



Moderation eines Lokalen – Agenda - Prozesses – Erfahrungen und Möglichkeiten –

(Vortragsmanuskript anlässlich des Kolloquiums der Rostocker Umweltwoche am 12. Oktober 2000)
Doz.Dr.phil.habil. Hans-Jürgen Stöhr

Wer sich auf den Weg macht, einen Lokalen-Agenda-Prozess zu moderieren, sollte ein Verständnis aufbauen zu folgenden Thesen und dabei folgende Fragen diskutieren:

1. Die Lokale Agenda ist ein Vorgang, ein Prozess, der den Anspruch auf Nachhaltigkeit einschließt.

Frage: Was bedeutet das für das Moderationsgeschehen?

2. Lokale-Agenda-Prozesse sind durch ein hohes Maß an Komplexität im Hinblick auf Akteure, Interessen, Vorgänge etc. geprägt.

Frage: Wie können komplexe Strukturen in einer Moderation aufgelöst werden, so dass sie für eine Moderation „handhabbar“ sind?

3. Die Mitwirkung der Kommunen ist für die Umsetzung der Agenda 21 ein entscheidender Faktor, deren Verwaltungsstrukturen und die damit verbundenen Denk- und Verhaltensweisen dem Agenda-Prozess jedoch entgegenwirken können.

Frage: Wie kann ein Moderator mit diesem derzeit schwer auflösbaren Widerspruch umgehen?

4. Ohne Beteiligung der Unternehmen an dem Lokalen-Agenda-Prozess hat dieser auf lange Sicht keine Erfolgschancen.

Frage: Was muss aus dem Blickfeld der Moderation getan werden, damit die Wirtschaft sich nachhaltig an diesen Prozess beteiligt?

5. Die Qualität einer Moderation wird erstrangig durch die Kompetenz – fachliche, methodische, soziale und persönliche – des Moderators bestimmt.

Frage: Welche besonderen Anforderungen sind an den Moderator zu stellen, damit seinerseits die Zeichen auf Erfolg stehen?

Diese fünf Thesen sind für mich eine Quintessenz bisheriger Arbeit im Moderationsgeschehen. Sie sind gewonnene Erfahrung. Sie stellen gleichermaßen Empfehlung, Orientierung für Moderationen im Lokale-Agenda-Prozess dar.

Alle Fragen im Detail zu diskutieren bedeutet jedoch, den Zeitrahmen sprengen zu wollen. Aber ausgehend von der ersten These und Frage, seien für eine gemeinsame Diskussion zwei Frage gestattet, die indirekt und vermittelt auch hineingreifen in die anderen o.g. Thesen und Fragen.

1. Was ist in Vorbereitung und Durchführung eines Lokalen-Agenda-Prozesses zu denken und zu tun, wenn es heißt, diesen Prozess in Gang zu setzen, ihn zu initiieren?

2. Unter welcher Grundvoraussetzung ist ein Erfolg des Öko-Audits im Kommunalbereich, in Verwaltung und Betrieb möglich?

Zur Frage 1:

Die vielerorts grundsätzlich erklärte Bereitschaft zur Teilnahme am Lokalen-Agenda-Geschehen ist wichtig, notwendig, aber keineswegs hinreichend. Grundsätzlich besteht eine Einsicht, sich an der Lokalen Agenda 21 zu beteiligen. – Wenn es jedoch konkret wird, die Aktionen beginnen, folgen erste Nachfragen, Zweifel, Zurückhaltung oder gar Widerstände.

Die Schlussfolgerung daraus heißt: Einen Lokalen-Agenda-Prozess in Gang setzen bedeutet, nichts anderes als einen Motivationsprozess auszulösen.

Doch wie ist zu motivieren, zumal es nicht um die Selbstmotivation des Moderators geht, sondern eher um die Fremdmotivation der am Agenda-Geschehen beteiligten Akteure.

