

**Reihe:**

**Agenda, Expo, Sponsoring -  
ein Blick in den Naturschutzfilz**

**Autor: Jörg Bergstedt**



**Moderation,  
Zukunftswerkstätten ...:  
Gutes Gefühl bei  
wenig Ergebnissen**

**1 Mark**

## Impressum

Diese Broschüre ist die Kurzfassung eines Kapitels für das Buchprojekt "Agenda, Expo, Sponsoring - Recherchen im Naturschutzfilz".

Autor: Jörg Bergstedt

ISBN: 3-88939-613-5. 39,80 DM

Das Buch erscheint im April 1998 erscheinen. Das hier gekürzt wiedergegebene Kapitel nennt Gefahren und Chancen verschiedener moderierter, dialogorientierter Verhandlungsformen, die alle mehr oder minder "in" sind.

Das Buch insgesamt behandelt zudem die Verknüpfungen mit dem Staat, den Medien sowie viele weitere Aspekte, die erklären, warum Umweltschutzgruppen nicht mehr unabhängig arbeiten.

Grundlage ist ein umfangreiches Archiv in der Projektwerkstatt Ökologie in Niederaula. Alle Behauptungen sind durch Unterlagen aus diesem Archiv beweisbar. In Vorbereitung ist eine CD, auf der die wichtigsten Dokumente öffentlich gemacht werden.

Stand: Dezember 1997

Subskriptionspreis bis 1.4.: 32,- DM

## Abkürzungen

Folgende Abkürzungen tauchen im folgenden Text auf:

ADAC: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club

AGU: Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen (staatlich finanzierter Diskussionsclub von Industriellen, Umweltverbänden, MinisteriumsvertreterInnen usw.)

DBU: Deutsche Bundesstiftung Umwelt

EXPO 2000: Weltausstellung im Jahr 2000 in Hannover (verbunden mit großen Landschaftseingriffen und einer riesigen Industrieschau)

IHK: Industrie- und Handelskammern (regional tätig)

### Die Broschüren-Reihe insgesamt:

Nr. 1: Großkonzerne und Umweltverbände auf Schmusekurs	1,- DM
Nr. 2: Filz zwischen Staat und Umweltschutz	1,- DM
Nr. 3: Anders leben = Anbiedern und labern?	1,- DM
Nr. 4: Jugendumweltbewegung heute	1,- DM
Nr. 5: Kurzportraits der Umweltverbände	1,- DM
Nr. 6: Verden: Ein klassischer Etablierungsprozeß	1,- DM
Nr. 7: Filz total: DNR und andere Dachverbände	1,- DM

**Versand: Plus 3,- DM Porto pro Bestellung beim Büchertisch, Ludwigstr. 11, 35447 Reiskirchen-Saasen.**

# Moderation, Zukunftswerkstätten ...: Gutes Gefühl bei wenig Ergebnissen

**So schlecht waren die Zeiten selten: Eigentlich gibt es schon überall Autobahnen, Atom- und andere Großkraftwerke, große Industriegebiete und vieles mehr. Und dennoch wird weiter ge- und verplant Die Beteiligungsrechte und Umweltschutzgesetze werden Stück für Stück abgebaut. Da wäre es an der Zeit, von seiten der UmweltschützerInnen Widerstandsfähigkeit zu zeigen, Gegendruck zu schaffen und zu kämpfen. Doch leider tun das nur autonome Basisgruppen. Der etablierte Teil des Umweltschutzes dagegen verhält sich anders: Je schlechter die Politik ist, desto mehr drängen sie auf Dialog mit eben denen, die diese Politik verantworten. Und berichten glücklich von ihren vielen (erfolglosen) Treffen. Was ist passiert? Was ist es, was beiden Seiten so hilft: Den Regierungen bei der Durchsetzung ihrer Wirtschaftspolitik, und den Umweltverbänden für ihre eigenen Erfolgsbilanzen, Spenden- und Mitgliederzuwächse.**

Zur Einbindung von potentiellen Widerstandsgruppen sind verschiedene Formen der Beteiligung entwickelt worden. Sie alle lassen sich auch dafür verwenden, tatsächliche Fortschritte der Beteiligung zu erzielen, dann müssen sie aber um einige Kriterien ergänzt werden. Das wichtigste ist die Schaffung echter Mitbestimmung, d.h. die Beteiligungsformen dürfen keine reinen Debattierunden sein, sondern müssen tatsächliche Mitspracherechte haben.

Runder Tisch: Bei diesem Prinzip setzen sich VertreterInnen der verschiedenen Interessengruppen gemeinsam an einen Tisch und diskutieren (angeblich) gleichberechtigt. Die Menschengruppe am Runden Tisch organisiert den Gesprächsablauf und die Arbeitsform selbst. Wichtig ist die Zusammensetzung sowie der Arbeitsauftrag.

