



**Das Handbuch der**

**Consultative**

revidierte Fassung 2017

© G.D. Schmid

# Inhaltsverzeichnis

1 Definitionen der CONSULTATIVE .....	1
1.1 Beschreibung .....	1
1.2 Ziele .....	1
1.3 Methodisches Vorgehen .....	1
2 Elemente der CONSULTATIVE .....	3
2.1 Der Lenkungsausschuß .....	3
2.2 Die Dokumentation der CONSULTATIVE .....	4
2.3 Die Moderatoren .....	5
3 Die Projekte der CONSULTATIVE .....	6
3.1 Die Definition von CONSULTATIV-Projekten.....	6
3.2 Auswahl von CONSULTATIV-Projekten .....	6
3.3 Die Durchführung von Projekten .....	7
4. Leitwerte .....	8
4.1 Zum Begriff der Nachhaltigkeit .....	8
4.2 Zum Begriff der Systemverträglichkeit .....	8
5 Handlungskriterien .....	10
5.1 Allgemeine Kriterien für Nachhaltigkeit und Systemverträglichkeit .....	10
5.2 Killerkriterien.....	11
6 Vorgehensweise bei CONSULTATIV-Verfahren.....	12
6.1 Allgemeines.....	12
6.3 Kann-Regeln (Methodik des Projekt-Managements) .....	14
6.4 Konkrete Literaturempfehlungen zu den Kann-Regeln .....	15

# 1 Definitionen der CONSULTATIVE

## 1.1 Beschreibung

### Was ist die CONSULTATIVE?

Die CONSULTATIVE ist ein Verfahren, welches

- die effiziente Methodik des (industriellen) Projektmanagements mit
- den strengen Verfahrensvorschriften des Rechtswesens (der JUDIKATIVE) kombiniert.

### Was bewirkt die CONSULTATIVE?

Durch das CONSULTATIV-Verfahren lassen sich in Entscheidungsprozessen sehr heterogene Ausgangsmeinungen schnell und effizient zu Entscheidungen bringen, die von einem breiten Konsens getragen werden. Gerade durch die Einbeziehung konträrer Standpunkte und die Qualität des Verfahrens erhalten diese Empfehlungen eine hohe Akzeptanz. Die strenge Regulierung des Verfahrens gewährleistet eine hohe Autorität.

## 1.2 Ziele

Das methodische Ziel ist es, in erheblich kürzerer Zeit und mit deutlich höherer öffentlicher Akzeptanz zu entscheidungsfähigen Aussagen in kontrovers diskutierten Fragen zu kommen. Dies ist notwendig für eine immer stärker nach kompetenten Empfehlungen und Aussagen suchende Öffentlichkeit - den "engagierten Bürger" als Idealtypus der parlamentarischen Demokratie. Gleichzeitig stärkt sie die Entscheidungsfähigkeit und die Verantwortungsbereitschaft derer, die Entscheidungen zu treffen haben (z.B. Politiker), indem diese sich auf die Kompetenz der Empfehlung verlassen können.

Inhaltliches Ziel ist die in den "Leitwerten" (Terms of Reference) niedergelegte Ansteuerung einer ökologischen Nachhaltigkeit (Sustainability) anstelle der heute vorherrschenden Vergeudung unersetzlicher Ressourcen im physischen wie im psychischen Bereich. Ferner soll in bewußter Inkaufnahme gelegentlicher Zielkonflikte die Vielfalt und Überlebensfähigkeit von Systemen gestärkt werden. Notwendig ist das inhaltliche Ziel für den Erhalt einer natürlichen, menschenwürdigen Umwelt vor allem im Hinblick auf die kommenden Generationen.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Das Verfahren der CONSULTATIVE ist angelegt auf eine spätere, öffentlich auszudiskutierende Institutionalisierung als "Vierte Gewalt". Bis zu dieser Diskussion bzw. dem Ergebnis der notwendigen Verfassungsänderung bedient sich die CONSULTATIVE der in diesem Handbuch niedergelegten Grundsätze und Verfahrensweisen. Sie werden in sogenannten "Pilotprojekten" erprobt, gegebenenfalls verbessert und laufend den Interessenten vorgestellt.

Die organisatorischen Grundelemente bestehen aus:

- dem **Lenkungsausschuß** der CONSULTATIVE
- dem einer strikten Regelung unterliegenden **Dokumentationssystem des Handbuchs** in Form eines
  - Allgemeinen Teils und eines
  - Regelwerksmit laufendem Änderungsdienst.
- den **CONSULTATIV-Moderatoren**, die nach Methoden, welche in den obigen Dokumentationen niedergelegt sind, geschult und ausgewählt werden. Ihre Akkreditierung erfolgt, ebenso wie die laufende Kontrolle ihrer Moderation von CONSULTATIV-Projekten, durch den Lenkungsausschuß.

Durch das Zusammenspiel von Lenkungsausschuß, Dokumentation und CONSULTATIV-Moderatoren wird bereits für die "private" Phase des CONSULTATIV-Verfahrens die notwendige "Würde des

Verfahrens" gewährleistet. Ferner vervollständigt ein offenes System von Kommentaren und (Verfahrens-) Empfehlungen die Dokumentation des Verfahrens. Hier handelt es sich aber nur um Hinweise und Erklärungen, die deshalb nicht dem strikten Änderungsdienst der beiden Hauptteile des Handbuchs unterliegen.

## 2 Elemente der CONSULTATIVE

### 2.1 Der Lenkungsausschuß

Der Lenkungsausschuß (LA) ist das oberste Organ der CONSULTATIVE, solange diese sich als private Initiative zu verstehen hat. Er besteht aus Personen, die in der Liste "Mitglieder des Lenkungsausschusses" namentlich aufgeführt sind. Sinn und wichtigste Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, das Konzept der CONSULTATIVE als "Management von Kompetenz" in eine praktische anwendbare Methode zu überführen und diese Methode so zu optimieren, dass das Konzept eine möglichst hohe, öffentlich anerkannte Autorität gewinnt. Im einzelnen sind die wichtigsten Aufgaben des Lenkungsausschusses:

- Die Diskussion und Festsetzung der Leitwerte der CONSULTATIVE wie Nachhaltigkeit etc.
- Die Umsetzung dieser Leitwerte in praktisch handhabbare Kriterien für die Leiter von CONSULTATIV-Projekten (Consultativ-Moderatoren).
- Die Festsetzung von Verfahrensregeln, deren sich die Consultativ-Moderatoren verbindlich zu bedienen haben.
- Die Auswahl sowie die Organisation der Schulung solcher Moderatoren und deren Zertifizierung.
- Die Dokumentation dieser Aufgaben und Beschlüsse in einem Handbuch der CONSULTATIVE, welches einem verbindlichen Änderungsdienst unterliegt.
- Die Entscheidung über Neuaufnahme oder Ausschluß von Mitgliedern dieses Lenkungsausschusses mit qualifizierter Zweidrittel-Mehrheit der stimmberechtigten Mitglieder.
- Die Entscheidung über die Aufnahme von CONSULTATIV-Projekten und deren Vergabe an akkreditierte Consultativ-Moderatoren.
- Die Überwachung der Durchführung solcher Projekte und die Einhaltung der CONSULTATIV-Regeln durch die Moderatoren

#### Arbeitsweise des Lenkungsausschusses

Der Lenkungsausschuß tagt im Rahmen der Umwelt-Akademie. Er wählt aus seinen Mitgliedern eine(n) Vorsitzende(n) und bestimmt ein Mitglied zum Protokollführer. Die Mitglieder treffen sich jährlich, in Abstimmung auch öfter. Zwischen den Sitzungen können vom Lenkungsausschuß bestimmte Arbeitsgruppen, deren Zusammensetzung jeweils im Protokoll festgehalten wird, öfter zusammentreten. Sie erstatten dem Lenkungsausschuß Bericht. Der Lenkungsausschuß gibt sich eine Arbeitsordnung.

#### Geschäftsordnung des Lenkungsausschusses

Sekretariat: Der LA schafft sich ein Sekretariat. Ein Mitglied des LA (Protokollführer) koordiniert die im Sekretariat auszuführenden Arbeiten.

Hauptzweck des Sekretariats ist

- die Ladung des LA zu den Sitzungen mit Tagesordnung,
- die Koordinierung von Terminen,
- das Erstellen von Protokollen der Sitzungen,
- die Einhaltung des Änderungsdienstes in dem dazu bestimmten Teil der Dokumentation.

Mitgliedschaft: Die Mitgliedschaft im LA ist freiwillig und ehrenamtlich. Ein Ersatz anfallender Kosten wird für den Fall durchzuführender Projekte angestrebt, kann aber nicht zur Bedingung der Mitgliedschaft gemacht werden.

Die Mitgliedschaft kann durch einseitige Erklärung jedes Mitglieds für sich selbst mit unmittelbarer Wirkung beendet werden.

Zur Neuaufnahme von Mitgliedern siehe 2.1 (der Lenkungsausschuss), Aufgabe 6.

Träger: Träger des LA ist, solange von der Mehrheit seiner Mitglieder kein anderer Beschluss gefasst wird, die UMWELT-AKADEMIE in München.

Ausführung der Hauptaufgaben: Diese sind unter 1.2 (Ziele) und 1.3 (Methodisches Vorgehen) definiert. Praktisch folgt daraus für die Arbeit des LA, dass er sich bei seinen Treffen regelmäßig - soweit nötig - mit folgenden Aufgaben befaßt:

- Die ständige Optimierung der Methodik des CONSULTATIV-Verfahrens,
- die Kontrolle über die Einhaltung strenger Standards bei der Durchführung der Verfahren,
- die ständige Überprüfung der Moderatoren (Akkreditierung).

Ferner werden fallweise für vom LA definierte oder an ihn herangetragene Probleme projektbezogene Entscheidungen getroffen.

Diese projektbezogenen Hauptaufgaben umfassen im einzelnen:

- die Entscheidung über Annahme oder Beendigung/Aufgabe von Projekten
- die Vergabe dieser Projekte an akkreditierte Moderatoren
- die Prüfung der vorgeschalteten Feasibility-Studien (siehe "Verfahrensregeln" in Kapitel 6) gemeinsam mit den Auftrag-gebern und Moderatoren
- die endgültige Zielformulierung der Projekte/Verfahren
- die Sicherstellung und Kontrolle ihrer Finanzierung
- die Diskussion der Ergebnisse und deren Bestätigung

Projektauswahl:

Der LA entscheidet über die Aufnahme von Projekten.

Gleiches gilt für deren Beendigung und die Bestätigung der Ergebnisse.

Projekte können von Dritten an den LA der CONSULTATIVE bzw. dessen Träger - die UMWELT-AKADEMIE - herangetragen oder von Mitgliedern des LA selbst vorgeschlagen werden.

Zur Demonstration und Erläuterung der Arbeitsweise kann der LA sogenannte "Pilotprojekte" definieren, bei denen die Bestimmungen der Prozedur sinngemäß, aber nicht bis ins Detail einzuhalten sind.

Unterausschüsse:

Der LA kann projektbezogene Unterausschüsse definieren, besetzen und die Projekte in bestimmtem Umfang an sie delegieren. Von den oben genannten "Hauptaufgaben" können die Unterausschüsse folgende übernehmen:

- die Vergabe an Moderatoren
- die Prüfung der vorgeschalteten Feasibility Studie
- die Sicherstellung und Kontrolle der Finanzierung.
- Beschlußfähigkeit: Der LA ist beschlußfähig, wenn die Hälfte der auf Seiten 3 und 4 genannten Mitglieder anwesend ist. Wenn nichts Gegenteiliges festgelegt ist, sind Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der Anwesenden gültig.

## 2.2 Die Dokumentation der CONSULTATIVE

Neben dem LA ist die Dokumentation ein wesentliches Element der CONSULTATIVE.

Diese Dokumentation - auch Handbuch genannt - besteht aus einem Allgemeinen Teil (Definitionen, Ziele etc.) und einem Regelwerk, in dem die Grundlagen der CONSULTATIVE festgelegt sind. Diese zwei Hauptteile der Dokumentation unterliegen einem laufenden Änderungsdienst.

Als weiterer Teil, der allerdings nicht dem Änderungsdienst unterliegt, kommt ein Kommentarteil hinzu. In diesem werden Hinweise und Erläuterungen sowie für die Verfahren hilfreiche Veröffentlichungen zusammengestellt und laufend ergänzt.

Auch die Dokumentation abgeschlossener CONSULTATIV-Verfahren kann, soweit sie wegweisend für weitere Projekte ist, in diesen Kommentarteil aufgenommen werden.

