

Dirk Jung

Baustellenbesuch:

Costa Rica: Wenn der Müll eine Stimme bekommt...

Die fröhlich lachende, von Papierknäueln fast bedeckte Dame auf dem Foto ist Müll – genauer gesagt, sie spielt den Müll als eine sprechende, denkende und handelnde Person. Ihre Partner sind „Herr Industrie“, „Frau Kommune“ und „Herr Umwelt“. Alle vier führen ein Stück „Organisationstheater“ auf, eine Technik, mit der die Interessen und Beziehungen zwischen abstrakten Kategorien wie z.B. „die Regierung“, „die Wähler“ oder „die Inflation“ auf dynamische Weise analysiert und dargestellt werden können.

„Frau Müll“ ist Teilnehmerin an einer Ausbildung für Kooperations- und Organisationsberater in Costa Rica. Dieses Training wird von **denkmodell**[®] im Rahmen des Programms „Wettbewerbsfähigkeit und Umwelt (CYMA)“ durchgeführt, das in Costa Rica die Funktionsfähigkeit des städtisch-industriellen Umweltschutzes stärken soll. Das von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in Kooperation mit dem nationalen Umweltministerium durchgeführte Programm konzentriert sich auf die Arbeitsfelder des kommunalen Umweltschutzes mit der Abfallwirtschaft als thematischer Hauptachse, während andere Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (z.B. Kreditanstalt für Wiederaufbau, InWEnt) ergänzende bzw. parallele Themenfelder bearbeiten (siehe auch <http://www.programacyma.org>).

Die Herausforderung lautet auf den Punkt gebracht: „Multi-Stakeholder Management“, d.h. die Einbindung verschiedener Akteure in sinnvolle und koordinierte Aktionen auf kommunaler und nationaler Ebene, die Regelung von Kompetenzen und Zuständigkeiten und die Stärkung von Initiative und

Eigenverantwortlichkeit auf allen Ebenen. Ein neues Gesetz hat vor kurzem die Zuständigkeiten zwischen Umwelt- und Gesundheitsministerium neu geregelt, erstmals müssen und können beide Behörden in komplementärer Form zusammenarbeiten. Das klingt auf dem Papier zwar gut, läuft auf der Durchführungsebene aber keineswegs konfliktfrei ab – welcher Beamtenapparat gibt schon gerne Kompetenzen und Ressourcen an eine andere Behörde ab? Hier ist Fingerspitzengefühl, Geduld und Organisationsentwicklung gefragt.

Hier kommen wir nun wieder auf „Frau Müll“ zurück: Sie ist Bestandteil einer Kerngruppe aus freien Consultants, Mitarbeitern der Universität von Costa Rica, des Gesundheits- und Umweltministeriums sowie des CYMA Programms, die in Zukunft als interne und externe Berater die Veränderungsprozesse im städtisch-industriellen Umweltschutz unterstützen sollen.

Die Teilnehmer haben zu diesem Zweck im Verlauf des Jahres eine 4-stufige Ausbildung erhalten, die ihnen das nötige konzeptionelle und handwerkliche Rüstzeug für diese Aufgabe vermittelt. Mindestens so wichtig wie die Lerninhalte war allerdings der Gruppenprozess: Kollegiale Fallberatungen gaben tiefe Einblicke in die Arbeitsrealität der Teilnehmer und schufen eine Vertrauensbeziehung, die über die Ausbildung hinaus Bestand haben dürfte.

Die Rückmeldungen und Evaluierungsergebnisse der Teilnehmer waren exzellent, auf Grund der lateinamerikanischen Höflichkeit jedoch nicht so aussagefähig wie zwei andere Erfolgsindikatoren: Alle Teilnehmer blieben bis zum letzten Modul dabei und die Handys waren – ohne Aufforderung - während der Ausbildung permanent ausgeschaltet ...