil

Einstieg ins bewusste Universum

- Verstehen der Zusammenhänge aus einer ganzheitlichen Sicht der Welt
- Paradigmenwechsel in der Wissenschaft - dessen Bedeutung für unseren Alltag
- Was bedeutet „Change“ ? Ursachen der Kluft zwischen Wissen und Weisheit
- Tiefenökologie - Ethik und Verantwortung

2. Teil

wirtschaftliche, soziale, ökologische und politische Wandlungsprozesse

- Schwerpunkte der Uno-Weltkonferenzen (Rio de Janeiro - Kopenhagen - Peking)
- „Agenda 21“ - Zielvorgaben und Projektarbeit
- Grundsätze nachhaltiger Entwicklungspolitik in den Vorgaben der Europäischen Gemeinschaft
- Wandel in der Politik (Krise des „Welfare“ - alte und neue soziale Konflikte)
- Globalisierung und Projekte regionaler Selbstversorgung

3. Teil

Instrumente zur öko-sozialen Innovation

- Bildung zur nachhaltigen Entwicklung (in Schulen, in Betrieben, in der Gemeinschaft)
- Dialoggespräche zur nachhaltigen Entwicklung
- Zukunftslabors
- Umweltmediation
- Kampagnen
- Aktionsfelder „Betrieb“ - „Schule“ - „Stadt“
- Einsatz von elektronischen Medien
- „Internet“ - ein Instrument nachhaltiger Entwicklung?
- Der Weg „zu sich selbst“
- Der Dialog mit anderen

Vertiefungsbausteine:

1. „Lebenswelt“

(ökologische Umgestaltung der Lebenswelt)

- Projekte zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Qualität in einer Region
- Handlungsfelder ökologischer Umgestaltung der Lebenswelt
- alpine Ökologie
- Transport und Verkehr
- Landschafts- und Bodenschutz
- Umweltmediation
- Zeitdesign
- Umweltsteuern
- Konsum
- Umweltmediation im Gemeinschaftsleben

2. „Arbeitswelt“

(ökologische Umgestaltung der Arbeitswelt)

- Umweltmanagement in den Betrieben
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Produktdesign
- Büroökologie
- neue Arbeitsplätze durch Umweltschutz
- Umweltmediation in Betrieben

3. „Soziale Nachhaltigkeit“

(ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit)

- soziale Gestaltung des Strukturwandels
- Sozialstaat und Selbsthilfe
- neue soziale Berufe
- Grundsicherung
- Randgruppen
- Immigration + Multikulturalität
- Die Begegnung mit dem „anderen“
- soziale, kulturelle, wirtschaftliche und ökologische Auswirkungen der „Entwicklungszusammenarbeit“
- Friedenserziehung - Umwelterziehung

Lilliput: "presa dalla rete!"

Faccio parte da 3 anni del coordinamento locale della rete Lilliput, il coordinamento di associazioni nato su ispirazione del padre comboniano Alex Zanotelli. In passato ho fatto parte dei movimenti politici degli anni '70 e '80 e del movimento femminista. A parte quest'ultimo che ha tentato di aprire nuove strade cercando di trovare e inventare nuovi modi di far politica, ho sempre avuto la sensazione che, nonostante le buone intenzioni e le ottime idealità che ci ispiravano, alla fine si finisse con il ricalcare gli stessi schemi e le stesse dinamiche dei sistemi che contestavamo.

Nonostante l'entusiasmo che mi animava non riuscivo a fare a meno di riflettere su questa realtà: come riuscire a cambiare veramente?

Attualmente il "movimento dei movimenti" (esploso a Seattle nel 1999 ma in realtà con una storia "carsica" fatta di tante realtà sociali internazionali che da anni operano capillarmente per una società più giusta) è diventato il nuovo soggetto politico "planetario" cui fa riferimento un po' tutta l'area politica dell'"alternativa" e non solo quella: il movimento in questi anni ha acquisito notevole credibilità e pare veramente intenzionato ad intraprendere un cammino di cambiamento a livello planetario.



Anche questo movimento però non è immune dai pericoli cui accennavo prima; solo mi sembra ne sia maggiormente cosciente.

Ad esempio, la Rete di Lilliput, di cui ho scelto di far parte proprio per tali motivi, fin dall'inizio ha posto l'attenzione su precise scelte metodologiche:

- scelta della nonviolenza come prassi politica attiva
- metodo del consenso come procedimento per prendere decisioni (anche in grandi gruppi) senza il ricorso alle votazioni. Il metodo si avvale di diverse tecniche di facilitazione, discussione, analisi e confronto.
- strategia di lavoro "lillipuziana", fatta di piccoli interventi locali, decentrati e basati sulla comunicazione interpersonale.

Tali scelte hanno fatto sì che Lilliput, nonostante la forte crescita numerica, non perdesse un impianto organizzativo democratico: le decisioni nazionali sono prese solo nelle assemblee allargate a tutti. Inoltre c'è piena autonomia per i nodi locali, vero fulcro della rete: l'attività locale ha permesso un radicamento efficace nel territorio che ha consentito mobilitazioni veloci e partecipate anche a livello decentrato (campagne).

Arrivando alla realtà locale dell'Alto Adige: il lavoro della Rete si è intrecciato in parte con il cammino formativo promosso dall'Associazione Ecolnet con il corso per "Change Manager". In particolare si è cercato di sperimentare operativamente alcuni metodi di dialogo appresi nel corso, all'interno di alcuni momenti di incontro particolarmente delicati e importanti per il movimento locale.

Uno di questi fu dopo la partecipazione di una consistente delegazione bolzanina agli eventi del G8 di Genova nel luglio 2001: in quell'occasione la partecipazione era molto sentita e allargata a diverse realtà che forse mai fino ad allora (o da lungo tempo non più) si erano incontrate per lavorare insieme. Da qui l'importanza di costruire un incontro che contribuisse a creare le condizioni per la continuazione di tali sinergie, un incontro che creasse uno spazio di vero confronto e di ascolto fra sensibilità diverse.

E' stato quindi organizzato nel settembre 2001, con l'aiuto di corsisti del gruppo "Change", una giornata intera di dialoghi a gruppi con la metodologia Open-space. Le persone parteciparono con curiosità e spirito di apertura all'incontro che vide il concretizzarsi di alcune iniziative che poi proseguirono per diversi mesi (es. veglia per la Pace in piazza Walther seguita da incontri informali a scadenza settimanale) oppure rappresentò l'occasione di un primo approccio a tematiche che vedono solo ora un'attivazione del movimento (Gats).

Furono inoltre approfonditi i temi del consumo critico quale pratica politica attiva e alla portata di tutti, il significato dei temi della cooperazione e della condivisione nelle accezioni si legate all'aiuto concreto ma anche alla riflessione più profonda del dialogo fra diverse visioni del mondo. Infine fu trattato in modo approfondito il tema del come organizzare l'alternativa e come fare rete: emergero precise esigenze di creare una "rete di individui" (comunicazione relazionale) supportata da strutture "leggere" e non verticistiche.

Fu molto sentita la necessità di trovare nuovi linguaggi più comunicativi e meno politicizzati (sfrondate soprattutto da espressioni "bellicistiche"); da qui la proposta di attivare anche spazi per la formazione. Il secondo Open-space fu organizzato nel luglio 2003 prima della partecipazione di una delegazione altoatesina al summit di Johannesburg. Nonostante il periodo estivo si riuscì ad avere una discreta presenza e partecipazione.

Fu anche quella un'occasione per mettere a confronto campi di lavoro finora non approfonditi o patrimonio di solo alcuni gruppi o persone: le risorse dell'Era Solare, la formazione, i pericoli dell'elettrosmog, l'economia regionale... Da allora, pur con momenti di stanchezza e di incertezza, il gruppo locale ha continuato il suo lavoro lillipuziano, aderendo in parte a campagne e iniziative nazionali (campagna "Segni di pace ai balconi", boicottaggio Esso...) anche attivando proprie modalità di lavoro sul territorio (incontro con i politici sul tema GATS).

Nonostante non vi sia stato un seguito preciso ai due Open-Space, in qualche modo si è tentato di mantenere comunque aperta la strada del dialogo creativo dando vita ad incontri settimanali informali, molto liberi e sganciati da un'operatività immediata, sempre legati anche a momenti minimamente conviviali.

Riflettendo credo proprio che l'opportunità di spazi nei quali le persone si possano confrontare in modo rilassato e non troppo legato a contingenze operative possa contribuire a creare lo spazio per un vero ascolto reciproco (ascolto attivo). Spesso, anche in totale buona fede e animati dalle migliori intenzioni, ci facciamo prendere dall'esigenza di arrivare al "risultato" e questo ci condiziona: pensiamo che la cosa migliore sia essere preparati e competenti in modo da fronteggiare difficoltà e critiche. In qualche modo ci mettiamo in una posizione che ci chiude all'ascolto di qualsiasi intervento o contributo che sembra ci allontani dal risultato.

Spesso invece ho potuto constatare che:

- talvolta proprio la riflessione di una persona esterna e ...“incompetente” può contribuire ad aprire nuove e più creative prospettive.
- tempi più “larghi”, spazi più accoglienti e l’attenzione alle relazioni migliora anche l’efficacia operativa
- la facilitazione della discussione, se fatta bene, aiuta a rendere tutto il gruppo partecipe; nel contempo può risultare un prezioso aiuto a non perdere del tuttola rotta del discorso.
- la pratica della nonviolenza è l’unica vera alternativa efficace che abbiamo: opporsi in modo “speculare” non fa infatti che rinforzare il linguaggio e il piano di confronto che vorremmo cambiare e contestare. La pratica nonviolenta al contrario spiazza il nostro avversario e lo costringe a..... “cambiare danza”. Nel contempo ci mette a confronto con le nostre debolezze e contraddizioni interne. In questo senso la pratica nonviolenta è anche è anche la strada verso la creatività: ci aiuta a trovare linguaggi più comunicativi e modalità di rapportarci più accoglienti e “includenti”.

Simonetta Stringari



Il nuovo sito nazionale della Rete Lilliput è

<http://www.retelilliput.net/>]www.retelilliput.net

Il sito locale è

<http://www.consumer.bz.it/lilliput>
]www.consumer.bz.it/lilliput

L’indirizzo di posta elettronica è:

<mailto:lilliput@consumer.bz.it>
lilliput@consumer.bz.it.

Il nodo ha inoltre una sua lista di discussione.

Per iscriversi:

<http://liste.retelilliput.org/>
<http://liste.retelilliput.org>,
andare su “nodi locali” e cliccare sul nodo di Bolzano.

Per inviare messaggi:

<mailto:ndo-bz@liste.retelilliput.org>
ndo-bz@liste.retelilliput.org

L’attuale gruppo di coordinamento è composto da 10 persone. All’interno del gruppo non esiste un unico portavoce ma sono stati nominati 3 diversi referenti per area tematica:

area “Nonviolenza”

(Simonetta Stringari 0471/910525),

“Impronta Ecologica e Sociale

(Marco Cagol 0471/910543),

“Finanza e Commercio”

(Christian Troger 0471/245615).

Il cambiamento nelle organizzazioni

Promuovere il cambiamento nelle organizzazioni non è un fenomeno "soversivo", ma è anzi favorire un processo spontaneo tipico di tutti gli organismi complessi, e perciò anche di gruppi di individui.

Il cambiamento, di per sé, è una forma di adattamento alle mutevoli condizioni ambientali, di converso, il permanere in una condizione sempre uguale a sé stessa, a discapito dei mutamenti esterni, appare come una forma di disadattamento.

Lo stesso Eraclito da Efeso testimoniava il mutare delle cose, in tutte le loro forme con la famosa frase "Panta rei", cioè tutto scorre: scorre il tempo, mutano le proprietà chimiche delle cose che ci circondano, mutiamo noi nella nostra essenza umana, sia dal punto di vista biologico che esistenziale. Diamo un'altra forma al mondo che ci circonda, man mano che acquisiamo esperienza sul mondo e, quindi, su noi stessi.

Allo stesso modo, una società cambia e muta i valori che la contraddistinguono, le conoscenze che permeano la sua cultura, le regole e le norme di comportamento sociale che ne costituiscono l'ossatura; dal piccolo gruppo di amici, alla comunità locale, sino alla comunità nazionale e sopranazionale, il cambiamento è paradossalmente il "punto fisso" attorno al quale si creano le strutture di riferimento. Il motivo per cui ne percepiamo solo le costanti e non le interazioni dialettiche tra di esse, può essere legato (ad ognuno la sua interpretazione) tanto a bisogni di costanza percettiva, quanto di sicurezza personale o di necessità di orientamento nel mondo, ma è incontestabile che niente e nessuno permane identico a sé stesso, se non nelle memorie storiche.

Nell'ambito della vita lavorativa, il "cambiamento" è un concetto portante. L'idea stessa di organizzazione è concepibile dal punto di vista

della produzione come luogo di trasformazione dell'energia e della materia, o, dal punto di vista dell'erogazione di servizi, come luogo di cambiamento sociale.

