©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Ber. ANL 27 (2003) 75-85

Management für Akzeptanz – Welche Instrumente werden für kooperative Naturschutzprojekte gebraucht?*)

Irmela FEIGE

Gliederung

Zusammenfassung **75**
1. Einführung **75**
1.1 Naturschutzprojekte sind eine Managementaufgabe 75
1.2 Management für Akzeptanz ist Netzwerksarbeit 75
2. Kooperative Naturschutzprojekte erfordern professionelles Projektmanagement– in Phasen und Schritten **76**
2.1 In der Phase der Projektvorbereitung liegt schon der Schlüssel zum Erfolg 77
Vorprüfung im kleinen Kreis 77
Vorprüfung im Umfeld 78
Projektantrag und Förderung 78
2.2 In der Phase der Projektdurchführung heißt Management: verhandeln - planen - probieren - beobachten - korrigieren 79
2.3 In der Abschlussphase des Projekts wird die nachhaltige Wirkung abgesichert 81
3. Kooperatives Management braucht professionelle Kommunikation **81**
4. Werkzeuge und Methoden für kooperatives Management **82**
Zum Schluss **84**
Literatur **85**

Zusammenfassung

Naturschutzprojekte sollten als Kommunikations- und Management-Aufgabe verstanden werden. Ziel des Managements ist es hierbei,

- Akzeptanz durch Kooperation zu erreichen und von vorneherein ein Netzwerk von Kooperationen aufzubauen,
- professionell in drei Phasen mit jeweils mehreren Schritten vorzugehen, und in jedem Schritt die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projektes bewusst zu gestalten,
- bereits am Anfang das Projektende und die Übergabe an Nachfolgeorganisationen in den Blick zu nehmen und vorzubereiten.

Knapp gesagt: Betroffene als Beteiligte zu gewinnen und mit ihnen Gewinner-Koalitionen aufzubauen.
Hier handelt es sich um die Ergebnisse eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens, gefördert vom Bundesamtes für Naturschutz mit Mitteln des Bundesumweltministeriums.

1. Einführung

1.1 Naturschutzprojekte sind eine Managementaufgabe

Naturschutzprojekte sind meist langfristige Vorhaben, bei denen eine Vielzahl verschiedener Interessengruppen miteinander in Verhandlung treten. Am Anfang steht oft ein Problem bei einigen Wenigen. Sie möchten einen Naturraum entwickeln oder die Lebensbedingungen für die Tier- und Pflanzenwelt verbessern.

Vordergründig ist das eine Aufgabenstellung für BiologInnen, LandschaftsplanerInnen oder andere, die Naturschutz umsetzen. Bei näherem Hinsehen ist es die Aufgabe eines klaren, zielgerichteten Managements. Nutzungsveränderungen bei denjenigen, die bisher die Naturräume und die Flächen genutzt haben, werden nur dann erreicht und auch bewahrt bleiben, wenn es gelingt, den Aufbau und die Sicherung der Akzeptanz in einem regionalen Netzwerk zu managen, das für alle Beteiligte erkennbare und erstrebenswerte Vorteile mit sich bringt. Auf dieser Grundlage können die „eigentlichen“ Kernaufgaben erfolgversprechend durchgeführt werden: die Landschaft, den Flusslauf, die Weideflächen oder andere Naturräume umgestalten.

Der Erfolg des Projektes hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, mit den Beteiligten eine konstruktive Zusammenarbeit zu entwickeln. Dabei sind die Schritte des klassischen Projektmanagements hilfreich, abgestimmt auf die Besonderheiten in einem Naturschutzprojekt.

Im Folgenden wird der Weg zur Akzeptanz idealtypisch vorgestellt.

1.2 Management für Akzeptanz ist Netzwerkarbeit

Eine tragfähige Akzeptanz braucht mehr als die passive Zustimmung der „Betroffenen“. Selten finden diese sich einfach damit ab, dass andere „ihre“ Flächen verplanen und so werden auch die Nutzungsveränderungen nicht einfach hingenommen.

Wenn dagegen die entscheidenden Akteure frühzeitig in die Planungen eingebunden werden, so dass sie an den Zielsetzungen oder zumindest an den konkreten Umsetzungen beteiligt werden, verringert sich der Widerstand oder wird im besten Fall sogar zu einer Kooperation.

Akzeptanz kommt dann am ehesten zu Stande, wenn durch die Zusammenarbeit Vorteile für mehrere Seiten entstehen. So hängen Akzeptanz und Kooperation eng zusammen. Wenn am Ende des Projektes die

*) Vortrag auf der ANL-Fachtagung „Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung von Naturschutzzielen“ am 03. Dezember 2002 in Eching (Leitung: Peter Sturm).

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

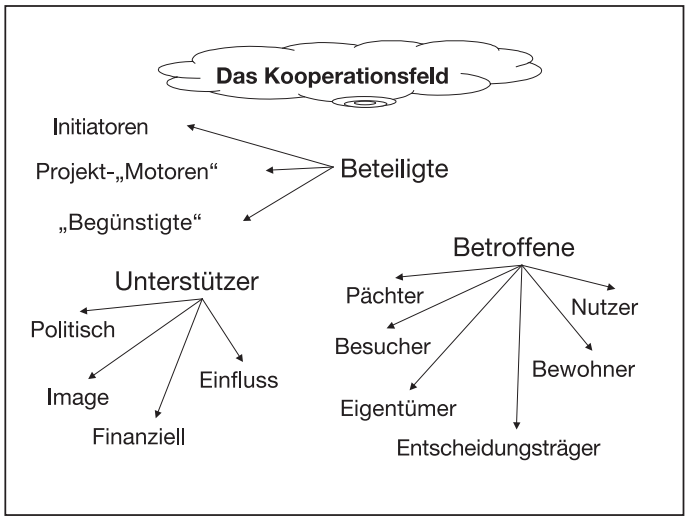

Abbildung 1

Im Kooperationsfeld sollte das Netzwerk der Arbeitsbeziehungen zwischen Beteiligten, Betroffenen und Unterstützern aufgebaut werden

entscheidenden Nutzergruppen – Naturschützenden und die anderen Naturnutzenden – mit dem Ergebnis zufrieden sind, bestehen für das Projekt auch langfristig gute Erfolgschancen. Sonst wird alles schnell wieder beim Alten sein, so bald sich die ProjektmitarbeiterInnen aus dem Gebiet zurückziehen oder weniger Geld in die Region fließt.

Vorrangige Aufgabe des Managements für Akzeptanz ist es daher ein Netzwerk zu knüpfen (Abb. 1)

- aus Beteiligten (die das Projekt in Gang gebracht haben und sich schon jetzt etwas davon versprechen)
- aus Betroffenen (die von den Planungen in ihren bisherigen Nutzungen der Flächen berührt werden) und
- Unterstützern (die das Projekt fördern möchten).

