

Interreg



Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space

HumanFactor

**Umsetzungslücken im Alpenraum schließen:
Der Mensch im Mittelpunkt nachhaltiger Veränderungen**

**Online-Session 2: Mit dem Amt, trotz des Amts:
Rückhalt in Politik und Verwaltung gewinnen &
handlungsfähig bleiben, wenn er fehlt
30. Juni 2026**

Interreg



Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space

— Federal Ministry
Agriculture and Forestry, Climate
and Environmental Protection,
Regions and Water Management
Republic of Austria

POW 
PROTECTOURWINTERS.AT

 **ISoGBW**
Intersectoral School
of Governance
Baden-Württemberg

 **XALIS**
Coopérative d'entrepreneur-e-s

Herzlich willkommen!

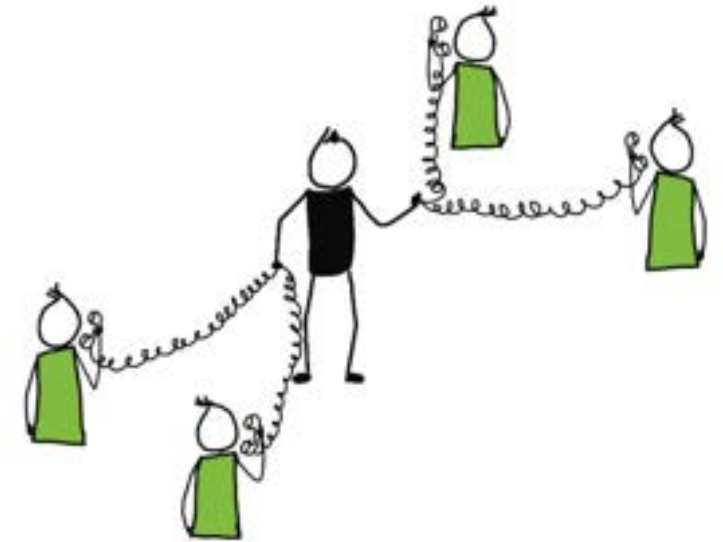


Unsere **Agenda** heute:

1. Ankommen & Check-in
2. Ein schwieriger Moment aus der Praxis
3. Input: Widerstand aus Politik & Verwaltung verstehen
4. Einzelreflexion & Durchatmen
5. Input & Reflexion: 4 Hebel, die ihr nutzen könnt
6. CoP-Plattform & Möglichkeiten, sich einzubringen
7. Fallbegleitung, Abschluss & Ausblick

Spielregeln

- Was hier besprochen wird, bleibt im Raum
- Wir hören zu, bevor wir urteilen oder Ratschläge geben
- Fragen, Zweifel und Unsicherheiten sind ausdrücklich erwünscht
- Unterschiedliche Perspektiven bereichern – kein Richtig oder Falsch
- Diese Runde gestalten wir gemeinsam



Bitte schreibt in Zoom-Beschreibung:

- **Euren Namen**
- **Eure Organisation**

HumanFactor Community

Was ist das und warum soll ich dieser betreten?

