

# Qualifizierung von Agenda 21-Moderatoren

Richard Häusler, TU WAS

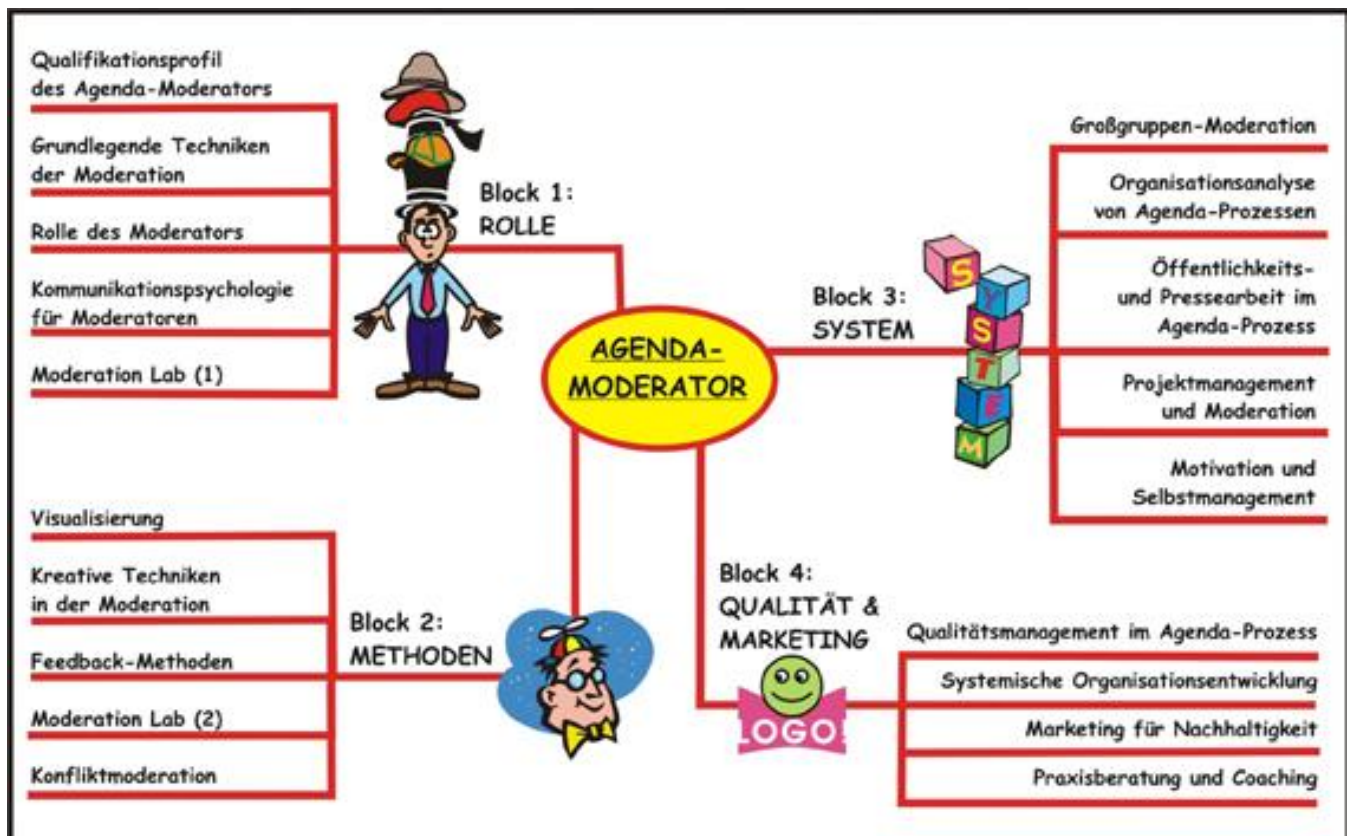


Die Zahl lokaler Agenda 21-Prozesse in Deutschland nimmt ständig zu. Die jüngste Zählung ergibt fast 2000 Agenda-Kommunen und -Landkreise. Dementsprechend steigt der Bedarf an Moderatoren, denn viele Kommunen, die einen Agenda-Prozess in Gang setzen wollen, wissen, dass sie ohne externe Moderatoren ein hohes Misserfolgsrisiko eingehen.