Die Projektleitung stiftet im Kooperationsfeld Arbeitsbeziehungen zwischen einzelnen Menschen, Interessengruppen und Institutionen und sorgt dafür, dass die richtigen Akteure in der richtigen Reihenfolge an einen Tisch kommen und dann jeweils die richtigen Themen verhandeln.

Dabei kann sie sich an Projektphasen orientieren, denen jeweils bestimmte Schritte zugeordnet sind. Nicht alle Schritte sind für jedes Projekt gleichermaßen wichtig. Die Zusammenstellung hier soll MitarbeiterInnen, LeiterInnen, und AuftraggeberInnen Anregung geben und eine Diskussions- bzw. Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung ihrer Projektstrategie bieten.

2 Kooperative Naturschutzprojekte erfordern professionelles Projektmanagement – in Phasen und Schritten

In der Phase der Projektvorbereitung wird die Idee aus vielen Perspektiven auf ihre Erfolgschancen überprüft. (Abb. 2) Dazu braucht das Projektteam Kontakte zu Menschen, die die Sichtweise der möglicherweise Betroffenen gut kennen. Das sind nicht immer formelle Gespräche oder offizielle Vertreter, im Gegenteil. Zu diesem frühen Zeitpunkt ist es wichtig, möglichst genau und ehrlich herauszufinden, wo die Probleme bei den Betroffenen liegen werden, wo aber auch Lösungsansätze zu erkennen sind.

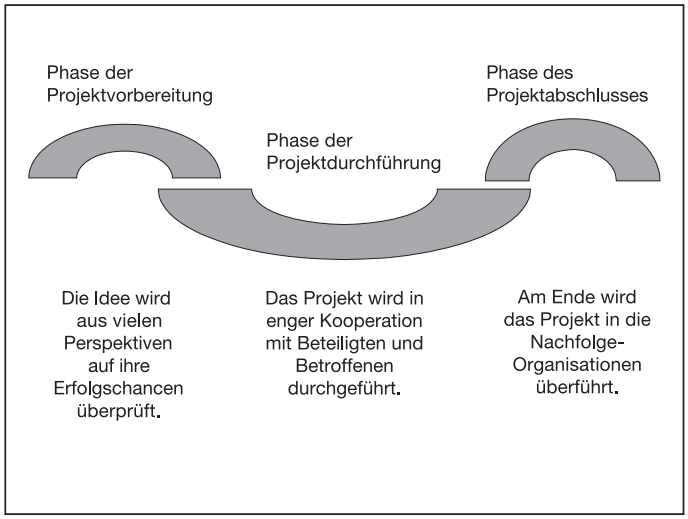

Abbildung 2

Die drei Phasen eines Projektes

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

In der Phase der Projektdurchführung (Abb. 2) wird das Projekt in enger Kooperation mit Beteiligten und Betroffenen durchgeführt. Das schließt zum Einen die gemeinsame Zielklärung ein, wie auch die Vereinbarung über Vorgehen und Maßnahmen. Kooperation und Akzeptanz entstehen nur dort, wo ausreichend Verhandlungsspielraum vorhanden ist.

Von daher ist es für die Projektleitung und das Projektmanagement wichtig, die Vereinbarungen mit den Förderinstitutionen flexibel genug anzulegen. Wenn von vorneherein schon konkret feststeht, welche Maßnahme wann auf welcher Fläche erfolgen soll, ist keine Kooperationsgrundlage vorhanden.

Bevor das Projekt offiziell beendet wird, sollte in enger Zusammenarbeit mit den Nachfolgeorganisationen sichergestellt werden, dass diese das notwendige Wissen, die wichtigen Kontakte und auch die Lernerfahrungen aus der Projektzeit zur Verfügung haben. (Abb. 2) Nur so sind sie in der Lage, die Arbeit fortzusetzen und die Projekterfolge langfristig zu sichern.

Die drei Phasen beinhalten jeweils mehrere Schritte und stellen an das Management vielfältige Aufgaben.

2.1 In der Phase der Projektvorbereitung liegt schon der Schlüssel zum Erfolg

Die Vorprüfung der Projektidee besteht aus einigen besonders wichtigen Schritten. Das Prinzip dieser Prüfung kann auch in der Phase der Projektdurchführung genutzt werden, denn es ermöglicht einen Überblick über den Stand des Projektes. So sind fundierte Entscheidungen bei Problemen, für Kurskorrekturen oder Strategie-Veränderungen möglich.

Die Schritte der Vorprüfung umfassen
- eine Vorprüfung im kleinen Kreis,
- sowie Vorprüfung durch Gespräche im Umfeld.
- Hierdurch entwickelt sich die Projektskizze jedes Mal ein Stück weiter, bis sie schließlich aufgeschrieben werden kann bzw. in die Suche nach einer Projektfördermöglichkeit – einem Projektantrag mündet.

Vorprüfung im kleinen Kreis

Die Planung von Projektmaßnahmen erfolgt erst, wenn aus der Situationsanalyse die Ziele klar erkennbar geworden sind und gleichzeitig die Risikoanalyse zeigt, dass die Ziele auch erreichbar sind. (Abb. 3) Wie der kleine Kreis in der Grafik zeigt, ist das kein lineares Vorgehen sondern erfolgt in Schleifen.

Die Vorprüfung erfolgt zunächst in kleinem Kreis, um den Aufbau von Fronten durch zu große Öffentlichkeit zu verhindern oder zumindest zu verringern. Die Interessen der Betroffenen, ihre Probleme aber auch mögliche Lösungsansätze für eine Kooperation mit ihnen, fließen in die Projektskizze ein. Dabei können Kontaktpersonen zu Betroffenen helfen, die Fallstricke rechtzeitig zu identifizieren und zu entschärfen. Sie spielen die Perspektive der potentiell Betroffenen in das Projektteam ein und unterstützen es, über den eigenen Tellerrand zu sehen.

