

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Simon Gerber

Leben und Entwicklung im Dorf

Praxisbericht aus einem
Organisationsentwicklungsprojekt

Mit einem Vorwort von Karl Prammer

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010
ISBN 978-3-89670-934-9
© 2010 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Master Thesis „Leben und Entwicklung im Dorf“,
eingereicht an der IFF-Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik an
der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Univer-
sität Klagenfurt im Studiengang „Organisationsentwicklung“ zur Erlangung des Grades
„Master of Science in Organization Development“, 2010.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Dank

Allen, von denen ich in irgendeiner Form Unterstützung erfahren habe, bewusst oder weil sie einfach da waren, herzlichen Dank. Erwähnen möchte ich insbesondere:

- Loya, meine Frau, die sich mitfreut, wenn ich mich auf den Weg mache;
- Amira und Nuriya, unsere Kinder, die immer wieder fragten, wann die Arbeit fertig sei;
- meine Schwester Verena Buchli, die mich auf den Studiengang „Organisationsentwicklung“ der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt aufmerksam gemacht hat;
- alle Dozentinnen und Dozenten des Iff;
- das gesamte Team des Iff mit ihren jederzeit sehr lebendigen, anregenden und spannenden Lektionen;
- Dr. Leupold, mein Mentor, mit seiner beständigen, geduldigen, kreativen und umsichtigen Unterstützung;
- die Peergroup mit dem wunderbar offenen Austausch;
- Gemeindepräsident, Gemeinderat und die Einwohnerinnen und Einwohner in Holderbank SO, die sich direkt oder indirekt im Projekt Zukunft Holderbank engagierten und weiter engagieren;
- Dr. Karl Prammer mit seinen auf reichen Schätzen an Erfahrung und Wissen fussende, immer feinfühlig und heiter humorvolle Unterstützung beim Schreiben und Weiterentwickeln dieser Arbeit. Dr. Prammer war es auch, der mich angeregt hat, dieses Buch, das ich ursprünglich beim Iff als Masterarbeit eingereicht habe, hier zu publizieren und unterstützt mich darin mit dem Vorwort;
- die externe Projektleitung, weil dank ihr die Möglichkeit bestand, mich mit ihrer Dienstleistung in dieser Form auseinanderzusetzen und daran zu wachsen;
- Sabine Ehrlich und Frau Dr. Dörthe Binkert;
- Frau Rita Niemann-Geiger vom Carl Auer-Verlag, ihre geduldige Unterstützung bei der Überarbeitung des Manuskriptes.

Während meiner jetzigen Tätigkeit als Berater für Humankonzept GmbH erlebe ich immer wieder, welche Schätze mir da mitgegeben worden sind, welche Grundlagen ich mir habe erarbeiten können.

Simon Gerber, Holderbank, September 2010

Vorwort

Dorfbewohner, Gemeindepolitiker und -verwaltung sehen sich seit vielen Jahren mit einer Überalterung ihrer Gemeinden durch Wegzug der Jungen und Rückgang der Geburtenraten konfrontiert. Der Verlust von Gemeindegemeinschaften, Arbeitsplätzen und Orten der Gemeindekommunikation durch die Schließung örtlicher Wirtschaftsbetriebe zeichnet die aktuelle Situation ebenso aus wie Gemeindefusionen und ein vielerorts beobachtbarer Wandel vom Dorf als Lebensmittelpunkt für einen Großteil seiner Einwohner hin zur „Schlafstadt“ zugezogener Städter oder als deren Urlaubsdomizil. Einher geht diese Entwicklung vielfach mit einem Verlust an Originalität einer Gemeinde und an Identität ihrer Bürger mit ihr sowie einem Rückgang des Selbstorganisationsgrades.

Gleichzeitig steigt das Angebot zur Reaktivierung des Gemeindelebens samt Wiederfindung und Weiterentwicklung der Gemeindeidentität durch Förderungen auf finanzieller Ebene sowie professionelle Unterstützung auf Inhalts- und Vorgehensebene. Viele Bürger reagieren heute mit Abwanderung, Rückzug in die eigenen vier Wände oder einem passiven – von abtunendem Nörgeln begleiteten – Warten auf Antworten der Politik. Andere wiederum beginnen sich im Rahmen anlassbezogener themenfokussierter Initiativen zu engagieren, wirken an Bürgerforen, Zukunftswerkstätten etc. mit.