Handbuch: In ihm sind im allgemeinen Teil (Kapitel 1 bis 3) die Definitionen, Elemente und Projekte der CONSULTATIVE beschrieben. Im Regelwerk als dem wichtigsten Teil sind in den Kapiteln 4 bis 6 festgelegt:

- Die grundlegenden Leitbegriffe der CONSULTATIVE, insbesondere Sustainability and Viability (Kapitel 4).
- Die auf Handlungskriterien herunter gebrochenen Ableitungen dieser Leitwerte (Kapitel 5).
- Die Verfahrensregeln des CONSULTATIV-Verfahrens (Kapitel 6).

Kommentarteil: Der Kommentarteil (Bezugspapiere) umfasst Erläuterungen, Hinweise und Modelle, die ein besseres Verständnis der Leitkriterien wie auch der Vorgehensweise und Verfahrensregeln der CONSULTATIVE gestatten.

Der Kommentarteil unterliegt keinem Änderungsdienst und ist daher nicht verbindlich für das Verfahren.

Die Bezugspapiere werden vom Lenkungsausschuß diskutiert und in eine Titelliste aufgenommen, die laufend ergänzt werden kann.

## **2.3 Die Moderatoren**

Die Moderatoren stellen das dritte und in der Praxis wichtigste Element der CONSULTATIVE dar. Sie werden nach einem festgelegten Verfahren ausgewählt, akkreditiert und laufend überprüft.

Durch ihre wichtigsten Eigenschaften - absolute Neutralität in Bezug auf den Inhalt der von ihnen geleiteten Verfahren und Professionalität in Bezug auf deren Durchführung - stellen sie sicher, daß ein CONSULTATIV-Projekt wesentlich schneller, für die Öffentlichkeit nachvollziehbarer und im Ergebnis sinnvoller als bisherige Verfahren zu einer kompetenten Beratung und Empfehlung insbesondere für politische Entscheidungen führt.

### **Schlüsselfunktion**

Die Moderatoren des CONSULTATIV-Verfahrens nehmen eine Schlüsselstellung sowohl beim Durchführen der Projekte als auch hinsichtlich der Qualität der Ergebnisse ein.

Entsprechend sorgfältig muss daher ihre Auswahl sowie die Kontrolle ihrer Tätigkeit erfolgen.

Die Auswahlkriterien werden ohne Unterschied nach Rasse, Geschlecht, Nationalität etc. angewendet.

Wesentliche Eigenschaften:

- Kompetenz im Umgang mit Menschen und Fakten
- Kommunikationsfähigkeit, offene Informationen
- Problemlösungsfähigkeit, Zielorientierung
- Neutralität in Bezug auf den Gegenstand des Verfahrens, aber verpflichtet auf die Leitwerte der CONSULTATIVE (siehe "Terms of Reference").

### **Auswahlkriterien (Referenzen)**

- Bewährung im Projektmanagement
- Führungserfahrung in beliebigen Organisationen
- Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Sachverhalten
- Unabhängigkeit gegen Repressionsversuche
- Kenntnis von und praktische Erfahrung mit Problemlösungs-Prozessen
- Präzision in der Darstellung komplexer Sachverhalte

### **Auswahl von Moderatoren**

Die Auswahl der Moderatoren für CONSULTATIV-Verfahren erfolgt durch den LA mit qualifizierter Mehrheit. Die Moderatoren sollen den vorne geschilderten Ansprüchen möglichst umfassend genügen. Neben den fachlichen Kriterien der Moderatoren ist entscheidend, dass die Mitglieder des LA von deren Eintreten für die grundlegenden Leitwerte ("Terms of Reference": Kapitel 4 und 5 im Regelwerk) der CONSULTATIVE überzeugt sind.

Dazu können Anhörungen der potentiellen Moderatoren vereinbart werden.

Jedes Mitglied kann ihm kompetent scheinende Moderatoren vorschlagen.

Sie können nach geeigneter Anhörung oder durch Demonstration (z.B. bei "Pilotprojekten") entweder grundsätzlich für das CONSULTATIV-Verfahren akkreditiert oder für ein Einzelverfahren nach gleichen Verfahrensweisen bestimmt werden.

Bei Einzelverfahren gilt die Bestimmung nur für das festgelegte Projekt.

Bei Akkreditierung wird der Nachweis zur Fähigkeit, ein Verfahren im Sinn der CONSULTATIVE zu leiten, solange als gegeben betrachtet, bis der LA aufgrund festgestellter Verfahrensmängel mehrheitlich zu einem anderen Schluss kommt.

### 3 Die Projekte der CONSULTATIVE

"Projekte" für ein CONSULTATIV-Verfahren sind im Prinzip alle Fragestellungen, zu denen in der Gesellschaft unterschiedliche Lösungsvorstellungen bestehen. Im engeren Sinn betrifft dies Problemkreise, bei denen ein kompetenter, konsensfähiger Lösungsansatz für die Politik (Legislative und Exekutive) als Entscheidungsunterlage benötigt wird.

Dabei soll sich das CONSULTATIV-Verfahren von allen bisher bekannten und praktizierten Verfahrensweisen grundlegend unterscheiden.

Die beiden wesentlichen Unterscheidungsmerkmale sind: - einmal die strikte **Neutralität** des Projektleiters (CONSULTATIV-Moderators) gegenüber dem Gegenstand des Verfahrens - zum andern die **"Würde des Verfahrens"**, d.h. die strenge Einhaltung der in diesem Handbuch aufgestellten Verfahrensregeln.

Durch diese Besonderheiten soll erreicht werden, dass im Gegensatz zur bisherigen Politikberatung durch weisungsgebundene Fachbehörden oder durch einseitige Interessenvertreter (Lobby) hier ein akzeptanzfähiges, alle denkbaren Argumente berücksichtigendes, öffentlich nachvollziehbares "Expertenurteil" für die Politiker als Entscheidungsgrundlage erarbeitet wird.

#### 3.1 Die Definition von CONSULTATIV-Projekten

Allgemeine Fragestellungen beinhalten häufig ein Bündel von Problemen in einer Mischung aus vorgefaßten Meinungen und "offenen" Ansätzen.

Zur Definition eines echten CONSULTATIV-Projektes sind deshalb im allgemeinen eine Reihe von Vorklärungen notwendig, die im Regelwerk unter dem Begriff "Feasibility-Studie" näher erläutert und in Bezug auf das formale Vorgehen festgelegt werden (Kapitel 6).

