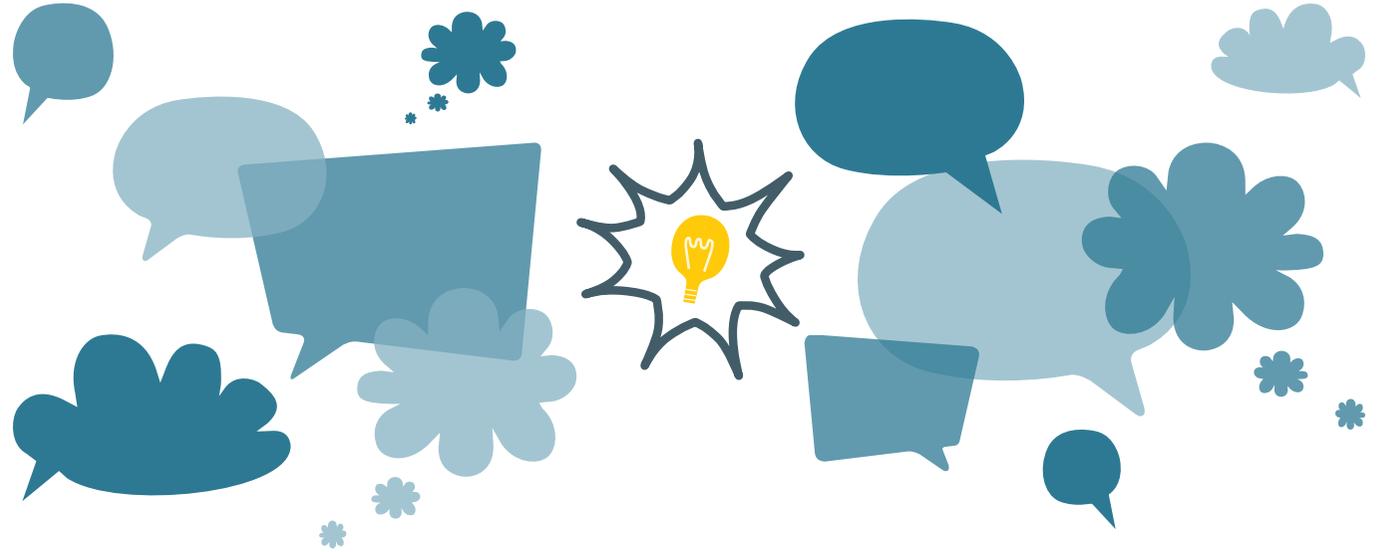




Berner  
Fachhochschule



## Fotoprotokoll Workshop II - Kommunikation

20. Juni 2019, 14:00 - 17:00 Uhr

Stadthausaal Huttwil

**Moderation Workshop**

Prof. Christine Seidler, Co-Leiterin BFH Dencity  
Katrín Büsser, Dozentin AHB BFH  
Angela von Däniken, Assistentin BFH Dencity

**Fotoprotokoll**

Angela von Däniken, BFH Dencity  
Prof. Christine Seidler, BFH Dencity

**Fotos**

Angela von Däniken, BFH Dencity

**Grafiken**

Angela von Däniken, BFH Dencity

**Version**

**15.08.2019**

# Inhalt / Programm

<b>1</b>	<b>Ziel und Methode Workshop II</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Programm und Teilnehmende</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Input Christine Seidler</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Brainstroming: Vision Huttwil 2025</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Brainstorming: Markt und Kommunikation</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Empowerment</b>	<b>9</b>
	Arbeitsgruppe 1	9
	Arbeitsgruppe 2	10
	Arbeitsgruppe 3	11
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>Input Kommunikation</b>	<b>13</b>
	Weiteres Vorgehen	14
	Information	15
	Partizipation auf Augenhöhe	16
	Kommunikation mit Herzblut	17
	Changemanagement (nach John Kotter)	18
<b>9</b>	<b>Mögliche Umsetzung Change Management</b>	<b>19</b>

# 1 Ziel und Methode Workshop II

## Ausgangslage

Huttwil ist aufgrund der Ausgangslage der Leerstands-entwicklung und den damit verbundenen Problemfeldern zwingend auf einen kongruenten Zusammenhalt zwischen Bevölkerung, Politik, Wirtschaft und Exekutive angewiesen. Gemeinsam entwickelte Ziele und Lösungen sind für eine stabile Zukunft von Huttwil zwingend – nur koordinierte, gemeinsam und breit getragene Änderungen und Interventionen können dies gewährleisten.

In der Auswertung des ersten Workshops, im Rahmen diverser Rückmeldungen aus Bevölkerung sowie im Kontext der Zusammenarbeit mit der Kerngruppe zeichnet sich in Bezug Kommunikation zwischen Gemeinderat und Bevölkerung Handlungsbedarf ab.

Innensicht der Exekutive und Aussensicht der Bevölkerung von Huttwil laufen sich teilweise diametral entgegen. Dies führt in der Bevölkerung, aber auch in der Politik zu Unmut und Missverständnissen.

## Ziel

In diesem Sinne muss die bisherige Kommunikation, sowie deren Kanäle, ohne zu werten, kritisch betrachtet werden und tragfähige Methoden erprobt und künftig implementiert werden.

Dies entspricht – wie man dies in der Wirtschaft bezeichnet – einem Changemanagement. Mit dem Kommunikationsworkshop vom Donnerstag 20. Juni soll ein solcher «Changemanagementprozess» angestossen sowie die Sensibilisierung der Thematik und erste Lösungsansätze generiert werden.

## Methode

Um nicht an einer Trockenübung analog staubiger «Militärguetzli» zu straucheln, wurde das Thema Kommunikation anhand eines realen Brennpunktes in Huttwil aufgerollt. Dem Thema Markt. Dieses ist, wie Dencity bewusst ist, emotional besetzt und die Kommunikation auf mehreren Seiten, gemäss Rückmeldungen, unbefriedigend verlaufen. Im Workshop II geht es jedoch explizit um die Verbesserung und neue Wege für die Kommunikation der Zukunft und nicht um das Thema Markt an sich. Das Thema dient als «Übungsfeld» zur Sensibilisierung der Thematik.

