

# Kooperieren – aber wie?

Ein Leitfaden zum Aufbau von  
Kooperationsbeziehungen zwischen  
Lokalen-Agenda-21-Initiativen und Akteuren  
aus Wirtschaft und Wissenschaft



## Autorinnen

Katrin Nolting (IZT)  
Lydia Illge (IZT)  
Katja Bottin (IZT)

Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer (ZTG)  
Christin Wemheuer (ZTG)

## Impressum

IZT – Institut für Zukunftsstudien  
und Technologiebewertung gGmbH  
Schopenhauerstraße 26 | 14 129 Berlin  
**www.izt.de**

Kontakt:  
Katrin Nolting (IZT)  
(verantwortlich für den Teil „Kooperationen zwischen  
LA-21-Initiativen und Unternehmen“)  
Telefon: 030/ 80 30 88-35  
E-Mail: k.nolting@izt.de

ZTG – Zentrum Technik und Gesellschaft  
an der Technischen Universität Berlin  
Hardenbergstraße 36 a | 10623 Berlin  
**www.ztg.tu-berlin.de**

Kontakt:  
Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer (ZTG)  
(verantwortlich für den Teil „Kooperationen zwischen  
LA-21-Initiativen und wissenschaftlichen Einrichtungen“)  
Telefon: 030/314-268 54  
E-Mail: schaefer@ztg.tu-berlin.de

## Danksagung

Die Autorinnen möchten sich herzlich bei allen bedanken, die dieses Forschungsvorhaben unterstützt haben, insbesondere bei allen Interviewpartnern/-innen und Teilnehmern/-innen der Workshops.

Für die kompetente Betreuung und konstruktive Zusammenarbeit während des Forschungsvorhabens möchten wir uns herzlich bei Frau Dr. Emig, Frau Dr. Schack (beide BMU) sowie bei Frau Eick (UBA) bedanken.

Diese Broschüre wurde im Rahmen des vom Umweltbundesamt (UBA) geförderten Forschungsvorhabens „Kooperationsleitfaden Wirtschaft – Wissenschaft – LA-21-Initiativen“ (FKZ: 3707 11 107) erstellt und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) unterstützt.



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

## Fotonachweis:

S. 4	Titelbild: BürgerStiftung Erfurt	S. 27	Wolfgang Köster/pixelio.de	S. 48	Rainer Sturm/pixelio.de
S. 5	AG Netzwerk21Kongress	S. 28	Martin Petzold, cubus architekten	S. 50	Gemeinde Bad Boll
S. 7	Stadtverwaltung Erfurt	S. 29	Martin Petzold, cubus architekten	S. 51	Stadt Hockenheim
S. 8	Herrmann Eberhardt/pixelio.de	S. 30	Jutta Rotter/pixelio.de	S. 52	Uwe Steinbrich/pixelio.de
S. 9	Zukunftskreis Steinfurt	S. 31	Tourismus & Congress GmbH	S. 53 o.	UNIKOMM 21
S. 10	Löwenzahn/pixelio.de	S. 32	Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler	S. 53 u.	UNIKOMM 21
S. 12	Konstantin Gastmann/pixelio.de	S. 33	S. Hofschlaeger/pixelio.de	S. 54	BMELV-Bildarchiv
S. 13	Thomas Max Müller/pixelio.de	S. 33	Tourismus & Congress GmbH	S. 55 o.	www.oekolandbau.de/BLE/Thomas Stephan
S. 14	aGEnda 21 Gelsenkirchen	S. 34	Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler	S. 55 u.	Universität Rostock (Umwelt-Symposium am 21.5.08)
S. 15	aGEnda 21 Gelsenkirchen	S. 34	N.N./pixelio.de	S. 57 li.	Universität Rostock (Umwelt-Symposium am 21.5.08)
S. 15 o.	Stadt Düsseldorf	S. 36	Alexandra Bucurescu/pixelio.de	S. 57 re.	Universität Rostock (Umwelt-Symposium am 21.5.08)
S. 16	BürgerStiftung Erfurt	S. 37	Birgit H/pixelio.de	S. 59	Ernst Rose/pixelio.de
S. 17	BürgerStiftung Erfurt	S. 38	Eckhard Fangmeier	S. 60	Gottfried Karovics/pixelio.de
S. 18	Zukunftskreis Steinfurt	S. 39	Eckhard Fangmeier	S. 61	Oliver Haja/pixelio.de
S. 19	ZIEL 21 e.V.	S. 40	Digital Vision	S. 63	Claudia Hatumm/pixelio.de
S. 21	ZIEL 21 e.V.	S. 41	Ulrich Einsle	S. 64	IZT, Workshop
S. 22	Bernd Sterzl/pixelio.de	S. 42	Initiative Nachhaltige Entwicklung HU-Berlin (INE)	S. 66	René Schubert, DLV
S. 23	René Schubert, DLV	S. 43	Initiative Nachhaltige Entwicklung HU-Berlin (INE)	S. 72	Rainer Sturm/pixelio.de
S. 24	Umweltzentrum Chemnitz	S. 44	leuphana fotoarchiv 2006	S. 73	www.oekolandbau.de/BLE/Thomas Stephan
S. 25	Carsten Böttcher/pixelio.de	S. 45	leuphana fotoarchiv 2007		
S. 26	Gerd Altmann/pixelio.de	S. 47	Viktor Schwabenland/pixelio.de		

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Worum es in dieser Broschüre geht</b>	5
<b>2</b>	<b>Kooperationen zwischen LA-21-Initiativen und Unternehmen</b>	9
2.1	Wie alle gewinnen	12
2.2	Kooperationsprozesse erfolgreich auf den Weg bringen	20
2.3	Die Hürden überwinden	30
<b>3</b>	<b>Kooperationen zwischen LA-21-Initiativen und wissenschaftlichen Einrichtungen</b>	35
3.1	Wie alle gewinnen	37
3.2	Kooperationsprozesse erfolgreich auf den Weg bringen	47
3.3	Die Hürden überwinden	54
<b>4</b>	<b>Auf einen Blick: Checklisten für die Kooperation mit der Wirtschaft und der Wissenschaft</b>	61
4.1	Checkliste für die Kooperation mit der Wirtschaft	61
4.2	Checkliste für die Kooperation mit der Wissenschaft	64
<b>5</b>	<b>Ausblick</b>	67
<b>6</b>	<b>Serviceteil</b>	69
6.1	Anlauf- und Transferstellen	69
6.2	Links zu Nachhaltigkeitsforschung	73
6.3	Leitfäden zu Kooperationen zwischen Lokale Agenda, Wirtschaft und Wissenschaft	74
6.4	Weiterführende Literatur	74



Preisträger des Deutschen Lokalen Nachhaltigkeitspreises **Zeitzeiche<sup>N</sup>** 2007

# 1 Worum es in dieser Broschüre geht

Nachhaltige Entwicklung ist ein Prozess, der nur gelingen kann, wenn viele Akteure gemeinsam daran mitwirken. Entsprechend der Agenda 21, dem zentralen Dokument der Konferenz für Umwelt & Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992, gab und gibt es vielerorts Bemühungen, mit Bürgerinnen und Bürgern sowie mit Stakeholdergruppen eine städtische lokale Agenda 21 zu entwickeln und mittels Leitbildern, Maßnahmeplänen und konkreten Projekten auch umzusetzen. Der Kooperation von lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen wird dabei eine große Bedeutung beigemessen. So artikulieren kommunale und zivilgesellschaftliche Akteure einen dringenden Wissens- und Kooperationsbedarf für städtische Entwicklungsprozesse und konkrete Umsetzungsprojekte.

In der Praxis hapert es allerdings häufig an der Verwirklichung solcher Kooperationen. Diese Einschätzung wurde auf dem ersten Netzwerk21 Kongress im September 2007 in Berlin bestätigt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Sie reichen von Informations- und Kommunikationsdefiziten über Vorbehalte der jeweiligen Akteursgruppe gegenüber dem Kooperationspartner sowie unbefriedigenden Kooperationserfahrungen bis hin zu konträren Zielstellungen der beteiligten Gruppen.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Broschüre versucht, wesentliche Schnittstellen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen LA-21- und anderweitigen Nachhaltigkeitsinitiativen mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen auszuloten, um die vorhandenen Potenziale zukünftig besser nutzen und befördern zu können.

## Von wem handelt die Broschüre?

Im nachfolgenden Text werden vorrangig Kooperationen betrachtet, die im Rahmen der Lokalen Agenda 21 entstanden sind. Sie wurden entweder „von unten“, durch Verbände und ehrenamtlich tätige Organisationen, oder „von oben“, durch die Verwaltung, oder auch im Zusammenspiel beider gesellschaftlicher Kräfte ins Leben gerufen. Da aber auch zahlreiche kommunale und regionale Kooperationsprojekte und -prozesse existieren, die Nachhaltigkeitsziele verfolgen und dabei nicht unmittelbar mit Agenda-21-Prozessen in Zusammenhang stehen, wird in einigen Fällen auch auf Erfahrungen aus diesen Projekten und Prozessen zurückgegriffen. Denn auch hieraus können wertvolle Anregungen für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationsbeziehungen abgeleitet werden.

Neben LA-21- bzw. Nachhaltigkeitsakteuren ist in dieser Broschüre von Wirtschafts- und Wissenschaftsakteuren die Rede. Unter „Wirtschaftsakteuren“ werden in erster Linie Unternehmen verstanden. Ihre Bandbreite reicht vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum international agierenden Großunternehmen. Es wird aber auch die Rolle von Unternehmensverbänden und Kammern berücksichtigt.

Der Wissenschaftsbereich umfasst vor allem die Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungsinstitute, die zu ganz unterschiedlichen nachhaltigkeitsrelevanten Themen forschen.



## Was ist mit Kooperation gemeint?

Lokale Nachhaltigkeitsinitiativen arbeiten mit Unternehmen bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen und Projekte zusammen, beispielsweise hinsichtlich der Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, der Erhöhung der Ressourcenproduktivität oder der Etablierung von ökologischen und sozialen Standards bei Produktion, Dienstleistung und Beschaffung. Eine wichtige Rolle wird dabei auch den Unternehmensverbänden zugewiesen, die verstärkt auf die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in Unternehmen hinwirken sollten. Seit einiger Zeit kommen Unternehmen zunehmend auch als Sponsoring- und Finanzierungspartner von Veranstaltungen und Nachhaltigkeitsprojekten in Betracht. Sind hier oftmals finanzielle Engpässe in Kommunen und bei zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen ausschlaggebend, so bietet diese Art der Unterstützung gleichermaßen die Chance, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu initiieren, um Projekte nicht nur zu finanzieren, sondern auch gemeinsam zu entwickeln und zu realisieren.

Mit wissenschaftlichen Einrichtungen kooperieren kommunale und zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen am ehesten, um Know-how für die Planung und Umsetzung konkreter Praxisprojekte, z.B. in den Bereichen Stadtplanung und Versorgung mit regenerativen Energien, zu gewinnen. Wissenschaft kann aber auch eine Rolle als Begleiterin von Agenda-21-Prozessen spielen und Ratschläge bezüglich geeigneter Organisationsformen und der Koordination des Prozesses geben. Hilfreich kann außerdem die Evaluation und Erfolgsbewertung durchgeführter Maßnahmen durch wissenschaftliche Einrichtungen sein. Außerdem gibt es einige Beispiele dafür, dass Wissenschaftler/innen auf Agenda-21- oder Nachhaltigkeitsinitiativen zugegangen sind, um von sich aus nachhaltigkeitsrelevante Umsetzungsprozesse anzustoßen oder Modellprojekte zu verwirklichen.

## An wen richtet sich die Broschüre?

Dieser Leitfaden ist für die Praxis gedacht. Er richtet sich zuallererst an Personen, die zukünftig gern Kooperationsvorhaben anbahnen möchten, bislang aber noch unsicher sind, welche Schritte hierfür unternommen werden müssen und welche Stolpersteine es zu beachten gilt. Neben diesen Newcomern sind aber ebenso die „alte Hasen“ angesprochen, für die vielleicht der eine oder andere Aspekt neu und interessant ist, und den es lohnt, bei der Planung zukünftiger Projekte zu berücksichtigen.

Spezifische Zielgruppen für diesen Leitfaden sind zum einen die Akteure aus Nachhaltigkeitsprozessen und -projekten. Hier sind gleichermaßen zivilgesellschaftliche Initiativen angesprochen, ebenso wie die Verwaltung und insbesondere die LA-21-Beauftragten der Kommunen. Jedoch geht das Interesse an einer Kooperation keineswegs immer nur einseitig von dieser Gruppe aus. Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen, wie Universitäten, Fachhochschulen und unabhängige Forschungsinstitute haben gleichermaßen gute Gründe, selbst initiativ zu werden und eine Zusammenarbeit mit LA-21- und Nachhaltigkeitsinitiativen auf den Weg zu bringen. Daher sind Empfehlungen größtenteils so aufbereitet, dass sie auch von motivierten Wirtschaftsakteuren und Personen in wissenschaftlichen Einrichtungen aufgegriffen werden können.

## Was beinhaltet die Broschüre?

Die Broschüre zielt darauf ab, Erfahrungswissen für die Anbahnung und Umsetzung von Kooperationsbeziehungen weiterzugeben. Hierfür werden anschauliche Beispiele gelungener Kooperationen zwischen Lokalen-Agenda-21-Initiativen und Wissenschaft bzw. Wirtschaft in Deutschland vorgestellt und zentrale Bedingungen und Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation unter die Lupe genommen. Ganz praktisch werden Empfehlungen gegeben, wie bestehende Hemmnisse, z.B. hinsichtlich der Kontaktaufnahme, der Organisation des Kooperationsprozesses oder der Ausbremsung von Motivationen, überwunden werden können. Mit Hilfe der Fallbeispiele soll verdeutlicht werden, dass es vielfältige Möglichkeiten und Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit dieser Akteursgruppen gibt. Die Fallbeispiele sollen als Anregung für das eigene Handeln dienen, eine Nachahmung und individuelle Weiterentwicklung ist also ausdrücklich erwünscht und erlaubt!

Der Leitfaden ist zur besseren Lesbarkeit in zwei Teile untergliedert. Nach dem Einleitungskapitel widmet sich Kapitel 2 den Kooperationsbeziehungen mit Wirtschaftsakteuren, Kapitel 3 der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen. Beide Kapitel sind identisch aufgebaut. Jeweils zu Beginn wird unter der Überschrift „Wie alle gewinnen“ der Nutzen beschrieben, der den beteiligten Akteuren aus Kooperationsbeziehungen erwachsen kann. Im Anschluss wird unter der Überschrift „Kooperationsbeziehungen erfolgreich auf den Weg bringen“ auf wesentliche Aspekte der Ausgestaltung der Zusammenarbeit eingegangen. Abschließend werden unter der Überschrift „Die Hürden überwinden“ relevante Hindernisse benannt, die im Verlauf einer Zusammenarbeit auftauchen können und Empfehlungen artikuliert, wie sich diesen begeg-

nen lässt. Für eilige Leser und zur besseren Übersichtlichkeit sind im vierten Kapitel zwei Checklisten aufgeführt, die in einer Kurzdarstellung wesentliche Punkte enthalten, die es bei der Anbahnung von Kooperationsbeziehungen zu beachten gilt. Der Serviceteil am Ende enthält weiterführende Links, Literaturangaben sowie Adressen für Anlauf- und Transferstellen.

## Wie wurde die Broschüre erarbeitet?

Die Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen bei der Kooperation von Nachhaltigkeitsinitiativen mit Wirtschafts- und Wissenschaftsakteuren und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen gehen vor allem auf die praktischen Erfahrungen von erfolgreichen und nachahmenswerten Nachhaltigkeitsinitiativen quer durch ganz Deutschland zurück. Für die Erarbeitung der Broschüre erfolgte zum einen die Auswertung einer Vielzahl von Erfahrungsberichten und Dokumentationen, die von Nachhaltigkeitsinitiativen veröffentlicht wurden. Zum anderen wurden zwei Diskussionsrunden mit Experten/innen nach der Fokusgruppen-Methode veranstal-

tet und zahlreiche Interviews mit Schlüsselpersonen aus LA-21- und Nachhaltigkeitsinitiativen, Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen geführt.

