Professorin Dr. Monika Gonser im Gespräch mit Journalist Helmut Müller

ROTE KARTE FÜR GRABENKÄMPFE

Matinee mit Prof. Dr. Monika Gonser, Direktorin der Intersectoral School of Governance an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn

Bei der von Karin Kreuzer von der ISoG und Journalist Helmut Müller vorbereiteten Matinee wirken auch die Teilnehmenden aktiv mit und beziehen in Breakoutrooms für fiktive Konfliktparteien Stellung. Dabei wird deutlich, welchen Herausforderungen sich eine intersektorale Zusammenarbeit stellen muss.

Das Interview mit Prof. Dr. Monika Gonser findet bei den Campus Founders auf dem Bildungscampus in Heilbronn statt. Gastgeber Robert Lerch, Präsdidernt von Old Tablers Deutschland, stellt die erste Frage an die Professorin und will wissen, was die Teilnehmenden am Zertifikatsprogramm der Intersectoral School of Governance (ISoG) lernen. Diese bringt es auf den Punkt: **Fach- und Führungskräfte lernen an der ISoG an den Schnittstellen der Sektoren Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam, wie Projekte an diesen Schnittstellen aufgesetzt und konzipiert werden können und wie sie sich weiterentwickeln lassen**. „Wie besetze ich die Felder, wie binde ich die Sektoren ein, was heißt Führung in dem Projekt, wie betreibe ich Öffentlichkeitsarbeit, wie kann ich solche Projekte umsetzen", sagt sie.
Im Dialog mit Journalist Helmut Müller zeigt sie auf, dass wir im alltäglichen Leben spüren, welche Herausforderungen uns im 21. Jh. entgegenstehen. Das Leben werde immer komplexer. Im Alltag würden uns die Themen und Trends begegnen, denen man sich als Gesellschaft nicht entziehen könne wie Klima, Bevölkerungsentwicklung, soziale Ungleichheit, Gesundheitsvorsorge, die Staat, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft alleine nicht meistern könnten, da brauche es Kooperationen.
Die ISoG sei vom Land Baden-Württemberg ins Leben gerufen worden. **Die Idee habe sich aus der Erfahrung mit Stuttgart 21 entwickelt.** Man habe daraus gelernt und sei bestrebt, bei Zukunftsprojekten von Anfang an Betroffene mit ins Boot zu holen wie aktuell etwa bei der Landesgesundheitskonferenz oder beim Strategiedialog Bauen und Wohnen. Die ISoG wird neben dem Land von der Robert Bosch Stiftung, der Dieter Schwarz Stiftung und von Südwestmetall gefördert. Die Robert Bosch Stiftung und auch die Dieter Schwarz Stiftung würden sich nicht nur wirtschaftlich orientiert sehen, sondern auch zivilgesellschaftlich. Beide würden viele kleine Zivilprojekte fördern.
Um den Gegenstand der ISoG und ihre Arbeitsweise besser zu verstehen, greift Professorin Gonser ein Thema auf, das uns im Alltag häufig begegnet und bei dem Politik, Wirtschaft und

Zivilgesellschaft gleichermaßen betroffen sind, das Thema Windenergie. Sie entwirft ein fiktives Szenario in der Stadt „Dorfen“, Baden-Württemberg. Die Kommune will danach eine Fläche für eine Windkraftanlage ausweisen, zwei von zehn Flächen stehen zur Auswahl. Es gibt einen Online-Beteiligungsprozess für die Bürger*innen. Auf der Grundlage der Argumente entscheidet sich der Gemeinderat für die Flächen „Waldhöhe“ und „Talfeld“. Fünf Konfliktparteien treten auf: der Bürgermeister, die Umweltschutzpartei, die die Mehrheit im Gemeinderat hat, ein Energieunternehmen, eine Bürgerinitiative „Letzte Chance für unseren Wald“ und die Anwohner auf der Waldhöhe. Die Teilnehmenden der Matinee sollen nun jeweils eine Position annehmen und Argumente sammeln.

Webmaster Fabian Engler teilt in vier Breakoutrooms auf. Diese diskutieren nach den Vorgaben von Professorin Gonser die Gesamtlage, die Chancen und Herausfoderungen der beiden Flächen, welche weiteren Vorgehensweisen sie als sinnvoll erachten, und was man von den anderen Akteuren erwartet. „Das sind Fragen, mit denen man vorgehen kann, die Sektoren zusammenzubringen und Kompromisse zu erreichen“, sagt Monika Gonser.

