

Universität Klagenfurt: Interventionen im öffentlichen Raum

ikpm Internationaler Kongress für Projektmanagement und Mediation:
19.- 21. Januar 2006

Erschienen in: Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes Band 20

Workshop:

Die Bedeutung von Projektmanagement und Mediation in einem interorganisationalen systemischen Strategieentwicklungsprozess im öffentlichen Raum – Projekt StraTabak

Workshop-Leitung: Béatrice Bühlmann, bbb Beratungen GmbH, Bern
Philippe Vallat, Bundesamt für Gesundheit, Bern

Dokumentation: Kerstin Runda

Das organisationsübergreifende Schweizer Projekt StraTabak entwickelt eine Strategie für die nationale Tabakprävention. Philippe Vallat ist Projektleiter, Béatrice Bühlmann externe Beraterin.

Einführung

„Der rote Faden ist die Chronologie dieser Strategieentwicklungsgeschichte. Wir würden Ihnen also gerne eine Geschichte erzählen. Wir werden wiederholt durch die Brille der Mediation und des Projektmanagement darauf schauen. Es gibt auffallend viele Ähnlichkeiten mit der „grossen“ Mediation von Peter Heintel.“, eröffnet Beatrice Bühlmann (bbb Beratungen GmbH) den Workshop. Zu Beginn gibt es eine Einführung von Philippe Vallat (Bundesamt für Gesundheit, BAG, das BAG wäre in Österreich das Gesundheitsministerium) in das komplexe Themenfeld. „Was heißt Tabakprävention?“, fragt er und liefert überblicksartig die wichtigsten Eckdaten. Tabakprävention umfasst sowohl die Verhaltensprävention, d.i. die Vermeidung / Verzögerung des Einstiegs ins Rauchverhalten und ebenso der Ausstieg; als auch die Verhältnisprävention, d.i. Tabaksteuererhöhungen, rauchfreie öffentliche Räume, Tabakwerbebeschränkungen, Warnhinweise und Meinungsbildung mit Hilfe von Kampagnen. In jedem Fall hat es das Tabakpräventionsansinnen immer mit dem Spannungsfeld Öffentlichkeit-Gesellschaft-Politik zu tun. Es gibt viele einzubindende Akteure mit einem solchen Ansinnen, das sind das BAG, die übrigen Bundesämter (Ministerien), die 26 Kantone, die Verwaltung des Tabakpräventionsfonds und zahlreiche regionale und nationale NGOs (Nichtstaatliche Organisationen). Die Aufgabe des Projekts StraTabak lautet: Entwicklung einer nationalen Dachstrategie für die Tabakprävention ab dem Jahr 2008, da das seit 2001 laufende Tabakpräventionsprogramm mit Ende 2007 politisch neu legitimiert werden muss; Schaffung einer durchdachten Grundlage für die Steuerung der Subventionsgelder; und Gewährleistung des optimalen Einbezugs der Stakeholder. Die Hauptmerkmale des Projekts sind die nicht vorhandene Führungsstruktur, die Freiwilligkeit des Mitmachens und in Folge weder rechtliche noch finanzielle Bindungsmöglichkeiten – er sei ein „König ohne Macht“ meint Projektleiter Vallat – und eine belastende Vorgeschichte zwischen Bund-Kantonen und NGOs. Da es sich bei diesem Projekt um eines von öffentlichem Interesse handelt, ist der Druck, der auf dem Projektteam lastet, enorm. Der gesamte Prozess und natürlich seine Ergebnisse werden von der Öffentlichkeit, der Politik, vom BAG intern, von der Präventionsszene und von Experten äußerst kritisch beobachtet.

