

TEXTE

136/2023

Abschlussbericht

Die Umsetzung der Sustainable Development Goals als Chance und Herausforderung für das bürgerschaftliche Engagement

Lernprozesse in Organisationen durch Kooperation zwischen Organisationen verschiedener Engagementbereiche

von:

Liska Beulshausen, Dr. Jana Rückert-John
Institut für Sozialinnovation

Serge Embacher, Dominik Schlotter, Anne-Kathrin Gräfe Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

Martina Löw
Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 136/2023

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3720 12 120 0

FB001130

Abschlussbericht

Die Umsetzung der Sustainable Development Goals als Chance und Herausforderung für das bürgerschaftliche Engagement

Lernprozesse in Organisationen durch Kooperation
zwischen Organisationen verschiedener Engagementbereiche

von

Liska Beulshausen, Dr. Jana Rückert-John
Institut für Sozialinnovation

Serge Embacher, Dominik Schlotter, Anne-Kathrin Gräfe
Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

Martina Löw
Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Durchführung der Studie:

ISInova, Institut für Sozialinnovation gUG
Innovationspark Wuhlheide,
Köpenicker Str. 325
12555 Berlin

Abschlussdatum:

März 2023

Redaktion:

Fachgebiet I 1.1, Umweltbundesamt
Dorothee Arenhövel
Fachgebiet I 1.4, Umweltbundesamt
Dr. Angelika Gellrich
Referat G I 1, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
Dr. Korinna Schack

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Oktober 2023

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung:

Kooperationsbeziehungen auf Grundlage der Sustainable Development Goals (SDG) zwischen Organisationen aus dem einerseits ökologischem und andererseits sozialem/gesellschaftspolitischen Sektor waren Gegenstand des Forschungsvorhabens „Die Umsetzung der Sustainable Development Goals als Chance und Herausforderung für das bürgerschaftliche Engagement – Lernprozesse in Organisationen durch Kooperation zwischen Organisationen verschiedener Engagementbereiche“. Mittels einer einjährigen Modellprojektphase, in der drei unterschiedliche zivilgesellschaftliche Organisationen neue Kooperationsbeziehungen praktisch erprobten, wurden die transformativen Lerneffekte und Potenziale der Zusammenarbeit untersucht. Es zeigte sich, dass Kooperationen zwischen Akteuren unterschiedlicher Engagementbereiche im praktischen Tun entstehen und durch gemeinsame Aktionen gestärkt werden. Dabei entstanden die Kooperationen nicht entlang der Differenzierung zwischen ökologischem versus sozialem/gesellschaftspolitischem Engagement, sondern aufgrund von Synergien und Anlässen, die sich im praktischen Tun ergaben. Die Vernetzung zwischen den Kooperationspartner*innen zeigte sich als förderlich für transformative Lernprozesse. Es konnte ebenfalls festgestellt werden, dass die SDG nicht aktiv als gemeinsame Grundlage von den Organisationen angenommen wurden. Als ein abstraktes, politisches Konstrukt stellten sie in ihrer Umsetzung für das praxis- und problemorientierte bürgerschaftliche Engagement eine Herausforderung dar. Es fehlt eine Kommunikationsstrategie für das bürgerschaftliche Engagement, welche die SDG stärker mit der Lebenswelt der Engagierten verbindet.

Abstract:

Cooperative relationships based on the Sustainable Development Goals (SDG) between organizations from the ecological sector on the one hand and the social / socio-political sector on the other were the subject of the research project "The implementation of the Sustainable Development Goals as an opportunity and challenge for civic engagement - learning processes in organizations through cooperation between organizations from different areas of engagement". By means of a one-year model project phase, in which three different civil society organizations practically tested new cooperative relationships, the transformative learning effects and potentials of the relationships were investigated. It was shown that cooperations between actors from different areas of engagement emerged in practical action and were strengthened through joint actions. The cooperations did not arise along the differentiation between "ecological" versus "social / socio-political" commitment, but due to synergies and occasions that arose in practical action. Networking between the cooperation partners was found to be conducive to transformative learning processes. It was also found that the SDGs were not actively adopted as a common ground by the organizations. As an abstract, political construct, they presented a challenge in their implementation for practice- and problem-oriented civic engagement. There is a lack of a communication strategy for civic engagement that more strongly links the SDGs to the lifeworld of those engaged.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
Zusammenfassung.....	12
Summary	19
1 Einleitung.....	25
1.1 Problemhintergrund und Zielsetzung des Projekts.....	25
1.2 Ablauf des Projekts	27
1.3 Zielsetzung und Struktur des Schlussberichts.....	30
2 Ausgangslage: Kooperationen zwischen Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche	31
2.1 Abgrenzung des Forschungsgegenstands: Definition ‚bürgerschaftliches Engagement‘	31
2.2 Kooperationen zivilgesellschaftlicher Akteure als Herausforderung.....	32
2.3 Rahmenbedingungen für Kooperationen zivilgesellschaftlicher Akteure	33
3 Methodisches Vorgehen bei der Evaluation der Modellprojekte.....	37
3.1 Evaluation der Umsetzungsprozesse der Modellprojekte.....	37
3.1.1 Kategorie ‚Transformative Lernprozesse‘	37
3.1.2 Kategorie ‚Capacity Building‘	38
3.1.3 Kategorie ‚Netzwerkeffekte‘	39
3.1.4 Kategorie ‚Verbesserung der Situation‘	39
3.1.5 Operationalisierung der Evaluationskategorien des Umsetzungsprozesses.....	39
3.1.5.1 Transformative Lernprozesse und Veränderungen organisationaler Praktiken im Allgemeinen	39
3.1.5.2 Sinnanschlüsse an die SDG	40
3.1.5.3 Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen	41
3.2 Evaluation der Rahmenbedingungen.....	41
3.2.1 Kategorie ‚Handlungsumfeld‘	42
3.2.2 Kategorie ‚Förderbedingungen‘	42
3.2.3 Kategorie ‚Projektressourcen‘	42
3.2.4 Operationalisierung der Evaluationskategorien der Rahmenbedingungen	42
3.2.4.1 Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen.....	42
3.2.4.2 Förderliche und hinderliche Bedingungen durch den Förderkontext	43
3.3 Methoden der Datenerhebung und Auswertung	43
4 Ergebnisse der Evaluation	45

4.1	Hintergrund der Modellprojekte	45
4.1.1	Auswahl der Modellprojekte	45
4.1.2	Beschreibung der Modellprojekte	46
4.1.2.1	Eichstätter Obstwald – FairEInt Eichstätt	46
4.1.2.2	Nachhaltiger Begegnungsort – Freiwilligenagentur Lilienthal.....	46
4.1.2.3	Biodiversität sozial Denken – Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal	47
4.2	Evaluation der Umsetzungsprozesse	47
4.2.1	Beschreibung der Umsetzungsphase (Input-Output-Relation)	47
4.2.1.1	Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte	48
4.2.1.2	Begleitung und Evaluation der Modellprojekte.....	50
4.2.2	Lernprozesse und Veränderungen organisationaler Praktiken im Allgemeinen	51
4.2.2.1	Veränderte Entscheidungsprozesse	52
4.2.2.2	Veränderte Arbeitsteilung	52
4.2.2.3	Veränderte Kommunikation und Infrastrukturen	53
4.2.2.4	Generieren neuer Wissensbestände und persönlicher und technischer Fähigkeiten .	53
4.2.2.5	Erarbeitung von Tools, Instrumenten und Dokumenten.....	53
4.2.2.6	Veränderungen von Bedeutungsperspektiven und Erlernen von Softskills	53
4.2.2.7	Potenzial für gesellschaftliche Veränderungen	54
4.2.3	Sinnanschlüsse an die SDG.....	54
4.2.3.1	Ausgangslage	54
4.2.3.2	Generieren neuer Wissensbestände mit Bezug zu den SDG	55
4.2.3.3	Neue Perspektiven auf die SDG und Thematisierung der SDG in Kooperationen.....	55
4.2.3.4	Herausforderungen und Chancen bei der Ausgestaltung der SDG	55
4.2.4	Potenzial zivilgesellschaftlicher Kooperationen	56
4.2.4.1	Motivationen für Kooperationen.....	56
4.2.4.2	Eingegangene Kooperationen.....	57
4.2.4.3	Förderliche und hinderliche Bedingungen für Kooperationen.....	57
4.2.4.4	Wahrnehmung der Kooperationspartner*innen.....	57
4.2.4.5	Generieren neuer Wissensbestände durch Kooperationen	58
4.3	Evaluation der Rahmenbedingungen.....	58
4.3.1	Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen.....	58
4.3.1.1	Einschränkungen durch die Corona-Pandemie	59
4.3.1.2	Politische Rahmenbedingungen	59
4.3.1.3	Gesetzliche Regelungen.....	59

4.3.1.4	Weitere gesellschaftliche Ereignisse	59
4.3.2	Förderliche und hinderliche Bedingungen durch die Förderbedingungen.....	60
4.3.2.1	Projektressource ‚Personal‘	60
4.3.2.2	Projektressource ‚Zeit‘	60
4.3.2.3	Projektressource ‚Finanzen‘	61
4.3.2.4	Inputs und Maßnahmen von Seiten des Projektkonsortiums	61
4.4	Diskussion und Kontextualisierung der Ergebnisse	62
4.4.1	Bedingungen für transformative Lernprozesse	62
4.4.2	SDG als gemeinsame Grundlage für Kooperationen	64
4.4.3	Problemfelder in Kooperationsbeziehungen	65
5	Handlungsansätze für die Förderung des Aufbaus von Kooperationen im Sinne der SDG.....	68
5.1	Grundlage für die Ableitung strategischer Empfehlungen	68
5.2	Handlungsempfehlungen für Engagierte zum Aufbau von Kooperationen im Sinne der SDG.....	68
5.2.1	Vorteile von Kooperationen hervorheben.....	68
5.2.2	Netzwerke und Kooperationen entstehen im gemeinsamen Handeln	69
5.2.3	Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten festlegen	69
5.2.4	Phasen für Reflexionen einräumen	69
5.2.5	Wissen und Erfahrungen sammeln und weitergeben	70
5.2.6	Treffen für alle ermöglichen	70
5.3	Handlungsempfehlungen für Wissenschaftler*innen für die Durchführung transdisziplinärer Projekte im Sinne der SDG	70
5.3.1	Unterstützende Begleitung ermöglichen.....	70
5.3.2	Kooperationsvereinbarungen eingehen	71
5.3.3	Gemeinsames Verständnis festlegen.....	71
5.3.4	Logiken des Engagements beachten.....	71
5.3.5	Vor Ort sein	71
5.4	Handlungsempfehlungen für politische und staatliche Akteure zur Stärkung von Kooperationsprojekten im Sinne der SDG	72
5.4.1	Intermediäre Strukturen fördern.....	72
5.4.2	Adressierung der SDG übersichtlich halten	72
5.4.3	Bereits bestehende Projekte fördern und unterstützen	72
5.4.4	Reflexionsräume für Engagierte einplanen	73
5.4.5	Vernetzung fördern.....	73
5.4.6	Flexibilität im Engagement beachten	73

5.4.7	Neue Rechtsformen für das Engagement ermöglichen.....	74
5.4.8	Engagementförderung grundsätzlich neu denken	74
6	Reflexion und Ausblick	75
7	Quellenverzeichnis	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Fragestellung und Indikatoren ‚Transformative Lernprozesse‘	40
Tabelle 2:	Fragestellung und Indikatoren ‚Sinnanschlüsse an die SDG‘40
Tabelle 3:	Fragestellung und Indikatoren ‚Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen‘41
Tabelle 4:	Fragestellung und Indikatoren ‚Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen‘43
Tabelle 5:	Fragestellung und Indikatoren ‚Förderliche und hinderliche Bedingungen durch den Förderkontext‘43
Tabelle 6:	Auswahlkriterien und Vorstellung der drei Modellprojekte46
Tabelle 7:	Ursprünglicher Aufbau der Umsetzungsphase47
Tabelle 8:	Angepasster Aufbau der Umsetzungsphase48

Abkürzungsverzeichnis

ANU	Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung
BBE	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMUV	Bundeministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
IBZ	Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal
FAL	Freiwilligenagentur Lilienthal e.V.
SDG	Sustainable Development Goals
UBA	Umweltbundesamt

Zusammenfassung

Hintergrund, Ziel und Methodik des Forschungsvorhabens

In der Zivilgesellschaft haben sich in den letzten Jahren vermehrt neue, ungewöhnliche Kooperationen zwischen Akteuren mit einerseits ökologischem und andererseits sozialem Schwerpunkt gebildet. Diese haben das Potenzial, eine sozial-ökologische Transformation voranzutreiben, denn zivilgesellschaftliche Akteure leisten einen wichtigen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit. Die Untersuchung dieser Kooperationsbeziehungen war daher Gegenstand des vom Umweltbundesamt (UBA) und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) geförderten Forschungsvorhabens „Die Umsetzung der Sustainable Development Goals als Chance und Herausforderung für das bürgerschaftliche Engagement – Lernprozesse in Organisationen durch Kooperation zwischen Organisationen verschiedener Engagementbereiche (Laufzeit: 1.9.2020-31.3.2023).

In dem Vorhaben wurde davon ausgegangen, dass Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche wichtige Synergieeffekte bergen, sie aber gleichzeitig durch Vorbehalte und unterschiedliche Organisationslogiken behindert werden können. Denn die Organisationen unterschiedlicher Sektoren haben verschiedene Ziele, Strukturen, Praktiken und Kommunikationsweisen. Als gemeinsame Ausgangsbasis für die Organisationen dienten im Projekt daher die Sustainable Development Goals (SDG). Die 2015 verabschiedeten Nachhaltigkeitsziele umfassen soziale, ökologische und ökonomische Themen und können so für Organisationen aus unterschiedlichen Engagementbereichen als Orientierung dienen.

Das Forschungsvorhaben verfolgte die Frage, welche Potenziale durch die eingegangenen Kooperationen bestehen und inwieweit die SDG hierbei als gemeinsame Grundlage fungieren können. Hierfür wurden drei Modellprojekte konzipiert, durchgeführt und über ein Jahr begleitet und evaluiert. Folgende Fragestellungen dienten als Leitfragen während der Auswertung der Modellprojekte:

- ▶ Welche (allgemeinen) transformativen Lernprozesse und welche Anpassungen organisationaler Praktiken lassen sich in den Organisationen durch die Kooperationen beobachten?
- ▶ Welche Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen bestehen in den zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der konkreten Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement im Sinne der SDG?
- ▶ Welches Potenzial bieten zivilgesellschaftliche Kooperationen zwischen umwelt- und gesellschaftspolitischen Akteuren für die Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement mit Bezug auf die SDG?
- ▶ Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen im Umfeld der Organisationen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG beeinflussen?
- ▶ Welche politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG fördern?

Im Verständnis transdisziplinärer Forschung wurden die empirischen Ergebnisse mit den Engagierten aus den Modellprojekten diskutiert und weiterentwickelt. Das Projekt konnte verdeutlichen, dass Kooperationen zwischen Akteuren unterschiedlicher Engagementbereiche im praktischen Tun entstehen und durch gemeinsame Aktionen gestärkt werden. Die Operationalisierung der SDG für das Engagement stellten dabei eine Herausforderung dar.

Konzeption und Auswahl der Modellprojekte

Über den Newsletter des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) wurde im Frühjahr 2021 ein Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen geschaltet. Aus den eingegangenen Bekundungen wurden drei Modellprojekte ausgewählt. Bei der Auswahl der Projekte wurde darauf geachtet, dass sie für die Projektfragestellung einen Mehrwert bilden, in einem einjährigen Modellprojekt gut realisiert werden können und die drei Modellprojekte eine gewisse Diversität aufweisen. Das Ergebnis dieser Auswahl waren drei Organisationen aus unterschiedlichen Regionen in Deutschland, mit unterschiedlichem Grad der Professionalisierung und unterschiedlicher Themenstellung:

- ▶ **FairEInt:** Die Initiative fairEInt aus der oberbayrischen Kreisstadt Eichstätt ist ein loses Netzwerk unterschiedlicher Akteure aus dem Nachhaltigkeitsbereich. Ziel der Initiative ist die Vernetzung der verschiedenen Organisationen und das Schaffen von Austauschmöglichkeiten. Während der einjährigen Projektlaufzeit wurde von der Initiative ein Konzept für eine ökologisch genutzte Fläche entwickelt, welches im Anschluss vor Ort umgesetzt wurde.
- ▶ **Freiwilligenagentur Lilienthal:** Der eigetragene Verein ist in der an Bremen angrenzenden Gemeinde Lilienthal ansässig. Die Agentur bietet Beratung und Vermittlung von Ehrenamtlichen und Organisationen an. Zudem setzt sie Projekte um, welche sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen. In der einjährigen Projektphase wurde von der Freiwilligenagentur ein Konzept für einen nachhaltigen Begegnungsort in Lilienthal erstellt. Gegen Ende der einjährigen Projektlaufzeit war ein geeigneter Ort gefunden worden und die Agentur bezog die neuen Räumlichkeiten.
- ▶ **Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal:** Die in Ostritz, im Landkreis Görlitz nahe der deutsch-polnischen Grenze ansässige Stiftung verfolgt das Ziel, durch entsprechende Veranstaltungsangebote Bildung und Begegnung von Menschen zu fördern. Während der einjährigen Projektphase wurde von dem Begegnungszentrum unter dem Namen „Biodiversität sozial denken“ mit dem Aufbau eines Netzwerks begonnen, in welchem Begegnungen und Partnerschaften zwischen Akteuren und Personen aus dem sozialen und ökologischen Engagementbereich entstehen sollen.

Mit Engagierten aus den Organisationen wurden zunächst qualitative, leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt. Diese wurden ausgewertet und eine Organisationsanalyse erstellt, in der mögliche Anknüpfungspunkte und Hemmnisse beziehungsweise Widerstände für Kooperationen und die Umsetzung von Maßnahmen zu den SDG identifiziert wurden. In zwei anschließenden Planungsworkshops wurden aufbauend auf die Organisationsanalyse mit Vertreter*innen der Organisationen Ideen für die Modellprojekte diskutiert und ein Projektstrukturplan für die Praxisphase ausgearbeitet.

Begleitung der Umsetzung der Modellprojekte

Die einjährige Modellprojektphase startete im Juli 2021 und endete im Juni 2022. Während dieser Zeit wurden die Organisationen vom BBE und Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) fachlich begleitet. Das Projektkonsortium unterstützte bei inhaltlichen Fragen oder vermittelte externe Berater*innen, die bei spezifischen Problemlagen unterstützten. Zudem gab es ca. alle zwei Monate oder nach Bedarf der Organisationen Update-Treffen zwischen dem Projektkonsortium und den Organisationen, in denen administrative Fragen besprochen und der Stand der Projekte diskutiert wurde. Ebenfalls fanden während des Umsetzungsprozesses mit den am Modellprojekt beteiligten Akteuren zwei halbtägige Reflexionsworkshops statt. Ziel der Workshops war es, die Prozessreflexion bei den beteiligten Personen anzuregen und damit transformatives Lernen für eine Umsetzung der SDG sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene

der Organisation zu befördern. Zum Abschluss der Umsetzungsphase fand ein zweitägiges Treffen mit Vertreter*innen aus allen drei Modellprojekten statt. In diesem reflektierten die Teilnehmenden die Modellprojektphase und es wurden Herausforderungen im Umsetzungsprozess und Lösungsmöglichkeiten diskutiert. Ebenfalls wurden auf dem Treffen erste Ergebnisse der Evaluation vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert.

Die Treffen wurden von den Forschenden mittels teilnehmender Beobachtung dokumentiert. Das im Rahmen verschiedener Treffen und Workshops entstandene Material wurde anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Da das Forschungsvorhaben transdisziplinär angelegt war, wurden die Reflexionsworkshops und das Abschlusstreffen genutzt, um erste Ergebnisse mit den Engagierten der Modellprojekte zu diskutieren.

Die begleitende Evaluation verfolgte zum einen das Ziel, in Form der formativen Evaluation die Modellprojekte zu unterstützen und zu überprüfen, inwieweit die zu Beginn mit den Vertreter*innen der Modellprojekte entwickelten Meilensteine erreicht wurden. Ebenfalls wurden Herausforderungen frühzeitig erkannt und bearbeitet. Zum anderen wurden in der summativen Evaluation die Wirkungen des Projekts untersucht. Dabei wurden entlang der leitenden Projektfragestellungen die transformativen Lernprozesse innerhalb der Organisationen analysiert. In Anlehnung an die Literatur zur Wirkung transdisziplinärer Forschung wurden ebenfalls die Wirkungskategorien Capacity Building, Netzwerkeffekte und die Verbesserung der Situation beachtet (Schäfer/Lux 2020: 44, Bergmann et al. 2017; ERSC 2011; Mitchell et al. 2015). Ein weiterer Schwerpunkt der summativen Evaluation bildete die Untersuchung der förderlichen und hinderlichen Bedingungen im Umfeld der Organisationen und der Förderbedingungen.

Für die Evaluation wurden die übergeordneten Projektfragestellungen operationalisiert und Indikatoren identifiziert, anhand derer die Lernprozesse in den Organisationen, die Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen der SDG und die Potenziale zivilgesellschaftlicher Organisationen evaluiert wurden. Die Indikatoren wurden dabei aus der Literatur zu transdisziplinärer Forschung generiert und während des Projektverlaufs angepasst.

Ergebnisse der Evaluation

Die Befunde des Forschungsvorhabens lassen sich entlang der leitenden fünf Fragestellungen beschreiben und beziehen sich auf: die allgemeinen transformativen Lernprozesse und die organisationalen Praktiken; die Herausforderungen und Chancen des zivilgesellschaftlichen Engagements bei der Umsetzung der SDG; die Potenziale von Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren aus umwelt- und sozial-/gesellschaftspolitischen Bereichen; die förderlichen und hinderlichen Bedingungen im Umfeld der Organisationen und die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zur Förderung des kooperativen, bürgerschaftlichen Engagements im Sinne der SDG.

Ein Hauptanliegen transformativer Forschung ist, konkrete Veränderungen auszulösen und gestaltungsorientierte und reflexive Fähigkeiten in der Wissenschaft sowie in der Gesellschaft zu schaffen. Daher war ein Ziel der Modellprojektphase zu analysieren, welche transformativen Lernprozesse sich in den Organisationen durch die Kooperationserfahrungen beobachten lassen und welche Bedingungen hierfür förderlich sind. Als ein zentraler Erfolgsfaktor zeigte sich die persönliche Bindung und das Vertrauen zwischen den Engagierten der zivilgesellschaftlichen Initiativen und dem Projektkonsortium. Um dieses aufzubauen, brauchte es zum einen genügend Zeit, um Erwartungen auszutauschen und ein gemeinsames Verständnis des Projektes zu entwickeln. Zum anderen erwies es sich in dem Forschungsvorhaben als hinderlich, dass zu Beginn des Projektes aufgrund der Corona-Pandemie keine Treffen vor Ort stattfinden konnten und sich die Beteiligten daher nicht in Präsenz begegnen konnten.

Als förderlich für transformative Lernprozesse zeigten sich weiterhin die verschiedenen Möglichkeiten für Vernetzungen. Diese unterstützten die Organisationen dabei, voneinander zu lernen und sich das erforderliche fachliche und organisationale Knowhow anzueignen. Die Bedeutung von Vernetzungsmöglichkeiten für das Vorankommen der Modellprojekte und die Motivation der Engagierten kann daher als hoch eingestuft werden. Ein weiterer grundlegender Punkt für erfolgreiche transformative Lernprozesse war das Eingehen von Kooperationen beziehungsweise die Auseinandersetzung mit anderen Organisationen. Hierdurch konnten neues Wissen und Kompetenzen gewonnen werden. Dabei konnten sowohl konkretes Handlungswissen als auch Softskills von den Engagierten erlangt werden.

Mit Bezug auf die SDG konnte während der einjährigen Modellprojektphase festgestellt werden, dass diese von den Engagierten nicht aktiv als gemeinsame normative Grundlage angenommen wurden. Die SDG bilden einen Ansatzpunkt für die Konkretisierung sozialer und ökologischer Werte und Ziele. Dennoch sind sie ein abstraktes, politisches Konstrukt und stellen in ihrer Umsetzung für das bürgerschaftliche Engagement eine Herausforderung dar, denn dieses ist praxis- und problemorientiert und startet zumeist nicht mit einer politischen Agenda. Eine aktive Operationalisierung der SDG für das Engagement fand daher in der einjährigen Modellprojektphase nicht statt.

Dennoch ließ sich feststellen, dass das Engagement der an den Modellprojekten beteiligten Organisationen sich durchaus in den Kontext einzelner SDG stellen lässt. Es erwies sich im Projekt als hilfreich, dass das Projektkonsortium hier zwischen den unterschiedlichen Perspektiven und Handlungslogiken vermitteln konnte: Während das Projektkonsortium das Engagement der Organisationen in den Rahmen der SDG einbettete, konnten sich die Engagierten weiterhin auf ihr alltägliches Handeln und die Umsetzung der Modellprojekte konzentrieren. Es wäre an dieser Stelle für die Operationalisierung der SDG für das zivilgesellschaftliche Engagement hilfreich gewesen, gut funktionierende Projekte und ihren Beitrag zu den SDG als Best-Practice Beispiele vorstellen zu können. Bisher fehlt für das bürgerschaftliche Engagement eine Kommunikationsstrategie, welche die SDG stärker mit der Lebenswelt der Engagierten verbindet. Als weitere hinderliche Punkte wurde der Zeitpunkt der Einführung der SDG in die Modellprojekte und die versuchte Auseinandersetzung mit allen 17 SDG erkannt: In der Anfangsphase der Projekte waren die Engagierten stark mit administrativen und praktischen Herausforderungen beschäftigt und es blieb daher wenig Zeit für eine aktive und auch zeitaufwändige Reflexion der SDG.

Das anvisierte Ziel der Modellprojektphase, Kooperationen zwischen Organisationen aus dem sozialen und dem ökologischen Engagementbereich zu bilden, konnte nur bedingt erreicht werden. Kooperationen entstanden nicht entlang der Differenzierung zwischen „ökologischem“ versus „sozialem“ Engagement, sondern aufgrund von Synergien unterschiedlicher Organisationen, die sich im praktischen Tun ergaben. Um Kooperationen zu beginnen und sich mit Organisationen aus anderen Bereichen auseinanderzusetzen, brauchte es Anlässe, wie zum Beispiel das Leihen von Gerätschaften oder personelle Unterstützung bei Aktionen. Auch zeigte sich, dass die Trennung zwischen ökologischem und sozialem Engagement zu theoretisch für das praktische Engagement gedacht ist. Kooperationsbeziehungen wurden nicht aufgrund dieser schematischen Einteilung eingegangen.

Ein weiterer empirischer Befund war, dass das Eingehen von Kooperationen dazu führte, dass eingespielte Hierarchien und Arbeitsweisen durchbrochen und neu strukturiert wurden. Das Eingehen von Kooperationsbeziehungen kann daher als ein Irritationsmoment verstanden werden, der transformative Lernprozesse anstoßen und Capacity Building befördern kann. Dabei war eine gemeinsame Phase der Konzeptausarbeitung grundlegend, denn verschiedene Erwartungen an Beteiligte und unterschiedliche Rollenverständnisse können zu Konflikten führen. Zu Beginn der Kooperationsbeziehungen brauchte es daher Zeit, damit Vertrauen zwischen den

Beteiligten aufgebaut und festgelegt werden konnte, welche Akteure welchen Beitrag leisten können.

Auch das Umfeld der Organisationen und die Rahmenbedingungen des Vorhabens beeinflussten die Umsetzung der Modellprojekte. Hierbei wurde zwischen dem gesellschaftlichen Kontext der Organisationen und den durch das Vorhaben festgelegten Förderbedingungen unterschieden. Relevante gesellschaftliche Einflüsse auf die Modellprojekte waren die folgenden:

- ▶ Die aufgrund der Corona-Pandemie getroffenen Maßnahmen,
- ▶ Kommunalwahlen im regionalen Umfeld der Organisationen,
- ▶ Gesetzliche Regelungen,
- ▶ Die gesellschaftliche und mediale Aufmerksamkeit auf die Klimakrise,
- ▶ Der Krieg in der Ukraine.

Die durch das Vorhaben vorgegebenen Rahmenbedingungen hatten ebenfalls eine große Auswirkung auf die Konzipierung und Umsetzung der Modellprojekte. Die Beratung und Begleitung von Seiten des Projektkonsortiums wurden von den Modellprojekten als hilfreich wahrgenommen. Hinderlich bei dem Austausch zwischen Projektkonsortium und den Engagierten der Organisationen zeigte sich das Online-Format während der ersten Reflexionsworkshops.

Ein weiterer bedeutender Faktor stellte die zeitliche Begrenzung auf ein Projektjahr sowie die zu kurze Planungs- und Findungsphase vor dem Start des Modellprojektjahres dar. Auch wurde die finanzielle Unterstützung von den Modellprojekten als zu starr wahrgenommen, so zum Beispiel die Bindung der finanziellen Mittel für Verbrauchsmittel. Als hinderliche Faktoren während der Umsetzungsphase der Modellprojekte wurden ebenfalls fehlendes Personal beziehungsweise fehlende freiwillige Helfer*innen und fehlende Zeit bei den Beteiligten zur Umsetzung der Modellprojekte erkannt. Alle drei Organisationen gerieten hier an Grenzen.

Handlungsansätze zur Förderung des Aufbaus von zivilgesellschaftlichen Kooperationen im Sinne der SDG

Aus der Analyse wurden in engem Austausch mit den Engagierten der zivilgesellschaftlichen Organisationen Empfehlungen für Engagierte, politische Vertreter*innen und Wissenschaftler*innen entwickelt. Den verschiedenen Akteursgruppen kommen dabei unterschiedliche Rollen zu. Die Handlungsempfehlungen wurden ebenfalls in der UBA-Broschüre „Brücken bauen für die Sustainable Development Goals. Ideen und Handlungsempfehlungen für bürgerschaftliches Engagement“ (2023) veröffentlicht. Die Handlungsempfehlungen knüpfen an viele bereits bestehende Forderungen aus der Zivilgesellschaft an und bereichern damit eine Diskussion, die schon seit längerem geführt wird. Die Handlungsempfehlungen zielen auf den Aufbau von Kooperationen im Sinne der SDG im bürgerschaftlichen Engagement. Sie dienen als Anregung und werden als ein weiterer Schritt in Richtung einer umfassenden Gesamtstrategie für die sozial-ökologische Transformation gesehen. Folgende sechs Handlungsempfehlungen wurden für Engagierte der Zivilgesellschaft abgeleitet:

- ▶ **Vorteile von Kooperationen hervorheben:** Kooperationen bieten für Initiativen, Vereine und Verbände viele Vorteile, diese sollten hervorgehoben und stärker in die Öffentlichkeit getragen werden.
- ▶ **Netzwerke und Kooperationen entstehen im gemeinsamen Handeln:** Kooperationsbeziehungen ergeben sich bei Anlässen und im praktischen Engagement. In ein gemeinsames

Handeln und Tun zu kommen, ist daher für den erfolgreichen Auf- und Ausbau von Kooperationen von grundlegender Bedeutung.

