

Kooperationen zur Förderung einer nachhaltigen Holznutzung in der Schweiz

Anleitung zum selbständigen
Aufbau und Management
von Akteurplattformen
in der Holzbranche



Förderprogramm
des BUWAL

Plattform Holz Luzern & holz 21

Johannes Heeb
Michel Roux
Markus Portmann

Wolhusen 2004

Impressum

Autoren:

Johannes Heeb, Dr. phil II, Geograf, seecon gmbh, www.seecon.ch

Michel Roux, Dr. sc.techn.ETH, Eidg. Forschungsanstalt, WSL, www.wsl.ch

Markus Portmann, Dipl. Energieberater, BMP Sanitär und Energie

Bilder: Johannes Heeb

Herausgeber: *Plattform Holz Luzern & holz 21*

Datum: 1. Auflage, Dezember 2004

Finanzierung: holz 21, *Plattform Holz Luzern*, seecon gmbh

Bezug: www.holz21.ch, www.seecon.ch

Inhalt

1.	Einleitung	5
2.	Systemische Entwicklung	7
4.	Plattform Holz Luzern Ein Erfahrungsbericht	11
5.	Grundlagen für die Kooperationsarbeit	15 15
	5.1 Visualisieren, moderieren	15
	5.2 Modell-Moderation	17
	5.3 SWOT-Analyse	19
	5.4 Leitbildentwicklung	21
	5.5 Umsetzung von Massnahmen	23
	5.6 Erfolgskontrolle	25
	5.6 Literatur und Links	27
5.	Anhang	29



1. Einleitung

Nachhaltige Holzwirtschaft

Eine nachhaltige Holzwirtschaft liegt im Interesse unserer und kommender Generationen. Die Förderung von Holz als Werkstoff und Energieträger ist zukunftssträchtig und wirtschaftspolitisch interessant. Der Rohstoff Holz kann nachhaltig produziert werden und bietet Chancen zur wirtschaftlichen Entwicklung im ländlichen Raum.

In den 1990-er Jahren verlor Holz an Akzeptanz und Image. Holz wurde zunehmend durch Materialien wie Kunststoffe oder Metalle ersetzt, welche sich einfach und kostengünstig verarbeiten lassen. Im Hausbau verlor Holz zwar nie seinen Heimbonus,

„heimelig“ wurde aber zunehmend mit veraltetem, rustikalem Chaletbau assoziiert. Das hat sich in den letzten Jahren geändert. Neue Holzwerkstoffe wie z.B. Holzverbunde ermöglichen neue Formen, Verfahren und Anwendungen und damit neue und verbesserte Holzprodukte.

Holz ist wieder „in“

Holz liegt wieder im Trend. Es braucht aber weitere Innovationen und Promotions-Massnahmen, um die Marktakzeptanz und letztlich den Marktanteil von Holz weiter zu steigern. Diese Entwicklung ist Aufgabe von neuen Kooperationen, zusammengesetzt aus verschiedenen Akteuren der Holzwertschöpfungskette.

Eine solche neue Kooperationsgruppe ist die *Plattform Holz Luzern*. Sie wurde im März 2001 gegründet und zählt heute 22 Einzel- sowie 22 Kollektivmitglieder. Sie wird von *holz 21* - einem Förderprogramm des BUWAL - unterstützt.

Ziel der Förderplattform ist, die Wertschöpfung in der luzerner Holzbranche zu verbessern.

Die vorliegende Broschüre macht die Erfahrungen der *Plattform Holz Luzern* breiteren Kreisen der Forstwirtschaft zugänglich.

Gleichzeitig vermittelt die Broschüre Grundlagen für das Arbeiten und Entwickeln in Akteurnetzwerken und stellt die Grundpfeiler des verfolgten Arbeitsansatzes dar: Kooperation, Partizipation und systemisches Entwickeln .

Die Leserinnen und Leser sind eingeladen, die Erfahrungen der *Plattform Holz Luzern* und die in diesem Rahmen angewendeten Arbeitsmethoden durch eigene Erfahrungen und Instrumente zu ergänzen.

Wahrzeichen für Innovation und Nachhaltigkeit an der Expo 02: das Palais Equilibre aus Holz





2. Systemische Entwicklung

Entwickeln heisst lernen

Entwicklungsprozesse im ‚Handlungssystem Holzwirtschaft‘ können als Lern-Regelkreis betrachtet werden: Die Akteure der Holzwirtschaft schliessen sich zu neuen Kooperationen zusammen, erarbeiten ein gemeinsames Systemverständnis, ermitteln gemeinsam den Handlungsbedarf und realisieren entsprechende Projekte. Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle unterstützt den Arbeitsprozess.

Zweck der Broschüre

Die Broschüre erläutert, wie ein derartiger Entwicklungsprozess Richtung nachhaltige Holzwirtschaft gestaltet

werden kann. Dabei wird eine systemische Vorgehensweise vorgestellt.

Kapitel 3 und 4 zeigen auf, wie Akteure der Holzwirtschaft gemeinsam ihr Handlungssystem entwickeln können. Dabei gilt das Prinzip der Freiwilligkeit, was erfahrungsgemäss der Identifikation mit dem Projekt und der Entwicklung neuer Ideen förderlich ist.

Kapitel 5.1 stellt Moderations- und Visualisierungsmethoden vor, die einfach anzuwenden sind, die den Arbeitsprozess unterstützen und die sich in der Plattformarbeit bewährt haben.

Gemeinsames Handeln setzt ein ge-

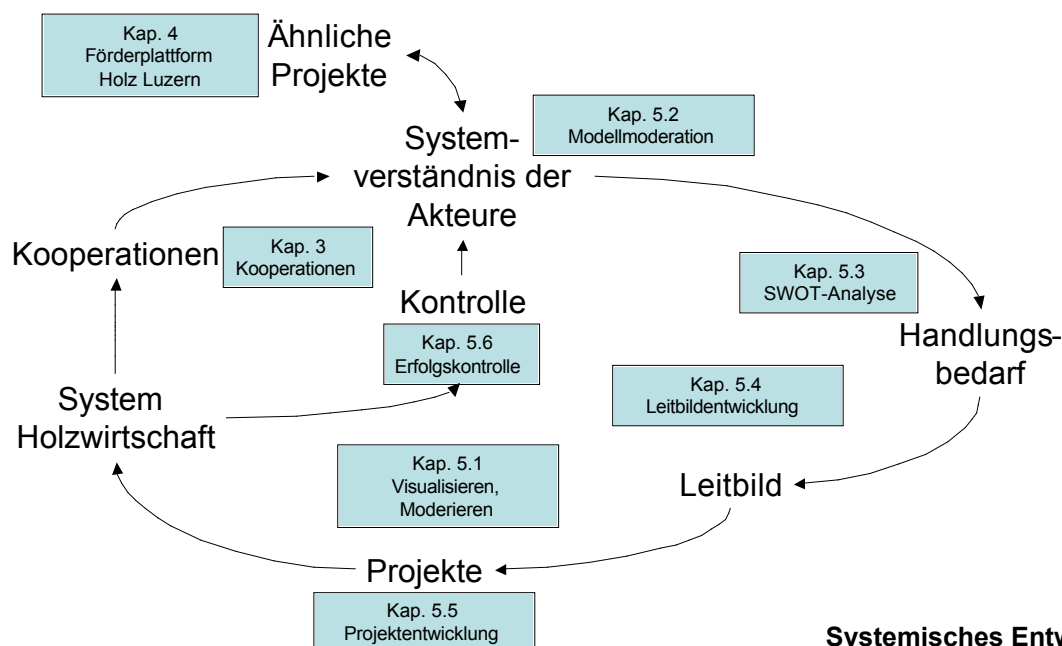
meinsames Problem- und Systemverständnis voraus. Kapitel 5.2 zeigt, wie die Akteure ihre Wahrnehmung des ‚Handlungssystems Holzwirtschaft‘ visualisieren und kommunizieren können.

Kapitel 5.3 stellt die SWOT-Analyse vor. Mit dieser Methode können Stärken und Schwächen der heutigen Holzwirtschaft bestimmt sowie Chancen und Gefahren für zukünftige Entwicklungen abgeschätzt werden. Darauf aufbauend können die Akteure den weiteren Entwicklungsbedarf bestimmen und darauf abgestimmte Projektideen entwickeln.

In einem nächsten Schritt wird das Leitbild erarbeitet und das Ziel der Entwicklung formuliert. Anleitungen hierzu liefert das Kapitel 5.4.

Die SWOT-Analyse und das Leitbild bilden die Grundlage für die Entwicklung konkreter Projektideen. Kapitel 5.5 stellt Grundlagen für deren Planung und Realisierung zusammen.

Kapitel 5.6 umreist, wie Plattformakteure selber eine Erfolgskontrolle angehen können.



Systemisches Entwickeln als Lern-Regelkreis



3. Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung

Neue Institutionen in der Holzwirtschaft

Eine nachhaltige Holzvermarktung ist auf neue Kooperationen angewiesen. Mit sogenannten ‚Akteurplattformen‘ und ‚Innovations-Kooperationen‘ können neue Zusammenschlüsse geschaffen werden, in denen gemeinsam Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen erarbeitet und konkrete Projekte realisiert werden können.

Akteurplattformen

Die Akteurplattform ist ein strukturiertes und organisiertes Netzwerk in dem:

- Akteure der Holzwirtschaft gemeinsam Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung ihres Handlungssystems erarbeiten können,
- die beteiligten Personen und Organisationen eine offene und innovationsfördernde Kommunikation pflegen und fördern,
- konkrete Projektideen entwickelt werden
- und die Entwicklungsprozesse gemeinsam reflektiert werden.