Die vielfältigen Informationen wurden systematisch ausgewertet und zusammengefasst und im Anschluss daraus konkrete Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese wurden schließlich in Form von Checklisten verdichtet. Weiterhin erfolgte die Auswahl einer Reihe von praktischen Fallbeispielen, die illustrieren, worauf bei der Kooperation zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen mit der Wirtschaft bzw. der Wissenschaft besonders zu achten ist.

In die Erarbeitung der Broschüre sind schließlich auch die langjährigen Erfahrungen hinsichtlich der Kooperation zwischen Agenda-21- und Nachhaltigkeitsinitiativen mit Wissenschaft und Wirtschaft eingeflossen, über die die Autorinnen dieses Leitfadens verfügen und die an den Forschungsinstitutionen vorliegen, an denen sie tätig sind.

Das Autorinnenteam wünscht viel Spaß beim Lesen der Broschüre und gutes Gelingen beim Kooperieren.





Regionale Speisekarte im Zukunftskreis Steinfurt: „So schmeckt das Münsterland!“, Auftakt 2006

## 2 Kooperationen zwischen LA-21-Initiativen und Unternehmen

Mit dem Begriff „Lokale Agenda 21“ wird seit der Konferenz für Umwelt & Entwicklung in Rio 1992 ein Prozess bezeichnet, der inhaltlich auf eine zukunftsfähige Entwicklung von Kommunen und Regionen gerichtet ist. Grundlage hierfür ist die Erkenntnis, dass lokale Akteure die größte Kenntnis über die Stärken und Potenziale, aber auch über den Entwicklungsbedarf ihrer Kommunen, Gemeinden und Landkreise haben. Die große Bedeutung von Kommunen als einer zentralen Akteursgruppe bei der Implementierung einer nachhaltigen Entwicklung wurde in Rio erstmals ausdrücklich artikuliert. Daraus leitet sich die Anforderung ab, in Kommunen und Gemeinden aktiv zu werden und ein ortsspezifisches Handlungsprogramm (eine Lokale Agenda 21) für eine zukunftsfähige Entwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Dies kommt einem Paradigmenwechsel gleich, denn es müssen hierbei nicht nur in inhaltlicher Hinsicht neue Weichenstellungen vorgenommen werden, sondern es sind auch institutionelle, strukturelle und soziale Innovationen notwendig. Das Umsteuern in Richtung Nachhaltigkeit erfordert neue Formen der Kooperation und des Umgangs der beteiligten Akteursgruppen, die Ermöglichung von Dialog und Partizipation sowie Lernprozesse auf allen Seiten.

In diesen Zusammenhang bettet sich die Kooperation von kommunal verankerten oder zivilgesellschaftlich organisierten Agenda-21- bzw. Nachhaltigkeitsinitiativen mit Unternehmen ein. Unternehmen sind innerhalb von Kommunen eine wichtige Akteursgruppe. Sie tragen maßgeblich zur Prosperität ihrer Standorte bei und haben damit einen großen Einfluss auf die Entwicklung und Attraktivität von Kommunen und Regionen. Zugleich können sie auch Trendsetter sein und selbst Standards hinsichtlich einer zukunftsverträglichen Wirtschaftsweise setzen. Zahlreiche Unternehmen übernehmen damit auch ökologische und soziale Verantwortung und engagieren sich vor Ort. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen auf dem Weg in Richtung Zukunftsfähigkeit ist aus diesen Gründen weniger eine Frage des „Ob“, sondern vielmehr eine Frage des „Wie“.

### Einen gemeinsamen Weg finden

In der Praxis sind Unternehmen und bürgerschaftliche bzw. kommunale LA-21-Initiativen auf den ersten Blick jedoch nicht unbedingt klassische Wunschpartner. Zu verschieden sind oft ihre Denkweisen, zu unterschiedlich oder manchmal gar unvereinbar scheinen ihre Handlungsorientierungen. Die Vorbehalte der jeweiligen Akteursgruppe gegenüber dem Kooperationspartner können teilweise sehr groß sein. Sie beruhen zum einen auf bereits erlebten unbefriedigenden Kooperationserfahrungen, z.B. im Zuge einer mangelhaften und wenig effizienten organisatorischen Ausgestaltung des Kooperationsprozesses, oder auch auf konträren Zielstellungen und offenkundigen Zielkonflikten. Zum anderen basieren Vorbehalte aber auch auf tradierten Klischees, denen keine eigenständigen Erfahrungen zugrunde liegen und die daher überprüfungswürdig sind. Die Herausforderung besteht darin, aufeinander zuzugehen, gemeinsame Ziele zu vereinbaren, Vorbehalte zu überwinden und durch neue, positive Erfahrungen zu ersetzen. Die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit sind dabei so vielfältig wie die Ideen der Kooperationspartner. Sie bestehen hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen und Projekte, wie Kampagnen, Veranstaltungen, Bildungstage etc., der Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe oder auch der Etablierung von ökologischen und sozialen Standards bei Produktion, Dienstleistung und Beschaffung.



## Welche Rollen können Unternehmen einnehmen?

Ein wesentliches Motiv vieler Initiativen auf die Wirtschaft zuzugehen, besteht darin, Gelder einzuwerben und Unternehmen als Sponsoren für spezifische Vorhaben und Projekte zu gewinnen. Dieser Aspekt wird umso wichtiger, je mehr öffentliche Mittel gekürzt und Förderprogramme gestrichen werden. Neben dieser Form der Kooperation gibt es mittlerweile vielerorts Bemühungen, Projekte mit Unternehmen gemeinsam und „auf gleicher Augenhöhe“ zu realisieren und damit ein viel umfangreicheres Potenzial als das finanzieller Ressourcen zu erschließen. Zentrale Ausgangspunkte bilden hier drängende regionale oder gesamtgesellschaftliche Problemfelder und die Motivation, gemeinsam etwas für die Kommune bzw. die Region zu bewegen. Firmen verfügen in der Regel über Know-how, Innovationsfähigkeit und Infrastrukturen sowie über personelle und sachliche Mittel, die gezielt bei der Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Vorhaben erschlossen werden können. Unternehmen können von Nachhaltigkeitsinitiativen aber ebenso als Bündnispartner gewonnen werden, um an bestimmten Stellen einen stärkeren Einfluss auf kommunalpolitische Entscheidungen auszuüben, z.B. hinsichtlich des verstärkten Einsatzes von erneuerbaren Energien.

Die Möglichkeiten einer Kooperation lassen sich in komprimierter Form wie folgt beschreiben:

- **Unternehmen als Sponsoren** für spezifische Projekte und Vorhaben **gewinnen**. Damit ist in erster Linie das Interesse verbunden, für ein klar abgestecktes Vorhaben finanzielle Mittel zu erhalten, die allein nicht aufgebracht werden können.
- **Unternehmen als Partner gewinnen**. Damit ist die Absicht verbunden, Projekte oder auch längerfristige Vorhaben mit Unternehmen gemeinsam zu entwickeln und zu gestalten und dabei neben finanziellen Ressourcen vor allem auch das Know-how von Unternehmen zu nutzen.
- **Unternehmen für nachhaltiges Handeln gewinnen**. Dies kann sich zum einen wie bei ÖKOPROFIT® auf Betriebsabläufe und damit auf die Einsparung von Ressourcen, wie Energie, Wasser, Abfall und Flächeninanspruchnahme, beziehen. Zum anderen geht es um die Produkte und Dienstleistungen selbst, die zukünftig nach ökologischen und sozialen Kriterien entwickelt, produziert und gehandelt werden sollen.

Konstantin Gastmann/PIXELIO www.pixelio.de



## Welche Unternehmensformen kommen für eine Partnerschaft in Betracht?

Unternehmen in ihrer Gesamtheit sind aber keine homogene Gruppe, sondern weisen eine **Vielzahl von Unternehmensformen** auf. Diese werden nachfolgend kurz erläutert. Zudem haben sie **differenzierte Motivationen**, aus denen heraus für sie eine Zusammenarbeit mit kommunalen und/oder bürgerschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen von Interesse sein könnte. Diese gilt es zu kennen, um Kooperationen anzubahnen, die für beide Seiten befriedigend sind und mittel- bzw. langfristig zum Erfolg führen.

**Kleine Handwerksunternehmen und regionale Dienstleister** haben ein Interesse daran, die regionale Wertschöpfung zu steigern und ihren lokalen Kundenstamm zu binden und auszubauen. Die Verankerung in der Region ist ihre Stärke. Funktionierende regionale Netzwerke bilden eine ihrer wesentlichen Existenzbedingungen und sind daher ein wichtiger Ansatzpunkt für Kooperationen.

**Mittelständische Betriebe** haben ebenfalls ein Interesse daran, die regionale Wertschöpfung zu steigern. Neben der Verankerung vor Ort ist ihnen aber gleichermaßen eine positive überregionale Wahrnehmung und Außendarstellung wichtig. Auf der anderen Seite besteht bei dieser mittleren Unternehmensgröße oftmals ein Optimierungsbedarf was betriebliche Abläufe betrifft. Dies ist insbesondere bei Unternehmen der Fall, die in den letzten Jahren stark gewachsen sind und ihre

Strukturen und Abläufe an die Unternehmensgröße anpassen müssen. Mittelständische Unternehmen bieten sich für Kooperationen insbesondere dann an, wenn Projekte mit einem regionalen Bezug umgesetzt werden sollen, die eine gut sichtbare Außenwirkung erfordern oder wenn es darum geht, mit Programmen wie ÖKOPROFIT® nachhaltiges Wirtschaften in der Kommune zu etablieren.

**Großunternehmen** sind fast immer an einer schlagkräftigen positiven Außendarstellung interessiert. Ihr Interesse ist dabei ganz wesentlich darauf gerichtet, einen Imagegewinn für das Unternehmen zu erzielen und in ihrer Außendarstellung ihre Bemühungen um eine ökologisch und sozial verträgliche Wirtschaftsweise zu verdeutlichen. Großunternehmen verfügen zum Teil über eigene Stiftungen und ganze Abteilungen, die sich um Kooperationsvorhaben kümmern und dabei auch gezielt Projekte im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements unterstützen. Lohnenswert ist die Anfrage von Großunternehmen dann, wenn größere Projekte initiiert werden sollen, die u.a. einen höheren Etat für Öffentlichkeitsarbeit erfordern und wenn dem Unternehmen auf der anderen Seite entsprechende Repräsentationsmöglichkeiten (z.B. Tagungen, Broschüren etc.) angeboten werden können. Sinnvoll ist es auch, sich an Unternehmen zu wenden, die sich ausdrücklich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen (Corporate Social Responsibility) und bereits einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

**Kommunale Unternehmen und Beteiligungen** wie Stadtwerke und Wohnungsbaugesellschaften sind traditionell eng mit ihren Kommunen verbunden. Städte und Gemeinden haben es im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung als Pflichtaufgabe verstanden, ihre Bürgerinnen und Bürger mit lebensnotwendigen Gütern wie Strom, Wasser, Wärme, Wohnraum etc. zu versorgen. Für die Erbringung dieser Leistungen haben viele Städte eigens kommunale Unternehmen gegründet. Mit diesen lassen sich vor allem fachliche und interessensbasierte Kooperationen eingehen und bspw. eine gemeinsame Energieberatung mit Stadtwerken ins Leben rufen. Eine Zusammenarbeit ist insbesondere auch dann sinnvoll, wenn innovative und kreative Lösungen für städtische Probleme gefunden werden sollen, wie dies bspw. beim Umgang mit Brachflächen der Fall ist (siehe hierzu auch Fallbeispiel Chemnitz S. 23). Kommunale Unternehmen verfügen zum Teil auch über eigene Fördertöpfe, in deren Rahmen dem Gemeinwohl dienende Projekte beantragt werden können.

**Genossenschaften** weisen ein breites Spektrum an Inhalten auf. Die Rechtsform der Genossenschaft fördert die gemeinschaftlichen Interessen und die Chancengleichheit der Mitglieder. Sie basiert auf den Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverwaltung und stärkt zugleich die Motivation der Beteiligten als Miteigentümer. Kern der Genossenschaft ist die Kooperation. Überschüsse werden zur Förderung des Genossenschaftszwecks verwendet. Genossenschaften sind als Netzwerkpartner insbesondere dann geeignet, wenn sich geplante Vorhaben von Nachhaltigkeitsinitiativen mit dem Genossenschaftszweck verbinden lassen. Ökologische Einkaufs- und Produktionsgenossenschaften fördern bspw. explizit regionale Produktionskreisläufe. Sie können daher leicht für gemeinsame Aktivitäten im Rahmen des „Tages der Regionen“ oder der „Woche der Zukunftsfähigkeit“ angefragt werden.

Neben den Unternehmen selbst kommt aber auch den **Unternehmensverbänden**, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und sonstigen Branchenverbänden eine wichtige Funktion bei der Realisierung erfolgreicher Kooperationen zu - sei es als direkter Kooperationspartner oder als Mittler zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und Unternehmen. Dieser tragenden Rolle sollten die Verbände aber zukünftig noch stärker gerecht werden. Voraussetzung hierfür ist, dass sie das Nachhaltigkeitsleitbild als Handlungsgrundlage in noch stärkerem Maße selbst verinnerlichen und nach außen kommunizieren.

Sind die Motivationslagen und Hintergründe auch durchaus verschieden, so ist ein Grundsatz für das Engagement aller hier aufgeführten Unternehmensformen gleich. Unternehmen agieren ungeachtet ihrer Größe alle nach dem Maßstab der Wirtschaftlichkeit. Für sie ist es daher von zentraler Bedeutung, sich am Markt zu profilieren. Ein mögliches Engagement im Zuge von Nachhaltigkeitsprojekten und -prozessen kann daher nur im Einklang mit diesem Grundsatz und nicht gegen ihn erfolgen. Dieses sowie das jeweils spezifische thematische Eigeninteresse der Unternehmen gilt es, im Zuge der Anbahnung einer Zusammenarbeit unbedingt zu berücksichtigen.

Um diese Anbahnung zu erleichtern, soll im Kapitel 2.1 nun deutlich gemacht werden, worin der Nutzen einer derartigen Zusammenarbeit für beide Seiten liegt. In den Kapiteln 2.2 und 2.3 wird anschließend aufgezeigt, wie Kooperationen konkret initiiert und organisiert und wie bestehende Hürden überwunden werden können.

## 2.1 Wie alle gewinnen

Der Titel „Wie alle gewinnen“ lässt sich an den Beginn eines geplanten Vorhabens stellen und kann zugleich als Handlungsleitsatz für die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner verstanden werden. Denn nur wenn sich für alle beteiligten Seiten positive Effekte einstellen, wird ihre Motivation langfristig erhalten bleiben. Daher lohnt es sich, die verschiedenen möglichen Aspekte des Nutzens einer Kooperation im Vorfeld zu beleuchten.

### Durch gemeinsames Handeln lassen sich regionale Herausforderungen besser bewältigen

In der Praxis sind vielfältige Formen der Zusammenarbeit zwischen LA-21- bzw. anderweitigen Nachhaltigkeitsinitiativen und Unternehmen zu finden. Und das aus gutem Grund: Denn gesamtgesellschaftliche Problemfelder wie der Klimawandel, der demografische Wandel oder die Erhaltung der biologischen Vielfalt, zwingen zum gemeinsamen Handeln. Organisationen, Unternehmen, Kommunen oder Regionen sind von diesen Herausforderungen gleichermaßen betroffen und können sie nur durch ein gemeinsames Zusammenwirken bewältigen.