## 2 Programm und Teilnehmende

### Programm

- 14:00 Input Christine Seidler
- 14:30 Brainstorming: Vision Huttwil
- 14:40 Brainstorming: Markt und Kommunikation
- 15:10 Pause
- 15:25 Zusammenfassung Christine Seidler
- 15:40 Arbeitsgruppen: Empowerment
- 16:15 Weitere Themen
- 16:30 Schluss Christine Seidler

### Teilnehmende

- Walter Rohrbach (Gemeindepräsident)
  - Marcel Sommer (Vizepräsident)
  - Sandra Lambroia (Gemeinderätin)
  - Alexander Grädel (Gemeinderat)
  - Hans Mathys (Gemeinderat)
  - Manfred Eymann (Gemeinderat)
  - Entschuldigt: Adrian Lienhart (Gemeinderat)
  - Martin Jampen (Geschäftsleiter)
- 
- Karin Schneider (Stv. Leiterin Präsidialabteilung)
  - Beat Rickenbacher (Leiter Bauabteilung)
  - Manuela Medosch (Leiterin Finanzabteilung)
  - Sabrina Schöni (Leiterin Einwohnerabteilung)
- 
- Christina Büchi (Mitglied Kerngruppe)
  - Gabriela Jost (Mitglied Kerngruppe)
  - Manfred Loosli (Mitglied Kerngruppe)
  - Jürg Rettenmund (Mitglied Kerngruppe)
  - Res Schüpbach (Mitglied Kerngruppe)
  - Erich Stamm (Mitglied Kerngruppe)
- Moderation:
- Christine Seidler (Co-Leiterin Dencity)
  - Katrin Büsser (Dozentin AHB BFH)
  - Angela von Däniken (Assistentin Dencity)



### 3 Input Christine Seidler

#### Blick nach vorn und nicht zurück

Ganz wichtig – dieser Workshop steht für das Anstossen eines Veränderungsprozesses für Huttwil in Bezug Kommunikation und eine erste Auslegeordnung diesbezüglich. Es geht nicht um Vorhalte, Schuldzuweisungen oder Kritik, sondern darum, wie die Kommunikation künftig gemeinsam verbessert werden kann. Dazu nehme ich Sie jetzt im Sinne einer Metapher mit an den Strand von St. Piran – dem südlichsten Fischerdorf in Cornwall in England... Stellen Sie sich die jetzige Ausgangslage von Huttwil folgendermassen vor: Huttwil ist ein gestrandeter Wal...

... der atmet ... Was würden Sie tun?

In der Geschichte von John Ironmonger «Der Wal» läuft das ganze Dorf zur Rettungsaktion zusammen - zuerst überfordert und ohnmächtig ob der scheinbar aussichtslosen Ausgangslage - dann fassen Sie Mut und den Willen die Situation (für den Wal und sich selbst) zu ändern. Zu Beginn sehr ineffizient - jeder tut für sich was er denkt den Wal zu retten - jeder weiss es besser - was zu handfestem Streit führt. Durch den Druck der Gezeiten und der damit verbundenen Chance, das kurze Zeitfenster der höchsten Flut zur Rettung zu nutzen, beginnen sie die Aktion. Mit der zielführenden Erkenntnis; die Rettung ist nur zu schaffen koordiniert, Hand in Hand mit Integration und insbesondere Koordination und Abstimmung aller guten Ideen, die zur Rettung des Wals beitragen - dies alles gegen den Faktor der Zeit...



**«Huttwil - ein gestrandeter Wal. Jede Hilfe ist willkommen. Aber nur durch Koordination und Integration ist das Ziel - den Wal zu retten - zu erreichen.»**

## 4 Brainstroming: Vision Huttwil 2025

Die Workshopteilnehmenden wurden zu Beginn aufgefordert während zehn Minuten spontan ihre Vision für das Huttwil von Morgen zu formulieren. Die Post-Its wurden von den Moderatorinnen thematisch gruppiert.

In der Kaffeepause wurden die Aussagen anschliessen von allen Teilnehmenden gewichtet. Dazu bekamen alle fünf Kleber, die sie je nach persönlicher Wertung verteilen konnten.

### 🗨 Vision für eine gute Kommunikation:

- » Aus «aber» wird «und». (7)
- » Geht nicht, gibts nicht. (3)



Die Gewichtung durch die Teilnehmenden zeigt folgendes Bild:

- **Aktive Beziehungen in der Bevölkerung (8)**
- **Aus «aber» wird «und» (7)**
- **Marke «Blumenstädtli» (6)**
- **Schönstes Naherholungsgebiet (5)**
- Geht nicht, gibts nicht. (3)
- Energiestrategie (3)
- neue Arbeitsplätze (2)
- Zentrum verdichten und Parkhaus erstellen (2)
- Solidarität / Identifikation mit und zu Huttwil (1)
- Grundlagen für Familien schaffen (1)

Weitere Punkte ohne Gewichtung:

- Erweiterung des Kulturangebotes
- florierende Märkte
- Positive Entwicklung Städtlitzentrum / Brunnenplatz / Marktplatz als Begegnungszone
- keinen Leerstand im Ortskern
- Koordination MIV und Langsamverkehr verbessert



