

Tipps für die Arbeit im Netzwerk

Zusammenstellung der Inputs aus den Workshops der ersten Site Visit in Luzern zum Thema «Vernetzung als Erfolgsfaktor für die Anpassung an den Klimawandel» vom 4. September 2020

Ob hitzeangepasste Stadtentwicklung, Umgang mit Trockenheit oder Hochwasserschutz: Die Anpassung an den Klimawandel ist eine Herkulesaufgabe, die sich nur gemeinsam bewältigen lässt. Doch: **Wie arbeiten wir am besten zusammen?**

Dieser Frage widmete sich die erste Site Visit von BAFU und ProClim im Laboratorium Luzern mit Impulsreferaten, Workshops und einem Rundgang. Aus der ganzen Schweiz reisten Mitarbeitenden der Pilotprojekte zur Anpassung an den Klimawandel, Vertreterinnen und Vertreter von Gemeindebehörden aus der Region und weiteren Fachpersonen an (siehe Teilnehmerliste im Anhang). Die Leitung und Moderation der drei parallelen Workshops übernahmen: Katharina Conradin, seecon gmbh; Sibylle Studer, td-net und Gabriele Müller-Ferch, ProClim.

Ziel der Workshops: Sammeln und diskutieren von Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Lösungsansätze und den Mehrwert bei der Arbeit im Netzwerk. Dabei standen folgende zwei Leitfragen im Mittelpunkt:

1. «Welche Herausforderungen erleben wir in der Arbeit mit Netzwerken?»
2. «Was brauchen wir um diese Herausforderungen zu meistern und was kann ich konkret tun?»

Die zahlreichen Inputs der Teilnehmenden sind nachfolgend zusammengestellt und können bei der Arbeit im Netzwerk als Tipps hilfreich sein. Kennt man **mögliche Stolpersteine und entsprechende Strategien** damit umzugehen, kann manches einfacher gelöst oder wenigstens besser akzeptiert werden.

Wir wünschen gutes Gelingen und Lernen mit dem folgenden **kleinen Werkzeugkasten**. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Welche wichtigsten Herausforderungen erleben die Teilnehmenden in der Arbeit mit Netzwerken? Und welche Lösungsansätze, Strategien bieten sich konkret an?

1. Gemeinsames Verständnis: *Herausforderungen*

- Kennenlernen und Vertrauen als Basis ist schwierig zu erarbeiten (gilt aber als Grundlage für gemeinsames Arbeiten)
- gemeinsames Verständnis für die Anliegen ist nicht unbedingt vorhanden
- unterschiedliche Zielvorstellungen führen zu Zielkonflikten
- ungeklärte Verantwortung für die Umsetzung
- Kommunikation: verschiedene Sprachen, Begriffe, Wertvorstellungen
- Wissensstand: Verständnis ist unterschiedlich je nach Herkunft/Ausbildung → man diskutiert aneinander vorbei. Fehlendes Fachwissen und daraus resultierende Diskrepanzen

Lösungsansätze / Strategien

- bereits in der Vorarbeit/Entwicklung des Projekts mit verschiedenen Akteuren und Akteurinnen zusammenarbeiten, um **gemeinsames Basiswissen** zu entwickeln (z.B. viele Leute können sich nichts Konkretes unter Klimaanpassung vorstellen)
 - breite Miteinbeziehung verschiedener Parteien fördert später Akzeptanz
 - erkennen, wo man sich einigen kann und wo nicht
 - gemeinsamer Wissensaufbau (Schulung und Sensibilisierung)
 - gemeinsame Wertevorstellungen
 - Verständigung, was als gemeinsame Grundlage gilt → Zielrevision machen können, das geht nicht ohne Moderation oder Management
- Unterschiedliche **Perspektiven** erst mal aufzeigen, Sensibilisierung (z.B. Rollenspiele)
- Sich für andere **interessieren**, nicht nur eigene Perspektive durchsetzen wollen
- konstruktive **Streitkultur** fördern (konfliktreiche Themen anpacken anstelle vermeiden)
- **Kompromissbereitschaft** / - fähigkeit
- nicht alles lässt sich lösen – „Gelassenheit“ (Selbstreflexion, Auszeit etc.)
- **Offenheit voneinander zu lernen**: Beispielen, Ideen und Fehler
- Spezifische und klare Fragen in der Zusammenarbeit fördern: die Beteiligten gezielt abholen; klare Problemstellungen aufzeigen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Oder Vorschläge bringen und dann offen für Kritik sein.
- Gemeinsame Ziele zu Beginn definieren
- Die **Reihenfolge** ist relevant, Klimaanpassung ist von Anfang an mitzudenken. Kompromisse finden zwischen dem, was es für die Klimaanpassung braucht und den Zielen der Fachstelle. Nicht erst am Schluss noch etwas Geringfügiges für die Klimaanpassung verändern wollen.
- **klare Rollenverteilung, Entscheidungsprozesse und -kompetenzen** unterstützen die Akzeptanz der Entscheidungen
- transparente **Kommunikation** innerhalb des Netzwerks
- **Vertrauensbasis** aufbauen → Pflegen einer offenen **Arbeits- und Fehlerkultur**
- **gemeinsame Vision** und Mission

2. Grösse, Struktur und Funktionieren des Netzwerks:

Herausforderungen

- Wer wird wann weshalb und wie involviert?
- Wichtige Funktion von Schlüsselpersonen, die Disziplinen zusammenbringen
- Wer übernimmt die Rolle der Steuerung/Reflexion, wer hat die Zeit und die Ressourcen? / Verbände können oftmals diese Rolle übernehmen > bei informellen Netzwerken ist das schwieriger
- Je grösser ein Netzwerk desto mehr verschiedene Ansichten → schwierig gemeinsamen Konsens zu finden
- Projektleitungsaufgaben werden durch Grösse der Netzwerke anspruchsvoller
- Je grösser ein Netzwerk desto schwieriger sind die Entscheidungsprozesse

Lösungsansätze / Strategien

- **Moderation** (Kommunikation, soziale Fähigkeiten, Dynamik) → da Netzwerke nicht gemanaged werden können, müssen sie moderiert werden. Gestaltung des Prozesses, damit ein Zusammenführen von Wissen stattfindet.

- Koordinator wird benötigt auf Kantonsebene für Klimaanpassungsfragen – auf Gemeindeebene ist es sinnvoller, die Klimafrage **in die bestehenden Prozesse einzubinden**
→ Eine **Gesamtkoordination** scheint je nach Ebene unausweichlich
- Personen, die die **Meta-Ebene** im Auge haben, Akteursanalysen vornehmen („Wer fehlt noch?“)
- Klarer **Rahmen** setzen (nicht zu gross werden lassen)
- darf nicht zu komplex und breit werden (dauert zu lange, wird zu kompliziert)
- Einbindung von den richtigen Akteuren und Akteurinnen zum richtigen Zeitpunkt im Auge behalten (nicht alle müssen von Anfang an dabei sein oder bis zum Ende dabeibleiben)
- Betroffene zu Beteiligten machen

3. Ressourcen, Mehrwert und Kontinuität:

Herausforderungen

- Ressourcen sind knapp und unterschiedlich: Zeit, Finanzen, Personal
- Für erste Phase wird oft zu wenig Zeit eingeplant und wenige Agierende werden miteinbezogen
- Kontinuität: Netzwerke entstehen, fallen aber oft wieder auseinander
- Anzahl der Netzwerke (braucht es für jedes Thema eines?)
- Intensität, in welcher Mitglieder sich in Netzwerke einbringen ist sehr unterschiedlich (verschiedene Levels von Engagements)
- Nutzen der Netzwerke sichtbar machen
- Legitimierung des Netzwerk Aufwandes (Kosten – Nutzen)

Lösungsansätze / Strategien

- **Mut zu weniger:** Qualität vor Quantität (selber nicht in zu vielen Netzwerken agieren, besser in weniger, dafür intensiver)
- Gefahr der „Übernetzung“ – erst mal gucken, was bereits da ist und sich anschliessen, statt ständig neue Netzwerke zu bilden
- **Von Anfang an die Frage der finanziellen und personellen Ressourcen klären** (wer kann wie lange mit welchem Engagement im Netzwerk teilnehmen?)
- **Allianzen** für mehr Ressourcen bilden
- vorausschauend Ressourcen einplanen
- **Quickwins**“ (schnelle, sichtbare Resultate sorgen für Motivation)
- **Best Practice** Methode → **Win-Win Lösungen**
- Gemeinsame Impulse nutzen (Tagung, Publikation für gleichen Standpunkt/Grundlagen)
- Inputs aus netzwerkübergreifenden Anlässen in eigene Netzwerke zurücktragen
- Austausch längerfristig beibehalten, z.B. auf Plattformen (auch informeller Art wie Apéros)
- **Wissenspool** → vom „Schwarmwissen“ profitieren z.B. Interkantonale Koordination „Circle Climate“ ist im Aufbau, um Massnahmen auszutauschen

4. Einander finden:

Herausforderungen

- Wie und wo finden sich Netzwerke? (Bevölkerung, Forschung, Verwaltung, etc.)
- Alte Netzwerke → Neue Netzwerke? (von aussen oft schwierig, in Netzwerke hineinzukommen)
- Wissen, wo man nach geeigneten Partnern/Partnerinnen suchen muss (Kompetenzen, Angebot und Nachfrage)
- Verschiedene Ebenen: Gemeinde, Kanton, Bund (für Gemeinden schwierig sich einzubringen)
- Impulse/Austausch in das Netzwerk (statt „Blase“ Gleichgesinnter)

Lösungsansätze / Strategien

- Netzwerk nutzen, um sich auszutauschen, aber allenfalls akzeptieren, wenn bestimmtes Thema/Projekt auf anderer Ebene/in anderem Netzwerk besser aufgehoben ist
- Offenheit, um Blasenbildung zu vermeiden (brechen mit alten Strukturen) – schwierig, wenn man seine „Peer group“ nicht verraten will → entpolitisierter, geschützter Raum
- Plattformen, Austausch Gefässe anbieten

5. Weitere Herausforderungen spezifisch in der Thematik Klimawandel:

- Innovationen umsetzen im Rahmen bestehender Gesetze/Regelungen
- Fehlende gesetzliche Verankerung und klare Vorgaben (Bund und Kanton)
- Lähmung durch Komplexität (v.a. beim Thema Klimawandel)
- Stellenwert des Klimawandels:
 - Keine Priorität
 - Dringlichkeit (auf Gemeindeebene haben andere Probleme Vorrang)
 - trotzdem hohe Erwartungen

6. Zusammenfassende Erkenntnisse

Es besteht ein **Spannungsfeld**: Die Klimaanpassung bedarf einerseits den Einbezug verschiedenster Akteure, um gesellschaftsrelevante Lösungen zu erarbeiten. Andererseits muss die Koordination all dieser Personen mit unterschiedlichen Sprachen, Zielen und Zeitbudget machbar bleiben. Es zeigten sich unter anderem folgende **Strategien fürs Arbeiten im Netzwerk**:

- Mut zur Qualität: mit klaren Fragen auf ausgewählte (nicht alle) Akteurinnen zugehen.
- Mut zum Delegieren: teamintern die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen abstimmen und den Austausch mit AkteurInnen mit komplementärem Wissen priorisieren.
- Aber auch Mut zur Anfangsinvestition: Die Arbeit im Netzwerk wird zu Projektbeginn als besonders wichtig erachtet – bei der Bedürfnisanalyse, dem gemeinsamen Wissensaufbau, der Identifikation gemeinsamer Wertvorstellungen, aber auch von konfliktreichen Themen.

Ausserdem scheint es wichtig zwischen projektspezifischen Netzwerken und dem allgemeinen beruflichen Netzwerk zu unterscheiden. In projektspezifischen, formalisierten Netzwerken erleben die Teilnehmenden als besonders herausfordernd:

- die **Kommunikation** z.B. unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen, Problem- oder Zielverständnisse
- die **Offenheit** eines Netzwerks (dass das Netzwerk nicht zur Blase wird, der Austausch mit Externen ermöglicht wird) sowie
- die Suche bzw. der **Einbezug der richtigen Partner** (Fachwissen, Handlungsfähigkeit, Entscheidungskompetenz).

Erfolgsfaktoren sind beispielsweise „**Quickwins**“ (schnelle, sichtbare Resultate sorgen für Motivation); eine gute **Moderation** sowie verbindende Elemente wie eine **gemeinsame Vision und Mission**.

7. Fazit

Netzwerke sind absolut zentral für die Anpassung an den Klimawandel, weil die Anpassung per se ein fachgebietsübergreifender Prozess ist. Es braucht mehr Gefässe, wo Wissenschaft, Verwaltung, Praxis, Bauherren etc. wirklich zusammenkommen, damit ein Wissenstransfer und eine Vernetzung stattfinden kann. Um voneinander zu lernen benötigt es Interesse an anderen Perspektiven und eine Offenheit nicht nur gegenüber neuen Ideen und Konzepten, sondern auch gegenüber möglichen Fehlern. Ziel ist es durch die Zusammenarbeit einen Mehrwert für alle Beteiligte zu schaffen. Dafür braucht es eine Moderation und Gestaltung des Prozesses, damit ein Zusammenführen von Wissen stattfinden kann.

8. Anhang: Teilnehmerliste

| | | |
|--------------|------------|--|
| Aller | Dörte | Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA |
| Bachmann | Markus | Gemeinde Horw |
| Baumann | Thomas | Gemeinde Suhr |
| Baumgartner | Mario | LuzernPlus |
| Bieri | Raphael | LuzernPlus |
| Buchmann | Livia | Gemeinde Horw |
| Bühlmann | Erik | Grolimund + Partner AG |
| Camenzind | Armin | LuzernPlus |
| Christen | Marius | SusCon |
| Conradin | Katharina | seecon GmbH |
| Cotting | Antoine | Kanton Freiburg |
| Di Giulio | Antonietta | Universität Basel |
| Fankhauser | Theres | Stadt Zürich |
| Fry | Patricia | Wissensmanagement Umwelt GmbH |
| Gemperli | Enzo | Gemeinde Emmen |
| Gicquel | Guirec | Bundesamt für Umwelt BAFU |
| Glatthard | Thomas | Luzern Süd |
| Gwerder | Stefan | Schwyzer Wanderwege |
| Inderwildi | Oliver | ProClim |
| Kleinn | Jan | Kleinn Risk Management |
| Kühnis | Michèle | Stadt Luzern |
| Marty | Peter | Schwyzer Wanderwege |
| Müller-Ferch | Gabriele | ProClim |
| Nesa | Valentina | ETH Zürich |
| Niederer | Susanna | KlimaHandlung |
| Paulsen | Theres | td-net |
| Ragaller | Jürgen | Kanton Luzern |
| Rahuel | Bettina | Basel-Stadt |
| Ramisberger | Nives | td-net |

| | | |
|-------------|-----------|--|
| Ries Hafner | Gabriella | Stadt Zürich |
| Risi | David | Stadtgärtnerei Luzern |
| Roux | Michel | MRiX GmbH |
| Sautier | Sibylle | Stadt Luzern |
| Schmidt | Celia | seecon GmbH |
| Schneider | Manuel | Losinger Marazzi AG |
| Schnider | Lukas | Gemeinde Horw |
| Stauffacher | Julia | Gemeinde Kriens |
| Stoiber | Thomas | Kanton Zürich |
| Streich | Oliver | seecon GmbH |
| Studer | Sibylle | td-net |
| Sutter | Veronika | UGZ, Stadt Zürich |
| Theiler | Pius | Gemeinde Meggen |
| Uffer | Sabina | RZU Planungsdachverband Region Zürich und Umgebung |
| White | William | Mobimo Management AG |
| Zemp | Thomas | Gemeinde Horw |
| Zinke | Gabriella | Bundesamt für Umwelt BAFU |
| Zoller | Martina | Bundesamt für Umwelt BAFU |