Für die Analyse der Ausgangssituation sind folgende Blickwinkel sinnvoll, wie in der Abbildung 4 „Schwerpunkte der Situationsanalyse“ dargestellt. Je konfliktträchtiger und komplexer sich das Projekt bereits jetzt schon zeigt, desto wichtiger ist die gründliche Auseinandersetzung mit den Aspekten:
- Welche Potentiale bietet die Region? Welche naturschutzfachlichen Probleme haben zur Projektidee geführt?
- Welche naturräumlichen Bedingungen zeichnet die Region aus? Welche unterscheiden sie von anderen?
- Welche Einflussfaktoren aus dem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld wirken auf die Betroffenen, die Landschaft und auf die Naturräume, die verändert werden sollen?
- Wer sind die Betroffenen? Ist es eine einzelne Nutzergruppe, wie z.B. Landwirte, oder sind weitere betroffen, wie Jäger, Fischer, öffentliche Institutionen oder Behörden? Welche anderen Nutzungsinteressen gibt es?
- Welche UnterstützerInnen sind bereits jetzt erkennbar, innerhalb und außerhalb der Region. Aus der Politik, den Medien, der Wirtschaft, bei

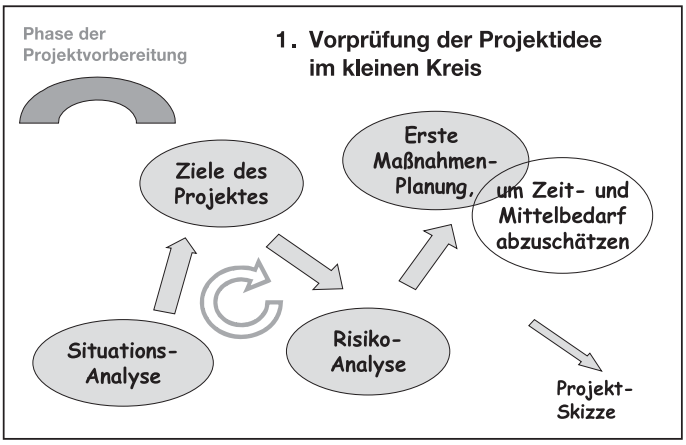

Abbildung 3

Vorprüfung der Projektidee im kleinen Kreis in der Phase der Projektvorbereitung

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

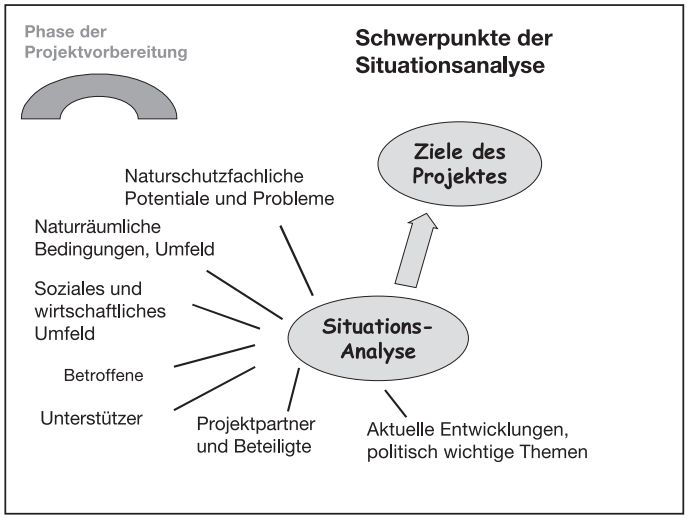

Abbildung 4

Schwerpunkte der Situationsanalyse in der Phase der Projektvorbereitung

Behörden, Vereinen, Verbänden, Schulen oder anderen öffentlichen Institutionen?

- Wer sind die ProjektpartnerInnen, und -Beteiligte. Nicht immer sind diese auch gleichzeitig Unterstützer. Auch sie müssen zunächst erst für das Projekt gewonnen werden und erkennen, welche (eigenen) Ziele sie durch die Beteiligung umsetzen können. Sonst werden sogar potentiell Beteiligte (zum Beispiel andere Naturschutz-Gruppen) leicht zu Gegnern, weil sie sich vom Projekt betroffen und nicht beteiligt sehen.
- Welche aktuellen Entwicklungen und politisch wichtigen Themen können als Rückenwind genutzt werden, bzw. erschweren das zukünftige Projekt?

Bei der Vorprüfung der Idee geht es darum, die grobe Richtung festzulegen und mit ausgewählten Gesprächspartnern zu überprüfen, inwieweit diese Ziele vermutlich konsensfähig bzw. konfliktträchtig sind. Die Situationsanalyse führt in dieser frühen Phase zu groben Leitzielen des Projektes. Die genauere Erarbeitung von Unterzielen sollte erst später erfolgen, wenn die Betroffenen und verschiedenen Nutzergruppen einbezogen sind.

Vorprüfung im Umfeld

Die im kleinen Kreis entwickelte Projektidee dient dem Projektteam als Diskussions-Grundlage für Gespräche im Umfeld mit potentiellen Unterstützern, möglichen Trägern und weiteren Durchführungspartnern. (Abb. 5) Mit ihnen wird die vorläufige Projektskizze durchdacht und jeweils mit den Anregungen der Gesprächspartner weiterentwickelt. Wenn das Konfliktfeld nicht zu groß ist, können jetzt auch schon Kontakte zu Betroffenen aufgebaut werden.

Für alle Kontakte gilt es genau zu überlegen, wer mit den Gesprächspartnern den Kontakt aufnimmt, und wo und wie er erfolgt, damit die Gesprächsbereitschaft nicht einfach daran scheitert, dass der Falsche den Richtigen angesprochen hat. Daher bietet es sich an, „Beziehungen spielen zu lassen“ und sich der Unterstützung von Kontaktpersonen zu versichern.

Projektantrag und Förderung

Die Entwicklung eines Projektes ist häufig mit großem Aufwand in der Vorprüfung verbunden. Viel Zeit und Energie ist notwendig, ein Projekt so weit zu bringen, dass bereits jetzt schon klar ist, mit welchen

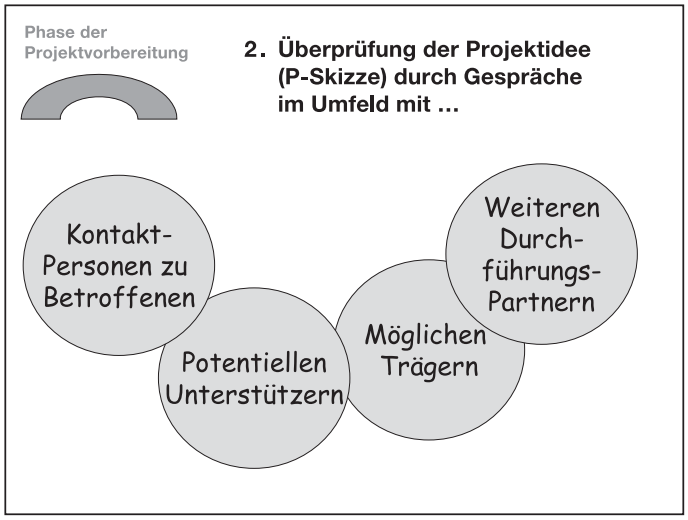

Abbildung 5

Überprüfung der Projektidee (Projektskizze) durch Gespräche im Umfeld in der Phase der Projektvorbereitung

