

**Fachtag, Hanau, 29. Juni 2010**  
**praxis Institut für systemische Beratung**

**Systemische  
Beratung in Politik  
und Planung**

**Dr. Christoph Ewen**

# Schwerpunkte von team ewen



Veranstaltungen  
moderieren



Prozesse managen



Konflikte klären

im öffentlichen Raum (Themen: Natur, Umwelt, Technik, ....)

# Themen



## Neue Technologien

Nanotechnik | Gentechnik



## Infrastruktur

Energie | Verkehr | Wasser



## Trends

Klimawandel | demografischer Wandel |  
Nachhaltigkeit



## Planung

Bauleitplanung | Naturschutz | Rohstoffabbau |  
Regionalplanung



## Kooperation und Kommunikation

Risikokommunikation | Organisations-  
kommunikation | regionale Kooperation



## Forschung und Wissenschaft

Transdisziplinäre Dialoge | Wissenschafts-  
kommunikation



# Gesellschaftliche Problemlagen, Staatsver-ständnis, öffentliche Infrastruktur (Willke, 2003)

Staatsfunktion	Infrastruktur	Steuerungsproblem
Pazifizierung	macht-basierte Infrastruktur	Organisation der Macht
Redistribution	geld-basierte Infrastruktur	Organisation der Wohlfahrt
Gesellschafts- steuerung	wissens-basierte Infrastruktur	Organisation der Expertise

# Politikberatung

## Expertenberatung

Wirtschaftsforschungsinstitute, Beiräte (z.B. für Umweltfragen)  
Kommissionen (z.B. Rürup ...), Gutachten (z.B. Prognos, Öko-  
Institut)

## Prozessberatung

Insiderberatung (z.B. Wahlkämpfe, spin doctors u.ä.)  
Coaching (in Ausnahmefällen)

## “Gesellschaftsberatung”

Anhörungen, Online-Konsultationen  
Dialogprozesse, Bürgergutachten, Planungswerkstätten u.ä.

# Politikberatung – wenig erfolgreich?

Information ist kein “Paket”...

... das vom Berater zum Beratenen weiter gegeben kann.

Neuere Kommunikationsmodelle zeigen, dass es eher um eine gemeinsame Konstruktion von Sinn geht.

Der Politiker lässt sich nicht steuern ...

... er hat eigene Agenden, Wahrnehmungen und Sinnkonstruktionen, mitunter ist es klüger, sich nicht beraten zu lassen

→ Sinnvoller wäre eine irritierende Beratung als eine besserwissende Beratung (z.B. Hofnarr)

•

# Deutsche Gesellschaft für Politikberatung:

Politikberatung übernimmt ... eine doppelte Vermittlungsfunktion.

- Zum einen vermittelt Politikberatung zwischen Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit.
- Zum anderen schlägt Politikberatung die Brücke zwischen Wissenschaft und politischer Praxis.

# Planung

## Raumplanung

Kommunen (Bebauungs-, Flächen-nutzungspläne), Regionen (Regionale Raumordnungspläne)

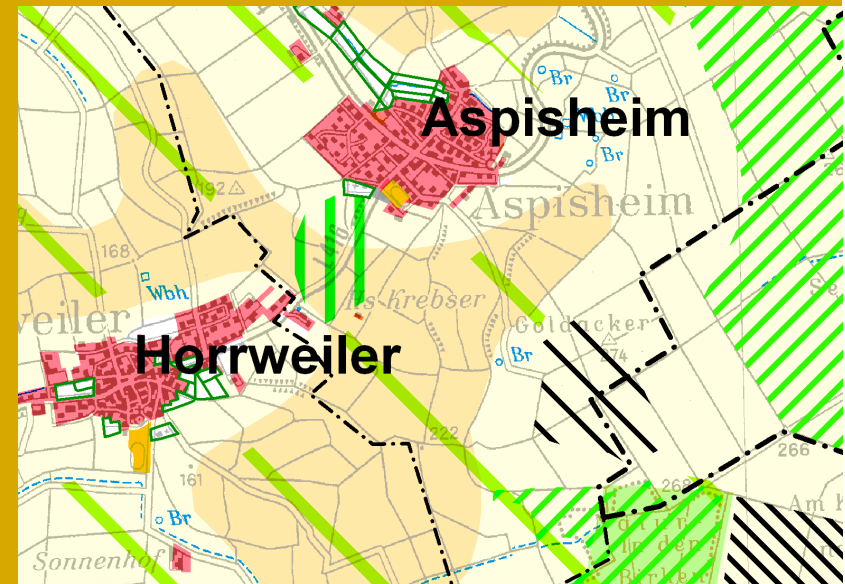
## Fachplanung

Verkehrs-, Naturschutz-, Landschafts-, Wasserwirtschafts-, Energie-, Klimaschutzplanung ...)