Planungszelle: Hier werden in der Regel nach repräsentativen Merkmalen oftmals bislang unbeteiligte Menschen zu-

sammengebracht, um ein konkretes Problem zu erörtern. Eine Beeinflussung kann zwar stattfinden durch die Auswahl von ReferentInnen usw., die die Gruppe informieren, die Planungszelle verhindert in der beschriebenen Form aber nicht den direkten Widerstand gegen ein naturzerstörendes Projekt, weil die Widerstandsgruppen meist gar nicht vertreten sind (es sei denn, Personen aus den Gruppen werden bei der repräsentativen Auswahl zufällig benannt).

Anwaltsplanung: Eine oder wenige Personen mit planerischer Ausbildung stehen als Anlaufstelle für Fragen, Anregungen, Kritiken usw. bereit. Sie nehmen folglich auch Protest entgegen und geben ihn weiter - verfälscht oder unverfälscht. AnwaltsplanerInnen werden in der Regel vom Staat bzw. der Kommune oder gar der an einem Eingriff interessierten Firma bezahlt. Ihre Neutralität ist folglich kaum anzunehmen. Je nach ihrem persönlichen Verhalten kön-

nen sie die Bildung und Arbeit von Pro- testgruppen fördern (Menschen zusam- menbringen und beraten) oder verhin- dern (nur sich als Weg präsentieren, Kri- tik einzubringen).

Zukunftswerkstatt: Diese u.a. von Ro- bert Jungk entwickelte Methode sieht einen moderierten Ablauf einer 2- oder mehrtägigen Veranstaltung vor, die in drei Teile geteilt ist: Kritikphase (un- kommentiertes Sammeln dessen, was stört), Utopiephase (Entwickeln von Bil- dern u.ä., wie es sein könnte, wenn es keine Grenzen gäbe) und Realisierungs- phase (Entwurf machbarer Ideen, im Großen und/oder im Detail). Dieser Ablauf verhindert systematisch, daß am Ende weitreichende Konzepte und Ideen entstehen. Zum einen wird die Utopiephase meist in fast therapeuti- scher Art abgehalten, d.h. die Teilneh- merInnen müssen ihre Ideen in künstli- cher Form darbieten. Für die spätere Verwirklichung sind die Werke mehr oder minder nutzlos. Die Utopiephase wird wie eine kreative Pause, obwohl sie eigentlich der zentrale Moment sein müßte. Die Realisierungsphase stellt demgegenüber einen sehr realpoliti- schen Ansatz dar. Es geht nicht um die Frage der Wege zum Ziel, sondern es werden in der Regel neue, jetzt "realisti- sche" Ziele aufgestellt, um dann (viel- leicht noch) über die Wege zu reden. Der streng vorgegebene Ablauf und die prägende Rolle der Moderation nimmt Zukunftswerkstätten genau das, was eigentlich erreicht werden sollte: Kreati- vität und Mut zu unkonventionellen Lö- sungen. Allerdings wird der Prozeß ge- rade in Zukunftswerkstätten als positiv empfunden, so daß am Ende regelmä- ßig ein gutes Gefühl zurückbleibt, auch wenn immer wieder bedauert wird, daß nur wenig oder nichts rausgekommen ist.

Mediation: Die Steigerung der Idee, Pro- test zu kanalisieren, ist die moderierte Form des Gesprächsprozesses, allge- mein als "Mediation" bezeichnet. Hier werden ganz gezielt die Konfliktgrup- pen zu Gesprächen eingeladen. Eine Auseinandersetzung soll nicht in der Öffentlichkeit stattfinden. Um zudem zu verhindern, daß der Streit im Ge- sprächsprozeß fortbesteht, werden Per- sonen mit der Gesprächsleitung beauf- tragt, die geschult sind darin, Streitigkei- ten friedlich zu lösen oder auch Streit zu verhindern. Mediationsverfahren wur- den erfunden, um zwischenmenschliche Krisen (z.B. in Ehen) zu meistern. Be- zahlt von Politik und Wirtschaft wurden die Verfahren dann so umgebaut, daß sie auch für gesellschaftspolitische Streitfälle nützlich waren. Mediation ist parteilich, denn ihr Ziel ist nicht, heraus- zufinden, ob ein Zerstörungsprojekt überhaupt stattfinden muß, sondern einzig, wie es am konfliktfreiesten um- zusetzen ist. Sie hat ihr Ziel erreicht, wenn auch die potentiellen GegnerIn- nen eines Projektes diesem zustimmen (wobei das Projekt im Gesprächspro- zeß leichte Veränderungen erfahren kann, aber nie grundsätzlich zur Dispo- sition steht. Kommt es aber zu einer Ei- nigung, so gibt es kaum noch eine Chance für direkten Widerstand, wenn erstmal die VertreterInnen der Protest- gruppen dem Vorhaben zugestimmt ha- ben.

Die MediatorInnen verstärken durch ih- re Parteilichkeit für das Projekt (es ist ja ihr Auftrag, daß Projekt zu ermögli- chen) die Ungleichheit zwischen Wirt- schaft und Behörden auf der einen so- wie den BürgerInnengruppen auf der anderen Seite. Erstere haben ohnehin schon genauere Informationen und mehr Erfahrung.