Die Plattform bietet den unterschiedlichen Interessenvertretern neue Anknüpfungspunkte und die Möglichkeit, tradierte Berührungspunkte abzubauen und schafft damit ein innovatives Arbeitsklima. Das Prinzip der Freiwilligkeit ermöglicht den Akteuren, sich auf den Arbeitsprozess einzulassen - eine Voraussetzung dafür, dass neue Entwicklungen überhaupt ausgelöst werden können.

Aufbau

Auslöser: Die Gründung einer Akteurplattform setzt ein Entwicklungsbedürfnis (oder einen Leidensdruck) voraus. Von Aussen aufgesetzte Plattforminitiativen haben aufgrund fehlender Motivation kaum Erfolgchancen.

Entscheidung für die Plattform: Der Entscheid, eine Plattform zu gründen, soll von den Akteuren klar begründet werden. Dabei ist aufzuzeigen, warum gerade diese Organisationsform und nicht eine andere (Kommission, Projektgruppe, etc.) gewählt wurde.

Aufbau einer Kerngruppe: Eine Kerngruppe übernimmt in der Regel die Aufgabe, die Akteurplattform aufzubauen. Sie formuliert erste grobe Zielvorstellungen für die Plattformarbeit, identifiziert mögliche Plattformpartner und kontaktiert sie. Die Kerngruppe organisiert ein Kick-Off-Meeting (siehe unten). In der weiteren Plattformarbeit kann sie Planungs- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen.

Kick-Off-Meeting: Am Kick-Off-Meeting nimmt die Plattform ihre Tätigkeit auf. An diesem ersten Treffen sollen sich die Akteure in einer entspannten, kommunikationsfördernden Atmosphäre kennenlernen (z.B. bei einem Apéro mit Vorstellungsrunde) und sich mit Ziel und Zweck der Plattformarbeit vertraut machen können.

Von Anfang an ist wichtig, dass die Akteure erkennen können, welchen persönlichen Profit ihnen eine Mit-



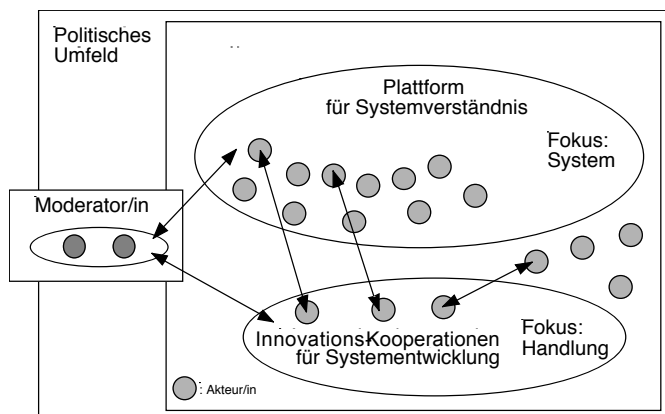
arbeit in der Plattform bringen kann. Ohne Gewinnaussicht werden sich Akteure sonst kaum längerfristig in die Plattform einbinden lassen.

Ebenfalls sollte von Beginn an ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit geschaffen werden, das es den Akteuren erleichtert, ungehemmt und kreativ in der Plattform mitzuarbeiten. Externe Prozessbegleiter können wertvolle Dienste leisten: Als Aussenstehende bringen sie tradierte oder versteckte Probleme und Ängste oder unkonventionelle Ideen leichter zur Sprache als die Interessenvertreter. Sie sollten verschiedene Moderationsmethoden beherrschen, die Diskussion transparent machen und die Diskussionsentwicklung visualisieren können.

Start der Plattformarbeit: Nach dem Kick-Off-Meeting beginnt die eigentliche Plattformarbeit. Als Erstes müssen sich die Akteure auf ein gemeinsames System- und Zielverständnis einigen. Darauf aufbauend werden die Stärken und Schwächen der heutigen Holzwirtschaft bestimmt sowie Chancen und Gefahren für zukünftige Entwicklungen abgeschätzt (mittels SWOT-Analyse, siehe Kapitel 5.3). Hieraus werden Handlungsbedarf bzw. Handlungsmöglichkeiten abgeleitet.

Literatur: Roux Michel & Heeb Johannes (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. LBL Verlag, Lindau, ca. 120 S.

Plattformen und Innovations-Kooperationen



Entwicklung der Plattform – Evaluation des Prozesses: Plattformen sind in der Regel stark dynamische Gebilde: Akteure verlassen die Plattform, andere stossen neu dazu. Diese Wechsel beeinflussen die inhaltliche Arbeit und stellen hohe Anforderungen an die Prozess-ModeratorInnen. Sie müssen einen stimmigen Mittelweg finden zwischen Eingehen auf neue Ideen und Sicherstellen von längerfristigem, zielgerichtetem Arbeiten. Das Gefühl, aufgrund von Wechseln immer wieder von neuem zu beginnen, kann die Plattformarbeit ernsthaft gefährden.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass Erfolge der Plattformarbeit oft erst mit grosser zeitlicher Verzögerung sichtbar werden. Dies kann zu Unsicherheit in der Gruppe führen, ob die gemeinsame Arbeit überhaupt etwas bewegt, und wenn ja, ob sie auch in die richtige Richtung vorangeht. Diese Unsicherheit kann durch eine regelmässige Prozessevaluation aufgefangen werden.

Kommunikation: Kommunikation ist für die Plattformarbeit von entscheidender Bedeutung. Bewährt hat sich, die Diskussionen fortlaufend auf Pinwänden und Flipcharts zu visualisieren und zu strukturieren. Dies ermöglicht direkte Rückmeldungen

und erlaubt es, Fragen und Missverständnisse sofort zu klären.

Die Pinwände können abschliessend aufgenommen (am besten mit einer Digitalkamera) und als Fotoprotokoll genutzt werden. Dies ist nicht nur eine effiziente Form der Prozessdokumentation, sondern hält die Gesprächsergebnisse uninterpretiert und für die Akteure prozessnah fest.

Phasen der Plattformarbeit: Entwicklungs- und Veränderungsprozesse durchlaufen typischerweise Phasen der Motivation, der Begeisterung, der Verunsicherung (Irritation) und der Klärung. Dabei bietet die Phase der Verunsicherung Raum für die Entwicklung neuer Handlungsoptionen: Vielfach wird Althergebrachtes hier überwunden und Platz für Neues geschaffen. Wer diese Zusammenhänge versteht, wird Veränderungsprozesse erfolgreicher gestalten und den Akteuren mehr Sicherheit bei der Projektbearbeitung bieten.

Von der Plattform zur Innovations-Kooperation

Je klarer und konkreter die Gruppe ihre Zielvorstellungen und Ideen definiert hat, desto grösser wird ihr Bedürfnis, "etwas Konkretes zu machen". Akteurplattformen sind aber nicht geeignet, Projektideen umzuset-

Die Akteurplattform hilft, gemeinsam Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen zu erarbeiten. Die Umsetzung konkreter Projekte ist Sache der Innovations-Kooperation.

zen. Dies ist Aufgabe der sogenannten 'Innovations-Kooperationen'.

Innovations-Kooperationen

Die Innovations-Kooperation übernimmt die Aufgabe, die von der Akteurplattform entwickelten Ideen zu realisieren. Hierzu setzt sie die geeigneten Instrumente ein und stellt die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sicher.

Innovations-Kooperationen sollen gegenüber der Plattform folgende Vorteile aufweisen:

- Sie sollen über Geschäfts- und Projektmanagementstrukturen verfügen, die der Aufgabe angepasst sind,
- Die Projektarbeit soll rechtlich und finanziell abgesichert sein, beispielsweise durch die Gründung einer Firma,
- die Qualitätssicherung auf Ebene Produkte und Dienstleistungen soll garantiert sein,

Innovations-Kooperationen können entweder neu aufgebaut oder zusammen mit bestehenden Organisationen realisiert werden. Sie bleiben während der gesamten Projektrealisierung in engem Kontakt mit der Akteurplattform.

Reflexion

Während der Projektrealisierung übernimmt die Plattform die Aufgabe, den Prozess zu begleiten und zu beobachten. Die eigentliche Projektrealisierung ist in der Regel Sache der Innovations-Kooperation.

4. Plattform Holz Luzern Ein Erfahrungsbericht



Hintergrund

Der Luzerner Gewerkschaftsbund LGB veranstaltete am 24. September 1999 im Verkehrshaus Luzern ein Symposium zum Thema „nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in der Zentralschweiz“. An der Veranstaltung entstand die Idee, eine Förderplattform zu gründen, mit dem Ziel, die Wertschöpfung in der Holzbranche zu steigern.

