



Angelika Kindt

Change-Management



Kommunal- und Schul-Verlag

Karriere in der Verwaltung

Kindt

Change-Management

Karriere in der Verwaltung

Herausgeber der Reihe

Thomas Miltkau

Brandenburgische Kommunalakademie Potsdam

Roswitha Pfeiffer

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management
München

Prof. Dr. Josef Konrad Rogosch

Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung Altenholz

Dr. Ludger Schraper

Ministerium für Schule und Weiterbildung Nordrhein-
Westfalen
Düsseldorf

Dr. Claudia Stöckle

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg

Change-Management

von
Angelika Kindt

Dipl.-Politologin



Kommunal- und Schul-Verlag · Wiesbaden

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses eBook ist zitierfähig. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass die Seitenangaben der Druckausgabe des Titels in den Text integriert wurden. Sie finden diese in eckigen Klammern dort, wo die jeweilige Druckseite beginnt. Die Position kann in Einzelfällen inmitten eines Wortes liegen, wenn der Seitenumbruch in der gedruckten Ausgabe ebenfalls genau an dieser Stelle liegt. Es handelt sich dabei nicht um einen Fehler.

© Copyright 2014 by Kommunal- und Schul-Verlag GmbH & Co. KG · Wiesbaden
Alle Rechte vorbehalten
Satz: Jung Crossmedia Publishing GmbH · Lahnau
Umschlagfoto: djama-fotolia.com
ISBN 978-3-8293-1153-3

Dieses Werk ist auch als Printausgabe für 29,80 € erhältlich.

eBook-Herstellung und Auslieferung:
readbox publishing, Dortmund
www.readbox.net

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Teil 1 - Interviews

- 1.1 Dr. Amir Barekzai, Projektleiter, Afghanistan
- 1.2 Michael B., Logistik-Manager in einem Mischkonzern
- 1.3 Burkhard Höhle, Akademieleiter Kommunal-Akademie Rheinland-Pfalz und Büroleiter Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz, Mainz
- 1.4 Stefan J., Büroleiter einer Kommune in Rheinland-Pfalz
- 1.5 Manfred Litschko, Personalleiter beim Regierungspräsidium Darmstadt
- 1.6 Udo Kirk, Automobil Industrie, FIAT SGA
- 1.7 Klaus Schwoppe, Inhaber und Creative Director von nutcracker Online-Video-Kommunikation
- 1.8 Ilona Volk, Bürgermeisterin der Stadt Schifferstadt

Teil 2 - Wie kann ein Change-Management-Prozess gelingen?

Aus den Erfahrungen Anderer lernen

- 2.1 „Blaupausen gibt es nicht“. Die Herausforderungen in einem Veränderungsprozess sind sehr unterschiedlich
- 2.2 „Veränderung kommt immer von außen“: Veränderungsbedarf analysieren – was muss verändert werden und warum?
- 2.3 „Ich habe gelernt, gut loslassen zu können“: Bereitschaft zu Veränderung und Flexibilität
 - 2.3.1 Flexibilität

- 2.3.2 Loslassen
- 2.4 „Wo soll die Reise hingehen?“ Ziele und Werte definieren und verständlich vermitteln
 - 2.4.1 Ziele definieren
 - 2.4.2 Kriterien
 - 2.4.3 Werte und Leitbilder
- 2.5 „Ein Veränderungsprozess muss in den Köpfen wachsen und braucht seine Zeit“: Den zeitlichen Ablauf richtig planen
 - 2.5.1 Ruhe bewahren
 - 2.5.2 Fallstricke
- 2.6 „Welche Botschaft kommt vom ‚Kapitän?‘ Die Rolle der Führungskraft in einem Change-Management-Prozess
 - 2.6.1 Vorbildfunktion
 - 2.6.1.1 Übernahme von Verantwortung
 - 2.6.1.2 Kommunikation
 - 2.6.1.3 Moderation
 - 2.6.1.4 Neben Zielen auch Rahmenbedingungen vorgeben
 - 2.6.2 Rolle
 - 2.6.3 Führungsstil
 - 2.6.4 Delegation
- 2.7 „Wir machen Betroffene zu Beteiligten, damit sie lernen, wie es geht und dann selber machen können“: Mitarbeiter von Anfang an einbinden, Stärken und Schwächen kennen und die richtigen Aufgaben zuteilen
 - 2.7.1 Klarheit
 - 2.7.2 Ständiger Austausch
 - 2.7.3 Empathie
 - 2.7.4 Mitarbeiter werden zu Beteiligten
- 2.8 „Wie kann ich Mitarbeiter dazu bringen, das zu tun, was ansteht?“:
Die Kunst sich und andere zu motivieren
 - 2.8.1 Mitarbeiter ernst nehmen

