

*Mag. Dr. Hubert Lobnig wurde eingeladen, die Stadt- Umland Konferenz 2017 als „Beobachter“ zu begleiten seine Wahrnehmungen, Eindrücke in die abschließende Podiumsdiskussion einfließen zu lassen sowie einen Kurzbericht zur Konferenz zu verfassen.*

## **Vertrauen, Strukturen und Projekte: Beobachtungen und Thesen zur Stadt-Umland Konferenz 2017**

Als teilnehmender Beobachter mit Organisationsentwicklungs-Hintergrund hatte ich die Gelegenheit, in dieser Konferenz Initiativen kennenzulernen, Gespräche zu führen und an Gruppendiskussionen zu partizipieren. Im folgenden Bericht greife ich drei Themen auf, die in der Weiterentwicklung der stadtreionalen Kooperationen beachten finden könnten.

### **1. Vertrauen als Brückenfunktion:**

In vielen Gesprächen und Beobachtungen ergab sich der Eindruck, dass gelingende Vernetzungen und Kooperationen bei Stadt-Umland Themen sehr stark von der Kooperationsbereitschaft der beteiligten Personen auf Entscheidungsträger-Ebene in Politik und Verwaltung leben. Persönliche Beziehungen von Führungskräften, die durch Wertschätzung und einem einander-Begegnen auf Augenhöhe gekennzeichnet sind, haben eine Brückenfunktion. Sie helfen, unterschiedliche Institutionen, Systeme und regionale Zuständigkeiten zu verbinden. Ein Schlüsselkriterium ist dabei das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Vertrauen ist Bindungsmittel in losen Kooperationen. Wo es noch keine rechtlichen Regelungen oder verbindlichen Vereinbarungen gibt, wo die Grundlagen der Kooperation erst gemeinsam erarbeitet werden müssen, braucht es vertrauensvolle Beziehungen, in denen auf den oder die jeweils anderen Verlass ist. Vertrauen stellt sich dann als ein Ergebnis einer Kette gehaltener Versprechen her. In der konkreten Erfahrung in der Zusammenarbeit verifiziert sich dieses Prinzip – Schritt für Schritt kann die Vertrauensbasis erhöht und gefestigt werden. Der Prüfstand für die Vertrauensbasis ist aber nicht die rhetorische Bekundung sondern das Verhalten in kritischen Phasen, in denen die Einzelinteressen der Kooperationspartner mit den Erfordernissen der Gemeinsamkeit in Konflikt geraten. Wenn Vereinbarungen „platzen“, zugesagte Unterstützungen nicht eingehalten werden oder Kommunikationen intransparent werden, erodiert die Vertrauensbasis. Welche Wege gibt es aus dem Vertrauensverlust? Essentiell ist, dass zumindest eine Person auf jeder Seite der Kooperationspartner gewillt ist, die Initiative für einen realistischen Neuaufbau zu ergreifen und die Gründe für den Vertrauensverlust zu erörtern. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Sind wir in der gemeinsamen Vorhabensplanung über unsere je eigenen Grenzen gegangen?
- Haben wir unsere Stakeholder nicht realistisch genug eingeschätzt?
- Waren wir uns nicht ausreichend gemeinsam abgestimmt?
- Haben wir zu wenig miteinander kommuniziert?
- Haben wir keine gemeinsame Risikoanalyse der Kooperation erstellt?
- Haben wir zu wenig an Grenzen und Ausstiegsszenarien gedacht?

### **2. Die Kooperation strukturell verankern:**

Tragfähige Beziehungen zwischen zentralen Akteuren auf Entscheidungsträger- und Expertenebene stellen einen Nährboden dar, auf dem unterschiedliche soziale Systeme und deren Akteure Grenzen überwinden und neue Gemeinsamkeiten schaffen können. Ein Risiko

besteht dabei aber immer in der Stör-Anfälligkeit dieser Ressourcen auf Personen- und Beziehungsebene, denn bei personalen Veränderungen können diese Vernetzungspotenziale mit verloren gehen. Wie kann die Stabilität vergrößert und die Absicherung verstärkt werden? Aus Sicht der Organisationsentwicklung empfiehlt sich der Aufbau eines stabileren Fundaments durch Organisationslösungen – auf zwei Ebenen: der jeweils beteiligten Organisation und dem Kooperationsystem.

Für die beteiligten Organisationen geht es darum, die Kooperation in ihre eigene DNA einzubauen damit diese ihre Kooperationsaktivitäten effektiver und effizienter planen und umsetzen können. Die Ebene der Strategie ist hier genauso gefragt wie die Etablierung von zuständigen Funktionen, die Definition kooperationsorientierter operativer Arbeitsprozesse und die Entwicklung kooperativer Verhaltensweisen und „Mindsets“ bei den MitarbeiterInnen. Dazu können folgende Massnahmen gesetzt werden:

- Den Beitrag von Kooperationen und Vernetzungen zum Erfolg der eigenen Organisation herausarbeiten, den Bezug zum „Kundennutzen“ herstellen,
- Sichtung von Themen und Aufgaben, in denen Kooperationspotenziale liegen,
- Vernetzung und Kooperation verbreitern indem diese nicht nur Chefsache sind, sondern Mitarbeiter der Teams breiter einbezogen werden („distributed leadership“),
- Ausbildung interner Strukturen und Zuständigkeiten für die Kooperationsthematik,
- Auswertung von Kooperationserfahrungen und Verbesserung der Kooperationskompetenz (Lessons Learned in Bezug auf Ergebnisse, Prozesse, eigene Rolle und Involvierung).