- ▶ **Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten festlegen:** Zu Beginn von Kooperationsbeziehungen sollten Verantwortungsbereiche und Arbeitsteilung festgehalten werden.
- ▶ **Phasen für Reflexionen einräumen:** Für Phasen zur Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses und für Phasen der gemeinsamen Reflexion sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.
- ▶ **Wissen und Erfahrungen sammeln und weitergeben:** Der Austausch zwischen zivilgesellschaftlichen Initiativen über inhaltliche Fragen und das Teilen von Best-Practice-Beispielen ist für den Erfolg von Projekten förderlich. Strukturen, die es ermöglichen, Wissen zu teilen und zu verbreiten, sollten daher gefördert und genutzt werden.
- ▶ **Treffen für alle ermöglichen:** Treffen im Virtuellen können den Vorteil bieten, dass sie von unterschiedlichen Personengruppen leichter zu ermöglichen sind. Kennlern-, Strategie- oder Reflexionstreffen leben wiederum vom Austausch in Präsenz. Deshalb sollte unterschieden werden, welche Treffen in Präsenz stattfinden und welche ins Virtuelle verlagert werden können.

Folgende fünf Handlungsempfehlungen wurden für Wissenschaftler*innen transdisziplinärer Projekte entwickelt:

- ▶ **Unterstützende Begleitung ermöglichen:** Eine externe, wissenschaftliche Begleitung kann in zivilgesellschaftlichen Projekten unterstützend sein, da sie an ursprüngliche Ziele erinnert, bei Problemen vermittelt und Lösungsmöglichkeiten aufzeigt. In transdisziplinären Projekten sollte daher auf eine unterstützende und ermöglichende Forschungsbegleitung geachtet werden.
- ▶ **Kooperationsvereinbarungen eingehen:** Zu Beginn von transdisziplinären Forschungsprojekten sollten in Kooperationsvereinbarungen die wichtigsten Rahmenbedingungen des Projekts festgehalten werden.
- ▶ **Gemeinsames Verständnis festlegen:** Da in transdisziplinären Forschungsprojekten unterschiedliche Akteure verschiedene Handlungs- und Systemlogiken folgen, sollte zu Beginn ein gemeinsames Verständnis des Projekts festgelegt werden.
- ▶ **Logiken des Engagements beachten:** Bei der Konzipierung von Projektplänen muss beachtet werden, dass bürgerschaftliches Engagement häufig flexibel auf seine Umwelt reagieren muss und Projektstrukturpläne nur bedingt verfolgt werden können.
- ▶ **Vor Ort sein:** Um ein gutes Verhältnis zwischen den Beteiligten des Projekts herzustellen, sollte es immer wieder Treffen vor Ort geben.

Folgende acht Handlungsempfehlungen wurden für politische und staatliche Akteure abgeleitet:

- ▶ **Intermediäre Strukturen fördern:** Intermediäre Strukturen, die zwischen den politischen Anliegen und dem Engagement von zivilgesellschaftlichen Organisationen einen Austausch ermöglichen, sollten gestärkt und gefördert werden.
- ▶ **Adressierung der SDG übersichtlich halten:** Die Operationalisierung aller 17 Nachhaltigkeitsziele im Kontext zivilgesellschaftlichen Engagements hat sich während der

Modellprojektphase als Herausforderung erwiesen, daher sollte sich bei Bezug auf die SDG auf ein oder mehrere Ziele fokussiert werden.

- ▶ **Bereits bestehende Projekte fördern und unterstützen:** Es sollten Fördermöglichkeiten entwickelt werden für bereits bestehende zivilgesellschaftliche Projekte, die ihr Engagement explizit erweitern und in den politischen Rahmen der SDG einbetten möchten.
- ▶ **Reflexionsräume für Engagierte einplanen:** Damit sich zivilgesellschaftliche Organisationen mit politischen Konzepten und Kooperationsbeziehungen auseinandersetzen können, sollten den Engagierten genügend Reflexions- und Freiräume gewährt werden.
- ▶ **Vernetzung fördern:** Vernetzung zwischen unterschiedlichen Organisationen hat sich im Forschungsprojekt als Motivationsfaktor und wichtige Austauschmöglichkeit gezeigt. Vernetzungsstrukturen sollten daher gefördert werden.
- ▶ **Flexibilität im Engagement beachten:** Zivilgesellschaftliche Initiativen müssen häufig spontan auf ihre Umwelt reagieren. Eine flexible zeitliche Planung ist daher für Projekte von zivilgesellschaftlichen Gruppen wichtig und sollte beachtet werden.
- ▶ **Neue juristische Formen für das Engagement ermöglichen:** Viele Gruppen oder Netzwerke brauchen schnelle und unkomplizierte Lösungen, um eine gemeinnützige Rechtsform zu erhalten. Es sollten daher bestehende juristische Formen für das Engagement überdacht oder neue geschaffen werden, damit die Vereinsgründung und Administration erleichtert und auch Fördergelder für nicht-juristische Akteure ermöglicht werden.
- ▶ **Engagementförderung grundsätzlich neu denken:** Die Anerkennung und Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements darf nicht auf Geld reduziert werden. Die Logiken, die der Engagementförderung zugrunde liegen, müssen hinterfragt und – zum Beispiel im Rahmen von Reallaboren und Transdisziplinarität – sollte experimentiert werden, wie die Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements neu gedacht werden kann.

Summary

Background, aim and methodology of the research project

In recent years, civil society has increasingly seen the emergence of new, unusual collaborations between actors with an ecological focus on the one hand and a social focus on the other. These have the potential to drive a socio-ecological transformation, because civil society actors make an important contribution to a societal transformation towards sustainability. Investigating these cooperative relationships was therefore the subject of the research project "The Implementation of the Sustainable Development Goals as an Opportunity and Challenge for Civic Engagement – Learning Processes in Organizations through Cooperation between Organizations of Different Engagement Areas" (duration 2020 - 2023), which was funded by the Federal Environment Agency (UBA) and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection (BMUV).

In the project, it was assumed that cooperation between civil society organizations in different areas of engagement harbors important synergy effects, but at the same time they can be hindered by reservations and different organizational logics. This is because organizations from different sectors have different goals, task distributions, practices, and ways of communicating. The Sustainable Development Goals (SDG) therefore served as a common starting point for the organizations in the project. Adopted in 2015, the Sustainable Development Goals encompass social, environmental, and economic issues and can thus serve as an orientation for organizations from different engagement sectors.

The research project pursued the question of what potential is released by the cooperations entered, and to what extent the SDG can act as a common basis here. To this end, three model projects were designed, monitored, and evaluated over the course of one year. The following questions served as guiding questions during the evaluation of the model projects:

- ▶ What (general) transformative learning processes and what adaptations of organizational practices can be observed in the organizations as a result of the collaborations?
- ▶ What sense connections, challenges, and opportunities exist in the civil society organizations in the concrete design of civic engagement in the sense of the SDG?
- ▶ What potential do civil society collaborations between environmental and sociopolitical actors offer for shaping civic engagement with reference to the SDG?
- ▶ Which enabling and hindering conditions in the organizations' environment can influence cooperative, civic engagement in terms of the SDG?
- ▶ What political and economic conditions can promote cooperative, civic engagement in the sense of the SDG?

In the spirit of transdisciplinary research, the empirical results were passed on to those involved in the model projects and discussed. The project was able to illustrate that cooperations between actors from different areas of engagement emerge in practical action and are strengthened through joint actions. The operationalization of the SDGs for engagement presented a challenge.

Conception and selection of model projects

A call for expressions of interest was issued via the newsletter of the Federal Network for Civic Engagement (BBE) in spring 2021. Three model projects were selected from the expressions of

interest received. In selecting the projects, care was taken to ensure that they added value to the project, could be well realized in a one-year model project, and that the three model projects had a certain diversity.

The result of this selection was three organizations from different regions in Germany, with different degrees of professionalization and different topics:

- ▶ **FairEInt:** The fairEInt initiative from the Upper Bavarian district town of Eichstätt is a loose network of different actors from the sustainability sector. The goal of the initiative is to network the various organizations and create opportunities for exchange. During the one-year project period, the initiative developed a concept for an ecologically used area, which was subsequently implemented on site.
- ▶ **Freiwilligenagentur Lilienthal:** The registered association is in the municipality of Lilienthal, which borders Bremen. The agency offers consulting and placement services for volunteers and organizations. It also implements projects that deal with the topic of sustainability. During the one-year project phase, the volunteer agency developed a concept for a sustainable meeting place in Lilienthal. Towards the end of the one-year project period, a suitable location was found, and the agency moved into the new premises.
- ▶ **Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal:** The foundation based in Ostritz, in the district of Görlitz near the German-Polish border, pursues the goal of promoting education and encounters between people through appropriate event offerings. During the one-year project phase, the meeting center started to build up a network under the name "Biodiversity social thinking", in which meetings and partnerships between actors from the social and ecological engagement area are to be created.

Initially, qualitative, guideline-based expert interviews were conducted with committed individuals from the organizations. These were evaluated and an organizational analysis was prepared in which possible points of contact and obstacles or resistance to cooperation and implementation of measures relating to the SDG were identified. Based on the organizational analysis, ideas for the model projects were discussed with representatives of the organizations in two subsequent planning workshops and a project structure plan for the practical phase was developed.

Monitoring the implementation of the model projects

The one-year model project phase started in July 2021 and ended at the end of June 2022. During this time, the organizations received professional support from the BBE and the Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND). If necessary, the project consortium provided support regarding content-related questions or arranged for external consultants to assist with specific problems. In addition, there were update meetings between the project consortium and the organizations approximately every two months or as needed by the organizations, in which administrative issues were discussed and the status of the projects was debated. Likewise, two half-day reflection workshops were held during the implementation process with the stakeholders involved in the model project. The aim of the workshops was to stimulate process reflection among the actors involved and thus to promote transformative learning for better implementation of the SDG both at the individual level and at the level of the organization. The implementation phase was concluded with a two-day meeting with representatives from all three model projects. In this meeting, the participants reflected on the model project phase and discussed challenges and possible solutions that arose during the phase. The first results of the evaluation were also presented at the meeting and discussed with the participants.

The meetings were documented by the researchers in the sense of participant observation. The material resulting from the various meetings and workshops was then evaluated in terms of content analysis. Since the research project was designed to be transdisciplinary, the reflection workshops and the final meeting were used to discuss initial results with the actors of the model projects.

The accompanying evaluation pursued the goal of supporting the model projects in the form of formative evaluation and of checking the extent to which the milestones developed at the beginning with the representatives of the model projects were achieved. Challenges were also analyzed and addressed at an early stage. On the other hand, the summative evaluation examined the effects of the project. The transformative learning processes within the organizations were analyzed along the lines of the guiding project questions. Following the literature on the impact of transdisciplinary research, the impact categories of capacity building, network effects, and improvement were also considered (Schäfer/Lux 2020: 44, Bergmann et al. 2017; ERSC 2011; Mitchell et al. 2015). Another focus of the summative evaluation was to examine the enabling and hindering conditions in the organizations' environment and the funding conditions.

For the evaluation, the overarching project questions were differentiated, and indicators were identified, which were used to evaluate the learning processes in the organizations, the sense connections, challenges and opportunities of the SDG, and the potentials of civil society organizations. The indicators were generated from the literature on transdisciplinary research and adapted during the project.

Results of the evaluation

The findings of the research project can be described along the guiding five questions and thus refer to: the general transformative learning processes and organizational practices; the challenges and opportunities of civil society engagement in shaping the SDG; the potentials of collaborations between civil society actors from environmental and socio-political fields; the enabling and hindering conditions in the environment of the organizations; and the political and economic framework conditions for promoting cooperative, civic engagement in terms of the SDG.

A main concern of transformative research is to trigger concrete changes and to create design-oriented and reflective capabilities in science as well as in society. Therefore, one goal of the model project phase was to analyze which transformative learning processes could be observed in the organizations through the cooperation experiences and which conditions were conducive to this. A central component was the personal bond and trust between the people involved in the civil society collaborations and the project consortium. To build this trust, sufficient time was needed to exchange expectations and develop a common understanding of the project. On the other hand, it proved to be an obstacle in the research project that at the beginning of the project, due to the Corona pandemic, no meetings could take place on site and therefore the participants could not meet each other in presence.

The various opportunities for networking also proved to be conducive to transformative learning processes. These supported the organizations in learning from each other and in acquiring the necessary technical and organizational know-how. The importance of networking opportunities for the progress of the model projects and the motivation of those involved can therefore be rated as high. In addition, new knowledge and competencies were gained by working on the model projects and entering cooperative ventures or engaging with other organizations. The participants were able to acquire both concrete knowledge for action and soft skills.

Regarding the SDG, it could be determined during the one-year model project phase that these were not actively accepted by the committed as a common normative basis. The SDG provide a

starting point for concretizing social and ecological values and goals. Nevertheless, they are an abstract, political construct and pose a challenge to civic engagement in their implementation because it is practice- and problem-oriented. Therefore, an active operationalization of the SDG for engagement did not take place during the one-year model project phase.

Nevertheless, it was possible to establish that the commitment of the organizations involved in the model projects can certainly be placed in the context of individual SDG. It proved helpful in the project that the project consortium was able to mediate between the different perspectives and logics of action: While the project consortium embedded the commitment of the organizations in the framework of the SDG, those involved could continue to focus on their everyday actions and the implementation of the model projects. At this point, it would have been helpful for the operationalization of the SDG for civic engagement to be able to present well-functioning projects and their contribution to the SDG as best practice examples. So far, there is a lack of a communication strategy for civic engagement that more strongly connects the SDG with the life-world of those engaged. The timing of the introduction of the SDG into the model projects and the attempted engagement with all 17 SDG were identified as further obstacles: In the initial phase of the projects, the engaged persons were heavily occupied with administrative and practical challenges and there was therefore little time for an active and time-consuming reflection on the SDG. Since the presentation and engagement with the SDG always referred to all 17 Sustainable Development Goals, the engagement also remained superficial.

The intended goal of the model project phase, to form cooperations between organizations from the social and ecological engagement areas, could only be achieved to a limited extent. Cooperations did not develop along the differentiation between "ecological" versus "social" engagement, but rather due to synergies of different organizations that arose in practical activities. To start cooperations and to engage with organizations from other areas, occasions were needed, such as the loan of equipment or personnel support for actions. It also became apparent that the separation between ecological and social engagement was too theoretical for practical engagement. Cooperative relationships were not entered into based on this schematic classification.

Another empirical finding was that entering cooperative relationships led to well-rehearsed hierarchies and ways of working being broken and restructured. Entering collaborative relationships can therefore be perceived as an irritant that can trigger transformative learning processes and promote capacity building. In this context, a joint phase of concept development was fundamental, because different expectations of participants and different understandings of roles can lead to conflicts. At the beginning of the cooperative relationship, time was therefore needed to build trust between the participants and to determine which actors can do what.

The environment of the organizations and the general conditions of the project also influenced the implementation of the model projects. A distinction is made here between the social context of the organizations and the funding conditions established by the project. Relevant societal influences on the model projects were the following:

- ▶ the measures taken due to the Corona pandemic;
- ▶ local elections in the regional environment of the organizations;
- ▶ legal regulations;
- ▶ the social and media attention to the climate crisis;
- ▶ the war in Ukraine.

The framework conditions set by the project also had a major impact on the design and implementation of the model projects. The advice and support provided by the project consortium were perceived as helpful by the model projects. The online format during the first reflection workshops proved to be an obstacle to the exchange between the project consortium and those involved in the organizations.

Another significant factor was the time limit of one project year and the short planning and identification phase before the start of the model project year. The financial support for the model projects was also perceived as too rigid. The strict commitment of financial resources as consumption funds hindered the progress of the model projects. Other factors that were identified as hindering the implementation of the model projects were a lack of personnel or volunteers and a lack of time on the part of those involved in implementing the model projects. All three organizations reached their limits here.

Approaches to promote the development of civil society cooperation in the sense of the SDGs

Based on the analysis, recommendations for stakeholders, political representatives and scientists were developed in close cooperation with the civil society organizations. The different groups of actors have different roles to play. The recommendations for action were also published in the UBA brochure "Building Bridges for the Sustainable Development Goals. Ideas and recommendations for action for civic engagement" (2023). They tie in with many existing demands from civil society and thus enrich a discussion that has been going on for some time. The recommendations for action aim to build collaborations in the sense of the SDG in civic engagement. They serve as a stimulus and are seen as a further step towards a comprehensive overall strategy for advancing a socio-ecological transformation.

The following six recommendations for action were developed for civil society engagers:

- ▶ **Highlighting the advantages of cooperation:** Cooperations offer many advantages for initiatives, associations, and organizations; these should be highlighted and made more public.
- ▶ **Networks and cooperations arise from joint action:** Cooperative relationships arise on occasions and in practical engagement. Getting into joint action and doing things together is therefore fundamental to the successful establishment and expansion of collaborations.
- ▶ **Defining areas of responsibility and competencies:** At the beginning of collaborative relationships, areas of responsibility and division of labor should be established.
- ▶ **Allowing phases for reflection:** Sufficient time should be allocated for phases to develop a common understanding and for phases of joint reflection.
- ▶ **Collecting and passing on knowledge and experience:** The exchange between civil society initiatives on substantive issues and the sharing of best practice examples is conducive to the advancement of projects. Structures that enable knowledge to be shared and disseminated should therefore be promoted and used.
- ▶ **Enabling meetings for everyone:** Meetings in the virtual can offer the advantage of being more easily facilitated by different groups of people. In turn, getting-to-know-you, strategy, or reflection meetings thrive on the exchange in presence. For meetings, a distinction should therefore be made between those that take place in person and those that should be moved to the virtual world.

The following five recommendations for action were developed for scientists of transdisciplinary projects:

- ▶ **Enabling supportive monitoring:** External, scientific accompaniment can be supportive in civil society projects because it reminds people of original goals, mediates when problems arise, and points out possible solutions. In transdisciplinary projects, therefore, attention should be paid to supportive and enabling research accompaniment.
- ▶ **Entering collaborative agreements:** At the beginning of transdisciplinary research projects, the most important framework conditions of the project should be laid down in cooperation agreements.
- ▶ **Establishing common understanding:** Since different actors pursue different logics of action and systems in transdisciplinary research projects, a common understanding of the project should be established at the beginning.
- ▶ **Considering logics of engagement:** When designing project plans, it must be kept in mind that civil society engagement often must react flexibly to its environment and can only follow project structure plans to a limited extent.
- ▶ **Being on site:** To establish a good relationship between those involved in the project, there should always be meetings on site

The following eight recommendations for action were developed by (state) funding agencies:

- ▶ **Promoting intermediary structures:** Intermediary structures that enable exchange between policy concerns and the engagement of civil society organizations should be strengthened and promoted.
- ▶ **Keep addressing the SDG clear:** Operationalizing all 17 Sustainable Development Goals in the context of civil society engagement proved challenging during the model project phase, so when referring to the SDG, focus on one or more goals.
- ▶ **Promoting and supporting already existing projects:** Funding opportunities should be developed for existing civil society projects that explicitly want to expand their engagement and embed it in the SDG policy framework.
- ▶ **Planning spaces for reflection for committed individuals:** For civil society organizations to be able to deal with political concepts and cooperative relationships, committed individuals should be granted sufficient spaces for reflection and freedom.
- ▶ **Promoting networking:** Networking between different organizations was shown in the research project to be a motivating factor and an important opportunity for exchange. Networking structures should therefore be promoted.
- ▶ **Considering flexibility in engagement:** Civil society initiatives often must react spontaneously to their environment. Flexible scheduling is therefore important for projects of civil society groups and should be observed.
- ▶ **Enabling new legal forms for engagement:** However, many groups or networks need quick and uncomplicated solutions to obtain a nonprofit legal form. This need should be met at the legal level and the non-profit law should be adapted.
- ▶ **Rethinking the promotion of engagement:** The recognition and promotion of civic engagement must not be reduced to money. The logics underlying the promotion of engagement must be questioned and - e.g. in the context of reallabs and transdisciplinarity - experiments should be conducted on how the promotion of civic engagement can be rethought.

1 Einleitung

1.1 Problemhintergrund und Zielsetzung des Projekts

Um einen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit voranzubringen und grundlegende sozial-ökologische Transformationsprozesse anzustoßen, kommt es wesentlich auf Beiträge aus der Zivilgesellschaft an. Verschiedene Studien belegen, dass in der Bevölkerung prinzipiell eine große Bereitschaft vorhanden ist, sich für den Umwelt- und Klimaschutz sowie für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren¹. Zudem deutet sich an, dass die Debatte um sozial-ökologische Transformationen gesellschaftlich zunehmend Aufmerksamkeit erfährt und damit neue Dynamik entfaltet. In der Zivilgesellschaft entstehen dabei zum Teil auch ungewöhnliche, neue Allianzen, zwischen Akteuren mit einerseits vorwiegend ökologischem und andererseits überwiegend gesellschaftspolitischem Fokus².

Jedoch sind Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen mit einerseits ökologischen und andererseits sozialen/gesellschaftspolitischen Themenstellungen selten und zuweilen auch durch Vorbehalte gekennzeichnet. Ebenso unterscheiden sich Organisationen durch unterschiedliche Handlungslogiken und Wahrnehmungsweisen ihrer Mitglieder, die durch eine bestimmte Organisations- und Kommunikationskultur und eine bestimmte Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geprägt sind. Somit divergieren im zivilgesellschaftlichen Sektor Organisationen in ihren Zielen, Aufgaben, Praktiken und der Art, wie in ihnen miteinander kommuniziert wird. Dies kann Unverständnis und Vorbehalte bei einer Kooperation zwischen Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche mit sich bringen.

Die Sustainable Development Goals (SDG) bieten eine Ausgangsbasis, um zwischen Organisationen, ihren Mitgliedern sowie zwischen unterschiedlichen sozialen und ökologischen Themen Brücken zu bauen. Dadurch können Synergien genutzt werden und durch gegenseitige Unterstützung Organisationen entlastet werden. Dies geschieht nicht nur bei der Verfolgung von Werten und Zielen im Sinne der SDG, sondern auch bei Alltagsproblemen in den Organisationen, wie zum Beispiel der Durchführung von Veranstaltungen und der Einwerbung von Finanzmitteln.

Das Eingehen dieser ‚ungewöhnlichen‘ Partnerschaften war Gegenstand des vom Umweltbundesamt (UBA) und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) geförderten Forschungsvorhabens „Die Umsetzung der Sustainable Development Goals als Chance und Herausforderung für das Bürgerschaftliche Engagement – Lernprozesse in Organisationen durch Kooperation zwischen Organisationen verschiedener Engagementbereiche“³. Mittels lokaler Modellprojekte wurden im Forschungsprojekt die Chancen und Möglichkeiten, aber auch die Barrieren und Grenzen der Kooperation von Organisationen

¹ „Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements für ökologische Gerechtigkeit und sozial-ökologische Erneuerung der Gesellschaft“ (FKZ 3716 16 1040), „Umweltpolitische Unterstützung- und Förderstrategien zur Stärkung sozial-ökologischer Formen von Zusammenleben und Gemeinwohlorientierung“ (FKZ 3716 100 0) sowie „Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen“ (FKZ 3717 11 1040).

² Siehe hierzu: „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Wohlfahrts- und Sozialverbänden“ (FKZ 3717 11 1040)

³ Das Forschungsvorhaben wurde gemeinsam vom Institut für Sozialinnovation (ISIInova gUG), dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) durchgeführt. Es wurde gefördert vom Umweltbundesamt und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Laufzeit 09/2020–03/2023). Die Fördermittelgeber übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der im Papier dargelegten Angaben sowie für die Beachtung der privaten Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.

aus den Bereichen Umwelt- und Naturschutz und den sozialen Bereichen untersucht. Das Ziel des Projekts bestand darin, die neuartigen Kooperationsbeziehungen im Sinne der SDG durch unterschiedliche engagementpolitische Akteure zu erproben und durch die wissenschaftliche Begleitung zu analysieren, um auf dieser Grundlage förderliche Rahmenbedingungen zur Unterstützung zu eruieren. Zentrale Forschungsfragen waren hierbei die Folgenden:

- ▶ Welche Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen bestehen in zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der konkreten Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement mit Bezug auf die SDG?
- ▶ Welches Potential bieten hierfür zivilgesellschaftliche Kooperationen zwischen umwelt- und gesellschaftspolitischen Akteuren, aber auch zwischen klassischen Vereinen und neuen sozial-ökologischen Organisationen?
- ▶ Wie werden dabei ökologische und soziale Ziele, die sich an den SDG orientieren, miteinander verbunden und umgesetzt?
- ▶ Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen in den Organisationen und dem Umfeld der Organisationen sind hiermit verbunden?
- ▶ Welche transformativen Lernprozesse lassen sich in den Organisationen durch die Kooperationen beobachten?
- ▶ Welche politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG fördern und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für die Umweltpolitik ableiten?

Während des Forschungsvorhabens wurde parallel zu der Durchführung und Auswertung der Modellprojekte die Frage nach einer grundsätzlich neu gedachten Engagementförderung diskutiert. Aus Sicht der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik leisten Akteure des bürgerschaftlichen Engagements wichtige Beiträge zu einer sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft. Denn durch das Erproben neuer Formen des gemeinschaftlichen, gemeinwohlorientierten Zusammenlebens und Arbeitens stellen sie etablierte Ansätze des politischen und wirtschaftlichen Systems in Frage. Diese Formen können politisch genutzt und so den Initiativen eine zentrale Rolle in der gesellschaftlichen Transformation gegeben werden (Rückert-John et al. 2022: 92).

Allerdings hat sich in vielen Bereichen für zivilgesellschaftliche Initiativen ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt und sie kommen ohne Unterstützung und Förderung durch die (Umwelt-)Politik kaum aus. Der Anspruch, dass sich bürgerschaftliches Engagement ohne Förderung trägt, erweist sich oftmals als unrealistisch und Engagement für bestimmte Anliegen kann häufig nur im Rahmen von Projektförderungen erfolgen beziehungsweise unterstützt werden. Durch eine Förderung erlangen die zivilgesellschaftlichen Initiativen Legitimation und finanzielle sowie personelle Handlungsspielräume. Sie können dadurch ihren Wirkungskreis erweitern und neue Erfahrungen und Fähigkeiten in ihre Organisationsentwicklung einbringen (Rückert-John et al. 2021: 67). Gleichzeitig stellen die Rahmenbedingungen zur Inanspruchnahme von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen hohe Anforderungen an die Initiativen und können diese dadurch in ihrer Kreativität und ihrem Experimentieren einschränken. Das kann die Innovationskraft der Initiativen und das damit verbundene Potenzial für eine sozial-ökologische Transformation hemmen (ebd.: 69). Projektförderungen bergen auch die Gefahr, dass Initiativen und Verbände sich zu professionellen Antragsteller*innen entwickeln und sich nicht an den eigenen Zielen, sondern an denen jeweils wechselnder Projektförderungen orientieren.

Umweltpolitik steht deshalb vor der Herausforderung, bisherige Praktiken und existierende, institutionelle Strukturen zu hinterfragen und sich für einen gemeinsamen Lernprozess zu öffnen. Die Fragen, die in diesem Kontext im Verlauf des Projektes sowohl bei der Auswertung der Forschungsergebnisse im Projektkonsortium als auch in einem Sondierungsgespräch und einem Netzwerktreffen mit dem vom UBA und BMUV geförderten Projekt „Nachhaltigkeitsinitiativen stärken und vernetzen“⁴ diskutiert wurden, betreffen folgende Punkte:

- ▶ **Nicht-monetäre Förderungen:** Wie können Formen der nicht-monetären Förderung des bürgerschaftlichen Engagements aussehen, beispielsweise in Form von Verfügbarmachung von Expertise, Kontakten zu Netzwerken, Bereitstellung von Räumlichkeiten oder digitaler Infrastruktur?
- ▶ **„Open Government“:** Wie kann eine Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und politischen Akteuren aussehen? Welche neuen Governance-Strukturen würden sich anbieten?
- ▶ **Anerkennung:** Wie können zivilgesellschaftliche Organisationen wertschätzend und angemessen in Forschungsprozesse einbezogen werden? Und grundsätzlich: Wer braucht Anerkennung, wer gibt Anerkennung, wer erhält Anerkennung?

Im vorliegenden Abschlussbericht wird diese Ebene der Reflexion der Engagementförderung mitbedacht und an geeigneter Stelle ausgeführt.

1.2 Ablauf des Projekts

Um die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten, wurde zunächst im Arbeitspaket 1 (AP 1) ein genereller Überblick über aktuelle Projekte und die Debatte zur Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz und dem sozialen und gesellschaftspolitischen Bereich sondiert. Hierzu wurde auf den Ergebnissen vorhergehender Vorhaben aufgebaut, insbesondere dem Vorhaben „Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements für ökologische Gerechtigkeit und sozial-ökologische Erneuerung der Gesellschaft“ (FKZ 3716 16 1040), „Umweltpolitische Unterstützung- und Förderstrategien zur Stärkung sozial-ökologischer Formen von Zusammenleben und Gemeinwohlorientierung (FKZ 3716 100 0) und „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Wohlfahrts- und Sozialverbänden“ (FKZ 3717 11 1040). In einem ersten Schritt (AP 1.1) wurden Forschungsvorhaben und Modellprojekte zu Kooperationen von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren ausgewertet. Hierfür wurde eine umfassende Dokumentenanalyse für den Zeitraum der letzten zehn Jahre durchgeführt. Folgende Suchkriterien fanden Berücksichtigung:

- ▶ Projekte der sozial-ökologischen Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
- ▶ Projekte von Umweltverbänden und -vereinen (wie z. B. BUND, Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU)),
- ▶ Projekte von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden,
- ▶ Projekte der Verbändeförderung des UBA,

⁴ <https://www.bmu.de/themen/bildung-beteiligung/beteiligung/nachhaltigkeitsinitiativen>

► Projekte mit explizitem Bezug zu den SDG.