Der steigenden Nachfrage steht indes nicht ohne weiteres ein entsprechendes Angebot gegenüber. Die Zahl qualifizierter Agenda-Moderatoren ist viel zu gering. Zwar bringen verschiedene Berufsgruppen Ausbildung und Erfahrung in Moderationstechnik mit, doch fehlt die spezifische Verknüpfung mit der lokalen Agenda 21. Die Moderationstechnik allein macht noch keinen Agenda-Moderator aus. Agenda-Moderatoren müssen Kompetenz als Prozessbegleiter mitbringen, um als Berater für die ganze lokale Agenda 21 fungieren zu können. Dazu brauchen Sie spezifisches Organisationswissen. Ihre Funktion als Prozessbegleiter schließt außerdem Verantwortlichkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit mit ein. Obwohl ein Agenda-Moderator kein Expertenwissen zu den verschiedenen Themen-

bereichen haben muss, mit denen sich Agenda 21-Gruppen und -Projekte befassen, benötigt er unbedingt ein fundiertes Hintergrundwissen über die (lokale) Agenda 21. Vor diesem Hintergrund beauftragte die Deutsche Bundesstiftung Umwelt den Bundesverband TU WAS e.V., ein Lehrgangskonzept für die Qualifizierung von Agenda-Moderatoren zu entwickeln, das dem Professionalisierungsbedarf an der Schnittstelle zwischen Umweltbildung und kommunalem Nachhaltigkeits-Management gerecht wird. Dieses Konzept liegt seit 1998 vor. Es ist bisher in zwei Pilotlehrgängen, zahlreichen auf dem Konzept basierenden Workshops sowie zwei weiteren kompletten Lehrgängen erprobt und weiter entwickelt worden. Als Arbeitsgrundlage für die Lehrgangsteilnehmer diente ein Buch, das unter dem Titel „Lokale Agenda 21 – Zukunft braucht Beteiligung“ im Verlag des Wissenschaftsladens Bonn erschienen ist. Es wurde eigens für die Qualifikation von Agenda-Moderatoren verfasst und ist auch für Nicht-Lehrgangsteilnehmer aufschlussreich. Auf der Basis der praktischen Lehrgangserfahrungen und erster Evaluationen ist inzwischen ein weiteres Methodenhandbuch geschrieben worden („Moderation ist alles – Die Zukunftstechnik für Agenda-Prozesse und kommunale Bürgerbeteiligung“). Nähere Informationen zum Konzept bietet auch die Website [www.tuwas-agenda.de](http://www.tuwas-agenda.de).

Die Lehrgänge sind in vier Blöcke untergliedert. Die Untergliederung der Moderatoren-Qualifikation folgt einer Akzentuierung der einzelnen Lehrgangsböcke unter die großen Themen „Rolle“, „Methoden“, „System“ und „Qualität & Marketing“ (siehe Grafik).



Die folgenden Bemerkungen sollen unseren Qualifikationsansatz etwas näher beleuchten. Die Agenda 21 ist weder ein „Lernzielkatalog“ noch eine „Handlungsanleitung“. Als international konsensfähiges Dokument enthält die Agenda 21 eine Menge Kompromissformeln und auch vage Begriffe, deren Bedeutung obendrein in den verschiedenen Kulturkreisen und „Entwicklungszonen“ der Welt unterschiedlich interpretiert werden kann. Allein schon die Übersetzung des zentralen Schlüsselbegriffs „sustainable development“ erweist sich als schwierig, weil es eben keine international eindeutige und „wissenschaftlich“ klare Definition dieses Begriffes gibt. Wer gewohnt ist, Probleme primär logisch-analytisch anzugehen, wird an der Agenda 21 verzweifeln. Um die Chancen zu nutzen, die hinter diesem Dokument und seinem aktuellen politischen Stellenwert liegen, muss man einen anderen, kreativ-synthetischen Denkstil bevorzugen. Dieser Denkstil und die Fähigkeit, mit unscharfen Begriffen umzugehen, gehört mithin zum Anforderungsprofil des Agenda-Moderators.