Erst nach dieser Vorklärung ist in der Regel ein CONSULTATIV-Projekt tatsächlich formulierbar und definierbar. Im Prinzip kann jedes Problem zum Gegenstand eines CONSULTATIV-Verfahrens gemacht werden. Die Grenzen für Fragestellungen ergeben sich aus Naturgesetzen einerseits und der menschlichen Erkenntnisfähigkeit andererseits, so dass "transzendente" Fragestellungen in CONSULTATIV-Verfahren nur insoweit relevant sind, als sie verhaltensmäßige Folgen für Menschen und die Gesellschaft erwarten lassen oder auslösen.

#### 3.2 Auswahl von CONSULTATIV-Projekten

Die Auswahl eines CONSULTATIV-Projektes erfolgt prinzipiell durch den LA, solange das Verfahren nicht durch eine Verfassungsänderung in Form einer "vierten Gewalt" in Artikel 20 GG durch die dazu befugten Institutionen eingeführt ist. Dabei können entsprechende Problemstellungen von politischen Parteien, öffentlichen oder privaten Institutionen, Bürgerinitiativen, Verbänden und dergleichen an den LA herangetragen oder von diesem selbst formuliert werden.

Der LA wird sich bemühen, für die Vielzahl möglicher Verfahren eine Rangordnung zu finden. Diese orientiert sich mittels der Kriterien "Nachhaltigkeit" und "Systemverträglichkeit" (Sustainability und Viability) am gesellschaftlichen Bedarf für kompetente Lösungsansätze.

Außerdem dient die in der Vorklärung (siehe 3.3 – dritter Absatz) ermittelte "Machbarkeit" eines entsprechend genau definierten Projektes als weiteres Kriterium für seine Rangfolge.

Schließlich werden aus praktischen Gründen in der Übergangszeit, d.h. bis zur verfassungsmäßigen Verankerung des CONSULTATIV-Verfahrens, vorzugsweise solche Projekte durchzuführen sein, für die sich unter den jeweils gegebenen Verhältnissen eine Finanzierbarkeit des Verfahrens absehen lässt. Diese Finanzierung darf keinen Einfluss auf das Verfahren selbst haben.



### 3.3 Die Durchführung von Projekten

Die Details der Arbeitsweise von CONSULTATIV-Verfahren werden in den folgenden Kapiteln, besonders aber im Kapitel 6, genau festgelegt.

Die Verfahren werden grundsätzlich von Moderatoren geleitet, die ihrerseits vom LA ausgewählt (akkreditiert) und für das jeweilige Projekt als geeignet betrachtet werden.

In einem Vorkläarungs-Verfahren (Feasibility-Studie) wird jeweils

- die genaue Problemdefinition,
- die Anzahl der relevanten und beim Verfahren anzuhörenden unterschiedlichen Meinungen ("Betroffene" und "Beteiligte"),
- ein Terminplan mit Meilenstein-Schritten, und
- ein Finanzierungsplan

vom Moderator bzw. der Moderatoren-Gruppe erstellt.

Das daran anschließende, eigentliche Verfahren unterliegt den Vorgaben des Regelwerks (Kapitel 4 bis 6) in besonderer Weise, weil nur dadurch ("Würde des Verfahrens") die unbedingt notwendige Autorität der Ergebnisse, d.h. ihre gesellschaftliche Relevanz und Akzeptanz, gesichert werden kann.

Nach dem Durchgang durch die festgelegten Schritte (zwischenzeitlich auch an den "Meilenstein-Entscheidungen") werden die Ergebnisse dem LA und dem Auftraggeber vorgelegt. Der LA kann seinerseits auch Unterausschüsse mit der Wertung der Ergebnisse betrauen.

Diese Wertung durch den LA bezieht sich nur darauf, ob

- im Verfahren die essentiellen Forderungen nach Neutralität und professioneller Projektleitung eingehalten wurden, und
- die Grundkriterien ("Terms of Reference") ausreichend berücksichtigt worden sind.

Die Entscheidung über die Nutzung der Ergebnisse liegt beim Auftraggeber und/oder der Öffentlichkeit.

Um diese Öffentlichkeit herzustellen, wird der LA die Verfahren selbst, ihre Zielsetzung, Problemstellung und die Ergebnisse in geeigneter Form publizieren.

Ein Recht auf Geheimhaltung des Verfahrens oder wesentlicher Teile desselben besteht prinzipiell nicht; ausgenommen sind Erörterungen, bei denen aus Sachgründen die geschützte Intimsphäre von Menschen oder dem Datenschutz unterliegende Tatbestände behandelt werden müssen. Solche Verfahrensteile sind auf das unbedingt notwendige Mindestmaß zu beschränken.

"Geheime" (nicht-öffentliche) CONSULTATIV-Verfahren sind nicht statthaft.

## 4. Leitwerte

Alles menschliche Handeln begründet sich in letzter Instanz auf zugrundeliegenden - bewußten oder unbewußten - Wertungen.

Insofern ist zwar das oberste Ziel jedes CONSULTATIV-Verfahrens seine möglichst vollkommene sachliche Neutralität. Auch diese kann aber nur in einem Bezugsrahmen zum Ausdruck kommen. Eine gute Darstellung dieses Sachverhaltes findet sich in der VDI-Richtlinie 3780 (Fassung vom März 1991) "Technikbewertung Begriffe und Grundlagen", die wir deshalb als ein wichtiges Referenzpapier der CONSULTATIVE betrachten (vgl. oben). Als die wesentlichen Grundwerte jedes CONSULTATIV-Verfahrens und damit als die essentiellen *Terms of Reference* gelten gemäß Beschluß des LA vom Juli 1992 die beiden folgenden Begriffe:

- Nachhaltigkeit (Sustainability)
- Systemverträglichkeit (Viability).

