

Luzia Kopp

Wie gewinnen wir mit Abfall?

Systemische Projektberatung und -begleitung helfen, Abstimmungen erfolgreich vorzubereiten und zu gewinnen ...

11 Schritte zum Projekt-Erfolg – zusammengefasst

1. Ziehen statt Stossen
 2. Bedürfnisse ernst nehmen
 3. Hilfe zur Selbsthilfe
 4. Engagiert Verantwortung übernehmen
 5. Vorteile sachlich und mutig hervorheben und offen zu Nachteilen stehen
 6. Beteiligen und Dranbleiben – mit politischem Fingerspitzengefühl
 7. Prozessbegleiterin hilft, mit Feedbacks Widerstände zu bearbeiten
 8. Alternativen und Szenarien aufzeigen, für Spielraum sorgen
 9. Gemeindeforum schafft Vertrauen und unterstützt das Lernen
 10. Positive, unterstützende Grundstimmung schaffen
 11. Dran- und offen bleiben – auch wenn Widerstand kommt
-

Wie kommt Energie und Gestaltungswille in ein Projekt?

Mit der projektiven Frage, wie das Abstimmungsresultat aussähe, wenn heute abgestimmt würde, versuche ich die Verbandsverantwortlichen im Strategie- und Start-Workshop aus dem Busch zu locken. Nicht ganz einfach mit politisch gewandten und verpflichteten Menschen. Alle sind sich einig, dass das Resultat sehr knapp ausfallen würde – knapp unter 50 % Ja-Stimmen!

Zwei Jahre zuvor haben die StimmbürgerInnen von 8 Gemeinden der Region Luzern den regionalen Verursachertarif tatsächlich abgelehnt. Die Verantwortlichen des regionalen Kehrichtverbands, mit 23 angeschlossenen Gemeinden, waren enttäuscht. Die regionale Lösung war gescheitert. 16 Gemeinden stehen nun ohne Reglement da. Alle diese Gemeinden sind jedoch durch Bund und Kanton gefordert, den Abfall verursachergerecht zu entsorgen. Zwei Gemeinden versuchen gemeinsam in ihrem Gebiet die Verursacherlösung einzuführen. Die Abstimmung scheitert ebenfalls, die zweite Gemeinde zieht das Anliegen zurück. Zu gross ist die Negativschleife, in der das Thema steckt.

Der «Gemeindeverband Kehrichtbeseitigung» der Region will jetzt mit einem gemeinsamen Vorschlag, den die Gemeinden für sich anpassen können, einen neuen politischen Anlauf nehmen. Er lässt sich durch mich als externe Projektberaterin begleiten.

«Was können Sie, der Verband und die Gemeinden tun, um die Zustimmung für die Verursacherlösung zu gewinnen?», ist meine nächste Frage – und auch die Kernfrage des Projekts und meines Auftrags.

Weil ja sowohl der Bund als auch ein kantonales Gesetz den Gemeinden vorschreibt, den Abfall verursachergerecht zu entsorgen, herrscht der Tenor vor, die Gemeinden müssten einfach umsetzen, was das Gesetz vorschreibt. So bleibt den Gemeinden nichts anderes übrig, als nochmals übers Reglement abzustimmen. Es scheint wenig Spielraum und Möglichkeiten zu geben und die Stimmung im Projektteam sinkt.

1. Ziehen statt Stossen



Das Bild «Ziehen statt Stossen» bringt Leben in die Diskussion.

«Mit der ‹von oben› verordneten Lösung wird die Bevölkerung zu ihrem Glück ‹gestossen›. Das motiviert die StimmbürgerInnen kaum, ein Ja in die Urne zu legen», wende ich ein.

«Was bringt die Bevölkerung und die Gemeinden zum ‹Ziehen›? Welche inhaltlichen Vorteile, aber auch welche Nachteile hat die neue Lösung?», frage ich weiter. «Wie legen wir das Projekt und die Kommunikation an, damit die Leute sich ernst genommen fühlen und an der Lösung zu ‹ziehen› beginnen?»

«Das ‹Ziehen› ist interessant – von dieser Seite habe ich es noch nicht betrachtet. Das kann uns weiterbringen», bemerkt der Verbandspräsident und Stadtrat.

Die Runde kommt zum Schluss, das Projekt inhaltlich und im Vorgehen so anzulegen, dass die Gemeinden wie auch die Bevölkerung an der Lösung ziehen können. Das heisst: Gemeinden und Bevölkerung mit ihren Bedürfnissen einbeziehen. Mit diesem Grundsatz ist ein Meilenstein erreicht und eine gute Voraussetzung für den Projektverlauf geschaffen.

2. Bedürfnisse ernst nehmen

Was heisst das konkret für den Projektfortschritt und den Erfolg?