Die Frage stellt sich dabei, ob das Management der Organisationen in Politik und Verwaltung derzeit in der Lage ist, diese Kooperationsperspektive praktisch aufzunehmen umzusetzen und so ihre „Kollaborative Kompetenz“ zu erhöhen.

Ein zweite Handlungsebene ergibt sich, wenn man das System der Kooperation betrachtet. Ein solches „Collaborating System“, in dem kommuniziert, reflektiert, entschieden etc. wird, entsteht im Prozess und entwickelt sich im Laufe der Vernetzung durch sich verändernde Anforderungen weiter. Ein passendes und funktionales Design von Strukturen, Rollen, Prozessen (Kommunikation, Entscheidung, Arbeit), Richtlinien, Vereinbarungen etc. fördert die Stabilisierung von Kooperationen und die Zusammenarbeit der Akteure. Im stadtreionalen Programmen geht es dabei um zwei Ebenen:

- Governance Strukturen aufbauen und pflegen, in denen Kooperationsthemen in Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, ExpertInnen und Bürgern erarbeitet und entwickelt werden,
- Formellere Formen der Zusammenarbeit auf der Ebene der Verwaltung und Politik etablieren, in denen Entscheidungen kooperativ über regionale Verwaltungsgrenzen und institutionelle Zuständigkeiten hinweg getroffen werden.

Auch wenn gelegentlich der Vorwurf der „Überorganisation“ oder der „Bürokratisierung“ entsteht, paradoxerweise lassen sich Innovationen, die einen institutions- und organisationsübergreifenden Ansatz verfolgen, nicht durch weniger Organisation sondern durch kollaborative Organisation realisieren. Um das zu erreichen, braucht es wiederum kooperationskompetente Organisationen und eine entsprechende „Management-Attention“ auf der Führungsebene.

### **3. Projekte zum Lernen nutzen:**

Eine weitere naheliegende Beobachtung besteht in der sichtbaren Kraft der Projekte und Initiativen, die demonstrieren wie stadtreionale und regionsübergreifende Themen gelöst werden können. Die Stadt-Umland Konferenz 2017 hat dazu interessante und vielversprechende Projekte und Initiativen vor den Vorhang geholt, die zeigen wie Stadt-Umland Grenzen ganz praktisch überwunden werden und wie die Gestaltung von Räumen und Ressourcen an der Lebenswelt der Menschen und nicht an Verwaltungsgrenzen orientiert werden können. Projekte und Initiativen sind nicht nur Leuchttürme für das was möglich ist, sie sind auch Experimente und sammeln Erfahrungen und Wissen über Kooperationsgestaltung, Implementierungsprozesse, Veränderungsprozesse, Beteiligungsformen, passende Projektmanagement-Methoden etc.. Aus der Organisationsentwicklung wissen wir, dass agile Organisationen Experimente durchführen und Projekte lancieren und – das ist das Besondere - ein besonderes Augenmerk darauf legen, diese zu beobachten und auszuwerten, um daraus für die Zukunft zu lernen.

Umgelegt auf das stadtreionale Netzwerk stellt sich die Frage, ob die Erfahrungen dieser Projekte und Initiativen, ihre Erfolge und auch die Grenzen an die sie stoßen ausreichend für zukünftige Entwicklungen genutzt werden? Folgende Ansätze würden sich empfehlen:

- Lernen aus Ergebnissen durch Evaluation, Publikation und Reflexion (Konferenzen, Workshops).
- Lernen über Methodik und Prozessgestaltung durch Capacity Building, z.B. auch in Politik und Verwaltung

Eine Kultur des Lernens würde insbesondere auch Fehler, nicht-Erreichte Ziele aber auch „Nebenwirkungen“ von stadtreionalen Projekten und Umsetzungsvorhaben aufgreifen. Eine solche Lern- und Reflexionskultur könnte ich mir spannend vorstellen, denn sie würde den großen Visionen einen praktischen Optimismus zur Seite stellen.

Wäre eine unkoordinierte „Projektitis“ mit vielen Doppelgleisigkeiten und geringer Lernkurve des Systems eine bessere Alternative?

Zusammenfassend wäre meine Beobachtung und These, dass funktionale aber auch kreative Organisationslösungen für Kooperations- und Vernetzungsprozesse und das Lernen aus Projekten und Initiativen längerfristige Perspektiven eröffnen und Impulse für die Weiterentwicklung von Stadt-Umland Aktivitäten fördern könnten.

PD Mag.Dr.Hubert Lobnig

Lemon Consulting

18.12.2017