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

Beatrice Bühlmann erläutert nun den Begriff der Strategie. Die Strategie ist einerseits das inhaltliche Ergebnis, also die strategische Ausrichtung, welche die Ziele, das Zukunftsbild, Identität und Existenzgrund für das Tabakpräventionsprogramm beinhalten soll. Andererseits ist die Strategie auch der Weg, in Form von Maßnahmenpaketen und konkreten Zielformulierungen, mit dem das inhaltliche Ergebnis erreicht werden soll. „Es stellte sich die Frage nach dem Wie.“, resümiert Bühlmann. Denn in der Vergangenheit waren derartige Projekte davon gekennzeichnet, dass Experten ihre Expertisen im BAG verfassten, was kaum breite Akzeptanz, ebenso wenig Umsetzungsenergie und auch eine bloß geringe Bündelung der Kräfte nach sich zog. Die „normale“ Form der Strategieentwicklung im Gesundheitswesen war bisher der Expertenansatz. An die Experten war die „Verantwortung“ für die Zukunft delegiert. Das führte zur entsprechenden Unverbindlichkeit in der Umsetzung. Bühlmann analysiert diese Situation und teilt den Zuhörern drei Hypothesen mit: 1) Die Verantwortung für die Zukunft lässt sich nicht delegieren (z.B. an Experten). 2) Nur eine Strategie, die als eine gemeinsame Führungsleistung entstanden ist, stellt sicher, dass sich die Bilder über Gegenwart und Zukunft in ausreichendem Maß decken. 3) Erst diese Klarheit auf eine Zukunft hin, setzt, zusammen mit dem Problemdruck, jene Kräfte frei, die für eine grundlegende Neuerung nötig sind.

Auf Grund dieser Hypothesen und ihrer langjährigen Erfahrung, ließ sich Vallat als Projektleiter schnell vom systemischen Ansatz überzeugen. Die Merkmale der systemischen Strategieentwicklung sind: gemeinschaftliche Führungsleistung, gemeinsam getragener Umgang mit Unsicherheiten, geteilte Verantwortung, notwendige Auseinandersetzung mit Gegenwart und Zukunft, sowie die teaminterne Arbeitsfähigkeit als Erfolgsvoraussetzung. Die Kooperationsfähigkeit an der Spitze hat ein tragendes Gewicht. Hier aber gab es keine gemeinsame Führungsspitze, die Partner waren zum Teil zerstritten, die teaminterne Arbeitsfähigkeit und der Kooperationswille mussten überhaupt erst hergestellt werden.

Systemische Strategieentwicklung – Projektmanagement – Mediation

Nach dieser Erklärung des systemischen Ansatzes, präsentiert Philippe Vallat das Projekt und dessen Projektorganisation. Das noch immer laufende Projekt StraTabak Projekt begann Anfang 2004 mit einer Situationsanalyse. Von Frühling bis Herbst 2004 wurde ein Vorprojekt mit Einbezug der externen Beratung durchgeführt. Im Detail hatte dabei die Beraterin die Aufgabe, die Architektur und Philosophie des Vorgehens zu entwickeln, während der Projektleiter die Projekt- und Ressourcenplanung, die Risikoanalyse und das Kommunikationskonzept ausarbeitete. Die Fragen, die in dieser Zeit nach Antworten verlangten, waren folgende: Welche Organisationen müssen vertreten sein, damit die Strategie getragen und umgesetzt wird? Wie können die Machtträger gewonnen werden, die entsprechende Zeit zu investieren? Wer entscheidet und steuert? Wie kann das verstreute Wissen zu diesem Thema integriert und gebündelt werden? Wie und wo werden interessierte Fachkreise und eine breitere Öffentlichkeit eingebunden? Wie kann eine Anbindung an die politische Ebene sichergestellt werden?

Nach Abschluss des Vorprojekts startete das eigentliche Projekt StraTabak im Winter des Jahres 2004. Die Projektorganisation gliedert sich in fünf Systeme: die Projektleitung (bestehend aus drei Personen: der strategischen Projektleitung und der operativen Projektleitung sowie einer Projektassistentin), der Steuerkreis (bestehend aus zwei Vertretern aus dem Ministerium, einem Vertreter der Kantone, dem Zentralsekretär der Gesundheitsdirektorenkonferenz – die Entscheidungsinstanz im Projekt mit der Aufgabe die verschiedenen Meilensteine freizugeben), das Strategieteam (bestehend aus einem Team von 10 Personen: Vertretern des BAG, der Kantone und der Nichtstaatlichen Organisationen - deren Aufgabe es ist, die Strategie zu entwickeln), die fachlich das Departement beratende Eidgenössische Kommission zur Tabakprävention, die den Steuerkreis berät und die sämtliche Gremien beratende externe Beratung (bbb GmbH).