Nach gut zehn Minuten Diskussion übernimmt Arne Hansen von OT 113 Schleswig in der Manier eines versierten Lokalpolitikers die Rolle des Bürgermeisters: „Schönen guten Morgen liebe Wähler – wir haben in der Vergangenheit bereits diffizile Runden für die Energieversorgung der Zukunft gedreht. Nun können wir Windstrom nutzen und in Batterien speichern. Lieber sind wir heute aktiv als morgen ohne Strom. Windstrom auf der Waldhöhe ist eine gute Sache. Wenn wir hier jetzt die Möglichkeit haben, uns für einen speziellen Standort zu entscheiden, sollten wir diese nutzen. Die Alternative wären individuelle Dachanlagen, eine Belastung für jeden Einzelnen. Jetzt haben wir die Chance, uns als Investor an der Betreibergesellschaft zu beteiligen, ein share, an dem jeder von Ihnen mitbeteiligt ist“.

Christian Siebert von OT 400 Hamburg vertritt anschließend die Position der Umweltschutzpartei. Diese bemängelt, dass noch zu wenig Informationen vorlägen zu den Konsequenzen für die Gemeinde hinsichtlich der beiden Lagen. Dennoch sei eine Windenergieanlage sinnvoll, auch gegen gewisse Ressentiments. Wichtig sei, die Bürger*innen am Unternehmen zu beteiligen, das die Windkraftanlage installiere. Die Errichtung auf dem Hügel sei aus windtechnischen Gründen zu befürworten. Zu lösen sei noch das Problem, den Strom über Leitungen ins Tal zu bringen.

Nicki Kuilert von OT 352 Brake vertritt den Standpunkt des regionalen Energieversorgers. Dieser sei ja nur indirekt beteiligt, befürworte aber den Bau einer Windkraftanlage, ob auf der Waldhöhe oder im Tal sei prinzipiell egal. Das Unternehmen wolle den Anteil erneuerbarer Energie erweitern und dadurch neue Kunden gewinnen.

OTD-Präsident Robert Lerch von OT 74 Hanau als Vertreter der Bürgerinitiative sagt es deutlich: „Windkraft ist Kacke“. Wer braucht das schon. Wir werden uns an die Masten Ketten und die Baustellen boykottieren. Wind ist keine Konstante, er bläst nicht immer, eine periodische Nutzung ist nicht möglich. Windenergie zu speichern, ist noch nicht ausgereift. Rotorbewegungen sind tödlich für Vögel. Auch aus Umweltschutzgründen ist eine Windkraftanlage nicht vertretbar. Zudem werfen die Rotorblätter in Frostperioden bis zu 20 Kilogramm schwere Eisbrocken ab, ganz zu schweigen, dass unter den Anlagen die Landschaftsästhetik leidet, Immobilienpreise fallen und auch die Schallemission spielt eine große Rolle.“

Professorin Gonser fasst die Diskussionsrunden zusammen. „Da waren sehr viele Ansätze, die intersektorale Zusammenarbeit zur Herausforderung machen. Hier kommt es nun sehr darauf an, wie sich das Verhältnis zwischen kollektivem Nutzen und individuellem Nutzen darstellen lässt. Wer trägt beispielsweise die Kosten, wer trägt die Lasten. Der Punkt ist: Jeder Sektor hat seine Analysemethode. Die Wirtschaft verfolgt einen Businessplan, die Verwaltung ist verwaltungstechnisches Vorgehen gewohnt und die Zivilgesellschaft argumentiert aus den Alltagserfahrungen heraus. Für intersektorale Zusammenarbeit brauche ich andere Methoden. **Wenn eine Diskussion in technische Know-how-Schlachten ausartet, stehen sich die Parteien unversöhnlich gegenüber. Es gilt deshalb herauszufinden, welche Fakten für alle Parteien gleichermaßen belastbar sind.** Wir brauchen sowas wie Anhörungen, welche Fakten nehmen wir als Grundlage, welche schließen wir für alle Parteien aus.“ Im Prozess gelte es, darauf zu achten, dass wichtige Zielgruppen bei der Informationspolitik nicht ins Hintertreffen geraten. Man müsse darüber nachdenken, wer alles informiert werden müsse. **Vor allem die Wirtschaft sei vielfach noch nicht in der Rolle, Beteiligungsmöglichkeiten anzubieten im Gegensatz zu Kommunen.** Dennoch reife die Erkenntnis: „Wir kriegen kein großes Infrastrukturprojekt mehr auf die Beine, wenn wir nicht die Bürgergesellschaft mit im Blick haben“. Im Sinne des Vertrauens sei Transparenz immer ein sinnvoller Beitrag. Allerdings warnt sie:

Alles im Griff: Karin Kreuzer von der ISoG und die Crew von Imagis TV

> Die ISoG arbeitet mit einem idealtypischen Schema zu den Sektoren und wie diese ticken. Der Staat, beziehungsweise die öffentliche Verwaltung ist darauf ausgerichtet, gerechte und gleich anwendbare Regelungen und Verfahrensweisen für das öffentliche Leben zu finden, umzusetzen und zu gewährleisten. Die Wirtschaft ist stark darin, Effizienz bereitzustellen, Güter an Kunden zu bringen. Zivilgesellschaft tauscht sich stark über Werte aus, wie wollen wir leben, was ist uns wichtig.