## Formale – Informelle Beteiligung

Vorgegebene Beteiligung (z.B. Bauleitplanung)

Freiwillige Beteiligung (z.B. Naturschutzplanung)





# Beispiel Nr. 1: Naturschutzgroßprojekt Bienwald

Auftrag des Umweltministeriums Rheinland-Pfalz  
Beratung, Moderation und Konfliktklärung

# Naturschutzgroßprojekte des Bundes

Der Bund fördert Gebiete mit gesamtstaatlich interessanter Natur.

Dabei geht es nicht (nur) um Naturschutz im engeren Sinne, sondern auch um regionale Perspektiven

Neu: 3-jährige Moderationsphase.



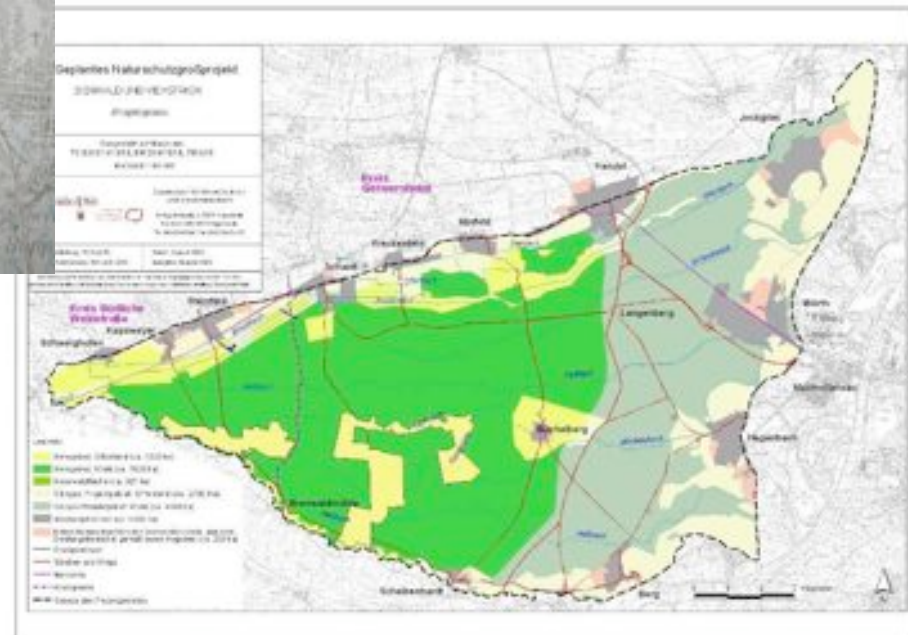
# Der Bienwald als Naturschutzgroßprojekt

Größe: ca. 18.000 ha,  
Kerngebiet: 9.000 ha  
Naturwald: 1.680 ha



2 Landkreise (GER + SÜW)  
4 Verbandsgemeinden, 1 Stadt  
Ca. 20 Ortsgemeinden

Nachbarschaft: Karlsruhe,  
Elsass, Pfälzer Wald, Weinstraße







## Der Auftrag

- Moderation von Sitzungen
- Beratung – Konzeptentwicklung
- Unterstützung bei der Kommunikation

### Das Ziel der Auftraggeber:

- Akzeptanz für den zu erarbeitenden Pflege- und Entwicklungsplan (2005-2007)
- Beteiligung der Region, Eigeninitiative mit dem Zweck der dauerhaften Etablierung

# Der Prozess: Welche Art Moderation ?

## 1. Frage: Um was geht es eigentlich?

- Fachdebatte
- Politische Differenzen
- Ängste vor Veränderung, Verunsicherung
- Verletzungen / Traumatisierungen

## 2. Frage: Ergebnis- oder Prozessverantwortung?

- Prozess: Die Akteure in der Region einbeziehen (beteiligen oder informieren?)
- Ergebnis: Bis Mitte 2007 einen fertigen Pflege- und Entwicklungsplan erarbeitet haben.

