



Engelbert Schramm

**Monitoringbasierte Vernetzung
und partizipative Synthese**

Eine Auswertung integrierter
Begleitaktivitäten zu einer
BMBF-Förderinitiative

Engelbert Schramm

Monitoringbasierte Vernetzung und partizipative Synthese

Eine Auswertung integrierter Begleitaktivitäten
zu einer BMBF-Förderinitiative

Zu diesem Text

Das Papier beschreibt neuartige Vorgehensweisen, die im Auftrag des BMBF (deutsches Bundesministerium für Bildung und Forschung) bei den Querschnittstätigkeiten für 15 „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“ erprobt wurden. Diese Koordinations- und Vernetzungstätigkeiten bauten auf einer monitoringartigen Bestandsaufnahme der unterschiedlichen Modellprojekte auf. Bewusst wurde bei der Planung dieser Begleitaktivitäten ein eigener, avancierter Ansatz gewählt, der auf einer systematischen Identifikation des Vernetzungsbedarfs beruht.

Wissenschaftliche und praxisorientierte Erkenntnisinteressen unterschiedlicher Modellprojekte konnten in einem ergebnisoffenen partizipativen Vernetzungsprozess gegenseitig vermittelt werden. Zusätzlich wurden den Modellprojekten Anreize geboten, sich über ihr engeres Erkenntnisinteresse hinaus in die Synthese als einen partizipativ angelegten und die verschiedenen Modellprojekte übergreifenden Prozess einzubringen und so auch konzeptionell zur Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens beizutragen.

Die gewählte Vorgehensweise hat sich für die optimierende Verknüpfung und für die zielgruppenspezifische Vermittlung von Forschungsergebnissen bewährt; sie kann auch für die Begleitung anderer Forschungsschwerpunkte zielführend sein.

About this text

The paper summarizes the procedures used for coordinating and networking activities, developed under contract from the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF). These crossover activities of 15 „Model Projects for Sustainable Economies“ were based on a monitoring review of the projects. Thus the planning of the crossover activities could be based on a systematic identification of networking needs.

The interests of the various model projects in both scientific and practical knowledge were dealt with in an open-ended participatory networking process. In addition, the model projects were offered incentives to look beyond their own narrow interests in specific forms of knowledge and join in a participatory and project-overlapping synthesis of the results, thereby contributing practically as well as conceptually to the development of sustainable economies. The described procedure represents an effective approach for optimizing networking processes and for the distribution of research results to specific target groups. This modus operandi can also be used to improve coordination and networking in other research areas.

ISOE-Diskussionspapiere, Nr. 22
ISSN 1436-3534

Engelbert Schramm

Monitoringbasierte Vernetzung und partizipative Synthese

Eine Auswertung integrierter Begleitaktivitäten
zu einer BMBF-Förderinitiative

Herausgeber:
Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH
Hamburger Allee 45
60486 Frankfurt am Main

Frankfurt am Main, 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	7
2	Aufgabenstellung	7
3	Monitoringbasierter Vernetzungsprozess	9
3.1	Zum Stellenwert des Monitoring in den Modellvorhaben	9
3.2	Initiierung der Querschnittstätigkeiten	10
3.3	Modifikation des Monitorings	11
3.3.1	Widersprüchliche Erwartungen bei den Forschungsverbänden	13
3.3.2	Differenzierung zwischen Projektkommunikation und Begleitforschung	16
3.3.3	Unterstützung sozialer Voraussetzungen einer inhaltlichen Verknüpfung	17
3.4	Verlauf und Resultate der Vernetzung	17
4	Partizipativer Syntheseprozess	21
4.1	Strategie der Synthese und Vorgehensweise	22
4.2	Verlauf und Ergebnis des Syntheseprozesses	24
5	Konsultationsprozesse zur zukünftigen Ausrichtung der Förderinitiative	26
6	Lessons learned	27
7	Literatur	29
8	Exkurs zur Vorgehensalternative Open-Space-Technik	32
9	Bewertung der Alternativoption Open-Space	35

1 Vorbemerkung

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Oktober 1999 das Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) damit beauftragt, die Förderinitiative „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften/regionale Ansätze“ zu vernetzen und zu unterstützen.¹ Über die Laufzeit der Förderinitiative wurden bis 2003 dabei auch verschiedene Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (teilweise gemeinsam mit dem Europa-Sekretariat des Städtenetzwerks ICLEI)² sowie eine Synthese der Modellprojekte durchgeführt.

Eine Auswertung dieser Aktivitäten trifft nicht alleine bei der Förderadministration und den an der Förderinitiative Beteiligten auf Interesse, sondern den bereits erhaltenen Anfragen zufolge wenigstens ebenso sehr bei jenen, die sich mit der Koordination, Begleitung und Vernetzung anderer Förderschwerpunkte und Programme beschäftigen. In dieser Auswertung sind folglich methodische Aspekte (beispielsweise hinsichtlich von Verfahrensalternativen oder des Stellenwertes selbstorganisierter Vernetzungen) stärker pointiert als das in einem Bericht an Auftraggeber üblich und erforderlich ist. Wegen dieser Zielgruppe wurden inhaltliche Erwägungen, die alleine für den spezifischen Kontext der Förderinitiative bzw. in der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung von besonderem Belang sind, hier stark verkürzt oder weggelassen (vgl. aber Kluge/Schramm 2003, Schramm 2004a). Im Mittelpunkt dieser Darstellung stehen vielmehr die von uns entwickelten Vorgehensweisen einer monitoringbasierten Vernetzung und einer partizipativen, gemeinsam mit den Modellprojekten durchgeführten Synthese, die sich bei der Begleitung der Förderinitiative bewährt haben und folglich von anderen reflektiert und bei Bedarf aufgenommen werden sollten.³

2 Aufgabenstellung

Das BMBF hat die Querschnittsaktivitäten für die Förderinitiative im März 1999 ausgeschrieben: Neben Koordinations- und Vernetzungstätigkeiten sollte eine auf Wissenstransfer in die Praxis gerichtete Öffentlichkeitsarbeit (insbesondere Fachge-

¹ Neben 13 mehrjährigen Modellprojekten, die meist als Verbundvorhaben angelegt und auf Praxispartner fokussiert waren, wurden auch zwei Sondierungsstudien gefördert.

² Die Öffentlichkeitsarbeit, bei der ebenfalls innovative Wege mit Erfolg beschritten wurden, ist nicht hier dargestellt, sondern in den dem Auftraggeber vorliegenden Zwischenberichten.

³ Die zugrunde liegenden Arbeiten hat das BMBF unter der Auftragsnummer 07REG100/05 finanziert. Dank gebührt zunächst den Praxispartnern und Forschenden aus den Modellprojekten für die gemeinsame Arbeit. Wertvolle Hinweise im Vernetzungsprozess kamen von ihnen und von Ingrid Balzer, Adelheid Biesecker, Christoph Erdmenger, Angelika Heimerl, Joachim Jaschinski und Angelika Willms-Herget. Die hier beschriebenen Vorgehensweisen wurden gemeinsam im ISOE mit Thomas Kluge, Horst Luley, Alexandra Lux und Eric Sons entwickelt und verfeinert; neben ihnen sei zudem für einige entscheidende Hinweise Thomas Jahn herzlich gedankt. Die Verantwortung für den Text liegt alleine beim Autor.

sprache) und die Akquisition einer internationalen wissenschaftlichen Konferenz angeboten werden.

Evaluationen bzw. Untersuchungen zur interdisziplinären Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung hatten zuvor bereits mehrfach ergeben, dass sich durch Begleitaktivitäten Qualität und Erfolg von disziplinübergreifenden Forschungsprojekten entscheidend verbessern lassen (vgl. Balsiger et al. 1996, Daschkeit 1998, Fränze/Daschkeit 1997, Krott 1994, 1999, Loibl 1998, Willms-Herget/Balzer 2000, Wissenschaftsrat 1994).⁴ Eine „bessere Organisation der Forschung“ kann generell als einer der ausschlaggebenden Faktoren „für das Gelingen oder Scheitern“ entsprechender Forschung gewertet werden (Daschkeit 1998, vgl. auch Hollaender et al. 2002).

Unterstützungsaktivitäten auf „Programmebene“⁵ können prinzipiell entweder pragmatisch angelegt sein und sich primär an den Bedürfnisse der einzelnen Vorhaben eines Programms orientieren (vgl. paradigmatisch Loibl 1998, Krott 1999) oder sich integrativ auf einen Förderschwerpunkt bzw. eine Förderinitiative insgesamt beziehen (vgl. Willms-Herget/Balzer 2000).⁶ Das Ministerium, sein administrierender Projektträger Umwelt- und Klimaforschung (bei der gsf München) und das auftragnehmende Institut für sozial-ökologische Forschung waren sich von vornherein einig, dass im Fall der Modellprojekte „Nachhaltiges Wirtschaften/Regionale Ansätze“ eine Zentrierung der Querschnittsaktivitäten auf die Förderinitiative und damit eine integrative Vorgehensweise das Mittel der Wahl war.

Als zentrale Maßnahme hierzu sah das ISOE auf „Programmebene“ eine die Modellprojekte und die Initiative insgesamt begleitende wissenschaftliche und organisatorische Unterstützung vor. Diese war als monitoringbasierte Vernetzung konzipiert und mündete in eine partizipative Synthese. Auf diese Weise war eine zweifache Optimierung angelegt: Sowohl bei der Durchführung der einzelnen Vorhaben als auch bei der Integration und Synthese des gemeinsamen Forschungsprozesses. Die-

⁴ Dennoch war die Ausschreibung und Vergabe entsprechender Tätigkeiten zu diesem Zeitpunkt im Ministerium nicht selbstverständlich. Das zeigt sich etwa daran, dass weitere, parallel ausgeschriebene (auf Bedürfnisfelder bezogene) Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften ohne solche Querschnittsaktivitäten auskommen mussten bzw. dort entsprechende Vernetzungen durch den Projektträger quasi nebenher organisiert wurden.

⁵ Der Begriff Programm wird hier synonym mit den in der Förderpolitik des BMBF üblichen Begriffen Förderschwerpunkt bzw. Förderinitiative verwendet; in der Förderpraxis des BMBF bezeichnet hingegen Programm ein Bündel von Förderschwerpunkten, in der des österreichischen Wissenschaftsministeriums entspricht hingegen Programm dem deutschen Förderschwerpunkt.

⁶ Neuerdings ist noch ein dritter Typ von Unterstützungsmaßnahmen im Entstehen, der zwar die Programmaktivitäten fokussiert, aber direkt auf den seitens der Projekte geäußerten Erwartungen aufbaut und aus diesen in einem leider wenig systematischen Schritt ableitet, was dem Programm insgesamt nutzen könnte.

ses Konzept fand die prinzipielle Zustimmung des für die regionalen Modellprojekte berufenen Gutachtergremiums⁷ und des Ministeriums.

3 Monitoringbasierter Vernetzungsprozess

Bereits im Antrag (der die Grundlage für die Beauftragung seitens des Ministeriums bildete) wurde der integrierten Vorgehensweise ein innovativer Ansatz zur organisatorischen Stützung und Vernetzung zugrunde gelegt: Projektübergreifende Querschnitts- und Vernetzungsaktivitäten, die auf einer monitoringartigen Bestandsaufnahme der Begleitforschung aufbauten, sollten die Modellprojekte bei der Erarbeitung von praxistauglichen Ergebnissen regional nachhaltigen Wirtschaftens unterstützen und zur Ergebnisoptimierung beitragen. Wissenschaftliche und praxisorientierte Erkenntnisinteressen unterschiedlicher Modellprojekte sollten in einem ergebnisoffenen und partizipativen Prozess gegenseitig vermittelt werden. In dem auf unterschiedlichen Aktivitäten aufbauenden Verfahren sollten den Forschungsteams der Modellprojekte Anreize geboten werden, sich über ihr engeres Erkenntnisinteresse hinaus in einen übergreifenden, auch auf eine Programmsynthese zielenden Forschungs- und Entwicklungsprozess einzubringen und sowohl praktisch als auch konzeptionell zur weiteren Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens beizutragen. Die monitoringbasierten Querschnittstätigkeiten sollten somit sowohl auf die optimierende Verknüpfung von Forschungsergebnissen und deren Synthese als auch auf deren frühzeitige Vermittlung in die Praxis zielen.

3.1 Zum Stellenwert des Monitoring in den Modellvorhaben

Auf der Lektüre der Anträge und wesentlicher Zwischenergebnisse sowie auf der Teilnahme an Projektsitzungen sollte nach der ursprünglichen Planung das für die Vernetzung grundlegende Monitoring aufbauen.⁸ Bei den Projektbesuchen sollten zum einen im Sinne einer Bestandsaufnahme die Sicht der Projekte erfasst und in-

⁷ Zuvor waren bereits die Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften auf der Grundlage eines 1997 veröffentlichten Rahmenkonzepts ausgeschrieben, 1998 begutachtet und anschließend bewilligt worden. Die Modellprojekte nahmen ihre Tätigkeit im letzten Quartal 1998 oder Anfang 1999 auf. Bei der Begutachtung und der Bewilligung der Modellprojekte spielte offenbar der Gesichtspunkt einer inhaltlichen Verknüpfung der Modellprojekte nur eine untergeordnete Rolle. So gab es keine räumliche Schwerpunktbildungen (z.B. nach Regionstypen) und nur bedingt inhaltliche Schwerpunkte: Der überwiegende Teil der Projekte konnte zwar den thematischen Clustern „regionale Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte“ und „Stoffstrommanagement“ zugeordnet werden. Die restlichen Projekte wurden zunächst unter der wenig orientierenden Überschrift „Regionale Nachhaltigkeit und Problemlösungsansätze in spezifischen Bedürfnisfeldern“ zusammengefasst, auf die in der populärwissenschaftlichen Gesamtdarstellung der Projekte verzichtet wurde (vgl. Schulte 2001). Für die entsprechenden Modellprojekte fand erst nach der Hälfte der Laufzeit eine inhaltliche Clusterung statt; die resultierende Überschrift „Neue Ansätze regionaler Ökonomien“ (vgl. Balzer 2001) ist jedoch wissenschaftlich wenig aussagekräftig und wurde auch seitens des Projektträgers oder Ministeriums nicht gegenüber den Projekten offensiv vertreten.

⁸ Es sollte nach Bedarf durch Interviews unterstützt werden.

haltliche Anregungen für die Vernetzungstätigkeiten eingeholt werden; zum anderen sollten aber damit auch möglichst frühzeitig Probleme der einzelnen Vorhaben und der Förderinitiative insgesamt antizipiert werden, die in den Modellprojekten selbst noch gar nicht als solche identifiziert worden waren bzw. für die dort noch kein (verstärkter) Aufmerksamkeits- bzw. Handlungsbedarf gesehen wurde.

Ein entsprechendes Monitoring sollte nicht über die gesamte Laufzeit der Förderinitiative verfolgt werden, sondern vor allem anfangs betrieben werden, um eine gute Grundlage für die Querschnittsaktivitäten zu bilden; eine weitere, weniger intensive Monitoringphase sollte sich im zweiten Jahr der Begleitforschung anschließen (und zu einer Verbesserung der Vernetzungsmaßnahmen dienen und auch die Vorbereitung der Synthese unterstützen). Letztlich handelte es sich damit beim Monitoring eher um eine begleitende Bestandsaufnahme als (wie der Begriff eigentlich nahe legt) um eine kontinuierliche „Beobachtung“ oder gar „Überwachung“ der Projekte. Mit der Bestandsaufnahme beabsichtigte das Vernetzungsteam, nachstehende Ziele zu verfolgen:

- einen persönlichen Kontakt auf Ebene möglichst aller zuständigen Bearbeiter/innen (und nicht nur zu den Projektleitenden bzw. den für die Außenkommunikation Zuständigen;⁹) herzustellen;
- eine soziale Basis zu schaffen, welche sowohl das Fundament für einen effizienten Informationsaustausch als auch die Voraussetzung für die weiteren Vernetzungstätigkeiten darstellt;
- Punkte zu identifizieren, die für eine wissenschaftlich begründete Vernetzung der Modellvorhaben – beispielsweise für eine intensivere Behandlung auf den dazu vorgesehenen Workshops – relevant sind und die zur inhaltlichen Verknüpfung ihrer Ergebnisse beitragen können.

3.2 Initiierung der Querschnittstätigkeiten

Die im Antrag vorgeschlagene Vorgehensweise bei der Initiierung der Vernetzung wurde – seitens des Projektträgers, aber auch vom Forschungsteam selber – in der Anfangsphase des Vorhabens noch einmal hinterfragt, als allen Beteiligten deutlich wurde, dass sich die konzipierte Initialphase zeitlich über einen längeren Zeitraum erstrecken würde (was im Widerspruch zu seitens des Projektträgers im November 1999 geäußerten Erfordernissen eines möglichst frühzeitigen gemeinsamen Beginns der gemeinsamen Vernetzung stand). Der monitoringbasierte Ansatz, wie er den Vernetzungsaktivitäten zugrunde gelegt wurde, erforderte den Zeitraum von beinahe einem Jahr. Denn dabei musste eine Monitoringphase zur Themenidentifikation

⁹ Die diesem Ansatz zugrunde liegende Annahme, dass in den Verbänden u.a. auch heterogene Zielvorstellungen vorhanden waren, die teilweise in den Leitungen in der Anfangsphase nicht adäquat berücksichtigt wurden, hat sich im Laufe des Vorhabens bestätigt.

und eine anschließende Abstimmungsphase mit den Beteiligten dem eigentlichen gemeinsamen Vernetzungsprozess vorgeschaltet werden.¹⁰

Daher hat der Projektträger zu diesem Zeitpunkt als Ausweg eine spezielle Auftaktveranstaltung vorgeschlagen, bei der das Thema der Vernetzungsaktivitäten nur vorstellend behandelt werden sollte. Deren Durchführung schien der Synthesegruppe für alle Beteiligten zu aufwendig, da diese Veranstaltung bei ihrem engen Thema nicht mit greifbaren Resultaten für die Modellprojekte geendet hätte. Eine sich zu diesem Zeitpunkt in einzelnen Modellprojekten abzeichnende verminderte Akzeptanz bezüglich der Querschnittstätigkeiten – ihres Umfangs und ihrer Ausrichtung – hätten sich mit einer solchen reinen Informationsveranstaltung möglicherweise noch weiter vergrößert.

Alternativ dazu wurde folglich überlegt, ob es nicht möglich sein könnte, anstelle einer sondierenden Vorbereitung in den Modellprojekten gleich mit einer Veranstaltung den Vernetzungsprozess zu beginnen. Insbesondere wäre für eine solche frühere Veranstaltung die Form einer Open-Space-Konferenz in Frage gekommen (gegen die sich jedoch aus den im Anhang – Kapitel 8/9 – dargelegten grundsätzlichen Erwägungen entschieden wurde).

3.3 Modifikation des Monitorings

Aufgrund des (zur allgemeinen Startphase der Modellprojekte) zeitverschobenen Beginns der Querschnittsaktivitäten war es nicht möglich, gemeinsam mit dem Projektträger zu Arbeitssitzungen der Projekte zu reisen¹¹ und diese – wie dies zunächst nach dem Vorbild der Begleitforschung zum BMBF-Schwerpunkt „Stadtökologie“ geplant war (vgl. auch Holländer/Libbe 2000) – vorwiegend in Form einer „teilnehmenden Beobachtung“ (ergänzt durch wenige Interviews) auszuwerten. Daher musste ein neuer, eigenständiger Zugang zu den Modellvorhaben geschaffen wer-

¹⁰ Denn eine systematische Findung gemeinsamer Themen für die Vernetzung, die die Erfahrungen der Modellprojekte berücksichtigte und mögliche Schwierigkeiten antizipierte, konnte nicht alleine auf Grundlage einer Auswertung der vorliegenden schriftlichen Materialien geschehen (zumal dies zu diesem Zeitpunkt ausschließlich die Anträge der Vorhaben waren). Daher sollten die Modellprojekte zunächst einzeln von Mitarbeitern aus dem ISOE aufgesucht werden, um den bisherigen Projektverlauf sowie Erwartungen an die Vernetzung und eventuelle Schwierigkeiten im weiteren Projektfortschritt identifizieren zu können. Erst im Anschluss daran konnten potentielle gemeinsame Themen, die in der Vernetzungsarbeit aufgegriffen werden sollten, identifiziert und mit Projektträger bzw. Auftraggeber sowie mit den Modellprojekten abgestimmt werden, was wiederum die Voraussetzung für eine thematische Vorbereitung und die Durchführung der Vernetzungsworkshops war. Im November 1999 wurde deutlich, dass das Verfolgen dieser Vorgehensweise dazu führen würde, dass ein erster Vernetzungsworkshop (noch einmal verzögert durch die sommerliche Ferienperiode) erst beinahe ein Jahr nach der Auftragserteilung stattfinden könnte, also anderthalb Jahre nach der gemeinsamen Kick-Off-Veranstaltung der Förderinitiative in Bonn.

¹¹ Ein weiterer Grund hierfür war die deutlich stärkere Arbeitbelastung des Projektträgers, die u.a. durch den jeweils niedrigeren Finanzumfang der Modellprojekte im Vergleich mit den Stadtökologie-Vorhaben erklärlich ist.

den, der als Basis für die mehrjährige Kooperation bei den Querschnittsaktivitäten dienen konnte.

Aus diesem Grund hat die Begleitforschung das Konzept des „Erstinterviews“ zur Initiierung und Basierung des Monitorings entwickelt. Zu Beginn jeder dieser Interviews stellten sich – aufbauend auf den bereits verschickten Projektmaterialien und fernmündlichen Äußerungen – ein oder zwei Mitglieder der Vernetzungsgruppe persönlich vor und erläuterten die geplanten Vernetzungstätigkeiten.¹² Dabei blieb es dem Projektleiter bzw. der Projektleiterin überlassen, ob er/sie das sich anschließende Experteninterview alleine führen mochte oder in einer (von ihm bzw. ihr selbst bestimmten) Gruppe mit weiteren Mitarbeitenden. In den meisten Fällen kam es hier zu Gruppeninterviews. Dabei wurde der erarbeitete Frageleitfaden zur Grundlage der Interviews genommen; neben einer Erhebung allgemeiner Projektdaten und Fragen, die sich auf inhaltliche Probleme der Projekte beziehen, war dort bewusst auch eine erste Sondierung konzeptioneller Probleme im gemeinsamen Gespräch vorgesehen.

Anschließend erst wurden vertiefend zusätzliche Interviews mit weiteren Mitarbeitern der Verbünde geführt. Nur in Fällen, in denen eine Vertrauensbeziehung zu den Schlüsselpersonen der Modellprojekte bereits vor Projektbeginn bestand, erwies es sich als möglich, diese weiteren Interviews im unmittelbaren zeitlichen Anschluss an das Erstinterview zu führen. In den meisten Fällen konnten dagegen diese weiteren Interviews erst einige Wochen oder sogar Monate nach dem Erstinterview geführt werden, da erst Widerstände gegen weitere Interviews überwunden werden mussten.¹³

Im Gegensatz zur ursprünglichen Absicht war es in der ersten Phase des Monitoring auch nur sehr vereinzelt möglich, die Sicht von Praxispartnern einzuholen oder gar ausführlichere Interviews mit diesen zu führen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Bestandsaufnahme über Interviews aufwändiger war und auch eine andere Legitimation erforderte als die geplante Teilnahme an Projektsitzungen. Interviews mit den Praxispartnern der Modellprojekte hätten zudem einen

¹² Das Monitoring in den Projekten wurde – nach einer Vorbereitung im letzten Quartal 1999 – im ersten Quartal 2000 aufgenommen. Zur Vorbereitung dieser Bestandsaufnahme wurden u.a. Anträge und weiteres Schriftmaterial aus den Projekten besorgt und ausgewertet, die Vorgehensweise über „Erstinterviews“ entwickelt, ein (offener) Frageleitfaden für die Interviews erstellt und eine schriftliche Projektvorstellung erarbeitet, die zur Vorstellung bei den Modellprojekten diente und aus der der Arbeits- und Angebotsumfang für die Modellvorhaben deutlich hervorging.

¹³ Häufig wurde auf die dadurch entstehende hohe zeitliche Belastung für das Modellprojekt verwiesen; zudem wurde seitens einiger Projekte rechtfertigend die Ansicht vertreten, dass ohnehin alle Mitarbeitenden im Vorhaben eine gleiche Problemsicht hätten. Unter der – im ersten Jahr nur teilweise ausräumbaren – fälschlichen Annahme einer Projekt-Evaluation durch die Begleitforschung (s.u.) wurde jedoch auch mit der Wichtigkeit eines möglichst guten (und widerspruchsfreien) Eindrucks und auf den ansonsten für die Modellprojekte hohen Aufwand einer entsprechenden Vorher-Abstimmung im Verbund argumentiert.

intervenierenden Charakter gehabt und mussten auch aus diesem Grund teilweise unterbleiben.¹⁴

3.3.1 Widersprüchliche Erwartungen bei den Forschungsverbänden

Bereits im Ausschreibungstext war beabsichtigt, bezogen auf die Querschnittsaktivitäten, „win/win“-Situationen herzustellen: Insbesondere sollten die Modellprojekte für den zusätzlichen Aufwand, den die inhaltliche Vernetzung und deren Vorbereitung für sie bedeuten würde, in gewisser Hinsicht durch Dienstleistungen zur Öffentlichkeitsarbeit „entschädigt“ werden. Die Öffentlichkeitsarbeit für die Förderinitiative sollte damit nach Möglichkeit auch den Einzelvorhaben zugute kommen (etwa populärwissenschaftliche Darstellungen der Ergebnisse, einen Print-Newsletter für Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft und eine gemeinsame, zielgruppenspezifisch aufgebaute und beworbene Internetplattform). Dieses im Antrag berücksichtigte Kompensationsgeschäft funktionierte zunächst nicht richtig, da die Nutzen, die eine gebündelte Öffentlichkeitsarbeit für die einzelnen Modellprojekte hatte, zunächst nur teilweise von den Forschungsteams gewürdigt wurde.¹⁵ Einzig die im Antrag entwickelte englischsprachige Internetplattform schien für alle Modellprojekte attraktiv zu sein, weil zum damaligen Zeitpunkt (mit einer Ausnahme) keine englischen Darstellungen im Internet verfügbar waren und auch die meisten Trägerinstitutionen nur deutschsprachige Internetdarstellungen hatten.¹⁶

Diese sehr skeptische Bewertung der mit dem Vernetzungsvorhaben angelegten „win/win“-Situation durch zahlreiche Modellprojekte zeigt, dass zunächst keine

¹⁴ Dies galt insbesondere dann, wenn die Vertrauensbeziehungen zwischen Forschern und Praxispartnern für noch nicht gefestigt genug gehalten wurden oder aber die Forschenden die praktische Perspektive ihres Vorhabens als noch nicht in einem Stadium bewerteten, in dem die Praxispartner schon in der Lage gewesen wären, mögliche Erfolge durch das Modellvorhaben zu beurteilen.

¹⁵ Grundsätzlich ist es problematisch, derartige „Tauschgeschäfte“ als Fundament der Querschnittstätigkeiten vorzusehen. Zur Erhöhung der Bereitschaft von Projekten, an Querschnittstätigkeiten (nicht nur passiv) teilzunehmen ist vielmehr erforderlich, dass eine mögliche inhaltliche Ausrichtung und auch der Umfang entsprechender Aktivitäten bereits in der Ausschreibung benannt wird, damit dieser bei der Projektkonstruktion und -kalkulation gut berücksichtigt werden kann. Dann ist es immer noch möglich, über derartige „Tauschgeschäfte“ Umfang oder auch Ausrichtung der Vernetzungstätigkeiten zu verändern; die Querschnittsaktivitäten hängen aber nicht mehr von der Bereitschaft zu einem solchen „Geschäft“ ab.

¹⁶ Diese kritische Bewertung seitens eines Teils der Modellprojekte änderte sich erst im Laufe der Öffentlichkeitsarbeit, als sie erkannten, dass das Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich als doppelte Perspektive verfolge, sowohl die einzelnen Vorhaben und ihre Ergebnisse als auch die Förderinitiative insgesamt angemessen darzustellen. Als die Projekte feststellten, dass sie auf der deutschsprachigen Homepage Materialien (z.B. die Dokumentation einer Ausstellung) einstellen (lassen) bzw. Berichte auch über die Laufzeit ihrer projekteigenen Internet-Seiten hinaus der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen konnten oder dass Journalisten zentraler Medien gezielt auf sie zukamen, änderte sich die Einschätzung der von ISOE und ICLEI durchgeführten Öffentlichkeitsarbeit erheblich.

optimale Akzeptanz für die Querschnittsaktivitäten vorhanden war. Hierfür sind mehrere Gründe ausschlaggebend:

1. Der Umfang der vom Ministerium geplanten Querschnittstätigkeiten war nicht frühzeitig genug bekannt. In der Anfangsphase des Vorhabens war bei einigen Projekten eine Irritation entstanden, weil bereits zu zwei Themen eine selbstorganisierte Vernetzungsstruktur seitens des Projektträgers initiiert worden war, bevor die Begleitforschung installiert wurde, und vom Projektträger keine Erklärung für die Doppelstruktur einer selbstorganisierten neben einer zentral (durch ISOE) organisierten Vernetzung gegeben wurde. Folglich wurde der hohe Aufwand problematisiert, den diese doppelte Vernetzung für die Projekte bedeuten würde. Angesichts der bereits begonnen selbstorganisierten Vernetzung wurde die zentral organisierte Querschnittstätigkeit von einem Teil der beteiligten Projekte als „zusätzlich“ erachtet und zunächst als wenig zielführend gewertet.

2. Anfangs wurde von wenigen Modellprojekten auch bestritten, dass für die Vernetzungsworkshops bereits auftretende oder im Monitoring antizipierte Probleme der Projekte bzw. der Förderinitiative zum Ausgangspunkt genommen werden sollten. Damit wurde ein zentrales Essential der vom ISOE für die Querschnittsaktivitäten konzipierten Vorgehensweise in Frage gestellt.¹⁷

3. Das Team des ISOE wurde lange Zeit von einem Teil der Modellprojekte – auch wegen seiner problemorientierten Vorgehensweise und seiner Monitorrolle – fälschlich als eine Art „Projektpolizei“, insbesondere als Kundschafter bzw. langer Arm des Ministeriums und seines Projektträgers, begriffen. Es wurde befürchtet, dass das Vernetzungsvorhaben wenn nicht beabsichtigt, so doch nicht-intendiert zu einer kontrollierenden Auswertung der Projekte vom Ministerium bzw. seinem Projektträger herangezogen werden könne. Die Möglichkeit zur Gegenlektüre der Protokolle zu den Interviews wurde daher seitens einiger Projekte eingefordert,¹⁸ was dann auch in einem Fall dazu führte, dass einige Passagen eines Protokolls dem Interviewten als anstößig erschienen, in denen beispielsweise finanzierungstechnische Probleme des Vorhabens nicht nur in seinen eigenen Sprachregelungen berichtet, sondern so aufgeführt wurden, wie sie im Erstinterview exploriert worden waren (z.B. sehr starke finanzielle Abhängigkeit von den Praxispartnern, da das Modellprojekt nicht vollständig seitens des Ministeriums finanziert wurde und die Praxispartner hier ko-finanzieren mussten).

¹⁷ Dahinter stand möglicherweise auch die Befürchtung, dass das ISOE sich als z.T. auf dem Forschungsmarkt konkurrierende Institution über die Einblicke in die Forschungsprobleme Wettbewerbsvorteile verschaffen könnte. Allerdings wurde diese Befürchtung nicht geäußert, sondern unterstellt, dass die erlangten Einsichten an die Förderinstitution weitergeleitet würden.

¹⁸ Die Gegenlektüre wurde für notwendig erachtet, obgleich sowohl seitens des Monitoringteams als auch seitens des Projektträgers versichert wurden, dass entsprechende Protokolle und ihre Inhalte ebenso wie projektspezifische Monitoringergebnisse nicht zwischen ISOE und Projektträger ausgetauscht würden.

4. Hinter den beiden letzten Punkten steht vermutlich auch die (allerdings nur vereinzelt seitens der Modellprojekte eingetragene) Sicht, dass das ISOE von seiner eigenen Forschungstätigkeit her inhaltlich zu nahe an der Forschung der Modellprojekte sei. Indem frühzeitig geklärt wurde, dass die Synthese partizipativ als gemeinsamer Prozess von Modellprojekten und Begleitforschung verlaufen sollte, konnten Befürchtungen ausgeräumt werden, dass sich bei einer Veröffentlichung der Synthese das ISOE als potentieller Konkurrent mit fremden Forschungsergebnissen schmücken konnte.

Die geäußerten Vorbehalte und Bedenken machten es in der Anfangsphase zunächst zu einer Herausforderung für das Vernetzungsteam, mit jenen Modellprojekten (bzw. Teilen davon), die sie teilten, in einen echten Dialog zu kommen; zunächst schien es schwierig, diese Skeptiker zu einer engagierten Mitarbeit an der Vernetzung zu bewegen. Im Verlauf der weiteren Aktivitäten gelang es aber, die Bedenken zu zerstreuen.

Die Haltung in den Projekten gegenüber den „verordneten“ Querschnittsaktivitäten war in dieser frühen Phase (1999 und erste Quartale 2000) überhaupt nicht einheitlich; Wertungsunterschiede gab es sowohl innerhalb der drei thematischen Cluster, in denen die Modellprojekte angeordnet waren (vgl. Luley/Schramm 2000) als auch innerhalb von einzelnen Modellprojekten.

Zu keinem Zeitpunkt bestand aber ein generelles Akzeptanzproblem. Teilweise wurde die mit den Querschnittstätigkeiten angelegte Möglichkeit zur organisatorischen und inhaltlichen Unterstützung vielmehr nachdrücklich begrüßt. Vereinzelt wurde auch betont, dass es wegen der dort vorhandenen fachlichen und integrativen Kompetenzen richtig gewesen sei, gerade das ISOE für die Querschnittsaktivitäten auszuwählen.

Wo das Vernetzungsteam mit Vorschusslorbeeren versehen wurde, kam es zu sehr unterschiedlichen Erwartungen:

1. Bereits in der Frühphase des Monitoring wurden die Interviewer aus dem ISOE von den Forschenden aus den Modellprojekten mit Erwartungen nach ad hoc-Kommentaren und Einschätzungen konfrontiert. Damit für den weiteren Fortgang der Querschnittsaktivitäten diesen Wünschen und Interessen der Modellprojekte nach einer fundierten Projektkommunikation nach Möglichkeit entsprochen werden konnte, wurde es erforderlich, dass vorrangig Personen aus dem ISOE-Team die Modellprojekte besuchten, die bereits über langjährige Erfahrungen in unterschiedlichen Forschungs- bzw. Praxisprojekten verfügten und daher auch „ad hoc“ in der Lage waren, entsprechende Einschätzungen zu treffen und Vorschläge und Kommentare zu äußern.

2. Es wurden Aufgaben an das Vernetzungsteam herangetragen, die in einem Widerspruch zur Monitoringfunktion standen bzw. zu mehrfachen Rollenkonflikten geführt hätten: Beispielsweise sollten im Verbund eines Modellprojekts aufgetretene Konflikte durch das ISOE geschlichtet bzw. gemeinsam Verfahren zur Projektoptimierung erarbeitet werden; es wurde in den Modellprojekten auch überlegt, wieweit es sinnvoll sein könnte, wenn Funktionen einer Supervision der Einzelvorhaben durch das ISOE im Rahmen seiner Tätigkeiten übernommen würden.¹⁹

3. Teilweise wurden an das ISOE auch (überzogene) Erwartungen beispielsweise hinsichtlich der Organisierung eines frühzeitigen Ergebnistransfers aus den Projekten in die Politik bzw. hinsichtlich der Stärkung bestimmter politischer Standpunkte in der Förderinitiative herangetragen.

3.3.2 Differenzierung zwischen Projektkommunikation und Begleitforschung

Angesichts der erkennbaren inhaltlichen und methodischen Erwartungen einerseits und der möglichen Rollenkonflikte (aufgrund der erforderlichen Nähe zu den Modellprojekten) andererseits hat die Projektleitung bereits im ersten Jahr eine personelle Trennung

- in die Aufgaben einer unmittelbaren Projektkommunikation (Besuche, Gespräche und vereinzelt auch Beratungs-/Coachingaktivitäten)²⁰ und
 - in eine Begleitforschung mit (soweit erforderlich) disziplinärem Rückgrat²¹
- eingeführt. Die Unterscheidung in „Vernetzer“ und „Reflektoren“ wurde im Vorhaben seitens aller Beteiligten als erfolgreich gewertet. Dieser Schritt machte es unaufwändig möglich, analytische Distanz zu den begleiteten Modellprojekten bzw. der Förderinitiative zu wahren und dennoch die Ergebnisse und Standpunkte der Modellprojekte, so wie sie nur in der unmittelbaren Kommunikation mit den dort Forschenden und ihren Praxispartnern erfahren werden konnten, in die Konzeption und Planung des Vernetzungsprozesses und des sich anschließenden Syntheseprozesses einzubringen.

¹⁹ Die Wahrnehmung dieser Funktionen hätte möglicherweise dazu geführt, dass der Fokus der Unterstützung weniger stark auf der Verknüpfung der Ergebnisse der Förderinitiative insgesamt, sondern auf der Stärkung der Einzelvorhaben gelegen hätte.

²⁰ Horst Luley mit langjähriger Beratungserfahrung in umsetzungsorientierten Regionalvorhaben und Engelbert Schramm mit langjähriger Forschungs- und Integrationserfahrung in Verbundprojekten.

²¹ Ökonomie: Alexandra Lux; Regional- und Sozialforschung: Thomas Kluge; Wissenschaftsforschung: Eric Sons. Neben Impulsen auf den Vernetzungsworkshops sind hier an die Modellprojekte weitergegebene Auswertungen (vgl. Kluge/Schramm 2001, Sons 2001), die Arbeiten im Syntheseprozess (vgl. die entsprechenden Beiträge in Kluge/Schramm 2002, 2003) sowie wissenschaftsforscherliche Vorarbeiten zur „good practice“-Broschüre (Luley/Schramm 2003) zu erwähnen.

3.3.3 Unterstützung sozialer Voraussetzungen einer inhaltlichen Verknüpfung

Ähnlich wie bereits bei anderen Querschnittsaktivitäten hat sich auch in der Begleitung der Modellprojekte zum Nachhaltigen Wirtschaften „gezeigt, dass eine gelingende theoretische Vernetzung auch von den sozialen Bedingungen der Kooperation abhängt: Theoretische Schnittstellen bilden sich nicht von alleine, sondern nur wenn die Beteiligten diese aktiv suchen und herstellen.“ (Holländer/Libbe 2000) Ein Erfolg der Querschnittstätigkeiten kann vor allem dann erzeugt werden, wenn die kognitiven Vernetzungen sozial eingebettet sind.²² Daher wurden nach Rücksprache mit dem Projektträger die Vernetzungsworkshops in ihren sozialen Funktionen gestärkt.

Dazu wurden die ersten Workshops in ihrem Ablauf verändert: Anstelle der ursprünglich geplanten eintägigen Veranstaltungen wurden sie so konzipiert, dass sie zweitägig²³ eine Übernachtung zwischen einem ersten und einem zweiten Teil inhaltlicher Vernetzungsangebote umfassten. Für den Abend wurde dabei kein festes soziales Angebot vorgeschlagen, vielmehr sollte hier ausreichend Zeit zur freien Verfügung stehen. Der Abend sollte es in dieser nicht vorstrukturierten Form erleichtern, dass sich selbstorganisiert Gruppen bilden konnten bzw. sich die beiden bereits vernetzten Gruppen (Stoffstrom- bzw. Landwirtschaftsprojekte) auch gegenüber anderen Teilnehmenden öffneten.

Insofern wurde für die meisten Workshops bewusst auf ein Nebeneinander von vorgegebener Strukturierung und Selbstorganisation gesetzt, was sich letztlich als glückliche Balance erwies. Die Workshops selbst wurden einer Bewertung durch die Teilnehmenden unterzogen; diese Rückkopplung ermöglichte eine kontinuierliche Verbesserung der Workshops (z.B. hinsichtlich Moderation und einer optimierten Abfolge von stärker und schwächer strukturierten Phasen auf den einzelnen Workshops und im Vernetzungsprozess insgesamt).

3.4 Verlauf und Resultate der Vernetzung

Auf den einzelnen Veranstaltungen wurden jeweils mehrere inhaltliche Themen behandelt, welche zuvor im Monitoring erkannt und anschließend mit den Auftraggebern und (nach Möglichkeit) auch bei den Teilnehmenden rückgekoppelt und im ISOE (durch Begleitforschung plus Projektkommunikation) weiterentwickelt worden

²² Die festgestellte Wechselwirkung zwischen einer sozialen Integration und einer theoretischen Vernetzung bzw. wissenschaftlichen Verknüpfung legt keineswegs nahe, eine Theorieorientierung aufzugeben und stattdessen ausschließlich auf Selbstorganisationsprozesse zu setzen. Es kommt vielmehr auf das Finden einer guten Balance von selbstorganisierter Vernetzung und theoretischen Interventionen durch eine Begleitforschung (oder einen Beirat) an.

²³ Die Workshops fanden jeweils in zentral gelegenen, auch mit der Bahn gut erreichbaren Orten (Kassel bzw. Frankfurt) statt, so dass die Teilnehmenden in den Workshoptagen auch die An- und Abreise gut bewerkstelligen konnten.

waren. Ungefähr bei der Hälfte der Veranstaltungen wurde mit vorbereiteten Beiträgen (meistens sowohl aus den Modellprojekten als auch durch Externe) eine inhaltliche Struktur für den Austausch und die Debatte vorgegeben; bei den anderen Workshops bildete eine gut vorbereitete und abgesprochene Moderationsstruktur neben (meist externen) Impulsreferaten das Rückgrat der Veranstaltung.

Mit Ausnahme des ersten Workshops gelang es zudem, die zur Zeit besonders anliegenden und daher vordringlich auf dem jeweiligen Workshop zu behandelnden Themen jeweils unter ein gemeinsames Dach zu stellen:

- Am 4. und 5. September 2000 wurden auf dem ersten Vernetzungsworkshop zwei damals dringende Themen behandelt – dies war einerseits der Umgang mit Praxispartnern in Umsetzungsprojekten und andererseits das z.T. sehr unterschiedliche Nachhaltigkeitsverständnis und der Umgang damit in Forschung und Unternehmen.²⁴
- Der zweite Workshop mit dem Thema „Qualitätssicherung in der Forschung zu nachhaltigem Wirtschaften“ wurde am 10./11. Mai 2001 durchgeführt.²⁵
- Mit dem Focus auf das Thema „Regionalisierung des Wirtschaftens“ fand am 5. Dezember 2001 ein eintägiger Workshop statt, mit dem die gemeinsame Synthesephase eingeleitet wurde (vgl. zu den Syntheseveranstaltungen auch 4.2).
- Am 10. April 2002 trafen sich die Autorinnen und Autoren des Synthese-Bandes „Aktivierung durch Nähe - Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens“ zu ihrem Redaktions-Workshop.
- Am 13./14. Mai 2002 wurde der letzte Vernetzungsworkshop der Modellprojekte zum Thema „Empirische Erfahrungen der Modellprojekte für Theorien Nachhaltigen Wirtschaftens“ durchgeführt.

²⁴ Der Workshop war starr in zwei Arbeitsgruppen geteilt. In der AG „Nachhaltigkeitsverständnis“ referierten Reinhold Kopp (Volkswagen AG, Wolfsburg) und Dr. Wolf Fichtner (Universität Karlsruhe) und regten mit interessanten Beiträgen aus einem Großunternehmen und einem Modellprojekt die Diskussion über das Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften im Verhältnis zu (sozialer) Nachhaltigkeit an. Die Grundlage für eine vertiefende Diskussion lieferten zwei Vorträge von Jens Clausen (IÖW, Hannover) und Dr. Bettina Brohmann (Öko-Institut, Darmstadt). In der anderen Arbeitsgruppe wurden Erfahrungen der Projektbearbeiter/innen über den „Umgang mit Praxispartnern“ reflektiert. Als Einstieg diente ein Referat von Prof. Dr. Volker Hoffmann (Universität Hohenheim), der Grundlagen aus der Akzeptanz- und Diffusionsforschung zusammenfasste. Vertiefend stellten drei Modellprojekte exemplarisch ihre eigenen Erfahrungen in der Ansprache und Zusammenarbeit mit Praxispartnern dar. Nach Berichten aus den Arbeitsgruppen wurden in einer abschließenden Diskussionsrunde Themen der Förderinitiative identifiziert und begründet, die bei den weiteren Querschnittsaktivitäten Berücksichtigung finden sollten.

²⁵ Hier wurden vorrangig die in den Modellprojekten gewonnenen Erfahrungen mit transdisziplinärer bzw. Praxisforschung untereinander ausgetauscht. Ausgehend von den thematischen Interessen der teilnehmenden Forscher/innen wurde eine Selbstreflexion projektübergreifend ermöglicht. Dazu wurde in moderierten Arbeitsgruppen parallel getagt. Im Anschluss an einen externen Vortrag, mit dem der Stand der nachhaltigkeitsorientierten Innovationsforschung zusammenfassend dargestellt wurde, haben die Modellprojekte am zweiten Tag die Anforderungen zusammengetragen und diskutiert, die sie für die wissenschaftliche Qualitätssicherung in der Nachhaltigkeitsforschung als relevant ansahen.

Insgesamt gesehen war die Zufriedenheit mit dem Themenangebot und der Strukturierung der Vernetzungsveranstaltungen sehr hoch. Auch die Balance zwischen einem reflektierenden Austausch der Erfahrungen in den Modellprojekten der Förderinitiative und neuen Ergebnissen aus Forschung und Praxis haben die Teilnehmenden als gelungen bewertet.²⁶

Die zunächst vorherrschende Polarisierung zwischen den Landwirtschaftsprojekten einerseits, die weitgehend ein gesellschaftlich erweitertes Verständnis von Wirtschaftsprozessen hatten, und den Stoffstromprojekten andererseits, die eine Synergie von Ressourceneffizienz und wirtschaftlichen Innovationsprozessen betonten, die die Anfangsdebatten (sowohl auf der Kick-Off-Veranstaltung als auch auf dem ersten Vernetzungsworkshop) beherrschten, konnte abgebaut werden.

Diese Basis wurde im Wesentlichen durch die Workshops, die weiteren „dezentralen“ Vernetzungstreffen und die Projektbesuche geschaffen.

Nach einem nicht unkomplizierten Anfang konnten in der Vernetzungsarbeit bis zum März 2001 (Statusseminar) die sozialen Voraussetzungen für eine inhaltliche Verknüpfung (und damit auch für eine Synthese) hergestellt werden:

- Eine Vertrauensbasis der Projekte untereinander und mit der Begleitforschung,
- ein entstandenes Interesse fast aller Modellprojekte an einer gemeinsamen Arbeit,
- eine in der Förderinitiative aufgrund der gemachten gemeinsamen Erfahrungen erlangte „Kultur des Lernens“, die nicht durch Konkurrenzen dominiert war.

Das Bündel der im Vernetzungsprozess verwendeten Maßnahmen führte letztlich auf den Workshops zu einem regen Austausch zwischen den Projekten. Darauf aufbauend kam es zu den erhofften inhaltlichen Verknüpfungen, die sich nicht nur in anregenden Diskussionen niederschlugen, sondern auch in den anvisierten gemeinsamen Publikationen aus der Förderinitiative (vgl. Biesecker et al. 2004, Kluge & Schramm 2002, 2003).

Das Festhalten am Monitoring als Basisprozess und dessen Modifizierung (Erstinterviews, daran anschließende Ergänzungsinterviews und Auswertung der Projektberichte) erwies sich für diesen Prozess in mehrfacher Hinsicht als besonders zielführend. Zum einen ist es gelungen, relevante Probleme der Modellprojekte und der Förderinitiative frühzeitig zu identifizieren und in den Vernetzungstätigkeiten gemeinsam zu bearbeiten. Zum anderen ist es geglückt, eine gemeinsame soziale Basis für die Zusammenarbeit bei den Querschnittstätigkeiten herzustellen. Diese Basis

²⁶ Dagegen wurde der erste Vernetzungsworkshop als weniger ausgewogen bewertet. Gründe hierfür sind neben der zu starren Anlage der Veranstaltung auch Voreingenommenheiten seitens einiger Modellprojekte gegenüber bestimmter Teile der Praxis (Autoindustrie, konventionelle Landwirtschaft) und deren Erfahrungen in einem Prozess zu mehr Nachhaltigkeit.

wurde im Wesentlichen durch die Workshops, die weiteren „dezentralen“ Vernetzungstreffen, die Projektbesuche im Verein mit weiteren Vernetzungsmaßnahmen (z.B. inhaltliche Hinweise, Coaching) und der organisatorischen Trennung des Begleitforschungsteams in „Vernetzer“ und in „Reflektoren“ geschaffen. Nach einem nicht unkomplizierten Anfang konnten in der Vernetzungsarbeit bis zum März 2001 (Statusseminar) die sozialen Voraussetzungen für eine inhaltliche Verknüpfung (und damit auch für eine Synthese) hergestellt werden:

- eine Vertrauensbasis der Projekte untereinander und mit der Begleitforschung,
- ein entstandenes Interesse fast aller Modellprojekte an einer gemeinsamen Arbeit,
- eine in der Förderinitiative aufgrund der gemachten gemeinsamen Erfahrungen erlangte „Kultur des Lernens“, die nicht durch Konkurrenzen dominiert war.

Aus unserer Sicht war eine zentrale Voraussetzung hierfür und auch für den inhaltlichen Erfolg der Vernetzungsveranstaltungen, dass es einen mehr oder weniger konstanten, „inneren Kreis“ von daran Teilnehmenden gab.²⁷ Dadurch konnten sich Vertrauen, Kooperations- und Lernbereitschaft als soziale Voraussetzung einer inhaltliche Verknüpfung gut entwickeln.

Interessant ist, dass seitens der Begleitforschung oder des Projektträgers den Modellprojekten keineswegs explizit eine möglichst kontinuierliche Teilnahme empfohlen wurde. Vielmehr hatten offenbar Schlüsselpersonen aus den Modellprojekten die Workshops frühzeitig als relevant für die eigene Forschungsarbeit und für die strategische Positionierung des eigenen Vorhabens und der Förderinitiative eingeschätzt (was auch auf die gemachten inhaltlichen Angebote zurückzuführen ist). Diese Bewertung der Workshops führte letztlich dazu, dass an der Vernetzung insbesondere jene Personen aus den Modellprojekten interessiert waren und teilnahmen, die dort für Leitungsfunktionen und andere zentrale Funktionen praktisch einstanden (und die entsprechende Arbeit machten). Im Endeffekt resultierte hieraus – ohne entsprechende Steuerung seitens der „Vernetzer“ – die erwünschte personelle Kontinuität. Damit kam es auch zu einer Zusammensetzung, mit der sich die Ziele der Vernetzungstätigkeiten sehr gut realisieren ließen, da die teilnehmenden Schlüsselpersonen aus den Modellprojekten sowohl einen guten Überblick über die zentralen Aspekte ihrer Vorhaben hatten als auch einen Transfer von Anregungen aus der Vernetzungsarbeit in die einzelnen Verbände initiieren konnten.

²⁷ Das unterscheidet die Workshops z.B. von den (ausschließlich theorieorientierten) Vernetzungsangeboten der BMBF-„Stadtökologie“, bei denen die Teilnehmenden stark fluktuierten.

4 Partizipativer Syntheseprozess

Synthetisierend sollten Erkenntnisse aus den einzelnen Modellprojekten gezielt zusammengeführt und integriert werden: „Da sich hinter dem Untersuchungsgegenstand „Nachhaltigkeit“ ein sehr komplexes Gebilde mit unzähligen Verzweigungen und Netzwerken verbirgt, können in Forschungsprojekten nur Einzelaspekte ... aufgegriffen und analysiert werden. Trotz dieser unterschiedlichen Zugänge befassen sich aber alle mit dem gleichen Problem oder Ziel, der Analyse von Hemmnissen und/oder der Identifizierung von Potentialen für eine nachhaltige Entwicklung.“ (Willms-Herget/Balzer 2000) Um diesen Anspruch zu erfüllen, wird eine synthetisierende Arbeit erforderlich, die in den Ergebnissen der einzelnen Projekte ihren Ausgang nimmt, diese aber zusammenführt und verallgemeinert.

Diese spezifische Form der gemeinsamen Auswertung von Förderschwerpunkten kann entweder wie im vorliegenden Fall als prozessbegleitende Synthese – zumeist gestützt durch die Koordination bzw. Begleitforschung – erfolgen oder aber ex post (wobei sie dann in der Regel stärker programm-evaluierende Anteile hat).²⁸

Für eine Synthese von Förderschwerpunkten der Nachhaltigkeitsforschung existieren bisher nur wenige geeignete Modelle. Die Ansätze, die bei der Synthese des Schwerpunktprogramms Umwelt aus der Schweiz²⁹ bzw. der der Österreichischen „Kulturlandschaftsforschung“³⁰ beschränkt wurden, erwiesen sich für die Förderinitiative aus verschiedenen Gründen als nicht gangbar. In der Vorbereitung der Syn-

²⁸ Eine derartige Programmsynthese kann sich entweder alleine auf die inhaltliche Thematik oder darüber hinausgehend auch auf die Forschungskonzeption und auf die Prozesse einer Förderinitiative beziehen. Vgl. unter dem Gesichtspunkt der Programmevaluation hierzu auch Kuhlmann 1998.

²⁹ Das „Schwerpunktprogramm Umwelt“ des Schweizerischen Nationalfonds wurde in einer ex post Synthese untersucht (vgl. Haerberli et al. 2002).

³⁰ Die eher den Forschungsprozess begleitende Synthese der „Kulturlandschaftsforschung“ zielte einerseits auf die Aufbereitung der Erkenntnisse für interessierte Nutzungsgruppen, andererseits auf die Erarbeitung von Zusammenhängen zwischen den in den geförderten Projekten erarbeiteten Teilerkenntnissen. Dabei sollte jedoch – anders als in der Schweiz – nicht ein großer einheitlicher Bericht entstehen, weil die Ergebnisse zu umfangreich und in ihrer Qualität zu unterschiedlich seien, sondern eine polyzentrale Synthese. Die Themenfindung zu dieser Synthese wurde mit Hilfe eines mit einer Open-Space-Konferenz initiierten Selbstorganisationsprozesses begonnen, aber nicht auf einen Vernetzungsprozess der an der Förderinitiative Beteiligten begrenzt, sondern öffentlich durchgeführt (Einreichung entsprechender Projektskizzen zu zwei Zeitpunkten aufgrund einer Internetbekanntmachung). Auf Grundlage der Ergebnisse der Diskussionen im „open space“ hat das beauftragende österreichische Wissenschaftsministerium die Rahmenbedingungen und Produktkategorien für die Synthese festgelegt; auch für die Auswahl der Synthese-Projektskizzen waren die Ergebnisse der Modulmesse maßgebend. Die Synthese umfasst sehr unterschiedliche Produkte – beispielsweise eine Sondernummer einer wissenschaftlichen Zeitschrift zum Thema „Land Use and Sustainability Indicators“ (vgl. Haberl et al. 2004), eine Bündelung des erarbeiteten Partizipationswissens in einem Sammelband (Kollmann et al. 2003), aber auch die auf die europäische Forschungsförderung gerichtete Bündelung der entwickelten Kompetenzen zu einem „network of excellence“ (http://www.klf.at/html/prj/syn_2001_06.html, 20.7.2004). Im Rahmen des österreichischen Syntheseprozesses werden auch weitere Fallstudien durchgeführt.

these der Modellprojekte für regionale Nachhaltigkeit hat das ISOE Pionierarbeit geleistet und aufbauend auf den Erfahrung des BMBF-Schwerpunkts Stadtökologie einerseits und in Reflektion der (damals nur in Umrissen erkennbaren) Syntheseverfahren in den erwähnten Förderinitiativen aus dem deutschsprachigen Ausland andererseits eine spezifische Konzeption der Synthese und darauf aufbauende Vorgehensweisen vorgeschlagen.

4.1 Strategie der Synthese und Vorgehensweise

Wie die Nachhaltigkeitsforschung selbst ist auch die Synthese entsprechender Forschungs- und Entwicklungsansätze ein dynamischer Prozess, der in sehr unterschiedlicher Weise gestaltet werden kann. Eine die Initiative in ihrer Laufzeit begleitende Synthese sollte offen für Veränderungen sein und ggfs. entsprechend angepasst werden. Zur Vorgehensweise wurde daher eine Iteration vorgesehen.

Sich ergebende Veränderungen im Syntheseprozess und seinen Inhalten sollten kontinuierlich zu den Projekten zurückgekoppelt werden. Denn die forschungsbegleitende Anlage der Synthese sollte einerseits ermöglichen, dass die Modellprojekte der Förderinitiative über ihre jeweiligen „Einzelvorhaben hinaus an der Erarbeitung gemeinsamer Konzepte, Instrumente und Standards mitwirken“ (Willms-Herget/Balzer 2000). Andererseits sollte im Syntheseprozess für die Modellprojekte die Möglichkeit bestehen, im Monitoring erkannte Probleme der Förderinitiative (teilweise) zu kompensieren.

Beispielsweise hatte die Mehrzahl der Modellprojekte eine starke Umsetzungsorientierung; es ging folglich darum, in einer Region mit ihren spezifischen Kontexten eine bestimmte Form nachhaltigen Wirtschaftens zu implementieren (oder zu erhalten). Auf diese spezifischen Kontexte wurde in der Mehrzahl der Fälle ein besonderes Augenmerk gerichtet und die Forschung entsprechend konzentriert. Bedingungen für eine Übertragbarkeit der Implementierung in andere Regionen wurden daher zunächst in den meisten Fällen kaum erforscht (vgl. aber Luley/Schramm 2003). Ein relevanter Anteil von Modellprojekten wurde in einigen relevanten Projektphasen zudem verdrängt, dass deren Ergebnisse verallgemeinert werden sollten. Der Syntheseprozess sollte angesichts dieser im Monitoring bemerkten Schwierigkeiten der Modellprojekte auch dazu dienen, eine entsprechende Verallgemeinerung der bis dahin in stark kontextualisierter Form vorliegenden Forschungsergebnisse in den Einzelprojekten zu erreichen.

Charakteristisch für das im ISOE erarbeitete Synthesekonzept ist, dass die Vorgehensweise bei der Synthese

- forschungsbegleitend,
- intervenierend bzw. regulierend,
- partizipativ sowie auf die gemeinsame Erarbeitung von wesentlichen Inhalten hin angelegt war.

Die Anlage der Synthese als gemeinsamer Prozess hatte zur Voraussetzung, dass die zunächst tendenziell vorhandenen Konkurrenz- bzw. Misstrauensstellungen der Modellprojekte untereinander und zur Begleitforschung abgebaut worden waren. Erlebnisse einer guten Zusammenarbeit in den unterschiedlichen (selbstorganisierten bzw. durch das ISOE angeleiteten) Vernetzungsaktivitäten führten zu einem zunehmenden Interesse an einem gemeinsamen Syntheseprozess bei den Modellprojekten. Damit konnten die Beteiligten die Synthese als gemeinsamen Weg von Modellprojekten und Begleitforschung begreifen. Der Begleitforschung kam im Syntheseprozess einerseits eine koordinierende (und insofern auch für die Modellprojekte dienstleistende) Rolle zu. Andererseits konnten Interventionen und regulierende Wirkungen dadurch erzielt werden, dass das ISOE-Team bei der Synthese die Modellprojekte immer wieder – auf Grundlage seiner Ergebnisse im Monitoring und in der weiteren Begleitforschung – mit den Gesamtfragestellungen der Förderinitiative konfrontierte. Dadurch gelang es in den meisten Modellprojekten, den Kurs zu halten (und beispielsweise die sich in einigen Fällen im Monitoring abzeichnende Verkürzung der Nachhaltigkeitsproblematik alleine auf ökologisch oder auf ausschließlich sozial relevante Innovationen oder die Ausklammerung der Regionalproblematik zu verhindern).

Der auf Partizipation und Mitarbeit der Modellprojekte zielende Weg bei der Synthese, durch den zugleich in die spezifische Projektarbeit interveniert werden sollte, konnte nur deshalb beschritten werden, weil die bereits dargestellte soziale Basis entstanden war. Der reibungslose Verlauf des Syntheseprozesses zeigt im Nachhinein, dass sich die Gesamtbewertung des bis dahin vollzogenen Vernetzungsprozesses durch die Beteiligten³¹ als vertrauensvoll und auf Kooperation gerichtet als weiterhin gültig erwiesen hat. Die vom ISOE entwickelte Organisationsstruktur zur Synthese mit den Modellprojekten und die Identifikation von zur gemeinsamen Programmsynthese geeigneten Verfahrensweisen im Vorhaben hat sich im Weiteren als tragfähig und erfolgreich erwiesen.

Aus den zentralen Erfordernissen des Syntheseprozesses – Beteiligung und Iteration – folgte bei dieser Entwicklung der Synthesestruktur, dass die Modellprojekte kontinuierlich einzubinden waren. Das ISOE musste den Partizipationsprozess als intervenierender Koordinator zwar inhaltlich vorbereiten, gleichwohl aber für gemeinsam erarbeitete Veränderungen offen sein und entsprechende Überprüfungs- und Abänderungsprozesse auch anregen.

Für den Syntheseprozess wurden im ISOE die im Vernetzungsprozess verwendeten Instrumente weiterentwickelt, durch zahlreiche Feedback-Mechanismen ergänzt und der Förderinitiative bzw. ihren Modellprojekten zur Verfügung gestellt. Es kam da-

³¹ Diese spiegelte sich insbesondere in einer jeweils durch das ISOE ausgewerteten schriftlichen Bewertung der Vernetzungswshops seitens der Teilnehmenden wider.

bei zu einer durch zahlreiche konzeptionelle und diskursive Zwischenstufen verknüpften Abfolge von zwei Syntheseworkshops und weiteren Rückkopplungen:

- erster Syntheseworkshop mit mehreren fachlichen Inputs aus der internationalen Debatte zur Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens und einer offenen Diskussion über die mögliche Syntheserichtung der Förderinitiative;
- Ausarbeitung des gemeinsamen Synthesekonzepts durch das ISOE und seine Rückkopplung in die Modellprojekte;
- Vorschläge aus den Modellprojekten zu eigenen Beiträgen im Syntheseband;
- Abänderung des gemeinsamen Synthesekonzepts aufgrund der Rückkopplungen;
- zweiter Syntheseworkshop mit gegenseitigen redaktionellen Hinweisen aus den Modellprojekten an die anderen Gruppen von Autor/innen;
- Überarbeitung der Artikelkonzepte durch die jeweiligen Autor/innen;
- Anpassung der Konzeption des Synthesebandes an diesen Stand;
- Schreiben der Synthesebeiträge durch die Autor/innen und ausführliche Diskussion mit dem nun lektorierenden ISOE-Team;
- Überarbeitung der Synthesebeiträge durch die Autor/innen und seitens der Lektoren aus dem ISOE.

4.2 Verlauf und Ergebnis des Syntheseprozesses

Die Synthese konnte innerhalb eines Jahres (von Dezember 2001 bis zum Ende 2002) durchgeführt werden. Die meisten der Modellprojekte waren zu diesem Zeitpunkt in der Schlussphase ihres Arbeitens;³² einige Vorhaben waren bereits abgeschlossen und hatten daher teilweise das Interesse an einer gemeinsamen Synthese verloren.

Der Syntheseprozess erwies sich trotz seiner Iteration und seiner Partizipationsnotwendigkeiten als gut durchführbar. Das Zeitmanagement – mit sehr harten Takten – wurde von fast allen Beteiligten in vorbildlicher Weise eingehalten. Komplexität ließ sich dadurch reduzieren, dass sich die Feedback-Schleifen jeweils auf eine überschaubare Anzahl von Personen beschränkten (wodurch auch ein hoher Grad an Verbindlichkeit von Absprachen erzielt werden konnte). Hier sind besonders zwei Momente hervorzuheben:

- Für den zweiten (redaktionell ausgerichteten) Syntheseworkshop gab es eine hohe Eingangsschwelle, weil an ihm nur Personen teilnehmen sollten, die auch bereit waren, an einem Syntheseartikel mitzuschreiben. (Alle Teilnehmenden sollten sich zudem bereits von früheren Vernetzungsworkshops kennen.)³³

³² Ein Projekt, das zum Zeitpunkt der Synthese noch keine entsprechenden Ergebnisse vorliegen hatte, hat im Nachhinein die Synthesearbeiten und die Debatte über regionalisierte Erzeugnisse für seine Öffentlichkeitsarbeit genutzt (vgl. UB 2004).

³³ Diese Selektion der Teilnehmenden erlaubte eine sehr kollegiale und konstruktive Diskussion darüber, wie die Artikel zu fokussieren seien. Die hier erarbeitete kollektive Sicht war auch für die späteren Durchgänge durch die Artikel grundlegend und wurde dort in keinem Fall – weder von den Autor/innen noch von den Herausgebern – in Frage gestellt.

- Pro Artikel wurde jeweils eine verantwortliche Person aus dem ISOE-Herausgeberkreis und eine aus jeder Autor/innen-Gruppe benannt, so dass die Diskussionen über die Syntheseartikel und deren Lektorierung zuverlässig fernmündlich und brieflich zu führen waren.

Bei den redaktionellen Bearbeitungen der Artikel wurde den Herausgebern ein hohes Vertrauen seitens der Autor/innen entgegengebracht. Fast alle lektorierenden Hinweise (und auch die z.T. zahlreichen Kürzungs- und Straffungsvorschläge) wurden von den Autor/innen akzeptiert.³⁴ Hier machte sich die fachliche Vertrautheit des ISOE-Teams mit dem Anliegen der Förderinitiative sehr positiv bemerkbar.

Insbesondere auf dem fünften Vernetzungsworkshop (13./14.5.2002) wurden weitere selbstorganisierte Synthesearbeiten angeregt und initiiert. Drei Themen wurden dort aufgegriffen und – im Anschluss an Impulsreferate – vor dem Hintergrund der Erfahrungen in den Projekten gemeinsam bearbeitet: Die Kooperation mit den Praxispartnern, der veränderte Stellenwert des Arbeitens (Lohnarbeit ebenso wie Hausarbeit, Nachbarschaftshilfe, Ehrenamt und andere, „informelle“ Formen des Arbeitens) für ein nachhaltiges Wirtschaften, sowie eine kritische Reflektion des Umgangs mit Widersprüchen (Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von „win/win“-Situationen). In Absprache mit dem Projektträger wurden diese weiteren Synthesethemen von der Begleitforschung nicht vorrangig verfolgt; vielmehr wurden Strukturen geschaffen, die es den Teilnehmenden erlaubten, diese Themen aufzunehmen und gemeinsam weiterzutreiben. Für die Themen „Kooperation“ und „Arbeiten“ wurden erste Verabredungen für einen Syntheseprozess getroffen.

Damit hat die Begleitforschung die Regionalisierung des Wirtschaftens als ein besonders wichtiges und in Öffentlichkeit sowie Forschung auch teilweise kontroverses Thema (vgl. auch Pfister 1999, Fleissner 2002, Fleissner et al. 2004) der Programmsynthese aktiv vorangetrieben. Sie hat daneben aber auch andere Themen für eine Synthese strukturiert. Folglich wurde die Synthese keineswegs monolithisch und auf ein zentrales Thema hin betrieben; vielmehr wurden auf den Syntheseworkshops weitere Synthesearbeiten verfolgt bzw. initiiert:

- Markus Hesse, der auf dem ersten Syntheseworkshop eines der externen Referate hielt, hat in die Schriftfassung seiner Ausarbeitung zu Verkehrseffekten eines regionalisierten Wirtschaftens die in der Diskussion deutlich gewordenen Erfahrungen aus den Modellprojekten aufgenommen (vgl. Hesse 2002).
- Prof. Dr. Adelheid Biesecker schreibt derzeit als Gutachterin gemeinsam mit Forschern aus drei Modellprojekten (Manuel Gottschick, Joachim Hafkesbrink und Thomas Sterr) eine Quintessenz aus der projektübergreifenden Auswertung

³⁴ Der Vergleich zwischen der in einer Art „Schnellschuss“-Verfahren produzierten englischen Fassung (vgl. Kluge/Schramm 2002) und der erst später fertiggestellten deutschen Fassung des Synthesebandes (vgl. Kluge/Schramm 2003) verdeutlicht bei zahlreichen Beiträgen den Qualitätsgewinn, der in diesem gemeinsamen Prozess erzielt werden konnte.

zu den Kooperationsprozessen, die auf dem letzten Syntheseworkshop stattfand (vgl. Biesecker et al. 2004).

- Von den weiteren Themen, die auf dem letzten Syntheseworkshop behandelt wurden, erwies sich zwar erwartungsgemäß auch der veränderte Stellenwert des Arbeitens in einem Nachhaltigen Wirtschaften (vgl. bereits Willms-Herget/Balzer 2000) als ein Synthesethema, zu dem unterschiedliche Projekte neue Aspekte und Vertiefungen beitragen konnten. Zum damaligen Zeitpunkt fanden sich jedoch irritierenderweise zu wenig potentielle Autor/innen und Autoren aus den Modellprojekten, die Zeit und Interesse an einer Analyse der dort versammelten Erfahrungen bzw. an der Abfassung einer synthetisierenden Darstellung hatten.

5 Konsultationsprozesse zur zukünftigen Ausrichtung der Förderinitiative

Derzeit werden die Modellprojekte Nachhaltiges Wirtschaften in der aktuellen Leistungsplansystematik des Bundesforschungsministeriums noch unter der – aus Perspektive des Vernetzungs- und Syntheseprozesses – recht kurz greifenden Überschrift F14020: „Erforschung von Handlungsmöglichkeiten für ökologisches Wirtschaften“ zusammengefasst und dem Punkt „F14000 Sozial-ökologische Grundlagen und Konzepte“ zugeordnet; sie sind so von den Aktivitäten, die unter F11000 als „Nachhaltiges Wirtschaften in der Region“ gefasst werden, getrennt.

Anhand der Erfahrungen aus der Vernetzungsarbeit und Begleitforschung wurden Handlungsempfehlungen an die Politik bzw. weiterer Forschungsbedarf formuliert (vgl. auch Balzer 2001, Heimerl 2002). Mehrfach haben Ministerium und Projektträger die Begleitforschung in den Jahren 2001 bis 2003 in Konsultationen zur Frage der Zukunft der Förderinitiative einbezogen.³⁵ Engelbert Schramm (ISOE) und Christoph Erdmenger (ICLEI) haben dazu auch an internen Veranstaltungen des BMBF mit Brain-Storming-Charakter teilgenommen.

Die von ICLEI für das Bundesforschungsministerium im Herbst 2002 veranstaltete Internationale Konferenz „Regionale Kreisläufe: Regionales Wirtschaften auf dem Weg in die Nachhaltigkeit“ in Leipzig hätte es vergleichsweise einfach erlaubt, anhand der Ergebnisse aus den dortigen Diskussionsforen den weiteren Forschungsbedarf zusammenzufassen, zumal dort auch grundlegende Handlungsempfehlungen an die Politik formuliert wurden (vgl. ICLEI 2003). Deren systematische Reflektion im Verein mit der Begleitforschung des ISOE und deren gemeinsame Auswertung ist jedoch aus praktischen Gründen unterblieben.³⁶

³⁵ Dabei wurde eine Reihe von weiterhin relevanten Forschungsthemen benannt. Unter anderem einer Finanzknappheit geschuldet, unterblieb eine von uns befürwortete Neuauflage bzw. Fortsetzung der Förderinitiative, die frühzeitig zu einer Konsolidierung des Feldes hätte beigetragen können.

³⁶ Das ist zum einen darin begründet, dass die Begleitforschung des ISOE – mit Ausnahme der Evaluation des Rahmenkonzepts und der Fertigstellung einer Broschüre mit „good practices“ (Luley/Schramm 2003) Ende 2002 aufhörte. Ein anderer Grund war die Abkopplung der Durchfüh-

Die Frage nach einer Fortsetzung entsprechender Förderungen spielte auch bei der Evaluation des Rahmenkonzepts der Förderinitiative im Jahr 2003 eine zentrale Rolle. Die Begleitforschung war zunächst bei der Ausschreibung von Expertisen zur Evaluation des Rahmenkonzepts der Förderinitiative³⁷ inhaltlich und technisch-organisatorisch beteiligt. Auf einem Evaluationsworkshop, den das Ministerium mit den Gutachterinnen und Gutachtern der Förderinitiative im November 2003 durchführte, wurden die in Auftrag gegebenen Expertisen vorgestellt und diskutiert. Engelbert Schramm stellte dort die im Rahmen der Begleitforschung erarbeitete Expertise zur Praxisforschung in ihren Grundzügen vor (vgl. Schramm 2004a). Die Modellprojekte selbst waren bei diesem Treffen leider nicht direkt beteiligt; daher wurden dort weder Ergebnisse und Erfahrungen aus den beiden selbstorganisierten Vernetzungsgruppen explizit eingetragen noch die den internationalen Stand widerspiegelnden Ergebnisse der Leipziger Konferenz.

Vor der derzeit anstehenden Vorstellung des neuen Rahmenplans für die Nachhaltigkeitsforschung (FONA) ist noch nicht absehbar, ob und in welcher Weise die in der Förderinitiative entwickelten Forschungsfragen bzw. die mit dem Rahmenkonzept gemachten Erfahrungen bei der Neuausrichtung der Nachhaltigkeitsforschung berücksichtigt werden.

6 Lessons learned

Die von ISOE durchgeführten Querschnittstätigkeiten waren trotz und wegen eines ambitionierten Konzepts sehr erfolgreich. Eine gemeinsame Synthese von Modellprojekten und Begleitforschung fand in einem recht kurzen Zeitraum statt und ist mit mehreren Veröffentlichungen zum Abschluss gekommen. Die folgenden Lehren lassen sich ziehen und in ähnlichen Vorhaben zur Koordination bzw. Vernetzung von Förderschwerpunkten usw. anwenden:

1. Bei der Begleitung der regionalen BMBF-Modellprojekte für ein nachhaltiges Wirtschaften hat sich der hier dargestellte integrierte Ansatz mit seiner monitoring-basierten Vernetzung und einer darauf aufbauenden partizipativen Synthese grundsätzlich bewährt.

rung und Auswertung der Internationalen Konferenz (vgl. ICLEI 2003) von den restlichen Aktivitäten der Begleitforschung, was in der Endphase des Vorhabens zu einer organisatorischen Trennung in unterschiedliche Projekte führte, die sich nicht mehr intensiv untereinander abstimmten, sondern auf entsprechende Impulse seitens des Projektträgers angewiesen waren.

³⁷ Diese Evaluation des Rahmenkonzepts wurde in Form von Expertisen durchgeführt; entsprechende Aufträge wurden an Prof. Dr. Stefan Zundel (mit der Perspektive wirtschaftswissenschaftliche Debatte) und an das Österreichische Institut für Raumplanung (regionale Wirkungen) vergeben. Daneben untersuchte das ISOE Aspekte der praxis- und handlungsorientierten Forschung (vgl. Schramm 2004). Alle drei Expertisen bezogen die Modellprojekte (über Befragungen und Auswertungen der Ergebnisse) ein.

2. Entscheidend für eine inhaltliche Verknüpfung unterschiedlicher Projekte eines Programms ist eine gemeinsame soziale Basis, insbesondere die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Lernen. Die Vorbedingungen hierfür lassen sich auch bei zentral organisierten Vernetzungsmaßnahmen herstellen. Neben einer glaubwürdigen Grundhaltung des Vernetzungsteams kommt es hier auf Maßnahmen (z.B. Erstinterviews, übernachtungseinschließende Workshops) an, die es erlauben, dass „sozialer Kitt“ entsteht.

3. Für einen Erfolg sind zwei Voraussetzung nötig: Erstens klare Rahmenbedingungen für die Projekte in der Ausschreibung, die dann im Bewilligungsbescheid noch einmal spezifiziert werden können, zweitens ein ausreichender Einsatz qualifizierter Personen und geeigneter Methoden.³⁸

4. Über attraktive inhaltliche Angebote und über eine solide Kompetenz der Vernetzer lässt sich der Stellenwert der Querschnittstätigkeiten stark erhöhen. Dies lässt sich auch nutzen, um hierüber die personelle Zusammensetzung der Vernetzungsveranstaltungen zu beeinflussen (Kontinuität, Teilnahme von Schlüsselpersonen).

5. Die Anfangsphase der Vernetzungstätigkeiten ist auch durch die Programmkoordination genau und möglichst antizipierend zu planen. Es ist zielführend, Querschnittsaktivitäten bereits parallel zur Ausschreibung der begleiteten Projekte zu initiieren. Beispielsweise hat eine Teilnahme der designierten Koordinatoren und Vernetzer an den Gutachtersitzungen große Synergien, wie sich am Beispiel der vom UBA vorgenommenen Koordination der BMBF-Projekte zu den „Möglichkeiten und Grenzen neuer Nutzungsstrategien“ deutlich zeigte. Zielvereinbarungen über gemeinsame Aufgaben müssen bei Anerkennung einer iterativen Vorgehensweise getroffen werden.

6. Es wird die Querschnittstätigkeiten erheblich vereinfachen, wenn sich die Programmleitung (Ministerium, Projektträger) frühzeitig bewusst und eindeutig zwischen entweder selbstorganisierten Vernetzungsprozessen (bei denen notwendig die Interessen der Projekte im Vordergrund stehen) oder aber integrativen und damit auf das Programm in seiner Gesamtheit gerichteten (partizipativen) Prozessen entscheidet. Dafür sollten frühzeitig die Konsequenzen abgeschätzt werden und eingehen: Die Entscheidung für selbstorganisierte Vernetzungsprozesse z.B. wird es auch erfordern, dass die entstehenden Netzwerke bei der Evaluation des Programms zu beteiligen sind.

7. Erfahrene Personen sind erforderlich, um die Projekte auf ihren Wunsch hin auch ad hoc bei auftretenden Problemen organisatorisch unterstützen zu können. Hier werden einerseits allgemeine Kompetenzen zur Forschungsorganisation (Coaching,

³⁸ Auch dann können aber Kooperationsunwillige immer noch viel blockieren.

Supervision usw.) benötigt, wenn nicht eines der Vernetzungsangebote genau auf die Vermittlung entsprechender Fertigkeiten zielt (vgl. Di Giulio 2003). Andererseits sind aber für entsprechende Ratschläge teilweise auch Kompetenzen aus dem jeweiligen Feld erforderlich (Praxiserfahrung, möglichst aber auch spezifische Forschungserfahrung).

8. Eine fachliche Nähe der Vernetzer zu den begleiteten Projekten muss keineswegs dauerhafte Akzeptanzprobleme oder gar eine Agonie zur Folge haben. Im Gegenteil kann gerade eine fachliche Korrespondenz hohe Synergieeffekte (z.B. hinsichtlich der Synthese) bewirken und zu einer inhaltlichen Optimierung der begleiteten Projekte und des Programms insgesamt führen. Allerdings ist es hier entscheidend, ob es den Vernetzern gelingt, ausreichend Solidität und Vertrauen aufzubauen.

9. Die unterschiedlichen Begleitmaßnahmen (Koordination, Vernetzung, Synthese, Öffentlichkeitsarbeit) sollten optimal gebündelt und aufeinander abgestimmt durchgeführt werden. Möglichst sollte auch die Auswertung gemeinsam stattfinden, um hier Synergien zu erzielen. Wo eine organisatorische Trennung von unterschiedlichen Begleitmaßnahmen erforderlich ist, sollte es daher nach Möglichkeit auf Initiative des Projektträgers zu regelmäßigen Treffen und Abstimmungen der unterschiedlichen Teams kommen (so dass beispielsweise die Möglichkeit zu gemeinsamen Auswertungen nicht durch arbeitsteilige Effekte vertan wird).

10. Die Frage der Fortsetzbarkeit eines Programms kann für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine wichtige Motivation für die Teilnahme an Querschnittsaktivitäten (z.B. nach Beendigung einer Fördertranche) darstellen. Solange nicht klärbar ist, ob es (z.B. aus Budgetgründen) überhaupt zu einer Fortsetzung kommen kann, wird es kaum möglich sein, eine fruchtbare gemeinsame Identifikation von Forschungsfragen systematisch durchzuführen.

7 Literatur

- Balsiger, Philipp/Roberto Defila/Antonietta di Giulio (Hg.) (1996): *Ökologie und Interdisziplinarität – eine Beziehung mit Zukunft?* Basel
- Balzer, Ingrid (2001): *Innovative Ansätze zur Stärkung der regionalen Ökonomie.* Euregia-Rundbrief Nr. 7/01 <http://www.euregia.de/regoeeko.pdf>
- Becker, Egon/Thomas Jahn/Immanuel Stieß (1999): *Exploring Uncommon Ground: Sustainability and the Social Sciences.* In: Egon Becker/Thomas Jahn (Hg.): *Sustainability and the Social Sciences. A cross-disciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation.* London, New York: Zed Books, 1-22
- Biesecker, Adelheid/Manuel Gottschick/Joachim Hafkesbrink/Thomas Sterr (2004): *Nachhaltigkeitsorientierte Stoffstrommanagementnetzwerke und -kooperationen für das produzierende Gewerbe.* Bremer Diskussionspapier zur Institutionellen Ökonomie und Sozial-Ökonomie Nr. 57. Bremen: Universität

- Daschkeit, Achim (1998): Umweltforschung interdisziplinär – notwendig, aber unmöglich? In: Ders./W. Schröder (Hg.): Umweltforschung quergedacht? Perspektiven integrativer Umweltforschung und -lehre. Berlin/Heidelberg/ usw.: Springer, 51-73
- Fleissner, Ulla (2002): Energetische Bewertung der Bereitstellung regionaler und überregionaler Lebensmittel. Aachen: Shaker
- Fleissner, Ulla/Caroline Herbst/Elke Krück/Elmar Schlich (2004): Vergleich des Endenergieumsatzes für regionale und überregionale Fruchtsäfte. Hauswirtschaft und Wissenschaft 1/2004, 6-11
- Fränze, Otto/Achim Daschkeit (1997): Die Generierung interdisziplinären Wissens in der deutschen Umweltforschung: Anspruch und Wirklichkeit. (Vervielfältigter) Abschlussbericht DFG-Schwerpunktprogramm „Mensch und Globale Umweltveränderungen – sozial- und verhaltenswissenschaftliche Dimensionen“. Kiel: Geographisches Institut der Universität
- Giulio, Antonietta di (2003): Starthilfe für das Forschungsmanagement. In: unilink Mai/2003, 11
- Haberl, Helmut/Mathis Wackernagel/Thomas Wrbka (2004): Endbericht zum Forschungsauftrag: Leitschwerpunkt Kulturlandschaftsforschung: Herausgabe einer Special Issue: Land Use and Sustainability Indicators auf Basis bisheriger KLF-Ergebnisse (KLF-Synthese). Wien: IFF Soziale Ökologie
- Häberli, Rudolf/Rahel Gessler/Walter Grossenbacher-Mansuy/Daniel Lehmann Pollheimer (2002): Vision Lebensqualität. Nachhaltige Entwicklung – ökologisch notwendig, wirtschaftlich klug, gesellschaftlich möglich. Schlussbericht des Schwerpunktprogramms Umwelt Schweiz. Zürich: vdf
- Heimerl, Angelika (2002): Forschungsperspektiven für Nachhaltiges Wirtschaften. In: Helga Kanning (Hg.): Netzwerke und Nachhaltigkeit. Vernetzte Probleme – vernetztes Denken – vernetzte Lösungen. Dokumentation der 2. Jahrestagung des DNW am 13.10.2001 in Hannover. Schriftenreihe des Doktoranden-Netzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften e.V., Band 6. Hannover, 25-34
- Hesse, Markus (2002): Weltmarkt oder Wochenmarkt? Strategien einer Regionalisierung unter dem Aspekt der Logistik. In: RuR H. 5/6 2002, 345-355
- Hollaender, Kirsten/Jens Libbe (2000): Kooperation von Wissenschaft und Praxis – Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem Förderschwerpunkt „Stadtökologie“ des BMBF. In: Karl-Werner Brand (Hg.): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität. Berlin: Analytica, 161-179
- Hollaender, Kirsten, M./Céline Loibl/Arnold Wilts (2002): Management of Transdisciplinary Research. In: EOLSS Publishers (Hg.): Encyclopedia on Life Support Systems. Oxford: EOLSS Publishers
- ICLEI Internationaler Rat für Kommunale Umweltinitiativen (Hg.) (2003): Internationale Konferenz: Leipzig, Deutschland, 31. Oktober - 2. November 2002: Regionale Kreisläufe: Regionales Wirtschaften auf dem Weg in die Nachhaltigkeit. Tagungsband – Ergebnisse und ausgewählte Beiträge. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Freiburg: ICLEI Europasekretariat (auch auf Englisch)

- Kollmann, Gerhard/Margit Leuthold/Wolfgang Pfefferkorn/Christian Schrefel (Hg.) (2003): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. München/Zürich/Wien: Profil = Schriftenreihe Integrativer Tourismus & Entwicklung. Band 6
- Kluge, Thomas/Engelbert Schramm (2001): Regionalisierung als Perspektive nachhaltigen Wirtschaftens. Konzeptionelle Betrachtungen. ISOE-Diskussionspapiere, Nr. 19
- Kluge, Thomas/Engelbert Schramm (Eds.) (2002): Regional Approaches to Sustainable Economy: Potentials and Limits. Experiences from German Case-Studies. ISOE-Materialien Soziale Ökologie, Nr. 19
- Kluge, Thomas/Engelbert Schramm (Hg.) (2003): Aktivierung durch Nähe. Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens. München: ökom
- Krott, Max (1994): Management vernetzter Umweltforschung. Wissenschaftspolitisches Lehrstück Waldsterben. Wien/Köln
- Krott, Max (1999): Qualität durch Controlling. Fallbeispiel: Österreichische Kulturlandschaftsforschung – Einsatzoptionen für F & E – Einrichtungen. Wissensschaftsmanagement 5(3), 24-32
- Kuhlmann, Stefan (2000): Evaluation in der Forschungs- und Innovationspolitik. In: Reinhard Stockmann (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Leske & Budrich, 287-307
- Loibl, M. Céline (1998): Beobachtungsmodell für interdisziplinäre Forschung. Statusbericht 1998 zu den interdisziplinären Arbeitserfahrungen im österreichischen Forschungsschwerpunkt Kulturlandschaft. Modul SU11: Kommunikations- und Konfliktforschung. Übersetzung komplexer Nachhaltigkeitsstrategien in regionales Umweltmanagement. Wien
- Loibl, M. Céline (2001): Empfehlungen zu Praxiseinbezug, Produktentwicklung und Ressourcenplanung in transdisziplinärer Forschung. Ausgewählte Ergebnisse des Begleitforschungsprojektes SU11 zur Österreichischen Kulturlandschaftsforschung und der internationalen D-A-CH Kooperation. Kommunikations- und Konfliktforschung Modul Nr. SU 11. Wien
- Loibl, M. Céline/Robert Lechner (2001): Interdisziplinäre Arbeitsmethoden und Umsetzungsziele in der Österreichischen Kulturlandschaftsforschung. Überarbeitete Fassung. Kommunikations- und Konfliktforschung Modul Nr. SU11. Wien.
- Luley, Horst/Engelbert Schramm/Thomas Kluge (2000): Regionale Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland. Inhaltliche Problemfelder der BMBF-Modellprojekte und Vernetzungsbedarf in der Förderinitiative. ISOE-Materialien Soziale Ökologie, Nr. 15
- Luley, Horst/Engelbert Schramm (2001): Vernetzung regionaler Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens. Eine Zwischenbilanz. <http://www.nachhaltig.org/ftp/isoe-beitrag.pdf>
- Luley, Horst/Engelbert Schramm (2003): Optionen in der Nachhaltigkeitsforschung. Hinweise für die Konzeption und Durchführung von Kooperationsprojekten mit Praxispartnern. ISOE-Materialien Soziale Ökologie, Nr. 22

- Mahle, Carole (2002): Schlussfolgerungen aus den Open-Space-Beispielen. In: Dies. (Hg.): Open Space in der Praxis. Erfahrungsbeispiele; Highlights und Möglichkeiten. Weinheim/Basel: Beltz
- Owen, Harrison H. (1997): Open Space Technology: A User's Guide. San Francisco: Berrett-Koehler
- Petersen, Hans-Christian (2000): Open Space in Aktion: Kommunikation ohne Grenzen. Die neue Konferenzmethode für Klein- und Großgruppen. Ein ungewöhnlicher Weg zu besseren Ergebnissen. Paderborn: Junfermann
- Pfister, Gerhard (1999): Öko-unlogisch: Regionale Wirtschaftskreisläufe. TA-Informationen 4/1999, 20-22
- Schramm, Engelbert (2004a): Praxisorientierte Forschung für Nachhaltiges Wirtschaften: Restriktionen, Optionen, Handlungsempfehlungen. ISOE-Materialien Soziale Ökologie, Nr. 23
- Schramm, Engelbert (2004b): Praxisorientierung der Forschung: Quadratur des Kreises? Infobrief Stadt 2030 H. 15
<http://www.newsletter.stadt2030.de/essay15.shtml>
- Schulte, Birgitta M. (2001): Was für eine Wirtschaft – nachhaltig, regional, beispielhaft. München: GSF Forschungszentrum (auch auf Englisch)
- Sons, Eric (2001): Innovative Forschungsaspekte „Nachhaltigen Wirtschaftens“: Identifikation der inhaltlichen Kernelemente einer BMBF-Förderinitiative. ISOE-Diskussionspapiere, Nr. 16
- UB (2004): Ökobilanz für Lebensmittel: Regional nur zweite Wahl? UGB-Forum 1/04, 48-49
- Willms-Herget, Angelika/Ingrid Balzer (2000): Auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsforschung – Konzepte und Erfahrungen aus der Förderung der Umweltforschung im BMBF. In: Karl-Werner Brand (Hg.): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität. Berlin: Analytica, 197-208
- Wissenschaftsrat (Hg.) (1994): Stellungnahme zur Umweltforschung in Deutschland, Bd. I. Köln

8 Exkurs zur Vorgehensalternative Open-Space-Technik

Die Open-Space-Technik ist in den letzten 15 Jahren entwickelt worden (vgl. grundlegend Owen 1997). „Open space“ bedeutet offener Raum, „und diesen müssen die Teilnehmer/innen mit ihren Themen ausfüllen“ (Kollmann et al. 2003: 119). Konferenzen, die diese Technik verwenden, beginnen, indem der Kreis der Teilnehmenden ermuntert wird, alle Themen zu benennen, die für sie von Interesse sind. Anschließend werden sie auf der Konferenz organisatorisch darin unterstützt, diese eigenen Fragestellungen, Ideen oder Handlungsvorstellungen in Arbeitsgruppen, die nach gemeinsamen Interessen zusammengesetzt sind, weiter zu fundieren. Moderatoren für die einzelnen Arbeitsgruppen werden nicht gestellt, sondern sind von den Teilnehmenden ebenso selbst zu organisieren wie die Protokollierung der Ergebnisse. Die Protokolle der verschiedenen Arbeitsgruppen werden zusammengefügt und am Ende der Veranstaltung allen Teilnehmenden ausgehändigt. Bei entsprechender

Zielstellung und Zeitplanung der Konferenz können am Ende Prioritäten gemeinsam festgestellt und weitere Schritte geplant werden (vgl. Owen 1997, Petersen 2000).

Die Open-Space-Vorgehensweise wurde als Beteiligungsmethode in den letzten fünf Jahren ganz allgemein anerkannt; unter Umständen kann sie gegenüber anderen Beteiligungsverfahren (z.B. Zukunftswerkstatt oder Planungszelle) die folgenden Vorteile bieten: Sie lässt sich auch in sehr großen Gruppen durchführen. Die Ergebnisse sind aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert. Vorgeschlagene Maßnahmen werden von aktiven Menschen getragen, die im allgemeinen auch bereit sind, sich für deren Realisierung zu engagieren. Die Beteiligten übernehmen im weiteren Prozess Verantwortung. Begrenzungen hat die Open-Space-Methode vor allem dann, wenn der Selbstorganisationsprozess gebremst wird, z.B. weil Teilnehmende, Moderatoren oder Auftraggeber den Verlauf der Veranstaltung oder ihre Ergebnisse regulieren wollen. In der einschlägigen Literatur wird nicht nur vor starker Moderation gewarnt, sondern auch vor Steuerungsversuchen beliebiger Teilnehmer oder Teilnehmerinnen: „Wenn Kontrolle einsetzt, hört Open Space auf, optimal zu funktionieren“ (Petersen 2000).

„Open space“ wird insbesondere dann verwendet, wenn

- die vorhandenen Potentiale der Beteiligten erschlossen werden sollen,
- das Engagement aller Beteiligten für Veränderungen geweckt werden soll,
- die Zukunft einer Organisation oder einer gemeinsamen Aufgabe kooperativ gestaltet werden soll.

Insbesondere für die erste und die dritte Zielstellung hätte also im Vernetzungsprozess auch die Open-Space-Vorgehensweise angewendet werden können. Grundsätzlich hätte bei der Benutzung dieser Methode die Vorgehensweise bei der Vernetzung radikal vereinfacht werden können (und müssen) – anstelle von durch Monitoring und Begleitforschung vorangetriebenen und mit allen Beteiligten (auch Projektträger und Ministerium) abgestimmten Vernetzungsaktivitäten der Förderinitiative wäre es erforderlich geworden, in erster Linie auf einen Selbstorganisationsprozess der Modellprojekte zu setzen.