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

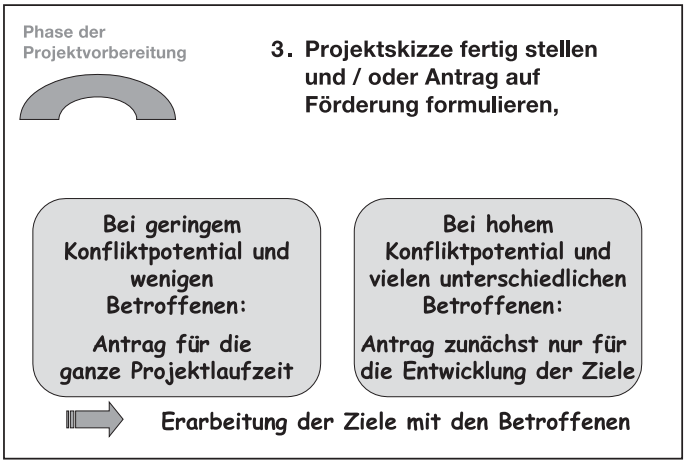

Abbildung 6

Projektskizze fertig stellen und/oder Antrag auf Förderung formulieren, als dritter Schritt in der Phase der Projektvorbereitung

(Gegen-)Winden die Arbeit verbunden sein wird, welcher Rückenwind genutzt werden kann und welcher Kurs der richtige ist. Trotzdem wird sich in der Vorbereitung längst nicht alles vorplanen lassen. Im Gegenteil, vieles muss offen bleiben und erst dann entschieden werden, wenn es soweit ist. Das steht in Gegensatz zu gängiger Förderpraxis, bei der die Ziele, Maßnahmen und der Aufwand bereits vor Beginn eines Projektes möglichst exakt angegeben werden sollen.

Projektinitiatoren und Projektförderer sollten dem Projekt ausreichend finanzielle und inhaltliche Freiräume einräumen und in der Projektförderung verankern, damit es beweglich bleibt.

Wenn auf Grund der Vorprüfung der Eindruck entstanden ist, dass es voraussichtlich einfach sein wird, mit den Betroffenen zum Ausgleich der Interessen zu kommen, dann kann bereits jetzt der Antrag für die ganze Projektlaufzeit gestellt werden. (Abb. 6) Trotzdem sollte noch ausreichend Verhandlungsspielraum vorhanden sein, damit die Interessen der Betroffenen bei der Verhandlung der Ziele und der entsprechenden Maßnahmen wirklich einfließen können.

Wenn bereits bei der Vorprüfung festgestellt wurde, dass eine Vielzahl und/oder sehr unterschiedliche bzw. gegensätzliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen sein werden, und somit das Konfliktpotential hoch ist, sollte die Förderung zunächst nur für den Prozess der Zielentwicklung mit den Betroffenen beantragt werden. (Abb. 6) Erst danach ist genauer zu erkennen, welche Ziele, in welchen Schritten realisierbar, welche Maßnahmen umsetzbar sein werden und mit welchem Verhandlungsaufwand zu rechnen ist.

Je größer das Konfliktpotential ist und je mehr unterschiedliche Interessen unter einen Hut zu bringen sind, desto wichtiger ist dieser Spielraum. Die Praxis der erfolgreichen Projekte zeigt, dass oft auch ein kleines, erfolgversprechendes Teilprojekt die Tür für ein größeres öffnet, das zunächst noch vor unüberwindbaren Barrieren schien.

2.2 In der Phase der Projektdurchführung heißt Management: verhandeln - planen - probieren - beobachten - korrigieren

In der Phase der Projektdurchführung stehen vier Managementaufgaben im Vordergrund:

- Zielvereinbarungen verhandeln
- Projektorganisation aufbauen
- Maßnahmen planen – Aktions- und Arbeitspläne erstellen
- Projektaktivitäten durchführen
- Abläufe und Wirkungen beobachten

Die Aufgaben sind nicht in einer strikten zeitlichen Reihenfolge zu sehen. Gerade die ersten drei erfolgen meist parallel, sobald das Projekt startet.

Viele Schritte greifen ineinander, um diese Managementaufgaben in der Projekt-Durchführung umzusetzen, wie in Abbildung 7 dargestellt ist. Sie sind zwar alle auf den Fortschritt des Projektes gerichtet, erfolgen aber wiederholt, wenn sich „Sand im Getriebe“ zeigt.

Nur wenige Menschen akzeptieren einfach, was andere ihnen vorschlagen, insbesondere, wenn diese Vorschläge eine Änderung bisheriger Arbeitsgewohnheiten (Wasser- und Bodenverbände, Landwirte, …), Nutzungen (Reiter, Segler, …) oder ihre wirtschaftliche Existenz (Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, …) betreffen. Wenn es aber gelingt, mit den Betroffenen Einigkeit über die **Bewertung der Ausgangssituation** herzustellen, fällt der nächste Schritt – Ziele für Veränderungen zu formulieren – schon leichter.

Je gröber die **Ziele** formuliert sind, desto leichter ist der Konsens zu erreichen. Daher sind die Einigungschancen bei Leitbildern noch relativ groß. Schwieriger wird die Verhandlung von konkreten Zielen bzw. den Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen. Somit ist es wichtig, eine möglichst unstrittige gemeinsame Basis herzustellen und darauf aufbauend, mit den jeweiligen Interessengruppen – einzeln – die Streitpunkte abzuarbeiten, bis klar ist, was wie verändert werden soll.

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

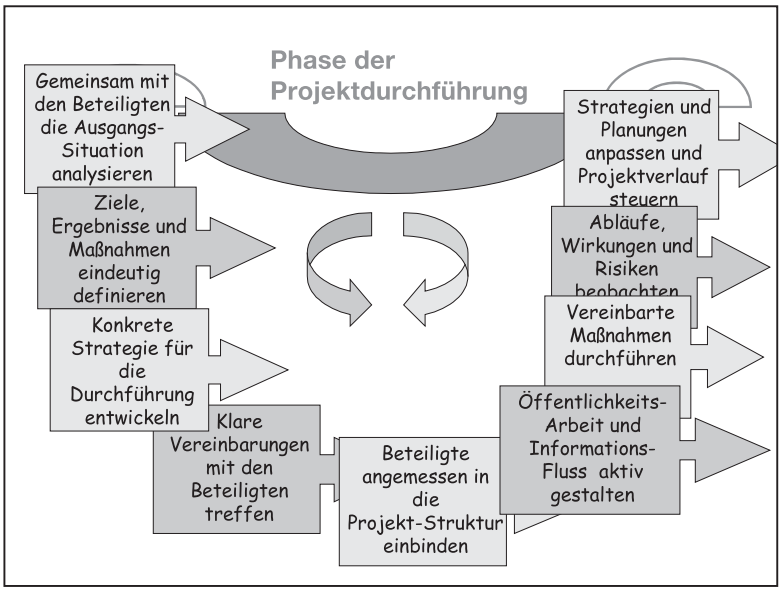

Abbildung 7

Schritte in der Phase der Projektdurchführung, die auf den Projektfortschritt gerichtet sind. Sie sollten aber mehrfach erfolgen, wenn sich „Sand im Getriebe“ zeigt

Für die Durchführung sollte eine klare **Strategie** entwickelt werden, bei der die Betroffenen einbezogen werden. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie die naturschutzfachlichen Maßnahmen durchgeführt werden können, um die Skepsis oder Ablehnung der Betroffenen eher zu verringern als aufzubauen. Mit Test-Maßnahmen haben sich manche Projekte die Akzeptanz der Betroffenen geschaffen. Zunächst wurden nur kleine Teilstücke „auf Probe“ umgewandelt, und von den Projektbeteiligten und Betroffenen die Ergebnisse beobachtet und ausgewertet. Daraus entwickelte sich die Bereitschaft auch größere Veränderungen mitzutragen.

