

# VISION RHEINTAL – EIN BEISPIEL FÜR SYSTEMISCHE PROJEKTENTWICKLUNG IN DER PRAXIS

Reinhard TÖTSCHINGER<sup>1</sup>

Juni 2006

---

<sup>1</sup> Reinhard Tötschinger ist systemischer Berater in Wien und Dornbirn, Organisationsentwickler und Berater der erweiterten Projektleitung bei „vision rheintal“.

**Die Raumplanung nimmt in Vorarlberg einen wichtigen Platz ein. Besonders der Region Rheintal ist eine sinnvolle Vernetzung verschiedenster Lebensinteressen wichtig. Das wissen bereits 240.000 Menschen und 12.000 Unternehmen, die die Region für ihren Lebens(t)raum nutzen. Ermöglicht wurde diese zur „vision rheintal“ verdichtete regionale Entwicklung durch einen komplexen Projektprozess.**

Regionalentwicklung bedeutet, attraktiven Lebensraum zu schaffen, optimale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, ein lebenswertes Umfeld für BürgerInnen mit persönlichen Aktivitäts- und Rückzugsmöglichkeiten zu gestalten. Das heißt aber auch, Unternehmen attraktive Standortvarianten anzubieten und wichtige Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten. Ein komplexes Thema, das nicht nur verschiedene Personengruppen mit unterschiedlichen Interessen verbindet, sondern auch Organisationen und Verwaltungseinheiten in ihrer Arbeit beeinflusst. Das Land Vorarlberg – und hier konkret die Region Rheintal – widmete sich zuletzt verstärkt diesem Anspruch. In rund zwei Jahren wurde ein ehrgeiziges Raumplanungsprojekt – „vision rheintal“ – entwickelt, dem es gelungen ist, komplexe Vorstellungen aller relevanten Akteure und Umwelten zu berücksichtigen.

## **1. Projektentwicklung: Systemisch statt linear**

Komplexe Veränderungen können nur sinnvoll vorangetrieben werden, wenn die Interessen aller am Prozess Beteiligten aufgenommen, verstanden und behandelt werden. Alles hängt miteinander zusammen und voneinander ab. Wenn sich ein Standpunkt, eine Ansicht ändert, beeinflusst dies alles Andere. Ständig mussten daher bisherige Gewohnheiten verlassen, neue Denkrichtungen entwickelt, alltägliche Wege hinterfragt werden.

Meine Aufgabe als Organisationsberater war es, nicht nur die Beteiligten zu einem „pragmatischen“ Ziel zu begleiten – nämlich Grundprinzipien und Leitlinien zum künftigen „Lebens- und Wirtschaftsraum Rheintal“ zu formulieren. Viel wichtiger war, die vorhandene Dynamik aller Beteiligten – vom Gemeindevertreter bis zum Bürger – freizulegen, um jegliches Potenzial auszuschöpfen, das der Weiterentwicklung der Region dient.

Vieles, was dabei angedacht, besprochen oder projiziert wurde, kam erst durch einen enormen Veränderungsprozess zustande, der allen Beteiligten mehr oder weniger intensive Entwicklungsbereitschaft abverlangte. Ein fast evolutionärer Kraftakt, wie ich meine.

Besonders herausfordernd war die Komplexität und Größe des Prozesses. Denn die übliche Fantasie der Basisdemokratie („Alle reden so lange, bis wir wissen, was wir tun“) funktioniert bei einem Projekt dieser Größenordnung nicht mehr. Auch gibt es keine Institution, die weiß, wie „es“ geht. Irritationen standen an der Tagesordnung, Widerspruchsfreiheit war ebenso nicht immer möglich. Gefordert war somit ein neuer Umgang mit Widersprüchen, der alle Beteiligten - Fachleute wie Landespolitiker – gleichermaßen forderte. Der aber zum Ziel hatte, ein Gleichgewicht zwischen Betroffenen herzustellen. Systemisch, eben.

Das Gewohnte verlassen zu müssen scheint in manchen Situationen mehr zu ängstigen als eine kleine Veränderung durchzuführen. In Anlehnung an den Spruch von Peter Senge, wonach die Therapie häufig schlimmer als die Krankheit ist standen daher an der Tagesordnung der Sitzungen, Besprechungen und Meinungs austauschen zahlreiche Gegensätze: Konfrontation und Auseinandersetzung - „Schönfärberei“, Dialog – Rechthaben, Mut - Angst und Vorsicht, Interessen des Projektes im Vordergrund – Eigeninteressen und ähnliches.