All'interno dell'organizzazione, non solo l'attività principale è quella del "produrre" ma lo stesso processo produttivo presuppone che le persone adattino il loro comportamento rispetto a norme e in modo conforme all'obiettivo della produzione stessa.

Da quando i mercati e le leggi dell'economia sono diventati "stretti", l'ambiente nel quale e del quale l'organizzazione vive è diventato il luogo di un cambiamento costante degli obiettivi produttivi. L'impresa, che non ha più potuto rispondere al bisogno o alla richiesta del cliente, ha dovuto far nascere in lui la richiesta stessa. Per applicare queste strategie è stato necessario impostare il lavoro in termini di flessibilità sia nella quantità della produzione, sia nei processi. Basti pensare all'innovazione tecnologica, che negli ultimi decenni muta profondamente il modo di lavorare in quasi tutti i settori. A queste mutate e mutanti scenari economici, l'organizzazione razionale del lavoro ha senso solo in prospettive temporali parziali, cioè funziona se periodicamente viene riformulata e riprogettata parallelamente ai mutamenti economici ed ambientali. Di fatto, di alternative ce ne sono molte e introducono visioni completamente diverse, la costante che le unisce è l'idea e il bisogno di trovare nuove forme di lavoro che possano garantire flessibilità e cambiamento, che consentano di mantenere standard competitivi (strategie che puntano sulla riduzione dei costi della manodopera, delle risorse, della distribuzione, sull'aumento della qualità dell'offerta, ecc.). L'organizzazione del lavoro pertanto non può più basarsi su un unico e preciso progetto, bensì deve essere concepita sulla base del suo continuo adattamento.

Da una parte c'è l'esigenza di tenere assieme un gruppo organizzato mantenendone i ruoli e le gerarchie, dall'altra di operare puntando sulla capacità di costante adattamento delle persone. Benché non siano numerosi, ci sono esempi di organizzazioni che hanno saputo rinunciare al rassicurante controllo razionale del lavoro promuovendo l'iniziativa dei propri attori, fidandosi del loro contributo e della loro capacità. Per fare questo è necessario che ogni singola persona sia coinvolta nei processi organizzativi e che sia costantemente ricercata attraverso il confronto la condivisione degli intenti: pochi e fondamentali sono in realtà gli elementi rigidamente predefiniti, il resto è un costante lavoro di gestione del cambiamento.

Parlare di organizzazione del lavoro, di consulenza aziendale, di formazione, significa soprattutto capire quale sia l'idea di cambiamento che muove la domanda dei clienti. Significa anche comprendere e valutare assieme se la trasformazione e il cambiamento desiderati sono quelli più coerenti con gli obiettivi, significa aiutare a gestire le paure che sono spesso l'altra faccia del cambiamento e anche aiutare a trovare le strategie più adeguate per compiere un cambiamento che riguarda direttamente, o indirettamente, un gruppo di persone e i loro rapporti reciproci. In alcuni casi è necessario ricomporre la separazione anche involontaria tra gli aspetti operativi, produttivi e relazionali, perché nessun cambiamento può coinvolgere soltanto uno di essi, come fosse una chimera della teoria dell'organizzazione razionale.

Favorire il cambiamento significa perciò accompagnare un processo dialettico spontaneo di interazione, fatto questo che deve poter avvenire ad ogni livello dell'ambiente considerato: se cambia l'organizzazione (seppur lentamente) deve esserci lo spazio di cambiamento (e di adattamento) anche degli elementi che la compongono, quindi, anche delle persone.

L'organizzazione del lavoro dovrà adattarsi alle nuove esigenze "ambientali" esterne, ma anche le norme formali dovranno consentire alle persone di seguirne il cambiamento; allo stesso modo, ogni persona dovrà avere dei tempi di adattamento all'ambiente di lavoro, ma essendo comunque portatore e partecipe di altre realtà esterne al lavoro potrà per questo offrire risorse inaspettate, ma anche mostrare vincoli personali che necessitano di essere rispettati.

Come ogni organismo funzionale al suo ambiente, anche una persona tende naturalmente al cambiamento e, come tale, necessita di essere assecondata: non si tratta di sovvertire il sistema nel quale (e con il quale) la persona interagisce, ma di lasciare che si possa innescare la necessaria fase di confronto e di espressione dei propri punti di forza e di debolezza all'interno di un sistema (il sistema normativo, ad esempio, dell'organizzazione), per poter capire cosa è ancora funzionale, cosa può richiedere un adattamento (reciproco) tra persona e organizzazione, tanto quanto l'organizzazione si adatta all'ambiente socio-economico che la circonda e a sua volta lo influenza.

Per accompagnare tale processo generale, la formazione può essere un elemento-chiave, liberato però dalla "sacralità" e dall'buso che se ne fa nel mondo del lavoro. Il tema è quello di poter "formare", non "pre-formare" a propria immagine e somiglianza, ovvero di preordinare secondo paradigmi consolidati, piuttosto che dare una possibilità di sviluppo delle potenzialità, in base ad obiettivi pianificati e alla necessità di essere un tutt'uno adatto e realmente funzionale all'ambiente. Se non c'è spazio di rielaborazione, non avviene trasformazione ma con-formazione; cioè si promuoverà un adattamento conforme, rigido e limitato nel tempo, che richiederà continue "revisioni" di quel poco di adattivo che è stato memorizzato.

La formazione può essere uno strumento di cambiamento, solo nel momento in cui si è disposti ad accettare una riflessione ed una metabolizzazione individuale dei contenuti formativi, guardando più alla ricchezza delle diversità raggiungibili all'interno di un sistema condiviso, piuttosto che al timore di una "devianza dalla norma" (devianza tutta da dimostrare, non essendo al momento dei timori espressi, ancora avvenuta).

Soprattutto, se il terreno della formazione è dato dai processi che riguardano gli aspetti sociali del lavoro (la comunicazione, le modalità di cooperazione, le modalità di gestione dei conflitti, le modalità di decisione o di ricerca della condivisione) l'esperienza formativa dovrebbe forse essere concepita come un luogo nel quale si cerca assieme la forma e dove il formatore non è colui che sa e che propone ma colui che facilita l'elaborazione del gruppo.

In questa prospettiva, il formatore non propone i contenuti ma produce gli stimoli affinché i contenuti emergano dal gruppo. Di conseguenza il progetto formativo non è più un progetto della "forma", del "come dovrebbe essere" ma un progetto che ha si pone l'obiettivo di garantire un processo di ricerca della "forma" cioè, appunto, una "forma-azione".

Andrea Girelli
Francesca Bagaglia



Il Centro di consulenza per la qualità del lavoro - **Welcome** - Beratungsstelle für mehr Qualität am Arbeitsplatz

è nato per affrontare il sempre più rilevante tema della qualità del lavoro, facendo particolare riferimento alla problematica dei rischi psicosociali sul posto di lavoro: il fenomeno del mobbing, come anche il burnout e le forme croniche di stress sono sempre più presenti negli ambienti lavorativi, riducendo in modo marcato il benessere dei lavoratori e, in ultima analisi, la qualità del lavoro nelle organizzazioni.

Welcome è formata da esperti nell'ambito della psicologia clinica, del lavoro e delle organizzazioni che collaborano in team pluridisciplinari per affrontare mediante diversi tipi di intervento (consulenza individuale, consulenza organizzativa, formazione psicosociale anche su temi specifici della qualità del lavoro, supervisione e mediazione) le problematiche connesse all'insorgere del disagio lavorativo e per promuovere il benessere nel mondo del lavoro.

Progetto: laboratorio di artigianato artistico

Obiettivo del progetto è stato l'attivazione di un laboratorio creativo ove offrire un percorso formativo e favorire allo stesso tempo un'opportunità di inserimento sociale e lavorativo nell'attività professionale dell'artigianato artistico e creativo, a donne in condizione di grave emarginazione. Attraverso tale laboratorio si è inteso aiutare la persona a ritrovare la consapevolezza di sé e l'autonomia nelle relazioni, con particolare attenzione per coloro che incontrano difficoltà economiche, sociali e culturali.

Il progetto in questione, curato da Monica Pizzo e realizzato nell'anno 2002 per la Cooperativa Sociale Elios di Bolzano, rappresenta per le sue 8 partecipanti la possibilità di rivedere se stesse ed i propri percorsi, proseguendo non più da sole la propria traiettoria individuale, sostenuta da nuovi, creativi strumenti. Tale percorso comune, come ogni viaggio, breve o lungo che sia, porta sempre nuovi input verbali e non.

Il laboratorio artistico da respiro al bisogno di esprimere pensieri, sensazioni, emozioni e sentimenti provenienti da quegli elementi del mondo interno, che ognuno di noi può incontrare lungo il cammino della sua esistenza. Non si tratta della presunzione di proporre nuove teorie, ma di ricordare le risorse aperte da un percorso nel mondo della creatività: l'espressione viva del proprio mondo interiore, realizzata con mezzi idonei alla sua comunicazione.

Il lavoro della fantasia si colloca vicino a quello delle arti, dello scrivere, del dipingere e della musica. L'attività immaginativa è di fatto un insieme di gioco/lavoro dove le immagini prodotte acquista-

no indipendenza e la fantasia sostanza, dove tutto trova il suo giusto collocamento. Ognuno, a suo modo, crea quel filo conduttore che porta l'immaginario e la fantasia alla sua forma più concreta. L'attività del laboratorio ha anche la funzione di bonificare i contenuti non sempre felici, anzi spesso traumatici e dolorosi della persona, trasformandoli in un serbatoio di sensibilità viva e di urgenza espressiva.

La sofferenza diviene così un elemento importante nella sua funzione creativa e, come anche già sostenuto da Donald Winnicott, la creatività può anche trasformarsi in un fondamentale sostegno all'elaborazione del nostro senso di colpa. Ricerca lungo il nostro viaggio ci porterà a rivelare a noi stessi ed agli altri i nostri più profondi messaggi; è però indispensabile per ogni individuo la possibilità di esprimere la propria creatività, di creare uno spazio operativo per l'espressione del proprio mondo interno, dando un senso alla sofferenza ed al disagio, provando in questo modo a superare le nevrosi attraverso il gesto artistico.

Qualità e manualizzazione convergono in un medesimo presupposto: la ricerca della massima corrispondenza possibile tra aspettative dell'utente del laboratorio e le prestazioni dell'organizzazione. In questo senso la filosofia del perseguire la qualità e le scelte organizzative conseguenti poggia, ad ogni livello, sulla capacità di organizzazione, di ascolto continuo della domanda e del feed-back dell'utente. Tale costante rilevamento dei bisogni, permette una corretta diagnosi della situazione. E' la fase in cui la qualità percepita dall'utente nell'ascolto offerto dall'operatore permette di fondare la relazione d'aiuto e la futura adesione e collaborazione al progetto da parte della partecipante stessa.

Qualità dei servizi alle persone può non significare necessariamente soddisfazione del bisogno né tantomeno della domanda: in senso stretto significa farsi carico della persona che si ha di fronte e della sua unicità, di cui la domanda è espressione. La domanda può non trovare soddisfazione; ma la persona non accetterà mai di essere disattesa. La scelta organizzativa dell'umanizzazione del servizio, soprattutto nei servizi a tempo pieno, è intrinsecamente una scelta di qualità nel senso che predispone uno strumento più adeguato al dispiegarsi della persona e della sua specificità, il che significa: della sua storia e delle sue capacità.

Da una ricerca di mercato unita all'esperienza di più operatori e volontari che operano attivamente nel settore, è emerso che la nostra Regione, pur essendo attiva e disponibile in vari ambiti del sociale, riscontra difficoltà nel trovare operatori idonei a occuparsi degli utenti nella fase del percorso formativo.

Quello cui ci riferiamo in questa sede, riguarda tre gruppi di utenza femminile: donne nomadi, sieropositive e prostitute. Si tratta di fasce sociali che richiedono, nell'accompagnamento, reali competenze, capacità di crescere insieme, di riuscire ad instaurare relazioni individuali, di anteporre sempre, durante il percorso di aiuto offerto, i reali bisogni delle persone agli aspetti formali, fidandosi delle risorse già presenti ed insite in ogni persona. Difatti la natura fondamentale dell'essere umano, quando funziona liberamente, è costruttiva e degna di fiducia. La fiducia è la base dell'auto-accettazione, e quando una persona diviene capace di accettare la propria esperienza, diviene capace di accettare anche l'esistenza altrui.

Proponendo il nostro modo di fare formazione, cerchiamo di tenere conto che è importante il sapere, importantissimo il sapere fare, ma fondamentale risulta il saper essere, non il dover essere, ma la ricerca e la scoperta delle proprie reali potenzialità.

