

# das enovation PLAYBOOK

Strategien für Gemeinden und  
Regionen in der Energiewende  
und bei kommunaler Infrastruktur

enovation

# Warum klassische Projektansätze nicht mehr ausreichen

Die Energiewende oder Massnahmen zum Hitzeschutz sind zentrale Aufgaben für Gemeinden, Regionen und Kantone. Sie betreffen nicht nur Energieproduktion und Infrastruktur, sondern immer stärker auch Raumplanung, Landschaft, Lebensqualität und lokale Identität.

In den meisten Projekten zeigt sich ein wiederkehrendes **Muster**:

- Technisch sind Lösungen vorhanden.
- Planerisch sind Projekte gut vorbereitet.
- Dennoch entstehen Verzögerungen, Konflikte oder Widerstände.
- Entscheidungen werden politisch und gesellschaftlich stark umkämpft.

Der **Grund** dafür liegt selten allein im einzelnen Projekt. Denn komplexe Vorhaben im öffentlichen Raum unterscheiden sich grundlegend von klassischen Projekten der Infrastruktur:

- Viele Akteure mit legitimen, aber widersprüchlichen Interessen
- Hohe öffentliche Sichtbarkeit und emotionale Betroffenheit
- Langfristige Auswirkungen auf Landschaft und Lebensraum
- Politische Entscheidungsprozesse in demokratischen Strukturen
- Unsicherheit über die Auswirkungen langfristiger Entwicklungen

Der oft fundamentale Widerstand formiert sich deshalb häufig nicht nur gegenüber dem Vorhaben selbst, sondern auch gegenüber dem **Prozess** der Entscheidungsfindung. Damit stellt sich eine zentrale Frage:

*Wie können Gemeinden und Regionen komplexe Vorhaben so gestalten, dass tragfähige Lösungen entstehen, die fachlich robust, politisch legitim und gesellschaftlich anschlussfähig sind?*

# Warum der Kooperationsraum über den Erfolg entscheidet

Die Grundannahme, komplexe Vorhaben lassen sich allein durch bessere Planung oder Kommunikation umsetzen, scheitert immer mehr. Es braucht nicht einfach mehr Kommunikation oder neue Methoden. Entscheidend ist vielmehr die Qualität des Prozesses, in dem Lösungen entstehen: Wir nennen diesen Prozessraum den Kooperationsraum.

Der **Kooperationsraum** ist kein physischer Ort, sondern ein strukturierter Rahmen, in dem unterschiedliche Akteure gemeinsam an Lösungen arbeiten können.

Er verfolgt diese **Ziele**:

- gemeinsames Verständnis der Ausgangslage
- transparente Spielregeln für Zusammenarbeit und Entscheidungen
- Einbindung unterschiedlicher Perspektiven
- strukturierte Entwicklung tragfähiger Lösungen
- iterative Umsetzung mit kontinuierlichem Lernen

Der Kooperationsraum verbindet drei bislang oft getrennte Logiken:

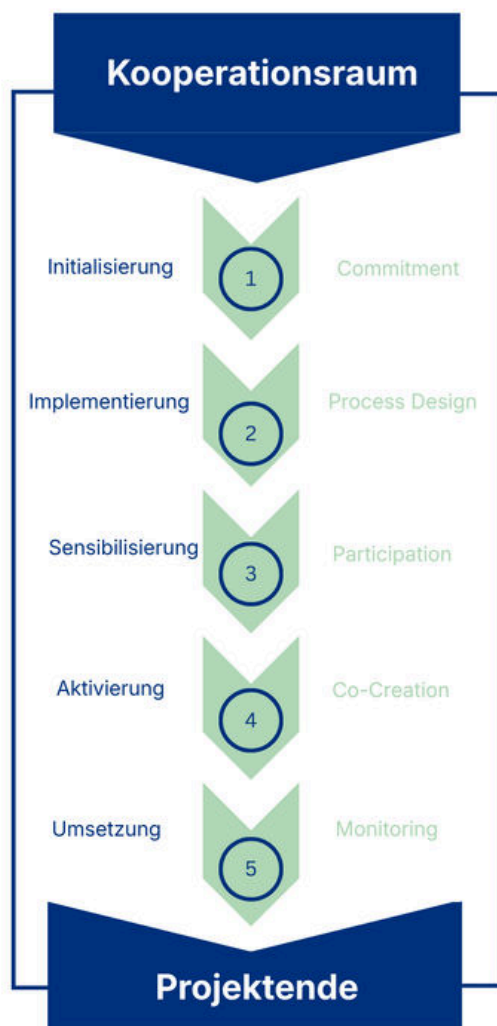
- **Planung** (fachliche und technische Perspektive)
- **Politik** (Entscheidung und Legitimation)
- **Gesellschaft** (Betroffenheit und Lebenswelt)

