

# Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen



Ein Leitfaden für  
Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen

## Inhalt



### 1. Einleitung 3



### 2. Das Konzept des Leitfadens: Verbindung von Dynamikpotenzial und systemischer Organisationsentwicklung 10



### 3. Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung 11

### 4. Ist-Situation von Nachhaltigkeitsinitiativen 16

### 5. Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen 24

### 6. Umsetzung 26

#### 6.1 Ziele 27

#### 6.2 Maßnahmen zur Stärkung der Gruppenbindung 29

#### 6.3 Maßnahmen zur Verbesserung des Projektmanagements 32

#### 6.4 Maßnahmen zur Kategorie Durchhaltevermögen 36

#### 6.5 Tipps zum Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen 38

#### 6.6 Maßnahmen zur Erhöhung der Reichweite der Nachhaltigkeitsinitiativen 40

#### 6.7 Maßnahmen zur Verbesserung der Außenwahrnehmung der NI 46

#### 6.8 Herausstellung von Erfolgen 47

#### 6.9 Sicherstellung von Kontinuität 48



### 7. Evaluation 50



## Kontakt



#### **Annette Dieckmann**

Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V.

(ANU) Bundesverband

Philipp-August-Schleißner-Weg 2

63452 Hanau

Tel: 06181/1804778

Fax: 06181/3049152

bundesverband@anu.de [www.umweltbildung.de](http://www.umweltbildung.de)



#### **Ernst Zachow**

econtur gGmbH, Sustainability Center Bremen

Parkallee 14

28209 Bremen

Tel: 49-421-66970953

Fax: 49-421-23001118

zachow@econtur.de [www.econtur.de](http://www.econtur.de)



© Copyright

Das Dynamikpotenzial ist ein sozialwissenschaftliches Instrumentarium zur Analyse und Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen.

Draschba, Sylke / Heidorn, Fritz / Zachow, Ernst (2003):

***Möglichkeiten zur Erhöhung des Dynamikpotenzials in Nachhaltigkeitsinitiativen***, Umweltbundesamt Berlin

# 1

## EINLEITUNG

Der Leitfaden ist ein Ergebnis eines zweijährigen Projekts des ANU Bundesverbandes und der Bildungsagentur econtur aus Bremen. Im Mittelpunkt stand die Förderung der Zusammenarbeit von Nachhaltigkeitsinitiativen und Umweltzentren. Acht ausgewählte Kooperationen wurden ein Jahr begleitet und durch zielgerichtete Interventionen gestärkt. Wichtigster Erfolgsfaktor war dabei die Vor-Ort-Beratung und die damit verbundenen Beratungsdienstleistungen. Trotz großer Unterschiede bei Themen und Arbeitsmethoden können nun am Projektende verallgemeinerbare und übertragbare Erkenntnisse abgeleitet werden. Damit hiervon auch andere Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen profitieren können, wurden die wichtigsten Projektergebnisse zu einem Leitfaden verarbeitet. Eine weitere Schlussfolgerung ist aus dem Projekt zu ziehen. Die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen eröffnet den Umweltzentren ausgezeichnete Möglichkeiten der Modernisierung und Weiterentwicklung zu lokalen und regionalen Zentren der Nachhaltigkeit. Dadurch erhält die Umweltkommunikation den angesichts der komplexer werdenden Umweltprobleme dringend benötigten neuen Schub. Denn ein gesellschaftlicher Wandel zu ökologisch verträglichen Produktions- und Konsummustern kann nur gelingen, wenn die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit gewonnen wird. Die dem Leitfaden zu Grunde liegenden Kooperationsbeispiele zeigen, wie dies gelingen kann und auf welchen Wegen Nachhaltigkeit im Alltag voran gebracht wird.

### Was sind Nachhaltigkeitsinitiativen?

In vielen Orten und Regionen sind engagierte Menschen bemüht, Nachhaltigkeit im Alltag zu praktizieren. Oft schließen sich Akteure zu Gruppen zusammen. Für diese Formen zivilgesellschaftlicher Bündnisse und Aktionen wurde der Begriff Nachhaltigkeitsinitiativen geprägt. Nachhaltigkeitsinitiativen sind handelnde Gruppen oder in der Sprache der Sozialwissenschaftler ausgedrückt kollektive Akteure, die Aktivitäten zur Durchsetzung nachhaltiger Lebensstile praktizieren. Ihre Schwerpunkte liegen eindeutig auf Praxis, Umsetzung und Alltagshandeln. Solche Initiativen finden sich auf allen Ebenen des politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns und in allen räumlichen Einheiten. Auf der globalen Ebene kann das eine Initiative einer Gruppe von Ländern sein, die sich im Rahmen von WTO-Verhandlungen um die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten bemüht. Viele Verbände operieren auf der nationalen Ebene, etwa im Verkehrs- oder Energiebereich. Im regionalen Rahmen agieren viele erfolgreiche Regionalvermarktungsinitiativen und im lokalen Bereich gibt es eine Fülle von Nachhaltigkeitsinitiativen in den unterschiedlichsten Bereichen.

Hier befindet sich auch der Aktionsraum von Agenda-Initiativen. Trotz großer Unterschiede bei Aktionsradius und im Organisationsgrad gibt es eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Nachhaltigkeitsinitiativen zeichnen sich aus durch:

- das Ziel der Nachhaltigkeit,
- einzelne, engagierte Akteure, die der Idee der Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen, bisher vorrangig durch nicht-nachhaltige Leitprinzipien strukturierten Handlungsfeldern Geltung verschaffen wollen,
- die Strategie der Vernetzung und der Bildung neuer Akteursallianzen,
- die starke Betonung von breiter gesellschaftlicher Beteiligung,
- eine auf Kommunikation, Aufklärung, Einsicht und Überzeugung, auf freiwillige Kooperation, auf die Übernahme von best practice-Modellen und das konsequente Ausloten von Win-Win-Chancen setzende Verbreitungsstrategie.

Nachhaltigkeitsinitiativen verbindet die Erkenntnis, dass nachhaltiges Handeln nicht von staatlicher Seite erzwungen werden kann, sondern dass es entscheidend darauf ankommt, die Nachhaltigkeitsziele in das Handeln und die Binnenlogik der gesellschaftlichen Akteure zu integrieren. Das Profil von Nachhaltigkeitsinitiativen als neue soziale Kraft bekommt deutliche Konturen, wenn man sie von den eher ökologisch und sozial motivierten Gruppen der Vergangenheit abgrenzt. Merkmale dieser Bewegung, für die in den achtziger Jahren der Begriff „Neue Soziale Bewegung“ geprägt wurde, waren:

- Bürgerinitiativen, Protestaktionen oder Bewegungskampagnen zielten als oppositionelle Bewegungen meistens auf die Verhinderung bestimmter oder die Durchsetzung konkreter, alternativer Entscheidungen.
- Sie zielten auf die Mobilisierung von Öffentlichkeit, um herrschende Positionen zu delegitimieren, was häufig in Form von mediengerecht inszenierten Protestaktionen erfolgte.
- Ihre Entwicklungsdynamik hing wesentlich von der Interaktionsform der Konfliktparteien ab sowie der im Gefolge dieser Aktionen bewirkten öffentlichen Legitimierung oder Delegitimierung der jeweiligen Anliegen.

Im Unterschied zu den „Neuen Sozialen Bewegungen“ der Vergangenheit müssen die Nachhaltigkeitsinitiativen der Gegenwart ihre Themen nicht erst durch Massenmobilisierung und plakative Aktionen auf die Tagesordnung setzen. Im Rahmen von Nachhaltigkeitsprozessen geht es nicht um die

## Tipps zum Weiterlesen:

Draschba, Sylke / Heidorn, Fritz / Zachow, Ernst,  
*Möglichkeiten zur Erhöhung des Dynamikpotenzials in  
Nachhaltigkeitsinitiativen*, Umweltbundesamt Berlin

Brand, Karl-Werner (2003):  
*Stabilisierungsbedingungen für Nachhaltigkeitsinitiativen*,  
in: ebd.

Eberhard, Ulla u.a. (2003): *Die Organizer-Spirale*.  
Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen,  
Projekte. Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18, Bonn

konfrontative Verhinderung einer bestimmten Entscheidung, sondern um die reformorientierte Entwicklung und Verbreitung neuer Praktiken, die sich an dem Leitbild der Nachhaltigkeit orientieren. Es geht um die Frage, wie etablierte Strukturen, Routinen und Alltagspraktiken ohne allzu große Brüche, mit möglichst hoher Akzeptanz umgepolt, wie neue Interessen- und Motivallianzen hergestellt werden können. Dabei darf nicht der Eindruck entstehen, dass Nachhaltigkeitsinitiativen die sozialen Bewegungen oder traditionellen Umweltinitiativen verdrängen oder ersetzen. Diese existieren weiterhin, zum Teil mit den gleichen Themenstellungen und Organisationsformen. Der Focus von Nachhaltigkeitsinitiativen liegt auf Gestaltung und Regelung von Alltagspraktiken bei gleichzeitiger Schaffung und Aufrechterhaltung dauerhafter und innovationsfähiger Strukturen.



*Beispiel einer klassischen Umweltinitiative:  
Eine lokale Bürgerinitiative protestiert gegen die  
geplante Bebauung von landwirtschaftlich genutzten  
Flächen.*



*Beispiel einer Nachhaltigkeitsinitiative:  
Die „Bremer Offensive Erdgasfahrzeug“ führt eine  
Kampagne zur Förderung erdgasbetriebener Fahr-  
zeuge durch.*

## Was sind die Ziele des Leitfadens und wer sind die Zielgruppen?

Nachhaltigkeitsinitiativen entwerfen und praktizieren Gegenmodelle zu vorherrschenden gesellschaftlichen Handlungsmustern. Ihre Aktivitäten basieren in der Regel auf ehrenamtlichem Engagement und sie sind somit sehr stark von äußeren Faktoren abhängig. Die Infrastruktur ist lückenhaft, finanzielle Mittel sind knapp, Zeitbudgets ebenfalls, die Kompetenzen sind ungleich verteilt. Ein organisatorischer Apparat steht in der Regel nicht oder nur rudimentär zur Verfügung. Defizite sind also ein Wesensmerkmal von Nachhaltigkeitsinitiativen und in vielerlei Hinsicht sind sie auf Unterstützung angewiesen. Der Bedarf liegt dabei weniger im fachlichen Bereich. Vielmehr geht es um organisatorisch-technische Aspekte wie Aufbau von Projektmanagement, Verbesserung von Kommunikation oder Identifizierung von Zielgruppen. An diesen strukturellen Merkmalen knüpft der Leitfaden an und ausgehend von einer systematischen Bestandsaufnahme werden Lernprozesse zum Abbau von Defiziten und zur Weiterentwicklung der Initiativen angeregt. Oberstes Ziel ist also Verbesserung der Erfolgsbilanz. Der Leitfaden soll als ein praktisches Arbeitsinstrument zur Optimierung der Arbeit von Nachhaltigkeitsinitiativen verstanden werden. Zielgruppen sind in erster Linie kleinere Nachhaltigkeitsinitiativen und sie unterstützende Einrichtungen. Umweltzentren können hier ein idealer Partner sein. Aber auch als Instrument zur Selbsthilfe ist der Leitfaden einzusetzen.

## Zum Hintergrund des Leitfadens

Die fachlichen und methodischen Grundlagen für das Vorhaben wurden durch zwei Vorläuferprojekte der Projektpartner gelegt. In der ANU fand zwischen 1999 und 2002 das Projekt ANU 2000 statt. Hier wurden konzeptionelle und fachliche Grundlagen für die Implementierung einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in den Umweltzentren erarbeitet und entsprechende Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen durchgeführt. Im gleichen Jahr endete ein zweijähriges Forschungs- und Entwicklungsprojekt von econtur aus Bremen. Dabei wurden Stärken und Schwächen von Nachhaltigkeitsinitiativen erforscht und unterstützende Instrumente entwickelt und eingesetzt. Unter der Überschrift „Dynamikpotenzial“ wurde hierfür ein eigener Begriff geprägt.

## Aufbau des Leitfadens

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an einem idealtypischen Modell der Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen. Im Anschluss an die Beschreibung des Konzepts wird in 4 Schritten ein Unterstützungsmodell angeboten.

Grobe, Rasmus / Kreusel, Imke (2004):  
**Navigationshilfe für Umweltbewegte.**  
 Methoden für erfolgreiches Engagement, München

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) (2005):  
**Die Fokusgruppen-Methode.** Zielgruppen erkennen und Motive entdecken. Ein Leitfaden für Umwelt- und Naturschutzorganisationen,

Umweltbundesamt Dessau  
 (In diesem neuen, vom Umweltbundesamt herausgegebenen Leitfaden wird die sozialwissenschaftliche Gruppendiskussionsmethode aufbereitet und schematisiert, dass auch Praktiker vor Ort damit arbeiten können.)

**Schritt 1:** Erfassung und Bewertung der Ist-Situation von Nachhaltigkeitsinitiativen, Identifizierung von Defiziten und Aufzeigen von Unterstützungsbedarf

**Schritt 2:** Klärung der Rahmenbedingungen von Kooperationen zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und unterstützenden Einrichtungen

**Schritt 3:** Interventionen zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen

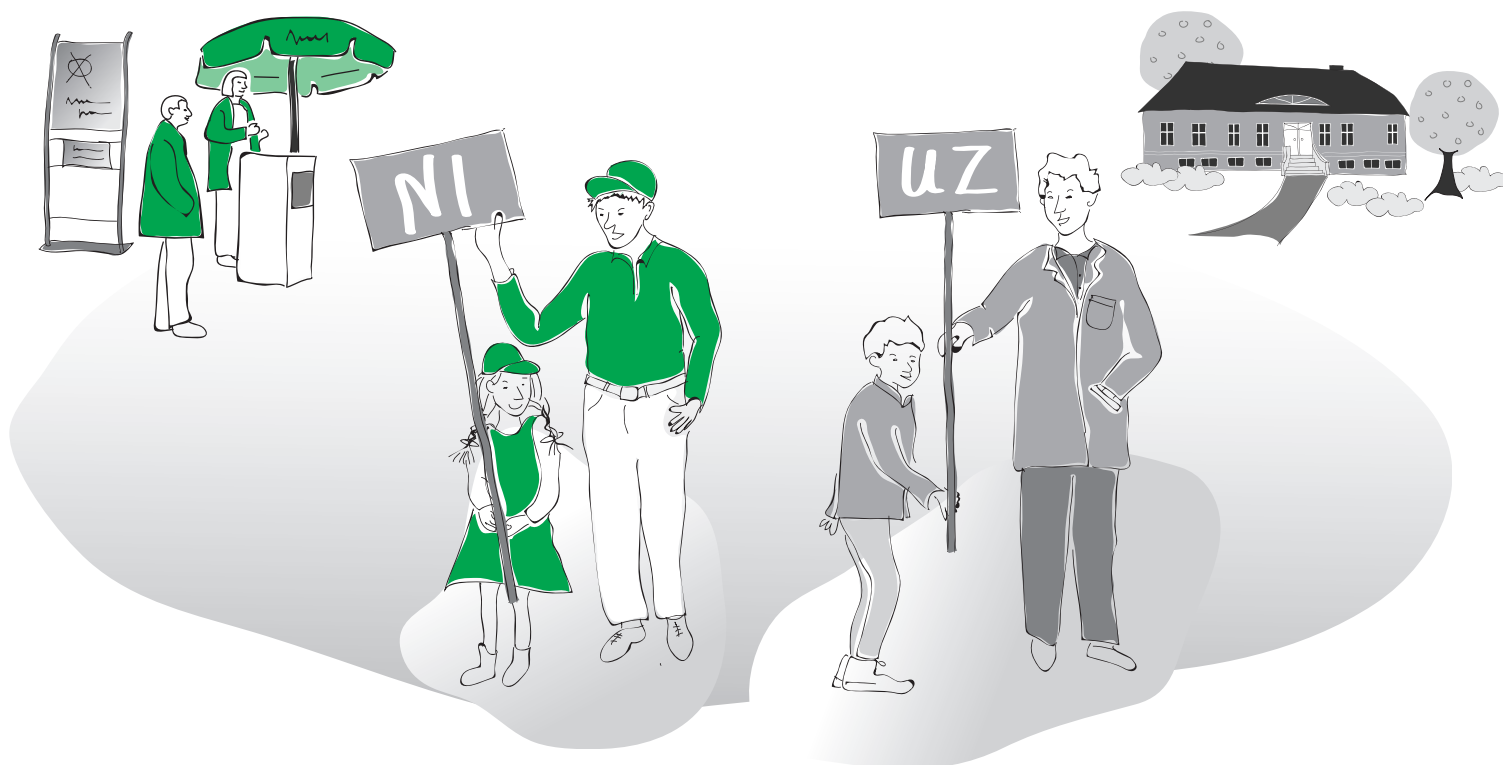
**Schritt 4:** Evaluation der Prozesse

Die einzelnen Bausteine des Leitfadens werden an vielen Stellen durch Praxisbeispiele veranschaulicht. Checklisten und Fragenkataloge bieten eine Hilfe bei der Konzeptionierung eigener Unterstützungssysteme. Die Teilkapitel schließen mit Hinweisen auf weiterführende Literatur und Internet-Portale. Illustrationen begleiten die Leser durch das Heft. In diesen Zeichnungen werden typischen Situationen aus der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und Umweltzentren aufgegriffen und pointiert dargestellt. Die nachfolgende Abbildung stellt die Akteure aus den beiden Einrichtungen vor.

**Das Praxis- und Erprobungsfeld**

Die Projektpartner wurden in einem mehrstufigen Auswahlverfahren festgelegt. Partner des Projekts waren:

Umweltzentrum	Nachhaltigkeitsinitiative
Biologische Station Östliches Ruhrgebiet (Herne)	Kleingartenverein Kraut und Rüben
Umweltzentrum Chemnitz	Lokale Agenda 21 Chemnitz
Otterzentrum Hankensbüttel / Aktion Fischotterschutz	Ausbildungsbereich der Firma Butting GmbH
Informationszentrum des Naturparks Saar-Hunsrück	Initiative Viezstraße
Umweltpädagogisches Zentrum Nürnberg	Initiative Pauk & Ride des Verkehrsverbundes Großraum Nürnberg
Naturschutzzentrum Wengleinpark Hersbruck	Regionalinitiative Heimat auf'm Teller
Ökologisches Bildungszentrum München	Bürgerforum Nordostforum
Ökostation Freiburg	Bürgerforum Flückiger See



Kommunikation und Bildung nehmen eine Schlüsselrolle im Kooperationsalltag ein. Die folgenden Porträts werden daher besonders unter diesem Aspekt beleuchtet.

### **Biologische Station Östliches Ruhrgebiet (Herne) und Kleingartenverein Kraut und Rüben**

Die Biologische Station liegt im Schnittpunkt der Revierstädte Bochum und Herne. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beraten zu fast allen Naturthemen und bieten Exkursionen und Vorträge an. Mit Schulen und Kindergärten werden Umweltprojekte durchgeführt. Im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit stehen Mitmachaktionen für die Bevölkerung. Ein weiteres wichtiges Standbein ist die Erarbeitung von Pflege- und Entwicklungskonzepten für die vom Zentrum betreuten Gebiete. Kooperationspartner ist der Kleingartenverein Kraut & Rüben, dessen Ziele die Praxis und Förderung des ökologischen Gärtnerns sind. Die Kleingartenanlage existiert seit 1998 auf einem ehemaligen Haldengelände. Die Biologische Station berät die Pächter bei der Praxis des ökologischen Gärtnerns, liefert Anregungen, führt Veranstaltungen für die interessierte Öffentlichkeit durch und unterhält eine eigene Schauparzelle in der Anlage. Beide Seiten werden in Zukunft das umweltpädagogische Angebot für Schulklassen ausbauen. Nach einer dreijährigen Aufbauphase war Anfang 2005 der Zeitpunkt erreicht, an dem dieses beispielhafte Projekt eine größere Bühne betreten konnte. Im Juni 2005 veranstaltete die Biologische Station zusammen mit der Natur- und Umweltschutz-Akademie NRW (NUA) und der Stadt Bochum eine Aktionswoche zum Schutz des Bodens. Der Startschuss fiel am 5. Juni 2005 mit einem Bodenaktionstag in der Kleingartenanlage „Kraut und Rüben.“ Ein buntes Familienprogramm mit Unterhaltung, Information und Erlebnis führte Jung und Alt an das Thema heran.



*Kleingartenfest*

### **Umweltzentrum Chemnitz und Lokale Agenda 21 Chemnitz (Agenda-Beirat)**

Das Umweltzentrum Chemnitz wurde in der Wendezeit im Februar 1990 gegründet. Es verstand sich von Anfang an als überparteiliches Informations- und Kommunikationszentrum für die Themen Frieden, Gerechtigkeit und Schöpfungsverantwortung. Eine Besonderheit ist das gemeinsame Wirken von städtischen Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen. Der Agenda-Beirat der Lokalen Agenda 21 besteht aus 14 ehrenamtlich agierenden Persönlichkeiten. Sie werden von der Bevölkerung gewählt. Dieses Votum und die Rolle des Beirats als Brücke zwischen Basisaktivitäten und kommunalen Entscheidungsstrukturen in Politik und Verwaltung verschaffen dem Gremium ein besonderes Gewicht. Unter anderem hat der Beirat die Aufgabe, kommunale Entscheidungen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu bewerten. Das Umweltzentrum moderiert und koordiniert dessen Aktivitäten und ist maßgeblich für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Große Bedeutung hat das jährliche Agendaforum im Rathaus. Hier präsentiert sich die Agenda mit aktuellen Schwerpunktthemen und erzielt große Aufmerksamkeit in der Stadt. Daneben darf natürlich die Alltagsarbeit nicht vernachlässigt werden. Die ursprünglich viermal im Jahr erscheinende Agenda-Zeitung musste leider eingestellt werden. Die Kommunikationsmethoden werden jetzt flexibler gewählt und hängen stärker von Themen und Handlungsfeldern ab. Wichtig ist es, die Betroffenheit von Menschen zu erkennen und Gesprächsanlässe (Konkretionen) zu schaffen. Mitmachaktionen mit Stadtteilbezug mit entsprechender Pressebegleitung haben in der Regel eine große Resonanz.



*Bepflanzungsaktion im Stadtteil Sonnenberg*

### **Otterzentrum Hankensbüttel und Firma Butting GmbH**

Das Otterzentrum im ostniedersächsischen Hankensbüttel wird vom Verein Aktion Fischotterschutz betrieben. Räumlicher Schwerpunkt ist das 60 ha große Freigelände, das alljährlich von über 100 000 Gästen besucht wird. Der Verein führt zahlreiche Naturschutzprojekte durch und seine umweltpädagogischen Aktivitäten gehen weit über das Thema Otter hinaus. Zu den neuen Projekten gehört das Regionale Bildungszentrum für Nachhaltigkeit (REBINA). Dieses besteht aus einem Service - Angebot für die berufliche Ausbildung, Weiterbildungsmaßnahmen für Multiplikatoren sowie regionaler und überregionaler Vernetzung. Kooperationspartner sind das Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft und der mittelständische Metallbetrieb H. Butting GmbH & Co. KG mit seinen ca. 1.000 Mitarbeitern. Dass ein Umweltzentrum den Mitarbeitern eines großen Industrieunternehmens Grundkenntnisse der Nachhaltigkeit vermittelt, ist sicherlich ein Novum in der Geschichte der Umweltbildung. Entsprechend groß ist die öffentliche Resonanz auf das gemeinsame Projekt von Otterzentrum Hankensbüttel und der Firma Butting. Hier wird die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Lehrlingsausbildung modellhaft erprobt. Eine rege Medienberichterstattung in der regionalen Presse, im Rundfunk und in Fachzeitschriften ist zu verzeichnen. Durch Projektpräsentationen auf Treffen von Netzwerkpartnern wurden Fachkreise, durch Auftritte auf Lernmessen und dem Tag der offenen Tür bei der beteiligten Firma die allgemeine Öffentlichkeit erreicht.