Dalla nostra esperienza rileviamo che abbiamo spesso a che fare con molte persone che non sono riuscite ad essere quello che sono realmente. Permettersi di essere quello che si è, può per molti significare, anche in riferimento alla propria esperienza di vita, un obiettivo più che una realtà. E questo, cioè **riuscire ad essere sempre se stessi, è il più potente fattore di guarigione, crescita, e cambiamento a disposizione dell'essere umano.**

Tipologia tecniche e materiali utilizzati:

- **decoro artistico di vetro, ceramica, legno**
- **pittura**
- **modellazione e decorazione**
- **decoupage**
- **mosaico**
- **stencil**
- **trompe-oil**
- **design e costruzione complementi d'arredo**

Dialog im Netz oder:

Die Vermenschlichung des digitalen Raumes

Der folgende Text ist ein Auszug aus dem „work in progress“ auf: <http://platform.ines.org>. Dort gibt es Materialien, Links und die Möglichkeit des Kommentars / der Mitarbeit. Kommentare per e-mail an netzdialog@ines.org.

Es geht um die Frage „Dialog im Internet?“ vor dem Hintergrund der Vorstellung vom Kreativen Feld.

Ein paar Zahlen dazu, worüber wir reden: Die nicht-englische Bevölkerung des Digitalen Raumes beträgt derzeit ca. **500 Millionen Menschen**. Vor sieben Jahren waren es weniger als zehn Millionen. In zwei Jahren sollen es angeblich 800 Millionen sein. Von den Benutzern der Suchmaschine Google sehen satte 92 Prozent den Digitalen Raum mit den Brillen eines Herstellers: Microsoft).

(<http://global-reach.biz/globstats/evol.html>)



Vor fast zwanzig Jahren begann meine Suche nach dem, was ich unbekümmert „soziale Telematik“ nannte. Damals - es gab noch kein Internet - war ich von der „verändernden Macht“ der Informationen überzeugt, die durch die Nutzung der

„Neuen Technologien“ fließen, das Informationsgefälle zwischen Stadt und Land überwinden und dem Verlangen nach Veränderung, das ich als Gewerkschafter tagtäglich feststellen konnte, freiere Bahn geben sollten. Heute bin ich von der „Macht“ und von der Veränderungskraft der bloßen Informationen nicht mehr überzeugt. Das Internet in seiner multimedialen Form ist über uns gekommen und hat die Dinge vereinfacht (kostenloser Zugang bei uns - konsumgerechte Form und Inhalte) und kompliziert (Stichwort Informationsethik - Telematisierung am Ende). Aber ich finde meine ursprüngliche Begeisterung gewissermaßen in kleinen

Begebenheiten wieder, wie dem Lachen des 85-jährigen Guido, der in seinem Zimmer im Altersheim auf seinem Laptop das Foto findet, das ich ihm geschickt habe, aber auch in den atemberaubenden positiven Visionen des Digitalen Raumes, die von Philosophen wie Pierre Levy formuliert worden sind. So geht die alte Suche nach der „sozialen Telematik“ weiter.

Hunderte von Millionen Menschen sind in Bewegung, verbunden im Internet - ein unglaubliches Kreativitätspotential ! Welche Zukunft liegt vor uns ? Joseph Beus sagte allerdings: **„Die Zukunft, die wir wollen, muss erfunden werden**. Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen“. Und auch das fragwürdige Zitat, frei nach Brecht, ist hier relevant: „Stell dir vor, es gibt Krieg und keiner geht hin. **Dann kommt der Krieg zu dir.**“ (http://www.zeit.de/2002/06/200206_stimmts_brecht_xml)



Das unheimlich nützliche Werkzeug

Den Computernetzen im allgemeinen und dem multimedialen Internet können wir uns nicht mehr entziehen: sie sind zu „nützlich“. Das Computernetz des Internet ist ein umfassendes Instrument: es ist - technisch gesehen - eine Gesamtheit von Computern verschiedenster Art, die untereinander über Kabel, Satellit oder Telefon verbunden sind und - niemals vergessen ! - von Menschen gesteuert werden. Sobald ich meinen Computer mit dem Internet verbinde, wird mein kleiner Computer untrennbarer Bestandteil dieses Werkzeugs. Damit ist mein bedauerndes Computerchen Teil desselben Werkzeuges, das im selben Augenblick von Hunderttausenden anderer Menschen, die ich nicht kenne, benutzt wird (bedauerndes insofern, als es für einen so grossen Bekanntenkreis nicht gerüstet sein könnte).

Das Internet ist ein besonderes Werkzeug: es kann nur **gemeinsam** benutzt werden. Die Nützlichkeit des Internet **entspringt grundlegend diesem Umstand der gemeinsamen Nutzung durch einen bestimmten Personenkreis**.

Der Kreis der Internetbenutzer war ursprünglich eng umschrieben und zwar ausschließlich im Bereich der amerikanischen Streitkräfte. In einer zweiten Phase erweiterte sich der Personenkreis auf die Wissenschaftler, die an militärischen Projekten arbeiteten, sodann auf die Universitäten Amerikas, auf die Universitäten der ganzen westlichen Welt. Schließlich, als die Vermarktungsmöglichkeiten festgestellt waren, wurde das Internet dem Kommerz anvertraut und somit der „ganzen Menschheit“ geöffnet: seither „gehören wir alle dazu!“

Es ist ein besonderes Werkzeug, das sich - sozusagen - „selbst verstärkt“: je mehr es genutzt wird, umso mehr wächst die Nützlichkeit. Wir reden von



Kreativität: steckt da nicht die Kreativität unheimlicherweise schon im Werkzeug selbst? Nein, keine Sorge. Zum Glück hat eine so abstrakte, allgemeine Nützlichkeit mit Kreativität ebensowenig zu tun, wie ein abstraktes Stück Brot mit meinem Hunger. Aber das Wortspiel von der sich durch Nützlichkeit verstärkenden Nützlichkeit, die sich aus der Einbeziehung von immer mehr Personen in diese Nützlichkeit ergibt, macht immerhin eines deutlich: das Instrument Internet betrifft nicht mich und dich alleine, als Einzelne, sondern es betrifft mich und dich und ihn und sie: es ist ein soziales Werkzeug in ständiger Veränderung, und die Veränderung wird davon bestimmt, wie **wir** (und nicht „ich“) es verwenden.

Das begehbbare Werkzeug - ein unbekannter Raum.

Diese Eigenart des Instrumentes führt uns dazu, vom Internet als einem Raum zu sprechen, in dem wir uns bewegen. Eltern fragen sich „Was macht wohl mein Kind im Internet?“, als wäre es in der Disco und vielleicht in schlechter Gesellschaft: das Internet ist nicht nur „soziales Instrument“ es ist auch „sozialer Raum“.

(Der Benutzer wird Teil des Benutzten: ergibt sich da nicht eine Situation, die Ähnlichkeiten mit der Unschärferelation der Quantenphysik hat? Sieh das Gedankenexperiment unter <http://www.quanten.de/unschaerferelation.html> !)



Für den Philosophen Pierre Levy entsteht mit der digitalen Revolution in der Tat ein neuer Raum: er nennt ihn den „Raum des Wissens“. Und Burawski formuliert Levy's Schlussfolgerung: „Mit seiner Gestaltung haben wir die Chance, die Strukturen der zukünftigen Gesellschaft zu schaffen“.

Ein Künstler und Pionier der Computernetze – padeluum – hat es Jahre vor dem Philosophen Levi so ausgedrückt: „Es gibt keine „Virtuelle Gemeinschaft“. Alles virtuelle ist nichtexistent - müßig und spannend, wie die Frage, ob wir alle wirklich Leben, oder ob unsere Existenz nur ein Traum eines hungrigen grün-schleimigen Monsters sei. Auch Netzgemeinschaft ist real. Und sie wird ihre Realität in gesellschaftlicher Struktur abbilden.“ (<http://www.padeluum.de/netzthesen/thesen-142.htm#item142> - Cyberspace rena&padeluum)



Pierre Levy sieht im Internet den entstehenden Digitalen Raum, der die vierte Stufe menschlicher Entwicklung kennzeichnet: „Zunächst besetzte die Menschheit im Stadium der Jäger und Sammler den Raum der Erde; mit der Herausbildung der sesshaften Lebensweise als feldbearbeitende Bauern entsteht dann der Raum des abgegrenzten Territoriums; und schließlich entwickelt sich ab dem 16. Jahrhundert ein neuer anthropologischer Raum, den Levy den Raum der Waren nennt.... Der Raum der Waren werde nun zuneh-

mend überformt vom „Raum des Wissens“, der - da er noch im Entstehungsprozess ist - nur wenig festgelegt sei.“ (Burow: Ich bin gut - wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen - S. 109 - Am Rande sei auf den antropozentrischen Charakter dieser Sichtweise hingewiesen. – mehr dazu im Text auf: platform.ines.org

Die Frage: „Wie soll ich mit dem Internet umgehen?“ führt gewissermaßen zur existentiellen Frage „**Wie halte ich es mit der Zukunft, die ich heute mitgestalte?**“



Pierre Levy geht noch weiter und bezeichnet diesen Raum als den Ort, wo eine „kollektive Intelligenz“ entsteht, durch die eine Demokratie in Echtzeit möglich wird, „indem die BürgerInnen nicht nur an allen Entscheidungen beteiligt sind und die Entscheidungsprozesse nicht mehr durch Repräsentanten verfälscht werden, sondern tendenziell die Vielfalt der Vorstellungen aller BürgerInnen enthalten“.

Raum des Wissens - Kollektive Intelligenz?

Gelegenheiten zur gemeinsamen Wissenssammlung im Internet gibt es viele. Drei erfrischende Experimente sind das internationale Projekt **Wikipedia** (eine Version dieser Software - ZWiki - half mir als digitaler Gruppen-Notizblock beim Schreiben dieses Textes), der obskure „**AssoziationsBlaster**“ oder der Raum für Offene Theoriegestaltung OpenTheory.org.

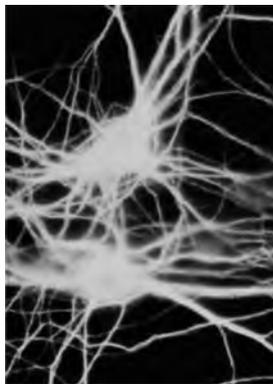


wikipedia.org ist eine umfassende, kollektiv geschaffene und entstehende Enzyklopädie: Jeder kann mitmachen, sein Stichwort hinzufügen, es ergänzen oder wieder löschen. Die Vielfalt setzt aber auch Grenzen: die englische Enzyklopädie, begonnen im Jänner 2001, umfasst 140.000 Artikel. Die deutsche Version, begonnen im Mai 2001, ist bisher auf 26000 Artikel angewachsen. Die derzeitige Größe der arabischen Enzyklopädie ist für mich leider nicht entzifferbar...

Ist „Wikipedia“ Ausdruck des „Raum des Wissens“ und ist Wikipedia als Ergebnis der „kollektiven Intelligenz“ zu sehen. Wenn ja, dann ist das Ergebnis nicht ein Ganzes, sondern eine Summe von Teilganzes. Spreche ich nur Deutsch, kann ich nur über die deutsche Wikipedia am „Ganzes“ teilnehmen. Ich bitte den Leser, mir Banalitäten nachzusehen: ich will mit diesem Beispiel ausdrücken, dass auch im Digitalen Raum wahrscheinlich das Ganze als solches nicht unmittelbar erfahrbar ist: aber zwischen mir und dem Ganzen ist etwas, das ich „leben“ kann... und das mich - mittelbar - am Ganzen teilnehmen lässt.

Das unsichtbare Ganze im sichtbaren Teil (oder die Bedeutung von Bohm)

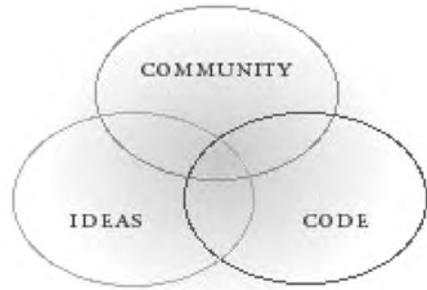
Über meine Mitarbeit am „Change-Manager“-Projekt bin ich auf den Quantenphysiker David Bohm gestoßen, und auf seine Vorstellung vom Offenen Dialog, mit dem wir möglicherweise die anthropologische Begrenztheit unseres Denkens „überlisten“ können. Sie geht wesentlich von der Vorstellung vom Ganzen als einem freien Zusammenspiel der Teile aus, die für sich bestehen, entstehen und vergehen, aber in denen sich „die Bedeutung“ des Ganzen entfaltet und konkret einsichtig werden kann.