Agenda 21: Ebenfalls aus der Rio-Diskussion entstand die Forderung, auf allen Ebenen Diskussionskreise zu bilden, die lokale, regionale bzw. nationale Leitbilder für eine nachhaltige Entwicklung entwerfen. Die Denkklogik, die den Agenda-Gruppen zugrundeliegt, entspricht dem schon dargestellten. Es geht darum, möglichst alle Interessensgruppen an einen Tisch zu bringen und den Dialog bzw. am Ende den Konsens zu suchen. Umweltgruppen formulieren selbst als Ziel, mit den regierenden Parteien, die Konzernen, dem ADAC, der IHK usw. einen gemeinsamen Maßnahmenkatalog zu finden und umzusetzen. Das geht an der Realität der unterschiedlichen Interessen weit vorbei, so daß fast ausnahmslos die Agenda-21-Kreise zu langatmigen Debatierclubs geworden sind, die konkret wenig bewegen. Entscheidend aber ist in fast allen Fällen: Der Agenda-Prozeß läuft an der Mehrheit der Menschen vorbei. Irgendwelche selbsternannten LobbyistInnen sitzen am Tisch und pflegen den Dialog. Die Umweltverbände sind neuerdings dabei und feiern es als Erfolg, endlich auch zu denen zu gehören, die dabei sind, während die "normalen" Menschen außen vor bleiben. Kein Umweltverband tritt für diese Menschen ein, alle sind nur bemüht, selbst dabei zu sein.

Der tatsächliche Text der Agenda 21 scheint den meisten AkteurInnen auch nicht bekannt zu sein. Offenbar erregt es auch keinen Verdacht, daß dieser Text von den Staats- und RegierungschefInnen der Welt verabschiedet wurde. Was da rauskommt, dürfte eigentlich nicht überraschen: Eine klare Befürwortung der Gentechnologie und eine positive Haltung zur Atomkraft. Selbst das Versenken des Atom Mülls im Meer wird in der Agenda als noch zu klärende Frage offengelassen.

Die Mitbestimmungsrechte der BürgerInnen sollen der Stärkung der Privatwirtschaft weichen.

### **Was bewirkt Moderation?**

Die bekanntesten Modelle der konsensualen Prozesse sind durchorganisierte Abläufe, bei denen die TeilnehmerInnen sich nach den Vorgaben derer zu richten haben, die den Prozeß anleiten. Ziel ist meist die Vermeidung von Konflikten. Auch die Zukunftswerkstätten, ursprünglich erdacht zur Steigerung der Kreativität und Handlungsbereitschaft, werden inzwischen oft als Konfliktbearbeitungsmethode eingesetzt. Alle haben ein Ziel: Am Ende soll ein Ergebnis stehen, das alle akzeptieren können. Bei Auseinandersetzungen um Naturzerstörungen ist klar, wie das Ergebnis lauten muß: Die Zerstörung findet statt, vielleicht in einer etwas veränderten Form. Die, die etwas zerstören wollen, bezahlen die ModeratorInnen. Die vorhandene Hierarchie wird per Lohnzahlung auf diese Personen übertragen, die dank psychologischer Schulung und pseudo-neutralem Standpunkt viel effektiver naturzerstörende Projekte durchsetzen können.

Wer wie agiert und wo welche Interessenslagen bestehen, läßt sich am Beispiel des geplanten Instituts für Umweltmediation ersehen. Initiator ist die Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen, ein Verein, in dem in verschiedenen Arbeitskreisen über aktuelle Umweltschutzfragen debattiert wird und für die die Bundesregierung selbst 1997 vorschlug, alle zukünftigen Treffen professionell zu moderiert (woran man sieht, wer dieses Interesse vor allem hat!). Die Mitglieder in den AKs stellen je zu einem Viertel die Bundesregierung, die Unternehmen, die Gewerkschaften und