Die lokale Agenda 21 erhebt den Anspruch, eine neue Form der politischen Partizipation auf kommunaler Ebene zu verwirklichen. Im Vordergrund steht die „Konsensorientierung“ anstelle der (partei-)politischen Differenzierung und demokratischer Mehrheitsbeschlüsse. Die „Zukunftsthemen“ einer Kommune sollen von möglichst vielen Bürgern diskutiert, möglichst viele Ideen zur Umsetzung des „Nachhaltigkeits“-Postulates entwickelt werden. Die Kompetenz zu sachgerechten Entscheidungen mit Blick auf die globalen Herausforderungen soll erhöht werden, ein neues Verantwortungsbewusstsein gegenüber den nachfolgenden Generationen soll entstehen.

Es zeigt sich, dass der wesentliche Gewinn, den erfolgreiche lokale Agenda 21-Prozesse erbringen, in der Kommunikation zwischen verschiedenen Bürger- und Interessengruppen innerhalb der Gemeinde besteht. Aufgaben und Probleme bekommen einen völlig anderen Charakter, wenn alle, die es irgendwie betreffen könnte, mit am Tisch sitzen. Und das gilt natürlich auch für die Lösungsvorschläge und Initiativen, die aus Agenda-Beiräten und -Arbeitskreisen hervorgehen.

Deshalb müssen Agenda-Moderatoren ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz mitbringen. Da es sich bei der lokalen Agenda 21 um Kommunikationsprozesse auf verschiedenen Niveaus handelt – von der kleinen Beratergruppe über Arbeitskreise und Plenumsveranstaltungen bis hin zur Medienöffentlichkeit –, enthält das Anforderungsprofil des Moderators ein entsprechend weitgefächertes Spektrum kommunikativen Verhaltens. Dazu gehört auch die Fähigkeit, mit relativer Unsicherheit umzugehen, da es immer wieder Situationen geben wird, in denen die Positionen der Prozessbeteiligten erst „ausgehandelt“ werden müssen.

Auf der Ebene des Projektmanagements spielen auch Flexibilität und organisatorische Kompetenzen eine wichtige Rolle. Agenda-Moderatoren werden in unterschiedlichem Maße auch für die Organisation des Prozesses mit verantwortlich sein. Vor allem in der Anfangsphase des Prozesses kann es notwendig

sein, den Arbeitsgruppen technisch-organisatorische Hilfestellung zu leisten und die Kommunalverwaltung bei Entscheidungen über das Projektmanagement zu beraten. Eine hohe Flexibilität der Moderatoren bei der Termingestaltung und ein starkes Engagement in puncto Öffentlichkeitsarbeit und Marketing ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche erste Prozessphase. Die bisher vorliegenden Erfahrungen mit lokalen Agenda-Prozessen verweisen außerdem darauf, dass Methoden des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung in den Prozess eingeführt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Als Berater und Begleiter der lokalen Agenda 21 benötigt der Moderator auch auf diesen Gebieten Kenntnisse und praktische Qualifikationen.

Umweltpädagogen sind nicht von vornherein für dieses Aufgabenspektrum qualifiziert. Die Rahmenbedingungen, unter denen Agenda-Prozesse stattfinden, unterscheiden sich wesentlich von denen des „institutionellen Lernens“. Im Agenda-Prozess definiert nicht ein „Pädagoge“ die Situation, in der gelernt wird, sondern „die Agenda“ gibt die Situation vor, auf die sich der Moderator einstellen muss. Typischerweise finden die zu moderierenden und zu unterstützenden Prozesse auch nicht in den üblichen Lernumgebungen statt und die „Teilnehmer“ kommen nicht zu einer Bildungseinrichtung, sondern der Moderator kommt zu den Leuten. Das Rollenverständnis des Umweltpädagogen wird vom Agenda-Prozess durchgreifend verändert.