Die Gemeinden sind der erste Schritt zum Erfolg. Sie sind politisch verantwortlich für die Einführung des neuen Verursachertarifs. Sind sie gut vorbereitet, dann können sie auf die Bevölkerung in der Gemeinde eingehen und den Verursachertarif mit Vorteilen und Nachteilen offen erklären. Sie sind in der Lage die Folgen aufzuzeigen und schaffen das nötige Vertrauen, um zu gewinnen. Ihre Bedürfnisse müssen in erster Linie ernst genommen werden, damit sie dazulernen können. In der Vorphase bringt die Bedürfnisabklärung und Standortbestimmung bei den Gemeinden fürs Projekt Aufschluss, wo die Gemeindeverantwortlichen Chancen und Widerstände erkennen und was sie zu ihrer Vorbereitung brauchen.

Dieses Nachfragen bei den Gemeinden hatte den gewünschten systemischen Effekt: Den Gemeinden wird klar, was sie selbst tun können, um zum Ziel zu kommen.

3. Hilfe zur Selbsthilfe

Hilfe zur Selbsthilfe auf allen Ebenen war das A und O im Projekt. Der Verband bietet Beratung und Austauschforen für die Gemeinden, damit sie ihre offenen Fragen klären können und in ihrem gemeinsamen Vorgehen bestärkt werden. Diese Angebote sind kein Pflichtkonsum. Jede Gemeinde entscheidet selbst, was und wie viel Unterstützung sie beziehen will.

Hilfe zur Selbsthilfe bietet auch die Projektbegleitung: Ich stelle Fragen, gebe Feedback, mache Anregungen. Die Verbandsleitung hat die Verantwortung, entscheidet und erklärt die Lösung in der Öffentlichkeit. Deshalb war es sehr wichtig, dass die strategische wie operative Verbandsleitung und ihre politischen Exponenten engagiert Verantwortung übernehmen.

4. Engagiert Verantwortung übernehmen

Diese wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist in diesem Projekt bei der politisch-strategischen wie bei der operativen Leitung gegeben.

Der Stadtrat der grössten betroffenen Gemeinde setzt sich öffentlich in Zeitungsberichten für die neue Lösung ein. Damit hat er für sich einen Lernprozess durchgemacht. Zwei Jahre zuvor hatte er als Parlamentarier noch Bedenken gegen die Verursacherlösung mit Sackgebühr.

Sehr hilfreich ist auch, dass auf der operativen Ebene der Geschäftsleiter und der Kommunikationsverantwortliche des Verbands sich ebenfalls tatkräftig für die neue Lösung einsetzen. Sie sind (gesprächs-)bereit und offen, auf Gemeinden, Medien und Öffentlichkeit zuzugehen – und auch auf die Gegner und ihre Argumente. Ihre Ausdauer und Geduld ist ein entscheidender Faktor.

5. Vorteile sachlich und mutig hervorheben und offen zu Nachteilen stehen

Sehr wichtig fürs Gelingen des Projekts war, laufend an den kritischen Punkten, an der Transparenz und am Vertrauen in die Lösung zu arbeiten. Das beginnt bei den internen Projektteam-Sitzungen.

Ich frage nach, ob es für die Bevölkerung wirklich einfach wird, ihren Abfall zu trennen: Gibt es genug Sammlungen für Karton oder Altpapier? Gibt es für die Betroffenen echte Wahlfreiheit zwischen der Gewichtslösung mit Container-Wägesystem und dem Gebührensack?

Oder ich bekräftige die Vorteile der Lösung: Der Verursachertarif hilft der Region zu sparen. Es muss weniger Kehrrecht exportiert werden.

Dieses Nachfragen, Bekräftigen oder Feedbackgeben und Lernen im Inneren, im «Schon-Raum», hilft Vertrauen in die Lösung aufzubauen und bestärkt. Ganz nach dem Motto: Was sich innen bewährt, gedeiht dann auch bestens draussen ...

Für die Projektverantwortlichen machen es die Diskussionen im Inneren einfacher, «draussen», in Interviews und bei Treffen mit Gemeinden, die Vorteile sachlich und mutig hervorzuheben und gleichzeitig offen zu den Nachteilen oder den Grenzen der Lösung zu stehen.

Diese Offenheit und das Stehen zu Chancen und Grenzen verschafft der Verbandsleitung und der angestrebten Lösung die nötige Glaubwürdigkeit. Damit kann Mann und Frau sich eine eigene Meinung bilden.

6. Beteiligen und Dranbleiben – mit politischem Finger-spitzengefühl

Die Gemeindevertreter im Verband hatten zum Reglements-vorschlag an der Delegiertenversammlung Ja gesagt. Dieses Ja des Exekutiv-Mitglieds heisst nicht, dass bereits die gesamte Gemeinde das neue System befürwortet. Bei einigen Gemeinden war dies beim letzten Anlauf vor zwei Jahren der Haken. ParlamentarierInnen und StimmbürgerInnen lassen sich durch Vorentscheide in Gemeindeverbänden nicht gern zu «Kopfnickenden» degradieren. Deshalb ist es wichtig, von allen Seiten Druck wegzunehmen: Jede Gemeinde nutzt die Chance, ihr Reglement zu formulieren und die lokalen Bedürfnisse ins Reglement zu integrieren. Sie ist auch gefordert, ihre Lösung auf überzeugende Art zu präsentieren, um ihre Abstimmung zu gewinnen. Am optimalsten gelingt dies, indem sie die politisch relevanten Personen und Gremien beteiligt und diese sich für die neue Lösung einsetzen: zum Beispiel durchs Einsetzen einer Kommission oder den Einbezug entsprechender bestehender Kommissionen wie Umweltkommission, Baukommission usw.