# Tabelle zu Beteiligungsverfahren und ihrer Wirkung (Chancen und Gefahren)

Was?	Gruppenstruktur, Gleichberechtigung	Selbstbestimmung der Gruppe	Transparenz, Informationszugang	Beteiligungsrechte	Erhalt der Widerstandsfähigkeit
<b>Moderation</b>	Je nach Moderatorin, in der wird die Gleichberechtigung der Einzelnen gefördert. Einflüßreiche Stellung der/s Moderatorin.	Wird herabgesetzt. Der Gruppenprozeß wird nicht mehr von unten, sondern von der/m Moderatorin gesteuert.	Ungeklärt. Verbessert, wenn Moderatorin Informationszugang ist. Verschlechtert, wenn durch Moderation die Zuständigkeiten verschwimmen.	Nicht verbessert. Im schlimmsten Fall schlechter, da Einmischung über die/den Moderatorin läuft.	In keinem Fall gesteigert. Gefahr des Einwickelns in zeitraubende Debatten sowie der Befriedigung mind. von Einzelpersonen sehr hoch. Moderation fördert Bedenken, d.h. im Prozeß der Gruppe eher aktionsmindernd.
<b>Runder Tisch</b>	Gleichberechtigtes Nebeneinander nur dann, wenn auch gleiche Entscheidungspotentiale da sind (ist aber in der Regel nicht der Fall). Sonst eher ein unklarer geltender Debatterclub.	Möglich, wenn nicht von außen anders bestimmt.	Ungeklärt.	In der Regel keine.	Je nach Einbindungen. Solange "Runder Tisch" als Nebensache gesehen wird, nicht so gefährlich. Sonst wie Moderation, die in der Regel auch stattfindet.
<b>Zukunftswerkstatt</b>	Durch die alles überprägende Moderation und Vorgabe des Ablaufs entsteht eine "Gleichberechtigung auf niedrigem Niveau", d.h. niemand hat mehr besonderen Einfluß auf den Ablauf.	Die vorgegebenen Abläufe überprägen alles. Selbstbestimmungsrecht über die Prozesse ist gleich Null.	Ungeklärt. Im Verlauf der Zukunftswerkstatt ist auch kaum Platz für Reaktionen, wenn das Fehlen von Informationen bemerkt wird.	In der Regel keine.	Massiv abbauend. Zukunftswerkstätten regeln den Prozeß, vermindern aber in der Regel das Ergebnis. Utopie werden als unrealistisch dargestellt, denn sie müssen auf realistische Schritte "heruntergebrochen" werden. Mut zur Utopie wird zerstört.

<b>Mediation</b>	Starke Stelle der/s Mediatorin (Schlichtung). Dadurch relative Gleichberechtigung in der Debatte, nicht aber in der Entscheidung.	Sehr schwach durch starke Vorgaben im Verfahrensablauf.	Ungeklärt, in der Regel nicht besser. Allerdings kann Ausstieg als Druckmittel eingesetzt werden.	Je nach Vorgaben. Manchmal geben Regierungen freiwillig die Kompetenz an die Mediationsrunde ab.	Deutliche Abnahme durch Einbindung in den Ablauf (Art Friedenspflicht während der Verhandlungen).
<b>Planungszelle</b>	Auswahl der beteiligten Personen erfolgt unabhängig von deren gesellschaftlichen Gewicht, daher je nach Zufall meist sehr gleichberechtigt.	Möglich, aber schwierig, da die Gruppe sich erst kennenlernen muß. Meist werden Planungszellen moderiert, dann s.o.	Meist wird der Informationszugang durch Hinzuladen von ExpertInnen usw. deutlich verbessert.	In der Regel keine.	In einer Planungszelle gibt es keine VertreterInnen von Interessensgruppen. Daher wird deren Widerstandsfähigkeit auch nicht eingeschränkt.
<b>Anwaltsplanung</b>	In der Regel gibt es keinen oder keinen intensiven Gruppenprozeß, event. moderiertes Stadtteilforum, BürgerInnenbeirat u.ä.	Keine Verbesserungen. AnwaltsplanerInnen dienen als Anlaufstelle der BürgerInnen, nicht in erster Linie der Interessensgruppen.	AnwaltsplanerIn soll den Anfragenden Informationen vermitteln oder beschaffen. Daher in der Regel eine deutliche Verbesserung.	Höchstens indirekt, wenn AnwaltsplanerIn selbst Anhörungsrechte u.ä. hat.	Unklar. Wer sich auf AnwaltsplanerInnen verläßt, schränkt die Widerstandsfähigkeit ein. Da Anwaltsplanung aber nicht in erster Linie für Interessensgruppen da ist, verändert sich die Lage für diese auch nicht.
<b>Agenda 21</b>	Agendarunden bestehen aus VertreterInnen von Interessensgruppen und BürgerInnen. Daher siehe Moderation und Runder Tisch.	Agenda wird moderiert, daher s.o.	In der Regel keine Verbesserung. Das wäre nur dann gegeben, wenn z.B. Agendabüros auch zur Informationsschnittstelle Verwaltung/BürgerInnen werden.	Keine.	Deutliche Abnahme, da Agenda-Arbeit Zeit und Kraft und selbst vertauscht, eine Umsetzungsmöglichkeit zu sein, tatsächlich aber über keinerlei Rechte verfügt. Da aber systematisch Hoffnung gemacht wird, geben viele Umweltgruppen ihre eigene Position und Aktion zugunsten der Agendaarbeit auf.

die Umweltverbände, wobei bei letzteren auch Naturnutzergruppen vertreten sind. Schon diese Mehrheitsverhältnisse machen die Arbeit dort chancenlos, zudem ist die AGU auch insgesamt ohne formales Mitspracherecht, sondern mehr eine Anhörungsstelle der Regierung. Passend zu dieser Struktur (keine Mitbestimmungsrechte; Umweltschutzgruppen an den Rand gedrängt, aber sie machen weiter mit) ist die Idee, von hier aus die Mediationstechnik voranzutreiben. Dazu gibt die Bundesstiftung Umwelt, eine ebenfalls skandalumwitterte, staatsnahe und z.B. als EXPO-Partner arbeitende Organisation, das Geld. Diese Stiftung fördert neben anderem schon seit längerem die Erforschung und Anwendung von Dialogprozessen.