*Azubis der Firma Butting im Otterzentrum Hankensbüttel*



*Marktstand an der Viezstraße*

### **Informationszentrum Naturpark Saar-Hunsrück in Hermeskeil und Initiative Viezstraße**

Der fast 2000 km<sup>2</sup> große grenzüberschreitende Naturpark verfügt über mehrere Informationszentren in den Bundesländern Rheinland-Pfalz und Saarland. In Hermeskeil befindet sich das rheinland-pfälzische Informationszentrum mit dem Erlebnismuseum „Mensch und Landschaft“. Neben umweltpädagogischen Aktivitäten für Schulklassen und einem breiten Veranstaltungsprogramm für die Öffentlichkeit, wird hier eine Reihe von Projekten zur Regionalentwicklung koordiniert. Das Zentrum hat eine Initiative aus dem Tourismus-Bereich für das Kooperations-Projekt ausgewählt. Die „Viezstraße“ im Saargau ist eine 150 Kilometer lange Erlebnisstraße für Touristen, Erholungssuchende und Genießer, an der landwirtschaftliche Selbstvermarkter von Viez (Apfelwein) und Edelbränden sowie Gastronomiebetriebe ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. In enger Kooperation mit den Touristikorganisationen finden alljährlich Veranstaltungen rund um die Viezstraße statt. Nach dem Motto „Landschaftsschutz durch Genuss“ versucht der Naturpark zusammen mit der Initiative „Viezstraße“ die regionaltypische Kulturlandschaft durch nachhaltige Nutzung zu erhalten und gleichzeitig touristisch in Wert zu setzen zum Nutzen der in der Region wirtschaftenden und lebenden Menschen. Wegen der räumlichen Nähe zu Mosel und Saar hat der Wirtschaftssektor Tourismus ein großes Gewicht. Bei der Zielgruppenansprache verfolgen die Initiatoren eine Doppelstrategie. Es müssen apfelproduzierende Betriebe gewonnen werden, sich unter das gemeinsame Label zu stellen und es müssen Kunden, Touristen und Naherholungssuchende für diese Produkte umworben werden. Gute Pressekontakte sind hier eine Voraussetzung. Für die Kommunikation nach innen wird der Umweltbildung und der Arbeit mit Schulen ein hoher Stellenwert beigemessen. In der Kommunikation nach außen werden potenzielle Touristen angesprochen. Stände auf Touristikmessen, die Beschilderung der touristischen Straße sind zwei typische Aktivitäten. Ganz wichtig ist natürlich auch die attraktive Präsentation der Waren auf Märkten und Veranstaltungen.

## Umweltpädagogisches Zentrum der Stadt Nürnberg (UPZ) und Pauk & Ride – das junge VGN Mobilitätsnetz

Das Zentrum ist eine Einrichtung der Stadt Nürnberg und ist im Schulreferat angesiedelt. Es engagiert sich sowohl in der schulischen wie in der außerschulischen Umweltbildung. Ein pädagogischer Fachservice unterstützt die Schulen bei ihrer Entwicklung und Profilbildung. Als „Umweltstation“ arbeitet das Umweltpädagogische Zentrum mit dem Ziel, allen interessierten Menschen Umweltbewusstsein und Handlungskompetenz zu vermitteln. Das UPZ führt im Auftrag des Verkehrsverbundes Großraum Nürnberg (VGN) ein Projekt zur Mobilitätsbildung durch. Ziel des Projekts „Pauk & Ride“ ist es, durch geeignete Maßnahmen und Materialien die Gestaltungskompetenz von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zur umweltgerechten Verkehrsmittelwahl zu fördern. An dem Projekt beteiligen sich VCD, ADFC, Lehrkräfte, die Polizei und der VGN. Im Kooperationsprojekt besitzt Kommunikation eine Schlüsselfunktion. Die jungen Menschen sollen auch nach Erwerb des Führerscheins dem Verkehrsverbund als Kunden erhalten bleiben. Daher hat die Suche nach zielgruppengerechten Kommunikationsformen einen hohen Stellenwert. Marketingstrategien und Medien sollen dabei dem Anspruch nach Erlebnis- und Personenorientierung dienen. Selbst der Einsatz von Trendscouts wurde erwogen. Kernmedium ist der Internetauftritt. Die Nürnberger dokumentieren eindrucksvoll, dass es nicht reicht, eine gute Homepage zu besitzen. Diese muss auch von den Zielpersonen besucht werden. Man bemüht sich daher, die Internetplattform in möglichst weiten Kreisen bekannt zu machen. Alle in Frage kommenden Schulen wurden angeschrieben, Kundenbüros und Verkaufsstellen der Verkehrsunternehmen mit Informationsmaterial ausgestattet und Fahrzeuge und Vitrinen mit einem entsprechenden Scheibenaufkleber versehen.



Homepage der Initiative Pauk & Ride

## Naturschutzzentrum Wengleinpark Hersbruck und Regionalinitiative „Heimat auf'm Teller“

Das im bayerischen Hersbruck in der Nähe von Nürnberg gelegene Zentrum befindet sich in der Trägerschaft des Bund Naturschutz in Bayern. Als anerkannte Umweltstation hat es einen Schwerpunkt in der Entwicklung des Außengeländes Wengleinpark zu einem Ort der erlebbaren Umweltbildung. Eine weitere Aktivität ist der Bereich der Regionalvermarktung. Hier unterstützt und fördert das Zentrum eine Reihe von Regionalinitiativen. Eine dieser Initiativen ist die Aktion „Heimat auf'm Teller“. Gastwirte und Bauern haben sich hier zusammengeschlossen, um die lokalen Produkte in der Gastronomie zu vermarkten. Aber die Kunden kommen nicht von allein. Um sie muss massiv geworben werden. Die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit gehört zu den Aufgaben des Zentrums. Dies geschieht durch Flyer, Zeitungsanzeigen, Radiobeiträge, Internet, Aktionen wie Schaukochen und Auftritten bei Messen und Großveranstaltungen. In Abständen finden Aktionswochen in Gasthöfen statt. Die Wirte kreieren aus altbekannten Gerichten und neuen Ideen köstliche Speisen. Alle Aktionswochen werden von einem Tandem - bestehend aus einem Landwirt und einem Gastwirt des Vereins - betreut. Jüngster Erfolg ist die Zusammenarbeit mit der lokalen Theatergastronomie.



Ausschnitt aus einer Speisekarte (Initiative Heimat auf'm Teller)



### **Ökologisches Bildungszentrum München und Bürgerforum „Nordostforum“**

Das Ökologische Bildungszentrum München (ÖBZ) ist ein junges Zentrum. Es wurde im Juli 2001 eröffnet und wird gemeinsam von der Münchner Volkshochschule und dem Verein Münchner Umwelt-Zentrum betrieben. Das ÖBZ versteht sich Stätte der Auseinandersetzung über die künftige Entwicklung der Stadt. Konzepte und Möglichkeiten für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung werden hier diskutiert und für die Anwohner anschaulich präsentiert. Das Zentrum arbeitet mit dem Nordost-Forum zusammen. Das für alle Bewohner offene Forum setzt sich mit Fragen der Stadtentwicklung im Münchner Nordosten auseinander, entwickelt hierzu Positionen und trägt diese in die Lokalpolitik. Derzeitiges Schwerpunktthema ist die Erhaltung und Entwicklung der traditionellen Ortskerne. Das ÖBZ koordiniert die Tätigkeit des Bürgerforums und ist zugleich Initiator und Motor. Pressearbeit, Flyerproduktion, die Durchführung von Veranstaltungen sind dabei Elemente ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Ein wichtiger Meilenstein war die Konzeption und Gestaltung einer Ausstellung zur Stadtteilentwicklung, die sich zu einem großen Teil aus Beiträgen von Bürgern aufbaute. Ein hoher Kommunikationsaufwand musste hierfür betrieben werden. Zu den typischen Aktivitäten gehören auch Stadtrundgänge, bei denen die Vor-Ort-Experten - besser als jeder Planer es kann - die städtebaulichen Entwicklungsperspektiven darstellen.

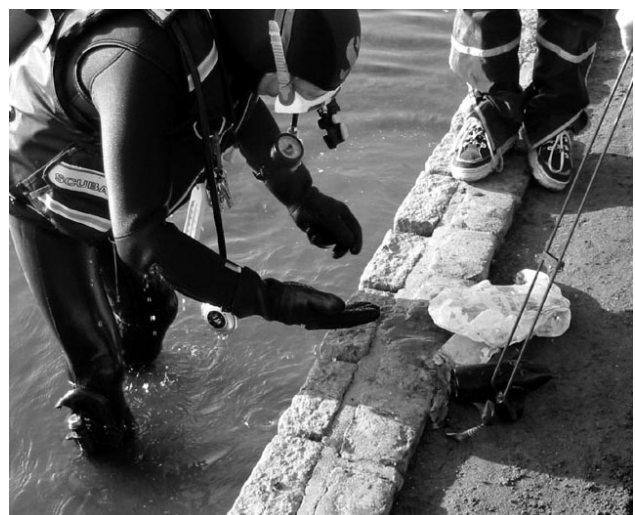


*Stadtteilrundgang mit dem Nordostforum München*

*Taucher mit Unterwasser-Müll aus dem Flückiger See  
(Foto: Joachim Börner)*

### **Ökostation Freiburg und Bürgerforum Flückiger See**

Die Ökostation präsentiert sich in einem ökologischen Modellhaus mit ungewöhnlicher Architektur. Das Zentrum bietet als außerschulischer Lernort vielfältige Möglichkeiten, Natur und Umwelt praktisch kennen zu lernen. Es werden Veranstaltungsreihen, Seminare und Workshops für die Öffentlichkeit durchgeführt und in Kooperation mit kompetenten Partnern innovative und attraktive Projekte zur Umweltbildung und nachhaltigen Entwicklung realisiert. Die räumliche Nähe zu einem belasteten See veranlasste die MitarbeiterInnen die Initiative „Bürgerforum Flückiger See“ zu gründen. Ziel des Forums ist es, den See als Lebensraum für Tiere und Pflanzen und als innerstädtischen Naherholungsraum für die Bevölkerung zu erhalten. Es wird ein Seesanierungskonzept erarbeitet, das Naturschutz und Naherholung in Einklang bringt. Das Aufgabenspektrum der Ökostation umfasst in diesem Zusammenhang Öffentlichkeitsarbeit, Moderation und Gesamtkoordination. Das Bürgerforum Flückiger See in Freiburg hat eine Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet, um seinen Naturschutzaktivitäten in der städtischen Öffentlichkeit eine größere Präsenz und damit auch Aufmerksamkeit zu verleihen. Pressearbeit, Herausgabe eines Rundbriefs und Pflege des Internetauftritts gehören zu den Daueraufgaben. Beim alljährlichen Seefest betreut die Gruppe einen Infostand und erreicht damit auch Bewohner, die nicht zum Umfeld des Forums gehören. Große öffentliche Sympathien gewinnt das Forum auch mit Reinigungsaktionen, bei denen die Aktiven und engagierte Gäste die Ufer und den See von Müll befreien. Die Bedeutung solcher Aktionen geht weit über den eigentlichen Umweltschutzzweck hinaus. Die Medien würdigen dieses Engagement und die Gruppe baut sich ein positives Image in der Stadtgesellschaft auf.



# 2

## DAS KONZEPT DES LEITFADENS

# DYNAMIKPOTENZIAL UND SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Der Leitfaden basiert auf den Ergebnissen und Eindrücken der intensiven Begleitung von acht Kooperationen. Die Begleitung bestand aus einer Mischung von individuellen Coachings der Kernzentren und Workshops mit der gesamten Projektgruppe. Die fachliche Basis für die Unterstützung lieferten die systemische Organisationsentwicklung mit ihren vielfältigen Instrumenten und Methoden sowie das Konzept des Dynamikpotenzials. Alle Arbeitsschritte der Projektbegleitung wurden sorgfältig dokumentiert und ausgewertet. Am Ende des Projekts liegt nun ein umfangreiches Erfahrungswissen vor, das für den Leitfaden didaktisch und methodisch aufbereitet wurde.

Bei Projektbeginn standen die beiden Instrumente Dynamikpotenzial und systemische Organisationsentwicklung trotz zahlreicher Überschneidungen unverbunden nebeneinander. Die Gründe liegen in der unterschiedlichen Herkunft der beiden Ansätze. Die Organisationsentwicklung hat ihren Ursprung in der klassischen Unternehmensberatung. Mit dem Zusatz systemisch wird zum Ausdruck gebracht, dass die technokratische – auf Optimierung der Organisation - orientierte Betrachtung durch eine menschliche Dimension ergänzt werden muss. Der Blick ist hier auf die Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation gerichtet, vor allem bei Veränderungsprozessen. Dann kommt es häufig zu Krisen, die mit den klassischen Methoden der Organisationsent-

wicklung nicht in den Griff zu bekommen sind. Psychologische Fragestellungen haben daher in diesem Ansatz ein großes Gewicht. Unabhängig von der thematischen Ausrichtung kann die Methode in jeder Organisation praktiziert werden.

Der Begriff Dynamikpotenzial wurde von econtur in einem Vorläuferprojekt zur Charakterisierung von Nachhaltigkeitsinitiativen entwickelt, um daraus in weiteren Verfahrensschritten Unterstützungsmaßnahmen zu konzipieren. Eine wesentliche Erkenntnis in der Arbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen bestand darin, dass auf Grund ihrer vielfältigen Ausprägungen keine schematischen Interventionsstrategien abgeleitet werden können. Um aber nicht im Chaos von Einzelfällen zu versinken, sondern stattdessen musterhafte Handlungsoptionen zu entwickeln, wurde als erstes ein Kategoriensystem aus zentralen Fragestellungen entwickelt. Dieses beschreibt Barrieren und Fördermöglichkeiten in der Arbeit mit Initiativen. Als Überbegriff für das Kategoriensystem wurde der Begriff „Dynamikpotenzial“ eingeführt. Er beschreibt die qualitative und quantitative Wirkung von Aktivitäten der Nachhaltigkeitsinitiativen innerhalb gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Sein Ursprung befindet sich also in der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung und damit im Nachhaltigkeitsdiskurs. Die nachfolgende Übersicht stellt die Kategorien vor und versieht sie mit einer alltagsrelevanten Leitfrage.

Kategorie	Leitfrage
<b>Reichweite</b>	Wie weit dringt die NI in gesellschaftliche Strukturen vor und gewinnt neue Zielgruppen?
<b>Flexibilität</b>	Wie schnell reagiert die NI auf veränderte (und nicht beeinflussbare) Rahmenbedingungen?
<b>Effektivität</b>	Besitzt die NI ein funktionierendes Projektmanagement?
<b>Außenwirkung Modernität</b>	Welches Image hat die NI in der Öffentlichkeit?
<b>Durchhaltevermögen</b>	Wie gut übersteht eine NI schwere Zeiten und Misserfolge?
<b>Erfolge</b>	Welche Ziele konnte die NI bereits umsetzen?
<b>Wirksamkeit</b>	In welchem Maße ist die NI in der Lage nicht-nachhaltige Verhaltensmuster oder Strukturen in ihrem Umfeld zu verändern?
<b>Kontinuität</b>	Ist die NI in der Lage über einen langen Zeitraum Wirkung zu entfalten?
<b>Gruppenbindung</b>	Welche Faktoren tragen zur Ausbildung von Gruppenstärke bei?

# 3

## GRUNDLAGEN DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisationsentwicklung ist für die meisten Umweltzentren kein unbekanntes Land. Viele verbinden damit eine bestimmte Vorstellung und einige haben persönliche Erfahrungen auf diesem Gebiet gemacht, auch wenn die Aktivitäten nicht immer unter dieser Überschrift stattfanden. Jede Organisation – ob Unternehmen, Dienstleistungseinrichtung, Bildungseinrichtung, Umweltzentrum oder Initiative – betreibt Entwicklung. Die Abstimmung von Arbeitsprozessen zwischen Abteilungen, die Optimierung der Ablauforganisation, die Aufstellung von Plänen und Zielen sind nur einige Beispiele. Meistens geschieht dies mit eigenen Kräften. In Situationen, wo die Aufgabenstellungen komplexer und vielleicht auch konfliktreicher werden oder der Veränderungsdruck wächst, wird gelegentlich externe Beratung eingeschaltet. Generell kann man also sagen, dass Organisationsentwicklung der Veränderungsprozess einer Organisation ist.

### **Was ist systemische Organisationsentwicklung?**

Jeder Veränderungsprozess wirkt sich auf die Mitglieder einer Organisation aus. Hier setzt die systemische Betrachtungsweise an. Eine Organisation lässt sich nicht ausschließlich mit einem einem technokratischen Veränderungsverständnis optimieren. In jeder Organisation sind Menschen mit Stärken, Potenzialen, Erwartungen aber auch mit Defiziten und Ängsten aktiv. Diese menschliche und soziale Seite ist bei Veränderungsprozessen gleichrangig zu behandeln. Hier liegt die eigentliche Bedeutung des Attributs systemisch. Die systemische Organisationsentwicklung richtet den Blick auf die konkrete Situation der Organisation und der dort tätigen Menschen sowie auf die Wechselbeziehungen beider Seiten. Eine Organisation wird somit als ein soziales System gesehen und es gilt im Rahmen von Veränderungsprozessen eine Balance zwischen den individuellen Zielen und den Zielen der Einrichtung zu finden. Dieser erweiterte Ansatz verlangt von den Organisationsentwicklern – unabhängig davon, ob sie von innen oder außen kommen – eine ganze Reihe von Kompetenzen. Neben profunden Kenntnissen der Organisationslehre sind hier auch kommunikative, psychologische und pädagogische Qualifikationen gefragt.

Dieses Kapitel stellt die Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung vor und beschreibt einige wichtige Instrumente. Nach Lektüre des Kapitels besitzen die Leser die notwendigen Entscheidungsgrundlagen, um die Relevanz des Ansatzes für ihre konkrete und individuelle Situation der Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen bewerten zu können.

### **10 Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung**

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung (OE) beschrieben (Baumgartner u.a. 2004).

#### **1. Aktive Mitbeteiligung**

Der Veränderungsprozess wird von den betroffenen Menschen selbst aktiv gelenkt und bewusst getragen. Die Mitglieder einer Organisation werden in allen Phasen des Prozesses beteiligt. OE ist keine Top-Down-Strategie.

#### **2. Ausrichtung an Menschen und Organisationen und Respekt vor der Einmaligkeit der jeweiligen Konstruktion**

Mit diesem Prinzip wird noch einmal die gleichrangige Bedeutung der Orientierung an Zielen und Erfordernissen der Organisation sowie an Zielen, Interessen und Möglichkeiten der Mitglieder hervorgehoben. Die Wechselbeziehungen zwischen beiden Ebenen verleihen der Einrichtung ein einzigartiges Profil. Verallgemeinerungen bei Entwicklungsstrategien sind daher kaum möglich.

#### **3. Angemessene Komplexität**

Als soziale Systeme sind Organisationen ihrem Wesen nach komplex und erfordern entsprechende Komplexität in den Steuerungs- und Veränderungsstrategien.

#### **4. Organisationsentwicklung bietet ein breites Betätigungsfeld**

OE ist sowohl bei überschaubaren und operationalen Fragestellungen, in zunächst diffusen Situationen sowie bei grundsätzlichen Neuorientierungen anwendbar.

#### **5. Lernprozesse sind von Dauerhaftigkeit und Kontinuität geprägt**

Nicht radikale Wechsel, sondern verkraftbare Entwicklungsschritte in einem den Betroffenen möglichen Tempo bestimmen das Prozessgeschehen.

#### **6. OE fördert die Veränderungsdynamik**

Organisationen müssen flexibel auf Veränderungen in der Außenwelt reagieren können. Das ist häufig nicht der Fall, weil die stabilisierenden und bewahrenden Kräfte in der Regel in Organisationen gut ausgebildet sind. OE fördert in solchen Fällen die Veränderungs- und Erneuerungsbereitschaft. Sie kann aber auch in konträr gelagerten Situationen Stabilität produzieren.

## 7. Die Zielorientierung und der Weg sind gleichrangig

Damit ist keineswegs gemeint, dass der Weg identisch mit dem Ziel ist. Vielmehr soll mit OE erreicht werden, dass über die konkreten Veränderungsziele hinaus, die Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligten auch für künftige Aufgaben gesteigert werden. Daher muss dem Prozessgeschehen die gleiche Aufmerksamkeit wie der konsequenten Zielverfolgung gewidmet werden.

## 8. OE ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung

Mit diesem Prinzip wird zum Ausdruck gebracht, dass es eben nicht ausreicht, in schwierigen Fällen eine externe OE-Beratung einzukaufen, um danach in den alten Trott zurückzufallen. OE gehört in den Alltag einer Organisation und muss zu einer Grundorientierung werden.

## 9. Ort der OE ist der Arbeitsalltag

OE ist keine Sonntagsveranstaltung außerhalb der üblichen Abläufe. Sie findet in der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz statt.

## 10. OE ist ressourcen- und lösungsorientiert

Wahrscheinlich ist dies das wichtigste aller zehn Prinzipien. Mit diesem Prinzip wird die Philosophie der systemischen Organisationsentwicklung zum Ausdruck gebracht. Schon sehr früh wird nach den Zielen gefragt und somit vom Ende her an den zielführenden Maßnahmen gearbeitet. „Statt einer ausgedehnten Ursachenanalyse wird die Auseinandersetzung mit derzeitigen und künftigen Chancen gefördert, statt einer vergangenheitsorientierten Betrachtung wird herausgearbeitet, was eine unbefriedigende Situation in der Gegenwart aufrecht erhält“ (Baumgartner u.a. 2004, S. 25).

### Tipp zum Weiterlesen:

Baumgartner, Irene u.a. (2004): **OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung**, Bern, Stuttgart, Wien

Dieses Buch bietet eine ausgezeichnete Einführung in die Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung und beschreibt ein idealtypisches Phasenmodell. Sein großer Vorzug besteht darin, dass die beschriebenen Instrumente und Prozesse in allen Organisationstypen anzuwenden sind.

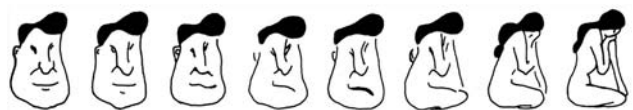
In diesem Abschnitt werden vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen einige zentrale Elemente von OE beschrieben. Von diesen ist anzunehmen, dass sie auch für einen größeren Kreis Bedeutung haben können.

### Umgang mit Komplexität

Unsere Lebens- und Arbeitswelt zeichnet sich durch eine zunehmende Komplexität aus. Das bemerken wir allein schon an der kaum noch zu verarbeitenden Informationsflut, die durch das Internet täglich über jeden Arbeitsplatz hereinbricht. Eine weitere Zeiterscheinung ist die wachsende Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken. Dieser Prozess verschafft dem Arbeitsalltag viele neue Anreize. Die Notwendigkeit zur Vernetzung von Systemen und Organisationen ist allerdings mit einem erhöhten organisatorischen Aufwand verbunden. Einrichtungen geraten auf diese Weise unter erheblichen Veränderungsdruck und wer darauf nicht angemessen reagiert, kann in existenzielle Schwierigkeiten kommen. Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

### Verharrungstendenzen bei Veränderungsdruck

Nun wissen wir alle aus eigenen Erfahrungen, dass Veränderungsdruck auch Abwehrhaltungen und im schlimmsten Fall sogar Ängste auslösen kann. Bestärkt wird die subjektive Perspektive durch Ergebnisse der Forschung. Unser Gehirn ist so gebaut, dass es zunächst an bekannten Interpretationen festhält. Eine kleine Übung verdeutlicht dieses Muster.

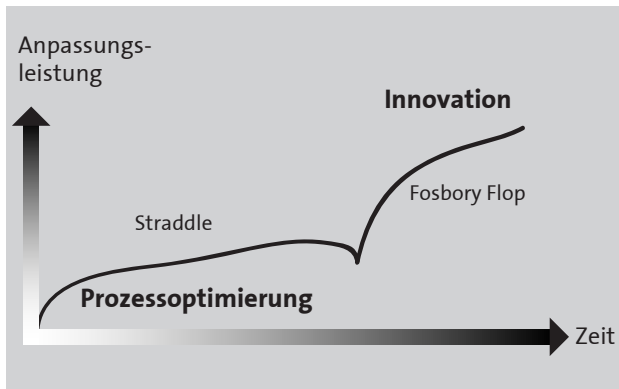


Betrachtet man die Bilderreihe von links nach rechts, so wird vermutlich beim fünften oder sechsten Einzelbild ein Frauenkörper wahrgenommen. Geht man danach umgekehrt vor, so hält unser Gehirn lange an dieser Interpretation fest. Erst spät wird das Gesicht wieder erkannt.

### Management von Stabilität und Instabilität

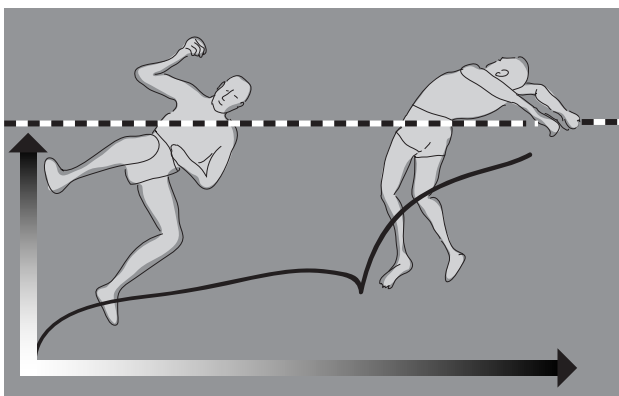
Die Ausführungen sollen zeigen, dass ein Umgang mit Veränderungsdynamik keineswegs selbstverständlich ist, sondern durch kontinuierliche Praxis eingeübt werden muss. Wenn die Notwendigkeit zur Veränderung akzeptiert ist, steht eine Grundsatzentscheidung bevor. Reicht es aus, den Prozess durch Optimierung von einzelnen Teilelemente zu verbessern oder muss eine Richtungsänderung vorgenommen werden? Bis zu einem gewissen Punkt wird eine Prozessoptimierung ausreichen. Die damit

verbundene Anpassungsleistung ist aber nicht beliebig zu verlängern. Irgendwann ist eine Grenze erreicht und schon kurz danach fällt die Leistungskurve ab. Rückt dieser imaginäre Punkt näher, ist es Zeit für Innovationen. Experten sprechen hier von einem Prozessmusterwechsel.