Zunehmend tut sich was – im relevanten Umfeld und in den Gemeinden selbst. Die Politik nimmt sich des Themas an, entwickelt Kampagnen, stellt finanzielle Mittel bereit. Institutionen forschen diesbezüglich, konzipieren Maßnahmen und rekrutieren Experten zur Beratung sowie Umsetzungsbegleitung. Gemeinden ergreifen die Initiative, lancieren Programme und versuchen ihre Einwohner zu aktivieren – immer häufiger, immer mehr Gemeinden, mit immer mehr Personen.

Wirft man einen Blick in die Gemeindezeitungen oder in die Hochglanzbroschüren der Gemeindepolitik, dann scheint da auch einiges zu gelingen. Sieht man aber hinter die Kulissen, wartet man die Euphorie der Startphase einer Gemeindeentwicklungsinitiative mit breiter Bürgerbeteiligung ab und überprüft einige Zeit später, was aus der Begeisterung der ersten Stunde, den markigen Sprüchen zu Beginn, oder aus ersten materiellen und immateriellen Investitionen konkret geworden ist, dann findet man häufig nur wenig, was überlebt hat und nachhaltig wirkt. Lösungsideen konnten aus irgendwelchen Gründen dann doch nicht realisiert werden; beispielsweise hielten Politiker nicht Wort. Anfängliches Engagement verpuffte rasch; zum Beispiel kamen Akteure nicht mehr zu vereinbarten Folgemeetings. Erste erfolgreiche Probeläufe und zukunftsweisendes Modell-

handeln wurden nicht in den Alltag integriert, Zusagen hielten nicht, alte Handlungs- und Verhaltensroutinen kehrten zurück.

Ganz im Gegensatz hierzu steht das von Simon Gerber initiierte, von ihm mitgetragene und im Rahmen seiner Masterthese im Fach Organisationsentwicklung begleitete Gemeindeentwicklungsvorhaben von Holderbank, einer kleinen Schweizer Gemeinde mit knapp 700 Einwohnern.

„Ich war früher immer etwas alleine und jetzt muss ich sagen, es ist wirklich schön in Holderbank; alle kennen einander.“

„Es freut mich, dass so viele junge Leute mitmachen.“

„Die Bevölkerung hat viele Wünsche und Anliegen und immer wird versucht, das zu realisieren, ohne die Gemeindegasse zu belasten.“

„Es ist für mich eindrucklich, wie das Projekt gestartet wurde, wie es angeschoben wurde und jetzt immer noch läuft.“

„Es macht Spaß und ich werde weiter machen.“ ...

Alles Aussagen im O-Ton von TeilnehmerInnen eines Meetings zur „Standortbestimmung“ ein Jahr nach Abschluss dieses extern begleiteten Gemeindeentwicklungsprojekts.

Nicht dass hier alles nach Bilderbuch gelaufen wäre. Ganz und gar nicht. Aber alles, was sich inhaltlich wie vorgehensseitig nicht wie beabsichtigt entwickelte, was aus dem Ruder zu laufen schien, was sich so wie angedacht als nicht umsetzbar oder unzweckmäßig erwies, wurde aktiv aufgegriffen und passend adaptiert oder durch Neues ersetzt. Nicht durch irgendwen, irgendwie und irgendwann, sondern im Rahmen zuvor eingerichteter Strukturen, deren Zweckmäßigkeit während des Vorhabens zunehmend auch selbst ein Reflexions- und Gestaltungsthema wurden.