Moderation als Leitung: Weniger eindeutig ist die Kritik an Moderation insgesamt. Unter diesem Begriff ist zu verstehen, daß ein Gruppenprozeß nicht von einer Leitungsperson oder einem Leitungsgremium erfolgt, sondern von einer oder mehreren Personen, deren Aufgabe es ist, Diskussionsprozesse zu koordinieren und so zu lenken, daß alle Positionen zu Wort kommen und verstanden werden und dann möglichst faire, ergebnisorientierte Debatten laufen. Im positiven Fall kann dieses auch gelingen, im negativen allerdings übernimmt der/die ModeratorIn nur die Führungsrolle, übt diese aber nicht mit offensichtlich hierarchischen, sondern mit geschickteren, psychologischen oder ähnlichen Methoden aus. Das kann weit gefährlicher sein als eine offene Hierarchie. ModeratorInnen werden in der Regel durch die jeweils Mächtigen eingesetzt, die erkannt haben, daß Führung besser funktioniert, wenn die Untergebenen nicht nur BefehlsempfängerInnen sind, sondern ihre eigenen Ideen einbringen können und sich so mit

dem Ziel, das in der Regel vorgegeben ist, besser identifizieren. Inzwischen werden Moderationstechniken vor allem von den Mächtigen selbst weiterentwickelt. ManagerInnen und Führungspersonen sind Zielgruppe von Moderationstrainings bzw. von der Eigenwerbung der ModeratorInnen.

Moderation statt Selbstbestimmung: Moderationsmethoden werden heute in weiten Bereichen der Umweltschutzarbeit angewendet. Dabei wird übersehen, daß die Förderung einer Selbstverwaltung und Selbstorganisation von Gruppen auf diesem Wege nicht gelingen kann. Moderationen können gruppeninterne Probleme lösen, sie können aber nicht dazu beitragen, die Selbstbestimmung zu fördern. Stattdessen geraten die Gruppen in die Abhängigkeit geschulter Personen, die die Gruppenprozesse statt einer Organisation "von unten" übernehmen.

Geringere Risiko- und Handlungsbereitschaft: Zusätzlich haben Moderationen die Wirkung, daß Bedenken, Ängste usw. (z.B. bei der Vorbereitung von Projekten) durch die ModeratorInnen gestärkt und zum Mittelpunkt des Gruppenprozesses werden. Das führt zu einer Schwächung der Aktionsfähigkeit und verhindert inhaltlich klare und energische Aktionen. Statt Moderationsschulungen u.ä. sollten diejenigen, die für Selbstverwaltung und Selbstorganisation eintreten, lieber Modelle entwickeln und verbreiten, die Gruppenprozesse verbessern ohne solche Fremdsteuerung.

Moderation als Befriedungstechnik: Durch die Moderation werden Konflikte abgeflacht und nicht mehr direkt ausgetragen. Die TeilnehmerInnen fühlen sich berücksichtigt und ernstgenommen, auch wenn sie keine Positionen durchsetzen können bei den Mächtigen. Deren Sturheit wird aber durch die macht-



politisch völlig nebensächliche Bedeutung überdeckt, die die der ModeratorIn allem entgegenbringt. Die "Warmherzigkeit" der moderierenden Person stellt viele UmweltschützerInnen u.a. schon zufrieden, so daß die weiter ablehnende Haltung der Mächtigen nicht mehr so auffällt.

## Die Folgen

Die Harmonisierung verschiedener Standpunkte ohne konkrete Folgen und der Wandel von der Ergebnis- zur Prozeßorientierung in politischen Debatten bergen eine Reihe von Gefahren.

- Riesige Kapazitäten (Geld, Personal, öffentliches Image) werden in die Teilnahme oder eigene Organisation von moderierten Dialogen gesteckt, ohne daß gesichert ist, daß irgendetwas Konkretes daraus entsteht.

- Die bisherigen gesetzlichen Umweltschutzregelungen und Beteiligungsrechte werden zur gleichen Zeit abgeschafft oder ausgehöhlt, ohne neue Instrumente zu schaffen. Ein spürbarer Widerstand kommt nicht auf. Die Dialogprozesse erscheinen den UmweltschützerInnen offenbar als akzeptabler Ersatz, auch wenn sie damit alle Rechtspositionen aufgeben und nur noch auf das "goodwill" von Staat oder Industrie angewiesen sind.

- Das ständige Verhandeln mit Regierungen und Konzernen verändert die inhaltlichen Positionen durch Aufweichung sowie durch personellen Austausch hin zu Personen in Geschäftsstellen und Vorständen, die dem neuen Bild des Dialogs mit der Wirtschaft entsprechen. Innerhalb weniger Jahre haben wichtige Verbände Grundsatzbeschlüsse zu einer ökologischen Wirtschaft völlig abgeschafft oder wesentlich verändert. Geöffnet haben sich die meisten AkteurInnen zur gleichen Zeit

Geldflüsse von Staat und Konzernen. Der Dialog ist zu einem Geschäft geworden.

- Durch die Abschaffung von Mitbestimmungsrechten verschlechtern sich auch Möglichkeiten, auf zukünftige Entwicklungen Einfluß zu nehmen. Die Umweltverbände werden in breiter Form abhängig von den freiwilligen Zugeständnissen in Politik und Wirtschaft.

- Die UmweltschützerInnen verlieren ihre Fähigkeit zum "Kämpfen", verlieren den Kontakt zu denen, die weiterhin in der direkten Auseinandersetzung stehen, um die Auswirkungen der Deregulierung (Straßenbau, Industrieansiedlung usw.) zu verhindern. Insbesondere die Spitzengremien und zentralen Geschäftsstellen der Verbände sind nicht mehr in der Lage, Widerstand zu leisten, wenn ihre Strategie der Umarmung und Gremienarbeit nicht aufgeht.

- Die UmweltschützerInnen verlieren den Blick für die tatsächlich notwendigen Forderungen und Positionen. Im Dialogbrei gehen klare Aussagen verloren. Eine Unterscheidung der Positionspapiere der Umweltverbände von denen der Industrie oder Parteien ist schon jetzt kaum noch möglich.

- Durch den Verlust gesetzlicher Rahmenbedingungen und die nachlassende Widerstandskraft gehen denen, die an den Verhandlungstischen sitzen, Druckmittel verloren, da Konzerne und Politik wissen, daß die UmweltschützerInnen nichts mehr zu bieten haben.

- Da nicht mehr die Auseinandersetzung "auf der Straße" Hauptziel der Umweltverbände ist, sondern die Lobby- und Gremienarbeit, werden Personen, die dieses besonders gut können, in die Spitzengremien und Geschäftsstellen geschickt. Schließlich wird der Verband dominiert von ManagerInnen, die verhandeln können, aber

möglicherweise keine Inhalte mehr vertreten.

- Viele Einzelpersonen, aber auch Gruppen mit fundamentalen Ansichten bzw. Überzeugungen, daß diesem Staat auch ein direkter Widerstand entgegengesetzt werden muß, verlassen frustriert die großen Umweltverbände, vereinzelt oder geben ganz auf.

- Die Industrie kann sich im Laufe des "Dialogs" ein grünes Mäntelchen umhängen. Werbekampagnen ohne inhaltliche Festlegungen in Kooperation von Umweltverbänden und Industrie zeugen davon ebenso wie die Veröffentlichungen großer Umweltverbände, in denen diese sich mit Zitaten der Führungspersonen aus Industrie und Politik schmücken. - Die neu entstehende Nähe zwischen Industrie und Naturschutzverbänden wird auch auf anderer Ebene zu Veränderungen führen: Ökosponsoring wird zum prägenden Finanzierungselement des Umweltschutzes. Insbesondere Großkonzerne sind wegen deren Finanzstärke für die Umweltschutzgruppen interessant, umgekehrt bevorzugen die KonzernchefsInnen die großen Umweltverbände als PartnerInnen, da so die Außenwirkung steigt. Summiert ergibt das einen "Club der Großen", der dem Umweltschutzgedanken doppelt widerspricht. Für eine Durchsetzung des Natur- und Umweltschutzes wäre vor allem eine Stärkung der Umweltschutzbasis notwendig, zudem sind Kleinbetriebe aus Umweltschutzsicht die wichtigeren PartnerInnen, da diese regionale Vermarktungs- und Beschaffungsstrukturen realisieren können. Die großen Umweltverbände werden durch die steigenden Einnahmen aus dem Ökosponsoring in eine Abhängigkeit geraten. Insbesondere die in der Lobby- und Gremienarbeit dominierenden Hauptamtlichen werden immer im Auge haben müssen, daß ihr eigener Job vom

positiven Verhältnis zu den Großkonzernen abhängt.

- Nutznießer werden auf jeden Fall alle die sein, die aus dem neuen Thema ein Geschäft machen können, seien es Verlage mit Büchern oder Zeitschriften, Institute für Studien oder Bildungseinrichtungen. Sie werden aber genauso schnell wieder abspringen, wenn die Zugwirkung des Themas nachläßt.

### **Tips für Gruppen**

Für BürgerInnengruppen ist die Teilnahme an solchen Verfahren gefährlich, wenn ihr Protestwille gebrochen werden kann. Im Einzelfall kann aber versucht werden, gleichberechtigte Diskussionsformen (also nicht die Mediation, denn hier ist die Mediation selbst einseitig, daher ist der ganze Prozeß nicht gleichberechtigt) und gute Ergebnisse zu erreichen. Vor allem kann ein Dialogverfahren bewirken, daß BürgerInnen bessere Informationen erhalten.

Im Konkreten seien daher einige Punkte genannt, die als Vorsichtsmaßnahmen wichtig sind, um die uneingeschränkte Handlungsfähigkeit der BürgerInnengruppen zu erhalten:

1. Nur an gleichberechtigten Verfahren teilnehmen, d.h. vorher fragen, wer den Prozeß wie finanziert und steuert, ob Ablauf und zu diskutierende Punkte frei gewählt werden können und ob alle Informationen auf den Tisch gelegt werden. Keine Mediationen oder andere "geleitete" Verfahren akzeptieren, bei denen die GesprächsleiterInnen parteilich sind.