Gründung der Plattform

Am 12. März 2001 - nach 18-monatiger Vorbereitungszeit - wurde die *Plattform Holz Luzern* gegründet. In ihr sind heute vertreten:

- Pro Holz, Waldeigentümer, Bauern, Sägerei-Unternehmer, Holzbau- und Zimmerleute,
- Holzverarbeitungs-Unternehmer,
- Holzbau- und Energie-Ingenieure, Architekten, mehrere Gemeinden
- die kantonalen Amtsstellen FFE, uwe, VTA und KFA,
- regionale Interessengruppen,
- Konsumentenforum, Gewerkschaften, Einzelpersonen

Ziele

Die Akteure der Förderplattform haben sich folgende Ziele gesteckt:

Die Plattform soll in Zukunft

- alle wichtigen Akteure der Holzkette zusammenführen,

- gemeinsame Interessen besser nutzbar machen und ein gegenseitiges Kennenlernen ermöglichen,
- Synergien aufbauen und Berührungspunkte abbauen,
- bestehende Ressourcen besser nutzen und neue erschliessen,
- eine Holzlobby für einheimisches Holz schaffen,
- das Image von Holz als Konsumgut stärken,
- den Holzbau im Hoch- und Tiefbau fördern und Einfluss auf Normen nehmen,
- Nutzung von Holzenergie vorantreiben,
- das Thema „Nachhaltigkeit“ auf regionale Ebene transferieren (und damit regionale Wirtschaftsförderung betreiben),

- und den Zugang zu Informationen und deren Verbreitung verbessern.

Damit stellt die *Plattform Holz Luzern* eine sinnvolle Ergänzung zu den traditionellen Organisationen der Holzwirtschaft dar.

Leitbild

Als strategisches Instrument wurde folgendes Leitbild entwickelt:

- In der *Plattform Holz Luzern* entwickeln die verschiedenen Akteure des ‚Holz-Business‘ gemeinsam Ideen und Projekte, die die Nutzung des einheimischen Rohstoffs Holz fördern sollen. Dies sind WaldbesitzerInnen, Gewerbetreibende aus den verschiedenen Holz-



**Die Plattform Holz Luzern
in Aktion ...**

- verarbeitungsbereichen, Bauern und Bäuerinnen, TouristikerInnen, Hoch- und TiefbauerInnen, VertreterInnen der Energiebranche, KonsumentInnen, GewerkschafterInnen, VertreterInnen von Gemeinden und Korporationen, etc..
- Die Plattform wirkt als Netzwerk, Ideenerzeugerin und Koordinatorin. Für die Umsetzung konkreter Projektideen werden passende Umsetzungspartner gesucht oder neue Trägerschaften gegründet (Firmen, Vereine, etc.) .
- Die Plattform strebt auf allen Ebenen höchste Professionalität und Qualität an, namentlich in der Or-

- Die *Plattform Holz Luzern* arbeitet im Raum Zentralschweiz. Sie soll aber auch Kontakte zu wichtigen nationalen Akteuren knüpfen.
- Sie soll zur bedeutendsten Holz-Promotorin der Zentralschweiz werden.
- Die *Plattform Holz Luzern* arbeitet als Non-Profit-Organisation. Für die aus ihr hervorgehenden Projekte muss dies aber nicht gelten.
- Bei der Promotion arbeitet die *Plattform Holz Luzern* eng mit staatlichen Stellen zusammen, die sich ebenfalls mit der Förderung des Rohstoffes Holz befassen.

ckelt; deren Umsetzung erfolgt in Innovations-Kooperationen (projekt-spezifischen Körperschaften).

Gestaltung der Plattformarbeit

Die *Plattform Holz Luzern* trifft sich 3-4 Mal pro Jahr. Bei der Programmgestaltung wird darauf geachtet, dass Projektentwicklung, Information über laufende Projekte, Weiterbildung (Besichtigungen, Vorträge, etc.) und Kontakte (Apéro zum Schluss der Veranstaltung) ausgewogen zum Tragen kommen.

Die Veranstaltungen finden jeweils am frühen Abend statt und sind bisher auf reges Interesse gestossen.

Beispiele:

- Heiligkreuz: Besuch des Seelenstegs. Mindmaps gemacht zu ‚Nutzholz und Energieholz‘ als Basis für weitere Projektentwicklungen. Präsentation Stand der Projekte und Diskussion .
- Blatten: Vortrag von Dr. B. Gfeller über ‚Technische Aspekte des Holzbaus‘. Evaluation Plattformarbeit vorbereitet. Präsentation Stand der Projekte und Diskussion.
- Perlen: Besichtigung der Schilliger Holz AG, Resultate der Evaluation präsentiert und diskutiert, Vortrag von Patrick Hofer (Waldeigentünnerverband) zur ‚Zertifizierung des Luzerner Waldes‘. Stand der Projekte und Diskussion.
- Kriens: Besichtigung der Krauer-Halle in Kriens (Mehrzweckhalle). Vorträge über ‚Holz als Energieträger‘.



Neue Projektideen entstehen ...

- organisation, Kommunikation, im Management und hinsichtlich ihrer Produkte.
- Die Plattform und die aus ihr hervorgehenden Projekte sind den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtet, d.h. ökologische Grundregeln werden eingehalten, Mann und Frau gleich behandelt sowie Arbeitsbedingungen fair gestaltet.
- Die Zusammenarbeit in der Plattform soll durch Innovation, Synergiedenken und Kooperation geprägt sein.

Organisation und Management

Die Rechtskörperschaft der *Plattform Holz Luzern* ist ein Verein. Koordinations- und Umsetzungsarbeiten wurden einer bestehenden Institution als bezahlter Auftrag übergeben. Konkrete Projekte werden von Projektteams (Innovations-Kooperationen) zusammen mit bestehenden Institutionen realisiert.

Gearbeitet wird nach dem Plattformkonzept: In der Plattform werden Strategien und Projektideen entwi-

Projekte

In den Jahren 2002-2003 wurden verschiedene Projektideen entwickelt und erste Realisierungskonzepte erarbeitet. Im Folgenden drei Beispiele:

Luzerner Holzpromotions-Zentrum: Um Imagewerbung für Holz auf kantonaler/regionaler Ebene betreiben und um die Absatzmärkte ge-

zielt bearbeiten zu können, wurde ein Holzpromotions-Zentrum (LHZ) aufgebaut. Das LHZ senkt die Eintrittsschwelle für Kunden und vermittelt sie direkt an Holz ver- und bearbeitende Gewerbe und Kleinindustrie im Kanton Luzern. Der Wissensaustausch von und zu den Endabsatzmärkten wird gepflegt. Der Wissenstransfer aus den Märkten gibt der Holzbranche wertvolle Impulse in Bezug auf neue Einsatzmöglichkeiten von Holz und neue Produktentwicklungen. Das soll der Holzbranche, die mehrheitlich in strukturarmen Regionen angesiedelt ist, eine höhere Wertschöpfung ermöglichen und die Verwendung des einheimischen, nachwachsenden Rohstoffes Holz fördern.

Holz im öffentlichen Bau: Im Kanton Luzern soll Holz als Baustoff bei Bauherren der öffentlichen Hand – Kanton und Gemeinden – lanciert werden. Hierzu wurden zwei Planungsordner erstellt: je einer für Hochbauten und einer für Kunstbauten. Sie enthalten u.a. Checklisten für Projektorganisation, Planungsablauf, Brandschutzkonzept, Kontrollpläne für Holzbauprojekte oder Ausschreibungen für Architekturwettbewerbe und Bauingenieurleistungen, und Anleitungen, wie die Variante ‚Holz‘ zu prüfen ist. Die Mitarbeiter öffentlicher Dienststellen wurden in Schulungen mit den Unterlagen bekannt gemacht.

Die Planungsordner und Resultate können von anderen Kantonen direkt übernommen werden.

Holz in der Schule: Die Idee von „Holz an der Schule“ ist es, Kinder schon früh mit dem Thema „Holz“ vertraut zu machen. Altersstufengerecht sollen der Holzkreislauf und seine 5 Sektoren vermittelt werden. Die Sektoren sind: Holzwachstum, Holzverarbeitung, Konstruktion von Wohnbauten, Nutzung der Wohnbauten und Recycling. Der Holzkreislauf eignet sich hervorragend als Beispiel fürs Thema „Nachhaltigkeit“: Holz als ganz alltäglicher, nachwachsender und nachhaltiger Rohstoff.

Evaluation des Prozesses

Nach rund einem Jahr Plattformarbeit wurde zwecks Standortbestimmung eine Prozessevaluation durchgeführt.

Die Indikatoren wurden durch die Plattformmitglieder ausgewählt. Dieses Vorgehen sollte sicherstellen, dass Erfolgskriterien zum Zug kommen, die für die Akteure relevant und plausibel sind.

Die Resultate der Evaluation können wie folgt zusammengefasst werden:

PR / externe Kommunikation: Hier stellten die Akteure klare Erfolge fest. Das Anliegen, die Wertschöpfung in der Holzbranche zu fördern, konnte einem breiteren Kreis vermittelt und wichtige Partner in die Plattform eingebunden werden.

Interne Kommunikation: Auch hier fiel die Bilanz positiv aus. Die gemeinsame Arbeit an Leitbild, Zielsetzung und daraus abgeleiteten Projektideen hat Verständnis und Vertrauen geschaffen - wichtige Voraussetzung für die künftige Umsetzungsarbeit.

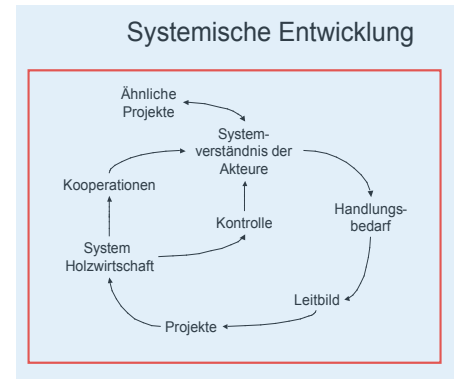
Projekte und Produkte: In der Plattform wurden neue Projekte entwickelt und in Arbeit genommen. Das frühe Stadium in der Projektrealisierung lässt aber hier noch keine Erfolgsbewertung zu.