Simon Gerbers Masterthese – hier im Rahmen dieses Buches weitestgehend unverändert veröffentlicht – ist

- spannender Roman über das Geschehen in einer Landgemeinde,
- Dokumentation eines auf Nachhaltigkeit und Partizipation ausgelegten Gemeindeentwicklungsprojekts sowie
- anschaulicher Bericht einer gelebten Organisationsentwicklung (OE) und ihrer Reflexion

zugleich. Jeder der drei Fokuse alleine wäre meiner Einschätzung nach das Verfassen wert gewesen und macht das Lesen wert. Im integrierten Dreier-Pack stellt die verfasste Masterthese einen Text im wahrsten Sinn des Wor-

tes „Master“ dar. Durch die Konzentration aufs Wesentliche und die Auslagerung von beispielhaft unterlegtem Analyse- und Interventionsmaterial aus dem Organisationsentwicklungsvorhaben in den Anhang bleibt die Arbeit auch für einen nur jeweils an einem der drei Fokuse interessierten Leser hoch informativ, spannend und vergnüglich zu lesen zugleich.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht das Entwickeln einer Gemeinde in Richtung „Lernende Organisation“ sowie das Lernen des aktiven Gemeindeglieds, Verfassers der Arbeit und Studenten der Organisationslehre in Richtung effektiv engagierter Bürger und reflektierter Organisationsentwickler. Im Hintergrund läuft als leise Melodie, die mitunter kurz auch laut in den Vordergrund tritt, die Auseinandersetzung des Autors mit dem externen Projektleiter und dessen Vorgehensansatz ab. Simon Gerber ist geleitet von einem systemischen, interaktiv dialogischen, offenen, prozessorientierten Vorgehensverständnis. Er strebt eine weitestgehende Einbeziehung Betroffener an und will Art und Weise des Vorgehens sowie die Rollen der Akteure selbst zum Entwicklungsgegenstand machen. Der externe Projektbegleiter arbeitet hingegen mit einem erprobten, fertig ausdifferenzierten Vorgehenskonzept samt Instrumentenkoffer. Um sein Entwicklungsvorhaben ressourcenökonomisch abwickeln zu können und da er es im Regelfall mit organisationsentwicklungsseitig völlig unbedarften Klientensystemen zu tun hat, beteiligt er die Betroffenen konsequent entsprechend seines mitgebrachten bewährten Schemas. Vorgehen, Zeitrahmen und Akteursrollen sind bei diesem Ansatz „geschlossen“, also strikt vorgegeben. Gleichzeitig muss man dem Ansatz aber seine Offenheit gegenüber den von den Beteiligten auf einer Inhaltsebene eingebrachten Argumenten und Lösungen positiv konstatieren.

Dieser spürbare Kampf von Vertretern zweier Schulen erzeugt eine zusätzliche Spannung. Zugleich findet sich hier auch ein kleiner Wermutstropfen für den unmittelbar an OE-Erkenntnis interessierten Leser. Der beschriebene und in seinen Auswirkungen klar nachvollziehbare Widerspruch der beiden Vorgehensansätze wird weder zwischen den beiden Proponenten auf praktischer Handlungsebene aufgelöst noch wird auf einer Metaebene eine Antwort für den Umgang mit einem solchen Schulenstreit im Kontext realer Organisationsentwicklung geliefert. Leider beleuchtet Gerber nicht, wie die Art und Weise seines „Tuns“ zum „Tun“ seines Gegenübers beigetragen hat. Hier verzichtet er auf eine für den Leser interessante Auseinandersetzung und ein für ihn selbst relevantes Lernfeld.

Abgesehen hiervon geht die dokumentarische Beschreibung – unterlegt mit O-Ton-Zitaten aus dem Prozess – sowie deren Reflexion und die dabei abgeleiteten Schlussfolgerungen beeindruckend tief. Leicht und vergnüglich lesbar wird vermittelt, wie aus einem beinahe zufällig zustande