Auf Grundlage dieses Screenings wurden für die identifizierten Projekte kurze Projektsteckbriefe erstellt. In diesen wurden die Projektidee und das Projektziel, Projektpartner*innen und beteiligte Organisationen (ökologisch und sozial/gesellschaftspolitisch), der Bezug zu den SDG und die geografische Lage (Ost- oder Westdeutschland, ländlich oder städtisch) festgehalten. Aus den Erkenntnissen der Dokumentenanalyse wurde ein Input-Papier erstellt, das als Diskussionsgrundlage für ein anschließendes Sondierungsgespräch diente. In dem dreistündigen Sondierungsgespräch am 02.03.2021 mit 30 Teilnehmenden aus BMUV und UBA sowie unterschiedlichen Forschungsinstituten mit Bezug zu Engagement-Forschung wurde in zwei Arbeitsgruppen die Weiterentwicklung von konkreten Ansätzen und Ideen, wie Kooperationen gestärkt werden können, diskutiert. Dabei wurde in der einen Gruppe die Organisationsperspektive eingenommen und besprochen, wie unterschiedliche Denk- und Organisationsweisen produktiv gemacht und Strukturähnlichkeiten von Organisationen für Kooperationen genutzt werden können. In der zweiten Gruppe wurde die Mitglieder-Perspektive eingenommen und diskutiert, inwieweit Mitglieder zivilgesellschaftlicher Organisationen als wichtige Basis für Kooperationen gestärkt werden können. Im Ergebnis des Sondierungsgesprächs konnten wichtige Erkenntnisse für die anschließende Modellprojektphase gewonnen werden, die eine wesentliche Grundlage für die empirische Phase des Projekts darstellten.

Im Rahmen des AP 1.1 wurde ein weiteres Sondierungsgespräch durchgeführt. Das Sondierungsgespräch II fand am 13.06.2022 mit ausgewählten Vertreter*innen des UBA und BMUV statt. In dem Sondierungsgespräch wurden aktuelle Forschungserkenntnisse und -bedarfe zum Thema „Chancen und Barrieren alternativer Förderlogiken für die politische Einbindung zivilgesellschaftlicher Organisationen“ diskutiert. Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Modellprojektphase, einer Dokumentenanalyse sowie fünf telefonischen qualitativen Expert*innen-Interviews wurde ein Impulspapier erstellt, das als Grundlage für die anschließende Diskussion im Sondierungsgespräch diente. Im Fokus der Diskussion standen die Themen „Herausforderungen transdisziplinärer Forschungsformate“ und „Möglichkeiten der Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure im Rahmen von Ressortforschung und in Politikprozesse“.

Aufbauend auf den Arbeitsschritt 1.1 wurden im Arbeitsschritt 1.2 zivilgesellschaftliche Organisationen für die Modellprojektphase ausgewählt. Hierfür wurde mittels eines offenen Aufrufs über den Newsletter des BBE nach Organisationen gesucht, die „Brücken bauen“ und Umwelt und Gesellschaft gemeinsam gestalten wollen. Als Kriterien zur Auswahl der Organisationen wurden in diesem Schritt die Rechtsform, das ausgewählte Thema, die geografische Lage, die Bedarfe und die Entwicklungsphase, in der sich die Organisation zum damaligen Zeitpunkt befand, herangezogen. Auf der Grundlage der zehn eingegangenen Bewerbungen wurde eine Matrix erstellt, in der die potenziellen zivilgesellschaftlichen Organisationen entlang der Kriterien dargestellt wurden. Im Projektkonsortium wurden nach einem intensiven Austausch drei Organisationen ausgewählt: Das Bündnis FairEInt Eichstätt, die Freiwilligenagentur Lilienthal e.V. und das internationale Begegnungszentrum St. Marienthal.

Nach der Auswahl der drei Modellprojekte legte das zweite Arbeitspaket (AP 2) den Fokus auf die Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte. Das Projektkonsortium unterstützte die Organisationen dabei thematisch und gab Impulse zum Thema ‚SDG‘ sowie Aufbau von Kooperationen. Ebenfalls wurden die Engagierten bei der Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte beratend begleitet. Hierfür wurden zunächst in den ausgewählten Organisationen Organisationsanalysen durchgeführt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowohl in der Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation (Organisationsstruktur) als auch den Kommunikations- und Wahrnehmungsweisen (Organisationskultur) und den Organisationszielen

herauszuarbeiten. Mit der Analyse wurden ebenfalls mögliche Anknüpfungspunkte und Hemmnisse beziehungsweise Widerstände für Kooperationen und die Umsetzung von Maßnahmen zu den SDG identifiziert. Im Rahmen der Organisationsanalyse wurden pro Organisation zwei bis drei Expert*innen-Interviews durchgeführt. Diese wurden aufgezeichnet und transkribiert und dienten als Grundlage für drei kurze Inputpapiere (jeweils ein Papier pro Organisation).

Die Inputpapiere wurden für den ersten von zwei Planungsworkshops (AP 2.3) genutzt, in dem mit Vertreter*innen der Organisationen gemeinsam Anknüpfungspunkte und Herausforderungen für die anstehende Modellprojektphase bestimmt wurden. In diesen Planungsworkshops wurden außerdem bereits Ideen für die Modellprojekte gesammelt. In einem zweiten Planungsworkshop wurde circa sechs Wochen später mit den Engagierten ein Projektstrukturplan für die Modellprojektphase ausgearbeitet.

Nach Konzipierung der Modellprojekte und Erstellung der Projektstrukturpläne begann im Anschluss – im Rahmen des dritten Arbeitspakets – die einjährige Modellprojektphase. Die Organisationen wurden dabei vom BBE und dem BUND fachlich begleitet und unterstützt (AP 3.1). Das Projektkonsortium unterstützte im Bedarfsfall bei inhaltlichen Fragen oder vermittelte externe Berater*innen für spezifische Fragen. Zudem fanden circa alle zwei Monate oder nach Bedarf Update-Treffen mit den Organisationen statt, die vom BBE geleitet wurden. Die Treffen dienten dazu, organisatorische Fragen zu klären, Bedarfe abzufragen und Probleme und Hemmnisse rechtzeitig aufzudecken und zu diskutieren. Ebenfalls fanden während des Umsetzungsprozesses mit den am Modellprojekt beteiligten Engagierten zwei halbtägige Reflexionsworkshops statt. Diese wurden in einer ersten Phase aufgrund der Coronapandemie online durchgeführt, in einer zweiten Phase konnten die Workshops in den Organisationen vor Ort stattfinden. Ziel der Workshops war es, die Prozessreflexion bei den beteiligten Personen anzuregen und damit transformatives Lernen (auch hinsichtlich der Umsetzung der SDG) sowohl auf der individuellen als auch organisationalen Ebene anzuregen und zu befördern.

Am Ende der einjährigen Modellprojektphase fand am 01. und 02. Juli 2022 ein zweitägiges Abschlusstreffen statt, an dem Engagierte aus allen drei Modellprojekten beteiligt waren. Das Treffen wurde in Präsenz in Eichstätt durchgeführt und mit dem Besuch des Modellprojekts der Organisation FairEInt Eichstätt verbunden. In dem Treffen reflektierten die Teilnehmenden die Modellprojektphase und die zentralen Herausforderungen während dieser Phase und tauschten sich über Lösungsmöglichkeiten aus. Auch die Vernetzung zwischen den drei Modellprojekten war Thema. Ebenfalls wurden auf dem Treffen erste Ergebnisse der Evaluation vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert.

Die Evaluation des Umsetzungsprozesses (AP 3.2) fand während der gesamten Modellprojektphase statt und wurde vom Institut für Sozialinnovation durchgeführt. Die Reflexionsworkshops sowie das Abschlusstreffen wurden genutzt, um erste Ergebnisse den Engagierten der Modellprojekte zurückzuspielen. Auch wurden gemeinsam mit den Personen, die am zweiten Planungsworkshop teilnahmen, Kriterien für eine formative Evaluation entwickelt. Die summative Evaluation wurde im Anschluss an die Modellprojektphase vorgenommen und orientierte sich an den leitenden Projektfragestellungen und den Erfolgs- und Hemmfaktoren der Modellprojekte bei der Umsetzung der SDG-bezogenen Maßnahmen. Zur Beantwortung der Leitfragen wurden leitfadengestützte qualitative Interviews zu Beginn der Einrichtung der Modellprojekte geführt und teilnehmende Beobachtungen während der Planungsworkshops, Update-Treffen, Reflexionsworkshops und des Abschlusstreffens sowie Gruppen-Interviews während der Reflexionsworkshops durchgeführt. Die Evaluation orientierte sich an den Standards der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval 2016).

Im Rahmen eines weiteren Arbeitspakets fand am 6. Februar 2023 ein projektübergreifendes Vernetzungstreffen mit dem UBA-Projekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“ (FKZ 3720 11 102 0) statt. In diesem wurden die bisherigen Erkenntnisse aus den Projekten sowie der Umgang mit den Ergebnissen der Forschungsvorhaben diskutiert.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation der Modellprojekte und der Erkenntnisse beider Sondierungsgespräche wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet und in Form einer Broschüre, die sich vorrangig an zivilgesellschaftliche Akteure, aber auch an Akteure der Politik und Wissenschaft richtet, zusammengefasst (AP 4). In der Broschüre wurden neben den Handlungsempfehlungen Beispiele für bürgerschaftliches Engagement vorgestellt und aufgezeigt, wie in diesem die SDG bearbeitet wurden. Ein Entwurf der Broschüre wurde an die Engagierten gegeben und ihr Feedback eingearbeitet. In einem letzten Arbeitsschritt (AP 5) wurde der Schlussbericht verfasst.

1.3 Zielsetzung und Struktur des Schlussberichts

Der vorliegende Schlussbericht verfolgt das Ziel, die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse des Forschungsvorhabens zusammenzufassen. Hierzu wird zunächst im Kapitel 2 eine Abgrenzung des Gegenstandsbereichs vorgenommen und die Ausgangslage des Projekts beschrieben, indem bereits bekannte Herausforderungen und förderliche Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte vorgestellt werden. In dem anschließenden Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen und damit die konzeptionelle Basis der Evaluation sowie das Evaluationsdesign vorgestellt. Im Kapitel 4 werden dann die empirischen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Abschließend werden die Handlungsempfehlungen zur Unterstützung des Aufbaus von Kooperationen unterschiedlicher Engagementbereiche im Sinne der SDG festgehalten. Der Bericht schließt mit einem Ausblick, der die Ergebnisse des Projekts vor dem Hintergrund der Debatte um die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement diskutiert.

2 Ausgangslage: Kooperationen zwischen Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass einem gemeinsamen Handeln verschiedener zivilgesellschaftlicher Akteure große Potenziale für sozial-ökologische Transformationsprozesse innewohnen. Das zeigt sich auch in konkreten Integrationsversuchen sozialer/gesellschaftspolitischer und ökologischer Ziele in und zwischen Organisationen (Sharp et al. 2020: 11; Dieckmann/Loewenfeld 2019: 3). Für das Projektvorhaben war daher von Bedeutung, welche Erkenntnisse es bereits zu den Bedingungen für das Zustandekommen (erfolgreicher) Kooperationen zwischen ökologischen und sozialen/gesellschaftspolitischen Organisationen im bürgerschaftlichen Engagement gibt. Im Folgenden wird daher eine kurze Übersicht über die Erkenntnisse zu Herausforderungen und unterstützenden Rahmenbedingungen aus ähnlich gelagerten Forschungsvorhaben und zivilgesellschaftlichen Kooperationsprojekten gegeben. Zuvor wird als Eingrenzung des Forschungsgegenstandes eine Begriffsbestimmung des bürgerschaftlichen Engagements vorgenommen.

2.1 Abgrenzung des Forschungsgegenstands: Definition ‚bürgerschaftliches Engagement‘

Der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ wurde 2002 von der Enquete-Kommission des deutschen Bundestages geprägt. Die Prägung eines neuen Begriffs folgte einer Debatte der späten 1990er Jahre über das ehrenamtliche Engagement in Deutschland, in der das Ziel verfolgt wurde, das bis dahin übliche Vokabular auf den Stand der internationalen Entwicklung zu bringen. Der bis dahin verwendete Begriff des „Ehrenamts“ wurde in Preußen zur Schonung der Staatskassen eingeführt und durfte nur von Männern aus gehobenen Schichten rein der Ehre halber verrichtet werden (Zimmer 2007: 99; Aner/Hammerschmidt 2010). Der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ legt dagegen bewusst eine Gemeinwohlorientierung zugrunde, ist daher weiter gefasst und kann damit sehr unterschiedliche Akteure des Engagements, wie zum Beispiel Sportvereine, Kulturträger, freiwillige Feuerwehr, Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen zusammenfassen. Als bürgerschaftliches Engagement werden alle Aktivitäten bezeichnet, die folgende Kriterien erfüllen:

- ▶ freiwillig,
- ▶ nicht auf materiellen Gewinn gerichtet,
- ▶ gemeinwohlorientiert,
- ▶ öffentlich beziehungsweise im öffentlichen Raum stattfindend,
- ▶ in der Regel gemeinschaftlich/kooperativ ausgeübt (Enquete-Kommission 2002: 38).

Die Enquete-Kommission beabsichtigte, mit dieser offenen Definition dem von den meisten Engagierten gelebten und praktizierten „Eigensinn“ und der spezifischen „Handlungslogik“ des Engagements Ausdruck zu verleihen (ebd.: 39). Damit zeigt der Begriff auch eine Abgrenzung zum Begriff der Zivilgesellschaft. Zivilgesellschaft bezeichnet einen klar abgrenzbaren Bereich bürgerlicher Assoziationen jenseits von Staat und Markt. Bürgerschaftliches Engagement hingegen bezieht sich nicht auf eine Bereichslogik, sondern auf eine Handlungslogik und fokussiert damit auf zivile Praktiken statt auf die Verfasstheit von Assoziationen (Priller 2011: 14; Klein 2011). Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements sind damit vielfältig und reichen von der Mitgliedschaft und Mitarbeit in Vereinen, Verbänden oder Gewerkschaften über die Mitarbeit in

gemeinwohlorientierten Einrichtungen bis zu direkt-demokratischer Bürgerbeteiligung, Beteiligung an Protestaktionen oder finanziellem Engagement in Form von Spenden.

Das vorliegende Forschungsvorhaben fokussiert auf das Potenzial von Kooperationen von Organisationen aus unterschiedlichen Kontexten des bürgerschaftlichen Engagements. Im Bericht wird von bürgerschaftlichen Engagement gesprochen, wenn sehr unterschiedliche Engagementformen adressiert werden und die Praktiken des Engagements vordergründig sind. Der Begriff zivilgesellschaftliche Organisationen wird verwendet, wenn explizit auf bürgerliche Assoziationen, also auf die Strukturen der Organisationen und nicht auf die Handlungen, verwiesen wird.

2.2 Kooperationen zivilgesellschaftlicher Akteure als Herausforderung

Kooperationen können notwendige Neuorientierungsprozesse in Organisationen anstoßen und gleichzeitig ein tiefergehendes Verständnis von Logiken, Handlungsmöglichkeiten, aber auch Zwänge der Partner*innen entwickeln. Damit stellen sie wichtige Zukunftsstrategien dar (Sharp et al. 2020: 14). In den letzten Jahren lässt sich eine zunehmende Bereitschaft zur Vernetzung zivilgesellschaftlicher Verbände, Vereine und Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche feststellen, die sich beispielsweise in der Häufigkeit von Anfragen an Vernetzungsakteure widerspiegeln (Dieckmann/Loewenfeld 2019: 20) oder auch in der Anzahl an Bewerbungen, die für Wettbewerbe wie beispielsweise dem Ideenwettbewerb „Kultur + Nachhaltigkeit = Heimat“ vom Rat für Nachhaltige Entwicklung eingereicht wurden⁵. Auch durch die Umweltpolitik wurde erkannt, dass eine verstärkte Zusammenarbeit von sozialen/gesellschaftspolitisch und umweltpolitischen Vereinen und Verbänden einen wichtigen Beitrag für einen gesamtgesellschaftlichen sozial-ökologischen Wandel darstellt (vgl. Petschow et al. 2021).

Auch wenn die Bereitschaft der Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren zur Umsetzung von sozialen/gesellschaftspolitischen und ökologischen Zielen hoch ist, so sind diese Kooperationen meist nur punktuell und die Potenziale des Zusammenwirkens werden oft nicht ausgeschöpft. Um die sozial-ökologischen Transformationsprozesse voranzutreiben, ist eine „neue Qualität der Verständigung“ von Nöten, die über kurzfristige Zusammenarbeit hinausgeht (Sharp et al. 2020: 20). Hinzu kommt, dass eine geografisch ungleiche Verteilung der Projekte in Deutschland besteht. Während im Süden und Westen Deutschlands viele Projekte existieren, sind diese im Norden und Osten deutlich seltener zu finden (Dieckmann/Loewenfeld 2019: 20). Dass Austauschprozesse und Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren unterschiedlicher Engagementbereiche meist nur punktuell stattfinden und nur selten eine dauerhafte Etablierung der Zusammenarbeit erreicht wird, kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Diese werden im Folgenden einzeln beschrieben.

Unterschiedliche Denkweisen: Bei der Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren aus dem ökologischen und sozialen/gesellschaftspolitischen Bereich treffen teilweise deutlich kontrastierende Grundpositionen aufeinander, was kommunikative Herausforderungen auf Seiten der Projektbeteiligten mit sich bringt. So kam es zum Beispiel in einem gemeinsamen Projekt vom BUND Schweinfurt und der IG-Metall zu Unverständnis des jeweils anderen Partners in Bezug auf die Positionen zu Mobilitäts- und Energiethemen (Schweinfurt. Bund-Naturschutz 2015). Teilweise gehen diese kontrastierenden Grundpositionen auch auf unvereinbare,

⁵ Insgesamt nahm der Rat für Nachhaltige Entwicklung 268 Bewerbungen im Jahr 2020 entgegen, von denen zehn als Gewinner*innen gekürt wurden. Voraussetzung für die Teilnahme am Wettbewerb war, „dass mindestens eine Institution aus dem Bereich Natur- und Umweltschutz und eine aus dem kulturellen Sektor in dem antragstellenden Projekt zusammenarbeiten“ (Nachhaltigkeitsrat 2020).

gegensätzliche Wertvorstellungen zurück, beispielsweise bezüglich der Zukunft der Mobilität (vgl. Alcántara/Sonnberger 2016: 20 f.).

Unterschiedliche Organisationsweisen: Herausforderungen können zudem unterschiedliche Organisationsweisen mit sich bringen. So gab es in einem Kooperationsprojekt beispielsweise Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen der Hauptakteure, da die beteiligten Mitarbeiter*innen der IG-Metall vor allem hauptamtlich tätig waren, während die Projektbeteiligten des BUND Schweinfurt zumeist ehrenamtlich im Projekt mitarbeiteten (Sharp et al. 2020: 33). Unterschiedliche organisationale Rahmenbedingungen können die Abstimmung der Arbeitsprozesse und die Schaffung von vergleichbaren Arbeitsbedingungen erschweren (Heinisch et al. 2018: 50). Dies betrifft insbesondere „verwaltungsspezifische Angelegenheiten, wie [die] Abrechnung von Maßnahmen oder Abstimmungen bei der Öffentlichkeitsarbeit“ sowie die Entwicklung von Ablaufroutinen (ebd.).

Mangelnde Sichtbarkeit der Wirkungen: Im Zusammenhang mit der Wirkung von Kooperationen wird einerseits beklagt, dass der Nutzen, den Kooperationen die Teilnehmenden hervorbringen, oft unsichtbar bleibt beziehungsweise zumeist nicht einfach zu bewerten ist. Andererseits wird beklagt, dass die in den Kooperationen arbeiteten Beiträge für eine sozial-ökologische Transformation noch zu wenig von der Politik anerkannt werden und in politischen Entscheidungsprozessen Berücksichtigung finden (Zimmermann/Bandt 2020: 61).

Mangelnde Ressourcen: Die meisten Organisationen, die Kooperationsbeziehungen eingehen wollen, sind für ihre Projektarbeit auf Mittel der öffentlichen Hand angewiesen, da ihre eigenen Kapazitäten nicht ausreichen, um über ihr Kerngeschäft hinaus Kooperationen einzugehen. Besonders in ländlichen und strukturschwachen Regionen, wie beispielsweise eine Studie über die Lausitz zeigt, arbeiten viele Vereine oft auf rein ehrenamtlicher Basis und können Aktivitäten über das Kerngeschäft hinaus kaum bewältigen (Staemmler et al. 2020: 4). Auch personelle Engpässe und eine hohe Fluktuation von Teilnehmenden der Kooperationsprojekte stellen aus Sicht der Akteure Herausforderungen für die gemeinsame Arbeit dar (Heinisch et al. 2018: 50).

Unzureichende und unpassende Fördertöpfe: Insbesondere eine kurze Förderdauer und die damit verbundene Endlichkeit von Förderprojekten (Schneider et al. 2019: 30) verhindern eine Verstetigung von Kooperationen. Die Förderdauern betragen häufig zwischen zwei und drei Jahren oder sind beispielsweise beim Ideenwettbewerb „Kultur + Nachhaltigkeit = Heimat“ vom Rat für Nachhaltige Entwicklung mit einem Förderzeitraum von einem Jahr noch kürzer. Um nach Förderende in vergleichbarem Umfang weiterzuarbeiten, sind die personellen Kapazitäten in den Verbänden und Vereinen oft nicht ausreichend (Dieckmann/Loewenfeld 2019: 21).

Gravierende gesellschaftliche Herausforderungen: Erschwerend kommen häufig gravierende gesellschaftliche Herausforderungen – wie zum Beispiel der demografische Wandel, die Digitalisierung und der Klimawandel – hinzu, die sich im Allgemeinen auf das bürgerschaftliche Engagement auswirken. So stehen Verbände aufgrund des demographischen Wandels ohnehin vor neuen Herausforderungen, zum Beispiel durch Mitgliederschwund und der Notwendigkeit der Fokussierung auf ihre Kernaktivitäten (Peuker et al. 2020: 23). Insbesondere Krisen, nicht zuletzt die Coronapandemie, verschärfen die Notwendigkeit zivilgesellschaftlicher Verbände auf die Fokussierung ihres Kerngeschäfts (Sharp et al. 2020: 13).

2.3 Rahmenbedingungen für Kooperationen zivilgesellschaftlicher Akteure

Neben der Betrachtung der Herausforderungen, mit denen Kooperationsprojekte verbunden sind, spielen auch die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle für Kooperationen. In vielen Bereichen hat sich für zivilgesellschaftliche Organisationen ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt und sie kommen ohne Unterstützung und Förderung

kaum aus. Der Anspruch, dass sich gemeinwohlorientiertes Engagement ohne Förderung trägt, erweist sich oftmals als unrealistisch und Engagement für bestimmte Anliegen kann häufig nur im Rahmen von Projektförderung erfolgen beziehungsweise unterstützt werden.

Durch eine Förderung erlangen die zivilgesellschaftlichen Organisationen Legitimation und finanzielle sowie personelle Handlungsspielräume. Sie können dadurch ihren Wirkungskreis erweitern und neue Erfahrungen und Fähigkeiten in ihre Organisationsentwicklung einbringen (Rückert-John et al. 2021: 67). Gleichzeitig stellen die Rahmenbedingungen zur Inanspruchnahme von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen hohe Anforderungen an die Organisationen und können diese dadurch in ihrer Kreativität und ihrem Experimentieren einschränken. Das kann die Innovationskraft der Organisationen und das damit verbundene Potenzial für eine sozial-ökologische Transformation hemmen (ebd.: 69). Projektförderungen bergen auch die Gefahr in sich, dass sich Vereine, Organisationen und Verbände zu professionellen Antragsteller*innen entwickeln und sich nicht nach dem eigenen Anliegen, sondern nach den in Projektanträgen geförderten Schwerpunkten richten.

Auch zu dem Thema „Rahmenbedingungen für Kooperationen“ gibt es bereits eine Vielzahl an Erkenntnissen, die für das Vorhaben von Bedeutung waren. Welche Rahmenbedingungen erfolgreiche Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren unterschiedlicher Engagementbereiche unterstützen beziehungsweise hemmen, wird im Folgenden erläutert.

Innovationszwang: Das Einbringen von neuen Ideen als häufiges Kriterium der öffentlichen Förderung (ebd.: 69) zählt zu den Problemen, die die Verstetigung von Projekten erschweren. Existierende Projekte werden häufig nicht weitergeführt, da ihnen der Innovations- und Explorationscharakter fehlt (Heinisch et al. 2018: 54). Die Abhängigkeit vieler zivilgesellschaftlicher Organisationen von staatlichen Förderprogrammen kann aus Sicht der Organisationen dazu führen, dass nur bestimmte Schwerpunktsetzungen und inhaltliche Ausrichtungen unterstützt und vorangetrieben werden (Rückert-John et al. 2021: 98).

Hürden bei der Antragsstellung von Fördermitteln: Viele zivilgesellschaftliche Akteure und Organisationen haben Schwierigkeiten bei der Antragstellung von Fördermitteln, die unter anderem auf ein komplexes Vergaberecht, Vergütungsmechanismen sowie auf verpflichtende und umfangreiche Fördernachweise zurückzuführen sind (ebd.: 74).

Gesicherte Ressourcen: Eine wichtige Grundlage für Kooperationsprojekte ist die gesicherte Finanzierung zivilgesellschaftlicher Vereine, Verbände und Organisationen, damit vorhandene Kapazitäten nicht nur für das Kerngeschäft, sondern auch für weitere Projekte genutzt werden können. Die Suche, der Unterhalt und die Finanzierung geeigneter Räume (virtuell oder physisch) sind in der Regel nicht Teil der Kernaktivitäten der Organisationen und stellen sich in manchen Fällen als große Herausforderung dar (Rückert-John et al. 2020: 13). Mögliche Maßnahmen, um Organisationen den Zugang zu Flächen und Räumen als Ressourcen zu erleichtern, sind die Folgenden (ebd.: 13 ff.):

- ▶ Die Konzeptvergabe kommunaler Flächen und Räume,
- ▶ Der Verkaufsstopp von öffentlichem Grund und Boden bei Bund, Ländern und Kommunen,
- ▶ Die Schaffung von Flächen für zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Sichtbarkeit durch die Kommunen,
- ▶ Erweiterung der Flächenkategorisierung im Planungsrecht durch den Bundesgesetzgeber,
- ▶ Fixkostenübernahme durch die Kommune oder andere Formen der „Bezahlung“,

- Gemeinwohlorientierung und ökonomische Bewirtschaftungsmöglichkeiten von Flächen und Räumen in Einklang bringen.

Weitere Formen der Unterstützung von Kooperationen sind die Folgenden: Infrastrukturelle Unterstützung (in Form der unentgeltlichen Nutzung von Räumen), Sachspenden (Computer, Bildschirme, Druckerpapier), Serviceleistungen (Beratungen) und Personal (Ehrenamtliche). Es zeigt sich dabei deutlich, dass Vereine in Ostdeutschland im Vergleich zum Bundesdurchschnitt weniger in Genuss derartiger Unterstützungsleistungen kommen (Schneider et al. 2019: 23).

Geeignete Förderinstrumente und -kriterien: Zwar existieren bereits eine Vielzahl von Förderinstrumenten für zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsorganisationen⁶ (Sharp et al. 2020: 30), allerdings könnte bei der Ausgestaltung der Instrumente noch ein deutlicherer Fokus auf Kooperationen von Vereinen, Verbänden und Organisationen aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen und ökologischen Bereich gelegt werden. Zudem könnten bestimmte Themenfelder, welche Potenziale für Kooperationen bieten,⁷ und die dazugehörigen Nachhaltigkeitsziele explizit in Förderprogrammen adressiert werden. Neben den größeren Förderprogrammen der Bundesministerien können Stiftungen als wichtige Anlaufstellen nicht nur für die finanzielle Unterstützung, sondern auch für die Beratung bei der Antragstellung fungieren.

Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeiten: Um die Motivation von Projektbeteiligten langfristig zu unterstützen, ist eine Anerkennungskultur vor allem von ehrenamtlicher Arbeit besonders wichtig. Ein mögliches Instrument, um eine größere Wertschätzung für Engagement und Ehrenamt herzustellen, ist die Verleihung von Preisen und Auszeichnungen. Ein Beispiel dafür ist der Förderpreis „Helfende Hand“ vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI). Gleichzeitig besteht bei diesem Instrument die Gefahr, dass sich diejenigen Ehrenamtlichen, die nicht ausgezeichnet werden, außen vorgelassen und nicht wertgeschätzt fühlen. Ehrenamtskarten und Freiwilligenpässe können zudem als Nachweis für ehrenamtliches Engagement Wertschätzung ausdrücken. Diese Nachweise über das ehrenamtliche Engagement können beispielsweise durch den Staat, Bundesländer oder Verbände und Organisationen vergeben werden. Teilweise werden beim Vorzeigen der Ehrenamtskarte oder des Freiwilligenpasses Ermäßigungen bei Fahrkarten, Veranstaltungen, Weiterbildungen oder beim Zugang zu Museen und anderen öffentlichen Einrichtungen vergeben. Eine Integration von sozial-ökologischen Kriterien in bestehende Instrumente, könnte die Engagementbereitschaft stärken (Rückert-John et al. 2020: 31). Zudem sollten weitere Ansätze und Instrumente entwickelt werden, welche Vorteile für ehrenamtlich Tätige schaffen.

Förderung und Nutzung von Vernetzungsakteuren und Vernetzungsplattformen: Das Vernetzen von Organisationen ist essenziell, um gemeinsames Agieren überhaupt erst anzuregen. Deshalb sollten nicht nur der Finanzierung von Kooperationsprojekten, sondern auch der Finanzierung von Vernetzer*innen und Vernetzungsplattformen eine größere Bedeutung beigemessen werden. Das Vernetzen sollte dabei nicht nur als ein Bestandteil von Kooperationsprojekten angesehen werden, sondern als übergeordnete Aufgabe, die eigene Ressourcen benötigt. Da das Vernetzen von Umweltverbänden und sozialen/gesellschaftspolitischen Akteuren sehr

⁶ Beispielsweise als „Reallaborforschung“ in der Förderlinie „Sozial-ökologische Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), über die „Nationale Klimaschutz-Organisation“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), das Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt“ vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), im Rahmen des „Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum“ und über die Verbändeförderung des Umweltbundesamtes (Sharp et al. 2020: 30).

⁷ Zu den Themenfeldern, welche Potenziale für zukünftige Kooperationen zwischen ökologischen und sozialen Organisationen bieten, zählen insbesondere „Mobilität“, „nachhaltiger Konsum“ und „Wohnen“ (Petschow et al. 2019: 71).

zeitintensiv sein kann, übersteigt es häufig die personellen Kapazitäten der Projektmitarbeitenden (Dieckmann/Loewenfeld 2019: 3) und kommt damit insgesamt zu kurz. Nicht selten können Vernetzungsplattformen, die in geförderten Projekten entstanden sind, nach Auslaufen der Förderung nicht weiter betrieben werden. Damit werden die Potenziale von übersichtlich aufgearbeiteten Vernetzungsmöglichkeiten verschenkt.