„Beteiligung kann auch daneben gehen und Arbeit machen, die sich im Rückblick nicht lohnt."
Grundsätzlich könne man einen Prozess nicht einfach laufen lassen. Diskussionen, die auf dem Marktplatz oder in der Zeitung geführt würden, entglitten schnell und würden sich verhärten. „Es lohnt sich aber immer, einen begonnenen Prozess noch in geordnete Bahnen zu lenken. Wichtig ist, dass es genau einen gibt, der genau diese Aufgabe hat, der sagt, ich moderiere hier den Prozess, ich fühle mich auch nicht zu sehr Staat, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft zugehörig, es ist meine Verantwortung, einen fairen Prozess hinzubekommen, d.h. ich habe **im Blick, was ist der kollektive Nutzen, warum sollten die anderen sich beteiligen**. Wenn es einen Stakeholder gibt, der wichtig ist, aber keinen Nutzen aus dem Prozess zieht, wie kann ich das Prozessdesign so verändern, dass sich auch für den ein Nutzen ergibt. Da brauchen sie jemanden der weiß, wie geht Führen im Netz. Da muss ich Menschen nicht über Hierarchie, sondern über Vertrauen gewinnen. Auch ist **darauf zu achten, welche Asymmetrien vorliegen, Machtasymmetrien, Wissensasymmetrien, Ressourcenasymmetrien, und hier ist für Ausgleich zu sorgen**. Eventuell ein gemeinsames Wissenslevel schaffen, um Asymmetrien auszugleichen. **Vertrauen ist der Schlüssel in so einem Prozess.** Deshalb immer im Blick haben, wie kann ich Vertrauen aufbauen oder wiederaufbauen. Ziel muss sein, einen Konsens herstellen, nicht dass einer der Verlierer ist und die anderen die Gewinner."
Robert fragt nach, wie eine Brücke gebaut werden kann, wenn Emotionen auf Versachlichung trifft. Professorin Gonser schlägt für diesen Fall vor, eine gemeinsame Fundierung zu finden und hebt die Bedeutung von Moderierenden hervor. „Oft ist es besser einen von außen zu nehmen, der keine persönlichen Verbindungen zu den Akteuren hat oder einen der alle kennt und als Elder Statesmen eingreifen kann, weil er persönliches Vertrauensverhältnis genießt wie beispielsweise Heiner Geissler, der bei Stuttgart 21 das Schlichtungsverfahren geleitet hat. **Bei der Wahl des Moderators braucht es viel Fingerspitzengefühl.** Auch eine häufige Frequentierung von Treffen nimmt den Druck raus. Wenn man sich nur einmal im halben Jahr trifft oder man sich nur aus der Zeitung kennt, kann man viel besser ein Feindbild aufbauen."
Der Kern von intersektoralen Erfolgen, so Professorin Gonser, sei Haltung. Und die Anerkennung, dass jede Position relevant sei. Man müsse – frei nach dem hessischen Ministerpräsidenten Volker Bouffier - „**mit der Haltung reingehen, die andere Seite kann recht haben.**" Wer den Prozess einleitet, könne auch den Moderator bestellen. Am besten funktioniere es, wenn sich ein kleines Gründungsteam bilde, das die drei Sektoren vertrete und Anfangsimpuls gebe und die dann gemeinsam entscheiden würden, wer moderiert. „Es braucht dabei Menschen, die prozessual das Know-how haben und die mitdenken."
Die ISoG arbeite mit einem idealtypischen Schema zu den Sektoren und wie diese ticken. Der Staat, beziehungsweise die öffentliche Verwaltung sei darauf ausgerichtet, gerechte und gleich anwendbare Regelungen und Verfahrensweisen für das öffentliche Leben zu finden, umzusetzen und zu gewährleisten. Die Wirtschaft sei stark darin, Effizienz bereitzustellen, Güter an Kunden zu bringen. Zivilgesellschaft tausche sich stark über Werte aus, wie wollen wir leben, was ist uns wichtig. Wenn eine intersektorale Kooperation gut gelinge, dann schaffe sie es, ein Prozessdesign aufzusetzen, der jeden Akteur in seiner Stärke aufnehme. „Man muss in solchen Projekten Raum bieten und Zeit lassen, den Kulturaustausch und dieses Verstehen, wie tickt der andere in seiner Kultur, zu gewähren."
Im Hinblick auf Lobbyismus habe die Zivilgesellschaft was Partizipation in politischen Fragen betrifft schon große Schritte nach vorne gemacht. Es würde ihr aber gut tun, mal in anderen Formaten zu denken, zum Beispiel stärker in Modellprojekten, die man dann vorweisen könne wie etwa „wir sind ein nach-