- 2.8.2 Ein gutes Klima schaffen
- 2.8.3 Sprache
 - 2.8.3.1 Kommunikationskiller
- 2.8.4 Delegation
- 2.9 „Manchmal können elf nicht herausragende Fußballer als Mannschaft besser sein als elf Individualisten“: Teambuilding
 - 2.9.1 Grundlagen
 - 2.9.2 Was können Grundregeln für ein Team sein?
 - 2.9.2.1 Wille zum Konsens
 - 2.9.2.2 Konfliktbewältigung im Team
 - 2.9.2.3 Teamentwicklung/Teambildung
 - 2.9.2.4 Professionelle Zusammenarbeit
 - 2.9.2.5 Freude an der Arbeit
- 2.10 „Ich habe auch unpopuläre Entscheidungen treffen müssen“: Mut zur Entscheidung
- 2.11 „In der prozessorientierten Arbeit ist Vertrauen die Basis“: Vertrauen gewinnen und aufbauen
- 2.12 Techniken aus dem Projektmanagement: Arbeitsgruppen, Personalgespräche
 - 2.12.1 Moderation
 - 2.12.2 Mitarbeitergespräch
- 2.13 „Mit dem Herzen dabei sein und dahinter stehen“: Empathie für die Mitarbeiter
 - 2.13.1 Gleiche Augenhöhe
 - 2.13.2 Fürsorge
- 2.14 „Du musst sauber und glaubwürdig bleiben“: Überzeugen mit Authentizität, Sinnhaftigkeit und Werten
- 2.15 „Es gibt immer jemand, dem man weh tut“: Schwierige Entscheidungen treffen
- 2.16 „Wenn man schnell eine Entscheidung haben will, dann ist Vernetzung der beste Weg“: Kontakte und Beziehungen nutzen
- 2.17 „Konflikten nicht aus dem Weg gehen, Konflikte offen ansprechen und auflösen“: Umgang mit

Widerstand

2. 17.1 Ursachen für die Entstehung von Widerstand

2.17.2 Formen des Widerstands

2.17.3 Widerstand erkennen

2.17.4 Widerstand und Kommunikation

2.17.5 Widerstand auflösen

2.18 „Die meisten Mitarbeiter wünschen sich keine Veränderungen ...“: Change-Prozesse aus Sicht der Mitarbeiter – Ängste, Emotionen, Trauerprozess

2.18.1 Welche Ängste können entstehen?

2.18.2 Trauer und Abschiednehmen

2.18.3 Durchleben von Trauerphasen

2.19 „Es geht nicht weiter“: Krisen, es läuft nicht wie geplant

2.19.1 Was ist eine Krise?

2.19.2 Krisen in Veränderungsprozessen

2.19.3 Krisenmanagement, Krisenbewältigung

2.19.3.1 Krise in der Vorbereitungsphase

2.19.3.2 Krise, wenn das Projekt stockt

2.20 „Selbstmotivation ist total wichtig“:

Selbstmanagement und Selbstmotivation

2.20.1 Wie kann ich mich selbst motivieren und selbst managen?

2.20.1.1 Wie sieht Selbstmotivation aus?

2.20.1.2 Wie sieht Selbstmanagement aus?

2.21 Controlling – wurden die Teilziele erreicht?

2.22 Und zum Schluss wird gefeiert

Teil 3 – Schlüsselfaktoren eines gelingenden Change-Management-Prozesses

3.1 Kommunikation

3.1.1 Versuch einer Definition

3.1.2 Kommunikation im Change-Management-Prozess

3.1.3 Kommunikation und Führung

- 3.1.4 Innerbetriebliche Kommunikation
- 3.1.5 Kennzeichen einer gelungenen Kommunikation
- 3.2 Konfliktbewältigung
 - 3.2.1 Wie entstehen Konflikte?
 - 3.2.2 Konfliktarten
 - 3.2.3 Konfliktverläufe, Konfliktbearbeitung
 - 3.2.4 Konfliktmanagement oder wie können Konflikte gelöst werden?
- 3.3 Zusammenfassung
 - 3.3.1 Persönlichkeit
 - 3.3.2 Blick nach vorne
 - 3.3.3 Führung
 - 3.3.4 Mitarbeiter
 - 3.3.5 Anstöße von außen
 - 3.3.6 Kommunikation

Literatur

Stichwortverzeichnis

Über die Autorin

Danksagung

Zitate zur Verwendung im Buch

Was immer Du tun kannst oder erträumst zu können, beginne es. Kühnheit besitzt Genie, Macht, und magische Kraft! Beginne es jetzt!

Johann Wolfgang v. Goethe

„That’s why many fail; because they don’t get started. They don’t go. They don’t overcome inertia. They don’t begin.“

W. Clement Stone

Gandhi sagte, wir müssen die Veränderung sein, die wir sehen wollen.

Hinweis

Der Leserlichkeit wegen ist das Buch nur in einer persönlichen Form geschrieben. Zudem werden einfachheitshalber nur die männlichen Bezeichnungen verwendet; selbstverständlich sind auch die weiblichen Vertreterinnen gemeint.

Die Interviews wurden im Sommer/Herbst 2013 durchgeführt. Die Personen waren mit der Veröffentlichung einverstanden.

[1] **Einleitung**

Wir sind einem ständigen Wandel unterzogen, ob wir wollen oder nicht. Das gilt gleichermaßen für den privaten Bereich wie auch für Organisationen. Schnell können sich neue Strukturen ergeben, geänderte gesetzliche Grundlagen ziehen organisatorische Neuordnung nach sich. Veränderung, weil Rahmenbedingungen andere geworden sind: Der Chef ist neu, andere Vorgaben werden gemacht. Im privaten Raum wird ein Kindergartenkind zum Schulkind, alte Eltern müssen häufiger besucht werden – Veränderungen immer und ständig!

Wir stehen alle im Leben an Wendepunkten. Überzeugungen können sich verschieben, Prioritäten sich verlagern. Gesellschaftliche Werte haben sich verändert, Führung wird neu und anders definiert, also Wandel allerorts

...

Das Buch wird keine neuartigen Tools liefern, es wird die beschriebenen „Rezepte“ aus den Gesprächen ableiten. Für dieses Buch wurde eine neue Darstellungsmethode gewählt, um sich der komplexen Thematik anzunähern: Menschen und Führungskräfte, die Wandlungsprozesse gemeistert, die also Change Management erfolgreich angewendet haben, berichten im Interview über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Es werden die Personen in den Mittelpunkt gestellt, die als „Macher/innen“ wissen, worum es geht oder als Mitarbeiter/in beteiligt sind und über ihre Erfahrungen berichten.

Ich konnte Menschen, die in unterschiedlichen beruflichen Umfeldern agieren, befragen. Männer und Frauen, die mitten im Leben stehen, die wissen, wovon sie reden, wenn es um Change-Management geht. Diese Interviewpartner und -partnerinnen legen keine wohlfeilen theoretischen

Definitionen vor, sondern haben sehr individuell und unterschiedlich auf die Frage: „Was ist für Sie Change-Management?“ geantwortet.

Ihre Antworten beinhalten Berufs- und Lebenserfahrung.

Mir war es wichtig, keinen festgelegten Fragebogen vorzulegen, sondern über Leitfragen meine Interviewpartner/innen in ein Gespräch zu bringen und Raum zum Nachdenken zu geben. Das gab die Möglichkeit, über die sehr differenzierten, unterschiedlichen und vor allem persönlichen Erfahrungen zu berichten. Daher habe ich für die Interviews keine Standardfragen entwickelt, die dann hätten von einer passenden Software ausgewertet werden können. Vielmehr habe ich die sog. narrative, erzählende Form gewählt. Mir war es ein Anliegen, die einzelnen Interviewpartner/innen offen berichten zu lassen, um auf diesem Weg mehr darüber erfahren, wie meine Informant/innen Prozesse angedacht und gestaltet haben, wie sie einen Änderungsprozess für sich wahrgenommen haben. Das Buch wird so eine Fülle von persönlichen Erfahrungen aus der Praxis widerspiegeln.

Mein Ziel war es, sehr unterschiedliche Menschen zu befragen. Die Auswahl der Interviewpartner/innen ermöglicht es, im Buch breit gefächerte Sichtweisen darzustellen. Welche berufliche Rolle nehmen sie ein, wo sind sie in der Hierarchie angesiedelt? Um welche Art Führungstätigkeit geht es?

In den Interviews wird deutlich, wie unterschiedlich die Sichtweisen und Herangehensweisen sind, von denen aus das Thema betrachtet und bearbeitet werden kann. Die Praxiserfahrungen, die von den einzelnen Interviewpartnern beschrieben werden, zeigen, dass sehr unterschiedliche „Werkzeuge“ oder Abläufe jeweils zum Einsatz gekommen sind. In [2] den individuellen Geschichten wird deutlich, welche Fähigkeiten im Bereich Menschenführung für ein gelingendes Change-Management wichtig sind.

Interessant ist, dass alle Beteiligten auch ihre eigene berufliche Weiterentwicklung als Change-Prozess erlebt haben. Was also macht es mit Menschen, die beruflich in eine andere Rolle schlüpfen oder diese auch völlig neu ausgestalten müssen?

Einige der Kernfragen der Interviews – die sich jede und jeder an einem strukturierten und bewussten Veränderungsprozess Interessierte (wie erwähnt, auch im privaten Bereich) regelmäßig stellen sollte – waren:

Welcher Wandel, welche Veränderungen haben sich in meinem Leben vollzogen, bzw. wie unterscheidet sich mein Denken heute von dem meiner Ausbildung und Jugend?

Wie häufig habe ich meine berufliche Rolle gewechselt? Wie ist es mir damit ergangen?

Welche Chancen können in Veränderungen stecken? Sowohl für mich und für meine Organisation?

Wie soll meine Organisation in fünf Jahren aussehen?

Was mir gut gefallen hat, war ein Satz aus einem Interview: *„Veränderungen ja, aber mit gesundem Menschenverstand.“* Was so simpel klingen mag, ist eine wichtige Aussage. Wenn Change-Prozesse zu einer Art „Modeerscheinung“ verkommen, wird Veränderung in den Organisationen von Mitarbeiter/innen und Betroffenen nicht mehr ernst genommen. Ich habe mir selber in einem Change-Management-Prozess als Beraterin diesen Vorwurf anhören müssen: „Schon wieder wird „auf Teufel komm raus“ etwas verändert, dabei sind die gerade geänderten Strukturen noch gar nicht bis unten angekommen.“

Häufig bewegen sich Change-Management-Prozesse an der Oberfläche, ein Kulturwandel findet häufig nicht statt. Zu einem erfolgreichen Prozess gehört aber ein Kulturwandel: Neben den externen Veränderungen in Organisationen müssen die Menschen sich auch inneren

Veränderungen unterziehen, um den kontinuierlichen Wandel nachvollziehbar und lebbar zu machen.

Zitat aus einem Interview: *„Ein Change-Management-Prozess kann nur dann funktionieren, wenn die Führungskraft entsprechend führen kann. Das nenne ich auch Führungskultur.“*

Dem Thema „Führung“ wird daher im Buch viel Raum gegeben. Welche Rolle nimmt die Führungskraft innerhalb des Change-Management-Prozesses ein? Wie definiert die Führungskraft seine/ihre Rolle?

Führungskräfte müssen oft sehr schnell erkennen, wann oder wo ein Wandel notwendig ist. Sie sollten sich fragen: Ist diese Veränderung für mich eine Chance oder eine Bedrohung?

Eine Interviewpartnerin brachte die Rolle der Führungskraft so auf den Punkt: Erfolg im CM-Prozess heißt hinter einer Sache stehen, Kommunikation, Präsenz zeigen aber auch eine Haltung einnehmen.

[3] Im zweiten Teil des Buches werden aus den Berichten der Interviewpartner die Faktoren, Methoden, Haltungen, Hilfsmittel und Werkzeuge herausgearbeitet, die notwendig sind, damit ein Change-Management-Prozess gelingen kann. Aussagen aus den Interviews (in der Überschrift jeweils in Anführungszeichen gesetzt) dienen als Aufhänger, um die jeweilige Problematik näher zu betrachten und lösungsorientiert aufzubereiten. Die Gestaltung der Startphase, Wissen über Projekt- und Zeitmanagement, Sitzungsleitung, Moderation von Gruppen sind Stichworte für Hilfsmittel, die gebraucht werden, um im Change-Prozess gut voran zu kommen.

Anhand der unterschiedlichen Beschreibungen von Veränderungsprozessen, wie sie aus den Gesprächen hervorgehen, gibt es die Möglichkeit, diese dargestellten Prozesse beispielhaft durcharbeiten zu können. Es werden Werkzeuge benannt, die sich als praxisnah bewährt haben.

Aufgrund der vielfältigen Antworten auf die Interviewfragen gibt das vorliegende Buch viele Anregungen für die Praxis.

Im dritten Teil des Buches werden die Themen Kommunikation und Konfliktbewältigung intensiver behandelt. Kommunikation ist der Mittelpunkt eines jeden Veränderungsprozesses. In meiner Beratungspraxis war es immer wieder erstaunlich zu erleben, wie wenig ernst beispielsweise Transparenz oder Information genommen werden. Werden Konflikte innerhalb des Prozesses nicht angesprochen, dann ist das ziemlich gefährlich. Es ist meistens unangenehm, sich mit Konflikten auseinander zu setzen, wenn diese aber still mitgeschleppt werden, entlädt sich dieses Konfliktpotential oft an Punkten, die einen zeitgerechten Ablauf des Veränderungsprozesses empfindlich stören. Die Besonderheit bei Konflikten ist, diese anzusprechen, ohne dabei anklagend oder verletzt zu agieren. Weil das nicht einfach ist, wird es dann lieber erst gar nicht gemacht.

Das Buch soll dazu beitragen, dass sich auch Personen oder Führungskräfte an Veränderungsprozesse wagen, die noch nicht über jahrelanges Know-how verfügen. Aber auch, dass beim Umgang mit Menschen, unabhängig von der Hierarchie, immer die Wertschätzung im Vordergrund stehen soll. Selbst dann, wenn es um Konflikte geht.

Dazu passt das Zitat: „Eine Freundschaft, die auf dem Geschäft gründet, ist besser als ein Geschäft, das auf Freundschaft gründet“ (*John D. Rockefeller*).

Eine Frage, die ich in den Interviews gestellt habe, war, ob es Unterschiede gibt, wie Change-Management-Prozesse in öffentlichen Verwaltungen und in der freien Wirtschaft jeweils aufgelegt und umgesetzt werden. In welchem der beiden Bereiche ist es „einfacher“, einen Change-Management-Prozess durchzuführen bzw. umzusetzen?

Das Buch erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch. Wichtig ist mir die praktische Anwendbarkeit der in den Interviews gewonnenen und im theoretischen Teil

ausgearbeiteten Erkenntnisse. Deshalb soll auch eine „Plantage der Fremdwörter“ (B. Höhle) vermieden werden. Schließlich soll das Buch für anstehende Veränderungsprozesse – „Chance Management“ – Hilfestellung geben und Mut machen, einfach zu beginnen.

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...“
(Hermann Hesse).

[4][5] **Teil 1 - Interviews**

[6] **1.1 Dr. Amir Barekzai, Projektleiter, Afghanistan**

Dr. Amir Barekzai, promovierter Agrarwissenschaftler, ist gebürtiger Afghane und besitzt seit 30 Jahren die deutsche Staatsangehörigkeit. Er hat beruflich mehrere CM Prozesse begleitet, sowohl in Deutschland als auch in Afghanistan. Im Laufe seines Lebens hat er auch mehrere persönliche Veränderungsprozesse durchlebt.

Herr Dr. Barekzai, was ist für Sie Change-Management?

Ich steckte selber fast immer in einem Change-Prozess. Geboren in Afghanistan lebte ich bis zu meinem 12. Lebensjahr in Imam Zahib und bin bis zur 6. Klasse dort in die Schule gegangen. Danach bin ich, bedingt durch den Verlust des Vaters, von der Provinz nach Kabul in die Hauptstadt gezogen, wo es immense kulturelle Unterschiede gab. Auch der Verlust von engen Familienangehörigen ist eine Veränderung, die man erst einmal meistern muss.

Der Weg aus der Provinz nach Kabul dauerte damals vier Tage. Und dann war die Frage: Wie komme ich als Zwölfjähriger in Kabul zurecht? Eine Erfahrung, die nicht jeder Zwölfjährige macht. Und wenn er sie macht, wird er meist nicht damit klarkommen. Wenn doch, dann wird er gerüstet sein für weitere Veränderungen.

Ich ging dann in ein Gymnasium, das damals mit den Deutschen zusammen arbeitete. Wir hatten mehrere deutsche Lehrer und an die neun Fächer wurden in Deutsch unterrichtet. Ich selber sprach Dari und Pashtu.

Die Schule hat mir gut gefallen, ich habe erlebt: Die Deutschen fördern und fordern mich mehr als die

afghanischen Lehrer, die ich auch mit der Zeit nicht mehr besonders mochte. Auch das alles ist Change-Management! Dass man sagt: Hier erfahre ich eine veränderte Situation, also verändere ich mich auch und betrachte dies als Chance.

Zum Beispiel die Chancen für ein Stipendium zu nutzen. Es hat sich mir eine Chance geboten und ich habe zugriffen. Ich wurde einer von den guten Schülern und habe ein Stipendium bekommen, um in Deutschland studieren zu können. Ich habe Abitur gemacht und bin mit 19 Jahren nach Deutschland gegangen. Ich kam aber nicht gleich nach Gießen, wo ich jetzt wohne.

Wir waren ungefähr 40 Stipendiaten von der Carl-Duisberg-Gesellschaft. Ich war zuerst im Saarland in einem relativ kleinen Dorf namens Weißkirchen, dann in Esslingen. Das war von der Bundesrepublik mit Absicht so geplant gewesen, damit die Afghanen keinen Kulturschock erleiden. Nach vier Monaten kam ich dann nach Gießen, wo ich studierte. Dort bin ich auch geblieben und es folgten Diplomarbeit, Doktorarbeit und die Gründung einer Familie.

Nach meinem abgeschlossenen Studium an der Universität Gießen und Promotion in Agrarwissenschaft habe ich fünf Jahre als wissenschaftlicher Assistent gearbeitet. Erst wollte ich habilitieren. Dann aber dachte ich, nach 17 eigenen Veröffentlichungen Beweis genug für meine wissenschaftliche Eigenständigkeit und Fähigkeit erbracht zu haben. Es kam eine Wendezeit, Familie, vieles kam zusammen und meine wissenschaftliche Karriere hatte dann keinen Platz mehr.

[7] Ich habe vier Kinder und habe mich erst einmal zu Hause um die Kinder gekümmert. Ich hatte das schon mal nach der Promotion gemacht. Zu der Zeit machte meine Frau ihr Referendariat und das passte dann so. Wegen meiner Kinder konnte ich kein Auslandsjahr machen, eine wichtige Station für eine akademische Laufbahn. Es kam allerdings auch etwas Pech dazu. Die zugesagte Stelle als

akademischer Rat wurde nicht mehr finanziert. Weit von Gießen wegzugehen kam auch nicht infrage, weil ich ja die Familie und meine Frau dann auch eine feste Stelle hatte.

Dies sind alles Veränderungen, die einen manchmal überraschen. Wenn man die Fähigkeit zu Change-Management hat, meistert man alles, sonst bleibt man auf der Strecke!

Erzählen Sie bitte etwas über Ihre beruflichen Change-Management-Erfahrungen

Ich arbeitete nach meiner Uni-Zeit in einer Umweltorganisation. Anschließend habe ich in Bad Nauheim angefangen. Ich habe dort den Agenda-Prozess geleitet und die Bürgerbeteiligung organisiert. Ziel war, dass die Bürger sich für ihre Stadt interessieren, dass sie Gestaltungsmöglichkeiten finden und etwas für ihre Stadt leisten und sich daraus ein Wir-Gefühl entwickelt. Wir haben verschiedene Themen aufgegriffen, um interessierte Bürger zu gewinnen. In vielen Sitzungen wurden die Themen dann jeweils weiter entwickelt.

Beispielsweise die Frage: Was kann aus Bad Nauheim werden, eine Gesundheitsstadt oder eine Schlafstadt für Frankfurt? Soll es beispielsweise eine Gesundheitsstadt werden? Dann müssten die Leute Gedanken und Visionen dazu entwickeln. Oder wie soll sich die Innenstadt entwickeln? Oder die Frage nach dem Wirtschaftsstandort Bad Nauheim.

Meine Aufgabe war es, den Gruppen mit ihren Themen zu helfen, z. B. Sitzungen mit Moderation durchzuführen, diese entweder selber zu moderieren oder die Moderatoren für die einzelnen Gruppen einzusetzen und alles zu koordinieren. Ich habe letztlich alles organisiert. Diese vielen unterschiedlichen, neuen Ideen fließen bis heute in die Kommunalpolitik der Stadt Bad Nauheim ein. Ich hatte beispielsweise angeregt, eine Bürgerstiftung zu gründen, die bis heute Bestand hat.

Nach diesen circa fünf Jahren bin ich dann als deutscher Entwicklungshelfer nach Afghanistan gegangen. Das war schon immer mein großer Wunsch. Ich habe gewartet, bis meine Kinder groß waren. Ohne meine Kinder wäre ich längst vorher ins Ausland gegangen. So bin ich 2007 über den Deutschen Entwicklungsdienst (DED) nach Afghanistan gegangen. Vorher musste ich in Bonn mehrere Prüfungen ablegen, Assessment Center usw. Mein erster Einsatz als Berater in Afghanistan war zufälliger- und glücklicherweise an dem Ort, an dem ich aufgewachsen bin und zwölf Jahre gelebt hatte.

Meine Aufgabe war alles, was mit der Entwicklung eines Distriktes zu tun hat. Ich arbeitete sowohl mit dem Bürgermeister als auch mit dem Distriktmanager zusammen. Mit ihnen zusammen wurden Ideen entwickelt, um den Distrikt und die Stadt voranzubringen. Es ging um die Entwicklung einer ganzen Stadt mit Verwaltung und allem, was dazu gehört. Ich war der Berater von außen und Ansprechpartner aller anderen deutschen Organisationen, die dort Projekte implementieren wollten. Irgendjemand musste ja da sein, der das alles in die Wege leitete und die Aufsicht hatte, und das war ich. Ich war dort von 2007 bis 2009.

[8] Ich hatte alle Fäden in der Hand, einmal was die afghanischen Interessen betraf und zum anderen, was andere Organisationen, die von außen kamen, betraf. Wir haben entsprechende Projekte, beispielsweise einen Schulanbau, angeleiert. Zufälligerweise war das die Schule, in die ich selbst gegangen bin. Die Schule hatte damals 300 Schüler, jetzt sind es 5 000 Schüler, es ist aber noch der gleiche Gebäudekomplex. Ich habe dann versucht, Organisationen, die Geld geben, zu finden. Dazu musste ich natürlich erst einmal alle Unterlagen beschaffen, die erforderlich waren. Das Auswärtige Amt hat dann die Zusage zum Erweiterungsbau gegeben. Jetzt steht dort eine Schule mit 24 Klassen neben dem alten Gebäude.

Dann habe ich ein Frauenprojekt angestoßen, was für das Land sehr ungewöhnlich ist. Nichtsdestoweniger ist es sehr nachahmenswert. Ich wurde bereits in andere Provinzen eingeladen, weil dort auch ein Frauenmarkt, wie wir ihn initiiert haben, implementiert werden soll.

Bevor das Projekt losging, mussten wir zuerst dem Gouverneur und dem Bürgermeister die Idee schmackhaft machen. Der Ansatz des Projektes „Frauenmarkt“ war, die Frauen ein Stück wirtschaftlich unabhängig zu machen, indem sie auf dem Markt ihre eigenen Sachen zum Verkauf anbieten sollten.

Ich weiß, ohne Emanzipation kann man nichts durchsetzen. Wenn Frauen selber Geld verdienen, werden sie auch geachtet, dann wird ihnen auch in der Familie eine andere Rolle zugeschrieben. Das ist ganz wichtig.

Ich habe gedacht: Die Frauen sind da, sie wollen auch mitmachen. Und so habe ich dann mit den Frauen Meetings gemacht, wo 100 verschleierte Frauen saßen. Dann wurde besprochen, wie es werden sollte. Fast so wie bei dem Agenda-Prozess in Bad Nauheim. Wichtig war, dass die Frauen die annehmen und dann sagen können, „wir haben das auf die Beine gestellt.“ Die Männer haben dann auch gesehen, dass durch die Frauen ein Stück von der Stadt wieder aufgebaut wurde. Das war gleichzeitig Park und Bazar. Es ist ein abgeschlossenes Terrain, kein Mann kann von außen herein kommen und etwas verkaufen und die Frauen verkaufen unterschiedliche Sachen. Die Frauen haben letztendlich selber die Sache in die Hand genommen. Der Markt findet drei Tage die Woche statt und die Stadt hatte die Örtlichkeit garantiert. Es wurden von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GT) 250 000 Dollar investiert, um diesen Markt zu installieren.

Bei einem anderen Projekt ging es um die Trinkwasserversorgung, bei dem die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) die Kosten übernommen hat. Alle Projekte laufen bis heute erfolgreich.

Ich musste dann weg, weil die Situation sehr gefährlich wurde. In Kabul sagte man mir, dass ich nicht zurück kann. Es war diese Sache passiert, dass die Amerikaner nachts in das Haus des Bürgermeisters mit 80 Soldaten und Flugzeugen eingedrungen waren und fünf der Bediensteten umgebracht haben. Der DED hat danach ganz klar gesagt, ich muss woanders hin, es ist politisch zu gefährlich.

Ich bekam daraufhin neue Aufgaben und musste Projekte koordinieren, die in mehreren Provinzen im Osten, der Mitte und im Halb-Westen waren. Von 2009 bis 2011 koordinierte ich Arbeiten in den Landwirtschaftsministerien von Faizabad, Takhar und Mazar-e-Sharif. Ich habe versucht, die Provinzen in den Fragen Agrar- und Landwirtschaft nach [9] vorne zu bringen. Ich war Berater für die Landwirtschaftsministerien und musste das mit Kabul koordinieren.

2011 wurde aus drei staatlichen Entwicklungsorganisationen die „Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit“ - GIZ - gegründet. Es gab eine Fusion und in Afghanistan musste die Entwicklungshilfe mit einer Stimme sprechen. Dadurch haben die Leute den Status als Entwicklungshelfer verloren. Meine bisherigen Beratungstätigkeiten waren nicht mehr möglich. Vor dieser Fusion schickte der DED die Leute und sagte, arbeitet mit dem Ministerium zusammen, versucht als Berater, dass alles besser wird. Das gibt es nicht mehr bei der GIZ.

Ich bin dann zu einer Consultingfirma gegangen, die auch in Afghanistan tätig ist. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit arbeitet über die GIZ oder KfW und hinzukommen Consultingfirmen, die weltweit darauf spezialisiert sind, Projekte durchzuführen, denen gibt man auch eine Chance. Es wird also nicht eingleisig nur mit eigenen Organisationen gearbeitet. Und so kann man dann auch sehen, wie eine privatrechtliche Organisation arbeitet. Bestimmte Prozente an Projekten vom Entwicklungsministerium werden an diese Firmen vergeben, die weltweit tätig sind. Es sind mehrere Organisationen, sie

bewerben sich mit ihren Kompetenzen, mit ihrer Methode, mit der sie arbeiten und dann mit den Personen. Da waren dann auch eigene Teamleader vorgeschlagen und vorgestellt, mit deren Erfahrungen und Kompetenzen, sowie den Referenzen. Das ist dann ausschlaggebend für das Bundesministerium um zu sagen, diese Consultingfirma macht ein gutes Angebot und hat gute Leute.

Das neue Programm beschäftigt sich seit 2011 damit, wie man Potentiale entwickelt, Weiterbildung und Qualifizierung für Leute in einem Ministerium in Afghanistan implementiert, die 35 Jahre keine Trainings und keine Entwicklung mehr gehabt haben. Die Aufgabe lautet, die Leute aus den Ministerien fit für die Jetztzeit zu machen, sie auf den neuesten Stand bringen.

Es gibt einen Vertrag zwischen Afghanistan und Deutschland. Afghanistan hat sich von Deutschland gewünscht, die Ministerien von Nordafghanistan zu entwickeln. Deutschland hat dann gesagt, gut, wir machen das, wir nehmen erst einmal fünf Provinzen, da sind wir verantwortlich und da entwickeln wir die Ministerien. Das sind circa 27 Ministerien in jeder Provinz. Es geht nicht mehr um Landwirtschaft, sondern generell um den Aufbau der Verwaltung, von Justiz bis public health. Vier Provinzen macht die GIZ und eine Provinz macht der Consulter. Das war die Provinz Baghlan, da bin ich der Leiter.

Ich bin sozusagen mit nichts, außer mit zwei Leuten von der Firma, dorthin gegangen. Wir haben in Baghlan bei der Security-Firma der Bundesrepublik Deutschland gewohnt. Dort begann ich dann, Leute zu rekrutieren und Liegenschaften für Wohnen und für Büros zu suchen. Ich hatte 20 000 Dollar in der Tasche und begann gleich damit, wenn ich die Häuser hatte, die Handwerker einzusetzen, zu restaurieren und einzurichten. Gleichzeitig liefen die Vorstellungsgespräche, wir haben afghanistanweit ausgeschrieben. Wir machen diese Kapazitätsentwicklungsausbildung nicht selber, wir haben