*Ziel ist nicht vollständige Einigkeit, sondern eine legitime und tragfähige Entscheidungsgrundlage, die auch unter unsicheren Umständen Bestand hat.*

**Komplexe Projekte brauchen nicht zuerst mehr Methoden. Sie brauchen zuerst einen Kooperationsraum.** Der Kooperationsraum ersetzt klassische Beteiligungsmodelle nicht, sondern erweitert sie um die Dimension der gemeinsamen Gestaltung

# Den Kooperationsraum wirkungsvoll gestalten

Der Kooperationsraum ist ein Prozess zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten. Seine Struktur wird durch fünf Bausteine organisiert.



Der Kooperationsraum und seine fünf Bausteine

- 1. Gemeinsames Verständnis schaffen**  
Ziel ist ein gemeinsamer Bezugsrahmen für die weitere Zusammenarbeit.
- 2. Kooperation ermöglichen**  
Ziel ist ein klar strukturierter und nachvollziehbarer Entscheidungsprozess.
- 3. Perspektiven sichtbar machen**  
Ziel ist ein vollständiges Bild der relevanten Perspektiven der (betroffenen) Akteure.
- 4. Lösungen entwickeln und priorisieren**  
Ziel ist eine tragfähige und umsetzbare Lösungsarchitektur.
- 5. Umsetzen und gestalten**  
Ziel ist eine adaptive und lernfähige Projektumsetzung.

# Wirkung des Kooperationsraums

Ein gut gestalteter Kooperationsraum führt zu einer veränderten Qualität von Projekten im öffentlichen Raum - und zu beschleunigten Umsetzungen.

## 1. Höhere Entscheidungsqualität

Unterschiedliche Perspektiven werden frühzeitig integriert, bevor Entscheidungen getroffen werden.

## 2. Grössere Legitimität

Entscheidungen entstehen in nachvollziehbaren und transparenten Prozessen.

## 3. Reduzierte Konfliktdynamik

Konflikte werden früh sichtbar und können bearbeitet werden, bevor sie eskalieren.

## 4. Bessere Umsetzbarkeit

Lösungen sind stärker an realen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen ausgerichtet.

## 5. Höhere Planungssicherheit

Klare Prozesse reduzieren die Unsicherheit in komplexen Vorhaben und erhöhen die Akzeptanz.

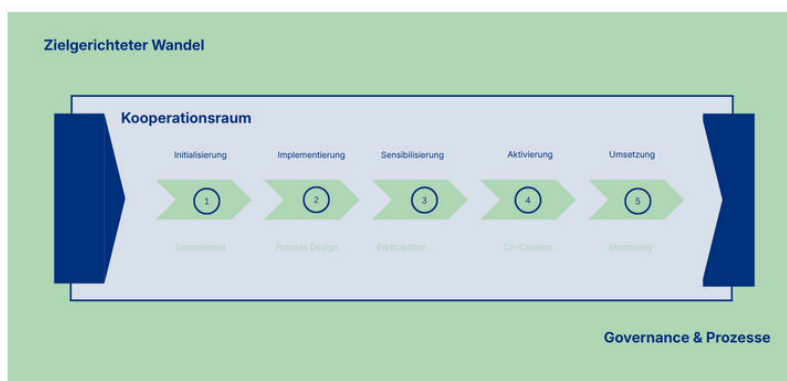
*Diese Wirkungen entstehen nicht durch einzelne Massnahmen, sondern durch die strukturierte Gestaltung des gesamten Kooperationsraums. Unsere Arbeit basiert auf diesem integrierten Ansatz. Wir verbinden unterschiedliche Perspektiven und Methoden zu einem strukturierten Vorgehen.*

# Der Kooperationsraum als längerfristiges Instrument der Transformation

Der Kooperationsraum ist nicht nur ein Instrument zur erfolgreichen Umsetzung einzelner Projekte. Er ermöglicht den Aufbau nachhaltiger Prozesse und Strukturen in Gemeinden und Regionen.

Durch wiederholte Anwendung entstehen:

- institutionelles Lernen
- verbesserte Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und Bevölkerung
- höhere Fähigkeit im Umgang mit Konflikten und Unsicherheit
- bessere Vorbereitung auf zukünftige Transformationsaufgaben



Der Kooperationsraum wird damit zu einer **Grundlage** für die kommunale **Entwicklung** und der Fähigkeit, den **Wandel** effektiv und effizient zu gestalten.