Nachfrage und Märkte: Hier wurde der bisher geringste Fortschritt ausgemacht. Das Bild dürfte sich nach Abschluss der laufenden Projekte und nach entsprechender Erfolgskontrolle jedoch ändern.



5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.1 Visualisieren, moderieren



Moderation

Die Erfahrungen aus der *Plattform Holz Luzern* zeigen, dass Plattformarbeit auf die Unterstützung durch einen Moderator oder eine Moderatorin angewiesen ist. Die Aufgabe kann eine interne oder externe Person übernehmen. Sie soll

- die Akteure im Arbeits- und Kommunikationsprozess unterstützen,
- Kräfteunterschiede innerhalb der Plattformgruppe ausgleichen
- und dafür sorgen, dass der Arbeitsprozess kontinuierlich dokumentiert und reflektiert wird.

Auf allgemeine Grundlagen der Mo-

deration, Kommunikationsunterstützung und Visualisierung wird hier nicht eingegangen (siehe Literaturliste unten). Stattdessen werden einige ausgewählte und einfach anwendbare Methoden vorgestellt, welche sich in der Plattformarbeit bewährt haben.

Kennenlernrunde: Die Flow-Blume - oder wie bestehende Ressourcen optimal genutzt werden

Gemäss der sogenannten ‚Flow-Team‘-Methode (siehe Literaturangabe unten) ist es für Arbeits- und Entwicklungsprozesse von zentraler Bedeutung zu wissen, was die Akteure motiviert, im Projekt mitzuarbeiten, was sie in den Prozess einbringen

wollen (Input), welche Ressourcen zur Verfügung stehen, welche Resultate sie erwarten und wie der Arbeitsprozess ablaufen soll. Die ‚Flow-Team‘-Methode gibt Anleitung, wie man diese Informationen in einer Kennenlernrunde sammeln kann:

Die Akteure werden aufgefordert, ihre Informationen in die sogenannte ‚Flow-Blume‘ einzutragen (siehe Abbildung unten) und sich auf diese Weise der Gruppe vorzustellen. Die fertige Flow-Blume stellt eine wichtige Grundlage für alle weiteren Arbeitsschritte dar. Sie erleichtert es, die vorhandenen persönlichen und materiellen Ressourcen effizient in der Projektentwicklung einzusetzen.

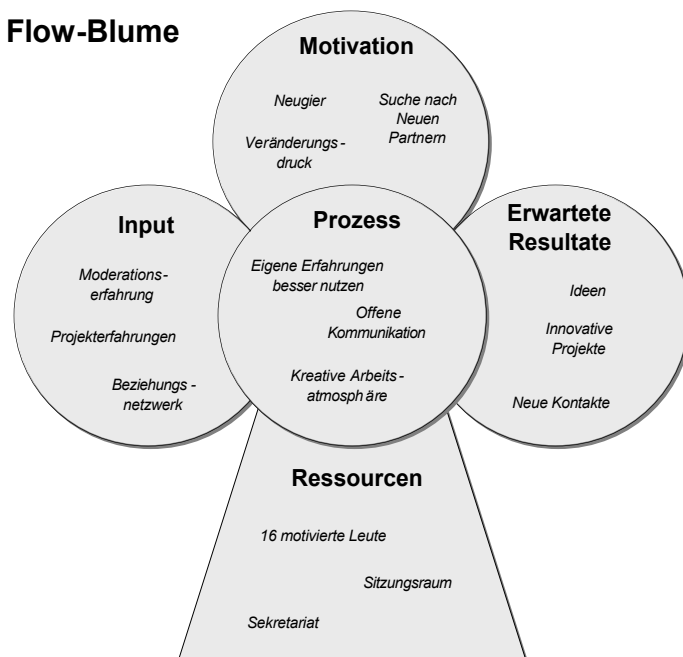
Weiterführende Literatur

Martin Gerber & Heinz Gruner (1999): Flow Teams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppen, Credit Suisse Orientierung 108, 116 S.

Josef W. Seifert (2004): 30 Minuten für ein professionelles Moderieren. Gabal Verlag, 80 S., ISBN: 3-89749-043-9

Josef W. Seifert (1999): Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Gabal Verlag, 131 S., ISBN: 3-89749-003-X

Flow-Blume



Ideensammlung, Diskussionsprotokoll: Mind-Map

Sollen Ideensammlungen dokumentiert oder Diskussionen protokolliert werden, bietet sich das EDV-Programm ‚Powerpoint‘ an. In ihm kann man einfach und effizient sogenannte ‚Mind-Maps‘ erstellen. Idealerweise erfolgt dies online und wird per Beamer auf eine Leinwand oder eine Wand projiziert. Die Methode bietet den Vorteil, dass man Denk- und Diskussionsprozesse weniger linear, sondern verstärkt systemisch gestalten kann.

Arbeiten mit Flipchart

Gegenüber Pinwänden weisen Flipcharts den Vorteil auf, dass sich ihre Blätter einfach transportieren, an x-beliebige Wände hängen, auf Tische auslegen und auch im Freien einsetzen lassen.

Fotoprotokoll

Die heutige Digitalfotografie ermöglicht es, Informationen von Pinwänden, Flipcharts etc. digital zu speichern und umgehend gut leserliche A4-Ausdrucke herzustellen. Solche Fotoprotokolle haben gegenüber von Abschriften den unschätzbaren Vorteil, dass sie nicht nur die Inhalte, sondern in gewissem Masse auch die

Stimmung während der Erarbeitung festhalten.

Blitzlicht

Das sogenannte ‚Blitzlicht‘ macht Momentaufnahmen und hält Stimmungsbilder in der Plattformarbeit fest und kann so Prozessbelastendes wie Müdigkeit, Überforderung, Orientierungslosigkeit oder auch Ängst offenlegen. Die Teilnehmer werden im Blitzlicht nach ihrer momentanen Befindlichkeit gefragt. In der Regel wird das Blitzlicht ohne Visualisierung durchgeführt.

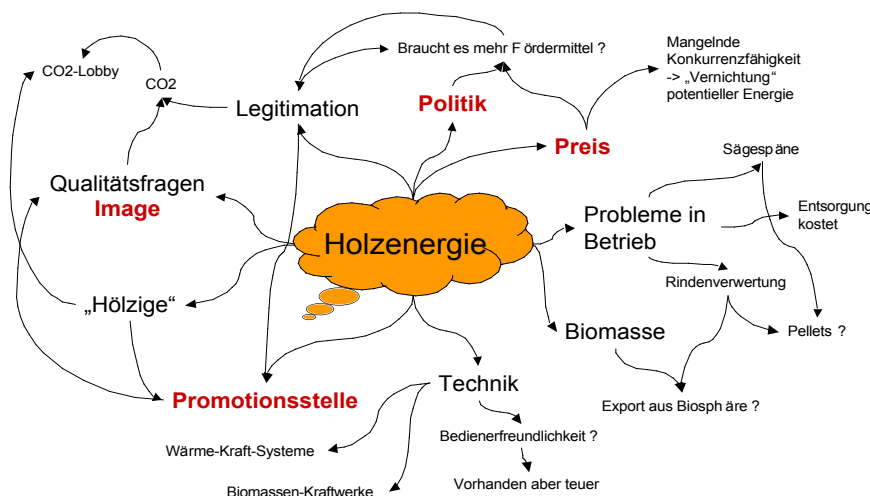
Mögliche Einstiegsfragen:

- Wie fühlen Sie sich im Augenblick?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Projektverlauf, mit den Ergebnissen, etc.?
- Sind Sie mit dem Arbeitsprozess zufrieden?

Für das Blitzlicht gelten folgende Regeln:

- Jedes Plattformmitglied kann sich äussern.
- Jeder kann so viel oder so wenig sagen wie er will.
- Die Beiträge werden nicht kommentiert.

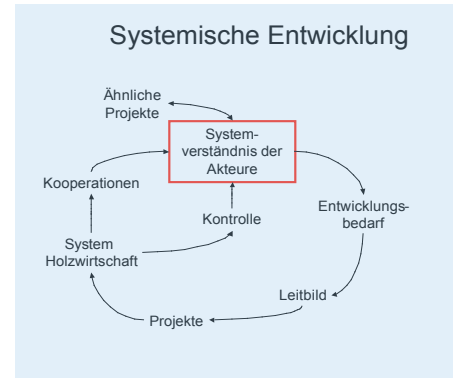
Der Moderator wertet die Beiträge aus und berücksichtigt die Ergebnisse - wo notwendig und sinnvoll - in den folgenden Veranstaltungen.



Wer ‚Powerpoint‘ einsetzt, kann Mind-Maps für die Diskussion vorbereiten, den Diskussionverlauf mittels Beamer online visualisieren und die Diskussion protokollieren.

5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.2 Modell-Moderation



Die Systemvorstellungen der Akteure bestimmen den Arbeitsprozess

Jeder Akteur der Plattform hat seine eigenen, individuellen Vorstellungen vom Handlungssystem. Diese unterschiedlichen, als mentale Modelle bezeichneten Vorstellungen bestimmen oft in entscheidendem Masse die Arbeitsprozesse von Akteurplattformen.

Mentale Modelle können dabei verschiedene Ebenen umfassen:

- Angeborenes Systemwissen (z.B. spontane Reaktion auf die Mimik einer Person),
- Erlentes Systemwissen (z.B. Fachwissen),
- Individuelles Systemwissen, das auf Erziehung, Familien-, Lebens- und Berufssituation beruht (z.B. individuelle Verhaltensmuster),
- Gesellschaftliche Wertsysteme (z.B. Wertung zwischen "gut" und "böse"),
- Eigeninteressen: Menschen neigen z.B. dazu, aufgrund eigener Interessen problematische Aspekte eines Sachverhaltes abzuschwächen bzw. zu überzeichnen,
- Fehlinterpretationen und -einschätzungen, Falschinformationen.