Austauschprozesse stärken und institutionell verankern: Damit Kooperationen über einen punktuellen Austausch hinweg stattfinden können, sollten Austauschstrukturen geschaffen und institutionell verankert werden. Dabei sollten einerseits Austauschstrukturen „für Lernprozesse zwischen den sozial- und umweltpolitischen Verbänden“ und andererseits „Austauschstrukturen für die konkrete politische Entscheidungsvorbereitung und -begleitung“ gestärkt werden (Sharp et al. 2020: 19). Ein mögliches Format, um Austauschprozesse zu stärken und ihnen einen institutionalisierten Rahmen zu geben, könnten Foren bieten, wie beispielsweise in Form eines „Forum Umwelt & Soziales“ (Sharp et al. 2020: 23).

Wirkungen dokumentieren und in die Öffentlichkeit tragen: Um Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen und ökologischen Bereich zu stärken, sollten Lernprozesse in bestehenden Projekten reflektiert und auch dokumentiert werden. So können auch andere Akteure, die ein ähnliches Projekt anstreben, hiervon profitieren. Zudem sollte die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit vorangetrieben werden, denn das gemeinsame Auftreten in der Öffentlichkeit kann der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs für einen sozial-ökologischen Wandel mehr Ausdruck verleihen (Götzke 2018) und zudem potenzielle Teilnehmende auf Projekte aufmerksam machen. Da die gesellschaftlichen Wirkungen derartiger Kooperationen allerdings häufig nicht quantifizierbar sind, ist die Darstellung möglicher Mehrwerte für die Vereine, Verbände und Organisationen keine einfache Aufgabe. Hinzu kommt, dass die Dokumentation möglicher Mehrwerte und deren Kommunikation mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist und die Ressource Zeit in Kooperationsprojekten ohnehin knapp ist.

3 Methodisches Vorgehen bei der Evaluation der Modellprojekte⁸

Nachdem die für das Projekt relevante Ausgangslage beschrieben wurde, sollen im Folgenden die empirischen Befunde vorgestellt werden (Kapitel 4). Zunächst wird jedoch in diesem Kapitel dargelegt, welche theoretischen Überlegungen für die Evaluation der Modellprojektphase genutzt wurden (Kapitel 3.1 und 3.2). Zudem wird das Evaluationsdesign vorgestellt (Kapitel 3.3). Die Fragen der Evaluation orientierten sich – mit Blick auf die Organisationen der drei Modellprojekte – an den leitenden Projektfragestellungen. Im Folgenden wird unterschieden zwischen der Evaluierung der Umsetzungsprozesse der Modellprojekte und der Evaluierung der Rahmenbedingungen. Ziel der Evaluation war die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen für Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik.

3.1 Evaluation der Umsetzungsprozesse der Modellprojekte

Aus den leitenden Projektfragestellungen wurden für die Evaluation der Umsetzungsprozesse der Modellprojekte folgende Aspekte und daran anschließende Fragestellungen abgeleitet:

- ▶ Transformative Lernprozesse und Veränderung organisationaler Praktiken: Welche (allgemeinen) transformativen Lernprozesse und welche Anpassungen organisationaler Praktiken lassen sich in den Organisationen durch die Kooperationen beobachten?
- ▶ Sinnanschlüsse SDG: Welche Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen bestehen in zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der konkreten Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement im Sinne der SDG?
- ▶ Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen: Welches Potenzial bieten zivilgesellschaftliche Kooperationen zwischen umwelt-, sozial- und gesellschaftspolitischen Akteuren für die Ausgestaltung des bürgerschaftlichen Engagements mit Bezug zu den SDG?

Als grundlegend für alle drei Aspekte wird das Konzept des transformativen Lernens gesehen. Transformative Lernprozesse werden zunächst im Allgemeinen betrachtet und anschließend in Bezug auf SDG und Kooperationen. Außerdem werden als theoretische Grundlage für die Evaluation in Anlehnung an die Literatur zur Wirkung transdisziplinärer Forschung (Schäfer/Lux 2020: 44, Bergmann et al. 2017; ERSC 2011; Mitchell et al. 2015) drei weitere Wirkungskategorien als Grundlage der Auswertung berücksichtigt: Capacity Building, Netzwerkeffekte und Verbesserung der Situation. Alle vier Konzepte werden im Folgenden erläutert.

3.1.1 Kategorie ‚Transformative Lernprozesse‘

Im Rahmen der einjährigen Modellprojektphase wurde untersucht, inwieweit die Kooperationserfahrungen und die Umsetzung der SDG transformative Lernprozesse bei den an den Modellprojekten beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen auslöste. Das Konzept der transformativen Lernprozesse wurde von Jack Mezirow (1978) entwickelt und beschreibt einen Ansatz des emanzipatorischen Lernens, in dem bisherige Sichtweisen auf die Welt und sich selbst kritisch hinterfragt und verändert werden (ebd.). Er ging hierbei von individuellen Bedeutungsperspektiven aus, die durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, zum Beispiel durch die Art des Denkens, den Wahrnehmungsrahmen, soziale Normen, Kultur, sekundäre Sozialisation oder Präferenzen. Die Bedeutungsperspektiven prägen das Denken, das Empfinden und Handeln von

⁸ Das Kapitel ist unter Mitwirkung von Nane Pelke entstanden.

Individuen. Mithilfe transformativer Lernprozesse sollen die Bedeutungsperspektiven bewusst und damit einem grundlegenden Wandel zugänglich gemacht werden (Mezirow 1997: 34 ff.)

Bedeutungsperspektiven sind durch die Sozialisation eines Individuums verfestigt und eng mit Selbstkonzepten verknüpft. In der Regel sind sie daher schwer zu reflektieren und zu verändern. Nach Mezirow ist das Eintreten transformativer Lernprozesse besonders wahrscheinlich, wenn Irritationen⁹ im Sinne der Inkongruenz aktueller Handlungsstrategien und den zu lösenden Problemstellungen auftreten (Mezirow 2000: 22). Solche können beispielsweise biographische Krisen, wie Scheidung, Migration in einen anderen Kulturraum, Verlust des Arbeitsplatzes oder ähnliches darstellen. Nach Auslösen der Irritation beginnt nach Mezirow das Individuum die eigene Perspektive zu hinterfragen und nach neuen Planungs- oder Handlungsweisen zu suchen. Dafür braucht es einen Austausch in einer Gruppe gleichberechtigter Lernender, die sich in einem hierarchiefreien Diskursraum zusammenfinden (Mezirow 2000). Nohl (2015) kritisiert an dem Modell Mezirows, dass nicht nur desorientierende Dilemmata oder Krisen transformative Lernprozesse auslösen können, sondern auch die beiläufige oder bewusste Aufnahme neuartiger Praktiken.

Im Fokus transformativer Lernprozesse steht daher nicht nur der Zugewinn an Wissen und Kompetenzen, sondern die Veränderung „der Grundvoraussetzungen des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns“ (Singer-Brodowski 2016: 133). Das Ziel transformativer Lernprozesse ist also weniger auf den Inhalt bezogen als vielmehr auf eine gesteigerte Reflexivität. Es geht daher darum, wie sich Lernende mit spezifischen Frage- und Problemstellungen auseinandersetzen und „in welcher Weise sie dabei die eigenen Bedeutungsperspektiven auf die Welt mit denen von anderen Lernenden in Beziehung setzen und damit zu veränderten Selbst- und Weltverhältnissen gelangen“ (Singer-Brodowski/Taigel 2020: 359). So können auch gesellschaftliche Veränderungsprozesse animiert werden, da mittels transformativer Lernprozesse eine Veränderung des kollektiven Bewusstseins angeregt werden kann (O’Sullivan 2002). Insbesondere bei gegenwärtigen ökologischen und sozialen Fragen können transformative Lernprozesse dazu beitragen, nachhaltige Veränderungsprozesse zu fördern.

Ein Anspruch transdisziplinärer Forschung besteht darin, dass die Wirkung, nämlich Veränderungen herbeizuführen, über das Projekt hinausgeht. Daher sollten die Projektbeteiligten neue Perspektiven, neue Orientierungen, neue Strategien und neue Methoden erlernen, die sie dazu befähigen, Dinge anders zu sehen und zu tun. Das wichtigste Merkmal gegenseitigen und transformativen Lernens ist die tiefgreifende Reflexionspraxis aller Beteiligten, wie Forscher*innen, Praxispartner*innen und Teilnehmer*innen (Mitchell et al. 2015: 92).

3.1.2 Kategorie ‚Capacity Building‘

‚Capacity Building‘ umfasst die Erweiterung konkreten Handlungswissens, aber auch von „soft skills“, wie zum Beispiel die Wahrnehmung von Bedürfnissen und Interessen anderer und das Aushandeln von Kompromissen. Für transdisziplinäre Forschung ist das Generieren von theoretischen und handlungspraktischen Wissensbeständen ein wichtiges Ziel (Bergmann et al. 2017: 6). Das erlangte Wissen soll für Forscher*innen anderer Projekte, Praxispartner*innen oder Teilnehmer*innen nützlich und zugänglich bereitgestellt werden. Außerdem soll ein dynamischer Wissensaustausch entstehen, indem die gewonnenen Erkenntnisse über die internen Projektgrenzen hinaus auch externen Interessierten in verständlicher Weise zur Verfügung gestellt werden (Mitchell et al. 2015: 92). Im vom Economic & Social Research Council (ESRC) (2011) entwickelten Rahmenmodell für die Untersuchung außerwissenschaftlicher Wirkungen wird ‚Capacity Building‘ allgemeiner als die Weiterentwicklung der persönlichen und technischen

⁹Oder in Mezirows Worten: desorientierende Dilemmata.

Fähigkeiten von Individuen und Organisationen aufgrund der Entwicklung von Forschungsergebnissen beschrieben (Kaufmann-Hayoz et al. 2016: 295). Konkrete Ergebnisse können zum Beispiel erarbeitete Leitfäden oder entscheidungsunterstützende Instrumente sein (Bergmann et al. 2017). Wiek et al. (2014) ergänzen neben gesteigertem Wissen auch neu erlangte Problem- und Kooperationsverständnisse.

3.1.3 Kategorie ‚Netzwerkeffekte‘

Ein Ziel der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung ist der Ausbau von Netzwerken zwischen verschiedenen Interessensgruppen, indem unterschiedliche Akteure vernetzt werden, welche sonst vermutlich nicht miteinander in Kontakt getreten wären (Wiek et al. 2014: 122). Mit Netzwerkeffekten sind neu entstandene oder ausgebauten Netzwerke zwischen den Involvierten im Forschungsprojekt oder externe Beziehungen gemeint, sowie Beziehungsaspekte zwischen unterschiedlichen Akteuren und Individuen, wie zum Beispiel Vertrauen, Verantwortung oder Identität. Die Netzwerke können durch transdisziplinäre Projekte nicht nur neu gebildet, sondern auch neu strukturiert werden, beispielsweise indem neue Allianzen geknüpft oder Aktivitäten im Projekt neu koordiniert werden (ebd.). Eine Schwierigkeit in der Evaluation von Netzwerkeffekten liegt darin, dass immaterielle Attribute wie Vertrauen schwieriger greifbar und messbar sind.

3.1.4 Kategorie ‚Verbesserung der Situation‘

Für transdisziplinäre Forschungsprojekte ist die Verbesserung der Situation in Bezug auf ein adressiertes Problem, oft verstanden als Verbesserung in Richtung einer nachhaltige(re)n Entwicklung, ein grundlegendes Ziel (Mitchell et al. 2015: 92). Die Erfassung dieser Evaluationskategorie kann dynamisch sein und sich im Laufe des Forschungsprojektes ändern und berücksichtigt daher aktuelle einflussreiche Akteure und Trends, Veränderung oder Anpassung von Regelungen und Gesetzen sowie die Veränderung organisationaler Praktiken. Um wirksame Veränderungen zu erzielen, müssen zunächst die konkrete Situation im Forschungsprojekt, die zeitlichen und räumlichen Projektgrenzen sowie die Rollen der Forscher*innen, Praxispartner*innen und Teilnehmer*innen definiert werden (ebd.: 91). Bei den angestrebten Veränderungen geht es dabei konkret um veränderte Planungen, Entscheidungsprozesse oder Arbeitsteilungen, sowie angepasste Regeln, Gesetze, organisationale Praktiken und Strukturen. Wiek et al. (2014) fassen darunter zudem die Einführung von neuen Technologien oder Produkten, wie zum Beispiel Publikationen oder Aktionspläne. Für ein zielgerichtetes transdisziplinäres Forschungsprojekt ist die Beobachtung und Evaluation von Veränderungen der Situation essenziell, um Verbesserungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu bewirken (Mitchell et al. 2015: 92).

3.1.5 Operationalisierung der Evaluationskategorien des Umsetzungsprozesses

Im Folgenden werden die übergeordneten Projektfragestellungen im Zusammenhang mit den Evaluationskategorien ausdifferenziert und Indikatoren definiert, anhand derer die Lernprozesse in den Organisationen, die Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen der SDG und die Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen beobachtet werden. Die Indikatoren wurden aus der vorgestellten Literatur zu den Wirkungen transdisziplinärer Projekte generiert und während des Projektverlaufs an das Forschungsprojekt angepasst und nachjustiert.

3.1.5.1 Transformative Lernprozesse und Veränderungen organisationaler Praktiken im Allgemeinen

In einem ersten Auswertungsschritt wurde nach den Lernprozessen und den Anpassungen organisationaler Praktiken im Allgemeinen durch die und während der Modellprojektphase gefragt.

In Anlehnung an die aufgeführten Evaluationskategorien ‚transformative Lernprozesse‘, ‚Capacity Building‘, ‚Netzwerkeffekte‘ und ‚Verbesserung der Situation‘ konnten folgende Fragestellungen und Indikatoren abgeleitet werden. Die **Projektfragestellung** lautete: Welche (allgemeinen) transformativen Lernprozesse und welche Anpassungen organisationaler Praktiken lassen sich in den Organisationen durch die Kooperationen beobachten?

Tabelle 1: Fragestellung und Indikatoren ‚Transformative Lernprozesse‘

Fragestellung	Indikatoren
Welche organisationalen Anpassungen treten auf? Welche neuen Praktiken wurden angenommen?	Veränderte Entscheidungsprozesse Veränderte Arbeitsteilung Veränderte Planung der Treffen und Zusammenkünfte Anpassungen von Strukturen oder Infrastrukturen Anpassungen in Entscheidungsprozessen Veränderungen in der Kommunikationsstruktur zwischen den Mitgliedern
Welches Wissen und welche Kompetenzen werden in der Modellprojektphase gewonnen?	Generieren von Wissensbeständen durch Expert*innen-Inputs Einschätzung der Weiterentwicklung persönlicher oder technischer Fähigkeiten durch die Engagierten Entwicklung von Tools, Instrumenten, Dokumenten
Welche Softskills werden in der Modellprojektphase ausgebildet, insbesondere mit Bezug auf Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Organisationen?	Veränderungen im Umgang mit Kooperationspartner*innen Aushandlungsprozesse von Kompromissen Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen Reflexion und Einschätzung der Engagierten
Werden Chancen für gesellschaftliche Veränderungen erkannt, die über das Projekt hinaus gehen?	Verstetigung der Projekte Reichweite der Organisationen Öffentlichkeitswirksamkeit der Organisationen

3.1.5.2 Sinnanschlüsse an die SDG

Hinsichtlich der Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen der SDG wurden in Anlehnung an die oben aufgeführten Evaluationskategorien ‚transformative Lernprozesse‘ und ‚Capacity Building‘ folgende Fragestellungen und Indikatoren abgeleitet. Die **Projektfragestellung** lautete: Welche Sinnanschlüsse, Herausforderungen und Chancen bestehen in den zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der konkreten Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement im Sinne der SDG?

Tabelle 2: Fragestellung und Indikatoren ‚Sinnanschlüsse an die SDG‘

Fragestellung	Indikatoren
Welche neuen Perspektiven auf die SDG werden im Projektverlauf aufgenommen? Inwiefern unterstützen sich die Kooperationspartner*innen bei der Verfolgung der SDG?	Verändertes Verständnis der SDG am Projektende Auseinandersetzung über SDG mit Kooperationspartner*innen Reflexion und Einschätzung der Engagierten

Fragestellung	Indikatoren
Welches Wissen in Bezug auf die SDG wurde im Projektverlauf generiert?	Expert*innen-Inputs zum Thema SDG Inputs aus dem Projektteam zum Thema SDG Konkrete Auseinandersetzung mit SDG während Modellprojektphase
Welche Herausforderungen und Chancen zeigten sich bei der Ausgestaltung der SDG?	Art der Thematisierung der SDG bei Projekttreffen Art der Thematisierung der SDG in Umsetzungsprozessen Feedback der Engagierten zu den SDG

3.1.5.3 Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen

Hinsichtlich der Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen wurden in Anlehnung an die oben aufgeführten Evaluationskategorien ‚Netzwerkeffekte‘ und ‚Capacity Building‘ folgende Fragestellungen und Indikatoren abgeleitet. Die **Projektfragestellung** lautete: Welches Potential bieten zivilgesellschaftliche Kooperationen zwischen umwelt-, sozial- und gesellschaftspolitischen Akteuren für die Ausgestaltung von bürgerschaftlichem Engagement mit Bezug auf die SDG?

Tabelle 3: Fragestellung und Indikatoren ‚Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen‘

Fragestellung	Indikatoren
Welche Kooperationen, insbesondere mit ‚ungewöhnlichen‘ Kooperationspartner*innen, wurden eingegangen?	Anzahl und Art der Kooperationen Kooperationen zwischen umwelt- und sozial- / gesellschaftspolitischen Akteuren
Welche Bedingungen zeigen sich während der Modellprojektphase als förderlich oder hinderlich für das Zustandekommen von Kooperationen?	Ausgangsbedingungen vor erfolgreichem Eingehen von Kooperationen Probleme/Irritationen in den Organisationen während der Kooperationen Bezugnahme auf bereits existierende Wissensbestände und Erfahrungsberichte Zufriedenheit mit Projektverlauf Einschätzung und Reflexion der Engagierten
Wie werden die Kooperationspartner*innen wahrgenommen? Wie wird mit ihnen zusammengearbeitet?	Verständnis von Kooperationen zu Projektbeginn Vertrauen zwischen den Kooperationspartner*innen Verantwortungsübernahme und -verteilung im Projektverlauf
Inwieweit wird durch die neuen Kooperationspartner*innen neues Wissen erlangt?	Austausch zwischen den Kooperationspartner*innen Capacity Building in den Organisationen Veränderungen der organisationalen Praktiken

3.2 Evaluation der Rahmenbedingungen

Aktuelle empirische Untersuchungen transdisziplinärer Forschung zeigen, dass die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die Erzeugung von Wirkungspotenzialen haben (Schäfer/Lux 2020: 45). Die Evaluation der Rahmenbedingungen in den Modellprojekten wird deshalb in diesem Kapitel gesondert betrachtet. Sie orientierte

sich an folgenden Aspekten und daran anschließenden Fragestellungen, die aus den Projektfragestellungen abgeleitet wurden:

- ▶ **Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen:** Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen im Umfeld der Organisationen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG beeinflussen?
- ▶ **Förderliche und hinderliche Bedingungen durch den Förderkontext:** Welche politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG fördern beziehungsweise behindern?

Folgende Rahmenbedingungen werden in der transdisziplinären Forschung als besonders relevant betrachtet: Handlungsumfeld, Projektumfeld und Projektressourcen.

3.2.1 Kategorie ‚Handlungsumfeld‘

Situative Faktoren können das Handlungsumfeld beeinflussen. Diese beinhalten gesetzliche Vorgaben, gesellschaftliche Diskurse, aktuelle Forschungsergebnisse und besondere Ereignisse (z. B. Reaktorunfälle in Bezug auf Projekte zur Energiewende) (Schäfer/Lux 2020: 45).

3.2.2 Kategorie ‚Förderbedingungen‘

Im Projektumfeld geben Förderbedingungen den Rahmen für Handlungsspielräume vor. Dabei können die Förderbedingungen die Prämissen des Forschungsprojekts, spezielle Anforderungen der Fördermittelgebenden, verfügbare Ressourcen sowie die Reaktion auf kurzfristige Anpassungen im Projekt sein (Newig et al. 2019). Für transdisziplinäre Forschung besteht die größte Herausforderung in der Handhabung der förderlichen oder hemmenden Wirkungen der Förderbedingungen (Schäfer/Lux 2020).

3.2.3 Kategorie ‚Projektressourcen‘

Die Verfügbarkeit von und über Projektressourcen unterschiedlicher Art sind ein bedeutender Aspekt der Rahmenbedingungen in der transdisziplinären Forschung, da organisationale Prozesse und ihre Anpassung entscheidend davon abhängen können (Schäfer/Lux 2020).

3.2.4 Operationalisierung der Evaluationskategorien der Rahmenbedingungen

Analog zu der Operationalisierung der Evaluationskategorien des Umsetzungsprozesses werden im Folgenden die übergeordneten Fragestellungen der Evaluation der Rahmenbedingungen ausdifferenziert und es werden Indikatoren festgelegt, anhand derer die Rahmenbedingungen der Modellprojekte beobachtet wurden. Auch zu diesem Thema wurden die Indikatoren aus der vorgestellten Literatur zur Evaluation von Rahmenbedingungen generiert und während des Projektverlaufs angepasst.

3.2.4.1 Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen

In Anlehnung an die oben aufgeführte Evaluationskategorie ‚Handlungsumfeld‘ wurden folgende Fragestellungen abgeleitet. Die **Projektfragestellung** lautete: Welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen im Umfeld der Organisationen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG beeinflussen?

Tabelle 4: Fragestellung und Indikatoren ‚Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen‘

Fragestellung	Indikatoren
Welche gesellschaftlichen Diskurse waren für die Konzipierung und Umsetzung des Modellprojekts von Bedeutung?	Thematisierung von Diskursen durch die Engagierten Reflexion des Umfelds der Engagierten
Welche gesetzlichen Regelungen waren für die Konzipierung und Umsetzung des Modellprojekts von Bedeutung?	Auftretende Probleme während der Modellprojektphase Thematisierung von gesetzlichen Regelungen durch die Engagierten
Welche gesellschaftlichen Ereignisse waren für die Konzipierung und Umsetzung des Modellprojekts relevant?	Thematisierung von Ereignissen durch die Engagierten Reflexion des Umfelds der Engagierten

3.2.4.2 Förderliche und hinderliche Bedingungen durch den Förderkontext

In Anlehnung an die oben aufgeführten Evaluationskategorien ‚Förderbedingungen‘ und ‚Projektressourcen‘ wurden folgende Fragestellungen abgeleitet. Die **Projektfragestellung** lautete: Welche politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen können ein kooperatives, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der SDG fördern beziehungsweise behindern?

Tabelle 5: Fragestellung und Indikatoren ‚Förderliche und hinderliche Bedingungen durch den Förderkontext‘

Fragestellung	Indikatoren
Inwiefern sind die zur Verfügung gestellten Ressourcen den Anforderungen der Modellprojekte angemessen?	Umgang mit finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen Auftretende Probleme während der Umsetzungsphase
Inwiefern schaffen die Maßnahmen des Vorhabens (Planungsworkshop etc.) ein Umfeld für eine tiefergreifende Reflexion und ein gegenseitiges Lernen zwischen umwelt- und sozial-/gesellschaftspolitischen Akteuren?	Feedback durch Engagierte Einschätzung und Reflexion durch teilnehmende Beobachtung

3.3 Methoden der Datenerhebung und Auswertung

Zur Beantwortung der übergreifenden Fragestellungen wurden bei der Datenerhebung und Auswertung folgende unterschiedliche methodische Zugänge gewählt:

- ▶ Qualitative leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen der Organisationen zu Beginn der Projektphase (Organisationsanalyse),
- ▶ Teilnehmende Beobachtung während der Planungsworkshops,
- ▶ Teilnehmende Beobachtung & Ergebnispräsentation im Rahmen der Reflexionsworkshops,
- ▶ Teilnehmende Beobachtung der Update-Treffen,
- ▶ Teilnehmende Beobachtung & Ergebnispräsentation im Rahmen des Abschlusstreffens.

Zusätzlich wurden Diskussionen des Projektkonsortiums in die Auswertung mit einbezogen. Die Datengrundlage umfasste somit die Transkriptionen der Interviews der Organisationsanalyse, Beobachtungsprotokolle der Planungsworkshops, Reflexionsworkshops, Update-Treffen und des Abschlusstreffens, die während der unterschiedlichen Workshops gesammelten Materialien (PowerPoint Präsentationen der Organisationen, Fotografien der Whiteboards mit den Ergebnissicherungen der Workshops) sowie die Gesprächsprotokolle der internen Treffen des Projektkonsortiums. Die Daten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und den Evaluationskategorien und Indikatoren zugeordnet. Im Anschluss erfolgte die Ergebnisinterpretation.

4 Ergebnisse der Evaluation

Die nachfolgende Darstellung der empirischen Ergebnisse fokussiert auf die leitenden Fragestellungen (Kapitel 3.1 und 3.2) und bezieht sich damit auf zwei Ebenen: Zum einen werden der Umsetzungsprozess, zum anderen die Rahmenbedingungen während der Modellprojektphase betrachtet. Da es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um lediglich drei Modellprojekte handelt, die sich zudem in ihrem Umfeld stark voneinander unterscheiden, werden die Beobachtungen im Folgenden stark verkürzt und exemplarisch dargestellt und es wird auf eine konkrete Fallbeschreibung verzichtet. So soll die Anonymität der Organisationen und Engagierten gewahrt werden.

Der Darstellung der empirischen Befunde ist eine Erläuterung des Auswahlprozesses sowie eine Beschreibung der drei Modellprojekte vorangestellt (Kapitel 4.1). Anschließend werden die Lernprozesse in den Projekten im Allgemeinen, die Sinnanschlüsse an die SDG und die Potenziale zivilgesellschaftlicher Kooperationen beschrieben (Kapitel 4.2). Zu Beginn des Unterkapitels 4.2 werden die Inputs (Maßnahmen des Projektkonsortiums) und Outputs (Zufriedenheit und Rückmeldungen der Engagierten, Voranbringen des Projektanliegens durch die Maßnahmen) während der Modellprojektphase beschrieben. In einem anschließenden Unterkapitel wird auf die Ergebnisse der Evaluation der Rahmenbedingungen eingegangen (Kapitel 4.3). Das Kapitel schließt mit einer Diskussion und Kontextualisierung der Ergebnisse (Kapitel 4.4).

4.1 Hintergrund der Modellprojekte

4.1.1 Auswahl der Modellprojekte

Um geeignete Modellprojekte für das Forschungsvorhaben zu gewinnen, wurde ein Aufruf zur Einreichung von Interessensbekundungen über den BBE-Newsletter geschaltet. Die Ausschreibung war offen gestaltet. Zudem wurden vom Projektkonsortium mit fast allen Bewerber*innen Beratungstelefonate geführt. Die insgesamt zehn eingegangenen Interessensbekundungen wurden gesichtet und drei Modellprojekte ausgewählt.

Im Auswahlprozess wurde zunächst eine Vorauswahl getroffen¹⁰. Im Ergebnis gab es fünf Projekte, die in die nähere Auswahl einbezogen wurden. Bei der anschließenden finalen Auswahl der Projekte wurde darauf fokussiert, Projekte zu berücksichtigen, die einen Mehrwert für das Vorhaben hatten und deren Umsetzung in einem einjährigen Projekt gut realisierbar erschien. Darüber hinaus sollte eine gewisse Diversität der drei Projekte sichergestellt werden, sodass mit der Auswahl unterschiedliche für das Vorhaben interessante Aspekte¹¹ berücksichtigt werden konnten. Es wurden im Anschluss drei Modellprojekte anhand von sechs Kriterien ausgewählt, die in der folgenden Tabelle vorgestellt werden:

¹⁰ Die Kriterien beinhalteten dabei die Definition des Projekts, ein begründeter Kooperationsbedarf mit einem sozialen bzw. gesellschaftspolitischen oder ökologischen Partner, ein SDG-Bezug als „blinder Fleck“, welcher angegangen werden sollte sowie die beschriebene Motivation für eine Kooperation.

¹¹ Diese Aspekte wurden induktiv im Laufe der Projekttreffen gemeinsam erarbeitet und bei der Auswahl der Modellprojekte berücksichtigt.

Tabelle 6: Auswahlkriterien und Vorstellung der drei Modellprojekte

Kriterium	Freiwilligenagentur Lilienthal	Begegnungszentrum Marienthal	FairEInt Eichstätt
Rechtsform	Verein	Stiftung	Netzwerk ohne Rechtsform
Thema	Soziale Ungleichheit	Biodiversität	Kommunalpolitik
Region	(Nord-)west (Niedersachsen)	Ost (Sachsen)	Süden (Bayern)
Projektphase	Mischtyp	Initiierung	Mischtyp
Typ	Vernetzung + Projekt	Projekt	Vernetzung + Projekt
Bedarf	Prozessbegleitung	Vernetzung mit ökologischen Partner*innen	Prozessbegleitung (konkrete Fragen)

4.1.2 Beschreibung der Modellprojekte

4.1.2.1 Eichstätter Obstwald – FairEInt Eichstätt

FairEInt aus der oberbayerischen Kreisstadt Eichstätt ist ein loses Netzwerk von unterschiedlichen Akteuren aus dem Nachhaltigkeitsbereich. Bei den einzelnen Akteuren handelt es sich um verschiedene Vereine, Gruppierungen und Privatpersonen, die sich zusammengeschlossen haben, um sich für eine lokal und global nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Das Ziel der Initiative ist die Vernetzung der verschiedenen Akteure und Individuen sowie das Schaffen von Austauschmöglichkeiten. Des Weiteren ist fairEInt auch eine zentrale Anlaufstelle für neue Initiativen oder Privatpersonen der Region, welche sich grundsätzlich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen möchten. Durch das Zusammenbringen der regionalen Akteure soll die Mitgestaltung einer nachhaltigen und zukunftsgerichteten Region ermöglicht werden. Während der einjährigen Projektlaufzeit wurde von der Initiative ein Konzept für eine ökologisch genutzte Fläche entwickelt, welches im Anschluss vor Ort umgesetzt wurde. Der angelegte „Eichstätter Obstwald“ beinhaltet heimische, resiliente Arten und wird von verschiedenen Bürger*innen und Organisationen aus Eichstätt genutzt, gepflegt und bewirtschaftet. Die einzelnen Bäume sind durch Patenschaften jeweils mit Eichstätter Organisationen verknüpft. Der Ort bietet sowohl die Möglichkeit zur Information über Baumarten und jeweilige Patenschaften durch Beschilderungen, als auch einen öffentlichen Raum für kleinere Veranstaltungen oder Schulstunden im „grünen Klassenzimmer“. Somit stellt der Obstwald einen Begegnungs- und Vernetzungsort für unterschiedliche Akteure dar.

