

"Wir brauchen den Mut, uns mit den wirklichen Themen auseinander zu setzen - den real issues."

(10/2005)

*Interview mit Dr. Manfred Hellrigl, Leiter des Büros für Zukunftsfragen im Amt der Vorarlberger Landesregierung
- über Nachhaltigkeit, Zukunft, Emergenz
Das Gespräch wurde im Mai 2005 von Gerhard Klocker geführt.*



Sie sind Leiter des Büros für Zukunftsfragen. Was ist das für eine Einrichtung?

Wir sind eine relativ neue Einrichtung, die es in dieser Form erst seit fünf Jahren gibt. Und ich muss zugeben, dass das Büro für Zukunftsfragen (ZuB) für eine Verwaltung eine ungewöhnliche Stelle ist, denn unsere Arbeit dreht sich nicht so sehr um Gesetze und Verordnungen, sondern wir beschäftigen uns mit der Frage, wie man Menschen befähigen kann, selbst wieder mehr Verantwortung zu übernehmen, mit anderen zu kooperieren und dabei nicht das große Ganze aus den Augen zu verlieren.

Ein funktionierendes Gemeinwesen ist immer mehr auf eine gute Partnerschaft zwischen Regierung/Verwaltung und Bevölkerung angewiesen. Gute Lösungen werden nicht „oben“ ausgedacht und verordnet, sondern entstehen in Abstimmung mit den Betroffenen und werden in Zusammenarbeit umgesetzt. Nur wenn jeder Einzelne tut, was er kann, bleiben die nötigen Mittel übrig, um denen zu helfen, die Unterstützung brauchen. Insofern ist Eigenverantwortung die Grundlage für Solidarität.

Dieser Zielsetzung entsprechen auch unsere Geschäftsfelder: Wir fördern bürgerschaftliches Engagement, wir fördern vertrauensvolles Miteinander (Sozialkapital) und initiieren nachhaltige Pilotprojekte (z.B. zusammen mit Unternehmen oder in der Gemeinde- und Regionalentwicklung).

Die Regierung betraut uns mit bestimmten Themen und wir entwickeln dazu dann Strategien und Ansätze, wie man mit diesen Themen umgehen kann. Im Idealfall organisieren wir Selbstorganisation. Es geht uns nicht darum, viel Leistung zu verkaufen, sondern elegante Zugänge zu schaffen, die unseren Partnern helfen, mit den Problemlagen besser klarzukommen. Unsere Partner sind v.a. Gemeinden, Vereine, Schulen, aber auch Betriebe und die Landesverwaltung selbst - wir arbeiten zum Teil auch verwaltungsintern.

Auch wenn es „nur“ fünf Jahre sind: Welche Geschichte hat das Büro für Zukunftsfragen? Welcher Wandel, welche Neuorientierungen haben sich dabei eventuell vollzogen?

Angefangen hat alles mit dem Thema „Bodennahes Ozon“, das war Anfang der 90er Jahre. Damals hat sich gezeigt, dass es nicht reicht, Schadstoffe zu messen und Maßnahmenpakete zu beschließen. Eine entscheidende Schwachstelle war die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, das heißt das Übersetzen von Fachinformationen in eine Form, die von der Öffentlichkeit verstanden wird und eine Motivation für anderes Verhalten darstellt. Gerade der Verkehrsbereich ist ein wunderbares Beispiel für die Grenzen der Ordnungspolitik. So fehlt es meist nicht an tauglichen Maßnahmen, sondern an deren Akzeptanz in der Öffentlichkeit. Um diese zu gewinnen, braucht es nicht nur Information, sondern vor allem Dialog und Verständigung. Das war damals eine völlig neue Herausforderung für

Politik und Verwaltung. Um dieser Rolle gerecht zu werden, wurde das Experiment gewagt, eine eigene Stelle einzurichten: Den Umweltinformationsdienst. Der erste Schritt bestand darin, verständlicher und bürgernäher zu kommunizieren. Zu diesem Zweck setzten wir statt auf die üblichen Massenmedien auf möglichst direkte Kontakte vor Ort. Der nächste Schritt war vom Reagieren zum Agieren zu kommen: Das war der Beginn der FAHR RAD-Kampagne, mit der wir sensationelle Erfolge hatten. Sowohl mit Gemeinden als auch mit Unternehmen wurden dezentrale Akteursnetzwerke aufgebaut. Innerhalb kürzester Zeit gab es dutzende Gemeinden und Betriebe, die sich beteiligten, und diese Netzwerke funktionieren bis heute.

Das Modell der FAHR RAD-Kampagne ist dann im Rahmen der Klimakampagne übernommen worden. Neben Gemeinden und Unternehmen wurden damals auch zahlreiche Fachinstitutionen als Partner gewonnen und eine enorme Breitenwirkung erzielt. Aber gleichzeitig haben wir gemerkt: Dieser Ansatz ist noch immer zu eng. Es hat sich gezeigt, dass die Umweltprobleme selbst wiederum nur Symptome für ein größeres Problem darstellen. Deshalb können sie nur im Gesamtzusammenhang dauerhaft gelöst werden. So haben wir dann in der 2. Hälfte der 90er Jahre jene zwei Themen entdeckt, die unsere Arbeit bis heute stark beeinflussen: Nachhaltigkeit und Selbstorganisation.