Dieses Beteiligen von weiteren Gremien und politisch Betroffenen und die Aktionen auf Gemeindeebene waren für mich als externe Begleiterin wiederum ein Hinweis, wie intensiv und offen die Meinungsbildung in der jeweiligen Gemeinde im Gang war – und ein Zeichen des Commitments der Gemeindebehörden für ein dialogisches, prozessorientiertes Vorgehen.

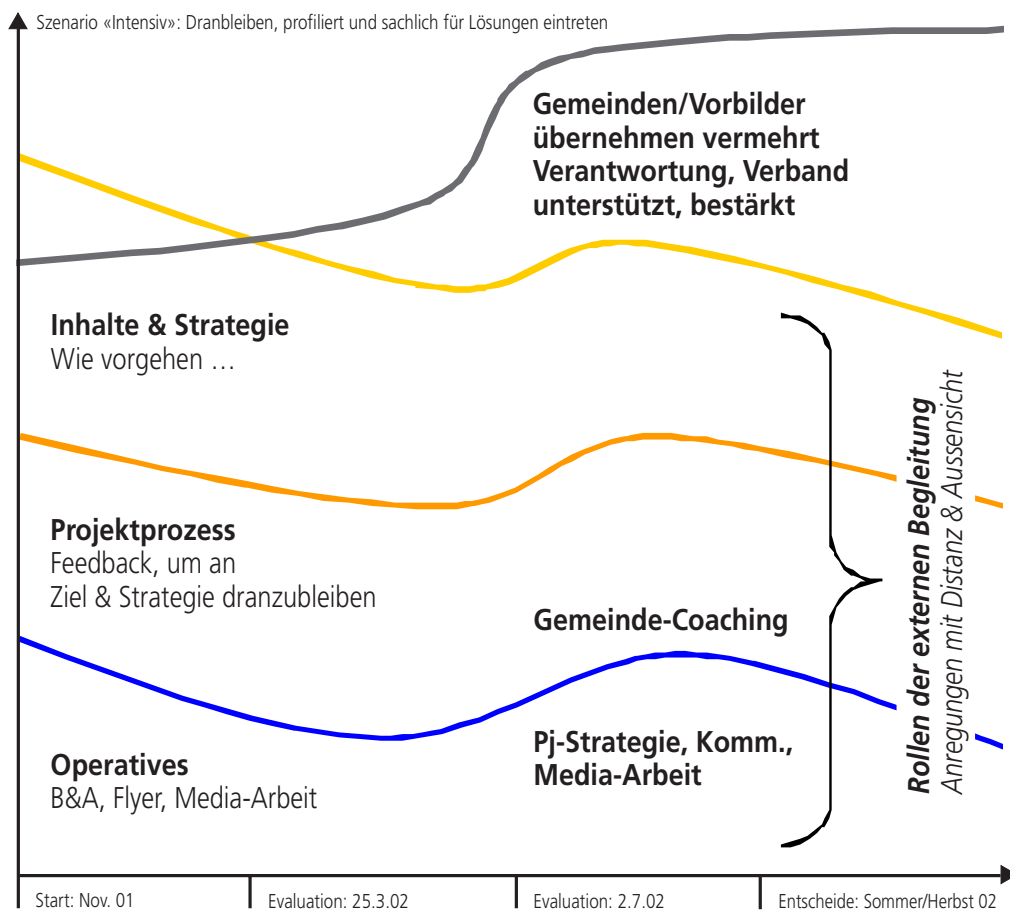
Das Element der Selbstverantwortung schlägt sich ebenfalls in den Kommunikationsinhalten und den Kommunikationsmitteln nieder. Der Tenor in Medienorientierungen, Infomaterialien, Messestand heisst: Jede und jeder ist für ihren/seinen Abfall selbst verantwortlich. Sie haben es in der Hand, zu trennen und zu entscheiden, wie viel Abfall in den Sack wandert und damit, wie viel sie für ihren Abfall zahlen ...

Diese kommunikativen Inputs einzubringen, war ebenfalls eine Aufgabe oder Rolle, die ich als Projektbegleiterin hatte.

7. Prozessbegleiterin hilft, mit Feedbacks Widerstände zu bearbeiten

Eine weitere Rolle war die der Prozessbegleiterin, Feedbackgeberin und Hinterfragerin oder auch «Bremserin», die manchmal mehr, manchmal weniger willkommen ist.

Projekt-An-Teile und Rollen im Veränderungsprozess: neues Abfallreglement



Sehr willkommen war ich als Lieferantin von inhaltlichen Ideen und Feedbacks zum Projekt und zur Strategie oder auch zu den Kommunikationsmitteln – im Sinne der Zielorientierung. Ungewohnter waren die Fragen rund um die Prozessbegleitung.