### Zwei Arten von Veränderung

An einem Beispiel aus der Sportgeschichte lässt sich dieses Prinzip veranschaulichen. Jahrelang war der so genannte Straddle das dominierende Bewegungsmuster im Hochsprung. Die Springer wälzten ihren Körper dabei seitlich über die Latte. Bei den Olympischen Spielen 1968 gewann der junge Amerikaner Dick Fosbury mit einer Rückwärtstechnik die Goldmedaille. Anfangs wurde diese Sprungtechnik noch belächelt, inzwischen ist sie zur Normalität geworden.



### Beispiel aus dem Projekt

Das Ökologische Bildungszentrum München versteht sich als Motor einer Bildung für Nachhaltigkeit in der Großstadt. Die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen ist ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags. Zu diesem Kreis gehört auch das Nordost-Forum, ein Bürgerforum, das sich mit Ideen zur nachhaltigen Stadtentwicklung im Münchner Nordosten auseinan-

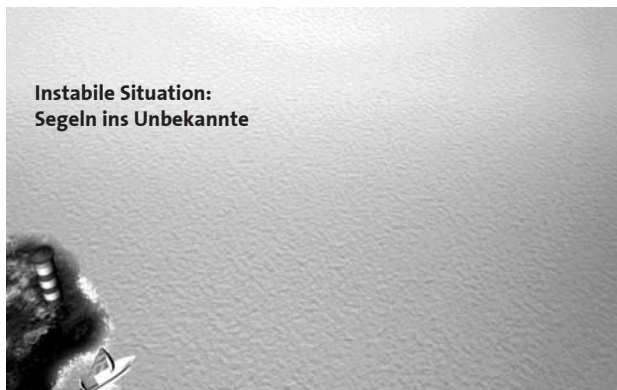
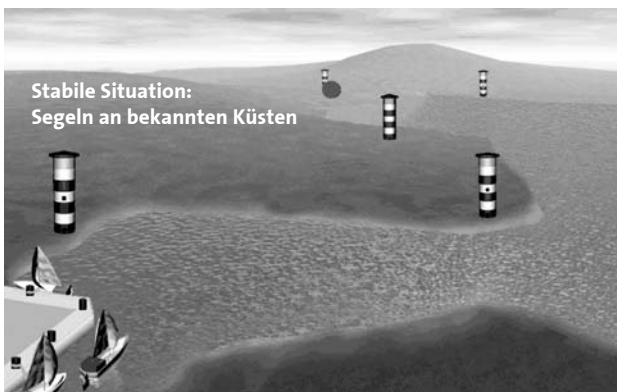
dersetzt. Ein wichtiges Ziel des Forums ist es, die Ergebnisse und Forderungen aus diesem bürgerschaftlichen Engagement in die offizielle Stadtpolitik zu tragen. Hierfür wurden in Kooperation von Umweltzentrum und Initiative Ablaufmuster und Organisationsstrukturen geschaffen. Ziel war es, eine eigenständige Arbeitsstruktur für das Forum zu entwickeln. Das ist in der Praxis nicht gelungen. Im Beratungsgespräch wurde eine grundsätzliche organisatorische Änderung – ein Prozessmusterwechsel – vereinbart. In Zukunft wird sich das Forum stärker als Veranstaltungsform präsentieren. Dies bedeutet zunächst eine unter Umständen schmerzliche Reduzierung von Ansprüchen auf beiden Seiten. Aber Struktur und inhaltliche Ausrichtung befinden sich jetzt wieder in einem Gleichgewicht.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist der Wechsel von einem Systemzustand in einen anderen eine ganz entscheidende Phase. In einer solchen Übergangsphase ist die betroffene Einrichtung, Initiative oder Kooperation in einem hohen Maß von Instabilität gekennzeichnet. Leistungseinbrüche sind oftmals die Folge. Nun zeigt die Praxis, dass erfolgreiche Organisationsentwicklung Instabilität benötigt. In dieser Situation werden Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation gefördert und somit die Voraussetzungen für das Erreichen eines stabilen Zustands geschaffen. Eine wichtige Erkenntnis aus der Organisationslehre sollte dabei von Umweltzentren in die eigenen konzeptionellen Überlegungen übernommen werden. Der Wechsel von stabilen und instabilen Phasen in Organisationen ist Normalität. Dauerhafte Stabilität ist nicht anzustreben, denn sie behindert Kreativität und möglicherweise (Über-)Lebensdauer der Einrichtung. Das gilt natürlich auch für das Gegenteil. Dauerhafte Instabilität behindert die Handlungsfähigkeit einer Gruppe und kann letztlich zu ihrer Auflösung führen. Das geschickte Management dieser Phasen ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation. Während in der Phase der Instabilität Flexibilität gefordert ist, werden in stabilen Situationen Effektivität und Ertragskraft gefördert.

Die Aufrechterhaltung von Stabilität und Motivation in Gruppen bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen erfordert entweder klare, gemeinsame, messbare und unumstößliche Zielsetzungen oder die Entwicklung nachhaltiger kollektiver visionärer Strategien. Ziel und Vision sind dabei nicht dasselbe. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand von Beispielen aus der Seefahrt illustrieren.

## Tipp zum Weiterlesen:

Kruse, Peter (2004):  
*next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*,  
Offenbach



Das erste Bild zeigt die typische Ausgangssituation einer Seereise. Ein Segelboot verlässt den sicheren Hafen. Die Zielorte an der gegenüberliegenden Küste sind bekannt, Leuchttürme symbolisieren ihre Lage. Die Situation ist relativ stabil. Der einzuschlagende Kurs steht fest, solides seemännisches Können wird vorhanden sein, der Auftrag definiert die Motivation der Teilnehmer. Überträgt man diese Segelmetapher auf Organisationen und deren Akteure, lassen sich ganz bestimmte Anforderungen zur persönlichen Zielerreichung formulieren. Wichtig sind eine exakte Zielvorgabe, richtiges Planungswissen, die detailgenaue Umsetzung und eine Sachmotivation. Auf dieser Basis ist ein Soll-Ist-Abgleich zu jeder Zeit möglich.

Anders ist die Lage in der zweiten Situation. Ein Schiff steuert eine unbekannte Küste an. Im Unterschied zum ersten Bild liegt hier eine höchst instabile Situation vor. Um die Mannschaft an Bord zu halten, benötigt das Vorhaben eine überzeugende Vision und ein hohes Maß an Instabilitätstoleranz.

Das Unternehmen kann nur funktionieren, wenn es von den Beteiligten mitgetragen wird. Vision und Motivation sind dabei wesentliche Voraussetzungen. Sie können ihre Kräfte und Wirkungen nur entfalten,

wenn im Alltag persönliche Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume vorhanden sind. Dies ist auch eine wesentliche Bedingung für das Gelingen von Veränderungsprozessen in Organisationen. Benötigt werden Motivationen, die „nach vorne“ gerichtet sind. Eine Vision, die sich auf eine Loslösung von etwas Unangenehmen beschränkt, ist nicht tragfähig.

## Implizite Regeln

Die Kenntnis über die impliziten Regeln einer Institution oder Gruppe unterstützt erfolgreiche Veränderungsprozesse. Diese Regeln haben oft eine ähnliche Bedeutung wie die offiziellen und beschriebenen organisatorischen Strukturen. Implizite Verhaltensregeln können sich beziehen auf:

- Begrüßungen
- Rituale (Feiern, Umgang mit Novizen etc.)
- Karriere/Aufstieg
- Informationsfluss (Wer weiß was? Wer sagt wann was zu wem?)
- Besprechungskultur
- Postweg
- Sitzordnung
- Parkordnung

## Taktgeber einer Organisation

Zu diesem Komplex gehören auch Fragen nach den Zentralfiguren einer Organisation. Diese müssen nicht unbedingt mit den Hierarchien identisch sein. Wer sein eigenes Umfeld hier einmal selbstkritisch unter die Lupe nimmt, entdeckt möglicherweise Überraschendes. In diesem Zusammenhang kann die Frage nach der Art der Kommunikation und den verborgenen Kommunikationsmustern interessante Einblicke eröffnen. Organisationsentwickler verwenden hier gern den Begriff „Rhythmusgruppe.“ Damit wird der Kreis der Taktgeber innerhalb von Organisationen beschrieben. Nach den Vorgaben und Bedürfnissen dieser Personen richtet sich der Rhythmus des täglichen Handelns. Die Taktgeber müssen nicht zwangsläufig Mitglieder der Leitungsebene sein. Sie umfassen gleichzeitig den Personenkreis derjenigen, die sich am wenigsten stören lassen. Sie weisen die geringste Veränderungsbereitschaft auf. Die Rhythmusgruppe will also identifiziert sein, denn hier findet man die Personen, die aus ihrem Takt gebracht werden müssen, um nachhaltige Veränderungsprozesse überhaupt einleiten zu können.

Diese Übersicht soll den Lesern eine Hilfe zur Beurteilung der Bedeutung von systemischer Organisationsentwicklung für die eigene Situation in der Einrichtung oder in dem Kooperationsvorhaben liefern.

### Planungshilfe beim Einsatz der systemischen Organisationsentwicklung

Leitfrage	Umsetzung	Konkretisierung
Wollen Sie optimieren oder einen Prozessmusterwechsel bewirken?	Bestimmen Sie klar die Entwicklungsziele ihrer Organisation.	
Existiert eine verbindende und emotional tragfähige Vision?	Begründen Sie den Beteiligten, warum die Veränderung ansteht.	
Leben die Verantwortlichen den Veränderungswillen glaubhaft?	Leben Sie Risikobereitschaft und Veränderungsfreude vor.	
Besteht ein zeitnahes Prozesscontrolling?	Vergleichen Sie regelmäßig den Ist-Zustand mit den Erfolgskriterien.	
Gibt es klare Rahmenbedingungen? (Anforderungen, Budget etc.)	Vereinbaren und kommentieren Sie klar den Rahmen.	
Ist genügend Spielraum für Selbstorganisation vorhanden?	Steuern und regeln Sie nur in der Stabilität. Lassen Sie Freiraum.	
Können „Innovative“ bei Ihnen „Karriere“ machen?	Nutzen Sie Querdenker im Sinne der Veränderungsziele.	
Wie werden die Fortschritte in Richtung Vision nachvollziehbar?	Machen Sie Veränderung sichtbar und dadurch erlebbar.	
Ist eine situative Destabilisierung der Rhythmusgruppen möglich?	Balancieren Sie verantwortungsvoll Stabilität und Instabilität.	
Ist der Preis für Instabilität sozialverträglich?	Rechnen Sie mit Leistungseinbußen und Unvorhersagbarkeit.	
Setzen sich alle Verantwortlichen für die Veränderung ein?	Sprechen Sie etwaige Uneinigkeiten offensiv und zeitnah an.	
Unterstützen die impliziten Regeln die Entwicklungsziele?	Kommentieren Sie Mikropolitik und verdeckte Absprachen.	
Ist bei den Beteiligten Kommunikationskompetenz gut ausgebildet?	Kommunizieren Sie, gerade in instabilen Situationen, lösungsorientiert.	
Genießt Ihr Veränderungsvorhaben einen guten Ruf?	Kommunizieren Sie Erfolge gleichsam freudvoll wie stetig?	

# 4

## SCHRITT 1

### DIE IST-SITUATION VON NACHHALTIGKEITSINITIATIVEN

#### **Was soll mit einer Bestandsaufnahme erreicht werden?**

Versetzen wir uns in die Situation zu Beginn der Zusammenarbeit zwischen einem Umweltzentrum und einer Nachhaltigkeitsinitiative. Die Motivation für eine Zusammenarbeit kann unterschiedliche Hintergründe haben. Vielfach wird es der Wunsch einer Initiative sein, professionelle Hilfe bei der Lösung von Problemen zu erhalten. Vielleicht möchte aber auch ein Umweltzentrum in die Offensive gehen und mit Initiativen aus der Region kooperieren. Für jede denkbare Ausgangssituation ist es hilfreich, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Umweltzentrums ein Bild von der Struktur der Initiative verschaffen. Sie müssen wissen, wie eine Initiative aufgebaut ist, wie sie funktioniert, wer die Schlüsselpersonen sind, um mit zielgenauen Interventionen die gemeinsamen Fragestellungen bearbeiten zu können. So früh wie möglich sollte daher eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden.

Ein weiterer Verwendungszweck des Fragebogens besteht darin, ihn als Hilfsmittel zu Selbstreflexion zu nutzen. Akteure aus Nachhaltigkeitsinitiativen können mit seiner Hilfe Transparenz über die eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe gewinnen. In Kombination mit dem zweiten Fragebogen erhalten die Nutzer Hinweise zur Verbesserung ihrer Situation.

#### **Wie soll die Bestandsaufnahme verlaufen?**

Der nachfolgende Fragenkatalog ermöglicht eine systematische Herangehensweise. Er ist aus der praktischen Arbeit mit Initiativen hervorgegangen und im Rahmen der Begleitforschung des Projekts ausformuliert worden. Der Fragebogen knüpft an dem Konzept des Dynamikpotenzials an und enthält Schlüsselfragen zu den neun Kategorien.

Wenn das Verständnis für das theoretische Konzept des Dynamikpotenzials einschließlich seiner Praxisrelevanz geweckt worden ist, spricht nichts mehr gegen die Bearbeitung des Fragenkatalogs. Zur Beantwortung der Fragen werden natürlich Informationen über die Initiative benötigt. In welcher Form diese vorliegen, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Möglicherweise erlaubt der Grad des Vertrauens auch eine gemeinsame Bearbeitung zwischen Umweltzentrum und Initiative.

Nach Beantwortung der Fragen verfügen Sie über ein wesentlich genaueres Bild der Initiative. Um zu einer abschließenden Bewertung zu gelangen, ist noch ein weiterer Schritt erforderlich. Sie besitzen jetzt ausreichend Kenntnisse und Informationen, um das Dynamikpotenzial der Initiative einzuschätzen. Dies geschieht mit Hilfe eines zweiten, kurzen Fragenkatalogs. Hier wird jetzt mit Hilfe einer Leitfrage um eine individuelle Einschätzung der neun Kategorien gebeten. Auf diese Weise entsteht ein Stärken und Schwäche-Profil der Nachhaltigkeitsinitiative und es bilden sich Anknüpfungspunkte für Interventionen heraus. Diese werden in einem bilanzierenden Gespräch zwischen den Partnern konkretisiert.



# Fragebogen

Nachhaltigkeitsinitiative: \_\_\_\_\_

## 1 Grunddaten zur Nachhaltigkeitsinitiative (NI)

1.1 Wann wurde die NI gegründet?	Jahr:
1.2 Wie viele Mitglieder umfasst die NI insgesamt?	ca.
1.3 Wie viele Mitglieder beteiligen sich aktiv an der Arbeit der NI?	ca.
1.4 Wie entwickelt sich die Mitgliederzahl?	<input type="checkbox"/> eher steigend <input type="checkbox"/> gleich bleibend <input type="checkbox"/> eher sinkend
1.5 Welche gesellschaftlichen Gruppen sind in der NI vertreten? [Bitte kurz nennen!]	

## 2 Ziele der Nachhaltigkeitsinitiative

2.1 Hat die Nachhaltigkeitsinitiative für ihre künftige Arbeit Ziele definiert?.

- ja → weiter mit Frage 2.2  
 nein → weiter mit Frage 3

2.2 Welche sind die wichtigsten Ziele? [Bitte jeweils die beiden wichtigsten nennen!]

- kurzfristige Ziele: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- mittelfristige Ziele: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- langfristige Ziele: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 Wurden für die Bewertung der Zielerreichung Messgrößen bzw. Indikatoren formuliert?

- ja, folgende:

2.4 Liegt für die Umsetzung der Ziele ein genauer Zeitplan vor?

- ja  
 nein

# Fragebogen

## 3 Welche Teilstrukturen hat die Nachhaltigkeitsinitiative?

	Ja	Nein	
3.1 Leitfigur(en)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Lenkungs-/Projektgruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Größe ca.          Personen
3.3 aktive Mitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4 passive Mitglieder ("Mitläufer")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.5 Gibt es Verfahrensregeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Besteht über die Regeln Konsens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liegen sie schriftlich vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.6 Welche Akteure sind an der Planung der Aktivitäten der NI beteiligt?  [Bitte ankreuzen, mehrere Antworten möglich]	→		<input type="checkbox"/> Leitfigur(en) <input type="checkbox"/> Lenkungs-/Projektgruppe <input type="checkbox"/> aktive Mitglieder <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/Unterstützer <input type="checkbox"/> sonstige
3.7 Welche Akteure sind an der Gestaltung der Aktivitäten der NI beteiligt?  [Bitte ankreuzen, mehrere Antworten möglich]	→		<input type="checkbox"/> Leitfigur(en) <input type="checkbox"/> Lenkungs-/Projektgruppe <input type="checkbox"/> aktive Mitglieder <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/Unterstützer <input type="checkbox"/> sonstige

## 4 Interne Bedingungen für die Umsetzung von Zielen und Konzepten

	Ja	Nein	
4.1 An der Umsetzung von Zielen und Konzepten sind alle Teilstrukturen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bei nein: welche nicht?
4.2 Die finanziellen Mittel reichen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.3 Es ist genügend Zeit vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4 Die Infrastruktur reicht aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wo besteht Ergänzungsbedarf?
4.5 In der Initiative sind ausreichende fachliche Kompetenzen vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wo besteht Ergänzungsbedarf?
4.6 In der Initiative sind ausreichende methodische Kompetenzen vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wo besteht Ergänzungsbedarf?

# Fragebogen

<b>4.7</b> Es gibt ein wirkungsvolles Projektmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Projektmanagement achtet auf:  [Bitte ankreuzen, mehrere Antworten möglich]	→	<input type="checkbox"/> Einhaltung der Zeitpläne <input type="checkbox"/> Festlegung von Verantwortlichkeiten <input type="checkbox"/> Erreichung der Ziele <input type="checkbox"/> Anpassung der Aktivitäten an veränderte Bedingungen <input type="checkbox"/> Qualität der Ergebnisse <input type="checkbox"/> sonstiges	
<b>4.8</b> Was unternimmt die NI zur Verbesserung ihrer Ressourcen?	z. B.		

## 5 Umgang mit Hindernissen für die Arbeit der Nachhaltigkeitsinitiative

**5.1** Welche sind die größten Hindernisse, die von außen die Arbeit der NI erschweren?  
 [Bitte kurz beschreiben]

---



---



---

**5.2** Gelingt es der NI, diese Hindernisse zu überwinden?

- ja
- teilweise
- nein

Lässt sich das Vorgehen der NI an einem Beispiel kurz beschreiben?

---



---



---

**5.3** Reichen die Ressourcen der NI aus, um auch eine schwierige Phase zu überstehen?

- ja
- nein

---



---



---

# Fragebogen

## 6 Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen

Kurzfristig veränderte äußere und innere Rahmenbedingungen können erheblichen Druck auf Nachhaltigkeitsinitiativen ausüben und sie damit zu schnellen Reaktionen und Kurskorrekturen zwingen.

<b>6.1</b> Welche äußeren Rahmenbedingungen haben sich geändert? (z. B. Änderung politischer Mehrheiten, neue Ansprechpartner in der Verwaltung, Konkurrenzinitiative usw.)	[Bitte kurz beschreiben]
<b>6.2</b> Wie hat die NI reagiert? (z. B. direkte Ansprache der neuen Mehrheit, der Verwaltung usw.)	[Bitte kurz beschreiben]
<b>6.3</b> Kann die NI unter den neuen Bedingungen weiterarbeiten?	<input type="checkbox"/> ja, wie bisher <input type="checkbox"/> ja, aber mit folgenden Veränderungen:  <input type="checkbox"/> nein
<b>6.4</b> Welche Bedingungen innerhalb der NI haben sich geändert? (z. B. Änderung in der Leitung, Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, Verlust wichtiger Mitglieder, Hinzukommen neuer Mitglieder und Interessen usw.)	[Bitte kurz beschreiben]
<b>6.5</b> Wie hat die NI reagiert? (z. B. direkte Ansprache der neuen Mitglieder, Anpassung von Arbeitsformen, Zielen usw.)	[Bitte kurz beschreiben]
<b>6.6</b> Kann die NI unter den neuen Bedingungen weiterarbeiten?	<input type="checkbox"/> ja, wie bisher <input type="checkbox"/> ja, aber mit folgenden Veränderungen:  <input type="checkbox"/> nein

# Fragebogen

## 7 Reichweite der Nachhaltigkeitsinitiative

<p><b>7.1</b> Die Nachhaltigkeitsinitiative hat ihre Zielgruppen präzise definiert. (Zum Beispiel nach: Grad der Betroffenheit, räumlicher Bezug, Alter, Gruppenidentifikation durch thematische Bezüge, weltanschauliche Bindungen, gesellschaftspolitische Interessen.)</p>	<input type="checkbox"/> Zielgruppen sind:
<p>Die Nachhaltigkeitsinitiative hat nicht bestimmte Zielgruppen im Auge, sondern wendet sich an die gesamte Bevölkerung ihres Wirkungskreises. (Stadt, Region oder Land)</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>7.2</b> Die NI erreicht alle angestrebten Zielgruppen.</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, welche nicht?
<p><b>7.3</b> Die NI möchte neue Zielgruppen gewinnen.</p>	<input type="checkbox"/> ja, welche besonders?  <input type="checkbox"/> nein
<p><b>7.4</b> Auf welche Weise sollen neue Zielgruppen gewonnen werden?</p>	

## 8 Außenwahrnehmung der Nachhaltigkeitsinitiative

<p><b>8.1</b> Welches sind die drei wichtigsten Instrumente zur Erreichung der Öffentlichkeit?</p>	1. 2. 3.	
<p><b>8.2</b> Wie oft wird in den Medien (z. B. Lokal- und Regionalpresse) über die NI berichtet?</p>	<input type="checkbox"/> jeden Monat und öfter <input type="checkbox"/> alle 3 Monate <input type="checkbox"/> seltener	
<p>Wann war der letzte Beitrag?</p>	ungefähres Datum	
<p>Gibt die NI regelmäßig Presseinformationen heraus?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<p><b>8.3</b> Wie wird der Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung eingeschätzt?</p>	<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> eher hoch <input type="checkbox"/> weiß nicht	<input type="checkbox"/> eher gering <input type="checkbox"/> gering
<p><b>8.4</b> Welche Resonanz kommt aus der Bevölkerung?</p>	<input type="checkbox"/> eher Zustimmung <input type="checkbox"/> eher Ablehnung <input type="checkbox"/> eher keine Resonanz	
<p><b>8.5</b> Verfügt die NI über eine Internetseite?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<p>Wie oft wird diese Seite angewählt?</p>	Zahl der Hits pro Monat:	

# Fragebogen

<b>8.6</b> Hat die NI externe Kooperationspartner?	<input type="checkbox"/> ja, folgende:  <input type="checkbox"/> nein
--	---

## 9 Erfolgsbilanz der Nachhaltigkeitsinitiative

In dieser Frage geht es um eine Bilanz der Arbeit der NI.  
Die Perspektive richtet sich hier also in die nähere Vergangenheit.

	Ja	Nein	
<b>9.1</b> Die NI hat in der Vergangenheit ihre Ziele in vollem Umfang erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wenn nein, woran liegt das?
<b>9.2</b> Die NI hat ihre Ziele bisher wie im Zeitplan vorgesehen erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wenn nein, woran liegt das?
<b>9.3</b> Die NI hat neue Mitglieder hinzugewonnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wie viele?
<b>9.4</b> Die Resonanz in der Bevölkerung ist gewachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wenn ja, wie äußert sich das?
<b>9.5</b> Welches war der größte Erfolg im vergangenen Jahr?	[Bitte kurz beschreiben.]		

## 10 Kontinuität der Aktivitäten

<b>10.1</b> Die Nachhaltigkeitsinitiative hat in den letzten Jahren kontinuierlich Aktivitäten durchgeführt.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<b>10.2</b> Eine Fortsetzung ist auch für die Zukunft vorgesehen.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ist noch nicht sicher
<b>10.3</b> Die Nachhaltigkeitsinitiative konzipiert für die Zukunft neue bzw. zusätzliche Aktivitäten.	<input type="checkbox"/> ja, folgende [bitte die 3 wichtigsten nennen]:   <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ist noch nicht sicher

# Einschätzung des Dynamikpotenzials von Nachhaltigkeitsinitiativen

Name der Nachhaltigkeitsinitiative

Datum

## 1. Reichweite

Wie weit dringt die NI in gesellschaftliche Strukturen vor und gewinnt neue Zielgruppen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 2. Flexibilität

Wie schnell reagiert die NI auf veränderte (und nicht beeinflussbare) Rahmenbedingungen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 3. Effektivität

Besitzt die NI ein funktionierendes Projektmanagement?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 4. Außenwirkung/Modernität

Hat die NI ein gutes Image in der Öffentlichkeit?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 5. Durchhaltevermögen

Wie gut übersteht eine NI schwere Zeiten und Misserfolge?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 6. Erfolge

Konnte die NI ihre Ziele umsetzen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 7. Wirksamkeit

Konnte die NI vorherrschende Verhaltensmuster überwinden?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 8. Kontinuität

Konnte die NI über einen langen Zeitraum Wirkung entfalten?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

## 9. Gruppenbindung

Konnte die NI eine starke Gruppenbindung entfalten?