In vielen Fällen misslingen Arbeitsprozesse, weil sich die Beteiligten nicht auf eine gemeinsame Vorstellung von ihrem Handlungssystem geeinigt haben und ihnen eine gemein-

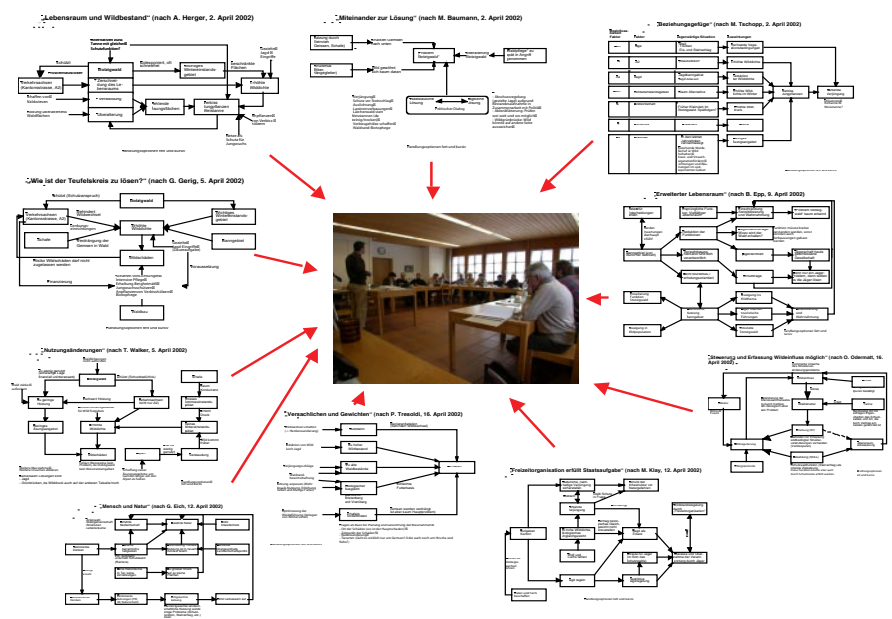
same Sprache fehlt, um einander ihre mentalen Modelle vorzustellen.

In der Modell-Moderation können mentale Modelle graphisch dargestellt und dadurch einfacher kommunizierbar gemacht werden. Dies erleichtert die Plattformerarbeit auf verschiedene Weise:

- **Gemeinsame Sprache:** Der Austausch über die verschiedenen mentalen Modelle mittels einheitlicher Methode (siehe unten) reduziert Verständigungsprobleme, die sonst durch den Gebrauch unterschiedlicher Terminologien drohen würden.
- **Auslegeordnung:** Werden die verschiedenen mentalen Modelle,

die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Vorstellungen der Akteure sichtbar gemacht, wird besser verständlich und nachvollziehbar, wer warum welches Verhalten an den Tag legt und bestimmte Interessen verfolgt.

- **Transparenz:** Dies führt zu mehr Transparenz in der Gruppe, was wiederum das gegenseitige Verständnis und Vertrauen stärkt - eine wichtige Grundlage für gutes Zusammenarbeiten.
- **Vom gemeinsamen Wahrnehmen zum gemeinsamen Handeln:** Die Mitglieder einer Akteurplattform können ein gemeinsames Systemverständnis erarbeiten, Voraussetzung für ge-



Individuelle Vorstellungen über das Handlungssystem werden in einer gemeinsamen Symbolsprache abgebildet und diskutiert
(Sitzung der Plattform 'Wild- und Waldmanagement Uri')

meinsames Handeln. Wenn nötig, können zwei oder drei Varianten ausgearbeitet werden.

- **Systemisches Arbeiten:** Wer systemorientiert arbeitet, fördert seine Fähigkeit, in Szenarien zu denken und zu arbeiten, kann Schlüsselgrößen (Steuergrößen) und Schlüsselmechanismen leichter erkennen und damit umgehen und damit die Entwicklung besser steuern.
- **Wir-Gefühl:** Ein gemeinsames Systemverständnis fördert das Gefühl, gemeinsam an einer Sache zu arbeiten.

- Welches sind externe Größen, die das System beeinflussen, vom System selber aber nicht beeinflusst werden? - „Was steuert uns?“

Die verschiedenen Modellvorstellungen werden im Plenum miteinander verglichen und diskutiert. Gemeinsamkeiten und Differenzen werden festgehalten. Dieser Arbeitsschritt ist Voraussetzung, um ein gemeinsames funktionelles Verständnis des Hand-

lungssystems aufbauen zu können.

Die mentalen Modelle sowie die Ergebnisse aus der Diskussion darüber können im Sinne einer Modellsynthese in eine sogenannte „Entwicklungslandkarte“ zusammengeführt werden. Darauf aufbauend kann die Plattform Massnahmen entwickeln und prüfen, die das Handlungssystem in Richtung nachhaltige Entwicklung verändern sollen.

Modellmoderation

Modell-Moderation

Nachstehend wird eine einfache Methode vorgestellt, wie mentale Modelle visualisiert und für den Arbeitsprozess nutzbar gemacht werden können:

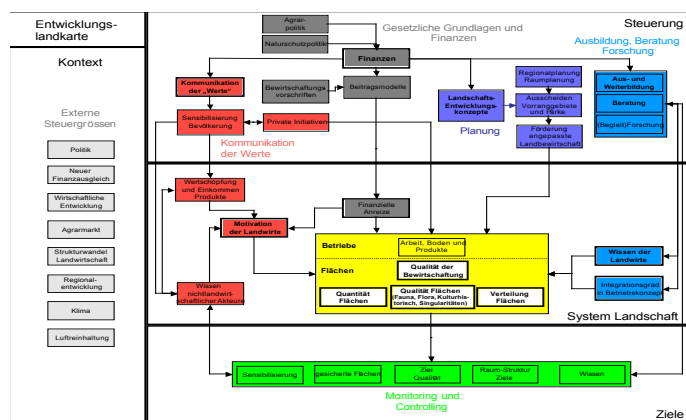
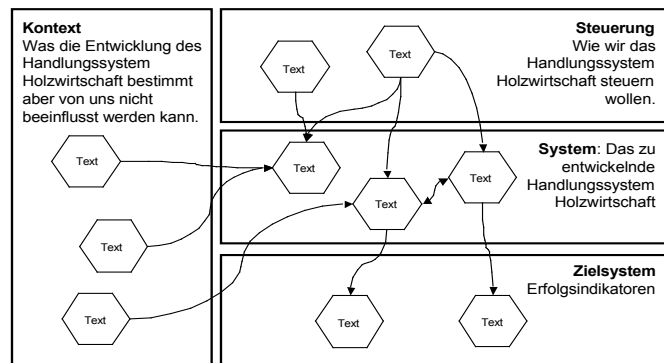
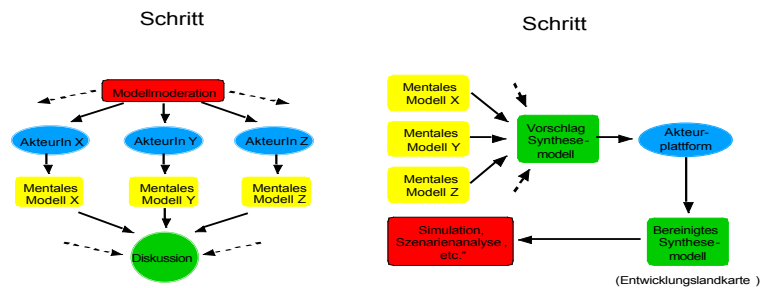
Schritt 1

1. Schlüsselbegriffe bestimmen: Die für die Akteure wichtigsten Begriffe zum Handlungssystem werden auf 10-15 Zetteln (je Akteur) notiert.
2. Wirkungsdiagramm erstellen: Die Akteure erläutern die Begriffe und ordnen sie (z.B. auf einer Flipchart) nach strukturellen Zusammenhängen. Dabei ist es hilfreich, das Modell nach Kontext-, Steuer-, System- und Kontrollgrößen zu gliedern (siehe Abbildung rechts)
3. Geschichte erzählen: Die Akteure erläutern ihr Diagramm und geben ihm einen kurzen, prägnanten Titel.

Schritt 2

Die Akteure stellen ihre mentalen Modelle der gesamten Plattform vor. Dabei sollen insbesondere folgende Punkte geklärt werden:

- Welches sind die Schlüssel- und die Steuergrößen im System? - „Wo können wir handeln?“
- Welches sind die wichtigsten Funktionsbeziehungen? - „Was beeinflusst was?“



Modell-Moderation

Vorgehen (oben), mögliche Grobstruktur eines mentalen Modells (Mitte) und Abbildung des gemeinsamen Systemverständnisses als „Entwicklungslandkarte“ (unten)

5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.3 SWOT-Analyse

Vom gemeinsamen System- zum Problemverständnis. Ermittlung des Handlungsbedarfs

Mittels Modell-Moderation haben sich die Mitglieder der Plattform ein gemeinsames Systemverständnis erarbeitet und es in einer Entwicklungslandkarte dargestellt (siehe vorheriges Kapitel).