Das Dranbleiben am Projektprozess, das Hinterfragen und Begleiten, damit Widerstände effektiv bearbeitet werden, ist entscheidend. Und natürlich auch unbequem. Die Wirksamkeit ist eher systemisch und oft nicht sofort erkennbar. Zwischen-Evaluationen und Sitzungen sind deshalb wichtig, um die Prozessbegleitung ebenfalls zu diskutieren:

- Wie intensiv soll ich begleiten?
- Wie viel Dranbleiben und Dabeisein in Gemeindeforen ist sinnvoll?
- Wie viel Evaluation und wie viele Sitzungen sind nötig?

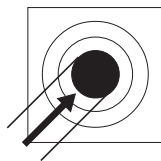
Diese Klärungen (Re-Contractings), das gegenseitige Verständigen über den Weg und die Rollen – offiziell und manchmal informell – sind wichtige Bestandteile von komplexen Projekten und brauchen entsprechend Zeit, Energie und Geld.

8. Alternativen und Szenarien aufzeigen, für Spielraum sorgen

Inhaltlich – d. h. vom Abfallreglement her gesehen – war relativ viel klar. Das führte zu einer starken Zielorientierung bei der Projektleitung. Umso wichtiger war es, mit den Projektverantwortlichen Szenarien zu entwickeln und nach Alternativen zu fragen, um damit etwas wegzukommen vom sehr zielorientierten Vorgehen, das den politischen Alltag oft stark prägt.

Ziel-Projekte & Weg-/Ziel-Projekte

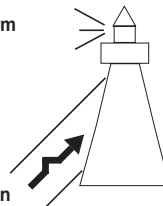
Ziel-Scheibe



Fixes Ziel-Erreichen

Fixieren und verfolgen von zu Beginn gesetzten, klar definierten Zielen. Vorgehen und Schritte sind klar.

Leucht-Turm



Leitplanken

Weg- und Ziel-Orientierung

Ziel grob klar: Laufendes Verständigen über Ziel, Teilziele und Weg. Rollende Planung.

Komplexe Projekte im öffentlichen Raum sind fast immer Weg-/Ziel-Projekte, da Auswirkungen und Reaktionen im sozialen Umfeld zu erwarten sind. Und die lassen sich zu Projektbeginn nicht voraussagen.

Wir entwickelten Szenarien – z. B. auch ein Worst-Case-Szenario: Was passiert, wenn ein Grossteil der Gemeinden das Reglement wiederum ablehnt und diskutierten offen über die Folgen. Das nimmt Druck weg von den Verantwortlichen. Sie fühlen sich weniger betroffen und verantwortlich für die Annahme des Reglements. Das gibt ihnen die Freiheit in Diskussionen sachlicher und offener über die Nachteile der Lösung zu sprechen, und bei Widerständen und Gegenargumenten weniger «verletzt» und defensiv zu reagieren.

9. Gemeindeforum schafft Vertrauen und unterstützt das Lernen

So auch im Gemeindeforum, das wir als Frage- und Infoplattform für die Gemeindeverantwortlichen initiierten. In diesem Forum treffen sich GemeindevertreterInnen (politisches Exekutivmitglied und operative/r SachbearbeiterIn, z. B. vom Werkhof oder der Umweltschutz-Beratungsstelle) alle zwei Monate für 2 bis 3 Stunden. Dieses Gefäss entwickelte sich zum tragenden Element im Projekt, da hier die Gemeinden einen gemeinsamen Ort zum Fragen und Lernen bekommen haben. Es werden Lösungsvarianten und Erfahrungen ausgetauscht. Die Gemeindevertreter können sich selbst eine Meinung bilden, auf was sie achten, wie sie ihre Lösung ausgestalten. Einzelne Gemeinden übernehmen eine Vorreiterrolle, was sich sehr positiv auf den gegenseitigen Lernprozess auswirkt: Sie stellen ihr Wissen und ihre Erfahrungen den anderen Gemeinden zur Verfügung, indem sie berichten, wie sie vorgingen, was für sie hilfreich oder auch überraschend war (Fragen von Parlamentariern, aus der Bevölkerung) und auf welche Schwierigkeiten sie gestossen sind. Zum Beispiel schilderte eine Gemeinde, wie sie mit der Androhung des Referendums durch einen Exponenten umgegangen ist, indem der zuständige Gemeinderat mit dem «Gegner» persönlich sprach und seine Bedenken erörterte.

Das motivierte die anderen GemeindevertreterInnen, ebenfalls Kontakt mit Gegnern aufzunehmen.

Dieses offene gegenseitige Austauschen ist neu für die Gemeinden. Weil sie sich nicht gewohnt sind, über ihr Vorgehen vor allen anderen zu berichten und sich damit zu exponieren.

Gleichzeitig bekam ich als externe Begleiterin in diesen Gemeindeforen Feedbacks und Hinweise, wo die Gemeinden im Entwicklungsprozess standen, und wo und wie ich mit Anregungen einwirken konnte. Das Gemeindeforum war auch ein Gradmesser, wie viel Dialogbereitschaft und Transparenz im Projekt vorhanden war und welche Grundstimmung das Projekt im Moment prägte.