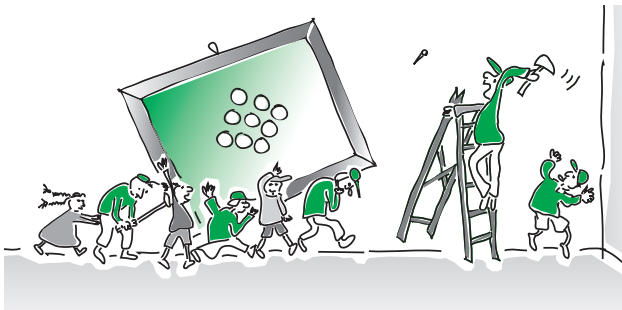
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+2	+1	0	-1	-2
sehr hoch	hoch	neutral	niedrig	sehr niedrig

# 5

## SCHRITT 2

### RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN UND FESTLEGEN

Die Zusammenarbeit zwischen Partnern aus unterschiedlichen Bereichen benötigt einen stabilen Rahmen. Von Beginn an muss Transparenz über Art und Intensität der Kooperation hergestellt werden. Das Spektrum kann von lockeren Partnerschaften bis zu vertraglich geregelten Geschäftsbeziehungen reichen. Eindeutige Festlegungen in der Anfangsphase vermeiden spätere Irritationen. Unausgesprochene Erwartungserhaltungen können sich während der Projektlaufzeit zu spannungsgeladenen Konflikten auftürmen. Das alles kann vermieden werden, wenn in der Startphase einer Zusammenarbeit ein stabiler Rahmen konstruiert wird.



Bleiben wir bei den nachfolgenden Überlegungen bei dem Bild und der symbolischen Bedeutung des Rahmens. Der Rahmen bildet das Grundgerüst für die Funktionsfähigkeit einer Kooperation. Er muss aus vier stabilen Seitenelementen bestehen, sonst gerät der Inhalt ins Rutschen.

#### Vier Bedingungen für erfolgreiche Kooperationen

Kooperationen bestehen aus einer Vielzahl von Teilelementen. Die Erfahrungen in dem Projekt Nachhaltigkeitsinitiativen haben gezeigt, dass vier Grundelemente für eine erfolgreiche Kooperation entscheidend sind. Sie bilden den Rahmen. Über diese vier Grundelemente oder Wesenszüge muss frühzeitig zwischen den Partnern Einvernehmen erzielt werden. Es muss Verständigung erzielt werden über:

- Projektziele und -schwerpunkte
- personelle Ressourcen
- Organisation und Verfahren der Zusammenarbeit
- Projektkosten und deren Finanzierung

Eine Kooperation hat dann einen guten Start, wenn zu diesen vier Punkten bereits im ersten Treffen die notwendigen Entscheidungen getroffen werden. Die Erfahrungen haben auch gezeigt, dass in dieser vorbereitenden Phase der Kreis der Verhandlungspartner auf die Entscheidungsträger und Projektverantwortlichen beider Seiten beschränkt bleiben sollte. Voraussetzung ist natürlich ein positives Votum der Akteure aus den Initiativen für die Zusammenarbeit mit einem Umweltzentrum.

#### Einigung über Projektziele

Im ersten Gespräch geht es um Richtungsentscheidungen über die wesentlichen Ziele und Arbeitsschwerpunkte und den Zusammenhang zwischen Inhalten und Zielorientierung. Die entscheidenden Fragen lauten daher:

- **Was wollen wir gemeinsam erreichen?**
- **Wo liegen unsere Schwerpunkte?**

Eine Feindifferenzierung in Teilziele und Einzelaktivitäten wird in einer nachfolgenden Phase von den beteiligten Akteuren vorgenommen.

#### Verständigung über personelle Ressourcen

Die Zusammenarbeit von Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen beansprucht personelle Ressourcen. Das betrifft nicht nur die reine Projektarbeit, sondern auch die Koordination der Zusammenarbeit. Der Aufwand hierfür wird oft unterschätzt. Projektverantwortliche sollten frühzeitig benannt werden und der zeitliche Aufwand für die Kooperation sollte abgeschätzt und damit auch begrenzt werden. Unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Umweltzentrums muss darüber Transparenz herrschen.

*Ein Beispiel aus der Praxis zeigt die negativen Auswirkungen fehlender Transparenz. Ein am Projekt beteiligtes Umweltzentrum hat die Gründung einer lokalen Naturschutzinitiative maßgeblich mitbetrieben und ist inzwischen der eigentliche Motor des Projektgeschehens. Der zeitliche Aufwand wurde sukzessive größer. Der zuständige Mitarbeiter des Umweltzentrums geriet auf diese Weise in einen Zeitkonflikt mit seinen alltäglichen Verpflichtungen. Im Workshop wurde diese Situation von Kollegen zur Sprache gebracht. Damit war eine Situation geschaffen, in der alle Beteiligten offen nach einer Lösung suchen konnten. Dies gelang auch relativ unproblematisch. Aber bei Fortdauer des Zustandes hätte sich ein Konflikt aufbauen können, da sich die Arbeitssituation im Umweltzentrum auch zu Lasten der nichtbeteiligten Mitarbeiter verändert hätte.*

#### Transparenz bei der Rollenproblematik

Ein weiterer Aspekt aus dem Bereich des Personaleinsatzes ist das Vorkommen von Rollenproblemen. Anders als bei einer Geschäftsbeziehung von Wirtschaftsobjekten ist die Zusammenarbeit von Umweltzentren und Initiativen oft nicht scharf abgrenzbar. Aus systemischer Betrachtung sind zum Teil große Überschneidungsbereiche festzustellen. Damit verbunden ist die Existenz von Doppelrollen. Mitarbeiter von Umweltzentren sind oftmals ehrenamtlich in der Initiative engagiert, mit der sie eine Kooperation eingegangen sind.

*Dass diese Rollensituation zu einem Problem werden kann, wird ebenfalls durch die Praxis offenbart. Die Mitarbeiterin eines Umweltzentrums ist für die*



*fachliche Beratung einer Initiative zuständig. Als die Beratungsnachfrage größer wurde und da die Mitarbeiterin in ihrem Status als Teilzeitkraft auf zusätzliche Einkünfte angewiesen ist, bot sich eine zusätzliche freiberufliche Tätigkeit an. Diese Grenzgängerschaft erwies sich als nicht dauerhaft tragfähig. Die Doppelrolle wurde zunehmend zu einer Belastung für die Mitarbeiterin und die Identität des Umweltzentrums als Dienstleister litt unter dieser Konstruktion. Im Beratungsgespräch wurde folgerichtig eine Beendigung der freiberuflichen Tätigkeit vereinbart.*

Mit Blickrichtung Personaleinsatz heißen daher die wichtigen Fragen zu Projektbeginn:

- **Wer führt die Kooperation durch?**
- **Was hat diese Person zu tun?**
- **Welcher zeitliche Aufwand ist dafür erforderlich?**

#### **Klärung von Verfahrensfragen**

Das dritte Grundelement beschreibt organisatorische und verfahrenstechnische Aspekte der Zusammenarbeit. Hierzu gehören die Festlegung von Zeitdauer und Meilensteinen, sowie der spezifischen Verfahren der Zusammenarbeit. Zum Beispiel könnte ein Umweltzentrum die Öffentlichkeitsarbeit für eine Initiative ausrichten oder für diese Bildungsveranstaltungen durchführen. Die Grundzüge des Berichtswesens sind zu klären. In diesem Zusammenhang muss auch der Abstimmungsbedarf mit den für die Zusammenarbeit relevanten Gremien aus Politik, Verwaltung und Gesellschaft angesprochen werden. Die Fragen lauten hier:

- **Welche zeitlichen Rhythmen bestimmen die Zusammenarbeit?**
- **Welche besonderen Verfahren sind für die Zusammenarbeit vorgesehen?**
- **Wie ist das Berichtswesen zu gestalten?**
- **Mit welchen Einrichtungen besteht Abstimmungsbedarf?**
- **Wie wird dieser organisiert?**
- **Welche Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind vorzusehen?**

#### **Projektkosten und Finanzierung**

Nicht zuletzt muss die finanzielle Seite der Zusammenarbeit geklärt werden. Ein Projekt verursacht Personal- und Sachkosten. Diese müssen ermittelt und finanziert werden. Der Idealfall ist sicherlich, wenn sich Umweltzentren mit Dienstleistungsangeboten auf einem Markt mit wachsender Nachfrage behaupten können. Der Alltag der Umweltbildungslandschaft wird aber von anderen Konstruktionen dominiert. Die Abhängigkeit von Fördermitteln ist nach wie vor groß. Oft entwickeln Umweltzentren und Initiativen gemeinsam eine Projektidee und begeben sich dann auf die Suche nach Förderquellen. In der Zusammenarbeit zwischen Umweltzentren und

Initiativen stecken auch Potenziale für das Fundraising. Die unterschiedliche gesellschaftliche Verortung der Akteure ermöglicht die Ansprache vielfältiger Quellen.

***Beispiele aus dem Projekt geben Hoffnung.** Umweltzentren haben marktgängige Produkte entwickelt, die von Partnern aufgegriffen werden. So ist das umweltpädagogische Zentrum in Nürnberg auf der Grundlage langjähriger verkehrspädagogischer Erfahrungen eine Zusammenarbeit mit dem regionalen Verkehrsverbund eingegangen. Das Umweltzentrum hat den Auftrag erhalten, durch Kampagnen, pädagogische Angebote und eine Homepage Jugendliche anzusprechen. Das Otterzentrum Hankensbüttel hat für ein benachbartes mittelständisches Metallunternehmen ein Curriculum „Nachhaltigkeit in der Lehrlingsausbildung“ entwickelt und erprobt. Diese einwöchige Lehrinheit wird künftig bei allen Ausbildungsjahrgängen eingesetzt und das Otterzentrum will diese Maßnahme auch anderen Unternehmen aus der Region offerieren. Die sind zwei Beispiele der Zusammenarbeit von Umweltzentren mit finanzstarken Wirtschaftsunternehmen. Aber auch die Kooperation mit Nachhaltigkeitsinitiativen kann eine solide finanzielle Basis erhalten. Das Naturschutzzentrum Wengleinpark in Hersbruck unterstützt die Regionalinitiative Heimat auf'm Teller bei der Vermarktung von Produkten aus der heimischen Landwirtschaft in der Gastronomie. Für den zuständigen Mitarbeiter öffnet sich hier ein breites Aufgabenfeld: Steuerung, Informations- und Überzeugungsarbeit, Moderation, Öffentlichkeitsarbeit. Der Aufwand hierfür ist in letzter Zeit kontinuierlich gestiegen und nicht mehr aus Projektmitteln finanzierbar. Hier wird in Zukunft über Mitgliedsbeiträge ein neuer Finanzierungsweg eingeschlagen.*

Die finanzielle Seite des Rahmens ist sicherlich jene, deren Herstellung besondere Anstrengungen und kreative Fähigkeiten erfordert. Die zentralen Fragen in diesem Kontext sind:

- **Was sind die tatsächlichen Projektkosten?**
- **Wie werden sie finanziert?**
- **Welche Möglichkeiten bietet das zusätzliche Fundraising?**

#### **Vereinbarung über die Zusammenarbeit**

Die Grundelemente stehen nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Diese Tatsache verstärkt das Plädoyer für eine frühzeitige Verständigung über die vier Seiten des Rahmens. Die Ergebnisse des Klärungsprozesses sollten schriftlich festgehalten werden. Ob dies in Form eines Vertrages, einer Rahmenvereinbarung oder eines Ergebnisprotokolls geschieht, sollten die Partner entscheiden. Ein schriftliches Protokoll sollte auf jeden Fall angefertigt werden.

# 6

## SCHRITT 3 UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN

Schritt für Schritt werden in diesem Kapitel unterstützende und flankierende Maßnahmen beschrieben, die einzeln oder in Kombination dazu beitragen das Gewicht der Nachhaltigkeitsinitiative in ihrem

Umfeld zu erhöhen. Als roter Faden dienen die Kategorien des Dynamikpotenzials und die entsprechenden Schlüsselfragen des Fragebogens.

### Mögliche Einsatzfelder des Dynamikpotenzials

UZ



NI

## 6.1 Ziele

Wie kann man beurteilen, ob die Arbeit einer Initiative oder die Zusammenarbeit mit einem Umweltzentrum erfolgreich gewesen ist? Das kann nur geschehen, wenn sich die Akteure Ziele gesetzt haben und der Zielerreichungsgrad regelmäßig überprüft wird. Daher lautet die Leitfrage bei der Einschätzung von Projekterfolgen auch: „Konnte die Nachhaltigkeitsinitiative ihre Ziele umsetzen?“ Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn die Ziele sauber formuliert sind. Die Einlösung dieser banal klingenden Forderung ist aber gar nicht so einfach. Wie zeitraubend und mühsam die korrekte Formulierung von Zielen ist, wissen alle, die vor dieser Aufgabe standen. Daher werden in diesem Kapitel einige Grundregeln und handwerkliche Tipps für das Aufstellen von Zielen gegeben.

### Grundregeln für das Aufstellen von Zielen

Voraussetzung für die Arbeit mit Zielen ist ein von allen Akteuren geteiltes Grundverständnis über das Wesen von Zielen und den Nutzen eines Zielsetzungsprozesses. „Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand“, lautet eine kurze, in ihrer Prägnanz aber nicht zu übertreffende Definition aus der QS-Reihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Beywl / Schepp-Winter 1999, S. 11). Damit sind bereits wichtige Wesensmerkmale von Zielen ausgedrückt.

### Ziele...

- beschreiben, was in der Zukunft sein soll,
- stellen eine gedankliche Vorwegnahme von angestrebten Zuständen dar,
- verpflichten die Akteure zu Aktivitäten zur Erreichung dieses Zustandes,
- stellen eine Herausforderung dar und können Kräfte bündeln,
- beruhen auf gemeinsamen Werten und Interessen.

Eng verbunden mit diesen Grundüberzeugungen ist ein Verständnis über den Nutzen des Zielfindungsprozesses. Hier sind vier Überlegungen hervorzuheben.

1. Ziele schaffen Klarheit über künftige Aktivitäten nach innen und außen. Unterschiedliche Erwartungshaltungen können erkannt und korrigiert werden. Gerade bei Kooperationsprojekten ist die Übereinstimmung in der Zielfrage eine Bedingung für das Gelingen der Zusammenarbeit.
2. Ziele sichern die Effektivität der Arbeit und erlauben damit Aussagen, in welchem Ausmaß durch die Handlungen die angestrebten Ziele erreicht worden sind.
3. Ziele tragen zur Effizienzsteigerung bei, da sie

Transparenz über den Zusammenhang von Mitteleinsatz und Zielerreichung herstellen.

4. Ziele ermöglichen Evaluation, Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung.

Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen lassen sich methodische Schritte zur Formulierung von Zielen ableiten. Dabei müssen beide Dimensionen – die inhaltliche und die formale – gleichrangig behandelt werden. Dieser Prozess lässt sich zu einigen Grundregeln verdichten:

### Formale Dimension

Eine Zielformulierung muss in einer prägnanten und verständlichen Weise erfolgen. Ein klar formulierter Satz, bestehend aus Haupt- und einem Nebensatz, muss ausreichen. Komplizierte, verschachtelte Sätze sind zu vermeiden.

Der Zielzustand wird in der Gegenwartsform ausgedrückt. In der Regel geschieht dies nicht. Man formuliert ein Ziel aus der aktuellen Situation heraus. Folgerichtig wird dann mit dem Wörtchen „soll“ operiert. Bei Verwendung der Gegenwartsform wird die Blickrichtung umgekehrt. Man versetzt sich in die Zukunft und beschreibt aus diesem Blickwinkel, was bereits geschehen ist. Hier ist die Vorstellungskraft gefordert. Wer diese Regel beherzigt, vermeidet einen oft auftretenden zweiten Fehler. Der gewünschte Zustand wird nicht als Ziel, sondern als durchzuführende Maßnahme ausgedrückt. Beispiel: *„Ergänzende Ausschilderung der touristischen Route in den Landkreisen X und Y bis Juni 2004.“* Dieser Satz beschreibt eine Maßnahme, kein Ziel. Die korrekte Zielformulierung muss lauten: *„Bis Juni 2004 ist die touristische Route in den Landkreisen X und Y an den ausgewählten Standorten vollständig mit den neuen Schildern bestückt.“*

Mit diesem Schritt ist eine positive Zielformulierung verbunden. Es wird beschrieben, was erreicht worden ist. Damit wird bereits vor Beginn der Aktivitäten Handlungsdruck aufgebaut und Verbindlichkeit hergestellt. Negative und appellierende Formulierungen üben keine mobilisierende Wirkung aus. Ein einfaches Beispiel aus dem Umfeld von Umweltzentren kann die Unterschiede verdeutlichen.

- Positiv: Die Gewässergüte des Flusses X hat im Jahr 2010 die Klasse 2 erreicht.  
Appellierend: Die Gewässergüte des Flusses X soll im Jahr 2010 die Klasse 2 erreichen.  
Negativ: Die Gewässergüte des Flusses X soll sich bis zum Jahr 2010 nicht weiter verschlechtern.

**Tipp zum Weiterlesen**

Beywl, Wolfgang / Schepp-Winter, Ellen (1999): *Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe QS 21*, herausgegeben von Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn (Download: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de))

Wer sich systematisch in die Fragen von Zielfindung und Zielformulierung einarbeiten möchte, ist mit dieser Arbeitshilfe ganz ausgezeichnet bedient. Aber auch erfahrene Praktiker erhalten durch die Lektüre zahlreiche Anregungen zur Reflexion und Optimierung eingefahrener Muster. Wie die gesamte QS-Reihe ist auch diese Studie für die Akteure der Kinder- und Jugendhilfe konzipiert. Die zahlreichen Beispiele kommen aus diesem Kontext. Die methodischen Grundüberlegungen lassen sich auf den Arbeitsalltag der Umweltzentren übertragen.

Unser Beispielsatz aus dem Kapitelbeginn erfüllt beide Kriterien nicht.

In der Zielformulierung muss deutlich gemacht werden, worauf sich der angestrebte Zustand bezieht (hier: die Leser des Leitfadens oder die Gewässergüte des Flusses X).

**Inhaltliche Dimension**

Der in der Zukunft angestrebte Zustand ist zu beschreiben.

Das Projektziel ist vollständig und eindeutig verfasst. Es umfasst die wesentlichen, von den Projektpartnern angestrebten Veränderungen. Bei großer Komplexität muss ein System von Teilzielen eingerichtet werden.

Zwischen den Zielen darf es keine Widersprüche geben. Das ist logisch, aber bei einer größeren Anzahl von Teilzielen können schon widersprechende Aussagen auftreten. Die Formulierung muss so gewählt sein, dass sie die Aufstellung von Messgrößen ermöglicht. Im Projekt wurde in diesem Zusammenhang mit folgender Leitfrage operiert: „Woran merken Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?“

Die Zielformulierung muss mit einem zeitlichen Horizont versehen sein. Das muss so präzise wie möglich geschehen, darf aber die Akteure auf der anderen Seite nicht unter unrealisierbaren Zeitdruck setzen.

Die Ziele müssen handlungsleitend formuliert sein. Diese Forderung beinhaltet zwei Aspekte. Die Formulierung muss motivierenden Charakter enthalten und aus den Zielen müssen sich die Umsetzungsschritte ableiten lassen. Ein sachlogischer Zusammenhang zwischen diesen Ebenen muss vorhanden sein.

Diese Anforderungen lassen sich zusammengefasst in einer Checkliste darstellen.



**Checkliste für das Aufstellen von Zielen**

Bei der Formulierung der Ziele wurden die nachfolgenden Kriterien erfüllt bzw. nicht erfüllt:

Kriterium	erfüllt	nicht erfüllt	unklar
1 Eine verständliche und einfache Sprache wird verwendet.			
2 Die Gegenwartsform wird gebraucht.			
3 Die Formulierung ist positiv ausgerichtet.			
4 Der Zielbezug ist eindeutig.			
5 Der in Zukunft angestrebte Zustand wird beschrieben.			
6 Das Projektziel ist vollständig und eindeutig verfasst.			
7 Zwischen den Projektzielen gibt es keine Widersprüche.			
8 Messgrößen zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades sind aufgestellt.			
9 Ein realistischer Zeithorizont ist vorhanden.			
10 Die Ziele sind handlungsleitend formuliert.			

## 6.2 Maßnahmen zur Stärkung der Gruppenbindung

Die Kategorie Gruppenbindung hat in dem Projekt Nachhaltigkeitsinitiativen eine herausragende Rolle eingenommen. Dabei entstanden zwischen den Instrumenten der Organisationsentwicklung und der Analyse des Dynamikpotenzials hohe Synergieeffekte. Aus Voruntersuchungen war bekannt, dass Nachhaltigkeitsinitiativen häufig nach einem ähnlichen Muster aufgebaut sind. Um die Figur des Projektinitiators existiert eine kleine aktive Kerngruppe. In einem weiteren Ring gruppieren sich je nach Größe der Initiative eine Reihe weiterer dezentraler Kleingruppen oder zahlreiche Einzelmitglieder. Die Bindekraft der Gesamtorganisation hängt sehr stark von der Zusammenarbeit und Kommunikation der Ebenen ab. „Die Fähigkeit, diese Gesamtgruppe zusammenzuhalten, sie ständig zu motivieren und zu bewegen, ist Teil der Kompetenz der Initiatoren.“ (Draschba, Heidorn, Zachow 2003, S.81)

### Organisationsstrukturen

In der Bestandsaufnahme (Fragekomplex 3) wird der Blick zunächst auf die Aufbauorganisation der Gruppe gelenkt. Damit gewinnt der Betrachter ein erstes Bild von der Struktur der Organisation. Neben der Identifizierung von Akteuren ermöglicht dieser Schritt Abschätzungen über die personellen Ressourcen der einzelnen Organisationsebenen. Diese müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Schwachstellen können auf diese Weise identifiziert werden und es ergeben sich Anknüpfungspunkte für mögliche Interventionen. Welche dies im Einzelnen sind, muss vor Ort im Dialog mit den Akteuren entschieden werden. In der Praxis hat sich oft gezeigt, dass die Lenkungsgruppen aus zu wenigen aktiven Kräften bestehen. Dies hat zur Folge, dass die steuernden Personen überlastet sind, was sich irgendwann negativ für die Gesamtorganisation auswirkt.

Die Zusammenarbeit zwischen den Ebenen einer Organisation ist durch Handlungsroutinen geprägt. Mit zunehmender Professionalisierung wächst die Notwendigkeit, Verfahrensfragen und Entscheidungsprozesse durch Regeln und Absprachen zu formalisieren. Diese Regularien müssen den Aktiven transparent sein und es muss zumindest bei den wichtigsten Aspekten Konsens vorliegen. Eine Verschriftlichung des Regelwerks kann dabei hilfreich sein. Hier muss zwischen bürokratischem Aufwand und Nutzen für die Organisation abgewogen werden.

### Beteiligung der Akteure

Viele Mitglieder einer Organisation wollen an grundlegenden Entscheidungen und Planungsprozessen über zukünftige Aktivitäten beteiligt werden. Bloße Teilnahme an der Umsetzung von Maßnahmen

befriedigt die meisten Menschen nicht. Die Forschung hat nachgewiesen, dass die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement gestiegen ist. Zugleich sind auch die Ansprüche der engagierten oder zum Engagement bereiten Bürger gewachsen und die Qualität einer Organisation zeichnet sich auch dadurch aus, inwieweit sie diesen demokratischen Grundsätzen Rechnung trägt. Mit Hilfe des Fragebogens können Widersprüche zwischen der Planungs- und Arbeitsebene aufgedeckt werden. In diesen Fällen sollten so schnell wie möglich Kurskorrekturen eingeleitet werden.

### Bedeutung weicher Faktoren

Ein großer Vorzug der systemischen Organisationsentwicklung besteht darin, dass sie den so genannten weichen Faktoren hohe Aufmerksamkeit widmet. Auf die Gruppenbindung haben diese Elemente einen großen Einfluss, entsprechend hoch war ihr Gewicht im Projekt Nachhaltigkeitsinitiativen. In der Praxis hat die kulturelle Dimension der Zusammenarbeit die gleiche Bedeutung wie das formalisierte Prozessgeschehen. Diese Aussage trifft sowohl für die Interaktion unterschiedlicher Teilelemente einer Organisation zu, wie auch für das Zusammenarbeiten verschiedener Organisationen. Die Kooperation mit Nachhaltigkeitsinitiativen kann nur dann erfolgreich sein, wenn das Umweltzentrum die intensive Kultur der Zusammenarbeit auch intern pflegt. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner muss durch gegenseitige Wertschätzung geprägt sein. Hierzu gehört, dass man die Unterschiede wahrnimmt und akzeptiert und daraus die Stärken der Kooperation entwickelt.