Aber nicht nur das Rollenverständnis ändert sich. Nicht jeder Erwachsenenpädagoge wird ohne weiteres den neuen Anforderungen entsprechen und einfach Agenda-Moderator werden können. Manche Qualifikationshindernisse oder -erschwerisse liegen möglicherweise in den persönlichen Voraussetzungen, die jemand mitbringt. Es rührt zwar im sozialen Bereich fast an Tabus, diese Frage aufzuwerfen. Oft werden hier Qualifikationsmängel und Probleme der persönlichen Eignung einfach nicht thematisiert oder durch ein Ethos des persönlichen Engagements kompensiert. Wir gehen hingegen von der Prämisse aus, dass es sich bei der Agenda-Moderation um eine „ganz normale“ Dienstleistung für die Kommune handelt, auf die alle Maßstäbe angewendet werden sollen, die man auch sonst an bezahlte Dienstleistungen anlegt. Agenda-Moderatoren benötigen ein hohes Maß an Sozialkompetenz, die auf einem spezifischen persönlichen Handlungsrepertoire aufbaut. Fachwissen und Engagement ergänzen die Sozialkompetenz des Agenda-Moderators, sie können sie jedoch nicht ersetzen!

Deshalb verknüpfen wir die Qualifikation zum Agenda-Moderator mit einem spezifischen Beratungsinstrument, das den Interessenten die Möglichkeit bietet, die eigenen Verhaltensdispositionen genauer kennen zu lernen. Mit diesem Instrumentarium, das weder ein Test im psychologischen Sinne ist noch als Selektionskriterium dienen soll, kann jeder selbst abschätzen, welche persönlichen Voraussetzungen er mitbringt, die es in der Praxis wahrscheinlich leichter oder schwerer machen, erfolgreich als Moderator zu arbeiten. Wer

rechtzeitig darauf hingewiesen wird, wo die Moderatorentätigkeit Verhaltensweisen erfordert, die bisher eher zum „Vermeidungsbereich“ des persönlichen Verhaltensrepertoires gehörten, kann davon nur profitieren. Es hängt ganz vom Einzelfall ab, ob jemand daraus den Schluss zieht, gar nicht als Moderator tätig werden zu wollen – oder aber ganz bewusst und gezielt die „schwachen“ Bereiche zu trainieren.

Die kommunikative Kompetenz, die einem Agenda-Moderator in einem Terrain abgefordert wird, das einen stark experimentellen und unsicheren Charakter aufweist, verlangt ein bestimmtes Verhaltensprofil. Ebenso die Anforderungen an die Phantasie des Agenda-Moderators, seinen Möglichkeits-sinn und die Fähigkeit, die noch unausgegorenen Ideen der unterschiedlichen Prozessbeteiligten auszudrücken. Die lokale Agenda 21 ist ja kein Verwaltungsprogramm, das nach bekannten und anerkannten Regeln abzuwickeln wäre. Sie ist auch nicht abhängig von der systematischen Beleuchtung von Fakten im Lichte irgendeiner Theorie, sondern stellt eine neuartige Aktionsplattform dar, auf der sich eher zufällige Kombinationen von Interessen aus den Bereichen der Politik, der Verwaltung, der Bürgerinitiativen, der Bildung, der Wirtschaft, des Sozialwesens, der Kultur usw. ergeben. Professionell daran mitzuwirken, dass daraus ein gemeinsames Projekt wird, verlangt hervorragende konzeptbildende und kommunikative Kompetenzen.

Die Qualifikation von Agenda-Moderatoren erfordert deshalb mehr als die im Bereich der Erwachsenenbildung üblichen sehr „weichen“ Fortbildungsinstrumente. Wir setzen in unseren Lehrgängen ein auch in der Wirtschaft verbreitetes Selbsteinschätzungs-Instrument ein und arbeiten in Trainingsphasen mit recht „schonungslosen“ Feedbacks, die aufgrund von Video-Mitschnitten auch schriftlich zur Nachbereitung zur Verfügung gestellt werden. (Das genannte Buch „Moderation ist alles“ enthält einige Beispiele.)

Der Selbsteinschätzungs-Fragebogen, der in unserer Ausbildung für Agenda-Moderatoren integriert ist, wird als „Herrmann Dominanz Instrument“ (H.D.I.) bezeichnet. Mit Hilfe des H.D.I., das als Tool für die Personalauswahl, Teamentwicklung und Beratung bisher überwiegend in der Wirtschaft eingesetzt wird, kann man klären, welche Verhaltenspräferenzen die Ausbildungsteilnehmer bereits mitbringen. Das H.D.I. kennt vier Bereiche, in denen Verhaltens- und Denkstile typisiert werden können. Die spezifische Ausprägung dieser vier Bereiche kennzeichnet die charakteristischen Stärken eines Menschen, die in Interaktion mit seiner Umwelt zu bevorzugten Verhaltensweisen werden. Grob lassen sich die vier Bereiche, die das H.D.I.-Profil als „Quadranten“ bezeichnet, folgendermaßen definieren:

