

Karin Frei

Überblick: Infrastrukturprojekte haben es in sich. Was technisch und sachlich klingt, birgt oft erhebliches emotionales Explosionspotenzial. Schon der Diskurs darüber lässt tief blicken: Da ist von David gegen Goliath die Rede, von Heimatverlust und von Fremden, die einem das Liebste nehmen. Es geht – gefühlt – um archaische Dimensionen: um Heimat und Identität. Und nicht nur die direkt Betroffenen, auch die Medien reden mit. Es wird mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln gekämpft, ob fair oder nicht. Für eine Mediatorin, die den Dialog zwischen Projektträger*innen und Bevölkerung begleitet¹, verlangt dies besondere Sorgfalt und vor allem ein klares Erwartungsmanagement.

Keywords: Windkraft, Grossgruppenmoderation, Heimat, Identität, Infrastrukturprojekte, Öko-Paralyse, Tierschutz, Landschaftsschutz, NIMBY



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.8>

Heimat bewahren

Vermitteln zwischen Widerstand und Wandel

Die Positionen könnten unterschiedlicher kaum sein. Auf der einen Seite Ingenieure, die im Auftrag von Kanton oder Bund Projekte umsetzen sollen: regelkonform, sachlich, umsichtig. Sie machen „nur“ ihren Job, denn die Gesellschaft braucht Strom und damit auch Windkraft, zumal die Bevölkerung selbst die Energiewende beschlossen hat.

Im Feld zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Die Ingenieure werden als Eindringlinge wahrgenommen, als Fremde oder gar als „Strombarone“, die primär wirtschaftliche Interessen verfolgen, die sich nicht um Tier- und Naturwohl kümmern – oder, wie eine Journalistin des Schweizer Online-Magazins *die Republik* es formulierte, als „Männer in grauen Anzügen“, die aufs Land kommen, und die intakte Umwelt bedrohen. Hinzu kommt gerne auch eine lokalpatriotische Note: das Unternehmen, obwohl zu 100% im Besitz der öffentlichen Hand, gehört dem Nachbarkanton. Die Reaktionen folgten auf dem Fusse: „Geht doch zurück, wo ihr hergekommen seid. Ihr könnt ja bei euch bauen“².

Die Ausgangslage: Ohnmacht

Auf beiden Seiten zeigt sich immer wieder dasselbe Gefühl: Ohnmacht. Auf Seiten der Bevölkerung im Gefühl, dass über Heimat und damit auch über Identität

hinweg entschieden wird. Faktoren, die sehr tief gehen und grosses Gewicht haben. Auf Seiten der Projektverantwortlichen zeigt sich die Ohnmacht darin, dass selbst sorgfältigste Abklärungen und Dialogangebote kaum Wirkung entfalten. Zu wichtig scheint das Bedürfnis, Bestehendes bewahren zu wollen und zu abstrakt, gross

1) Die Mediatorin wurde in einem Fall angefragt, eine zufällig per Los aus der Bevölkerung ausgewählte und zudem mit gezielten Interessensvertretern wie Landschafts- oder Tierschutz, aber auch Landbesitzern und PolitikerInnen besetzte, ca. 25köpfige Gruppe als Moderatorin im Gespräch mit den Projektanten eines Windkraftparks zu begleiten. Ziel sollte ein Austausch sein, ein Herausfinden der Bedürfnisse der Bevölkerung und der Aufklärung bzw. Erklärung des Vorhabens, mit dem Ziel, Verständnis und Akzeptanz für das Projekt zu schaffen. Dies auch in der Hoffnung, dass die TeilnehmerInnen die Informationen im Dorf verbreiten würden. Letzteres funktionierte bei dieser doch oft technisch anspruchsvollen Materie und den sehr unterschiedlichen Haltungen der Teilnehmenden eher nicht.

2) Eine Folge davon war, dass man beschloss, den betroffenen Kanton am Projekt zu beteiligen und den BürgerInnen Beteiligungsmöglichkeiten, bzw. Entlastungszahlungen anbot.

oder schwer fass- bzw. lösbar hingegen die Klimakrise³. In der Folge scheint das gefühlte Bedürfnis nach Windstrom klein. Hinzu kommt, dass Strom noch immer relativ günstig und jederzeit verfügbar aus der Steckdose zu haben ist. Es drohen also auch nicht unmittelbare Folgen.

Massnahmen zum Schutz von Mensch und Natur wird mit Misstrauen begegnet. Erst recht greifen Relativierungsversuche ins Leere. So wirkte eine PowerPoint-Folie, die zeigte, wie viele Vögel jährlich den Hauskatzen zum Opfer fallen und wie wenige durch Windkraftanlagen sterben, nicht wie erhofft beruhigend, sondern fast zynisch und verstärkend: Jeder tote Vogel ist einer zu viel.

Die Projektant*innen scheinen auf verlorenem Posten, weil die Bevölkerung schlicht nicht will – NIMBY, not in my backyard. Grüner Strom ist gut, aber bitte nicht in meinem Garten.