4.1.2.2 Nachhaltiger Begegnungsort – Freiwilligenagentur Lilienthal

Bei der Freiwilligenagentur Lilienthal handelt es sich um einen eingetragenen Verein, der in der an Bremen angrenzenden Gemeinde Lilienthal in Niedersachsen ansässig ist. Die Agentur bietet Beratung und Vermittlung verschiedener Art von Ehrenamtlichen und Organisationen an. Zudem setzt sie Projekte zum Thema Nachhaltigkeit auch selbst um. Ein Beispiel für ein solches Projekt ist die Organisation der europäischen Nachhaltigkeitswochen in Lilienthal. In der Modellprojektphase wurde von der Freiwilligenagentur ein Konzept für einen nachhaltigen Begegnungsort in Lilienthal erstellt. Gegen Ende der einjährigen Projektlaufzeit war ein geeigneter Ort gefunden und die Agentur bezog die neuen Räumlichkeiten. Derzeit beschäftigt sich die Freiwilligenagentur mit der Ausgestaltung des Gebäudes, welches von einer Kirchengemeinde genutzt und verwaltet wird. Abgesehen von den durch die Freiwilligenagentur genutzten Büroräumen

stehen ein Veranstaltungsraum, ein Familienzimmer und ein Seminarraum zur Verfügung. Wenn diese frei verfügbar sind, sollen sie durch die Freiwilligenagentur verschiedenen Organisationen zur Verfügung gestellt werden. Auf diesem Weg können Austausch und Vernetzung unterschiedlicher ehrenamtlicher Organisationen oder Engagierter ermöglicht werden. Durch die gemeinsame Raumnutzung am Begegnungsort sollen zudem die Vielfalt von engagierten Organisationen demonstriert und Synergien vereinfacht werden.

4.1.2.3 Biodiversität sozial Denken – Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal

Das Internationale Begegnungszentrum St. Marienthal ist eine Stiftung und in Ostritz im Landkreis Görlitz nahe der deutsch-polnischen Grenze ansässig. Die Stiftung verfolgt das Ziel, durch entsprechende Veranstaltungsangebote Bildung und Begegnung von Menschen zu fördern. Während der einjährigen Modellprojektphase wurde vom Internationalen Begegnungszentrum unter dem Namen „Biodiversität sozial denken“ mit einem Netzwerkaufbau begonnen, in welchem Begegnungen und Partnerschaften zwischen Akteuren aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen und ökologischen Engagementbereich entstehen sollen. Diese Organisationen sollen sich durch den Begegnungsort beispielweise für gemeinsame Aktionen vernetzen können. Das Ziel der Vernetzung war es, Bildungsangebote aus dem Umweltbereich für benachteiligte Gruppen anzubieten, welche von bisherigen Angeboten ausgeschlossen waren. Ein erstes Auftakttreffen mit Engagierten aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen und ökologischen Bereich fand bereits statt. Außerdem wurden bereits Aktionen zum Thema „Biodiversität auf der Wiese“ mit einer Wohngruppe von Menschen mit Behinderung umgesetzt.

4.2 Evaluation der Umsetzungsprozesse

Im Folgenden werden in einem ersten Unterkapitel die Durchführung der Maßnahmen (Input) und ihre unmittelbaren Wirkungen, in Form von Reaktionen auf die Prozesse und Maßnahmen (Output) beschrieben. Es wird analysiert, welche vom Projektkonsortium eingesetzten Maßnahmen für die Umsetzung der Modellprojekte förderlich waren und wo Hindernisse oder Konflikte auftraten. Anschließend werden entlang der drei zentralen Fragestellungen die Wirkungen der Modellprojekte beschrieben.

4.2.1 Beschreibung der Umsetzungsphase (Input-Output-Relation)

Der Aufbau der Umsetzungsphase der Modellprojekte war wie folgt geplant:

Tabelle 7: Ursprünglicher Aufbau der Umsetzungsphase

Monat	Arbeitspakete
November-Dezember 2020	Auswahl der Modellprojekte
Januar-Juli 2021	Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte
Januar-März 2021	Organisationsanalyse
März-Mai 2021	Einstiegsgespräche
Mai-Juli 2021	Planungsworkshops
August 2021-Juni 2022	Begleitung und Evaluation der Modellprojekte
September-Oktober 2021	Reflexionsworkshop I

Monat	Arbeitspakete
Januar 2022	Gesamtkonferenz
Februar-März 2022	Reflexionsworkshop II
Mai-Juni 2022	Reflexionsworkshop III

Über die gesamte Projektphase: vier Expert*innen-Inputs pro Organisation

Während der Planung der Umsetzungsphase mit den drei Modellprojekten wurde deutlich, dass eine engmaschigere Betreuung der Projekte durch das Projektkonsortium nötig ist. Deshalb wurde der Reflexionsworkshop II durch ein anderes Austauschformat ersetzt: In Updatetreffen, die ungefähr alle zwei Monate oder nach Bedarf der Organisationen durchgeführt wurden, konnten inhaltliche und administrative Themen mit dem Projektkonsortium besprochen werden. Ebenfalls konnte so eine gute inhaltliche Begleitung durch das BBE und den BUND gewährleistet werden.

Eine weitere Anpassung betraf die für die Hälfte der Projektlaufzeit geplante Gesamtkonferenz. Aufgrund der Coronapandemie war ein Treffen in Präsenz mit allen drei Modellprojekten nicht möglich. Da das Projektkonsortium jedoch davon ausging, dass ein Austausch über ein Onlineformat das Präsenztreffen nicht in vollem Umfang ersetzen könne, wurde die Gesamtkonferenz auf den Sommer 2022 verschoben. Der angepasste Ablaufplan sah somit folgendermaßen aus:

Tabelle 8: Angepasster Aufbau der Umsetzungsphase

Monat	Arbeitspakete
Januar-Februar 2021	Auswahl der Modellprojekte
Januar-Juli 2021	Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte
Mai-Juni 2021	Organisationsanalyse
März-Mai 2021	Einstiegsgespräche
Juni-August 2021	Planungsworkshops
August 2021-Juni 2022	Begleitung und Evaluation der Modellprojekte
November-Dezember 2021	Reflexionsworkshop I
November 2021-März 2022	Updatetreffen
April-Juni 2022	Reflexionsworkshops II
Juli 2022	Gesamtkonferenz

Über die gesamte Projektphase: vier Expert*innen-Inputs pro Organisation

4.2.1.1 Konzipierung und Einrichtung der Modellprojekte

Zunächst wurden in jeder Organisation Einstiegsgespräche geführt, in denen das Projektkonsortium und der Rahmen des Projekts vorgestellt wurde. Die Organisationen hatten ebenfalls die Möglichkeit, sich vorzustellen und ihre Erwartungen an das Projekt zu teilen. Um eine Verpflichtung sowohl auf Seiten der Modellprojekte als auch auf Seiten des Projektkonsortiums gegenüber den Modellprojekten zu gewährleisten, wurde eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Innerhalb des Projektkonsortiums wurde reflektiert, dass die Kooperationsvereinbarung dazu

führte, dass sich die Modellprojekte ernst genommen fühlten und die Verbindlichkeit gestärkt wurde. Es wurde aber einschränkend bemerkt, dass eine zu formale Vereinbarung die Kreativität im Engagement einschränken könnte. Nach den Einstiegsgesprächen folgten Einzel- und Gruppeninterviews mit den Engagierten in den jeweiligen Projekten. Auf der Grundlage der Interviews und den Unterlagen der Organisationen wurde jeweils eine Organisationsanalyse erstellt. Diese wurde unter anderem im ersten Planungsworkshop je Modellprojekt aufgegriffen. Der erste Planungsworkshop diente dazu, eine gemeinsame Grundlage für die Modellprojektphase zu schaffen und beinhaltete folgende Themen:

- ▶ Übersicht und Diskussion der SDG,
- ▶ Schärfung der Eigenwahrnehmung der Organisationen, Vorstellung der Organisationsanalyse,
- ▶ Diskussion „blinder Flecken“ der Organisationen in Bezug auf die SDG und möglicher Kooperationspartner*innen.

In den Planungsworkshops der drei Modellprojekte zeigte sich das Onlineformat als eine Herausforderung, da es sich als schwierig gestaltete, eine Diskussion zu starten und voranzubringen. Die Vorstellung der Organisationsanalyse erwies sich jedoch als effizientes Tool, um mit den Projekten gemeinsam Stärken und Schwächen der Organisationen zu analysieren; sie wurde von den Engagierten gut angenommen. Anschließend wurden die Organisationen gebeten, in einer „Hausaufgabe“ konkrete Bedarfe für die Umsetzung der Modellprojekte, konkrete Vernetzungsbedarfe und konkrete Beratungsbedarfe zu formulieren. In einem zweiten Planungsworkshop wurden anschließend die Idee für ein konkretes Modellprojekt und ein Projektstrukturplan entwickelt. Folgende Themen wurden im Workshop behandelt:

- ▶ Input: Erläuterung der fünf Kriterien¹² eines Modellprojekts,
- ▶ Diskussion über und Entscheidung für ein Modellprojekt,
- ▶ Erstellung eines Projektstrukturplans für das einjährige Modellprojekt.

Auch in den zweiten Planungsworkshops der drei Modellprojekte zeigte sich das Onlineformat als hinderlich und hemmte die Möglichkeit der Partizipation und gemeinsamen Erarbeitung. Es fiel auf, dass es Unterschiede zwischen den Organisationen, die ausschließlich beziehungsweise nahezu ausschließlich ehrenamtlich betrieben werden und der Organisation, die rein hauptamtlich arbeitet, bei der Erarbeitung des Projektstrukturplans gab. Während die hauptamtlich Engagierten mit dem Format vertraut waren und schnell einen Projektstrukturplan entwerfen konnten, fiel das den ehrenamtlich Engagierten schwerer. Es zeigte sich auch im Projektverlauf, dass der Strukturplan für die hauptsächlich ehrenamtlich agierenden Organisationen zwar als Orientierung hilfreich war, aber auch als zu unflexibel wahrgenommen wurde.

Eine weitere Herausforderung in dieser Phase bestand in der Re-Formulierung der ursprünglichen Projektidee: Zwei der Organisationen distanzieren sich in den Interviews und den Planungsworkshops von ihrer Ideeneinreichung, da sie diese als zu „kleinteilig“ ansahen. Die konkreten Ideenvorschläge wurden hauptsächlich als effiziente Ideen für die Projektbewerbung angesehen. Durch die Re-Formulierung entstand die Herausforderung, dass innerhalb von zwei Workshops eine neue Projektidee entwickelt werden musste. Die Entscheidung für die konkreten Modellprojektideen wurde daher in einem kurzen Zeitraum getroffen. Von den

¹² 1. Ziele sollen in einem Zeitraum von einem Jahr umsetzbar sein; 2. Es soll an ein eigenes Potenzial angeknüpft werden; 3. Kooperationspartner*innen sollen bestimmt werden; 4. Projekt soll in Teilschritte eingeteilt werden können; 5. Lerneffekte und Wirkungen sollen messbar sein.

Organisationen wurde rückgemeldet, dass dieser Zeitraum zu kurz für Absprachen und Reflexionen innerhalb der Organisationen war. Ebenfalls wurde in den Interviews und in den Planungsworkshops deutlich, dass die Organisationen sehr hohe Erwartungen an die Modellprojektphase hatten. Zu diesen zählten beispielsweise:

- ▶ Professionalisierung der Organisationen beziehungsweise Vereine,
- ▶ Überarbeitung der internen Kommunikationsstruktur,
- ▶ Erarbeitung neuer Finanzierungsmöglichkeiten,
- ▶ Ausdehnung der Reichweite der Organisationen beziehungsweise Vereine,
- ▶ Ausweitung der politischen Einflussnahme,
- ▶ Sensibilisierung der Bevölkerung zum Thema Nachhaltigkeit,
- ▶ Stärkung der gemeinsamen Identität,
- ▶ Bessere Vernetzung mit anderen Organisationen,
- ▶ Verstetigung der Modellprojektidee.

4.2.1.2 Begleitung und Evaluation der Modellprojekte

Updatetreffen: Die Updatetreffen erwiesen sich als effizientes Kommunikationstool. Strukturiert waren sie jeweils nach den folgenden Fragen, die die Engagierten der Organisationen vor den Treffen stichpunktartig schriftlich beantworteten:

- ▶ Was läuft gut?
- ▶ Wo hapert es? Warum? Welcher Beratungsbedarf ergibt sich daraus?
- ▶ Soll-Ist-Abgleich der Arbeitspakete und Meilensteine: Welche Arbeitspakete und Meilensteine sind schon absolviert? Welche stehen noch aus? Was steht als Nächstes an? Was sind die nächsten Schritte?

Bei den Updatetreffen gab es ebenfalls die Möglichkeit, über administrative Probleme, zum Beispiel die Verwendung von Geldern oder die Expert*innen-Inputs, zu sprechen. So konnte die fachliche Begleitung durch das BBE und den BUND bei Fragen oder Herausforderungen schnell reagieren. Von Engagierten aus zwei Organisationen wurde betont, dass die äußere Struktur sowie der gemeinsame Blick auf den Projektstrukturplan unterstützend gewesen sei und den Projektverlauf vorangebracht hätte. Die dritte Organisation gab jedoch an, dass die regelmäßigen Treffen eher kontrollierend als unterstützend gewirkt hätten. Die Engagierten dieser Organisation hätten sich mehr Zurückhaltung von Seiten des Projektkonsortiums gewünscht.

Reflexionsworkshops: Es gab zwei Phasen der Reflexionsworkshops. Die ersten Reflexionsworkshops wurden im November und Dezember 2021 online durchgeführt, die zweiten Reflexionsworkshops in Präsenz im April und Juli 2022. Die ersten Reflexionsworkshops beinhalteten folgende Themen:

- ▶ Gruppendiskussion zum bisherigen Projektverlauf (wie z. B. Schwierigkeiten bei der Gewinnung weiterer Partner*innen),
- ▶ Pitch-Werkstatt zum Thema Projektpartner*innen.

In der ersten Phase der Reflexionsworkshops zeigte sich erneut, dass die Thematisierung der SDG bei den Engagierten nicht zu dem intendierten angeregten In-Bezug-Setzen des eigenen Engagements in den Rahmen der SDG führte. Auch entsprechende Diskussionsfragen konnten die angedachte Zielsetzung einer tiefergehenden Reflexion nicht erfüllen. Die Antworten der Engagierten auf die Reflexionsfragen blieben meist auf operativer Ebene der Projektbearbeitung. In einer Organisation wurden zum Workshop mehrere neue Engagierte eingeladen, was dazu führte, dass grundlegende Fragen erneut behandelt wurden und zu Unmut bei den Engagierten führte, die bereits seit Beginn am Projekt arbeiteten. Es zeigte sich, dass es an der Stelle sinnvoller gewesen wäre, nur mit den bereits beteiligten Freiwilligen zu arbeiten.

Feedbacks aus den Modellprojekten während und nach den Reflexionsworkshops zeigten, dass Erwartungen an diese Veranstaltungen nicht vollumfänglich erfüllt wurden. Dies ist teilweise dem Online-Format, teilweise den unterschiedlichen Ansprüchen des Projektkonsortiums und der Engagierten geschuldet. In der zweiten Phase der Reflexionsworkshops wurden folgende Themen behandelt:

- ▶ Gruppendiskussion zum bisherigen Projektverlauf,
- ▶ Zielgruppenspezifische Ansprache.

In dieser Phase konnten die Workshops in Präsenz durchgeführt werden. In allen drei Organisationen gab es eine aktive Teilnahme aller Engagierten und es kam ein angeregter Austausch während der Workshops zustande. In einer Organisation konnte zudem eine tiefergreifende und ergiebige Reflexion des bisherigen Projektverlaufs und der durch das Projekt gegebenen Rahmenbedingungen mit den Teilnehmenden angeregt werden, was insbesondere darauf zurückzuführen war, dass einige Engagierte bereits über den Projektverlauf reflektiert hatten und ihr Feedback so gezielt einbringen konnten. Auch das Aufeinandertreffen des Projektkonsortiums und der Engagierten sowie die Möglichkeit, sich auch außerhalb der Workshops zu unterhalten und kennenzulernen, war für den Aufbau einer guten und vertrauensvollen Atmosphäre wichtig und hilfreich.

Expert*innen-Inputs: Die Expert*innen-Inputs wurden teilweise von den Engagierten der Organisationen organisiert, teilweise unterstützte das BBE durch Vorschläge von und Absprache mit den Referent*innen. Die Organisationen waren insbesondere am Austausch mit denjenigen Organisationen interessiert, die ähnlich gelagerte Projekte durchführten. Die Inputs wurden, bis auf eine Ausnahme, von den Organisationen sehr positiv aufgenommen und unterstützten die Engagierten in ihrer Ausgestaltung des Modellprojekts.

Abschlusstreffen: Das Abschlusstreffen fand zum Ende der Modellprojektphase am 1./2. Juli 2022 in Eichstätt statt. Für das Abschlusstreffen wurde ein Mix von Inputs von Seiten des Projektkonsortiums sowie gemeinsamen Arbeits- und Vernetzungsphasen gewählt. Das Treffen wurde von allen Engagierten positiv bewertet. Insbesondere der Präsenz-Charakter wurde hervorgehoben und die Möglichkeit der drei Organisationen, sich zu vernetzen, als wichtiger Faktor betont. Es wurde vorgeschlagen, diese Art von Vernetzungstreffen künftig bereits zu einem früheren Zeitpunkt im Projekt einzuführen, damit sich die verschiedenen Organisationen im Prozess vernetzen und unterstützen können.

4.2.2 Lernprozesse und Veränderungen organisationaler Praktiken im Allgemeinen

Ein Hauptanliegen transformativer Forschung ist, konkrete Veränderungen auszulösen und gestaltungsorientierte und reflexive Fähigkeiten in der Wissenschaft sowie in der Gesellschaft im Sinne einer „transformativen literacy“ (vgl. Schneidewind 2013) zu schaffen. Daher war ein Ziel der Modellprojektphase zu analysieren, welche transformativen Lernprozesse sich in den

Organisationen durch die Kooperationen beobachten lassen. Im Folgenden werden in Bezug auf das Evaluationskonzept und die abgeleiteten Indikatoren Beobachtungen, die die transformativen Lernprozesse sowie Veränderungen in den organisationalen Praktiken der Organisationen betreffen, beschrieben. In den Unterkapiteln 4.2.3 und 4.3.4 wird konkret auf transformative Lernprozesse mit Bezug auf die SDG beziehungsweise Kooperationen eingegangen, im folgenden Kapitel werden zunächst allgemeine Lernprozesse der Modellprojekte thematisiert.

4.2.2.1 Veränderte Entscheidungsprozesse

Alle drei Organisationen betonten, dass es in ihrer Arbeitsstruktur keine beziehungsweise sehr flache Hierarchien gebe. Eine Organisation verfolgte dazu das konkrete Ziel, dass sich alle Engagierten gleichwertig nach ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten in Projekte einbringen können. Während der Umsetzung der Modellprojekte konnte in diesem Projekt jedoch beobachtet werden, dass sich Hierarchien bildeten und sich Entscheidungsbefugnis, aber auch Verantwortung bei einzelnen Personen clusterten. Die Personen resümierten am Ende der Modellprojektphase, dass das Konzept, alle Beteiligten bringen sich beliebig ein, nicht funktionieren würde, sondern es nötig sei, dass einige mehr Verantwortung und Koordinierungsarbeit übernähmen.

Das Anliegen dieser Organisation, immer alle Engagierten in Entscheidungsprozesse zu involvieren, stieß auch an anderen Punkten an Grenzen. Insbesondere wenn Entscheidungen aufgrund von äußeren Umständen schnell getroffen werden mussten oder neben den Engagierten der Organisationen auch andere Organisationen beteiligt waren, erwies es sich als schwierig, alle Beteiligten einzubinden. Dieses Problem wurde von der Organisation erkannt, jedoch bis Ende der Modellprojektphase noch keine Lösungsmöglichkeit ausgearbeitet.

4.2.2.2 Veränderte Arbeitsteilung

In einer Organisation war eine Person hauptamtlich angestellt, während andere Engagierte sich ehrenamtlich am Projekt beteiligten. Aufgrund der so definierten, unterschiedlichen Positionen wurde der hauptamtlichen Person unausgesprochen die größte Arbeitslast sowie die Verantwortung für das Projekt zugewiesen. Sie gab an, dass Ehrenamtliche zwar viele Ideen einbrächten, aber wenn es um die Umsetzung gehe, sie schwer zu erreichen und zu motivieren seien. Bis zum Ende der Modellprojektphase konnte noch keine Lösung für dieses Problem in der Organisation gefunden werden.

Durch Kooperationen mit anderen Organisationen wurden eingespielte Arbeitsweisen unterbrochen. Dadurch entstanden in den Organisationen zunächst Unsicherheiten über Verantwortungen und Zuständigkeiten, die auch zu Missverständnissen führten. Diese wurden in zwei Richtungen aufgelöst: In einem Fall übernahm eine Organisation, die hauptsächlich für den Projektbeginn verantwortlich war, die Koordination und die beteiligten Kooperationspartner*innen arbeiteten dieser Organisation zu. Diese Arbeitsweise funktionierte gut, wurde aber als anstrengend und nicht intendiert, da eigentlich eine gleichberechtigte Kooperation gewünscht war, wahrgenommen. Zum Ende der Projektphase begann die Organisation Konzepte zu entwerfen, wie Arbeiten und Verantwortung abgegeben werden könnten. Im anderen Fall waren zwischen den Organisationen eine längere Aushandlungsphase und Gespräche nötig, damit beide Organisationen gleichberechtigt Verantwortung und Arbeiten für das Modellprojekt übernehmen konnten. In beiden Fällen zeigte sich zum Ende der Modellprojektphasen, dass auf einen breiteren Pool an Engagierten zurückgegriffen werden und dadurch mehr Personen für Arbeiten eingesetzt werden konnten. Insbesondere bei regelmäßig anfallenden Aufgaben oder bei Verantwortung für Güter konnte so Arbeitslast abgegeben werden.

4.2.2.3 Veränderte Kommunikation und Infrastrukturen

Die vormals in den Projekten etablierte Kommunikationsstruktur wurde in allen drei Organisationen beibehalten, die Planung und Ausführung der Modellprojekte kam lediglich als ein weiteres Projekt in den Organisationen hinzu. Die Art der Kommunikation und Tools zur besseren Verständigung und Aufteilung von Arbeiten wurde während der Projekttreffen in zwei Organisationen häufiger als Problem angesprochen. Es wurden Ideen für eine Veränderung der Kommunikationsstruktur, beispielsweise die Nutzung von neuen Kommunikationskanälen oder Plattformen, angedacht, eine aktive Veränderung gab es aber bis zum Ende der Modellprojektphase in keiner der Organisationen. In einer Organisation wurde jedoch die vom Projektkonsortium genutzte Struktur¹³ für die Updatetreffen für eigene Treffen übernommen, da sie von den Engagierten als hilfreich empfunden wurden. Durch das Modellprojekt konnten ebenfalls in einer Organisation neue regelmäßig wiederkehrende Treffen eingeführt werden. So wurde ein jährliches Fest mit Bezug zum Modellprojekt eingeführt. In einer anderen Organisation wurde das Modellprojekt als Anlass für regelmäßig stattfindende Vernetzungstreffen in der Region genutzt.

4.2.2.4 Generieren neuer Wissensbestände und persönlicher und technischer Fähigkeiten

Zusätzliches Handlungswissen konnte unter anderem durch die Expert*innen-Inputs erlangt werden. Die Engagierten wählten die Inputs auf Grundlage ihrer Interessen und Bedarfe. Die Inputs bezogen sich zum größten Teil auf Best-Practice-Beispiele aus ähnlich gelagerten Projekten, aber auch auf administrative Fragestellungen (z. B. Finanzierungsmöglichkeiten) und Überlegungen zur weiteren Gestaltung des Projektes (z. B. Visionsworkshop). Es fiel auf, dass die Inputs häufig genutzt wurden, um sich mit ähnlich gelagerten Projekten auszutauschen. Vernetzung und Austausch mit Best-Practice-Beispielen konnten Wissensbestände generieren und dienten gleichzeitig für die Organisationen als Inspiration und Motivation.

Neue Wissensbestände wurden zudem im ganz konkreten Tun rund um das Modellprojekt entwickelt, insbesondere, wenn sich hier ein Problem zeigte oder neue Techniken gebraucht wurden. So gaben beispielsweise Engagierte einer Organisation an, sie hätten gelernt, „Bäume zu pflanzen“ oder der „Umgang mit Technik“ sei verbessert worden. In einer anderen Organisation wurde ein Kriterienkatalog zur erfolgreichen Umsetzung des Modellprojekts während eines Expert*innen-Inputs erarbeitet.

4.2.2.5 Erarbeitung von Tools, Instrumenten und Dokumenten

Während der Modellprojektphase wurden von einigen Organisationen Konzepte für das jeweilige Modellprojekt entworfen. Ebenfalls wurde zum Ende der Modellprojektphase thematisiert, dass es weitere Tools bräuchte, beispielsweise funktionierende Belegungspläne oder Veranstaltungskalender. Während der Modellprojektphase wurden diese aber in keinem der Modellprojekte entwickelt, was darauf zurückzuführen ist, dass während des Jahres der Fokus auf der Konzepterstellung und Ausgestaltung der Projekte lag. Es ist anzunehmen, dass die Erarbeitung von Tools, Instrumenten und weiteren Dokumenten im Anschluss an die Modellprojektphase erfolgt.

4.2.2.6 Veränderungen von Bedeutungsperspektiven und Erlernen von Softskills

Die Engagierten aus den Organisationen gaben an, während der Modellprojektphase, insbesondere in Bezug auf das Eingehen von Kooperationen, Softskills wie Geduld, Flexibilität, Ausdauer und Kompromissbereitschaft gelernt zu haben. Diese Lernprozesse konnten auch während des

¹³ Die Treffen wurden anhand folgender Fragestellungen strukturiert: 1) Was läuft gut? 2) Wo hapert es? Warum? Ergibt sich daraus Beratungsbedarf? 3) Soll/Ist Abgleich mit dem Projektplan - Welche Arbeitspakete und Meilensteine sind schon erledigt? Welche stehen noch aus? Was steht als nächstes an/Was sind die nächsten Schritte? 4) Welche sonstigen Punkte gibt es?

Projektverlaufs beobachtet werden, insbesondere bei Phasen, in denen die Modellprojekte aufgrund von äußeren oder inneren Faktoren nicht weiterentwickelt werden konnten oder es bei Aushandlungen von Entscheidungen zu Konflikten kam.

Es konnte außerdem beobachtet werden, wie durch erfolgreiche, gemeinsame Aktionen im Projekt die Motivation und der Zusammenhalt gestärkt wurden. So wurde beispielsweise in einer Organisation das Modellprojekt nur als Ausgang genommen, um das Selbstverständnis der Organisation zu stärken. Von den Engagierten der Organisation wurde zum Ende der Modellprojektphase rückgespiegelt, dass der Zusammenhalt und das Vertrauen innerhalb der Organisation gestärkt worden sei. Dies konnte auch daran festgemacht werden, dass zum Ende der Modellprojektphase bereits aktiv neue gemeinsame Projekte geplant wurden.

4.2.2.7 Potenzial für gesellschaftliche Veränderungen

In allen drei Organisationen wurden die zunächst auf ein Jahr angesetzten Projekte für einen längeren Zeitraum geplant. Die Verstetigung der Projekte war für die Engagierten ein zentraler Punkt und wurde in Treffen häufig hervorgehoben. Da sich alle drei Modellprojekte auf die Eröffnung von Räumen, sowohl physischen wie auch Denkräumen, fokussierten und diese einer breiten Gruppe an Menschen zugänglich gemacht werden sollte, kann davon ausgegangen werden, dass auch nach Projektende das Engagement der Organisationen weitergetragen und verbreitet wird.

Ebenfalls konnten alle drei Organisationen durch die Modellprojekte ihre Reichweite erhöhen. In einer Organisation wurde zum Ende der Modellprojektphase bemerkt, dass die lokale Politik sie als Akteur wahrnehmen würde und begonnen hätte, bei sozial-ökologischen Fragen die Organisation als Ansprechpartnerin zu nutzen.

4.2.3 Sinnanschlüsse an die SDG

Ziel des Forschungsvorhabens war es, die SDG als gemeinsamen Referenzrahmen und Bezugspunkt von Organisationen aus unterschiedlichen Engagementbereichen nutzbar zu machen. Es wurde angenommen, dass es für zivilgesellschaftliche Organisationen mitunter eine Herausforderung darstelle, die SDG in ihr konkretes alltägliches Handeln zu überführen und dass Kooperationen mit anderen Organisationen genutzt werden könnten, um sich bei der Umsetzung der SDG zu unterstützen. Im Folgenden wird daher gefragt, inwieweit die Organisationen in ihrem Engagement Bezug auf die SDG nahmen und sich bei der Umsetzung der SDG unterstützten. Zudem wird analysiert, ob und wenn ja, wie neue Perspektiven und neues Wissen mit Bezug auf die SDG generiert wurde und welche Herausforderungen und Chancen sich bei der Ausgestaltung der SDG zeigten. Um diese Fragen beantworten zu können, werden zunächst Beobachtungen zur Ausgangslage in den drei Organisationen beschrieben.

4.2.3.1 Ausgangslage

Zwei der drei Organisationen setzten sich bereits vor Beginn der Projektphase mit den SDG auseinander: In einer Organisation wurden die SDG als Grundlage für eine gemeinsame Aktion mit weiteren Organisationen genutzt. Eine andere Organisation gab an, dass die Auseinandersetzung mit den SDG eine Motivation gewesen sei, sich auf das Projektvorhaben zu bewerben. Die SDG und ihre Bedeutung waren daher zu Beginn der Projektphase in diesen Organisationen bekannt.

In den Interviews im Rahmen der Organisationsanalyse wurden die Engagierten aus den Organisationen gefragt, welche SDG ihrer Meinung nach in ihren Organisationen vertreten werden. Es zeigte sich bei dieser Frage, dass bisher keine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den SDG stattgefunden hatte. Die Antworten waren meist entweder sehr weit gefasst oder wirkten

zufällig. Viele Antworten waren lediglich eine spontane Aufzählung der verschiedenen Nummern oder Überschriften, ohne dass diese inhaltlich gestützt wurden.

Als Konsequenz gaben Engagierte aus allen drei Organisationen an, dass eigentlich alle SDG eine Rolle im Engagement der Organisationen spielten, beziehungsweise, dass alle SDG umgesetzt würden. Die Engagierten gaben an, dass von daher eigentlich alle SDG wichtig seien und sie sich nicht festlegen wollten. Von den Engagierten der Organisationen wurde auch angegeben, dass die SDG im alltäglichen Handeln der Organisationen keine aktive Rolle spielten. Beispielsweise gab ein Engagierter an, dass das Konzept der SDG nicht allen Engagierten bekannt sei, dass dies aber kein Problem sei, da die Organisationen nicht mit dem Ziel gegründet wurden, die SDG umzusetzen.