# Das Ergebnis

## Erfolgsbedingungen:

- Kommunikation
- Transparenz
- Kompromisse

## Prozessrisiken

- Wahlkampf
- Förderbestimmungen des Bundes

Artikel in der „Rheinpfalz“ am 3. Juli 2007

## Nur Ja-Stimmen für den Kompromiss

— sÜw: Bienwald-Projekt abgeseget

► Wenn das keine eindeutige Mehrheit ist: Nur Ja-Stimmen gab es gestern im Kreistag Südliche Weinstraße für die Fortsetzung des Naturschutzgroßprojekts Bienwald. Jetzt geht es um die Umsetzung, die auf acht bis zehn Jahre ausgelegt ist und für die nun die Förderanträge – Zuschüsse von 90 Prozent sind zugesagt – gestellt werden.

zwischen zugestimmt. Für die Christdemokraten eine elementare Rolle spielen auch der Kapuzinerweg als Ost-West-Verbindung bei Schweighofen, die zweite Allee bei Steinfeld in Nord-Süd-Richtung und die Brünnelallee.

Für die SPD-Fraktion hob

## Beispiel Nr. 2:

# Formen und Folgen behördlicher Risikokommunikation

Auftrag des Bundesinstituts für Risikobewertung  
Recherche, Befragung, Konzeptentwicklung, Moderation eines  
Szenario-Workshops, Beratung, Dokumentation

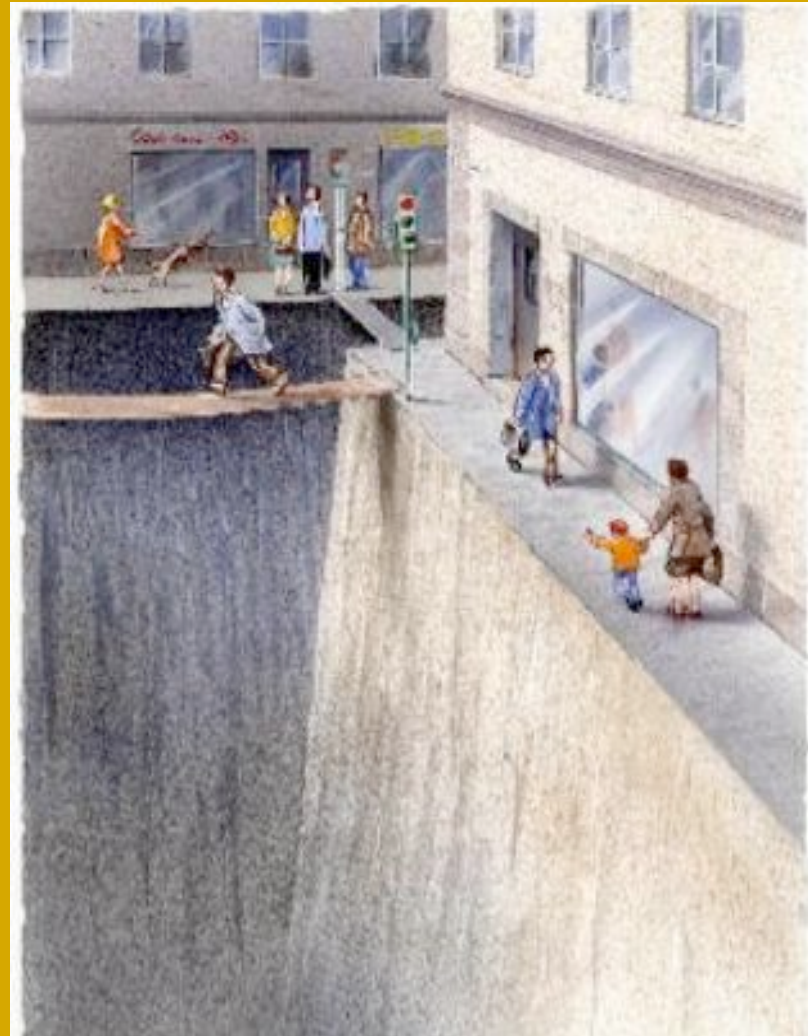


# Auftrag

Ziel des Projektes war es, die Risikokommunikation des BfR zu verbessern: Prozesse der behördlichen Risikokommunikation sollen zukünftig angemessen beurteilt und adäquater und effizient umgesetzt werden.