### 4.1 Zum Begriff der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit - als der Forstwirtschaft entlehntes Prinzip - verkörpert den langfristigen und umfassenden Substanzerhalt (qualitativ und quantitativ) aller natürlichen Potentiale (Ressourcen). Da es keinen Wissensstand gibt - und auch in Zukunft kein solcher umfassend zu erwarten ist - an welcher genauen Grenze die Belastbarkeit (Carrying Capacity) des Ökosystems - sowohl insgesamt als auch seiner Subsysteme - festgemacht werden kann, sind die einzelnen Zielkriterien jeweils an ihrer Richtung zu messen:

- Zu fördern sind alle Maßnahmen, Handlungen und Bewertungen, die nach gegebenem Wissensstand zu einer Verbesserung im Sinne der Nachhaltigkeit führen.
- Tolerierbar sind bestenfalls Schritte, die nach heutigem Wissensstand keinen Einfluß auf die Nachhaltigkeit haben (falls es solche gibt).
- Abzulehnen (bei neuen) und zu minimieren (bei bestehenden) sind Maßnahmen und Handlungen, die zu einer Verschlechterung im Sinne der Nachhaltigkeit führen. Als Referenzpapiere zum Begriff der Nachhaltigkeit gelten die in Anlage A zu diesem Kapitel genannten Dokumente und Veröffentlichungen, die im Kommentarteil des Regelwerks der CONSULTATIVE unter dem Stichwort "Nachhaltigkeit/Sustainability" zu finden sind.

### 4.2 Zum Begriff der Systemverträglichkeit

Der Leitwert der Systemverträglichkeit als zweiter grundlegender "Term of Reference" der CONSULTATIVE stammt in seiner abstrakten Formulierung aus der modernen Systemtheorie. Eine stark auf die menschlichen Verhaltensweisen hin orientierte, praktische Anwendung findet er in der Personalentwicklung und Personalpflege in Unternehmen und anderen, aus Menschen bestehenden Organisationen.

In stark vereinfachter Form lassen sich einige abstrakte Grundregeln aus dem Verhalten komplexer, nichtlinearer (rückgekoppelter) und damit chaotischer Systeme ableiten:

- Die negativen Rückkoppelungen müssen über positive Rückkoppelungen dominieren.
- Vielfalt schafft Reserven für die Antwort auf das Unerwartete.
- Das Erkennen von Strukturen hat eine weit höhere Bedeutung als die übertriebene Genauigkeit in Details.
- Bei richtiger Strukturierung lassen sich mit 20% des Aufwandes etwa 80% des Ziels erreichen.
- Planung ist nicht die abstrakte Beschreibung des Weges von einem Status (IST) zu einem Ziel (SOLL), sondern ein ständiger Prozess der im Hinblick auf das Ziel.

Auf die praktische Zusammenarbeit zwischen Menschen bezogen lauten einige Grundregeln, wie sie unter dem Begriff "Systemverträgliche Organisationsentwicklung" (SOE nach M. Kastner) zusammen gefaßt wurden:

- Zu unterstützen sind Symbiosen und Synergien, Pufferung und Selbstorganisation, Synegoismus und Heterogenität im (organisierten) Zusammenwirken von Menschen.
- Es gibt keine "absoluten Wahrheiten"; auch Fakten sind stets Interpretationen aus einer bestimmten Systemsicht.
- Geändertes Verhalten im System braucht Zeit und Erprobung; dabei muss das auf die gewünschten Ziele hin gerichtete Verhalten belohnt, das davon wegführende Verhalten bestraft werden.

Als Referenzpapier zu den Begriffen der "Viability" und der "Systemverträglichen Organisationsentwicklung" gelten die in Anlage B zu diesem Kapitel genannten Dokumente und Veröffentlichungen, die im Kommentarteil des Regelwerks der CONSULTATIVE unter dem Stichwort "Systemverträglich / Viable" zu finden sind.

## 5 Handlungskriterien

Auch das CONSULTATIV-Verfahren selbst ist ein Prozess, auf den die Erkenntnisse und Grundregeln der in Kapitel 4 vorgestellten Terms of Reference anzuwenden sind. Insofern darf und kann es keine punktgenauen und detaillierten Handlungskriterien für die Moderatoren von CONSULTATIV-Projekten geben!

Andererseits sollen und müssen die Wertungen, die durch die Leitwerte der Nachhaltigkeit und der Systemverträglichkeit beschrieben werden, sowohl für die Moderatoren wie für die Verfahrensteilnehmer und die Öffentlichkeit in der Durchführung von CONSULTATIV-Projekten erkennbar und nachvollziehbar sein. Dieses Dilemma lässt sich weitgehend auflösen, wenn die im folgenden beschriebenen **Handlungskriterien** bei jedem konkreten Verfahren zunächst als "Checkliste" benutzt und auf ihre tatsächliche Relevanz für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand geprüft werden. Diese Aufgabe obliegt dem Moderator in Zusammenarbeit mit den Projekt-"Parteien". Zur Vereinfachung werden die Handlungskriterien in drei Gruppen zusammengefasst, wobei die Zuordnung nach "überwiegenden Merkmalen" erfolgt und entsprechend flexibel zu behandeln ist:

1. Allgemeine Kriterien
2. Stofflich/wirtschaftliche Handlungskriterien
3. Killerkriterien

### 5.1 Allgemeine Kriterien für Nachhaltigkeit und Systemverträglichkeit

Hier sollten *"Die acht Grundregeln der Biokybernetik"* nach F. Vester verwendet werden, deren erste bereits bei den „Terms of Reference“ genannt wurde.

- Negative Rückkoppelungen müssen über die positiven dominieren.
- Die Funktion des Systems muss unabhängig vom quantitativen Wachstum sein.
- Das System muss funktionsorientiert und nicht produktorientiert sein.
- Vorhandene Kräfte sind zu nutzen statt konfrontativ zu bekämpfen (Jiu-jitsu-Prinzip).
- Mehrfachnutzung von Produkten, Funktionen und Organisationsstrukturen ist zu erreichen.
- Recycling und Kreisprozesse sind statt Abfall- (Abluft-/Abwasser-) erzeugung zu erreichen.
- Verschiedenartigkeit ist durch Koppelung und Austausch zu nutzen (Symbiose).
- Für Produkte, Verfahren und Organisationsformen ist durch Feedback-Planung ein "Biologisches Design" anzustreben.

Bei umweltbelastenden Verfahren und Produkten im engeren Sinn anzuwendende Handlungskriterien (nach E.U. von Weizsäcker und U. Müller):

- Für vorhandene Stoffe/Verfahren sind in dieser Reihenfolge zu prüfen:
  - Verzicht und Folgen - wenn nicht:
  - Ersatz in Gebrauchszusammenhängen durch andere Stoffe / Verfahren - wenn nicht:
  - Recycling und Folgen - wenn nicht:
  - Verantwortungsvolle Herstellung dort, wo benötigte Energie (Ressourcen) und Rohstoffe mit minimaler Umweltbelastung beschaffbar sind.
- Für neue Techniken/Verfahren/Stoffe sind als Kriterium zu verwenden:
  - Sauberkeit (minimale Emissionen)
  - Rohstoffeffizienz (Produkthaltbarkeit und Recyclierfähigkeit)
  - Energieproduktivität
  - Kurze Transportwege
  - Ökologische Flächennutzung
  - Informationsintensität
  - Fehlerfreundlichkeit und -toleranz
  - Eignung für Selbstversorgung/Eigenarbeit.