gekommenen Gemeindeentwicklungsvorhaben ein nachhaltiger Erfolgshit wird. Dabei empfindet man sich größtenteils weniger als Leser eines fremden Geschehens denn vielmehr als unmittelbar am Geschehen teilnehmender Zaungast. Das Buch verweist auf viele erfolgsrelevante OE-Aspekte, beschreibt deren Handhabung und reflektiert den Einsatz im konkreten Projektkontext. Gleichzeitig wird eine Meta-Werkzeugkiste für diesbezügliche Vorhaben offeriert. Parallel mitlaufend wird auf eindruckliche Weise – mit konkreten Situationen, Wahrnehmungen, Selbstzweifeln, Hypothesen, diversen experimentellen Interventionen unterlegt – beschrieben, wie ein interessierter OE-Laie zu einem OE-Akteur mit Metareflexionsvermögen und Interventionsrepertoire in seinem Marschgepäck mutiert. Unter anderem beeindruckt Simon Gerber damit, wie er bei der vorOrt-OE-Arbeit spezifische Projektkonstellationen situationsadequat aufgreift und mit/in ihnen arbeitet. Als Beispiel sei hier der Umgang mit der Aktion eines Wirtes genannt, der alle Restaurant-BesitzerkollegeInnen gegen eine Gratisverpflegung der externen InterviewerInnen-Mann/Frauschaft einschwört. Durch geschickte – in keiner Weise manipulative Interventionen – ist dieser am Ende doch zu einem Verbündeten und Mitakteur des Entwicklungsvorhabens geworden.

Ich kann das Buch nur jedem Gemeindepolitiker und engagierten Gemeindemitglied, welches vor oder gerade mitten in einem ähnlichen Vorhaben steht, sowie externen BegleiterInnen solcher Projekte und OE-Interessierten zur Lektüre empfehlen. Viel Vergnügen!

Dr. Karl Prammer, Wien, August 2010

Inhalt

Vorwort	II
Inhalt	1
Glossar	4
1 Einleitung	5
2 Vorgeschichte / Ausgangslage.....	8
2.1 Not, die es zu wenden gilt	9
2.1.1 Zahlen, Fakten	9
2.1.2 Das Dorf Holderbank, Einschätzung und Prognosen.....	10
2.2 Erste Schritte.....	13
2.2.1 Konturen eines Referenzprojektes	14
2.2.2 Informationen aus dem Referenzprojekt	15
2.2.3 Erste Kontakte im Dorf	15
2.2.4 Wie wurde die Spurguppe gegründet?.....	17
2.2.5 Die erste Sitzung der Spurguppe	18
2.2.6 Erster Auftritt des externen Dienstleisters	21
2.2.7 Keine Zustimmung im Gemeinderat	23
2.2.8 Alternativen evaluieren	23
2.2.9 Erfahrungsaustausch mit einer Referenzgemeinde	25
2.2.10Überzeugung des Gemeinderates	29
2.3 Erste Intervention, ein Zeitsprung	31
2.3.1 Kommunikationsmuster	32
2.3.2 Irritation durch Kommunikation	33
2.3.3 Nachwirkungen der Interventionen.....	34
3 Das Projekt organisieren.....	37
3.1 Mitspieler, Informationen, Commitment	37
3.1.1 Wer spielt wie mit?	37
3.1.2 Vertrag mit der externen Projektleitung	40
3.1.3 Information der Bevölkerung	42
3.1.4 Commitment der Dorfbevölkerung	46
3.2 Gruppenerweiterung, Finanzen	47
3.2.1 Erweiterung der Vorbereitungsgruppe	47
3.2.2 Unterstützungsgesuch an Gesundheitsförderung Schweiz ..	50
3.3 Beschränkung, Reflexion, Klärung	52
3.3.1 Rollenklärung mangelhaft	52
3.3.2 Beschränkte Gruppenbildungsphase	53
3.4 Kommunikation als Intervention	57
3.4.1 Kommunizieren mit dem Auftraggeber	58
3.4.2 Kommunizieren mit der externen Projektleitung	58
4 Vorbereitungsphase	64
4.1 Programm und Tools des externen Dienstleisters	64
4.1.1 Übersicht Arbeitsprogramm.....	64
4.1.2 Die erste Sitzung während der Vorbereitungsphase	66
4.1.3 Auswahlkriterien, Recruiting	67