Prof. Dr. Monika Gonser erläutert die Ziele und Vorgehensweise der Intersectoral School of Governance

haltiger Stadtteil und wie lässt sich das auf andere übertragen. Also auszuprobieren, welche anderen Formen als der klassische Lobbyismus stehen uns zur Verfügung."

Die ISoG versucht laut Professorin Gonser „Methoden zu entwickeln, wie kann ich über Kultur nachdenken. Dazu zu sensibilisieren, nachzudenken, in welcher Bandbreite sich Kultur in den Sektoren abspielt." Bislang sind an der ISoG zwei Lehrgänge gestartet mit 19 und 16 Teilnehmenden, 7 kommen aus baden-württembergischen Landesministerien, 7 aus NGOs, der Rest aus Wirtschaft. Die Teilnehmenden begleiten Führungspositionen oder sehr fundierte Fachpositionen. Der Mehrwert an der Weiterbildung sehen die Teilnehmenden laut Monika Gonser in der Vernetzung und im Austausch in Gruppen, beim Mittagessen, bei Abendveranstaltung, und dabei zu sehen, „ich bin der Wirtschaftsingenieur, wie sieht die Erzieherin denn das jetzt, was macht Professionalität für sie aus und für mich, wo haben wir vielleicht ganz ähnliche Methoden und Wahrnehmungen und sind uns dessen gar nicht bewusst. Diese **Vernetzung ist ein ganz wichtiger Schritt in Richtung interkulturelles Lernen.** Das hört mit unserem Programm nicht auf, sondern ist eine lebenslange Aufgabe", so Professorin Gonser. Die Teilnehmenden sind nach eigener Aussage sehr motiviert. Das Programm geht über ein Jahr, alle zwei Monte findet ein viertägiger Blockunterricht statt. „Das ist knackig und das muss man erstmal unterbringen und ist eine temporär zusätzliche Belastung", sagt die Direktorin der ISoG. Vermittelt wird viel Methoden-Know-how, die detaillierte Umsetzung lässt sich delegieren oder auch einkaufen. „Wir hoffen, dass es auch entlastend ist, weil das erworbene Wissen Knoten löst, weil ich an einer Stelle nicht weiterkomme und davor nicht wusste, wie mache ich da weiter", erklärt Professorin Gonser

Erfolgreiche Beispiele intersektoraler Kooperationen gebe es viel häufiger als man glauben würde, sagt Monika Gonser. Es gebe viel intersektorale Zusammenarbeit lokal bei Stadtentwicklungsprojekten, auf Landesebene wie etwa in Baden-Württemberg die Stakeholderdialoge zu Zukunftsfragen, auf Bundesebene seien bei der Kohlekommission Vertreter aus allen Sektoren am Tisch gesessen und international gebe es Beispiele im Bereich Zertifizierung oder die WHO. Das Thema Impfstoff sei ein schönes Beispiel, wenn jeder Sektor für sich handelt. Man müsse deshalb **nach Konstrukten streben, die unterschiedlichen Sektoren einzubinden, die Marktmechanismen und Gemeinwohl respektieren und gewährleisten.**

Beim Thema Klimawandel sei es erschütternd, wie viel man vor 30 Jahren schon wusste und wie wenig sich bewegt habe. Klimawandel sei aber für den Einzelnen sehr schwer wahrnehmbar. Inzwischen treibe man sich aber gegenseitig voran. „**Je mehr wahrgenommen wird, desto größer ist die Bereitschaft, gemeinsam zu handeln. Die Zivilgesellschaft ist gut darin, in kleinen einzelnen Projekten den Ton zu setzen, zu zeigen, was möglich ist, um das Ganze dann bottom up aufzubauen**" erläutert Monika Gonser.

Mittelfristig wünscht sich Professorin Gonser, dass in den Studiengang mehr branchenspezifische Fragen einfließen, langfristig, dass die ISoG nicht mehr nötig ist.

Helmut Müller

(Leicht gekürzte und veränderte Fassung.
Originalbeitrag in:
Depesche 168, Mitgliederzeitschrift von Old Tablers Deutschland, Seite 5 - 9)