Hier bieten sich zahlreiche Schnittstellen für gemeinsame Aktivitäten von zum Teil ganz unterschiedlich orientierten Akteuren. Ganz wesentlich ist es, **relevante Themenfelder zu identifizieren** und für bestimmte Zielgruppen, so auch für Unternehmen, konkrete Ansatzpunkte für deren Bearbeitung zu benennen und als **Chance zum gemeinsamen Handeln** zu kommunizieren.

Ein konkreter und umfassender regionaler Handlungsanreiz ist beispielsweise durch den demografischen Wandel gegeben. Er geht mit Überalterung und Abwanderung junger Menschen ganzer Regionen einher. Eines der übergeordneten Ziele für diese Regionen ist es daher, Perspektiven für Kinder und Jugendliche zu schaffen, um die heranwachsende Generation zum Bleiben zu bewegen. Hieran haben nicht nur politische und kommunale Akteure, sondern auch Unternehmen ein großes Interesse. Denn Unternehmen, die in besonders stark betroffenen Regionen angesiedelt sind, sehen sich in der Regel mit einem Mangel an Nachwuchskräften konfrontiert und sind daher an der Aus- und Weiterbildung junger Menschen interessiert.

Als **Schnittstelle für gemeinsames Handeln** bietet sich hier das Thema Bildung an. Es ist für Unternehmen ein interessantes und wichtiges Betätigungsfeld und zugleich ein starkes Agenda-21-Thema, das in Kommunen und Initiativen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Hierzu trägt auch die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ bei, die für den Zeitraum 2005 bis 2014 ausgerufen wurde. Bei diesem umfassenden politischen und pädagogischen Bildungskonzept geht es nicht nur darum, Wissen zu vermitteln. Das Ziel der Bildung für nachhaltige Entwicklung ist es, insbesondere Kindern und Jugendlichen Fähigkeiten mit auf den Weg zu geben, die es ihnen ermöglichen, aktiv und eigenverantwortlich die Zukunft mitzugestalten. In diesem Zusammenhang spielen emotionale ebenso wie auch handlungsbezogene Komponenten von Bildung eine entscheidende Rolle. Im Rahmen der UN-Dekade werden mittlerweile vielfältige Aktionen und Programme auf den Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen gestartet. Eine Kooperation von LA-21-Initiativen und Unternehmen liegt also nahe, besonders wenn es, wie beispielsweise in Gelsenkirchen, eine Kommune betrifft, die ähnlich wie das gesamte Ruhrgebiet einen drastischen Wandlungsprozess durchläuft.



Thomas Max Müller/PIXELIO www.pixelio.de

Demografischer Wandel

## Innovationsschub durch Unternehmensengagement: „Die Kreativwerkstatt Gelsenkirchen – Ein Netzwerk für die Zukunft“

### **Herausforderungen gemeinsam anpacken**

Wie viele Städte und Gemeinden im Ruhrgebiet hat auch Gelsenkirchen mit Problemen des Strukturwandels und der demografischen Entwicklung zu kämpfen. Junge Menschen in der Region zu halten, sie zu qualifizieren und ihnen Perspektiven zu eröffnen, ist daher eine dringliche Aufgabe – nicht nur für die Kommune, sondern auch für ortsansässige Unternehmen.

„Bildung ist der Schlüssel zur Zukunft!“, sagt Dr. Peter Bottermann von der Volksbank Ruhr Mitte. Deshalb ergriff die Volksbank im Frühjahr 2007 die Initiative, trat an die Stadtverwaltung Gelsenkirchen heran und regte den Aufbau einer „Kreativwerkstatt für Kinder und Jugendliche“ in Gelsenkirchen an. Zusätzlich zu ihrem bisherigen Engagement für Kindergärten und Schulen fördert die Volksbank die neu ins Leben gerufene Kreativwerkstatt mit jährlich 70.000 Euro.

Träger des Projektes „Kreativwerkstatt“ sind die Stadt Gelsenkirchen und die aGEnda21. Die Koordination und Durchführung liegt beim aGEnda 21-Büro, das sich wiederum in gemeinsamer Trägerschaft der Stadt Gelsenkirchen, des Evangelischen Kirchenkreises Gelsenkirchen sowie Wattenscheid befindet.

Die Kreativwerkstatt verfolgt mehrere Ziele, so soll mit ihr ein Netzwerk verschiedener Organisationen und Gruppen zur Bildung für nachhaltige Entwicklung aufgebaut und durch die zahlreichen Partner ein breites Kursangebot für Kinder und Jugendliche bereitgestellt werden. Dabei wird zum einen das bereits bestehende breite Spektrum an Bildungsinitiativen in einer Broschüre, die auch im Internet verfügbar ist, gebündelt, so dass Eltern und Jugendliche das Angebot schnell überblicken und darauf zugreifen können. Zum anderen werden neue Kurse und Projekte durch die finanzielle Förderung der Volksbank ermöglicht und im Programm angeboten. Hierdurch erhoffen sich die Kooperationspartner einen deutlichen Kreativitätsschub.

### **Mitgestalten statt nur finanzieren**

Dies ist ein wichtiger Motivationsfaktor für die Volksbank Ruhr Mitte. „Wir haben uns zunächst ein Bild von verschiedenen Förderungsmöglichkeiten und sinnvollen Projekten gemacht“,

so Dr. Bottermann, „und sind dann auf die Stadtverwaltung zugegangen“. Das Projekt „Kreativwerksatt“ wurde danach von den Kooperationspartnern gemeinsam entwickelt und ausgestattet. Die Basis der Arbeit bildet eine Kooperationsvereinbarung, die von der Stadt Gelsenkirchen und der Volksbank Ruhr Mitte getroffen und unterzeichnet wurde.

Das unter dem Dach der „Kreativwerkstatt“ zusammengeführte und initiierte Bildungsangebot ist als Beitrag zur UN-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ angelegt: „Uns ist es wichtig, dass die Schülerinnen und Schüler einerseits Kompetenzen erwerben, um an den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts arbeiten zu können. Andererseits sollen sie sich Wissen und Fertigkeiten aneignen können, die ihnen in ihrer Entwicklung weiterhelfen“, erläutert Ingrid Stange vom aGEnda21-Förderverein. Die Förderschwerpunkte der Gelsenkirchener Kreativwerkstatt bilden daher Naturbegegnungen und -wissenschaften, Medientechnik sowie künstlerisches Gestalten und natürlich auch Kurse zur kreativen Berufsorientierung. Zusätzlich werden träger- und stadtteilübergreifende Projekte gefördert, wie zum Beispiel die Schülerfirma „Mehrwert“ und das Gelsenkirchener Umweltdiplom.

Wer sich als Träger eines Kursangebotes um die Förderung beim Agenda-21-Büro bewirbt, muss daher wesentliche Kriterien, wie die Erhöhung der Gestaltungskompetenz bei Kindern und Jugendlichen, erfüllen.



Initiierung und Aufbau der Kreativwerkstatt – Auftakt der Zusammenarbeit von aGEnda 21 mit der Volksbank Ruhr Mitte

## Anerkennung für unternehmerisches Engagement ...

erhielt die Volksbank Ruhr Mitte auf dem bundesweiten Netzwerk21 Kongress im September 2007 in Berlin. Dort wurde ihr für die Initiierung und Förderung der „Kreativwerkstatt für Kinder und Jugendliche“ sowie ihre Kooperation mit der Stadt und der aGEnda21 der „Deutsche Lokale Nachhaltigkeitspreis **ZeitzeicheN**“ in der **Kategorie Unternehmen** verliehen. Konnte die Initiative bereits im Herbst 2007 auf 20 Netzwerkpartner verweisen, so sind im Kursprogramm für 2008 bereits über 40 verschiedene kirchliche und städtische Partner, Bildungsträger und Vereine aufgeführt.

Die Volksbank Ruhr Mitte zeigt damit beispielhaft, wie sich Wirtschaftsunternehmen für das Thema Nachhaltigkeit engagieren und mit LA-21-Initiativen erfolgreich kooperieren können. „Mit diesem Netzwerk fördern wir die Zukunftskompetenzen der Kinder und Jugendlichen und damit auch die Zukunft unserer Stadt“, so Werner Rybarski, Leiter des aGEnda 21-Büros.

Der Erfolg beflügelt, denn nach dieser Auszeichnung trat die Volksbank erneut an die aGEnda21 heran, diesmal mit der Frage: „Welches Projekt gehen wir gemeinsam als nächstes an?“

### Erfolgsfaktoren

- Gemeinsame Problemlage als Ausgangspunkt
- Gemeinsame und partnerschaftliche Entwicklung des Projektes von Anfang an
- Zuschnitt auf Eigeninteressen der Projektpartner

### Kontakt und weitere Informationen:

Werner Rybarski  
aGEnda21-Büro  
Gelsenkirchen  
Telefon: 0209/ 147 91 30  
E-Mail: rybarski@agenda21.info  
[www.kreativwerk.org](http://www.kreativwerk.org)

Volksbank Ruhr-Mitte  
[www.vb-ruhrmitte.de](http://www.vb-ruhrmitte.de)

Plakat der  
Kreativwerkstatt



## Kooperationen führen zu Imagegewinn und helfen, die Außenwirkung zu verbessern

Das Fallbeispiel Gelsenkirchen zeigt auch, wie durch eine Anschubförderung und den Aufbau eines umfassenden Netzwerkes finanzielle, personelle und kreative Potenziale vor Ort mobilisiert werden können. Existiert zu Beginn nur die Idee, die von einigen wenigen Enthusiasten in die Tat umgesetzt wird, so gesellen sich im Verlauf des Vorhabens aufgrund der positiven Ausstrahlung zahlreiche weitere Netzwerkpartner hinzu, die ihrerseits Ressourcen einbringen. Der Nutzen einer solchen Zusammenarbeit ist bei erfolgreichem Verlauf für alle Seiten gegeben: Er bezieht sich nicht nur auf den Erhalt von Fördermitteln auf der einen und die Gestaltung eines attraktiven Kursangebotes auf der anderen Seite. Der zusätzliche Gewinn spiegelt sich in einer **Imagesteigerung** und **verbesserten Außenwirkung** wieder, die Unternehmen und Initiativen mittelfristig erreichen. Für Unternehmen ist - vor allem im Hinblick auf eine stärkere Kundenbindung - eine positive Verankerung als sozial engagierter regionaler Partner im öffentlichen Bewusstsein von Bedeutung. Nachhaltigkeitsinitiativen wiederum können durch die Kooperation mit Unternehmen eine viel größere Öffentlichkeit für ein Thema oder ein Projekt erreichen. Diese ist zumeist notwendig, um eine ausreichende Zahl an Akteuren zu gewinnen, die ein Projekt kontinuierlich aufbauen und langfristig am Leben halten.

Ähnliche Erfahrungen konnte auch die Agenda 21 in Düsseldorf machen. Koordiniert von der Lokalen Agenda 21 der Stadt wird in Zusammenarbeit von Umweltamt, dem Amt für Verkehrsmanagement und örtlichen Fahrradhändlern der Fahrrad-Tag **radaktiv** als **öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen** geplant und durchgeführt. Für den Anbahnungsprozess benötigten die Akteure trotz inhaltlicher Einigkeit allerdings Überzeugungskraft, da dieser von intensiven Diskussionen und anfänglicher Skepsis gegenüber den Wirtschaftspartnern begleitet war. Der inzwischen dritte, erfolgreiche **radaktiv**-Tag zeigte, dass die gemeinsame Durchführung mit Fahrradhändlern und -herstellern die Veranstaltung vielfältiger und größer machte. Mit Hilfe der lokalen Wirtschaftspartner, spektakulären Präsentationen und großen Testparcours konnten bei **radaktiv** sehr gezielt sowohl Fahrradkunden als auch „Noch-Nicht-Radfahrer“ angesprochen und fürs Fahrrad-Fahren interessiert werden.

Als wichtige Erfahrung bezeichnet Ursula Keller, Agenda-Koordinatorin der Stadt den Lernprozess, den alle Partner durchlaufen haben und in dessen Folge die klassischen Hemmschwellen



Infostand zum Fahrradtag in Düsseldorf

bei der Kooperationsanbahnung überwunden werden konnten „Dies gibt auch Mut für neue Projekte“, so Frau Keller.

## Kooperation führt zu Schneeballeffekten und der Gewinnung neuer Akteure

Weiterführende Effekte können sich ergeben, wenn sich der Erfolg herumspricht und Unternehmen in den eigenen Reihen von ihren positiven Erfahrungen mit kommunalen oder bürgerschaftlichen Akteuren berichten. Beispielgebend sind hier ÖKOPROFIT®-Vorhaben, die vielerorts im Rahmen der Lokalen Agenda-21 laufen. Ziel von ÖKOPROFIT® ist es, in Unternehmen ein „kleines Umweltmanagementsystem“ einzuführen und Betriebsabläufe unter dem Blickwinkel der Ressourceneinsparung zu optimieren und damit letztlich auch Kosten zu sparen. Dies ist bereits ein Gewinn an sich, von dem Unternehmen und Umwelt profitieren. Werden trotz zusätzlichem Arbeits- und Zeitaufwand die Ergebnisse von den Unternehmen positiv bewertet, so tragen diese den Erfolg oft nach außen und ziehen damit neue Interessenten an. Diese **„Türöffner- und Transferfunktion“** sollte keineswegs unterschätzt, sondern aktiv genutzt werden. In besonders günstigen Fällen entstehen aus diesen Arbeitskreisen neue und weiterreichende Vorhaben, die sich in einem umfassenderen Sinne für eine nachhaltige Entwicklung engagieren. Voraussetzung für eine derartige Folgewirkung sind allerdings Professionalität, Effektivität und Zuverlässigkeit der durchführenden Organisationen. Denn sonst kann es passieren, dass genau die gegenteilige Wirkung eintritt. Das Beispiel Erfurt zeigt überzeugend, wie vielfältig die Effekte sein können, die aus einem Kooperationsprojekt wie ÖKOPROFIT® hervorgehen können.

## Mehr als nur Öko – ein Club der engagierten Unternehmen. Vom Umweltmanagement zu Aktivitäten für nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung

Seit dem Jahr 2000 wird in Erfurt – wie in fast 80 anderen deutschen Städten – jährlich das Projekt „ÖKOPROFIT®“ im Rahmen der Agenda-21 durchgeführt. Produzierende Betriebe und Dienstleistungsunternehmen nehmen an Beratungen und Workshops teil, beispielsweise zur umweltfreundlichen Gestaltung ihrer Prozesse, zum Arbeitsschutz und zur Mitarbeitermotivation, um schließlich als ÖKOPROFIT®-Betriebe geprüft und ausgezeichnet zu werden. Wenn die ÖKOPROFIT®-Auszeichnung verliehen wird, pflanzt jedes Unternehmen einen Baum in den Erfurter Bürgerwald. Mehr als 100 Bäume bilden mittlerweile fast einen kleinen Hain. Die Idee des Bürgerwaldes fand wiederum starke Resonanz bei einem der ausgezeichneten Hotels. Dieses startete mit anderen Hotels und Hotelgästen eine eigene Pflanzaktion und konnte so den Bürgerwald um 50 Bäume vergrößern.

Mehr als 30 der mittlerweile 88 ÖKOPROFIT®-Unternehmen treffen sich in Erfurt auch weiterhin regelmäßig in einem Unternehmer-Club, um neue Maßnahmen zum Umweltschutz zu entwickeln und so erneut die Auszeichnung zu erhalten. Der ÖKOPROFIT®-Club hat sich mittlerweile aber über diesen Rahmen hinaus zum Geburtsort vieler gesellschaftlicher Initiativen entwickelt, die sich nicht mehr nur auf den Umweltbereich beziehen, sondern vor allem die Themen Bildung, bürgerschaftliches Engagement und global-faire Entwicklung verfolgen.