4.2.3.2 Generieren neuer Wissensbestände mit Bezug zu den SDG

In der ersten Modellprojekthälfte wurden vom Projektkonsortium die SDG vorgestellt. Im ersten Planungsworkshop wurde anschließend ein kurzer Input zu den SDG gegeben und ein Bezug zur Planung der Modellprojekte hergestellt. Auch im ersten Reflexionsworkshop wurde aktiv auf die SDG verwiesen und die Gruppenarbeit auf diese ausgerichtet. Die unterschiedlichen Darstellungsformen schienen die Engagierten jedoch eher zu verwirren, als dass sie eine Klärung des Konzepts der SDG darstellten.

Es wurde vom Projektkonsortium ebenfalls festgestellt, dass die SDG trotz der Wiederholungen nicht aktiv aufgenommen wurden. Im Engagement oder bei Absprachen verwiesen die Engagierten nicht von sich aus auf die Ziele. Der Fokus lag in den Organisationen auf praktischen Fragestellungen, die das Modellprojekt betrafen. Das Projektkonsortium geht daher davon aus, dass trotz der Darstellung zu Beginn der Modellprojektphase kein gemeinsames Verständnis der SDG aufgebaut und diese – entgegen der ursprünglichen Intention des Forschungsvorhabens - nicht als gemeinsamer Referenzrahmen genutzt wurden.

Dennoch bestand in den Organisationen auf theoretischer Ebene ein Interesse an der Auseinandersetzung mit den SDG. So wurde das Konzept in den Titel eines Modellprojekts aufgenommen. Es wurde aber von den Engagierten der Organisation reflektiert, dass der Titel dadurch sperrig und nicht ansprechend sei und sie davon ausgingen, dass sich andere Engagierte nicht viel darunter vorstellen könnten. Die Organisation entschied unter anderem deshalb, sich mittels eines Expert*innen-Inputs beraten zu lassen, wie die SDG praktisch umgesetzt werden könnten.

4.2.3.3 Neue Perspektiven auf die SDG und Thematisierung der SDG in Kooperationen

In der Modellprojektphase waren die Organisationen mit der Umsetzung der Modellprojekte beschäftigt. Eine aktive Auseinandersetzung mit den SDG fand, mit der bereits beschriebenen Ausnahme, nicht statt. Da die SDG in der Umsetzungsphase wenig von den Engagierten angenommen wurden, entschied das Projektkonsortium zur Hälfte des Projektjahres, die SDG nicht mehr aktiv einzubringen. Es wurde abgeleitet, dass die SDG für das alltägliche Engagement ein zu abstraktes Konstrukt seien.

Im alltäglichen Engagement wurden die SDG jedoch von den Organisationen umgesetzt, auch wenn dies nicht explizit beabsichtigt war. Die Bearbeitung der SDG entstand demnach als „Nebeneffekt“. Auch wenn die SDG somit nicht als aktiver Bezugsrahmen von den Engagierten genutzt wurden, konnten sie dennoch von dem Projektkonsortium als theoretische Grundlage gesehen werden, um das Engagement der Organisationen zu kontextualisieren.

4.2.3.4 Herausforderungen und Chancen bei der Ausgestaltung der SDG

Die Organisationen waren in der einjährigen Modellprojektphase mit der Konzeption und dem Aufbau der Projekte beschäftigt. Diese organisationalen Tätigkeiten nahmen sie ganz in

Anspruch, so dass wenig Zeit für eine Reflexion oder Rückbindung an die SDG innerhalb der Organisationen blieb. Ebenfalls die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses sowie eine verständliche Darstellung aller 17 SDG zeigte sich als Herausforderung.

Die Operationalisierung der SDG für das alltägliche Engagement war in den Modellprojekten ohne größeren Reflexionsaufwand, den die Organisationen neben ihrer praktischen Arbeit nicht leisten konnten, nicht möglich. Das Projektkonsortium hatte jedoch genügend Freiräume und Distanz zur praktischen Umsetzung der Modellprojekte, um sich mit einer Einbettung des Engagements in die 17 SDG zu befassen. Da in den Organisationen Interesse an einer Auseinandersetzung mit den SDG bestand, wurde die externe Begleitung genutzt, um die Umsetzung der SDG im Engagement zu reflektieren.

4.2.4 Potenzial zivilgesellschaftlicher Kooperationen

Eine weitere grundlegende Annahme des Projektes war, dass es eine wachsende Diskurs- und Engagementbereitschaft zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen unterschiedlicher Engagementbereiche gebe. Zwar seien bisher Kooperationen zwischen einerseits Organisationen aus dem ökologischen und andererseits aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen Bereich noch eher ungewöhnlich und teilweise von Vorbehalten oder Konflikten geprägt, jedoch gebe es auch Tendenzen zu einer stärkeren Zusammenarbeit. In diesen neuartigen Kooperationen werden Potenziale für einen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit gesehen, weshalb die Untersuchung dieser Kooperationen ebenfalls einen Schwerpunkt der Evaluation darstellte. In diesem Unterkapitel werden daher die Kooperationsbeziehungen thematisiert und die Zusammenarbeit der Kooperationspartner*innen untersucht. Dafür wird zunächst die anfängliche Motivation der Organisationen, Kooperationen einzugehen, beschrieben.

4.2.4.1 Motivationen für Kooperationen

Eine Organisation beschrieb, dass in ihrem Ort von zivilgesellschaftlichen Organisationen organisierte Veranstaltungen häufig gleichzeitig stattfänden. Damit unterschiedliche zivilgesellschaftliche Organisationen nicht um Zielgruppen konkurrieren, würden die Organisationen in Kooperationen treten und sich absprechen. Ein weiterer Punkt, warum die Organisationen Kooperationen bilden wollten, betraf die „Lautsprecherfunktion“. Um politische Anliegen mit genügend Rückhalt und Schlagkraft vorzubringen, ist eine Organisation bereits in der Vergangenheit Kooperationen eingegangen. So konnte zum einen die Anzahl der Personen, die das Anliegen vertritt, vergrößert werden, zum anderen konnten Aktionen gemeinsam ausgerichtet werden.

Eine andere Organisation gab an, sich für Projektanträge häufig mit anderen Organisationen gemeinsam zu bewerben, da jede Organisation unterschiedliche materielle oder immaterielle Ressourcen einbringe. Ebenfalls die finanzielle Unterstützung spielte eine Rolle. Für die Modellprojektphase gab eine Organisation an, auf der Suche nach thematisch passenden Kooperationspartner*innen mit finanziellen Mitteln zu sein, um sich finanzielle Freiräume zu ermöglichen.

Auch das Teilen anderer Ressourcen, wie beispielsweise Wissen, wird als Motivation genannt. Unterschiedliche Organisationen bringen verschiedene Kompetenzen mit. Durch das Zusammenführen der verschiedenen Inhalte können Organisationen dazugewinnen und Wissen kann gebündelt werden.

Ein weiterer Punkt betraf das Erreichen neuer Zielgruppen. Aufgrund der Erfahrung, dass zu Veranstaltungen einer Organisation häufig zu wenig Menschen kamen, richtete die Organisation Veranstaltungen häufig in Kooperationen aus. Kooperationen werden hier als Mittel gesehen, um neue Zielgruppen zu erschließen.

4.2.4.2 Eingegangene Kooperationen

Die Modellprojekte unterschieden sich in der Anzahl der Kooperationspartner*innen. Während eine Organisation sehr viele und sehr unterschiedliche Kooperationen einging, fokussierte sich eine andere Organisation auf einen Kooperationspartner. Das gemeinsame Entwickeln eines Projekts erwies sich in der Modellprojektphase als nicht praktikabel. Als erfolgreich erwies es sich in allen drei Modellprojekten, wenn eine Organisation mit einer ausgereiften Projektidee eine andere Organisation für eine Kooperation anfragte. Es gestaltete sich in der Konsequenz aber als schwierig in den Modellprojekten, gleichberechtigte Kooperationen zu schließen: Häufig übernahm eine Organisation mehr Entscheidungen, damit aber auch mehr Verantwortung.

Das Anliegen, Organisationen aus ökologischen und sozialen/gesellschaftspolitischen Bereichen zu vernetzen, stieß während der Modellprojektphase teilweise an Grenzen. Dies lag zum einen daran, dass sich in der Praxis einige Organisationen nicht genau einem Engagementbereich zuordnen ließen. Zum anderen lag der Fokus während der Modellprojektphase stark auf der Umsetzung des Modellprojekts und so wurden von den Engagierten Kooperationspartner*innen gesucht, die beim Voranbringen des Projekts unterstützen konnten. Diese lagen nicht unbedingt im jeweils anderen Engagementbereich.

4.2.4.3 Förderliche und hinderliche Bedingungen für Kooperationen

Ein bereits vorhandenes Netzwerk brachte Kooperationen von unterschiedlichen Organisationen voran. Beispielsweise wurden von Engagierten einer Organisation die „kurzen Wege“ als positiver Faktor hervorgehoben. In der Organisation konnte während der Modellprojektphase bei Problemen schnell materielle oder personelle Unterstützung von anderen Organisationen gefunden werden. Die Umsetzung des Modellprojekts sowie die gleichzeitig stattfindende Öffentlichkeitsarbeit führte in einem Modellprojekt zu mehr Bekanntheit. Kooperationspartner*innen mussten in diesem Projekt ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr aktiv angefragt werden, sondern meldeten sich aktiv bei der Organisation.

Wie bereits beschrieben, bildeten sich „ungewöhnliche Kooperationen“ nur, wenn es dafür einen Anlass gab. Das Projektkonsortium versuchte mehrfach, in einigen Organisationen Kooperationen mit anderen Organisationen anzuregen. Die Anregungen wurden aufgenommen, aber nicht umgesetzt. In einer Organisation ließ sich beobachten, dass eine Kooperation mit einem vorher angeregten Projektpartner*innen erst zustande kam, als sich eine gemeinsame Aktion anbot.

Allgemein lässt sich daher festhalten, dass die Kooperationen in den Modellprojekten sich im ganz konkreten Tun bildeten. Durch gemeinsame Aktionen oder Veranstaltungen wurden Kooperationen und Netzwerke aufgebaut. In einem Fall kam zum Beispiel eine Kooperation zustande, die im Vorhinein nicht angedacht war, sondern sich im Projektverlauf ergab, als sich herausstellte, dass sich die Kooperation aufgrund des Teilens von Gütern lohnen würde.

Es zeigte sich, dass Reflexions-, Strategie-, oder Visionstreffen für Kooperationen von Bedeutung waren. In einer Organisation diente ein Vernetzungstreffen mit unterschiedlichen Organisationen als Projektaufakt. In einer anderen Organisation wurde vor Ende des Projekts ein Workshop durchgeführt, um gemeinsame Ziele zu bestimmen. In der dritten Organisation zeigte sich, dass es aufgrund von fehlenden Absprachen und unterschiedlichen Zielsetzungen zu Konflikten zwischen den Kooperationspartner*innen kam.

4.2.4.4 Wahrnehmung der Kooperationspartner*innen

In einer Organisation kam es zu Missverständnissen zwischen den Kooperationspartner*innen, als es um die Frage von Besitzverhältnissen ging. Einer der Organisationen war es wichtig, dass die Besitzverhältnisse eines geteilten Gutes und damit auch die letztendliche

Entscheidungsmöglichkeit über dieses Gut deutlich zwischen den Kooperationspartner*innen feststanden. Die Organisation fühlte sich angegriffen, als der Kooperationspartner einen ersten Vorschlag für ein Konzept zur Nutzung des Guts vorschlug, da sie sich damit in ihrer Entscheidungsposition nicht wahrgenommen fühlten. In einem anderen Modellprojekt zeigt sich, dass bis zum Ende die Initiator*innen die hauptsächliche Verantwortung für das Projekt trugen. Abgabe von Verantwortung an Kooperationspartner*innen gestaltete sich hier als eine Herausforderung. Von den Beteiligten wurde dieser Punkt zum Ende der Modellprojektphase erkannt und Möglichkeiten und Tools, wie zum Beispiel Online Plattformen, zur besseren Arbeitsteilung angedacht.

Anders verlief die Kooperation in einem anderen Modellprojekt. Hier zeigte sich, dass über einen längeren Zeitraum und unterschiedliche gemeinsame Treffen Vertrauen erst aufgebaut werden musste. Nachdem die Organisationen gemeinsame Ziele ausgearbeitet hatten und bereits positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit gemacht wurden, konnte eine gleichberechtigte Kooperation eingegangen werden. In einer anderen Organisation zeigte sich, dass das Modellprojekt genutzt werden konnte, um Vertrauen zwischen unterschiedlichen Organisationen aufzubauen. Das erfolgreiche Vorankommen des Projekts brachte die unterschiedlichen Organisationen näher zusammen und half für ein gemeinsames Selbstverständnis.

4.2.4.5 Generieren neuer Wissensbestände durch Kooperationen

In einem der Modellprojekte kooperierten mehrere unterschiedliche Organisationen miteinander. Bei aufkommenden Fragen und Problemen konnten hier meist schnell Lösungsansätze entwickelt werden. Bei aufkommenden inhaltlichen Fragen wurden jedoch hauptsächlich externe Expert*innen hinzugezogen, teilweise aus dem privaten Umfeld der Engagierten. In einem anderen Modellprojekt konnte zwar unterschiedliches Handlungswissen zusammengeführt werden, jedoch zeigte es sich als schwierig, in einen aktiven Austausch und die gemeinsame Entwicklung eines Konzepts zu gehen, weil diese Kooperation erst zu Ende der Modellprojektphase entstand und somit die Zeit für einen intensiven Austausch fehlte.

Die Annahme des Projektvorhabens, in Kooperationsprojekten würden Organisationen voneinander lernen und somit Wissen austauschen, traf damit nur teilweise zu. In den drei Modellprojekten zeigte sich, dass nicht voneinander, sondern eher miteinander gelernt wurde und in der konkreten Ausgestaltung der Projekte bei allen Kooperationspartner*innen Wissen generiert werden konnte. Die Kooperationspartner*innen unterstützten sich dabei gegenseitig durch Infrastrukturen, Netzwerke und Organisation.

4.3 Evaluation der Rahmenbedingungen

Anschließend an die Beschreibungen der Wirkungen der Maßnahmen in den Modellprojekten und Organisationen werden im Folgenden die Rahmenbedingungen der Modellprojekte betrachtet. Hierfür wird zum einen der gesellschaftliche Kontext des Projektumfelds, zum anderen werden die durch das Forschungsvorhaben festgelegten Förderbedingungen betrachtet.

4.3.1 Förderliche und hinderliche Bedingungen im Umfeld der Organisationen

Im folgenden Abschnitt werden die Rahmenbedingungen der Projekte beschrieben. Zu diesen zählen gesellschaftliche Diskurse, gesetzliche Regelungen und außergewöhnliche Phänomene. Rahmenbedingungen unterliegen grundsätzlich einer eingeschränkten Beeinflussbarkeit. Sie können sowohl sehr dynamisch als auch stabil sein (Schäfer/Lux 2020: 45). In den Modellprojekten können als zentrale Ereignisse und gesellschaftliche Diskurse, die die Modellprojekte beeinflusst haben, die Corona-Pandemie sowie politische Wahlen genannt werden. Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen hatten einen Einfluss auf die Modellprojekte.

4.3.1.1 Einschränkungen durch die Corona-Pandemie

Während der Corona-Pandemie entstanden für die Organisationen unterschiedliche Herausforderungen: Die Vernetzung unter den Mitgliedern der Organisationen wurde erschwert, da Interaktionen stark eingeschränkt waren. Besprechungen und Sitzungen fanden deutlich unregelmäßiger statt. Das Gemeinschaftsgefühl war in Folge abgeebbt. Mitglieder „bei der Stange zu halten“ wurde schwieriger als es ohnehin schon in vorpandemischen Zeiten war. Als im Frühjahr und Sommer 2022 die pandemiebedingten Maßnahmen gelockert wurden, konnten viele Veranstaltungen nachgeholt werden, was aber wiederum in den Organisationen dazu führte, dass einzelne Engagierte überlastet waren und Zeit für interne Treffen im Rahmen der Modellprojekte fehlte.

Auf der anderen Seite brachten die Corona-Maßnahmen auch neue Möglichkeiten für die Organisationen: Durch gewonnene Zeit während der Lockdowns konnten organisationale Aufgaben erledigt und eine Professionalisierung vorangetrieben werden, zum Beispiel nutzte eine Organisation die Zeit, um Arbeitsstrukturen zu verschriftlichen. Auch bot die Notwendigkeit, Interaktionen ins Digitale zu verlagern, neue Möglichkeiten der Außenwirkung. Durch den neuen Arbeitsmodus virtueller Meetings bestanden Vernetzungsmöglichkeiten über die Region hinaus.

4.3.1.2 Politische Rahmenbedingungen

Insbesondere die Kommunalwahlen hatten einen Einfluss auf das Engagement. Zum einen wurde von einer Organisation der Wahlkampf im Ort genutzt, um ein Netzwerk aufzubauen und Aktionen rund um den Wahlkampf zu planen. Zum anderen wurde in einer anderen Organisation deutlich, dass während der lokalen Wahlen mehr Arbeit für die Engagierten anfiel und in dieser Zeit andere Projekte, wie auch das Modellprojekt, an Priorität verloren.

In einer Organisation, in der Gemeinderatswahlen während der Modellprojektphase stattfanden, wurde deutlich, dass die Wahlen Unsicherheit bezüglich finanzieller Planung bedeuteten und damit auch Einfluss auf die Planung der Modellprojekte hatten. Inwieweit Gelder und politische Unterstützung zur Verfügung stehen würden, hing vom Ausgang der Wahl ab.

4.3.1.3 Gesetzliche Regelungen

Im Prozess der Suche nach einer geeigneten Fläche geriet eine Organisation, die keine juristische Form besaß und somit nicht als Vertragspartner gelten konnte, an Grenzen. Spenden konnten nicht angenommen werden und Verhandlungen mit Institutionen mussten aufgrund der fehlenden Rechtsform abgebrochen werden. Die Organisation entschied sich deshalb, einen Förderverein zu gründen. Wie dieser ausgestaltet werden sollte, wurde zum Abschluss des Projekts vom Netzwerk noch intern abgestimmt.

4.3.1.4 Weitere gesellschaftliche Ereignisse

Weitere gesellschaftliche Ereignisse, die eine Bedeutung für die Modellprojekte hatten, waren außerdem folgende:

- ▶ Als Ausgangspunkt für politisches Engagement wurde häufig in den Organisationen der Klimawandel genannt.
- ▶ Ein weiterer Einflussfaktor auf die Modellprojekte war auch der Ukraine-Krieg. Aufgrund der Unterbringung und Unterstützung von Geflüchteten aus der Ukraine wurden Kapazitäten der Engagierten gebraucht, die nicht für das Modellprojekt genutzt werden konnten.
- ▶ Auch Ferienzeiten hatten Einfluss auf die Modellprojekte: Die Konzeptionsphase des Modellprojekts war für den Sommer geplant, hier waren aber viele Engagierte im Urlaub und daher gab es Schwierigkeiten in der Absprache und der Bearbeitung der Arbeitsschritte.

4.3.2 Förderliche und hinderliche Bedingungen durch die Förderbedingungen

Im Kapitel 4.2.1 wurde bereits der Projektablauf und die direkten Reaktionen seitens der Engagierten auf einzelne Maßnahmen beschrieben. In diesem Abschnitt wird nun gezielter betrachtet, welche Bedingungen förderlich beziehungsweise hinderlich für die Modellprojekte waren. Dabei werden zunächst die Projektressourcen (Personal, Zeit, finanzielle Mittel) betrachtet. Anschließend wird auf die Maßnahmen der Modellprojektphase geschaut.

4.3.2.1 Projektressource ‚Personal‘

Von den Projekten wurde rückgespiegelt, dass eines der größten Probleme bei der Umsetzung fehlende Zeit und fehlendes Personal waren. Eine Engagierte meldete beispielsweise zurück, dass die Umsetzung des Modellprojekts viele ihrer Ressourcen aufbrauchen würde, die dann an anderer Stelle fehlten. Sie gab an, dass es in der Organisation einen „chronischen Zeitmangel“ gebe.

Auch die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen in einer Organisation zeigte sich als eine Herausforderung. Es wurde aus einer Organisation rückgemeldet, dass es für eine zuverlässige Planung und Umsetzung eines so umfangreichen Projektes wie des Modellprojektes eigentlich eine hauptamtlich Angestellte bräuchte. Ebenfalls zeigte es sich als Herausforderung, ehrenamtlich Engagierte für ein verbindliches Engagement zu gewinnen.

In einer Organisation wurde aufgrund von fehlenden personellen Ressourcen erst zu einem sehr späten Zeitpunkt in der Modellprojektphase mit der Umsetzung des Projektes begonnen. Aus der Organisation wurde rückgemeldet, dass andere Projekte, an denen mehr Gelder oder auch Personalstellen hingen und auch das Einwerben von Geldern, Priorität hätten. Hier zeigte sich, dass ein Modellprojekt-Vorhaben, in dem keine Personalmittel gefördert werden, nicht mit Organisationen umsetzbar ist, in denen nur hauptamtlich Angestellte tätig sind.

An dieser Stelle wird das Spannungsverhältnis zwischen einem rein ehrenamtlichen und einem hauptamtlichen Engagement deutlich. Nicht bezahltes Engagement ist zwar frei von Anforderungen der Projektförderung, ist dadurch aber anderen Zwängen, wie beispielsweise fehlenden Ressourcen bei größeren Projekten unterworfen. Als Konsequenz streben viele ehrenamtliche Organisationen nach Professionalisierung und passen sich an die Förderlogik an. Es ist zu prüfen, ob es nicht auch Möglichkeiten gibt, wie Förderlogiken an die Eigensinnigkeit des Engagements angepasst werden könnten.

4.3.2.2 Projektressource ‚Zeit‘

Im Rahmen der einjährigen Projektphase begann lediglich eine Organisation mit der Umsetzung des Projekts. Die anderen beiden Organisationen befassten sich in der Zeit mit der Erstellung eines Konzepts und der Schaffung grundlegender Rahmenbedingungen für das Projekt. Die Verzögerungen lassen sich damit erklären, dass sich die Organisationen für Modellprojekte entschieden, die nicht in einem Jahr umsetzbar und über den Projektzeitraum hinausgedacht waren.

Auch die örtlichen Rahmenbedingungen waren für das Vorankommen der Modellprojekte ausschlaggebend. Zum Beispiel fehlte in einer Organisation längere Zeit eine Rückmeldung des Kooperationspartners, was das Modellprojekt maßgeblich aufhielt.

Ebenfalls wurde der Planungsphase zu wenig Zeit eingeräumt. Die Engagierten gaben an, dass es für die Phase der Konzepterstellung mehr Zeit gebraucht hätte. Erst am Ende der einjährigen Modellprojektphase waren in allen drei Organisationen die Grundlagen geschaffen, um mit der Umsetzung der Modellprojekte zu starten. Bei so umfangreichen Projekten, wie den Modellprojekten, bräuchte es demnach eine lange Vorlaufzeit, in der die Rahmenbedingungen (Orte, Partner*innen, Verantwortungen, Ziele) geklärt werden können.

4.3.2.3 Projektressource ‚Finanzen‘

Für die Umsetzung der Modellprojektphase wurden den Organisationen je Modellprojekt 4.000 Euro Verbrauchsmittel zur Verfügung gestellt. Die Unterscheidung zwischen Sachkosten und Verbrauchsmitteln war für die Organisationen zumeist unklar. Daher mussten alle Kosten mit dem Projektkonsortium abgesprochen werden. Bezüglich der Verwendung der Mittel gab es in einem Modellprojekt unterschiedliche Erwartungen und Missverständnisse.

Da die Projektgelder nur für Verbrauchsmittel ausgegeben werden konnten, gestaltete es sich für Organisationen, die durch hauptamtlich Angestellte betrieben wurden, schwierig, das Projekt umzusetzen. Personalmittel mussten hier aus anderen Projekten zur Verfügung gestellt werden. Es zeigte sich hier, dass bei hauptamtlich agierenden Organisationen die Motivation und die Möglichkeit, Ressourcen freizustellen, stark an die finanzielle Unterstützung von Projekten gekoppelt war. Gleichzeitig zeigte sich aber auch, dass die Verwendung der Gelder hier im Vordergrund stand und zielgerichteter als in den anderen Organisationen erfolgte.

Aber auch für die anderen beiden Modellprojekte erwies sich die Verausgabung der Gelder als Verbrauchsmittel als schwierig, da die Modellprojekte andere Bedarfe hatten. Für die Projekte zeigte es sich als hilfreicher, wenn Gelder für Investitionsmittel genutzt werden konnten. Im Projektverlauf mussten daher Gelder umgewidmet werden, um den Erfolg der Modellprojekte zu sichern.

4.3.2.4 Inputs und Maßnahmen von Seiten des Projektkonsortiums

Die vom Projektkonsortium geplante strukturierte Umsetzung der Modellprojekte in Form selbstdefinierter Arbeitsschritte und Meilensteine erwies sich in zwei Organisationen als schwierig. Das Engagement musste flexibel auf äußere Anforderungen reagieren und eine strikte Einhaltung der Projektstrukturpläne war daher nicht möglich. Beispielsweise wurden in einer Organisation viele Ressourcen aufgrund von Wahlen und der Unterstützung von Geflüchteten aus der Ukraine gebunden. Ebenfalls konnte aufgrund von fehlenden Zusagen das Projekt nicht weiter vorangebracht werden. Daher konnte der geplante Strukturplan nicht eingehalten werden.

Von den drei Organisationen wurde zudem rückgemeldet, dass es während der Modellprojektphase hilfreich war, eine äußere Struktur zu haben, die das Projekt begleitete. So wurden die Organisationen angehalten, Meilensteine und Arbeitspakete regelmäßig zu überprüfen und sich den vorgenommenen Projektablauf zu vergegenwärtigen. Positiv wurde auch von zwei Organisationen die Beharrlichkeit des Projektkonsortiums hervorgehoben, wenn auch einschränkend hinzugefügt wurde, dass dies auch sehr anstrengend gewesen sei. Ebenfalls kam von einer Organisation die Rückmeldung, dass die Begleitung durch das Projektkonsortium als Kontrolle wahrgenommen wurde, was die Organisation als Misstrauen wahrnahm.

Bis zum Ende der Modellprojektphase schien für einige der Organisationen das Ziel des Forschungsvorhabens nicht deutlich. So gab eine Teilnehmerin bei dem Abschlusstreffen an, erst jetzt verstanden zu haben, worum es in dem Forschungsvorhaben gehe. Zu Beginn der zweiten Reflexionsworkshops wurde der Kontext des Forschungsvorhabens erneut erläutert, was positiv aufgenommen wurde. Es lässt sich daher feststellen, dass es nicht ausreichte, den Kontext des Forschungsvorhabens zu Beginn einzuführen, sondern mehrmals aktiv auf diesen verwiesen werden musste, damit die Organisationen, die durch den Aufbau der Modellprojekte sehr auf die Umsetzung fokussiert waren, die Ziele nicht aus den Augen verloren.

Die Mischung zwischen administrativen Treffen (Update-Treffen) und reflexiven Workshops (Reflexionsworkshops) zeigte sich als wirkungsvoll. Auch die Anzahl von Update-Treffen im Abstand von ca. 2 Monaten und zwei Reflexionstreffen war angemessen. Lediglich der Zeitpunkt

der ersten Reflexionstreffen war in zwei Organisationen nicht passend gewählt. Hier war das Modellprojekt noch nicht weit genug vorangeschritten, als dass die Prozesse hätten reflektiert werden können. Für die Reflexionstreffen zeigten sich folgende Punkte als förderlich: Treffen in Präsenz, zielführende Moderation und ausreichend Vorbereitungszeit der Organisationen auf die Treffen.

Von den Organisationen wurde bemerkt, dass sie gerne mehr Austausch und Vernetzung zwischen den verschiedenen Modellprojekten gehabt hätten. Eine Vernetzung, wie sie bei dem Abschlussstreffen stattfand, hätte schon zu einem früheren Zeitpunkt stattfinden sollen, was coronabedingt jedoch nicht möglich war. Die Engagierten führten an, dass sie den Austausch als sehr bereichernd und motivierend empfunden hätten. Trotz sehr unterschiedlicher Ausrichtungen der Modellprojekte gab es an vielen Stellen Überschneidungspunkte und ähnliche Problemlagen, über die die Engagierten in dem Treffen diskutierten.

4.4 Diskussion und Kontextualisierung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die aufgeführten Beobachtungen der Modellprojektphase aufgegriffen und kontextualisiert. Dafür werden Ergebnisse aus ähnlich gelagerten Projekten aus dem Engagementbereich herangezogen¹⁴.

Das anvisierte Ziel der Modellprojektphase, Kooperationen zwischen Organisationen aus dem ökologischen und sozial/gesellschaftspolitischen Engagementbereich auf Grundlage der SDG zu bilden, konnte nur bedingt erreicht werden. Kooperationen entstanden nicht entlang der Zweiteilung ökologisch und sozial/gesellschaftspolitisch, sondern aufgrund von Synergien, die sich im praktischen Tun ergaben. Auch wurden die SDG von den Organisationen nicht aktiv als gemeinsame inhaltliche und normative Grundlage angenommen. Es konnte aber beobachtet werden, dass einzelne SDG von den Organisationen dennoch im Engagement bearbeitet wurden. Ebenfalls konnten in der Modellprojektphase sowie in den Kooperationsbeziehungen wichtige Lernprozesse in den Organisationen festgestellt werden. In der Diskussion werden daher analog zu der oben aufgeführten Struktur folgende Fragen erörtert:

- ▶ Welche Bedingungen waren in der Modellprojektphase wichtig, damit transformative Lernprozesse unterstützt werden konnten?
- ▶ Aus welchen Gründen wurden die SDG nicht als eine gemeinsame Grundlage von den Organisationen für die Kooperationen angenommen?
- ▶ Welche Problemfelder ergaben sich in den Kooperationsbeziehungen im Allgemeinen und im Besonderen in Bezug auf die Kooperationen zwischen einerseits sozialen/gesellschaftspolitischen und andererseits ökologischen Organisationen?