Bohm zeichnet ein Bild des Lebens als „sich entfaltende Bedeutung“. Er schlägt nämlich vor - von seinem Fachwissen als Quantenphysiker ausgehend - anzunehmen, dass neben der Materie und der Energie ein drittes Element gegeben

sei (und verwendet dafür das Wort „Bedeutung“ - „meaning“ - Sinn), das letztlich das Wechselspiel zwischen Materie und Energie bewegt. Die Welt, wie sie sich uns zeigt und die wir leben, sei somit

(vorübergehender) Ausdruck dieser Bedeutung. Für das menschliche Denken ergibt sich die Eigenart, dass es... über die Bedeutung der Bedeutung reflektieren kann und dabei entweder in die Tiefe steigt oder ins Stolpern kommt. Denn – so Bohm – für unser Denken ist „die Bedeutung des Ganzen“ strukturell auf direktem Wege unerreichbar. So erkläre sich, dass unsere kulturelle Entwicklung der letzten Jahrhunderte zwar unerhörte Fortschritte im Detailwissen machen konnte, das Gesamtsystem aber offenkundig aus den Fugen gerät: das fragmentierte Wissen verliert seine tiefere Bedeutung aus den Augen. Es ginge nun darum, aus dieser Denkweise (die sich anthropologisch seit Jahrtausenden und historisch seit Jahrhunderten „bewährt“, aber inzwischen die Welt auf die schiefe Bahn geführt hat) auszubrechen, ihr sozusagen „ein Schnippchen zu schlagen“. Wie kann das gelingen? Es kann gelingen, meint Bohm, denn „die Bedeutung des Ganzen“ ist in jedem kleinsten Teil des Lebens enthalten, „unentfaltet, aber in Bewegung begriffen“. Wir haben als Menschen die Möglichkeit, die tiefere Bedeutung der Dinge zu erfassen, wenn wir unser „eingefahrenen Denken“ in ein offenes zwischenmenschliches Wechselspiel von Gedanken einbringen können. Daraus entwickelt Bohm seine Vorstellung des „offenen Dialogs“, der in einer angemessen grossen Personengruppe zu einem Kommunikationsfluss führen könne, wo neue Bedeutungen als „Gedankenfunken“ sichtbar werden und möglicherweise **die Regeln unserer Denkprogramme durchbrechen** Die Personengruppe steht als „Teil“ stellvertretend für die Gesamtgesellschaft und begibt sich mit ihrem „offenen Dialog“ auf die Reise des Paradigmenwechsels von unserem fragmentierten Weltbild zu einem besseren Verständnis der Welt.



Bohm spricht vom Unvorhersehbaren im Denken. Wenn wir uns die digitale Funktionsweise unseres Nervensystems vor Augen halten, könnte man auch von „Bytes Out Of Control“ sprechen, für die man im Internet dieser Jahre vielerlei positive und negative Beispiele finden kann: ein paar „bytes out of control“ (Computerviren und -würmer), die den ganzen Digitalen Raum in wenigen Stunden ins Chaos stürzen. Ein paar andere finnische „unkontrollierbare Bytes“ (Thorvald’s Linux), die sich in wenigen Jahren stürmisch ausbreiten, allen ökonomischen Marktgesetzen widerstehen, die digitale Weltmacht von Microsoft in die Schranken weisen und die Fragwürdigkeit des intellektuellen Privateigentums in einer demokratischen Welt offenkundig machen.

Die communities von Vandana Shiva

Von meiner Teilnahme am Völkergipfel WSSD in Johannesburg brachte ich einen Gedanken von Vandana Shiva mit, den sie beim Schlusswort einer Debatte über das Jo’Burg-Memo der Heinrich-Böll-Stiftung formulierte und der mir folgendermassen in Erinnerung ist:



„Wir haben vielleicht auf dem Weg von Rio de Janeiro nach Johannesburg, in diesem Jahrzehnt, einen Fehler gemacht, etwas vergessen. Wir haben in diesen zehn Jahren unachtsam zugelassen, dass in der Welt der Raum zwischen den Personen unten und den grossen Machtstrukturen oben leerer geworden ist. Damit fehlt uns ein lebenswichtiges Bindeglied - die communities.“

Heute weiß ich, dass Vandana Shiva mit dieser Aussage das alte **Wissen um den Wert der Vielfalt** als Orientierungspunkt für den weiteren Gang unseres Weges vorschlagen wollte. Sie nimmt dabei die Gedanken Gandhis auf:

Das Leben sei nicht als Pyramide zu sehen, sondern als ozeanischer Kreis, der zahllose Kreise umfasst, die ineinanderfließen. Im Mittelpunkt die Person, die Verantwortung für ihre Gemeinschaften übernimmt, welche sich ihrerseits auf einen größeren Kreis von communities auf beziehen, im gemeinsamen Wissen, Teil des Ozeans zu sein. So trachtet der äußere Kreis nicht danach, die inneren Kreise zu beherrschen, sondern ihnen Kraft zu geben, da er seine Kraft aus ihnen gewinnt. (Aufsatz „Globalisation“).

Vandana Shiva hat mit ihrem Forschungsinstitut die Kampagne „Demokratie der Erde - lebende Demokratie“ („Earth Democracy Living Democracy“) lanciert und bezeichnet das „Lebende Wissen“ als grundlegenden Baustein:

„Lebendes Wissen ist Wissen, dass lebendige Prozesse erhält und erneuert und zum Wohlergehen des Planeten und der Menschen beiträgt. Es ist lebendes Wissen, weil es in Natur und Gesellschaft eingebettet und nicht abstrakt, verengend und lebensfeindlich ist. Lebendes Wissen ist ein Gemeingut, es gehört den communities, die es schaffen und lebendig erhalten. Alle Menschen haben die Pflicht ihr Wissen zu teilen (share). Keine Person und kein Unternehmen hat das Recht, lebendiges Wissen als Patent oder geistiges Eigentum ausschließlich zu besitzen.“

Für Vandana sind die „communities“ der „Teil des Ganzen“, in dem die menschliche Kreativität ihre Wurzeln hat, die in der heutigen digitalen Wissensgesellschaft wieder wachsen müssen.

Seit Jahrhunderten eilt unsere Fortschrittsgesellschaft, die moderne Wissenschaft weltweit von einem Erfolg zum anderen. Was wissen wir aber - Hand aufs Herz - über „unsere communities“ ? Warum enden so viele Treffen, zu denen wir uns für gemeinsame Ziele zusammenfinden, nach wenigen Stunden in Streit und Unverständnis, oder mit einem unbestimmten Gefühl der Sinnlosigkeit?



Die Globalisierung und die Friedensfahne

Bevor ich aber zum Hauptthema zurückkehre, ist noch über Globalisierung zu reden.

Die konkreten Fragen der Globalisierung bewegen heute - im Unterschied zum Thema des Digitalen Raum - eine wachsende Anzahl von Personen. Die Friedensfahnen, die im Zuge der Kampagne des Lilliput-Netzwerks von Fenstern und Balkonen in allen Tälern und Städten Südtirols zu flattern begannen und ihren Weg in nahezu alle Parlamente Europas fanden, besagen für mich, dass die Bewegung der „Globalisierung von unten“ an Bedeutung gewinnt und sich entfaltet; sie bedeuten für mich: „Eine andere Welt ist möglich“ (Lilliput). Diese Entwicklung ist allerdings zeitgleich mit einer eher katastrophalen Gesamtlage. Nach dem Fall der Mauer hat die „Globalisierung von oben“ in wenigen Jahren die Wucht der Konzentrationsprozesse von 1890-1914 vor dem ersten Weltkrieg wieder aufgenommen, und schreitet seither von Triumph zu Triumph. Die **Kreativität der Gewalt** erfindet und praktiziert das alleinige Verfügungsrecht der USA über die Welt des nächsten Jahrhunderts, das zum „amerikanischen Jahrhundert“ werden soll (<http://www.newamericancentury.org>).

Es ist, wie Raniero La Valle und Alex Zanotelli sagen, ein Koloss auf tönernen Füßen („Il ritorno della guerra“). Die global vernetzte Welt kann - wie das Leben selbst – nicht kontrolliert, sondern nur gestaltet oder zerstört werden. Die Friedensfahne steht für die Vernetzung und Gestaltung von unten, für eine mögliche „Globalisierung von unten“, wo eine **gewaltlose Kreativität** an einem globalen Netz von „communities“ weben kann, sowohl in der „traditionellen“ Welt, wie auch in ihrem neuen Raum, dem Internet. Positive kreative Felder können faktisch nicht entstehen, wenn diese Dimension der Globalisierung außer Acht gelassen wird (Vandana nennt sie „localization“): aus ihnen entspringt heute die Kraft, die Resignation überwinden kann. Wer die Chance hatte, an einem Völkergipfel wie in Rio, Wien, Stockholm, Johannesburg oder Porto Allegre teilzunehmen, war trotz allem überwältigt von der Vielfalt des Ganzen, von der Buntheit der communities, von der Kraft und Hoffnung, die neben allem Elend in der Luft zu spüren ist.

Um „Globalisierung von unten“ im Digitalen Raum, im Internet zu entdecken, kommen wir nicht umhin, die Bedeutung des Digitalen Raumes für uns selbst tiefergehend

erkennen zu wollen...

und dabei davon auszugehen, dass wir noch allesamt Analphabeten des Digitalen Raumes sind.



Die „Josef K.“-Erfahrung

Heute drängt uns alles zum unkritischen Umgang mit diesem Digitalen Raum, der spätestens beim eigenen Computer und Mobiltelefon beginnt, der ins Internet führt, von dem wir nicht wissen, wo es endet.

- Warum kaufen wir bestimmte Produkte bewusst im Weltladen, lassen beim Computer aber „den kritischen Konsum“ so außer Acht ?
- Warum fahren wir in der Stadt mit dem Fahrrad, wollen aber im Internet nur den superschnellen Datenverkehr ?
- Warum sind wir kritische Leser bei der Tageszeitung, und werden ergebene Leser im Web ? (das in-coin-Experiment an einer Hochschul-Institution hat gezeigt, wie man aus „Kanzler Schröder“ den „Kanzler Kohl“ machen, und ganze Erdteile als unerreichbar verkaufen kann)
- Warum sind wir so aufmerksam bei der Luftverschmutzung, verbreiten aber gutgläubig Giftstaub über unsere Mailbox ? („Pass auf, du hast einen Virus bekommen, sags all deinen Freunden“).
- Warum lassen wir uns manchmal im Privatleben ungerne fotografieren, denken aber nicht daran, wie oft wir im Datennetz abgebildet sind ?
- Wie oft passiert es uns eigentlich, nicht genau zu wissen, was wir im Internet (oder auch nur mit dem Computer) eigentlich tun (und was mit uns getan wird...) ?

Manche Wissenschaftler sagen zur Funktionsweise unseres Gehirns, dass es uns alle „Wahrnehmungen“(!) im ersten Schritt „als wahr“ erscheinen lässt. Erst im zweiten Schritt wird kritisch verarbeitet und unterschieden... Ist der Digitale Raum so schnell, dass er uns den zweiten Schritt überspringen lässt ?

Medienwissenschaftler haben vorgeschlagen, die Vorstellung vom Internet als dem Orwell'schen „Grossen Bruder“ durch die Figur des Angeklagten Josef K. in Kafka's Prozess zu ersetzen, das sie die Wirklichkeit besser widerspiegelt. (Josef K)

Die Welt scheint die gleiche wie gestern, aber Josef K. ist verhaftet. Das Leben geht gleich weiter, aber gegen ihn läuft ein Prozess. Er kann sich frei bewegen, aber findet weder Ankläger, Verteidiger noch Richter. Die Welt ist die gleiche wie gestern, aber doch ganz anders. Seine Fragen interessieren niemanden und Josef K. weiß gar nicht mehr,



welche Fragen er stellen soll. Schließlich wird er wir bei Nacht und Nebel abgeholt und exekutiert.

Aufwachen für den Prozess...

Jemand musste Josef K. verleumdet haben, denn ohne dass er etwas Böses getan hätte, wurde er eines Morgens verhaftet. ... »Wer sind Sie?« fragte K. und saß gleich halb aufrecht im Bett. Der Mann aber ging über die Frage hinweg, als müsse man seine Erscheinung hinnehmen, und sagte bloß seinerseits: »Sie haben geläutet?« ... »Ich will doch Frau Grubach -«, sagte K., machte eine Bewegung, als reiße er sich von den zwei Männern los, die aber weit von ihm entfernt standen, und wollte weitergehen. »Nein«, sagte der Mann beim Fenster, warf das Buch auf ein Tischchen und stand auf. »Sie dürfen nicht weggehen, Sie sind ja verhaftet.« »Es sieht so aus«, sagte K. »Und warum denn?« fragte er dann. »Wir sind nicht dazu bestellt, Ihnen das zu sagen. Gehen Sie in Ihr Zimmer und warten Sie. Das Verfahren ist nun einmal eingeleitet, und Sie werden alles zur richtigen Zeit erfahren. Ich gehe über meinen Auftrag hinaus, wenn ich Ihnen so freundschaftlich zurede. Aber ich hoffe, es hört es niemand sonst als Franz, und der ist selbst gegen alle Vorschrift freundlich zu Ihnen. Wenn Sie auch weiterhin so viel Glück haben wie bei der Bestimmung Ihrer Wächter, dann können Sie zuversichtlich sein.« K. wollte sich setzen, aber nun sah er, dass im ganzen Zimmer keine Sitzgelegenheit war, außer dem Sessel beim Fenster. »Sie werden noch einsehen, wie wahr das alles

ist«, sagte Franz und ging gleichzeitig mit dem anderen Mann auf ihn zu. Besonders der letztere überragte K. bedeutend und klopfte ihm öfters auf die Schulter.