Erfurter MarktPlatz – Treff zwischen Unternehmen und Vereinen

### ***Unternehmen aktiv für die Stadt – in der BürgerStiftung***

So haben sich mehr als ein Dutzend Club-Unternehmen an der Gründung der BürgerStiftung Erfurt beteiligt – schließlich sind Unternehmer auch Bürger der Stadt. Die Stifter stellen aber nicht nur Geld zur Verfügung, um beispielsweise jährlich Preise für gesellschaftliche Projekte in der Stadt auszuloben. Die Unternehmer/innen arbeiten zum Teil auch selbst in Arbeitskreisen mit (z.B. zu den Themen Umwelt oder Bildung), in denen zahlreiche Projekte entwickelt und ins Leben gerufen werden. Ein Beispiel ist das Projekt „MarktPlatz“, eine Engagement-Börse, bei der gemeinnützige Einrichtungen und Unternehmen Partnerschaften eingehen. Hierbei werden von beiden Seiten Leistungen wie Know-how, (Wo)Manpower, Zugang zu Netzwerken, Sachmittel, Infrastruktur und Kreativität angeboten bzw. nachgefragt, ohne dass Geld zwischen den Beteiligten fließt.

### ***Lokale Unternehmen produzieren und verkaufen faire Produkte***

Die Herstellung und Vermarktung einer Schokolade zu global-fairen Bedingungen durch Erfurter Unternehmen geht ebenfalls auf eine Initiative der Agenda 21 und der BürgerStiftung zurück. Und wieder waren es Club-Unternehmen, die für dieses Projekt innerhalb der Stiftung gewonnen werden konnten: Die Schokolade wird in einem örtlichen Café produziert, eine lokale Werbefirma hat die Verpackung gestaltet, und eine Tischlerei hat passende Präsentationsauslagen angefertigt. Verkauft wird die Schokolade auch in Hotels oder Cafés, die ebenfalls am ÖKOPROFIT®-Programm teilgenommen haben. Wichtig ist den Unternehmen dabei, die Idee des fairen Handels zu verbreiten. So fließen 50 Cent der Einnahmen von jeder Tafel in

gemeinnützige Nachhaltigkeitsprojekte. Aber natürlich muss sich die Schokoladenproduktion und -vermarktung auch langfristig rechnen.

### ***Besser miteinander kommunizieren***

Sechs Mitarbeiter/innen im Erfurter Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung sind unter anderem für die Lokale Agenda 21 zuständig. Sie repräsentieren in den Augen der Unternehmer/innen auch die Stadt Erfurt und wurden daher vielfach mit speziellen Problemen und Nöten der Unternehmen über die eigentlichen Projektinhalte hinaus konfrontiert. Da die Mitarbeiter/innen diese Anliegen gezielt an die entsprechenden Stellen der Stadtverwaltung weiterleiten konnten, hat die Agenda 21 – so ganz nebenbei – auch dazu beigetragen, dass eine neue Qualität des Dialoges zwischen Unternehmen und Verwaltung in Gang gekommen ist. Dies ist ein Effekt, den Stadt und Unternehmen in ihrem Alltagshandeln mittlerweile sehr zu schätzen wissen.

### ***Professionalität ist mindestens so wichtig wie Engagement und Ideale***

Die städtischen Agenda-21-Mitarbeiter/innen haben im Rahmen des Projektes viel über die Arbeitsweisen der Unternehmen und damit verbundene Erfordernisse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelernt. „Entscheidend ist neben den finanziellen Ressourcen vor allem die Professionalität, mit der die Projekte entwickelt und umgesetzt werden und mit der an die Unternehmen herangetreten wird“, so Josef Ahlke vom Stadtentwicklungsamt. Hierzu gehört, dass Workshops gut vorbereitet und von einer Unternehmensberaterin kompetent durchgeführt werden, dass zu Beginn eine klare Festlegung der Ziele erfolgt sowie dass auf die zeitlichen Bedürfnisse der



*Gemeinschaftsprodukt Erfurter faire „StifterSchokolade“*

Unternehmen bei der Terminierung der Workshops Rücksicht genommen wird.

Auch Josef Ahlkes Bild von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure hat sich im Laufe der Zeit gewandelt: „Mehr Unternehmen als ich erwartet habe, sehen ihre gesellschaftliche Verantwortung, sind motiviert, sich vor Ort zu engagieren und tun dies häufig seit vielen Jahren ohne groß darüber zu reden.“

### **Wer sich kennt, kann leichter miteinander kooperieren**

„Die Unternehmen kennen uns aus dem ÖKOPROFIT®-Projekt – und wir kennen sie. Nun können wir auf unkomplizierte Weise mit Ideen auf sie zugehen und wissen auch viel besser, welches Unternehmen für welche gesellschaftlichen Projekte besonderes Interesse zeigen mag“, so das Fazit von Josef Ahlke. „Unsere Erfolgsquote bei der Gewinnung von Unternehmen für Nachhaltigkeitsprojekte ist deutlich gestiegen.“

### **Erfolgsfaktoren**

- Aufbau und Institutionalisierung langfristiger Kontakte (bspw. Unternehmensclub)
- Bereitstellung von personellen Ressourcen für die Lokale Agenda 21 über die Kommune
- Professionelle Projektentwicklung und -umsetzung

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Josef Ahlke

Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung

Bereich Stadtentwicklung/

Lokale Agenda 21 Erfurt

Telefon: 0361 / 6 55 23 24

E-Mail: [agenda21@erfurt.de](mailto:agenda21@erfurt.de);

[josef.ahlke@erfurt.de](mailto:josef.ahlke@erfurt.de)

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



Läuft ein Vorhaben erst einmal gut, so ist es immer leichter, neue Partner zu gewinnen und das Netzwerk auszubauen. Dies zeigen nicht nur die Beispiele Erfurt und Gelsenkirchen. Zwei weitere Aspekte, die sich unter dem Begriff „Schneeball-effekt“ subsumieren lassen, beziehen sich auf die Erschließung regionaler und überregionaler Potenziale, einschließlich der Einwerbung von Fördergeldern für Praxisprojekte. Auch hier zeigen die Erfahrungen, dass Förderinstitutionen eher geneigt

sind, Vorhaben finanziell zu unterstützen, wenn ein Mix von Akteuren aus Kommune, Wirtschaft und auch Wissenschaft daran beteiligt ist.

## **Kooperation belebt die regionale Wertschöpfung und ermöglicht die Erschließung weiterer Potenziale**

Soll der gemeinsame Nutzen vor Augen geführt werden, der Unternehmen und Nachhaltigkeitsinitiativen aus ihrer Kooperation erwachsen kann, so bilden Synergieeffekte ein erhebliches Gewicht in der Waagschale des Erfolges. Beispielsweise ist im nordrhein-westfälischen „Zukunftskreis Steinfurt“ sehr gut zu beobachten, wie ein ganzer Kreis mit einer Vielzahl von Akteuren aus Handwerk, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung rund um die Themen Biomasse und Biogas voneinander lernt und dabei entsprechendes Know-how in der Region kumuliert und damit auch die regionale Wertschöpfung vorantreibt.

## **Ein ganzer Kreis verpflichtet sich den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung**

Der „Zukunftskreis Steinfurt“ hat 1999 einen Agenda-21-Prozess gestartet und seitdem zahlreiche erfolgreiche Nachhaltigkeitsprojekte u.a. zu den Themen Klimaschutz, erneuerbare Energien, nachwachsende Rohstoffe, nachhaltiges Wirtschaften und regionaler Vermarktung gestartet. Besonders interessant ist hierbei die Ausbildung verschiedenster Akteursnetzwerke. Unter anderem hat sich im Rahmen der Agenda-21-Arbeit eine Biomassewertschöpfungskette entwickelt, Durch eine Biogasanlage inklusive einer Biogasrohrleitung und einem mit Biogas betriebenen Blockheizkraftwerk können auf diese Weise die Gebäude der Kreisverwaltung, eine Berufsschule, eine Seniorenwohneinrichtung und das örtliche Freibad beheizt werden. Der gewonnene Strom wird in das Netz eingespeist. Mittlerweile ist die energetische Verwertung von Biomasse auch für die beteiligten Landwirte mehr als eine Nische und trägt in steigendem Maße zur regionalen Wertschöpfung in der Region bei. Der „Zukunftskreis Steinfurt“ erlangt zunehmend Bekanntheit und seine Expertise ist mittlerweile auch außerhalb der eigenen Grenzen gefragt. Insbesondere für die Vernetzung der relevanten Akteure und dem damit in Verbindung stehenden Wissenstransfer wurde er auf dem Netzwerk21Kongress 2008 mit dem „Zeitzeichen“-Preis ausgezeichnet.

Ein weiterer Folgeeffekt der langjährigen Arbeit, bestehender guter Strukturen sowie der Zusammenarbeit im Akteursnetzwerk ist die Fähigkeit, sehr schnell und flexibel auf Ausschreibungen und Wettbewerbe reagieren und Fördergelder einwerben zu können. Denn auf dieser Basis ist es möglich, die potenziellen Kooperationspartner innerhalb kürzester Zeit zusammenzurufen und Absprachen zu treffen – ein deutlicher Vorteil – auf den bislang noch nicht allzu viele Kommunen oder Regionen verweisen können.

### **Erfolgsfaktoren**

- Klar strukturierter und zeitlich abgesteckter Agenda-21-Prozess auf Landkreisebene
- Bereitstellung personeller Ressourcen für die Koordinierung von Projekten sowie des Akteursnetzwerkes (Agenda-21-Büro auf Landkreis-Ebene)
- Einprägsames Label „Zukunftskreis Steinfurt“

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Ulrich Ahlke

Zukunftskreis Steinfurt

Agenda-21-Büro

Telefon: 0 25 51 / 69 25 59

E-Mail: [ulrich.ahlke@kreis-steinfurt.de](mailto:ulrich.ahlke@kreis-steinfurt.de)

[www.agenda21.kreis-steinfurt.de](http://www.agenda21.kreis-steinfurt.de)

Regionale Wertschöpfung ist eng mit einem **Wissenstransfer** verbunden, der in der Region um bestimmte Themen herum stattfindet. Ist eine ausreichende Menge an Expertise und Fachpersonal vor Ort verfügbar, so müssen Aufträge nicht mehr nach außen vergeben werden und Finanzmittel können in der eigenen Region verbleiben und dort investiert werden. Ganze Regionen haben so mittlerweile auf Basis regionaler Kooperationen ein Image als Solarregion entwickelt und können sich entsprechend vermarkten. Einige davon, wie die Solarregion Bodensee oder der Landkreis Fürstentum, nahe München, gehen dabei maßgeblich auf die Aktivitäten und Bemühungen lokaler Nachhaltigkeitsinitiativen zurück.

Die Thematik der erneuerbaren Energien bietet gerade für Nachhaltigkeitsinitiativen gute Ansatzmöglichkeiten, um mit Unternehmen wie Architektenbüros, Handwerks- und Installationsbetrieben, aber auch mit landwirtschaftlichen Betrieben im



*Treffen der Energieberater zur Woche der Sonne 2008 im Zukunftskreis Steinfurt*

Umland zu kooperieren. Insbesondere Photovoltaik ist als Einstieg geeignet, da sie technisch leicht umsetzbar ist und nach der Installation wenig Wartung benötigt. Durch die Einspeisevergütung, die das „Gesetz über den Vorrang Erneuerbarer Energien (EEG)“ gewährt, besteht zudem kaum ein finanzielles Risiko. In vielen Kommunen haben Nachhaltigkeitsinitiativen Bürgersolaranlagen auf den Weg gebracht und damit ein Investitions- und Kooperationsmodell geschaffen, das auf Investitionen aus der Region setzt und zugleich vor Ort die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung plastisch veranschaulicht. Das Modell wird in ganz ähnlicher Form mittlerweile auch von Universitäten aufgegriffen (siehe hierzu Fallbeispiel S. 43).

Im nachfolgenden Beispiel von Fürstentum wird deutlich, wie Unternehmen, Lokale-Agenda-21-Akteure und der Landkreis zusammenwirken, um die Energiewende auf den Weg zu bringen.

## Nachhaltigkeitsziel erneuerbare Energien – ein Landkreis und seine mittelständischen Unternehmen ziehen an einem Strang

Entstanden aus der Agenda 21 verfolgt die Initiative ZIEL 21 – Zentrum Innovative Energien im Landkreis Fürstfeldbruck – das Ziel, die Energieversorgung des Landkreises bis zum Jahre 2030 vollständig aus erneuerbaren Energien zu decken. Die Realisierung erfolgt durch eine schrittweise Reduzierung des Energieverbrauchs (z.B. verbesserte Wärmedämmung und Energieeffizienz von Anlagen), den Einsatz erneuerbarer Energien (z.B. Photovoltaikanlagen) und die nachhaltige Nutzung aller heimischen Ressourcen (z.B. Biomasse).

### *Energieeffizienz und erneuerbare Energien – ein Ziel, das Unternehmen und Landkreis dauerhaft verbindet*

Bereits beim ersten Solarprojekt 1997, das zur Gründung des Vereins ZIEL 21 e.V. im Jahr 2001 führte, schlossen sich ganz unterschiedliche regionale Akteure zusammen. So sind unter den Gründungsmitgliedern des Vereins auch zahlreiche regionale Mittelstandsbetriebe, vor allem aus dem Handwerks- und Planungsbereich (z.B. Heizung/Kühlung, Wärmedämmung, Gebäudebe- und -entlüftung, Energieberatung), aber auch Energieversorger, der Bund der Selbstständigen, die Kommunen und die Sparkasse zu finden.

Eine dauerhafte Kooperation mit und zwischen den regionalen Betrieben wird durch die ZIEL-21-Partnerschaft organisiert, durch die sich die Unternehmen unter anderem gemeinsam über erfolgversprechende Wege zur Erreichung des ambitionierten Energiewendeziels im Landkreis austauschen. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit wird auch dadurch ermöglicht, dass die Geschäftsstelle von ZIEL 21 im Landratsamt angesiedelt ist – ein Zeichen dafür, dass sich der Landkreis direkt mit der Energiewende identifiziert.

### *Hilfestellung und Beratung für regionale Unternehmen*

Immer wieder treten Kommunen oder Mittelstandsunternehmen an ZIEL 21 heran, um gemeinsam unternehmerische Vorhaben wie z.B. die Planung einer Biogasanlage oder einer Photovoltaik-Freiflächenanlage zu besprechen und sich beraten zu lassen. Dies kann eine Begleitung bei der Planung des Vorhabens, die gemeinsame Suche nach geeigneten Fördermitteln oder Information der Öffentlichkeit umfassen, um die

Bürgerakzeptanz für die geplanten Unternehmensvorhaben zu verbessern (z.B. wenn bei Biogasanlagen eine Geruchsbelästigung in der Umgebung befürchtet wird). Unterstützt werden nur solche Unternehmensprojekte, die zu einer besseren Energieeffizienz in der Region führen bzw. dort regenerative Energiequellen erschließen.

Viele Erstkontakte zu regionalen Unternehmen werden auch auf Vortragsveranstaltungen, Energieforen, Immobilitäten, Umweltmessen oder Regionalmessen, auf denen sich Ziel 21 e.V. präsentiert, geknüpft. „Die Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben ist immer dann besonders erfolgreich, wenn die Kooperation bereits zu Beginn der Unternehmensprojekte aufgenommen wird, um die Betriebe auch in den frühen Planungsphasen begleiten zu können. Weniger fruchtbringend ist es dagegen, wenn ZIEL 21 eher eine Feuerlöschfunktion wahrnehmen muss, weil wir erst dann hinzugerufen werden, wenn Probleme oder Konflikte auftreten“, so Birgit Baidl, Vorsitzende von ZIEL 21 e.V.

### *Gegenseitiges Verständnis und Respektieren unterschiedlicher Perspektiven*

Wichtig ist eine Kommunikation, die von gegenseitigem Verständnis und Respekt geprägt ist und die auf dem Bewusstsein basiert, dass aus der Agenda-21 entstandene Initiativen und Unternehmen teilweise auch unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Wenn eine solche Kommunikation nicht aus eigener Kraft und Fähigkeit heraus gelingt, kann eine externe Moderation durch nicht direkt an der Kooperation beteiligte, „neutrale“ Dritte hilfreich sein.