Für und mit euch gestaltet

**Online-Sessions &
Online-Plattform**

Alpenweites Netzwerk

Jährliches physisches Treffen

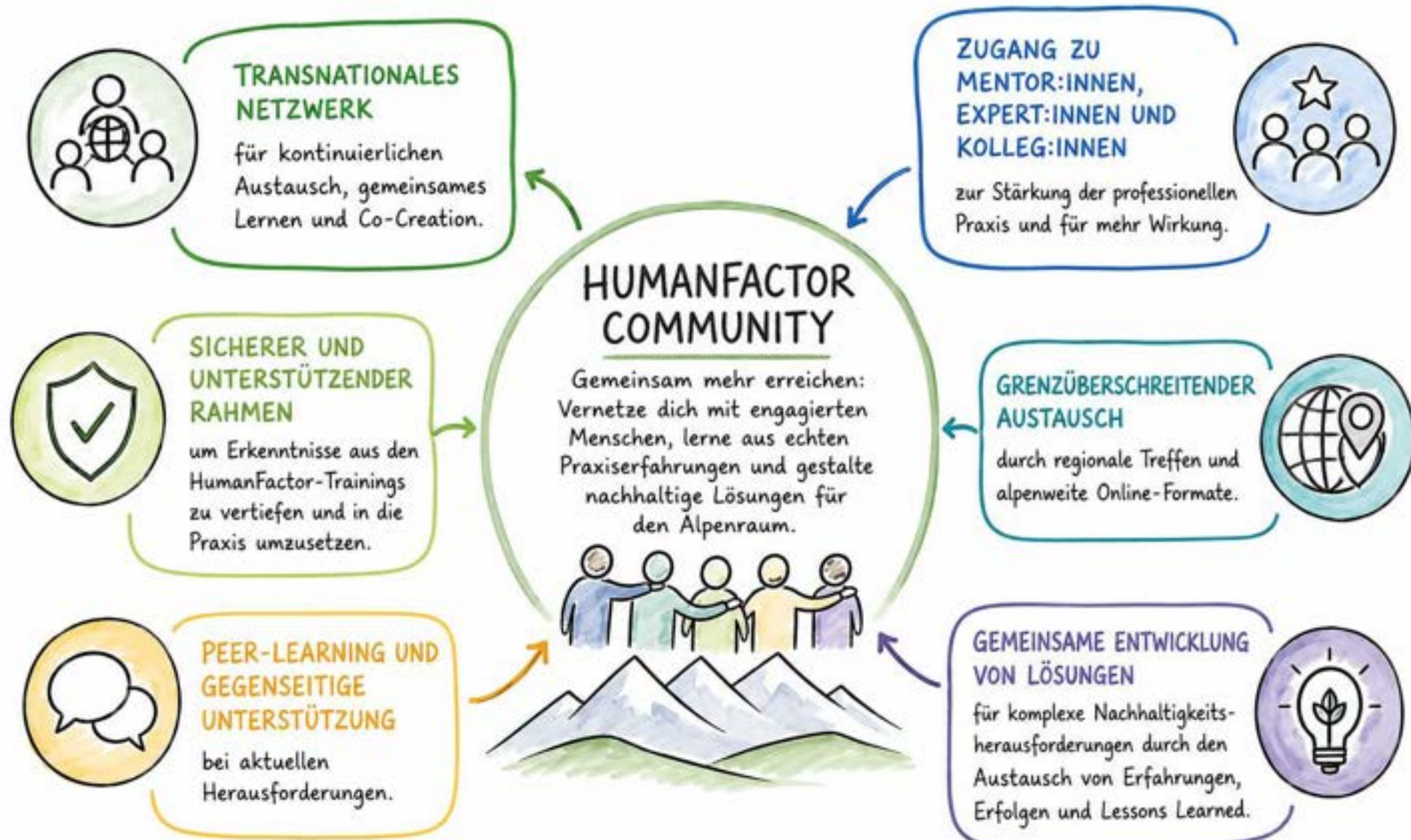
Interreg



Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space



Wer ist hier?



Check-in im Chat:

Kennt ihr das? Ihr wollt Nachhaltigkeit voranbringen, aber der Rückhalt aus Politik und Verwaltung fehlt...

Was beschäftigt euch dazu gerade – in eurer konkreten Arbeit oder einfach als Gedanke, der euch umtreibt?

Ein Wort oder ein kurzer Satz.

Ein schwieriger Moment aus der eigenen Praxis



Rolle und Person ansprechen

Jeder Mensch im Amt ist beides. Ein gutes Gespräch erreicht beide Ebenen.



DIE Rolle

Mandat, Zuständigkeit, gesetzlicher Rahmen.

Hier geht es um **Sachfragen**. Was ist möglich, was ist nötig, was ist der Weg?



GUTE FRAGEN AN DIE ROLLE

- "Welche Verfahren sind hier vorgesehen?"
- "Was bräuchte es formal, damit das umsetzbar wird?"
- "Wer entscheidet das, und in welchem Zeitrahmen?"
- "Welche Vorgaben muss ich mitdenken?"

→ Ihr bekommt **Klarheit** über **Strukturen** und **realistische Wege**.



DIE Person

Werte, Motivation, fachliche Überzeugungen.

Hier geht es um **das Warum**. Wofür macht dieser Mensch seine Arbeit?



GUTE FRAGEN AN DIE PERSON

- "Was ist Ihnen in diesem Themenfeld besonders wichtig?"
- "Wo sehen Sie den größten Hebel für gute Lösungen?"
- "Was würden Sie sich von uns als Partner wünschen?"
- "Was wäre für Sie ein gelungenes Ergebnis?"

→ Ihr findet **echte Anknüpfungspunkte** für **Zusammenarbeit**.

Vier Dimensionen von Widerstand



Rational

"Das funktioniert nicht. Wo ist die Evidenz?"

Dahinter: Echte Zweifel an der Machbarkeit oder Schutz für andere Sorgen.