### Gruppenbindung durch Leitbilder und Visionen

Auch gemeinsam getragene Leitbilder verstärken die Gruppenbindung. Dass diese bei vielen Akteuren oft nur in verdeckter Form vorkommen, ist nicht entscheidend. Wichtig ist ein Grundkonsens über die Werte und Normen, die die Aktivitäten einer Organisation leiten. Leitbilder geben dem Handeln eine Orientierung, in ihnen drückt sich die Philosophie einer Einrichtung oder eines Unternehmens aus. Noch einen Schritt weiter gehen Visionen. Darin wird in sehr allgemeiner Form eine Vorstellung oder Idee eines zu erreichenden Idealzustandes formuliert. Eine Vision stellt gleichzeitig die emotionale Basis einer Organisation dar. Die Entwicklung von Visionen ist nicht in jedem Fall ratsam. Wenn das gemeinsame Motiv sich auf die Ablehnung oder Kritik herrschender Verhältnisse beschränkt, reicht die Gemeinsamkeit nicht für den Blick in die Zukunft. Dieser muss wachsen und daher sollte in solchen Situation die Erarbeitung von Visionen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

### Umgang mit Schlüsselpersonen

Der Umgang mit Schlüsselpersonen ist nicht immer einfach. Das trifft auf Nachhaltigkeitsinitiativen in einem besonderen Maße zu, weil sie ihre Existenz oft dem außerordentlichen Engagement von Einzelpersonen verdanken. Diese Personen genießen in der Regel besondere Wertschätzung. Manchmal ist ihre Dominanz allerdings so groß, dass sie die Entwicklung einer Initiative behindern. Das damit verbundene Konfliktpotenzial muss von Umweltzentren entdeckt werden, wenn sie mit Initiativen zusammenarbeiten wollen. Es hat sich bewährt, dass man diesen Schlüsselpersonen ihre besondere Rolle gewährt. Nur dort können sie ihre Fähigkeiten zum Vorteil der gesamten Initiative entfalten. Schlüsselpersonen, deren Stärke im kreativen Vorausdenken besteht, mit Alltagsaufgaben zu konfrontieren, kann problematisch sein. In einer am Projekt beteiligten Initiative hat diese Problemkonstellation zum Ausscheiden einer Schlüsselperson geführt. Dramatische Krisen wie diese sind sicherlich Ausnahmen. In der Regel kommt die Dominanz dieser Personen in ganz alltäglichen Situationen zum Vorschein, wie zum Beispiel in deren undisziplinierten Verhalten in Besprechungen, etwa bei permanenten Versuchen die Hoheit über den Diskussionsverlauf zu behalten. Auf Menschen, die neu in Gruppen sind, wirkt ein solches Verhalten abschreckend. Sie erscheinen möglicherweise nicht ein zweites Mal. Hier helfen nur klare Regeln, also formalisierte Verfahren, und die Etablierung einer Gesprächskultur, in die sich alle Beteiligten einfügen sowie ein Modus, der für deren Einhaltung sorgt. In jedem Fall verlangt der Umgang mit Schlüsselpersonen sehr viel Feingefühl und kommunikative Kompetenz und das nach allen Seiten.

### Umgang mit Ehrenamtlern

Zwischen ehrenamtlich engagierten Kräften und hauptberuflichem Personal existiert ein Ungleichgewicht. Diese Tatsache darf nicht ignoriert, aber auch nicht künstlich geglättet werden. Ein konstruktiver Umgang mit Unterschieden muss entwickelt werden. Voraussetzung ist auch hierfür eine gegenseitige Wertschätzung und die Offenlegung von Motivationen und Interessenlagen. Dadurch wird einer möglichen negativen Interpretation des Ungleichgewichts vorgebeugt, die sich darin ausdrückt, dass sich die Partner für die entgegengebrachten Leistungen zu Dank verpflichtet fühlen. So positiv Danksagungen grundsätzlich sind, sie können aber auch Distanz und Hierarchie schaffen. Stattdessen sollte sich eine Kooperationskultur entwickeln, die die Verschiedenartigkeit von Motivlagen sichtbar macht und bei der jene Situationen aufgespürt werden, in denen von einander profitiert werden kann. Dann kann auch offen mit Dankesschuld umgegangen werden, in dem zum Beispiel den Ehrenamtlern eine öffentliche Würdigung für ihr Engagement erteilt wird.

### Wunsch nach Selbstorganisation von Nachhaltigkeitsinitiativen

In einigen Fallbeispielen äußerten Umweltzentren den Wunsch nach größerer Selbstorganisationskompetenz von Nachhaltigkeitsinitiativen. Aus Sicht der Zentren ein verständlicher Gedanke, denn die Kooperationen nahmen oft mehr Zeit und Kraft als geplant, in Anspruch. Bevor beurteilt werden kann, ob eine Initiative zur Selbstorganisation in der Lage ist, muss eine Begriffsklärung vorgenommen werden. Fragt man die Zentren nach den Hintergründen ihres Wunsches, so gehen die Antworten häufig in Richtung Selbstständigkeit. Man erhofft sich, dass die Initiativen durch Impulse aus dem Umweltzentrum befähigt werden, die gegenwärtige und künftige Organisationsrealität selbst zu gestalten. Die Kompetenz zur Selbstgestaltung steht hier im Mittelpunkt.

Selbstorganisation im eigentlichen Sinn geht noch weiter. „Unter Selbstorganisation werden alle Phänomene zusammengefasst, in denen Ordnung und Strukturen in Organisationen spontan, ohne Lenkungs- und Eingriffsversuche von außen entstehen und nicht die Folge absichtsvoller Gestaltung sind.“ (Baumgartner u.a. 2004, S. 29). Neben der Freiheit im Innenraum muss aber noch eine zweite Voraussetzung erfüllt sein: Selbstorganisation benötigt einen festen Rahmen. Mit den Kategorien der Organisationsentwicklung argumentiert heißt das: Stabilität nach außen und Instabilität im Innenraum. Das Bild symbolisiert diese Beziehung.



Vorgegebene und selbstorganisierte Wege in einem Wohnblock

Das Wegemuster im Innenraum des Wohnblocks ist durch die Bewohner spontan entstanden. Die vorgesehenen Wege am Rand der äußeren Grenzen sind anscheinend auf Missbilligung gestoßen.

### Gruppenbindung durch inhaltliche Arbeit

Eine wichtige Voraussetzung für Gruppenbindung ist auch ein Konsens über die Arbeitsschwerpunkte der Nachhaltigkeitsinitiative. Selbst wenn diese als Folge zurückliegender Entscheidungen feststehen sollten, macht es Sinn, die Mitglieder von Zeit zu Zeit nach Interessen und Einschätzungen und auch nach Veränderungen zu befragen. In offenen Situationen sollte so eine Befragung selbstverständlich sein, wobei die Wahl der Methode von der Gruppengröße und den dominierenden Kommunikationsmustern abhängt. Dabei sollte nicht die Chance versäumt werden, auch nach neuen Schwerpunkten zu fragen.

Zufriedenheit und Kraft von Gruppen entstehen auch durch die Qualität der Arbeit. In einer Reihe von Projekten wurde diskutiert, in welcher Form die subjektive Dimension durch Objektivierung ergänzt werden kann, zum Beispiel durch die Aufstellung von Mess- und Qualitätskriterien. Besonders intensiv wird über

diese Frage in den Regionalinitiativen nachgedacht. Deren Ziel ist es bekanntlich, regionale Produkte auf den Markt zu bringen bzw. deren Marktanteile zu erhöhen. Diese müssen aus der gesamten Produktpalette hervortreten und für die Verbraucher erkennbar sein.

### Beispiel aus dem Projekt

*Die Ausweitung der regionalen Produkte steht im Mittelpunkt der Zusammenarbeit von Naturschutzzentrum Wengleinpark und der Regionalinitiative Heimat auf'm Teller, in der lokale Gastronomen und Landwirte zusammengeschlossen sind. Motor des Prozesses ist hier eindeutig das Zentrum. Der verantwortliche Mitarbeiter ist bestrebt, die Gastwirte dahingehend zu verpflichten, im Speisenangebot einen festgesetzten Anteil lokaler Gerichte zu garantieren. Die Einhaltung dieser Verpflichtung wird kontrolliert und mit einer Zertifizierung honoriert, die wiederum den Betrieben Wettbewerbsvorteile verschafft. Dennoch sind derzeit noch nicht alle Betriebe hierzu bereit. So schnell lassen sich vielerorts eingefahrene Verhaltensweisen und Denkmuster nicht aufbrechen. In den Beratungsgesprächen wurde daher vorgeschlagen, nicht auf die Masse zu setzen, sondern die Ziele zunächst mit einer kleineren Gruppe zu verfolgen.*

### Abschätzung der Relevanz von Maßnahmen zur Stärkung der Gruppenbindung

Maßnahme	kein Bedarf	Bedarf	Was muss dazu konkret getan werden?
Leitbilder entwickeln			
Gewinnung von aktiven Mitgliedern			
Angemessene Aufgabenverteilung unter den Akteuren			
Aufstellung von schriftlichen Verfahrensregeln über die Zusammenarbeit der Ebenen			
Beteiligung der Akteure an den Planungen			
Transparenz über Stärken der Zusammenarbeit herstellen			
Umgang mit Schlüsselpersonen reflektieren			
Arrangement zwischen ehrenamtlich und hauptberuflich Engagierten			
Kompetenz zur Selbstgestaltung erhöhen			
Kompetenz zur Selbstorganisation erhöhen			
Mitgliederumfrage zu Themenschwerpunkten durchführen			
Neue inhaltliche Schwerpunkte setzen			

## 6.3 Maßnahmen zur Verbesserung des Projektmanagements

Nachhaltigkeitsinitiativen müssen sich mit begrenzten zeitlichen, personellen, finanziellen und strukturellen Ressourcen arrangieren. Unter diesen Rahmenbedingungen gute und effektive Arbeit zu leisten, erfordert besondere Steuerungsqualitäten. Effektivität bezeichnet die Erwirtschaftung eines optimalen Ertrages bei Einsatz knapper Ressourcen. Dieser Herausforderung haben sich Nachhaltigkeitsinitiativen täglich zu stellen. Diese Eigenschaft ist Teil ihres Dynamikpotenzials. Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren unter den Bedingungen von Knappheit ist ein gutes Projektmanagement. Umweltzentren können Nachhaltigkeitsinitiativen dabei unterstützen.

### Was ist ein Projekt?

Bevor auf Managementaspekte eingegangen wird, muss ein Grundverständnis über den Begriff „Projekt“ erzielt werden. Der Arbeitsalltag von Umweltzentren zeichnet sich in der Regel durch eine Mischung aus Routinetätigkeiten und spezifischen, einmaligen Aktivitäten aus. Die Betreuung von Schulklassen fällt in die erste Kategorie. Die Durchführung einer Bildungskampagne für den lokalen Abfallentsorgungsbetrieb gehört in den zweiten Bereich, die zweckgebundene Kooperation mit einer Nachhaltigkeitsinitiative ebenso. Beide Varianten erfordern sehr spezifische Steuerungsmodelle. Dies leuchtet ein, wenn man sich die Wesensmerkmale von Projekten vor Augen führt. Projekte zeichnen sich aus durch:

- komplexe, innovative, einmalige Aufgabenstellung
- Abgrenzung gegenüber Routinetätigkeiten
- formulierte Zielsetzung
- finanzieller und personeller Rahmen (geplante Ressourcen)
- zeitliche Begrenzung: definierter Start und geplantes Ende
- fachübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter oder Abteilungen
- eigene Organisationsform
- oft steht ein externer Auftraggeber im Hintergrund
- Überwachung durch Kontrollinstanzen

Die Besonderheiten eines Projektes erfordern im Unterschied zur Alltagsroutine ein spezielles Führungskonzept.

### Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement ist ein umfassendes Führungskonzept, das ermöglichen soll, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durchzuführen. Steuerung ist das Kernstück des Projektmanagements. Während seiner gesamten Laufzeit hat die Projektleitung das Projekt mit den geeigneten Steuerungsinstrumenten „im Griff“. Dazu müssen ständig Ist-Daten ermittelt werden, die den Daten der Planung gegenüber gestellt werden. Durch Kontrolle wird regelmäßig Bilanz über den Projektverlauf in allen seinen Einzelaspekten gezogen. Die Kontrolle ermöglicht es, bei unerwünschten Entwicklungen korrigierende Eingriffe vorzunehmen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kontrolle ist die Information und Abstimmung zwischen allen Betroffenen und Verantwortlichen.

Projektmanagement bedeutet:

- den Überblick über eine komplexe Aufgabe bewahren
- die üblichen Arbeits- und Problemlösungspfade verlassen
- einen Arbeitsprozess koordinieren, an dem viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und mit verschiedenen Denkmustern beteiligt sind
- die Führung auf das Team ausrichten, was mit viel „Beziehungsarbeit“ verbunden ist
- das Projekt organisationsintern vertreten, unter Umständen auch gegen Widerstände durchsetzen.

### Tipp zum Weiterlesen:

Litke, Hans-D. / Kunow, Ilonka (2003):

*Projektmanagement*, Freiburg im Breisgau

Nachhaltigkeitsinitiativen sind auf Grund der personellen Engpässe und strukturellen Voraussetzungen oft nicht in der Lage, die hohen Anforderungen an ein Projektmanagement zu erfüllen. Diese Lücke kann durch professionelle Unterstützung von Umweltzentren geschlossen werden. So ist zum Beispiel die Lokale Agenda 21 in Chemnitz ohne das lokale Umweltzentrum gar nicht lebensfähig und auch die im ANU-Projekt aktiven Regionalinitiativen sind in einem hohen Maße vom Koordinationsvermögen ihrer Zentren abhängig.



Dieses Kapitel soll Hilfestellung bei der Einrichtung oder Optimierung eines Projektmanagementsystems geben. Die folgende Übersicht knüpft an den Fragekomplex vier des Fragebogens an.

Aspekt	ja	nein	zur Verbesserung wird folgendes getan:
Die Projektziele liegen vor und sind allen Projektmitarbeitern bekannt.			
Die Arbeitsaufgaben sind formuliert und verantwortliche Personen sind benannt.			
Über die anzustrebende Qualität der Projektergebnisse besteht Übereinstimmung.			
Die finanziellen Ressourcen werden übereinstimmend als ausreichend bewertet.			
Der Zeitplan zur Umsetzung des Projekts ist realistisch, das Projektende ist definiert.			
Zeiten für den Austausch von Zwischenergebnissen sind festgelegt.			
Die nötige Infrastruktur zur Projektrealisierung ist vorhanden: Räume, Arbeitsplatz, Mitarbeiter, PC, Sachmittel...			
Die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Projektmitarbeiter sind gut.			
Die Projektleitung ist ernannt, die Kompetenzen sind eindeutig und allen Mitarbeitern bekannt.			
Der projektinterne Informationsfluss ist geregelt.			
Der Informationsfluss nach außen ist geregelt.			
Regularien für einen vorzeitigen Projektabbruch sind getroffen.			

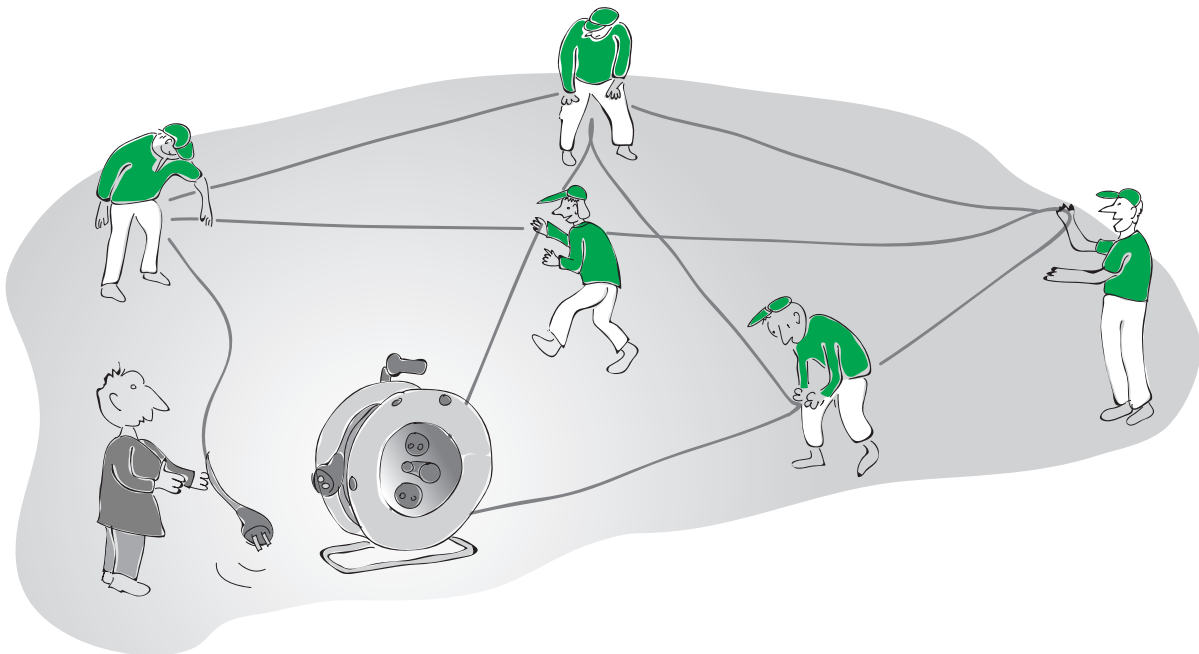
Aus der Zusammenarbeit von Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen im gemeinsamen Projekt lassen sich eine Reihe weiterer Empfehlungen für das Projektmanagement ableiten.



### Umgang mit der Flaschenhalsproblematik

Mit dieser Metapher wird eine typische Situation in Kooperationen angesprochen. Die wesentlichen Projektentscheidungen und somit auch die eigentliche Projektentwicklung sind auf die Aktivitäten weniger Steuerungsfiguren zurückzuführen. Diese agieren im Bauch der Flasche und die Informationsflüsse zu den anderen Teammitgliedern sind durch die Enge des

Flaschenhales eingeschränkt. Bei der Einrichtung eines Projektmanagements muss dieser potenziellen Gefahr durch entsprechende arbeitsorganisatorische Strukturen und dem Aufbau eines transparenten Kommunikationssystems vorgebeugt werden. Arbeitsteilung, Delegationsprinzip, Berichtswesen, Transparenz und Kommunikationsregeln sind dabei zentrale Schlüsselprinzipien.



### Netzwerkbildung

Die Nachhaltigkeitsinitiative ist möglicherweise zu schwach oder zu klein und daher wegen dieser Strukturschwächen nicht in der Lage, die Ziele zu erreichen. Unter Umständen gibt es aber in einer Stadt oder benachbarten Region ähnliche Bündnisse. Diese aufzuschließen, Verbindungen herzustellen und strategische Allianzen zu knüpfen kann auch zur Strategie eines Projektmanagements gehören. Neue Personengruppen und andere gesellschaftliche

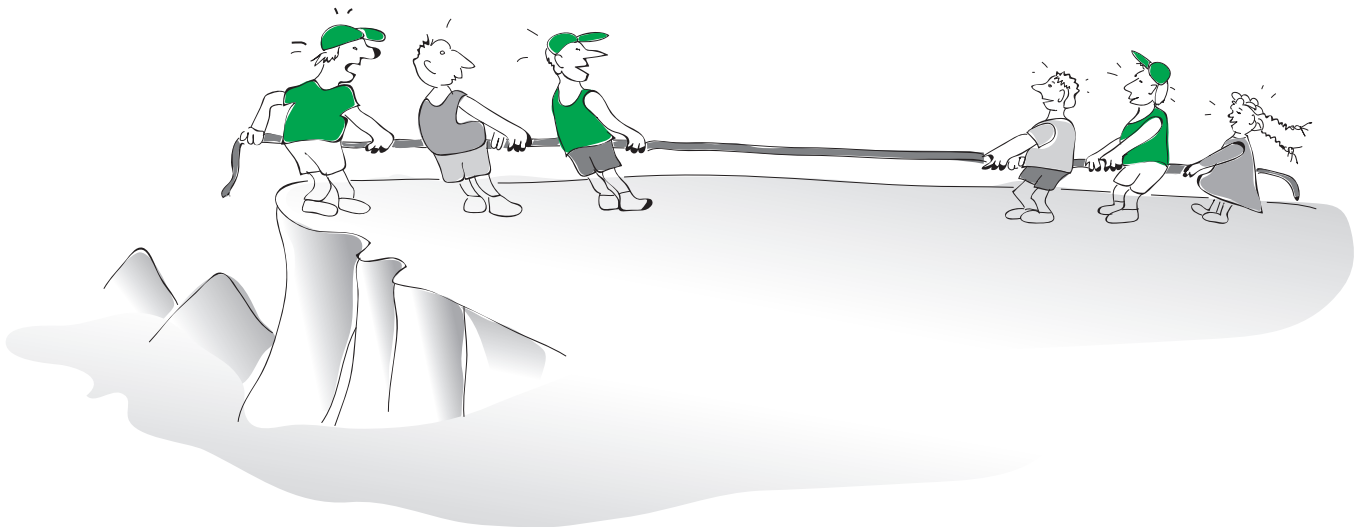
Milieus können auf diese Weise erreicht werden. Über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen, ist hier die benötigte Kompetenz. Gerade Umweltzentren sollten auf dem Hintergrund ihrer Kontakte hierzu in der Lage sein. *Beispielhaft sind hier die Bemühungen des Ökologischen Bildungszentrums München zu nennen. Die Plattform der Stadtteilgruppe wurde durch die Integration von kulturell orientierten Gruppen wie der Arbeitsgruppe Stadtteilgeschichte vergrößert.*



### Perspektivenwechsel vornehmen

Zu den typischen Eigenschaften von Organisationen und Kooperationen gehört es, dass die Akteure aus der jeweiligen individuellen oder gruppenbezogenen Sichtweise argumentieren und agieren. Das ist zunächst ein ganz natürliches Verhalten, denn es schöpft sich aus erworbenen Kompetenzen und Überzeugungen engagierter Menschen. Eine solche Haltung kann aber auch zu einer Beschränkung führen, wenn der Erfolg des gesamten Projektes dar-

unter leidet. In einer derart angespannten Situation kann ein Perspektivenwechsel einen Ausweg eröffnen. Keineswegs sollte es sich dabei auf eine rhetorische Aufforderung („Versetzen Sie sich doch einmal in die Rolle von Herrn Müller“) beschränken. Vielmehr ist hier eine Methode gemeint, bei der im Rahmen von Workshops oder längeren Sitzungen Rollen für eine gewisse Zeit getauscht werden. Diese Strategie lässt sich auf externe Gruppen übertragen, zum Beispiel wenn eine Nachhaltigkeitsinitiative neue Partner gewinnen möchte.



### Keine toten Pferde reiten

Mit dieser humoristischen Formulierung wird eine typische Alltagssituation umschrieben: Das Festhalten an lieb gewonnenen, aber im Grunde längst gescheiterten Strategien. Auch in Organisationen und Initiativen ist eine solche Haltung anzutreffen. Hier muss das Projektmanagement eingreifen, denn

auf längere Sicht bindet ein solches Verhalten Kräfte für nutzlose Aktivitäten. Sicher wird es über den geeigneten Zeitpunkt immer wieder Kontroversen geben. Aber grundsätzlich muss eine Organisation in der Lage sein, relativ schnell hoffnungslose Fälle zu erkennen.

## 6.4 Durchhaltevermögen

In diesem Abschnitt steht der Umgang mit Hindernissen im Mittelpunkt. Es geht dabei um die alltägliche Auseinandersetzung mit Barrieren, die von außen die Arbeit von Nachhaltigkeitsinitiative erschweren. Nachhaltige Lebensstile müssen sich in der Regel gegen vorherrschende Normen, Alltagspraktiken und Denkmuster durchsetzen. Dabei ist von den engagierten Akteuren Durchhaltevermögen gefordert. Erst recht gilt dies bei Misserfolgen und in schweren Zeiten. Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Durchhaltevermögen ist das Erkennen von Widerständen und Gegenkräften in der Gesellschaft. Nur wenn hier eindeutige Diagnosen vorliegen, kann eine Diskussion über angemessenen Reaktionen beginnen.