Spezifisch stofflich/wirtschaftliche Handlungskriterien für Nachhaltigkeit/Systemverträglichkeit

- Alles Wirtschaften ist als ein *System* von Produzenten, Konsumenten und Destruenten aufzufassen und im konkreten Fall möglichst grob-quantitativ darzustellen (z.B. Schema nach B. Nill).
- Die Summe aller Verbräuche (Outputs aus einem System) darf nicht energetisch höher sein als die im gleichen Zeitraum eingebrachte, nutzbare Syntropie (H.P. Dürr) als Input.<sup>1</sup>
- Auch unter diesem Level liegende Outputs dürfen keine persistenten, mobilen und/oder akkumulierenden Toxine für wichtige Subsysteme sein ("Killerkriterien" nach W.D. Grossmann und H. Friege).
- Die biologische Artenvielfalt muss erhalten bleiben.

## 5.2 Killerkriterien

Killerkriterien für die allgemeine und stofflich/wirtschaftliche Bewertung von Systemen Aus der Systemtheorie und der konkreten Kenntnis vorhandener Probleme in der Umwelt und im sozialen Bereich ist bekannt, dass eine Reihe von "Ausscheidungskriterien" existiert.

Systeme sind beim Zutreffen eines dieser Kriterien als gefährdet, bei mehreren unter Umständen als absolut riskant zu betrachten. Solche Killerkriterien sind:

- **irreversibel**
- **schnell wachsend**
- **positiv rückkoppelnd ohne negativen Feedback**
- **akkumulierend**
- **persistent**
- **großflächig**
- **zentral gesteuert**
- **toxisch (stofflich)**
- **aggressionsfördernd (sozial)**
- **monokausal optimiert.**

Die jeweiligen Antagonisten sind als positive wirkende Kriterien zu bewerten.

---

<sup>1</sup> Dieses Ziel ist derzeit nicht erreichbar, aber langfristig unbedingt anzustreben

## 6 Vorgehensweise bei CONSULTATIV-Verfahren

### 6.1 Allgemeines

Die praktische Vorgehensweise eines jeden CONSULTATIV-Verfahrens entscheidet sowohl über seine Effizienz als auch über die Autorität der abgegebenen Empfehlung und damit seine öffentliche Akzeptanz.

Diese Vorgehensweise besteht im Prinzip aus einer Kombination **strenger Verfahrensregeln** mit der Methodik des modernen **Projekt-Managements**.

In der Beachtung strenger **Verfahrensregeln** ("Code of Practice"), die auch als "Muss-Regeln" bezeichnet werden können, ähnelt das Verfahren den prozeduralen Vorgaben, wie wir sie in der Judikative vorfinden. Durch sie soll die notwendige "Würde des Verfahrens" erreicht werden, die ihm die für jede wirksame und glaubwürdige (Politik-) Beratung erforderliche Autorität verleiht.

Mit der Anwendung der Methodik eines effizienten **Projekt-Managements** wird die inhaltliche Qualität sichergestellt. Bei der Anwendung dieser Methodik handelt es sich um "Kann-Regeln", deren Einsatz im Ermessen des jeweiligen Moderators in Zusammenarbeit mit den Verfahrensteilnehmern liegt.

Entsprechend dieser Unterteilung werden im folgenden die Muss-Regeln - also der sogenannte "Code of Practice" im engeren Sinn - detailliert dargestellt.

Der Teil der "Kann-Regeln" wird in diesem Regelwerk kurz erläutert. Die Fülle an Detailinformationen soll aus entsprechend brauchbaren Texten in der Literatur entnommen werden. Die wichtigsten Ausführungen werden - ähnlich wie die Referenzpapiere zu den Kapiteln 4 und 5 des Handbuchs - nur in einer fallweise ergänzbaren und veränderbaren Titelliste aufgeführt.

### 6.2 Muss-Regeln ("Code of Practice")

Ein CONSULTATIV-Verfahren muss unter allen Umständen ein klares **Verfahrensziel** haben. Um ein solches Verfahrensziel definieren zu können, bedarf es stets einer Vorstudie (Feasibility Study oder Machbarkeitsstudie).

**Vorgehensweise bei der Vorstudie:** Bei einem vom Lenkungsausschuß angenommenen Projekt (Kapitel 2 und 3 ) beauftragt dieser geeignete Moderatoren (Kapitel 2, ) oder auch eine Arbeitsgruppe aus seiner Mitte mit der Durchführung einer **Machbarkeitsstudie** (Feasibility-Studie). Sie verläuft in folgenden Schritten:

#### 1. Schritt: Erfassung und Strukturierung der wesentlichen Problemfelder

Wie ist der zu untersuchende Tatbestand zu bezeichnen und abzugrenzen; vereinfacht:

- Um was geht es?
- Wer ist beteiligt?
- Wer ist betroffen?

Hierzu können auch professionelle Werkzeuge wie z.B. Meinungsforschung benutzt werden.

#### 2. Schritt: Datensammlung

Was ist über den angefragten oder zu untersuchenden Tatbestand bereits bekannt und welche Meinungen sind gegeben? Dazu werden **alle verfügbaren Daten** gesammelt. Sie können aus Literatur, Datenbanken, Medien und Aussagen öffentlich zugänglicher "Fachleute" stammen und werden wertungsfrei abgespeichert;

**"Meinungsgruppen"** zusammengestellt. Noch immer ohne jede Wertung werden die gesammelten/gelisteten Fakten, Daten und Meinungen in einer Weise strukturiert, die bestimmte "Blöcke" von Meinungen, Hypothesen oder Theorien absehen lässt; **das Vielfaltskriterium** überprüft. Hier ist sicherzustellen, dass nicht schon in der Vorphase für "irrelevant" gehaltene Informationen oder Meinungen unter den Tisch fallen. Vielmehr sind solche ausdrücklich aktiv zu suchen.

#### 3. Schritt: Teilnehmerkreis

Aus Schritt 1 und den Ansichten des "Auftraggebers" und/oder Leitung des Vorprojektes ist zu ermitteln, welche "Funktionen" (noch nicht Personen!) in einem späteren Projekt unbedingt vertreten sein müssen. Bei diesen "Funktionen" kann und soll es sich **nicht nur** um Experten zu einem oder mehreren der in der Strukturierung herausgearbeiteten "Meinungsblöcke" (oder auch Daten/Faktengruppen) handeln. Vielmehr müssen auch die aus der Strukturierung nach Schritt 1 absehbaren Betroffenen in einer entsprechenden Funktion berücksichtigt werden.

#### **4. Schritt: Zieldefinition für das eigentliche Verfahren**

Die Leitung des Vorprojektes formuliert aus den vorhergehenden Schritten einen Entwurf für das eigentliche CONSULTATIV-Verfahren. Falls ein Auftraggeber vorhanden ist, wird der Entwurf mit diesem abgestimmt. Wenn dies nicht der Fall ist, erfolgt die Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss. Wird keine Einigung über die Formulierung des Projektziels erreicht, muss für die augenblickliche Situation auf eine Bearbeitung des Projektes verzichtet werden. Die Zieldefinition erfordert eine Reihe von Festlegungen vor dem Verfahrensbeginn. Diese umfassen:

- Eine schriftliche Festlegung des Verfahrens- oder Projektzieles. Diese kann in einem iterativen Verfahren beim Erreichen bestimmter Meilensteine (definierte Zwischenstufen) nachgebessert werden.
- Vorstellungen über die Laufzeit des Projektes.
- Die Meilensteine des Verfahrens.
- Die geschätzten Kosten.
- Den notwendigen Teilnehmerkreis (s. Schritt 3).

**Nach diesen Klärungen beginnt das eigentliche Verfahren. Dieses verläuft folgendermaßen:**

Der Lenkungsausschuss legt nun den endgültigen Moderator<sup>2</sup> fest. Dieser verpflichtet sich schriftlich zur **Neutralität in Bezug auf den Inhalt** des geplanten Verfahrens.

Der Moderator stellt schließlich aus der "Funktionsliste" eine gewünschte Teilnehmerliste nach Personen zusammen. Diese Personen müssen für die angenommenen Funktionen repräsentativ und gleichzeitig für das Verfahren verfügbar sein. Sie sollen alle kontroversen Standpunkte abdecken.

Nach Etablierung des Projekt-Teams erfolgt eine konstituierende Sitzung. In dieser kann der Moderator von der einfachen Mehrheit der Teilnehmer abgelehnt werden, falls er trotz vorgelegter Neutralitätsverpflichtung von diesen als "befangen" im Sinn des Untersuchungsgegenstandes betrachtet wird.

In diesem letzteren Fall benennt der Lenkungsausschuß erneut einen oder mehrere neue Moderatoren, ohne daß deshalb die vorangegangenen Schritte nochmals zu durchlaufen sind.

#### **Regeln des Verfahrens selbst**

- Das Verfahren wird nach den Regeln der Workshop-Technik durchgeführt. Es ist öffentlich.
- Die Teilnehmer argumentieren unter Leitung des Moderators in Rede und Gegenrede.
- Behauptungen, Argumente und vorgelegte Daten, Fakten und Belege werden in geeigneter Weise allgemein sichtbar **schriftlich** festgehalten.
- Es erfolgt eine fortlaufende Dokumentation des Verfahrens durch einen bestellten Protokollführer.
- Konsens oder Dissens zu allen wesentlichen Punkten werden vom Moderator durch Nachfrage überprüft und im Protokoll festgehalten.
- Alle Teilnehmer erhalten nach jeder Sitzung diese Protokolle; bei der jeweils folgenden Sitzung wird dieser Status nochmals abgefragt und bestätigt.

#### **Die Funktion des Moderators im laufenden Verfahren**

---

<sup>2</sup> Unter "Moderator" ist die Funktion der Projektleitung zu verstehen, die sowohl von einer als auch mehreren Personen wahrgenommen werden kann

- Der Moderator ist - ähnlich dem Richter in einem Judikativ-Verfahren - nur auf die in den Kapiteln 4 und 5 des Handbuchs der CONSULTATIVE niedergeschriebenen Leitwerte und Handlungskriterien verpflichtet.
- Zum konkreten Verfahrensinhalt hat er sich zur Neutralität verpflichtet, entsprechend hat er sich mit inhaltlichen Beiträgen zurückzuhalten. Seine Neutralität erweist sich besonders beim aktiven Nachfassen in Bezug auf Konsens oder Dissens der Teilnehmer.
- Er ist verantwortlich für die Effizienz (Kosten, Termine, Ergebnis) des Verfahrens und die Kompetenz des am Ende mit den Beteiligten erarbeiteten Resultates.
- Dieses muss eine konkrete Entscheidungshilfe für den/die Auftraggeber und/oder die Öffentlichkeit darstellen.
- Daher ist der Moderator verpflichtet:
  - alle Beteiligten ausreichend zu hören bzw. ihre Argumente vortragen zu lassen
  - möglichst weitgehenden Konsens aller Beteiligten zu suchen, d.h. die jeweils gemeinsamen Inhalte auch kontroverser Aussagen herauszuarbeiten und sie verständlich darzustellen.

Als Leiter des Verfahrens hat der Moderator die folgenden Rechte:

- Er legt die Sitzungstermine fest, unterzeichnet die Sitzungsprotokolle und schlägt eine Tagesordnung vor.
- Er kann in Abstimmung mit den Teilnehmern Unterprojekte und dafür zuständige Arbeitsgruppen benennen.
- Solche Arbeitsgruppen werden von einem von ihm bestimmten Moderator geleitet.
- Er regelt den Ablauf der Sitzungen. Dazu gehören: die Erteilung des Wortes; die Dauer einzelner Ausführungen; die Abfolge der zu behandelnden Standpunkte, Fakten und Daten.
- Insgesamt hat er das Recht, vorgetragene Behauptungen, Daten und Fakten zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens zu hinterfragen, sich diese gegebenenfalls erneut darstellen und präzisieren zu lassen.
- Er kann Mitglieder, die sich kontraproduktiv verhalten, vom Verfahren ausschließen.