<http://gutenberg.spiegel.de/kafka/prozess/prozes11.htm> - Das Buch im Netz

Wer im persönlichen Umgang mit dem Internet Spuren dieser „Josef K.“-Erfahrung wiederfindet, ist auf die Tatsache gestoßen, dass wir heute allesamt digitale Analphabeten sind.



Digitale Analphabeten

Wie lange hat es nach der Erfindung der Schrift gebraucht, bis es Leseschulen gab ?

Wie lange wird es brauchen, bis es Schulen gibt, den „Digitalen Raum“ zu erlernen ? Wir stehen in dieser Hinsicht heute alle allein da, denn die Internet-Experten, von denen es viele gibt, können nur Experten des technischen Werkzeugs „Internet“ sein. Was wir aber brauchen, sind Lehrer des Digitalen Raumes, und diese Disziplin gibt es noch nicht, wenn es sie überhaupt geben kann: wahrscheinlich ist Internet nur interdisziplinär erlernbar (ein Beispiel dafür ist „Art d'Ameublement“ - siehe Anhang). Im Ernst, wir sind in einer ernsten Lage :-)! Niemand würde heute im Normalfall ohne Führerschein ins Auto steigen, niemand würde normalerweise dran denken, als Analphabet ein Buch schreiben zu wollen, ohne sich vorher Mühe zu geben die Schrift zu erlernen. Wir sind hingegen in einer Lage, in der uns der Digitale Raum längst aufgezwungen wurde! Vielleicht sollten wir uns etwas mehr damit befassen, wie wir „Bewegungsfreiheit“ in diesem Raum erlangen können ? Dabei geht es nicht um Computerkurse ! Es geht um mehr Aufmerksamkeit dafür, was heute an „Globalisierung von unten“ - an „digitaler Biodiversität“ im Internet hörbar, greifbar und verwendbar ist, sich darüber zu verständigen, was nun eigentlich in diesem „neuen Raum unserer Welt“ vor sich geht.



Die normale Internet-Praxis schaut heute wohl so aus:

- 1- man verschickt und kriegt E-mail: damit erweitern wir unsere persönliche, private Kommunikation.
- 2- man sucht Informationen im Web: damit bewegen wir uns als Käufer-Konsument auf dem globalen Wissensmarkt.

Damit praktizieren wir einen Digitalen Raum ohne soziale Dimension. Drei Viertel der heute zirkulierenden E-Mails sind sogenannte Spam-Mail, die dem Empfänger aufgezwungen wird. Die Profitabilität der kommerziellen Spammer liegt anscheinend bei einer Trefferquote von 1 zu einer Million: wenn mit 1 Million E-Mails ein einziger Käufer für das Angebot im Web gefunden wird, rentiert sich das Geschäft. Die beiden Internet-Dienste des anonymen Webs und der (pseudo-)persönlichen E-Mail sind zwei Extrempunkte des Digitalen Raumes. Dazwischen liegen die Bereiche, mit deren Gestaltung wird die Chance haben, soziale Kooperation jenseits von Raum und Zeit zu erleben und den Digitalen Raum als kreativen Dialograum zu nutzen.

Burow kritisiert die Vision Levi's vom Digitalen Raum, wo die Summe der Einzelnen zum kollektiven Ganzen, zur „Echtzeit-Demokratie“ werden sollten, mit diesen Worten: „Trotz der Faszination, die diese Vision ausübt, bin ich skeptisch, ob eine vergleichsweise anonyme, entsinnlichte Begegnung im Netz aus sich selbst heraus zum Aufbau stabiler virtueller Gemeinschaften beitragen kann. Und selbst wenn dies möglich wäre: Warum sollte nur aufgrund einer veränderten Technik nun eine intelligente Gesellschaft entstehen?“

Vielleicht entsteht nicht „aus veränderter Technik eine intelligente Gesellschaft“, wohl aber aus „sozialer Intelligenz“ eine „veränderte Technik“? Vielleicht geht es nicht um den „Aufbau stabiler virtueller Gemeinschaften“, sondern nur um die „Fortsetzung“ der bestehenden/entstehenden Netzgruppen im Digitalen Raum? Vielleicht geht es - schlussendlich - nicht um das unerreichbare „kollektive Ganze“ einer „Echtzeit-Demokratie“, sondern um Vandana Shiva's ineinanderfließende Kreise des „lebenden Wissens“ eigenverantwortlicher communities?



Der persönliche Kontakt zwischen den Menschen ist grundlegend dafür, dass kreative Felder entstehen können. Aber wie intensiv muss der Kontakt in Raum und Zeit verteilt

sein? Auch im Digitalen Raum gibt es ohne direkte persönliche Kontakte keinen fruchtbringenden Dialog. Aber die „communities“ der herkömmlichen sozialen Räume können sich im Digitalen Raum fortsetzen und Brücken über Raum und Zeit hinweg entstehen lassen.

Ein Nord-Süd-Projekt, zum Beispiel, erfordert ein Mindestmaß an persönlichem Kennenlernen von Menschen der beiden Kooperationspartner im Norden und im Süden. Der direkte persönliche Kontakt wird aber nur einen Bruchteil der Betroffenen erfassen. Wenn nun der **direkte** persönliche Dialog ****tragfähig**** genug ist, um rund um das Projekt eine community entstehen zu lassen, dann kann deren Fortsetzung im Digitalen Raum möglicherweise mehr sein als nur reiner Informationsaustausch. Ich stelle mir vor, dass auf diesem Wege auch Personen des Nordens, die nicht im Süden waren, voll einbezogen werden können.

Das Bild kann man weiterspinnen zur Person, die im unzugänglichen Haus an den Rollstuhl gebunden ist, oder zu den alten Menschen, die den Anforderungen unserer mobilen Gesellschaft nicht mehr entsprechen können. Das Bild kann letztlich zu allen Ausgeschlossenen unserer globalen Gesellschaft hin verlängert werden, zu all jenen, die „außerhalb“ (von was?) und „vergessen“ (von wem?) sind. Trachten wir nicht danach, in unserem Alltag, rund um unsere kurz- und langfristigen Ziele mit anderen Menschen „communities“ zu bilden, um auf diesem Weg nicht nur unsere Ziele wachsen zu lassen, zu überprüfen, zu vertiefen, sondern auch uns selbst Vertrauen in die Zukunft zu geben? Ist das der Weg, der uns alle - de facto, nolens volens, als „moderne westliche Gesellschaft“ - auch in den Digitalen Raum geführt hat? Stehen wir an dessen Eingangstür nicht fast da wie der Kleine Prinz vor dem Fuchs, der zu ihm sagt „Bitte, zähme mich!“?



Anhang - zur Vertiefung und zum Gespräch

(1) **Überlegdirwas** (sic!) zu diesen Aussagen:

- das Internet ist gleichzeitig Werkzeug und Digitaler Raum, fester Bestandteil unseres Lebensraumes
- im Digitalen Raum sind wir allesamt Analphabeten, und müssen unsere eigenen Lehrer sein
- welcher Unterschied besteht zwischen der Patentierung eines Lebewesens (Gentechnologie) und der einer Denklöge (Softwaretechnologie)? Das eine privatisiert das Leben, das andere privatisiert das Wissen.
- die persönliche individuelle Beziehung zum Internet (zum Computer) ist wesentlich eine soziale Beziehung und muss im sozialen Zusammenhang gelernt werden – der Digitale Raum als Nagelprobe unserer „Gemeinschaftsfähigkeit“.

Vom so abgesteckten Rahmen ausgehend, **kann der Digitale Raum zum archipel-artigen Dialog-Raum** werden, bevölkert von Netzgruppen, die im Alltagsleben hier und heute verankert sind. und sich für kurze oder längere Zeit zusammenfinden.



Die **heute dominierende Alternative** dazu ist hingegen eine Welt des **kontrollierten Wissens**, in der wir so überleben, wie Josef K. im „Prozess“ von Kafka: die Kontrollmechanismen werden heute und hier erfunden, erprobt und politisch durchgesetzt. Der Digitale Raum ist schon, weitgehend unbemerkt von uns allen, Marktplatz der grossen Globalisierungslobbies, der Ort, wo die **Privatisierung des Wissens** vor sich geht. Als die Weltorganisation für geistiges Eigentum WIPO auf den Gedanken kam, eine Tagung über Freie Software und Freie Kooperationsmethoden zu veranstalten, kam ein striktes Verbot der Regierung der USA. Unbemerkt von der Öffentlichkeit wurden 2003 die wenigen demokratisch gewählten Vertreter im höchsten Gremium des Internet (ICANN) schlicht beiseitegeschoben. Die Lobbies der Globalisierung von oben im Digitalen Raum sind heute ungemein stark.

Aber kreative Netzgruppen aus allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens schaffen sich ihren Digitalen Raum, ihre freien Netzwerke und hinterlassen sichtbare Spuren: die Stadt München hat den Emissären von Microsoft widerstanden und sich für die Nutzung Freier Software entschieden. Das Massachusetts Institute of Technology hat „aus Sorge um die fortschreitende Privatisierung des Wissens“ eine spektakuläre Aktion begonnen und wird ab Herbst 2003 schrittweise ihre Studienkurse im Web öffentlich zugänglich machen, mit dem freien Instrument names OCW (Open-CourseWare). Unter dem treffenden Namen „Creative Commons“ wurde von Juristen, Philosophen, Soziologen, Technikern ein juristischer Rahmen geschaffen, mit dem das frei vernetzte Wissen rechtlich abgesichert werden kann....

Die Kreativität im Digitalen Raum ist in der Tat keine Utopie, sondern inzwischen eine Alltagsaufgabe eines jeden einzelnen. Die Freie Software ist verfügbar: sie ist der erste kreative Schritt in den Digitalen Raum.

ÜberLeGDiRwas:

die Idee der **LernGruppen** zum digitalen **DialogRaum**



Sie könnten:

- dem Einzelnen Hilfestellung zur Nutzung Freier Software geben
- vorhandene Dialoginstrumente bekanntmachen und deren Verwendung erproben
- bestehenden Netzgruppen helfen, sich auch im Digitalen Raum freier zu bewegen
- den bereitwilligen Verwaltern und Politikern gegen die Privatisierung des Wissens den Rücken stärken

... sich mit den Vorbereitungsarbeiten zum Weltgipfel der Vereinten Nationen WSIS zum Digitalen Raum befassen, dessen Hauptphase von Dezember 2003 (Genf) mit Abschluss im Jahre 2005 in Tunis dauern wird.

(2) Schritte in die digitale Vielfalt...

beginnend beim eigenen Computer... und möglichst unterhaltsam.

Oft schaut's so aus, als könnte man ohne Microsoft-Office gar keinen verständlichen Text mehr schreiben, ohne MS-Outlook keine mail verschicken und ohne MS-Internet-Explorer keine Webseite sehen. Dabei gibt es inzwischen viele frei verfügbare Instrumente, die auch Spaß machen können.



Heutegenügteine einfache kostenlose CD (Stichwort: Knoppix) und in zehn Minuten kann jedermann/frau

eine komplette freie Alternative mit vollwertigen Anwendungen in allen ernsthaften und spielerischen Bereichen ausprobieren..... Am Ende des Ausflugs ins Reich der freien Software nimmt man die CD aus heraus, startet den Computer neu: und man hat wieder das altgewohnte Windows98 - ME - 2000 oder XP, von dem man sich nicht trennen will. Aber auch mit MS-Windows kann man Freie Software verwenden: Firebird statt InternetExplorer, Mozilla statt Outlook, Gimp statt Photoshop, OpenOffice statt MS-Word/Office, Sodipodi für Vectorgraphik, Scribus statt PageMaker. Alleine auf einer der zahlreichen „Quellenschmieden“ – www.sourceforge.net – langten im Juli 2003 **täglich 700 neue Benutzer** ein und wurden **70 neue offene Software-Projekte** hinterlegt.

Hinweise zur freien Software finden sich verstreut als Illustrationen im Text.

Die „Freie Software“ ist aber längst über die „Computersoftware“ hinausgewachsen und hat begonnen (als „art d'ameublement“) digitale Orte zu schaffen, die zum Verweilen und zum Gespräch einladen können.

Wer bei der Beschaffung des Materials Hilfe braucht, wende sich an die Autoren dieses Buches...



(3) Der Digitale Raum am Arbeitsplatz ?

In den Überlegungen auf diesen Seiten scheint die Arbeitswelt überhaupt nicht vorzukommen.

Um einem solchen Irrtum vorzubeugen, sollen zumindest einige Hinweise gegeben werden:

- Josef. K. war Bankangestellter, und seine Verhaftung bedeutete in keiner Weise, dass er „nicht zur Arbeit gehen“ sollte. Im Gegenteil, ihm wurde dafür sogar drei Assistenten zu Verfügung gestellt !
- der Grundwiderspruch zwischen freizügiger Verfügbarkeit des Wissens und kafkianischer Kontrollierbarkeit (d.h. Unkontrollierbarkeit der Kontrolleure) macht keinerlei Unterschied zwischen Arbeitswelt und Privatleben: wir sind immer die selben Menschen. In den wissenschaftlichen Texten finden wir diese Grundtatsache aber zumeist nur zwischen den Zeilen, und nicht als entscheidenden Ausgangspunkt einer neuen Arbeitsethik.
- um es ganz banal zu sagen: Gehen wir einen Augenblick davon aus, dass unser privates soziales Leben unser „kreativen Raum“ sei, unser Arbeitsleben hingegen der „Raum des Zwanges“. Der „Digitale Raum“ macht diesen Unterschied nicht. Die Chancen einer „menschensfreundlichen“ Gestaltung des Digitalen Raumes im Unternehmen sind gleich Null, wenn wir in unserem „eigenen“ kreativen Raum nicht dazu in der Lage sind.
- der „digitale Analphabetismus“ ist eine persönliche Herausforderung für alle Menschen, die „institutionell“ mit der Gestaltung der Zukunft befasst sind. Um so mehr sollte die Suche nach Lösungen eine strategische Bildungsaufgabe der Organisationen sein, die für eine menschengerechte Arbeitswelt kämpfen, allen voran die Gewerkschaften, die Gewerkschafter und deren Hilfsstrukturen.
- wenn die Fähigkeit zur „community im Netz“ eine „Schlüsselkompetenz“ für die menschengerechte Gestaltung des Digitalen Raumes ist (wie auf diesen Seiten angenommen), dann muss sie erst im persönlichen sozialen Leben (z.B. von Gewerkschaftsaktivisten ...innerhalb der Organisationen) erprobt werden, um dann in Unternehmen und Arbeitswelt hineingetragen

werden zu können: die einzige Alternative dazu ist, dass aus der von oben gesteuerten Arbeitswelt die Modelle in das soziale Leben hineingetragen werden, denn „mit der Einbettung unternehmensinterner Informationssysteme in öffentliche Kommunikationsnetzwerke (ist) das Entstehen einer weltweit durchgängigen Informationsebene verbunden, die über die Produktion hinaus auch andere gesellschaftliche Reproduktionsformen erfasst ... (Diese Informationsebene) stellt einen neuartigen Handlungsraum dar ... und bietet daher die Möglichkeit, einzelne Produktionsprozesse sehr viel tiefer als bisher in Informationssysteme anderer gesellschaftlicher Bereiche wie auch in die Lebenswelt hineinzutragen.“ Zitate aus: „Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung“ (Andrea Baukrowitz, Andreas Boes, Rudi Schmiede - kommunikation@gesellschaft, Jg. 1, 2000, Beitrag -

http://www.rz.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B5_2000_Baukrowitz.pdf

(4) Volker Grassmuck Freie Software - Zwischen Privat- und Gemeineigentum

<http://freie-software.bpb.de/>
<http://freie-software.bpb.de/frameset.html>

Das Buch on-line

„Freie Software ist eines der verblüffendsten Wissensphänomene unserer Zeit. Die Programme sind nicht nur nützlich, sie werfen auch ein neues Licht auf die Geschichte von Internet und Software, auf das Eigentum an geistigen Gütern, auf die Infrastruktur des Wissens und seine Vermittlung in der Bildung. Kurz gesagt geht es darum, wie wir mit Wissen und miteinander umgehen. Ihr Erfolg lässt darauf hoffen, was eine computervernetzte kollektive Intelligenz alles bewegen kann...



Dies ist kein Buch über freie Software. Vielmehr handelt es von Menschen, die an denselben Problemen arbeiten, ihre Antworten austauschen, voneinander lernen und gemeinsam etwas Größeres? schaffen als die Summe der Teile, anstatt miteinander zu konkurrieren. Was sich ganz alltäglich anhören mag und doch in einem gesetzten Marktsegment vollkommen unwahrscheinlich ist, wuchs zu einer der großen Auseinandersetzungen des ausgehenden 20. Jahrhunderts heran.... Wie Richard Stallman, einer der Gründerväter und Bannerträger der Bewegung zu sagen pflegt, geht es nicht um die Software, sondern um die Gesellschaft, in der wir leben wollen.

(5) Freie Software - Come passare al software libero e vivere felici

Manuale teorico-pratico di autoliberazione informatica - Stefano Barale - Mitarbeiter der zentralen Arbeitsgruppe „Internet“ von Rete Lilliput

Lektüre im Netz: <http://www.stefanobarale.org/> -
Zum Kaufen: Buch mit CD - 10 Euro -
<http://www.altreconomia.it/>

Theoretisch-praktische Anleitung zur informatischen Selbstbefreiung. „Frei“ wie in Rede “frei”heit.

... Das Buch will erklären, mit welchen Schritten ihr die Verfügungsgewalt über eure alltägliche Informatik wiedergewinnen könnt:

- die proprietären Programme mit gleichwertigen freien Programmen ersetzen;
- ohne Risiko die Nutzung eines freien Betriebssystems erproben;
- eurem alten Computer enggültig den Rücken kehren.

... dann wird von den freien Werkzeugen erzählt, mit denen Vernetzung entstehen kann, die auf Konsens beruht. Wenn ihr wisst, was eine Fair-Trade-Kampagne ist, was Ethische Bank und Kritischer Konsum bedeuten, dann soll euch das Buch dabei helfen, diese Bedeutungen mit der Alltagspraxis am Computer zu verbinden....

(6) Cyberspace - Kunst - Software - Dialog im Bunker

(zum Zitat auf Seite...)

Die Thesen für eine vernetzte Welt aus den frühen 90'er Jahren, der beiden Begründer der Kunstgalerie ART D'AMEUBLEMENT POUR LES BOURGEOIS NOUVEAUX RENA TANGENS & PADELUN sind eine Fundgrube erfrischender und prägnanter Feststellungen rund um die Computernetze.



Rena Tangens - Art d'Ameublement: Kunst ist Rahmenbau

Meine Musik soll nicht mehr Bedeutung haben als die Wärme, das Licht oder die Möbel in einem Raum, sagte Erik Satie (*) sinngemäß über seine „Musique d'Ameublement“. Sie soll sich nicht in den Vordergrund drängen, die Menschen nicht faszinieren und damit passiv machen, sondern einen Raum und einen Zeitraum eröffnen, der ruhig und zugleich anregend ist. Musique d'Ameublement lässt das Publikum zur Hauptperson werden, ganz ohne Animation und organisiertes Mitmachprogramm. Wer sich willkommen fühlt, den Raum als angenehm empfindet und sich Zeit lassen kann, wird ganz von selbst tätig.

Eine Aufführung von Erik Saties Stück „Pages Mystiques“ braucht zwei Pianisten und dauert mindestens 15 Stunden. Netzwerke aufbauen und pflegen und gute Software dafür gestalten braucht Jahre. Das ist Rahmenbau. Wir nennen es „Art d'Ameublement“: Kunst im Sinne Erik Saties.

Wir haben dies auch auf Software übertragen. Unsere Grundsatzüberlegungen für die Entwicklung - da hier kein Platz ist für Erläuterungen - einfach nur kurz im staccato:

- 1. Software soll so einfach wie möglich zu verwenden sein. (Aber auf keinen Fall einfacher.) 2. Software soll niemanden ausschließen. 3. Software soll ressourcen-

sparend arbeiten. (Verflucht seien die ignoranten Programmierer und Webdesigner, die an 23-Zoll-Monitoren sitzen und es cool finden, wenn nur Leute, die die neueste Hard- und Software sowie fette Bandbreite und unendlichen Speicherplatz ihr eigen nennen, ihre Produkte nutzen können.) 4. Software soll das Netz als soziales Gebilde achten und fördern. 5. Standardeinstellungen sind Politik! 6. Software soll keine neuen Hierarchien errichten. (Techniker vs. Nichttechniker) 7. Sie soll die Privatsphäre achten. (z.B. durch Datensparsamkeit und Verschlüsselung). 8. Sie soll informationelle Selbstbestimmung ermöglichen.

Big Brother Awards:

Weil die letzteren Prinzipien so oft mißachtet werden, verleihen wir seit Oktober 2000 in Deutschland die Big Brother Awards, „die 7 Oscars für Überwachung“ (Le Monde). Ein Preis, den niemand haben will. Denn er brandmarkt Firmen, Personen, Institutionen, die jeweils im vergangenen Jahr besonders böse aufgefallen sind durch Verletzung der Privatsphäre der Bürger/innen, durch Installation von Überwachung und uferloses Datensammeln. Der Big Brother Award wird in verschiedenen Kategorien verliehen: u.a. Business und Finanzen, Politik, Behörden und Verwaltung, Kommunikation.

Die ganze Geschichte unter www.bigbrotherawards.de und www.foebud.org.

(7) Cyberspace der Einsamkeit

Wenn der Digitale Raum nicht, wie es Rena&Padelun tun, vom Kopf auf die Füße gestellt und „gemeinsam“ beschriftet wird, eröffnet sich der Weg in die Einsamkeit des Cyberspace, der illusionären „Vervollständigung des Ich durch ein virtuelles Gegenüber“. In einem Klassiker aus dem Jahre 1991 liest sich die Einladung, diesen Weg zu gehen, folgendermassen:

Un modo di considerare il ciber spazio distribuito è quello di pensarlo come un mezzo per migliorare la composizione „imperfetta“ della realtà normale. Uno degli aspetti fondamentali dell'imperfezione è che gli oggetti che fanno parte del nostro ambiente sono ampiamente „insensibili“ alle nostre particolari esigenze.

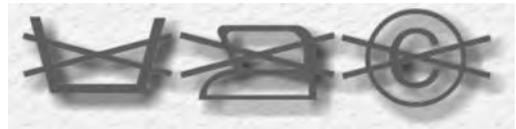
Cyberspace - Primi passi nella realtà virtuale - a cura di Michael Benedikt - 1993 Muzio Editore (S. 433)



(8) Ein Gruppenraum für Dich im Internet ?

Der Verein „platform INES“ versteht sich als informelle Schnittstelle, um „kreativen Gruppen“ dabei zu helfen, alle erforderlichen „Zutaten“ für praktische „Kooperation im Netz“ zusammenzubringen.

Folgende Instrumente wurden u.a. erprobt und sind in Anwendung: Mailman - ein Werkzeug zur Einrichtung von Mailinglists ; actionAPP - ein dezentrales Redaktionssystem, erarbeitet im Rahmen des globalen Netzwerks APC ; FLE (Future Learning Environment) - eine kompakte Lernumgebung, entstanden aus der Kooperation der Fakultäten „Kunst und Design“ und „Psychologie des vernetzten Lernens“ der Universität Helsinki. ;CPS - Collaborative Portal Server - ein französischer Kooperationsprojekt Lokalverwaltung - Universität - IT-Unternehmen - ausgerichtet auf kooperative Erarbeitung von Dokumenten ;Plone - das internationale Standard-Webportal mit allem Schnick-Schnack ;OIO - Open Infrastructure for Outcomes: zur dezentralen Erfassung, Verwaltung und Auswertung im Bereich sozialer/medizinischer Dienste ; ZMS - ein deutsches Portal-Projekt, ausgerichtet auf Technik-Wissenschaft-Medizin. Mehrsprachige Bearbeitung der Inhalte ; WWWisis? - Public-domain Software der UNESCO für Bibliotheken im Internet



Anton Auer



10 x 3 Fragen an mich selbst... (1)

1. Habe ich Freude an meiner Arbeit?

- ❖ Wann und unter welchen Umständen?
- ❖ Wie oft?
- ❖ Wie läßt sich diese Freude steigern?

1. Erleben andere als Ergebnis meiner Arbeit Freude?

- ❖ Direkt?
- ❖ Indirekt?
- ❖ Wie kann diese Freude gesteigert werden?

2. Sorgt meine Arbeit aktiv auch für gute Arbeit für andere?

- ❖ Wie?
- ❖ Wie kann das verbessert werden?
- ❖ Wie behindert meine Arbeit die Arbeit anderer?

3. Wie kann ich meine Arbeit vereinfachen?

- ❖ Kann ich mich auf einfachere Weise auch meiner Arbeit zu- und von ihr abwenden?
- ❖ Wieviel Spiel liegt in meiner Arbeit?
- ❖ Wie kann ich lernen, Arbeit und Spiel zu vermischen?

4. Ist meine Arbeit ein wirklicher Beruf oder ein Job zum Geldverdienen?

- ❖ Ist sie eine Berufung, ein Beruf, oder tue ich sie einfach, weil ich überleben will?
- ❖ Woher weiß ich die Antwort auf diese Frage?
- ❖ Wie trägt meine Arbeit zum Großen Werk des Universums bei?

5. Inwieweit ist meine Arbeit ein Segen für die kommenden Generationen?

- ❖ Wie erlebe ich bei meiner Arbeit das Gefühl der Nichtigkeit und Sinnlosigkeit?
- ❖ Wie reagiere ich darauf?
- ❖ Welche Auswirkungen hat meine äußere Arbeit auf die Arbeit an mir selbst („innere Arbeit“)?

6. Könnte meine Arbeit schöpferischer sein, als sie jetzt ist?

- ❖ Falls ja, wie?
- ❖ Was hält mich davon ab?
- ❖ Wie fördert meine Arbeit die Kreativität anderer?

(1) Matthew Fox, *Revolution der Arbeit*, Seite 377

7. Wem nützt meine Arbeit?

- ❖ Wohin geht das Geld, das meine Arbeit verdient?
- ❖ Woher kommt das Geld, mit dem ich bezahlt werden?
- ❖ Welchen Einfluß hat meine Arbeit auf die Umwelt?

8. Was lerne ich bei meiner Arbeit?

- ❖ Inwiefern ist Arbeit für mich eine Lernerfahrung?
- ❖ Erlebe ich in meiner Arbeit Ehrfurcht und Staunen?
- ❖ Kann ich Bitterkeit, Groll und Selbstmitleid loslassen?

9. Habe ich Angst vor Freizeit?

- ❖ Was mache ich mit Freizeit?
- ❖ Wenn ich alle sieben Jahr ein Jahr Pause hätte, was würde ich damit tun?
- ❖ Wie können meine Familie und ich ein einfachere Lebensweise führen, mit weniger auskommen und das Leben mehr genießen?

Diese dreißig Fragen zur „Spiritualität der Arbeit“ sind eine Auswahl aus einem umfangreichen Fragebogen des bekannten Jesuiten Matthew Fox, der zu den weltweit bekanntesten Wegbereitern einer ökologischen und kosmologischen Spiritualität gehört.

Erst die Frage nach dem höheren Sinn in unserem Leben und Arbeiten, erst die bewußte Suche nach Erfüllung unserer Vision vom „Großen Werk“, ermöglichen uns die Wiederentdeckung der „Via Creativa“, der schöpferischen Phantasie in unserer Lebensreise.

Vorstellung der Vereinigung Ecolnet



Der Verein „Ecolnet“ (Ökologie der Arbeit - Ecologia del lavoro - Ecology of labour - ecología del trabajo) ist ein internationales Netzwerk von Gewerkschaftern, Umweltschützern und Wissenschaftlern mit Sitz in Bozen.

Der Verein ist von Südtiroler Gewerkschaftern aller vier Gewerkschaftsorganisationen nach der UNO-Weltkonferenz in Rio de Janeiro gegründet worden und u. a. folgende Ziele:

- Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen im Sinne eines neuen ökologischen Wohlstandsbegriffes
- die Förderung verantwortungsbewußter Lebensstile, Produktionsweisen und Konsumverhalten
- durch internationale Kooperation sollen Partnerschaftsprojekte im Sinne der „Agenda 21“ mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung angeregt werden;
- durch Bildungsinitiativen in Betrieben, Schulen und Gemeinschaften soll soziale und ökologische Kreativität gefördert werden und die Durchführung lokaler „Agenda 21 – Projekte“ angeregt werden.

Der Verein Ecolnet hat seit seiner Gründung in Südtirol, Österreich, Deutschland und Italien viele Seminare veranstaltet und aufgrund dieser internationalen Tätigkeit viele Kontakte zu qualifizierten Fachleuten herstellen können. Derzeit umfaßt das Netzwerk über hundert Gewerkschafter, Wissenschaftler und Umweltschützer aus verschiedenen Ländern.

Ecolnet hat eine enge Beziehung zu international bekannten Stiftungen (z.B. Ebert-Stiftung, Böckler-Stiftung, Dubliner-Stiftung) sowie mit vielen Gewerkschaftsorganisationen aus dem In- und Ausland.

Ecolnet gehört zu den Gründungsmitgliedern des internationalen Netzwerkes „OIL-watch“, mit Sitz in Quito (Ecuador) dem rund hundert Organisationen aus 40 Ländern angehören und hat außerdem an der Gründung des internationalen Institutes „Instituto de Estudio de Ecologia del Tercer mundo“, mitgewirkt. Es bestehen enge Beziehungen zur UINPI, der interkulturellen Universität der Indianervölker Ecuadors.

Seit der Gründung wurden verschiedene Publikationen (Bücher, Zeitschriften, Broschüren und Plakate) zu öko-sozialen Themen herausgegeben; in Zusammenarbeit mit der lokalen RAI-Redaktion wurden verschiedene Filme produziert.

In den Jahren 1993 - 2003 wurden mehr als hundert Bildungsseminare, internationale Tagungen und Kurse veranstaltet, die sich vor allem mit öko-sozialen Themen befaßt haben. Der Verein hat sich mit besonderem Engagement an den Vorbereitungen der Uno-Konferenzen von Kopenhagen, Beijing und Johannesburg beteiligt

Ecolnet hat im Auftrag des AFI-IPL den Aufbau und die Koordination des Social Innovation Center (SIC) übernommen.

Kontaktadresse:

Ecolnet
Südtiroler Straße 19 – 39100 Bozen
Tel. 0471-971922 – 953525
e-mail: ateutsch@ines.org



Das Arbeitsförderungsinstitut

Das Arbeitsförderungsinstitut wurde von der Autonomen Provinz Bozen mit Landesgesetz Nr. 39/1992 mit der Aufgabe gegründet, durch Initiativen in den Bereichen Forschung, Weiterbildung, Information und Beratung zur Verbesserung der Lage der ArbeitnehmerInnen in Südtirol beizutragen. Das Arbeitsförderungsinstitut unterstützt die sozialpartnerschaftliche Mitsprache der ArbeitnehmerInnen und ihrer Organisationen, indem es die Arbeits- und Lebensbedingungen der ArbeitnehmerInnen erforscht, diesen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, Informationsmaterial zur Welt der Arbeit erstellt und zur lokalen Gesetzgebung in den Bereichen Arbeitsmarkt, Berufsbildung, Sozial- und Wirtschaftspolitik Stellung nimmt. Die Führung des Instituts wurde den repräsentativsten Gewerkschaften und Sozialverbänden zusammen mit der Landesverwaltung überantwortet.

Das Arbeitsförderungsinstitut

- erforscht die wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen der ArbeitnehmerInnen,
- bietet Weiterbildungsmöglichkeiten für interessierte ArbeitnehmerInnen und insbesondere für FunktionärInnen, und MitarbeiterInnen der Gewerkschaften und Sozialverbände
- nimmt Stellung zu Programmen und Gesetzentwürfen der Wirtschafts- und Sozialpolitik, zur Berufsausbildung und zum Arbeitsmarkt,
- erstellt Informationsmaterial zur Welt der Arbeit.

Das Arbeitsförderungsinstitut ist eine öffentlich-rechtliche Einrichtung, die von den Gewerkschaften, von den Sozialverbänden KVV-ACLI, sowie von der Landesverwaltung gemeinsam getragen wird.

Es unterstützt die sozialpartnerschaftliche Mitsprache der ArbeitnehmerInnen und ihrer Organisationen.

Arbeitsförderungsinstitut AFI - IPL

Neubruchweg 5/b - 7. Stock
39100 Bozen

Tel. 0471/41 35 40-1, Fax 0471/41 35 49

E-mail: info@afi-ipl.org

Internet: <http://www.afi-ipl.org>

Bücher zur weiteren Vertiefung von Theorie und Praxis der Kreativen Felder.

Die angeführten Bücher können in der Bibliothek des „Social Innovation Centers“ am Sitz des AFI/IPL entlehnt werden.

Olaf Albers/Arno Broux, **Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik**, Ein Methodenbuch für Schule und Hochschule, Beltz Praxis, 1999

Ein interessantes Hand- und Arbeitsbuch vor allem für jene Personen, die in der Schule und im Bereich der Weiterbildung an diesen Themen arbeiten bzw. diese Techniken anwenden möchten. Es wird theoretisches Hintergrundwissen über die Einsatzmöglichkeiten der Zukunftswerkstatt vermittelt; der Schwerpunkt liegt aber vor allem in der Beschreibung der praktischen Anwendungsmöglichkeiten. Ausführliche Hinweise auf weiterführende Lektüre.

Matthias zur Bosen: **Führen mit Visionen – Der Weg zum ganzheitlichen Management**; Falken & Gabler, 2000

Das Buch ist besonders jenen Personen zu empfehlen, die sich mit der Frage beschäftigen: „Wie kann ich in meiner Organisation neue Motivation schaffen und visionäre Kraft entstehen lassen?“. Der Autor geht von der Annahme aus, dass in vielen Führungsteams und Unternehmen große Energien brachliegen. Er gibt eine Reihe von Ratschlägen, wie diese Energien mobilisiert werden können, welche Techniken geeignet sind, die persönliche Gratifikation aller Beteiligten zu steigern und gleichzeitig die Ergebnisse der betrieblichen Tätigkeit zu verbessern. Das Buch enthält einige ausführliche und leicht zugängliche Kapitel zum Dialog und zur Zukunftskonferenz.

Olaf-Axel Burow: **Ich bin gut – wir sind besser; Erfolgsmodelle kreativer Gruppen**; Klett-Cotta Verlag, 2000

Eines der Standardwerke zum Thema Kreative Felder. Der Autor ist Mitbegründer des Institutes für Synergie und soziale Innovation und hat langjährige Erfahrung als Berater von Gruppen und Organisationen gesammelt. Das Buch gibt einen ausführlichen Überblick über die wichtigsten Methoden zur Schaffung Kreativer Felder und zahlreiche Hinweise dazu, wie das eigene kreative Potential besser entwickelt und genutzt werden kann.

Olaf-Axel Burow/Marina Neumann-Schönwetter (Hg.): **Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht**, Bergmann und Helbig Verlag, 1997

Das Buch beschreibt das Verfahren der Zukunftswerkstatt vor allem in Verbindung mit den vielen Einsatzmöglichkeiten in der Schule und in der Erwachsenenbildung. Es enthält zahlreiche praktische Hinweise und Tipps, wie diese Methode in verschiedenen Situationen des Unterrichts angewendet werden kann.

Mihaly Csikszentmihalyi: **Kreativität – Wie Sie das Unmögliche schaffen und ihre Grenzen überwinden**; Klett-Cotta-Verlag, 1997

Der Autor hat zahlreiche kreative Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen interviewt und gemeinsame Strukturen und Muster ausführlich analysiert und ist dabei der Frage nachgegangen, wo und wie Kreativität entsteht. Das Ergebnis seiner Forschungen ist, dass sich Kreativität in einem bestimmten Kontext entfaltet, zu dem vielerlei gehört: Das Arbeitszim-

mer, die Landschaft, Familie, Freunde, Förderer und Sponsoren aber auch der kulturelle, soziale und politische Hintergrund.

Das Buch gibt eine Reihe von Hinweisen, wie es jedem gelingen kann, seine persönliche Kreativität zu fördern und zu entwickeln.

Linda Ellinor/Glenna Gerard: **Der Dialog im Unternehmen; Inspiration, Kreativität, Verantwortung;** Klett-Cotta-Verlag, 2000

Die Autoren zeigen in diesem Buch, wie die Methode des Dialoges die Arbeitswelt verändern kann und wie dadurch ein Klima der Partnerschaft geweckt werden kann, das sowohl die Kooperationsfähigkeit stärkt, gleichzeitig aber auch die Voraussetzungen zu innovativen Problemlösungen schafft. Im ersten Teil des Buches werden die Grundlagen des Dialoggesprächs erläutert und die einzelnen Regeln ausführlich beschrieben. Im letzten Teil werden eine Reihe wertvoller Hinweise gegeben, wie der Dialog konkret in Betrieben und anderen Arbeitsbereichen eingesetzt werden kann.

Umweltmediation; Studienbrief zur Umweltmediation – Eine interdisziplinäre Einführung, Hrsg. Förderverein Umweltmediation Bonn, ISBN 3-934494-01-03

In diesem 275 Seiten umfassenden Studienbrief wird die Möglichkeit geboten, sich umfassend und systematisch im Eigenstudium mit dem Verfahren der Umweltmediation vertraut zu machen. Autoren des Buches sind mehrere Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen, die in Deutschland seit vielen Jahren an diesem Thema arbeiten. Das Buch erklärt ausführlich und in einfacher Sprache was Umweltmediation eigentlich ist, wie sie abläuft und welche Rolle sie in der Beilegung von Umweltkonflikten spielen kann. Ausführlich bearbeitet wird auch das Thema der Psychodynamik in der Vermittlung zwischen Konfliktparteien.

Matthew Fox: **Revolution der Arbeit – Damit alle sinnvoll leben und arbeiten können;** Kösel Verlag, 1996

Der Autor zählt zu den weltweit bekanntesten Wegbereitern einer ökologischen und kosmologischen Spiritualität. Das Buch beschäftigt sich im weitesten Sinne mit den Fragen: „Wie können wir der Arbeit eine neue Qualität geben? Wie können wir sie in das Große Werk unseres Lebens einbauen, sie als Berufung leben und als Gelegenheit, unsere Potentiale zu verwirklichen? Wie können wir die Arbeit umgestalten und sie wiederum zu einem kreativen Schöpfungsakt, zu einem Sakrament werden lassen?“

Das Buch ist eine wertvolle Bereicherung für all jene, die sich mit der Frage nach dem Sinn des menschlichen Tuns auseinandersetzen und einen neuen Weg der sozialen Ökologie beschreiten wollen.

M.&J.F. Hartkemeyer/ L.Freeman Dhority: **Miteinander Denken – Das Geheimnis des Dialogs;** Klett-Cotta-Verlag, 1998

Wer mehr über die Geheimnisse des Dialoges wissen möchte, ist mit diesem Buch gut beraten. Ausführlich und fundiert wird ein tiefer Einblick in die Geschichte und Entwicklung dieser Methode vermittelt. Wir erfahren Grundlegendes über die verschiedenen Formen des Dialogprozesses, über die Rolle des Dialogbegleiters und die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten im sozialen Leben und in Unternehmen.

Marinus Knoope: **Die Kreationsspirale – Wie wir Wünsche zur Wirklichkeit werden lassen können**, Verlag Urachhaus, 2002

„So wie die Blüten des Apfelbaums im Frühling Vorboten der Früchte des Herbstes sind, so liegt in unseren Wünschen und Ideen von Natur aus das Potenzial zur Verwirklichung – wenn wir sie organisch und natürlich reifen lassen.“ Der Autor, von Haus aus Physiker und Unternehmensberater in den Niederlanden, zeigt in diesem einfach und spannend geschriebenen Ratgeber, in welchen Schritten sich diese Verwirklichung vollzieht. „Die Kreationsspirale“ kann jeder fruchtbringend anwenden, sowohl im privaten wie auch im unternehmerischen Bereich. Der Kerngedanke dabei ist, dass der Mensch selbst (Mit-) Schöpfer seiner Wirklichkeit ist.

Roswita Königswieser/Marion Keil (Hrsg.): **Das Feuer grosser Gruppen – Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen**; Klett-Cotta-Verlag, 2000

In grossen Gruppen entsteht eine besondere Energie; diese kann in jeder Organisation einen „Kreativitätsschub“ bewirken, wenn bestimmte Techniken eingesetzt werden. In diesem Buch, geschrieben von Fachleuten aus verschiedenen Ländern, geht es um die Fragen: Wie können solche Großveranstaltungen sinnvoll in Veränderungsprozessen eingebracht werden? Wie können sie den notwendigen Wandel abstützen und beschleunigen? Das Buch gibt einen Überblick zu den wichtigsten Methoden der Zukunftskonferenz und Open-Space, liefert aber auch sehr viele Beschreibungen konkreter Erfahrungen in unterschiedlichsten Bereichen (Unternehmen, Kirchen, Gemeinden).

Ervin Laszlo, **Macroshift – Die Herausforderung**, Insel Verlag, 2003

Ervin Laszlo, **Das dritte Jahrtausend, Zukunftsvisionen**, Suhrkamp Taschenbuch, 1998

Beide Bücher des bekannten Philosophen und Zukunftsforschers beschäftigen sich mit der Frage der notwendigen Wende in allen Lebensbereichen. Wir stehen, so Laszlo, vor zwei möglichen Szenarien: dem „Zusammenbruch“, bei dem wir haltlos in Richtung Umweltzerstörung driften, und dem „Durchbruch“, bei dem wir gemeinsam unser Denken transformieren und zu neuen Formen in unseren Denk- und Lebensgewohnheiten gelangen. Laszlo gelingt es hervorragend, die wegweisenden Erkenntnisse der neuen Wissenschaften in einfacher Sprache darzulegen, miteinander zu vernetzen und darauf aufbauend, viele Handlungsvorschläge zu einem kreativen Weg menschlicher Evolution zu entwerfen.

Heinz-Rolf Lückert, **Selbsteilung durch geistige Kräfte – Ein Handbuch der Methoden und ihrer Anwendung**, Kreuz Verlag, 1999

Der Autor hat sich viele Jahre lang mit dem Thema „Heilung durch geistige Kräfte“ befasst. Das Buch vermittelt in einfachen Worten eine Menge an Wissen und nützliche Hinweise darüber, wie man die Kräfte der Selbsteilung aktivieren kann, wie die Aufspaltung zwischen Körper und Geist überwunden werden und ein ganzheitliches Bild vom Menschen und seiner Welt gefestigt werden können. Das Buch hat nicht nur das Ziel der Gesundheitserhaltung oder Heilung des Körpers, sondern gibt Anregungen, wie der innere Frieden, die Zufriedenheit und Gelassenheit erreicht werden können. Außerdem werden wichtige Einblicke in den neuen medizinischen Ansatz der Psychoneuroimmunologie vermittelt.

Lynne McTagart, **Das Nullpunkt-Feld – Auf der Suche nach der kosmischen Ur-Energie**, Goldmann Verlag, 2002

Das Buch ist das Ergebnis zahlreicher Interviews, die die britische Wissenschaftsjournalistin mit namhaften Wissenschaftlern aus verschiedenen Fachbereichen geführt hat. Die zentrale Frage dabei ist: Existiert eine unerschöpfliche Energiequelle, aus der sich alles Leben speist, eine Energieform, die alle toten und belebten Ausdrucksformen des Lebens durchdringt?

Die Ergebnisse des Buches liefern ein überzeugendes Erklärungsmodell für sogenannte parapsychologische Phänomene wie Hellsehen, Telepathie, Geistheilung, Gedankenübertragung. Ein spannend und auch für den Nicht-Fachmann leicht lesbares Buch über die tiefere Dimension der „Feld-Theorien“.

Peter M. Senge: **Die Fünfte Disziplin, Theorie und Kunst der lernenden Organisationen**; Klett-Cotta-Verlag, achte Auflage 2001

Das Standardwerk zur Lernenden Organisation; der Autor entwickelt sein Konzept des Kreativen Feldes im Unternehmen, indem er fünf wesentliche Disziplinen zu einer einzigen integrativen Disziplin verschmelzen lässt. Letztlich geht es dabei darum, persönliche Meisterschaft, neue Denkmuster, gemeinsame Visionen, Teamfähigkeit und Systemdenken so zu verknüpfen, dass in Organisationen, Verbänden, Betrieben usw. „Lernende Felder“ gebildet werden, die sich permanent erneuern und kreativ weiterentwickeln können.

Peter M. Senge und a.A.: **Das Fieldbook zur fünften Disziplin**; Klett-Cotta-Verlag, 1996

Das „Arbeitsbuch“ zur fünften Disziplin ist von einer Gruppe von Fachleuten erarbeitet worden, die sich seit Jahren mit der praktischen Anwendung Kreativer Felder und vor allem der Lernenden Organisation beschäftigen. Das ca. 700 Seiten umfassende Buch gibt viele praktische Vorschläge wieder, wie sie in völlig unterschiedlichen Situationen erprobt worden sind und ist daher all jenen zu empfehlen, die sich konkret mit der Entwicklung Lernender Organisationen beschäftigen wollen.

Danah Zohar – Ian Marschall: **SQ Spirituelle Intelligenz; Die notwendige Frage nach dem Sinn – Wie das menschliche Gehirn KREATIVITÄT entstehen lässt, Visionen und Werte entwickelt und dem einzelnen Leben Sinn verleiht**; Scherz-Verlag, 1999

Neben der logischen Intelligenz, bemessen mit dem Intelligenz-Quotienten (IQ), gibt es eine emotionale Intelligenz (EQ) und eine spirituelle Intelligenz (SQ). Erst diese letztere erlaubt es uns, größere Zusammenhänge zu erkennen und neue, grenzüberschreitende Möglichkeiten des Denkens und Seins zu entwickeln. Die Entwicklung von Kreativität hängt eng mit diesem SQ zusammen. Dank des SQ können wir Regeln modifizieren und Situationen ändern; er gibt uns die Fähigkeit, starre Regeln zu durchbrechen und eine transformierende Kraft zu entwickeln.

Das Autorenteam zeigt in diesem Buch, wie man die eigene spirituelle Intelligenz fördern und vertiefen kann und sich damit auch die Fragen nach Sinn und Bedeutung des Lebens leichter beantworten lassen.

Autorenverzeichnis

Arno Teutsch

Soziologe und Publizist, seit rund 30 Jahren in verschiedenen Gewerkschaftsbereichen tätig (Internationales, Umweltpolitik, Nord-Süd-Kooperation, Weiterbildung).

Begründer und Vorsitzender des internationalen Netzwerks „Ökologie der Arbeit“ (Ecolnet).

Derzeitige Schwerpunkte: Tiefenökologie, Erwachsenenbildung, Kreativitätsforschung und praktische Anwendung Kreativer Felder zur nachhaltigen Entwicklung.

Alexandra Teutsch

Ökologin, lehrt naturwissenschaftliche Fächer an einer Bozner Oberschule. Intensive theoretische und praktische Beschäftigung mit dem Thema „Kreative Felder“ und „Mediation“, vor allem im schulischen Bereich. Mitglied der Südtiroler Delegation an der UNO-Konferenz in Johannesburg; Schwerpunktthema „lokale Agenda 21“.

Mitautorin aller Kapitel im Teil II des Buches und der Abschnitte zum Umgang mit Konflikten und der Moderation.

Anton Auer

hat seit den Anfängen der Computervernetzung den Möglichkeiten nachgespürt, die Informationstechnologien für soziale und ökologische Solidaritätsbewegungen nutzbar zu machen. Heute sieht er im lillipuzianischen Zusammenspiel von gesellschaftlicher Dialogfähigkeit und freier Wissensvernetzung im Digitalen Raum eine Chance gegen die derzeit übermächtige menschen- und naturfeindliche Globalisierung von oben.

Francesca Bagaglia

Unternehmensberaterin mit Spezialisierung in Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 1999 im Bereich der Erwachsenenbildung tätig, vor allem zu Fragen der gesundheitlichen Belastungen aufgrund prekärer Arbeitsbedingungen. Mitbegründerin des Beratungszentrums Welcome.

Michela Bobbo

Mitglied der Sozialgenossenschaft Elios in Bozen; langjährige Tätigkeit im Bereich der sozialen und beruflichen Integration von gesellschaftlichen Randseitern. Projektarbeit zur Unterstützung von Solidaritätspartnerschaften in Mittelamerika.

Andrea Girelli

Psychologe, beschäftigt sich im Welcome-Team seit 1999 mit dem Thema „Arbeit und Nachhaltigkeit“, vor allem mit den gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeitsorganisation und der Umweltbedingungen. Präsident und Mitbegründer des Beratungszentrums „Welcome“ für mehr Qualität am Arbeitsplatz.

Silvana Martuscelli

Soziologin und Anthropologin, arbeitet seit vielen Jahren im Bereich der Erwachsenenbildung zu den Schwerpunktthemen Interkultureller Dialog und Kreativitätstraining. Autorin des Buches „Potere e magia dei campi creativi“. Verantwortliche Koordinatorin des Partnerschaftsprojektes mit der Universidad Intercultural der Indianervölker Ecuadors.



Simonetta Stringari

Soziologin, Mutter zweier Kinder. Derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Projekte sozialer und beruflicher Eingliederung minderjähriger Jugendlicher aus Nicht-EU-Ländern (Institut Kaos); Bildungsprogramme für Schulen zu den Themen „Globalisierung - gerechter Handel - Nord-Süd-Kooperation“ in Zusammenarbeit mit dem Weltladen „Le formiche“. Mitglied des Koordinierungsteams des Netzwerks Lilliput.

Impressum:

Herausgeber: Ecolnet, Bozen, 2003

Gestaltung: Studio Schlemmer Bozen,

Umschlagquarell: Silvana Martuscelli

Fotos; Hemera, Studio Schlemmer

Druck: Macro Edizioni, Diegaro di Cesena (FC) - www.macroedizioni.it



AFI IPL
Arbeitsförderungsinstitut
Istituto per la Promozione dei Lavoratori



ECOLNET
Associazione - Ecologia del lavoro
Verein - Ökologie der Arbeit
Association - Ecology of labour