*Erwärmung des Wassers mittels Solarkollektoren im Freibad Mammendorf, LK Fürstfeldbruck*

### **Politik schafft Handlungsanreize – und soll Planungssicherheit bieten**

Aber auch die Bundesgesetzgebung, beispielsweise zur Energieeinsparung, hat einen großen Einfluss auf den Erfolg der Projekte zur regionalen Energiewende. Oftmals ist sie es, die das Entstehen der Projekte überhaupt erst ermöglicht, da von ihr wichtige Anreize ausgehen. Wünschenswert wäre es aber mit Blick auf zukünftige Projekte und das regionale Energieziele, wenn diese Anreize noch ausgeweitet bzw. verstärkt würden. Ganz konkret würde es für die Region sehr förderlich sein, wenn bei der Unterstützung von Photovoltaikanlagen (z.B. mittels der Staffelung der Einspeisevergütung) noch stärker kleinere Projekte begünstigt würden. „Auf diese Weise kann den Unternehmen neben Handlungsanreizen auch eine größere Planungssicherheit gegeben werden, die für ihre Aktivitäten unerlässlich ist, denn Nachhaltigkeitsprojekte sind in der Regel langfristig orientiert“, betont Birgit Baidl.

#### **Erfolgsfaktoren:**

- Landkreis und Unternehmen verfolgen das gleiche Nachhaltigkeitsziel
- Aktive Öffentlichkeitsarbeit erleichtert Kontakte mit Unternehmen
- Kooperationen beginnen in frühen Projektphasen
- Gegenseitiges Verständnis und Respekt

#### **Kontakt und weitere Informationen:**

Birgit Baidl

ZIEL 21 – Zentrum Innovative Energien e.V.

Agenda-21-Beauftragte für den Landkreis Fürstentum

Telefon: 08141 / 519225

E-Mail: info@ziel21.de

Internet: [www.ZIEL21.de](http://www.ZIEL21.de)



Zusammenfassend bieten Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Nachhaltigkeitsinitiativen vielfältige Chancen. So lassen sich durch gemeinsames Handeln regionale Herausforderungen besser bewältigen und eine verstärkte Aufmerksamkeit für Projekte und Vorhaben in der Öffentlichkeit erzielen. Der Bekanntheitsgrad steigt im positiven Sinne, wenn Unternehmen und Initiativen an einem Strang ziehen. Dadurch kann auch das Interesse neuer Akteure geweckt werden, die sich zukünftig am Vorhaben beteiligen möchten. Schließlich können durch umfassende Kooperationsprozesse die regionale Wertschöpfung belebt und weitere Ressourcen erschlossen werden.

## **2.2 Kooperationsprozesse erfolgreich auf den Weg bringen**

Wurde bislang der Nutzen verdeutlicht, der sich aus einer Zusammenarbeit entwickeln kann, so widmen wir uns auf den nun folgenden Seiten der Anbahnung und Organisation des eigentlichen Kooperationsprozesses. Es werden einzelne zentrale Schritte vorgestellt und Hinweise gegeben, auf welche Aspekte bei der Umsetzung besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. Im Kapitel 2.3 wird dann noch einmal gesondert auf spezifische Schwierigkeiten eingegangen, die sich im Zuge der Zusammenarbeit mit Unternehmen ergeben können.

### **Den Zweck der Kooperation bestimmen sowie auf Motivation und Eigeninteressen der Kooperationspartner achten**

Kommunale und bürgerschaftliche LA-21-Initiativen bzw. Nachhaltigkeitsinitiativen haben verschiedene Motivationen, weshalb sie eine Kooperation mit Unternehmen anbahnen möchten. Dies ist im vorhergehenden Kapitel bereits dargelegt worden.

Zu Beginn der Kooperation sollten sich die Akteure grundlegend darüber verständigen, vor welchem Hintergrund eine Kooperation eingegangen werden soll, aus welchem eigenen Interesse heraus sie die Unternehmenspartner gewinnen möchten und umgekehrt, welches die Motivation des anvisierten Unternehmens sein könnte, sich an einer solchen Kooperation zu beteiligen. Geht es also entweder darum, Gelder für ein bereits konzipiertes oder laufendes Vorhaben einzuwerben und damit eine Sponsoringpartnerschaft anzubahnen oder



Partner von ZIEL 21 e.V.

sollen Unternehmen und weitere Netzwerkpartner direkt für eine Projektentwicklung bzw. Mitarbeit interessiert werden?

In der Praxis sind die Interessenslagen meist gemischt und die Übergänge fließend. Dennoch plädieren wir dafür, **den Zweck der Kooperation zu Beginn zu klären**, da sich daraus im weiteren Verlauf wichtige Ansatzpunkte für die Ansprache von Unternehmen sowie gemeinsame Schnittstellen und Arbeitsfelder ableiten lassen.

Nach der Klärung des Bedarfes ist es in einem weiteren Schritt notwendig, sich zu überlegen, mit **welcher Art von Unternehmen** man zusammenarbeiten möchte und wer ein geeigneter Partner für ein Projekt sein könnte.

Zu unterscheiden ist hier – wie in Kapitel 2.1 aufgeführt – zwischen kleinen Handwerksunternehmen und regionalen Dienstleistern, wie Tischlereien, Installationsbetrieben oder Architekten- und Ingenieurbüros. Weiterhin zwischen mittelständischen Betrieben, z.B. regionalen Zulieferern für diverse Branchen, sowie schließlich Großunternehmen, wie Automobilherstellern, Hotelketten und große Lebensmittelproduzenten, die teilweise auch international tätig sind. Parallel hierzu sind auch die städtischen oder kommunalen Unternehmen wie Stadtwerke, Wohnungsbaugesellschaften und Betriebe der Ver- und Entsorgung sowie Genossenschaften für eine Kooperation in Betracht zu ziehen.

Diese Unternehmensformen haben neben unterschiedlichen Motivationen, auf deren Basis eine Zusammenarbeit mit kommunalen oder bürgerschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen für sie von Interesse sein könnte (vgl. Kapitel 2.1), auch unterschiedliche Ressourcen, die sie einbringen können.

So sind **kleine Handwerksunternehmen und regionale Dienstleister** aufgrund ihrer regionalen Verankerung und Kundenbindung ein potenzieller und wichtiger Kooperationspartner. Sie lassen sich für ein Engagement vor Ort gewinnen, beispielsweise wenn es darum geht, in der Region energieeffizient zu planen und zu bauen oder Solaranlagen auf kommunalen und privaten Gebäuden zu installieren. Allerdings verfügen diese Unternehmen über geringere zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen als mittelständische Betriebe oder international agierende Unternehmen. Daher macht es in der Regel wenig Sinn, sie um große Sponsorenbeträge zu bitten.

**Mittelständische Betriebe** sind zum einen als Partner interessant, die Ressourcen und Know-how in eine Kooperation einbringen können. Zugleich sind sie aber auch ein wichtiger Adressat von Kommunen, um nachhaltiges Wirtschaften in der Region exemplarisch zu verankern und hierbei die Einführung von Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen voranzutreiben. Die Unternehmen profitieren ihrerseits davon, da ihnen mit Hilfe entsprechender Programme wie ÖKOPROFIT geholfen wird, mittel- und langfristig Ressourcen einzusparen. Ist ihre Bilanz positiv, haben sie zugleich größere Möglichkeiten, sich finanziell und personell in Projekte einzubringen und können daher sowohl als Sponsoringpartner als auch für personelle Leistungen angefragt werden.



**Großunternehmen** sind besonders gut als Sponsoringpartner geeignet, da sie grundsätzlich finanzielle und personelle Ressourcen in größerem Umfang einbringen können. Insbesondere dann, wenn sich die finanzielle Unterstützung mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit verbinden lässt und Unternehmen dafür Gelder und Know-how zur Verfügung stellen können. Auch wenn hier die Grenzen zwischen einem reinen Sponsoring und einer Kooperation fließend sind, sollte beachtet werden, dass seitens der Unternehmen eine Gegenleistung gefordert wird. Zumeist wird für Druckmaterialien im Rahmen des Projektes die Verwendung des Firmenlogos vereinbart bzw. auch der Auftritt eines hochrangigen Firmenvertreters bei großen projektbezogenen Veranstaltungen oder die Ausstellung von Produkten der Firma am Rande der Veranstaltung.

**Kommunale Unternehmen und Beteiligungen** unterliegen besonderen Bedingungen. Während sich ein Teil der Städte von seinem Kommunaleigentum trennt, verstehen andere Städte und Gemeinden ihre kommunalen Unternehmen als strategische Partner bei der zukunftsfähigen Weiterentwicklung und Anpassung der Daseinsvorsorge. Aus diesem Grund sollten kommunale Unternehmen, sofern vorhanden, vorrangig als potenzieller Partner für thematisch passende zukunftsorientierte Vorhaben in Betracht gezogen werden. Sei es bspw. im Rahmen einer unmittelbaren Beteiligung bei ökologisch orientierten Sanierungs- und Siedlungsvorhaben oder mittelbar als Förderer, bspw. von Umweltbildungseinrichtungen.

**Genossenschaften** eignen sich als Kooperationspartner vor allem dann, wenn im Rahmen von Netzwerkprojekten gemeinnützige Leistungen erbracht werden sollen und diese dem genossenschaftlichen Zweck entsprechen. Dies kann z.B. die

Übernahme von Pflege- und Erhaltungsdiensten im Rahmen von Stadtteilgenossenschaften sein (vgl. hierzu auch Fallbeispiel Chemnitz).

## Aktuelle Themen für die Kooperation aufgreifen

Will man Unternehmen für eine Kooperation gewinnen und im Fortgang auch weitere Partner wie bspw. Bildungsträger und Vereine einbinden, um ein regionales Netzwerk aufzubauen, dann empfiehlt es sich, im Vorfeld zu überlegen, welche Themen für Unternehmen interessant sein könnten und welche Anknüpfungspunkte und Schnittstellen für eine mögliche Zusammenarbeit vorhanden sind. Das Aufgreifen aktueller und unternehmensrelevanter Themen ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Kooperationen. Wie im Fallbeispiel Gelsenkirchen angeführt, ist ein solch aktuelles und im Trend liegendes Thema der Bereich Bildung und Ausbildung, über den sich gemeinsame Vorhaben initiieren lassen. Themen dieser Art gilt es anzusprechen und für Kooperationszwecke nutzbar zu machen.

Eine weitere und insbesondere viele ostdeutsche Kommunen betreffende Problematik ist die Abwanderung großer Bevölkerungsteile. Damit einhergeht der Rückbau von Wohnhäusern und es stellt sich die Frage nach dem Umgang mit entstehenden Brachflächen. Die Chemnitzer Agenda 21 hat hierfür gemeinsam mit einem großen Verbund von Kooperationspartnern eine äußerst kreative Idee entwickelt und umgesetzt, die zur Nachahmung einlädt.

## Luxus der Leere – Chancen für den Stadtumbau

„Zuviel Stadt für zu wenig Städter“ – eine Erfahrung, die nicht nur Chemnitz macht. Deshalb regte das Umweltzentrum im Rahmen des Agenda-21-Prozesses 2005 an, in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung, mit Stadt- und Landschaftsplanern, Umweltbildnern und Künstlern aus dem gesamten Bundesgebiet gemeinsam nach Lösungsansätzen für leerstehende Gebäude und für die durch Abriss neu entstandenen Brachflächen zu suchen. Der strukturelle und demografische Wandel bringt erhebliche Änderungen im Stadtbild: Leerstehende Wohnungen, Brachflächen und Stadtviertel mit bis zu 40 Prozent Leerstand sind Resultat von Geburtenrückgang, einem steigenden Anteil von älteren Menschen sowie Abwanderung ins Umland oder in westdeutsche Großstädte. Die ehemalige Industriemetropole Chemnitz verlor seit 1990 über 70.000 Einwohner.

### Neue Allianzen und Akteurskonstellationen

Deutlich wurde, dass die Herausforderungen im Stadtumbau neue Allianzen und Kooperationen benötigen. Günstige Voraussetzungen dafür boten der Bürgerschaftsprozess der Agenda 21 und das Projekt „Artenreiches Grünland Sachsen“ vom Deutschen Verband für Landschaftspflege (DVL). Das Projekt hat das Ziel, neuartige Begrünungsverfahren im Freistaat Sachsen einzuführen und dabei wirtschaftliche und naturschutzfachliche Effekte zu dokumentieren. Es wurde vom Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft gefördert. Konkret wird in diesem Vorhaben die Verwendung von sogenanntem „Naturschutzheu“ als Trägermaterial zur Renaturierung und Begrünung von Flächen erprobt. Das Heu stammt von artenreichen Wiesen aus der Region und enthält eine natürliche Vielfalt an Gras- und Blumensamen. Es fällt als Mahdgut an, das bei der Pflege wertvoller Offenlandschaften gewonnen wird. Das Mahdgut artenreicher Wiesen wird nun wiederum als Saatgut für neu zu begrünende Flächen genutzt.

Hierfür bieten sich die bei Rückbaumaßnahmen in Chemnitz entstanden Freiflächen an, die in den meisten Fällen eine Begrünung benötigen. Der Normalfall sieht dafür das Auftragen teuren Mutterbodens und billiger Regelsaatgutmischungen vor. Diese enthalten meist nur wenige Arten an Grassorten. Mit dem Aufbringen des „Naturschutzheus“ auf diese Freiflächen entfallen enorme Transportaufwendungen und Kom-

postierungskosten, dafür werden lokale Ressourcen und Kompetenzen genutzt und regionale Kreisläufe gefördert. Gleichzeitig wird ein wertvoller Beitrag zum Erhalt der regionalen Biodiversität geleistet.

Hinsichtlich des innovativen Umgangs mit Brachflächen stießen der DLV, die Akteure der Agenda 21 sowie der Naturschutzbund (NABU) KV Erzgebirge bei drei Chemnitzer Wohnungsbaugenossenschaften auf offene Ohren. Infolgedessen konnten in den zurückgebauten Plattensiedlungen des Wohngebietes Fritz Heckert Begrünungstests mit Chemnitzer Naturwiesenheu durchgeführt werden. Unter dem Motto „Blumenwiesen statt Einheitsrasen aus Neuseeland“ wurde nach einer ersten erfolgreichen Begrünung des Lärmschutzwalles im städtischen Botanischen Garten im Herbst 2005 eine Fläche von 2000 qm eingesät, 2006 folgten weitere 7000 qm. Mit Hilfe des „Naturschutzheus“ artenreicher Chemnitzer „Spenderflächen“ konnten so auf den zu begrünenden Freiflächen bis zu 100 verschiedene Pflanzenarten ausgesät werden. An den Aussaat-, Pflege- und Öffentlichkeitsarbeiten beteiligten sich weitere Chemnitzer Akteure wie der Naturhof e.V., die Stadtteilgenossenschaft Sonnenberg und der Nachhall e.V.

Um die Bevölkerung für diese Projekte zu begeistern und insbesondere auch Kinder zu erreichen, wurden Wiesen- Kunst- und Fotowettbewerbe ausgerufen und die besten Arbeiten prämiert und öffentlich präsentiert.



Erste Mahd auf der ehemaligen Chemnitzer Brachfläche

Mit stadttökologischen Spaziergängen machten die Akteure die Spenderwiesen den Chemnitzern bekannt und begutachteten die Wuchserfolge auf den neu angelegten Flächen. Zusätzlich erkundeten jährlich DVL, NABU und Umweltzentrum mit Wissenschaftlern und Künstlern zum GEO-Tag der Artenvielfalt die Chemnitzer Wiesen. 2007 wurde das Wiesenprojekt offizielles Projekt der UN-Dekade für nachhaltige Bildung.