## 2. Anforderungen an die Beratungsarchitektur

Die Steuerung eines Projektes dieser Komplexität ist nur durch eine Struktur möglich, die einerseits klare Leitlinien vorgibt und andererseits genügend Freiraum für Entfaltung und Entwicklung von Ideen lässt. Wichtig für die Gestaltung der Beratungsarchitektur waren die systemischen Strukturen des Prozesses:

- \_ Abläufe strukturieren: Gestaltungselemente einbringen, Freiräume schaffen und Fixpunkte zur besseren Orientierung („Vorstruktur“) definieren. Damit werden für die Akteure die Projekt(fort)schritte übersichtlich und abschätzbar.
- \_ Spiralförmiger Workflow: Vorschläge, Ideen, Verwerfungen, Beratungseinwürfe und Feedback lösen einander fließend ab
- \_ Reflexionsphasen einbauen: permanente Überprüfung des bisher Erarbeiteten lässt Redundanzen bearbeiten.
- \_ Betonung der Kommunikation: Wie kommen Verbindlichkeiten zustande? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie kann ich mit Nichtwissen umgehen? Gefragt waren hier insbesondere Dialogfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit.

## 3. Systemische Prinzipien

Entscheidungsprozesse laufen nicht über Experten, sondern über funktionierende Kommunikationsprozesse ab: Denn, im Gegensatz zu formalen Organisationen und Verwaltungen waren die Prozesse bei „vision rheintal“ dynamischer Natur, die Beteiligung von Menschen als soziale Systeme Programm. Hierarchische Über- oder Unterordnung wurde minimiert, gelebte Gleichberechtigung der Beteiligten gefördert. Es entstanden immer wieder Freiheiten im Denken und Handeln, viele Möglichkeiten für Entscheidungen. Workshops z. B. mit Politikern oder mit Fachteams im „kleinen Kreis“ intensivierten den Informationsaustausch und brachte die notwendige Regelmäßigkeit in den Projektprozess. Große Events/Tagungen haben geholfen, eine breite Akzeptanz für zukünftige, strategische Positionierungen zu erreichen. Die bisherige Bilanz: 6 Rheintalforen, 3 Rheintalkonferenzen, über 15 Think-Tanks, an die 100 Fachteamtreffen- und Campus-Workshops, Informationsrunden mit Interessengruppen, 14 Sitzungen des Lenkungsausschusses, gemeinsame Sitzungen von Gemeindevertreter/innen mehrere Gemeinden, Exkursionen in Kooperationsräume in Süddeutschland und in der Schweiz, Vorträge in- und ausländischer ExpertInnen, Präsentationen in Nachbarregionen und auf internationalen Fachtagungen.

Kommunikation ist das Um und Auf in Prozessen: Informationsflüsse innerhalb der betroffenen Akteure, aber auch zwischen Berater und Akteuren. Das Beachten der systemischen Prinzipien ermöglicht erst die Konstruktivität und Kreativität und damit sinnvolle und wertvolle Lösungen:

- \_ Die Wirklichkeit wird als Konstrukt betrachtet und wird dadurch gestalt- und veränderbar.
- \_ Im Vordergrund der Betrachtungen stehen Relationen (der Menschen zueinander) und nicht die Personen.
- \_ Die Grenze „des Systems“ (Personen, Organisationen, Teams etc.) wird durch die relevanten Umwelten definiert.
- \_ Die systemische Beratung ist ressourcen- und zukunftsorientiert (Wertschätzung gegenüber Personen, Festhalten von Nützlichem des bisher Erreichten etc.).
- \_ Im Mittelpunkt der Beratung steht nicht die Ursache-Wirkung-Betrachtung („warum“) mit der starren Richtig-falsch-Dimension, sondern die Nützlichkeit einer Konsequenz („wie“).
- \_ Permanente Evaluierung und Rollenreflexion helfen den Entwicklungsprozess am Laufen zu halten und sinn- und wertvoll weiterzuentwickeln

Eigendynamiken, die die Phänomene der Kommunikation und Partizipation auslösen, bringen nicht nur Begeisterung, sondern auch Angst, Ärger oder Unsicherheit. Umso wichtiger erschien es, die „stabilen Zonen“ zu definieren. Dieses Kontinuum von Bewahren und Verändern war eine große Herausforderung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass wir, um Veränderung voranzutreiben, Stabilitäten in solchen Prozessen brauchten. Klare, aber bewegliche Strukturen, Funktionen, Aufgaben, Rollen – eine gewisse Stabilität im Sinne einer Ordnung eben. Diese Ordnung ist nicht preußisch-maschinell zu verstehen. Vielmehr sollte es sich um eine Ordnung handeln, die den spezifischen Anforderungen des Projektes und dessen Zielen entspricht. Die wechselseitige Wahrnehmung und deren Austausch darüber schafften Ko-kreation, ermöglichen Konkretisieren von Visionen.

Die initiierten Kreativprozesse erlaubten nun eine neue Erlebnis- und Beobachtungsweise: Nicht festes Wissen über Menschen und Möglichkeiten, sondern dynamisches Kennenlernen von individuellen Bedingungen und Verhaltensweisen haben dem Gruppenprozess geholfen, sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Ein Ziel des Prozesses war, einen gewissen Grad an Selbstorganisationsfähigkeit zu erreichen. Das Erreichen eines gesteigerten Bewusstseins für ein Thema, das freiwillige „prophylaktische“ Lernen anstelle eines anlassbezogenen Lernens.