### **Abschluss des Verfahrens**

- Der Abschluss des Verfahrens erfolgt in Abstimmung mit den Teilnehmern, wenn eine in Bezug auf das jeweilige Projektziel schriftlich formulierbare Empfehlung - gegebenenfalls auch verschiedene Alternativen oder Optionen - vorliegt.
- In einer Abschluss Sitzung wird diese Empfehlung nochmals von allen Beteiligten diskutiert und auf ihre Konsensfähigkeit geprüft.
- Zu den Empfehlungen, Alternativen, Optionen abgegebene Minderheitsvoten werden schriftlich unter Angabe der sie unterstützenden Teilnehmer und ihrer Argumente festgehalten.
- Das Verfahren kann erst als abgeschlossen erklärt werden, wenn die Zahl solcher Minderheitsvoten auf ein Minimum reduziert wurde. Wann dieser Punkt erreicht ist, bestimmt der Moderator.

Der Moderator verantwortet das schließlich erreichte Ergebnis (Empfehlung, Alternativen, Optionen) persönlich.

## **6.3 Kann-Regeln (Methodik des Projekt-Managements)**

Für die Methodik des effizienten Projekt-Managements können nur Hinweise gegeben werden. Sie gelten entsprechend als "Kann-Regeln".

### **Projektziel**

Es empfiehlt sich, das Projektziel des Verfahrens durch *offene* und nicht durch geschlossene Fragestellungen zu definieren. ("Geschlossene" Fragen sind solche, die sich letztlich mit "ja" oder "nein" beantworten lassen).

So sollte beispielsweise die Frage nach einer zweckmäßigen zukünftigen Energieversorgung im Hinblick auf Kernenergie lauten:



*"Welche Rolle kann und darf die Kernkraft (und zwar in welcher Form) bei der zukünftigen Energieerzeugung spielen?"*

Wenig geeignet wäre die Frage:

*"Ist die Kernkraft (wenn ja, in welcher Form) geeignet, eine wesentliche Rolle bei der zukünftigen Energieerzeugung zu spielen?"*

### **Allgemeine Verfahrensregeln**

Empfehlenswert sind alle in der Workshop-Leitung bewährten Regeln wie:

#### **Strukturierung des Projektes z.B. nach den Kriterien:**

- Situation(Was ist Status)
- Komplikation(Wo liegt das Problem)
- Frage / Antwort(Diskussion von Alternativen)
- Lösung(Vorschlag / Empfehlung)

#### **Komplexe Betrachtung z.B. nach den Merkmalen:**

- Person (Wer handelt / sollte handeln)
- Situation (Wie und wodurch getrieben)
- Organisation (In welchem Umfeld)

#### **Prioritätensetzung z.B. nach den Kategorien:**

- nötig / unnötig (verzichtbar)
- erlaubt / riskant
- erschwinglich / unerschwinglich

Der Moderator erläutert diese Techniken zweckmäßigerweise den Teilnehmern zu Beginn des Verfahrens und stellt damit sicher, dass sie diese akzeptieren und sich selbst damit vertraut machen.

## **6.4 Konkrete Literaturempfehlungen zu den Kann-Regeln**

Die im folgenden gelisteten Literaturempfehlungen wenden sich vornehmlich an die Moderatoren von CONSULTATIV-Verfahren.

Im Gegensatz zu den verpflichtenden Leitwerten und Handlungskriterien (Kapitel 4 und 5) sind sie weder als vollständig noch als ausschließlich zu betrachten. Sie sollten es aber ermöglichen, auch schwierige Fragestellungen und Verfahren in der erwünschten, effizienten Arbeitsweise durchzuführen.

Beispiele für derartige Verfahrensempfehlungen sind:

- "Empfehlungen für verantwortliches Verhalten von Teammitgliedern" von K.A. Deker in *"Technik und Verantwortung"* (10 Regeln)
- "Verfahrensregeln für die Arbeit in einem CONSULTATIV-Gremium" von D. Schmid, 10.5.91
- "Wertanalyse-Arbeitsplan" DIN 69910
- "Die 6 Schritte des Problemlösungs-Prozesses" Ulrich/Probst *"Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln"*, Stuttgart 1982 - Paul Haupt Verlag (Auszüge)
- Technikbewertung - Begriffe und Grundlagen, VDI-Richtlinie 3780, März 1991
- Praxis CONSULTATIVE (Arbeitsprogramm) D. Schmid
- "Produktlinien UVP" (B.U.N.D. W. Schulz) mit Umsetzung auf CONSULTATIVE

Auskünfte dazu erteilt gerne die [Umwelt-Akademie](#) .

## Literaturempfehlungen

### zu Kapitel 4 (verpflichtend, „Muss-Regeln“)

Die Texte finden sich abgelegt im *"Kommentarteil"* der CONSULTATIVE", dem nicht dem Änderungsdienst unterliegenden Teil C der DOKUMENTATION.

- [1] Ch. Busch-Lüty "Nachhaltigkeit als Leitbild des Wirtschaftens", Feb. 1992
- [2] Harald Payer "Sustainable Development", Jan. 1992
- [3] B. Nill/D. Schmid "Schemata "Nachhaltigkeit" und "Integraler Umweltschutz", 1991
- [4] J.A. Weissmahr "A Requirement for Sustainability", August 1992
- [5] H. Langer "Towards Sustainability Executive Summary", Februar 1992
- [6] H.-P. Dürr "Zukunft gestalten, aber im Einvernehmen mit der Natur", Juli 1974

### zu Kapitel 4 (optional, „Kann-Regeln“)

Die Texte finden sich abgelegt im *"Kommentarteil"* der CONSULTATIVE", dem nicht dem Änderungsdienst unterliegenden Teil C der DOKUMENTATION.

- [7] W.D. Grossmann "Charakteristika lebensfähiger Systeme", Okt. 1990
- [8] G. Briggs/F.D. Peat "Die Entdeckung des Chaos" Vorwort und "Die Kunst des Forschers und andere Künste", Hanser-Verlag, 1990
- [9] M. Kastner "Systemverträgliche Organisationsentwicklung", Aug. 1991

### zu Kapitel 5 (Referenzpapiere für Handlungskriterien)

Als Referenzpapiere für die praktische Umsetzung der Leitlinien werden nach gegenwärtigem Stand empfohlen

- [10] Allgemeines Programm "Caring for the Earth"
- [11] Für Entwicklungsfragen in Regionen "Magna Charta Gentium et Regionum"
- [12] Als Beispiel für eine Strategie im kommunalen Bereich „Umweltschutzgesetz der Stadt Basel"