Alle Mittel sind erlaubt

Die ungleich langen Spiesse zeigen sich sowohl in den verfügbaren Mitteln als auch in der jeweiligen Machtposition. Während die Projektmacher durch staatliche Aufträge und klimapolitische Ziele legitimiert sind, sind sie gleichzeitig verpflichtet, sich jederzeit korrekt zu verhalten. Fehler oder Fehlverhalten zahlen sofort und überproportional auf das gezeichnete Feindbild ein. Jene hingegen, die sich für ihre Heimat wehren, bewegen sich in einer anderen Logik: Der Zweck heiligt die Mittel. Es greift das Bild von David gegen Goliath: Wenn der mächtige Staat uns Kleinen die Heimat streitig macht, dürfen wir uns wehren – mit jedem Mittel, um jeden Preis.

In einem Streitgespräch⁴ zwischen einem Vertreter des Heimatschutzes und einem Windkraftverantwortlichen zeigte sich diese Logik beispielhaft: „Wenn ein Umweltverträglichkeitsbericht 400 Seiten umfasst, kann es sich nicht um eine harmlose Angelegenheit handeln“, argumentierte der eine. Der andere entgegnete: „Aber *ihr* verlangt doch, dass wir jeden Frosch und jede Butterblume erfassen – kein Wunder werden die Berichte so umfangreich.“ Erschwerend kommt hinzu:

Und die Medien mischen mit

Wo Themen wie Heimat, Identität, oder das Wohl von Tier und Mensch verhandelt werden, entsteht ein Spielfeld für Akteure, die von Zuspitzung profitieren – politisch oder medial. Aufmerksamkeit ist dabei die Währung. Der

Medienwissenschaftler Matthias Zehnder beschreibt dies mit den „drei B des Boulevard“: „Blut, Büsi und Brüste“ (Blut, kleine Katzen und Busen). Alles was wir mit Gefahr, dem Kindchenschema oder mit Fortpflanzung in Verbindung bringen, bindet unsere Aufmerksamkeit.⁵ Die drei B sind ein Motor, um ein Thema weiterzutreiben, Feindbilder zu zementieren und gewillten Protagonisten eine Bühne zu bieten.

Vertraulichkeit ist somit nicht in aller Interesse und kann kaum abverlangt werden, letztlich weil dadurch mangelnde Transparenz oder Geheimnistuerei vorgeworfen werden könnte. Der Druck steigt somit auch auf die Mediatorin, die nicht im geschützten Raum, sondern unter potentieller öffentlicher Beobachtung arbeitet.

Allparteilich bleiben – nicht immer ganz einfach

Der mediale Beschrieb der Projektmacher*innen als „graue Anzüge“ (in Anlehnung an Michael Endes „Momo“ und damit als Synonym für Gefühllosigkeit) evozierte selbst bei mir als allparteilicher Mediatorin Mitleid und das Gefühl, dass es nicht fair zugeht. Ich erlebte, wie sich die Projektverantwortlichen wiederholt gezwungen sahen, jeden auch noch so polemischen oder persönlichen Angriff stoisch auszuhalten, also „beide Wangen hinzuhalten“, ohne sich in gleicher Weise wehren zu dürfen.

Gerade in solchen Momenten wird Allparteilichkeit zur aktiven Leistung: nicht im Sinne von Gleichbehandlung, sondern im bewussten Ausbalancieren von Empathie in einem ungleichen Feld.

3) Eine Übersicht zum Thema Klimawandel und die damit verbundenen psychologischen Verdrängungsmechanismen bietet die Publikation des Vorstands des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hg), Psychologische Perspektiven im Klimawandel:

Strategien und Konzepte, BDP Bericht 2024. S. 20 ff., Online auf: https://www.bdp-verband.de/fileadmin/user_upload/BDP/website/dokumente/PDF/themen/Klima_und_Psychologie/BDP-Bericht-2024_Psychologische-Perspektiven-im-Klimawandel_Strategien-und-Konzepte.pdf

4) Das Streitgespräch fand im Rahmen einer Reportage für einen Podcast statt: <https://www.youtube.com/watch?v=aUF-V5iUR7sE>

5) Zehnder, Matthias: Die Aufmerksamkeitsfalle – wie die Medien zu Populismus führen, Zytglogge Verlag Bern, <https://www.zytglogge.ch/ma>

» **Wie also einer solchen Situation begegnen, wenn die Spiesse ungleich lang und Vermittlungsversuche hilflos scheinen?**

Die eigene Biografie kann helfen

In meiner Arbeit als Dialogführerin steht die Allparteilichkeit im Vordergrund. Gerade auch deshalb, weil die Projektträger die externe Mediatorin beauftragen und bezahlen⁶. Hilfreich ist mir in solchen Projekten meine eigene biografische Verortung. Ich kenne beide Seiten. Aufgewachsen in der Agglomeration von Luzern, einem Dorf, das sich über die Jahre vom ländlichen Idyll mit Kühen, die vor dem Haus grasen, zum verkehrsbelasteten Gewerbevorort wandelte, wusste ich, was es heisst, wenn dein Ort, deine Heimat verschwindet. Als Moderatorin eines Energie- und Klima-Podcasts⁷ wiederum sind mir die Situation der Energieversorgung und der prekäre Zustand des Klimas bewusst. Beides führte ich bei meinem allerersten Auftritt an, ebenso eine gewisse Ratlosigkeit, zumal sich nicht oder nur beschränkt beides gleichzeitig haben lässt.