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

StraTabak wird in vier Phasen gegliedert. Jede Phase muss Antworten finden auf bestimmte Fragen: *Strategische Analyse* (Phase 1), das bedeutet eine gemeinsame Problemsicht: Wie gestalten sich die relevanten Umwelten heute und was könnte die Zukunft bringen? Welche sind die wesentlichen Herausforderungen?; das *Konzept* (Phase 2) der Handlungsfelder und der eigentlichen Strategie: Welche möglichen unterschiedlichen Antworten gibt es für diese Zukunftsgestaltung? Für welchen Weg entscheiden wir uns?; der *Masterplan* (Phase 3) bezüglich der Maßnahmen, der Rollenteilung und der Strukturen: Was müssen wir in welcher Reihenfolge tun und wie müssen wir uns dafür positionieren? Wer tut was? Wie organisieren wir die Koordination und die Steuerung?; die *Ämterkonsultation* (Phase 4), d.i. der Bundesratsantrag und die erforderlichen Medienaktivitäten: Welche ist die Meinung der Ministerien? Welcher Vorschlag soll an den Bundesrat zur Genehmigung?

Nach Phase 2 und 3 ist je ein „Sounding Board“ geplant, d.h. ein Öffnen für ein größeres Publikum. Nach Phase 2, um eine Resonanz abzuholen und nach Phase 3 zusätzlich, um eine breite Umsetzungsakzeptanz zu ermöglichen. Gegenwärtig befindet sich das Projekt im Übergang von Phase 2 zu Phase 3.

An dieser Stelle führt Bühlmann die Ähnlichkeiten der Tätigkeiten zur Mediation im öffentlichen Raum aus. Das Fehlen der gemeinsamen Führungsstruktur, die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Eigenverantwortung für das Ergebnis und das Ziel einer gemeinsamen Entscheidung an Stelle von Delegation. Es bestehen strukturellen Spannungen, inhaltlich gibt es gegenseitige Abhängigkeiten und Interessenskonflikte. „Es steht viel auf dem Spiel“, so Bühlmann. Sie schließt Folgekonflikte in den Heimatorganisationen nicht aus. Der markanteste Unterschied zwischen Mediation und Projektmanagement besteht laut Bühlmann in diesem Fall im Auftrag. Der Auftrag ist es, eine Strategie, also ein Zukunftsbild zu entwickeln und Umsetzungsschritte zu planen. Trotz bestehender, zum Teil massiver Konflikte lautet der Auftrag jedoch nicht, diese zu bearbeiten, obschon dies, wo nötig, gemacht wurde und wird.

Die Geschichte des Vorhabens

Die Beratung und die Projektleitung beschlossen, mit den zukünftigen Strategieteammitgliedern Hintergrundgespräche zu führen. Was sollte damit erreicht werden? Die Gespräche sollten dazu dienen, eine Beziehung aufzubauen, zu klären worum es geht, eine Übersicht über den Ablauf zu gewinnen und Sicherheit über primäre Spielregeln zu geben. Des Weiteren sollte ein Commitment zum Vorgehen, zur Art der Erarbeitung (systemischer Ansatz) formuliert werden. Die Zusage zu den verschiedenen Bearbeitungsebenen (Sache und Prozess) wurde eingeholt und damit auch der Auftrag für die Reflexion und die Bearbeitung der dort auftauchenden Konflikte. Sehr wichtig war die Zusage zum organisatorischen Aufwand. Darüber hinaus sollte auch ein Ort für Erwartungen, Hoffnungen und Ängste geschaffen werden.

Diese Vorgehensweise war von Erfolg gekrönt, erzählt Bühlmann, denn „alle eingeladenen Stakeholder haben das O.K. gegeben und alle warteten auf den Start“. Einziger Wermutstropfen: die Eigeninitiative führte kurzfristig zu einer zeitlichen Asymmetrie bezüglich der offiziellen Freigabe zum Projektstart, was sich jedoch bald harmonisierte. Phase 1 konnte beginnen. Die Grundfragen lauteten: Worauf muss die Strategie eine Antwort finden? Wie könnte eine mögliche Zukunft aussehen? Welche sind die relevantesten Herausforderungen? Die ersten Fragen lauteten: Was sind überhaupt die Dimensionen, die beobachtet werden sollen? Wie kommen wir zu einer Expertise dieses komplexen Themas. Die organisatorische Lösung für diese Problemstellungen war es, je ein Hearing mit den entsprechenden Experten zu veranstalten. Mit Hilfe der anschließenden Reflexion: „Was ist für uns wichtig?“ und „Was sind die Herausforderungen/Challenges in der entsprechenden Teildimension?“, zogen die Akteure ein Fazit, auf dessen Basis weitergearbeitet werden konnte.