# 5 Brainstorming: Markt und Kommunikation

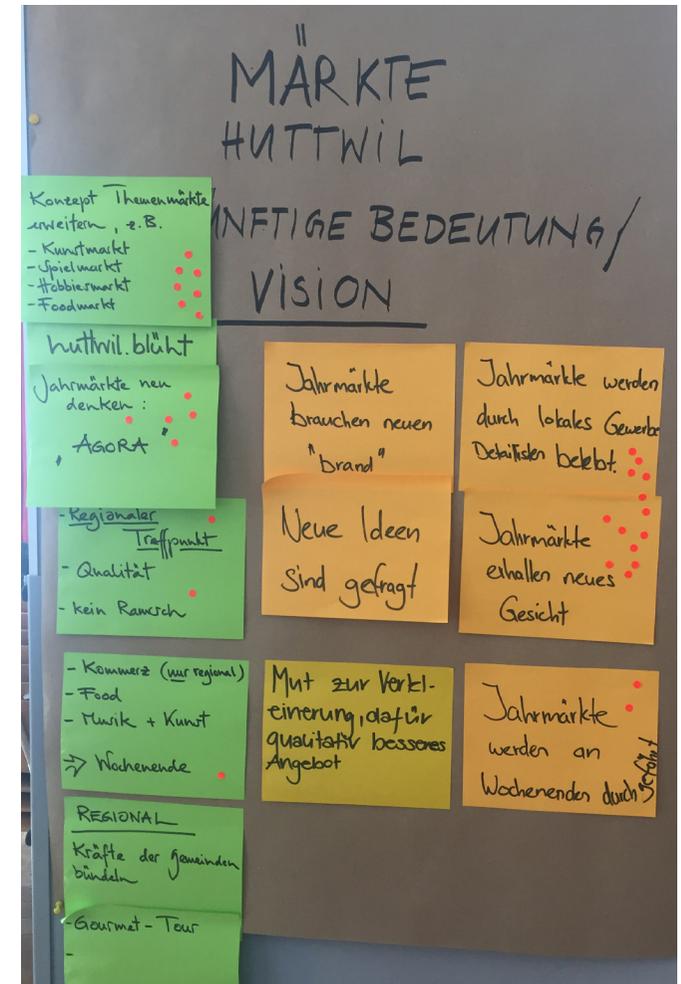
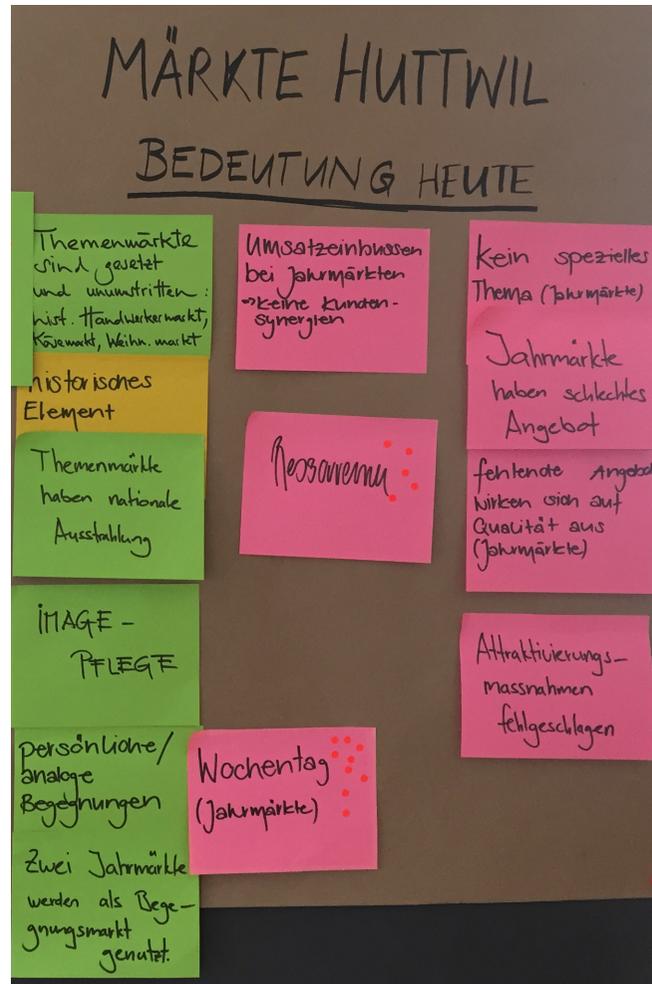
## Bedeutung des Marktes heute und in Zukunft

Die Teilnehmenden wurden aufgefordert aus persönlicher Sicht spontan und ohne lange Überlegungen die aktuelle und zukünftige Bedeutung der Märkte darzulegen. Anschliessend wurden auch diese Aussagen durch alle Teilnehmenden gewichtet.

Die Gewichtung zeigt eine offensichtliche Einigkeit der Teilnehmenden betreffend der Probleme und Entwicklungschancen des Marktes:

- Der Mittwoch als Markttag für die Jahresmärkte wird als negativ eingestuft (9)
- Die aufgewendeten Ressourcen von 40'000 CHF pro Jahr für die Jahrmärkte werden ebenfalls negativ bewertet. (5)
- Einigkeit besteht auch darin, dass die Themenmärkte überarbeitet werden müssen. (insgesamt 22)
- Die Überarbeitung soll zudem in Mitarbeit mit den Detaillisten und dem lokalen Gewerbe erfolgen. (5)

**Die aufgewendeten Ressourcen pro Jahr von 40'000 CHF für den Jahrmarkt scheint für viele zu hoch, hinsichtlich dem Mehrwert den die Jahrmärkte für Huttwil nicht leisten.**



■ Negative Aussage

■ Neutrale Aussage

■ Positive Aussage

# 6 Empowerment

## Arbeitsgruppe 1

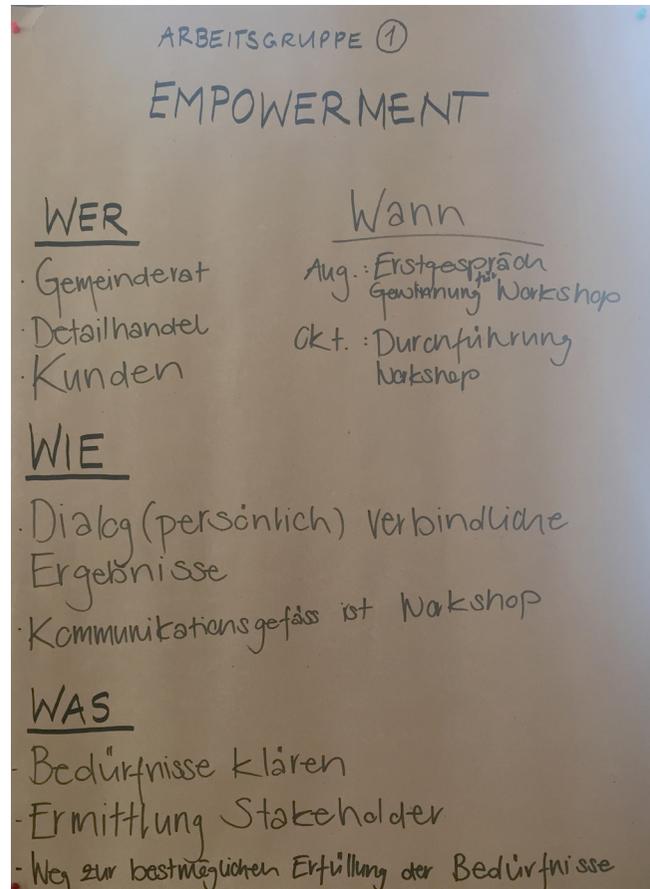


Nach der Pause wurde in drei Arbeitsgruppen, bestehend aus Mitgliedern des Gemeinderats, der Kerngruppe und der Verwaltung, Strategien entwickelt wie eine zukünftiges Vorgehen hinsichtlich der Kommunikation betreffend Markt aussehen könnte. Diese wurden anschliessend im Plenum diskutiert.

Für die Arbeitsgruppe 1 war die grosse Frage, wie die Detaillisten für den Prozess gewonnen werden können.