Nun geht es darum, den Handlungsbereich der Akteure in der Holzwirtschaft zu analysieren. Es wird empfohlen, dies im Rahmen der sogenannten ‚SWOT-Analyse‘ zu tun (SWOT=Strengths/Stärken - Weaknesses/Schwächen - Opportunities/Chancen - Threat/Risiken) durchzuführen. Mit SWOT wird das Handlungssystem hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit künftiger Entwicklungen untersucht. Dabei kombiniert die Methode eine nach innen mit einer nach aussen gerichteten Analyse. Der Blick nach innen beleuchtet die Stärken und Schwächen des Systems, der Blick nach aussen die Chancen und Risiken möglicher Entwicklungen.

Aufgrund der Resultate aus der SWOT-Analyse ermitteln die Akteure nun den Handlungsbedarf und schätzen die Entwicklungsmöglichkeiten ab. Damit stellen sie Grundlagen für die anstehende Leitbild- und Strategieentwicklung bereit.

Stärken

Zu den Stärken gehören die materiellen und personellen Ressourcen sowie das Know-how, die der Plattform

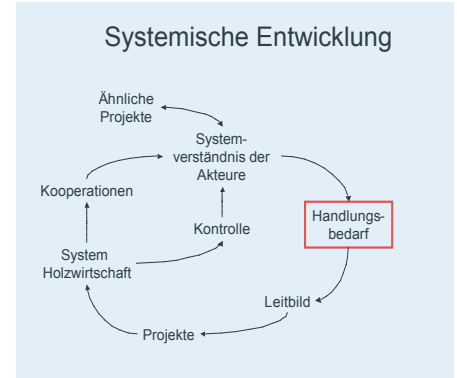
für die Organisations- und Projektentwicklung zur Verfügung stehen (z.B. vorhandene Patente oder Renommee).

Schwächen

Die Schwächen ergeben sich aus dem Mangel an Stärken oder aus deren negativer Ausprägung (z.B. fehlende Patente oder schlechter Ruf). Schwächen behindern oder verunmöglichen Entwicklungen und haben eine schlechte Positionierung im Umfeld zur Folge.

Chancen

Als Chancen werden Entwicklungspotentiale bezeichnet, die zu Wachstum und Gewinn führen können (z.B. Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen).



Risiken

Als Risiko gelten Faktoren und Entwicklungen, die das Bestehen der Organisation oder deren Entwicklung gefährden (z.B. neue gesetzliche Auflagen oder verändertes Konsumverhalten).

SWOT-Matrix - vom Problemverständnis zur Projektidee

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse dienen als Grundlage, den Handlungsbedarf zu bestimmen. Dieser wird in der untenstehenden, sogenannten ‚SWOT-Matrix‘ zusammengefasst. Auf der Basis der SWOT-Matrix und des Leitbildes (siehe Kapitel 5.4) können konkrete Projektideen entwickelt werden. Neue Ideen kann die Plattform in moderierten Sitzungen selber kreieren oder sie über Ideenwettbewerbe einholen.

SWOT-Matrix		
	Stärken	Schwächen
Chancen	„Stärken stärken“: Nutzung vorhandener Chancen um die Stärken auszubauen.	„Schwächen schwächen“: Nutzung vorhandener Chancen zum Abbau der Schwächen.
Risiken	„Risiken abbauen“: Nutzung der vorhandenen Stärken um Risikopotentiale abzubauen.	„Mit Risiken leben“: Verhindern, dass sich die Organisation auf Grund ihrer Schwächen zu stark möglichen Risikopotentialen aussetzt.

SWOT-Matrix - der konzeptuelle Rahmen in dem der Handlungs- und Entwicklungsbedarf bestimmt und Projektideen kreiert werden können



5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.4 Leitbildentwicklung

Leitbild als Grundlage für die Plattformarbeit

Das Entwickeln eines Leitbildes erfüllt verschiedene Funktionen: Es wirkt integrierend, weckt innere Antriebe, motiviert und schafft Klarheit über Sinn, Zweck und Ziele der Plattformarbeit. Es fördert eine nachhaltige Projektentwicklung.

Inhalt des Leitbildes

Vision: Vision ist ein Bild der Zukunft, wie man sie gestaltet haben möchte; beschrieben im Präsens (Gegenwartsform), als ob sich die Dinge in diesem Moment ereignen würden oder bereits so wären. ‚Gemeinsame Vision‘ soll ein Bild der Zukunft zeigen, wohin man gemeinsam gehen und wie man zusammen sein will, wenn man dort angekommen ist. Visionen wirken oft unmittelbar, greifbar und lebendig und können dazu beitragen, dass sich Menschen Ziele setzen, die ihre Organisation der Vision näher bringen sollen.

Wertvorstellungen und Spielregeln:

Es gilt Werte zu beschreiben: wie man im Alltag vorgehen will und dabei seine Vision zu verwirklichen sucht. Leitwerte können sein: Wie man miteinander umgeht (Spielregeln für die Zusammenarbeit), welche Einstellung man seinen Partnern (Kunden) und Konkurrenten gegenüber an den Tag legt, oder welche Grenzen man um keinen Preis überschreiten will. Werte lassen sich am besten in Verhaltensbegriffen beschreiben: Wenn wir so handeln, wie wir sollten, was würde ein Beobachter wahrnehmen?

Was würden wir denken? Wenn Werte formuliert, aber missachtet werden, bleibt ein wichtiger Bereich der gemeinsamen Vision verschlossen.

Zweck und Ziele: Mit der Zweckdefinition werden Fragen geklärt wie: Warum sind wir hier? Was wollen wir gemeinsam tun? Mit der Definition der Ziele wird beschrieben, was die Akteure verwirklichen wollen. Im Leitbild haben Ziele einen übergeordneten Charakter: Sie sind die grossen Meilensteine oder Etappenziele auf dem Weg zur Vision. Ob die Ziele erreicht werden, sollte über Indikatoren messbar und durch die Akteure massgeblich steuerbar sein. Die Indikatoren sollten durch die Akteure selber bestimmt werden (siehe Kapitel 5.6).

Ein aussagekräftiges Leitbild bleibt nicht abstrakt, sondern gibt Antwort auf konkrete Fragen, wie z.B.:

- Welche Akteurgruppen sollen in der Plattform mitwirken?
- Welchen Anforderungen sollen die Plattformaktivitäten in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht entsprechen?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte soll die Plattform verfolgen?
- Was sind die ‚Unique selling Points‘ der Plattform?
- Welche geografische Reichweite soll die Tätigkeit entfalten?
- Welche Bedeutung (z.B. Marktstellung) wird angestrebt?
- Wieviel Gewinn soll erzielt und wie soll er verwendet werden?
- Wie wird die Plattformarbeit organisiert?



Leitbild vermittelt Sicherheit

Das Leitbild soll 1-2 Seiten umfassen und von den Akteuren an einer Plattformformulierung verabschiedet werden. In der Plattformarbeit ist das Leitbild, was in der Wirtschaft Kooperationsvereinbarungen sind.

Die Erfahrung zeigt, dass die Leitbildentwicklung den Betroffenen Sicherheit für die weiteren Projektprozesse vermittelt und wichtige Voraussetzung für innovatives und effizientes Arbeiten in der Plattform ist.

Entwicklung von Projektideen

SWOT-Analyse, Leitbild und Erkenntnisse aus der Modell-Moderation bilden die Grundlage für die Entwicklung von Projektideen. Die Erfahrungen aus früheren Plattformprozessen zeigen, dass es sinnvoll ist, die Ideenentwicklung zur Daueraufgabe zu machen und z.B. während den Plattformformulierungen Zeitfenster für Brainstormings (im Plenum oder in Kleingruppen) zu reservieren. Die *Plattform Holz Luzern* belohnt zudem besonders innovative und erfolgsversprechende Projektideen finanziell, und schafft damit zusätzliche Anreize (siehe Anhang 1).



5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.5 Umsetzung von Massnahmen

Von der Akteurplattform zur den Innovations-Plattformen

Planung und Umsetzung von Projekten sind Aufgabe der Innovations-Kooperationen (siehe Kapitel 3).

Grundlagen für das Projektmanagement aus systemischer Sicht

Von der Projektidee bis zur Realisierung ist es oft ein weiter Weg. Mit der Durchführung von Projekten sind Veränderungsprozesse verbunden. Diese sorgfältig zu planen und zu organisieren ist wichtig. Es wird darauf verzichtet, allgemeine Grundlagen des Projektmanagements vorzustellen. (Siehe hierzu untenstehende Literaturliste). Stattdessen werden nützliche Tipps für die Projektplanung aus systemischer Sicht gegeben und verschiedene Aspekte des Veränderungsmanagements vorgestellt.

Weiterführende Literatur zum Projektmanagement:

Hans-D. Lietke & Illona Kunow (2004): Projektmanagement. 4. Auflage, Haufe Verlag, 126 S., ISBN: 3-448-06122-0

Heinz Schelle (2004): Projekte zum Erfolg führen. 4. Auflage, dtv Verlag, 319 S., ISBN: 3-432-05888-9

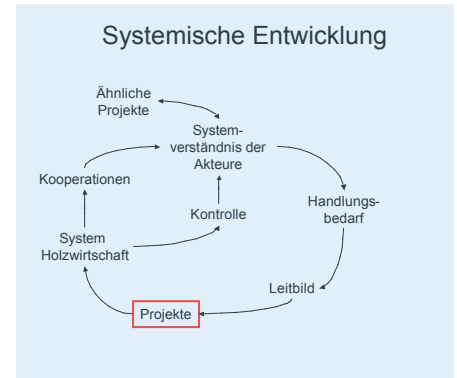
Trevor Yong (2003): 30 Minuten bis zum erfolgreichen Projektmanagement. Gabal Verlag, 80 S., ISBN: 3-930799-89-8

Grundfragen in der Projektplanung

Wer am Anfang die richtigen Fragen stellt, hat einen ersten entscheidenden Schritt in Richtung erfolgreiche Projektrealisierung getan.