10. Positive, unterstützende Grundstimmung schaffen

Im Sinne des «Ziehens» war ich darauf bedacht, möglichst eine positive, unterstützende Grundstimmung im Projekt zu verankern. So schilderte ein Gemeindeverantwortlicher aus einer anderen Region, wo der Abfall bereits verursacherorientiert entsorgt wird, seine (positiven) Erfahrungen beim Umstellen und im Betrieb. Er geht auf Fragen und Bedenken ein. Diese Erfahrungsrunden ermöglichen dem Projektteam die tatkräftige Unterstützung und Beratung der Gemeinden. Insbesondere die Bereitstellung von Hilfsmitteln für die Gemeinden, wie Reglements-vorschlag, Bericht und Antrag fürs Parlament bzw. Botschaft für die StimmbürgerInnen, können so laufend weiterentwickelt werden. Die Gemeinden fühlen sich ernst genommen und «ziehen» ...

Kommunikativ-sprachlich haben wir darauf geachtet, möglichst sachlich-bejahend zu formulieren und wegzukommen vom «müssen», von den «nötigenden» gesetzlichen Vorgaben. Der Slogan «Wer trennt, gewinnt», den ich im Rahmen der Kommunikationsstrategie entwickelte, war die logische Folge dieses Bestrebens.

Schritt für Schritt zum Erfolg

Die erste Gemeinde, die abstimmte, war sehr gut vorbereitet: Die Sachbearbeitenden aus Werkhof und Umweltschutzstelle hatten das Reglement aufgrund ihrer Erfahrungen adaptiert, weiterentwickelt, seine Umsetzung durchdacht und entsprechende flankierende Massnahmen eingeplant, z. B. den Verkauf von Containern, den Ausbau der Sammelstellen, die Entrümpelungsaktion usw. ... Der Gemeinderat setzte sich für die neue Lösung ein. Die Parlamentskommission hatte sich intensiv mit dem Regle-

ment auseinander gesetzt. Und während der Debatte im Parlament waren der Gemeinderat und die Kommission offen genug, auf Einwände und Anträge einzugehen. Die ParlamentarierInnen stimmen mit grosser Mehrheit dem Reglement zu. Ein Gespräch des Gemeinderats mit dem Hauptgegner des Reglements half anschliessend, das Referendum zu verhindern. Das erste bewilligte Reglement hat dem Projekt im Frühling 2002 positiven Schub gegeben.

Gleichzeitig sind wir als Projektteam und ich als Projektbegleiterin umso mehr gefordert, die Energie und Wachsamkeit im Projekt zu erhalten. Es ist sehr verführerisch, durch diesen ersten Erfolg das Ganze vielleicht auf die leichte Schulter zu nehmen ...

11. Dran- und offen bleiben – auch wenn Widerstand kommt

In der zweiten Gemeinde, in der die Gemeindeversammlung übers Abfallreglement entscheidet, taucht eine Woche vor dem Abstimmungstermin ein Flugblatt gegen das Reglement auf. Unkenrufe sind bereits an den Info- und Vernehmlassungsabenden in den Quartiervereinen dieser Gemeinde zu hören. Die Gemeindeverantwortlichen sind vorgewarnt. Sie gehen an der Gemeindeversammlung auf die Einwände ein, erklären offen Vor- und Nachteile sowie mögliche Alternativen und Folgen. Die Abstimmenden können dies nachvollziehen und stimmen dem Reglement mit grossem Mehr zu.

Weitere Gemeinden folgen – in der ersten Gemeinde, wo die Stimmberechtigten selbst direkt an der Urne entscheiden, stimmen 56 % Ja zum Reglement.

Intensives Dranbleiben ist im Sommer nötig, als in der grössten Gemeinde des Verbands eine Gruppierung bereits vor der Parlamentsdebatte das Referendum gegen das Reglement ankündigt und ergreift.

Als Projektbegleiterin bin ich kreativ gefordert, wieder Energie und Elan ins Projekt zu bringen. Mit Fragen und Anregungen motiviere ich die etwas frustrierten Stadtverantwortlichen und versuche die politischen Exponenten zum vermehrten Engagement und Auseinandersetzen mit dem Thema zu mobilisieren.

Doch genügt es, die meisten politischen Parteien an einem Tisch zu vereinen, um eine breite Verständigung und ein Ja zu erreichen? Vor allem wenn die Opposition diffus bleibt, und sich nach dem Zustandekommen des Referendums sehr zurückhält. Und die politische Diskussion zum Thema flau bleibt. Die Parteien wiegen sich in Sicherheit.

Mein Nachfragen ist unbequem. Ich komme mir vor wie die Ruferin in der Wüste ...

Doch das hartnäckige Dranbleiben und der letzte Effort der Parteien mit einer Standaktion gibt dem Ganzen evtl. den letzten – systemischen – Kick. Schliesslich entscheiden sich die Stimmenden an der Urne mit 52 % Ja für das Reglement. Die Perspektive, lieber selbst für den Abfall verantwortlich zu werden, scheint doch attraktiver als bei einem Nein zum Abfallkübel der Region zu werden ...