SO GEHST DU VOR

- 1. Prüfen, ob echt:** Welche Evidenz würde überzeugen? Antwort beobachten.
- 2. Belege liefern:** Studien, Praxisfälle, Daten, konkret und nicht allgemein.
- 3. Risiko schrumpfen:** Pilot, Test auf Zeit, Ausstiegsklausel.



Strukturell

"Kein Budget. Regelung lässt das nicht zu."

Dahinter: Reale Hürden, rechtlich, finanziell, organisatorisch.

SO GEHST DU VOR

- 1. Hürde präzisieren:** Welche Norm genau? Welche Stelle entscheidet?
- 2. Workaround suchen:** Pilot, Ausnahme, anderer Fördertopf, bestehende AG.
- 3. Koalition bauen:** Wer hat den Hebel? Auf Regeländerung hinwirken.



Emotional

"Das macht mich wütend." Sichtbarer Schmerz.

Dahinter: Angst, Trauer, Wut über Verlust und Veränderung.

SO GEHST DU VOR

- 1. Gefühl anerkennen:** "Ich sehe, dass das belastet", nicht wegerklären.
- 2. Raum geben:** Nicht sofort in Lösungen gehen, sondern aushalten.
- 3. Verlust würdigen:** Was geht verloren? Erst dann zur Sache.



Identität

"So sind wir nicht. Das war immer so."

Dahinter: Bedrohung der individuellen oder kollektiven Identität.

SO GEHST DU VOR

- 1. Identität würdigen:** Nicht angreifen, nicht modernisieren wollen.
- 2. Als Weiterentwicklung rahmen:** "Wir bleiben uns treu, indem wir..."
- 3. Hüter einbinden:** Identitätsträger:innen zu Mitgestaltern machen.

Die Gewinn-Verlust-Rechnung

Was steht für die Person in Politik & Verwaltung wirklich auf dem Spiel?

+ Was sie gewinnt

meist sichtbar, oft materiell

€ Ressourcen

Budget, Stellen, Fördertöpfe, Sachmittel

★ Sichtbarkeit & politischer Erfolg

Pressetermine, Vorzeigeprojekt, Wahlkampfthema

✓ Entlastung

Problem weg, Aufgabe erledigt

👥 Rechtssicherheit

EU-Vorgabe erfüllt, Klagerisiken minimiert

↔ Neue Allianzen

Zugang zu Netzwerken, Bündnispartnern, Karriere



- Was sie verliert

meist unsichtbar, selten materiell



Identität & Berufsethos

"die verlässliche Verwalterin", "Hüter des Rechts"



Status & Zuständigkeiten

Referatszuschnitt, Sitzungsteilnahmen, Hierarchierang



Kontrolle & Routinen

Eingespielte Verfahren, eigene Entscheidungsspielräume



Expertise & Deutungshoheit

Fachwissen wird entwertet, andere reden mit



Loyalitäten

Verhältnis zu Vorgesetzten, Kolleg:innen, langjährigen Partnern

Eure konkrete Situation

Denkt an jemanden, den ihr **gerade gewinnen wollt** oder bei dem ihr gerade an eine Wand stoßt.

Notiert für euch:

1 Wer ist die Person?

Name oder Rolle & 1–2 Stichworte zur Situation

2 Was gewinnt sie? Was könnte sie verlieren?

3 Welche Widerstandsdimension dominiert?

🧠 rational · 🏛️ strukturell · 💔 emotional · 🪪 identitätsbezogen

Kurz aussteigen



Wenn die Tür verschlossen bleibt: 4 Hebel

HEBEL 1

Eigenen Einflussbereich klären

HEBEL 2

Beziehungsfeld lesen, nicht Organigramm

Verbündete · Brückenbauer · informelle Macht

HEBEL 3

Verstehe ihre Welt, bevor du deine erklärst

Bedürfnisse · Sprache · Nutzen

HEBEL 4

Beziehungen vor Entscheidungen bearbeiten

Vorgespräche · Nebeneingänge · iterativ

*Veränderung ohne formale Macht folgt nicht der Logik von Anweisung, sondern der Logik von **Beziehung**.*