Die Hearing-Form war anregend und holte rasch viel Wissen in den Kreis, zog jedoch auch Schwierigkeiten nach sich. Bühlmann hebt dabei zwei Aspekte hervor: den gruppenspezifischen und den strukturellen. Einerseits galt es, mit Experten zu diskutieren, andererseits galt es, ein

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

Produkt herzustellen. Die Verantwortung für dieses Produkt wurde in der Anfangsphase stark an die Projektleitung und die externe Beratung delegiert. Es nahm einige Zeit in Anspruch, bis die Strategieteammitglieder die Verantwortung für die Strategieerarbeitung an sich nahmen. Das strukturelle Problem lag darin, in der Analyse zu bleiben und Herausforderungen zu benennen, anstatt sofort an Lösungen zu denken.

Der Aufbau der Strategieentwicklung ist so angelegt, dass in der Analysephase über die Gegenwart und die Zukunft nachgedacht werden kann, ohne dass bereits eine Entscheidung getroffen werden muss. Das heißt, unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen sind nicht bedrohlich, sondern haben nebeneinander Platz. Es entsteht eher ein AHA-Effekt betreffend der unterschiedlichen Wahrnehmungen. Dieser Aufbau an sich führt zu einem gemeinsamen und gemeinsam getragenen Bild.

Betrachtet man diese Phase durch die Mediationsbrille, so ergeben sich folgende Parallelitäten: die Themen werden herausgearbeitet und die Interessen werden hinter den Positionen sichtbar. Konkret ging es darum, eine Übersicht über die Themen zu schaffen, unterschiedliche Wahrnehmungen als fruchtbare Ressourcen zu erkennen und diese differenzierten Sichtweisen zu akzeptieren.

Projekte produzieren immer auch Unvorhergesehenes. So berichtet Philippe Vallat, dass von der Auftraggeberin gefordert wurde, die veranschlagte Projektdauer zu kürzen. Es entstand eine Spannung zwischen dem Projekt und der Linie, welche die Linienerfordernisse höher gewichtete als das Projekt.

Beatrice Bühlmann, als externe Beraterin, hatte jedoch Anspruch an Bedingungen, die einen Projekterfolg überhaupt ermöglichen: „Die Schritte sind konzeptuell so aufeinander aufgebaut, dass man nicht einfach einen Teil ausschneiden kann – und – Entschleunigung, wie sie in einem solchen Prozess gefragt ist, kann man nicht beschleunigen.“, sagt Bühlmann. Bei solch massiver Kürzung hätte man auf den systemischen Ansatz verzichten müssen. Sie selber hätte das Mandat zurückgeben.

Auf Grund glücklicher Umstände wurde die ursprüngliche Planung aber dann doch beibehalten. Die Analysephase konnte somit durchgeführt werden. Es entstand zunehmend eine bereitwillige Übernahme von Verantwortung durch das Strategieteam, wie auch das so wichtige Wir-Gefühl.

Man war vom eingeschlagenen Weg überzeugt und bekannte sich auch öffentlich dazu. Die Freude über das Gelingen der Analysephase war motivierend und konnte nach fünf sehr konstruktiven Workshops abgeschlossen werden. Das notwendige Expertenwissen konnte im Projekt verankert, die wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft definiert, und ganz allgemein konnte das Arbeitsklima im Team erheblich verbessert werden. Der Weg für Phase 2 war gut vorbereitet, rein objektiv, gemäß dem Projektstatusbericht schien alles in bester Ordnung zu sein.