### Empfehlungen zum Umgang mit Hindernissen

Die Arbeit mit den Initiativen im Projekt hat Hinweise für die Identifizierung von typischen Konfliktsituationen geliefert. Hierzu gehören:

- fehlende Unterstützung der relevanten politischen Gremien
- eine zu schwache finanzielle Basis
- die ausbleibende Resonanz in der Gesellschaft
- eine Blockadehaltung der Verwaltung

### Fehlende politische Unterstützung

Nachhaltigkeitsinitiativen agieren häufig in einem konfliktträchtigen Terrain, in dem konkurrierende Interessen aufeinander prallen. Einige der strukturellen Probleme, mit denen sich eine Initiative auseinan-

dersetzen muss, sind in der Vorstudie am Beispiel der Lokalen Agenda 21 beschrieben worden. Wichtige Erkenntnisse daraus lassen sich auf andere Gruppen übertragen, unabhängig davon ob es sich um Stadtteilgruppen, Bürgerinitiativen oder die Lokale Agenda 21 selbst handelt. „Das Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Gruppen bedarf sorgfältiger Verfahrensklärungen. Dabei muss die Frage nach der Entscheidungskompetenz im Vorfeld beantwortet und institutionalisiert werden. Das politische Gewicht einer Lokalen Agenda 21 hängt in einem erheblichen Maße davon ab, ob man den Bürgern und Agendagruppen Artikulations-, Initiativ- oder Entscheidungsrechte einräumt. Nach unseren Beobachtungen sind diese Diskussionen in den Kommunen der Region nicht ausreichend geführt worden. Dies hat zur Folge, dass die beteiligten Gruppen mit konkurrierenden Interpretationen und Rollenzuschreibungen in den Agenda-Alltag gehen und so die Entwicklungsdynamik hemmen.“ (Draschba / Heidorn / Zachow 2003, S. 41) Wie kommen Initiativen aus diesem Dilemma heraus? Musterlösungen lassen sich nicht konstruieren, denn die Problemlagen tragen sehr spezifische Züge. Eine Nachhaltigkeitsinitiative kommt aber dann einen Schritt weiter, wenn sie aus ihrer Sicht vier zentrale Fragen beantwortet.

- Wo ist der Standort meiner Initiative im kommunalpolitischen Umfeld?
- Wer sind meine Gegner?
- Wer sind meine Verbündeten?
- Wo und wie lassen sich neue Bündnispartner gewinnen?



## Tipp zum Weiterlesen:

Kuckartz, Udo / Schack, Korinna (2002):

**Umweltkommunikation gestalten.** Eine Studie zu Akteuren, Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren des Informationsgeschehens. Mit Checklisten für die praktische Arbeit, Opladen  
Vor allem die im Anhang abgedruckte Checkliste zur Gestaltung von Umweltkommunikation liefert zahlreiche wertvolle Hinweise.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2004):

**Finanzierungshandbuch für Naturschutzmaßnahmen,** Berlin

Radloff, Jacob / Rettenbacher, Georg / Wirsing, Anja (Hrsg.) (2001):  
**Fundraising - Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte,** München Ökom Verlag

### Schwache finanzielle Basis

Mit diesem Problem haben mit Sicherheit die meisten Gruppen zu kämpfen. Eine echte Notsituation tritt dann auf, wenn die kalkulierten Mittel nicht ausreichen, unerwartete Kosten auftreten oder man sich schlichtweg verrechnet hat. Der Kooperationsalltag im Projekt Nachhaltigkeitsinitiativen war eher von der Frage dominiert, wie die Dienstleistung eines Umweltzentrums für Dritte in den Fällen zu finanzieren ist, wo die Aktivitäten nicht zu den Regelaufgaben der Einrichtung gehören und die Finanzausstattung des Partners nicht ausreichend ist. Hier mussten neue Einnahmequellen erschlossen werden.

Die Regionalinitiativen haben im Projekt für sich die Lösung darin gefunden, die Gebühren bzw. Beiträge ihrer Mitgliedsbetriebe zu erhöhen. Ein solcher Schritt stößt in der Regel nicht überall auf Verständnis, vor allem dann nicht, wenn sich die Beteiligten an niedrige Sätze oder gar kostenlose Unterstützung gewöhnt haben. Hier muss von den Initiatoren deutlich gemacht, dass eine finanzielle Mehrbelastung mit einem Gewinn an Qualität der Dienstleistungen verbunden ist. Wenn der zu erwartende Nutzen überzeugend kommuniziert wird, werden die meisten ihre Zustimmung nicht verwehren.

Mit dem Fundraising gewinnt ein weiterer Weg zunehmende Bedeutung für Umweltzentren. Gerade die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen kann von dieser Strategie profitieren.

### Ausbleibende Resonanz in der Gesellschaft

Bei dieser Problembeschreibung kommt eine Initiative um ehrliche Antworten auf wichtige Fragen nicht herum.

- Liegt es an meinem Thema, dass mir niemand zuhört?
- Liegt es an der Ausstrahlung der Initiative?
- Liegt es möglicherweise an den eingesetzten Kommunikationsmethoden?

Sollten die Ursachen für ausbleibende Resonanz in der dritten Frage gefunden werden, lassen sich relativ schnell Kurskorrekturen einleiten. Umweltkommunikation und neuerdings auch Nachhaltigkeitskommunikation haben sich als eigenständige Fachdisziplinen etabliert. Ihre Methoden und das erforderliche handwerkliche Know How werden Interessierten in Weiterbildungsveranstaltungen und Fachliteratur zur Verfügung gestellt. Schwieriger ist es in den ersten beiden Fällen. Die Ausstrahlung einer Initiative wird entscheidend durch das Wechselspiel zwischen Kommunikationsmethodik und Persönlichkeit der Akteure geprägt. Hier muss man anerkennen, dass nicht jeder Mensch für Öffentlichkeitsarbeit geeignet ist. Wenn eine Initiative in der glücklichen Lage ist, die Akteure nach ihren Stärken einsetzen zu

können, wird sich das positiv auf ihre Ausstrahlung auswirken. Möglicherweise trifft aber auch das Thema nicht den Nerv der Öffentlichkeit. Vielleicht ist die Zeit einfach noch nicht reif dafür oder das Thema interessiert wirklich nicht. Auch das muss eine Initiative akzeptieren und die Akteure müssen für sich entscheiden, ob sie unter diesen Vorzeichen weiterarbeiten wollen. Missionarischer Eifer ist an dieser Stelle nicht angebracht.

### Blockadehaltung der Verwaltung

An einem bestimmten Punkt stoßen Nachhaltigkeitsinitiativen auf Zuständigkeiten von Verwaltungseinrichtungen. Dies gilt vor allem für Themen und Projekte, bei denen die Veränderung von Realität angestrebt wird. Eine typische Konfliktsituation scheint darin zu bestehen, dass Vorstöße von außen in der Verwaltung mit ihren undurchschaubaren Zuständigkeiten und aufgefächerten Arbeits- und Entscheidungsstrukturen hängen bleiben. Auf die engagierten Akteure wirkt dies wie eine Blockadehaltung oder ein Ausbremsen und wird folglich als Affront der Bürokratie interpretiert. Solche Motive sind natürlich nicht auszuschließen, unterstellen sollte man sie jedoch zunächst nicht. An vielen Orten wird den Anliegen der Nachhaltigkeitsinitiativen in den Behörden Wohlwollen entgegen gebracht. Deren Mitarbeiter unterliegen aber den behördlichen Arbeitsstrukturen. Initiativen und Verwaltungen besitzen nun mal sehr unterschiedliche Eigendynamiken. Eine Initiative kann eine Entscheidung viel schneller herbeiführen als es einer Verwaltung möglich ist, bei der womöglich mehrere Hierarchieebenen zu involvieren sind. Trotz aller Fortschritte bei der Einführung von neuen Steuerungsmodellen wird sich dieser Grundwiderspruch nicht auflösen. Nachhaltigkeitsinitiativen müssen den Umgang damit erlernen. Aus der Projektarbeit lassen sich zwei Empfehlungen ableiten. Erstens zeigt sich Durchhaltevermögen in einem langen Atem. Darüber hinaus müssen auch informelle Wege beschritten werden. Gute Kontakte von Mitgliedern einer Initiative zu Verwaltungsspitzen haben schon viele Vorgänge beschleunigt.



## 6.5 Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen - Flexibilität

Plötzlich und kurzfristig veränderte äußere und innere Rahmenbedingungen können erheblichen Druck auf Nachhaltigkeitsinitiativen ausüben und diese zu schnellen Reaktionen und Kurskorrekturen zwingen. Dass sich Rahmenbedingungen verändern, gehört zu den Alltagserfahrungen von Initiativen. Stabilität über einen langen Zeitraum ist eher die Ausnahme. Mit einem stetigen, aber nicht bedrohlichen Wandel können Initiativen in der Regel umgehen. Kritisch wird es, wenn der Veränderungsdruck dramatisch steigt und die Initiativen in existenzielle Schwierigkeiten geraten. Neben Durchhaltevermögen ist dann eine zweite Tugend erforderlich: Flexibilität. Die Akteure stehen an diesem Punkt vor der Frage, wie sie unter den veränderten Bedingungen weiterarbeiten können und welche Anpassungsleistungen von ihnen vorgenommen werden müssen. Externe Unterstützung kann in diesen Fällen zur Notwendigkeit werden.

Mit Hilfe des Fragebogens soll der Blick für Veränderungen der Rahmenbedingungen geschärft werden. Die Übersicht nennt einige Krisensituationen, in denen schnelles und angepasstes Handeln erforderlich ist. Welche Rahmenbedingungen das Handeln von Initiativen im Einzelnen bestimmen, hängt von ihrer individuellen Ausrichtung ab.

- Wechsel der politischen Mehrheitsverhältnisse
- Wegbrechen der politischen Unterstützung
- Umbau von Verwaltungsstrukturen
- Rücktritt von Führungspersonen
- Neugründungen von konkurrierenden Initiativen
- Scheitern von Projekten
- Heftige Kritik aus der Öffentlichkeit und den Medien (berechtigt oder nicht)
- Wegbrechen der finanziellen Unterstützung
- Physische Zerstörung der materiellen Basis der Initiative

### Beispiele für veränderte äußere und innere Rahmenbedingungen

Die folgenden drei Beispiele aus dem Projekt stehen für angemessenes und flexibles Handeln in krisenhaften Situationen.

#### a. Politische Rahmenbedingungen

Politisch orientierte Initiativen wie die Lokale Agenda 21 verstehen sich als parteipolitisch neutrale Bündnisse. Sie stehen jedoch in einer Beziehung zur offiziellen politischen Bühne und haben einen Platz im politischen Setting einer Kommune. Damit sind sie zum Beispiel von Veränderungen wie wechselnden Mehrheitsverhältnissen nach Wahlen direkt betroffen. Alte Unterstützungsstrukturen können wegbrechen, neue dafür auftreten. Vorherrschend ist zunächst ein Gefühl der Verunsicherung. Einstellungen und Positionen der neuen Kräfte müssen eruiert und das gesamte Beziehungssystem neu justiert werden.

Die Lokale Agenda 21 Chemnitz und das sie unterstützende Umweltzentrum befanden sich nach den Kommunalwahlen im Herbst 2004 in dieser Situation. Verschärfend kam hinzu, dass maßgebliche Kräfte in den großen Parteien den bis dahin herrschenden Grundkonsens über den Stellenwert der Lokalen Agenda 21 in Zweifel zogen. Sie schufen jedoch keine neuen Strukturen, sondern betrieben eine Strategie der Nichtbehandlung. Die Lokale Agenda 21 geriet dadurch in eine gefährliche Situation, weil ihr plötzlich die Geschäftsgrundlagen für das alltägliche Handeln fehlten. Die Agendaakteure reagierten mit einer Doppelstrategie.

1. Um die formale Struktur abzusichern, wurde in den großen Parteien intensiv nach individueller Unterstützung gesucht. Der Worst Case konnte damit verhindert werden.
2. Der schon vor den Wahlen gegründete Förderverein erwies sich als Glücksgriff, da unter seinem Dach viele Aktivitäten weitergeführt werden konnten. Die Lokale Agenda bleibt damit in der öffentlichen Wahrnehmung präsent.

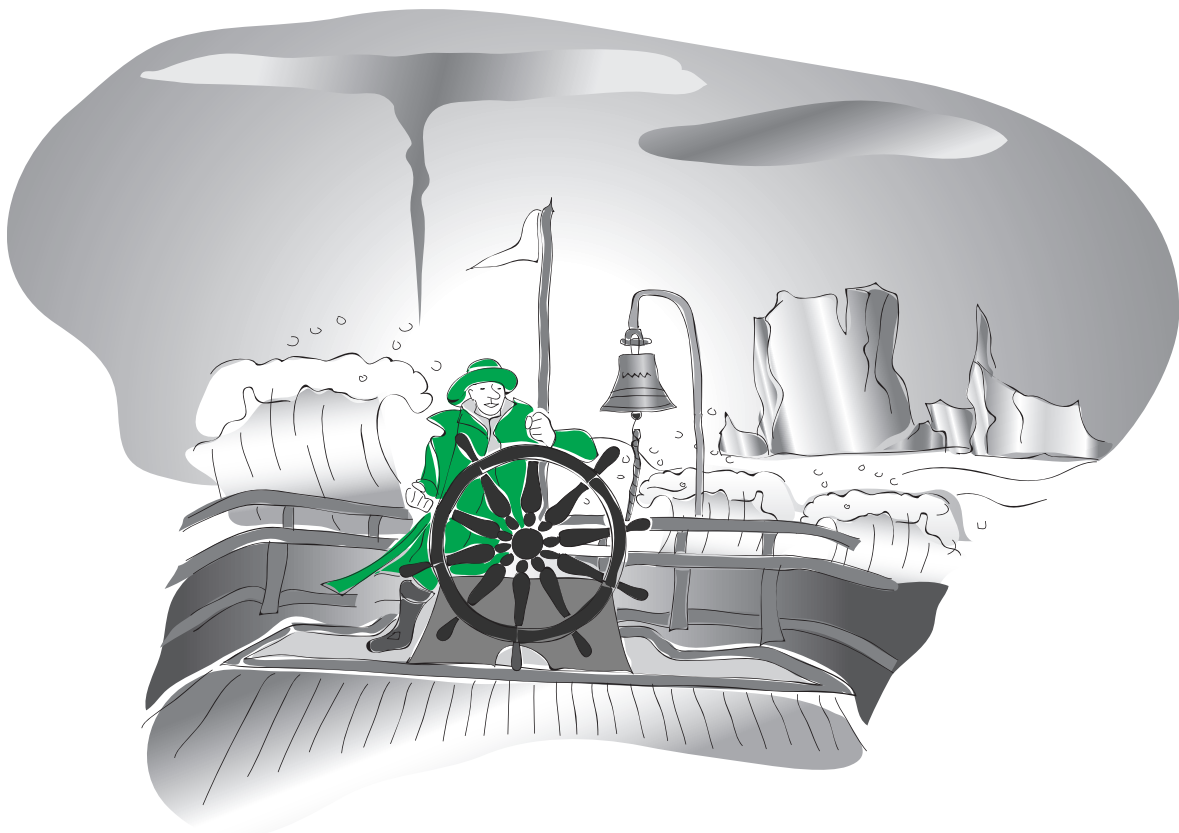
Die Ideallösung konnte noch nicht gefunden werden, aber in Folge der schnellen Reaktionen gibt es eine Übergangslösung und die Weiterexistenz der Lokalen Agenda in Chemnitz scheint gesichert.

## b. Organisatorische Rahmenbedingungen

Der Wandel von politischen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen kann auch Anpassungen der Organisationsstruktur von Initiativen notwendig machen. Vor dieser Herausforderung standen die Akteure und Unterstützer der in den Bundesländern Saarland und Rheinland-Pfalz beheimateten Regionalinitiative Viezstraße, als die beiden benachbarten Naturparks, zu denen die Viezstraße gehört, zu dem länderübergreifenden Naturpark Saar-Hunsrück fusionierten. Angeregt durch die Projektberatung entschieden sich die Akteure, die länderbezogene Doppelstruktur der Initiative zugunsten einer übergreifenden Sichtweise aufzugeben. Der Trägerverein wird künftig den Namen Viezstraße e.V. tragen. Die Zusammenarbeit von Akteuren aus unterschiedlichen Bundesländern wird damit verbessert. Zugleich werden Arbeitsabläufe dadurch optimiert, dass auf der Seite des Nationalparks dem Verein künftig nur noch ein Ansprechpartner gegenüber steht.

## c. Personelle Wechsel

Auch kurzfristig veränderte Rahmenbedingungen innerhalb einer Initiative können krisenhafte Situationen heraufbeschwören. Spontane Rücktritte von Führungspersonen sind hierfür ein klassisches Beispiel. Zwar deuten sich solche Ereignisse im Alltag an, ihr Eintreten kommt dann aber doch völlig überraschend. Diese Erfahrung musste auch das Münchner Nord-Ost-Forum machen, als sich ihr Gründungsvater und Motor nach einer Reihe kleinerer Meinungsverschiedenheiten plötzlich aus dem Geschehen zurückzog. Dieser Schritt hatte zunächst eine destabilisierende Wirkung auf die Gruppe. Ihr Arbeitsalltag und die konzeptionelle Orientierung waren stark auf die Schlüsselperson zugeschnitten. Dennoch stecken in solchen Situationen auch Chancen für Erneuerungen. Diese Möglichkeit hat das Forum mit Unterstützung des Umweltzentrums ergriffen und einen konzeptionellen Wechsel in der programmatischen Ausrichtung vollzogen.



## 6.6 Reichweite

Reichweite beschreibt das Vordringen der Nachhaltigkeitsinitiative in die gesellschaftlichen Strukturen. Welche Gruppen und Personen werden von der Nachhaltigkeitsinitiative angesprochen? Damit stellt sich die Frage nach der oder den Zielgruppen. Der Fragebogen knüpft hier an und unterscheidet zwei Typen von Zielgruppen. Die erste Kategorie bilden definierte Zielgruppen. Das kann durch einen räumlichen Bezug, durch die Zugehörigkeit zu einer Alters- oder Berufsgruppe oder durch Gruppenidentifikation in Abhängigkeit vom Grad der Betroffenheit, weltanschaulichen Bindungen oder Interessen bestimmt sein. Den Gegenpol bildet eine offene Struktur. Die

Zielgruppen sind hier nicht festgelegt. Die Nachhaltigkeitsinitiative wendet sich hier an die gesamte Bevölkerung ihres Wirkungsfeldes (Stadt, Region oder Land). In der Realität lässt sich diese strikte Trennung nicht immer durchhalten und es kommt zu Mischformen. In diesem Teil des Leitfadens werden Hilfen zur Identifikation von Zielgruppen gegeben und Vorschläge zur Gewinnung der Zielgruppen Jugend und Wirtschaft vorgelegt.

Die Zusammenarbeit mit den acht Modellgruppen liefert bereits einen Eindruck von der Vielfalt potenzieller Zielgruppen.

Geschlossene Zielgruppen	Offene Zielgruppen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwohner eines Sees,</li> <li>• seeorientierte Interessengruppen (Freizeit, Naturschutz...),</li> <li>• Kommunalpolitik und Verwaltung,</li> <li>• Kleingärtner eines Vereins,</li> <li>• Lehrer und Lehrerinnen einer Stadt,</li> <li>• Auszubildende einer Metallfirma,</li> <li>• Gast- und Landwirte aus einer Region,</li> <li>• Apfelproduzierende Betriebe,</li> <li>• Touristikorganisationen einer Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Bürger der Stadt,</li> <li>• Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene aus Stadt und Umgebung,</li> <li>• alle Bewohner eines großstädtischen Stadtteils,</li> <li>• Wirtschaftsunternehmen einer Region</li> </ul>

Die kleine Übersicht zeigt bereits, dass Zielgruppen in der Regel nicht willkürlich festgelegt werden, sondern sich aus der Struktur, der programmatischen Ausrichtung und den Zielen einer Nachhaltigkeitsinitiative ergeben. Die Spielräume sind da oft nicht groß.

Ganz anders stellt sich die Ausgangssituation in den Fällen dar, wo Zielgruppen nicht eindeutig zu identifizieren sind. Das ist zum Beispiel bei lokalen Agendainitiativen oder Bürgerforen der Fall. Hier richtet sich der Blick zunächst auf die gesamte Bevölkerung eines definierten Raumes. Nun weisen allerdings Marketing- und Kommunikationsexperten regelmäßig darauf hin, dass es diese Gesamtheit unter Marketinggesichtspunkten nicht gibt. Das Marketing unterscheidet zum Beispiel verschiedene Konsumtypen und Lebensstile und spricht diese gezielt an. Zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien sind




für sie ein Schlüssel zum Erfolg. An dieser Tatsache kommen auch Nachhaltigkeitsinitiativen nicht vorbei. Das bedeutet nicht, dass sie ihren umfassenden Anspruch fallen lassen sollen. Sie müssen allerdings lernen, eine Gesellschaft differenziert zu betrachten. Das setzt voraus, dass sie über Instrumente zur Erkennung und Identifizierung von Merkmalen und Unterschieden verfügen. Dabei kann von Initiativen nicht erwartet werden, dass sie vor Beginn ihrer eigentlichen Arbeit wissenschaftliche Analysen zur Sozialstruktur durchführen und Typologien aufstellen. Sie haben aber ein Bild der Gesellschaft vor Augen und mit Hilfe aktueller Segmentierungsansätze aus der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung können sie zumindest wichtige Teilgruppen erkennen und gezielt ansprechen. Einige Typologien haben ihre Alltagsrelevanz bereits unter Beweis gestellt. Zwei von diesen werden hier vorgestellt.

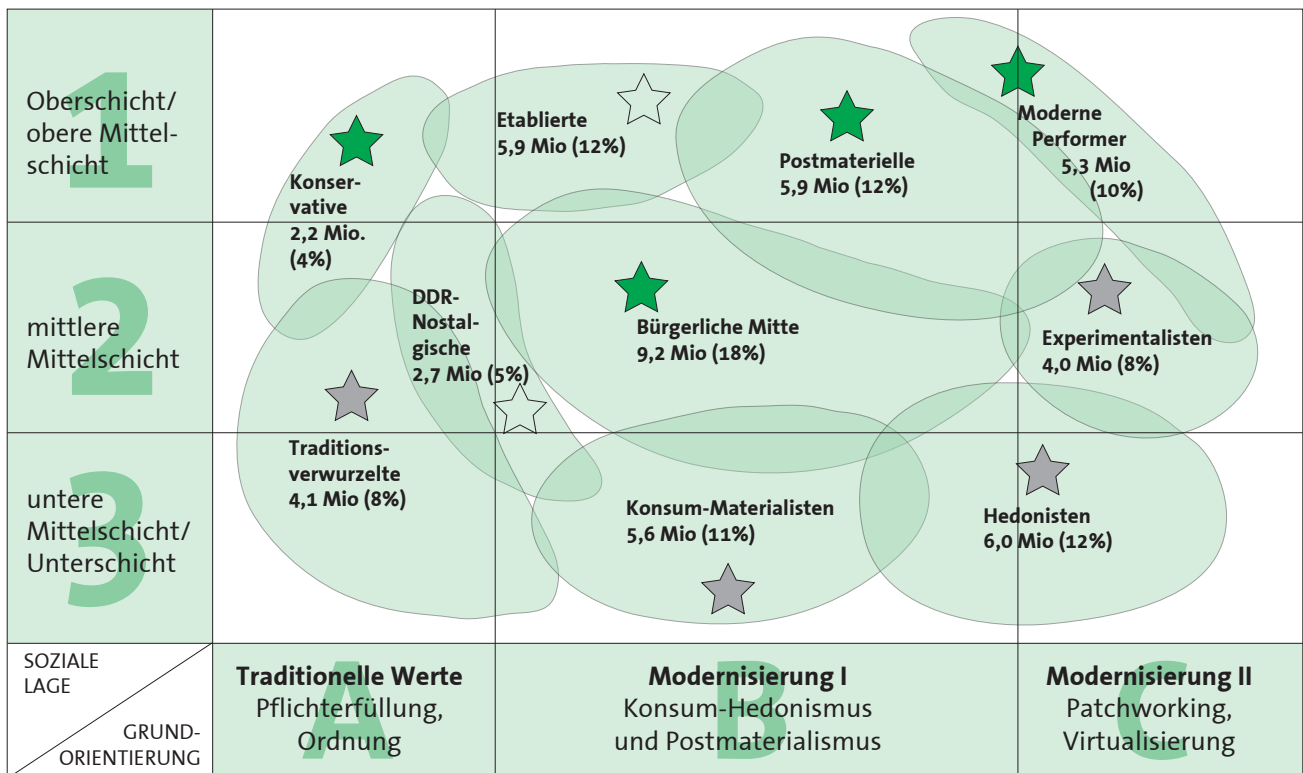


### Der Lebensstil-Ansatz

Der Lebensstil-Ansatz des Sinus-Instituts hat auch in der Umweltbewegung Verbreitung gefunden. Er beruht auf Erkenntnissen von Soziologen, nach denen moderne Gesellschaften nicht länger durch das klassische, hierarchische Schichtenmodell, das sich vorwiegend über Einkommen, Herkunft und Stellung im Beruf definiert, abbilden lassen. Das vertikale Ordnungssystem ist um eine horizontale Achse ergänzt worden. Diese wird in erster Linie durch unterschiedliche Werthaltungen abgestuft. Über mehrere methodische Schritte gelangen die Experten zu

10 Milieus bzw. Lebensstilgruppen, die im Innenraum der beiden Achsen ihren Platz finden. Die Dynamik des gesellschaftlichen Wandels veranlasst die Begründer, den Ansatz kontinuierlich zu aktualisieren. Da die Milieus sich nach Lebensstilen und Konsumorientierungen unterscheiden, hat dieses Konzept schon früh in der Marktforschung Anwendung gefunden. Aber auch in der Umweltforschung wird damit gearbeitet. So konnten Wissenschaftler mit Hilfe der Sinus-Milieus Unterschiede in der umweltbezogenen Einstellung aufzeigen.