- A: Logisch-analytischer Denkstil, sachlich-technische Problemlösung, faktenorientiertes Denken
- B: Kontrolliert-detailgenaues Arbeiten, ergebnissicherndes und organisiertes Vorgehen, konservative Einstellung
- C: Emotional-zwischenmenschliche Orientierung, sinnbetonte Wahrnehmung, kommunikatives Verhalten

D: Kreativ-experimenteller Denkstil, konzeptionell-integrierendes Vorgehen, visuell-visionäres Denken.

Die Bereiche A und B werden vom H.D.I.-Modell der linken Gehirnhälfte zugeordnet, C und D der rechten.

Agenda-Moderatoren sollten deutlich rechtsdominant sein, also in den Bereichen C und vor allem auch D ausgeprägte Fähigkeiten haben, um in dem von Unsicherheit geprägten Terrain des Agenda-Prozesses Gruppen konstruktiv zu unterstützen. Inzwischen liegen uns über 70 ausgewertete H.D.I.-Fragebogen von Teilnehmern länger laufender Moderatoren-Ausbildungen vor. Davon sind fast 80% auch tatsächlich eindeutig rechtsdominant, die Ausbildungsteilnehmer bringen also anscheinend eine hervorragende Verhaltenspräferenz für ihren Job mit. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass ein hoher Anteil der „rechtsdominanten“ Moderatoren auch im B-Quadranten einen Wert im höchsten Bereich haben. Etwas 40% der analysierten H.D.I.-Profile weisen eine Spannung zwischen dem kontrolliert-organisierenden und dem kreativ-experimentellen Bereich auf.

Das H.D.I.-Modell geht davon aus, dass Menschen mit einem solchen Profil mit der Unsicherheit konfrontiert sind, in welcher Richtung sie sich entscheiden sollen – eine Unsicherheit, die mit der Stressbelastung in einer Entscheidungssituation zunimmt. Möglicherweise entscheiden sich viele Agenda-Moderatoren und Sprecher von Agenda-Prozessen entgegen ihrem hohen D-Wert doch immer wieder für ein eher B-orientiertes, konservatives, normorientiertes, abgesichertes Verhalten „in den alten Bahnen“. Das Systemumfeld kommunaler Verwaltungen dürfte diese Absage an das visionäre Element zusätzlich bestärken. Diese Ergebnisse sind auch ein Hinweis auf die Bedeutung strukturell-organisatorischer Voraussetzungen für innovative Agenda 21-Prozesse in den Kommunen. Nur mit Moderatoren allein, ohne institutionell abgesicherte Experimentierräume lässt sich die lokale Agenda 21 nicht realisieren.

Um schnell einen Eindruck davon zu bekommen, ob jemand als Moderator geeignet ist bzw. wie intensiv die Ausbildung sein muss, die ein künftiger Agenda-Moderator absolvieren sollte, hat TU WAS ein Set von Trainings- und Evaluationselementen zusammengestellt, zu dem auch eine spezielle Fragetechniken-Übung gehört. Bei dieser Übung stellt sich nach unseren Erfahrungen heraus, dass nur etwa 10 Prozent der Trainingsteilnehmer bereits gewohnt sind, als Moderator zu reagieren. Die spezielle soziale Kompetenz des Moderators, die sachliche Neutralität mit Neugierde verbindet und statt persönlicher Autorität die Autonomie der Gruppe betont, gehört nicht zu den Verhaltensweisen, die in unserer Gesellschaft normalerweise ausgebildet werden. Auch viele Teilnehmer unserer Moderatoren-Workshops müssen lernen, dass die Moderator-Rolle etwas anderes ist als die eines Umweltaktivisten, Moralapostels, Volkspädagogen, Aufklärers oder politischen Machers.