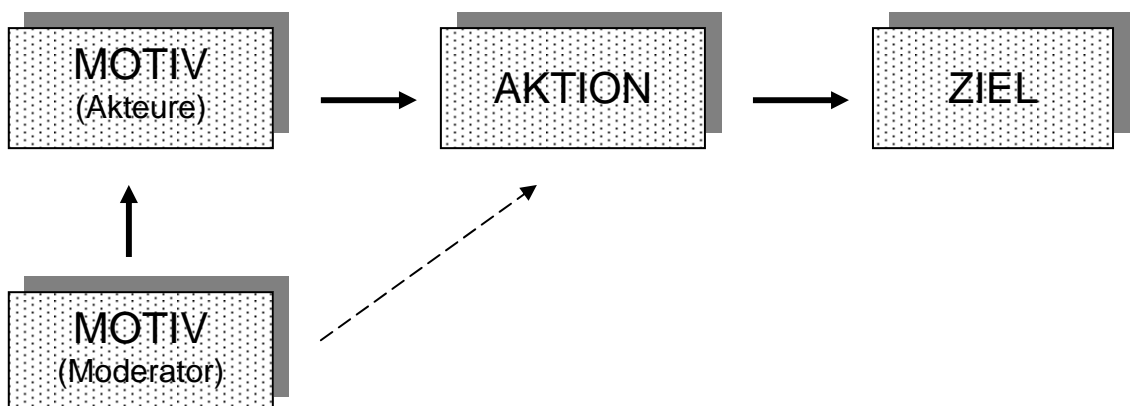


(Motivationsstruktur nach V.F. Birkenbihl)

Ziele müssen immer durch Handlungen umgesetzt werden; und Aktionen müssen motivationsmäßig finanziert werden.

Doch woraus leitet sich das Motiv als Beweggrund für Agenda-Handeln der Akteure her?

Die Problematik, einen Agenda-Prozess in Gang zu setzen, stellt sich so dar, dass wir es nicht mit einer einfachen „MOTIV-AKTION-ZIEL-Struktur“ zu tun haben, sondern mit einer Struktur, die wie folgt aussieht:



Motivationsstruktur bei einer Fremdmotivation

Wie ist zu erreichen, dass das vom Moderator gesetzte Motiv, Initial auch das der Akteure wird?

Die Antwort darauf kann nur heißen:

- die Bedürfnisse des Moderators nicht als die gleichen der Akteure voraussetzen
- die Bedürfnisse der Akteure erkennen
- die Bedürfnisse der Akteure durch Motivation bestärken
- die Bedürfnisse durch Motivation bestärken heißt: Nutzen für die Akteure vermitteln und „verkaufen“

Zur Frage 2: Unter welcher Grundvoraussetzung kann ein Erfolg des Öko-Audits im Kommunalbereich, in Verwaltung und Betrieb gesichert werden?

Wenn das Öko-Audit verstanden wird als integrierter Bestandteil eines zu führenden Lokalen-Agenda-Prozesses, also als einen Entwicklungsvorgang, dann stellt sich die Frage: Wie kann Kommunales Öko-Audit dieser Prozesshaftigkeit der Lokalen Agenda gerecht werden?

Verwaltungsstrukturen sind eher tief hierarchisch aufgebaut als vernetzt und mit einer flachen Hierarchie ausgestattet. Hierarchisch funktionierende Verwaltungsstrukturen implizieren also ein Denken und Verhalten, dass eher geprägt ist durch

- Monokausalität
- Linearität
- Arbeiten im Ressort
- Berechenbarkeit
- Überschaubarkeit
- Denken in Anfängen und Enden
- Verbindlichkeit
- Fehlervermeidung
- eindeutige Entscheidungen
- Quantitäten.

Doch erfolgreiches Öko-Audit setzt im Denken und Handeln Strukturen und Mitarbeiterverhalten voraus, die von folgenden Merkmalen geprägt sein müssten:

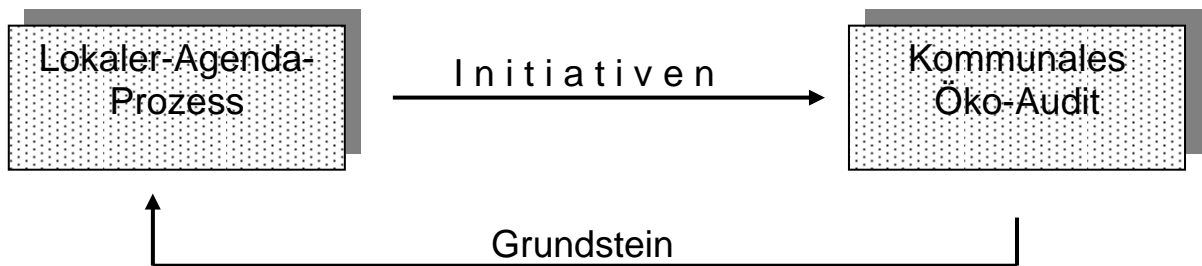
- Arbeiten in Netzwerken
- Akzeptanz von Fehlern
- Anerkennung von Komplexität,
- Akzeptanz von Unberechenbarkeit und bedingter Beherrschbarkeit
- Denken in Alternativen
- Konzentration auf Qualitäten
- Offenheit von Entwicklungsvorgängen

Sind Kommunen und deren Organisationsstrukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation so ausgelegt, dass ein Öko-Audit mit Erfolg umsetzbar ist? – Oder bedarf es gerade im Kommunal- und Verwaltungsbereich einer Voraussetzung, die die Brücke bildet zum Lokalen-Agenda-Prozess und zum Öko-Audit?