Nachhaltigkeit bedeutet für mich Interdependenz. Wir haben es bei vielen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht mit isolierten Einzelphänomenen zu tun, sondern wir bewegen uns in einem System. Alles was wir tun, wirkt früher oder später wieder auf uns zurück.

Parallel dazu haben wir entdeckt, dass unsere Projekte dann am erfolgreichsten laufen, wenn nicht wir die Lösung vorgeben, sondern wenn wir unsere Partner in einem offenen Prozess ermutigen, bestärken, befähigen und unterstützen, selbst nach maßgeschneiderten Lösungen zu suchen, die ihrer Intention bestmöglich entsprechen. Verblüffend war für uns vor allem, dass die so entstandenen Lösungen qualitativ oft weit über das hinausgingen, was wir uns selbst erhofft hatten. Beispielhaft dafür sind die Aktivitäten im Rahmen der Projekte „Lebenswert leben“ (mit dem Musterbeispiel der Gemeinde Langenegg) oder Biosphärenpark Großes Walsertal. Das sind Beispiele, die zeigen, wozu Gemeinden in der Lage sind, wenn man mit Vertrauen in die Prozesse hineingeht. Die große Herausforderung dabei ist, dass der Auftraggeber vorher nicht weiß, was am Schluss herauskommen wird. Das verlangt Offenheit.

Was ist das Spezifische, das Besondere des Büros für Zukunftsfragen?

Die Essenz ist unsere Strategie: Wir bestärken Menschen darin, selbst aktiv zu werden und nicht darauf zu warten, dass andere ihre Probleme lösen.

Dann: Wir motivieren sie, sich mit anderen Menschen im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zusammenzutun – damit erreichen sie eine kritische Masse und können so wirklich etwas bewegen.

Als drittes kommen die Werte ins Spiel: Wir suchen nicht den schnellen Gewinn, sondern eine dauerhafte Lösung.

Nach unserer Erfahrung reicht das, um ein System zu aktivieren - sei es eine Gemeinde, eine Schule, ein Verein, ein singuläres oder ein umfassendes Problem. Die Lösung steckt im System, sie ist da und muss nicht von außen „aufgepfropft“ werden.

Das übergeordnete Ziel unserer Arbeit heißt „Gemeinwohl sichern“. Das ist die große Herausforderung. Die Grundvoraussetzung dafür ist, die Fähigkeit zu stärken, dass wir uns wieder als Teil eines

Systems sehen – entgegen allen Individualisierungstendenzen. Wir haben einige hundert Jahre mit enormem technologischem Fortschritt erlebt, gleichzeitig hat sich unser Bewusstsein, mit diesen gewachsenen Möglichkeiten verantwortungsvoll umzugehen, nicht im gleichen Maße weiterentwickelt. Wo entstehen jetzt aber die neuen Werte? Die klassischen Institutionen (Staat, Kirche, Schule) sind offenbar nicht in der Lage, diese zu generieren. Die neuen Werte müssen also aus der Gesellschaft selbst entstehen. Dabei sind Dialogprozesse sehr wertvoll.

Von Claus Otto Scharmer stammt des Zitat: „Bruchstellen sind Fundstellen“.

Wo haben Sie die Zukunft schon gesehen oder erlebt? Wo haben Sie Momente zukünftiger Potenziale wahrgenommen, die Sie gefühlsmäßig für wichtig halten? – Können Sie eine kleine Geschichte dazu erzählen?

Ja, da denke ich gleich an die Region „Am Kumma“: Vier Gemeinden (Götzis, Altsch, Mäder, Koblach), die draufkommen, dass sie wesentlich besser fahren, wenn sie sich zusammentun als wenn jeder für sich allein kämpft. Sie entdecken, dass sie zwar sehr unterschiedlich sind, aber dass sie sich recht gut ergänzen. Das ist für mich eine Modellregion, wo ich sehr großes Potenzial sehe. Diese Menschen arbeiten nicht mit der Kirchturmperspektive, sondern sie blicken über den Gartenzaun hinaus. Und wir haben mehrere solche Regionen im Land. Ich denke z.B. an das Vorderland, das Große Walsertal, das Klostertal, das Rheintal. Dort ist spürbar, dass aus Teilen der Bevölkerung heraus der Wunsch entstanden ist, sich selbst eine neue Vision für die Zukunft zu geben. Die wissen zwar alle nicht, wie das wirklich genau funktionieren soll, aber sie fangen an bzw. haben angefangen, sind am Probieren und Experimentieren.

Teilweise haben sie auch schon ganz konkrete Erfolge erzielt, wie z.B. beim Biosphärenpark im Großen Walsertal, der ja für seine Bemühungen den Europäischen Dorferneuerungspreis erhalten hat. Es ist eigentlich unglaublich, was in dem 3.600 Einwohner-Tal in den letzten Jahren entstanden ist.

Da wird auch das Potenzial sichtbar, das vorhanden ist, wenn Menschen aufeinander zugehen, miteinander reden und versuchen, eine gemeinsame Zukunft zu schaffen. Dabei können Staat und Politik unterstützen und fördern, oder sie können es natürlich auch ignorieren oder behindern. Auch dieser Aspekt ist spannend: Welche Rolle haben die Politiker in so einem Prozess? Da kann man klar unterscheiden: Es gibt den Politiker als Patriarchen, der macht und kontrolliert, der hierarchisch organisiert ist. Das ist definitiv ein Auslaufmodell. Dort, wo ‚es‘ funktioniert, existiert ein anderes Modell von Politik. Dort ist der Politiker nicht der Macher, sondern der „Moderator“. Noch treffender erscheint mir der englische Begriff „Facilitator“. Das ist jemand, der ermöglicht, der die verschiedenen Kräfte bündelt, Potenziale wahrnimmt und deren Entfaltung unterstützt. Selbstorganisation braucht Unterstützung. Eine große Herausforderung ist die Organisation der Selbstorganisation. Wenn ich es reduzieren müsste, wäre es dieser Begriff: Die Organisation der Selbstorganisation.

Was ist für Sie persönlich eine zentrale, kraftgebende Vision?

Ich arbeite mit dem Bild, etwas für das Land zu tun, für die Zukunft des Landes. Diese Entwicklung soll aber nicht auf Kosten anderer gehen. Wenn wir über unsere Verhältnisse leben, verpfänden wir die Zukunft unserer Kinder. Letztendlich ist es vielleicht unvermeidlich, dass jedes Leben auf Kosten anderer geht. Nur ist es ein wesentlicher Unterschied, ob ich die negativen Folgen meines Handelns einfach in Kauf nehme, ob ich sie ignoriere oder ob ich bemüht bin, sie abzuschätzen und zu minimieren. Es geht also stark um persönliche Werthaltungen. Das mag vielleicht selbstverständlich klingen,

gängige Slogans wie „Ich bin doch nicht blöd“ und „Geiz ist geil“ zeigen aber, dass zur Zeit eine andere Haltung en vogue ist.

Wie können wir kurzfristig einen lebendigen Mikrokosmos, einen Prototyp dieser Vision in die Welt bringen? Welche Richtungsänderung ist angesagt? Wer wären die core player?

Ich glaube, wir müssen nichts ‚Neues‘ zur Welt bringen, das ist alles schon da. Schauen wir uns doch nochmals das Beispiel „Am Kummer“ an: Auch so engagierte Bürgermeister wie Werner Huber oder Rainer Siegle können nur etwas bewegen, wenn das Umfeld stimmt, wenn die Bürgerinnen und Bürger ‚wollen‘. „In die Welt bringen“, ist also nicht wirklich die Aufgabe. Für eine gute Idee muss die Zeit reif sein. Das ist das Tragische an innovativen Köpfen, an Menschen, die zwar geniale Würfe landen, aber deren Zeit noch nicht gekommen ist. Genauso tragisch wie die, die immer noch etwas hochhalten, was schon lange vorbei ist.

Was wir tun können, ist den Weg zu bereiten. Dazu ist es wichtig, Netzwerke einzurichten, damit sich die Menschen treffen und austauschen können, die bereit sind nach dieser Philosophie zu denken und zu arbeiten. Fritjof Capra beschreibt das in seinem letzten Buch „Verborgene Zusammenhänge“. Oder Paul H. Ray in „The Cultural Creatives“.

Nochmals auf Scharmer zurückkommend. Er sagt: „... die Visionen schlummern ... Wenn wir scheitern, liegt es daran, dass wir uns nicht finden.“ – Wenn jeder nur für sich allein, isoliert agiert.

Ja, super. Das bringt es auf den Punkt.

Abschließend eine etwas andere Fragestellung: Was lernen Sie gerade?

Ich mache gerade die Erfahrung, dass es nicht nur heranwachsende Kinder sind, die viel lernen (müssen), sondern auch deren Eltern.

Und was lernt Ihre Einrichtung derzeit?

Unsere große Herausforderung ist, wie wir die Qualität unserer Arbeit in dem Spannungsfeld von knapper werdenden Ressourcen und ständig wachsenden Aufgaben gewährleisten können.

Welche Anregungen haben Sie für Menschen, die ebenfalls am Lernen sind?

Die Frage nach den ‚real issues‘: Wir brauchen den Mut, uns mit den wirklichen Themen auseinanderzusetzen. Trau dich die Frage zu stellen: Worum geht es eigentlich? Was ist der Punkt? Oft verbirgt sich hinter dem, was wir vordergründig anstreben, etwas ganz anderes, und das ist es, um was es eigentlich geht! Da kann man Dinge freilegen, die verschüttet sind. Dabei sollte man eine gewisse Gelassenheit und Heiterkeit nicht vergessen. Denn die wirklich wichtigen Dinge passieren von selbst. Es reicht, wenn wir ihnen unsere ganze Aufmerksamkeit schenken.

Danke für das Gespräch.