Aus dem Entwicklungssystem, das dieser Broschüre zugrunde liegt, lassen sich folgende Grundfragen für den Planungsprozess ableiten:

- **Kooperationen:** Sind die zentralen Akteure eingebunden? Müssen weitere, auch nicht in der Akteurplattform mitwirkende Personen für die Projektrealisierung gewonnen werden (evtl. auch für die Mitarbeit in einer Innovations-Kooperation)? Wer betrachtet dieses Projekt als ‚seine Sache‘? Wer ist am Erfolg des Projekts interessiert und bereit, sich persönlich dafür zu engagieren?
- **Systemverständnis:** Welche Erkenntnisse liefert die Entwicklungskarte (siehe Kapitel 5.2) für die Projektrealisierung? Welche Verbindungen bestehen zu anderen geplanten Projekten?
- **Entwicklungsbedarf:** Inwiefern trägt eine bestimmte Massnahme dazu bei, die Entwicklung des Handlungssystems Holzwirtschaft voranzutreiben? Welche Chancen und Risiken birgt das Projekt? Wie werden diese in der Projektplanung berücksichtigt?
- **Ressourcen:** Sind die Ressourcen vorhanden, die für die Umsetzung der Massnahmen nötig sind? Wenn nicht, wie können diese beschafft werden?



- **Kontrolle:** Wie wird sich die Massnahme im Handlungssystem Holzwirtschaft auswirken? Wie kann der Erfolg des Projekts gemessen werden?

Erfolgsfaktoren

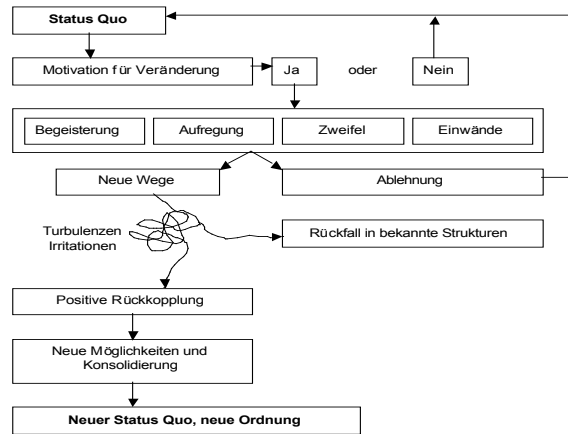
Die Erfahrung zeigt, dass Erfolg (einer Massnahme oder eines Projekts) von folgenden Punkten abhängt:

- **Von Betroffenen ausgehen:** Die Betroffenen „dort abholen, wo sie sind“. Dies schafft gute Voraussetzungen, dass schon im Frühstadium hilfreiche Partnerschaften entstehen können.
- **Win-Win-Situationen:** Ein Projekt hat dann grosse Erfolgchancen, wenn möglichst viele Betroffene einen Nutzen daraus ziehen können. Diese Nutzen muss man bestimmen und darüber informieren.
- **Fähigkeiten der beteiligten Personen:** Falls nötig sind den Beteiligten die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie brauchen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Überforderung gilt es unbedingt zu verhindern.
- **Kommunikation:** Mangelnde Information ist oft der Grund für Konflikte und Spannungen. Es ist dafür zu sorgen, dass alle Akteure kontinuierlich informiert werden über Projektplanung, -entwicklung und -ergebnisse.

Veränderungsprozesse verstehen

Entwicklungsprozesse sind Veränderungsprozesse. Diese weisen cha-

Charakteristische ‚Verhaltensmerkmale‘ auf und durchlaufen verschiedene Phasen. Das Verständnis dieser Veränderungsprozesse erleichtert die Arbeit und vermittelt allen Akteuren Sicherheit. Der Aufbau einer ‚konstruktiven Fehlerkultur‘ hilft den Akteuren, die Veränderungsprozesse in der Plattform zu verstehen. Die Fehlerkultur erleichtert den Umgang mit Ängsten und Hemmungen und gestaltet den Veränderungsprozess experimentierfreudiger (kreativer). Nur wer Fehler zulässt, kann aus ihnen lernen und sich und sein Handlungssystem entwickeln.



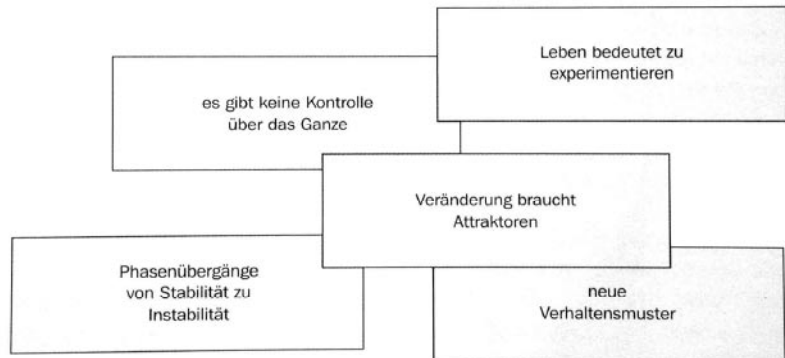
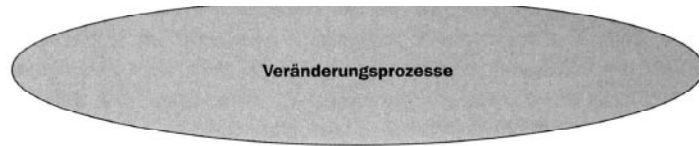
Phasen im Veränderungsprozess

Weiterführende Literatur und Links zum Veränderungsmanagement:

Klaus Doppler & Christoph Lauterburg (2000): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, 464 S., ISBN 3-593-35324-5.

Gisela Osterhold (2000): Veränderungsmanagement - Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Falken & Gabler Verlag, 151 S., ISBN: 3-8068-2582-3

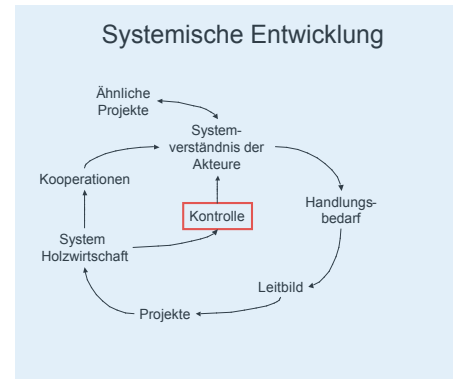
Link: Zahlreiche Artikel zum Thema siehe „www.perdoc.de“ -> Suche nach „Veränderungsmanagement“



„Verändern ist menschlich“
(aus Osterhold, 2000)

5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.6 Erfolgskontrolle



Sichtbarmachen des Entwicklungsprozesses

Soll die Projektentwicklung erfolgreich und die Plattform langfristig tragfähig sein, ist eine kontinuierliche Prozesskontrolle von zentraler Bedeutung. Sie ermöglicht den Akteuren zu überprüfen, ob ihre Arbeit tatsächlich in die gewünschte Richtung läuft und vermittelt so Sicherheit.

Mit dem sogenannten ‚Prozessprofil‘ lässt sich der Entwicklungsprozess visualisieren. Die Plattform-Akteure führen die Evaluation selbst durch und jeder bringt seine individuelle Bewertung ein. Damit kann man die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Akteure hinsichtlich Zielsetzung und Beurteilung von Prozessfortschritten sichtbar machen.

Vorgehen

1. Schritt: 5-10 **Indikatoren** festlegen anhand derer der Erfolg (oder auch Misserfolg) des Projekts gemessen werden kann.

Kriterien für die Wahl eines Indikators:

- Der Indikator ist relevant für die Bewertung des ‚Handlungssystems Holzwirtschaft‘.
- Der Indikator ist messbar oder durch die Akteure auf einer qualitativen Bewertungsachse zuordenbar.
- Der Indikator ist handlungsrelevant, d.h. die Akteure können mit ihrem Handeln Einfluss auf die Indikatorgröße nehmen.

2. Schritt: **Erfolgsbeurteilung** zu 3 Zeitpunkten vornehmen:

- Wie beurteilen Sie anhand der gewählten Indikatoren die Situation vor Beginn des Prozesses? (WAR-Zustand)
- Wie beurteilen Sie die Situation heute? (IST-Zustand)
- Welche Situation streben Sie an? (SOLL-Zustand)

Mit dem Vergleich zwischen WAR- und IST-Zustand werden die bereits vollzogenen Entwicklungen dargestellt; der Vergleich zwischen IST- und SOLL-Zustand zeigt die noch notwendigen Schritte auf. Die Fortschritte werden mittels untenstehendem Prozessprofil visualisiert (rote Balken).

Das Prozessprofil visualisiert die Projektentwicklung: die Balken symbolisieren den bereits zurückgelegten bzw. noch zu gehenden Weg (leeres Formular in Anhang 2)

Evaluation Plattform Holz		Datum:	
		Person:	
Bewertungskriterien	Erfolgsbewertung		
	War	Ist	Soll
1. Zusammenarbeit Verbände, Behörden verbessern	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
2. Einflussnahme auf Ausbildung Architekten und Ingenieure	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
3. Gemeinsame Interessen Branche fördern	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
4. Projektideen entwickeln	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
5. Holzenergie fördern	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
6. Projekte Umsetzen	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
7.	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
8.	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
9.	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
10.	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +	- - + + - - + + - - + +
Bewertungsskala: ○ : nicht erfüllt - : nur teilweise erfüllt + : weitgehend erfüllt + : vollständig erfüllt			

3. Schritt: **WAR-IST-Vergleich** erläutern:

- Wie werden ausgewiesene Veränderungen oder Nicht-Veränderungen erklärt?
- Wie weit hängen diese Veränderungen oder Nicht-Veränderungen mit dem Projekt zusammen?

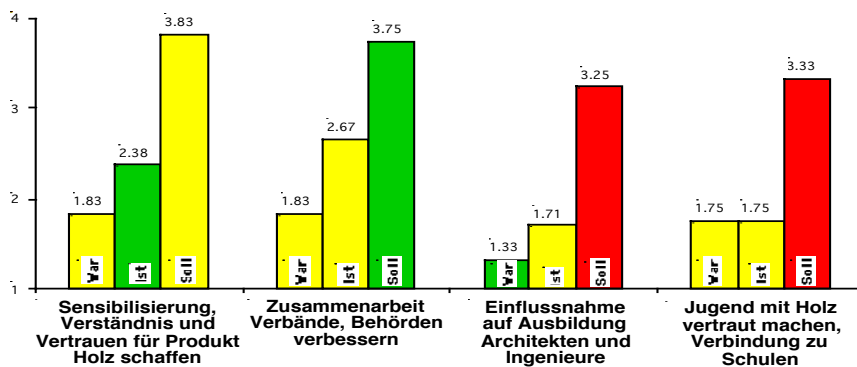
4. Schritt: **IST-SOLL-Vergleich** machen:

- Warum werden die ausgewiesenen Veränderungen oder Nicht-Veränderungen angestrebt?
- Unter welchen Bedingungen können die Ziele erreicht werden?

den im Rahmen einer Plattform-sitzung diskutiert und ausgewertet. Die Einzelbewertungen können zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt und als Basis für die Anpassung laufender oder für die Entwicklungen neuer Projekte eingesetzt werden.

Die Bewertungen jedes Akteurs wer-

PR / externe Kommunikation



- **War-Ist-Soll-Bewertung** durch Plattformmitglieder. War: Situation vor Gründung der Plattform, Ist: Situation heute, Soll: angestrebter Zielzustand.
- **Skala**. 1: Kriterium nicht erfüllt, 2: Kriterium teilweise erfüllt, 3: Kriterium weitgehend erfüllt, 4: Kriterium vollständig erfüllt.
- **Farben**: Grün bedeutet, dass die Differenz zwischen grösstem und kleinstem Einzelwert 0 oder 1 ist (sehr ähnliche Einzelwerte). Gelb bedeutet, dass die Differenz zwischen grösstem und kleinstem Einzelwert 2 ist. Rot bedeutet, dass die Differenz zwischen grösstem und kleinstem Einzelwert 3 ist (sehr verschiedene Einzelwerte => Diskussionsbedarf).
- An der Bewertung haben sich 15 Personen beteiligt

- **Aus obiger Bewertung abgeleiteter Massnahmenplan**
 - **LHZ in Umsetzungsphase bringen** . Hohe Wirksamkeit. Finanzierung Kanton noch offen. Als Regio+ Projekt eingegeben. Ideelle Unterstützung von Holz 21 wichtig.
 - Plattform-sitzungen als Potential für Medienpräsenz nutzen: Nach jeder Sitzung min. ein Bericht. Auch bäuerliche und Branchen-Medien nutzen. -> **Medienverantwortlichen suchen** .
 - Aktionstag Holz Luzern im Jahr 2003. Auf Jugendliche, Architekten etc. ausrichten. „Jahr des Wassers“ nutzen. „Brücken-Schlag“ (Wasser-Holz) -> Produkte kommunizieren. Brief an Gemeinden schicken.
 - Schulen: **Lehrerschaft auf existierende Lehrmittel aufmerksam machen** (Übersicht erstellen). Auf Lehrmitteln aufbauende Umsetzungshilfen anbieten.
 - **Verbindung mit Architekturplattform** suchen.
 - Exemplarische LCA-(Ökobilanz)Untersuchungen publizieren (-> Demo-Projekte).

Massnahmenplanung aufgrund ausgewerteter Prozessprofile

5. Grundlagen für die Kooperationsarbeit

5.6 Literatur und Links

Literatur

Conrad B., Jacob B., Scheider Ph. (2003): Konflikt-Transformation. Konflikte werden gelöst - Unterschiede bleiben bestehen, Jungfermann Verlag, 140 S.

Doppler K. & Lauterburg Ch. (2000): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 464 S.

Gerber M. & Gruner H. (1999): Flow Teams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppen, Credit Suisse Orientierung 108, 116 S.

Gomez P. & Probst G. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Verlag Paul Haupt, Bern

Heeb J. & Roux M. (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions: In: Flury M. und Geiser U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Vdf, Zürich, S. 121-138

Heiting B. & Doujak A. (2002): Harte Schritte neues Wachstum - Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, Redline Wirtschaft, 336 S.

Krüger W. (2000): Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, Gabler Verlag, 388 S.

Lietke H.-D. & Kunow I. (2004): Projektmanagement. 4. Auflage, Haufe

Verlag, 126 S., ISBN: 3-448-06122-0.

Osterhold G. (2000): Veränderungsmanagement - Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Falken & Gabler Verlag, 151 S.

Roux M. & Heeb J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. LBL Verlag, Lindau, ca. 120 S.

Schelle H. (2004): Projekte zum Erfolg führen. 4. Auflage, dtv Verlag, 319 S.

Seifert J. W. (1999): Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Gabal Verlag, 131 S.

Seifert J. W. (2004): 30 Minuten für ein professionelles Moderieren. Gabal Verlag, 80 S.

Senge P. (2000): The Dance of Change: Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen, Signum Business, Wien, 655 S.

Stalder U. (2001): Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen: Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme. Dissertation. Geographica Bernensia G 68, Geographisches Institut der Universität Bern

Vennix J. A. M. (1996): Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics. Wiley, Chichester

Winistörfer N. (2002): Ich mache mich selbständig. Beobachter-Ratgeber, Beobachter Verlag, 405 S.

Woodhill J., Röling N.G. (1998): The second wing of the eagle - the human dimension in learning our way to more sustainable futures. In: Facilitating Sustainable Agriculture, herausgegeben von N.G. Röling; M.A.E. Wagemakers. Cambridge University Press, Cambridge (UK): 46-72

Yong T. (2003): 30 Minuten bis zum erfolgreichen Projektmanagement. Gabal Verlag, 80 S.

Links

Zahlreiche Artikel zum Thema siehe „www.perdoc.de“ -> suche nach „Veränderungsmanagement“

http://www.maas-training.de/doku_1.htm

„Grundlagen moderner Führung“ im PDF-Format

http://www.maas-training.de/doku_2.htm

„Zielvereinbarung, Delegation und Kontrolle“ im PDF-Format

http://www.maas-training.de/doku_4.htm

„Vortrags- und Präsentationstechniken“ im PDF-Format

http://www.maas-training.de/doku_5.htm

„Moderationstechniken“ im PDF-Format

http://www.maas-training.de/doku_8.htm

„Konfliktmanagement“ im PDF-Format

http://www.maas-training.de/doku_9.htm

„Projektmanagement“ im PDF-Format



5. Anhang

Anhang 1 - Förderbeiträge für innovative und erfolgversprechende Projektideen - Reglement

Idee / Ziel: Die *Plattform Holz Luzern* unterstützt pro Jahr 2-4 neue Projektideen mit einem Förderbeitrag von maximal Fr. 2000.- (pauschal, inkl. MWSt.). Mit den Beiträgen sollen innovative und erfolgversprechende Projektideen gefördert und deren Realisierung erleichtert werden.

Verfahren: Projektinitianten können dem Vorstand der *Plattform Holz Luzern* ein Fördergesuch einreichen. Dieses gibt auf max. einer A4-Seite Auskunft über die Projektidee, die Projektziele, den Beitrag des Projekts zur Förderung von einheimischem Holz, die Realisierungschancen sowie über Budget und Finanzierungspläne.

Der Vorstand der *Plattform Holz Luzern* befindet abschliessend über das Gesuch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Bedingungen: Bei erfolgreicher Projektdurchführung und Finanzierung verpflichtet sich der Empfänger des Förderbeitrags, das 1,5-fache des Förderbetrags an die *Plattform Holz Luzern* zurückzuzahlen - zur Deckung neuer Förderbeiträge.

Im Falle eines begründeten Projektabbruchs wird der Förderbeitrag in eine Schenkung umgewandelt. Bei einem nicht begründeten Projektabbruch hat der Beitragsempfänger die Pflicht, den Förderbeitrag an die

Plattform Holz Luzern zurückzuzahlen.

Förderberechtigung: Es werden nur Projekte gefördert, die den Zielen der *Plattform Holz Luzern* entsprechen. Es werden nur Gesuche von Mitgliedern der *Plattform Holz Luzern* behandelt. Es besteht keine Beitragspflicht.

Anhang 2 - Formular Prozessprofil

Indikatoren Bewertungskriterien	War			Ist			Soll				
	-	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

: Kriterium nicht erfüllt
 : Kriterium nur teilweise erfüllt
 : Kriterium weitgehend erfüllt
 : Kriterium vollständig erfüllt

© Heeb & Roux, 1998