Die Voraussetzung, um die Märkte neu zu verhandeln ist ihrer Meinung nach ein klar kommunizierter politischer Wille des Gemeinderats: «Ja zum Markt, aber in neuer Form».

Der Dialog mit dem Gemeinderat, wie auch mit den Detaillisten muss verbindliche Ergebnisse erzielen. Dazu könnte ein Workshop organisiert werden.



Arbeitsgruppe 1

- Hans Mathys (Gemeinderat)
- Martin Jampen (Geschäftsleiter)
- Beat Rickenbacher (Leiter Bauabteilung)
- Manuela Medosch (Leiterin Finanzabteilung)
- Sabrina Schöni (Leiterin Einwohnerabteilung)
- Christina Büchi (Mitglied Kerngruppe)
- Jürg Rettenmund (Mitglied Kerngruppe)

# 6 Empowerment

## Arbeitsgruppe 2

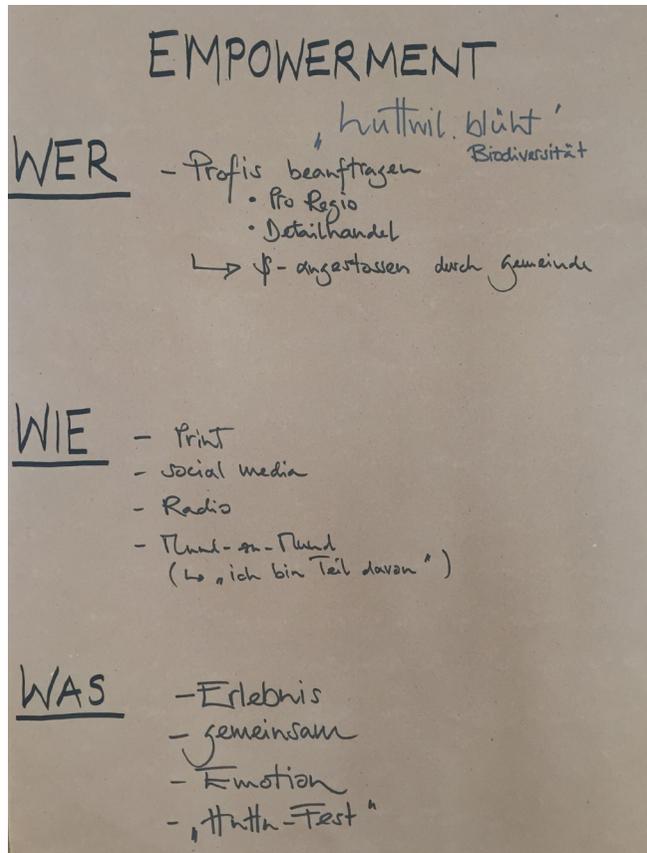


Die Arbeitsgruppe 2 möchten einen Veränderungs-Prozess anstossen mittels Erlebnissen und die Marke «Huttwil blüht» resp. «Blumenstädtli» wieder aufleben lassen. Das Vorgehen könnte als Marketing-Strategie umschrieben werden. Das Vorgehen ist dem Jahrmarkt übergeordnet und hat zum Ziel die Bewohnenden von Huttwil aktiv in das Geschehen einzubeziehen und eine gemeinsame Identität zu schaffen. Analog zu «Huttwil bewegt.»

Dazu sollen Profis beauftragt werden. Der Prozess wird von der Gemeinde finanziell angestossen.

Im Vordergrund steht ein Erlebnis, Emotion, mit der sich die Bewohner und Bewohnerinnen von Huttwil identifizieren können. Dies könnte über unterschiedliche Kanäle nach aussen getragen werden.

In der Diskussion schlägt der Gruppe viel Skepsis entgegen. «Aber geht das überhaupt?» etc.



Arbeitsgruppe 2

- Sandra Lambroia (Gemeinderätin)
- Alexander Grädel (Gemeinderat)
- Manfred Eymann (Gemeinderat)
- Manfred Loosli (Mitglied Kerngruppe)

# 6 Empowerment

## Arbeitsgruppe 3

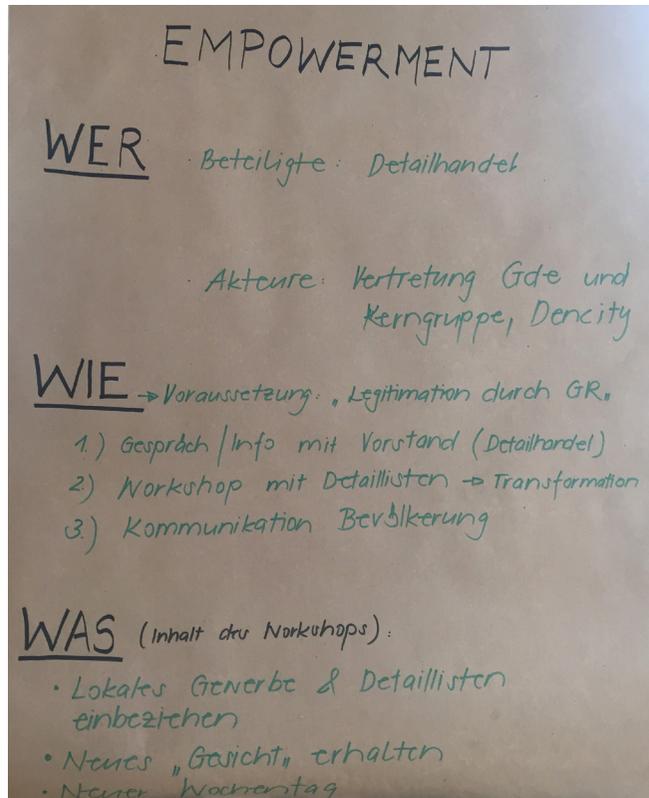


Ähnlich wie die Arbeitsgruppe 1 schlägt die Gruppe 3 vor, die Detaillisten von Anfang an in den Prozess einbeziehen und Gespräch zu suchen mit einer Vertretung der Gemeinde, der Kerngruppe und Dencity.

Voraussetzung für den Prozess ist dessen Legitimation durch den Gemeinderat.

Anschliessend kann ein Workshop mit den Detaillisten stattfinden.

Die Bevölkerung soll am Schluss über das weitere Vorgehen informiert werden.