Der Projektverlauf aus der Sicht von zwei politisch verantwortlichen Mitgliedern des Projektteams

- Kurt Bieder, Baudirektor Stadt Luzern, Präsident GKLÜ, Projektteam-Mitglied: «Die Projektberatung und -begleitung war solange hilfreich, als die Adressaten grundsätzlich offen und sachlichen Argumenten zugänglich waren. Es war erstaunlich, wie ursprünglich skeptische Personen überzeugt werden konnten und Verantwortungsträgerinnen und -träger schlussendlich das Anliegen, die Abfallbewirtschaftung verursachergerecht zu gestalten, nicht nur mittragen, sondern sich engagierten. Ernüchert musste jedoch festgestellt werden, dass fundamentalistisch geprägte Akteure und lediglich der Wahlpropaganda verpflichtete Politiker und Politikerinnen auch mit der beschriebenen Projektbegleitung nicht erreicht werden konnten.»

- Hans Meier, Gemeindeammann Adligenswil, Vorstandsmitglied GKLÜ, Projektteam-Mitglied: «Das Umsetzungskonzept für das Projekt überzeugte mich. Die systemische Projektbegleitung hatte klare Vorstellungen, welche Schritte wirkungsvoll sind, um das Ziel zu erreichen. Hilfreich war, dass die Projektbegleitung sich hartnäckig für die offene Kommunikation eingesetzt hat. Ich empfehle Luzia Kopp weiter, für das gute Erfassen des Problems und ihre klaren Vorgaben für die Umsetzung – auf dem Weg zum Ziel.»

Komplexe Projekte im öffentlichen Raum ... und was sie besonders komplex macht

Paradoxien:

Autoritäts- und resultatorientiert versus kundenorientiert

Verantwortliche von Projekten im öffentlichen Raum sind oft hin und her gerissen zwischen dem Vollzug von (gesetzlichen) Vorgaben von «oben» (Regierung, Kanton, Bund) und den Bedürfnissen der Betroffenen (Kunden, Bevölkerung, BürgerIn). Das Dienen zweier «Herren», macht die Projekte komplex. Diese Dualität ist auszuhalten und kann als Chance genutzt werden.

Im Fall des Abfallreglements war einerseits der Vollzug der gesetzlichen Vorgaben ein Motor für die Gemeinden. Sie waren gefordert Schritte zu tun, um dem Kanton zuvorzukommen. Dieser hätte sonst als «obere» Instanz über ihre Hoheitsrechte hinweg ein gesetzeskonformes Abfallreglement erlassen. Der Handlungsbedarf für die Gemeinden war gegeben. Andererseits bestand bei der Bevölkerung und den Interessengruppen ein Klärungs- und Verständigungsbedarf: Sie erkannten den Sinn des Verursachertarifs noch nicht und goutierten die Art und Weise nicht, wie ihnen die Lösung vermittelt und präsentiert wurde. Deshalb lehnten die StimmbürgerInnen den regionalen Verursachertarif zwei Jahre zuvor an der Urne ab.

Die Chance bestand nun darin, die Vorteile der Lösung fundiert herauszuarbeiten und den Dialog intensiv zu pflegen ...

Demokratie verlangt nach Transparenz und Beteiligung – auch bei grösseren Verwaltungseinheiten und komplexeren Aufgaben

Das Volk entscheidet über viele Sachgeschäfte wie Kredit für Bauprojekte oder Reglementsänderungen usw. Daran wird die wirkungsorientierte Verwaltungsreform, die Fusion von Gemeinden, der Zusammenschluss in Zweckverbänden kaum etwas ändern.

Die Aufgaben der öffentlichen Hand werden breiter und verflochtener, komplexer – viele Aufgaben sind von einer Gemeinde allein nicht mehr kostenfreundlich und nachhaltig zu lösen: z. B. bei Umweltschutz, Abwasser, Kehricht, Bildung, Kultur, Sicherheit usw.

Oft sind die grösseren und in sich verflochteren Einheiten stärker ausdifferenziert und mit sich selbst beschäftigt. Über laufende Geschäfte Transparenz zu schaffen, «stört» oft das stark zielorientierte Arbeiten der Behörden.

Die Bevölkerung ist weiter weg und weniger involviert ... Doch eigentlich ist mit den neuen Zusammenarbeitsformen der Gemeinden auch eine andere Art der Kontaktpflege zu den BürgerInnen und der Öffentlichkeit gefordert. Denn am Schluss sagt das Volk «placet» oder eben «niet».

Nicht immer ist der Sachinhalt ausschlaggebend, sondern WIE sich Verantwortliche verhalten

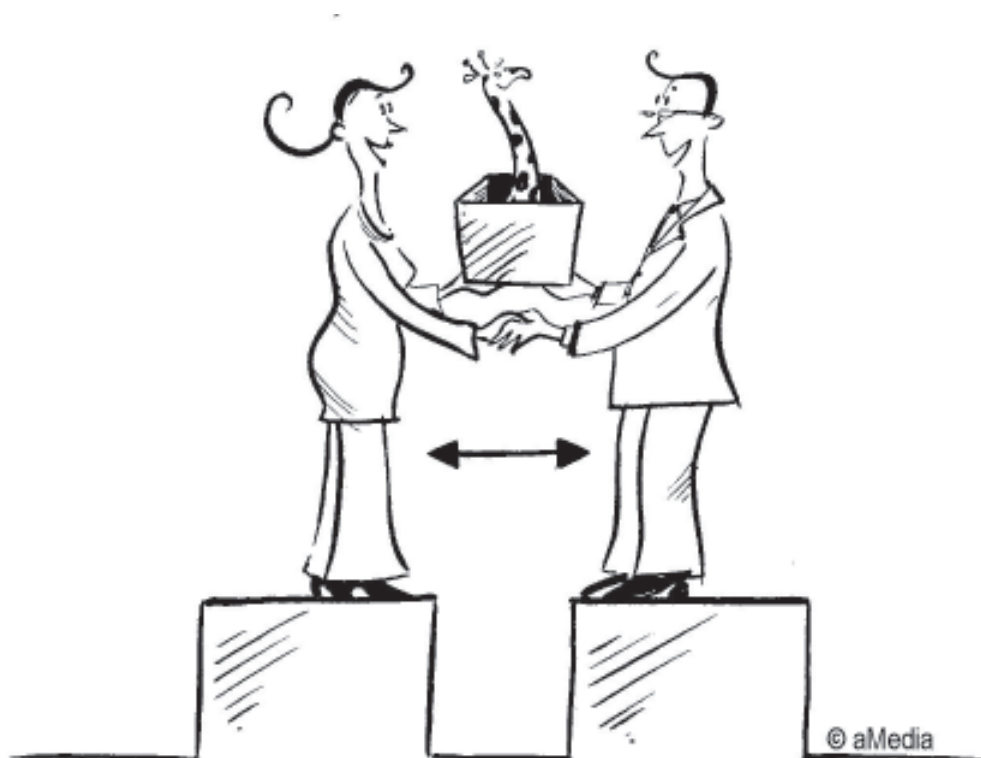
Je ausgeschlossener oder «übergangener» die Öffentlichkeit oder einzelne Gruppen sich fühlen, umso sensibler reagieren sie. Politische Vorlagen scheitern dann nicht am sachlichen Vorschlag selbst, sondern weil sich die Bevölkerung als «Abnehmer einer Blackbox» vorfindet:



Oft gibt nicht der Sachinhalt bei politischen Entscheiden den Ausschlag ...

Ist das Volk zum Kopfnicken degradiert, weil die Lösung im stillen Kämmerlein von Polit- und «Verwaltungsprofis» vordefiniert worden ist, macht das Entscheiden keinen Spass. Und die Vorlage wird aufgrund dieses Vorwegnehmens und Nichteinbeziehens abgelehnt. Das Volk fühlt sich nicht ernst genommen, verliert das Vertrauen in die Lösung. Der Glaube, dass «die dort oben» es schon richtig machen werden, schwindet. Kommen weitere Unsensibilitäten im Vorgehen oder Verhalten der politisch Verantwortlichen ans Licht, folgt der Straf- und Denkkzettel mit dem Nein in der Urne postwendend. Stil- und Verhaltens-Unsensibilitäten sind z. B. das «Abkanzeln» von politischen Gegnern oder das «Simplifizieren» von Fragen aus der Bevölkerung, zögerliches Informieren, Vorenthalten von Informationen usw.

Anzustreben ist ein partnerschaftlicher Umgang – auch mit politischen Gegnern:



... sondern ob die Bevölkerung und die Andersdenkenden einbezogen und ernst genommen werden – als (Diskussions-)Partner.

Systemische TOOL-BOX

Systemik als Chance – einige Aspekte für komplexe Projekte

Lust an der Komplexität und Vielfalt gepaart mit dem Mut zum Umsetzen

Er braucht eine gewisse Coolness oder Unabhängigkeit, die Komplexität von Beginn weg zu pflegen und die Anzahl Möglichkeiten noch zu erhöhen. Oft ist der Druck schon so gross, dass schnell einfache «Nägel mit Köpfen» her müssen. Die Komplexität zu erhöhen, würde helfen, mehrere Lösungen zu finden und zu verfolgen. Bei diesem «Entkrampfen» und Öffnen hilft externe Begleitung durch Hinterfragen und Feedback geben.

Gleichzeitig ist Mut nötig, erste Schritte zu tun und neue Lösungen auszuprobieren. Die externe Begleitung kann Sicherheit und Vertrauen fördern – z. B. durchs Initiieren von «Lern-Gefässen», was erlaubt, schneller Schritte zu tun.

Je optimaler die Projektbeteiligten die gesamte Komplexität des Projekts abbilden und diese Unterschiede leben, desto tragfähiger sind die gefundenen Lösungen.

Wechselseitiges Aus-Wirken als Chance nutzen

Was innen blüht, gedeiht auch nach aussen und wirkt fürs Gesamtprojekt.

Die Lösungen und neuen Verhaltensweisen, welche die Projektbeteiligten über interne Auseinandersetzungen finden und erproben, werden nach aussen fürs gesamte Projektumfeld wirksam und machen das Projekt erfolgreich.

Aufmerksam, engagiert dranbleiben – mit respektvoller Neugier

Handlungen und Haltungen wirken sich im Projekt aus, manchmal indirekt und unvermittelt – wie der Flügelschlag des Schmetterlings. Manchmal braucht es mehrere Anläufe und mehr Zeit: Die lineare Vorstellung von Ursache und Wirkung greift in komplexen Fällen meist zu kurz. Und die Wirkung der Beratung und Begleitung ist oft erst nachträglich zu erkennen.

Manchmal ist es frustrierend dranzubleiben.

Und dennoch macht es mich lebendig, mit wachen Sinnen den Weg zum Projektziel Schritt für Schritt zu gehen, verschiedene Kräfte zu nutzen und je nach Wirkung die Schritte anzupassen, neue Möglichkeiten auszuprobieren – eben mit respektvoller Neugier ...

Persönliche Gedanken – oder: Lessons Learned

Mit PR gegen Liebesentzug?

Wie entziehe ich mich der Heilserwartung der KundInnen? Sie ist verführerisch und trügerisch: Als Beraterin werde ich das Ganze schon richten, dafür werde ich ja bezahlt ...

Meine Arbeitsweise mit Anregungen, projektiven Fragen, Feedbacks oder Austauschrunden das Projekt und den Prozess zu steuern, ist ja für die Auftraggeber meist Mehrarbeit und fast so etwas wie Liebesentzug.

So übe ich mich während frostigen Projektphasen im fröhlich-sachlichen Dranbleiben mit Comics und Visualisierungen und im Urglauben, dass der eingeschlagene Weg doch zum Ziel führt.

Wie einfach und bequem wäre es doch für mich – wie bei «PR» – nur von den schönen und guten Seiten der Lösung zu sprechen, und mir damit die Liebe der Auftraggebenden zu sichern ...

Stilsicheres Rumtrampeln

Das stilsichere Rumtrampeln in «Macht-Gärten» ist eine weitere Spezialität von mir. Dabei hilft mir meine innere Freiheit und der fast vierzigjährige jugendliche Übermut. Vielleicht bin ich als Frau in Männer-Macht-Gremien einfach nicht einzuordnen und keine echte Gefahr?

Doch wehe, wenn der Lernprozess in Gang kommt und die (Macht-)Gärten plötzlich umgestochen und neu bepflanzt werden. Dann werde ich für die Veränderung – sprich den Machtverlust – verantwortlich gemacht. Eigentlich ein schöner Erfolg, ... auch wenn ich oft schon beim nächsten Projekt bin, wenn die Früchte geerntet und die Lorbeeren verteilt werden.

Die Autorin

Luzía Kopp, 1964, lic. phil. I, Politologin, NDS Organisationsentwicklung SAAP. Ich berate als systemische Projektbegleiterin seit 1994 Organisationen in Veränderungsprozessen. Spezielle Affinität zu komplexen Projekten in der Informatik oder im politisch-öffentlichen Raum, wo viele Interessen und Bedürfnisse aufeinander prallen. Mit «Systemik Projekt-Management» wirke ich als Veränderungsprozessorin, damit neue Lösungen möglich werden.

Berater Unternehmen im Wandel von öffentlich-rechtlicher Organisation zu kundenorientiertem Unternehmen wie z. B. die Schweizerischen Bundesbahnen oder das Schweizer Radio. Begleite Organisationen im Erreichen von Business Excellence mit Self Assessments nach dem EFQM-Modell. Früher Projektleiterin in Strategieberatung, Meinungsforschung sowie Redaktionsleiterin einer Fachzeitschrift und Fachjournalistin, was mir ermöglicht, als Zusatznutzen viel Kommunikations- und Strategie-Kompetenz in die Projekte einzubringen.

Als Jugendliche stark in Jugendverbänden engagiert, als Gruppen-, Schar- und Regionalleiterin viel Erfahrungen mit Selbstorganisation und Selbstverantwortung.

Dozentin für Sozial-, Selbst- und Methoden-Kompetenzen und für Systemik Projekt-Management an der Hochschule für Wirtschaft, Luzern.

Literatur

- Groth, Torsten: Wie systemisch ist «Systemische Organisationsberatung»; Lit Verlag, 1999
Schlippe, A. von/Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Vandenhoeck & Ruprecht, 1997⁴, S. 116ff
Schmidt, E.-R.: Beraten mit Kontakt; 1995, System-Theorie: S. 440f

Wanted

Komplexe Projekte zum systemisch Evaluieren für Dissertation

Ich suche für meine Dissertation komplexe Projekte (Informatik, politische, aus dem öffentlichen Raum usw.), die ich aus systemischer Sicht auf Erfolgsfaktoren und Knackpunkte analysiere. Selbstverständlich erhalten die Projektverantwortlichen, die ein Projekt zur Verfügung stellen, eine detaillierte Rückmeldung mit Anregungen, wie sie ihre Projekte optimieren können. Bitte melden Sie sich, wenn Sie von komplexen Projekten wissen oder selbst an solchen Projekten beteiligt waren und an einer Analyse und Rückmeldung interessiert sind. Herzlichen Dank.

Luzia Kopp, aMedia, Haldenstrasse 5, Postfach, CH-6002 Luzern
E-Mail: aloe@amedia.ch; Website: www.amedia.ch