Interreg

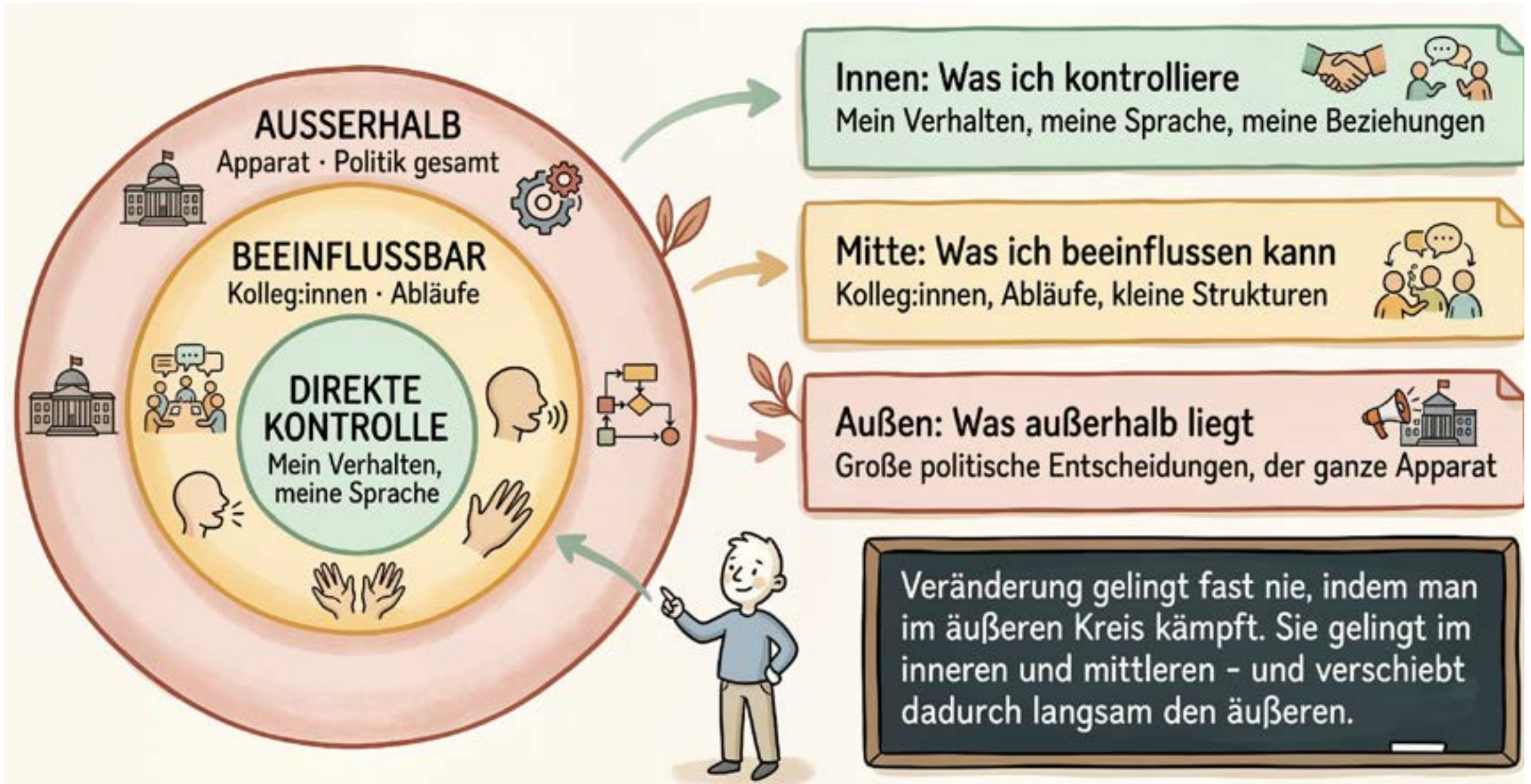


Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space

Eigenen Einflussbereich klären



Reflexion

- Notiert für euch: Was tut ihr in eurem Fall gerade, das eigentlich äußerer Kreis ist – wo ihr Energie investiert, ohne dass ihr es ändern könnt?
(eine konkrete Tätigkeit)



Beziehungsfeld lesen, nicht Organigramm



Statt zu fragen: „Wer ist dafür oder dagegen?“:

- **Wie viel Vertrauen gibt es zwischen euch?**
- **Wie viel inhaltliche Zustimmung zur Sache?**

Beziehungsfeld lesen, nicht Organigramm

Formelle Zuständigkeit ≠ tatsächliche Wirkungsmacht



Verbündete vor der Sitzung holen

In der Sitzung selbst werden selten Mehrheiten gewonnen. Sie werden davor gemacht.

→ **Konkret:** Ruft 3 Personen vorher an. Holt euch Rückmeldung, baut die Kritik schon in den Vorschlag ein.