Die Ängste der Menschen ernst nehmen

Am Anfang steht oft etwas scheinbar Banales: die Ängste der Menschen ernst nehmen.

Gerade im Energiebereich verschieben sich Diskussionen schnell weg von dem, was eindeutig überprüfbar ist. Studien, Zahlen und Messwerte treffen auf persönliche Erfahrungen, Befürchtungen und Überzeugungen.

Dann fällt in einer Runde ein Satz wie: „Es ist erwiesen, dass Pferde durch die Schwingungen von Windrädern Kopfschmerzen bekommen.“

Der Impuls, solche Aussagen einzuordnen oder zu korrigieren, ist nachvollziehbar – und zugleich wenig hilfreich. Im Raum steht nicht primär eine überprüfbare Tatsache, sondern ein Ausdruck von Sorge.

Wer an dieser Stelle beginnt, mit Gegenstudien zu argumentieren, riskiert, genau das zu verstärken, was ohnehin präsent ist: das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden.

Wirksamer ist es, den Perspektivenwechsel zu vollziehen: weg von der Frage nach richtig oder falsch, hin zu der Frage, was gesagt werden will. Geht es um Tierwohl? Um Misstrauen gegenüber Technik? Oder um die

Angst, dass etwas Vertrautes unwiederbringlich verloren geht?

Erst wenn diese Ebene sichtbar wird, entsteht überhaupt die Möglichkeit, in einen Dialog zu kommen.

Möglichst viel Transparenz schaffen

In einem Begleitfall wurde zudem sichergestellt, dass alle Befürchtungen und Fragen in ein zusammenfassendes Q&A einfließen, das nach den Sitzungen über eine spezielle Webseite veröffentlicht wurde. Selbstverständlich erst nachdem die Begleitgruppe im Vorfeld noch allfällige Ergänzungen anbringen konnte. Ziel war es, möglichst viel Transparenz zu schaffen und damit Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dies funktionierte so weit gut. Über die Zeit (und insbesondere in den Pausen) entstanden produktive Gespräche, Ideensammlungen und Gruppenarbeiten. Die Feindseligkeit wich einer eher angeregten Stimmung und intensiven Auseinandersetzung.

Störfaktoren – auch hier gilt: ernst nehmen – konsequent und wiederholt

Der Herrgott hat allerhand Kostgänger, pflegte mein Grossvater zu sagen. Für den Dialog um den Bau von Windkraftwerken gilt dies definitiv. Ob düster und weitgehend stumm mit verschränkten Armen sitzend, emotional argumentierend, bodenständig, politisch strategisch denkend, ob technisch, sachlich erklärend oder beseelt von eher feinstofflichen Dimensionen. Man wusste es nicht so genau. In einem meiner Begleitprozesse sass ein junger Mann, der derart beflissen war,

6) Interessanterweise wurde dies nie moniert, es schien vielmehr die Haltung zu bestehen: „Wenn die etwas wollen, dann sollen sie auch bezahlen.“ Nicht, dass dies jemand mit Bezug auf die Moderation so gesagt hätte. Diese Art von Haltung schien aber verschiedentlich durchzudrücken: Dann zum Beispiel, als die harten Gegner*innen in der Gruppe verlangten, man müsse die von den Ingenieur*innen vorgelegten Windberechnungen nochmals neu machen, die Zahlen seien bestimmt manipuliert. Dabei schien es selbstverständlich, dass sie, die Gruppe, das Forschungsinstitut wählen dürften und die Projektmacher*innen selbstredend die Rechnung für das Vorhaben begleichen.

7) <https://www.axpo.com/ch/de/newsroom/energy-voices-podcast.html>

alle möglichen Fragen zu stellen, dass er mit seiner aktiven Teilnahme die ganze Gruppe dominierte. Auch hier galt: ernst nehmen, und zwar jede Frage und jedes Mal mit dem Mikrophon hingehen, bereitstehen, egal, was auch noch gesagt werden musste. An dieser Stelle griff ein Mechanismus, der aus der Comedy vertraut ist, man spricht da von der „**Regel der Drei**“ bzw. im Englischen von *Rule of Three*. **Die Idee:** Eine Struktur wird zweimal aufgebaut und beim dritten Mal entweder bestätigt oder gebrochen. Genau diese Wiederholung erzeugt eine Erwartung und deren Auflösung den Lacher. Die Wiederholung selbst ist dabei noch nicht lustig, erst der Bruch. In der Begleitgruppe war das Phänomen des jungen Mannes bereits so gefestigt und die Stimmung in der Gruppe freundlich genug, dass es die humorvolle Abweichung von der Wiederholung ertrug. Als der Mann zum xten Mal die Hand hob und ich mit dem Mikrophon wiederum zu ihm rannte, sagte ich lachend:

» » „**Lieber Herr X, heute werde ich also noch von Ihnen träumen.**“ **Die Komik der Situation war allen klar, alle lachten, auch der junge Mann.**

Mehr noch, es brach eine Art Spannung, die sich durch das Raumnehmende des jungen Mannes ergeben hatte. Humor kann entlasten, wenn die Situation stabil genug ist, ihn zu tragen.