### **Verbindungen von ökologischem Sachverstand und wirtschaftlicher Notwendigkeit**

Eine Stärke des Projektes liegt in den guten und langjährigen Kontakten der Akteure untereinander sowie im intensiven Engagement einzelner Personen, die sich regelmäßig um den Kontakt zu Wohnungsgenossenschaften bemühen. Hierbei sind Telefonate allein nicht ausreichend. Wichtig sind auch das Erleben sowie Gespräche mit Akteuren vor Ort. So wurde zum Beispiel die erste Mahd als öffentlichkeitswirksames Event gestaltet, bei dem wichtige Vertreter/innen aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Unternehmen anwesend waren. Am praktischen Beispiel konnte so ein sensibler Umgang mit der Natur in der Stadt demonstriert und für ähnliche Vorhaben dieser Art öffentliches Interesse geweckt werden. Für die Wohnungsgenossenschaften konnten mit dem Anlegen der artenreichen Naturwiesen die Kosten für das Ausbringen des teuren Mutterbodens eingespart und die Aufwendungen bei der Wiesenmahd reduziert werden.

Ökologisch betrachtet wurden neue Lebensräume für Pflanzen und Tiere geschaffen, die gleichzeitig wichtige Trittsteinbiotope darstellen und die Biotopvernetzung in der Stadt befördern helfen.

Aktuell gibt es Überlegungen, unter Nutzung der bewährten Akteurskonstellationen einen regionalen Saatgutgarten in Chemnitz aufzubauen.

### **Erfolgsfaktoren**

- Aktuelles und „brennendes“ Thema, das mehrere Akteure betrifft
- Lokale Agenda 21 ist in Chemnitz keine Nische, sondern übernimmt eine wichtige Vermittlerfunktion
- Klare Strukturen und Ansprechpartner

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Manfred Hastedt  
Umweltzentrum der Stadt Chemnitz  
Telefon: 0371 / 4886177  
E-Mail: [umweltzentrum@stadt-chemnitz.de](mailto:umweltzentrum@stadt-chemnitz.de)  
[www.umweltzentrum-chemnitz.de/agenda](http://www.umweltzentrum-chemnitz.de/agenda)

René Schubert  
Deutscher Verband für Landschaftspflege e.V.  
Telefon: 03501 / 582 461  
E-Mail: [dvl-saatgut@gmx.de](mailto:dvl-saatgut@gmx.de)  
[www.lpv.de](http://www.lpv.de)



Öffentlichkeitsarbeit: Wiesenbegehung im Chemnitzer Umland

Das Chemnitzer Vorhaben zeigt auf beispielgebende Art und Weise, wie schlummernde Potenziale der Region geweckt werden können und sich die Zusammenarbeit in einem umfassenden Netzwerk, bestehend aus zahlreichen Partnern mit zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen, zielführend koordinieren lässt. Dies verweist zugleich auf weitere wichtige Regeln und Erfolgsbedingungen für gelungene Kooperationen.

### **Aller Anfang ist schwer – Den richtigen Einstieg finden**

Sind im Rahmen eines Agendaprozesses Projektideen oder Zielstellungen entstanden, die unter Einbeziehung der Wirtschaft erreicht werden sollen, wie bspw. Reduktion der Flächeninanspruchnahme und CO<sub>2</sub>-Einsparungen, so besteht eine nicht ganz einfach zu bewältigende Herausforderung darin, Unternehmen für die Mitarbeit zu gewinnen und hierbei „den richtigen Einstieg“ zu finden. Ist Einigkeit darüber erzielt

worden, welcher Art die Kooperationsbeziehung sein soll und wer geeignete Unternehmen für geplante oder potenzielle Vorhaben sein könnten, so sollte ausgehend von der Art und Weise der geplanten Kooperation die Frage gestellt werden, „**WER sollte WEN WIE auf WELCHER Ebene ansprechen?**“

Bisherige Erfahrungen der unterschiedlichen Akteurskreise legen nahe, diese Frage mit Sorgfalt zu beantworten und danach **geeignete Personen auszuwählen, die den Kontakt suchen**, denn die Chance für eine Kooperationsanbahnung bietet sich in der Regel nur ein bis zweimal und sollte daher gründlich vorbereitet und durchdacht werden.

Wenn Unternehmen als Sponsoringpartner gewonnen werden sollen, besteht ein klassischer Fehler für Agenda-Akteure darin, das eigene Anliegen in einem Anschreiben zu formulieren und ganz allgemein um Spenden bzw. Sponsorengelder zu bitten. Dieses Vorgehen ist jedoch mehrfach optimierungsbedürftig. Zum einen empfiehlt es sich, potenziellen Sponsoren mehrere Optionen für die Verwendung ihrer Gelder anzubieten und ihnen eine Mitsprache bei der Auswahl der zu fördernden Bereiche zu gewähren, so zum Beispiel für den Druck von Info-Materialien oder das Catering bei Veranstaltungen. Hier kann es durchaus sein, dass Sponsoren eigene Vorstellungen entwickeln und sich neue, vorher nicht in Betracht gezogene Möglichkeiten ergeben. Zum zweiten ist aber auch die Art und Weise des Vorgehens dem Anliegen entsprechend auszurichten. Generell sollte natürlich vorher gut überlegt werden, welche Unternehmen angesprochen und um Finanzmittel gebeten werden. Handelt es sich eher um regionale Unternehmen, die zum geplanten Vorhaben einen Bezug haben oder handelt es sich um große überregional agierende Partner, die sich ggf. bereits durch gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet haben oder die mittels einer Stiftung gezielt Aktionen und Projekte in verschiedenen Bereichen unterstützen? Wie bereits im vorhergehenden Kapitel aufgeführt, empfiehlt sich von Beginn an ein situatives und nutzenorientiertes Vorgehen, das am Eigeninteresse der Unternehmen anknüpft bzw. von Problemlagen ausgeht, die beide Kooperationspartner betreffen.

**Für die Anbahnung einer Partnerschaft sollte immer ein persönliches Gespräch vereinbart werden**, in dem erstens das Vorhaben vorgestellt, zweitens die Möglichkeiten der Unterstützung besprochen und drittens die Vorstellungen des Unternehmens, z.B. Repräsentationsmöglichkeiten, geklärt werden können.

Entscheidend ist die Erstansprache. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um große Unternehmen handelt. Hilfreich ist es



Carsten Böttcher/PIXELIO www.pixelio.de

hier, dass andere – nach Möglichkeit **hochrangige Vertreter/innen aus der Politik oder aus einem anderen Unternehmen**, mit dem bereits erfolgreich kooperiert wurde – den Kontakt anbahnen. Für Nachhaltigkeitsakteure bedeutet dies also, sich auf die Suche nach „großen Geschwistern“ zu begeben. Denn wenn Unternehmensvertreter/innen durch die Politik oder durch Vertreter/innen aus ihren eigenen Reihen angesprochen werden und positive Erfahrungen vermittelt bekommen, hat das in vielen Fällen eine stärkere Wirkung, als wenn die Ansprache durch ggf. unbekannte Agenda-Vertreter/innen erfolgt. Verläuft der Erstkontakt positiv, kann dann in einem zweiten Schritt die Einführung und Vorstellung der eigentlichen Kooperationspartner erfolgen.

An dieser Stelle zeigt sich auch, wie wichtig funktionierende Netzwerke sind, in denen auf geeignete Repräsentant/innen zurückgegriffen werden kann. Es sollte keine Scheu davor bestehen, auf geeignete politische Vertreter/innen zuzugehen und sie um die Kontakthanbahnung zu bitten, z.B. wenn diese im Aufsichtsrat des Unternehmens sitzen.

Wenn Unternehmen wie bei „ÖKOPROFIT®“ oder „Sustainable Bonn“ (vgl. Fallbeispiel S. 31) zur Einführung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise motiviert und für die Teilnahme an einem entsprechenden Projekt oder Programm gewonnen werden sollen, so erfolgt die Ansprache in der Regel über die Koordinatoren/innen oder die am Programm beteiligten Beraterfirmen. Wenn, wie in zahlreichen Kommunen, das ÖKOPROFIT®-Programm innerhalb der Lokalen Agenda 21 läuft, so ist die koordinierende Stelle zumeist das bei der Stadt angesiedelte Agenda-21-Büro.

Die jeweiligen Personen müssen selbst motiviert genug sein, denn die Gewinnung von Unternehmen erfordert viel Überzeugungsarbeit und einen langen Atem. Doch das allein genügt nicht, denn gleichermaßen sind Sachkompetenz und eine professionelle Herangehensweise erforderlich. Erleichternd kann nach einiger Zeit hinzukommen, dass bereits mit Erfolg beteiligte Unternehmen durch ihr gutes Beispiel andere Unternehmenspartner überzeugen und diese zum Projekt hinführen.

## Einen verbindlichen Rahmen für Kooperation schaffen

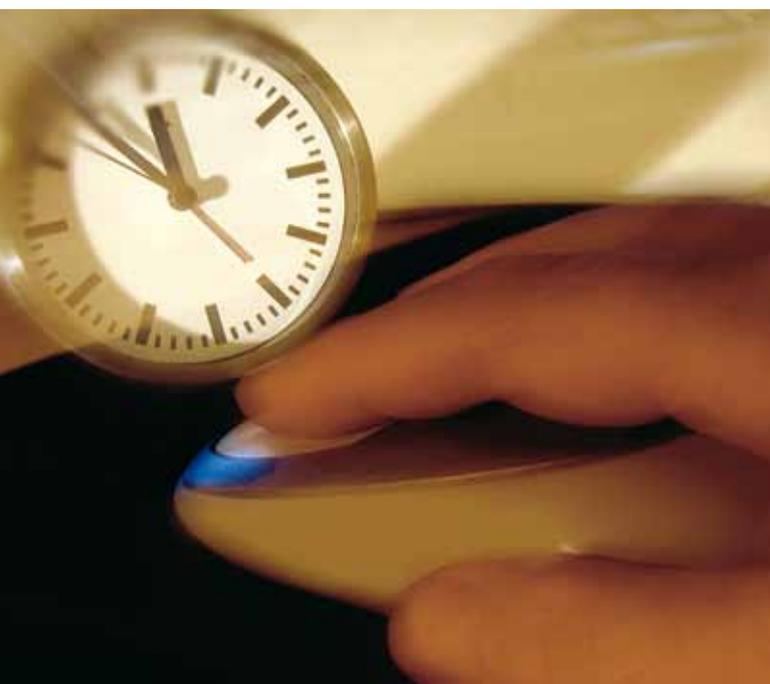
Kooperationen werden von Wirtschaftsakteuren bei vorliegendem inhaltlichen Interesse oftmals nur dann eingegangen, wenn der Projektablauf effizient gestaltet ist, der zeitliche Aufwand bekannt und begrenzt ist, ein klares Ziel definiert werden kann und das Vorhaben deutliche Erfolgsaussichten aufweist. Die damit einhergehenden Hemmnisse und Stolpersteine liegen auf der Hand. Wenn beispielsweise Unternehmen nur unzureichend informiert oder Arbeitstreffen so organisiert werden, dass sie sich nicht in den zeitlichen Ablauf des Unternehmens einpassen, wenn Sitzungen nicht stringent moderiert werden und daher ausufern, so kann man sicher sein, dass Unternehmen sich spätestens beim dritten Mal zurückziehen. Unternehmen sind gezwungen effizient zu wirtschaften, müssen sich diesem Diktum tagtäglich stellen und können sich daher auch nur dort engagieren, wo dies als Grundregel der Zusammenarbeit anerkannt wird.

In organisatorischer Hinsicht bedeutet dies in erster Linie, einen langen Vorlauf einzuplanen, frühzeitig an Unternehmen heranzutreten und für ein gemeinsames Projekt zeitliche und personelle Ressourcen zu klären und abzusichern. Letzteres gilt für beide Seiten, denn auch Unternehmen haben oft falsche Vorstellungen von den zeitlichen und personellen Möglichkeiten kommunaler Agenda-21-Koordinatoren/innen bzw. der über Agenda-21-Vereine organisierten Akteure. Hierdurch kann es zu falschen Erwartungen an die Zusammenarbeit kommen, mit der Folge, dass Unternehmen sich zurückziehen. Empfehlenswert ist es, einen Kooperationsvertrag zu verfassen, in dem Inhalte, Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten verankert und auch terminliche Vereinbarungen getroffen werden.

Eine im Vergleich zur Anbahnung einfachere jedoch keineswegs weniger wichtige Aufgabe ist es, **die Kontakte und Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen zu pflegen** und am Leben zu erhalten. Hierzu existiert eine ganze Palette an Möglichkeiten, von kontinuierlichen Informationen über E-Mail, Newsletter und postalisch versendeten Rundbriefen (z.B. vierteljährlich), persönlichen Grußkarten und Wunschkarten zum Jahreswechsel und – besonders wichtig – Einladungen zu Präsentationsveranstaltungen, um nur die gängigsten Formen zu nennen. Auch wenn gerade kein gemeinsames Vorhaben durchgeführt wird, so ist es von Bedeutung, präsent zu bleiben, um dann an passenden Stellen wieder mit Erfolg Kooperationsanfragen stellen zu können.

Partnerschaften dieser Art sind immer auch an Personen gebunden, auf dieser Ebene entwickelt sich im Zuge der Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis. Veränderungen in Unternehmen, wie Generationenwechsel auf Vorstandsebene oder auch schnelles Wachstum können zum Wegfall bzw. zum Austausch von „alten“ Kooperationspartnern und damit zur Auflösung von Kooperationsbeziehungen führen. Vorbeugende Maßnahmen können sein, die Thematik offen anzusprechen, bspw. wenn bekannt ist, dass sich der Firmeninhaber in absehbarer Zeit in den (Un)-Ruhestand begeben wird. Oftmals erfolgt zuerst nur ein Rückzug aus dem Tagesgeschäft und langjährige Inhaber stehen „ihrem“ Unternehmen weiterhin als „Elder Statesmen“ beratend zur Seite und können von dieser Position auch in Sachen Kooperation einiges bewegen.

Im Falle unvorhersehbarer personeller Wechsel ist eine kontinuierliche Weiterinformation und Kontaktpflege wichtiger denn je. Hier muss natürlich parallel versucht werden, den neuen Kontakt aufzubauen und die Basis der bisherigen Zusammenarbeit zu vermitteln. Hilfreich können in dieser Situation bestehende Kooperationsverträge sein, auf die sich Bezug nehmen lässt.



Gerd Altmann/PIXELIO www.pixelio.de



## Engagement benötigt personelle und strukturelle Ressourcen

Die Zusammenarbeit in Netzwerken, zumal in großen Verbänden mit Wirtschaftspartnern lässt, sich kaum „nebenbei“ oder allein auf Basis ehrenamtlichen Engagements realisieren. Notwendig ist eine professionelle Organisation, die in der Lage ist, Kontakte anzubahnen und vor allem auch zuverlässig und über viele Jahre zu pflegen. Die Zusammenkünfte des Netzwerkes müssen professionell vorbereitet, Zielstellungen benannt und Vereinbarungen getroffen werden. Dass Treffen protokolliert und Absprachen schriftlich festgehalten werden, sollte selbstverständlich sein. Oftmals bleiben auch kontroverse Vorstellungen und daran gekoppelte Diskussionen der beteiligten Akteure nicht aus. Diese gilt es mit Bedacht zu moderieren und auf die gemeinsame Interessenlage zurückzuführen. An dieser Stelle ist vor allem die Kommune gefragt. Hier kann sie demonstrieren, ob es ihr ernst ist mit einer nachhaltigen Entwicklung. Die Kommune kann sich explizit dafür entscheiden, ihren Agenda-21- bzw. auch Nachhaltigkeitsprozess institutionell zu verankern und ein Agenda-21-Büro in ihrer Verwaltung anzusiedeln und hierfür personelle sowie finanzielle Mittel bereitzustellen. Der Nutzen wird sich einstellen, wenn diese Stellen mit kompetenten Personen besetzt und diese in wichtige kommunale Kreisläufe und Entscheidungen eingebunden werden.