Brückenbauer:innen erkennen

Manche Menschen werden in beiden Lagern respektiert. Sie öffnen Türen, die euch verschlossen bleiben.

Beispiele: die langjährige Sachbearbeiterin, die Altbürgermeisterin, der erfahrene Vereinsvorstand.



Informelle Macht sehen

Manche Personen stoppen ein Projekt mit einem Satz im Flur, ganz ohne formales Veto.

Frage: Wer wird in der Kaffeeküche gefragt, bevor entschieden wird? Mit dieser Person redet ihr zuerst.

Reflexion

Nehmt euren Fall und schreibt drei konkrete Namen auf:

- Wer ist verbündet oder könnte es werden?
- Wer blockiert oder würde blockieren?
- Wer hat Vertrauen auf beiden Seiten - wer könnte Brücke sein?



Wo ihr ein Feld nicht füllen könnt, wisst ihr jetzt, wo eure Lücke ist.

Verstehe ihre Welt, bevor du deine erklärst

Was überzeugt, ist nicht das beste Argument, sondern das Gefühl, dass eure Idee zur eigenen Welt passt.



Was steckt wirklich dahinter?

Hinter jedem Satz im Gemeinderat liegt ein Bedürfnis, das selten direkt ausgesprochen wird.

„Das machen wir selber.“

Bedeutet oft: Bitte nehmt uns die Kontrolle nicht weg.

„Das haben wir noch nie so gemacht.“

Bedeutet oft: Ich will mich nicht blamieren.

„Dafür ist kein Geld da.“

Bedeutet oft: Ich sehe den Nutzen nicht.



In ihren Worten reden

Dieselbe Idee braucht je nach Gegenüber einen anderen Einstieg.

Beispiel: PV-Anlage aufs Gemeindeamt

- ▶ **Beim Amtsleiter:** „Senkt die Stromkosten der Gemeinde um rund 40 Prozent.“
- ▶ **Beim Schützenverein:** „Die Wertschöpfung bleibt im Tal, statt nach außen abzufließen.“
- ▶ **Bei jungen Eltern:** „Wir übergeben den Kindern eine Gemeinde, die für sich selber sorgen kann.“



Nutzen, den man anfassen kann

Abstrakte Botschaften prallen ab, deshalb zeigt, wo es in vergleichbaren Gemeinden schon funktioniert.

Statt:

„Energiegemeinschaften sind die Zukunft.“

Besser:

„In einer Gemeinde mit 1.800 Einwohner:innen sind seit 2022 rund 140 Haushalte in der Energiegemeinschaft, der durchschnittliche Stromtarif liegt 25 Prozent unter dem Marktpreis.“

Reflexion

- Vervollständigt aus Sicht eurer Person: 'Wenn ich das unterstütze, riskiere ich...'
- Formuliert euren Nutzen als einen Satz, den eure Person selbst in ihrer nächsten Sitzung sagen könnte.



Beziehungen vor Entscheidungen bearbeiten

Eine Sitzung baut keine Beziehung, sondern erntet, was vorher gewachsen ist.

Spannungen aktiv bearbeiten

Heikle Punkte vorab im Vier-Augen-Gespräch klären, denn in der Gruppe wahren Menschen ihr Gesicht.

SO KONKRET:

- ✓ Liste: Wer ist dagegen und warum?
- ✓ Eine Woche vorher persönlich anrufen
- ✓ Zuhören statt überzeugen

Den Nebeneingang nutzen

Große Sitzungen sind Bühnen, auf denen Rollen gespielt werden, kleine Formate sind Werkstätten, in denen ehrlich gearbeitet wird.

FORMATE, DIE WIRKEN:

-  Kaffee zu zweit
-  Spaziergang
-  Exkursion
-  Frühstück
-  Küchengespräch

In Schritten vorgehen, Widerstand ernst nehmen

Widerstand zeigt, was noch fehlt, und macht den Vorschlag besser.

