

Kollegialität

Unsere politischen Vorgesetzten arbeiten als Kollegialbehörden: Sie vertreten die gefassten Beschlüsse nach aussen mit einer einzigen Stimme. Wie sieht das bei uns in der Verwaltung aus, bei den leitenden Funktionen? Letztlich sprach mich ein Mitglied unseres Stadtparlaments an, wegen eines interdisziplinären Projekts der Stadtverwaltung, das im Stadtraum sichtbar ist, und das nicht gut genug laufe. Auf Anfrage hätten zwei leitende Mitarbeiter aus den beiden beteiligten Dienststellen eine Antwort gegeben. Der Erste habe gesagt: «Wenn der andere nicht zuhören kann...» Der Zweite habe gesagt: «Wenn der andere nicht koordinieren kann...» Was geben wir da als Verwaltung für ein Bild nach aussen ab?

Sicher nicht das Bild einer Verwaltung, die kollegial zusammenarbeitet, deren Mitarbeitende wohlwollend miteinander umgehen, die sich gegenseitig unterstützen, und wo eine gesunde Fehlerkultur herrscht. Mit den oben zitierten Aussagen erhält man auch nicht das Bild einer Verwaltung, in der man sich zuhört und in der man Aufgaben koordiniert. Und wie steht es



innerhalb der Verwaltung? Wie oft beklagen wir uns über Mitarbeitende in anderen Abteilungen? Dass sie ihre Aufgaben nicht im Griff hätten? Beginnen wir doch damit, uns über Dritte nur so zu äussern, wie wir es ihnen auch direkt sagen würden! Vielleicht sogar wohlwollend, unterstützend. Oder noch besser: Beginnen wir doch vermehrt, das direkte Gespräch zu suchen! In aller Regel war das Verhalten, das Tun oder das Unterlassen meines Arbeitskollegen gemäss meiner Erfahrung nicht so, wie es ein Dritter weitererzählte; in aller Regel hatte es einen guten Grund; und in aller Regel war es nicht böse Absicht jemand anderem gegenüber. Kollegial zusammenarbeiten macht mehr Freude als unkollegial zusammenarbeiten! Der Schlüssel dazu kann nur bei uns selber liegen. Das Verhalten der anderen können wir nicht ändern. Aber unser eigenes Verhalten können wir ändern. Und das wird positiv abfärben!

*Dr. Manfred Linke
Stadtschreiber St. Gallen
secrétaire municipal de Saint-Gall*

Collégialité

Nos directeurs politiques travaillent en tant qu'autorité collégiale: vers l'extérieur, ils défendent d'une seule voix les décisions prises. Comment cela se passe-t-il chez nous dans l'Administration, de la part des personnes qui exercent des fonctions dirigeantes? L'autre jour, un membre de notre Conseil général m'a abordé à propos d'un projet interdisciplinaire de l'administration communale, visible dans l'espace de la ville mais ne fonctionnant pas assez bien. A sa demande, il avait reçu une réponse des chefs de service des deux services concernés. Le premier avait dit: «Si l'autre ne sait pas écouter...» Le deuxième avait répondu: «Si l'autre ne sait pas coordonner...» Quelle est dès lors l'image que nous diffusons en tant qu'Administration? Certainement pas celle d'une administration qui fonctionne de manière collégiale, dans laquelle les collaborateurs communiquent de façon bienveillante, où ils se soutiennent mutuellement et où existe une culture saine face à l'erreur humaine. Par des affirmations comme celles-ci, on obtient pas non plus l'image d'une Administration au sein de laquelle on s'écoute et où on coordonne les différentes tâches. Quel est le quotidien du personnel de l'Administration? A combien de reprises critiquons-nous les collaborateurs d'autres services? Combien de fois leur reprochons-nous de ne pas savoir gérer leurs tâches? Et si on commençait vraiment à parler des autres de la manière dont on s'adresserait à eux directement! Pourquoi pas de façon bienveillante et constructive? Ou mieux encore: commençons par chercher le dialogue direct plus souvent! En règle générale, le comportement, les agissements ou les omissions d'un collègue de travail n'étaient, selon mon expérience, pas du tout tels que rapportés par une tierce personne; il y avait toujours une raison valable à telle ou telle attitude, et jamais il ne s'agissait de mauvaise foi ou de mauvaise volonté à l'égard de quelqu'un d'autre. Collaborer de manière collégiale apporte bien plus de plaisir que la collaboration non-collégiale! La clé de la réussite est à trouver en nous-même. Nous ne pouvons pas modifier le comportement des autres, mais le nôtre si. Et si nous changeons de comportement, cela aura des répercussions positives!

Erfolgsrezept: Die Beteiligung

Stadtentwicklung ist ein komplexer Prozess. Sitzen alle Betroffenen früh am gleichen Tisch, entsteht ein Beziehungsnetz zwischen Behörden, Bewohnern, Investoren und Bauherren. Auf dieses «soziale Kapital» kann gesetzt werden.

Im Rahmen der Stadtplanungsrevision von 2003 wurde im Generellen Gestaltungsplan des Stadtteils Chur West ein Hochhausgebiet ausgeschieden. Mit den beiden «Twin Towers City West» wurden im Jahr 2010 die ersten Hochhäuser erstellt. Weitere Hochhausprojekte verschiedener Investoren machten in der Folge eine Standortbestimmung erforderlich. Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, erliess der Stadtrat im Jahr 2012 für den Hochhausbereich Chur West eine Planungszone.

Konzept muss überzeugen

Die Entwicklung eines Quartiers wie jenes von Chur West ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, umso mehr, als der Perimeter bereits mit Nutzungen belegt ist. Dies erfordert ein überzeugendes Gesamtkonzept und die Bereitschaft aller Beteiligten, flexibel und weitsichtig zu handeln. Aus diesem Grund entschied der Stadtrat, die Entwicklung von Chur West in einem kooperativen und partizipativen Klima anzugehen und den Weg eines öffentlichen Beteiligungsverfahrens zu beschreiten.

Man könnte argumentieren, dass bereits genügend Instrumente existieren, um Bürgerinnen und Bürger am Prozess des Entscheidens zu beteiligen. Weshalb also noch Bürgerdialoge, Beteiligungsverfahren und andere «Events»? Die Vergangenheit hat im Zusammenhang mit grossen Infrastruktur- und Bauvorhaben gezeigt, dass die Bürgerinnen und Bürger es oftmals als ungenügend empfinden, erst am Ende des Verfahrens beigezogen zu werden. Es reicht ihnen nicht, entweder im Rahmen einer Gemeindeversammlung letzte Einwände erheben oder an der Urne dafür oder dagegen stimmen zu können.

World Café als Gesprächsraum

Mit einer Informationsveranstaltung, zu der über 200 Anwohnende, Grundeigentümer und Investoren eingeladen waren, wurde das Beteiligungsverfahren im Juni 2013 lanciert. Unter Beizug des externen Moderators Daniel Osterwalder fand drei Monate später die erste Grossgruppenveranstaltung mit 140 Teilnehmenden statt. Als Format wurde das «World Café» gewählt, eine Methode, die auf sehr einfache Art und Weise viele

Betroffene und Beteiligte miteinander ins Gespräch bringt. Die direkt auf den Tischdecken festgehaltenen Erkenntnisse wurden durch eine Visualisiererin zusammengefasst, ins Bild gesetzt und vom Prozessteam ausgewertet.

Aus elf mach fünf, mach eins

Aus dem Mitwirkungsprozess gingen Vorschläge für elf Arbeitsgruppen hervor, die thematisch zusammengefasst und auf fünf Fachgruppen reduziert wurden. Diese Fachgruppen erhielten den Auftrag, Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten. Parallel zu den Arbeitsgruppen wurde innerhalb der Stadtverwaltung das Anforderungsprofil an die städtische Infrastruktur und den öffentlichen Raum definiert. Gleichzeitig erarbeitete die städtische Liegenschaftenverwaltung eine konzeptionelle Vorstellung, wie mit dem Grundbesitz innerhalb der Planungszone umgegangen und unter welchen Bedingungen bestehende Baurechte verlängert werden sollen.

Die betroffenen Grundeigentümer und Investoren innerhalb der Planungszone Chur West wurden durch den Stadtrat über die Resultate des Beteiligungsverfahrens informiert mit der Bitte, der Stadtentwicklung ihren aktuellen Stand der Projektierung (Vorprojekt, Studie) bekannt zu geben. Zurzeit wird ein Are-

alplan erarbeitet, der die räumliche Abgrenzung von Teilräumen (Quartierpläne) inklusive möglicher inhaltlicher Zielformulierungen beinhalten wird.

Die Abhängigkeiten erkannt

Der durchgeführte Beteiligungsprozess hat in einem frühen Zeitpunkt zu einer unmittelbaren Auseinandersetzung mit dem Entwicklungsgebiet geführt, was in einer hohen Betroffenheit und Identifikation der Beteiligten mit den Ergebnissen mündete. Insbesondere künftige Investoren und Bauherren haben im Laufe des Prozesses ihre Abhängigkeit zu anderen Akteuren im Gebiet erkannt und diese Überlegungen in ihre eigene Parzellenentwicklung aufgenommen. Das innerhalb des Prozesses entstandene «soziale Kapital», insbesondere in Form eines Beziehungsnetzes zwischen der öffentlichen Hand, den Privaten und den Investoren, bildet eine wichtige Basis für die weitere Zusammenarbeit und die Konkretisierung des Gebietes. Das gewählte Vorgehen erlaubt es, frühzeitig zu erkennen, wo Differenzen und Widerstände zu welchen Ideen und Ansätzen bestehen, um diesen im weiteren Prozess frühzeitig begegnen zu können.

*Markus Frauenfelder,
Stadtschreiber von Chur*



Seit 2003 können in Chur West Hochhäuser gebaut werden.

Bild: Walter Schmid

Secret de la réussite: la participation

Le développement urbain est un processus complexe. Mais si tous les acteurs concernés s'assoient à la même table, un réseau de relations peut s'établir. C'est sur ce «capital social» qu'il faut miser.

Dans le cadre de la révision de la planification urbaine de 2003, une zone de grands immeubles a été définie dans le plan d'aménagement général du quartier City West de Coire. Les deux tours jumelles de City West, édifiées en 2010, ont été les premières constructions de ce projet. D'autres projets de différents investisseurs ont par la suite rendu nécessaire la localisation d'un site. Pour satisfaire aux exigences élevées de ce dossier, le Conseil municipal a décrété en 2012 une zone réservée sur le site de Coire City West.

Un projet convaincant

Le développement d'un quartier comme celui de City West à Coire constitue une tâche très exigeante, et ce d'autant plus lorsque des zones sont déjà affectées. Il faut un projet global convaincant et une volonté de tous les acteurs d'agir de manière flexible et prévoyante. C'est pour cette raison que le conseil municipal a décidé de s'attaquer au développement du quartier City West de Coire dans un climat de coopération et d'implication, et d'emprunter la voie d'une participation publique.

On pourrait arguer qu'il existe suffisamment d'instruments permettant aux citoyens et citoyennes de participer au processus décisionnel. Alors pourquoi organiser encore des dialogues publics, des procédures de participation et d'au-

tres «événements»? Le passé a montré, lors de grands projets d'infrastructures et de construction, que les citoyens et citoyennes se sont souvent sentis comme étant insuffisamment impliqués qu'une fois que la procédure était achevée. Cela ne leur suffit pas d'élever des contestations lors d'une assemblée communale ou de voter pour ou contre par le biais des urnes.

World Café, la salle de discussion

La procédure de participation a été lancée en juin 2013 lors d'une réunion d'information à laquelle étaient conviés plus de 200 riverains, propriétaires fonciers et investisseurs. Sous l'égide de l'animateur externe Daniel Osterwalder, la première grande réunion en groupes s'est

tenue trois mois plus tard avec 140 participants. La forme choisie était le concept du World Café, une méthode qui permet le dialogue des multiples personnes concernées de manière extrêmement simple. Les idées dé-

gagées, directement transcrites sur les nappes des tables, ont été regroupées à l'aide d'un rétroprojecteur, mises en images et évaluées par l'équipe dirigeante.

De onze à cinq, à une proposition

Du processus participatif se sont dégagées des propositions destinées à onze groupes de travail, regroupés par

thème et réduits à cinq groupes spécialisés. Ceux-ci ont eu pour mission d'élaborer des propositions de réalisation. Parallèlement aux groupes de travail, le profil d'exigences en matière d'infrastructures urbaines et d'espaces publics a été défini au sein de la municipalité. Dans le même temps, la gérance immobilière urbaine a mis au point une approche conceptuelle sur la façon de gérer les propriétés foncières à l'intérieur de la zone de planification et a défini dans quelles conditions les droits de superficie existants devaient être prolongés.

Les propriétaires fonciers et investisseurs concernés dans la zone de planification de Coire City West ont été informés par le Conseil municipal des résultats de la participation et priés de faire connaître au développement urbain l'état d'avancement actuel de la planification (avant-projet, étude). A présent, un plan du site est en cours d'élaboration, représentant les limites de sous-espaces (plans de quartier), avec d'éventuelles formulations d'objectifs de fond.

Reconnaître les dépendances

La procédure de participation a permis d'anticiper une confrontation directe avec le secteur à développer, ce qui a débouché sur une forte implication et identification des personnes concernées avec les résultats. Les investisseurs et maîtres d'ouvrage futurs en particulier ont reconnu durant la procédure leur dépendance vis-à-vis d'autres acteurs, et ont intégré ces réflexions dans leur développement des parcelles. Le «capital social» qui est né, notamment sous forme de réseau de relations entre les pouvoirs publics, les particuliers et les investisseurs, constitue une base essentielle pour la suite de la collaboration et la concrétisation du site. La démarche adoptée permet de déceler suffisamment tôt les différences et résistances par rapport aux idées et aux approches, afin de pouvoir les affronter rapidement dans la suite du processus.

Markus Frauenfelder

«Le capital social constitue une base essentielle.»

Neue Mitglieder/nouveaux membres

Der Vorstand heisst folgende neuen Mitglieder willkommen

Le Comité souhaite la bienvenue aux nouveaux membres de la CSSM
Martin Würmli, 6300 Zug; Bendicht Oggier, 6391 Engelberg; Jürg Leu, 8598 Bottighofen; Patrice Godat, 2053 Cernier; Maria Teresa Citino, 6743 Bodio; Marcel Wegmann, 8247 Flurlingen;

Austritte/démissions

Arthur Cantieni, 6300 Zug; Hannes Friess, 8700 Küsnacht; Josef Götschmann, 3185 Schmitten; Corinne Martin, 1820 Montreux; Beat Gradwohl, 4656 Starrkirch-Wil