Die durch eine solche Selbstorganisation freigesetzten Potentiale können nach den bisherigen Auswertungen der Open-Space-Technik (vgl. Owen 1997, Maleh 2002, Petersen 2000) bei einer dieser Vorgehensweise über stärkere Verantwortung der Einzelnen zu mehr Teamgeist und gegebenenfalls sogar zur systemischen Veränderung einer Organisation aus sich selbst heraus führen.

Die Open-Space-Technik lässt sich jedoch aus verschiedenen Gründen nur schwerlich für die organisatorische Koordination und Vernetzung von Förderinitiativen verwenden. Limitierend wirkt, dass

1. die unterschiedlichen Modellprojekte einer derartigen Initiative verständlicherweise die Einzelziele ihrer Forschungsvorhaben in den Vordergrund stellen und zu-

dem die Vernetzungsangebote stark mit politischen Wünschen versehen werden, die z.T. von den Interessen des Auftraggebers deutlich abweichen,³⁹

2. aber auch ein Beharrungsvermögen seitens der forschungspolitischen Administration berechtigterweise gegen eine aus dem angestoßenen Selbstorganisationsprozess resultierende Bottom-Up-Veränderung einer Förderinitiative gegensteuern wird.⁴⁰

3. das für die Zusammenschau über die ganze Förderinitiative erforderliche antizipative Moment nicht systematisch im Prozess verankert werden kann. Es ist jedoch davon auszugehen, dass viele der Teilnehmenden zuwenig reflektieren, dass „Projekte mit disziplinübergreifenden, anwendungsorientierten Fragestellungen ... häufig einen Lernprozess“ (Willms-Herget/Balzer 2000) beinhalten, durch den eine Korrektur der in den Open-Space eingetragenen Interessen erforderlich würde.

4. möglicherweise die Teilnehmerschaft nicht so heterogen gewesen wäre, dass der Open Space-Ansatz tatsächlich von dauerhaftem Erfolg gekrönt gewesen wäre (vgl. hierzu Maleh 2002).

Eine Open-Space-Konferenz hätte optimalerweise schon als (abschließender) Teil des Kick-Off-Treffens der Förderinitiative in Bonn organisiert und nicht in einem (frühestmöglich) zweidritteljährigen Abstand davon stattfinden müssen. Dies hätte es vermocht, die beim Kick-Off aufgrund der Empfehlungen seitens der anwesenden Gutachterinnen und Gutachter in den Modellprojekten entstandenen Irritationen gleich kollektiv zu bearbeiten und diese nicht in den einzelnen Projektkontexten zu interpretieren und von dort dann unter Berufung auf die jeweilige Antrags- und Projektlogik zu „immunisieren“ und zurückzuweisen.⁴¹

³⁹ So hat beispielsweise ein nicht unerheblicher Teil der Modellprojekte auf dem ersten Vernetzungsworkshop ohne eine ausreichende sachliche Substantiierung gefordert, dass Teile der Regionalförderpolitik in der EU massiv abgeändert werden sollten und seitens der Gewerbeaufsicht Ausnahmen von Arbeitsschutzregelungen bei regional operierenden Handwerksbetrieben (z.B. hinsichtlich des Absaugens von krebserzeugenden Holzstäuben) gemacht werden sollten.

⁴⁰ Um die sich im Selbstorganisationsprozess ergebenden Chancen nutzen zu können, wäre es sogar notwendig gewesen, die Umsetzung der Ergebnisse bereits vor der Open-Space-Konferenz weitgehend geplant und insbesondere mit dem Auftraggeber abgestimmt zu haben, was der Begleitforschung ohne die spezifische Kenntnis des Feldes nicht möglich gewesen wäre. In der entsprechenden Literatur wird immer wieder darauf verwiesen, wie notwendig es ist, dass ein entsprechendes und klares Schlusswort die Veranstaltung beschließt, in dem verbindlich versprochen wird, dass die „open space“ erarbeiteten Projektideen seitens der Teilnehmer weiterverfolgt werden können und seitens der Vernetzung unterstützt werden (vgl. Maleh 2002, Owen 1997). Um ein solches Schlusswort entweder seitens des Projektträgers oder seitens der Vernetzer aussprechen zu können, wäre jedoch eine Abstimmung mit dem zuständigen Referat erforderlich gewesen und insbesondere dessen Bereitschaft, alle erarbeiteten und priorisierten Themen verfolgen zu lassen. Das wäre – wie die Erfahrungen mit dem Open-Space-Prozess im Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung mittlerweile zeigen – kaum möglich gewesen.

⁴¹ Ein Teil der Modellprojekte grenzte sich während der ersten Phase der Bestandsaufnahme stark von den auf der Kick-Off-Veranstaltung erfolgten Hinweisen aus dem Gutachterkreis ab und interpretierte diese als ungehörige, zu weit gehende Intervention in die Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Die Modellprojekte seien schließlich in der vorliegenden Form bewilligt worden und hätten darauf aufbauend auch die konkreten Absprachen mit den Praxispartnern getroffen. Daher sei es auch weder erforderlich noch wünschenswert, das dem jeweiligen Vorhaben zugrundeliegende Nachhaltigkeitsverständnis zu verändern und sich beispielsweise hinsichtlich einer Auf-

9 Bewertung der Alternativoption Open-Space

Der Start der Vernetzungsarbeit mit einer Open-Space-Konferenz hätte bedeutet, das Konzept der durch ein Monitoring und Begleitforschung begründeten antizipativen und kontrollierenden Vernetzung und einer daraus erwachsenden Syntheseforschung radikal abzuändern, ohne dass dadurch die Erfolgsaussichten der Querschnittsaktivitäten optimierbar gewesen wären. Denn die selbstorganisierte Findung von Vernetzungsthemen durch die Modellprojekte hätte die Basierung von Vernetzungsaktivitäten und Begleitforschung durch ein Monitoring grundlegend in Frage gestellt; damit wäre aber das angelegte integrative Gesamtdesign der organisatorischen und inhaltlichen Unterstützung für die Förderinitiative relativiert, wenn nicht sogar weitgehend aufgelöst worden.⁴² Zudem wären sehr frühzeitig gravierende Umkonstruktionen in der geplanten (und mit dem Ministerium abgestimmten) Vorgehensweise bereits auf der Ebene der Vernetzungsveranstaltungen – ihrer Anzahl und ihrer Funktionen – erforderlich geworden.⁴³ Beispielsweise wäre es vermutlich notwendig gewesen, die Eröffnungskonferenz mit einem potentiell wesentlich größeren Teilnehmerkreis durchzuführen, als er, vom Projektträger vorgeschlagen, in den Antrag übernommen und kalkuliert war.⁴⁴ Denn grundsätzlich hätte eine Open-Space-Konferenz für alle Interessierten aus den Modellprojekten geöffnet werden müssen und nicht nur für eine Auswahl. In der Regel haben aus den Projekten delegierte Teilnehmende weder ein Deputat für bestimmte Aufgaben noch repräsentieren sie ihr Projekt soweit, dass sie insgesamt für es sprechen können; vielmehr werden die an der Open-Space-Konferenz Teilnehmenden zumeist nur die individuellen Interessen in den selbstorganisierten Prozess der Themenfindung eintragen können. Damit fehlen aber die (im Monitoring besser berücksichtgbaren) Interessen der auf der Veranstaltung nicht-repräsentierter Kolleginnen und Kollegen aus den Modellprojekten.⁴⁵

nahme sozialwissenschaftlicher Aspekte stärker zu öffnen, wie es einigen stark technisch orientierten Projekten auf der Kick-Off-Veranstaltung vorgeschlagen wurde.

⁴² Der Fokus hätte sich durch die Abänderung stärker auf die Unterstützung der Einzelvorhaben und der sich aus ihnen selbstorganisiert ergebenden Interessen verschoben; die erwünschte Optimierung der Förderinitiative insgesamt wäre wenigstens für die wissenschaftlich orientierten Vernetzungs- und Integrationsaktivitäten auf der Strecke geblieben.

⁴³ So hätte entweder die Konferenz an die Stelle eines der fünf (in der Ausschreibung vorgegebenen) inhaltlichen Vernetzungsworkshops treten müssen oder aber es wäre bereits zu Beginn des Vorhabens erforderlich geworden, einen weiteren Vernetzungsworkshop vorzusehen. Denn die erste Veranstaltung hätte bei einer Open-Space-Organisation zunächst eine Konzentration auf Selbstorganisationsprozesse mit einer nicht vorstrukturierbaren kreativen Arbeitsweise erfordert. Es wäre vor allem nicht möglich gewesen, die gleiche Veranstaltung für eine weitere anschließende Vernetzungsarbeit zu nutzen.

⁴⁴ Die Vernetzungsworkshops waren auf eine Teilnahme von zwei, maximal drei Personen aus jedem Forschungsteam (d.h. eine Auswahl von Teilnehmenden aus den Modellprojekten – z.B. nach dem Delegationsprinzip) hin kalkuliert und angelegt.

⁴⁵ Für einen erfolgreichen Open-Space-Prozess wäre es folglich sinnvoll gewesen, alle Forschenden aus den Projekten (und möglicherweise auch noch zentrale Praxispartner) an einer entsprechenden Konferenz zu beteiligen bzw. ihnen – auch vom Budget her – eine echte Möglichkeit zur Beteili-

Eine Konzeption der Vernetzungsthemen über eine Open-Space-Konferenz wäre insbesondere dann riskant gewesen, wenn es nicht möglich gewesen wäre, die dann erforderlichen Abstimmungen zwischen Projektträger, Ministerium und Vernetzern im Vorfeld zu treffen; das aber hätte wiederum erfordert, dass eine rationale gemeinsame Entscheidungsgrundlage vorhanden gewesen wäre (wozu wiederum eine Art Monitoring, Projektbesuche o.ä. die Voraussetzung gewesen wäre).

Die Realisierung der Alternativoption hätte also – abgesehen von einem mehrmonatigem Zeitgewinn – keine wirklichen Vorteile gebracht. Sehr wahrscheinlich hätte sie aber zugleich dazu geführt, dass die im Angebot vorgegebenen Zielsetzungen (zu) weitgehend hätten revidiert werden müssen: So hätte sich der Vernetzungsprozess ausschließlich an jenen „selbstorganisiert“ gefundenen Themen orientieren müssen, die auf der Veranstaltung mehrheitsfähig gewesen wären. Damit hätten pragmatische, wenn nicht sogar zufällige Aspekte die Themenfindung und die Querschnittsaktivitäten insgesamt dominiert und der vorgeschlagene monitoringbasierte, integrations- und theorieorientierte Ansatz zur Begleitforschung hätte sich bereits vor Beginn delegitimiert.

Hinzu kam, dass eine Mehrzahl der Projekte bereits (durch den Projektträger initiiert) mit der thematischen Vernetzung zu zwei jeweils gemeinsamen Großthemen – Stoffstrommanagement einerseits, Landwirtschaft andererseits – angefangen hatte. Absprachen über Schwerpunktbildungen (auch das Insistieren alleine auf den selbstorganisierten Themen) wären für die hieran beteiligten Vorhaben bereits vor dem Beginn einer entsprechenden Open-Space-Veranstaltung möglich und auch wahrscheinlich gewesen.⁴⁶ Dies hätte den Selbstorganisationsprozess möglicherweise empfindlich gestört bzw. zu einer Dominanz der beiden bereits vernetzten Gruppierungen von Modellprojekten geführt.

Aus den verschiedenen genannten Gründen heraus wurde folglich nicht die Open Space-Technik verfolgt. Vielmehr wurde – trotz des absehbar späteren gemeinsamen Beginns der Vernetzungsworkshops – an der ursprünglichen Konzeption der Themenfindung über ein Monitoring festgehalten.

gung zu geben. Folglich hätten hierzu auch finanzielle Voraussetzungen zu einer Teilnahme seitens aller bzw. vieler vorab mit dem Ministerium geklärt werden müssen, da dies ansonsten entweder die Etats der Projekte gesprengt hätte oder doch zu einer (versteckten) Zugangsbeschränkung durch Entscheidung seitens der Projektleitungen geführt hätte, was eigentlich im Widerspruch zu einer Open-Space-Konferenz steht bzw. deren Erfolg beeinträchtigt. Ähnliche Budgetentscheidungen mit dem Ministerium, insbesondere die stärkere Übernahme von Übernachtungs- und Verpflegungskosten bei Vernetzungsaktivitäten (von den Einzelprojekten, wo sie nicht budgetiert waren, auf das Vernetzungsvorhaben) waren aber erst aufgrund einer gemeinsamen Auswertung des ersten Monitoringberichts im Sommer 2000 möglich.

⁴⁶ Hier wären eventuell korrigierende Interventionsformen notwendig geworden, die mit der Open-Space-Technik nicht vereinbar sind bzw. die die mit der Konferenz noch einmal gestärkten Selbstorganisationsprozesse ausgebremst hätten.

ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung

Das ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung ist ein unabhängiges, transdisziplinäres Forschungsinstitut in Frankfurt am Main. Wir entwickeln sozial-ökologische Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung. Durch unsere Forschung liefern wir fundierte Entscheidungsgrundlagen für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Zu den Forschungsthemen gehören Wasser, Energie, Klimaschutz, Mobilität, Urbane Räume, Biodiversität und sozial-ökologische Systeme.

Unsere Informationsangebote:

<http://www.isoe.de>

<http://www.isoe.de/medien/newsletter>

<https://twitter.com/isoewikom>