SO KONKRET:

- Pilotphase (6 Monate) statt Komplettlösung
- Nach jedem Schritt: ehrliche Rückmelderunde
- Anpassen gehört zum Plan, kein Scheitern

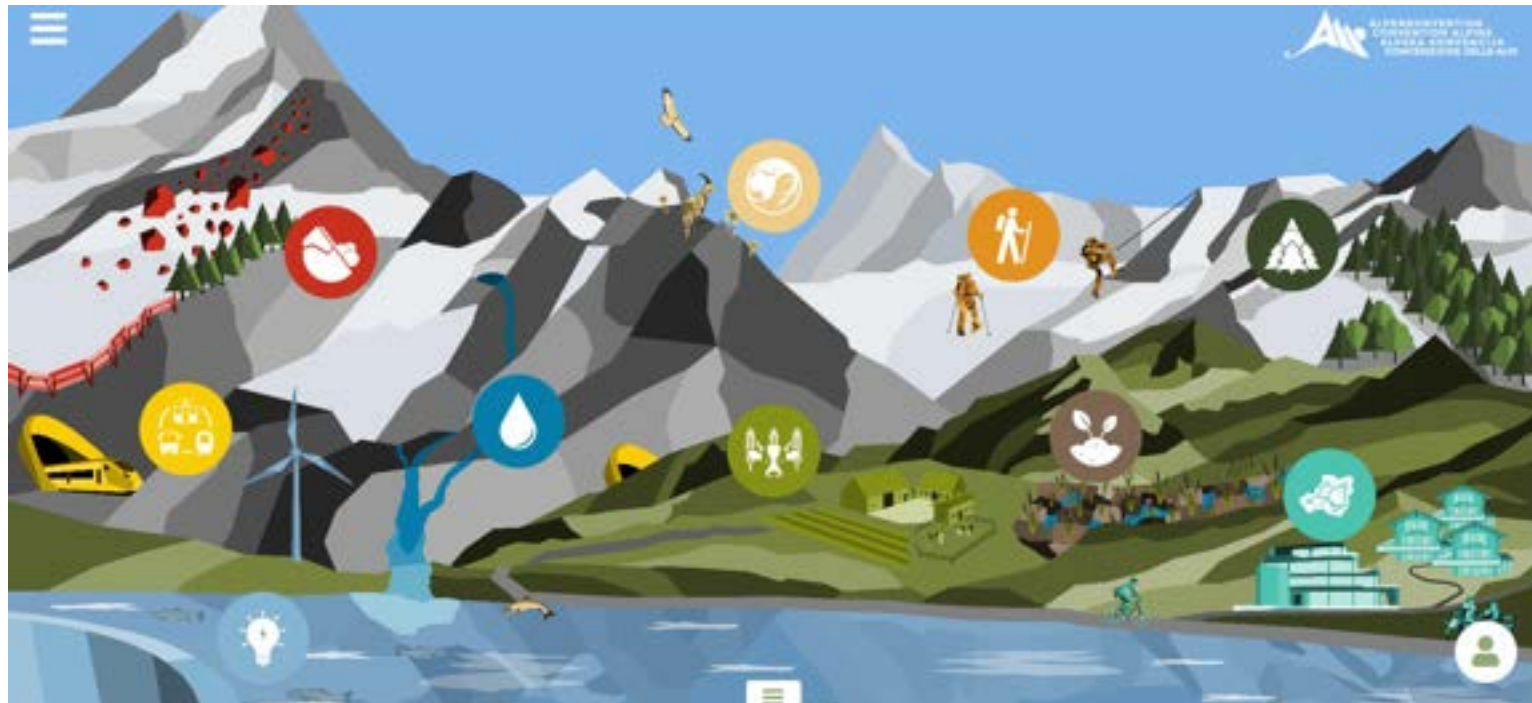
Reflexion

- Welche Entscheidung oder Sitzung steht in eurem Fall als nächstes an – auch wenn sie erst in Monaten ist?
- Welches eine Gespräch muss vorher stattgefunden haben, damit diese Sitzung nicht zur Abstimmungsfalle wird? Mit wem, bis wann?



So macht ihr mit

Eure Plattform:  <https://alpineclimate2050.org>



Interreg



Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space

HumanFactor-Fallbegleitung

- Begleitung konkreter Praxisfälle durch HF-Team
- Bis zu 18 Plätze verfügbar
- Bewerbung bis Juli 2026



Jetzt bewerben → Formular ausfüllen:

[HumanFactor Case Work - Application Form | Framaforms.org](https://Framaforms.org)

Abschluss & Ausblick

Blitzrunde im Chat:  

Eine Sache, die ihr euch von der CoP-Plattform wünscht?



Nächste Online-Session

28. Juli 2026, 13:00-14:30 Uhr



Eure nächsten Schritte

Profil auf HF-Website anlegen &
ausfüllen

Vorstellung & Themenwünsche
posten

Bei Interesse für
HF-Fallbegleitung anmelden

Interreg



Co-funded by
the European Union

HumanFactor

Alpine Space