

CASE 2

Mythos harmonische Reform

Konstruktive politische Vorhaben

Langwierige Debatten, ergebnislose Diskussionen und ständiges Hickhack um geplante politische Reformen sind in den Nachrichten allgegenwärtig. Doch kaum jemand berichtet darüber, dass viele Reformvorhaben auch harmonisch innerhalb dieses spannungsgeladenen politischen Umfelds ablaufen. Wir blicken hinter die Kulissen und zeigen, wie das gelingt.

von Andreas Pözl und Nonno Breuss



Vertrauen schaffen als Eröffnungsthema

Ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den handelnden Personen ist für politische Reformen notwendig. Sprechen Sie das Thema aktiv an und klären Sie, was nötig ist, um Vertrauen aufzubauen und zu fördern. Für die Bearbeitung dieser Frage sollten Sie sich Zeit nehmen, auch wenn das am Anfang schwierig erscheint. Diese Investition lohnt sich und spart im weiteren Prozess viel Zeit, Energie und Nerven. Achten Sie darauf, dass Sie immer die Zukunft im Fokus haben. Schuldzuweisungen aufgrund vergangener Vertrauensbrüche sind zwar Ausprägungen erlernter politischer Kommunikationsformen, bringen aber niemanden vorwärts.

Ein Beispiel: Eine Stadt musste einen Millionenbetrag einsparen, als Wahlen unmittelbar bevorstanden. Die Opposition war daher nicht bereit, den Konsolidierungsweg mitzutragen. In dieser Situation in die inhaltliche Arbeit einzusteigen, machte keinen Sinn. Deshalb haben wir zuerst intensiv daran gearbeitet, die Zusammenarbeit zu verbessern und konkrete, vertrauensbildende Maßnahmen vereinbart (ausschließlich gemeinsame Auftritte bei Pressekonferenzen usw.). Am Projektende war gegenseitiges Vertrauen da und es gelang gegen alle Erwartungen ein einstimmiger Beschluss. Der Konsolidierungsweg wurde – als eine der Vereinbarungen – im Wahlkampf komplett außer Streit gestellt und nach der Wahl trotz Wechsel der Bürgermeisterpartei erfolgreich weitergeführt.

Gewaltfreie Kommunikation

Kleine Sticheleien, Wertungen und Nebenbemerkungen können schnell die Stimmung verderben. Deshalb sollte ein guter Moderator eingesetzt werden, der auf eine wertschätzende Kommunikation achtet und allen Teilnehmern respektvoll begegnet. Dabei muss er authentisch sein, denn nur dann gelingt es auch, abwertende Aussagen von Teilnehmern umzuformulieren ohne lehrmeisterlich zu wirken.

Vergangenes abschließen

Oft kann Neues nur entstehen, wenn Vergangenes abgeschlossen ist und die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen wurden. In der Praxis ist es jedoch häufig notwendig, mit politischen »Gegnern« anstehende Probleme zu lösen, noch bevor die Vergangenheit aufgearbeitet und Verantwortung übernommen wurde. Dies stellt für alle Beteiligten eine große Her-

ausforderung dar. Die Frage der Verantwortung muss unbedingt separat, in einem eigenen Rahmen geklärt werden und darf das laufende Projekt nicht beeinflussen. Denn hier wird konsequent und ausschließlich auf die Zukunft fokussiert.

Trennung Ideenfindung – Bewertung

Indem Ideenfindung und Bewertung strikt getrennt werden, entsteht Raum für Kreativität. Zuerst werden alle Ideen gesammelt und beschrieben, auch politisch ungeliebte. Der einzige Grund Ideen zu verwerfen ist, dass sie rechtlich nicht durchführbar wären und der rechtliche Rahmen nicht gestaltbar ist. Erst nach der Ideenfindungsphase wird bewertet und ausgewählt.

Bei Haushaltskonsolidierungen erhält beispielsweise die Verwaltung den Auftrag, tabulos sämtliche Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Erst wenn alle Potenziale beschrieben am Tisch liegen, entscheiden die verantwortlichen Personen (in der Regel »die Politik«), welche umgesetzt werden sollen. Da sie aus einem breiten Pool an Ideen schöpfen können, fällt es leichter, die unterschiedlichen Optionen abzuwiegen. Zusätzlich wird die Verwaltung entlastet, da sie nicht gezwungen ist, der Politik ihre Ideen verkaufen oder sich für einzelne Ideen rechtfertigen zu müssen.

Gehört werden

Wir alle kennen Diskussionen, die sich im Kreis drehen. Dieselben Botschaften werden immer wieder in neuer Form gesendet, kommen aber beim Gegenüber nicht an. Man hört mit einem Ohr zu und formuliert innerlich schon die eigene Antwort. Solange Beteiligte nicht das Gefühl haben, gehört zu werden, sind sie kaum offen auf andere einzugehen. Ein Durchbruch in politischen Sachfragen wird durch Visualisierungen, Zusammenfassungen und Wiederholungen begünstigt. Den Beteiligten wird deutlich, dass ihre Anliegen angekommen sind, und sie sind freier wirklich aufeinander einzugehen.

Es lohnt sich, zu Beginn des Prozesses einen Vertrauensvorsprung zu gewähren. Allen Beteiligten sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass jeder für einen konstruktiven Umgang mitverantwortlich ist. Sollten vereinbarte Spielregeln gebrochen werden, kann das Vertrauen auch wieder entzogen werden.

Diese Grundprinzipien sind keine Garantie für eine konstruktive Zusammenarbeit. Ihre Beachtung hebt jedoch die Erfolgchancen von Reformprojekten in einem konfliktreichen politischen Umfeld entscheidend. ●