4.1.4	Zeitachse des Projekts „Zukunft Holderbank“	70
4.1.5	Tool: „Vorbereitungsgruppe und ihre Aufgaben“	72
4.1.6	Arbeitspaket 1 – 7	73
4.2	Interventionen	76
4.2.1	Nicht deklarierte Arbeit als Arbeit deklarieren	76
4.2.2	Erfolgreich Geldmittel beschaffen	77
4.2.3	Die Projektinternetplattform	79
4.2.4	Walk and Talk mit dem Gemeindepräsidenten	81
4.2.5	Zweites Zusatzgespräch mit dem externen PL.....	83
4.2.6	Gespräch mit dem Widerstand in Person	85
5	Befragungswoche	89
5.1	Elemente der Befragungswoche	89
5.1.1	Design für die Befragungs-Woche	89
5.1.2	Die Beteiligten	89
5.1.3	Querschnittwanderung	90
5.1.4	Der Gesprächsleitfaden	91
5.1.5	Einzel- und Familiengespräche	99
5.1.6	Gruppengespräche.....	102
5.1.7	Informationssitzung	104
5.1.8	Informationsabend	104
5.2	Auswirkungen.....	106
5.2.1	Spürbare Auswirkungen.....	106
5.2.2	Medienecho / Rückmeldungen / Dokumentation.....	106
6	Auswertung der Befragungswoche	109
6.1	Vorbereitung der Auswertungssitzung	109
6.1.1	Ignoranz gegenüber Schnittstellen	110
6.1.2	Vorbesprechung mit dem Gemeindepräsidenten	113
6.1.3	Traktanden statt Design.....	114
6.2	Review in Schmalpurformat	115
6.2.1	Form und Ziel des Reviews	115
6.2.2	Was wäre eine adäquate Form?.....	117
6.2.3	Die Begegnung mit dem Alphawikinger in mir	121
6.3	Übersicht Resultat Befragung.....	124
6.3.1	Fotoprotokoll und Befragungsstatistik	124
6.3.2	Anzahl befragte Personen	124
7	Umsetzungsphase.....	126
7.1	Gestaltung der Projektarchitektur	127
7.1.1	Vorschlag der externen Projektleitung.....	127
7.1.2	Ergänzungen des Gemeindepräsidenten und von mir	127
7.1.3	Steuergruppe, Bildung, Leitung	127
7.2	Die bisher wichtigste Sitzung	128
7.2.1	Vorbereitung der Sitzung	128
7.2.2	Déjà-vu mit dem Alphawikinger.....	129
7.2.3	Ablauf der Sitzung	130
7.2.4	Wer und was ist die Steuergruppe?.....	130
7.2.5	Wer leitet die Steuergruppe?	132

7.2.6	Grundsätzliches	132
7.2.7	Einblick in sensible Ebenen des Projektmanagements	133
7.2.8	Erstmals Projekt-Umwelt-Analyse	135
7.2.9	Sensible Ebenen des Projektmanagements erleben	136
8	„Metareflexionskapitel“	138
8.1	Struktur der externen Dienstleistung	138
8.1.1	Vertragsverhandlung	138
8.1.2	Methodische Verantwortung	138
8.1.3	Merkblätter statt Prozess	138
8.1.4	Parteilich oder allparteilich	138
8.1.5	Sitzungskultur	139
8.1.6	Arbeiten im Spannungsfeld von zwei Realitäten	139
8.1.7	Weitere Kooperation nicht geplant	139
8.2	Anregung = Angriff	140
8.2.1	Unter vier Augen	140
8.2.2	Ohne Gesichtsverlust	141
8.2.3	Ohne Blut	142
8.2.4	Wann ist ein Dialog ein Dialog?	142
8.3	As an Instrument... Persönlichkeit	143
8.3.1	Untrüglicher Hintergrund oder Augenklappe?	143
8.3.2	Kompass	144
8.4	Auf dem Weg zur idealen funktionalen Lösung	146
8.4.1	Beratercheckliste	146
8.4.2	Zirkuläre Zielplanung	146
8.4.3	Umstieg auf gemeinsame Projektleitung	147
8.4.4	Reflexionsschlaufen	147
8.5	Aktiviert Nachfolgeprojekte	148
8.5.1	Übersicht Nachfolgeprojekte	148
8.5.2	Beispiel Projektgruppe 1 „Leben in Holderbank“	150
8.5.3	Aktuelles zur Steuergruppe	150
9	Nachwort	152
10	Literaturverzeichnis	153
11	Abbildungsverzeichnis	154
12	Verzeichnis der Reflexionen	155
13	Verzeichnis der Hypothesen	156
14	Anhang.....	156