Arbeitsgruppe 3

- Walter Rohrbach (Gemeindepräsident)
- Marcel Sommer (Vizepräsident)
- Karin Schneider (Stv. Leiterin Präsidialabteilung)
- Gabriela Jost (Mitglied Kerngruppe)
- Res Schüpbach (Mitglied Kerngruppe)
- Erich Stamm (Mitglied Kerngruppe)

# 7 Fazit

## Zusammenfassung

- Den Teilnehmenden fällt es teilweise schwer, die Fragen hinsichtlich Kommunikation zu beantworten. Das Bewusstsein für Kommunikationsschnittstellen ist eher gering.
- Differenzen zwischen Fakten und Wahrnehmung wurden im Workshop aufgedeckt.
- Die erarbeiteten Strategien zur Umsetzung einer Kommunikationstrategie sind unterschiedlich ausgefallen. Die AG 1 und 3 haben sehr ähnliche Strategien vorgestellt, AG 2 erarbeitete eher ein übergeordnetes Konzept zum Wandel des Images von Huttwil. Die beiden Strategien könnten sich gegenseitig ergänzen.

Vision für eine gute  
Kommunikation:



**Aus «aber» wird «und».**

**Geht nicht, gibts nicht.**

## Rückmeldungen der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden waren geteilter Meinung über den Erfolg des Workshops.

Es gab Stimmen die sich sehr über die Gesprächsbereitschaft der Beteiligten freuten und die der Meinung waren, dass ein Stein ins Rollen gekommen sei. Wenn man doch nur immer so offen miteinander diskutieren könnte...

12

Auch waren die Teilnehmenden überraschenderweise einer Meinung, was die Marktsituation betrifft.

Andere Teilnehmende äusserten Unmut, da keine konkreten Handlungsanleitungen hinsichtlich der Verbesserung der Kommunikation ausgesprochen wurde.

Wieder andere äusserten ihre Ungeduld und forderten konkrete Umsetzung von Projekten statt ständiger Besprechungen.



# 8 Input Kommunikation

## Fazit

Prozesse gestalten sich je nach Anspruchsgruppen und Stakeholdern respektive Inhalten ganz unterschiedlich und bedürfen unterschiedlicher Methoden. Dabei gilt eine adressatgerechte Sprache und das meistern der Herausforderung möglichst «alle» zu erreichen. *The Power of many – was mit viel Arbeit respektive «Klinkenputzen» verbunden ist.*

Zentrale Aspekte dabei sind:

- Ist Leadership spürbar? Eine lokale, glaubwürdige und engagierte Führungspersönlichkeit, die für den Prozess einsteht, ist unabdingbar.
- Findet ein kooperativer Prozess mit allen Beteiligten und Betroffenen statt? Damit kann Vertrauen für eine erfolgreiche Umsetzung geschaffen werden.
- Wird ein dem Projekt angepasstes, professionelles Vorgehen gewählt? Eine robuste, aber flexible Methodik und eine durchdachte Instrumentenwahl helfen.
- Wie wird die breitere Öffentlichkeit informiert? Eine verständliche Kommunikation des Projekts baut Ängste ab

Die Problematik und Ausgangslage von Huttwil verlangen andere Herangehensweisen als das Bauen auf der grünen Wiese. Um der Entleerung des Siedlungskerns entgegenzuwirken muss die Nutzungsverdichtung respektive «das Füllen des Donuts» zuerst gesellschaftlich ausgehandelt werden, und zwar zwischen Gemeindebehörden, Eigentümern, Nachbarn und weiteren Anspruchsgruppen.<sup>1</sup> Erst dann können formelle Instrumentarien einer künftigen

Nutzungsplanung respektive Entwicklungsstrategien ihren Beitrag zur Sicherung dieser Aushandlungsergebnisse leisten. Es ist unabdingbar, dass eine lokal verankerte, glaubwürdige und engagierte Persönlichkeit für das Projekt einsteht, den Prozess verantwortet und sich engagiert. Diese führende und integrierende Rolle kommt häufig gewählten Politikern oder grösseren Grundeigentümern zu; da sie die notwendige Glaubwürdigkeit haben. Auf der operativen Ebene lohnt es sich, zusätzliche Fachleute hinzuzuziehen oder gar einen externen Standortmanager zu mandatieren, der eine neutrale Position gegenüber allen Beteiligten einnehmen kann. Sind private Grundeigentümer in den Prozess involviert, wird diese Neutralität teilweise sogar als Erfolgsfaktor erachtet.<sup>2</sup> Ein Siedlungsentwicklungsprojekt muss als kooperativer Prozess geplant werden. Indem alle relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden, können Rekurse vermieden werden, Entscheide schneller und unbürokratischer gefällt und Lösungsmöglichkeiten einfacher ausgelotet werden. Der Einbezug der Grundeigentümerschaft ist eine Schlüsselherausforderung. Nötig ist gegenseitiges Vertrauen zwischen den Anspruchsgruppen. Dieses kann durch transparente Prozesse, eine offene Kommunikation, einfache und flexible Verfahren, Kompetenz und Professionalität sowie politischen Rückhalt geschaffen werden.<sup>3</sup> Zudem helfen ein gemeinsames Problembewusstsein und eine gemeinsame Vision, die längerfristige Identifikation mit dem Projekt zu stärken. Eine sorgfältig konzipierte, den lokalen Realitäten und planungsrechtlichen Möglichkeiten angepasste Organisa-

tion ist vonnöten, damit Gemeinde, Bevölkerung und Eigentümerschaft beim Aushandeln der Siedlungsentwicklung unter dem Aspekt der Schrumpfung kooperieren.<sup>4</sup> Sie alle engagieren sich letztlich in der Erwartung, dass ihre Mitwirkung auch zu Ergebnissen führt. Deshalb ist es wichtig, zu Beginn die Möglichkeiten und Grenzen des Innenentwicklungsprojekts und der Beteiligung sorgfältig zu klären. Gleichzeitig muss bei der Projektplanung auf ausreichende Flexibilität geachtet werden.<sup>5</sup> Denn neue Erkenntnisse, Umstände oder Unvorhersehbares können die Ausgangslage verändern. Ein professionelles Vorgehenskonzept kann derartige Veränderungen abfedern. Über die Öffentlichkeitsarbeit muss die breitere Bevölkerung phasengerecht darüber orientiert werden, was das Innenentwicklungsprojekt für sie bedeutet. Offene, klare und verständliche Information schafft Vertrauen, wohingegen ungenügende intransparente Kommunikation die Stimmbürger verunsichert und misstrauisch macht, was sich am Ende der Planung als Ausdruck von Desinteresse oder negativ in politischen Entscheiden auswirken kann.<sup>6</sup>

1 z.B. HSLU CCRO & CCTP (Hrsg.), *Qualitätsvolle Innenentwicklung von Städten und Gemeinden durch Dialog und Kooperation*, Argumentarium und Wegweiser, Zürich, 2014.19 ARE 2013, S. 23 f.