-  Durchschnittliches Umweltbewusstsein
-  Unterdurchschnittliches Umweltbewusstsein
-  Überdurchschnittliches Umweltbewusstsein



Umweltbewusstsein der Sinus-Milieus

**Tipps zum Weiterlesen:**

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2002): *Nachhaltige Konsummuster. Ein neues umweltpolitisches Handlungsfeld als Herausforderung für die Umweltkommunikation.* Mit einer Zielgruppenanalyse des Frankfurter Instituts für sozial-ökologische Forschung, Berlin

ECOLOG-Institut (Hrsg.) (2002): *Aktions- und Kommunikationshandbuch. Nachhaltigkeit kommunizieren – Bürger aktivieren.* Soziale Milieus als Zielgruppen in der lokalen Agenda 21-Arbeit, Hannover (Das ECOLOG- Institut aus Hannover hat diesen Ansatz für Umweltbildung und Umweltkommunikation weiterentwickelt und auf unterschiedliche Kontexte bezogen.)

**Zielgruppen des ökologischen Konsumverhaltens**  
 Einen anderen Ansatz haben Mitarbeiterinnen des Frankfurter Instituts für sozial-ökologische Forschung ausgearbeitet. Sie haben sich auf die Suche nach den Zielgruppen für ein ökologisch ausgerichtetes Konsumverhalten begeben. Mit diesem Konzept ist es möglich, die Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen nachhaltigen Konsumverhaltens zu erforschen. Darauf aufbauend wurden zielgruppenspezifische Ökologisierungsstrategien für die ermittelten

10 Konsumtypen entwickelt. Da sich hinter dem Konsumverhalten grundsätzliche ökologische Orientierungen verbergen, ist dieser Ansatz auch für Nachhaltigkeitsinitiativen, die nicht in dem Bereich des Konsums tätig sind, von Interesse. Initiativen mit dem Schwerpunkt der Vermarktung von regionalen ökologischen Produkten können von diesem Ansatz profitieren. Daher wird das Konzept an dieser Stelle ausschnitthaft betrachtet.

**Motivationale Ansatzpunkte und hemmende Faktoren für die Ansprache der 10 Konsumtypen**

Konsumtyp	Ansatzpunkte	Barrieren
<b>Typ 1</b> Die durchorganisierten Ökofamilien	Gleichberechtigung, Familienorientierung, Umweltschutz, Ökologie, ethischer Konsum, Regionalität, Qualität, Lust am Konsum, Kindergesundheit, Gesundheit	starke Convenience-Orientierung (Orientierung an Bequemlichkeit, Zeitersparnis, Unkompliziertheit) Autoabhängigkeit
<b>Typ 2</b> Die kinderlosen Berufsorientierten	starke Berufsorientierung, Besitz, Qualität, Gesundheit (teilweise), ethischer Konsum (teilweise)	Convenience, Auto und Urlaub, Kleidung und Trends
<b>Typ 3</b> Die jungen Desinteressierten	Peer-Group-Orientierung, Sparen, Mitleid mit Tieren (Frauen)	Konsum ist lästig, Bequemlichkeit, Kurzlebigkeit, Autoaffinität (vor allem Männer)
<b>Typ 4</b> Die Alltagskreativen	Lust am Konsum, ganzheitliche Gesundheitsorientierung, Umwelt/Ökologie, ethischer Konsum	niedriger Preis, zu wenig Angebote
<b>Typ 5</b> Die Konsumgenervten	Konsum ist lästig, Sparsamkeit	starke Convenience-Orientierung, starke Autoaffinität, Abwehr des Umweltthemas
<b>Typ 6</b> Die Ländlich-Traditionellen	Regionalität, solide Qualität, Besitz und Bewahren, haushälterische Sparsamkeit	starke Autoaffinität, Hygiene
<b>Typ 7</b> Die schlecht gestellten Überforderten	Sparzwang, Kindergesundheit, Regionalität (Ost-D.)	billig und viel, Zeitnot-Convenience, resignative Stimmung, Überforderung, Abwehr des Umweltthemas, Autoaffinität
<b>Typ 8</b> Die unauffälligen Familien	Traditionelle Familienorientierung, nicht auffallen, Kindergesundheit, haushälterische Sparsamkeit, Besitz	Autoaffinität, Sicherheit, Hygiene
<b>Typ 9</b> Die aktiven Senioren	Aufgeschlossenheit für Neues, ethischer Konsum, Qualität, Besitz, Regionalität	Auto und Reisen sind sehr wichtig
<b>Typ 10</b> Die statusorientierten Privilegierten	Exklusivitätsstatus, Besitz, Qualität und Service, ethischer Konsum, Verantwortung für kommende Generationen	Milieubegrenzung, Abwehr des Umweltthemas

Quelle: Umweltbundesamt 2002, s.u.

**Zielgruppe Jugend**

Aus Sicht der Akteure der Umweltbildung gelten Jugendliche inzwischen als eine schwer erreichbare Zielgruppe. Die Alltagserfahrungen werden durch aktuelle Forschungen gestützt, in denen ein rückläufiges Umweltbewusstsein dieser Altersgruppe konstatiert wird. Dabei zeigen die zum Teil gleichen Untersuchungen, dass Jugendliche keineswegs desinteressiert an gesellschaftlichen Prozessen sind. Nur die Rahmenbedingungen und Handlungslogiken ihres Aktivwerdens haben sich geändert. Sie unterwerfen sich heute nicht mehr ohne weiteres den Vorstellungen der etablierten Einrichtungen. Vielmehr bestimmen sie immer stärker Inhalte, Formen, Orte und Zeitdauer ihrer Aktivitäten selber. Im Rahmen des Projekts wurde ein Workshop zu dieser Zielgruppe durchgeführt und die Teilnehmer – darunter auch Angehörige der Zielgruppe – haben Bedingungen für die Umweltarbeit mit Jugendlichen formuliert.

**Projekte für Jugendliche von 12 bis 15 Jahren**

Bei Jugendlichen in der Altersgruppe von 12 bis 15 Jahren ist das Gemeinschaftsgefühl in der Gruppe von größter Bedeutung. Eine Jugendgruppe kann man am leichtesten durch persönliche Ansprache jedes einzelnen Jugendlichen ins Leben rufen. Ideal ist eine gemeinsame Reise zu Beginn, aus dessen „hartem Kern“ sich dann eventuell eine kontinuierliche Jugendgruppe aufbauen lässt. Dabei wollen die Jugendlichen durchaus die Rahmenbedingungen wie Treffpunkt, Zeit und Häufigkeit selbst bestimmen, ansonsten wünschen sie sich jedoch - besonders am Anfang - eine Gruppenleitung, die Themen vorschlägt, die Organisation in die Hand nimmt und auch Lob und Anerkennung ausspricht. Die größte Akzeptanz hat dabei eine möglichst jugendliche Betreuerin, im Alter nicht allzu weit von den Gruppenmitgliedern entfernt. Wenn allmählich ein „Wir-Gefühl“ entstanden ist, kann sich die Leiterin mehr und mehr zurückziehen. Sie sollte die Gruppe darin un-

terstützen, selbst aktiv zu werden. Die Jugendlichen dieses Alters genießen es, gemeinsam mit Freunden (Gleichaltrige mit ähnlichen Interessen) etwas zu erleben und zu unternehmen. Dabei ist das Thema von untergeordneter Bedeutung. Es muss aber konkret sein, einen aktuellen Bezug zu einem „Jugendthema“ haben (was diese Altersgruppe gerade bewegt), kann aber durchaus anspruchsvoll sein. Wichtig ist, dass das Projekt ein erreichbares Ziel hat und konkrete Lösungsansätze angeboten werden. Die Jugendlichen wollen am liebsten praktisch aktiv werden, etwas selber machen bzw. handwerklich herstellen. Nicht zu unterschätzen ist auch der Spaßfaktor bei der gemeinsamen Aktion.

**Projekte für Jugendliche ab 16 Jahren**

Bei Jugendlichen in der Altersgruppe ab 16 Jahren spielt die Mitbestimmung eine noch größere Rolle als bei den jüngeren. Die Gruppenleitung sollte Selbstorganisation in allen Bereichen - vom Thema bis zu den Rahmenbedingungen - ermöglichen. Auch hier ist eine persönliche Ansprache der Jugendlichen extrem wichtig - ein jugendlicher „Vermittler“ (zwischen Leitung und Gruppe) ist dabei durchaus von Vorteil. Die Gruppe sollte zwar einerseits Kontinuität und Verbindlichkeit bieten, andererseits müssen die Projekte vom zeitlichen Rahmen her überschaubar sein. Auf jeden Fall fordern die Jugendlichen sinnvolle Projekte, die einen nachweisbaren bzw. nachhaltigen Effekt haben. Die Jugendlichen brauchen das Gefühl, etwas bewirken zu können; sie möchten mit ihrem Projekt „Spuren hinterlassen“. Das aktuelle Thema sollte altersgerecht sein und einen Bezug zum Alltag der Jugendlichen aufweisen. Die Jugendlichen reagieren empfindlich auf jeden „Missionierungsversuch“ in Bezug auf „richtiges“ Verhalten in Sachen Umwelt. Der Begriff „Öko“ sollte in diesem Zusammenhang ebenso vermieden werden wie eine Überfrachtung der Themen mit Umweltaspekten. Auch bei den über 16 Jährigen steht der Erlebniswert - Action, Abenteuer und Spaß - eines gemeinsamen Projekts ganz weit oben.

**Checkliste für die Gewinnung der Zielgruppe Jugend**

Leitfrage	Antwort
Welche Ziele sind mit dem Projekt verbunden?	
Was sollen die Jugendlichen tun?	
Welche Altersgruppe soll angesprochen werden?	
Welche Gruppen von Jugendlichen sollen erreicht werden?	
Gibt es jugendliche Vermittler?	
Welche Beteiligungsmöglichkeiten sind bei Projektplanung und -umsetzung vorgesehen?	
Welcher zeitliche Aufwand wird von den Jugendlichen erwartet?	
Welchen Nutzen haben die Jugendlichen von der Teilnahme?	
Wie wichtig ist der Faktor Spaß bei dem Vorhaben?	

### Zielgruppe Wirtschaft

Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern öffnet auch Nachhaltigkeitsinitiativen neue Perspektiven. Dabei können sie von Umweltzentren unterstützt werden und auf diese Weise von einem Wandel der Kooperationslandschaft profitieren. Die Umweltbildungseinrichtungen öffnen sich zunehmend für die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen. Dominierte in der Vergangenheit das Sponsoring, so wird diese Variante gegenwärtig immer häufiger durch Kooperationen auf der Arbeitsebene ergänzt. Mit dem Rollenwandel vom Bittsteller zum Dienst-

leister verbinden sich gestiegene Anforderungen an die Umweltzentren. Sie treten jetzt als gleichberechtigte, kompetente Geschäftspartner gegenüber. Damit erhält auch die Aufnahme von Kontakten und die Gestaltung von Verhandlungen ein zusätzliches Gewicht.

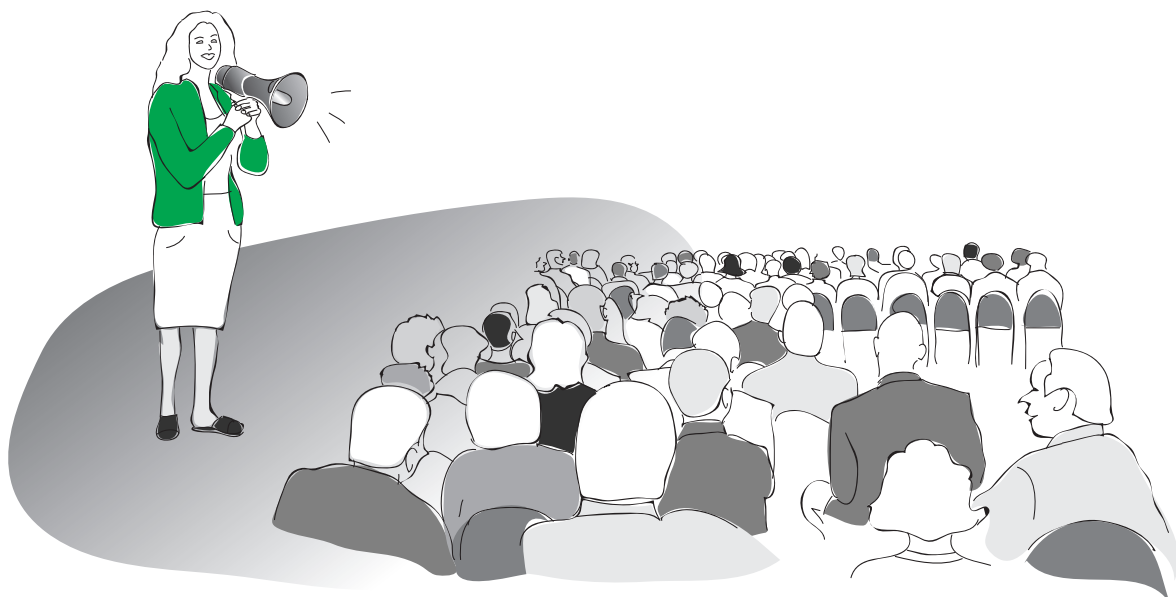
Die nachfolgende Checkliste zur Vorbereitung von Unternehmensgesprächen basiert auf einschlägigen Erfahrungen von Umweltzentren und kann Nachhaltigkeitsinitiativen eine Hilfe sein. Dabei sollten die folgenden Leitfragen vor Aufnahme der Gespräche von den Akteuren beantwortet werden.

### Checkliste zur Vorbereitung von Unternehmensgesprächen

Leitfrage	Antwort
<b>1. Schärfung des eigenen Profils</b>	
Wer bin ich – was will ich?	
Was sind meine Hauptaktivitäten?	
Wo arbeite ich?	
Was sind meine Kernkompetenzen?	
Gibt es womöglich ein Alleinstellungsmerkmal?	
Welchen Nutzen bewirke ich?	
Mit welchem Profil werde ich außen wahrgenommen?	
Mit wem arbeite ich zusammen?	
<b>2. Auswahl von Unternehmen</b>	
Bin ich in Netzwerken verankert, die mir weiterhelfen?	
Welche Erfahrungen mit Unternehmen gibt es bereits?	
Welche Ziele will ich erreichen?	
Welches Unternehmen will ich ansprechen?	
<b>3. Der erste Kontakt</b>	
Was will ich von dem Unternehmen?	
Wie trete ich an das ausgewählte Unternehmen heran?	
Wer ist der Ansprechpartner für den ersten Kontakt?	
Was weiß ich über das Unternehmen?	
Welchen Nutzen hat das Unternehmen von der Kooperation?	
Welche Probleme könnten auftreten? (Einwände und deren Behandlung)	
Was bringe ich selbst in dieses Gespräch ein?	
Was fehlt mir?	
Welcher Aufwand wird erwartet?	
Mit welchem Ertrag (monetär, nicht monetär) wird gerechnet?	
Was ziehe ich an?	

Zusammenfassend werden typische Herausforderungen bei der Identifikation von Zielgruppen aufgeführt und Handlungsempfehlungen für die ersten Umsetzungsschritte gegeben.

Ist-Situation	Handlungsempfehlungen
Über die Zielgruppen besteht Unklarheit und Unsicherheit.	Durchführung eines internen Workshops zur Zielgruppenidentifikation, eventuell mit externer Hilfe, Verwendung von Typologien aus den Sozialwissenschaften prüfen
Zielgruppen stehen fest. Sie werden aber nur zum Teil erreicht.	Gruppenspezifische Foren für die Gewinnung von Aufmerksamkeit nutzen, Existierende Projektpartner als Vermittler einsetzen, Nutzen der Kooperation herausstellen
Erfolgreiche Projekte sollen auf die gleichen Zielgruppen in anderen räumlichen Einheiten übertragen werden.	Bisherige Erfolge kommunizieren, Projektpartner als Vermittler einsetzen, Nutzen der Teilnahme herausstellen
Es sollen neue Zielgruppen gewonnen werden.	Zielgruppen auswählen und benennen, Schlüsselpersonen kontaktieren, zielgruppenangemessene und resonanzfähige Kommunikationsmethoden einsetzen
Es sollen bestimmte Berufsgruppen oder Interessengruppen gewonnen werden.	Schlüsselpersonen (berufsständische Vertretungen) kontaktieren
Es soll die Zielgruppe „Wirtschaft“ erreicht werden.	Checkliste (Vorbereitung von Unternehmensgesprächen) bearbeiten
Es soll die Zielgruppe „Jugend“ erreicht werden.	Checkliste (Gewinnung von Jugendlichen) bearbeiten



## 6.7 Außenwahrnehmung

Wie wird eine Nachhaltigkeitsinitiative in der Gesellschaft wahrgenommen? Welche Wirkung und welches politische Gewicht hat sie? Mit welchen Methoden trägt sie ihr Anliegen nach außen? Welches Image hat sie in der Öffentlichkeit? Um diese Fragen geht es im Abschnitt zum Aspekt Außenwahrnehmung. Automatisch rücken damit Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmethoden in den Blickpunkt. Nachhaltigkeitsinitiativen sehen darin in der Regel auch eine Seite ihres Tagesgeschäfts. Dennoch wird der Wunsch nach Unterstützung und Weiterbildung immer wieder laut und Umweltzentren können hier eine aktive Rolle einnehmen.

### In den acht Initiativen kommt ein sehr breites Spektrum an Methoden zum Einsatz:

Pressearbeit, Rundbrief, Internet, Infostände, Aktionen zum Mitmachen, Großveranstaltungen, Ausstellungen, Exkursionen, Werbung, Flyer, Anzeigen, Radiosendungen, Marktstände, Messeauftritte

Bei einer Gesamtbetrachtung fallen trotz aller Unterschiede in den Zielsetzungen, Themen und strukturellen Grundlagen Gemeinsamkeiten auf.

- Öffentlichkeitsarbeit hat neben dem eigentlichen Thema ein eigenständiges Gewicht erhalten.
- Pressearbeit – und hier vor allem die Kontakte zu Printmedien und regionalen Radiosendern – gehört

zu den Kernaufgaben der Initiativen. Oft gibt es hierfür Spezialisten.

- Fast alle Initiativen besitzen eine Website; nicht alle sind dabei immer topaktuell.
- Verstärkte Aufmerksamkeit wird auf die direkte Präsenz in der Öffentlichkeit gelegt.
- Die klassischen Wege und Methoden von Öffentlichkeitsarbeit werden zunehmend durch zielgruppenspezifische Aktionen erweitert.

### Tipps zum Weiterlesen:

Agenda Transfer (Hrsg.) (2003):  
*Öffentlichkeitsarbeit...so geht's*, Bonn

Braun, Marie-Luise / Peters, Ulrike / Pyhel, Thomas (Hrsg.) (2003):  
*Faszination Ausstellung. Praxisbuch für Umweltthemen*, Leipzig

Kuckartz, Udo / Schack, Korinna (2002):  
*Umweltkommunikation gestalten*. Eine Studie zu Akteuren, Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren des Informationsgeschehens. Mit Checklisten für die praktische Arbeit, Opladen

Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hrsg.) (2005):  
*Handbuch der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*, München (zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung noch nicht erschienen)

Oekom e.V (Hrsg.) (2004):  
*Garantiert in die Zeitung kommen*, aktiv.um Nr.7.  
[www.aktivum-online.de](http://www.aktivum-online.de)

**Websites:**  
[www.agenturcafe.de](http://www.agenturcafe.de)  
[www.aktivum-online.de](http://www.aktivum-online.de)  
[www.umweltkommunikation.de](http://www.umweltkommunikation.de)

### Leitfragen zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit

Leitfrage
Welche Gruppenmitglieder sind für die Öffentlichkeitsarbeit geeignet?
Wie können diese von anderen Aufgaben entlastet werden?
Welche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sind für diesen Personenkreis geeignet?
Wer übernimmt die Kosten dafür?
Was die wichtigsten lokalen und regionalen Medien?
Wer sind die Ansprechpartner?
Welche Informationswege werden von ihren Zielgruppen bevorzugt?
Was sind ihre bevorzugten Kommunikationsmethoden?
Wo haben Sie Schwächen?
Wie können sie mit ihren Kommunikationsmethoden den Nutzen für die Zielgruppe herausstellen
Ist die Einbindung von Lokalprominenz in ihre Kommunikations-strategie hilfreich?
Wird ihr Internetauftritt regelmäßig aktualisiert?
Sind bei ihren öffentlichen Auftritten Mitmachaktionen denkbar, damit die Menschen gewünschtes Handeln erproben können?
Was sind die besten Orte für Auftritte? Die Menschen müssen Zeit und Gelegenheiten haben, sich Ihnen zu widmen.
Welche künstlerischen Elemente können in ihre Öffentlichkeitsarbeit und Aktionen integriert werden.
Wechseln Sie einmal die Perspektive: Durch welche Aktivitäten und Kommunikationsmethoden haben Sie sich in letzter Zeit angesprochen gefühlt.

## 6.8 Erfolge

Erfolge sind für das Überleben einer Initiative von entscheidender Bedeutung. Sie sind wichtig für die Wirkung nach Außen, aber auch für die Aufrechterhaltung der Motivation nach Innen. Eine wichtige Voraussetzung für die Verstetigung ist die Erfahrung erfolgreichen gemeinsamen Handelns. Zwischen der Innen- und Außenwelt existieren vielfältige Beziehungen. Menschen ziehen es im Allgemeinen vor, in einem erfolgfördernden Umfeld zu agieren. Der materielle Gewinn ist dabei oft nicht ausschlaggebend, noch wichtiger ist die Funktion von Erfolgen für die individuelle Sinnstiftung. In der Wirtschaft wird dieser Zusammenhang zunehmend erkannt und viele Unternehmen betreiben systematisch Erfolgskommunikation. Hier wird dieser Ansatz zu einem Teil der Unternehmenskultur. Auch Nachhaltigkeitsinitiativen können von dieser Denkweise profitieren und mit Hilfe dieses Kapitel soll den Akteuren ein Bewusstsein über die Notwendigkeit von Erfolgskommunikation vermittelt, gleichzeitig aber auch Hilfestellungen für die Umsetzung gegeben werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Fragebogen. Die folgenden Fragen an die Akteure aus Nachhaltigkeitsinitiativen gehen noch einen Schritt weiter. Um Erfolge zu kommunizieren, müssen Sie als erstes wahrgenommen werden. Das hört sich einfacher an, als es tatsächlich ist. Eindeutig ist es beim Vorliegen objektiver Kriterien (Soll-Ist-Abgleich, Zielerreichungsgrad, steigende Mitgliederzahlen, Anzahl der Presseartikel, wirtschaftlicher Gewinn). Aber das ist nur ein Teil der Realität. Wichtig sind auch die vielen kleinen Erfolge im Alltag. Hierfür gibt es in der Regel keine Messkriterien, sie verschwinden auch schnell im hektischen Tagesgeschäft aus dem Wahrnehmungshorizont. Dennoch erfahren sie eine Bewertung durch die Akteure und verdienen daher unsere Aufmerksamkeit. Für den Zusammenhalt einer Gruppe ist die Kommunikation über Erfolge ein ganz zentraler Faktor.

**Tipps zum Weiterlesen:**

[www.erfolgskommunikation.de](http://www.erfolgskommunikation.de)

**Was waren die größten Erfolge der Nachhaltigkeitsinitiative in der jüngeren Vergangenheit und woran messen Sie dabei Erfolg?**

Erfolge	Messkriterien

**Was sind hier die wichtigsten Erfolgsfaktoren?**

**Wie werden die Erfolge intern kommuniziert?**

Weitere Fragen:

**Teilen die Akteure der Nachhaltigkeitsinitiative Ihre Erfolgsbewertung?**

**Schreiben Sie eine Erfolgsstory und diskutieren Sie diese innerhalb der Initiative. Entscheiden Sie gemeinsam ob es nützlich ist diese Story nach Außen zu tragen.**

**Wann haben Sie das letzte gemeinsame Fest gefeiert? Gibt es möglicherweise einen neuen Anlass hierfür?**

## 6.9 Kontinuität

Kontinuität meint in diesem Zusammenhang die Fähigkeit einer Initiative, sich durch ein geschicktes Arrangement aus Verstetigung, Erneuerung und Relevanzsteigerung auf längere Sicht zu stabilisieren. Kontinuität und Wirksamkeit stehen somit in einer engen Wechselwirkung. Damit wird auch deutlich, dass Kontinuität nicht die beliebige Aneinanderreihung von Projekten bedeutet, sondern eher als ein spiralförmiger, sich ständig verstärkender Prozess zu beschreiben ist.