Ausgangspunkt der Beauftragung war die Einschätzung, dass die durch das BfR kommunizierten Risiken trotz implementierter Risikokommunikation häufig nicht in angemessener Weise verstanden bzw. in der Öffentlichkeit transportiert werden.

# Wahrnehmung von Risiken



# Einladung zum Workshop



**RISIK0000 !?!?!?**  
„Mehr Sicherheit beim Reden über Risiken ..!“

Die Abteilung Risikokommunikation des BfR bietet allen Kolleginnen und Kollegen einen intensiven Tag mit externen Moderatoren und Experten an:

- | „Anders reden mit jedem Frager“ - Zielgruppenspezifisch informieren
- | „Die kapieren das einfach nicht?“ - Erfolgreich kommunizieren
- | „Wie klappt's?“ - Abteilungsübergreifende Verbesserungsvorschläge
- | „Patentrezepte gefragt“ - Training an Praxisbeispielen

**Einladung | zum Workshop am 14.03.2007 | 9-16:30 h**

# Rolle des BfR / seiner Wissenschaftler

Was sind wir?

- Behörde / behördliche Wissenschaftler?
- Institut / Forscher?
- Trustserver / neutrale fachliche Berater?

# Was ist an den Projekten systemisch?

1. Umgang mit der fachlichen „Wahrheit“
2. „ökologische Rahmenbedingungen des Systems „Politik“
3. Systemische Interventionen

# Gibt es die fachliche Wahrheit?

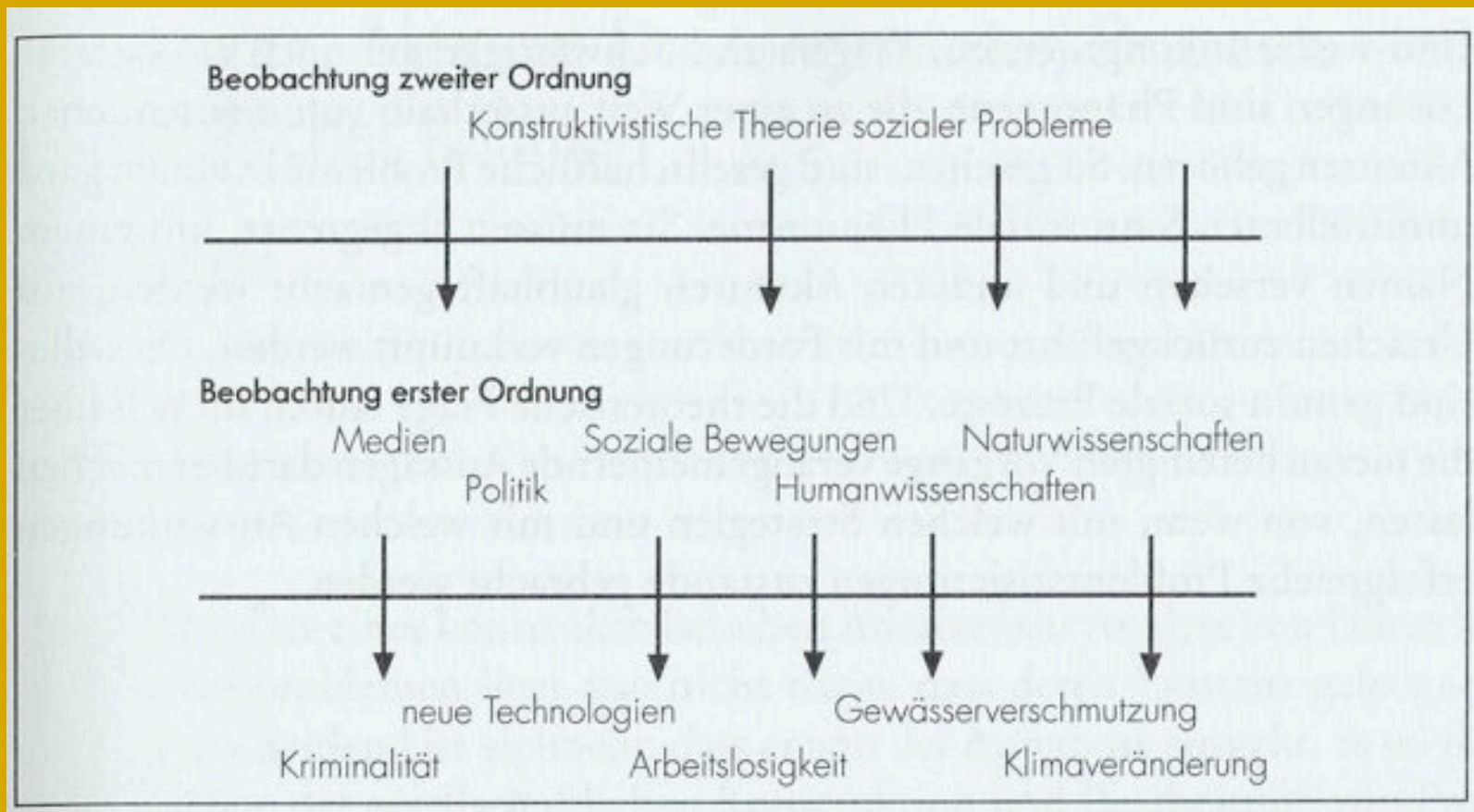
... vermutlich ja, aber sie lässt sich oft nicht abschließend vorstellen – und wer will sie schon wissen?