Glossar

- AGRIDEA: Schweizerische Vereinigung für die Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raums. Rund 40 landwirtschaftliche oder im ländlichen Raum tätige Organisationen sowie die Kantone und das Fürstentum Liechtenstein sind Mitglieder der Vereinigung AGRIDEA. Grösster Auftraggeber ist das Bundesamt für Landwirtschaft.
- EXTERNE PROJEKTLEITUNG: Identisch mit AGRIDEA.
- OE: Organisationsentwicklung
- PL: Projektleitung, hier in diesem Projekt ist das ein Mitarbeiter von AGRIDEA.
- REFERENZPROJEKT: Das Projekt der Gemeinde B im Kanton Zürich wurde vom selben Dienstleister im Jahr 2007 geleitet. Der Gemeinde Holderbank diente es als Beispiel, um sich über Organisation, Struktur und Ablauf eines solchen Projektes im Vorfeld informieren zu können.
- REVIEW: Rückblick, Klärung, Lagebesprechung, Bestandsaufnahme. Bei Verwendung dieses Begriffs empfiehlt sich eine Begriffsklärung. Auf welche der verschiedenen Bedeutungen will man sich einigen?
- SPURGRUPPE: Gruppe von Proponenten / Initianten, die das Projekt im Dorf initiierten. Im Projekt „Zukunft Holderbank SO“ wurde die Spurgruppe an Stelle eines Vorprojektes eingesetzt.
- VORBEREITUNGSGRUPPE: Von der externen Projektleitung verwendetes Synonym für Projektteam oder Projektgruppe.
- ZUKUNFT B: Das Projekt einer Gemeinde im Kanton Zürich, die in Grösse und Struktur mit Holderbank SO vergleichbar ist.

1 Einleitung

Im Abstract vom Januar 2009 zur Masterthesis beschrieb ich die geringe Mitbeteiligung der Bevölkerung am politischen Geschehen des Dorfes und die demografische Entwicklung der Gemeinde Holderbank-SO und stellte den Entwicklungsprozess, der durch das Projekt „Zukunft Holderbank“ angestoßen werden sollte, ins Zentrum. Folgende Projektziele skizzierte ich damals:

- Erhöhung der Lebensqualität für die Einwohnerinnen und Einwohner
- Bewusstwerden der Potenziale der Gemeinde
- Attraktivitätssteigerung durch Partizipation.

2008, als sich die Vorgeschichte des Projektes entwickelte und ich das eigentliche Projekt „Zukunft Holderbank“ gemeinsam mit dem Gemeindepräsidenten und einigen engagierten Einwohnern startete, war ich mehr Einwohner und Vater von sechsjährigen Zwillingen, die im Dorf den Kindergarten besuchten, denn ein „OE-Mensch.“

In den Kapiteln zwei und drei ist die etwas naive Leichtgläubigkeit gut erkennbar, etwa am Beispiel des Vertragsabschlusses mit dem externen Dienstleister. Auch die mangelnde Reaktion meinerseits als Leiter der Vorbereitungsgruppe auf das anfänglich sehr schematische Vorgehen der externen PL verdeutlicht das. Als Fokus für die Masterarbeit stellte ich mir zu Beginn vor: „Gelingt es der Gemeinde Holderbank, der Vorbereitungsgruppe und deren Leitung, im Rahmen des Projektes Zukunft Holderbank, die Gemeinde zu einer „Lernenden Organisation“ hinzuführen? Können innerhalb der bestehenden Gemeindestrukturen entsprechende Instrumente etabliert werden? So z. B. Ältestenrat, Schulrat, Kinder- und Jugendrat, Visionsgruppe und weitere geeignete Anpassung der bestehenden Struktur.“ Letzteres ist mir insoweit gelungen, als dass ich im Rahmen des Projektes ein entsprechendes Nachfolgeprojekt initiieren konnte, das unter anderem die Erarbeitung von solchen Räten zum Ziel hat. (Siehe Anhang 19 Auswertung)