In der Fragetechniken-Übung geht es darum, in der Rolle eines Moderators auf schriftlich vorliegende Äußerungen von fiktiven Gruppenteilnehmern zu reagieren. Die Moderatoren-Anwärter sollen dabei nicht allzu lange über ihre Antwort nachdenken, denn in der Realsituation ist ja auch schnelles,

spontanes Reagieren gefordert. Da die Antworten aufgeschrieben werden, ist jedoch eine kurze Bedenkzeit möglich. Die folgende Beispiele aus der Fragetechniken-Übung zeigen typische Schwierigkeiten, die Trainingsteilnehmer mit der Moderatoren-Rolle haben:

Fiktives Teilnehmer-Statement	Moderatoren-Reaktion	Kritik
Der Kreistag gibt doch nie das Geld für so ein Projekt!	Vielleicht, wir müssen es aber versuchen!	Oft glauben Moderatoren-Anfänger, sie müssten „moralisch aufbauende“ Statements in der Sache abgeben. Das ist aber weder nötig noch sinnvoll, denn die „Moral“ muss die Arbeitsgruppe selbst aufbringen. Dabei hilft der Moderator am besten, wenn er Zweifel und Skepsis zulässt und die Thematisierung auch pessimistischer Ansichten unterstützt. Also zum Beispiel so: „Haben Sie es denn schon einmal versucht?“ oder „Sehen das die anderen auch so?“ oder „Unter welchen Bedingungen würde Ihrer Meinung nach der Kreistag Geld geben?“
Wieso arbeiten bei uns denn keine Jugendlichen mit?	Weil die eigene Arbeitsgruppen haben!	Der Moderator sollte auch eine scheinbar einfache Frage nicht selbst beantworten. Das schützt davor, die Intention eines Teilnehmers zu verkennen. In diesem Beispiel wäre es besser, beispielsweise so zu reagieren: „Vermissen Sie Jugendliche in dieser Arbeitsgruppe?“ oder „Könnten Sie sich denn vorstellen, dass Jugendliche dabei sind?“
Die Agenda-Arbeitskreise sind viel zu unselbständig!	Das finde ich nicht, jeder muss auf diesem Gebiet erst Erfahrungen sammeln.	Was ein Moderator auf jeden Fall lernen muss: Selbst keine Wertungen in der Sache abzugeben. Es ist unerheblich, was der Moderator meint! Entscheidend ist die Meinung der Arbeitsgruppe. Also besser: „Woran kann man das denn Ihrer Meinung nach ablesen?“ oder „Wieso sehen Sie darin ein Problem?“
Das hat keinen Sinn, was wir hier machen!	Sich mit einer Sache auseinander zu setzen, ist immer sinnvoll.	Das ist es nicht, was die Arbeitsgruppe vom Moderator benötigt! Keine falsche „Aufmunterung“! Lasst uns die Probleme anschauen – das muss die Devise des Moderators sein. Also: „Worin läge für Sie der Sinn Ihrer Arbeit hier?“ oder „Was sollte anders gemacht werden, damit es für Sie Sinn macht?“
Die Mülltrennung ist doch ein einziger Betrug!	Nur bei gewissenhafter Beteiligung vieler Bürger wird dies geändert.	Auch hier raten wir zum Moral- und Überredungsverzicht. Besser: „Haben Sie konkrete Erfahrungen gemacht, die das nahe legen?“ oder „Sie meinen also, es ist unsinnig, sich für mehr Mülltrennung stark zu machen?“



Ist das nicht bloß eine Alibiveranstaltung hier?	Nein.	Merke: Der Moderator ist immer nur ein virtueller Gesprächspartner. In Wirklichkeit sprechen die Teilnehmer mit den anderen Gruppenmitgliedern, verhandelt die Gruppe immer nur mit sich selbst. Der Moderator muss deshalb „durchlässig“ sein. Er gibt also keine Antworten („Nein“). Sondern: „Wofür, vermuten Sie, schafft diese Veranstaltung ein Alibi?“ oder „Haben Sie denn den Eindruck, Sie werden benutzt?“ Oder auch einfach nur: „Können Sie das konkretisieren? Was erweckt in Ihnen diesen Verdacht?“
Man muss erst einmal definieren, was Nachhaltigkeit heißt!	„Nicht nur für kurze Zeit.“	Wieso definiert der Moderator den Begriff? Das ist partout nicht seine Aufgabe! Er ist weder Leiter noch Lehrer in dieser Rolle. Besser (zur Gruppe): „Sollen wir das zunächst angehen? Wollen Sie eine Definition von Nachhaltigkeit suchen?“ oder „Wollen Sie das gemeinsam machen?“