Mit Hilfe einer fachgerechten Betreuung und Koordinierung von Netzwerken wird weiterhin möglich, was bereits im Beispiel des „Zukunftskreises Steinfurt“ deutlich wurde: Funktionierende Netzwerke stellen nicht nur die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit bei regionalspezifischen Themen und Herausforderungen dar, sie ermöglichen bei gegebener Professionalität zugleich auch ein kurzfristiges Reagieren auf Ausschreibungen auf EU-, Bundes- und Länderebene und erleichtern den Zugriff auf Fördertöpfe. Voraussetzung ist, dass hierfür eine bzw. mehrere Stellen geschaffen und ausreichend ausgestattet werden. So können Personen, die diese Stellen besetzen, zum einen für geplante Kooperationsvorhaben gezielt nach Förderprogrammen suchen und diese auswerten. Zum anderen können sie schnell in Frage kommende Projektakteure an einen Tisch bringen und die gemeinsame Antragstellung, die zumeist arbeitsintensiv ist, koordinieren. Einige Städte begreifen EU-Förderprogramme schon heute als tatsächliche Chance und stellen im Rahmen ihrer Agenda-Arbeit personelle Ressourcen für die Bearbeitung von Förderanträgen bereit. **Eine feste Adresse und klare Ansprechpartner seitens kommunaler Nachhaltigkeitsinitiativen** haben einen weiteren Vorteil. Sie sind zugleich auch Anlaufstelle für Kooperationsfragen, die seitens anderer Organisationen, Institutionen und Unternehmen an sie gerichtet werden. Dies ist auch in Rostock der Fall.

## Generationenübergreifendes Wohnen – gemeinsam mit Jung und Alt im Rostocker „Lindenhof“

Das Leitbild einer nachhaltigen Stadtentwicklung beinhaltet zunehmend auch neue Wohnformen. Zu diesen gehören auch generationenübergreifende Wohnprojekte. Sie sind sozial ausgerichtet und verfolgen das Ziel, jüngere und ältere Menschen in gemeinschaftlichen Hausprojekten zusammenzuführen. Angesichts zunehmender Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen sind solche – auf gemeinsamem Handeln und Leben aufbauenden – Wohnprojekte immer häufiger gefragt. Das Büro cubus architekten hat in Rostock 2003 die Idee des Wohnprojektes Lindenhof entwickelt, um verschiedene Aspekte nachhaltigen Bauens umzusetzen. Basierend auf der Idee des gemeinsamen ökologischen Bauens und Wohnens mehrerer Generationen, bilden Gemeinschaftsräume, die Schaffung einer barrierefreien Umgebung, eine kinderfreundliche Außenraumgestaltung, die Nutzung von Solartechnik sowie eine ruhige und zentrale Innenstadtlage wichtige Elemente des Vorhabens.

### *Wissen, dass es die Agenda gibt ...*

Nach Erstellung der Pläne wendete sich das Büro cubus architekten Anfang 2004 mit der Bitte um Unterstützung an das Lokale-Agenda-Büro in Rostock. Das Agenda-21-Büro Rostock war von Anfang an begeistert, da das Projekt viele Ziele einer nachhaltigen Stadtentwicklung erfüllt und ein Grundstück bereits vorhanden war. Kurzerhand wurden gemeinsam Projektanträge geschrieben und über den Agenda-21-Fördertopf des Staatlichen Amtes für Umwelt und Natur (STAUN) in Rostock konnten Gelder für die Öffentlichkeitsarbeit akquiriert werden.



*Bewohner legen eine Weidenhecke an*

### *Öffentlichkeitsarbeit für einen guten Zweck*

Unter anderem mit Hilfe dieser Unterstützung konnte das Wohnprojekt 2007 erfolgreich umgesetzt werden. Mittlerweile wohnen dort 12 Kinder und 29 Erwachsene im Alter von 1 bis 69 Jahren, in jeweils 5 Reihenhäusern. Die Entwicklung dieses erfolgreichen Projektes ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Zu Beginn wurden „Rathausgespräche“ initiiert, in deren Verlauf die Idee des generationenübergreifenden Wohnens einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Auf diesen Veranstaltungen wurden auch gezielt die Beteiligten und Bauherren für das Projekt gesucht. Die Moderation der „Rathausgespräche“ erfolgte extern durch den BUND und war überaus hilfreich.

Die weiteren Fördermittel flossen hauptsächlich in die Erstellung von Werbematerialien. So konnten Plakate und Einladungen gedruckt und in Rostock verteilt werden. In diesem Projekt stellte das bei der Stadt angesiedelte Agenda-21-Büro einen guten Kooperationspartner mit viel Know-how dar, der sich insbesondere beim Verfassen der Projektanträge sowie beim Umgang mit Fördergeldern als erfahren erwies. „Dies zu bewerkstelligen, kann für Nicht-Eingeweihte einen sehr großen Aufwand bedeuten“, wie der Initiator Martin Paetzold einräumte. Das Projekt „Lindenhof“ ist ein Modellvorhaben der Agenda 21 und möchte nun insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern zur Nachahmung anregen.

### *Erfolgsfaktoren:*

- Rechtzeitige Ansprache des Agenda-Büros
- Vorhaben mit Synergien für beide Seiten
- Gute Vorarbeit durch die Wirtschaftsakteure (Erarbeitung eines inhaltlich und strukturell klaren Konzeptes)
- Professionelle Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit durch die Lokale Agenda

### *Kontakt:*

Dr. Hinrich Lembcke  
Hansestadt Rostock  
Amt für Stadtplanung und Stadtentwicklung  
Telefon: 0381 / 381 6136  
E-Mail: hinrich.lembecke@rostock.de

Martin Paetzold  
cubus architekten  
Telefon: 0381 / 8170727  
E-Mail: cubus-architekten@t-online.de

[www.wohnprojekt-lindenhof.de](http://www.wohnprojekt-lindenhof.de)



*Generationsübergreifendes Wohnprojekt in der Hansestadt Rostock: Die Baugruppe*

## Projekte von Beginn an gemeinsam entwickeln und gestalten

Parallel zur Möglichkeit, Sponsorengelder einzuwerben, sollten Agenda-Akteure über rein finanzielle Aspekte hinausdenken und die Möglichkeit in Betracht ziehen, ein konkretes Vorhaben mit einem Unternehmen bzw. im Netzwerkverbund gemeinsam zu gestalten. Eine „**Partnerschaft auf Augenhöhe**“ sowie die Chance zur gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung einer Projektidee stellen nicht zu unterschätzende Motivationsfaktoren für Unternehmen dar. Unternehmen sollten daher nach ihren spezifischen Vorstellungen und Kooperationsinteressen

gefragt werden und die Möglichkeit erhalten, eigene Ideen einzubringen. Dies erfordert Offenheit und Flexibilität seitens der Nachhaltigkeitsakteure und den Mut, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. Die Zusammenarbeit wird insbesondere dann gut funktionieren, wenn sich beide Seiten als lernende Projektpartner bzw. als kooperatives Netzwerk und lernende Organisation begreifen.

## Öffentlichkeitsarbeit – oder: „Vor dem Projekt ist nach dem Projekt“

Interne und öffentliche Anerkennung und Würdigung des unternehmerischen Engagements sind für eine erfolgreiche Weiterführung von Kooperationsbeziehungen äußerst wichtig, da sie motivierend wirken und zu einer Imagesteigerung beitragen. **Engagement braucht öffentliche Anerkennung** und Präsentation und das gilt nicht nur für ehrenamtliche Initiativen, sondern auch für den unternehmerischen Einsatz. Wobei leicht vergessen wird, dass auch Personen aus dem Unternehmensbereich des Öfteren im Rahmen von Kooperationsbeziehungen ehrenamtlich und außerhalb ihrer Kerngeschäfte aktiv sind.

Eine zielgerichtete und qualitativ hochwertige Öffentlichkeitsarbeit sollte von Beginn an eingeplant werden und die Projektarbeit flankieren. So lassen sich öffentliche Präsentationsmöglichkeiten wie Energieforen, Immobilienstage, Umwelt- und Bildungsmessen, die „Woche der Zukunftsfähigkeit“ oder auch des fairen Handels sowie Tage der offenen Tür und Careerdays etc. gezielt nutzen, um Projekte einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Derartige Höhepunkte müssen von einer kontinuierlichen Pressearbeit und Informationspolitik begleitet werden. Hier stellt sich wieder die Frage nach entsprechenden Ressourcen, denn eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist im Zusammenhang mit der Pflege von Kontakten zeitlich und damit auch finanziell aufwändig. Auch wenn es selbstverständlich klingt, wird die Umsetzung folgender wichtiger Schritte in der Praxis leicht vergessen:

Gelder für Öffentlichkeitsarbeit sind explizit im Rahmen von Förderanträgen zu beantragen, sei es für die Pflege einer Homepage, die Erarbeitung von Pressemitteilungen, die Erstellung von Broschüren oder die Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen. Gleiches gilt auch bei Sponsorengesprächen oder anderweitigen Kooperationen: Die Finanzierung von Öffentlichkeitsarbeit muss adressiert werden! Öffentlichkeitsarbeit, zumal eine professionelle, darf nicht als „eben mal schnell zu leistendes Beiprodukt“ verstanden und gegenüber Fördermittelgebern bzw. Sponsoren als solches kommuniziert werden.

In diesem Sinne ist auch die Teilnahme an Wettbewerben und Preisausschreiben nicht zu unterschätzen. Auch wenn hierbei nicht immer größere Preisgelder in Aussicht stehen, so lassen sich mit Auszeichnungen wie dem Nachhaltigkeitspreis „Zeitzeiche<sup>N</sup>“ leichter Werbung betreiben, bisherige Kooperationspartner für eine Weiterarbeit motivieren und neue Kooperationspartner hinzugewinnen. Denn schließlich gilt es auch, langfristig zu denken und bereits im Rahmen laufender Projekte neue Ideen für zukünftige Vorhaben zu entwickeln.

## 2.3 Die Hürden überwinden

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte bereits deutlich geworden sein, dass es für eine zufriedenstellende Zusammenarbeit bestimmter Voraussetzungen bedarf. Sind diese nicht gegeben bzw. werden diese nicht beachtet, so besteht die Gefahr, dass Zeit und Engagement buchstäblich in den Sand gesetzt werden. Damit dies nicht passiert, sollten Stolpersteine beiseite geschafft oder intelligent umgangen werden.

## Vorbehalte der potenziellen Kooperationspartner abbauen

Ein ganz wesentlicher Hinderungsgrund für das Zusammenkommen von Nachhaltigkeitsakteuren und Unternehmen besteht in einer oft beiderseitig anzutreffenden Abwehrhaltung. Stehen kommunale, vor allem aber bürgerschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen oft dem unternehmerischen Zweck und dem Erwirtschaften von Gewinnen mit Skepsis gegenüber, so unterstellen Unternehmen und deren Interessensverbände den Nachhaltigkeitsinitiativen gern pauschal eine ineffiziente Arbeitsweise, mangelnde Professionalität und kaum vorhandenen Sachverstand. Spezifische Vorbehalte gegenüber verwaltungsseitig angebotenen Initiativen äußern sich zumeist im Vorwurf des „Bürokratismus“ und „Beamtentums“, was unternehmerische Initiativen eher verhindert als befördert. Will man vor dem Hintergrund der gegebenen Notwendigkeiten diese Situation auflösen, so sind von beiden Seiten eine neue Offenheit und die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen, gefragt.

Eine Möglichkeit, **die Vorbehalte abzubauen**, besteht für Nachhaltigkeitsakteure darin, den Unternehmen Synergieeffekte einer Kooperation aufzuzeigen und beispielsweise den Zusammenhang zwischen betrieblichem Erfolg, nachhaltiger Regionalentwicklung und einer Steigerung der regionalen Wertschöpfung aufzuzeigen. Hierbei empfiehlt es sich, **gute Beispiele parat zu haben** und Unternehmen vor Augen zu führen, dass sich eine Kooperation auch „rechnen kann“ und es mit Blick auf eine positive regionale Entwicklung lohnenswert ist, die Herausforderungen gemeinsam zu bewerkstelligen.

Eine weitere Hemmschwelle besteht in der Komplexität, die dem Thema Nachhaltigkeit inhärent ist. Hier gilt es, **Nachhaltigkeit zu vermitteln** und auf konkrete Ergebnisse und Aktionsbereiche herunterzubrechen. Neben guten Beispielen lässt sich unmittelbar am Unternehmensalltag anknüpfen und vor Augen führen, wie Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte im Unternehmen oder weiterführend in einer ganzen Branche umgesetzt und persönliches Erleben in diese Richtung gefördert werden kann, so wie dies in Bonn geschieht.



Jutta Roiter/PIXELIO www.pixelio.de

## „Sustainable Bonn“ – eine Stadt bringt Nachhaltigkeit in ihre Tourismusbranche

Bonn ist eine Stadt, in der immer mehr international bedeutende Konferenzen zu Nachhaltigkeitsthemen wie erneuerbaren Energien oder biologischer Vielfalt stattfinden. Hier stellt sich die Frage, wie es denn mit der Nachhaltigkeit der Veranstaltungen selbst und den dazugehörigen Dienstleistungen wie Hotelübernachtungen und Verpflegung aussieht. Genau dieser Frage ging die Stadt Bonn nach und entwickelte gemeinsam mit der Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler (T&C) und weiteren Projektpartnern, wie der Beratungsgesellschaft Arqum und der Energieagentur NRW, die Idee für das Projekt „Sustainable Bonn – Konferenzort der Nachhaltigkeit“. Dieser Mix aus kompetenten und motivierten Kooperationspartnern hat sich später als ein wesentlicher Schlüssel zum Projekterfolg erwiesen.

Im Jahr 2006 begannen zehn Hotelbetriebe im Rahmen eines Pilotprojektes, sich in einer Reihe von Workshops mit Themen wie Wasser- und Energieverbrauch, Beschaffung unter Nachhaltigkeitskriterien, Abfall- und Emissionsminderung, aber auch Mitarbeitermotivation auseinanderzusetzen. Nachhaltigkeit steht also nicht nur für umweltfreundliches Wirtschaften, sondern umfasst im Projekt auch soziale und ökonomische Fragen. Finanziell unterstützt wird das Projekt vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Ohne diese Unterstützung – so die Projektkoordinatoren – hätte das Projekt „Sustainable Bonn“ nicht in dieser hohen Qualität in die Tat umgesetzt werden können.

### **Neue Ideen für ein nachhaltiges Unternehmensmanagement**

Die Hauptmotivation bestand für die teilnehmenden Unternehmen darin, unnötige Kosten aufzudecken und sie einzusparen. Dennoch war es zunächst nicht einfach, Unternehmen für die Mitarbeit zu gewinnen – vor allem, weil ihnen nicht klar war, welchen Nutzen sie erwarten können. Mittlerweile fällt es den Organisatoren aufgrund des Multiplikatoreffekts bereits viel leichter, weitere Teilnehmer/innen zu gewinnen. Die Unternehmen tauschen sich über ihre Erfahrungen und Eindrücke aus, die sie im Laufe der Workshops sowie der unternehmensinternen Konzeptentwicklung und Umsetzung erworben haben. So stellen sie fest, dass sie im Kontakt mit den Beratern einen veränderten Blick auf ihre betrieblichen Abläufe entwickeln und neue Ideen für ihr eigenes Management sammeln.

„Wichtig ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben. Hier kommt man in Kontakt und trifft auf neue Ideen. Außerdem werden die Firmen für Nachhaltigkeit sensibilisiert“, so Lena Kolbe von der Tourismus & Congress GmbH, die das Projekt koordiniert.