Mikrophon nie aus der Hand geben

Zusätzlich wichtig, wenn das Publikum zu Wort kommt, ist eine angemessene Führung, beziehungsweise diese nicht aus der Hand zu geben. Wirksam und unkompliziert ist es, sich mit einem Mikrophon im Publikum zu bewegen. Der Vorteil: alle hören was gefragt wird. Und wichtig: Das Mikrophon nie aus der Hand geben. Wird der Versuch seitens einer befragten Person unternommen, klar und freundlich sagen: „keine Sorge, ich halte das Mikrophon für Sie, sie dürfen einfach reden“. Dies ist bei jeder Publikumsbeteiligung die effiziente Methode, den Gesprächsfluss im Griff zu behalten, im richtigen Moment das Mikrophon zu sich zu nehmen, um zu paraphrasieren (Loopen) und den Dialog so zu steuern, dass am Ende der Intervention das Bedürfnis oder die entsprechende Frage an die Experten zu Stande kommt.

Dies ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument zur Prozesssteuerung und damit ein zentraler Bestandteil professioneller Gesprächsführung in grossen Gruppen.

Erwartungsmanagement

Damit Spielregeln wie jene über die Hoheit des Mikrophons nicht sauer aufstossen, hilft zu Beginn einer Veranstaltung oder Fragerunde ein „Erwartungsmanagement“. Den Anwesenden mitteilen, was auf sie zukommt: Worum geht es jetzt? Was ist gewünscht? Wie gehen wir vor? Was geschieht mit dem Gesammelten? So, dass sich das Publikum stressfrei auf den Inhalt der Interventionen konzentrieren kann. Spielregeln setzen – dazu gehört auch ein Inhaltsverzeichnis für eine Sitzung – ist essentiell. Hat das Publikum einen Rahmen und weiss, worüber heute geredet wird, was der Fokus ist, wann Zeit ist für allgemeine Fragen oder Einschätzungen, wann Pausen sind und wann eine Diskussion zu Ende, kurz, was erwartet werden darf, so entspannt dies eine Situation zusätzlich. Klarheit, Rahmen und Raum offen lassen für Unerwartetes oder Dinge, die ausserhalb des geplanten Ablaufs dringend gesagt werden müssen.

Erwartungsmanagement schafft nicht Zustimmung, aber Orientierung und damit eine wichtige Voraussetzung für Dialogfähigkeit.

Der richtige Zeitpunkt

Idealerweise werden Bevölkerungsdialoge gestartet, sobald öffentlich klar wird, dass in der Gemeinde etwas geschehen wird, dann etwa, wenn Projektmacher mit Windmessungen beginnen. Transparenz schaffen und damit Widerstand verhindern? Eine gute Vorbereitung, kritischen Fragen gegenüber offen begegnen und ein früher Einbezug der Bevölkerung ist sicher hilfreich. Widerstand lässt sich so zwar nicht verhindern, aber es lässt sich oft verhindern, dass er sich unnötig verhärtet.

Ein Phänomen, das ich in der Schweiz wahrnehme, ist, dass der Widerstand gegen eine Infrastrukturanlage da kleiner ist, wo bereits Infrastruktur besteht. So liessen sich Anwohner in der Nähe einer bestehenden Windkraftanlage zitieren, dass sie dieser Infrastrukturbau nicht störe und auch den Tieren ginge es damit gut. Der Bauer, auf dessen Land das Windrad stehe, betreibe sogar im Nebenamt einen Teil der Wartung des Kraftwerks. Dieses Phänomen lässt sich gar im Zusammenhang mit Technologien feststellen, von denen man weiss, dass Folgen im Katastrophenfall verheerend sind. An einem kontroversen Panel zum 40Jahr-Jubiläum des Schweizer Kernkraftwerks Leibstadt trat der Gemeindepräsident als feuriger Befürworter auf und rief sinngemäss: Sie, die Leibstädter, liebten ihr AKW!

Ob die Alltagspräsenz und die damit verbundenen Profite wie günstige Steuern oder Arbeitsplätze die Angst verdrängen? Im Podcast „Energy Voices“ des kantonalen Stromproduzenten AXPO plädiert der Direktor des Instituts für Alpen in Uri, Boris Previšić⁸, für die Macht der Gewohnheit. Er geht davon aus, dass sich die Vorstellung davon, wie etwa eine Alpenidylle auszusehen hat, mit der Zeit verändert.

Ein kleines, fast beiläufiges Beispiel dafür ist mir kürzlich in einem Walliser Traditionsrestaurant aufgefallen. Über der Bar war ein Lichtspiel angebracht: Im Hintergrund leuchtete warmes Licht, davor zeichnete sich – wie mit der Laubsäge geschnitten – die schwarze Silhouette einer idyllischen Alpenlandschaft ab, mit Chalet, Ziegen, Bäumen und Bergen.

Und mittendrin, ganz selbstverständlich, als hätte es schon immer dazugehört: ein Mast mit Sessellift.

Wir verändern uns und mit uns verändert sich unsere Landschaft. Langsam und auch künftig begleitet von Ängsten und Widerstand. Dialog, Transparenz und Teilhabe können diese Ängste nicht auflösen, aber sie können dazu beitragen, dass sie verhandelbar werden.

Die mediative Moderation in Bevölkerungsdialogen wie jenen zur Windkraft führt nicht zu einer Entscheidung. Diese fällt im Anschluss an der Urne, als demokratischer Prozess. Der Streit ist damit entschieden, der Konflikt jedoch nicht zwingend gelöst.

Dennoch haben solche Dialoge einen Wert: Wenn Menschen sich vor Ort begegnen, einander zuhören und Beweggründe – auch widersprüchliche – nachvollziehen können, entsteht eine Grundlage für künftige Verständigung.



Kontakt

Karin Frei ist selbständige Mediatorin FSM und Moderatorin, sie ist Partnerin bei Komet-Beratung und hat an der Universität Zürich europäische Ethnologie, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Völkerrecht studiert. Sie arbeitet oft in Tech- und Nachhaltigkeitsbereichen.
frei@komet-beratung.ch

8) https://www.youtube.com/watch?v=n0joOB_ABUA

Karin Frei

Résumé: Les projets d'infrastructure ne sont pas anodins. Ce qui sonne technique et objectif recèle souvent un considérable potentiel explosif sur le plan émotionnel. Le discours qui les entoure en dit déjà long: on y parle de David contre Goliath, de la perte du pays natal, d'étrangers qui viennent prendre ce que l'on a de plus cher. Il y va – du moins est-ce le sentiment – de dimensions archaïques: du pays natal et de l'identité. Et il n'y a pas que les personnes directement concernées: les médias s'en mêlent aussi. On se bat avec tous les moyens disponibles, loyaux ou non. Pour une médiatrice qui accompagne le dialogue entre les porteuses et porteurs de projet et la population¹, cela exige un soin particulier et, surtout, une gestion claire des attentes.

Mots-clés: énergie éolienne, animation de grands groupes, pays natal, identité, projets d'infrastructure, éco-paralyse, protection des animaux, protection du paysage, NIMBY

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.8>

Préserver le pays natal

Médier entre résistance et changement

Les positions ne pourraient guère être plus opposées. D'un côté, des ingénieurs qui doivent réaliser des projets sur mandat du canton ou de la Confédération: conformément aux règles, objectivement, avec circonspection. Ils font «seulement» leur travail, car la société a besoin d'électricité et donc aussi d'énergie éolienne, d'autant que la population a elle-même décidé de la transition énergétique.

Sur le terrain, pourtant, le tableau est tout autre. Les ingénieurs sont perçus comme des intrus, comme des étrangers, voire comme des «barons de l'électricité» qui poursuivraient avant tout des intérêts économiques et ne se soucieraient pas du bien-être des animaux ni de la nature – ou, comme l'a formulé une journaliste du magazine suisse en ligne *die Republik*, comme des «hommes en costume gris» qui débarquent à la campagne et menacent un environnement intact. À cela s'ajoute volontiers une note de patriotisme local: l'entreprise, bien que détenue à 100 % par les pouvoirs publics, appartient au canton voisin. Les réactions n'ont pas tardé: «Retournez donc d'où vous venez. Vous n'avez qu'à construire chez vous»².

La situation de départ: l'impuissance

Des deux côtés, le même sentiment revient sans cesse: l'impuissance. Du côté de la population,

le sentiment que l'on décide par-dessus le pays natal, et donc par-dessus l'identité. Des facteurs qui vont très profond et pèsent lourd. Du côté des responsables de projet, l'impuissance tient à ce que même les clarifications les plus soigneuses et les offres de dialogue ne produisent guère d'effet. Trop important paraît le besoin de préserver l'existant, et trop abstraite, trop vaste, trop difficile à saisir ou à

1) Dans un cas, la médiatrice a été sollicitée pour accompagner, comme modératrice, un groupe d'environ 25 personnes – tirées au sort dans la population et complété par des représentants d'intérêts ciblés tels que la protection du paysage ou des animaux, mais aussi des propriétaires fonciers et des politiciennes et politiciens – dans l'échange avec les porteurs d'un parc éolien. L'objectif devait être un échange, la découverte des besoins de la population ainsi que l'information et l'explication du projet, dans le but de créer de la compréhension et de l'acceptation. Ce, également dans l'espoir que les participantes diffuseraient les informations dans le village. Ce dernier point n'a plutôt pas fonctionné, vu la matière souvent techniquement exigeante et les positions très différentes des participants.

2) Une conséquence en fut la décision d'associer le canton concerné au projet et d'offrir aux citoyennes et citoyens des possibilités de participation, respectivement des paiements compensatoires.

résoudre, la crise climatique³. En conséquence, le besoin ressenti d'électricité éolienne semble faible. S'y ajoute que l'électricité reste relativement bon marché et disponible à tout moment à la prise. Aucune conséquence immédiate ne menace donc non plus.

Les mesures de protection de l'être humain et de la nature sont accueillies avec méfiance. Les tentatives de relativisation, plus encore, tombent à vide. Ainsi, une diapositive PowerPoint montrant combien d'oiseaux sont chaque année victimes des chats domestiques et combien peu meurent à cause des éoliennes n'a pas eu l'effet apaisant escompté: elle a paru presque cynique et n'a fait que renforcer les réserves. Chaque oiseau mort est un oiseau de trop.

Les porteuses et porteurs de projet semblent en position perdue, parce que la population, tout simplement, ne veut pas – NIMBY, not in my backyard. L'électricité verte, c'est bien, mais pas dans mon jardin, s'il vous plaît.

Tous les moyens sont permis

L'inégalité des armes se manifeste tant dans les moyens disponibles que dans les positions de pouvoir respectives. Tandis que les porteurs de projet sont légitimés par des mandats étatiques et des objectifs de politique climatique, ils sont en même temps tenus de se comporter en tout temps correctement. Erreurs et fautes de conduite alimentent aussitôt et de façon disproportionnée l'image de l'ennemi que l'on a dessinée. Celles et ceux, en revanche, qui défendent leur pays natal évoluent dans une autre logique: la fin justifie les moyens. L'image de David contre Goliath opère: si l'État puissant conteste aux petits que nous sommes leur pays natal, nous avons le droit de nous défendre – par tous les moyens, à tout prix.

Lors d'un débat contradictoire entre un représentant de la protection du patrimoine et un responsable de l'éolien, cette logique s'est manifestée de façon exemplaire: «Si un rapport d'impact sur l'environnement compte 400 pages, il ne peut pas s'agir d'une affaire anodine», argumentait le premier. L'autre rétorqua: «Mais c'est bien *vous* qui exigez que nous recensons chaque grenouille et

chaque bouton d'or – pas étonnant que les rapports deviennent aussi volumineux.» S'y ajoute une difficulté:

Et les médias s'en mêlent

Là où se négocient des thèmes comme le pays natal, l'identité ou le bien de l'animal et de l'être humain, se crée un terrain de jeu pour des acteurs qui profitent de la polarisation – politiquement ou médiatiquement. L'attention est ici la monnaie. Le spécialiste des médias Matthias Zehnder décrit cela par les «trois B du boulevard»: «Blut, Büsi und Brüste» (le sang, les petits chats et les seins). Tout ce que nous associons au danger, au schéma de l'enfance ou à la reproduction capte notre attention.⁴ Les trois B sont un moteur pour pousser un thème plus loin, cimenter des images de l'ennemi et offrir une scène à des protagonistes bien disposés.

La confidentialité n'est donc pas dans l'intérêt de tous et ne peut guère être exigée, ne serait-ce que parce qu'on pourrait alors reprocher un manque de transparence, voire une culture du secret. La pression augmente ainsi aussi sur la médiatrice, qui ne travaille pas dans un espace protégé, mais sous une observation publique potentielle.

Rester multipartiale – pas toujours simple

La description médiatique des porteuses et porteurs de projet comme des «costumes gris» (par allusion

3) Un aperçu du thème du changement climatique et des mécanismes psychologiques de refoulement qui lui sont liés est proposé par la publication du comité de l'association professionnelle des psychologues allemands (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V., éd.), *Psychologische Perspektiven im Klimawandel: Strategien und Konzepte*, BDP Bericht 2024, p. 20 et suiv., en ligne: https://www.bdp-verband.de/fileadmin/user_upload/BDP/website/dokumente/PDF/themen/Klima_und_Psychologie/BDP-Bericht-2024_Psychologische-Perspektiven-im-Klimawandel_Strategien-und-Konzepte.pdf

4) Zehnder, Matthias: *Die Aufmerksamkeitsfalle – wie die Medien zu Populismus führen*, Zytglogge Verlag, Berne, <https://www.zytglogge.ch/ma>

à «Momo» de Michael Ende, et donc comme synonyme d'absence de sentiment) a suscité même chez moi, médiatrice multipartiale, de la compassion et le sentiment que les choses ne se passaient pas loyalement. J'ai vu les responsables de projet se sentir contraints, à maintes reprises, de supporter stoïquement chaque attaque, si polémique ou personnelle fût-elle – de «tendre les deux joues», donc – sans avoir le droit de se défendre de la même manière.

C'est précisément dans de tels moments que la multipartialité devient une performance active: non pas au sens d'un traitement égal, mais d'un équilibrage conscient de l'empathie dans un champ inégal. Comment donc affronter une telle situation, lorsque les armes sont inégales et que les tentatives de médiation semblent impuissantes?

Sa propre biographie peut aider

Dans mon travail de conductrice de dialogue, la multipartialité est au premier plan. Précisément aussi parce que ce sont les porteurs de projet qui mandatent et rémunèrent la médiatrice externe⁵. Dans de tels projets, mon propre ancrage biographique m'est utile. Je connais les deux côtés. Ayant grandi dans l'agglomération de Lucerne, dans un village qui s'est transformé au fil des ans d'une idylle rurale – avec des vaches qui paissaient devant la maison – en une banlieue artisanale saturée de trafic, je savais ce que signifie voir disparaître son lieu, son pays natal. Comme animatrice d'un podcast sur l'énergie et le climat⁶, en revanche, j'ai conscience de la situation de l'approvisionnement énergétique et de l'état précaire du climat. J'ai évoqué l'un et l'autre lors de ma toute première intervention, ainsi qu'un certain désarroi, puisque l'on ne peut pas avoir les deux à la fois, ou seulement dans une mesure limitée.

Prendre au sérieux les peurs des gens

Au commencement, il y a souvent quelque chose d'apparemment banal: prendre au sérieux les peurs des gens.

Dans le domaine de l'énergie précisément, les discussions se déplacent vite loin de ce qui est

clairement vérifiable. Études, chiffres et valeurs mesurées rencontrent des expériences personnelles, des craintes et des convictions.

Puis, dans une réunion, tombe une phrase comme : «Il est prouvé que les chevaux ont mal à la tête à cause des vibrations des éoliennes.»

L'impulsion de situer de telles affirmations ou de les corriger est compréhensible – et en même temps peu utile. Ce qui est dans la salle n'est pas d'abord un fait vérifiable, mais l'expression d'un souci.

Qui commence, à cet endroit, à argumenter avec des contre-études risque de renforcer exactement ce qui est de toute façon présent: le sentiment de ne pas être pris au sérieux.

Il est plus efficace d'opérer le changement de perspective: quitter la question du vrai ou du faux pour celle de ce qui veut être dit. S'agit-il du bien-être animal? De la méfiance envers la technique? Ou de la peur que quelque chose de familier ne se perde irrémédiablement?

C'est seulement lorsque ce niveau devient visible qu'apparaît la possibilité même d'entrer en dialogue.

Créer autant de transparence que possible

Dans un cas d'accompagnement, on s'est en outre assuré que toutes les craintes et toutes les questions soient reprises dans une FAQ récapitulative, publiée après les séances sur un site web dédié.

5) Fait intéressant, cela n'a jamais été critiqué ; l'attitude semblait plutôt être : « S'ils veulent quelque chose, qu'ils paient aussi. » Non que quiconque l'ait dit ainsi à propos de l'animation. Mais ce type d'attitude a semblé percer à plusieurs reprises : par exemple lorsque les opposantes et opposants les plus durs du groupe ont exigé que les calculs de vent présentés par les ingénieur*es soient entièrement refaits, les chiffres étant certainement manipulés. Il paraissait alors aller de soi que le groupe puisse choisir l'institut de recherche et que les porteuses et porteurs de projet règlent, bien entendu, la facture.

6) <https://www.axpo.com/ch/de/newsroom/energy-voices-podcast.html>

Bien entendu seulement après que le groupe d'accompagnement avait pu, en amont, y apporter d'éventuels compléments. L'objectif était de créer le plus de transparence possible et de bâtir ainsi de la crédibilité. Cela a plutôt bien fonctionné. Avec le temps (et particulièrement pendant les pauses) sont nés des échanges productifs, des collectes d'idées et des travaux de groupe. L'hostilité a cédé la place à une atmosphère plutôt animée et à une discussion intense.

Les éléments perturbateurs – ici aussi: les prendre au sérieux, avec constance et à chaque fois

Le bon Dieu nourrit toutes sortes de convives, disait mon grand-père. Pour le dialogue autour de la construction d'éoliennes, cela vaut assurément. Qu'il s'agisse de celui qui reste sombre et presque muet, les bras croisés, de celle qui argumente avec émotion, de l'esprit terre à terre, du stratège politique, de celui qui explique techniquement et objectivement, ou de celle qu'animent des dimensions plus subtiles. On ne le savait pas exactement. Dans l'un de mes processus d'accompagnement était assis un jeune homme si empressé de poser toutes les questions possibles qu'il dominait, par sa participation active, le groupe entier. Là aussi valait la règle: prendre au sérieux, chaque question et à chaque fois, aller vers lui avec le micro, se tenir prêt, quoi qu'il restât encore à dire. À cet endroit a joué un mécanisme familier de la comédie, ce que l'on appelle la « **règle de trois** », en anglais *Rule of Three*. **L'idée:** une structure est installée deux fois et, la troisième fois, soit confirmée, soit brisée. C'est précisément cette répétition qui crée une attente, et sa résolution qui provoque le rire. La répétition elle-même n'est pas encore drôle ; seule la rupture l'est. Dans le groupe d'accompagnement, le phénomène du jeune homme était déjà si bien établi, et l'ambiance du groupe assez amicale, qu'elle supporta l'écart humoristique par rapport à la répétition. Lorsque, pour la énième fois, il leva la main et que je courus de nouveau vers lui avec le micro, je dis en riant: « Cher Monsieur X, cette nuit, je vais encore rêver de vous. » Le comique de la situation était clair pour tous, tout le monde rit, le jeune homme compris. Mieux: une sorte de tension se rompit, celle qu'avait créée la place prise par le jeune homme. L'humour

peut soulager, lorsque la situation est assez stable pour le porter.

Ne jamais lâcher le micro

Il est en outre important, lorsque le public prend la parole, d'assurer une conduite appropriée – ou plutôt de ne pas la lâcher. Efficace et simple: se déplacer dans le public avec un micro. L'avantage: tout le monde entend ce qui est demandé. Et surtout: ne jamais lâcher le micro. Si une personne interrogée tente de s'en emparer, dire clairement et aimablement: «Ne vous inquiétez pas, je tiens le micro pour vous, vous n'avez qu'à parler.» C'est, dans toute participation du public, la méthode efficace pour garder la maîtrise du fil de la discussion, pour reprendre le micro au bon moment afin de paraphraser (*loopen*) et pour conduire le dialogue de telle sorte qu'à la fin de l'intervention le besoin, ou la question correspondante, parvienne aux expertes et experts.

C'est un instrument simple mais efficace de conduite du processus, et donc un élément central de l'animation professionnelle d'entretiens en grands groupes.

La gestion des attentes

Pour que des règles du jeu telles que celle de la souveraineté sur le micro ne passent pas mal, une «gestion des attentes» aide au début d'une manifestation ou d'un tour de questions. Dire aux personnes présentes ce qui les attend: de quoi s'agit-il maintenant? Qu'attend-on? Comment procédons-nous? Que deviendra ce qui aura été récolté? De sorte que le public puisse se concentrer sans stress sur le contenu des interventions. Poser des règles du jeu – cela inclut aussi un ordre du jour pour une séance – est essentiel. Si le public dispose d'un cadre et sait de quoi on parle aujourd'hui, quel est le point de mire, quand vient le temps des questions générales ou des appréciations, quand ont lieu les pauses et quand une discussion prend fin – bref, ce à quoi l'on peut s'attendre –, cela détend encore la situation. De la clarté, un cadre, et de la place laissée à l'inattendu ou à ce qui, en dehors du déroulement prévu, doit absolument être dit.

La gestion des attentes ne crée pas l'adhésion, mais l'orientation, et donc une condition importante de la capacité de dialogue.

Le bon moment

Idéalement, les dialogues avec la population commencent dès qu'il devient publiquement clair que quelque chose va se passer dans la commune, par exemple lorsque les porteurs de projet entament les mesures de vent. Créer de la transparence et empêcher ainsi la résistance? Une bonne préparation, une ouverture aux questions critiques et une association précoce de la population sont assurément utiles. La résistance ne s'en trouve certes pas empêchée, mais on peut souvent éviter qu'elle ne se durcisse inutilement.

Un phénomène que je perçois en Suisse est que la résistance à une installation d'infrastructure est plus faible là où une infrastructure existe déjà. Ainsi, des riverains d'une éolienne existante ont pu être cités disant que cette construction ne les dérangeait pas et que les animaux s'en portaient bien eux aussi. L'agriculteur sur les terres duquel se dresse l'éolienne assure même, à titre accessoire, une partie de l'entretien de l'installation. On peut même constater ce phénomène à propos de technologies dont on sait que les conséquences seraient dévastatrices en cas de catastrophe. Lors d'un panel controversé pour les 40 ans de la centrale nucléaire suisse de Leibstadt, le président de la commune s'est fait l'ardent défenseur du site et s'est écrié, en substance: eux, les gens de Leibstadt, aimaient leur centrale !

La présence quotidienne et les profits qui y sont liés – impôts avantageux, emplois – refoulent-ils la peur? Dans le podcast «Energy Voices» du producteur d'électricité cantonal AXPO, Boris Previšić⁷, directeur de l'Institut des Alpes à Uri, plaide pour la force de l'habitude. Il part de l'idée que la représentation de ce à quoi doit ressembler, par exemple, une idylle alpine se modifie avec le temps.

Un petit exemple, presque incident, m'a récemment frappée dans un restaurant traditionnel valaisan. Au-dessus du bar était installé un jeu de lumière: à l'arrière-plan brillait une lumière chaude ; devant

se découpait – comme à la scie à chantourner – la silhouette noire d'un paysage alpin idyllique, avec chalet, chèvres, arbres et montagnes.

Et au beau milieu, allant tout à fait de soi, comme si cela en avait toujours fait partie: un pylône de télésiège.

Nous changeons, et avec nous change notre paysage. Lentement, et à l'avenir encore accompagné de peurs et de résistances. Le dialogue, la transparence et la participation ne peuvent pas dissoudre ces peurs, mais ils peuvent contribuer à les rendre négociables.

L'animation médiative des dialogues avec la population, comme ceux qui portent sur l'énergie éolienne, ne conduit pas à une décision. Celle-ci tombe ensuite dans les urnes, comme processus démocratique. Le litige est ainsi tranché, mais le conflit n'est pas nécessairement résolu.

De tels dialogues ont néanmoins une valeur: lorsque les gens se rencontrent sur place, s'écoulent et parviennent à comprendre les motivations des autres – y compris contradictoires –, une base se crée pour une entente future.

7) https://www.youtube.com/watch?v=n0j0OB_ABUA