In Kapitel 3 beschreibe und untersuche ich einerseits die Organisation des Projektes und gleichzeitig die Veränderung meines Fokus. Waren es anfänglich, wie im Voraus beabsichtigt, Fragen der geplanten Auswirkungen des Projektes, die im Zentrum standen, so rückten mit zunehmendem Fortgang des Vorhabens und mit wachsendem OE-Wissen, das während des OE-Lehrgangs breiter und tiefer wurde, mehr und mehr die Lücken im Angebot der externen PL ins Zentrum. Die anfänglich sehr positive Beurteilung der eingekauften Dienstleistung wich zunehmend einer nicht sehr schmeichelhaften Einschätzung auf Grund festgestellter und bewusst gewordener Schwächen in der Projektarchitektur, im

Design und einem eher schematischen Interventionsrepertoire der PL. Insbesondere die fehlende Aufmerksamkeit gegenüber Soft-facts und der Bedeutung von projektinternen und projektexternen Schnittstellen wurde mir schmerzlich bewusst. Eine PL, die das Instrument „Projekt-Umwelt-Analyse“ nicht kennt, verfügt nicht über die nötigen Daten, um Schnittstellen adäquat bewirtschaften zu können. So verwandelte sich in meinen Augen das „Projektgebäude“ von einem anfänglich stattlichen, „behäbigen“ Bau in eine „windige, wacklige Hütte.“ (Siehe Hypothese 3-3 ohne Kommunikation „eine windige Hütte“, S. 57)

In Kapitel 4 schildere ich im ersten Teil am Beispiel der angewandten Tools das Vorgehen des externen Projektleiters (ab hier abgekürzte Form PL), der zweite Teil behandelt meine Interventionen. Relativ sanfte Korrekturvorschläge meinerseits (Kapitel 4.2.5 Zweites Zusatzgespräch mit dem externen PL S. 83) lösten beim externen PL heftigen Widerstand aus. Meine Bemühungen, die zentrale Schnittstelle zwischen ihm in der Funktion des externen Projektleiters und mir in der Rolle des Leiters der Vorbereitungsgruppe, aktiv zu bewirtschaften und darum „auf die Traktandenliste zu setzen“, hinterliessen bei ihm keine sichtbare Wirkung. Als er sich vor der anstehenden Auswertungssitzung einmal mehr ans „Abspulen“ seines Programms machte, ohne zuvor zusammen mit mir adäquat zu den Anforderungen der Schnittstelle zwischen ihm und mir Vorbereitungen zu treffen, bereitete ich entsprechende Massnahmen vor. (Siehe Kapitel 6 Auswertung der Befragungswoche, S. 109)

Kapitel 5 behandelt das sicher zentrale Element von „Zukunft Holderbank SO“, die Befragungswoche, in der über 200 Personen Gelegenheit erhielten, sich zu ihren Anliegen und Visionen gegenüber einer externen Befragungsgruppe zu äussern.

Kapitel 6 gibt Aufschluss zu den Resultaten der Befragung, weist aber auch auf Beschränkungen der Projektstruktur und des Vorgehens der externen PL hin. Dazu taucht ein etwas augenzwinkernder Alphawikinger auf.

Kapitel 7 bearbeitet die Gestaltung der Projektstruktur für die Phase der Nachfolgeprojekte, jetzt ohne externe PL. Hier galt es, die während der Vorbereitungsphase erworbene „Indifferenzprägung“ der Projektgruppenmitglieder zu berücksichtigen. Mit der Arbeit an der Projekt-Umwelt-Analyse war dafür bereits ein erster, sehr wichtiger Schritt gemacht. Aber auch mit einem Überblick über die sensiblen Ebenen des Projektmanagements und der vielen auszuhandelnden, jetzt noch offenen Punkte, hatte ich der Projektgruppe, die inzwischen zur Steuergruppe umbenannt worden war, bereits aufgezeigt, was als Eckpfeiler im selbstreferenziellen Projektmanagement nicht folgenlos vernachlässigt werden darf. (Siehe Kapitel 7 Umsetzungsphase, S. 126)

Resümierend blicke ich in **Kapitel 8**, „**Metareflexionskapitel**“ (Siehe S. 138) auf den zurückgelegten Weg, auf die begegneten Hindernisse und werfe

abschliessend optimistisch in der Form des Konjunktivs, der Möglichkeitsform, einen Blick auf das, was kommt, was kommen könnte.