4.4.1 Bedingungen für transformative Lernprozesse

Auf der Ebene der Organisationen und Engagierten sollten durch die Modellprojekte Lernprozesse angestoßen werden. Hierbei lag die Annahme zugrunde, dass transformative Lernprozesse nicht direkt gesteuert werden können, sondern vielmehr durch problem- und handlungsorientiertes Lernen in gesellschaftlichen Experimentier-, Beteiligungs- und Gestaltungsräumen

¹⁴ Beispielsweise aus den UBA-Vorhaben „Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements für ökologische Gerechtigkeit und sozial-ökologische Erneuerung der Gesellschaft“ (FKZ 3716 16 1040), „Umweltpolitische Unterstützungs- und Förderstrategien zur Stärkung sozial-ökologischer Formen von Zusammenleben und Gemeinwohlorientierung (FKZ 3716 100 0) und „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Wohlfahrts- und Sozialverbänden“ (FKZ 3717 11 1040).

befördert werden. Im Folgenden wird thematisiert, welche Bedingungen sich im dem Forschungsprozess als förderlich oder hinderlich für transformative Lernprozesse erwiesen haben. Erfahrungen haben gezeigt, dass in der transdisziplinären Forschung, besonders in Reallaboren, die Vorbereitungsphase ausreichend lang sein sollte, damit der intendierte Lernprozess gut angelegt werden kann (Parodi et al. 2020: 261; Rückert-John et al. 2020a: 98). Sharp et al. (2020) schlagen daher verschiedene Schritte für einen gelingenden Verständigungsprozess vor:

- ▶ In Kontakt treten, Vertrauen und persönliche Verbindungen aufbauen: Verständigung über Problemverständnisse, Leitplanken und strategische Perspektiven, um notwendiges Vertrauen in geteilte Absichten herzustellen; Arbeitsbeziehungen zwischen Personen etablieren; Kapazitäten in den Organisationen aufbauen.
- ▶ Selbstverständigung zu Strukturen der Zusammenarbeit: Verständigung über grundsätzliche Formen der gemeinsamen Arbeit; Verständigung über Verantwortlichkeiten und Finanzierungsmöglichkeiten; Verständigung über Themen und Inhalte der gemeinsamen Arbeit.
- ▶ Entwicklung und Etablierung der gemeinsamen Strukturen in einer übergreifenden Gesamtarchitektur: Ko-kreative Arbeit in Kommissionen; Gemeinsame Aktivitäten und Lobbyarbeit, um auch jenseits von Beteiligungsprozessen Impulse zu setzen (ebd.: 23).

Im vorliegenden Forschungsprojekt wurde für die Aufbauphase ein knappes halbes Jahr eingeräumt. In diesem fanden ein erstes Telefonat, Interviews mit Engagierten und zwei Planungsworkshops statt. Die Phase wurde genutzt, um die Motivation und die Ziele des Projektkonsortiums vorzustellen. Die beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen konnten ihre Motivation für die Teilnahme und ihre Erwartungen erläutern. So wurde versucht, ein gemeinsames, grundlegendes Verständnis über das Projekt zu entwickeln. Es zeigte sich dennoch, dass während des Projektverlaufs Probleme auftraten, da teils unterschiedliche Interessen seitens der Organisationen und seitens des Projektkonsortiums verfolgt und Erwartungen somit enttäuscht wurden.

Denn in der Modellprojektphase wurde zwar durch eine Kooperationsvereinbarung die inhaltliche Verständigung über Strukturen und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festgehalten. Ebenfalls wurde durch den Projektstrukturplan und die darin festgehaltenen Treffen der gemeinsame Rahmen festgelegt. Beides zeigte sich im Projektverlauf als unterstützend. Allerdings konnten aufgrund der Corona-Pandemie zu Projektbeginn keine persönlichen Treffen stattfinden. Daher gab es keine Möglichkeit, in einen persönlichen Kontakt zu treten und dadurch ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Vertrauen zwischen den Projektpartner*innen ist für transdisziplinäre Forschungsprojekte jedoch grundlegend (Rückert-John et al. 2021: 98). Es kann auch davon ausgegangen werden, dass das fehlende Vertrauen zwischen dem Projektkonsortium und den Organisationen zu Beginn der Modellprojektphase auf die Einrichtung der Modellprojekte Einfluss nahm. Daher kann festgehalten werden, dass für die Anfangsphase und den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses ein persönliches Treffen aller Beteiligten eine wichtige Voraussetzung ist, um den Projektverlauf gemeinsam zu gestalten und Konflikte gemeinsam bearbeiten zu können.

Als förderlich für transformative Lernprozesse zeigten sich die verschiedenen Möglichkeiten für Vernetzungen. Diese unterstützen die Organisationen dabei, voneinander zu lernen und sich das erforderliche fachliche und organisationale Knowhow anzueignen (vgl. dazu auch Rückert-John et al. 2020a: 78 f.; Kny et al. 2015: 113 f.). Außerdem motivierte der Austausch mit ähnlichen Projekten und gab neue Energie für die weitere Projektgestaltung. In den Modellprojekten zeigte sich, dass von den Engagierten für die Expert*innen-Inputs häufig Beratungen von ähnlich gelagerten Organisationen ausgewählt wurden. Ebenfalls das Abschlusstreffen, an dem sich die drei Organisationen der Modellprojekte zum ersten Mal begegneten und austauschen konnten,

wurde als sehr positiv bewertet. Die Bedeutung von Vernetzungsmöglichkeiten für das Vorankommen der Modellprojekte und die Motivation der Engagierten kann daher als hoch eingestuft werden. Rückert-John et al. (2020b: 19) schlagen vor, Vernetzungsaktivitäten dauerhaft zu etablieren, beispielsweise durch die Ausbildungsberufe „Vernetzer*in“ oder „Vermittler*in“. Gerade für kleine, wenig formalisierte Organisationen wäre dies unterstützend, da diese häufig keine Kapazitäten haben, eine Prozessdokumentation vorzunehmen und daher auf niedrigschwellige Formate des Austauschs, wie mündliche Austauschformate, angewiesen sind. Dieser Punkt wurde ebenfalls von Expert*innen des ersten Sondierungsgesprächs betont.

Als ein weiterer grundlegender Punkt für erfolgreiche transformative Lernprozesse kann grundsätzlich die Konzipierung und Durchführung von Modellprojekten festgehalten werden. Durch die Bearbeitung der Projekte sowie das Eingehen von Kooperationen beziehungsweise die Auseinandersetzung mit anderen Organisationen konnten Wissen und Kompetenzen gewonnen werden. Hier zeigt sich, wie von Nohl (2015) in Bezug auf transformative Lernprozesse festgehalten, dass auch die beiläufige oder bewusste Aufnahme neuartiger Praktiken transformative Lernprozesse anstoßen kann. Dabei konnten in den Modellprojekten sowohl konkretes Handlungswissen als auch Softskills von den Engagierten gewonnen werden.

4.4.2 SDG als gemeinsame Grundlage für Kooperationen

Die SDG bilden einen Ansatzpunkt für die Konkretisierung sozialer und ökologischer Werte und Ziele. Dennoch sind sie ein abstraktes, politisches Konstrukt und stellen in ihrer Umsetzung für das bürgerschaftliche Engagement eine Herausforderung dar, denn dieses ist praxis- und problemorientiert und verfolgt spezifische Interessen im Sinne des Gemeinwohls. Die unterschiedlichen Handlungs- und Systemlogiken seitens der Politik und dem zivilgesellschaftlichen Engagement führen zu unterschiedlichen Abstraktionsgraden und Zeithorizonten von Zielen, Problembeschreibungen und Lösungsansätzen (Rückert-John et al. 2021: 70). Das zeigte sich auch in den Modellprojekten: Für die Engagierten in den Organisationen waren die SDG zu abstrakt, um sie im alltäglichen Engagement aufzugreifen. Eine aktive Operationalisierung der SDG für das Engagement durch die Engagierten fand daher nicht statt. Dennoch gab es von Seiten der Engagierten ein Interesse an den SDG. An dieser Stelle können intermediäre Strukturen zwischen den unterschiedlichen Perspektiven dienen und die unterschiedlichen Verständnisse kommunizieren. Im Falle des Projekts konnte beispielsweise das Projektkonsortium das Engagement der Organisationen in den Rahmen der SDG einbetten, während die Engagierten sich weiterhin auf ihr alltägliches Handeln und die Umsetzung der Modellprojekte fokussieren konnten.

Hilfreich für die Operationalisierung der SDG für das bürgerschaftliche Engagement wäre ebenfalls, gut funktionierende Projekte und ihren Beitrag zu den SDG sichtbar zu machen, denn bisher fehlt für das bürgerschaftliche Engagement eine Kommunikationsstrategie, welche die SDG stärker mit der Lebenswelt der Engagierten verbindet. Beispiele für die Umsetzung der SDG sollten deshalb bekannter gemacht werden (vgl. Peuker et al. 2020: 23). Im vorliegenden Forschungsprojekt zeigte sich gleichzeitig, dass die SDG im alltäglichen Engagement bereits implizit bearbeitet werden. Dieses Engagement im Sinne der SDG sollte explizit gemacht werden, damit sich andere Organisationen an ihm orientieren und es für das eigene Engagement nutzen können. Eine erste Beispielsammlung von Projekten, die im Sinne der SDG agieren und für Engagierte als Anregung dienen können, wurde im Rahmen der Broschüre „Brücken bauen für die Sustainable Development Goals. Ideen und Handlungsempfehlungen für bürgerschaftliches Engagement“ in diesem Forschungsprojekt erstellt.

Ebenfalls wurde in der Modellprojektphase festgestellt, dass die Engagierten in der Anfangsphase der Projekte stark mit administrativen und praktischen Herausforderungen beschäftigt waren und daher wenig Zeit für eine aktive und auch zeitaufwändige Reflexion der SDG blieb.

Eine Fokussierung auf die SDG könnte daher zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem sich Projekte etabliert haben, zielführender sein. Da ein allgemeines Problem in der Förderung von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements in dem „Innovationszwang der öffentlichen Förderung“ (Rückert-John et al. 2021: 68; Heinisch et al. 2018: 54) liegt, könnte hier angesetzt werden und zum einen eine Einbindung der SDG ins Engagement gefördert und zum anderen Projekte verstetigt und Erreichtes gesichert werden. Die Problematik der Verstetigung von Projekten wurde bereits häufig von zivilgesellschaftlichen Organisationen angesprochen und wurde auch in der Modellprojektphase im vorliegenden Forschungsprojekt deutlich. Es wäre wünschenswert, wenn sich die Projekte nach der anfänglichen stark administrativen Phase in einer weiteren Phase Zeit nehmen könnten, um die Projekte in den größeren Kontext der SDG zu reflektieren und einzubetten. Gerade für Projekte in der „Stabilisierungsphase“ (ebd.: 82) stellt sich die Frage nach einer passenden Unterstützung für die Möglichkeit, sich mehr mit fachlichen Themen als mit der Fördermittelbeantragung zu befassen.

In der Einrichtung der Modellprojekte und den ersten Workshops fiel ebenfalls auf, dass die Darstellung aller 17 SDG für die Teilnehmenden überfordernd waren. Die Auseinandersetzung mit den 17 SDG blieb oberflächlich und es war eine Herausforderung, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Das Projektkonsortium reflektierte im Nachhinein, dass eine Konzentration auf ein oder wenige SDG zielführender sein könnte, was jedoch gleichzeitig der notwendigen Vielzahl der Ziele und der Komplexität globaler Entwicklung widerspricht.

4.4.3 Problemfelder in Kooperationsbeziehungen

Der bereits ausgeführte Aspekt der Vertrauensbildung zwischen den unterschiedlichen Akteuren in der transdisziplinären Forschung gilt auch für den Aufbau von erfolgreichen Kooperationen innerhalb des bürgerschaftlichen Engagements. Zu Beginn von Kooperationsbeziehungen braucht es Zeit, damit Konzepte gemeinsam entwickelt werden können und Vertrauen zwischen den Beteiligten aufgebaut werden kann. Es ist wichtig festzulegen, welche Akteure was leisten können. Dabei kann es gewinnbringend sein, an bereits aktive Strukturen anzuknüpfen und bestehende Infrastrukturen und Wissen gemeinsam zu nutzen und zu reflektieren (Götzke 2018). Da die Modellprojekte sich zu Beginn der Einrichtungsphase von ihren ursprünglichen Ideen, mit denen sie sich beworben hatten, teilweise abwandten, musste innerhalb von zwei Workshops ein neues Konzept erstellt werden. Ebenfalls fand die Planungsphase während der Sommerpause statt, was in einer Organisation das Problem hervorrief, dass nicht alle Engagierten ausreichend beteiligt werden konnten. Von den Engagierten wurde diese Phase deshalb als problematisch wahrgenommen und rückgespiegelt, dass sie mehr Zeit gebraucht hätten und grundlegende Konzeptionsphasen nicht in Ferienzeiten gelegt werden sollten.

In den Modellprojekten zeigte sich zudem - als ein wiederkehrender Konfliktpunkt - die Diskussion über Arbeitsteilung. Hier kristallisierten sich zwei Punkte heraus: Zum einen entstand ein Spannungsfeld zwischen haupt- und ehrenamtlich Engagierten. Das geschilderte Problem einer hauptamtlich Engagierten in einer der Organisationen, Ehrenamtliche würden lediglich Ideen einbringen, aber nicht an der Umsetzung mitarbeiten, lässt sich einordnen in die größere sozialwissenschaftliche Debatte über das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt: Übernahme von Verantwortung und Weisungsgebundenheit einer Tätigkeit wird dabei häufig mit Erwerbstätigkeit assoziiert, während ideelle, uneigennützige Tätigkeiten dem bürgerschaftlichen Engagement zugeordnet werden (Peucker et al. 2020: 85). Die verschiedenen Erwartungen an die Beteiligten und die unterschiedlichen Rollenverständnisse führten in der Organisation zu Konflikten. Peucker et al. (2020) schlagen daher vor, klare Tätigkeitsbeschreibungen für Ehrenamtliche und Hauptamtliche festzuhalten. Dabei muss beachtet werden, dass Engagement einer eigenen Logik folgt und starre Tätigkeitsbeschreibungen hierfür nicht förderlich sind.

Es zeigte sich ebenfalls, dass das Eingehen von Kooperationen dazu führte, dass eingespielte Hierarchien und Arbeitsweisen durchbrochen und neu strukturiert wurden. Das kann zum einen an dem Vorsatz einer Organisation festgemacht werden, Verantwortungen gleichberechtigter zwischen den Kooperationspartner*innen aufzuteilen und zum anderen an längeren Aushandlungsprozessen in einer anderen Kooperationsbeziehung, in der Verantwortungen und Arbeitsaufteilung geklärt werden mussten. Das Infragestellen eingespielter Routinen wird von vielen Organisationen häufig als problematisch angesehen (ebd.: 84), kann aber gleichzeitig eine Chance darstellen, Verantwortungen abzugeben und Personen zu entlasten. Diese Chance wurde auch in zwei der drei Modellprojekte erkannt, die eine neue Aufteilung von Arbeiten in den Projekten als einen Gewinn wahrnahmen. Das Eingehen von Kooperationsbeziehungen kann daher ebenfalls als ein Irritationsmoment wahrgenommen werden, der transformative Lernprozesse anstoßen und Capacity Building befördern kann.

Auffällig ist hier, dass die Abgabe von Verantwortungen zu Beginn der Modellprojektphase von keiner der Organisationen als Motivation zum Eingehen von Kooperationen genannt wurde. Da Kooperationsbeziehungen häufig von Organisationen als mühsam wahrgenommen werden (Dieckmann/Loewenfeld 2019: 3), sollten solche langfristigen positive Effekte hervorgehoben und deutlicher gemacht werden. So kann der Mehrwert von Kooperationen als Anreiz für das Eingehen von Kooperationen verdeutlicht werden.

Als ein zentraler Punkt bei dem Eingehen von Kooperationsbeziehungen zeigte sich auch, dass diese im konkreten Tun und aufgrund von Anlässen entstanden. Es lässt sich festhalten, dass bereits die Durchführung der Modellprojekte ein Anlass für alle drei Organisationen war, sich mit dem Eingehen neuer Kooperationsbeziehungen auseinanderzusetzen. Das Modellprojekt bot damit bereits eine Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln (vgl. Peuker et al. 2020: 87). Um Kooperationen zu beginnen und sich mit Organisationen aus anderen Bereichen auseinanderzusetzen, braucht es daher konkrete Anlässe, wie zum Beispiel Modellprojekte. Auch praktische Anlässe in der Durchführung der Modellprojekte, wie beispielsweise das Leihen von Gerätschaften oder personelle Unterstützung bei Aktionen, wurden genutzt, um neue Kooperationen aufzubauen.

Es zeigt sich, dass die Trennung zwischen ökologischem und sozialem/gesellschaftspolitischem Engagement zu theoretisch für das praktische Engagement gedacht war. Kooperationsbeziehungen wurden nicht aufgrund einer schematischen Einteilung eingegangen, sondern aufgrund von praktischen Anlässen. Daraus kann geschlossen werden, dass Ehrenamt sich in unterschiedlichen Bereichen bewegt, die nicht unbedingt in den Kategorien „sozial/gesellschaftspolitisch“ oder „ökologisch“ festgehalten werden können. In den Modellprojekten wurden daher auch nur bedingt Kooperationen zwischen Organisationen aus dem ökologischen Bereich und dem sozialen/gesellschaftspolitischen Bereich aufgebaut. In zwei Fällen wurden Netzwerke erweitert beziehungsweise neu aufgebaut. In dem dritten Fall fand eine Kooperation zwischen zwei Organisationen aus dem sozialen/gesellschaftspolitischen Bereich statt. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

- ▶ In zwei Organisationen wurde das Aufbauen eines Netzwerkes als Kooperation verstanden.
- ▶ Die einjährige Projektphase zeigte sich als zu kurz, um mit der Umsetzung des Modellprojekts in Kooperation mit Partnerorganisationen zu beginnen.
- ▶ Es gab keinen Anlass, einen ökologischen Akteur hinzuzuziehen.
- ▶ Organisationen lassen sich nicht deutlich einem Feld (sozial/gesellschaftspolitisch oder ökologisch) zuordnen.

- ▶ Eine Organisation sah keinen Mehrwert im Hinzuziehen von Kooperationspartner*innen aus einem anderen Engagementbereich.
- ▶ Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) waren zu knapp.

5 Handlungsansätze für die Förderung des Aufbaus von Kooperationen im Sinne der SDG

5.1 Grundlage für die Ableitung strategischer Empfehlungen

Die dargelegten Vorüberlegungen für förderliche Rahmenbedingungen für die Kooperation zivilgesellschaftlicher Akteure (Kapitel 2) und die empirischen Ergebnisse in diesem Feld (Kapitel 4) wurden für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Akteure des bürgerschaftlichen Engagements, der Wissenschaft und staatliche Akteure genutzt. Im Sinne des transdisziplinären Forschungsansatzes wurden die Handlungsempfehlungen im engen Austausch mit den an den Modellprojekten beteiligten Praxisakteuren entwickelt. Hierfür wurden zum einen während des Abschlusstreffens erste Ideen entwickelt und diskutiert. Zum anderen wurde aus den empirischen Ergebnissen eine Übersicht von Handlungsempfehlungen im Format einer Broschüre entwickelt, die den beteiligten Engagierten vor Veröffentlichung vorgelegt wurde und die sie kommentierten.

Den verschiedenen Akteursgruppen kommen dabei unterschiedliche Rollen zu. Politische und staatliche Akteure können durch geeignete Maßnahmen das sozial-ökologische Engagement unterstützen. Es gilt hier, Förderinstrumente zu finden, welche die zivilgesellschaftlichen Organisationen in ihrer Kreativität nicht einschränken und ihnen die Möglichkeit geben, auf ihr Umfeld zu reagieren. Auch können sich politische und staatliche Akteure für einen gemeinsamen Lernprozess mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen öffnen. Die zivilgesellschaftlichen Akteure können so im Sinne ko-kreativer Politikansätze beteiligt werden und durch integrierende Prozesse und Strukturen können neue Räume der gemeinsamen Verständigung und Entwicklung gesellschaftlicher Lösungsstrategien geöffnet werden.

Neben Politik und Staat kann auch die Wissenschaft zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Ausgestaltung von sozial-ökologischem Engagement in transdisziplinären Forschungsprozessen unterstützen. In Kooperation mit der Zivilgesellschaft können in Projekten durch die wissenschaftliche Begleitung Erfolge, Herausforderungen und Rahmenbedingungen ausgewertet werden und so neue Perspektiven auf die sozial-ökologische Transformation entwickelt werden.

Die im folgenden vorgestellten Handlungsansätze knüpfen an viele bereits bestehende Forderungen zivilgesellschaftlicher Akteure an. Sie bereichern damit eine Diskussion, die schon seit längerem geführt wird und auf die stellenweise verwiesen wird. Die Handlungsempfehlungen fokussieren auf den Aufbau von Kooperationen im Sinne der SDG im bürgerschaftlichen Engagement. Sie dienen als Anregung und werden als ein weiterer Schritt in Richtung einer umfassenden Gesamtstrategie für sozial-ökologischen Transformationen gesehen.

5.2 Handlungsempfehlungen für Engagierte zum Aufbau von Kooperationen im Sinne der SDG

5.2.1 Vorteile von Kooperationen hervorheben

Kooperationen bieten für Initiativen, Vereine und Verbände viele Vorteile, denn jede Organisation bringt unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen ein. Gerade für Projektanträge kann dies unterstützend sein. Auch das Verwalten von Gegenständen, Flächen oder Orten kann gemeinsam leichter zu tragen sein, wenn beispielsweise die Nebenkosten von Orten geteilt werden oder die Pflege einer Fläche gemeinsam geleistet wird. Organisationen, die sich zusammenschließen, haben außerdem eine größere politische Wirkung und können eine größere Zielgruppe erreichen.

Diese Vorteile gilt es stärker in die Öffentlichkeit zu tragen, was bisher wenig geschieht (Zimmermann/Bandt 2020: 61). Eine Schwierigkeit entsteht in der Darstellung der Vorteile, da die Wirkungen von Kooperationsprojekten nicht quantifizierbar sind, was jedoch häufig erwartet werde. Ebenfalls bedeutet die Dokumentation des Mehrwerts von Kooperationen zusätzlichen Zeitaufwand. Das Verdeutlichen der Vorteile ist dennoch wichtig, da Kooperationsbeziehungen zu Beginn aufgrund von Einarbeitungs- und Abstimmungsprozessen mehr Arbeit bedeuten können.

5.2.2 Netzwerke und Kooperationen entstehen im gemeinsamen Handeln

Eine wichtige Erkenntnis des Forschungsvorhabens war die Tatsache, dass sich Kooperationsbeziehungen im Tun ergeben haben. Dies zeigte sich in zwei Aspekten: Zum einen wurden durch die Projektarbeit und durch gemeinsam erlebte Veranstaltungen und Aktionen in den Organisationen das Gemeinschaftsgefühl verstärkt. Wenn Erfolge erzielt wurden, eine Veranstaltung positives Feedback erhielt oder die Reichweite eines der Projekte stieg, entstand zudem ein Gefühl von Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeitserfahrungen können als Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung und ein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Schwarzer/Jerusalem 2002) und somit als Grundlage für ein erfolgreiches Engagement gesehen werden. Zum anderen zeigte sich in der Modellprojektphase ebenfalls, dass Herausforderungen in den Projekten produktiv genutzt werden konnten, um neue Kooperationen aufzubauen. Beispielsweise ergaben sich Kooperationsbeziehungen, wenn Engagierte sich bei anderen Organisation Gegenstände liehen oder wenn Veranstaltungen gemeinsam organisiert wurden. Praktische Anlässe können damit als ein Anlass für den Aufbau von Kooperationen gesehen werden. In ein gemeinsames Handeln zu kommen, ist daher für den erfolgreichen Auf- und Ausbau von Kooperationen von grundlegender Bedeutung.

5.2.3 Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten festlegen

Es wurde bereits beschrieben, dass in anderen Forschungskontexten deutlich kontrastierende Grundpositionen in Bezug auf Denk- und Organisationsweisen bei der Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren aus dem ökologischen und dem sozialen/gesellschaftspolitischen Bereich aufeinandertreffen (Kapitel 2). Zu Beginn einer Kooperation sollten sich die Organisationen daher genügend Zeit nehmen, um gemeinsame Arbeitsweisen zu besprechen. Eine gute, gemeinsame Grundlage kann hilfreich sein, wenn es später im Projektverlauf zu unterschiedlichen Ansichten kommt.

Auch juristische Fragen sollten geklärt und rechtliche und steuerrechtliche Aspekte berücksichtigt werden, insbesondere, wenn Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen eingegangen werden. Arbeitsbereiche und Verantwortungen können schriftlich festgehalten und von allen Seiten bestätigt werden. Während des Projekts kann das Dokument angepasst werden, wenn alle Beteiligten zustimmen. Eine klare Aufteilung der Zuständigkeiten ermöglicht eine zielführende Kooperation. Das Eingehen von Kooperationen führte in zwei der Modellprojekte dazu, dass eingespielte Hierarchien und Arbeitsweisen aufgebrochen und neu strukturiert wurden. Damit dieser Prozess nicht zu Konflikten in der Kooperationsbeziehung führt, sondern produktiv genutzt werden kann, sollte im Vorhinein die Verantwortungs- und Aufgabenteilung diskutiert werden.

5.2.4 Phasen für Reflexionen einräumen

Auch der Bestimmung gemeinsamer Ziele und der Erstellung eines Konzepts zu Beginn der Projektphase sollte viel Zeit eingeräumt werden. Ebenfalls sollten regelmäßige Treffen, in denen über das Vorankommen und die Zusammenarbeit reflektiert wird, abgehalten werden. Dies ist

für eine gute Zusammenarbeit wichtig und kann dazu führen, dass Problemfelder früh erkannt werden. In den Treffen können ebenfalls die Ziele überdacht und angepasst und neue Visionen für das Vorankommen entwickelt werden.

Da diese Treffen, anders als organisatorische Treffen, auf einen vertrauensvollen Austausch fokussiert sind, sollten diese, wenn möglich in Präsenz stattfinden. Ebenfalls sollte darauf geachtet werden, dass alle die Möglichkeit haben teilzunehmen. Deshalb sollten solche Treffen nicht in die Ferienzeiten oder in das „Sommerloch“ gelegt werden. Manchmal ist es auch zielführend, sich für Reflexionstreffen eine externe Begleitung zu suchen.

5.2.5 Wissen und Erfahrungen sammeln und weitergeben

Austauschstrukturen und Möglichkeiten zur Vernetzung sind bisher institutionell selten verankert. In der Modellprojektphase hat sich gezeigt, dass der Austausch zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen über inhaltliche Fragen und das Teilen von Best-Practice förderlich für das Vorankommen von Projekten war. Vernetzungen bieten die Möglichkeit, dass Organisationen sich gegenseitig bei Fragen und Herausforderungen unterstützen können. Auch können ähnlich gelagerte Projekte als Inspiration für das eigene Engagement dienen. Die Vorstellung eigener Projekte und das daran anschließende Feedback können für die Engagierten motivierend sein und ebenfalls eine gute Möglichkeit bilden, Feedback zu der Wirkung von Projekten zu bekommen. Ebenfalls sind Vernetzungsstrukturen essenziell, um Kooperationsbeziehungen zu fördern.

5.2.6 Treffen für alle ermöglichen

Während der Corona Pandemie haben sich viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens ins Virtuelle verlagert. Auch im Engagement fanden viele Treffen online statt. Online-Treffen bieten folgende Vorteile: Engagierte können an Treffen teilnehmen, auch wenn die Treffen an einem weiter entfernten Ort stattfinden. So kann die überregionale Vernetzung von zivilgesellschaftlichen Akteuren gefördert werden.

Auch für Personen, die nicht mobil sind und für die Präsenz-Treffen nicht möglich sind oder viel Aufwand bedeuten, sind Online-Treffen eine gute Alternative. Es sollte bei der Organisation von Treffen jedoch darauf geachtet werden, für welche Treffen die Präsenz wichtig ist, da diese eine andere Qualität des Austauschs ermöglichen. Besonders erste Treffen, die zum Kennenlernen dienen, sollten in Präsenz stattfinden. Auch bei Strategie- oder Reflexionstreffen sind Treffen vor Ort wichtig.

5.3 Handlungsempfehlungen für Wissenschaftler*innen für die Durchführung transdisziplinärer Projekte im Sinne der SDG

5.3.1 Unterstützende Begleitung ermöglichen

Eine externe, wissenschaftliche Begleitung kann in Projekten unterstützend sein, da sie an vereinbarte Ziele erinnert, bei Problemen vermittelt und Lösungsmöglichkeiten aufzeigt. Dabei sollte die Begleitung von den Praxispartner*innen aber nicht als Kontrolle wahrgenommen werden. Wichtig ist es daher, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, in dem sich beide Seiten offen äußern können. Die Kommunikation und Zusammenarbeit sollten in dem Sinne gleichberechtigt sein als das die beteiligten Akteure ihre jeweiligen Potenziale und Ressourcen einbringen. Rückert-John et al. (2020a) heben ebenfalls hervor, dass eine derart wertschätzende Zusammenarbeit eine „Instrumentalisierung der Partner*innen (wie z. B. Zweckentfremdung wissenschaftlicher Erkenntnisse)“ verhindern kann (ebd.: 99).

5.3.2 Kooperationsvereinbarungen eingehen

In Kooperationsvereinbarungen können die wichtigsten Prämissen des Projekts festgehalten werden, zum Beispiel die Rahmenbedingungen des Projekts, die Erwartungen der unterschiedlichen Akteure aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft und die Grenzen dessen, was das Projekt leisten kann. Für beide Seiten können so die Anforderungen im Vorhinein deutlich gemacht werden. Erfahrungen aus bereits durchgeführten transdisziplinären Forschungsprojekten haben gezeigt, dass die Vorbereitungsphase der Projekte ausreichend lang sein sollte, damit ein Prozess gut angelegt wird (Parodi et al. 2020: 261). Diese Beobachtung konnte im vorliegenden Projekt bestätigt werden. Auch die Erstellung einer Kooperationsvereinbarung als gemeinsame Basis zeigte sich bei aufkommenden Konflikten als hilfreich, da sich auf festgelegte Vereinbarungen berufen werden konnte. Gleichzeitig sollte die Vereinbarung nicht zu starr sein und noch genügend Spielraum bieten, damit sich die Projekte frei entwickeln können.

5.3.3 Gemeinsames Verständnis festlegen

In transdisziplinären Projekten verfolgen die unterschiedlichen Akteure verschiedene Handlungs- und Systemlogiken: Wissenschaftliche Partner*innen sind auf einen Erkenntnisgewinn fokussiert, zivilgesellschaftliche Organisationen sind auf die Durchsetzung spezifischer Interessen im Sinne ihres Engagements fokussiert und benötigen hierfür Unterstützungsstrukturen und Aufmerksamkeit von der Politik und wissenschaftliche Bestätigung und Legitimation von wissenschaftlichen Akteuren. Die unterschiedlichen Handlungslogiken, Rollen- und Aufgabenverständnisse müssen als Grundlage für eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt zu Beginn sichtbar gemacht werden. Auch sollten alle Kooperationspartner*innen grundsätzlich bereit sein, die eigenen Strukturen kritisch zu hinterfragen (vgl. Rückert-John et al. 2020a: 99). Um erfolgreich ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten, schlagen Sharp et al. (2020) verschiedene Schritte vor, die von dem ersten in Kontakt treten bis zu der Entwicklung einer gemeinsamen Struktur reichen (vgl. Kapitel 4.4).