In Phase 2 (das StraTabak Konzept) galt es, Antwortmöglichkeiten für die in Phase 1 gemeinsam entwickelten Fragen zu finden. Phase 2 begann mit Workshop 6 und zugleich mit einer Situation, die das gesamte Projekt beinahe zum Kippen gebracht hätte. Die Analysephase war ganz plötzlich aus dem Bewusstsein und der Erinnerung der Akteure „verschwunden“. Sie und die bisherige Expertise wurden abgewertet. Der Ruf nach mehr Expertise wurde laut. Das gemeinsame Projekt wurde plötzlich als „BAG-only-Projekt“ deklariert. Um die Strategieteammitglieder zu ermutigen, im nächsten Workshop ihre Befindlichkeit und Ängste auszutauschen, führten die Beraterin und der Projektleiter mit den einzelnen TeilnehmerInnen Gespräche, um sie nach ihren Wahrnehmungen und Hypothesen zu diesem Zustand zu befragen. Das ermutigte dann tatsächlich im Anschluss zu einem Austausch innerhalb des Strategieteams. Mit der Brille der Mediation betrachtet, wurde damit Folgendem Rechnung getragen: Emotionen Ernst zu nehmen, Ängste besprechbar zu machen, Interessen ans Licht zu bringen, Delegation nicht anzunehmen, sondern die Verantwortung zurückzuspielen. Es kristallisierte sich folgendes heraus: es bestand eine Angst vor der Übernahme von Entscheidungsverantwortung, Angst vor Spannungen mit der Heimatorganisation

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

(Loyalitätskonflikte) und Ängste vor dem erwarteten Druck der Experten. Philippe Vallat erläutert diese Situation aus der Sicht des Projektmanagements: der „Statusbericht“ hat grünes Licht gegeben, alle Termine und der Kostenaufwand entsprachen der Planung voll und ganz. Jedoch, der emotionale Aufwand konnte nicht abgebildet werden, und so blieben die Turbulenzen zu Beginn von Phase 2 vom formalen Berichtsmantel unsichtbar verhüllt.

Nach diesem aufregenden Beginn konnte auch Phase 2 erfolgreich abgeschlossen werden. Es wurden drei Hauptstoßrichtungen formuliert, die sich jeweils durch ihren Fokus unterscheiden: A) Industrie und Produkt (Image der Industrie, chemische Zusammensetzung der Zigarette); B) Markt und Konsum (Schranke zwischen Konsument und Produkt setzen); C) Individuum und Verhalten.

Im Moment gerade, das heißt vor dem Öffentlichwerden, geschieht wieder eine Labilisierung des Netzwerkes. „Alle MediatorInnen kennen dies gut aus den Mediationsprozessen, wenn es darum geht, mit den Ergebnissen ‚nach Hause‘ zu gehen.“, schmunzelt Bühlmann. Nur sind die „Delegierten“ keine Delegierten im klassischen Sinne. Die Ergebnisse, die sie ihren Heimatorganisationen mitbringen, sind nämlich verbindlich.

Schließlich geben Bühlmann und Vallat noch einen Ausblick auf die kommende Phase 3 des StraTabak Projekts, die Erstellung des Masterplans, und prognostizieren: „Es wird um Macht, Geld und Existenzen gehen. Parallel zum Strategievorhaben StraTabak haben die Nichtstaatlichen Organisationen schon einmal den Versuch unternommen, das strukturelle Problem zu lösen, dieses ist gescheitert. Die Herausforderung wird es sein, die mentale Grundlage so zu festigen und erlebbar zu machen, dass die alten destruktiven Muster außer Kraft gesetzt werden können.“ Bühlmann malt sich eine ähnliche Wirkung wie bei einem Mediationsprozess aus. Sie hofft, dass folgende Prinzipien Wirkung gezeigt haben: das Arbeiten miteinander an einer Strategie für eine Zukunft, wo Kooperation gefragt ist; das Kennen der jeweiligen Interessen; die Akzeptanz von Unterschieden (auch unterschiedlichen Möglichkeiten); ein anderer, respektvoller und angstfreier Umgang mit Wahrnehmungen und Emotionen; ein gemeinsames, erstrebenswertes Ziel. „So bin ich zuversichtlich für ein gutes Gelingen.“, sagt sie.