2 ARE 2013, S. 23 f.

3 ARE 2013, S. 22 ff.

4 STURM ULRIKE, *Was heisst qualitätsvolle Verdichtung*, in: PUSCH, *Praktischer Umweltschutz*, 1/2015, S. 18 ff.

5-6 ARE 2013, S. 22

# 8 Input Kommunikation

## Weiteres Vorgehen

### Erfolgreiche Kommunikation

Kommunikation ist allgegenwärtig und scheint selbstverständlich. Umso schwieriger ist es, diese sichtbar zu machen und zu reflektieren. Da sie jedoch die Grundlage für den Erfolg jeglicher Projekte bildet ist eine bewusste Kommunikation unabdingbar.

In der Praxis ist es jedoch schwierig konkrete Rezepte auszusprechen, da jede Situation wieder eine differenzierte Kommunikation erfordert. Trotzdem können im Folgenden einige Hinweise, Konzeptansätze resp. Handlungsanleitungen zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie dienen.

### Kommunikation in Huttwil

Im Verlauf der Städtliwerkstatt stellt sich immer klarer heraus, dass das Defizit betreffend Kommunikation nicht an der Oberfläche zu suchen ist. Radio neo1 beispielsweise lobt die aktive Kommunikation der Gemeinde Huttwil. Diese sei eine der wenigen Gemeinden die fortlaufend über aktuelle Ereignisse Medienmitteilungen veröffentlichen und so den Medien die Möglichkeit geben, über Huttwil zu berichten.

In Gesprächen und an bereits statt gefundenen Workshops wurden jedoch von unterschiedlichen Seiten immer wieder ähnliche Situationen geschildert:

- Der Gemeinderat arbeitet zunehmend isoliert für sich, die Bevölkerung wird vor vollendete Tatsachen gestellt.
- Informationen im Prozess fehlen. Proaktive Gespräche fehlen. Bevölkerung kann nicht an Entscheidungsprozessen teilhaben, oder erst wenn es schon zu spät ist.
- Formale Partizipation – de facto aber eigene Entscheidungen
- Eigen- und Fremdwahrnehmung Gemeinderat stimmen nicht überein
- Es herrscht eine Angstkultur. Gesetze, Reglementierungen werden vorgeschoben.

### Kommunikationsstrategie

Es zeigt sich deutlich: gute Kommunikation kann nicht einfach «technisch» gelöst werden. Zwar braucht es unbedingt einen ausgewogenen, aktiven und Zielgruppenspezifischen Informationsfluss. Dieser bildet das Fundament für einen möglichen Beteiligungsprozess und wird im Kapitel «Input Kommunikation - Information» auf Seite 15 beschrieben. Die Kommunikationsstrategie von Futerra zeigt aber auch, dass mit einer rein technischen wissenschaftlichen Argumentation die Menschen nicht bewegt werden können. Ihr Erfolgsrezept ist der Mut zur Vision und die Kommunikation mit Herzblut und ist im Kapitel «Input Kommunikation - Kommunikation mit Herzblut» auf Seite 17 zusammengefasst.

Partizipation geschieht immer auf Augenhöhe und ist dementsprechend eine Frage der Haltung. Werden andere Meinungen akzeptiert und können in den Prozess einfließen? Werden die Bürger und Bürgerinnen von Huttwil als Partner/-innen wahrgenommen oder besteht die Angst, dass ein Beteiligungsprozess in die falsche Richtung gehen könnte? Die Grundsätze der Partizipation sind im Kapitel «Input Kommunikation - Partizipation auf Augenhöhe» auf Seite 16 dargestellt.

Der Prozess eines angestrebten Wandels wird anhand des Modells «Change Management» von John Kutter auf Seite 18 beschrieben und kann dazu dienen, den angestrebten Prozess der Städtliwerkstatt umzusetzen.

# 8 Input Kommunikation

## Information

### Ohne Information keine Partizipation

Information ist das Fundament jedes Beteiligungsprozesses: für alle aktiv und passiv Beteiligten wie auch für die politischen EntscheidungsträgerInnen, die die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses optimal berücksichtigen können, wenn sie den Prozess mitverfolgen können. Auf der Grundstufe der Information bauen die intensiveren Stufen der Konsultation und der Kooperation auf. Je höher die Intensitätsstufe der Beteiligung, desto stärker können die Beteiligten in der Regel die Entscheidung beeinflussen.<sup>1</sup>

### Qualitätskriterien für Informationen:<sup>2</sup>

- **Ausgewogene Information**

Haben Sie ausgewogen informiert? Haben Sie die unterschiedlichen Aspekte zum Thema vorgestellt?

- **Aktive Information**

Haben Sie die interessierte organisierte Öffentlichkeit aktiv von sich aus informiert, z. B. per E-Mail oder per Post?

- **Zielgruppenspezifische Information**

Haben Sie die Information zielgruppenspezifisch aufbereitet? Haben Sie komplexe Sachverhalte und Probleme möglichst klar und verständlich dargestellt (so einfach wie möglich - so umfassend wie nötig)?

- **Angepasste Kommunikationsmittel**

Haben Sie die Kommunikationsmittel an Ihre Zielgruppe angepasst, auch hinsichtlich der Sprache? Haben Sie für Kontakte mit der breiten Öffentlichkeit mindestens zwei unterschiedliche Medien verwendet, wovon eines jedenfalls das Internet ist?

- **Barrierefreie Kommunikation**

Haben Sie dafür gesorgt, dass die Informationen barrierefrei zugänglich sind? (Menschen mit Behinderung, ältere Menschen, Menschen mit einer anderen Muttersprache etc.)

- **Informationsquellen**

Haben Sie weitere Informationsquellen zum Thema angegeben, beispielsweise Studien, Internet-Links, Medienberichte, Veranstaltungen oder Fachleute zu Thema? Decken Sie damit möglichst umfassend das Spektrum an Fachmeinungen ab?

- **Begründung von Entscheidungen**

Haben Sie getroffene Entscheidungen verständlich begründet?

<sup>1</sup> vgl. Praxishandbuch Partizipation, Wien 2012: S. 12

<sup>2</sup> Praxisleitfaden zu den Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung; S. 65

# 8 Input Kommunikation

## Partizipation auf Augenhöhe



### «Die grossen Fünf» der Partizipation

Die «grossen Fünf» begleiten einen Beteiligungsprozess von der Vorbereitung, über die Durchführung bis zur Umsetzung der Ergebnisse:

- » Ehrlichkeit
- » Verlässlichkeit
- » Transparenz
- » Nachvollziehbarkeit
- » ... und eine Prise Leichtigkeit



### Dialog auf gleicher Augenhöhe

Der Dialog auf gleicher Augenhöhe ist ein lohnendes – wenn auch herausforderndes – Unterfangen in hierarchischen Systemen mit klaren Entscheidungsstrukturen.

- » Zuhören und zutrauen
- » Menschen und ihre Rolle akzeptieren
- » Ausgleich zwischen Geben und Nehmen
- » BürgerInnen als PartnerInnen

### Respektieren und ernst nehmen

- Anerkennen, was ist.
- Die Menschen von der Sache trennen.
- Kommunizieren, ohne zu bewerten oder abzuwerten.
- Sich Zeit nehmen und anderen Zeit geben.
- Beiträge ernst nehmen, auch wenn sie kritisch sind, und das Bedürfnis dahinter klären.
- Rückmelden, wie die Beiträge berücksichtigt wurden, und falls einzelne Beiträge nicht in die Entscheidung einfließen konnten, nachvollziehbar begründen, warum.

### Perspektivenwechsel

Settings, in denen sich die Beteiligten persönlich kennenlernen und austauschen können, fördern den Perspektivenwechsel.

- » Mit den Augen der jeweils anderen das Thema betrachten.
- » Auf die Bedürfnisse hören – auf die eigenen und auf die der anderen.
- » Nachfragen: Warum ist Ihnen das wichtig? Was genau ist Ihnen dabei wichtig? Was brauchen Sie?

# 8 Input Kommunikation

## Kommunikation mit Herzblut

### Inspiration Futerra

Die Kommunikationsstrategie von Futerra, einer britischen auf Kommunikation für Nachhaltige Entwicklung spezialisierte PR-Agentur, könnte als Inspirationsquelle für eine eigene Kommunikationsstrategie dienen. Ihr Erfolgsrezept ist der Mut zur Vision und die Kommunikation mit Herzblut. Mit einer rein technisch wissenschaftlichen Argumentation kann man Menschen nicht bewegen. Dennoch ist die korrekte Wiedergabe der Fakten unabdingbar. Dieser Spagat gilt es zu meistern.<sup>1</sup>

- **Big picture:** Stelle Bezüge zu übergeordneten Themen her, zeige langfristiges Denken, nutze und schaffe Mythen.
- **Optimism:** Vermeide Schuldzuweisungen, denn sie führen in der Regel nicht sehr weit. Nur erreichbare Ziele können ermutigen.
- **Technically correct:** Gib die echten Fakten wieder. Schaffe Transparenz und erhalte Dir Deine Glaubwürdigkeit. Globale Probleme sind für den Einzelnen oft eine Überforderung. Es gilt, sie fassbar zu machen.
- **Only stories work:** Arbeite wenn möglich mit Geschichten, denn sie wecken Emotionen und Mitgefühl, helfen Aufmerksamkeit zu erregen und Türen zu öffnen.
- **Personal circle:** Schaffe Bezüge zum Alltag der Menschen. Übersetze grosse Ideen in das vertraute Umfeld der Menschen.

Erfolg hat eine anziehende Wirkung. Hingegen halten viele Menschen instinktiv Abstand zu Organisationen oder Themen, die ein «Verlierer-Image» aufweisen oder ideologisch stark gefärbt erscheinen. Deshalb:

- **Be cool:** Zeige den Menschen, dass Engagement sexy ist und im Trend liegt. Vermeide Besserwissertum.
- **Change is for all:** Durchbreche Stereotypen. Wähle Sprache und Bilder so, dass Deine Anliegen mehrheitsfähig und zu Allgemeingut werden können.
- **We need more heroes:** Nutze Ikonen als Vorbilder und zum Übermitteln Deiner Botschaften.

Manche setzen nachhaltiges Verhalten mit Einschränkungen gleich. Der Mensch ist zwar kein reiner Homo oeconomicus, der nur seinen eigenen Nutzen optimiert, Einschränkungen fallen jedoch immer leichter, wenn man sich dafür belohnt fühlt:

- **Belong:** Gib den Menschen zu verstehen, dass ihr Engagement kein Tropfen auf den heissen Stein ist. Dass sie vielmehr damit zu einer weltweiten Bewegung stossen und an deren Erfolg teilhaben werden.
- **Glory button:** Menschen mögen es, geliebt und gelobt zu werden. Würdige Ihren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung.

<sup>1</sup> ARE DEZA: Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung; Bern 2007, Seite 19

# 8 Input Kommunikation

## Changemanagement (nach John Kotter)

### A Den Status Quo in Frage stellen

#### 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

- Marktuntersuchungen, Wettbewerbsrealitäten erkennen
- Identifizieren und Diskutieren der potenziellen Krisen und Möglichkeiten

#### 2. Eine Führungskoalition aufbauen

- Koalition muss teamfähig sein
- Koalition muss Machtbefugnisse haben

#### 3. Vision und Strategie entwickeln

- Dem Wandel mit einer Vision die richtige Richtung geben
- Strategie entwickeln, um die Vision umzusetzen

#### 4. Die Vision des Wandels kommunizieren

- Konstante Kommunikation über verschiedenste Kanäle
- Vorbildfunktion der Führungskoalition sicherstellen

### B Implementieren

#### 5. Empowerment auf breiter Basis

- Systeme und Strukturen beseitigen, die die Vision unterlaufen oder hintergehen
- Demonstratives Verstärken unorthodoxer und neuer Ideen

#### 6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen

- Sichtbare Erfolge planen und herstellen („low-hanging fruits“ ernten)
- Sichtbare Anerkennung und Belohnung der Short-Term Wins

#### 7. Erfolge konsolidieren

- Neueinstellungen, Beförderungen oder Freisetzung von Mitarbeitern im Sinne des Wandels
- Neubeleben des Prozesses durch weitere Projekte und Themen („nicht locker lassen“), gewonnene Glaubwürdigkeit nutzen

### C Dauerhafte Verankerung des Wandels

#### 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

- Artikulieren des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen
- Weitere Investitionen in effektiveres Management, verbessertes Führungsverhalten, um das Leistungsniveau hoch zu halten

» **Jeder grundlegende Veränderungsprozess stellt eine große Herausforderung dar. Dabei gilt es, genau hinzusehen, mutige, aber wohl durchdachte Schritte zu wagen und den «Gipfel» dann beharrlich zu erklimmen. Dabei kommt es entscheidend auf die Verbindung der Hard- und Softfacts an. Es geht also vor allem um Führung und weniger um Tools und Techniken. Jede Stufe des Changemanagement nach John Kotter benötigt kommunikative Aktivitäten und muss in unterschiedlicher Weise durch internes Leadership, evtl. auch durch externe Berater unterstützt werden.**

18

# 9 Mögliche Umsetzung Change Management in Huttwil

## A Den Status Quo in Frage stellen

### > Dencity / Gemeinderat

#### 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

- Petition Grosser Rat
- Abklärung: Planungsstopp Huttwil
- Analyse Leerstand
- Kommunikation Problematik Leerstand (Workshop, Beispiele etc.)
- Besichtigung Leerstand

#### 2. Eine Führungskoalition aufbauen

- Arbeitsgruppe Standortmarketing?
- Kerngruppe? und Gemeinderat?

#### 3. Vision und Strategie entwickeln

- Vision: Huttwil blüht, Geht nicht gibts nicht, Biosphäre Entlebuch als Vorbild, Energie-Region Label, Wakker-Preis
- Entwicklungsstrategie: noch ausstehend (Stagnation, Schrumpfung)

#### 4. Die Vision des Wandels kommunizieren

- Workshop Kommunikation
- Kommunikationsstrategie

## B Implementieren

### > Gemeinderat / AGS (+Dencity)

#### 5. Empowerment auf breiter Basis

- Überarbeitung Markt / Workshop Markt - mit Detaillisten
- Pro Regio als Akteur à la Biosphäre Entlebuch.
- Energie-Region Label
- Politforen / Stammtische
- Bauberatung / Plattform für Eigentümer von leerstehenden Gebäuden / Räumen.
- Gentrifizierung anstreben

#### 6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen

- Blueme-Städtli: Bepflanzungskonzept
- Spielplatzkonzept (Lebensqualität für Familien)
- Perlenspaziergänge (Huttwil ist schön!)

#### 7. Erfolge konsolidieren

- Neueinstellungen, Beförderungen oder Freisetzung von Mitarbeitern im Sinne des Wandels
- Neubeleben des Prozesses durch weitere Projekte und Themen („nicht locker lassen“), gewonnene Glaubwürdigkeit nutzen

## C Dauerhafte Verankerung des Wandels

### > Gemeinderat / AGS

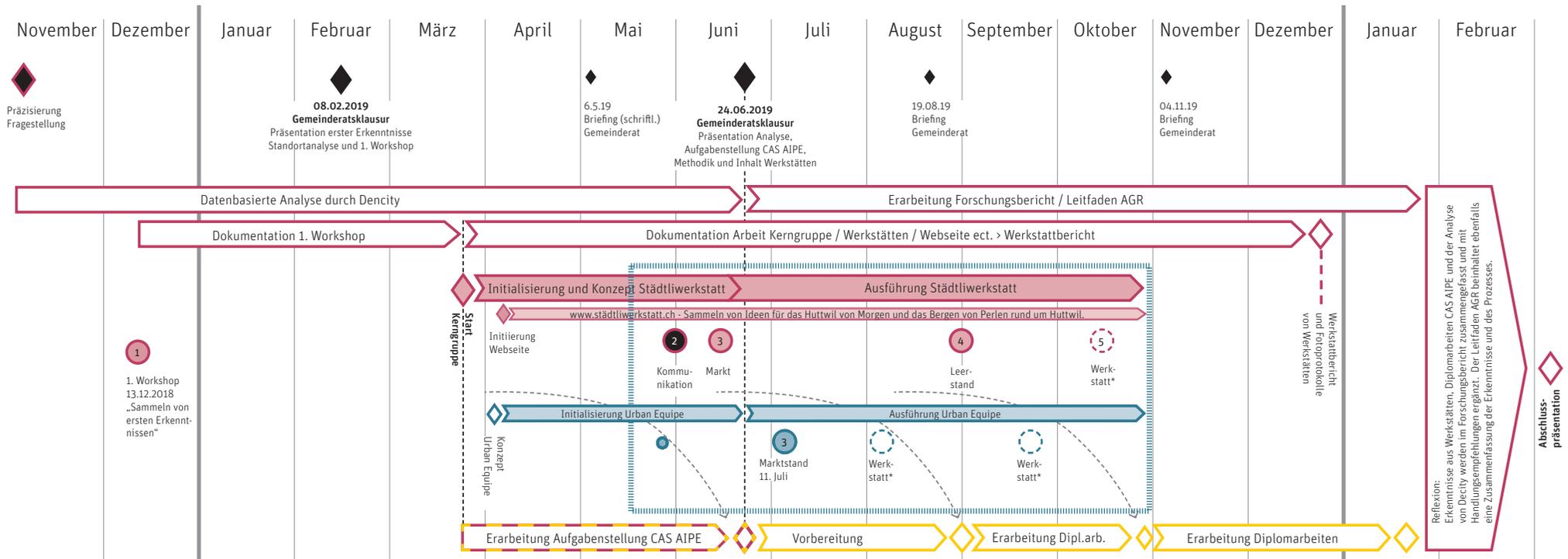
#### 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

- Artikulieren des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen
- Weitere Investitionen in effektiveres Management, verbessertes Führungsverhalten, um das Leistungsniveau hoch zu halten

19

**Es braucht «Kümmerer» sowohl für die Bewirtschaftung der Projekte als auch für die Kommunikationsprozesse.**

# 9 Mögliche Umsetzung Change Management in Huttwil



## A Den Status Quo in Frage stellen

## B Implementieren

## C Verankerung

Legende:

- Dencity
- Urban Equipe
- CAS AIPE (Areal- und Immobilienprojektentwicklung)
- - - - Option BFH AHB Architektur
- Beteiligungsprozess Huttwiler\*innen
- Gemeinderat
- Werkstatt
- ◇ Meilenstein

\* Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch offen wieviele Werkstätten durchgeführt werden.

**Berner Fachhochschule**

Institut für Siedlungsentwicklung und Infrastruktur  
Kompetenzbereich Dencity

Pestalozzistrasse 20, Postfach 1085  
3401 Burgdorf  
Telefon +41 34 426 41 76

[dencity.ahb@bfh.ch](mailto:dencity.ahb@bfh.ch)

[dencity.ch](http://dencity.ch)