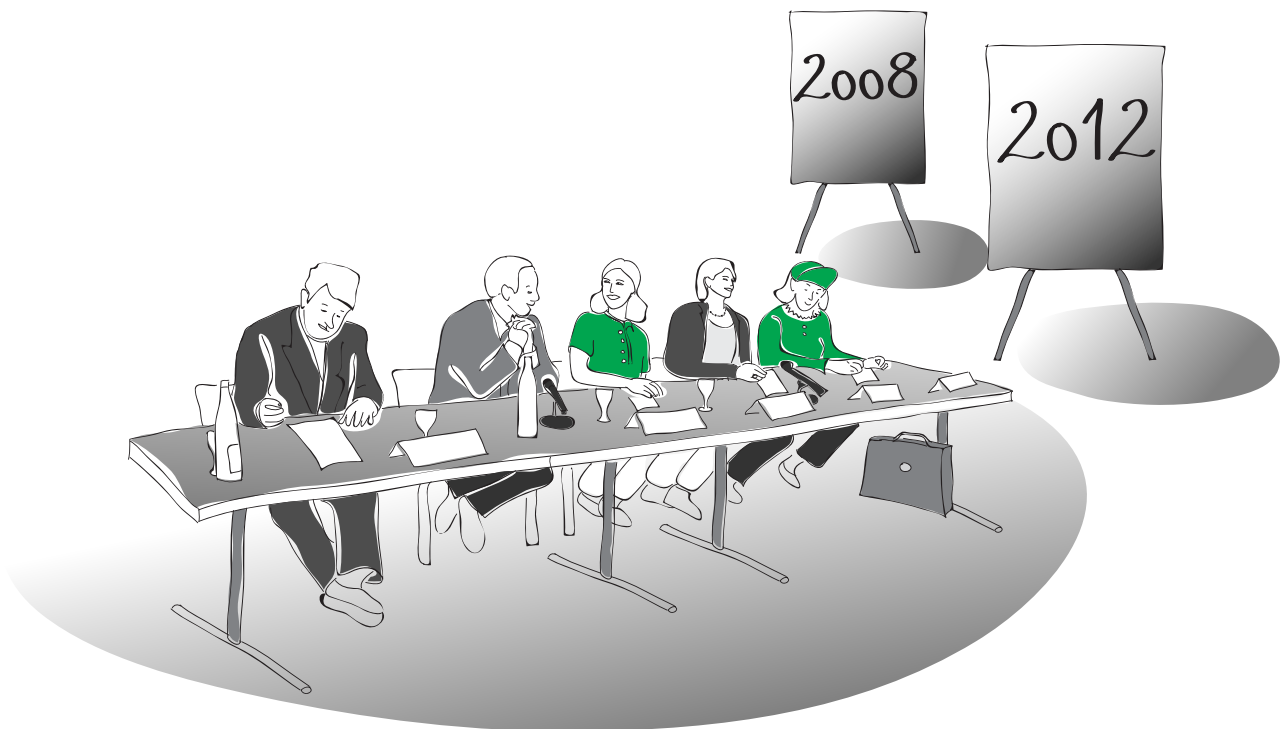
### **Beispiel aus dem Projekt**

*Ein gelungenes Beispiel für Kontinuität dokumentiert die Lokale Agenda 21 in Chemnitz. Mit Unterstützung des Umweltzentrums werden hier Projekte mit starker Orientierung an gesellschaftlichem Bedarf entwickelt. Anders als in vielen anderen kommunalen Agendaprozessen wird hier die soziale Dimension der Agenda den Umweltprojekten nicht künstlich aufgesattelt. In dem aktuellen Modellprojekt „Stadtteilgenossenschaft“ geht es um die Schaffung von Arbeitsplätzen und Arbeitsgelegenheiten in einer Dienstleistungsgenossenschaft. Die wichtigsten Ziele sind dabei:*

- *der Aufbau wirtschaftlich tragfähiger Jobs im Rahmen einer Stadtteilgenossenschaft*
- *die Profilierung des Dienstleistungsangebotes*
- *die Verbesserung von Wohnumfeld und Freiflächen*
- *die Vernetzung der sozialen Beratungs- und Betreuungsangebote.*

*In solchen Vorhaben kommt auch die wichtige sozialpolitische Funktion einer Agenda in Krisenregionen zum Ausdruck. Für die Wirkungssteigerung der Initiative ist es dabei unerheblich, dass wirtschaftliche Not das entscheidende Motiv für die Teilhabe der meisten Menschen ist. In ersten Workshops wurden mit interessierten Ideen geschmiedet und Machbarkeitsbetrachtungen durchgeführt.*

Eine Nachhaltigkeitsinitiative muss also neben dem Tagesgeschäft hin und wieder auch einen Blick in die Zukunft werfen. Auch darin zeigt sich ihr Dynamikpotenzial. Die Beantwortung folgender Fragen kann dabei eine Hilfe sein.





Leitfrage	Antwort
Was sind in Zukunft die wichtigen Themen in unseren Handlungsfeldern?	
Welche Verbindungen existieren dabei zu den gegenwärtigen Aktivitäten?	
Besteht in der Nachhaltigkeitsinitiative ein Konsens über die Notwendigkeit, neue Themen zu finden bzw. Projektideen zu entwickeln?	
Wie wird dieser Entscheidungs- und Findungsprozess organisiert?	
Sind Kreativworkshops (Zukunftswerkstatt, Open-Space usw.) geeignete Verfahren zur Gewinnung neuer Projektideen?	
Ist dabei die Hilfestellung von Umweltzentren wünschenswert und kann diese Dienstleistung finanziert werden?	
Müssen bestehende Ziele und Leitbilder verändert, angepasst oder erweitert werden?	
Gibt es Widersprüche oder Konflikte mit der bisherigen Praxis?	
Reichen die aktiven Kräfte und deren Kompetenzen für die Bearbeitung der neuen Projekte oder besteht hier Veränderungsbedarf?	
Müssen für die Realisierung der künftigen Projekte neue Kooperationspartner gefunden werden?	
Wie ist die Förderkulisse für die neuen Vorhaben zu beurteilen?	

# 7

## SCHRITT 4

# ZUR EVALUATION VON NACHHALTIGKEITSINITIATIVEN

Horst Rode

Nachhaltigkeitsinitiativen und Umweltzentren leisten viel. Oft ist allerdings schwer abzuschätzen, wie groß die Leistung ist, welche Verbesserungen vielleicht notwendig sind, welche Wege man vielleicht nicht mehr gehen sollte, wo deutliche Erfolge sichtbar sind. Bei der Beantwortung solcher Fragen kann Evaluation helfen. Dieser Beitrag wird sich deshalb mit zwei zentralen Fragen befassen:

1. Was kann Evaluation leisten?
2. Wie könnte eine Evaluation ablaufen?

Dabei wird darauf geachtet, dass möglichst viel mit „Bordmitteln“ erledigt werden kann, ohne dass man einen großen Forschungsapparat einschalten muss.

### Was kann Evaluation leisten?

#### Ziele

Evaluation wird hier nicht als Kontrolle von außen verstanden, sondern als Möglichkeit, die eigenen Stärken und Schwächen besser zu erkennen und entsprechend die Arbeit und die Aktivitäten neu oder klarer zu fokussieren. Evaluation heißt also, dass sie auf der einen Seite die Ergebnisse eines Projekts oder einer Maßnahme beschreibt, auf der anderen Seite aber schon während eines Projekts oder Arbeitsablaufes zur Steuerung eingesetzt werden kann.

Drei Ziele sollte eine gute Evaluation verfolgen:

1. die Qualität von Prozessen, Produkten und Ergebnissen verstehen und bewerten,
2. die Qualität von Prozessen, Produkten und Ergebnissen mit Hilfe der Evaluationsergebnisse optimieren,
3. eine Einschätzung des Zielerreichungsgrades eines Projektes oder Programms ermöglichen und eine Differenzierung nach positiven und problematischen Verläufen unterstützen.

Für jede Evaluation gilt außerdem, dass sie nur dann hilfreich ist, wenn sie auf eine möglichst breite Akzeptanz und Beteiligung stößt. Evaluation ist kein Prozess, der einfach von oben verfügt werden kann.

### Selbstevaluation und Fremdevaluation

Evaluation richtet sich nach diesem Verständnis zunächst an die unmittelbar an einem Projekt oder an einer Maßnahme Beteiligten selbst und gibt eine wichtige Hilfestellung bei der Umsetzung. Externe Interessen, beispielsweise von Geldgebern oder genehmigenden Behörden, sind noch im Spiel. Man bezeichnet diese Form der Evaluation als Selbstevaluation: Die Beteiligten legen den Evaluationsgegenstand und den Ablauf fest. Sie entscheiden über die Verwendung der Ergebnisse und darüber, wem

die Ergebnisse zugänglich gemacht werden. Sie bestimmen Anfang und Ende des Evaluationsprozesses. Man kann einen Evaluationsprozess selbstverständlich auch als Auftrag an externe Fachleute vergeben. Diese werden dann im Rahmen der Vorgaben der Projektbeteiligten tätig. Auch eine solche externe Evaluation zählt noch zu den Selbstevaluationen.

Erst wenn eine Begutachtung von außen für Zwecke erfolgt, die nicht allein den Projektbeteiligten und dem Projektverlauf dienen, spricht man von Fremdevaluation. Wenn es zum Beispiel darum geht, ob Gelder entsprechend den Bestimmungen in Förderbescheiden o.ä. ausgegeben worden sind, so erfolgt der Evaluationsauftrag durch den Geldgeber und er legt dann auch fest, wie die Ergebnisse zu bewerten und zu verwenden sind. Allerdings sollte auch eine Fremdevaluation grundsätzlich im Einvernehmen mit den zu Evaluierenden durchgeführt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass nicht alle erforderlichen Auskünfte gegeben oder aus Angst vor einer negativen Bewertung „geschönte“ Angaben durch die Projektbeteiligten erfolgen.

Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich auf die Beschreibung eines Selbstevaluationsprozesses.



### Wie könnte eine Evaluation ablaufen?

#### Am Anfang schon ans Ende denken – Ziele setzen

Evaluation braucht Bezugspunkte und Maßstäbe. Der erste Schritt eines Projektes und damit auch der Evaluation ist die möglichst präzise Festlegung von Zielen. Eine Zielfestlegung sollte zumindest das „Was“, also die Beschreibung eines angestrebten Endzustandes, und das „Wann“, also den Zeitpunkt, zu dem der angestrebte Endzustand erreicht sein soll, beinhalten.

Die Zielsetzung mit dem „Was“ und „Wann“ setzt den Rahmen für den Evaluationsprozess. Allerdings sind Ziele und zeitliche Vorstellungen nicht beliebig. Ziele müssen so konkret wie möglich beschrieben werden. Ein Beispiel: Eine Stadtteilinitiative will ihr Viertel nachhaltig gestalten. Es reicht nicht festzulegen „Bis 2010 wollen wir unseren Stadtteil nachhaltig gestaltet haben“, sondern man muss sorgfältig überlegen, was „nachhaltig“ für den eigenen Stadtteil bedeuten könnte. Zwei zentrale Fragen sind bei der Zielfindung zu klären:

1. Welche Ziele, welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind vordringlich?
2. Welche Ziele lassen sich in überschaubarer Zeit – ohne die beteiligten Akteure zu überfordern – erreichen?

Beide Fragen sollten immer gemeinsam beantwortet werden. Ziele sollten nicht zu hoch gesteckt sein. Man muss eine klare Chance haben sie zu erreichen. Das vermeidet Frustrationserlebnisse. Erreichte Ziele, auch wenn sie zunächst bescheiden formuliert werden, fördern die Motivation der Beteiligten eher als große, weit entfernte, mithin kaum erreichbare Ziele.

#### **Ziele identifizieren und ihre Erreichbarkeit prüfen – Bestandsaufnahme**

Bei der Bestandsaufnahme werden die „Grunddaten“ gesammelt, die für die Formulierung der Ziele und Abschätzung des Zeitbedarfs für ihre Erreichung notwendig sind. Zu diesen Grunddaten gehören (wir bleiben beim Beispiel der Stadtteilinitiative):

1. Eine Bilanz der bisherigen eigenen Aktivitäten und Erfahrungen – auch der einzelnen Mitglieder der Initiative. Welche Ziele wurden erreicht welche nicht? Was ist in der Vergangenheit gut gelaufen? Welche Probleme konnten nicht gelöst werden?
2. Welche Problemlagen sind z. B. im Stadtteil vorzufinden (sozial, ökonomisch, ökologisch)? Wo drückt die Bewohner am ehesten der Schuh? Entspricht die Problemsicht und –gewichtung der Stadtteilbewohner der eigenen Sicht? Wie sehen die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aus?
3. Welche Ressourcen lassen sich mobilisieren? Gibt es genügend Mitstreiter? Wie groß darf der Etat sein? Welche Kompetenzen, Kontakte, Erfahrungen haben die Aktiven?
4. Welche Aktivitäten außerhalb der eigenen Initiative gibt es noch? Lassen sich vielleicht Kräfte bündeln?

Man könnte diesen Fragekatalog noch erweitern. Allerdings sollte man sich Grenzen für die Bestandsaufnahme setzen. Wenn man seine Überlegungen und Ziele eingehend diskutiert und strukturiert, so wird man mit großer Wahrscheinlichkeit auch die Bereiche und Handlungsfelder abstecken können, die

für das spätere Vorgehen wichtig sind. Festlegung von Zielen und Bestandsaufnahme können durchaus zeitlich eng benachbart erfolgen. Wenn die Problemstellung kompliziert und die zu erhebenden Daten schwierig zu erhalten sind, kann es notwendig sein, im Rahmen der Möglichkeiten externe Unterstützung hinzuzuziehen.

#### **Der Aktionsplan – Konzeptevaluation**

Wenn die Ziele festgelegt sind und die Rahmenbedingungen bekannt sind, kann die Planung der Umsetzung der Ziele erfolgen. Dies ist ein weiterer Schritt des Evaluationsprozesses. Wichtig ist zu überprüfen, ob alle ins Auge gefassten Aktivitäten, ob alle geplanten Maßnahmen auch geeignet sind, die Ziele in der dafür vorgesehenen Zeit zu erreichen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung fließen dann in die Planung der weiteren Handlungen, der Festlegung von Verantwortlichkeiten usw. ein. Darüber hinaus sind spätestens jetzt die Kriterien festzulegen, nach denen ein Ziel als erreicht gilt. Darüber hinaus sollte auch an mögliche „Nebenwirkungen“ der vorgesehenen Aktivitäten und Maßnahmen gedacht werden. Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen wird das Konzept formuliert.

Die Konzeptevaluation kann mit eigenen Mitteln durchgeführt werden. Externe Unterstützung kann zwar helfen, ist hier aber nicht zwingend notwendig.

#### **Können alle mit dem Konzept leben? – Implementationsevaluation**

Diese Evaluationsphase ist der kritische Meilenstein auf dem Weg zum Ziel. Wenn entsprechend dem Konzept alle Aktivitäten und Maßnahmen angelaufen sind, sollte man nach angemessener Zeit (abhängig von der Größe der Aufgabe und der Zahl der Beteiligten), also spätestens nach einigen Wochen überprüfen, ob sich alle Beteiligten an das Konzept halten, ob alle Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden oder ob es noch Widerspruch, Widerstand (auch versteckten) oder andere Probleme gibt. So ist es möglich, dass eine Person oder eine Gruppe für eine Aufgabe verantwortlich ist, von der sie schlicht überfordert wird. Die Implementationsevaluation bietet die Chance, alle getroffenen Aufgabenverteilungen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten einer Revision zu unterziehen, falls nicht alle Akteure mit dem Konzept leben können.

Ein zweites Element der Implementationsevaluation ist die Überprüfung, ob die mit den Aktivitäten und Maßnahmen zu erreichenden Zielgruppen auch tatsächlich erreicht werden oder ob Änderungen an der Konzeption notwendig werden.

Die Implementationsevaluation kann einen Optimierungsbedarf bei Konzept, Zielsetzung und Zielgruppen ergeben. Wenn dann entsprechende

Änderungen vorgenommen worden sind, ist dieser Evaluationsschritt zu wiederholen, um zu prüfen, ob die Änderungen auch wirklich greifen.

Die Implementationsevaluation kann ebenfalls noch mit den eigenen Mitteln der Initiative durchgeführt werden. Wenn allerdings Widerstand sichtbar wird oder sich grundlegende Schwächen der Organisation insgesamt zeigen, so ist externe Unterstützung, z. B. im Bereich der Organisationsentwicklung, wertvoll.

### Endlich am Ziel oder? – Ergebnisevaluation

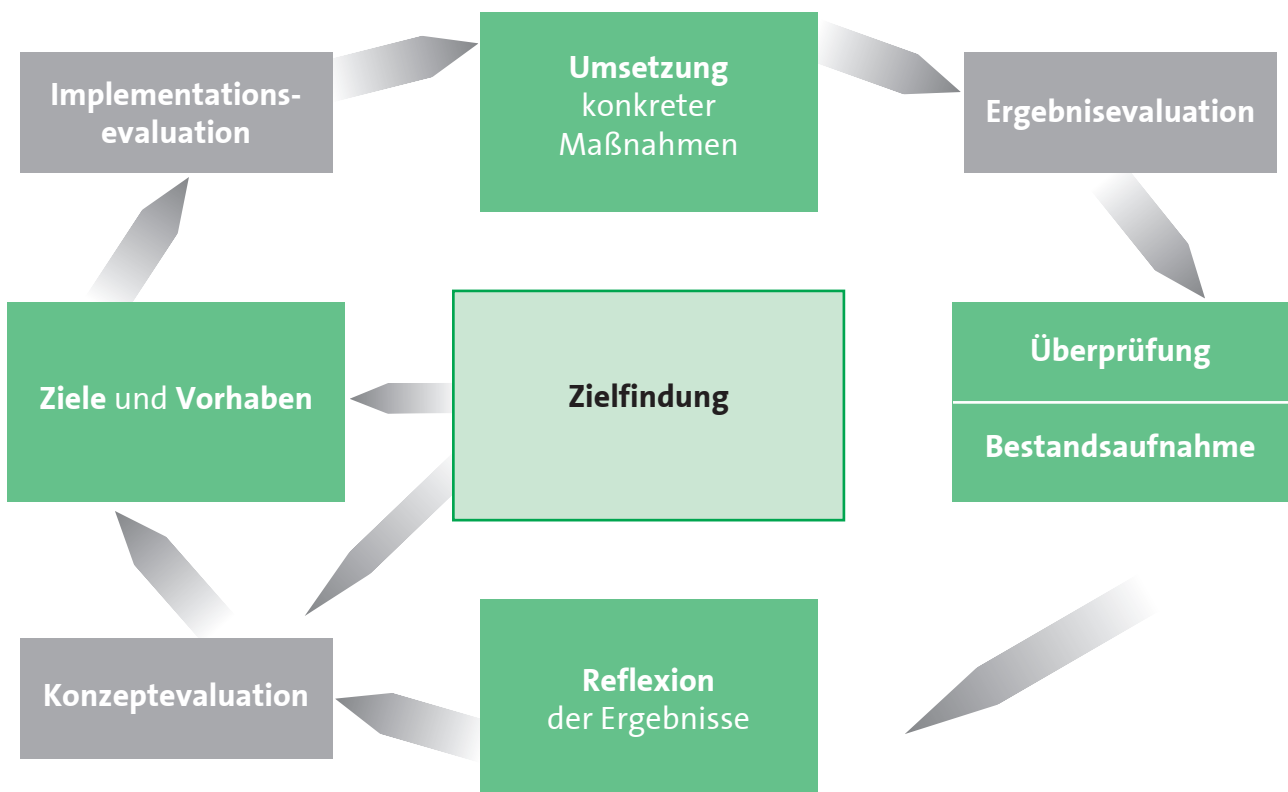
Gegenstand der Ergebnisevaluation ist zunächst der Erreichungsgrad der Ziele zum festgesetzten Endzeitpunkt der Aktivitäten und Maßnahmen, der nach den Kriterien festgestellt wird, die spätestens zur Konzeptevaluation entwickelt worden sind. Ein zweiter Bereich sind die „Nebenwirkungen“. Manchmal folgen aus dem eigenen Handeln unbeabsichtigte oder

zuvor nicht erwartete Resultate. Im ungünstigen Fall ist der Schaden durch diese Nebenwirkungen größer als der Nutzen durch die Erreichung des Ziels. Im günstigen Fall verstärken die Nebenwirkungen noch das Erreichte.

Wurden die Ziele nur zum Teil oder gar nicht erreicht, so muss man Zielsetzung, Konzept und Implementationswege neu bedenken und überprüfen. Ebenso wie bei der Setzung neuer Ziele für die Organisation oder Initiative beginnt der Evaluationsprozess dann wieder bei der Bestandsaufnahme oder, wenn sich die Bedingungen nur wenig verändert haben, wieder bei der Konzeptevaluation.

Bei der Ergebnisevaluation sind wie bei der Bestandsaufnahme viele Daten zu erheben und sorgfältig und professionell auszuwerten. Dies sollte, wenn es die Ressourcen erlauben, mit externer Unterstützung geschehen.

Die folgende Abbildung fasst noch einmal den Evaluationsprozess zusammen.



## Weitere Ergebnisse aus der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung des Umweltbundesamtes

### Ein Leitfaden zur Arbeit mit Fokusgruppen

Mittels einer Evaluation kann festgestellt werden, welche Erfolge eine Initiative tatsächlich hatte - und was verbessert werden muss, wenn es nicht ganz so gelaufen ist, wie sich viele der Beteiligten das gewünscht hatten.

Solche Diskussionsprozesse sind oft nicht einfach. Allzu leicht enden sie in allgemeiner Frustration. Aber das lässt sich vermeiden. Daher abschließend noch ein Hinweis auf die Ergebnisse eines weiteren von Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt geförderten Projektes, welche auch für Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen interessant sein können.

In einem vom IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin - durchgeführten Forschungsprojekt mit dem Titel: „Motivation in der Bevölkerung, sich für Umweltthemen zu engagieren – Eine qualitative Studie mit Fokusgruppen“ wurde die (für den Umweltbereich relativ neue) Methode der systemischen Diskussion in Fokusgruppen ausprobiert. Der Hintergrund für dieses Projekt bestand in der Erkenntnis, dass die Aktivierung des zivilgesellschaftlichen Engagements in Zukunft noch eine erhebliche erweiterte Bedeutung gewinnen wird. Auch Umweltverbände, Umweltzentren, Nachhaltigkeitsinitiativen usw. werden ‚Fundraising‘ lernen müssen. Dazu bedarf es geeigneter Methoden.

Die Methode der Fokusgruppen stammt aus den USA und wird in Deutschland bereits in der Marktforschung angewendet, seit einigen Jahren verstärkt auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Es handelt sich im Kern um eine Forschungsmethode, bei der Diskussionsgruppen anhand bestimmter Kriterien zusammengestellt werden (z.B. an einem speziellen Projektziel interessierte Personen). Dabei werden die Teilnehmer durch einen sorgfältig vorbereiteten Informationsinput zur Diskussion angeregt. Die Gruppen bestehen meist aus sechs bis zehn Teilnehmern und werden von einem Moderator betreut. Das Verfahren eignet sich vor allem dafür, die vorhandenen Motivationen zu klären und vertiefende Informationen über bestimmte Zielgruppen oder fundierte Hinweise für geplante Aktionen, Kampagnen sowie ähnliche Projekte zu erarbeiten.

Damit interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Umwelt- und Naturschutzorganisationen, aber auch von Umweltzentren und Aktive im Bereich der Nachhaltigkeit selbstständig mit der Methode „Fokusgruppen“ arbeiten können, ist die konkrete Vorgehensweise in einem kurzen Leitfaden dokumentiert worden, welcher im Rahmen des o. g. Projektes entstand.

Sowohl der Leitfaden als auch die weiteren Projektergebnisse werden ab Herbst 2005 unter [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de) (Themenseite Sozialwissenschaftliche Umweltforschung, Stichwort Förderung des bürgerschaftlichen Engagements) allgemein zugänglich sein.

## Impressum

Herausgeber:  
Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V.  
(ANU) Bundesverband, Hanau  
econtur gGmbH Sustainability Center Bremen  
Bremen 2005

Autoren:  
Ernst Zachow unter Mitarbeit von Horst Rode

Grafik und Layout: Marion Heidorn

Diese Broschüre entstand im Kontext des Verbände-  
förderprojektes „Strategien von Umweltzentren zur  
Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen“, das  
gemeinsam vom ANU-Bundesverband und econtur  
durchgeführt wurde.

Dieses Projekt wurde finanziell vom Bundesumwelt-  
ministerium und vom Umweltbundesamt gefördert.  
Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die  
Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit  
der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte  
Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen  
müssen nicht mit dem Förderer übereinstimmen.

**Umwelt  
Bundes  
Amt**   
Für Mensch und Umwelt



**Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit**