

Wege zum Erfolg

Wie der Transfer von lokalen
Nachhaltigkeitsprojekten gelingt



Autorinnen und Autoren

Helga Jonuschat (IZT)

Katrin Nolting (IZT)

Katja Bottin (IZT)

Dr. Klaus Reuter (LAG 21 NRW)

Eva Pier (LAG 21 NRW)

Impressum

IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gemeinnützige GmbH
Schopenhauerstraße 26 | 14129 Berlin

www.izt.de

Kontakt:

Helga Jonuschat (IZT)

Telefon: 030/2 84 82-313

E-Mail: h.jonuschat@izt.de

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW
Deutsche Straße 10 | 44339 Dortmund

www.lag21.de

Kontakt:

Dr. Klaus Reuter (LAG 21 NRW)

Telefon: 0231/93 69 60-0

E-Mail: k.reuter@lag21.de

Fotonachweis:

Titelbild: Pustelblume © Rahel Gross/Photocase
S.4 Garten Gießen © Martin Benik/Photocase
S.6 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.7 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.8 Dieser Weg wird kein leichter sein
© Jürgen Treiber/PIXELIO'
S.9 Bevölkerung © Stephanie Hofschlaeger/PIXELIO'
S.10 Auflaufender Mais © A318 Elite/Fotolia
S.13 Every Drop Of Rain © Volker Loschek/Photocase
S.14 X-Holzköpfe © Julia Girod/Photocase
S.15 Orientierung © Sven Hoppe/Fotolia
S.16 Outsourcing © drizzd/Fotolia
S.17 Projekt © hegerwoerld/Fotolia
S.18 ... geht's lang! © Wiebke Weber/Fiebke/Photocase
S.19 © Veronika Spielbichler/Unterguggenberger
Institut Wörgl
S.20 © Stefan Förster/Grüne Liga Berlin e.V.
S.21 © Klaus Breyer/Projekt: Zukunft einkaufen/
Institut für Kirche und Gesellschaft
S.22 Stadtlaf: Startschuss © Daniel Kummertz/
PIXELIO'
S.23 © Stefan Förster/Grüne Liga Berlin e.V.
S.24 © Thomas Heymann/Netzwerk21 Kongress

S.25 Biostrom © Oliver Graf/Photocase
S.27 o. Kirchturm © Carsten Grunwald/PIXELIO'
S.27 u. © Hans-Jürgen Hörner/Projekt: Grüner Hahn/
Evangelische Kirche Rheinland
S.29 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.31 Aller Anfang ist schwer © Harry256/PIXELIO'
S.32 Motivation © moonrun/Fotolia
S.33 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.34 angekommen © Engelbert Schinkel/Photocase
S.35 o. © Klaus Reuter/LAG21 e.V. NRW
S.35 u. Tauziehen © Heinrich Schneider/Photocase
S.36 © Rainer Michaelis/Stadt Groß-Umstadt
S.37 Secretary © jeancliciac/Fotolia
S.38 © Spreewaldverein
S.39 o. © Thomas Heymann/Netzwerk21 Kongress
S.39 u. Und noch mal Hände © Stephanie Hofschlaeger/
PIXELIO'
S.40 li. © Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis
S.40 re. © Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis
S.41 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.42 © Thomas Heymann/Netzwerk21 Kongress
S.43 Racine © Sophie Berclaz/Fotolia

S.44 © Klaus Reuter/LAG21 e.V. NRW
S.45 coaching © Daniel Penschuck/feindesign/
Photocase
S.46 © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.47 o. Teamwork © Barbara Eckholdt/PIXELIO'
S.47 u. © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.48 © Stadt Köln
S.49 © Sonnenstadt Jever eG
S.50 © Sonnenstadt Jever eG
S.51 © Eifel Regionalmarke
S.52 li. © KirUm Netzwerk (Ökumenisches Netzwerk
kirchliches Umweltmanagement)
S.52 re. © Werner Rybarski/aGEnda 21 Gelsenkirchen
S.54 © IZT/Berlin
S.55 o. Goldfish jumping out of the water
© Mikael Damkier/Fotolia
S.55 u. Margeritenwiese_4 © Verena N./PIXELIO'
S.56 Checkliste © P.C./Fotolia
S.58 Start © Stephanie Hofschlaeger/PIXELIO'
S.59 Löwenzahn © Henning Zielke/PIXELIO'
S.60 Foules des genes © daida/Fotolia
S.66 Die Welt der Bücher © wuestenfux/PIXELIO'
S.67 Successful times! © Julia Girod/Photocase

Danksagung

Die Autorinnen und Autoren möchten sich herzlich bei allen bedanken, die dieses Forschungsvorhaben unterstützt haben, insbesondere bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops. Diese Personen werden namentlich auf Seite 9 genannt.

Für die kompetente Beratung und konstruktive Zusammenarbeit danken wir außerdem ganz herzlich Frau Eick (UBA) und Frau Dr. Emig (BMU).

Diese Broschüre wurde im Rahmen des vom Umweltbundesamt (UBA) geförderten Forschungsvorhabens „Vom Modellprojekt in die kommunale Praxis – Handlungsanregungen für Nachhaltigkeitsakteure“ (FKZ: 3709 11 107) erstellt und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) unterstützt.



Bundesministerrium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

Gestaltung: design_idee, büro_für_gestaltung, Erfurt
Druck: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Weimar
Stand: September 2009-09-02
Auflage: 1.500 Exemplare

Inhalt

1	Worum es in dieser Broschüre geht	5
2	Wie gelingt der Transfer von Projektideen?	10
3	Wie kann eine gute Nachhaltigkeitsprojektidee in die Breite getragen werden?	16
4	Wie gelingt der Projektstart?	30
5	Wie gelingt die langfristige Verstetigung?	44
6	Ausblick	55
7	Auf einen Blick: Checklisten für die erfolgreiche Verbreitung von guten Projektideen	56
7.1	Checkliste für die Gestaltung des Transferprozesses	57
7.2	Checkliste für die Organisation des Transferprojekts	58
8	Serviceteil	59
8.1	Anlauf- und Beratungsstellen für den Transfer von Modellprojekten	59
8.2	Weiterführende Links zu Projektinitiatorinnen und -initiatoren sowie Netzwerken	61
8.3	Leitfäden zum Transfer von Modellprojekten in die breite Praxis	64
8.4	Weiterführende Literatur	66



1 Worum es in dieser Broschüre geht

„Nachhaltigkeitsinitiativen (...) sind der wichtigste Motor bei der Implementierung offener, zukunftsorientierter gesellschaftlicher Prozesse in das von Routine und Beharrung geprägte Alltagsleben der Menschen.“

(Draschba, Heidorn und Zachow 2003, S. 3)

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wird erst mit Leben gefüllt, wenn alle Menschen sich in ihren jeweiligen Wirkungs-orten zukunfts-fähig verhalten. Vor allem lokale Projekte bieten die Möglichkeit, langfristig verantwortliches Handeln konkret zu veranschaulichen. In den letzten Jahren sind viele vorbildliche Ideen realisiert worden, die eine Umsteuerung in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen. Trotz einer Fülle sinnvoller und innovativer Ansätze ist deren Verbreitung in den Kommunen jedoch bislang noch unzureichend.

Innovative lokale Nachhaltigkeitsprojekte werden häufig von Menschen – einzelnen oder gemeinsam in Interessensgruppen – mit viel Engagement und Kreativität ins Leben gerufen. Meist steht dafür keine finanzielle oder anderweitige Förderung zur Verfügung. Neue Projektideen werden allerdings zum Teil auch als Modellprojekte über Förderprogramme auf kommunaler, Länder- oder Bundesebene aktiv gefördert. Projekte, die eine Idee zum Konzept ausarbeiten und anschließend erstmalig erproben, sammeln dabei wertvolle Erfahrungen, die für spätere Initiativen äußerst nützlich sein können.

Im Unterschied zu diesen Vorreitern können sich die Initiatorinnen und Initiatoren von Transferprojekten zwar Anregungen von den schon existierenden Projekten einholen und aus deren Erkenntnissen lernen, die gezielte Weitergabe von Erfahrungen

vom Pionier- zum Transferprojekt ist allerdings keine leichte Aufgabe, sondern bedarf besonderer Aufmerksamkeit und Vorbereitung. Wie vor allem Nachhaltigkeitsinitiativen voneinander lernen können, ist jedoch oftmals weder den „alten Hasen“ noch den „Neulingen“ klar.

In der vorliegenden Broschüre wird daher beschrieben, wie ein Transfer von Projektideen geschieht und welche Faktoren für die Verbreitung förderlich sind. Es handelt sich hier um gesammelte und aufbereitete Erkenntnisse von Transferexperten aus Theorie und Praxis, und zwar aus ganz unterschiedlichen Bereichen, Institutionen und Projekten. Lokale Nachhaltigkeitsinitiativen erhalten so erstens prinzipielles Handwerkszeug und detaillierte Anregungen, zweitens wird ein reicher Ideen- und Erfahrungspool zum Nachahmen und Adaptieren vorgelegt. Ebenso sollen überregionale Organisationen angeregt werden, Maßnahmen zu ergreifen, um den Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten noch gezielter und effektiver voranzutreiben.

All diesen Menschen, die Projekte initiieren und durchführen, Ideen übernehmen und anpassen sowie Ergebnisse verbreiten oder sich am Netzwerken innerhalb der Transferprozesse beteiligen, ist diese Broschüre als konkrete Arbeitshilfe ans Herz gelegt.



Wünsche an Umwelt und Zukunft werden von der „Kinderkirche“ in die Luft gelassen, Karlsruhe 2008

Was ist mit dem Transfer von Projektideen gemeint?

Ein Transferprojekt greift Wissen und Know-how eines Pionierprojekts auf und überträgt Inhalte und organisatorische Struktur auf einen anderen Kontext. Obwohl auf die bestehenden Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, bedeutet ein Transfer stets auch immer eine Art Neuanfang, denn andere Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen als bei den Vorgängern erfordern auch neue Wege zum Projekterfolg.

Der Transfer eines vielversprechenden Projekts bedeutet also keineswegs ein einfaches Kopieren. Vielmehr müssen Ideen, Erfahrungen und Strukturen an die jeweilige Situation vor Ort angepasst und somit auch Neues geschaffen werden. Dieser Transferprozess mit seinen besonderen Herausforderungen im Kontext der nachhaltigen Entwicklung wird in der vorliegenden Broschüre untersucht und beschrieben. Die Broschüre soll somit dazu beitragen, dass nachhaltige Pionierprojekte erfolgreicher und somit frustärmer transferiert werden können.

Von wem handelt die Broschüre und für wen ist sie gedacht?

In der Broschüre werden Projekte vorgestellt, bei denen der Transfer vom Modellprojekt oder einer einzelnen Initiative auf andere Orte und Kontexte geglückt ist. Welche strategischen Schritte für den Erfolg notwendig waren, welche Hilfestellungen benötigt wurden, wie Akteure hinzugewonnen werden konnten und was aus anderen Projekten gelernt wurde, sind Fragestellungen, die mit ausgewählten „Transferexperten“ diskutiert wurden. Diese engagierten Menschen sind es, die als Promotoren sowohl Transferprojekte anstoßen als auch sich für deren dauerhaften Erfolg einsetzen.

Gerade auf der kommunalen Ebene werden Nachhaltigkeitsprojekte jedoch nur realisiert, wenn neben den Initiatorinnen und Initiatoren weitere Unterstützende aus der kommunalen Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie zivilgesellschaftliche Organisationen als Partner gewonnen werden können. Neben den Promotoren tragen demnach viele weitere Stakeholder ebenfalls dazu bei, dass es nicht nur bei einem interessanten Konzept bleibt. All diesen „Transferakteuren“, die vor Ort daran teilhaben, dass eine Projektidee Wirklichkeit wird, soll diese Broschüre helfen, ihre Projekte umzusetzen und langfristig zu erhalten.



KirUm Zukunftskongress Abschlussveranstaltung 2008 in Karlsruhe

Darüber hinaus stehen übergeordnete Institutionen wie zum Beispiel Stiftungen, Netzwerke, Verbände oder Vereine den Transferprojekten zur Seite und geben ihnen Hilfestellungen und Rat. Da sie so auf struktureller Ebene dazu beitragen, dass eine interessante Projektidee mehr Verbreitung findet, werden sie im Folgenden als „Transferinstitutionen“ bezeichnet. Wie Transferinstitutionen Einzelprojekte unterstützen und welche Mittel sie nutzen, um eine Projektidee an potenzielle Nachfolger, aber auch an bisher eher weniger interessierte Gruppen weiterzuvermitteln, ist ein wesentlicher Bestandteil der Broschüre.

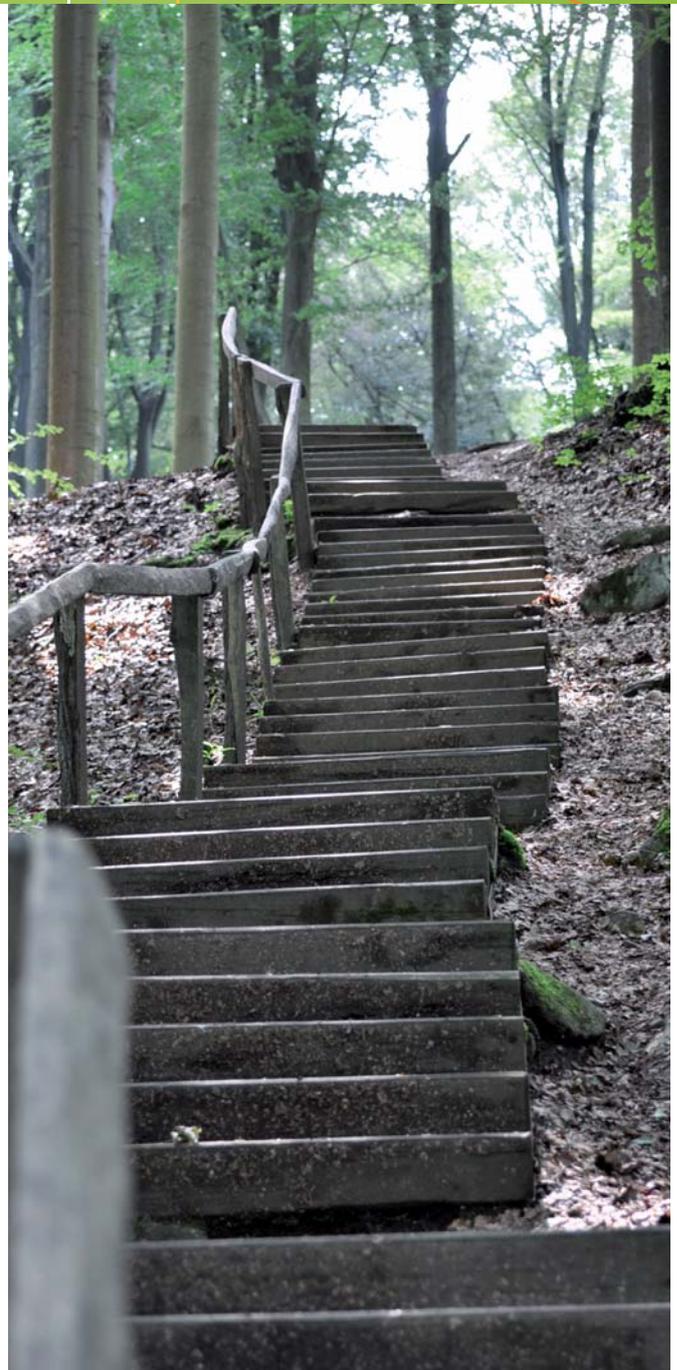
Darüber hinaus gibt es wissenschaftliche Institute sowie weitere professionelle Beratungsunternehmen, zum Beispiel aus den Bereichen Fundraising, Kampagnen oder Social Marketing, die Nachhaltigkeitsprojekten eine Prozessbegleitung anbieten und somit ebenfalls die Verbreitung der Ideen fördern. Eine solche Projektbegleitung kann ferner über wissenschaftliche Forschungsarbeiten temporär oder auch ganzheitlich erfolgen. Diese Beratungsinstitutionen sind wichtige Ansprechpartner für die Akteure vor Ort und auch für die Transferinstitutionen selbst.

Was beinhaltet die Broschüre?

In dieser Broschüre sind Handlungsempfehlungen und Tipps von verschiedenen Transferexperten aus Theorie und Praxis zusammengestellt. Um gute Handhabbarkeit und leichte Orientierung zu bieten, lehnt sich die Broschüre an die einzelnen Transferphasen an, die typischerweise jeder Transferprozess durchläuft. Je nach Phase können dabei unterschiedliche Mittel und Aktivitäten eingesetzt werden, um den Transfer der Projektidee zu verbessern. In jeder Phase gilt es aber auch, spezielle Hürden zu überwinden, die ein Projekt zum Scheitern bringen können, wenn sie zu spät oder überhaupt nicht beachtet werden.

Die einzelnen Kapitel der Broschüre konzentrieren sich auf die folgenden Themen:

- ▶ **Kapitel 2 „Transferprozesse“:** Wie Transferprozesse im Allgemeinen verlaufen und welche unterschiedlichen Transferarten es gibt, lesen Sie in Kapitel 2.
- ▶ **Kapitel 3 „Verbreitung einer Projektidee“:** In dieser Phase wird eine gute Projektidee mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente und Medien allgemein bekannt gemacht. Wie Sie die Erfahrungen und Informationen der Modellprojekte mit einbinden können, wird in Kapitel 3 erklärt. Dieses Kapitel richtet sich somit vor allem an Transferinstitutionen wie Stiftungen, Netzwerke und Verbände.
- ▶ **Kapitel 4 „Transferprojektstart“:** Zu Beginn des Projekts erarbeiten die Initiatorinnen und Initiatoren ein grundlegendes Projektkonzept. In dieser Phase wird die Projektidee an die Öffentlichkeit vor Ort herangetragen und es werden weitere Mitstreiter gesucht. Danach wird das Konzept auf seine Praxistauglichkeit getestet. Welche Aspekte es hierbei zu beachten gilt, erfahren Sie in Kapitel 4.
- ▶ **Kapitel 5 „Etablierung des Transferprojekts“:** Wenn die Startphase überwunden ist, gilt es, das Projekt so zu organisieren, dass es zu einer stabilen Institution wird. Hierbei ist es vor allem wichtig, dass die beteiligten Stakeholder das Projekt auf Dauer mittragen. In dieser Phase werden also vor allem die Menschen angesprochen, die mit ihrem Engagement das Projekt langfristig am Laufen halten möchten. Welche Aspekte es für Nachhaltigkeitsprojekte an dieser Stelle zu beachten gilt, vermittelt Ihnen Kapitel 5.



Zu jeder Phase werden sowohl theoretische Erkenntnisse aus Forschungsarbeiten dargestellt sowie Handlungsempfehlungen aus der Praxis gegeben. Die Handlungsempfehlungen werden dabei anhand von Projektbeispielen verbildlicht, die schon einen breiten Ideentransfer erreicht haben und von denen andere Projekte lernen können.

Wie entstand die Broschüre?

In der Broschüre sind all die Erkenntnisse zusammengefasst, die Transferexperten in Interviews und Workshops thematisiert haben. Ergänzend wurde Literatur zu Prozessen und zur Verbreitung von Projektideen ausgewertet. Die Erfahrungen wurden auf drei Wegen erfasst:

- ▶ Wir haben zunächst mit Verantwortlichen aus Netzwerkorganisationen gesprochen, die einen Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten bundesweit fördern. Von ihnen konnten wir erfahren, wie sich Nachhaltigkeitsprojekte generell ausbreiten und diese Prozesse unterstützt werden können.
- ▶ Nachfolgend haben wir eine Fokusgruppendifkussion mit Aktiven aus verschiedenen Nachhaltigkeitsprojekten organisiert, die schon viele Nachahmer gefunden haben und daher auch als „gute Beispiele für einen gelungenen Transfer“ in die Broschüre aufgenommen wurden. Hierbei kamen die Erfahrungen zur Sprache, die mit der konkreten Projektplanung und der langfristigen Projektorganisation gemacht wurden.
- ▶ Schließlich wurde ein Workshop organisiert, der überregionale Netzwerker und örtliche Projektinitiativen zusammenbrachte, um über die bessere Gestaltung der Nahtstelle zwischen Ideenverbreitung und konkreter Projektorganisation zu diskutieren.

Wir danken den Menschen, die mit ihrem Fach- und Praxiswissen zur Broschüre beigetragen haben:

Josef Ahlke (Lokale Agenda 21 Erfurt), *Dr. Michael Arndt* (IRS – Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung Erkner), *Andrea Baier* (Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis München), *Ralf Becker* (Regiogeld Verband Magdeburg), *Pfarrer Klaus Breyer* (Leiter des Instituts für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen), *Anette Bickelmann* (Regiogeld Verband Magdeburg), *Heinz-Ulrich Eisner* (Bürgerblüte Kassel e. V.), *Lutz Habermann* (Spreewaldverein e.V.), *Frauke Hehl* (Laskerwiesen e.V.), *Edwin Hoffman* (Bezirksamt Treptow-Köpenick, Berlin), *Hans-Jürgen Hörner* (Umweltbeauftragter des Kirchenkreises Recklinghausen), *Jana Huck* (ITS – Integrierte Transfer-Strategie für nachhaltige Entwicklung an der FU Berlin), *Dr. Ludwig Karg* (B.A.U.M. Consult München), *Gerd Koehn* (Volksbank

Jever), *Alexandra Malinka* (B.A.U.M. Consult, Hamm), *Margarethe Masbaum* (Stadt Minden), *Michael Marwede* (InWEnt – Servicestelle für Kommunen in der Einen Welt Freiburg), *Reiner Michaelis* (Agendabüro/Stadt Groß-Umstadt), *Rainer Möhlenkamp* (Rasteder Volksbank/Rasteder Bürgergenossenschaft e. G.), *Christa Müller* (Stiftung Interkultur München), *Andreas Neumann* (Bürgersolar Panketal GbR), *Anke Ortmann* (GRÜNE LIGA e. V. Berlin), *Markus Pfeifer* (Regionalmarke Eifel GmbH), *Helmut Reinhardt* (VolmeTALER/Verein für nachhaltiges Wirtschaften e.V. Hagen), *Holger Robrecht* (ICLEI Freiburg), *Elsbeth Seitz* (Dachverein UNSER LAND e.V., Nassenhausen), *Daniela Rätz* (Geschäftsstelle Wettbewerb Bioenergie Regionen, Gülzow), *Werner Rybarski* (aGEnda 21-Büro, Gelsenkirchen), *Horst Stapp* (Bioenergiedorf Breuberg Rai-Breitenbach e.G.), *Dr. Gotthard Scheja* (Kommune Arnsberg), *Tobias Schröder* (ITS – Integrierte Transfer-Strategie für nachhaltige Entwicklung an der FU Berlin), *Dorothee Tiemann* (Kreis Steinfurt), *Susanne Thomas* (Regiogeld „Berliner“), *Anke Valentin* (Wissenschaftsladen Bonn), *Anja Vorspel* (Düsselsolar e. V. Düsseldorf), *Julia Werner* (Rat für Nachhaltige Entwicklung Berlin), *Dr. Stefan Wilhelmy* (InWEnt – Servicestelle für Kommunen in der Einen Welt Bonn).

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass Sie viele Anregungen erhalten, um auch in Ihrer Kommune Nachhaltigkeitsprojekte leichter zu starten, als unverzichtbar zu etablieren und sogar selbst multiplizieren zu können.



2 Wie gelingt der Transfer von Projektideen?

Am Anfang steht die Projektidee, von der sich einzelne Menschen, Arbeitsgruppen oder ganze Organisationen „anstecken“ ließen und die sie nun selbst umsetzen möchten. Gute Ideen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, sind allorts zu finden, ob sie allerdings verbreitet werden, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Was macht aber einen erfolgreichen Transfer aus? Transferprozesse verlaufen sehr unterschiedlich und die Verbreitung von Projektideen erfolgt selten linear von einem Pilotprojekt zu einer Reihe von Transferprojekten. Gleichwohl lassen sich grundsätzlich Transferprozesse, die von einer Institution strategisch vorangetrieben werden, von solchen unterscheiden, die sich eher „von selbst“ und spontan verbreiten.

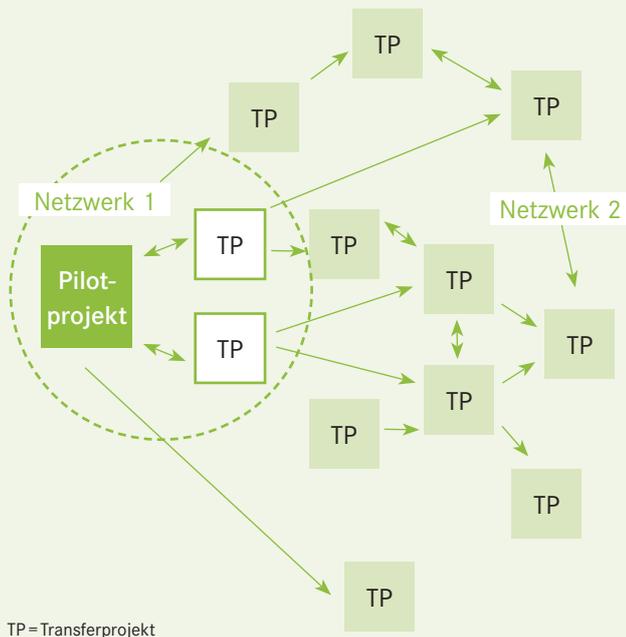
Zwei Arten der Projektverbreitung: Spontaner und strategischer Transfer

Es gibt Projektideen wie zum Beispiel Bürgersolaranlagen, die aufgrund bestimmter Gegebenheiten und situativer Voraussetzungen „spontan“ entstehen. Andere Ideen, wie zum Beispiel Umweltmanagementsysteme, werden hingegen von einer bestimmten Institution, also von zentraler Seite aus, strategisch vorbereitet, initiiert, unterstützt und vorangetrieben.

Ein „*spontaner Transfer*“ startet typischerweise mit einer innovativen Projektidee, die von motivierten Freiwilligen in die Tat umgesetzt wird. Nachfolgeprojekte bilden sich ebenfalls spontan, weil sich eine andere Gruppe von Aktiven gefunden hat, die sich auch für die Projektidee begeistert. Wenn die ersten Projekte miteinander in Kontakt treten, kann ein loses Netzwerk entstehen, über das sich die ersten Initiativen austauschen. Auch wenn ein solches Netzwerk den Transfer der Idee aktiv fördern kann, erfolgt die Ausbreitung weiterhin eher zufällig über persönliche Kontakte. Beim spontanen Transfer treffen sich die Projektinitiatorinnen und -initiatoren meist informell, zum Beispiel bei „Stammtischen“, und die Organisationsstrukturen werden meist erst durch „Learning by doing“ über die Zeit professioneller. Spontanen Transferprojekten stehen zumindest in der Anfangsphase oftmals keine oder nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung. Insgesamt sind sie daher zum größten Teil auf ehrenamtliches Engagement angewiesen. Trotz dieser vermeintlich schwierigen Startbedingungen werden viele dieser Projekte erfolgreich über lange Zeiträume weitergeführt. Die folgende Grafik veranschaulicht den Prozess des spontanen Transfers:



Spontaner Transfer



Merkmale spontaner Transfers:

- Basiert oftmals auf persönlichem, ehrenamtlichem Engagement
- Vor allem intrinsische Motivation der Aktiven (Werte und Normen)
- Verbreitung erfolgt dezentral
- Unabhängig von Zielvorgaben seitens einer Förderinstitution
- Flache Hierarchien innerhalb der Projekte sowie zwischen Transferinstitution und Projekten

Abbildung 1: Spontaner Projekttransfer

Gerade im Bereich der nachhaltigen Entwicklung existiert eine Vielzahl an Projekten, die sich zumindest in ihrer Anfangsphase spontan verbreitet haben, wie zum Beispiel Interkulturelle Gärten, Regionalwährungen oder Bürgersolaranlagen. Zu vielen dieser Projektideen gibt es mittlerweile zentrale Anlauf- und Beratungsstellen, wie die Stiftung Interkultur oder den Verband Regiogeld e.V. Ehemals spontan transferierte Projekte können also durchaus nach und nach feste Institutionen bilden, über die die Projektidee strategisch und systematisch weiter verbreitet wird.

Ein „**strategischer Transfer**“ wird von Beginn an von überregionalen Institutionen wie zum Beispiel Bundes- und Landesministerien, Kirchen oder Verbänden angestoßen, begleitet, gelenkt und finanziell gefördert. Beispiele hierfür sind Projek-

te zur Flächeneinsparung in Kommunen, die zentrale Einführung von Umweltmanagementsystemen oder die Etablierung von Bioenergie-Regionen. Bei strategischen Transfers wird oft schon das Modellprojekt aus strategischen Überlegungen heraus initiiert. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt werden für die potenziellen Nachfolgeprojekte gezielt aufbereitet, um zum Nachahmen anzuregen. Dafür werden häufig wissenschaftliche Institute oder Beratungsorganisationen herangezogen, die die Projekte bei der Ausarbeitung ihrer Konzepte, beim Projektstart und mitunter in ihrer langfristigen Entwicklung begleiten. Des Weiteren werden Netzwerktreffen organisiert, damit die Projekte sich auch untereinander austauschen. Bisweilen wird bei strategisch relevanten Projekten sogar eine Anschubfinanzierung für ausgewählte Projekte bereitgestellt.

Dennoch müssen auch beim strategischen Transfer die Projekte nach einiger Zeit selbstverantwortlich weitergeführt werden. Oft steigt daher mit der Zeit der Anteil an Eigenmitteln, während sich der Förderanteil verringert. Die folgende Grafik stellt modellhaft einen „strategischen Transfer“ dar:

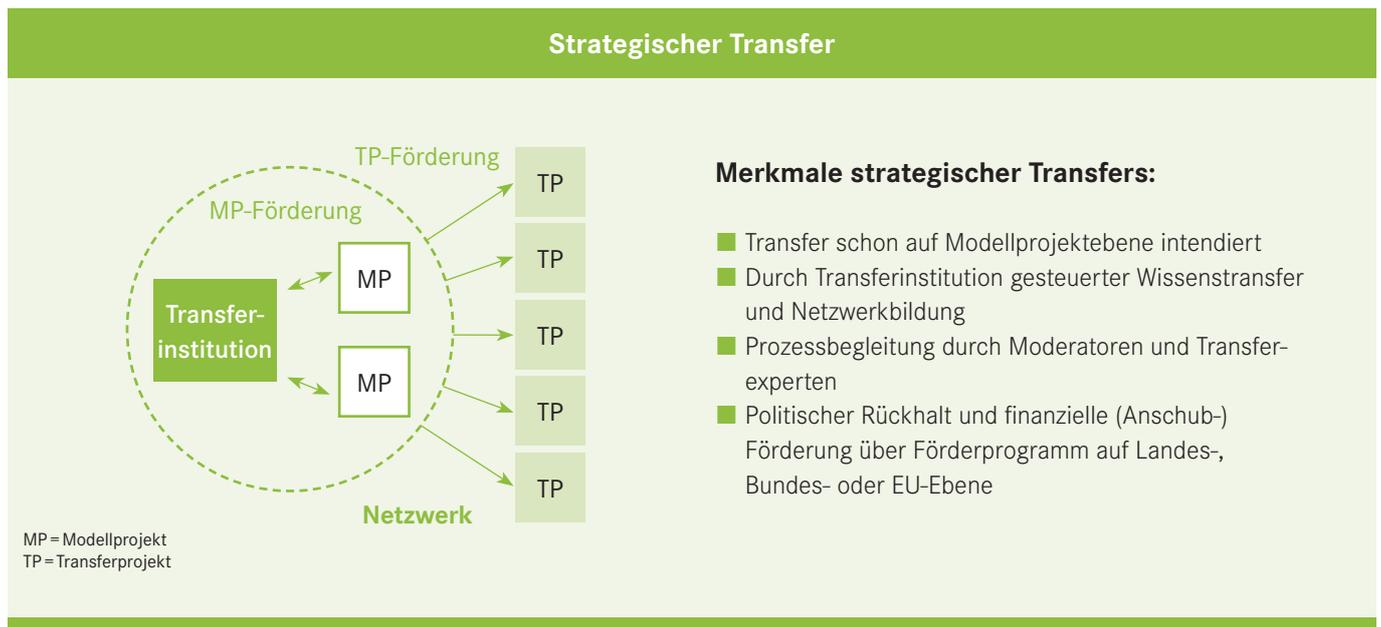


Abbildung 2: Strategischer Projekttransfer

Ein strategischer Transfer und eine institutionelle Begleitung können sehr effektiv zur Verbreitung von Projektideen beitragen. Bisher findet der strategische Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten noch eher selten statt. Für die erfahrungsgelernte und zielgerichtete Verbreitung von Projektideen besteht daher ein deutlicher Handlungsbedarf.

Von einem Projekt zum nächsten und immer weiter: Der Transferkreislauf

Ein Verbreitungsprozess kann sehr unterschiedliche Wege nehmen. Dabei ist die Anzahl der neu initiierten Projekte kein Maß für Erfolg: So sind 25 offiziell arbeitende Bioenergie-Regionen genauso wertvoll wie 80 Interkulturelle Gärten oder 200 kirchliche Umweltmanagementsysteme. Die Anzahl ist oftmals zudem abhängig von der Komplexität der Aufgaben. Eine Projektidee verbreitet sich generell, indem das ursprüngliche Projektkonzept an andere Orte übertragen, also transferiert wird. Jeder individuelle Transfer vor Ort trägt somit zur Verbreitung auf überregionaler Ebene bei. Doch was passiert genau bei einem Projekttransfer?

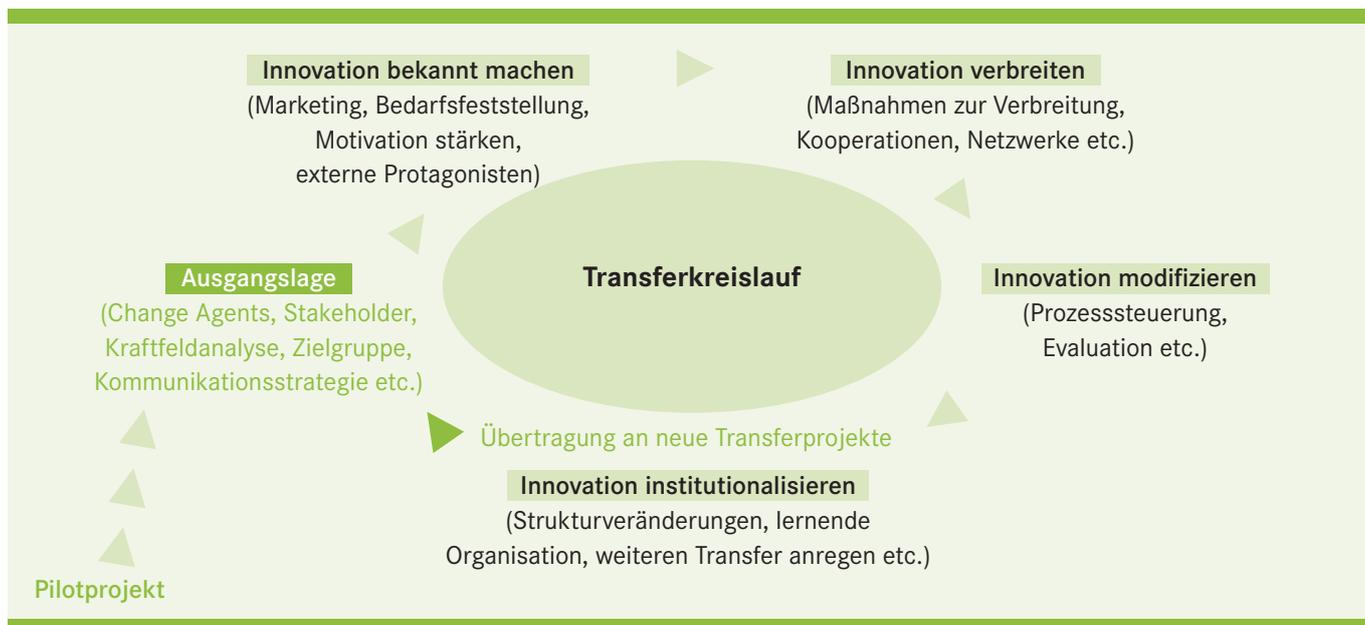


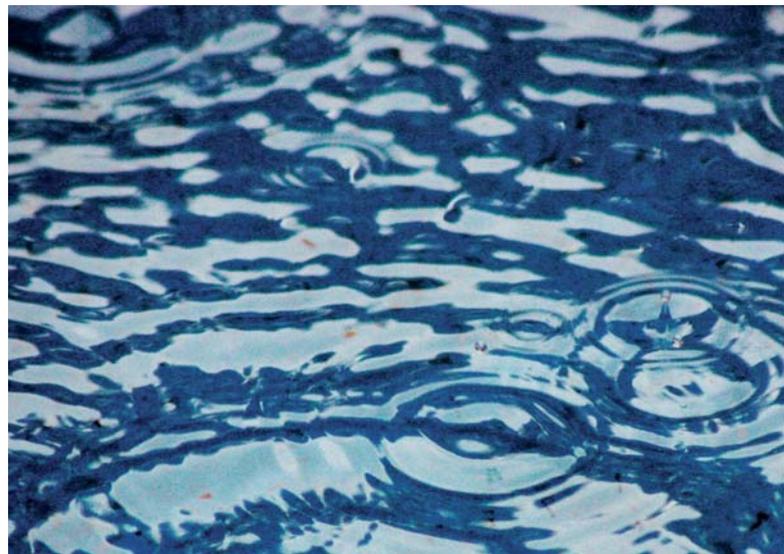
Abbildung 3: Phasen eines Transferprozesses

Als besonders anschauliches Beispiel ist der Transfer von Schulentwicklungsprojekten in verschiedenen Studien untersucht worden. Der Leitfaden des Transverbunds stellt in diesem Zusammenhang ein zyklisches Phasenmodell vor, mit dem die Verbreitung von innovativen Projekten dargestellt wird (in Anlehnung an Transverbund 2007, S. 17).

In diesem Modell durchläuft eine innovative Projektidee einzelne Phasen, von der Ausgangslage über die Bekanntmachung und Verbreitung bis hin zur Modifizierung und Institutionalisierung. Das Kreislauf-Modell macht zudem deutlich, dass die Verbreitung von innovativen Projektideen in mehreren, sich wiederholenden „Transfer-Schleifen“ stattfindet: Wenn eine Projektidee an einen Ort transferiert wurde, hat sie zur Verbreitung beigetragen und wirkt als Multiplikator für weitere Nachahmer. Dann setzt eine neue Schleife ein, in der ein anderes Projekt die Idee übernimmt und vor Ort transferiert.

Der Transferprozess startet dann, wenn lokale Akteure oder Akteursgruppen erste Überlegungen zu Zielgruppen, Kommunikationsstrategien, Stakeholdern sowie formellen und informellen Machtkonstellationen anstellen und ein erstes Projektkonzept entwerfen. Danach machen die Initiatorinnen und Initiatoren das Konzept aktiv bekannt und suchen potenzielle Mitstreiter- und Förderkreise.

Daraufhin folgt eine Phase, in der die Idee zum konkreten Projekt vor Ort wird. Hier zeigt sich, welche Anpassungen sowohl hinsichtlich des Konzepts als auch in Bezug auf die Akteurinnen und Akteure vorgenommen werden müssen, damit das Projekt auch tatsächlich realisiert werden kann. Zur Verstetigung des Projekts müssen schließlich die Organisationsstrukturen stabilisiert werden.





Im Anschluss daran beginnt ein neuer Kreislauf, bei dem die Idee in derselben Organisation weiterentwickelt oder von anderen Transferakteurinnen und -akteuren übernommen wird. Der Initiativkreis des Transferprojekts wird damit selbst zum „Know-how-Träger“ und kann sein Wissen routiniert an die Nachahmer, bestenfalls sogar erweitert und aktualisiert, weitergeben.

Nicht immer finden sich für Nachhaltigkeitsprojekte sofort neue Transferakteure. Es gilt dann, einen „Winterschlaf“ der Projektidee ohne gesellschaftliche Aufmerksamkeit oder Akzeptanz zu überbrücken, bis neue Mitstreiter oder ein passendes Zeitfenster mit entsprechender Aufmerksamkeit gefunden werden. Die Projektidee kann zu einem späteren Zeitpunkt eine „Renaissance“ erleben, wenn sich Aufmerksamkeit und Rahmenbedingungen geändert haben. So erhält heute angesichts der Weltfinanzkrise beispielsweise die Idee alternativer Währungsformen eine größere Resonanz, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

Transfer in drei Phasen

Die Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojekten erfolgt, indem einzelne Initiativen sich etablieren und anschließend die eigenen Erfahrungen ihrerseits wieder an potenzielle Interessenten weitergeben. Jedes Projekt durchläuft dabei unterschiedliche Transferphasen, in denen unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Hindernisse wirken, unterschiedliche Aktivitäten stattfinden und unterschiedliche Akteurinnen und Akteure am Transferprozess mitwirken.

- 1. Impuls/Verbreitung:** Der eigentliche Transfer einer Projektidee beginnt mit der Entscheidung, eine Idee, die bereits erfolgreich erprobt wurde, auch an anderen Orten zu realisieren. Beim strategischen Transfer können die „Nachahmer“ dabei oft auf Informationen wie Datenbanken oder Homepages von zentralen Institutionen zurückgreifen, die die Verbreitung aktiv unterstützen. Bei spontanen Transferprozessen hingegen fragen die „Neulinge“ eher informell bei den „alten Hasen“ nach Erfahrungen und Informationen, indem sie sie persönlich oder telefonisch kontaktieren. In dieser Phase geht es also darum, die Erfahrungen gut aufbereitet an Nachfolgeprojekte weiterzugeben.
- 2. Start:** In der darauf folgenden Phase wird das eigentliche Transferprojekt gestartet. Innerhalb strategischer Transferprozesse wird dieser Start vorbereitet und durch externe Moderatoren und Berater begleitet. Je nach Rahmenbedingungen können gezielt Schulungen vorgenommen werden, das Vorgehen evaluiert und die Erkenntnisse für Folgeprojekte in praktischen und flexibel einsetzbaren Modulen systematisiert werden. Bei Projekten, die sich spontan verbreiten, verläuft diese Phase meist über ein „Learning by doing“ und alle beteiligten Akteurinnen und Akteure gestalten die Initiative aktiv mit.
- 3. Verstetigung:** Die dritte Transferphase ist die Phase der Verstetigung der Projekte. In dieser Phase unterscheiden sich strategische und spontane Transferprojekte nicht mehr deutlich voneinander, da auch Projekte, die gezielt gefördert wurden, nun „auf eigenen Beinen stehen“ müssen. Spontane Transferprojekte sind von Anfang an weitgehend unabhängig von einem einzelnen Fördermittelgeber, weswegen sich der Übergang von der zweiten zur dritten Phase bruchloser gestaltet als bei strategischen Transferprojekten.

In der folgenden Grafik werden drei generelle Transferphasen anhand der Farben veranschaulicht, mit denen auch die dazugehörigen Kapitel unterlegt sind:

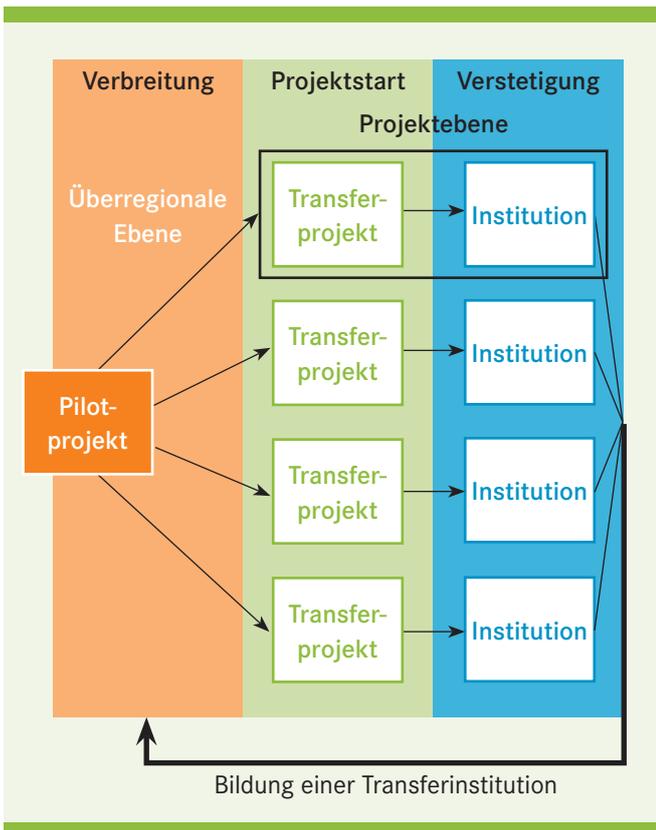


Abbildung 4: Transferphasen

Für alle drei Phasen wurden aus den Interviews und den Workshops Handlungsanregungen herausgefiltert. Je nachdem, in welcher Phase sich Ihr Projekt aktuell befindet, wird dabei entweder Kapitel 3 (orange), Kapitel 4 (grün) oder Kapitel 5 (blau) besonders passgenau sein. Die Broschüre möchte alle Transferakteure dazu anregen, bereits gemachte Erfahrungen und Herausforderungen neu zu reflektieren sowie neue Empfehlungen für den eigenen Kontext zu berücksichtigen und zu nutzen. Entdecken Sie also im reichen Erfahrungsschatzkästchen der Folgekapitel genau die Perlen, die Sie als nächstes in Ihrer Projektkette auffädeln müssen, um dem Erfolg ein Stück näher zu kommen.

3 Wie kann eine gute Nachhaltigkeitsprojekt- idee in die Breite getragen werden?



16

Wie in dem Kreislaufmodell beschrieben, beginnt der Transferprozess damit, dass das Konzept vor Ort bekannt gemacht und die Idee verbreitet wird. Die Erfahrungen aus den Pionierprojekten können und sollten hierbei gezielt genutzt werden.

Auf nationaler oder internationaler Ebene können zentrale Transferinstitutionen, die einen Überblick über die bestehenden Projekte haben, einen maßgeschneiderten Wissenstransfer organisieren. Als Knotenpunkte stellen sie eine Anlaufstelle für alle neuen und alten Interessenten dar, sie können den Transferprozess strategisch planen und durch gezielte Aktivitäten, wie zum Beispiel Tagungen oder die Organisation von Wettbewerben, zum Nachahmen animieren. Somit werden sie zu Umschlagplätzen der Ideenlogistik: Sie übernehmen Funktionen für die Auswahl passender Momente und Umfeldler beim Einsatz von Ideenmaterial und initiieren oftmals selbst Projekte. Aus dem Ideensteinbruch wird so ein solides Projektfundament.

Transferinstitutionen sind überregionale Netzwerke sowie Austausch- und Professionalisierungsforen wie der Netzwerk-21 Kongress, die Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW, ICLEI, InWent oder B.A.U.M. Consult. Diese Organisationen tragen zur Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojektideen bei, indem sie gute Projektbeispiele identifizieren, unterstützen und die Erfahrungen weiter kommunizieren. Außerdem existieren Initiativen, Verbände oder Netzwerke, die sich eigens der Verbreitung einer bestimmten Idee widmen, wie zum Beispiel der Regiogeldverband. Intra- und interkommunal überkönnen zudem räumlich begrenzte Netzwerke oder kommunale Dienstleister wie zum Beispiel Agenda-21-Büros den Transfer von Projektideen unterstützen.

Auch für spontane Transferprojekte gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Erfahrungen der Ideengeber mit wenig Aufwand an die interessierte Öffentlichkeit zu tragen. In jedem Fall ist es wichtig zu erkennen, dass die bestehenden Erfahrungen ein wertvolles Gut für potenzielle Nachahmer sind und sie daher so gut wie möglich aufbereitet und veröffentlicht werden sollten.

Nach Czerwanski/Lohre (2002, S. 38 f.) sollten beim Erfahrungstransfer die folgenden Aspekte beachtet werden:

- Ein Pilotprojekt sollte in seinen wesentlichen Teilen modular dargestellt werden. Dies erleichtert das Verständnis und die Übernahme in einen anderen Kontext.
- Vor allem der Umsetzungsprozess oder einzelne Schritte eines Projektes können übertragen werden, seltener die Effekte oder Ergebnisse.
- Die Ausgangssituation und die (Lern-)Prozesse aus dem Pilotprojekt sollten transparent gemacht und erläutert werden.

Wer einer erfolgreich erprobten Idee zu mehr Strahlkraft und Resonanz verhelfen möchte, sollte also die gesammelten Erfahrungen des Pionierprojekts nachvollziehbar und ungeschönt aufarbeiten. Nur so werden potenzielle Nachahmer in die Lage versetzt, den Entwicklungsprozess zu überblicken, die „Kinderkrankheiten“ zu vermeiden sowie die Chancen ohne Umwege auszuschöpfen und für das eigene Umfeld nutzen zu können. Hierbei sollten nicht nur die Erfolge dargestellt werden, denn für Menschen, die gute Projektideen in ihrer eigenen Kommune realisieren wollen, ist es unabdingbar zu erfahren, mit welchen konkreten Schwierigkeiten das Pionierprojekt zu kämpfen hatte und auf welchem Wege die Hürden überwunden und Lösungen gefunden werden konnten.

Im Folgenden veranschaulichen ausgewählte Beispiele wie vor allem Transferinstitutionen Informationen und Know-how aus einem etablierten Projekt an mögliche Interessenten weitervermitteln und zum Nachahmen anregen können. Anhand der Beispiele können gleichfalls Initiatorinnen und Initiatoren von Transferprojekten erkennen, woher sie Informationen aus bestehenden Projekten beziehen können.

Wer macht was und wo? Datenbanken, Homepages und Blogs

Für den Transfer von Projektideen können internetbasierte Datenbanken eingesetzt werden. Interessierte Nachahmer können so auf einfachem Wege erfahren, wo eine Projektidee schon einmal an den Start ging und wer wichtige Ansprechpartner sind. Eine internetbasierte Projektdatenbank kann dabei von einfachen Projekt-Porträts auf einer Homepage bis hin zu ausgefeilten Datenbanksystemen mit Such- und Filterfunktionen gestaltet werden. Darin können auch Förderinstitutionen oder wichtige Entscheidungsträger genannt werden.

Projekt-Datenbanken sind allerdings nur dann nützlich, wenn sie an die jeweiligen Interessen und Bedarfe der Zielgruppen angepasst sind sowie laufend aktualisiert und gepflegt werden. Die Pflege einer Datenbank ist unter Umständen sehr aufwändig. Dies gilt auch, wenn die einzelnen Projekte ihre Informationen über Content Management Systeme oder Wikis selbst ins Netz stellen und aktualisieren können, denn die Kontrolle der Eintragungen oder das Löschen veralteter Informationen verbleibt beim Betreiber der Datenbank.



Gute Beispiele für Projektdatenbanken mit vielfältigen Filterfunktionen sind die Projektdatenbank der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (www.dbu.de), der Nordrhein-Westfälischen Stiftung für Umwelt und Entwicklung (www.sue-nrw.de) oder des Programms „Soziale Stadt“ (www.sozialestadt.de). Auch das Portal zur UN-Dekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ (www.bne-portal.de) stellt eine Vielfalt an Projekten vor, die für potenzielle Nachahmer interessant sind. Die Webseite der Stiftung Interkultur (www.stiftung-interkultur.de) ist ein weiteres gutes Beispiel für eine Homepage, die sich auf eine bestimmte Projektidee, in diesem Fall die Interkulturellen Gärten, konzentriert.

Darüber hinaus gibt es immer mehr Webseiten, wie zum Beispiel www.betterplace.org oder www.amazee.com, deren Angebot weit über einfache Datenbanken hinausgeht. Projekte können sich hier nicht nur vorstellen, sondern werden auch von anderen Nutzern bewertet. Außerdem können Spender den Projekten direkt einen Geldbetrag zukommen lassen. Auch auf der „Bewegung“-Seite der TAZ (<http://bewegung.taz.de>) werden Aktionen, Projekte und Initiatoren ansprechend vorgestellt und es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich zum Beispiel über Blogs aktiv an den Inhalten der Seite zu beteiligen. Solche Internetplattformen dienen somit nicht nur der Verbreitung einer Idee, sondern regen gleichzeitig auch die Realisierung an.

Die Möglichkeiten, die das Internet für die gezielte Verbreitung einer Projektidee bietet, sind jedoch bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Neue Kommunikationsformen wie Bloggen oder Twittern gezielt dazu zu nutzen, Ideen zu verbreiten, Interessensgemeinschaften zu gründen und Aktionen zu starten, wird zukünftig sicherlich für Nachhaltigkeitsinitiativen noch weiter an Bedeutung gewinnen. Wenn sie keine Kapazitäten haben, um eine eigene Seite ins Leben zu rufen, können Portale wie Green Wikia Deutschland (<http://de.green.wikia.com>) oder Campact (www.campact.de, <http://twitter.com/campact>) ein „virtuelles“ Sprachrohr bieten. Bei Campact können Initiativen zum Beispiel zu Unterschriften- oder Flash-Mob-Aktionen, also Spontan-Demonstrationen, aufrufen und im Nachhinein im Blog von der Veranstaltung berichten. Somit können Sie quasi in Echtzeit berichten, was Sie aktuell in Ihrem Projekt unternehmen.

Am eigenen Wissen teilhaben lassen: Erfahrungen in Broschüren und Leitfäden dokumentieren

Dokumentationen wie Broschüren oder Leitfäden sind eine klassische Form, um Projekterfahrungen einer interessierten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Schon umgesetzte Projektideen können hier gesammelt und komprimiert der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Zudem können komplexe Themen leicht verständlich dargestellt werden, so dass den Lesern auch Hintergrundwissen vermittelt wird. So wird beispielsweise in der Broschüre „Kooperieren, aber wie?“ (Nolting et al. 2008) das Thema Kooperation zwischen Lokalen-Agenda-21-Initiativen sowie Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

Leitfäden sollen einen leichten Zugang und ersten Einstieg in die konkrete Projektarbeit bieten. Hierbei gibt es eher übergreifende Leitfäden, die generelle Tipps zu Vorgehensweisen, zu Hindernissen und zu Erfolgsfaktoren von Projekten geben und somit auf unterschiedliche Projektideen anwendbar sind. Eine entsprechende Auswahl solcher Leitfäden ist im Service-Teil dieser Broschüre aufgeführt (s. Kapitel 8.3, S. 59).



Darüber hinaus gibt es spezielle Leitfäden zu einzelnen Projektideen. Bei diesen Leitfäden werden zwar auch grundlegende Prozesse beschrieben, aber zusätzlich auch themen- und projektspezifische Fragen behandelt. Beispielhaft für diese Art von Projekt-Leitfäden ist das Online-Handbuch des Regiogeldverbands:

Regionalwährungen



2003 wurde mit dem „Chiemgauer“ die erste deutsche Regionalwährung eingeführt. Regionalwährungen bieten die Möglichkeit, neben der Zahlung mit dem Euro als regulärem Zahlungsmittel zusätzlich

bestimmte Waren und Dienstleistungen mit einer alternativen, lokalen Währung zu bezahlen. In Deutschland gibt es mittlerweile rund 30 aktive Regionalwährungen sowie weitere Initiativen, die die Einführung einer Regionalwährung vorbereiten. Das Ziel der Initiatorinnen und Initiatoren ist es vor allem, die kleinen und mittleren Unternehmen in den jeweiligen Regionen zu stärken, regionale Wirtschaftskreisläufe zu stabilisieren und die Kaufkraft an die Regionen zu binden. Ein positiver Nebeneffekt dieses regionalen Wirtschaftens sind zudem die verkürzten Transportwege und damit eine Schonung der Umwelt.

Zwischen den einzelnen Regiogeld-Initiativen gibt es einen regen Austausch über den Regiogeld-Verband (Regiogeld e.V.). Der Verband präsentiert seine Mitglieder auf Messen, organisiert regelmäßig Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und stellt bei Fragen Verbindungen zwischen Mitgliedern her. So können sich die „Neuen“ Hilfe bei den „alten Hasen“ holen. Außerdem werden von Regiogeld e.V. kostenlos standardisierte Formulare (zum Beispiel für Verträge) zur Verfügung gestellt, die für alle Regiogeld-Initiativen im Arbeitsalltag nützlich sein können.

Erfolgsfaktor: Online-Handbuch des Regiogeldverbands

Die Regiogeld-Initiativen haben ein sehr detailliertes Online-Handbuch erarbeitet, das Transferprojekten nicht nur Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien zur Verfügung stellt, sondern auch einen Überblick über rechtliche Fragen, Finanzierungsoptionen und sogar Argumente liefert, um lokale Akteurinnen und Akteure zu überzeugen. Mit dem Handbuch können sich Interessierte einen umfassenden Eindruck von den Aufgaben machen, die bei der Einführung einer Regionalwährung zu beachten sind, und die vorangegangenen Erfahrungen effektiv nutzen. Das Online-Handbuch wird regelmäßig aktualisiert und so um weitere Erfahrungen und Hilfsmittel aus den Initiativen ergänzt.

Grenzen der Verbreitung bei Online-Handbüchern

Da die Regiogeld-Initiativen auf lokale Kooperationen sowie Akteurinnen und Akteure angewiesen sind und deren Erfolg sehr von den sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen abhängt, muss für jede neue Initiative ein eigenes Konzept erarbeitet und Kooperationsnetzwerk neu aufgebaut werden. Die kritische Masse an Unterstützenden aus Unternehmer und Bürgerseite zu erreichen, gestaltet sich besonders in Großstädten und ausgedehnten Regionen sehr schwierig und benötigt intensives Engagement sowie Überzeugungskraft. Der Aufwand hierfür bleibt – trotz aller Unterstützung über ein Online-Handbuch – sehr hoch. Um eine weitere Verbreitung zu erreichen, ist es wichtig, Online-Handbücher somit um weitere Maßnahmen wie den persönlichen Erfahrungsaustausch auf Netzwerktreffen zu ergänzen.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors

Die hier beschriebene Übertragung von Erfahrungen aus etablierten Projekten ist dann möglich und sinnvoll, wenn ein zentraler Verband wie der Regiogeld e.V. existiert, der sich mit der Projektidee identifiziert, Informationen sammelt und den Erfahrungsaustausch zwischen den Einzelinitiativen zentral organisiert. Ausführliche Anleitungen wie ein Online-Handbuch, das Transferakteurinnen und -akteuren eine erste Anleitung zur Umsetzung einer Idee geben kann, bereiten einen hohen Aufwand hinsichtlich Recherche, Aufarbeitung und Veröffentlichung. Aus diesem Grund kann ein Transferprozess wie bei den Regionalwährungen nur bei Projekten stattfinden, bei denen ein Verband, eine Stiftung o.ä. existiert, die sich der jeweiligen Idee verschrieben hat und den Erfahrungsaustausch sowie die Anfertigung von Arbeitshilfen wie dem Online-Handbuch zentral organisieren kann.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Erfahrungsaustausch über Konferenzen und Datenbanken
- Gute Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzungsaktivitäten des Verbands
- Regelmäßige Netzwerktreffen

Kontakt:

Regiogeld e.V. | Ralf Becker
Olvenstedter Straße 10 | 39108 Magdeburg
Telefon: 0391/50 58 116
Telefon: 05694/991 0012 oder -1566
E-Mail: service@regiogeld.de
Internet:

www.regiogeld.de

Für Printmaterialien kann es sinnvoll sein, sich um ein Sponsoring oder eine Kooperation mit einer Druckerei zu kümmern. So wird es auch für zivilgesellschaftliche Initiativen ohne oder mit geringer finanzieller Förderung möglich, die eigenen Erfahrungen im wahrsten Sinne des Wortes „greifbar“ zu dokumentieren. Der Berliner Senatsbeauftragte für Integration und Migration hat beispielsweise in Zusammenarbeit mit den Berliner Agenda-21-Akteurinnen und -Akteuren eine Broschüre zu den Interkulturellen Gärten in Berlin finanziert und herausgebracht, die einen Überblick über die einzelnen Projekte und Ansprechpartner gibt (zu finden unter: www.berlin.de/lb/intmig).

Neben Broschüren und Leitfäden werden in Nachhaltigkeitsprojekten meist viele weitere Arbeitsmaterialien wie Power-Point-Präsentationen, Ausstellungen, Handzettel oder Flyer erarbeitet, mit denen neue Unterstützer motiviert und mobilisiert werden sollen. Da die grundsätzlichen Ziele und Argumentationen für eine Projektidee in der Regel gut übertragbar sind, ist es für andere Transferprojekte hilfreich, wenn sie solche Informationen zum Beispiel im Internet zur Verfügung stellen.

Das Datenblatt nicht noch einmal neu erfinden: Standardisierte Arbeitsmaterialien weitergeben

Je nach Projektinhalt benötigen Nachhaltigkeitsprojekte eine Vielzahl von Dokumenten, mit denen die Projektorganisation vereinfacht und dokumentiert werden. Folgeprojekte können Arbeitsmaterialien aus Modellprojekten wie Indikatorensets, Datenblätter oder Checklisten wieder nutzen. Wenn Sie also einige Ihrer Unterlagen und Dateien weitergeben können, ersparen Sie Ihren Nachfolgern viel Arbeit.

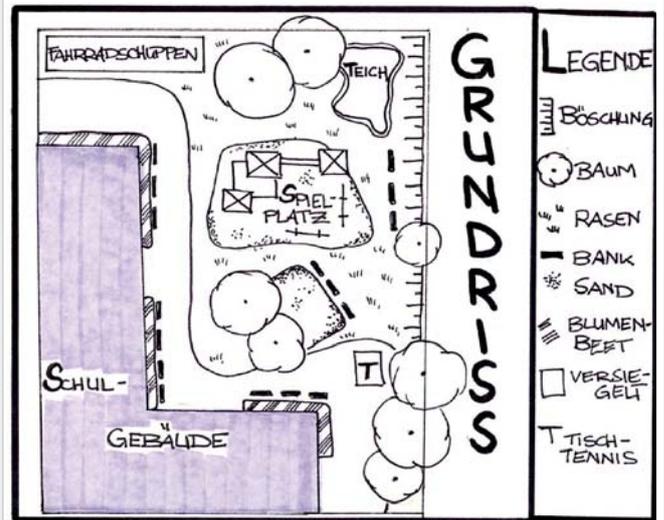
Für die Buchhaltung oder Bilanzierung können zum Beispiel Excel-Vorlagen eine große Arbeitserleichterung bedeuten, sofern sie keine vertraulichen Daten enthalten. Indikatorensets und Kennzahlen sind eine große Hilfe bei der Ist-Analyse. Die Grüne Liga Berlin e.V. stellt auf ihrer Homepage zum „Schulhofdschungel“ zum Beispiel „Pflanzentabellen“ bereit, mit deren Hilfe der Bestand an Pflanzen auf dem Schulhof kartiert werden kann (www.schulhofdschungel.de). Im Rahmen einer Ist-Analyse zeigen Indikatoren, was zu Beginn eines Projekts erfasst oder wenigstens bedacht werden soll, um später zeigen zu können, welche Fortschritte das Projekt gemacht hat. Über Indikatoren kann also eine Aussage darüber getroffen werden, ob die Fahrt-richtung stimmt oder ob die Weichen noch einmal neu gestellt werden müssen.

1. Schritt:

Grundrissplan „Mal ganz grob“

Fertigt einen groben Grundrissplan eures Schulhofs an. Achtet dabei auf das Vorhandensein von besonderen Strukturelementen. Es können Einzelbäume und Gebüschgruppen sein, aber auch Böschungen, Hohlwege, Kleingewässer, Sandkasten, Steinhaufen oder Spielgeräte. Wichtig ist es eine Legende (dient als Inhaltsverzeichnis in der ihr euch Symbole ausdenkt und diese beschriftet) anzulegen, damit ihr auch zu einem späteren Zeitpunkt noch wisst, was auf eurem Plan zu sehen ist.

Der Grundrissplan könnte beispielsweise so aussehen:



Anleitung zur Schulhofkartierung

Checklisten machen darauf aufmerksam, welche Aspekte bei der Projektorganisation beachtet werden sollen. Ein Beispiel für eine Checkliste ist der Fragenkatalog für die Durchführung von partizipativen Nachhaltigkeitsprojekten, das die Arbeitsgemeinschaft des vom BMBF geförderten Programms „21“ der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung erarbeitet hat (www.transfer-21.de/daten/texte/Checkliste_Partizipation.pdf). Auch am Ende dieser Broschüre sind Checklisten für den Transfer von Projektideen zusammengestellt (s. Anhang).

Arbeitshilfen sollten möglichst kostenlos verfügbar sein. Das Projekt „Zukunft einkaufen“, bei dem eine Vielzahl an Arbeitsmaterialien als Download bereit gestellt wird, ist in dieser Hinsicht vorbildlich:

„Zukunft einkaufen – Glaubwürdig wirtschaften in Kirchen“



Werbeplakat „Zukunft einkaufen“

„Weniger einkaufen, aber dafür besser“ – so lautet das Motto des Projekts „Zukunft einkaufen“. Initiator des Projektes ist das Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen. Das Projekt hat eine Laufzeit von drei Jahren (2008–2010).

Ziel des Projektes ist es, in kirchlichen Einrichtungen das System der nachhaltigen Beschaffung einzuführen, weiterzuentwickeln und zahlreiche Mitstreiter zu gewinnen. Das Konzept der nachhaltigen Beschaffung soll schließlich in allen Einrichtungen der evangelischen und katholischen Kirche in Deutschland den Beschaffungsstandard darstellen. „Zukunft einkaufen“ ist ein offizielles Projekt der Weltdekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“.

Erfolgsfaktor: Bereitstellung von standardisierten Arbeitshilfen

Im Rahmen von „Zukunft einkaufen“ soll ein standardisiertes Managementsystem die Übertragung des Modells der nachhaltigen Beschaffung vereinfachen, um den finanziellen und zeitintensiven Aufwand für die nachfolgenden Kirchen, Kommunen oder Institutionen möglichst gering zu halten. Die Übertragung auf andere Institutionen ist aufgrund der Regelorganisation für eine optimierte Beschaffung leicht anpassbar. Auf der Webseite www.zukunft-einkaufen.de wird eine Vielzahl an Arbeitsmaterialien, Checklisten und Handlungsleitfäden bereitgestellt, mit Hilfe derer die eigenen Beschaffungsstrukturen weitgehend kostenneutral nachhaltiger gestaltet werden kön-

nen. Die Materialien, wie zum Beispiel die Checkliste zur Bestandsaufnahme oder die Excel-Tabelle zum Eintragen von Beschaffungskennzahlen, sind so aufbereitet worden, dass sie neben kirchlichen Einrichtungen auch von Kommunen und Institutionen genutzt werden können.

Grenzen der Verbreitung bei Arbeitshilfen

Standardisierte Arbeitshilfen und -materialien aus dem Modellprojekt heraus zu erarbeiten, erfordert bei den meisten Materialien einen großen Aufwand, der in der Regel nur im Rahmen eines strategischen Transfers geleistet werden kann. Insbesondere Checklisten und Indikatorensets müssen aufgearbeitet werden, um sinnvoll von den Nachahmern eingesetzt werden zu können.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Den Transfer einer Projektidee mit Hilfe standardisierter Arbeitshilfen zu unterstützen, ist vor allem bei strategischen Projekttransfers möglich, bei denen eine übergeordnete Koordinations- und Servicestelle als zentrale Beratungsstelle auch langfristig zur Verfügung steht. Im Projekt „Zukunft einkaufen“ übernimmt diese Funktion der Umweltbeauftragte der Evangelischen Kirche für Westfalen. Von den Arbeitsmaterialien selbst profitieren jedoch auch spontane Transferprojekte, sofern die Materialien von der Transferinstitution in modifizierter Weise aufbereitet und leicht zugänglich gemacht werden.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Kostenlose Arbeitshilfen und -materialien
- Übertragbarkeit durch ein standardisiertes Managementsystem
- Finanzielle Förderung
- Kooperation mit anderen Akteurinnen und Akteuren

Kontakt und weitere Informationen:

Pfarrer Klaus Breyer (Projektleitung)
Leiter des Instituts für Kirche und Gesellschaft
der Evangelischen Kirche für Westfalen
Iserlohner Straße 25 | 58239 Schwerte
Telefon: 02304/755-300
E-Mail: k.breyer@kircheundgesellschaft.de

Internet:

- www.zukunft-einkaufen.de
- www.kircheundgesellschaft.de/umweltreferat/index.htm
- www.kirchliches-umweltmanagement.de

Arbeitsmaterialien können den potenziellen Interessenten die jeweilige Projektidee erst einmal „schmackhaft“ machen, indem sie anschaulich zeigen, wie die Idee konkret in die Tat umgesetzt wird. Die meisten Arbeitsmaterialien enthalten viele Hinweise für die Konzepterstellung und den Projektstart und leisten somit auch einen Beitrag zur Realisierung.

Ansporn zum Nachmachen: Wettbewerbe oder Ausschreibungen organisieren

Wettbewerbe und Ausschreibungen können dort eingesetzt werden, wo eine zentrale Institution, wie zum Beispiel die Kirche, eine Kommune, Länder oder auch ein bundesweites Netzwerk, erreichen möchte, dass möglichst viele Nachahmer sich intensiv mit einer Idee auseinandersetzen und ein Projektkonzept erarbeiten.

Ausschreibungen sind tendenziell formeller als Wettbewerbe und bestimmen genauer, wie das jeweilige Ergebnis aussehen soll. Ein Beispiel für eine Ausschreibung ist das „Planspiel Fläche“. Hier regte die Stadt Köln Schulklassen an, sich für die Teilnahme am Planspiel zu bewerben. In dessen Verlauf nehmen die Schülerinnen und Schüler im Ratssaal die Rolle von Ratsvertreterinnen und -vertretern ein und üben sich in einer fiktiven Sitzung darin, beispielhaft politische Entscheidungen zu treffen (weitere Informationen unter www.lag21.de). Wenn Sie also eine

konkrete Vorstellung davon haben, was die Bewerberinnen und Bewerber leisten sollen, ist eine Ausschreibung mit konkreten Anforderungen sinnvoll.

Bei Wettbewerben hingegen wirken vor allem Konkurrenzgefühl sowie Ergebnisoffenheit und spornen die Teilnehmenden an. Für die Initiatorinnen und Initiatoren ist die Ausschreibung eines Wettbewerbs überschaubar, auch wenn der organisatorische Aufwand für die Vorbereitung der Ausschreibung und die Bewertung der Beiträge nicht unterschätzt werden sollte. Eingangs sollten Sie klären, was von den Bewerberinnen und Bewerbern geleistet, welche Kriterien erfüllt werden sollen und welche Preise winken.

Die Sieger eines Wettbewerbs erhalten offizielle Anerkennung für ihr Konzept und können diese Anerkennung für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Als Nebeneffekt wird zusätzlich erreicht, dass sich auch die nicht ausgezeichneten Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Thematik weiterhin auseinandersetzen und gegebenenfalls ihr Konzept dennoch realisieren. So war der Landeswettbewerb „Aktion Klimaplus – NRW-Klimakommune der Zukunft“ Anlass für 54 Kommunen, sich intensiver mit Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Klimaanpassung zu befassen (www.klimakommune.nrw.de). Auch der Wettbewerb zum „Schulhofdschungel“ hat dazu geführt, dass viele unterschiedliche Konzepte für eine natürlichere Gestaltung von Schulhöfen erarbeitet wurden:



„Schulhofdschungel – Deutschlands artenreichster Schulhof“

Mit dem Bundeswettbewerb „Schulhofdschungel“ rief die Grüne Liga Berlin e.V. von Anfang 2008 bis Mitte 2009 dazu auf, Schulhöfe naturnah zu gestalten und damit einen Beitrag zur Biodiversität zu leisten. Es geht um den konkreten ökologischen Effekt, städtische Räume extensiv zu begrünen und so die Artenvielfalt und die ökologischen Lebensräume in der Stadt zu erhöhen. Der Wettbewerb soll auch der Umweltbildung von Kindern und Jugendlichen dienen und das Thema Biodiversität stärker in den Blickwinkel rücken. Die Mitarbeit an der Schulhofgestaltung fördert dabei das Umwelt-Engagement der Kinder und kann als Ergebnis zeigen, wie Biodiversität „vor der eigenen Haustür“ konkret aussieht. So erlernen die Schüler spielend im Rahmen der Praxis, was die „Rote Liste“ ist, wie Biotope zu gestalten sind, was Flora und Fauna ist etc.



Interessierte Schulen konnten sich über die Website www.schulhofdschungel.de anmelden und dann ihre Projektergebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt einreichen. Als erster Teil war von den Schulen eine Kartierung ihres Schulhofes, zum Beispiel über Fotodokumentationen, erwünscht. Der zweite Teil des Wettbewerbs umfasste Vorschläge für die Umgestaltung des Schulhofes in einen Schulhof, der mehr Tier- und Pflanzenarten beherbergen kann. Auf der Homepage wurde dazu diverses Material bereitgestellt.

Erfolgsfaktor: Kreativer Wettbewerb zur Verbreitung der Idee

Die Wettbewerbsorganisation wurde vom Bundesamt für Naturschutz (BfN) und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert. Der Aufwand war vor allem bei den Recherche-Arbeiten zu den zu adressierenden Ansprechpartnern in den Schulen sehr hoch. Die Preisgelder selbst wurden von Sponsoren aus der Wirtschaft sowie gemein-

nützigen Vereinen und Stiftungen bereitgestellt. Insgesamt haben bisher 89 Schulen aus 14 Bundesländern am Wettbewerb teilgenommen. Wettbewerbe sind sehr breitenwirksame Mittel zur Streuung und Resonanzsteigerung einer Projektidee, die sich gut für die Öffentlichkeitsarbeit einsetzen lassen sowie zu kreativen und innovativen Varianten eines bestimmten Themas führen.

Grenzen der Verbreitung bei Wettbewerben

Bei Wettbewerben muss eine ganz bestimmte Zielgruppe definiert sein. So werden dementsprechend andere Zielgruppen ausgeschlossen. Darüber hinaus ist ein Wettbewerb zeitlich begrenzt und bis zu einer eventuellen neuen Ausschreibungsrunde werden keine neuen Teilnehmer aktiv angeworben. Die ausgezeichneten Projekte laufen jedoch weiter und „werben“ somit weiterhin für die jeweilige Wettbewerbsidee.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Wenn eine abgrenzbare Zielgruppe erkennbar und ein kreativer Beitrag möglich ist, ist ein Wettbewerb sinnvoll. Ein Wettbewerb wie der zum „Schulhofdschungel“ kann auch von Institutionen durchgeführt werden, die selbst keine Förderung erhalten, da der personelle Aufwand zwar kalkuliert werden muss, sich aber im Rahmen hält. Die Ausschreibung und Prämierung stellen einmalige Aktionen dar. Preisgelder können wiederum von Sponsoren eingeworben werden. Wenn demnach eine hohe Anzahl von Akteurinnen und Akteuren dazu motiviert werden soll, sich näher mit einer bestimmten Idee auseinanderzusetzen, kann ein Wettbewerb einmalig einen wichtigen Impuls setzen.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Förderung der Kreativität
- Webseite als Info-Portal mit vielen Anleitungen zum Nachmachen
- Förderung durch das BfN
- Professionelle Pressekampagnen

Kontakt und weitere Informationen:

Anke Ortman, Karen Thormeyer
GRÜNE LIGA Berlin e.V.
Prenzlauer Allee 230 | 10405 Berlin
Telefon: 030/44 33 91-0
E-Mail: schulhofdschungel@grueneliga.de

Internet:

www.schulhofdschungel.de
www.grueneliga-berlin.de





Preisverleihung des Nachhaltigkeitspreises ZeitzeicheN 2008

Wettbewerbe können prinzipiell auch von ehrenamtlich organisierten Initiativen gut durchführbar, da sie zeitlich begrenzt sind, sich der Aufwand in Grenzen hält und die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben bei der Wettbewerbsorganisation (Sponsoren suchen, Ausschreibungstext veröffentlichen, Beiträge auswerten, Preisverleihung) gut auf verschiedene Menschen verteilt werden können.

Wettbewerbe können einer spontanen Ideenverbreitung einen gezielten strategischen Impuls geben. So hat sich die Idee einer weitgehenden lokalen und regionalen energetischen Selbstversorgung auf Basis regional verfügbarer Biomasse beispielsweise zunächst eher spontan verbreitet. Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) würdigte den Ansatz der regionalen Wertschöpfung über Bioenergie später mit dem Wettbewerb zu „Bioenergie-Regionen“.

Bioenergie-Regionen

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) hat einen Wettbewerb für Regionen zum Ausbau der Bioenergie ausgeschrieben. Die Gewinner erhalten eine Anschubförderung von bis zu 400.000 Euro pro Region, um lokale Akteursnetzwerke zu bilden, die regionale Bioenergie-Konzepte in die Tat umsetzen sollen. Die Ergebnisse werden wissenschaftlich evaluiert und in Form eines Leitfadens aufbereitet, um potenziellen Folgeprojekten den Start zu erleichtern. Die Auswahl der beteiligten Regionen verlief über ein zweistufiges Verfahren. Zunächst wurden aus den 210 Bewerbern 50 Regionen ausgewählt. Diese Regionen entwarfen ein „Regionalentwicklungskonzept Bioenergie“. Daraus wurden in einer zweiten Runde die 25 nun offiziellen Bioenergie-Regionen bestimmt.



Erfolgsfaktor: Anerkennung der gesamten regionalen Akteurinnen und Akteure

Die Anerkennung als offizielle „Bioenergie-Region“ hat für die letztlich ausgezeichneten Regionen eine weitreichende Wirkung – sowohl nach außen als auch nach innen. Nach außen kann das Label als „Bioenergie-Region“ für Vermarktungs- und Imagezwecke genutzt werden, die auch über den Energiebereich hinausgehen (lokale Wirtschaftsförderung, Tourismus etc.). Hierbei ist es ein begrüßenswerter Nebeneffekt, dass auch über die geförderten Projekte hinaus der Gedanke der regionalen Wertschöpfung weiter bekannt gemacht wird und auch die nicht geförderten Wettbewerbsteilnehmer sich intensiv mit einem Umsetzungskonzept befasst haben. Für die Förderung selbst ist zudem der Netzwerkgedanke maßgeblich und die lokalen Akteursnetzwerke werden ausdrücklich als „Entwicklungsmotoren“ hervorgehoben. Nach innen wirkt daher neben der Anschubförderung die offizielle Anerkennung als „Bioenergie-Region“, aber auch die Einbindung in den Prozess in Form von Netzwerken motivierend auf die lokalen Stakeholder.

Grenzen der Verbreitung bei Wettbewerben

Ziel eines solchen Wettbewerbs ist eine effiziente Verteilung begrenzter Fördermittel, indem aus einer Vielzahl an Bewerbern besonders geeignete Projekte ausgewählt werden. Allerdings können dadurch nur wenige Konzepte ausgezeichnet und gefördert werden, auch wenn andere Teilnehmer ebenfalls erfolversprechende Beiträge geliefert haben. Die Frage ist hierbei, wie die Bewerber „aufgefangen“ werden können, die keine Förderung erhalten, aber dennoch Potenzial besitzen. An dieser Stelle kann ein gezielter Transfer von den ausgewählten Modellregionen hin zu den Mitbewerbern ansetzen, indem zum Beispiel, wie in diesem Wettbewerb, aus den Erfahrungen der Siegerprojekte ein Leitfaden für potenzielle Nachahmer erstellt wird.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors

Ein Wettbewerb wie der des BMELV zu den Bioenergie-Regionen kann effektiv den Transfer einer Projektidee fördern, da sich alle Wettbewerbsteilnehmer intensiv mit den Anforderungen aus der Wettbewerbsausschreibung auseinandersetzen. Im Fall des Bioenergie-Regionen-Wettbewerbs sind hierbei in der ersten Runde etwa zehnmal mehr als die letztlich geförderten 25 Regionen angesprochen worden und in der zweiten Runde haben immer noch doppelt so viele Regionen ein Umsetzungskonzept erstellt. Ein positiver und auch übertragbarer Erfolgsfaktor ist zudem die Ernennung einer ganzen Region zum Modellprojekt.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Förderung der regionalen Wertschöpfung
- Anschubförderung und Prozessbegleitung seitens des BMELV
- Durch den Wettbewerb entstandene Netzwerke wirken als Multiplikatoren.

Kontakt und weitere Informationen:

Daniela Rätz
Geschäftsstelle Wettbewerb „Bioenergie-Regionen“
Hofplatz 1 | 18276 Gülzow
Telefon: 03843/69 30-245
Email: info@bioenergie-regionen.de

Internet:

www.bioenergiesiedorf.de

www.bioenergie-regionen.de

Anerkennung und Imagegewinn: Auszeichnungen, Gütesiegel und Zertifikate

Labels, Gütesiegel und Auszeichnungen signalisieren, dass ein Projekt in einem Feld besondere Leistungen und positive Effekte erbringt. Die Projekte selbst können solche Anerkennungsinstrumente effektiv für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen und zeigen, dass ihre Leistung auch offiziell gewürdigt wird. Auf struktureller Ebene belegen Gütesiegel und Auszeichnungen zudem, dass ein bestimmtes Thema wie zum Beispiel Corporate Social Responsibility sichtbar anerkannt wird und weiter anspricht, am Thema zu bleiben. Preise und Auszeichnungen richten sich an einzelne Projekte oder aber auch an Institutionen oder ganze Kommunen, wie es beispielsweise bei den UN-Dekade-Kommunen der Fall ist.

26

Auszeichnungen und Preise werden meist in jährlichem Turnus von Stiftungen, Unternehmen, Verbänden sowie von Kommunen, Bund und Ländern vergeben. Mit der Vergabe von Preisen und Auszeichnungen werden zwei Funktionen erfüllt. Zum einen wird anerkannt, dass die ausgewählte Initiative einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Zum anderen kann ein Preis oder eine Auszeichnung aber auch zukünftige Akteurinnen und Akteure motivieren, eine Idee engagiert anzupacken, um sich selbst für den Preis bewerben zu können. Anders als bei Wettbewerben spornen Auszeichnungen und Gütesiegel jedoch beständig dazu an, die eigene Leistung zu verbessern, da es keine bestimmte „Deadline“ gibt, nach der man nicht mehr teilnehmen kann. Zudem können Gütesiegel aberkannt werden, wenn die Qualitätskriterien auf Dauer nicht gehalten werden.

ZeitzeicheN  Einige Auszeichnungen richten sich speziell an Nachhaltigkeitsinitiativen. So honoriert der ZeitzeicheN-Preis, der im Rahmen des jährlich stattfindenden Netzwerk21 Kongresses vergeben wird, erfolgreiche Projekte sowie erfolversprechende Projektideen, die in der Startphase unterstützt werden (weitere Informationen unter: www.netzwerk21kongress.de).

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Preisausschreibungen, die auf unterschiedliche soziale, kulturelle, ökologische oder wirtschaftliche Ziele ausgerichtet sind. Sowohl spontane als auch strategische Transferprojekte können einen ersten Überblick über weitere Förderpreise auf der Homepage der Stiftung Mitarbeit (www.buergergesellschaft.de) oder auch auf dem Portal der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (www.bne-portal.de) erhalten.

Auszeichnungen und Preise werden durch eine Jury vergeben und zeigen eher ein Gesamtbild, zum Beispiel wie engagiert die Akteurinnen und Akteure sind oder wie innovativ die Idee ist. Demgegenüber belegen Labels, Gütesiegel und Zertifikate vielmehr anhand „harter Zahlen“, dass ein bestimmter Qualitätsstandard gemessen und eingehalten wurde. Kommunen, Unternehmen und Einrichtungen, die mit einem bestimmten Label oder Zertifikat, wie zum Beispiel dem European Energy Award® (eea®, www.european-energy-award.de) oder ÖKOPROFIT (Ökologisches Projekt Für Integrierte Umwelt-Technik, www.oekoprofit.com), ausgezeichnet wurden, haben vorher einen Prüfungsprozess durchlaufen, bei dem sichergestellt wird, dass die Initiative einen vorab definierten Qualitätsstandard eingehalten hat. Im Bereich der Energieeinsparung bestehen zudem allgemein gültige Standards wie die europäische Umwelt-Audit-Verordnung EMAS (Eco-Management and Audit-Scheme, auch Öko-Audit genannt) oder die internationale Umweltmanagementnorm ISO 14001, die für eine hohe Qualität bürgen.



Während der European Energy Award® Kommunen vorbehalten ist und eine Zertifizierung nach der EMAS oder der ISO 14001 für Organisationen vergleichsweise aufwändig ist, ist auch für kleinere Institutionen oder Unternehmen das ÖKOPROFIT-Verfahren durchaus machbar. Zudem kann eine Institution ein eigenes Label oder Zertifikat entwickeln, um eine bestimmte Projektidee weiterzuverbreiten. Zum Beispiel hat die Evangelische Kirche mit dem Umweltmanagementsystem „Grüner Hahn“ ein eigenes Label entwickelt:

Das Umweltmanagementsystem „Grüner Hahn“



Die Evangelische Kirche von Westfalen hat sich zum Ziel gesetzt, über das Umweltmanagementsystem „Grüner Hahn“ ein nachhaltiges kirchliches Umweltmanagement als Standard flächendeckend in allen ihren Einrichtungen zu etablieren. Ohne den Beschlussrahmen der Landsynode, dem Parlament der Landeskirche, wäre es nicht möglich gewesen, den „Grünen Hahn“ in mittlerweile fast 20 Prozent der Einrichtungen umzusetzen.

Dadurch ist der „Grüne Hahn“ zu einem selbstverständlichen und stabilen Teil kirchlicher Arbeit geworden. Die Landeskirche unterstützt den inhaltlichen Ansatz des Projektes und gewährt eine finanzielle Grundförderung für die teilnehmenden Einrichtungen, um die Einführung des „Grünen Hahns“ von externen Förderungen unabhängig machen zu können. Das Projekt „Grüner Hahn“ ist ein offizielles Projekt der UN-Weltdekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“.

Erfolgsfaktor: Gütesiegel „Grüner Hahn“

Die Anforderungen des „Grünen Hahns“ entsprechen den Standards der europäischen Umwelt-Audit-Verordnung EMAS. Damit wird mit dem Label „Grüner Hahn“ ein Standard erfüllt, der auf europäischer Ebene anerkannt ist.

Grenzen der Verbreitung bei Gütesiegeln

Die hier beschriebene Übertragung ist nur dort möglich, wo eine übergeordnete Institution existiert, die den jeweiligen Ansatz unterstützt und finanzielle Kapazitäten zur Verfügung stellen kann. Die Arbeitsmittel, die die Einführung des Umweltmanagementsystems „Grüner Hahn“ unterstützen sollen (wie Online-Tabellen und -Rechner), sind jedoch eigens auf die Bedürfnisse von Kirchen zugeschnitten und daher nicht ohne Abänderungen für andere Organisationen geeignet.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors

Der „Grüne Hahn“ stellt einen standardisierten Prozess dar, der auf die Übertragbarkeit in kirchlichen Einrichtungen hin konzipiert wurde. Somit können in erster Linie die grundlegenden Prozesse übernommen werden, während die Arbeitsmittel für andere zentrale Institutionen wie zum Beispiel Träger von Kindergärten oder sozialen Einrichtungen weniger geeignet sind. Damit ist das Gütesiegel an sich in jedem Fall an die jeweilige Einrichtung anzupassen.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- EMAS-zertifiziertes Umweltmanagementsystem
- Inhaltliche und finanzielle Unterstützung seitens der Kirche
- Erfahrungsaustausch durch bundesweites offenes Netzwerk des Kirchlichen Umweltmanagements

Kontakt und weitere Informationen:

Hans-Jürgen Hörner (Projektbüro)
Kirchenkreis Recklinghausen
Umweltbeauftragter

Telefon: 02361 / 206-205

E-Mail: hhoerner@kk-ekvw.de

Internet:

www.kircheundgesellschaft.de

www.kirchliches-umweltmanagement.de



Der „Grüne Hahn“

Ein Beispiel für das Labelling einer ganzen Kommune ist die Initiative „SolarLokal“ (www.solarlokal.de). Nach erfolgreicher Bewerbung erhalten Kommunen ein SolarLokal-Ortsschild und profitieren von Service-Angeboten wie der Registrierung der örtlichen SolarLokal-Handwerksbetriebe oder der Dachbörse für die Aufstellung von Solaranlagen. Im Internet können sich Interessierte auch unter www.solarbundesliga.de über die Erfolge in anderen Kommunen informieren.

Labels und Gütesiegel sind sehr nützliche Marketing-Instrumente. So prüft beispielsweise bei der Schweizer Regionalmarke „Echt Entlebuch“ (www.biosphaere.ch) eine Markenkommision, ob die Produkte und Dienstleistungen tatsächlich den Markenkriterien entsprechen. Die letztlich mit dem Prädikat „Echt Entlebuch“ ausgezeichneten Produkte und Dienstleistungen bürgen dann dafür, dass sie zu mehr als 90 % in der Region hergestellt wurden oder zumindest drei Viertel der Wertschöpfung in der Region entsteht.

28

Neben dem Effekt für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing wird mit Gütesiegeln und Auszeichnungen die Leistung der vor Ort Engagierten anerkannt. Mit dem „Landesnachweis NRW“ wird beispielsweise ehrenamtlich Engagierten vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MGFFI) ein Dokument ausgestellt, mit dem der Einsatz sowie die Kompetenzen der jeweiligen Menschen gewürdigt werden (weitere Informationen unter www.mgffi.nrw.de). Solche Zertifikate können auf lange Sicht motivierend wirken, ein weiteres Engagement der Aktiven anregen und gegebenenfalls als offizielles Dokument sogar berufliche Vorteile bringen.

Übergang von der Ideenübertragung zum Projektstart

Die Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojekten erfolgt häufig über persönliche Kontakte. Dies kann damit gefördert werden, dass Gelegenheiten zum persönlichen Austausch geschaffen werden. Eine solche Gelegenheit bietet seit 2007 der jährlich stattfindende Netzwerk21Kongress, der als bundesweite Plattform für Austausch, Vernetzung und Weiterbildung für Nachhaltigkeitsinitiativen dient und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit gefördert wird.

Der eigentliche Transferprozess beginnt erst in dem Moment, in dem Akteurinnen und Akteure von einer vorhandenen Idee überzeugt und begeistert sind und konkrete Realisierungspläne vorbereiten. Der Transferprozess wechselt somit nun von der überregionalen Diffusionsabsicht oder -aussicht auf die konkrete Projektebene, die zuvörderst von den beteiligten Stakeholdern abhängt. Der Erfolg eines Projekts und damit des Transfers beruht also neben guten Strategien und Projektskizzen auf dem Handeln der Aktiven vor Ort. Wie diese für das eigene Projekt gewonnen werden können, wird im nächsten Kapitel beschrieben.



Kongressteilnehmer auf dem KirUm Zukunftskongress 2008

4 Wie gelingt der Projektstart?

Wenn sich eine Gruppe von Initiatorinnen und Initiatoren entschieden hat, eine konkrete Projektidee umzusetzen, besteht der nächste Schritt darin, die Realisierungsmöglichkeiten zu klären und die Idee an die lokalen Bedingungen anzupassen. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn Nachhaltigkeitsprojekte bedürfen meist sowohl des Rückhalts der Kommune als auch des Engagements von Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen und lokaler Akteursgruppen, die ihre unterschiedlichen Motivationen, Ressourcen und Ansprüche in das Projekt einbringen und es dementsprechend formen.

Für eine solche Phase eines Projektstarts lassen sich auf Basis zahlreicher Beispiele die folgenden Erfolgsfaktoren benennen (vgl. Czerwanski und Lohre 2002, S. 38 f.):

- Alle relevanten Zielgruppen einer Kommune sollten an dem Prozess beteiligt werden und ihr jeweiliger Nutzen muss deutlich gemacht werden.
- Der Transfer einer Projektidee in einen neuen Kontext bedarf eines gezielten Unterstützungssystems, zum Beispiel über Promotoren oder zumindest kollegialen Austausch.
- Die formalen Entscheidungsträger innerhalb der Kommune müssen frühzeitig eingebunden werden.

In Bezug auf schulische Innovationen hat Jäger (2004, S. 126) in diesem Zusammenhang ein „Wellenmodell“ entwickelt, das die Übertragung eines Konzepts von einem Kontext auf einen anderen Kontext beschreibt. In der folgenden Grafik ist das Wellenmodell bildlich dargestellt (nach Jäger 2004, eigene Darstellung, S. 126):

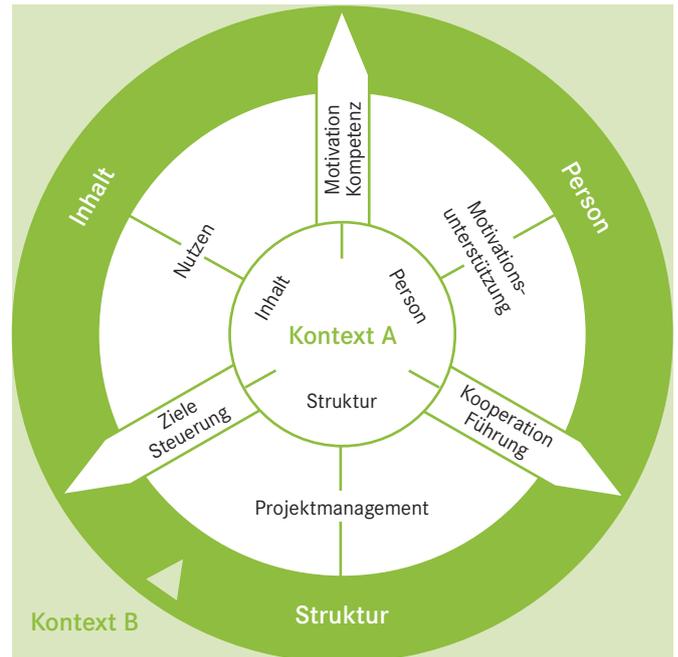


Abbildung 5: Jägers Wellenmodell zum Transfer in Schulentwicklungsprojekten

Ähnlich wie bei einem Stein, der ins Wasser geworfen wird, soll sich eine Innovation wellenartig nach allen Seiten hin ausbreiten. Dies gelingt jedoch nur, wenn die drei Faktoren Inhalt, Struktur und Person gleichermaßen für den neuen Kontext weiterentwickelt und angepasst werden. Dies geschieht zum Beispiel über Projektmanagement oder gezielte Motivation der beteiligten Menschen. Erfolgreich wird ein Transfer dann, wenn auch in einem neuen Kontext Person, Struktur und Inhalt in konstruktiver Beziehung zueinander stehen. Aus Sicht des Wellenmodells geschieht dies über drei Stellschrauben:

- Motivation und Kompetenzbildung (Schnittstelle zwischen Inhalt und Person),
- Projektziele und Steuerung (Schnittstelle zwischen Inhalt und Struktur),
- Kooperation bzw. Führung (Schnittstelle zwischen Person und Struktur).



Der Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten geht meist vom Inhalt, also von der Projektidee, aus. In der Praxis muss in den meisten Fällen sowohl bei der Struktur als auch bei der betroffenen Zielgruppe weitere Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dies kann entweder top-down gesteuert werden (Führung und Motivation der Personen, Steuerung der Struktur) oder bottom-up über persönliche Kompetenzen oder gleichberechtigte Kooperationen erfolgen. In der Regel wirken und ergänzen sich beide Kommunikationsrichtungen, um ein optimales Zusammenspiel von Inhalt, Struktur und Person zu erhalten.

Für den Projektstart gibt es dabei mehr oder weniger günstige Ausgangssituationen, die von Akteuren teilweise direkt beeinflusst und verbessert werden können. In diesem Zusammenhang lassen sich verschiedene Erfolgsfaktoren definieren, die sich jeweils auf günstige Ausgangsbedingungen sowie auf das Engagement der Initiatorinnen und Initiatoren beziehen (nach Nickolaus 2002, S. 47 – 50):

1. Gute Rahmenbedingungen:

- Problembewusstsein und akute Bedarfslage („Leidensdruck“)
- Alltagsgerechtes und an neue Situationen anpassbares Konzept
- Möglichkeiten der räumlichen Ausbreitung des Angebots
- Berücksichtigung des Transfers schon bei der Modellprojekt-Konzeption
- Organisation von Modellprojekten zur Förderung des Transfers (Netzwerke, Wettbewerbe etc.)

2. Erfolgsfaktoren bei Projektstart:

- Analyse von Förderfaktoren und Hemmnissen vor Projektstart
- Regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit
- Abbau von innovationshemmenden Faktoren
- Integration weiterer „benachbarter“ Interessensgruppen
- Systematische Begleitforschung.

Die Rahmenbedingungen hängen dabei in erster Linie davon ab, inwieweit vorangegangene Erfahrungen aus Pilot- oder Transferprojekten genutzt werden können, damit „das Rad nicht wieder neu erfunden“ werden muss. Außerdem ist es förderlich, wenn bei den Akteurinnen und Akteuren vor Ort ein Handlungsbedarf besteht. Hilfreiche Rahmenbedingungen hängen im Detail auch mit der konkreten Projektidee zusammen. So kann eine Regionalmarke dort leichter implementiert werden, wenn wie zum Beispiel im Schweizer Entlebuch bereits eine starke regionale Identität besteht, mit der sich auch das lokale Gewerbe zu identifizieren bereit ist. Dem gegenüber besitzen Ideen, die in erster Linie top-down-initiiert werden, dann eine gute Ausgangssituation, wenn wie zum Beispiel beim Bürgerhaushalt Köln sowohl die zuständigen Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter als auch der Bürgermeister diese Idee vertreten und verantworten.



Bei Projektstart sollten die Rahmenbedingungen genau eingeschätzt werden. Gezielte Aktivitäten beim Projektstart können jedoch dazu beitragen, dass selbst bei ungünstigen Rahmenbedingungen ein Projekt erfolgreich auf den Weg gebracht wird. Wie die relevanten Akteurinnen und Akteure in ihr Transferprojekt eingebunden werden können und was beim Projektstart noch beachtet werden sollte, wird in den folgenden Handlungsanregungen dargestellt.

Wo stehen wir? Ausgangssituation analysieren und ein erstes Konzept erstellen

Zu Beginn sollte eine Situationsanalyse durchgeführt werden, auf der ein erstes Projektkonzept fußen kann. Eine Vielzahl an Leitfäden und Ratgebern zum Projektmanagement, wie zum Beispiel „Projektmanagement: Projekte effizient planen und erfolgreich umsetzen“ (Lessel 2007), bieten einen guten Einstieg in die Erarbeitung von Situationsanalysen und Projektkonzepten. Die Initiatorinnen und Initiatoren eines Transferprojekts sollten in ihrem Konzept zunächst die grundsätzlichen Projektziele festlegen und sich über die zu beteiligenden Menschen einigen, die für das Projekt relevant sind. Anregungen können Pilot- aber auch bestehende Transferprojekte bieten. Über die Recherche in Projektdatenbanken (s. Kapitel 4) können Sie einen ersten Überblick darüber bekommen, wer wann wo schon einmal eine ähnliche Idee durchexerziert hat. Hier finden Sie in der Regel auch konkrete Ansprechpartner, die Sie direkt zu ihren Erfahrungen beim Projektstart befragen können.

Nachdem die schon etablierten Projekte genauer betrachtet wurden, sollte ein Abgleich mit der eigenen Situation stattfinden. Hierbei sind zahlreiche Fragen zu klären: Welche Ziele stimmen mit unseren überein und welche eher nicht? Welche Akteursgruppen waren bei den anderen Projekten beteiligt? Welche Personenkreise können für das Projekt gewonnen werden? Bei welchen Stakeholdern, die wir als Mitstreiter gewinnen sollten, wird es vielleicht Akzeptanzprobleme geben? An dieser Stelle sollten die Projektinitiatorinnen und -initiatoren zusammen festlegen und auch festhalten, welche möglichen Zielkonflikte wie entschieden werden können.

Nun gilt es, die notwendigen und wünschbaren Mitstreiter zu identifizieren. Hierbei sollte die Perspektive geweitet werden, um möglichst viele Unterstützende anzusprechen, die ein Interesse am Projekt haben könnten. So sind neben den Kommunen und kirchlichen Institutionen oder Naturschutzinitiativen oft auch Unternehmen oder Wirtschaftsverbände an lokalen Nachhaltigkeitsprojekten interessiert. Auch hier ist es sinnvoll, bei bestehenden Projekten zu erfragen, welche Förderer sie für das Projekt begeistern konnten und bei welchen Gruppen eher weniger Interesse bestanden hat.



Die Situationsanalyse wird bei strategischen Projekttransfers typischerweise von einer professionellen Prozessmoderation übernommen oder zumindest begleitet. Für Initiativen, die nicht auf eine solche Prozessbegleitung zugreifen können, kann es eine Lösung sein, an Hochschulen heranzutreten und anzuregen, dass im Rahmen einer Seminar- oder Masterarbeit eine Situationsanalyse durchgeführt wird (vgl. Nolting et al. 2008). Wenn die Situationsanalyse hingegen von den Initiatorinnen und Initiatoren eines Transferprojekts selbst erarbeitet wird, ist das zwar aufwändig, hat aber den Vorteil, dass damit auch das implizite Wissen, das bei der Recherche entsteht, sowie die Kontakte zum Beispiel zu den Stakeholdern aus Pionierprojekten direkt bei den Initiatorinnen und Initiatoren ankommen.

Die Situationsanalyse hilft Ihnen, die übergreifenden langfristigen, aber auch die konkreten zeitnahen Projektziele zu klären. Auf dieser Basis kann anschließend ein erstes Konzept für das eigene Projekt erarbeitet werden. Hierbei ist es insbesondere bei spontanen Transferprojekten wichtig, dass gemeinsam mit allen Beteiligten „Meilensteine“ festgelegt werden, die regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die anvisierten Ziele und Meilensteine sollten allerdings eine realistische Zeitplanung aufweisen und nicht zu hochgesteckt werden, da sonst die Gefahr besteht, die Beteiligten zu demotivieren. Des Weiteren sollte ein „Plan B“ erstellt werden, um die Motivation bei den Engagierten auch dann zu erhalten, wenn sich herausstellt, dass das Konzept so nicht durchführbar ist.



Das Konzept sollte ferner eine Festlegung darüber enthalten, welche Akteurinnen und Akteure das Projekt aktiv oder passiv unterstützen können und auf welchem Wege sie sich in das Projekt integrieren lassen.

Schließlich ist insbesondere bei spontanen Transferprojekten zu erörtern, welche Möglichkeiten es zur (Ko-)Finanzierung des Projekts gibt. Hierzu liefern unterschiedliche Fördermitteldatenbanken, zum Beispiel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (www.foerderdatenbank.de) oder der Länder (zum Beispiel für Sachsen, www.foerderdatenbank-sachsen.de), einen breiten Überblick. Hinzukommen Förderprogramme wie die Bundesaktion „Bürger initiieren Nachhaltigkeit“ (www.bund-bin.de), die sich speziell an Nachhaltigkeitsinitiativen richten. Bei einem spontanen Projekttransfer sollte das Konzept allerdings möglichst so gestaltet werden, dass bezüglich Fördermittel oder der Unterstützung seitens der Verwaltung und Politik keine vollkommene Abhängigkeit besteht, damit das Projekt gegebenenfalls auch ohne Förderung durchgeführt werden kann.

Die Situationsanalyse und das erste Projektkonzept dienen neben der eigenen Orientierung auch dazu, weitere Unterstützende zu gewinnen, die ja schließlich wissen sollten, worauf sie sich einlassen. Dafür ist es sinnvoll, die Ziele und das Konzept so aufzubereiten, dass sie als Informationsmaterial weitergereicht werden können.

Was machen wir? Die Öffentlichkeit über das Projekt informieren

Öffentlichkeits- und Pressearbeit sind insbesondere in der Startphase sinnvoll, um den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen, über Ziele und Anliegen zu informieren sowie Sponsoren und gegebenenfalls Fördermitelgeber von der eigenen Projektidee zu überzeugen.

Initiativen können zum Beispiel Flyer und „Give Aways“ wie Süßigkeiten oder Kugelschreiber verteilen oder sich auf Veranstaltungen und Tagungen präsentieren. Für die „klassische“ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gibt es vielfältige Ratgeber und Leitfäden. Speziell für Nachhaltigkeitsinitiativen ist zum Beispiel der Leitfaden „Öffentlichkeitsarbeit für die Lokale Agenda, mit 30 Praxisbeispielen: Vom Bierdeckel bis zum Internet“ des Agenda-Büros des Landes Baden-Württemberg erarbeitet worden (s. Anhang). In diesem Leitfaden werden kreative Ideen vorgestellt, mit denen die Öffentlichkeitsarbeit von Lokalen-Agenda-21-Initiativen unterstützt werden kann.

Für die Öffentlichkeitsarbeit sind außerdem Schirmherrschaften durch Experten für ein verwandtes Thema oder lokale Prominente sehr förderlich, die sich aktiv für das Projekt engagieren. Solche „Gallionsfiguren“ können schon durch eine einmalige Aktionsbeteiligung oder einen Gastvortrag die Medien und ein großes Publikum für das Projekt interessieren.

Bei strategischen Projekten wird die Öffentlichkeitsarbeit oftmals von der jeweiligen Transferinstitution übernommen. Spontane Transferprojekte können professionelle Unterstützung hingegen „einwerben“, indem sie gezielt bestimmte Experten wie Marketingfachleute oder Unternehmensberatungen als ehrenamtliche Mitstreiter gewinnen. Weiterhin lassen sich oft Sponsoren für einzelne Produkte wie Homepages, Broschüren, Logo-Entwürfe oder Machbarkeitsstudien finden. Zudem unterstützen größere Design- oder Werbeagenturen aus Image- und Wettbewerbsgründen zunehmend Nachhaltigkeitsprojekte durch gute Ideen und mitunter auch gutes Geld.



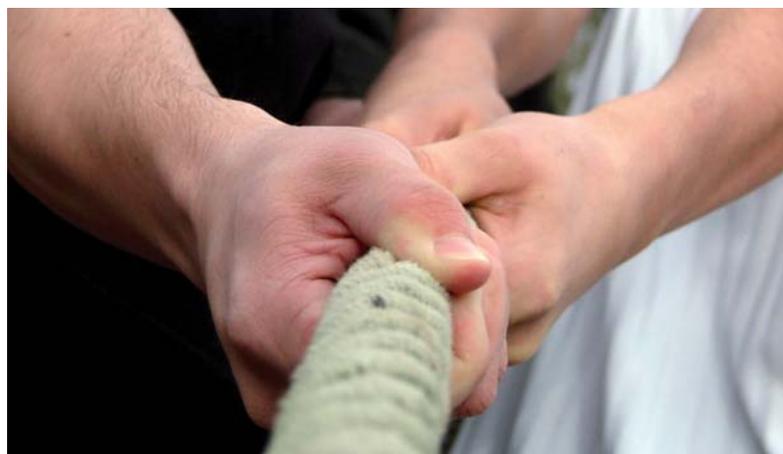
Commitment „von oben“: Unterstützung von Politik und Verwaltung gewinnen

Kommunalpolitik und kommunale Verwaltungen sind schon gemäß Kapitel 28 der Agenda 21 verantwortliche Akteure für Nachhaltigkeitsaktivitäten auf der lokalen Ebene. Bei den meisten Nachhaltigkeitsprojekten sind sie daher zentrale Stakeholder, die aktiv in das Projekt eingebunden sein sollten. Insgesamt ist es wichtig, die konkreten Bedarfslagen und Handlungsmöglichkeiten der Verwaltungsakteure zu analysieren sowie die entsprechenden Ansprechpartner und ihre Funktion sowie die generelle Verwaltungslogik genauer zu verstehen, um treffsicher und sachgerecht die konkreten Zielsetzungen und Aktivitätsplanungen eines Projekts und die jeweiligen positiven Effekte und Vorteile zu verdeutlichen.

In Kommunen mit besonders hohem Problemdruck herrscht häufig eine größere Offenheit gegenüber neuen Lösungsansätzen vor und der innovative Gestaltungswille ist ausgeprägter. In solchen Fällen lassen sich in Politik und Verwaltung leichter Fürsprecher finden. Allerdings kann auch für Kommunen, in denen

kein besonderer Problemdruck herrscht, das Engagement im Bereich der nachhaltigen Entwicklung ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal sein, mit dem die Kommune sich profilieren kann. Wenn eine vielschultrige Unterstützung durch Kommunalverwaltung, Rat oder Ausschüssen sowie einzelnen Politikern gegeben ist, erhält das Projekt Anerkennung, politischen Stellenwert und gegebenenfalls sogar eine direkte Förderung in Form von Sach- oder Personalmitteln.

Um den Rückhalt der kommunalen Verwaltung zu gewinnen, sollten Sie also mit dem Vorhaben gezielt die kommunalen Problem-lagen adressieren und nach gemeinsamen „Win-Win-Situationen“ suchen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Einführung eines „Nachhaltigen kommunalen Flächenmanagementsystems“ seitens der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.



Nachhaltiges kommunales Flächenmanagementsystem der LAG 21 NRW



Bebauungsplan, Ausstellung zum „Tag des Bürgers“ in Groß-Umstadt

36

Hauptziel des Modell- und Transferprojekts ist es, das Leitbild Nachhaltigkeit systematisch in der kommunalen Flächenplanung zu verankern und hiermit zu einer quantitativen Reduzierung des Flächenverbrauchs und einer qualitativen Verbesserung in der Stadtentwicklung beizutragen. Mit der Einführung eines nachhaltigen Flächenmanagementsystems in sechzehn NRW-Kommunen wird ein Beitrag zur Erreichung des 30-ha-Ziels der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie angestrebt, d.h. die Reduzierung des Flächenverbrauchs von derzeit etwa 100 ha pro Tag 30 ha in 2020.

Das Projekt zeichnet sich durch ein strategisches Partizipationsverfahren aus, bei dem Politik, Verwaltung und zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure gemeinsam zur Erarbeitung eines Handlungsprogramms eingebunden werden, das nachfolgend von den parlamentarischen Gremien verabschiedet wird. Über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP-Zyklus) erfolgen ein Controlling der Ziele und Maßnahmen sowie die Weiterentwicklung des Handlungsprogramms.

Erfolgsfaktor: Strategische Politikbeteiligung

Kennzeichnend für das Projekt ist eine strategische Beteiligung der Politik auf der Ebene der Kommune, der Region und des Landes. Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Ratsfraktionen werden neben Verwaltung und Zivilgesellschaft von Projektbeginn an mit in die Erarbeitung des auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Handlungsprogramms eingebunden und fungieren als Bindeglied zwischen Projekt und politischen

Entscheidungsgremien. Ergänzend werden die Zielsetzungen des Projekts auf Landesebene bei den kommunalpolitischen Vereinigungen der Parteien vorgestellt und gemeinsame Veranstaltungen mit den kommunalen Spitzenverbänden und Bezirksregierungen, die das Projekt unterstützen, durchgeführt. Als Projektträger ist die LAG 21 NRW ferner in die Arbeit der „Allianz für die Fläche“ des nordrhein-westfälischen Umweltministeriums eingebunden und der zuständige Minister ist Schirmherr des Projekts. Weiterhin wurde das Projekt den Landtagsfraktionen vorgestellt.

Grenzen der Verbreitung bei strategischer Politikbeteiligung

Die Entwicklung und Anpassung eines nachhaltigen Managementsystems erfordert personelle und finanzielle Kapazitäten, die über Projektanträge bewilligt werden müssen. Für ein landesweites Projekt sind eine breite Unterstützung und ein starker Rückhalt seitens Politik und Verwaltung vonnöten, die zunächst erarbeitet werden müssen.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Durch die systematische Herangehensweise ist das Managementsystem für andere Kommunen und andere Themenbereiche übertrag- und anpassbar. Managementsysteme sind für Nachhaltigkeitsprojekte sinnvoll, die durch eine übergeordnete Koordinations- und Servicestelle in die Breite getragen und langfristig etabliert werden sollen. Eine ausreichende Mittelbereitstellung, auch aus mehreren Quellen generiert, ist eine Grundvoraussetzung.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Breite Unterstützung in Politik und Verwaltung
- Enge Kooperation von Bürgerschaft, Verwaltung und Politik
- Übergeordnete Koordinations- und Servicestelle
- Externe (Anschub-)Finanzierung

Kontakt und weitere Informationen:

Dr. Klaus Reuter (Projektleitung)
Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.
Deutsche Straße 10 | 44339 Dortmund

Telefon: 0231 / 93 69 60-0
E- Mail: k.reuter@lag21.de

Internet:
www.lag21.de
www.allianz-fuer-die-flaeche.de

Eine gute „Überzeugungsstrategie“ folgt explizit den kommunalpolitischen Interessen. Nachhaltigkeit kann sich dabei an Kernthemen von Verwaltung und Politik anlehnen, wie zum Beispiel Flächennutzung, Klimaschutz, demografischer Wandel, Beschaffung oder Finanzen. Gehör verschaffen Sie sich also immer dann besonders gut, wenn die Themen mit aktuellen Problemlagen in der Kommune verbunden werden können. Wenn eine nachhaltige Entwicklung in einer Kommune nicht mit der angemessenen Priorität und ganzheitlich gedacht wird, kann es sinnvoll sein, sich vielmehr Anknüpfungspunkte bei bestimmten Ressorts wie Stadtentwicklung oder Gesundheit zu suchen.

In den Verwaltungen können dabei engagierte Menschen „aus der zweiten Reihe“ oft ebenso nützliche Ansprechpartner und Türöffner sein wie Entscheidungsträger auf einer hohen politischen Ebene. Dabei sollten Sie an die bestehenden Arbeitsprozesse der anvisierten Kontakte anknüpfen, um das Engagement zu erleichtern..

Arbeitsmaterialien wie Checklisten, Arbeitsblätter oder Fragenkataloge können dabei ganz konkret die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zur Verwaltung vereinfachen. So wurde zum Beispiel im Projekt „ESYS – Entscheidungssystem zur Abschätzung des langfristigen Infrastruktur- und Flächenbedarfs“ des Instituts für Raumentwicklung und Strukturplanung (www.irs-net.de) ein Nachhaltigkeitscheck mit Kriterien, Indikatoren und Prüfungen entwickelt, mit dem Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bei der Infrastrukturplanung auf Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden, den Flächenverbrauch zu reduzieren.

Eine besonders effektive Möglichkeit, die kommunale Verwaltung einzubinden, ist schließlich, Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gezielt für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. So wird eine direkte Brücke zur Verwaltung hergestellt, die einem Projekt in vielfältiger Hinsicht zugutekommen kann.



Link zur Wirtschaft: Kooperationen mit Unternehmen und Gewerbe anregen

Kooperationen mit der Wirtschaft können für Nachhaltigkeitsprojekte sowohl inhaltlich als auch unter Umständen finanziell eine Bereicherung sein. Zunächst sollte dabei überlegt werden, welche wirtschaftlichen Stakeholder einerseits direkt von dem Projekt angesprochen werden und welche andererseits als Unterstützende, Förderer und Mitstreiter gewonnen werden können. Im Idealfall haben die gesuchten Mitstreiter ein deutliches Eigeninteresse an dem Projekt, wie es beispielsweise bei den Regionalmarken der Fall ist.

Regionalmarke

Weltweit verflochtene Wirtschaftskreisläufe weisen eine hohe Instabilität auf und sind von vielfältigen globalen, sozialen, politischen und ökonomischen Problemlagen abhängig. Um einen Schutz gegen Wirtschaftskrisen zu bieten, wurde der seit den 1990er Jahren entstandene Regionalwirtschaftsgedanke von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren weiterentwickelt. Unter anderem haben sich in diesem Zusammenhang in Deutschland lokale Produzenten zusammengeschlossen, um ihre Produkte gemeinsam zu vermarkten. Unter dem Dach von Regionalmarken wie „EIFEL“, „Von Hier“ (Berlin/Brandenburg) oder „Spreewald“ werden regionale Produkte und Dienstleistungen gemeinsam vermarktet und damit regionale Wirtschaftskreisläufe gestärkt. In der Regel sind mit der kooperativen Vermarktung auch eine Markenphilosophie und eine Qualitätsprüfung verbunden. Insgesamt gibt es mittlerweile etwa 15 Regionalmarken-Initiativen in Deutschland. Zur Verbreitung haben vor allem der Erfolg der ersten Regionalmarke „Unser Land“ in München und Umland sowie der zweiten Regionalmarkeninitiative „EIFEL“ beigetragen. Die Entwicklung der Marke „EIFEL“ wurde dabei über das Bundesprogramm „Regionen Aktiv“ als Modellprojekt gefördert sowie wissenschaftlich begleitet und die Erkenntnisse wurden für den Transfer aufbereitet.

Erfolgsfaktor: Interesse der regionalen Wirtschaft bündeln



Spreewälder Gurkentag in Golßen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Verbreitung von Regionalmarken ist die breite Beteiligung von wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren sowie deren eigenständiges Engagement. Diese zielt vor allem darauf ab, dass die beteiligten Produzenten und Dienstleister ihre Kapazitäten bündeln und so einen besseren Absatz innerhalb, aber auch außerhalb der Region erreichen können. Diese offensichtlichen Vorteile für die lokale Wirtschaft führten dazu, dass bei den meisten Regionalmarken die Vernetzung und Kooperation von den lokalen Akteurinnen und Akteuren aktiv unterstützt wird.

Grenzen der Verbreitung bei wirtschaftlicher Interessensbündelung

Probleme treten vor allem dort auf, wo es zu wenig Wirtschaftskraft gibt und keine starke regionale Identität existiert,

zu der sich die lokalen Akteurinnen und Akteure bekennen. Dies führt dazu, dass die infrage kommenden Akteurinnen und Akteure zu wenig von der Idee der Regionalmarke eingenommen sind und der Aufwand für die Vernetzung und Kooperation für die jeweilige Transferinstitution, wie zum Beispiel die Regionalmarke EIFEL GmbH oder der Spreewald-Verein, sehr groß wird. Zudem stellen sich die regionalen Marken einem Wettbewerb mit den großen Handelsketten, der die tatsächlichen Potenziale von Regionalmarken tendenziell verringert. Auch dies kann dazu führen, dass es nicht gelingt, die wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteure zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Allerdings können auch hier große Warenketten für eine Kooperation gewonnen werden, wie es zum Beispiel bei der Kooperation der Berlin-Brandenburger Regionalmarke „Von Hier“ mit dem Konzern Kaisers-Tengelmann der Fall ist.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Die Bündelung wirtschaftlicher Interessen ist insbesondere dort erfolgreich, wo es eine gemeinsame regionale Identität gibt und die lokale Wirtschaft schon aktiv und vernetzt ist. Darüber hinaus ist am Beispiel der Regionalmarke zu sehen, dass es sehr hilfreich ist, wenn eine lokale oder auch überregionale Transferinstitution die Vernetzung und Kooperation der wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteure koordiniert sowie als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht. Auch wenn wie bei der Regionalmarke ein grundlegendes Interesse seitens der wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteure besteht, bleibt der Aufwand für die Vernetzung und Moderation der Akteursgruppen insgesamt dennoch sehr hoch.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Starkes eigenes Interesse der Stakeholder
- „Unser Land“ und „EIFEL“ als gute Beispiele
- Weitergabe der Erfahrungen von „Unser Land“ und Beratung durch B.A.U.M. Consult

Kontakt und weitere Informationen:

B.A.U.M. Consult
Ludwig Karg
Gotzinger Straße 48/50 | 81371 München

Telefon: 089/189 35-0
E-Mail: l.karg@baumgroup.de

Internet:
www.baumgroup.com
www.regionalmarke-eifel.de
www.unserland.info

Wenn das Eigeninteresse an dem Projekt auf den ersten Blick nicht offensichtlich ist, sollten Sie den Nutzen für die lokale Wirtschaft gezielt herausarbeiten. Mit Ihrem Konzept können Sie dann an bestimmte Branchen, aber auch an soziale Verbände, Kammern oder Banken und Sparkassen herantreten und um Unterstützung werben. An dieser Stelle lohnt wieder ein Blick auf etablierte Projekte und deren Strategien, die lokale Wirtschaft für die Projektidee zu interessieren. Hier kann mitunter zwischen den motivierten Wirtschaftsvertretern des Ursprungsprojektes und dem Transferprojekt direkte Kommunikation hergestellt und Unterstützung erzeugt werden.

Auf jeden Fall sollten Sie sich auf die unternehmerische Perspektive einlassen, um Vorteile verstehen und damit überzeugen zu können. Hierbei sollten die Vorteile, die sich für die Akteurinnen und Akteure konkret ergeben, deutlich gemacht werden. Da Corporate Social Responsibility mittlerweile für viele Unternehmen aktiv als Marketinginstrument genutzt wird (mehr Informationen zum Beispiel unter www.cora-netz.de), können sich hier für viele Nachhaltigkeitsinitiativen gute Anknüpfungspunkte ergeben. Mit dem österreichischen futuro (www.futuro-preise.at) soll zum Beispiel zukünftig auf Produkten der realistische Preis nach ökologischen und sozialen Kriterien ausgezeichnet sein. Da lokale Produkte einen weitaus geringeren futuro-Preis besitzen als beispielsweise importierte Großhandelsprodukte, werden lokale Anbieter durchaus ein Interesse daran haben, ihre Produkte mit dem futuro-Preis zu versehen.

Hilfreich ist es ebenfalls, an die „traditionellen“ Marketinginstrumente von Gewerbe und Unternehmen wie Anzeigen, Werbung und Imagekampagnen anzuknüpfen. So konnte beispielsweise für die Regionalwährung „Volmetaler“ in der Region Hagen eine Druckerei als Kooperationspartner gewonnen werden, die kostenlos ein Anzeigenblatt für die Einführung der Regionalwährung gedruckt hat.



Markt der Möglichkeiten auf dem Netzwerk21-Kongress 2008 in Leipzig

Eine effektive Methode, um Kooperationen zwischen gemeinnützigen Initiativen und Unternehmen anzuregen, ist die Marktplatzmethode. Hierbei treffen sich interessierte Unternehmen und gemeinnützige Organisationen für etwa zwei Stunden, um Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Sponsoring zu besprechen. Einen guten Einstieg zur Marktplatzmethode bietet die Homepage www.gute-geschaefte.org sowie der Leitfaden der Bertelsmann-Stiftung „Gute Geschäfte – Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“. Weitere Informationen zu der Kooperation zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und der Wirtschaft enthält die erste Broschüre dieser Reihe „Kooperieren – aber wie?“ (Nolting et. al 2008).

Wichtiger Auftrag: Engagierte Bürgerinnen und Bürger mit einbinden

Die Mitarbeit vieler engagierter, ehrenamtlicher Mitstreiter ist für Nachhaltigkeitsprojekte unabdingbar. Für die meisten ehrenamtlich organisierten Initiativen kann es dabei sinnvoll sein, eine hohe personelle Heterogenität „vom Handwerker bis zum Unternehmensberater“ gezielt anzustreben, um auf eine Vielzahl an Kompetenzen und Kontakte zugreifen zu können.

Zum „Anwerben“ von engagierten Freiwilligen ist es förderlich, wenn das Projektkonzept alltagsnah, bedürfnisorientiert und niederschwellig ist, so dass viele Interessierte schnell erreicht werden können. Ein gutes Beispiel für ein Projekt, mit dem eine Vielzahl an persönlichen, aber auch gesellschaftlichen Bedürfnissen angesprochen und verwirklicht werden können, sind die „Interkulturellen Gärten“.

Interkulturelle Gärten

Nach dem Vorbild der „Community Gardens“, die erstmals 1973 in New York von Bürgern auf städtischen Brachen an-



gelegt wurden, entstand auch in Deutschland in den letzten Jahren eine Vielzahl an Gemeinschaftsgärten. Mit den Göttinger „Internationalen Gärten“ wurde 1996 der erste deutsche Community Garden von Flüchtlingen, Migranten und deutschen Familien aufgebaut. Zwei Jahre später gründeten sie den Verein Internationale Gärten e.V. Damit hatten die Gemeinschaftsgärten in Deutschland von Anfang an, neben der Aufwertung von Brachen durch Gartengestaltung, auch das soziale Ziel, die lokale Gemeinschaft, insbesondere mit Blick auf die vielfältigen kulturellen Hintergründe, zu stärken.

Die meisten dieser Gärten sind hier explizit als interkulturelle Gärten geplant worden, bei denen über die Gartenarbeit auch die Kontakte zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern mit unterschiedlicher Herkunft gefördert werden sollen. Die Idee hat sich schnell verbreitet, mittlerweile existieren in Deutschland mehr als 80 interkulturelle Gärten in allen Bundesländern außer dem Saarland. Die Stiftung Interkultur ist das Netzwerk aller interkulturellen Gärten in Deutschland. Es dient dem wechselseitigen Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Vernetzung in den Bereichen Fundraising, Fortbildung und Öffentlichkeitsarbeit. Das Netzwerk versteht sich als bundesweite Service- und Koordinierungsstelle aller interkulturellen Gärten.

Erfolgsfaktor: Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern direkt ansprechen

Interkulturelle Gärten erfüllen vielfältige Bedürfnisse der Stadtbewohnerinnen und -bewohner, zum Beispiel in Bezug auf Naherholung, Gemeinschaft oder Selbstversorgung. Zum einen werden vernachlässigte Stadträume aktiv angeeignet und durch die Mitwirkung der Anwohner in Naherholungsflächen umgewandelt. Damit wird auch für die Anwohner, die

keinen Garten besitzen, das Wohnumfeld aufgewertet. Zum anderen stärkt die gemeinsame Gartenarbeit die lokale Gemeinschaft und die interkulturellen Kontakte. Da die Gartennutzer ein konkretes Eigeninteresse an der Umsetzung und Nutzung von Gemeinschaftsgärten haben, sind freiwilliges Engagement und Motivation bei diesem Projekt besonders hoch.

Grenzen der Verbreitung bei der Ansprache von Bedürfnissen

Für die Realisierung von interkulturellen Gärten müssen den Interessenten zumeist seitens der Kommune kostenlos oder kostengünstig Flächen zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus kollidieren die interkulturellen Gärten oftmals mit wirtschaftlichen Interessen, wenn das vorher eher vernachlässigte Grundstück – auch durch die Gärten selbst – wieder an Wert gewinnt und die Besitzer dieses dann veräußern möchten. Zudem ist ein Gemeinschafts- oder Interkultureller Garten nur dort umzusetzen, wo genügend Interessenten sich aktiv an der Realisierung beteiligen.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Die Idee der Interkulturellen Gärten bedient mehrere persönliche und kommunale Bedürfnislagen, was dazu führt, dass es viele Menschen gibt, die sich aktiv und ehrenamtlich für die Realisierung einsetzen. Die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger fällt somit nicht schwer. Wenn die Vorteile für den Einzelnen nicht offensichtlich sind, muss entweder das Projektkonzept selbst an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst oder ein höherer Aufwand zur Information und Aktivierung der lokalen Bewohnerschaft betrieben werden.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Trifft Bedürfnislage vieler Interessenten
- Konkret und „greifbar“
- Geringer finanzieller Bedarf
- Zentrale Koordination über die Stiftung Interkultur
- Austausch über das „Netzwerk Interkulturelle Gärten“

Kontakt und weitere Informationen:

Stiftung Interkultur
Dr. Christa Müller (Geschäftsführerin)
Daiserstraße 15, Rgb.
81371 München
Telefon: 089 / 74 74 60-19
E-Mail: mueller@stiftung-interkultur.de
Internet:
www.stiftung-interkultur.de



Der Wunschbaum, KirUm Zukunftskongress 2008

In Nachhaltigkeitsprojekten, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen sind, sollten weitreichende Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden und offene Kommunikation stattfinden. Ein kritisches Thema ist hierbei die Zusammenstellung der Gruppe der Aktiven. Das „Prinzip der offenen Tür“, bei dem alle Freiwilligen stets willkommen sind und mitwirken können, kann auch Nachteile haben, weil mit einer höheren Anzahl an Freiwilligen auch mehr Dissonanzen entstehen können. Schon im Vorfeld eines Projekts ist demnach die Planung der grundsätzlichen Projektausrichtung und eine transparente Arbeitsstruktur erforderlich. So kann zum Beispiel das Projekt grundsätzlich über ein möglichst stabiles Kern-Team als Steuerungsgruppe gemanagt werden, das von einem größeren Engagiertenkreis unterstützt wird, bei dem selbst eine Mitgliederfluktuation den Projektverlauf nicht beeinträchtigt.

Um die Aktiven zu motivieren und neue Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu finden, ist es sinnvoll, wenn es für jeden eine passende Beteiligungsform gibt. Zusätzlich zu einer „stabilen Basis“ an verbindlich und langfristig Engagierten kann es oft sinnvoll sein, eine niederschwellige und wenig aufwändige Mitwirkung am Projekt zu ermöglichen. Erfahrungsgemäß sind neben den ohnehin stark motivierten Menschen weitere Interessierte eher zur Mitwirkung bereit, wenn auf ihre zeitlichen Ressourcen Rücksicht genommen wird und Verantwortung für spezielle Teile eines Projekts vergeben werden kann. Nicht zuletzt sollten die Treffen und Aktionen so organisiert werden, dass sie auch Spaß machen und in einer netten Atmosphäre stattfinden. Eine Regelmäßigkeit der Treffen an ein und dem selben Ort ist zudem hilfreich, wenn neue Interessenten gewonnen werden sollen.



Markt der Möglichkeiten auf dem Netzwerk21-Kongress 2008 in Leipzig

Miteinander Neues schaffen: Informationsaustausch zwischen „Neulingen“ und „alten Hasen“ anregen

Zum Projektstart sollten sich die Transferprojekte sowohl untereinander als auch mit den Pionierprojekten austauschen, um hilfreiche Tipps weiterzugeben und bekannte Fehler zu vermeiden. Der Austausch funktioniert am besten, wenn er persönlich stattfindet. So kann entweder eine Exkursion zu Modellprojekten organisiert werden oder aber entsprechende Referenten eingeladen werden, um von ihren Erfahrungen zu berichten. Solche direkten Gespräche mit den „Erfahrenen“ sind daher auch bei den „Startern“ besonders beliebt.

Die Finanzierung von Exkursionen oder Vortragsreisen ist jedoch insbesondere für spontane Transferprojekte gerade im Anfangsstadium oft nicht zu leisten. Daher kann ein persönlicher Erfahrungsaustausch zwischen „alten Hasen“ und „Neulingen“ auch gezielt von Transferinstitutionen unterstützt werden, indem auf zentralen Netzwerk- oder Weiterbildungstreffen hierfür Raum geschaffen wird.

Der Erfahrungsaustausch muss allerdings nicht immer persönlich stattfinden. Internetbasierte Kommunikationsformen wie Mailinglisten oder Foren können für den internen Austausch eine große Hilfe sein. In E-Mails und Forenbeiträgen können zum Beispiel Erfahrungen in Artikeln aufbereitet, aktuelle Veranstaltungshinweise gesammelt und Informationen an alle Interessenten weitergeleitet werden.

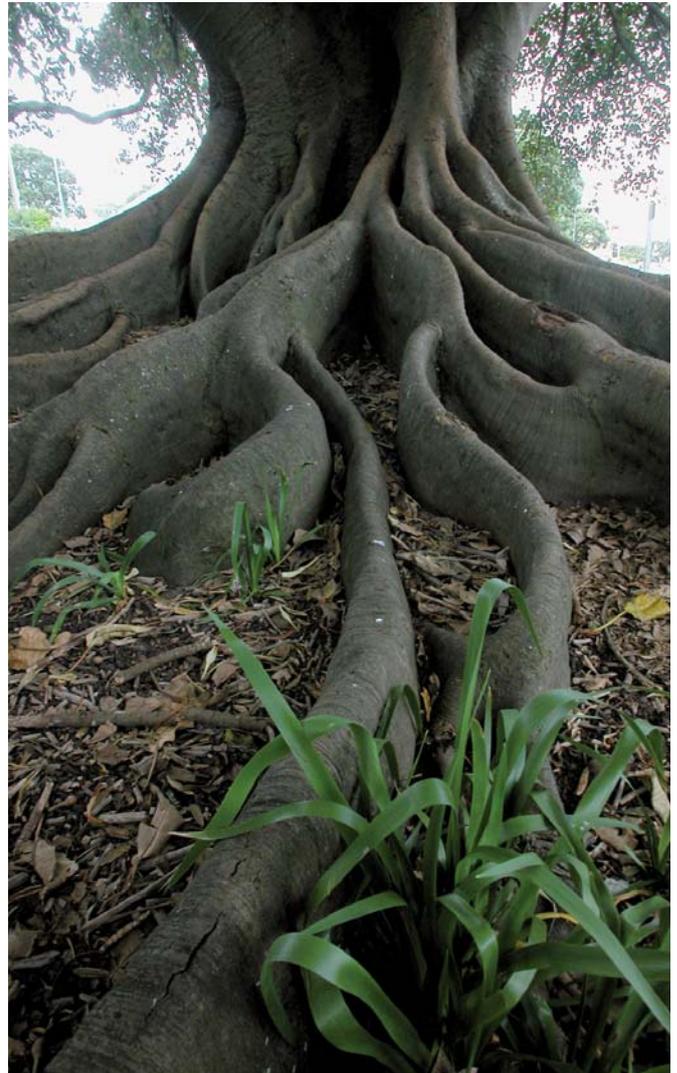
Wie bei der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kapitel 3) gehen auch beim Erfahrungsaustausch die Möglichkeiten des Internets weit über die herkömmlichen webbasierten Kommunikationsformen hinaus. Soziale Netzwerke, die sich konkret an Nachhaltigkeitsinitiativen wenden, wie zum Beispiel www.null-euro-urbanismus.de oder bewegung.taz.de, bieten vielmehr ein breites Spektrum an Möglichkeiten, um mit anderen Gleichgesinnten zu kommunizieren, Wissen auszutauschen oder sich für ein persönliches Treffen zu verabreden. Vor allem wenn wie beispielsweise bei der Socialbar (www.socialbar.de) lokale Veranstaltungen und Netzkommunikation ineinandergreifen, können gleichgesinnte Menschen zusammengebracht werden, die sich unter Umständen sonst nie persönlich begegnet wären.

Der Übergang vom Projektstart zur langfristigen Stabilisierung

Der Projektstart hängt von den Stakeholdern ab, die an dem Projekt mitwirken können, sollen oder müssen. In der Situationsanalyse sollten Sie daher vor allem festhalten, welche Akteurinnen und Akteure in anderen, vergleichbaren Projekten mitgewirkt haben und wer davon am Besten ebenfalls in Ihr eigenes Projekt eingebunden werden soll. Dem folgen die Taten, das heißt, die aktive Ansprache von potenziellen Mitstreitern in Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Im Rahmen von spontanen Projekttransfers entwickelt sich das Vorhaben nach und nach weiter und wird mit zunehmender Professionalisierung langsam zu einer festen Institution. Der Übergang von Projektstart zur langfristigen Etablierung ist hier meist nicht genau zu bestimmen. Bei strategischen Projekttransfers wird hingegen die Startphase in der Regel sowohl finanziell als auch personell unterstützt, was sich später als Stolperstein erweisen kann, wenn diese Förderung ausläuft. Einige Nachhaltigkeitsinitiativen sind genau an dieser Stelle gescheitert, weil innerhalb der geförderten Startphase zu wenig an die „Zeit danach“ gedacht wurde - oder aufgrund mangelnder Kapazitäten gedacht werden konnte.

Von Anfang an sollte allen Beteiligten also klar sein, dass das Projekt irgendwann auf „eigenen Beinen stehen“ muss. Mit diesem Anspruch sind strategische und spontane Transferprojekte gleichermaßen konfrontiert. Was Sie hierbei besonders beachten sollten, wird im folgenden Kapitel dargestellt.



5 Wie gelingt die langfristige Verstetigung?

Um ein erfolgreich gestartetes Transferprojekt langfristig zu stabilisieren, ist es wichtig, dass Unterstützungs- und Lernstrukturen aufgebaut werden. Wenn dies nicht gelingt, werden bei strategischen Transferprojekten die in der Anfangsphase aufgebauten Projektstrukturen nach Ablauf der Förderung wieder zerfallen. Bei spontanen Transferprojekten kann mit der Zeit ein „Motivationsloch“ entstehen und das Engagement zurückgehen. Sowohl strategische als auch spontane Transferprojekte müssen sich also langfristig so organisieren, dass sie sich stetig reizvoll und herausfordernd weiterentwickeln und so die Motivation ihrer Aktiven erhalten.

Nachhaltigkeitsinitiativen müssen demnach ihr „Dynamikpotenzial“, das heißt ihre Wirkungskraft in Bezug auf eine innere nachhaltige Entwicklung, durch „Organisationsentwicklung, Prozessmanagement, gezielten Perspektivenwechsel und interaktive Medien“ immer wieder aktivieren (Draschba/Heidorn/Zachow 2003, S. 3; ähnlich Brand et al. 2001). Eine solche Organisationsentwicklung kann über externe Moderation oder Beratung erfolgen. Für Initiativen, die sich externes Coaching nicht leisten können, gibt es eine große Vielfalt an Ratgebern,

Lehrbüchern und Leitfäden zum Thema Organisationsentwicklung (zum Beispiel Baumgartner et al. 2004 oder Häfele 2007). Mit Hilfe solcher Ratgeber können Sie zumindest generell die eigene Organisation reflektieren und so „Knackpunkte“, aber auch Entwicklungspotenziale herausfiltern.

Die vorliegende Broschüre konzentriert sich im Folgenden auf die ersten Schritte nach dem Projektstart. Für vertiefende Informationen zur Stabilisierung von Nachhaltigkeitsprojekten sei an dieser Stelle auf den Leitfaden „Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen“ (Draschba/Heidorn/Zachow 2003) verwiesen.

Den Motor am Laufen halten: Immer wieder motivieren

Bei ehrenamtlich organisierten Nachhaltigkeitsprojekten besteht die Motivation der Beteiligten darin, „etwas bewegen zu wollen“ und dabei die Gesellschaft nach den eigenen Werten aktiv mit zu formen. Im Rahmen strategischer Transferprozesse sowie bei Menschen, die über Verwaltungen oder Unternehmen in ein Projekt eingebunden sind, können zusätzlich berufliche Interessen für das eigene Engagement ausschlaggebend sein. Nachhaltigkeitsprojekte bieten insgesamt für viele ehrenamtlich Engagierte ein konkretes, lebensnahes Handlungsfeld, um gesellschaftliche Veränderungen für eine zukunftsfähige Entwicklung und für mehr Mitbestimmung anzustoßen.

Die anfänglich hohe Motivation bei Projektstart ebbt allerdings gewöhnlich mit der Zeit ab. Um dies zu vermeiden, stehen verschiedene Optionen zur Verfügung. Das Zielen auf und das Kommunizieren von Erfolgserlebnissen stellen hierfür ein ganz wesentliches Mittel dar, um den anfänglichen Elan beizubehalten. Erfolgserlebnisse können Sie beispielsweise herbeiführen, indem Sie sich realistische Zwischenziele und machbare Projektmeilensteine setzen, die Fortschritte messen und dann bei Erreichen dementsprechend würdigen und feiern.



Workshop zum nachhaltigen Flächenmanagement



Zudem ist eine Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements auf struktureller Ebene für die langfristige Motivation von großer Bedeutung. Langfristig kann dabei eine Honorierung der Aktivitäten auch durch Land und Bund erfolgen. So könnten besonders aktive Kommunen beispielsweise über die kommunalen

Schlüsselzuweisungen des Landes, an Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtete Städtebauförderungen oder auch auf der Ebene des Bundeslandes über den Länderfinanzausgleich und das Gemeindefinanzierungsgesetz für ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung belohnt werden.



Rollen und Aufgaben verteilen: Projektorganisation auf lange Sicht

Sowohl für strategische als auch spontane Transferprojekte ist es äußerst hilfreich, wenn eine Person langfristig als zentrale Anlauf- und Kontaktstelle für das Projekt zur Verfügung steht. Im Rahmen von strategischen Transfers wird oft eine solche zentrale Stelle bestimmt, zum Beispiel innerhalb der kommunalen Verwaltung. Bei spontanen Transferprojekten stellen sich in der Regel Privatpersonen ehrenamtlich als Kontaktstelle zur Verfügung.

Eine der größten Gefahren für Nachhaltigkeitsprojekte besteht darin, dass mit dem Weggang von Schlüsselpersonen zugleich Wissen über die Projektstrukturen, über Projekthinhalte sowie gute Kontakte wegbrechen. Um diesen „Brain Drain“ zu vermeiden, ist es bei Transferprojekten wichtig, dass Wissen kontinuierlich aufgebaut und fixiert wird. Die Finanzierung einer solchen zentralen Koordinierungsstelle kann zum Beispiel über Mitgliedsbeiträge der beteiligten Transferprojekte erfolgen.

Um den Arbeitsaufwand transparent zu machen und Überlastungen zu vermeiden, sollte jeder der Engagierten im Projekt einen klar umrissenen Aufgabenbereich haben. Aufgaben, die weniger attraktiv sind, können dabei über das Rotationsprinzip weitergegeben werden, um Langeweile und Frust zu minimieren.

Zur „Lernenden Organisation“ werden: Prozessbegleitung und Erfahrungsaustausch

Für eine langfristige Verstetigung müssen sich die Initiativen kontinuierlich weiterentwickeln. Das bedeutet zunächst, dass die eigenen Tätigkeiten reflektiert und Möglichkeiten gesucht werden, die Projektorganisation zu optimieren. Hierbei können externe Experten wie Berater, Coaches und Moderatoren, vor allem aus Transferinstitutionen wie ICLEI oder InWent, oft eine große Unterstützung sein. Während Berater eher punktuell inhaltliches Wissen vermitteln, begleiten Prozessmoderatoren das Projekt über einen längeren Zeitraum und schaffen Mög-



lichkeiten, dass die unterschiedlichen Beteiligten gemeinsam zu produktiven Ergebnissen kommen. Coaches reflektieren demgegenüber die Entwicklung der Organisation gemeinsam mit allen Betroffenen. Zum Teil werden alle drei Aufgaben, das heißt Vermittlung von Inhalten, Moderation sowie Organisationsentwicklung von einer einzigen Person erfüllt. Da die meisten Initiativen nicht genügend finanzielle Mittel haben, um ein professionelles Unternehmen zu beauftragen, müssen oft alternative Möglichkeiten gesucht werden, um eine „Sicht von außen“ zu erhalten.

Der Leitfaden „Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen“ (Zachow/Dieckmann 2005, S. 16 ff.) beinhaltet zum Beispiel einen Fragebogen zur Selbstevaluation von Nachhaltigkeitsprojekten, der zu einer kritischen Reflektion anregen kann. Außerdem gelingt es manchmal auch, dass sich professionelle Moderatoren unentgeltlich für eine nichtkommerzielle Initiative einsetzen, weil sie die Idee unterstützen möchten. Ein interessantes Beispiel liefert auch der Solarverein Berlin-Brandenburg, der eigene Coaches ausgebildet hat, die ihr Know-how zur Planung von Bürgersolaranlagen kostenlos an andere Vereinsmitglieder weitergeben (www.solarverein-berlin.de).

Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, um eine gezielte Beratung für bestimmte Arbeitsbereiche wie zum Beispiel Buchhaltung und Controlling oder zu rechtlichen Fragestellungen zu erhalten. So haben viele Kommunen zentrale Beratungsstellen oder Arbeitsgemeinschaften eingerichtet, an die sich zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure aus dem Nachhaltigkeitsbereich wenden können. Zum Teil gibt es auch übergeordnete Stellen an Forschungseinrichtungen oder Beratungsorganisationen, die bei speziellen Fragen kostenlosen Rat geben. Eine Liste solcher Institutionen finden Sie im Anhang dieser Broschüre.

Auch der beratende Austausch zwischen Transferprojekten mit der gleichen Projektidee ist eine gute Möglichkeit, um die eigene Initiative weiterzuentwickeln. So können sich beispielsweise Betreiber von Bürgersolaranlagen im „Photovoltaikforum“ (www.photovoltaikforum.com) gegenseitig Hilfestellungen geben. Vorbildlich für einen regelmäßigen, gut organisierten persönlichen Austausch ist gleichfalls die Begleitung der Bürgerhaushalte durch die Servicestelle „Kommunen in der Einen Welt“.



Workshop auf dem KirUm Zukunftskongress 2008

Bürgerhaushalte



48

Der Bürgerhaushalt ist eine Möglichkeit, die Bürgerinnen und Bürger aktiv an den politischen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen, indem sie über einen Teil der kommunalen Ausgaben selbst bestimmen können. Hierbei werden innerhalb der Bezirke bzw. Stadtteile die kommunalen Planungen diskutiert und auf dieser Basis über Vertreterinnen und Vertreter mit der Stadtverwaltung ein Haushaltsplan bestimmt. Die Idee des Bürgerhaushalts wurde 1989 im brasilianischen Porto Alegre geboren und hat seitdem auf der ganzen Welt Nachahmer gefunden. In Deutschland haben mittlerweile 23 Kommunen einen Bürgerhaushalt eingeführt. Etwa 45 weitere Kommunen arbeiten an der Umsetzung eines Bürgerhaushalts.

Erfolgsfaktor: Interner Austausch in Netzwerken

Der Austausch zwischen den verschiedenen Bürgerhaushaltsinitiativen wird von der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt in der InWent gGmbH koordiniert. In Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für politische Bildung organisiert die Servicestelle Kongresse und Tagungen sowie den Informationsaustausch über die Homepage <http://www.buergerhaushalt.org>. Darüber hinaus lädt die Servicestelle zu den Netzwerktreffen aller Bürgerhaushalte in Deutschland ein und erarbeitet hierfür die Materialien und Hilfsmittel. Die Begleitung und Moderation durch InWent ist insofern vorbildlich, dass auf den Netzwerktreffen eine gleichberechtigte Diskussion zwischen den Initiativen über besonders offene Moderationsmethoden wie Open Space oder „World-Café“ angeregt wird.

Grenzen der Verbreitung beim Austausch in Netzwerken

Ein professioneller und gesteuerter Austausch von Wissen, Informationen und Know-how braucht finanzielle und personelle Ressourcen. Doch es gestaltet sich manchmal sehr schwierig, die benötigten Kapazitäten zu erhalten. Vor allem wenn der politische Rückhalt fehlt, sind sowohl eine sinnvolle Netzwerkarbeit als auch ein passgenaues Coaching kaum möglich. Zudem scheitern Bürgerhaushalte oft in Kommunen, in denen innerhalb der Verwaltung oder Bürgerschaft viel Dissens besteht, der auch durch eine Prozessbegleitung mit Hilfe einer zentralen Transferinstitution wie InWent nicht behoben werden kann.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Das Bürgerhaushaltskonzept ist gut übertragbar, wenn die politischen Akteurinnen und Akteure großteils dahinter stehen. Existierende Netzwerke sind ein hilfreiches Mittel, um den Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten anzuregen. Wenn Interesse besteht, einen Bürgerhaushalt in der Kommune umzusetzen, ist es also sinnvoll, im Netzwerk Informationen vorab zu erfragen.

Das Netzwerk kann sowohl im Rahmen strategischer als auch spontaner Transferprozesse eingesetzt werden, um ein klares Konzept an potenzielle Nachahmer heranzutragen. Besonders hilfreich sind Netzwerke für den Erfahrungsaustausch dann, wenn die Netzwerktreffen, wie es bei den Bürgerhaushalten der Fall ist, professionell moderiert und in einer offenen Diskussion gemeinsam Lösungen erarbeitet werden.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Coaching über Externe
- Erfüllt übergeordnete politische Ziele (Partizipation und Bürgernähe)
- Gut übertragbares, modulares Konzept
- Bekanntes Vorläuferprojekt (Porto Alegre)

Kontakt und weitere Informationen:

InWent
Christian Wilhelm
Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
Friedrich-Ebert-Allee 40 | 53113 Bonn
Telefon: 0228/44 60-16 31
E-Mail: christian.wilhelm@inwent.org

Internet:

<http://www.buergerhaushalt.org>
www.inwent.org



Herr Köhn überreicht gemeinsam mit Bürgermeisterin Frau Dankwart und Herrn Eckhard Kohls feierlich den „symbolischen Wechselrichter“ an den MTV Jever

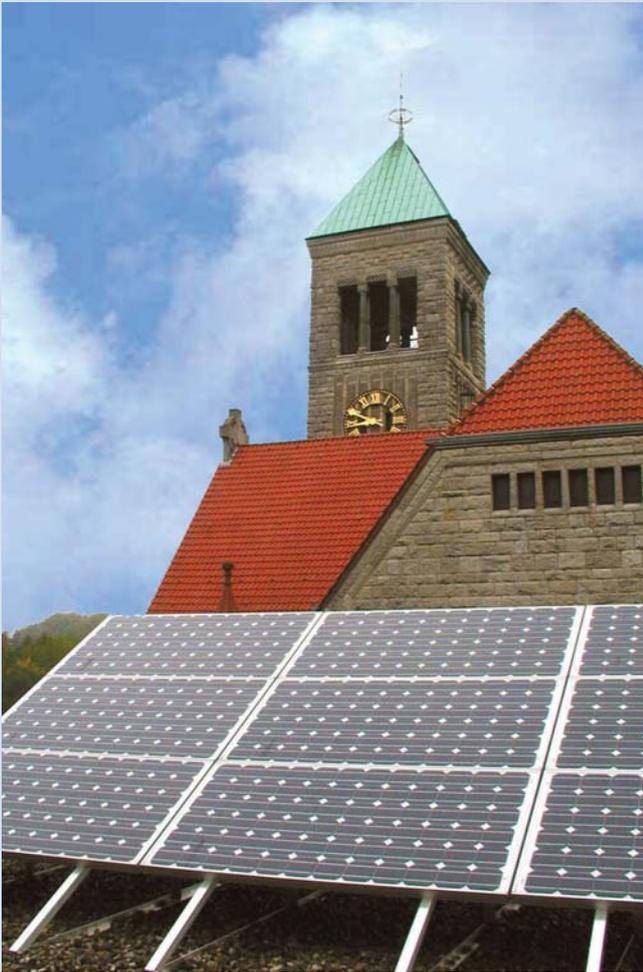
Unternehmerisch denken: Produkte vermarkten und „Unternehmensführung“

Um auf Dauer bestehen zu können, sollten die grundlegenden organisatorischen Aufgaben finanziell abgesichert sein und hierfür alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Das dafür erforderliche unternehmerische Denken betrifft dabei nicht nur das Marketing und das Projektmanagement, sondern auch die Überlegung, welche Rechtsform für die jeweiligen Inhalte und Ziele des Projektes am besten geeignet ist. So empfiehlt es sich, frühzeitig Klarheit darüber zu erlangen, ob und in welcher Größenordnung die Initiative wachsen könnte, wie Kooperationspartner eingebunden werden sollen und ob mit dem Vorhaben wirtschaftliche Zwecke verfolgt werden sollen. So haben zum Beispiel die Gründer der Regionalmarke EIFEL (s. S. 38) die Rechtsform einer GmbH gewählt, da hiermit das Verfolgen wirtschaftlicher Interessen unbeschränkter als bei der Rechtsform des Vereins der Fall ist.

Besonders das Genossenschaftsmodell erlebt derzeit eine Renaissance, da es gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Krise eine sinnstiftende Alternative zum Wachstumsparadigma der Wirtschaft bildet. Für Nachhaltigkeitsinitiativen ist der soziale Grundgedanke der Genossenschaft besonders attraktiv, weil sie eine weitgehende Mitbestimmung aller Beteiligten erlaubt und auch die Gewinne gleichberechtigt auf alle Mitglieder verteilt werden können. So haben sich einige Bürgersolar-Initiativen in jüngerer Zeit aufgrund der positiven Entwicklung und Wachstumserwartungen für das Genossenschaftsmodell entschieden, statt wie bislang üblich für jede einzelne Bürgersolaranlage eine eigenständige Gemeinschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu gründen. Die Genossenschaft bietet den Vorteil, dass sämtliche Bürgersolaranlagen in einer Stadt gemeinsam verwaltet werden können und anstelle je einer Versammlung pro Jahr und Anlage wie beim GbR-Modell nur eine einzige gemeinsame Genossenschaftsversammlung stattfindet. Neben der Reduzierung des Verwaltungsaufwands minimiert sich auch das finanzielle Risiko, da Gewinn und Verlust über die Gesamtheit der installierten Bürgersolaranlagen gerechnet werden. Die Vorteile des Genossenschaftsmodells haben dazu geführt, dass in den letzten Jahren immer mehr Bürger-Photovoltaik-Genossenschaften entstanden sind.

Bürger-Photovoltaik-Genossenschaften

Bürgersolaranlagen sind Photovoltaikanlagen, die von einer zivilgesellschaftlichen Gemeinschaft finanziert und betrieben werden, mit dem Ziel, den Ausbau erneuerbarer Energien vor Ort voranzutreiben. Die hierfür benötigten Dachflächen werden von der Kommune, aber auch von Unternehmen oder sozialen Einrichtungen kostenlos oder gegen eine geringe Pacht zur Verfügung gestellt. Die Refinanzierung der Anlagen erfolgt



Kirchturm mit Solarpanel auf der Christuskirche Recklinghausen

auf Basis der durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) garantierten Einspeisevergütung. Betreibergemeinschaften von Solaranlagen sind mittlerweile ein weitverbreitetes Modell. Bisher sind sie von engagierten Bürgerinnen und Bürgern zumeist als einzelne GbRs gegründet worden, die sich teilweise in Vereinen wie dem Solarverein Berlin-Brandenburg

(www.solarverein-berlin.de) organisiert haben. Der Nachteil ist allerdings, dass für jede neu zu installierende Photovoltaikanlage eine neue GbR gegründet werden muss. Damit steigt aber gleichzeitig der Verwaltungsaufwand für den Verein im Laufe der Zeit, sofern er darauf orientiert ist, sich zu vergrößern und mehrere Anlagen zu realisieren. In einigen Kommunen wie Rastede, Jever, Rosenheim oder Potsdam wurde daher in den letzten zwei Jahren anstelle zahlreicher GbRs jeweils eine Genossenschaft (eG) gegründet, mit Hilfe derer die bislang realisierten Bürgersolaranlagen zentral verwaltet werden können.

Bildung einer Genossenschaft

Genossenschaften stellen eine Unternehmensform dar, die mit den Anlagen und ihren Mitgliedern wachsen kann. Die eG weist einen gemeinschaftlichen und demokratischen Charakter auf, jedes Genossenschaftsmitglied hat eine Stimme, unabhängig von der Höhe der Einlage. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass im Rahmen einer eG eine Vielzahl von Projekten realisiert werden kann, ohne dass dadurch maßgeblich der Verwaltungsaufwand steigt.



Der Genossenschaftsverband Weser-Ems hat 2007 ein Gründungskonzept für Bürger-PV-Genossenschaften entwickelt, das insbesondere auf die Kooperation mit ortsansässigen Banken ausgerichtet ist. Das Konzept beinhaltet u. a. eine Mustersatzung, Musterverträge für die Pacht von Dachflächen, Vorlagen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen und eine Musterbroschüre zur Werbung von Mitgliedern. Der Leitfaden ist in erster Linie für Volks- und Raiffeisenbanken gedacht, die eine solche Bürgersolargenossenschaft initiieren bzw. koordinieren möchten. Das Modell ist mittlerweile von mehreren Volksbanken übernommen worden. So haben auch in Jever und Rastede die jeweiligen Volksbanken den Transfer der Bürgergenossenschaftsidee in den Jahren 2007 und 2008 umgesetzt. Mittlerweile existieren in Deutschland etwa 40 Energiegenossenschaften, die zum Teil dieses Konzept übernommen haben und die ausschließlich oder unter anderem Solarstrom erzeugen (Rutschmann 2009, S. 79).

Grenzen der Verbreitung bei der Bildung von Genossenschaften

Eine Grundvoraussetzung für die Gründung einer Genossenschaft wie einer Bürgersolargenossenschaft ist eine kritische Masse an Bürgerinnen und Bürgern, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen und Genossenschaftsanteile erwerben. Eine weitere Voraussetzung stellen die für Solaranlagen benötigten Dachflächen dar. Neben der baulichen Eignung von Dachflächen in Bezug auf Tragfähigkeit, Neigung und Ausrichtung zur Sonne, ist es oft nicht einfach, von den jeweiligen kommunalen Einrichtungen oder Unternehmen die geeignete Dachflächen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Kooperation mit Banken kann ebenfalls vorteilhaft sein, ist aber keine notwendige Voraussetzung, um eine Bürgersolargenossenschaft zu realisieren.

Fazit zur Übertragbarkeit

Der größte Vorteil von Genossenschaften ist, dass die Genossenschaft mehrere Photovoltaikanlagen relativ aufwandsarm verwalten kann. Zudem bereitet die Gründung nur wenig Aufwand, Ein- und Austritte sind leicht zu organisieren und es gibt eine klar gegliederte Organisation mit Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung. Das Gründungskonzept mit Leitfaden, der von den Gründungsunterlagen bis hin zur Rentabilitätsberechnung alle wichtigen Aspekte beinhaltet, wird vom Genossenschaftsverband Weser-Ems mittlerweile bundesweit vertrieben und kann über den deutschen Genossenschaftsverlag erworben werden.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Zentraler Ansprechpartner
- Einfaches Betreibermodell
- Einfachere Kooperationen mit Banken und Versicherungen
- Gründungskonzept kann erworben werden
- Politischer Rückhalt

Kontakt und weitere Informationen:

Rasteder Bürgergenossenschaft eG
Rainer Möhlenkamp
Raiffeisenstraße 1 | 26180 Rastede
Telefon: 04402/93 88 60
E-Mail: info@rasteder-buergergenossenschaft.de

Internet:

<http://www.solarcomplex.de>

<http://www.solveerde-buergerkraftwerke.de>

www.solaranschluss-ol.de

www.sonnenstadt-jever.de



Produkte der „Eifelfamilie“

Die Wahl der Rechtsform ist für die jeweilige Initiative somit eine der ersten Entscheidungen, mit der der Weg für die langfristige Etablierung bereitet wird. Dabei hat jede Rechtsform ihre Vor- und Nachteile. So darf zum Beispiel ein gemeinnütziger Verein keine Gewinne erwirtschaften, die Genossenschaft gibt ihre Gewinne an ihre Mitglieder weiter und Kapitalgesellschaften wie GmbHs sind hinsichtlich der Erwirtschaftung von Gewinnen keine Grenzen gesetzt.

Darüber hinaus stellt sich je nach Projektidee noch die Frage nach Betreibermodellen. Der Spreewaldverein e.V. hat zum Beispiel ein Franchisesystem zur Vermarktung der „Spreewald-Märkte“ entwickelt, auf denen die Produkte der Regionalmarke „Spreewald“ verkauft werden. Unterstützung hatte der Verein von Studenten erhalten, die auch das Marketingkonzept für die „Spreewald-Märkte“ entworfen haben.

Wenn innerhalb einer ehrenamtlich organisierten Akteursgruppe keine betriebswirtschaftlichen Kompetenzen vorhanden sind, können neben Kooperationen mit Hochschulen auch gezielt Menschen vor Ort für ein ehrenamtliches Engagement angefragt werden, die zumindest einmalig für einen Freundschaftspreis ihre Beratungsleistungen zur Verfügung stellen.

Schließlich kann es sinnvoll sein, Produkte oder Dienstleistungen, die sich ohnehin aus dem Projekt entwickelt haben, auch einem weiteren Kundenkreis, unter anderem weiteren Transferprojekten, nicht nur kostenfrei anzubieten. Hierfür sind wirtschaftsnahe Projekte wie Regionalwährungen, Regionalmarken oder Bürgersolaranlagen geeignet. Aber auch bei vielen sozialen oder ökologischen Projekten ist es eine Überlegung wert, zu prüfen, ob Sie Know-how oder Produkte anbieten können, über die zumindest einige der laufenden Kosten eingespielt werden können.



Workshop auf dem KirUm Zukunftskongress 2008

Mehr als die Summe aller Teile: Gemeinsame Strategien entwickeln

52

Um zu vermeiden, dass nach einiger Zeit das Gefühl aufkommt, „allein gegen die Windmühlen zu kämpfen“, können sich mehrere Initiativen vernetzen und zu Verbänden oder lokalen Vereinen zusammenschließen. Solche Zusammenschlüsse ermöglichen eine gemeinsame strategische Planung, die die Schlagkraft und die öffentliche Wahrnehmung einer Einzelinitiative deutlich übersteigt. Wenn es darum geht, eine gemeinsame Strategieentwicklung voranzutreiben, sind lokale Promotoren und zentrale Anlaufstellen besonders effektive Knotenpunkte, die Kompetenzen und Kräfte ähnlicher Initiativen bündeln. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Gelsenkirchener aGEnda21-Büro.

Stadt der UN-Dekade 2008/2009 „Gelsenkirchen“

Im Jahr 2002 haben die Vereinten Nationen (UN) für die Jahre 2005 bis 2014 die Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgerufen. Die internationale Initiative will dazu beitragen, die Prinzipien nachhaltiger Entwicklung weltweit in den nationalen Bildungssystemen zu verankern. Innerhalb der



Schüler und Schülerinnen beim Solarlauf in Gelsenkirchen (2003)

UN-Dekade werden Projekte und Kommunen für herausragendes Engagement im Bereich BNE ausgezeichnet. Die Auszeichnung trägt dazu bei, die Anliegen der Dekade flächendeckend in Deutschland sichtbar zu machen. So wurden seit dem Beginn der Dekade bereits über 700 Projekte und zehn Kommunen offiziell ausgezeichnet.

Im Vergleich zu Einzelprojekten erhalten Kommunen, Gemeinden und Landkreise die Auszeichnung als „Kommune der UN-Dekade“, die eine umfassende Strategie zur Bildung für nachhaltige Entwicklung erarbeitet haben und umsetzen. Wesentliche Maßnahmen hierbei sind die Schaffung verbindlicher kommunaler Rahmenbedingungen, die Einbindung und Vernetzung unterschiedlicher Zielgruppen sowie Akteurinnen und Akteure, die Verstärkung internationaler Kooperationen und natürlich auch die Bündelung von Projekten und Themenfeldern. Im Zuge der Umsetzung konkreter Aktivitäten wird auch deren Transfer in die Breite adressiert und darauf orientiert, das Thema „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ stärker im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. (www.bne-portal.de)

So hat auch die Stadt Gelsenkirchen die Auszeichnung als UN-Dekade-Kommune erhalten, weil sie neben einer besonders hohen Dichte an nachhaltigkeitsorientierten Projekten auch die Verankerung des Themas „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ strategisch vorantreibt. Dies wird vor allem über Institutionen erreicht, die für bestimmte Aufgabengebiete als zentrale Ansprechpartner gelten und die zur Verbreitung nachhaltiger Projektideen beitragen.

Erfolgsfaktor: Strategisch Institutionen aufbauen

Bildung für nachhaltige Entwicklung ist seit dem einstimmigen Agenda-21-Ratsbeschluss im Jahr 1997 zu einem Schwerpunkt der Arbeit in Gelsenkirchen geworden. In weniger als 10 Jahren ist beispielhaft ein Netzwerk für Nachhaltigkeit und BNE gewachsen. Kennzeichen ist dabei eine außerordentlich große Fülle verschiedener Projekte (derzeit über 60) und des bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen von 15 Arbeitskreisen. Die Aktivitäten im Bereich der Lokalen Agenda 21 werden im aGEnda-21-Büro koordiniert. Das Büro wird von der Stadt Gelsenkirchen sowie dem Evangelischen Kirchenkreis Gelsenkirchen und Wattenscheid getragen. Es hat die Aufgabe, die Lokalen-Agenda-21-Arbeitskreise zu betreuen und konkrete Projekte bei der Umsetzung zu unterstützen. In dieser Funktion hat das aGEnda-21-Büro auch weitere untergeordnete Netzwerke geschaffen, mit denen bestimmte Projektbereiche gebündelt werden sollen. Beispiele für solche Netzwerke sind zum Beispiel die Kreativwerkstatt Gelsenkirchen, in der ein breites Kursangebot für Kinder und Jugendliche bereitgestellt wird, der Solarstammtisch oder aGEnda-21-Werkstatt, bei der Veranstaltungen und Aktionen geplant sowie Strukturen und Leitbilder weiterentwickelt werden.

Grenzen der Verbreitung beim strategischen Aufbau von Institutionen

Die Voraussetzung für die Gründung einer Transferinstitution ist ein aktiver Kern von engagierten Bürgerinnen und Bürgern, eine Vielzahl an Aktivitäten und ein breites politisches Commitment. Wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, ist es schwer, eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten, auf der eine Transferinstitution fußen kann. Zudem bedarf eine zentrale Institution einer Grundfinanzierung für die Räumlichkeiten und gegebenenfalls auch des Sekretariats.

Fazit zur Übertragbarkeit des Erfolgsfaktors:

Zentrale Anlaufstellen wie das aGEnda-21-Büro können innerhalb einer Kommune eine sehr wichtige Funktion sowohl für die Implementierung von nachhaltigkeitsorientierten Strategien als auch hinsichtlich der Verbreitung von Projektideen und der Unterstützung von Akteurinnen und Akteuren bei der Adaption einer Projektidee übernehmen. Zentrale Transferinstitutionen unterstützen vor allem den innerkommunalen Transfer von Ideen und eignen sich daher besonders für Projekte, die gut in mehreren Stadtteilen implementiert werden können, wie zum Beispiel Interkulturelle Gärten, oder Bürger-solaranlagen.

Solche umfassenden, strategisch geplanten und professionell organisierten Beispiele wie das aGEnda-21-Büro können in der Regel nur dort entstehen, wo ein breites und aktives Stakeholdernetzwerk mit den formalen Entscheidungsträgern eng kooperiert. Die Idee einer zentralen Anlaufstelle vor Ort kann jedoch auch auf einem niedrigeren Level umgesetzt werden, indem zum Beispiel eine bestehende Nachhaltigkeitsinitiative oder ein Verein diese Aufgabe mit übernimmt.

Weitere Erfolgsfaktoren für den Transfer:

- Zentrale Transferinstitution mit „Subnetzwerken“
- Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren sowie Projekten
- Politischer Rückhalt

Kontakt und weitere Informationen:

aGEnda-21-Büro
Werner Rybarski
Von-Oven-Straße 17 | 45879 Gelsenkirchen
Telefon: 0209/147 91 30
E-Mail: rybarski@agenda21.info

Internet:

www.agenda21.info

<http://www.gelsenkirchen.de>



VINE-Workshop auf dem 2. Netzwerk21Kongress in Leipzig 2008

Eine gemeinsame Strategie und Koordination der Aktivitäten ist allerdings nicht nur auf lokaler Ebene von Bedeutung. Wenn Projekte sich auf Landes- oder Bundesebene zusammenschließen und eine gemeinsame übergeordnete Institution wie einen Verband, einen Verein oder auch nur eine Arbeitsgemeinschaft gründen, können viele Aufgaben zentral gebündelt und die Einzelinitiativen so auch entlastet werden. Wenn diese Institution

zudem ein ausgesprochenes Interesse daran hat, die jeweilige Projektidee aktiv in die Breite zu tragen, schließt sich der Kreis zur ersten, in dieser Broschüre beschriebenen Phase der aktiven Verbreitung der Projektidee – und der ehemalige „Neuling“ wird zum „alten Hasen“, der nun sein Wissen an andere Transferprojekte weitergeben kann.

6 Ausblick

„Da viele der in der Agenda 21 angesprochenen Probleme und Lösungen auf Aktivitäten auf der örtlichen Ebene zurückzuführen sind, ist die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der Verwirklichung der in der Agenda enthaltenen Ziele.“

Im hier zitierten Kapitel 28 der Agenda 21 wird hervorgehoben, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung besonders durch lokale Initiativen realisiert werden kann. Seit der Konferenz für Umwelt & Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 sind in vielen Kommunen in Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik und in Teilen auch der privaten Wirtschaft Projekte entstanden, die eine nachhaltige Entwicklung erlebbar machen.

Der Agenda-21-Prozess wird im Jahr 2010 „erwachsen“. Im Rückblick zeigt sich, dass in den ersten beiden Dekaden viele wichtige Projekte und Kampagnen initiiert wurden, die eine nachhaltige Entwicklung auf allen staatlichen Ebenen einfordern. Aus den Erfahrungen gilt es nun, in der nächsten Dekade die richtigen Schlüsse zu ziehen, denn sowohl die Umsetzung der globalen Klimaziele, der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, aber auch der lokalen Leitprojekte bedürfen einer stärkeren Unterstützung. Der Transfer vorbildlicher Nachhaltigkeitsprojekte ist dabei ein Schlüsselement, mit dem die angestrebten Ziele effektiv erreicht werden können.



55

Wie dieser Transfer geschieht und welche Faktoren eine Verbreitung guter Projektideen fördern können, wurde in dieser Broschüre dargestellt. Die Handlungsanregungen und Fallbeispiele sollen Ihnen veranschaulichen, welche Möglichkeiten Sie ergreifen können, um als „alter Hase“ Ihre Erfahrungen an potenzielle Nachfolger weiterzugeben oder als „Nachahmer“ von dem bestehenden Wissen profitieren und Ihr eigenes Transferprojekt leichter auf den Weg bringen zu können.

Eine Broschüre kann allerdings nur ein erster Denkanstoß sein, um einen eigenen Beitrag zu leisten, so dass das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss. Die Handlungsanregungen werden aber erst greifbar, wenn Sie den Transfer einer Projektidee selbst erleben und im persönlichen Austausch mit anderen Transferprojekten aktiv mitgestalten. Die Gelegenheit dazu bieten Plattformen wie der bundesweite Netzwerk21 Kongress, der als Fortbildungs- und Netzwerkkongress für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen einen Knotenpunkt für etablierte, aber auch gerade erst gestartete Transferprojekte bietet.

Wir hoffen also, dass die Broschüre Ihnen viele interessante Anregungen gibt, um Ihren eigenen Weg zum erfolgreichen Transfer zu begehen und so daran mitzuwirken, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit Wirklichkeit wird.



7 Auf einen Blick: Checklisten für die erfolgreiche Verbreitung von guten Projektideen

Die in dieser Broschüre enthaltenen Handlungsempfehlungen werden hier noch einmal in Form von zwei Checklisten dargestellt, um einen schnellen Überblick über den gesamten Transferprozess zu ermöglichen.

Mit beiden Checklisten richten wir uns an die Transferexperten, die als einerseits überregionale Transferinstitutionen sowie andererseits als Projektinitiatorinnen und -initiatoren vor Ort zur Verbreitung von guten Nachhaltigkeitsprojekten ihren Beitrag leisten. Mit den Hinweisen für die Transferförderung möchten wir uns allerdings auch an die Unterstützerinnen und Unterstützer wenden, die einen Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten direkt oder indirekt vorantreiben möchten. Dazu zählen nicht nur Fördermittelgeber wie Stiftungen, Landes- oder Bundesministerien oder Kommunen, sondern auch Organisationen, die einen Transfer von ganz bestimmten Projektideen auch in Form von Sponsoring oder der Bereitstellung von Personal, Sachmitteln oder Spenden unterstützen möchten.

Die erste Checkliste enthält Handlungsempfehlungen für die strategische Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojektideen. Damit sind vor allem die Institutionen wie Verbände, Stiftungen oder Netzwerke angesprochen, die eine bestimmte Projektidee wie Interkulturelle Gärten, Bürgerhaushalte oder Bioenergienutzung innerhalb einer Kommune bzw. sogar landes- oder bundesweit verbreiten möchten. Diesen Organisationen soll über die Checklisten vermittelt werden, welche Mittel und Maßnahmen sie nutzen können, um nicht nur eine Idee bekannt zu machen, sondern sie auch an die jeweiligen Interessenten weiterzugeben und so auch zur konkreten Realisierung anzuregen.

Die zweite Checkliste enthält Handlungsempfehlungen für die konkrete Projektorganisation zum Projektstart sowie für die langfristige Stabilisierung der Initiative. An dieser Stelle werden die Menschen angesprochen, die ganz konkret das Projekt in die Tat umsetzen. Dies sind zum einen die Akteurinnen und Akteure, die im Rahmen eines strategischen Transfers bei der Umsetzung von einer übergeordneten Institution oder einem Berater begleitet werden und zumindest eine Anschubfinanzierung erhalten. Zum anderen richtet sich die Checkliste aber ganz besonders auch an die Akteurinnen und Akteure, die sich mit Gleichgesinnten zusammenschließen und spontan ein Projekt ins Leben rufen möchten. Auch wenn die Ausgangssituation für beide Gruppen unterschiedlich ist, müssen sie dennoch ähnliche Aspekte beachten, um das jeweilige Projekt vor Ort gut und erfolgreich auf den Weg bringen zu können.



7.1 Checkliste für die Gestaltung des Transferprozesses

Handlungsempfehlungen für die strategische Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojektideen – Hinweise für Transferorganisationen

Erfahrungen aus Pilotprojekten für Transferprojekte aufbereiten

- ✓ Ausgangssituation und Prozesse bei den Pilotprojekten transparent darstellen: Was wurde beim Pilotprojekt gemacht? Was waren die Ziele? Was kann aus dem Pilotprojekt übernommen werden? Was nicht?
- ✓ Übertragbare Module erarbeiten: Welche Arbeitsschritte wurden bei dem Pilotprojekt durchlaufen? Was kann aus dem jeweiligen Arbeitsschritt an Erfahrungen zum Prozess übernommen werden? Welche Arbeitsmaterialien (Power-Point-Präsentationen, Checklisten, Arbeitsblätter etc.) können übernommen werden?

Wissen bereitstellen

- ✓ Projektporträts mit Ansprechpartnern ins Netz stellen und laufend aktualisieren
- ✓ Eine gemeinsame Broschüre gestalten, mit denen Transferprojekte ihre Idee darstellen und Unterstützung einwerben können
- ✓ Einen Leitfaden erstellen, anhand dessen Nachahmer erkennen können, was bei der Initiierung eines Projekts und deren langfristiger Etablierung zu beachten ist
- ✓ Standardisierte Arbeitshilfen wie Excel-Tabellen oder Checklisten erarbeiten, mit denen Nachahmern bestimmte Arbeitsprozesse erleichtert werden
- ✓ Gelegenheiten zum spontanen persönlichen Austausch zwischen Akteurinnen und Akteuren aus den Pilotprojekten und potenziellen Nachahmern organisieren

Projektidee bekannt machen und zur Konzepterstellung anregen

- ✓ Wettbewerbe organisieren und Initiativen zur eigenen Konzepterstellung anregen
- ✓ Preise und Auszeichnungen vergeben
- ✓ Gütesiegel einführen

Begleitung der ersten Schritte zum Transferprojekt

- ✓ Projektstart mit einer gezielte Prozessbegleitung unterstützen
- ✓ Beratung zu Fördermittelgebern anbieten
- ✓ Informationen auch für beratende und begleitende Institutionen bereitstellen

Übergeordnete Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen – Hinweise für die Transferförderung

- ✓ Vorhandene Transferinstitutionen gezielt fördern, zum Beispiel durch Beratung, Vernetzung mit anderen Akteurinnen und Akteuren, Information, personelle und finanzielle Unterstützung
- ✓ Sicherung der Kontinuität der Finanzierung der Transferinstitutionen
- ✓ Systematische Förderung von Transferprozessen an sich und deren weitere Erforschung
- ✓ Bereitstellung von Informationen zu Transferprozessen bei Nachhaltigkeitsprojekten generell und bestimmten Projektideen im Besonderen
- ✓ Im Zuge der Förderung von Pilotprojekten von Beginn an bei diesen auf den Transfer des Vorhabens hinwirken
- ✓ Verstärkte Integration der Erfahrungsübertragung schon auf Modellprojektebene
- ✓ Vernetzungsaktivitäten unterstützen, auch durch die Bereitstellung von zentralen Koordinationsstellen und Reisemitteln

ANHANG 2  19

Portfolio-Analyse

Anwendung

Die Vorlage kann ausgedruckt oder per Beamer genutzt werden.

Die Ideen zur ökologischen und fairen Beschaffung werden je nach Umsetzbarkeit/Akzeptanz (x-Achse) und ökologischer Bedeutung (y-Achse) bewertet (jeweils von gering bis hoch).

Die Ideen mit der größten Nachhaltigkeitswirkung und der besten Umsetzbarkeit/Akzeptanz werden rechts oben ins Portfolio eingetragen, die Ideen mit hoher Umwelrelevanz aber mit geringer Chance auf Umsetzbarkeit (z. B. Dämmung des Hauses – große Wirkung aber wenig Investivkapital) werden links oben platziert etc.

Relevanz für ökofaire Beschaffung	hoch			
	mittel			
	keine/geringe			
		keine/geringe	mittel	hoch
		Umsetzbarkeit/Akzeptanz		

Arbeitsmaterial für eine Portfolio-Analyse aus dem Projekt „Zukunft einkaufen“ (Breyer et al. 2009, S. 19)



7.2 Checkliste für die Organisation des Transferprojekts

58

Handlungsempfehlungen für die strategische Verbreitung von Nachhaltigkeitsprojektideen – Hinweise für Transferprojekte

Projektstart – Hinweise für die Projektinitiatorinnen und -initiatoren

- ✓ In einer Situationsanalyse erfassen, welche ähnlichen Projekte schon umgesetzt wurden und was man daraus lernen kann
- ✓ Mit allen relevanten Stakeholdern zusammen die eigenen Projektziele festlegen
- ✓ Das Akteursnetzwerk gestalten, indem relevante Akteurinnen und Akteure angesprochen und zur Mitarbeit gewonnen werden
- ✓ In einem Umsetzungskonzept konkret darstellen, was wann und über welche Mittel realisiert werden soll
- ✓ Die wichtigsten Akteurinnen und Akteure in Politik und Verwaltung als Schirmherren gewinnen
- ✓ Vorteile für Unternehmen und Gewerbe herausarbeiten und konkrete Kooperationen anregen
- ✓ Bürgerinnen und Bürger gezielt ansprechen und für die aktive Mitarbeit über ehrenamtliches Engagement gewinnen
- ✓ Erfahrungen zwischen den Transferakteurinnen und -akteuren auf Konferenzen, Tagungen, Netzwerktreffen etc. austauschen

Langfristige Verstetigung – Hinweise für die beteiligten Stakeholder

- ✓ Motivation über Anerkennung der Mitarbeit und gute Projektorganisation erhalten
- ✓ Verantwortungsbereiche und machbare Aufgaben gezielt an geeignete und motivierte Menschen verteilen
- ✓ Zur „lernenden Organisation“ werden, indem die eigenen Prozesse und Strukturen laufend reflektiert und optimiert werden
- ✓ Gezielt zum Beispiel betriebswirtschaftliche Kompetenzen einholen oder aufbauen und Spielräume für unternehmerisches Handeln ausschöpfen
- ✓ Langfristige, übergeordnete Strategie selbst entwickeln oder sich in eine passende bestehende Strategie eingliedern
- ✓ Transferinstitution gründen, die die Idee an potenzielle Nachahmer weitergibt

Übergeordnete Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen – Hinweise für die Projektförderung

- ✓ Koordinationsstellen für den interkommunalen Transfer von Nachhaltigkeitsprojekten und deren Übernahme einrichten
- ✓ Kontinuierlichen Austausch zwischen den Transferprojekten organisieren
- ✓ Qualitäts- und Erfolgskriterien speziell für Nachhaltigkeits-transferprojekte erarbeiten
- ✓ Kooperationsbeziehungen anregen und unterstützen, zum Beispiel über „Marktplätze“ zwischen Wirtschaft und Nicht-regierungsorganisationen oder mit Hilfe der kommunalen Spitzenverbände zwischen Kommunen und Projektinitiatorinnen und -initiatoren
- ✓ Aus- und Weiterbildung im Bereich der Organisation von Transferprojekten stärken
- ✓ Lernen aus internationalen Beispielen: Analyse von nicht deutschen Transferprozessen und -projekten
- ✓ Weitere praxisnahe Erforschung von Motivationsstrukturen
- ✓ Beratende Organisationen, die Transferprojekte bei ihrer Professionalisierung und langfristigen Etablierung unterstützen, fördern

8 Serviceteil

8.1 Anlauf- und Beratungsstellen für den Transfer von Modellprojekten

Hier finden Sie Kontakte zu Institutionen, die sich mit dem Transfer von Modellprojekten in die breite Praxis beschäftigen:

Arbeitsgruppe des Netzwerk21 Kongresses
Koordinator: GRÜNE LIGA Berlin e.V.

Landesgeschäftsstelle
Stefan Richter

Prenzlauer Allee 230
10405 Berlin
Telefon: 030/44 33 91-0
Fax: 030/44 33 91-33

www.netzwerk21kongress.de

ICLEI – Local Governments for Sustainability
European Secretariat

Leopoldring 3
79098 Freiburg
Germany
Telefon: 0761 /36 89 2-0
Fax: 0761 /36 89 2-19
E-Mail: iclei-europe@iclei.org

www.iclei-europe.org

Bundesdeutscher Arbeitskreis für
Umweltbewusstes Management
B.A.U.M. Consult GmbH

Dr. Ludwig Karg
Gotzinger Straße 48
81371 Munich
Germany
Telefon: 089 /189 35-0
E-Mail: l.karg@baumgroup.de

www.baumgroup.de

www.baumev.de



InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Anita Reddy

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Telefon: 0228/44 60-0
Fax: 0228/44 60-1766
E-Mail: info@inwent.org

www.inwent.org

Landarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.
Dr. Klaus Reuter

Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Telefon: 0231 /93 69 60-0
Fax: 0231 /93 69 60-13
E-Mail: info@lag21.de

www.lag21.de

econsense | Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Geschäftsstelle
Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin
Telefon: 030/20 28-14 74
Fax: 030/20 28-24 74
E-Mail: info@econsense.de

www.econsense.de

Rat für Nachhaltige Entwicklung
Geschäftsstelle c/o GTZ

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin
Telefon: 030/40 81 90-121
Fax: 030/40 81 90-125
E-Mail: info@nachhaltigkeitsrat.de

www.nachhaltigkeitsrat.de

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Dr. Ansgar Klein

Michaelkirchstraße 17-18

10179 Berlin-Mitte

Telefon: 030/6 29 80-110

Fax: 030/6 29 80-151

E-Mail: info@b-b-e.de

www.b-b-e.de

Süddeutsches Institut für nachhaltiges Wirtschaften
und Ökologistik GmbH

Dipl. Oec. Stephan Brückl

Frühlingsstraße 8 1/2

86316 Friedberg

Telefon: 0179 /9 18 46 47

E-Mail: info@sueddeutsches-institut.de

www.sueddeutsches-institut.de

60

Bodensee-Stiftung

Fritz-Reichle-Ring 4

78315 Radolfzell

Deutschland

Telefon: 077/32 99 95-40

Fax: 077/32 99 95-49

www.bodensee-stiftung.org

Wissenschaftsladen Bonn e.V.

Buschstraße 85

53113 Bonn

Telefon: 0228/2 01 61-0

Fax: 0228/26 52 87

E-Mail: info@wilabonn.de

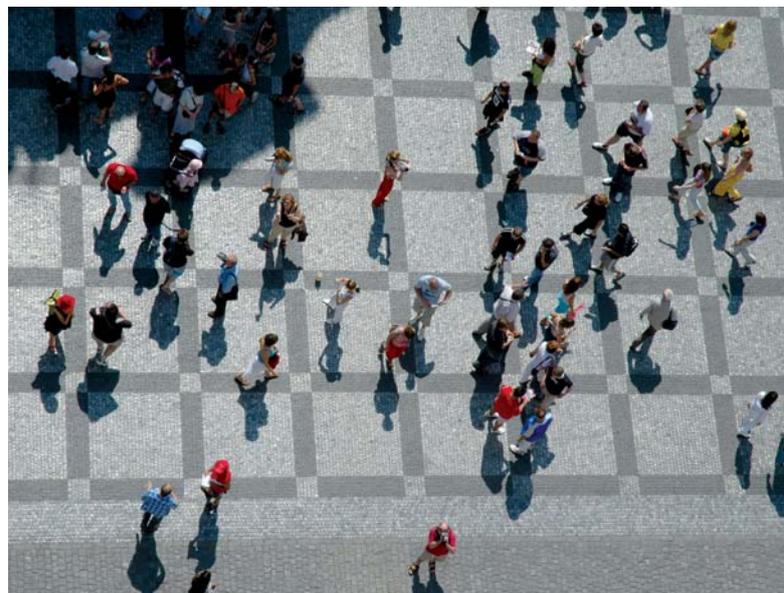
www.wilabonn.de

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Deichmanns Aue 31-37

53179 Bonn

www.bbr.bund.de



8.2 Weiterführende Links zu Projektinitiatorinnen und -initiatoren sowie Netzwerken

Unter den folgenden Links können Sie sich über Transferprojekte und entsprechende Initiativen informieren:

aGEnda-21-Büro der Stadt Gelsenkirchen:

www.agenda21.info

Das aGEnda-21-Büro der Stadt Gelsenkirchen koordiniert, fördert, strukturiert und dokumentiert die Prozesse der Lokalen Agenda 21 in der Stadt Gelsenkirchen. Neben der Betreuung und Unterstützung der Arbeitskreise gibt das aGEnda-21-Büro wertvolle Hilfestellung bei der Planung und Umsetzung der Agenda-21-Projekte. Die Kreativwerkstatt vernetzt und fördert die Agenda-21-Prozesse in Gelsenkirchen.

Allianz für die Fläche:

www.allianz-fuer-die-flaeche.de

Die Allianz für die Fläche bündelt politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und private Kräfte, um das Flächenproblem auf interdisziplinärem Weg zu behandeln. Ziel ist es, das Bewusstsein für das Problem „Flächenverbrauch“ zu erhöhen und Vorschläge sowie konkrete Maßnahmen zur Lösung zu erarbeiten. Das dazu verwendete Grundsatzpapier „Chancen erhalten – Freiraum bewahren“ ist Handlungsgrundlage der Allianz für die Fläche.

Stiftungsgesellschaft anstiftung & ertomis:

www.anstiftung-ertomis.de

Die Stiftungsgesellschaft anstiftung & ertomis erforscht Voraussetzungen für nachhaltige Lebensstile. Die Arbeit nimmt damit Bezug auf vielfältige und innovative zivilgesellschaftliche Aktivitäten in Stadt und Region. Freiräume und Infrastrukturen für handwerkliche und kulturelle Aktivitäten gehören ebenso dazu wie Initiativen zur sozialen Belegung von Nachbarschaften und Quartieren oder künstlerische Interventionen im öffentlichen Raum.

Bioenergiedorf Jühnde:

www.bioenergiedorf.de

Das Dorf Jühnde ist das erste Dorf in Deutschland, das seinen Wärmebedarf und den verbrauchten Strom über nachwachsende Rohstoffe deckt. Dazu wurden eine Biogasanlage und ein Biomasse-Heizwerk installiert. Landwirte, Gemeinde und Verbraucher haben sich in einer Genossenschaft organisiert und erzeugen die von ihnen benötigte Energie selbst.

Bioenergiedorf Odenwald:

www.bioenergiedorf-odenwald.de

Der Breuburger Stadtteil Rai-Breitenbach stellt seine Energieversorgung auf der Basis von Biomasse um. Das Ziel ist eine starke Gemeinschaft und die Anregung der regionalen Wertschöpfung. Photovoltaik-Anlage und Biomasseheizkraftwerk tragen zu einer alternativen, nachhaltigen Energieversorgung bei.

Düsselsolar e.V.:

www.buefem.de/duessel-solar

Die Verein Düsselsolar e.V. plant, finanziert und installiert Bürgersolaranlagen in Düsseldorf. Die zweite Bürgersolaranlage wird im Sommer 2009 ans Netz gehen.

Regionalwährung Bürgerblüte:

www.buergerbluete.de

Die Bürgerblüte stellt ein regionales Zahlungsmittel dar. Es bindet die Kaufkraft an die Region. Es besteht ein solidarisches Netzwerk der beteiligten Akteurinnen und Akteure untereinander und mit den Kunden. Die Bürgerblüte wurde vom bürgerschaftlichen Verein „Bürgergeld e.V.“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, ein zukunftsfähiges Geldwesen zu entwickeln, zu verbreiten und zu erforschen.

Bürgerhaushalt-Portal:

www.buergerhaushalt.org

Die Website stellt eine Plattform aller Bürgerhaushalte in Deutschland dar, bietet zahlreiche Informations- und Serviceangebote und regt zum Aufbau weiterer Bürgerhaushalte an.

Bürgersolaranlage Panketal:

www.buergersolar-panketal.de

Die Bürgersolaranlage ist ein von einer Bürgergenossenschaft geplantes, finanziertes und betriebenes Projekt zur Nutzung von Sonnenenergie mithilfe von Photovoltaikanlagen.

Bundesaktion „Bürger initiieren Nachhaltigkeit“:

www.bund-bin.de

Die Bundesaktion „Bürger initiieren Nachhaltigkeit“ (BIN) spricht zivilgesellschaftliche Initiativen an, die nachhaltige Projekte initiieren (möchten). Auf der Website werden u. a. Informationen zur Fördermittelvergabe gegeben und bereits geförderte Projekte vorgestellt.

Civix:

www.civix.de

Civix verbindet die Unterstützung nachhaltiger Entwicklung mit der Aktivierung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Die selbst ernannte „Werkstatt für Zivilgesellschaft“ organisiert, moderiert und dokumentiert Teilnahmeverfahren, Workshops, Tagungen und Wettbewerbe, erarbeitet wissenschaftliche Analysen, Evaluierungen, Konzepte und betreibt Projektentwicklung und Prozessorganisation.

Lokale Agenda-21 Erfurt:

www.erfurt.de

Das Lokale-Agenda-21-Büro des Amtes für Stadtentwicklung in der Stadt Erfurt fördert nachhaltige Initiativen, Projekte und Maßnahmen durch die Gewährung von Fördermitteln. Es bietet Informationen zur Lokalen Agenda-21 und steht als Ansprechpartner zur Verfügung.

Lokale Agenda-21 Groß-Umstadt:

www.gross-umstadt.de

Die Website des Lokalen-Agenda-21-Büros in Groß-Umstadt, bietet Informationen zum Projekt „Energiesparen im Altbau“, zum Bürgerhaushalt und zur Bürgerbeteiligung am Flächennutzungsplan.

GRÜNE LIGA Berlin e.V.:

www.gruene-liga.de

Die GRÜNE LIGA Berlin e.V. ist ein Umweltverband, der sich zahlreichen Projekten der Nachhaltigkeit verschrieben hat. Darunter befindet sich das überaus erfolgreiche Projekt „Schulhofdschungel“ und der Netzwerk21Kongress, der seit mehreren Jahren als Austauschplattform für Nachhaltigkeitsprojekte fungiert.

Nachhaltiges kirchliches Umweltmanagement:www.gruenerhahn.dewww.gruener-goekel.dewww.kirchliches-umweltmanagement.de

Nachhaltiges kirchliches Umweltmanagement wird mittlerweile in über 200 evangelischen und katholischen Kirchengemeinden in Deutschland betrieben. Dabei findet ein reger Erfahrungsaustausch und Unterstützung zwischen den einzelnen Kirchengemeinden statt, deren gemeinsames Ziel es ist, das Projekt bundesweit zu verbreiten.

IRS Erkner:www.irs-net.de

Das Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) erarbeitet im Bereich der Forschung sozial- und wirtschaftsräumliche Grundlagen zur Stadt- und Regionalentwicklung. Die Zusammenarbeit erfolgt mit vielen europäischen raum- und sozialwissenschaftlichen Forschungseinrichtungen. Es besteht ein wachsendes europäisches Netzwerk.

IZT Berlin:www.izt.de

Das IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung ist eine 1981 gegründete gemeinnützige Forschungseinrichtung. Ziel ist die Erforschung und Entwicklung von ökologisch, sozial und generativ verträglichen Lösungsstrategien in Wirtschaft und Gesellschaft. Unter anderem im Zuge der „Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“ wurden fast 100 Nachhaltigkeitsprojekte mit Lottomitteln unterstützt.

Institut Kirche und Gesellschaft:www.kircheundgesellschaft.de

Das Institut für Kirche und Gesellschaft (IKG) als Institution der Evangelischen Kirche von Westfalen behandelt Themen aus Politik und Wirtschaft, Kultur und Religion in einer Vielzahl von Angeboten. Das Institut legt großen Wert auf Interdisziplinarität und Teilnehmerorientierung. Dadurch erfüllt es einen hohen fachlichen Standard.

LAG 21 NRW:www.lag21.de

Die Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21 NRW) stellt ein Netzwerk zur Koordinierung Lokaler-Agenda-21-Prozesse in Nordrhein-Westfalen dar. Unter den Mitgliedern des Vereins befinden sich mittlerweile über 120 Kommunen, Organisationen, Vereine, Verbände sowie ehrenamtliche Privatpersonen, deren gemeinsames Ziel es ist, die Arbeit der Lokalen Agenda in NRW organisatorisch und inhaltlich zu unterstützen.

Die LAG 21 NRW steht im ständigen Austausch mit InteressentInnen aus allen gesellschaftlichen Bereichen.

Lokale Agenda 21 Netzwerk Deutschland:www.forum-ue.de

Das Lokale Agenda 21 Netzwerk Deutschland (L.A.N.D.) ist ein Netzwerk von 20 Kommunen, die sich gegenseitig bei der Umsetzung des Agenda-21-Prozess in ihren Städten unterstützen. L.A.N.D. wurde 1998 durch Vertreterinnen und Vertreter von Nichtregierungsorganisationen, Agenda-Büros und Beratungsbüros ins Leben gerufen und besteht seit 2000 als Arbeitsgruppe „Lokale Agenda 21“ im Forum Umwelt & Entwicklung. Die Aktivitäten reichen vom konkreten Erfahrungsaustausch auf Netzwerktreffen bis hin zur Lobbyarbeit auf der nationalen Ebene.

Bürgergarten Laskerwiese Berlin:www.laskerwiese.blogspot.com

Blog des Bürgergartens Laskerwiese in Berlin. Auf der Website sind aktuelle Beiträge zum Geschehen im Bürgergarten nachzulesen.

Netzwerk21Kongresswww.netzwerk21kongress.de

Der Netzwerk21Kongress ist eine Fortbildungs- und Netzwerkkonferenz für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen und Kommunen, in dessen Rahmen nicht nur zahlreiche Workshops stattfinden, sondern auch der Deutsche Lokale Nachhaltigkeitspreis **Zeitzeichen** vergeben wird.

Rasteder Bürgergenossenschaft eG:www.rasteder-buergergenossenschaft.de

Die Rasteder Bürgergenossenschaft ist eine bürgerschaftliche Genossenschaft mit dem Ziel Sonnenenergie über die Installation und den Betrieb von Photovoltaik-Anlagen für die Bürger verfügbar zu machen.

Regiogeld e.V.:www.regiogeld.de

Der Verband Regiogeld e.V. vertritt alle Regiogeld-Initiativen und unterstützt sie über Informationen, Netzwerkbildung und Beratung bei der Einführung von Regiogeldern.

Regionalmarke EIFEL:www.regionalmarke-eifel.de

Die Regionalmarke EIFEL GmbH stellt die Vertretung der Kreisbauernverbände und der Kreishandwerkerschaften der Eifel, der Eifel Tourismus Gesellschaft und der beiden Naturparke der

Eifel dar. Sie repräsentiert die wichtigsten Säulen der ländlichen Entwicklung Landwirtschaft, Handwerk, Tourismus und Naturschutz. Das operative Geschäft, die Marketingmaßnahmen und der Abschluss der Markennutzungsverträge mit den Markennutzern wird von der Regionalmarke EIFEL GmbH selbst vorgenommen.

Regiosolar e.V.:

www.regio-solar.de

Der Verein RegioSolar stellt über sein Internetplattform vielfältige Informationen zum Thema „Solartechnik“ bereit.

„Schulhofdschungel“-Website:

www.schulhofdschungel.de

Das von der GRÜNEN LIGA Berlin e.V. ins Leben gerufene Projekt wurde mittlerweile an über 60 Schulen etabliert. Auf der Website wird eine Vielzahl an Informationen zum Projekt angeboten sowie die Umsetzung an den bisher teilgenommenen Schulen präsentiert.

Projekt „SOLARanschluss“:

www.solaranschluss-ol.de

Das Projekt SOLARanschluss ist eine Initiative für eine Bürger-Solar-Genossenschaft. Ziel ist es, Photovoltaik-Anlagen zu finanzieren, zu bauen und zu betreiben. Beim Genossenschaftsmodell wird das Finanzrisiko und die Rendite auf viele Mitglieder verteilt.

Solarcomplex AG:

www.solarcomplex.de

Die nicht börsennotierte Solarcomplex AG ist ein von Bürgern gegründete Regionalversorger für erneuerbare Energien im Bodenseeraum. Ziel ist es, die Region bis 2030 weitgehend durch erneuerbare Energien zu versorgen, und damit die regionale Energiewende umzusetzen.

SolarLokal:

www.solarlokal.de

SolarLokal verfolgt als bundesweite Imagekampagne für Solarstrom in Kreisen, Städten und Gemeinden mit das Ziel, durch Installation von Solaranlagen und Nutzung des Solarstroms die Förderung regenerativer Energien in Deutschland voranzutreiben. Dabei setzt SolarLokal auf bürgerschaftliches Engagement in Zusammenarbeit mit kommunalen Spitzenverbänden, dem Deutschen Städtetag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund. Gefördert wird das Projekt durch die Deutsche Umwelthilfe e. V. und die SolarWorld AG.

Solverde Bürgerkraftwerke:

www.solveerde-buergerkraftwerke.de

Die Solverde Bürgerkraftwerke GmbH baut Solarstromanlagen, die über ein bürgerschaftliches Teilnehmungsmodell finanziert werden. Sie sind renditeträchtig und von ökologischem Nutzen.

Sonnenstadt Jever eG:

www.sonnenstadt-jever.de

Das Bestreben der Bürger-Photovoltaik-Genossenschaft Sonnenstadt Jever eG ist es, Photovoltaik-Anlagen auf kommunalen Dächern der Stadt Jever zu installieren und zu betreiben. Das Projekt wird durch ein bürgerschaftliches Teilnehmungsmodell finanziert.

Spreewaldverein e.V.:

www.spreewald-erlebnis.de

Der Spreewaldverein e.V. wurde gegründet, um die Entwicklung, die touristische und wirtschaftliche Attraktivität der Region Spreewald zu stärken. Die regionale Dachmarke „Spreewald“ trägt zur Unterstützung der integrierten und vernetzten Entwicklung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche im Spreewald bei.

Stiftung Interkultur:

www.stiftung-interkultur.de

Die Stiftung Interkultur repräsentiert seit 2002 das Netzwerk aller interkulturellen Gärten in Deutschland. Es dient dem wechselseitigen Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und der Vernetzung in den Bereichen Fundraising, Fortbildung und Öffentlichkeitsarbeit. Das Netzwerk versteht sich als bundesweite Service- und Koordinierungsstelle aller interkulturellen Gärten.

UNSER LAND e.V.:

www.unserland.info

Das Netzwerk UNSER LAND e.V. besteht aus neun Solidargemeinschaften in und um München und die Solidargemeinschaft AUGSBURG LAND. Ziel ist es, die natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen durch Stärkung des Marktes regionaler Lebensmittel zu erhalten und zu verbessern.

VolmeTALER e.V.:

www.volmetaler.org

Der Verein VolmeTALER e.V., der den VolmeTALER, der das Regiogeld der Stadt Hagen, entwickelte, stellt auf seiner Website Informationen zum VolmeTALER bereit.

8.3 Leitfäden zum Transfer von Modellprojekten in die breite Praxis

Die hier genannten Leitfäden bieten weiterführende Informationen zum Transfer von Modellprojekten allgemein sowie zu konkreten Projektideen:

Impulse Berufsorientierung und Transfer, Heft 3/2007: Der Transferprozess – Darstellung von Projektergebnissen

In dem Leitfaden stellt der Transverbund (Transferagenturen im Verbund) seine Erkenntnisse zum Transfer von Bildungsprojekten vor. Die hier dargestellten Erfolgsfaktoren und Hilfestellungen für den Transfer von Modellprojekten sind auch für andere thematische Zusammenhänge interessant.

Der Leitfaden wird von P:S-W PARTNER-SCHULE-WIRTSCHAFT zum Download unter folgendem Link bereitgestellt:

http://www.psw-berlin.de/seiten/pdf_/th_07_03.pdf

„Ökofaire Beschaffung – Ein Leitfaden“

Der Leitfaden fasst übersichtlich zusammen, was bei der Einführung einer ökofairen Beschaffung zu beachten ist. Der Leitfaden steht als Download unter

www.zukunft-einkaufen.de

zur Verfügung.

Online-Ratgeber zu Finanzierungsquellen

Über die Datenbank der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt können Fördermaßnahmen themenbezogen und nach räumlicher Ebene geordnet recherchiert werden.

Die Datenbank findet sich unter:

www.service-eine-welt.de/finanzierungsratgeber

Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen, Ein Leitfaden für Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen

Der Leitfaden richtet sich speziell an Nachhaltigkeitsinitiativen und zeigt sehr anschaulich auf, wie diese ihren laufenden Betrieb evaluieren und verbessern können.

Die Broschüre kann gegen einen Unkostenbeitrag von 3 € bestellt werden bei:

ANU – Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e. V.,
Robert-Mayer-Straße 48 – 50, 60486 Frankfurt/Main,

E-Mail: bundesverband@anu.de

Organisationsentwicklungsprozesse.

Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung

Das Buch bietet einen leicht verständlichen Einstieg in die systemische Organisationsentwicklung, die vor allem für die Phase der Verfestigung des Projekts relevant ist.

Baumgartner, Irene u. a. (2004): Organisationsentwicklungsprozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien.

Zu beziehen über den Buchhandel.

Kooperieren – aber wie?

In dem Leitfaden wird dargestellt, was man beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen Lokalen Agenda-21-Initiativen und Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft beachten sollte.

Zu beziehen bei:

IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gGmbH, Schopenhauerstr. 26,
14129 Berlin

Als Download unter www.izt.de verfügbar.

Bedingungen institutioneller Stabilisierung Lokaler Agenda-21-Prozesse.

Die Kurzfassung einer Studie der Münchner Projektgruppe für Sozialforschung (MPS) – in Zusammenarbeit mit B.A.U.M. Consult und der Universität Bremen (ZWE Arbeit und Region) enthält praktische Hinweise zur Verstetigung von Nachhaltigkeitsprojekten.

Komma 21 Bayern,

Agenda-Baustein 21, Nr. 6, 2001 –

Hrsg.: Bayrisches Landesamt für Umweltschutz

Bürgermeister-Ulrich-Straße 160, 86179 Augsburg,

Telefon: 0821/90 71-50 21,

E-Mail: komma21@lfu.bayern.de

Partizipation – ein Kinderspiel?

Die Broschüre gibt Tipps zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bei der Agenda-21-Arbeit.

Die Broschüre wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegeben. Download unter:

http://www.dji.de/bibs/4_Partizipation-Ein_Kinderspiel.pdf

Arbeitsmaterial 2: Öffentlichkeitsarbeit für die Lokale Agenda, mit 30 Praxisbeispielen: Vom Bierdeckel bis zum Internet

Das Agenda-Büro des Landes Baden-Württemberg stellt in diesem Dokument eine Vielzahl an kreativen Ideen vor, mit denen die Öffentlichkeitsarbeit von LA21-Initiativen unterstützt werden kann.

Zu beziehen bei der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg, agendabuero@lfuka.lfu.bwl.de, download unter:

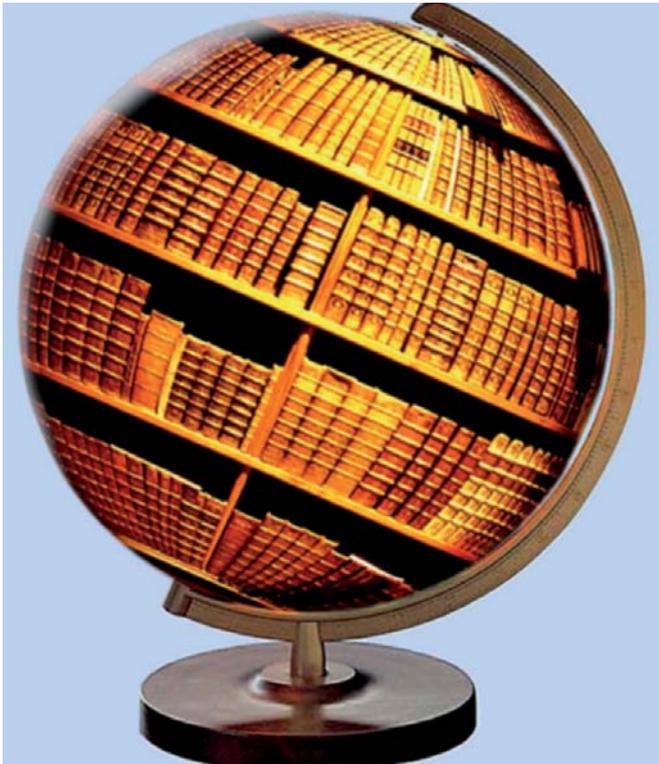
<http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/38143/>

Flächenmanagement als partizipativer Prozess einer nachhaltigen Stadtentwicklung-Dokumentation

Die Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW hat über die Prozessverläufe einen Leitfaden und eine Gesamtdokumentation veröffentlicht.

Zu beziehen bei: LAG 21 NRW e.V.; info@lag21.de,

www.lag21.de, Deutsche Straße 10, 44339 Dortmund.



8.4 Weiterführende Literatur

- Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M., Sohm, K. (2004): Organisationsentwicklungsprozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien.
- Brand, K.-W., Christ, E., Heimerl, A., Rau, A., Warsewa, G. (unter Mitarbeit der B.A.U.M. Consult GmbH, 2001): Bedingungen institutioneller Stabilisierung Lokaler Agenda-21-Prozesse. München, Deutsche Bundesstiftung Umwelt.
- Czerwanski, A., Lohre, W. (2002): Erfolgsfaktoren für die breite Umsetzung von Modellvorhaben, 7 Thesen aus den Erfahrungen der Bertelsmann-Stiftung, in: Arbeitsstab Forum Bildung (Hrsg.): Aus guten Beispielen lernen – Fachtagung des Forums Bildung am 14.09.2006 in Berlin S. 38 f., Bonn.
- Draschba, S., Heidorn, F., Zachow, E. (2003): Möglichkeiten zur Erhöhung des Dynamikpotenzials in Nachhaltigkeitsinitiativen, Bericht für das Umweltbundesamt Berlin.
- Eine Welt Netzwerk Hamburg e.V. (2000): Erneuerbare Energien in der Entwicklungszusammenarbeit, Eine Studie zur Vorbereitung und Planung einer Hamburger Kontaktstelle zur Förderung Erneuerbarer Energien in der NordSüd-Arbeit, Hamburg, download unter www.bertha-hamburg.de.
- Göll, E., Kampfenkel, N., Mohnbach, E., Nolting, K. (2007): Lokale Agenda-21-Projekte und ihre Bedeutung. Evaluation und Einschätzungen, IZT – Werkstattbericht Nr. 81, Berlin.
- Häfele, W. (Hrsg., 2007): OE-Prozesse initiieren und gestalten, Ein Handbuch für Führungskräfte, BeraterInnen und ProjektleiterInnen, Bern.
- Jäger, M. (2004): Transfer in Schulentwicklungsprojekten, Wiesbaden 2004. Das Wellenmodell wird ab Seite 125 vorgestellt.
- Kriegesmann, B., Kerka, F., Sieger, C. A., Striwe, F., Yaldizli, F. (2006): Perspektiven für den Wissenstransfer in Schulen und Schulsystemen, Lehren aus dem institutionalisierten Wissens- und Technologietransfer, Baltmannsweiler.
- Lessel, W. (2008): Projektmanagement. Pocket Business, Projekte effizient planen und erfolgreich umsetzen, Berlin.
- Nickolaus, R. (2002): Die Sicherung von Nachhaltigkeit und Transfer im Rahmen von Modellversuchen im Bildungsbe- reich, swa-Tagung.
- Nolting, K., (2008): Kooperieren – aber wie? Ein Leitfaden zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen Lokalen Agenda-21-Initiativen und Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft. Berlin 2008.
- Rutschmann, I. (2009): Genossenschaften auf dem Vor- marsch, Photon Solarstrommagazin, Februar 2009, Aachen, S. 78 - 84.
- Transverbund – Transferagenturen im Verbund (2006): Sonder- heft Impulse Berufsorientierung und Transfer zur Fachtagung „Transfer: Theorie und Praxis“, 2006 http://www.li-ham- burg.de/fix/files/doc/Sonderheft.FachtagungTransfer_doku. pdf.
- Transverbund (2007): Der Transferprozess – Darstellung von Projektergebnissen, Impulse Berufsorientierung und Trans- fer, Heft 3/2007:, Berlin.
- Zachow, E., Dieckmann, A. (2005): Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen, Ein Leitfaden für Umweltzentren und Nach- haltigkeitsinitiativen, Bremen.