*„Für eine solche ... Perspektive spricht, dass heute wohl alle Versuche als gescheitert angesehen werden müssen, die gesellschaftliche Problematisierung eines Phänomens aus dessen 'objektiven' Schweregrad abzuleiten.“*

*Eisner, M.: Risikodiskurse (S. 20).*



# Umgang mit der fachlichen “Wahrheit”



# Sehen alle das Gleiche?

Der Blick von außen zeigt: Auch wenn das Gleiche beobachtet wird, so sehen die Gruppen doch Unterschiedliches





# Jeder sieht etwas anderes ...

Welche Assoziationen hat wer bei dem Begriff  
„Pflanzenschutzmittel“?

NGO's: Pestizide, Paprika, Grenzwertüberschreitung,  
Vergiftung

Industrie: Schutz vor Schädlingen, Greenpeace,  
Einzelhandel

Experten: Bewertung von Mehrfachrückständen

Behörden: Lebensmittelüberwachung, Vollzug  
Pflanzenschutzmittelgesetz

# Umgang mit fachlicher Komplexität

Es gibt verschiedene Deutungsangebote auf dem „Meinungsmarkt“

Ziel eines Beratungsprozesses ist es

- unterschiedliche Sichtweisen zu integrieren,
  - Perspektiven zu integrieren,
  - die Deutungshoheit für ein Bild zu gewinnen,
- ➔ damit man sich mit den eigentlichen Problemen beschäftigen kann.

# System und Systemgrenzen

Das zu beratende System besteht aus mehreren aufeinander bezogenen Ebenen:

- Die eigentlichen politischen Akteure (Politiker, Behördenvertreter, Wissenschaftler, Stakeholder, Lobbyisten ...)
- Die direkten Beobachter dieser Akteure (Medien, Presse)
- Die „Zuschauer“ (die Massenverbände, politisch Interessierte, allgemein das Wahlvolk)

So besteht z.B. das Konfliktsystem zum Frankfurter Flughafen etwa aus einer halben Million Menschen

# Für wen sind die Bilder?



Arena/Bühne

"Theaterkritiker" (Medien, ...)

Zuschauer, potentielle Akteure:



Kommunen

Vereine

Laien

wissensch. Community

Verbraucher

Unternehmen

Wähler

Bürger

# Ökologie der Politik 1

Im Gegensatz zu den meisten anderen gesellschaftlichen Teilsystemen muss Politik sich regelmäßig die Legitimation durch Wahlen beschaffen.

Im direkten Vorfeld von Wahlen sind die üblichen Regeln außer Kraft gesetzt.

Während in den meisten anderen Systemen Konflikte als Störung angesehen werden, sind sie in der Politik konstituierendes Element.

Konflikte müssen sein, damit sich die Wähler zwischen den Positionen entscheiden können.

# Ökologie der Politik II

Die Aktivitäten auf der „Theaterbühne“ haben einen doppelten Sinn:

- es geht um Entscheidungen im engeren Politiksystem,
- vor allem aber geht es darum, die Zuschauer für sich zu gewinnen.

Insofern haben die Medien einen entscheidenden Einfluss.

- Über die Medien erfahren die Zuschauer, was auf der Bühne geschieht,
- Über die Medien erfahren Politiker, was die Zuschauer über sie erfahren (Beobachtung von Beobachtung).

# Ökologie der Politik III

Auf der Bühne agieren „Repräsentanten“. Diese unterscheiden sich

- in ihrer Legitimation (gewählt, benannt, selbst ernannt),
- in ihrer Souveränität (verhandlungsfrei oder nicht).

Glasl nennt drei beispielhafte Typen:

- den Volkstribun (der sich immer wieder zuhause seiner Macht rückversichern muss und Vereinbarungen notfalls wieder platzen lässt;
- den Senator (der selbstbewusst Entscheidungen trägt) und
- den König im Exil (der keinerlei Macht hat).

# Ökologie der Politik – das heißt:

Als Berater muss man die ökologischen Bedingungen kennen und wertschätzen.

- Politikberater haben meist Nähe zur Politik
- Mitunter haben sie auch ihre eigenen Agenden

Wichtige Regeln:

- vermeide Wahlkämpfe für schwierige Prozesse,
- übergehe nicht die gewählten Volksvertreter,
- Sorge für eine professionelle Pressearbeit und
- suche einen eigenen Zugang zu den „Hintermannschaften“ (Internet, Infoblätter, Hintergrundgespräche ...)



# Systemische Interventionen



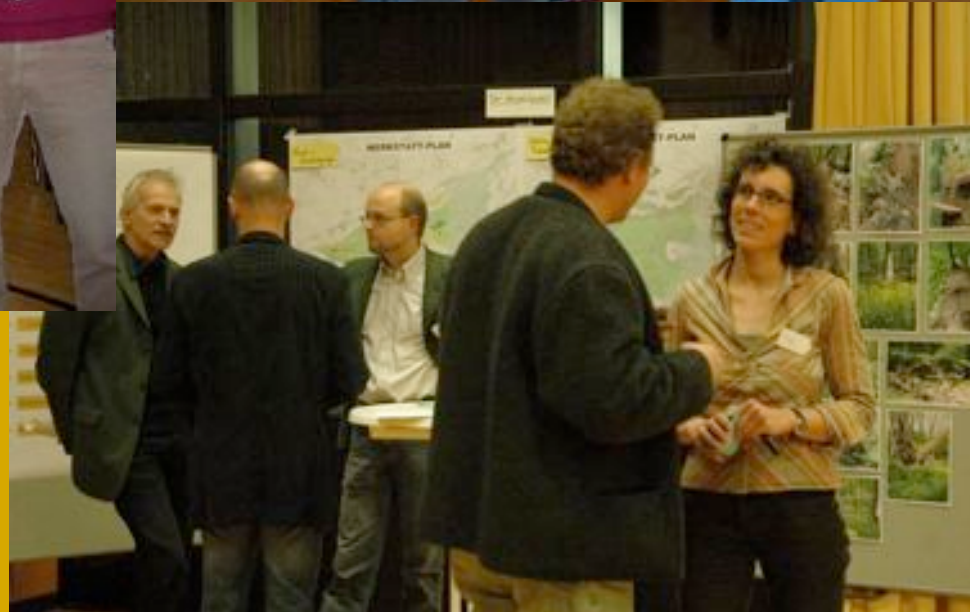
Strukturaufstellungen.

Gruppenformate (Crea Space, World-Café u.ä.);

Systemische Fragen (in Auftragsklärung, Situationsanalyse);

Perspektivenwechsel (z.B. Auftragskarussell)

# Crea-Space



# Gruppenbildung





# World Café



# Schlussfolgerungen:

Gute Beratungs- und Moderationsprozesse müssen

- auf der fachlichen (Wissens-)Ebene zu konsensualen Deutungen führen - WAHRHEIT
- auf der Entscheidungsebene die Hoheit der demokratisch gewählten Repräsentanten respektieren - LEGITIMITÄT
- bezüglich der von der Entscheidung betroffenen mit Respekt und Fairness umgehen - FAIRNESS