Klare **Vereinbarungen** zwischen den Projektbeteiligten ermöglichen die Maßnahmen mit weniger – oder im besten Fall – mit gar keinem Widerstand durchzuführen. Störungen sind hier wertvolle Hinweise, wo Vereinbarungen noch nicht tragfähig sind. Ein unklares Ja, eine fehlende Zusage oder wechselnde Verhandlungspartner sind kleine Anzeichen für Störungen. Das Projektteam sollte genau hinhören und mit echtem Interesse nachfragen, bis die Hindernisse herausgefunden sind. Wertschätzung auch denjenigen gegenüber, die anders denken und andere Interessen haben, ist der Motor, der die Kommunikation mit ihnen in Gang hält und am Ende doch noch zu Vereinbarungen führen kann.

In der **Projektstruktur** sollten die Beteiligten und Betroffenen angemessen integriert sein. Sie können in Arbeitsgruppen, Beiräte, beratende oder entscheidende Gremien eingebunden werden bzw. über „entliehene“ Mitarbeiter. Die Trägerschaft des Projektes nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Ob Betroffene die Projektziele unterstützen oder ihnen Widerstand entgegenbringen werden, hängt in vielen Projekten davon ab, welche Institution die Trägerschaft oder Federführung übernimmt. (z. B. ein örtlicher Verein, das Amt für ländliche Räume, die untere Naturschutzbehörde, …)

Auch der Informationsfluss innerhalb des Projektes und die **Öffentlichkeitsarbeit** sollten vom Projektteam aktiv und bewusst gestaltet werden. Öffentlichkeitsarbeit umfasst hier zum Einen den gezielten Aufbau und die kontinuierliche Pflege von Beziehungen zur regionalen Presse. Journalisten sind die erste Zielgruppe in der Öffentlichkeit. Wenn es gelingt, sie an interessanten Orten zu einem spannenden Erlebnis zusammenzubringen, an denen sie gute Bilder machen können und kurze knackige Informationen erhalten, werden sie dies auch weitervermitteln. (Ochsen„abtrieb“ von einer Naturschutzinsel per Fähre, Froschtransport über die Straße mit Schulkindern, …) Zum anderen umfasst Öffentlichkeitsarbeit das ganze Informationsmanagement mit dem Umfeld des Projektes. Dazu gehört jede Veranstaltung, jeder Termin, jede Aktion (Gespräche mit Spaziergängern bei einer Seeadlerwache an einem gesperrten Waldweg, …), die von Menschen im Umfeld des Projektes wahrgenommen wird. Die klassischen Papiermedien (Flyer, Broschüren, …) bilden die Grundlagen, die auf Zielgruppen und Anlässe zugeschnitten sein sollten.

Die **Projektsteuerung** erfordert von der Projektleitung, nicht nur Aufmerksamkeit für die Erarbeitung eines Zieles und der entsprechenden Durchführung, sondern auch, den Verlauf und die Wirkungen des Projektes genau zu beobachten. Der Weg entsteht im Gehen: Auf der Basis dieser Beobachtungen werden die Ziele, Maßnahmen und die Kommunikation mit den Beteiligten, den Betroffenen und dem Umfeld

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

angepasst. Vorraussetzung ist, den Projekterfolg und auftauchende Risiken laufend abzuschätzen.

Dazu werden zum Einen die **Abläufe** überprüft, ob sie in bezug auf Zeiten und Ressourcen so erfolgen, wie geplant. (Abb. 8) Verzögerungen geben Hinweise auf mögliche Risiken. Die Analyse dieser Störungen ermöglicht rechtzeitiges Gegensteuern. Dabei kommt es nicht darauf an, Veränderungen im Vergleich zur Planung zu vermeiden, sondern rechtzeitig ihre Ursachen und Auswirkungen zu beurteilen, um sie zu nutzen, die Planung anzupassen oder wieder in Verhandlung mit dem Auftraggeber zu treten.

Fragen zur Ablauf- und Wirkungsbeobachtung

- Wie laufen die Arbeiten im Vergleich mit der Planung ab? (Qualität, Kosten, Veränderungen, Ursachen, Folgen, …)
- Welche Wirkungen der Projektarbeit sind entscheidend für den Erfolg?
- Welche sind beabsichtigt, unbeabsichtigt, erwartet, überraschend?
- Welche Wirkungen tragen besonders zur Akzeptanz bei? Bei welchen Gruppen?
- Welche Wirkungen wurden für die projektinterne Zusammenarbeit angestrebt?
- Welche wurden für die Zusammenarbeit mit dem Projektträger angestrebt?
- Welche Wirkungen sind besonders kritisch? Bei welchen Gruppen?
- …

Abbildung 8

Fragen zur Ablauf- und Wirkungsbeobachtung

Zum Anderen werden die **Wirkungen** beobachtet, die das Projekt hervorruft. Und zwar bei denen, die mitarbeiten, beteiligt oder betroffen sind, wie auch in den Medien oder dem Projektumfeld. (Abb. 8) Bei der Informationssammlung zu den gewünschten und unerwünschten, den positiven und negativen Wirkungen, können alle einbezogen werden, die zum Projekt dazu gehören. Gerade hier gilt wieder: Es sind auch „fremde“ Stimmen gefragt, neben der Meinung und Einschätzung im Projektteam und den engeren Beteiligten.

Wer an der Entscheidung für das weitere Handeln beteiligt wird, hängt von der konkreten Struktur des Projektes ab.

2.3 In der Abschlussphase des Projektes wird die nachhaltige Wirkung abgesichert

Die Absicherung der nachhaltigen Wirkung beginnt nicht in dieser Phase, sondern wird jetzt konkret umgesetzt. Die Grundlagen reichen bis in die Vorprüfung zurück, in der das Projekt von Anfang an so „gestrickt“ wurde, dass es Aussichten auf Erfolg hat und Akzeptanz findet. Entscheidend ist dabei, welche Erfahrungen die Menschen im Umfeld mit dem Projekt gemacht haben. Sie tragen dazu bei, ob die Veränderungen „überleben“ werden, wenn das Projektteam sich zurückzieht, oder ob alles so schnell wie möglich wieder zurückgedreht wird. Hier zeigt sich ob sich die Betroffenen „über den Tisch gezogen“ fühlen, oder ob Partnerschaften entstanden, in denen befriedigende Vereinbarungen erreicht wurden.