In unseren Ausbildungen und Trainings gehen wir darauf ein, dass ein Agenda-Moderator nicht nur dafür verantwortlich ist, den Austausch von Meinungen und die Arbeitsfähigkeit von Gruppen zu fördern. Als Prozessbegleiter agiert er in einem sowohl kreativen, offenen, als auch durch Interessen und Macht strukturierten Raum und er wird, wenn er erfolgreich sein will, nicht umhin können, sich als Unternehmensberater und Coach für das Ganze, für das komplexe und widersprüchliche Unternehmen der lokalen Agenda 21 zu verstehen.

Es stellt sich heraus, dass auch die Wirtschaft vor genau denselben Herausforderungen steht – auch die Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung verlangen nach neuen Formen der Moderation. Einer der größten Anbieter von Moderationssupport in Deutschland, die Firma Metaplan, hat darauf reagiert und mit der neuen Rolle des Diskurs-Moderators ein Konzept vorgestellt, von dem wir für die Agenda-Moderation nur lernen können.

Der Diskurs-Moderator hat nicht mehr die absolut neutrale Rolle des klassischen Moderators, sondern auch starke beratende Funktionen. Er wird sich dafür einsetzen, dass Sachlagen wirklich geklärt werden, die Dinge auf den Punkt gebracht werden, Konflikte auf den Tisch kommen und Lösungsvorschläge auf ihre Realisierungsmöglichkeiten hin abgeklopft werden. Metaplan-Gründer Wolfgang Schnelle erklärt: *„Ein Berater als naiver Moderator würde mir nicht ausreichen. Es macht den Berater wertvoll, wenn er auch einmal Konflikte aufzeigt.“* Neutralität ist nicht mehr oberstes Gebot. *„Wir mischen uns als Moderatoren eines Diskurses durch Hinterfragen inhaltlich ein“*, sagt Schnelle.

Durch aktivere Beteiligung auch an den Streitgesprächen in der moderierten Gruppe stimuliert der Diskurs-Moderator die Beteiligten, ihre Lösungen selbst zu finden. Der Diskurs-Moderator

braucht einen „systemischen“ Blick, er muss die Hemmschwellen für Kooperation und Veränderung in den Organisationsstrukturen erkennen und sich von der ausschließlich personen-orientierten Perspektive lösen. Der Diskurs-Moderator arbeitet am System.

Die Diskurs-Moderation soll verhindern, dass man sich auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner einigt, denn dadurch werden die Ziele des Projekts nicht erreicht. Eine Prämisse, wie sie haargenau auch für die lokalen Agenda 21-Prozesse zutrifft. Die lokale Agenda fordert alle am System Beteiligten heraus, neue Kooperationen einzugehen und durch das Überschreiten von institutionellen und verhaltensmäßigen Grenzen neue Lösungen für die anstehenden Probleme zu finden. Der Diskurs-Moderator sieht die organisationalen Strukturen, er greift bewusst in das Spiel der Akteure ein und er arbeitet durch die Beteiligten hindurch am System – solange sie ihn ertragen. Der Diskurs-Moderator muss in der Lage sein, eine „unbequeme“, „kritische“ und „fordernde“ Position einzunehmen, um seine Aufgaben zu erfüllen.

Wir erleben in unserer Moderationspraxis ständig die Bestätigung dieses Konzepts. Ein Beispiel ist die Kritik, die wir als Moderatoren des Agenda-Prozesses in der Wachstumsgemeinde Poing im Nordosten von München üben mussten. Wir benutzten die *„Agenda-Zeitung“*, die im Gemeindeblatt erscheint, um auf Schwächen des Prozesses mit dem eindrucksvollen Bild einer (sinkenden) *„Titanic Poing“* hinzuweisen. Was für den klassischen Moderator einen Kunstfehler darstellen würde, ist für den Diskurs- und Agenda-Moderator professionelle Pflicht.