Reflexion

Um in der Komplexität dieses Projektes die Übersicht zu behalten, haben Bühlmann und Vallat sogenannte Reflexionschienen im Projektprozess eingebaut:

- zusammen mit dem Strategieteam
- Projektleitung und Beratung (Reflexion über den Prozess und den Inhalt des Prozesses)
- Projektleitung und Beratung (Reflexion der Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Beratung)
- des Weiteren holt sich die Beraterin selbst ihre Reflexion in einer Supervision
- und schließlich soll ein Workshop mit der Führungsspitze des Ministeriums zum organisationalen Lernen beitragen.

Besonderheiten im Prozess

Abschließend erläutert Vallat noch den Nutzen von Projektmanagement (Struktur und Prozesssteuerung) und Mediation (Umgang mit interorganisationalen Konflikten) im Dienste der systemischen Strategieentwicklung. Bühlmann weist auf die besondere Bedeutung einer soliden Führungsstruktur hin, bzw. auf die Schwierigkeit, wenn diese fehlt. Sie erklärt, dass es, um mentale Muster zu verändern, viel Zeit und Aufwand dafür braucht. Bühlmann: „Ich hoffe sehr, dass durch den Prozess eine gute Kooperation entstehen kann, auch für die Umsetzung. Es muss für die Fortsetzung ein Ort der Konfliktlösung installiert werden und ein Ort der Koordination an Steuerung.“ Bühlmann weist darauf hin, dass die Merkmale der „grossen“ Mediation (Peter Heintel) viele Ähnlichkeiten mit dem Projekt StraTabak aufweisen, dies sind:

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

- * das Verhältnis direkter/indirekter Kommunikation, das stets neu balanciert werden muss,
- * vorprogrammierte Einmischung von außen an den Systemgrenzen,
- * zusätzliche Konflikte durch den notwendigen Organisationsaufbau.

Diskussion

Thomas Moser, Bundesamt für Kultur/Bern, möchte erfahren, warum für die „Teilproblematik“ Tabakprävention ein derart aufwändiges Projekt läuft, während seiner Meinung nach großen Themen, wie die Schweizer Staats-/ Verwaltungsreform, diese Sorgfalt nicht zu Teil wird?

Philippe Vallat; Bundesamt für Gesundheit/Bern, antwortet, dass die Tabakprävention trotz ihrer scheinbaren Minderwertigkeit im Vergleich zu globaleren Themen ein ernstzunehmendes Handlungsfeld ist. Der Aufwand soll Schule machen. „Ich verkaufe das Projekt auch als Investitionsprojekt.“, so Vallat. Mit der zusätzlich durchgeführten Evaluation soll gezeigt werden, dass sich diese Vorgehensweise lohnt, im Kleinen wie im Großen.

Beatrice Bühlmann stimmt zu und erhofft sich höhere Teamfähigkeit in der Regierung, die es ermöglicht, gemeinsame Zukunftsbilder zu entwickeln. Damit könnten Gelder wesentlich eingespart werden.

Peter Mikiss, Mediator und Projektmanager, deutet die von Bühlmann vorgestellte Mediationsmethode als gängige Praxis, nämlich die sogenannte Pendelmediation. Er ist der Meinung, dass Mediation nicht nur Methode, sondern auch eine Haltung sei.

Beatrice Bühlmann, Beraterin und Mediatorin/Bern, sagt dazu: „Mediation als Haltung, da sprechen sie mir aus dem Herzen. Für mich ist das wichtiger als die Werkzeuge. Zum Richtig oder Falsch bezüglich der Einzelgespräche: ich habe diese Methode der Mediation bisher nicht angewendet. Es geht letztlich nicht darum, was Richtig sondern darum, was hilfreich ist.“

Peter Fercher, Kärntner Landesregierung, stellt die Frage, inwiefern das StraTabak Projekt seiner Rolle als „proaktiver Mediation“ gerecht werden kann, wenn dieser Begriff meint, dass die staatliche Verwaltung zuerst das Problembewusstsein schaffen muss, welches dann in einem entsprechenden politischen Willen mündet, der wiederum dafür verantwortlich ist, dem Problem in Form eines Projekts zu begegnen?

Beatrice Bühlmann, Beraterin und Mediatorin/Bern, erklärt, dass es „kein Auftrag war, eine Mediation zu machen, denn der Auftrag ist es, eine Strategieentwicklung im Gesundheitswesen durchzuführen.“

Peter Fercher, Kärntner Landesregierung, sagt weiter, dass seiner Meinung nach die Politik kein organisierbarer Prozess sei. Unklare Zielvorgaben machen es der Verwaltung zudem schwer, politische Bewusstseinsbildung in proaktiver Art voranzutreiben. Politik hat viel mehr mit Lobbying zu tun, politische Programme sind nicht mediativ strukturier- oder moderierbar.

Dazu Philippe Vallat: „Für die Tabakprävention und für die Umsetzung des jetzigen Tabakpräventionsprogrammes haben wir eine politische Legitimität – für die Erarbeitung des Nachfolgeprogrammes haben wir keinen politischen Auftrag – das machen wir proaktiv, weil es einen Nachfolger braucht.“ Hier eine Mediation beziehungsweise Konfliktbearbeitung zwischen den Partnern „anzuordnen“, kann nicht die Aufgabe des staatlichen Partners sein. „Bei der Vorbereitung für diesen Kongress habe ich erst gemerkt, wie viele mediative Elemente darin enthalten sind.“, erzählt Vallat.

Sabine Petsch, Mediatorin/Kärnten, beschäftigt ihr Interesse für den Gruppenwiderstand nach der Analysephase und möchte gerne wissen, wie Bühlmann der Dynamik der Selbstorganisation begegnet ist?

Interventionen im öffentlichen Raum ikpm

Beatrice Bühlmann, Beraterin und Mediatorin /Bern erinnert sich: „Durch die Analysephase ist es ja möglich gewesen, nur auf der Sachebene zu bleiben, aber plötzlich ist jetzt die Person mit ihren Emotionen und Ängsten sichtbar geworden. Plötzlich wurden die mächtigen Umwelten spürbar.“

Ina Paul-Horn, Universität Klagenfurt, merkt an, dass das „Nichtwissen eine große Rolle für die Qualität von diesem Projekt spielt.“, und fragt: „Wie kann man sich Nichtwissen leisten?“ Wie kann man sich in unsicheren Situationen erlauben, auch zuzugeben, dass man etwas noch nicht weiß, wie es funktioniert und auch die Möglichkeit hat, nach Unterstützung zu suchen, damit ein kreatives Neues auch entstehen kann?

Beatrice Bühlmann sagt, dass sie die Zukunft und das Ergebnis der Strategie nicht kenne. Daher sei es umso wichtiger, hohe Prozesssicherheit zur Verfügung zu stellen. Diese ermöglicht ein Sich-Einlassen trotz hoher Ergebnisunsicherheit.

Philippe Vallat erzählt, dass die Szene eine Expertenkultur ist und sagt weiter: „ich bin kein Gesundheitsexperte – das macht die Akzeptanz im Projekt schwierig.“

Ralph Grossmann, Universität Klagenfurt, hypothetisiert, dass das Fehlen einer internen Führungsstruktur sehr leicht dazu verleitet, die Verantwortung an den Projektleiter und die externe Beratung abgeben zu wollen. Denn „wenn es eine solche Führungsstruktur nicht gibt, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass dann bei der Umsetzung die Partiale Kämpfe ‚jeder für sich – und nur Gott gegen alle‘ sozusagen erneut aufbricht und dann letztlich wiederum vom Programmleiter zusammengehalten werden muss, weil es keine Instanz gibt, zum Beispiel ein oder zwei Sprecher des Projekts, die sich stellvertretend um das Arbeitsergebnis kümmert.“, vermutet er.

Bühlmann bedankt sich für diese Hypothese. Sie gibt zu bedenken, dass im Moment diese Möglichkeit nicht in Frage kommt, da keiner das Vertrauen aller genießt, dass für die Zukunft aber selbstverständlich eine solche interne Steuerung installiert wird.

Markus Knill, Kommunikationsberater, fragt abschließend: „Ich bin Kommunikationsberater, Schwerpunkt Bildrhetorik. Bilder der Zukunft setzen Kräfte frei. Die Tabakindustrie hat auch ganz schöne Bilder. Jetzt ist es ein Zweikampf der Bilder – wie geht ihr damit um?“

Beatrice Bühlmann scherzt: „So gib du doch die Antwort,“ und wendet sich ans Publikum, „das wäre dann ein gutes Beispiel dafür, wie wir uns die Expertise in das Projekt holen.“