5.3.4 Logiken des Engagements beachten

Aufgrund der unterschiedlichen Handlungslogiken der Akteure sind die Herangehensweise an Projekte unterschiedlich. Bei transdisziplinären Projekten sollte beachtet werden, dass zivilgesellschaftliche Organisationen flexibel auf ihr Umfeld reagieren müssen. Projektstrukturpläne und Meilensteinen können daher nur bedingt befolgt werden. In wissenschaftlichen Projekten ist die Organisation nach Projektstrukturplänen jedoch Standard. Neben den verschiedenen Handlungs- und Systemlogiken müssen daher auch die unterschiedlichen Organisationslogiken beachtet werden. In dem vorliegenden Forschungsprozess zeigte sich aber, dass Projektstrukturpläne als Orientierung für die zivilgesellschaftlichen Organisationen unterstützend waren. Jedoch musste hier die Möglichkeit für eine flexible Anpassung der Pläne gegeben sein. Die Vermittlungsarbeit zwischen stark strukturierten Forschungsvorhaben und dem flexiblen zivilgesellschaftlichen Engagement erfordert zusätzlichen Zeitaufwand und koordinative und kommunikative Fähigkeiten, die bei der Erstellung transdisziplinärer Forschungsvorhaben beachtet werden sollten (vgl. Rückert-John et al. 2021: 68).

5.3.5 Vor Ort sein

Um ein gutes Verhältnis zwischen den Beteiligten des Projekts herzustellen, sollte es immer wieder Treffen vor Ort geben. In diesen können sich die Partner*innen besprechen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. In dem Forschungsvorhaben bewährte sich eine Zweiteilung der Treffen: Organisatorische und administrative Treffen wurden online abgehalten, was die Teilnahme vieler Engagierter ermöglichte und einen geringen Planungsaufwand verursachte. Für Planungs-

und Reflexionstreffen zeigte sich der persönliche Kontakt als essenziell, weshalb versucht wurde, diese vor Ort durchzuführen.

5.4 Handlungsempfehlungen für politische und staatliche Akteure zur Stärkung von Kooperationsprojekten im Sinne der SDG

5.4.1 Intermediäre Strukturen fördern

Im zivilgesellschaftlichen Engagement verfolgen die Organisationen häufig konkrete Anliegen und Projekte. Diese erfordern einen hohen Arbeits- und Planungsaufwand, weshalb die Organisationen mit administrativen Problemen und der praktischen Umsetzung ausgelastet sind. In dem Forschungsvorhaben wurde festgestellt, dass größere politische Anliegen, wie in diesem Falle die SDG, in den Organisationen in den Hintergrund rückten. Dennoch wurden in den Modellprojekten ein oder mehrere SDG in der Umsetzungsphase bearbeitet, auch wenn dies von den Engagierten nicht unmittelbar intendiert wurde.

Intermediäre Strukturen können an diesem Punkt ansetzen und einen Austausch zwischen den politischen Anliegen und dem Engagement der Organisationen ermöglichen. In dem Forschungsvorhaben zeigte es sich als unterstützend, dass es diese Möglichkeit zum Austausch zwischen wissenschaftlicher Begleitung und dem umweltpolitischen Anliegen, die SDG für bürgerschaftliches Engagement zugänglicher zu machen, sowie dem Anliegen der zivilgesellschaftlichen Organisationen, die eigenen Modellprojekte zu konzipieren und durchzuführen, gab. Intermediäre Strukturen schaffen den Raum für verschiedene Standpunkte und Perspektiven mit dem Ziel, das Verständnis für die jeweiligen anderen Sichtweisen zu erhöhen. Damit öffnen sie Räume des Lernens und Weiterbildens (Rückert-John 2020: 70 ff.).

5.4.2 Adressierung der SDG übersichtlich halten

Die 17 Nachhaltigkeitsziele sind divers und decken ein breites Spektrum verschiedener gesellschaftlicher Bereiche ab. In dem Forschungsvorhaben zeigte sich eine Operationalisierung der SDG als Herausforderung für das bürgerschaftliche Engagement. Eine Befassung mit allen 17 SDG im eigenen Engagement war für die Organisationen in der einjährigen Modellprojektphase nicht umsetzbar. Das Projektkonsortium empfiehlt daher, bei Ausschreibungen, in denen auf die SDG Bezug genommen wird, nur auf ausgewählte SDG zu fokussieren. Die Engagierten können sich so intensiv mit einigen SDG befassen und ein gemeinsames Verständnis für diese aufbauen.

5.4.3 Bereits bestehende Projekte fördern und unterstützen

Projekte, die sich in der Aufbau- oder der Konsolidierungsphase befinden, sind meist mit administrativen Herausforderungen beschäftigt: Das Einwerben von Finanzmitteln, die Gründung eines Vereins oder die Organisation innerhalb der Initiativen stellen neben den inhaltlichen Zielen der Initiativen in diesen Phasen den hauptsächlichen Arbeitsaufwand für die Engagierten dar (vgl. Rückert-John 2020: 80 ff.). Bereits etablierte Projekte setzen sich mit anderen Problemlagen auseinander. Für sie stellt häufig die Anschlussfinanzierung nach Ablaufen einer ersten Förderung eine Herausforderung dar, da häufig nur neue Projektideen und keine bereits bestehenden Projekte gefördert werden.

In dem Forschungsvorhaben wurde die Erfahrung gemacht, dass die Einbringung der SDG in der Aufbauphase der Modellprojekte herausfordernd war, weil die Projekte an diesem Zeitpunkt stark auf die Konzipierung und die Rahmenbedingungen fokussiert waren. Es wird daher angenommen, dass bereits etablierte Projekte mehr Freiraum haben, um sich mit dem Konzept der SDG auseinanderzusetzen. Hier sollte angesetzt werden, Fördermöglichkeiten für bereits

bestehende Projekte zu entwickeln, die ihr Projekt explizit in den politischen Rahmen der SDG einbetten möchten. Außerdem ist für viele Initiativen aufgrund der projektbezogenen Förderung eine Planung auf lange Sicht schwierig. Auch hier sollte angesetzt werden: Die Förderung sollte unbürokratischer werden und langfristiger gedacht sein. Um eine Verstetigung von Projekten zu ermöglichen, sollte außerdem der Prozess der Beantragung von Fördergeldern erleichtert werden.

5.4.4 Reflexionsräume für Engagierte einplanen

Um sich mit politischen Konzepten wie den SDG auseinandersetzen zu können oder um erfolgreiche Kooperationen mit neuen Partnern aufzubauen, brauchen Organisationen Denk- und Freiräume. Kurze und eng getaktete Projektzeiträume verhindern einen intensiven Austausch mit inhaltlichen Themen. Diese Prozesse müssen in die Planung von Projekten einbezogen werden. Für Reflexionsräume sollten zeitliche und finanzielle Ressourcen eingeplant werden. Zudem gibt es häufig Bedarfe einer externen Moderation oder Beratung in Kooperationsprojekten. Auch hierfür sollten finanzielle Mittel bereitgestellt werden, damit an dem Prozess Beteiligte diese Leistung nicht unentgeltlich erbringen müssen.

Ebenfalls beginnt die Förderung von Projekten häufig erst nach der Konzipierung dieser. Die gemeinsame Erarbeitung des Konzepts und damit die Mitarbeit aller Beteiligten an den grundlegenden Projektstrukturen ist aber für den Erfolg des Vorhabens grundlegend (Parodi et al. 2020: 261). Für die Konzepterstellung gibt es jedoch häufig keine Förderung, was zivilgesellschaftliche Organisationen vor finanzielle und zeitliche Probleme stellt und somit bereits vor Projektbeginn ein Hindernis für Kooperationsprojekte darstellt.

5.4.5 Vernetzung fördern

In den Modellprojekten wurde die Vernetzung der drei Organisationen als motivierend und hilfreich wahrgenommen. Auch die Vernetzung mit anderen Organisationen war bei dem Vorankommen der Modellprojekte förderlich. Es gibt in Deutschland bereits mehrere Anlaufstellen, in denen Organisationen fachlich von anderen Organisationen beraten werden können. Die Beratung erfolgt jedoch häufig unentgeltlich und die Nachfrage übersteigt das Angebot (Rückert-John et al. 2020: 17). Beratungsstrukturen sind daher oft überlastet. Auch finden Vernetzungen häufig unentgeltlich statt oder es fehlt an Infrastruktur.

Da sich Vernetzung im Forschungsprojekt insbesondere zum Aufbauen von Kooperationen als grundlegend gezeigt hat, sollten Vernetzungsstrukturen stärker unterstützt werden. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, zum Beispiel könnte die öffentliche Hand Räumlichkeiten für Vernetzungstreffen bereitstellen, fördernde Organisationen könnten unter ihren Projekten Vernetzungstreffen austragen. Auch die Pflege von virtuellen Vernetzungsplattformen oder Wissensspeichern kann gefördert werden.

5.4.6 Flexibilität im Engagement beachten

Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen häufig spontan auf ihr Umfeld reagieren. Eine flexible zeitliche Planung ist daher für Projekte von zivilgesellschaftlichen Gruppen wichtig, damit die Engagierten auf ihr Umfeld reagieren können. Auch der flexible Einsatz von Finanzmitteln kann das Engagement unterstützen. In dem Forschungsvorhaben wurde festgestellt, wie unterschiedlich die finanziellen Bedarfe in den Organisationen waren. Je nach thematischer Ausrichtung und Organisationsform brauchen Organisationen Gelder für Veranstaltungen, Infrastruktur oder Personal. Auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse sollte in der Planung von Unterstützungsleistungen geachtet werden. Auch andere Formen der Förderung, wie Vernetzungs- und

Kooperationsmöglichkeiten, Räume und andere Infrastrukturen können das Engagement unterstützen.

5.4.7 Neue Rechtsformen für das Engagement ermöglichen

Die Gründung eines Vereins erfordert viele formale Anforderungen, wie zum Beispiel die Mindestanzahl der Mitglieder oder der Abschluss von Versicherungen. Auch bedeutet eine Neugründung administrativen Aufwand, Kosten und Verantwortung und der Prozess ist langwierig. Viele Gruppen oder Netzwerke brauchen aber schnelle und unkomplizierte Lösungen, um eine gemeinnützige Rechtsform zu erhalten. Diesem Bedarf sollte auf juristischer Ebene begegnet werden und das Gemeinnützigkeitsrecht angepasst werden. Lösungsmöglichkeiten sind bereits angedacht. Das Ermöglichen eines „Verein light“ würde beispielsweise den Aufwand bei der Annahme einer gemeinnützigen Rechtsform verringern. Ein „Verein light“ umfasst weniger Mitglieder und einen schlankeren Vorstand, einen geringeren Finanzrahmen und die Möglichkeit, den Verein leichter wieder aufzulösen.

5.4.8 Engagementförderung grundsätzlich neu denken

Die Anerkennung und Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements darf nicht auf Geld reduziert werden. Denn hiermit sind verschiedene Probleme verbunden: Das Engagement läuft Gefahr, durch den Professionalisierungsdruck zur Erwerbsarbeit zu werden. Zudem trägt die Förderlogik dazu bei, dass das Engagement zu stark auf einheitliche Förderziele ausgerichtet wird, anstatt die Vielfalt des Engagements zu fördern. Außerdem birgt eine rein monetäre Förderung die Gefahr, dass eher Projekte gefördert werden, die konkrete Problemlösungen versprechen als Projekte, die zunächst Orte, Räume und Zeit für Problemverständnis und kritische Auseinandersetzung mit der gegebenen Situation und den vielfältigen Interessenslagen schaffen möchten. Dies ist aber erforderlich, um dem spezifischen Potenzial, aber auch den Grenzen des Engagements bei der Mitgestaltung an Gesellschaft gerecht zu werden. Es geht um die Frage, wie das Transformationswissen der Zivilgesellschaft einbezogen werden kann, um den sozial-ökologischen Wandel zu gestalten und gemeinsam einen gesamtgesellschaftlichen Kulturwandel anzustoßen. Insofern ist es an der Zeit, die Logiken, die der Engagementförderung zugrunde liegen, zu hinterfragen und – zum Beispiel im Rahmen von Reallaboren und Transdisziplinarität – mit Möglichkeiten zu experimentieren, die Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements neu zu denken (Rückert-John et al. 2022).

6 Reflexion und Ausblick

In dem Forschungsvorhaben wurden Kooperationsbeziehungen im Sinne der SDG zwischen Organisationen aus dem einerseits sozialen, gesellschaftspolitischen und andererseits ökologischen bzw. umweltpolitischen Engagementbereich untersucht. Das Vorhaben leistete so einen Beitrag zu einer Gesamtstrategie, die Akteuren des bürgerschaftlichen Engagements eine entscheidende Rolle bei dem Vorantreiben einer sozial-ökologischen Transformation einräumt. Daher wurden in den Forschungsprozess drei zivilgesellschaftliche Organisationen eng einbezogen: Durch die einjährige Modellprojektphase wurden die Organisationen dabei unterstützt, Kooperationsprojekte aufzubauen und teilweise bereits umzusetzen. Dadurch wurde zum einen durch die sozial-ökologisch ausgerichteten Projekte ein Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft geleistet. Zum anderen konnten durch die evaluierende Begleitung Handlungsempfehlungen für ähnlich gelagerte Projekte des bürgerschaftlichen Engagements und Handlungsempfehlungen zur Unterstützung des Engagements durch Politik und Wissenschaft erarbeitet werden.

Es zeigte sich in dem Forschungsvorhaben, dass die Konzipierung und Durchführung der Modellprojekte für die Organisationen bereits ein Anreiz war, „ungewöhnliche“ Partnerschaften einzugehen. Die Auflage des Projekts, sich mit neuen Kooperationspartner*innen zusammenzutun, führte in den Projekten dazu, dass Netzwerke erweitert wurden und neue Kooperationen eingegangen wurden. Dies geschah jedoch nicht, wie ursprünglich vorgesehen, entlang der Unterscheidung in ökologisches und soziales/gesellschaftspolitisches Engagement. Stattdessen führten die praktische Umsetzung bzw. die Bearbeitung des Konzepts und der Rahmenbedingungen der Modellprojekte dazu, anlassbezogen, beispielsweise durch Veranstaltungen oder die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, neue Kooperationen aufgebaut wurden.

Auch wenn dadurch nicht die intendierten „Brücken“ zwischen ökologischen und sozialen/gesellschaftspolitischen Organisationen geschlagen werden konnten, schoben die Kooperationsbeziehungen dennoch transformative Lernprozesse in den Organisationen an. Die Engagierten erlernten während der Umsetzung der Modellprojekte und durch die Kooperationsbeziehungen neue Softskills und es konnten Wissensbestände generiert werden. Ebenfalls brachen die eingegangenen Kooperationen teilweise die bestehenden Organisationsweisen auf und ermöglichten die Reflexion und Neuorganisation von Verantwortungen und Hierarchien sowie von Entscheidungsprozessen.

In allen drei Modellprojekten fanden sich Anknüpfungspunkte an die SDG. Die SDG wurden von den Engagierten jedoch nur in geringem Maße aktiv in ihre Arbeit einbezogen. Es zeigte sich hier, dass die Operationalisierung des sehr theoretischen Konzepts der SDG im praktischen Engagement eine Herausforderung war. Das Projektkonsortium reagierte darauf, indem es die Herausstellung der SDG und damit die Rückkoppelung an übergeordnete umweltpolitische Ziele übernahm und den Engagierten als Reflexionsangebot zurückspielte, das sie jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt aufgreifen können.

Ebenfalls lässt sich nach der Modellprojektphase festhalten, dass die mit dem Forschungsvorhaben gesetzten Fördervorgaben das bürgerschaftliche Engagement im Rahmen der Modellprojekte nur teilweise unterstützen konnten. Flexiblere Fördermodelle, insbesondere für die Finanzen, hätten sich hier als geeigneter erwiesen. Die Begleitung der Modellprojekte durch das Projektkonsortium sowie durch Expert*innen-Inputs zeigte sich als sehr förderlich für den Umsetzungsprozess. Bei administrativen Problemen oder inhaltlichen Fragen konnte schnell reagiert werden und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Auch die regelmäßigen Update-Treffen unterstützten dabei, gemeinsam den Status Quo und anstehende Aufgaben zu bestimmen.

Diese Erkenntnisse lassen sich in eine allgemeine Diskussion über die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement einordnen. In den beiden Sondierungsgesprächen, die während des Forschungsvorhabens geführt wurden, wurden einzelne Erkenntnisse der Evaluation bestätigt und in einem größeren Rahmen diskutiert. Insbesondere Erkenntnisse aus dem Sondierungsgespräch I, das zu Beginn der Projektphase zum Thema „Brücken bauen zwischen Initiativen, Verbänden und Vereinen aus dem ökologischen und sozialen Bereich! Aber wie?“ geführt wurde, konnten in der Evaluation bestätigt werden. Es ist daher wichtig, die Erkenntnisse weiterzutragen und zu diskutieren. Hierfür tauschte sich das Projektkonsortium im Februar 2023 mit dem vom UBA und BMUV geförderten Forschungsvorhaben „Nachhaltigkeitsinitiativen stärken und vernetzen“ aus. Ebenfalls entstand eine Broschüre, die die Ergebnisse des Projektes insbesondere für die Zielgruppe der Engagierten übersichtlich und kurz aufbereitet und die darüber hinaus Beispiele für eine Umsetzung der SDG im Engagement gibt. Die Broschüre und die entwickelten Handlungsempfehlungen sollen daher als Anstoß für eine weiterführende Diskussion zur Förderung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements für die SDG und für sozial-ökologische Transformationen gesehen werden.

Im Anschluss an die Reflexion der Engagementförderung im Allgemeinen wurden zudem verschiedene Herausforderungen aber auch Möglichkeiten alternativer Fördermöglichkeiten diskutiert. Hierbei wurde ausgemacht, dass die Anerkennung und Förderung zivilgesellschaftlicher Akteure nicht nur monetär gedacht werden muss. Auch eine wertschätzende und gleichberechtigte Beteiligung in Forschungs- und Politikprozessen sind zentrale Kriterien für die Anerkennung zivilgesellschaftlichen Wissens und Wirkens. Hier muss aber beachtet werden, dass bei zivilgesellschaftlichen Initiativen zeitliche und finanzielle Ressourcen häufig knapp sind. Eine langfristig angelegte Kooperation in Politikprozessen könnte Planungssicherheit ermöglichen. Ganz grundsätzlich lässt sich hier auch die Frage stellen, wie eine gute transdisziplinäre (Engagement)Forschung gestaltet werden kann. Im Forschungsvorhaben wurden daher folgende Diskussionsstränge ausgemacht, die weitergeführt werden sollten:

- ▶ **Expertise:** Beratung ist für die Stärkung von zivilgesellschaftlichen Initiativen wichtig. Gerade kleine Initiativen können durch Fachberatung in sozialen und ökologischen Aspekten unterstützt werden. Welche Kooperationsprojekte oder Beratungsangebote können eine Unterstützung weiter ausbauen?
- ▶ **Netzwerke:** Auch Netzwerke und kooperative Partnerschaften sowohl mit Vertreter*innen aus Politik und Wirtschaft als auch mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren bedeuten für zivilgesellschaftliche Initiativen einen großen Mehrwert. Welche bestehenden Netzwerke können genutzt werden? Welche Kooperations- oder Austauschpartner*innen sind für das bürgerschaftliche Engagement von Bedeutung?
- ▶ **Räume und digitale Infrastruktur:** Um Initiativen zu ermöglichen, Ideen zu planen, umzusetzen und zu reflektieren brauchen diese neben finanziellen oder zeitlichen Freiräumen auch physische Orte oder Zugang zu einer digitalen Infrastruktur, zum Beispiel zu Austauschplattformen oder Sharing-Lösungen zum Teilen von Daten. Wie kann der Zugang zu Räumen und Infrastruktur erleichtert werden?
- ▶ **Testen neuer Governance-Modelle:** Einbindung der Zivilgesellschaft bedeutet auch eine (anteilige) Abgabe von Entscheidungsmacht. Wie kann eine gelingende kooperative Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft aussehen?
- ▶ **Einbindung in Vorphasen:** Die Ideen zur Einbindung zivilgesellschaftlicher Organisationen in sogenannte Vorphasen von Forschungsprojekten könnten weiter ausgelotet werden. Welche Formate und Praktiken bieten sich hier an und haben sich bewährt?

7 Quellenverzeichnis

- Alcántara, S. & Sonnberger, M. (2016): Vorstellungen über die Zukunft des Stuttgarter Mobilitätssystems – Eine Leitbildanalyse. Stuttgart. Verfügbar unter: <http://www.r-n-m.net/wp-content/uploads/2016/12/Alcantara-a-Sonnberger-2016-Leitbildanalyse.pdf>, zuletzt aufgerufen am 27.02.23.
- Aner, K. & Hammerschmidt, P. (2010): Zivilgesellschaftliches Engagement des Bürgertums vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zur Weimarer Republik. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.) (2010): 63-96.
- Bergmann, M., Schäfer, M., Jahn, T. (2017): Wirkungen verstehen und feststellen. Arbeitspapier aus dem BMBF-Verbundprojekt TransImpact, Stand 18.Mai 2017. Verfügbar unter: https://www.isoe.de/fileadmin/Edit/PDF/Pr/TransImpact/Bergmann-et-al-Wirkungsverstaendnis_Mai-2017.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.02.23.
- Schweinfurt.Bund-Naturschutz (2015): Ökologisch und Sozial: Eine Industriestadt erfindet sich neu.
- DeGEval (2016): Standards für Evaluation. Verfügbar unter: https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.02.23.
- Dieckmann, A. & Löwenfeld, M. (2019): Integration geflüchteter Menschen durch Umweltbildung – Qualifizierung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit für außerschulische Umweltbildungsanbieter: DBU-Sonderprogramm „Umwelt und Flüchtlinge“ Kooperationsprojekt zwischen Hilfs- und Umweltorganisationen aus dem Werkstattgespräch von 12.1.2016 in Berlin: Abschlussbericht über ein Projekt, gefördert unter AZ 35002/08. Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung Bundesverband e.V.
- EK, Enquete-Kommission/Bundestag, „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Drucksache 14/8900 des Deutschen Bundestags in der 14. Wahlperiode.
- ESRC (2011): Branching Out. New Directions in Impact Evaluation from the ESRC’s Evaluation Committee.
- Götzke, M. (2018). Nachhilfe in Sachen Nachhaltigkeit und Heimat. Verfügbar unter: https://www.deutschlandfunk.de/bildungsprojekt-von-bund-und-kulturrat-nachhilfe-in-sachen.680.de.html?dram:article_id=426866, zuletzt abgerufen am 27.02.2023.
- Heinisch, A.; Waalkes, E.; Winter, S (2018). Abschlussbericht Integrationsprojekt Alpen. Leben. Menschen (A.L.M.). Verfügbar unter <https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-35002-03.pdf>, zuletzt aufgerufen am 27.02.2023.
- Kaufmann-Hayoz, R., Defila, R., Di Giulio, A., Winkelmann, M. (2016): Was man sich erhoffen darf – Zur gesellschaftlichen Wirkung transdisziplinärer Forschung. In: Defila, Rico/Antonietta Di Giulio: Transdisziplinär forschen – Zwischen Ideal und gelebter Praxis. Frankfurt am Main, 289-327.
- Klein, A. (2011): Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft. In: Olk, Thomas/Hartnuß, Birger (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim, S. 29-40.
- Kny, J.; Schmies, M.; Sommer, B.; Welzer, H.; Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream. Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA Texte 86/2015.
- Mezirow, J. (1978): Education for Perspective Transformation. Women’s Re-entry Programs in Community Colleges. Unter Mitarbeit von Victoria Marsick.
- Mezirow, J. (1997): Transformative Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Mezirow, J. (2000): Learning to Think Like an Adult: Core Concepts of Transformation Theory. In: Jack Mezirow (ed.): Learning as transformation. Critical perspectives on a theory in progress. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (Jossey-Bass higher and adult education series), S. 2–33.

- Mitchell, C., Cordell, D., Fam, D. (2015): Beginning at the End: The Outcome Spaces Framework to Guide Purposeful Transdisciplinary Research. In: *Futures* 65: 86–96.
- Newig, J., Jahn, S., Lang, D. J., Kahle, J. & Bergmann, M. (2019): Linking Modes of Research to Their Scientific and Societal Outcomes. Evidence from 81 Sustainability-Oriented Research Projects. In: *Environmental Science & Policy* 101: 147–155.
- Nohl, A.-M. (2015): Typical Phases of Transformative Learning. In: *Adult Education Quarterly* 65 (1), S. 35–49. DOI: 10.1177/0741713614558582
- O’Sullivan, E. (2002): The Project and Vision of Transformative Education: Integral Transformative Learning. In: O’Sullivan, E., Morrell, A., O’Connor, A. (Eds.): *Expanding the Boundaries of Transformative Learning. Essays on Theory and Praxis*. New York: Palgrave, 1 – 12.
- Parodi, O.; Trenks, H.; Meyer-Soylu, S.; Seebacher, A.; Waitz, C.; Quint, A.; Teams der Experimente (2020): *Dein Quartier und Du – Nachhaltigkeitsexperimente im Reallabor zu Nachbarschaften, Bienen, Naschbeeten, Kreativität und Konsum*. Quartier Zukunft. Scientific Publishing. Karlsruhe.
- Petschow, U., Sharp, H., Rioussat, P., Jacob, K., Guske, A., Kalt, G., Schipperges, M. & Arlt, H.-J. (2021): *Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen*. Dessau: Umweltbundesamt.
- Petschow, U., Rioussat, P., Sharp, H., Jacob, K., Guske, A., Schipperges, M. & Arlt, H.-J. (2019). *Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik: Hypothesen zum Verhältnis von Umwelt- und Sozialpolitik – eine erste Bestandsaufnahme*. UBA-Schriftenreihe. Dessau: Umweltbundesamt.
- Peuker, B.; Rückert-John, J.; Yang, M.; Baringhorst, S.; Schipperges, M (2020): *Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements für ökologische Gerechtigkeit und sozial-ökologische Erneuerung der Gesellschaft*. Dessau: Umweltbundesamt.
- Priller, E. (2011): *Dynamik, Struktur und Wandel der Engagementforschung: Rückblick, Tendenzen und Anforderungen*. In: Priller, E./Alscher, M./Dathe, D./Speth, R. (Hrsg.): *Zivilengagement – Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Lit Verlag: Berlin. S. 11 – 40.
- Rückert-John, J.; Beulshausen, L.; Embacher, S.; Schlotter, D.; Gräfe A.-K.; Löw, M. (im Erscheinen): *Brücken bauen für die Sustainable Development Goals. Ideen und Handlungsempfehlungen für bürgerschaftliches Engagement*. Dessau: Umweltbundesamt.
- Rückert-John, J.; Schack, K.; Arenhövel, D. (2022): *Ein neues Rollenverständnis tut not. Umweltpolitik als Gesellschaftspolitik verstehen*. In: *politische ökologie* 04/2022. S. 91-98
- Rückert-John, J., Peuker, B., Egermann, M., Betsch, A., Polania Giese, J., Kohl, K. & Renner, A. (2021): *Umweltpolitische Unterstützungs- und Förderstrategien zur Stärkung sozial-ökologischer Formen von Zusammenleben und Gemeinwohlorientierung*. Dessau: Umweltbundesamt.
- Rückert-John, J., Peuker, B., Egermann, M., Betsch, A., Renner, A., Kohl, K., Polania Giese, J.C. (2020). *Handlungsansätze für die Förderung und Unterstützung innovativer gemeinwohlorientierter Initiativen*. Dessau: Umweltbundesamt.
- Schäfer, M. & Lux, A. (2020): *Qualitätsstandards für erfolgreiche Forschungsansätze. Transdisziplinäre Forschung wirkungsvoll gestalten*. In: *Ökologisches Wirtschaften* 1.2020(35).
- Schwarzer, R./Jerusalem, M. (2002): *Das Konzept der Selbstwirksamkeit*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44. Beiheft: *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen*, S. 28-53.

Schneider, G., Kummel, O., Pötzsch, T., Schwarzkopf, F. (2019). Logbuch Kleinstadt Gestalten. Verfügbar unter: https://kommunen-innovativ.de/sites/default/files/11a_kleinstadt_logbuch.pdf, zuletzt aufgerufen am 27.02.2023.

Schneidewind, Uwe (2013): Transformative Literacy. Rahmen für den wissensbasierten Umgang mit der „Großen Transformation“. GAIA 22/2, S. 82 – 86.

Sharp, H., Petschow, U., Arlt, H.J., Jacob, K., Kalt, G., Schipperges, M. (2020). Neue Allianzen für sozial-ökologische Transformationen. Broschüre. Dessau: Umweltbundesamt.

Singer-Brodowski, M. (2016): Transformatives Lernen als neue Theorie-Perspektive in der BNE. Die Kernidee transformativen Lernens und seine Bedeutung für informelles Lernen. In: Umweltdachverband GmbH (Hrsg.): Jahrbuch Bildung für nachhaltige Entwicklung – Im Wandel. Forum Umweltbildung im Umweltdachverband: Wien, S. 130-139

Singer-Brodowski, M. & Taigel, J. (2020): Transformatives Lernen im Zeitalter des Anthropozäns. In: Sippl, C., Rauscher, E., Scheuch, E. & M. (Hrsg.): Das Anthropozän lernen und lehren: S. 357 – 368.

Staemmler, J., Priemer, J. & Gabler, J. (2020). Zivilgesellschaft im Strukturwandel. Vereine und Stiftungen in der Lausitz. Potsdam: Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung.

td Academy. Methoden. Toolbox mit den in TransImpact erarbeiteten Methoden. Dokumentation der Projektergebnisse. 2015 – 2019.

Wiek, A., Talwar, S., O’Shea, M., Robinson, J. (2014): Toward a methodological scheme for capturing societal effects of participatory sustainability research. *Research Evaluation*, 23, 117–132.

Zimmer, A. (2007): Vom Ehrenamt zum Bürgerschaftlichen Engagement. Einführung in den Stand der Debatte In: Schwalb, Lilian /Walk, Heike (Hrsg.): Local Governance — mehr Transparenz und Bürgernähe? Wiesbaden: Springer VS, S. 95-108.

Zimmermann, O. & Bandt, O. (2020). Brückenbau. In: Zimmermann, O. & Geißler, T. Politik & Kultur. Dossier „Heimat & Nachhaltigkeit“.