In Verbindung mit seiner Qualitätsmanager- und Organisationsentwickler-Kompetenz muss ein professioneller Agenda-Moderator auf die strukturellen Schwachstellen eines Agenda-Prozesses aufmerksam werden. Er muss den Akteuren

dabei helfen, diese „heiklen“ Punkte auch anzusprechen. Ist beispielsweise die Legitimation des Agenda-Prozesse auf der kommunalpolitischen Ebene ungeklärt? Widersprechen sich wesentliche Ziele der Kommunalentwicklung? Wo sind die Widerstände in der Kommunalverwaltung gegen den Agenda-Prozess? Welche Schlüsselpersonen müssen gewonnen werden usw.?

Auch bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, bei der Werbung und Imagebildung der lokalen Agenda 21, bei der Formulierung von Leitbildern und Aktionsprogrammen wird ein kritischer Diskurs-Moderator immer wieder gebraucht. Viele Agenda-Akteure machen sich Illusionen über die Attraktivität der Agenda 21, sie verwenden stereotype Formulierungen ohne konkreten Inhalt, arbeiten mit idealistisch-abstrakten Botschaften ohne emotionalen Gehalt und glauben, alle Mitbürger mit ein und derselben Ansprache gewinnen zu können, anstatt eine zielgruppen-orientierte Werbestrategie zu entwickeln. Auf solche Schwächen muss ein Agenda-Moderator „den Prozess“ aufmerksam machen, ohne jedoch steuern zu wollen.

**Ein Agenda-Moderator muss flexibel reagieren und wissen, welche spezifische Moderatoren-Rolle jeweils angemessen ist:**

- Der „visionäre“ Moderator: präferiert Brainstorming und kreative Methoden, unterstützt Ideenfindungsprozesse, liebt Visionen, stärkt die Utopiefähigkeit
- Der „realistische“ Moderator: fördert Maßnahmepläne, unterstützt praktische Aktionen, sucht mit der Gruppe nach Realisierungsmöglichkeiten
- Der „kritische“ Moderator: forciert Werte- und Zieldiskussionen, fokussiert Konfliktpotential, thematisiert Widerstände und „blinde Flecken“, versucht Empowerment.

Die Trainings, die angehende Agenda-Moderatoren bei TU WAS absolvieren, zielen deshalb auf echte Situationskompetenz, nicht auf angelernte Techniken und theoretisches Rezeptwissen. Deshalb besteht ein großer Teil der Lehrgänge aus der Eigenaktivität der Teilnehmer. Im Unterschied zu schulischem Lernen findet das Lernen in der Agenda-Moderatoren-Ausbildung von Anfang an in komplexen Situationen mit „Ernstfall“-Charakter statt. Verhaltensbezogene Feedbacks, das kreative Umgehen mit methodischen Elementen und die Einübung der neutralen Rolle stehen im Mittelpunkt der „Moderation Labs“, bei denen auch mit Video-Feedback und einer ausführlichen Trainer-Kritik gearbeitet wird.

Die Ausbildung von Agenda 21-Moderatoren ist durchaus eine Herausforderung für die Umweltbildung, wenn wir anerkennen, dass es

- nicht um die pädagogische Vermittlung von „nachhaltigen Wahrheiten“ geht (= Rollenwechsel vom Pädagogen zum Moderator und Facilitator)

- nicht ausreicht, mit Moderationstechnik umgehen zu können (= Rollenwechsel vom „naiven Moderator“ zum „Diskursmoderator“).

Agenda-Moderatoren sind Unternehmensberater in Sachen sustainability, sie agieren als change agents in den Kommunen und benötigen dazu Fähigkeiten, die auf einem hohen Anspruchsniveau liegen. Dass die Umweltbildung dieses Qualifikationspotential noch nicht wirklich entdeckt hat, ist durchaus auch einer der Gründe, warum die Bilanzen der lokalen Agenda 21 zehn Jahre nach Rio nicht so ermutigend ausfallen, wie wir uns das alle eigentlich wünschen.

### **Kontakt**

**Bundesverband TU WAS e.V.**

**Richard Häusler**

Griesstr. 27

D-85567 Grafing

Fon +49 (0) 80 92 / 81 95 15

Mobil +49 (0) 1 72 / 8 33 23 62

Fax +49 (0) 80 92 / 81 95 55

e-mail: [info@tuwas.net](mailto:info@tuwas.net)

[www.tuwas.net](http://www.tuwas.net)