Ergebnis des systemischen Prozesses: Generelles Konzept zu den Leitlinien  
Was war die Motivation, sich mit der regionalen Entwicklung des Rheintals zu beschäftigen?  
Welche Ergebnisse haben die komplexen Denk- und Arbeitsprozesse ergeben?  
Demografische, kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen steigerten die Attraktivität des Rheintals. Die Politik erkannte 2004 die große Chance, mit einer aktiven Raumplanung künftige regionale Entwicklungen vorweg nehmen zu können. Arbeitsgruppen (Fachteams) mit unterschiedlicher personeller Zusammensetzung erdachten, formulierten, verwarfen die Ingredienzien eines attraktiven Lebensraumes.

Idealtypisch sollten im Prozess aus all diesen Ideen und Wünschen Normen und Leitlinien werden. Zentrale Punkte waren nun einerseits das Akzeptieren von systemischen Prozessen und andererseits die Kommunikation. Gefordert war die Bereitschaft, nicht sofort Verwertbares zu produzieren, Denkräume ausleben zu können. Soll bestehendes Wissen konserviert oder eher neues Wissen generiert werden? Wo befindet sich der Grat, an dem „das Rad nicht neu erfunden werden muss“, wie es ein Teilnehmer bei einem Rheintalforum treffend formulierte.

Nach intensiven, zeitweise kontroversiellen Diskussionen, Gesprächen und Verhandlungen konnte 2006 schließlich ein generelles Konzept präsentiert werden:

Grundprinzipien für die räumliche Gestaltung und zum regionalen Management des Rheintals  
Leitsätze, Skizzen und Szenarien zur künftigen räumliche Entwicklung, vorbereitet von den Fachteams: Siedlung und Mobilität, Freiraum und Landschaft, Wirtschaftsstandort, Gemeinbedarfseinrichtungen, sozio-kulturelle Entwicklung, Gemeindekooperation

Die Entwicklung von der vagen Vision zu handfesten Vorschlägen war geschafft. Aber noch liegt ein Stück des Weges vor uns.

#### **4. Ergebnis des systemischen Prozesses: Generelles Konzept zu den Leitlinien**

Was war die Motivation, sich mit der regionalen Entwicklung des Rheintals zu beschäftigen?  
Welche Ergebnisse haben die komplexen Denk- und Arbeitsprozesse ergeben?

Demografische, kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen steigerten die Attraktivität des Rheintals. Die Politik erkannte 2004 die große Chance, mit einer aktiven Raumplanung künftige regionale Entwicklungen vorweg nehmen zu können. Arbeitsgruppen (Fachteams) mit unterschiedlicher personeller Zusammensetzung erdachten, formulierten, verwarfen die Ingredienzien eines attraktiven Lebensraumes.

Idealtypisch sollten im Prozess aus all diesen Ideen und Wünschen Normen und Leitlinien werden. Zentrale Punkte waren nun einerseits das Akzeptieren von systemischen Prozessen und andererseits die Kommunikation. Gefordert war die Bereitschaft, nicht sofort Verwertbares zu produzieren, Denkräume ausleben zu können. Soll bestehendes Wissen konserviert oder eher neues Wissen generiert werden? Wo befindet sich der Grat, an dem „das Rad nicht neu erfunden werden muss“, wie es ein Teilnehmer bei einem Rheintalforum treffend formulierte.

Nach intensiven, zeitweise kontroversiellen Diskussionen, Gesprächen und Verhandlungen konnte 2006 schließlich ein generelles Konzept präsentiert werden:

\_ Grundprinzipien für die räumliche Gestaltung und zum regionalen Management des Rheintals  
\_ Leitsätze, Skizzen und Szenarien zur künftigen räumliche Entwicklung, vorbereitet von den Fachteams: Siedlung und Mobilität, Freiraum und Landschaft, Wirtschaftsstandort, Gemeinbedarfseinrichtungen, sozio-kulturelle Entwicklung, Gemeindekooperation

Die Entwicklung von der vagen Vision zu handfesten Vorschlägen war geschafft. Aber noch liegt ein Stück des Weges vor uns.

## 5. Ausblick

Bis Sommer 2006 wird die nun vorliegende Grundkonzeption weiter vertieft und verfeinert. Das Leitbild zur räumlichen Entwicklung und regionalen Kooperation soll in eine (politische) Entscheidungsphase kommen. Es soll verbindliche Anhaltspunkte, Ziele und Maßnahmen zur künftigen Gestaltung des Lebens- und Wirtschaftsraums Rheintal geben.

Projekte, wie in „vision rheintal“ verwirklicht, sind ein nie geschlossener Prozess. Immer wieder wurden Positionen aufgemacht, überprüft, nachgefragt. Rückkoppelungsschleifen,

Prozessöffnung und Verdichtungen waren wesentliche Systembestandteile des Projektes. Nur so werden Ideen und Vorstellungen nicht einfach bloß abgewickelt, sondern tatsächlich ganzheitlich weiterentwickelt.