In der Abschlussphase wird
- die Kostendeckung für Nachfolge- und Erhaltungsmaßnahmen gesichert,
- die Nachfolgeorganisation aufgebaut, bzw. vorbereitet und
- werden die Lernerfahrungen aus dem Projekt zusammengefasst.

Das Management achtet darüber hinaus darauf, dass die positiven Wirkungen aus der Projektlaufzeit mit dem Projekt in Verbindung gebracht werden. Dies ist eher eine Fortsetzung der bisherigen Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, als ein eigener Schritt. Sie dienen zum Abschluss des Projektes dem Ziel, dem Fortbestand der Projektwirkungen den Boden zu bereiten.

So wie in einem kooperativ angelegten Projekt mit den Beteiligten und Betroffenen eng zusammen gearbeitet wird, sollte auch die Übergabe an die Nachfolgeorganisationen gemeinsam mit ihnen gestaltet werden. Die Kontakte, das Know How, die Umgangsformen aller Beteiligten miteinander – also die Kommunikationskultur, die im Projekt entstanden ist und sich bewährt hat, muss eine Chance auf das Weiterleben erhalten und kultiviert werden. Denn das Kapital in einem kooperativen Naturschutzprojekt sind funktionierende Beziehungen und die Vertrauensbasis zwischen anfänglich unbekannten, distanzierten, skeptischen oder sogar verfeindeten Gruppierungen. Dies gilt es abzusichern.

3. Kooperatives Management braucht professionelle Kommunikation

Es wird deutlich, dass kooperatives Management von der Projektleitung und den Projektangehörigen nicht nur naturschutzfachliches Know How erfordert. Fähigkeiten als Brückenbauer in der Verständigung unterschiedlichster InteressenträgerInnen, als VerhandlungsleiterInnen, StrategInnen und PlanerInnen sind gefragt.

Wesentliche kommunikative Hilfsmittel dabei sind
- **Workshops**, in denen Konzepte erarbeitet, Lösungen entwickelt und Probleme bearbeitet werden. Dafür wird das methodische Handwerkszeug der Moderation und die Kompetenz zur wertschätzenden Gesprächsleitung gebraucht.

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

- **Visualisierungen**, mit denen komplexe Sachverhalte einfach und übersichtlich dargestellt werden. Die Visualisierung hilft, den Diskussionsverlauf in Workshops, bei Info-Veranstaltungen und auch in Gesprächen für die Beteiligten „auf den Punkt" zu bringen. Dabei sind Kompetenzen in der Präsentation wie auch in der Moderation hilfreich.
- **Dokumentationen** von allen wesentlichen Gesprächen mit Vereinbarungen und den wichtigsten Inhalten, den TeilnehmerInnen, Datum, Ort. Mit Hilfe der Dokumentationen wird der Informationstransfer innerhalb des Projektes gesichert. Wer muss was von wem wissen? – ist hierbei die Schlüsselfrage. So viel wie nötig, und so wenig wie möglich, damit die Akteure eingebunden bleiben, die beteiligt oder betroffen sind. Trotzdem werden schriftliche Dokumentationen die persönlichen Kontakte nicht ersetzen. Häufig ist die Anwesenheit eines Arbeitskreisvertreters in einem anderen wirkungsvoller, als die Verschickung der Protokolle an alle Mitglieder. Dokumentation bildet auch die Grundlage für die Beobachtung der Abläufe und Wirkungen und sichert, dass bei einem Personenwechsel die Kontinuität gewahrt bleibt.
- **Feedback** der Beteiligten untereinander. Feedback meint, dass immer wieder Bilanz gezogen wird: Wie arbeiten wir zusammen? Was läuft gut? Wo hakt es? Je ehrlicher und direkter dies erfolgt, dabei aber mit Wertschätzung des Gegenübers, desto größer ist die Entwicklung im Projektteam und seiner Umgebung.

Ausreichend Ressourcen für die oben angeführten Kommunikationsaufgaben in den Projektumfang einzuplanen und die notwendigen finanziellen Mittel dafür einzuwerben, ist die Grundlage, damit Kooperation gelingen kann. Wenn die Mittel nicht ausreichen, bleibt nur, das Ziel niedriger zu stecken. Es ist sinnvoll für das Projektteam ausreichend Zeit und Mittel zur Weiterbildung einzuplanen und auch für Beratung von außen in kritischen Phasen (Beginn, Krisen, Abschluss). Wertvolle Unterstützung können sich auch Projekte untereinander geben, wenn sie ihre Erkenntnisse untereinander austauschen.

4. Werkzeuge und Methoden für kooperatives Management

Es steht eine Vielzahl von bewährten und hilfreichen Instrumenten aus dem Projektmanagement, der Moderationsmethode und der Planungstechnik für Gespräche, Verhandlungen, Planungen, Beobachtungen zur Verfügung.

Sie können dem einzelnen Projektmitarbeiter helfen, seine Überlegungen zu strukturieren. Insbesondere aber haben sie sich für die Diskussion mehrerer Menschen bewährt. Sie bieten das Instrumentarium, mit dem sie zielgerichtet und effektiv miteinander arbeiten können und am Ende ein greifbares Ergebnis buchstäblich vor sich sehen.

Hier sind mit den folgenden Beispielen vier Instrumente aufgeführt: Mindmap, Zielbaum, Analysematrix und Planungsmatrix.

Alle Instrumente eignen sich als Strukturierungshilfe für eine Diskussion, sie entstehen also erst während diskutiert wird. Dabei übernimmt eine/r aus der Runde das Schreiben mit einem dicken Filzstift (Marker) an einem großen Plakatpapier, in ganz kleinen Runden notfalls auch auf einem Din A3 Papier in der Mitte auf dem Tisch.

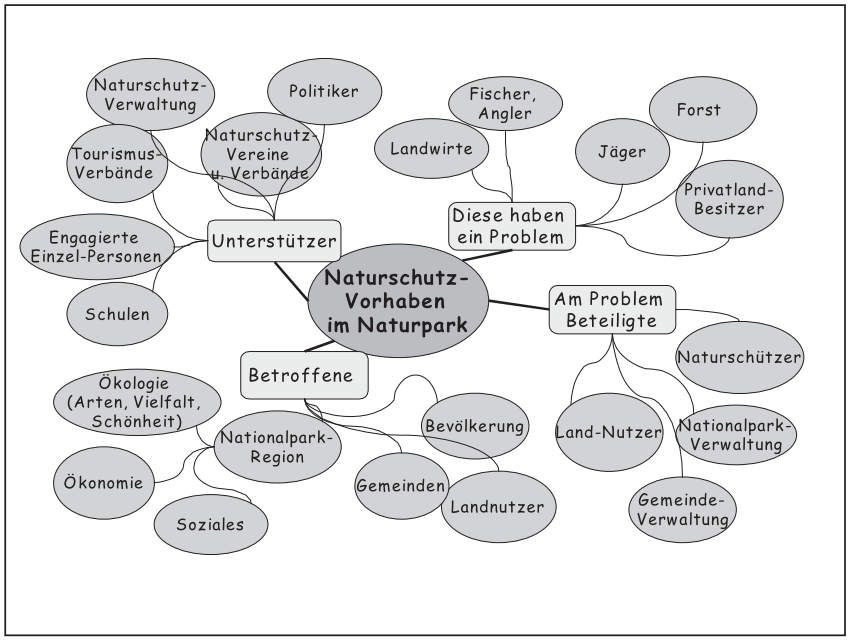

Abbildung 9

Gedankenlandkarte/mind map, am Beispiel einer ersten Sammlung zu Beginn eines Naturschutzvorhabens in einem Naturpark

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

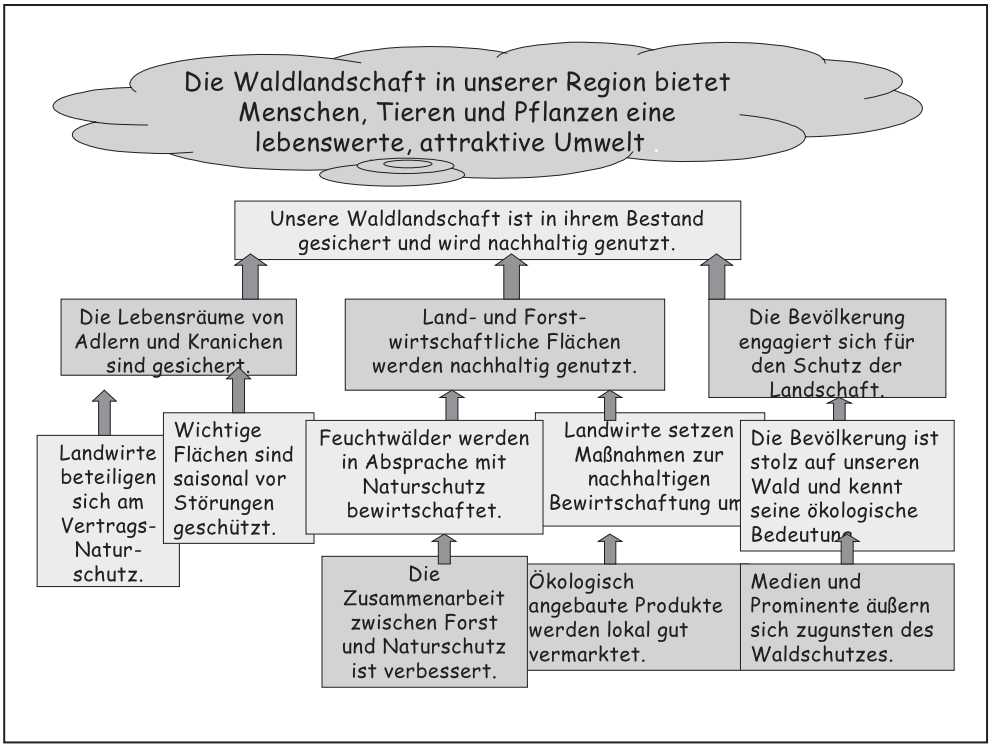

Abbildung 10

Seminarbeispiel für einen Zielbaum

Jede Visualisierung, die in dieser Art simultan zum Gespräch erfolgt, vermindert die „Schleifen“ und Wiederholungen im Gespräch und diszipliniert eine Gruppe am Thema zu bleiben, unmerklich und ohne erhobenen Zeigefinger.

Außerdem können in diese Form auch Inhalte und Ergebnisse präsentiert werden. Die handschriftlichen Plakate zeigen, dass der Präsentationsinhalt noch nicht „festgeschrieben“ ist. Eine Wirkung, die speziell in skeptischen Gruppen manchem Widerstand vorbeugt und Verhandlungsbereitschaft auch zwischen den Zeilen erkennbar macht.

Die Mindmap oder Gedankenlandkarte (Abb. 9) einfaches Instrument, um ohne großen Gliederungsdruck zunächst einmal viele unterschiedliche Gedanken und Assoziationen zu einem Thema zu sammeln. In die Mitte wird das Thema geschrieben und anschließend Äste und Zweige aus Gedanken und Ideen gebildet. Die Gruppe kann jederzeit ergänzen und es entsteht fast wie von selbst eine erste grobe Gliederung. Jeder Ast bietet die Ansatzpunkte und das Teilthema für eine nachfolgende Diskussion.

Der Zielbaum (Abb. 10) gibt einer Ziel-Diskussion eine Struktur. Schnell wird deutlich, wie die einzelnen Ziele zusammenhängen, wo noch etwas offen ist, oder die Logik noch nicht stimmt.

- Die oberste Ebene – in der Wolke – beschreibt das Leitbild. Hier für eine Region.
- Darunter steht das Projektziel, mit dem das Projekt dazu beitragen will, dass das Leitbild Wirklichkeit wird.

Die drei Ebenen darunter beschreiben (von oben nach unten)

- die Unterziele, die auf dem Weg zum Projektziel erreicht werden müssen
- die Ergebnisse, die zu den Unterzielen führen und
- die Indikatoren, an denen abzulesen ist, ob ein Ergebnis erreicht wurde.

Der Zielbaum hilft, die Ziele konkret, nachvollziehbar und nachkontrollierbar zu formulieren.

Die Analysematrix (Abb. 11) strukturiert eine Diskussion um ein Problem. Zunächst muss das Problem genau und konkret beschrieben werden. Danach werden die Ursachen und Wirkungen aufgelistet, die das Problem hat. Erst wenn sich die Gruppe im Klaren ist, wie der erwünschte Zustand aussieht, werden Schritte und Maßnahmen dahin überlegt.

Mit dieser Struktur vermeidet ein Gruppe Diskussionen, die sich „im Kreis drehen“ und kann einfacher und fundierter die Vereinbarungen treffen: „Wer macht jetzt was, bis wann“.

Der Aktionsplan (Abb. 12) ist ein Schlüsselinstrument zur Projektplanung. Alle Aktionen in einem bestimmten Zeitraum (1/2 oder 1 Jahr) werden in der linken Spalte aufgeschrieben und durchnummeriert. Dabei werden nachgeordnete Einzelschritte durch die Ziffern nach dem Punkt deutlich gemacht. Die Ziffern können dann bei Arbeitsplanungen im Detail wieder aufgegriffen werden.

Wichtig ist in dieser Auflistung, dass das Ergebnis und die Besonderheiten bereits hier mitdiskutiert werden. Insbesondere in der letzten Spalte werden Risiken, die erkennbar sind, genannt und gegebenen-

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Problem-Ziel-Matrix → Beteiligtenanalyse

Problem: Reservierte Haltung der Jäger gegenüber P-Leitung und P-Mitarbeitern - keine Artenzählungen im Forst durch P- Mitarbeiter !

Ursachen	Wirkungen	Erwünschter Zustand	Schritte / Maßnahmen
P- Mitarbeiter aus anderen Regionen Zu wenig persönliche Kontakte	Projekt bekommt schlechten Ruf Spannungen zwischen Jägern und Projekt	Jäger arbeiten mit Beratern zusammen	Persönliche Besuche bei den Treffen der örtl. Jagdgruppe Intensiven Kontakt zu Interessen-verbänden suchen ....

Abbildung 11

Seminarbeispiel für die Problemanalyse in Form einer Analysematrix

Aktionsplan Amphibienschutzkampagne (Ausschnitt)

Was Maßnahme	**Wer** Beteiligt Verantw.	**Wann** ab/bis	**Womit** Mittel	**wofür** Ergebnis	**Was noch** Bemerkungen
1.1 Grobkonzept erarbeiten	Holger M. Ursula Sch.	Jan. 03	1 MA	Weg zum Amphibien-schutz-Programm + Aufbau der Kooperation ist klar	Perspektive von Verbänden + Einzel-Personen zusammen tragen
1.2 Verbände einbinden	Ursula Sch. + Verbände	März- Juni 03	Telefonate / Start-Veran-staltung	Verbände sind informiert und bereit mitzuarbeiten	Achtung: Alter Konflikt
1.3 Material sichten und zusammen--stellen	Holger M.	Jan/Feb 03....	1 MA	Es ist klar, welche Materialien noch fehlen	Auch bei Verbänden und Ortsvereinen nachfragen
1.4 ...	...	...	...	...	...

Abbildung 12

Ausschnitt aus einem umfangreichen Aktionsplan, der für eine Amphibienschutzkampagne erarbeitet wurde

falls Gegen-Maßnahmen gleich festgehalten. Aktionspläne dienen später als Grundlage der Wirkungs-Beobachtung. An ihnen kann gemessen werden, ob die Wirkungen (Ergebnisse) erreicht wurden.

Zum Schluss

Die hier aufgeführten Instrumente bieten einen Handwerkskasten mit Anregungen für das Management ganz unterschiedlicher Naturschutz-Projekte. Jedes Projekt ist wieder neu, ein Abenteuer mit unklarem Ausgang, in dem die ProjektmitarbeiterInnen vor der Herausforderung stehen, ihren eigenen Weg zu (er-)finden. Das Instrumentarium zum Management für Akzeptanz stellt einen roten Faden zur Verfügung, der Projektakteuren immer wieder hilft, die Richtung neu zu bestimmen.

Detaillierter sind die Phasen, Schritte, Managementaufgaben, Methoden und Instrumente im „Leitfaden für das Management kooperativer Naturschutzprojekte“ dargestellt. Die Autorinnen haben in Zusammenarbeit mit zahlreichen PraktikernInnen aus erfolgreichen großen und kleinen Naturschutz-Projekten die aktuellen Erkenntnisse zum Vorgehen in einem kooperativ angelegten Naturschutzprojekt zusammengefasst.

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Der Leitfaden gibt Orientierung und Anregungen für den Aufbau eines kooperativen Naturschutzprojektes. Er wendet sich an Einzelpersonen und Personengruppen, die Projekte initiieren, leiten, darin mitarbeiten oder auch durch ihre Projektförderung unterstützen und besteht aus drei großen Teilen:

- Eine ausführliche Darstellung der Phasen, Schritte und Aufgaben in einem Naturschutzprojekt mit vielen kleinen Beispielen und Übersichten,
- Differenzierte Checklisten mit Fragen zu allen Projekt-Phasen, die als Diskussionsgrundlage und zur Standortbestimmung nützlich sind,
- Eine umfangreiche Zusammenstellung des Instrumentariums und der Methoden für die planerischen und kommunikativen Aufgaben eines Projektes, jeweils mit Bildern anschaulich und anwendungsorientiert dargestellt.

Alle drei Teile ergänzen sich, können aber auch für sich allein genutzt werden.

Literatur:

Ulrike BREITSCHUH, Irmela FEIGE (2003): Projektmanagement im Naturschutz. Leitfaden für kooperative Naturschutzprojekte. Hrsg.: Bundesamt für Naturschutz, Bonn-Bad Godesberg.Bezug über BfN-Schriftenvertrieb im Landwirtschaftsverlag, Münster.

Anschrift des Verfassers:

Irmela Feige
Moderation • Supervision • Training • Beratung
Projektgemeinschaft ubreitschuh * ifeige
Sophienallee 12
20257 Hamburg
Tel.: 040/490 05 04
Fax: 040/401 95 990
E-mail: irmela.feige@t-online.de

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Berichte der ANL
27 (2003)

Herausgeber:
Bayerische Akademie für Naturschutz
und Landschaftspflege (ANL)
Seethaler Str. 6
D - 83406 Laufen
Telefon: 0 86 82 / 89 63 - 0,
Telefax: 0 86 82 / 89 63 - 17 (Verwaltung)
0 86 82 / 89 63 - 16 (Fachbereiche)
E-Mail: poststelle@anl.bayern.de
Internet: http://www.anl.bayern.de

Die Bayerische Akademie für Naturschutz
und Landschaftspflege ist eine dem
Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums
für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz
angehörende Einrichtung.

Schriftleitung und Redaktion:
Dr. Notker Mallach, ANL

Für die Einzelbeiträge zeichnen die
jeweiligen Autoren verantwortlich.

Die Zeitschrift und alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge sind
urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der
engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung der AutorInnen
oder der Herausgeber unzulässig.

Erscheinungsweise:
Einmal jährlich

Dieser Bericht erscheint im Mai 2004

Bezugsbedingungen:
Siehe Publikationsliste am Ende des Heftes

Satz: Fa. Hans Bleicher, 83410 Laufen

Druck und Bindung: Lippl Druckservice
84529 Tittmoning

Druck auf Recyclingpapier (100% Altpapier)

ISSN 0344-6042
ISBN 3-931175-74-X

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: Berichte der Bayerischen Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Jahr/Year: 2003

Band/Volume: 27

Autor(en)/Author(s): Feige Irmela

Artikel/Article: Management für Akzeptanz - Welche Instrumente werden für kooperative Naturschutzprojekte gebraucht 75-85