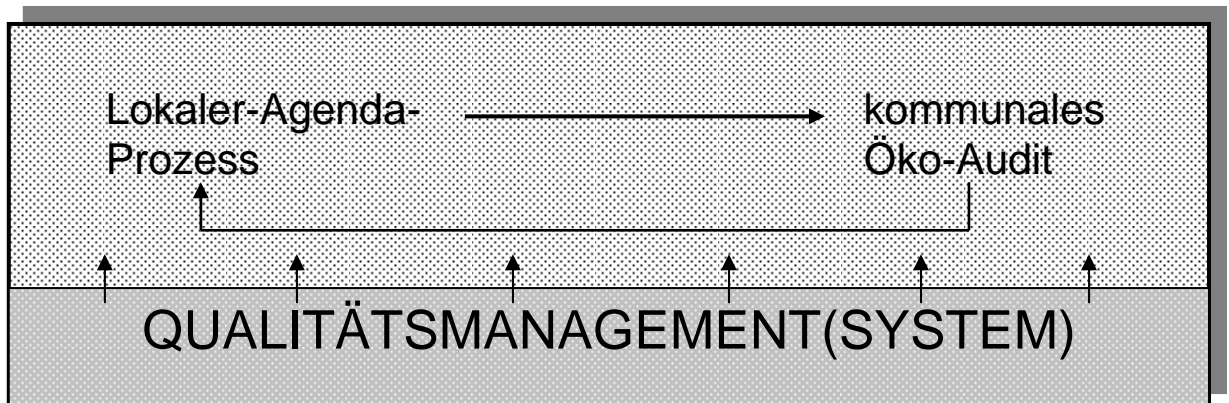
Ja, es bedarf einer „Brücke“ und ich behaupte, dass das Öko-Audit nur dann in letzter Konsequenz erfolgreich im Kontext des Lokalen-Agenda-Prozesses sich verwirklichen lässt, nur dann ein wichtiger Grundstein für einen auf kommunaler Ebene funktionierender Lokaler-Agenda-Prozess darstellt, wenn das Qualitätsmanagement, die Einführung bzw. das Vorhalten eines Qualitätsmanagementsystems, in das Gesamtgeschehen eingeschlossen ist oder zumindest Berücksichtigung findet.

Der Lokale-Agenda-Prozess mit dem Baustein des Öko-Audits in der Kommune hat zwei Alternativ-Modelle.

Alternativ-Modell 1 könnte in der Struktur so aussehen:



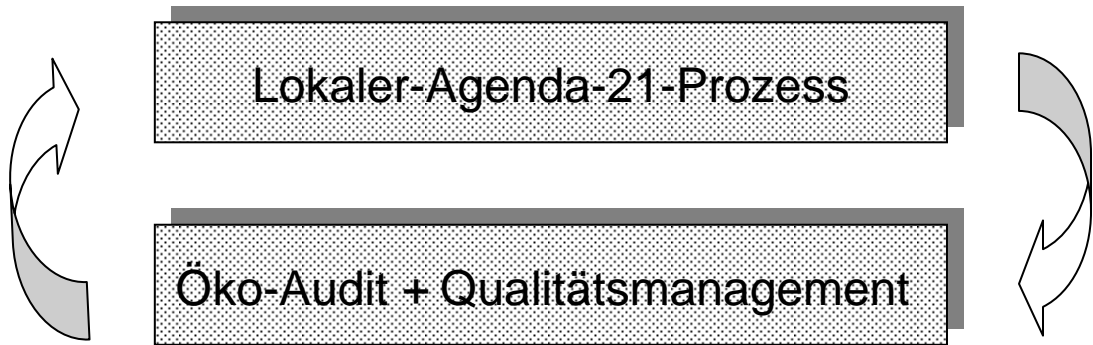
Die Alternativ-Modell 2 stellt sich wie folgt dar.



Das Öko-Audit ist nach diesem Modell als integrativer Bestandteil eines sich übergreifenden Qualitätsmanagement(systems) zu verstehen. Oder anders formuliert: Lokaler-Agenda-Prozess und kommunales Öko-Audit sind in ein übergreifendes, bereits existierendes Qualitätsmanagementsystem einzubinden.

Findet dieses Modell im Verständnis und Handeln weniger gebührende Berücksichtigung, so sind die Chancen für einen effizienten und optimalen Erfolg des Öko-Audits und damit auch für den Lokalen-Agenda-Prozess gemindert, was wiederum Auswirkungen hat auf das Öko-Audit in diesem Bereich.

Die Erfolgsbilanz spiegelt sich in der grafischen Darstellung wie folgt in einem „Lokale-Agenda-Kreislauf“ wider:



Anmerkungen/Notizen