2. Die Handlungsfähigkeit der Gruppe selbst nicht einschränken, d.h. niemand irgendwas versprechen (z.B. "Friedenspflicht" während des Gruppenprozesses). Nichts darf die Gruppe von außen von Handlungen abhalten können.

3. Die Personen, die in den Diskussionsprozeß gehen bzw. entsandt werden, müssen mindestens in dieser Fragestellung ihr Mitbestim-

mungsrecht in der Gruppe verlieren. Ihre Rolle sollte sein, die Gruppe über die Diskussionen zu informieren. Die Gruppe selbst aber entscheidet, wie sie sich verhält (Protestformen usw.). Dabei dürfen die Personen, die sich auf den Diskussionsprozeß eingelassen haben, kein Veto-recht oder ähnliches haben, denn damit würde die Unabhängigkeit der Gruppe gefährdet.

4. Geheimhaltungspflichten oder andere Vereinbarungen innerhalb der Diskussionsprozesse sollten grundsätzlich abgelehnt werden. Sie schaffen nur elitäre Planungskreise, die von der "Normalbevölkerung" abgekoppelt sind. Die herrschenden Kreise dieser Gesellschaft arbeiten viel mit ihrem Informationsvorsprung und halten die BürgerInnen oft bewußt unwissend. Dieses Verhalten sollte nicht dadurch legitimiert werden, daß es von BürgerInnengruppen selbst mitgetragen wird.

Beängstigend ist, wieweit selbst Verfahren wie die Mediation schon in den elitären Sphären der Umweltbewegung um

sich greifen. Einrichtungen, die noch vor wenigen Jahren für besonders radikale Widerstandsformen einstanden, predigen heute die Konfliktlösung um jeden Preis. So ist die Mediation fester Bestandteil etlicher Seminarprogramme aus Umweltschutzeinrichtungen geworden, selbst ehemaliger "Widerstandszentren" wie der Kurve Wustrow geworden. Moderationen oder Schulungen für ModeratorInnen prägen die Bildungsarbeit im Bundesverband Studentische Ökologiearbeit und der Bildungsgruppe für Ökologie und Selbstbestimmung (Umweltwerkstatt Verden). Noch 1992 hatten sich einige aus diesen Gruppen sehr kritisch zur Mediation gezeigt.

Fast überall steht die Moderation im Mittelpunkt. Selten dagegen werden Methoden erforscht und erprobt, die die Selbstorganisation der Gruppe fördern.

### **Plädoyer für ein politisches Bewußtsein der Bürgerbeteiligung**

(aufgestellt auf der Bundestagung zu BürgerInnenbeteiligungsverfahren am 16.11. in Loccum)

Beteiligungsverfahren stehen nicht im luftleeren Raum. Die Entscheidung für oder gegen sie, fällt nicht nur nach der jeweiligen Qualität des Verfahrens oder nach (scheinbar) objektiven Kriterien. Alle Maßnahmen mit öffentlicher Wirkung, die im politisch-parlamentarischen Raum gefällt werden, stehen in einem Bezug mit politischen Rahmenbedingungen, Abläufen und AkteurInnen.

In diesen Zusammenhängen haben Beteiligungsverfahren nicht nur die ihnen eigene Wirkung auf die daran Beteiligten, sondern auch auf die gesamtpolitischen Verhältnisse z.B. in der betroffenen Kommune oder Region.

Es ist daher notwendig, Beteiligungsverfahren auch als Teil der gesamten Politik zu begreifen und dafür Sorge zu tragen, daß ein solches, selbst wenn es am Einsatzort selbst positive Wirkungen im Sinne einer verbesserten Beteiligung hervorrufen kann, nicht insgesamt der Stabilsierung oder dem Ausbau von Machtstrukturen dient, die tatsächlich kein Interesse an mehr Beteiligung haben.

Ich möchte daher fünf politische Forderungen an Beteiligungsverfahren formulieren:

#### **1. Beteiligungsverfahren dürfen keine lokalen Ablenkungsmanöver von globalen bzw. überregionalen Verschlechterungsprozesse im Beteiligungsrecht sein.**

Zur Zeit erleben wir einen massiven Abbau von Beteiligungsrechten (Investitionserleichterungs- und Beschleunigungsgesetze, Änderungen im Genehmigungsrecht, Vereinfachungen im Widerspruchsrecht usw.). Dem stehen einzelne Beteiligungsformen gegenüber, die vor allem lokal angewendet werden, aber dem Abbau formaler Rechte nichts entgegenstellen. Wer mehr Beteiligung bzw. Mit- und Selbstbestimmung fordert, darf nicht schweigen zum Abbau von Rechten. Deutlich wahrnehmbare Positionen und Vorschläge müssen öffentlich geäußert werden. Wer Beteiligung stärken will, darf sich nicht nur auf das Machbare beschränken, sondern muß den Handlungsrahmen auch ausweiten.

**2. Beteiligung ist nur dann sinnvoll, wenn ein Rahmen geschaffen ist, in dem geklärt ist, wie die Ergebnisse der Beteiligung auch verwertet werden sollen. Beteiligungsrechte und -verfahren gehören zusammen.**

Ohne formale Rechte sind auch die schönsten Verfahren wertlos. Wenn die Verwertung dessen, was mühevoll und "von unten" erarbeitet wird, vom Good-will der "da oben" abhängt, werden Menschen verarscht und als Aushängeschild benutzt. Verfahren ohne tatsächliche Rechte täuschen Beteiligung nur vor. Daher sollte das Einfordern tatsächlicher Beteiligungsrechte spätestens der erste Schritt der tatsächlichen Beteiligung sein. Wer Beteiligungen fördert, darf sich nicht darauf beschränken, daß möglichst viele Leute in möglichst angenehmer Atmosphäre und möglichst gleichberechtigt diskutieren und planen, sondern auch, daß deren Ergebnisse tatsächliche Wirkung haben werden.

Umgekehrt sind Beteiligungsrechte ohne qualifizierte Verfahren oft reine Abstimmungen, in denen kreative Lösungsprozesse unterbleiben. Wer für Rechte kämpft oder z.B. BürgerInnenentscheide durchführt, sollte auch darum kämpfen, daß in diesen solche Verfahren zur Anwendung kommen, die auch tatsächlich eine Beteiligung sichern und die Mitsprache nicht nur auf das Ankreuzen von "Ja" oder "Nein" reduzieren.

**3. Beteiligungsverfahren dürfen sich nicht auf Nischen zurückdrängen lassen.**

BürgerInnenbeteiligung ist überall notwendig und nicht nur da, wo unlösbare Konflikte bestehen oder mächtige LobbyistInnen ohnehin kein Interesse haben (soziale Brennpunkte, Industriebrachen usw.). Wo immer Beteiligungsverfahren laufen, muß das als zusätzlicher Grund genutzt werden, dafür einzutreten, überall eine Verbesserung der Mit- und Selbstbestimmung zu fördern. Dieses muß politisch und öffentlich eingebracht werden.

**4. BürgerInnenbeteiligung darf nicht länger als begleitender Prozeß zum staatlichen Handeln verstanden werden.**

Mit- und Selbstbestimmung sollten in der Regel von den Ideen und Wünschen derer ausgehen, um die es geht. Zur Zeit geht BürgerInnenbeteiligung von den Mächtigen selbst aus. Diese schaffen den Rahmen, und bestimmen ihn damit. Zugleich legen sie auch den räumlichen Geltungsbereich fest, der sich stark an den bestehenden kommunalpolitischen Strukturen ausrichtet. Dieses entspricht aber oft nicht den Bedürfnissen oder Ideen der Menschen. Politische Strukturen müssen sich so verändern, daß BürgerInnen stärker und auch mit Umsetzungschancen von sich aus und unabhängig von politischen Strukturen aktiv werden. Weniger Staat - mehr Gesellschaft! Für diesen Wandel müssen die, die Beteiligungen fördern wollen, die notwendigen politischen Veränderungen einfordern (direkte Demokratie, Kommunikationsorte und -mittel, Zugang zu Informationen usw.).

**5. Der Weg ist nicht das Ziel.**

Auch wenn viele der in Beteiligungsverfahren diskutierten Inhalte bzw. die Verfahrenstypen selbst sehr unterschiedlich bewertet werden, so muß doch in einem Punkt Klarheit und Konsens herrschen: Beteiligungsrechte und die Qualität der Verfahren sind kein Gut, was der jeweiligen politischen Praxis geopfert werden kann. "Der Weg ist nicht Ziel" soll bedeuten, daß es nicht gleichgültig ist, welche Rechte zur Durchsetzung bestehen oder welche Qualitäten Beteiligungsverfahren haben. Die Position, das könne sich im Prozeß entwickeln (oder ähnliches) ist unpolitisch und stabilisiert die bestehenden Machtstrukturen. Beteiligungsverfahren werden zur Spielwiese in politischen Nischen.

Wer Beteiligung fördern will, muß dafür sorgen, daß sie auch tatsächlich stattfindet, d.h. dafür ein formaler Rahmen besteht, bei dem die BürgerInnen nicht länger BittstellerInnen sind. Bevor BürgerInnen Zeit und Kraft investieren, um eigene Ideen zu entwerfen, muß geklärt sein, was mit den Ergebnisse geschehen soll. Alles andere ist Verdummung (und ein Glück für die Verfahren, daß viele BürgerInnen es nicht merken, weil geschulte ModeratorInnen und PolitikerInnen ihnen vorgaukeln, wie wichtig sie doch sind).

**Informationen über die Projektwerkstatt und dort laufende Projekte, Veranstaltungen usw. gegen 5,- DM in Briefmarken bei:**

**Projektwerkstatt im Kreis Gießen  
Ludwigstr. 11, 35447 Reiskirchen-Saasen**