### **Beratung durch Profis vor Ort als Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg**

Jedes Hotel und jedes Catering-Unternehmen wird den Möglichkeiten entsprechend beraten und begleitet. So bilden große Hotels ganze Projektteams, um Nachhaltigkeitsprinzipien in allen Geschäftsbereichen zu etablieren. In kleineren Hotels ist dies meist die Aufgabe des Geschäftsführers. „Ohne eine professionelle, individuelle Beratung und Betreuung der Unternehmen wäre es kaum möglich, dieses Projekt erfolgreich durchzuführen“, betont Lena Kolbe.

Den Unternehmen ist es ein Anliegen, das, was sie über nachhaltiges Hotelmanagement erfahren haben, an ihre Mitarbeiter und Kunden weiterzugeben. Dazu werden Mitarbeiterinformationsveranstaltungen durchgeführt und Hotelgäste mit Broschüren auf das Besondere – das Nachhaltige – an ihrem Hotel aufmerksam gemacht. Sei es entweder auf fair gehandelte Produkte wie Tee, Kaffee oder Schokolade, die die Mehrheit der Unternehmen anbieten, oder auf das Abfallmanagement. Nicht alle Gäste schätzen diese Aktivitäten gleichermaßen, aber bei vielen Kunden – so die Erwartung der Unternehmen – kann ein ähnlicher Lernprozess in Gang gesetzt werden. Denn auch bei den teilnehmenden Unternehmen wurden einige Vorurteile gegenüber der Qualität von fairen Produkten beseitigt, als sie diese im Rahmen eines Workshops testen durften.



Faires Frühstücksbuffet im Hotel Aigner

### **Tue Gutes und rede darüber**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Projektes ist das Label „Partner of Sustainable Bonn“, das die Hotels und andere Tourismusunternehmen am Ende des Projektes für zwei Jahre erhalten. Voraussetzung ist ein nachhaltiges Unternehmenskonzept und die konsequente Umsetzung. Die Außenwirkung dieser Auszeichnung stellt für die Unternehmen stets eine große Motivation dar – sei es als Hinweis auf den Unternehmensbroschüren oder auch durch Presseberichte über Veranstaltungen, auf denen der Bürgermeister Hotels auszeichnet.

### **Vision Netzwerk**

Lena Kolbe von der Tourismus & Congress GmbH ist sich sicher, dass es zukünftig für Unternehmen immer wichtiger wird, sich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinanderzusetzen. So wächst derzeit auch das Interesse am Thema Energieeffizienz im Zusammenhang mit dem Einsatz erneuerbarer Energien. „Wir haben ein großes Netzwerk von Sustainable-Bonn-Partnern aufgebaut, das von den Unternehmen wertgeschätzt und gefördert wird und auch Zulieferbetriebe, beispielsweise Energieunternehmen, einbezieht – ein Netzwerk, das sich für das Thema Nachhaltigkeit stark macht.“

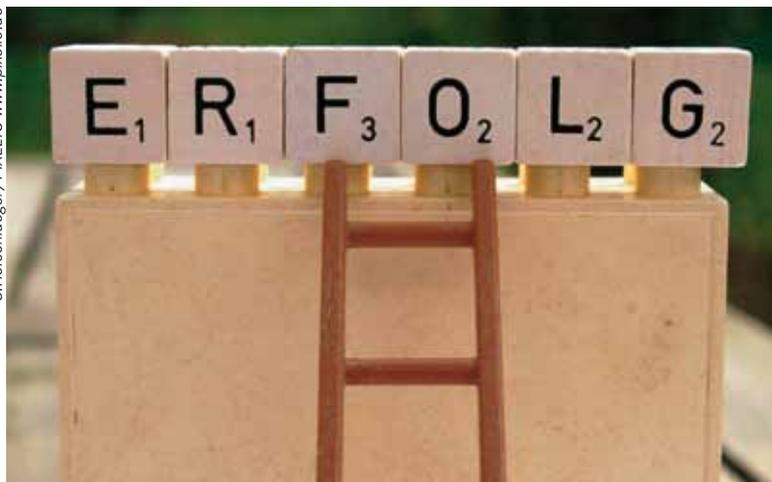
### **Erfolgsfaktoren:**

- Klar kommunizierbarer Nutzen für Unternehmen
- Mix aus kompetenten und motivierten Kooperationspartnern mit guten Unternehmenskontakten
- Externe Projektförderung
- Unternehmen werben mit ihren positiven Erfahrungen

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Lena Kolbe  
Tourismus & Congress GmbH  
Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler  
Telefon: 228 / 91041-57  
E-Mail: l.kolbe@bonn-region.de  
[www.sustainable-bonn.de](http://www.sustainable-bonn.de)

S.Hofschlaeger/PIXELLO www.pixello.de



## **Zielkonflikte thematisieren**

Ein heikles Thema bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen sind Zielkonflikte. Sie können grundsätzlich zwischen den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung und spezifischen Unternehmenszielen bestehen und offenkundig zutage treten. In Bezug auf den Umgang mit Zielkonflikten besteht vor allem seitens der Agenda-21-Akteure großer Diskussions- und Beratungsbedarf, dem zukünftig im Rahmen geeigneter Veranstaltungen und anhand von Mediationsangeboten stärker entsprochen werden sollte.

Als Grundregel gilt, dass es besser ist, Zielkonflikte frühzeitig zu thematisieren, anstatt sie unter den Tisch zu kehren. Die stille Hoffnung, dass sich Probleme von allein regeln werden, kehrt sich zumeist in das Gegenteil um und das Problem tritt umso heftiger zutage, da auch Kritik aus den eigenen Reihen nicht ausbleibt.

Was kann aber nun getan werden, um diese Hürde zu überwinden? Zuerst einmal lassen sich im Rahmen einer Agenda-21-Initiative **Ausschlusskriterien für die Kooperation mit Unternehmen definieren**. So lässt sich, wie dies auch bei ethisch-ökologischen Investmentfonds der Fall ist, öffentlich erklären, dass es keinerlei Zusammenarbeit mit Unternehmen

geben wird, die Investitionen in Rüstung tätigen oder deren Produktion nachweislich auf Kinderarbeit basiert. Diese grundsätzliche Liste lässt sich fortsetzen; welche weiteren Ausschlüsse vorgenommen werden, muss letztlich jede Initiative für sich diskutieren und entscheiden. Eine offene Diskussion darüber hat den Vorteil, dass sie die eigenen Reihen stärkt und man im Anschluss daran geschlossen auf die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern gehen kann.

Ist diese Hürde genommen, so können sich – und das besonders im Zuge der Zusammenarbeit mit großen Unternehmen – weitere Probleme ergeben. Wenn beispielsweise Automobilhersteller oder große private Energieversorger gewonnen werden, besteht die Gefahr, dass bspw. Konflikte in Bezug auf Umweltrisiken und/oder notwendige CO<sub>2</sub>-Einsparungen entstehen und Umwelt- und Nachhaltigkeitsinitiativen ggf. Akti-

onen starten, die im Widerspruch zu den Geschäftsinteressen der kooperierenden Unternehmen stehen. Hier sei zum einen geraten, Diskussionen offen zuzulassen und bspw. Vertreter beider Seiten auf Veranstaltungen zu Wort kommen und ihre Positionen darlegen zu lassen. Zum anderen empfiehlt es sich, im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen mögliche Konfliktlinien klar zu thematisieren und in diesem Zusammenhang auch Vorstellungen und Erwartungen beider Seiten abzuklären. In einem respektvollen Gespräch lässt sich der Kooperationsrahmen für ein bestimmtes Projekt abstecken und gleichzeitig auch benennen, in welchen Bereichen man auch zukünftig souverän und unabhängig voneinander agieren wird. Denn eine Kooperation einzugehen, bedeutet in erster Linie, sich für eine gemeinsame Sache zu engagieren und nicht, sich „aufkaufen“ zu lassen oder sich auf Gedeih und Verderb aneinander zu binden.



*Sustainable Bonn präsentiert sich zum Marathon*



Humboldt-Universität zu Berlin

### 3 Kooperationen zwischen LA-21-Initiativen und wissenschaftlichen Einrichtungen

In kommunalen Agenda-21-Prozessen und bei der Umsetzung von konkreten Nachhaltigkeitsprojekten treten viele inhaltliche, aber auch prozessorientierte Fragen auf, für die externe Unterstützung mit wissenschaftlichem Know-how sehr hilfreich sein kann. Wer ist aber überhaupt gemeint, wenn von „der Wissenschaft“ die Rede ist? Sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungsinstitute forschen mittlerweile zu einer Bandbreite von nachhaltigkeitsrelevanten Themen. Diese Forschung wird meist extern von Fördermittelgebern wie den Bundes- oder Landesministerien, der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) oder auch der EU in ein- bis mehrjährigen Projekten finanziert (Drittmittelforschung). Dies bedeutet, dass die Forschenden immer wieder neu Ausschau nach entsprechenden Ausschreibungen oder Forschungsförderprogrammen halten müssen, die ihnen die Arbeit an bestimmten Themen ermöglichen. Wenn in einem Kontakt zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und der Wissenschaft Ideen zur gemeinsamen Bearbeitung kommunaler oder regionaler Fragestellungen entstehen, ist es daher meistens ein längerer Prozess, bis hierfür tatsächlich Möglichkeiten der Finanzierung gefunden werden können.

Nachhaltigkeitsforschung wird derzeit hauptsächlich von engagierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern getragen, die nur für einen begrenzten Zeitraum in entsprechenden Forschungsprojekten beschäftigt sind. Eine kontinuierliche Bearbeitung solcher Themen ist nur dann gewährleistet, wenn sich die Lehrstuhlinhaber/innen an den Universitäten oder die Geschäftsführer/innen außeruniversitärer Forschungsinstitute das Thema Nachhaltige Entwicklung zu eigen machen. An Universitäten können lokale Agenda-21- oder Nachhaltigkeitsinitiativen zum Teil auch ohne externe Finanzierung z.B. mittels der Durchführung entsprechender Diplom- oder Promotionsarbeiten unterstützt werden.

#### Wissenschaft: beobachtend, beratend oder anschiebend

Wissenschaft kann in Nachhaltigkeitsprozessen und -projekten ganz unterschiedliche Funktionen erfüllen, von denen die Akteure aus der Praxis auf verschiedenste Weise profitieren (siehe auch Brand 2003).

Am ehesten dem klassischen Wissenschaftsverständnis entspricht die Rolle als **Prozessbegleiter/in oder Beobachter/in**. Der Vorteil für eine LA-21-Initiative, die Expertise der Wissenschaft auf diese Weise nachzufragen, liegt darin, dass Erfahrungen von Prozessen in anderen Städten und Regionen ausgewertet und eingespeist werden. So können der jeweiligen Kommune beispielsweise Vorschläge für effiziente Formen der Organisation des Agenda-Prozesses unterbreitet werden. Agenda-21- oder Nachhaltigkeitsinitiativen stehen ja stets vor der schwierigen Aufgabe, unterschiedliche Ansprüche wie z.B. die möglichst breite Beteiligung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen auf der einen und die rasche Verwirklichung innovativer Nachhaltigkeitsprojekte auf der anderen Seite unter einen Hut zu bringen. Außerdem stellen sie eine Schnittstelle dar, bei der sehr unterschiedliche Handlungslogiken und Arbeitsweisen, beispielsweise die von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern oder von Wirtschaft und Zivilgesellschaft, zusammentreffen und in einen fruchtbaren Prozess münden sollen. Eine kontinuierliche Rückspiegelung zum Verlauf und den Fußangeln des Prozesses durch „neutrale Beobachter“ und das Einspeisen vorhandener Erfahrungen aus anderen Regionen kann an diesen Punkten sehr hilfreich sein. Weiterhin ermöglicht eine solche Beobachtung und Evaluation Aussagen zu den Erfolgen und der Wirksamkeit des Agenda-21-Prozesses und damit eine bessere Planung des weiteren Vorgehens.

Wissenschaftliche Expertise kann außerdem in einer **beratenden Funktion** sehr sinnvoll sein, wenn es um ganz konkrete inhaltliche und technische Fragen geht, die im Laufe des Agenda-21-Prozesses oder in einzelnen Projekten zu lösen sind. Die Bandbreite möglicher Themen ist sehr groß: Von der Erarbeitung kommunaler Nachhaltigkeitsindikatoren oder der Erstellung eines Gutachtens, welche CO<sub>2</sub>-Einsparpotenziale durch die Sanierung des lokalen Gebäudebestands erzielt werden können bis hin zu Konzepten für Regionalvermarktung oder für umweltverträglichen Tourismus ist alles denkbar.

Schließlich können Nachhaltigkeitsprojekte auch durch die **Wissenschaft als Initiatorin** angestoßen werden, wie dies z.B. beim Bioenergiedorf Jühnde der Fall war (siehe Fallbeispiel S. 38). Ziel der Forschenden war es hier, „Aktionsforschung“ zu betreiben. Dies beinhaltet das Anschieben eines konkreten Projektes sowie die begleitende Beobachtung und regelmäßige Interventionen mit dem Ziel der Optimierung des Umsetzungsprozesses. So löblich und wünschenswert es ist, dass die Wissenschaft sich häufiger in die Rolle der Initiatorin begibt und aktiv auf die Praxis zugeht, so groß ist in solchen Projekten allerdings auch die Herausforderung für die Forschung, nach einem Anfangsimpuls „abgeben zu können“ und die Verantwortlichkeit schrittweise an die Akteure vor Ort zu übertragen.

Je nachdem in welcher Rolle Wissenschaft für die Unterstützung von LA-21- oder Nachhaltigkeitsprozessen ins Boot geholt wird oder mit welchem Anspruch sie eine solche Kooperation startet, ergeben sich andere Herausforderungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit. Im Kapitel „Wie die Kooperation organisieren“ (3.2) finden sich dazu weitere Hinweise.

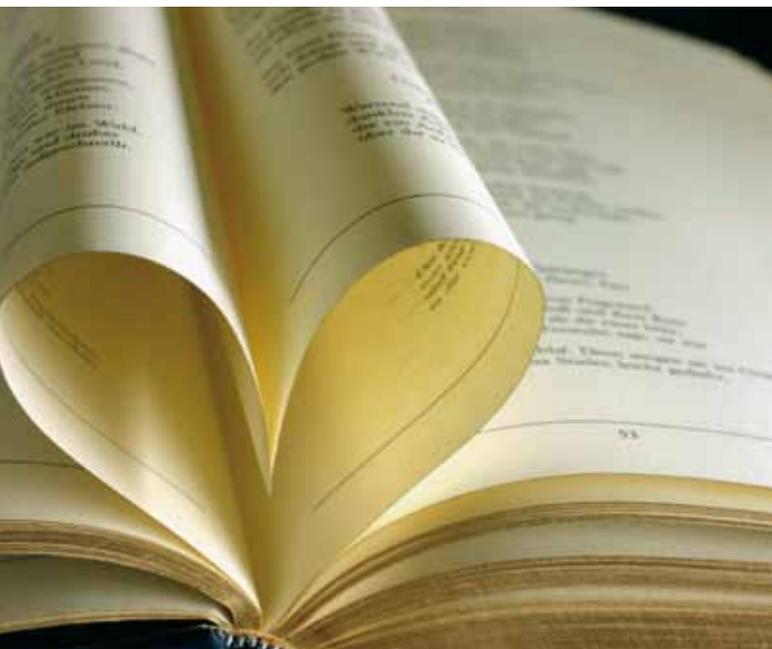
## Sie konnten nicht zueinander gelangen ... der Graben war viel zu tief ...

Eigentlich liegt es auf der Hand, dass an vielen Forschungseinrichtungen Wissen vorliegt, das für Nachhaltigkeitsprozesse genutzt werden kann. Umso verwunderlicher ist es, dass Wissenschaft und Nachhaltigkeitspraxis weiterhin selten zueinander finden. Anders als bei Kooperationen mit der Wirtschaft liegen diesem Defizit eigentlich keine prinzipiellen Zielkonflikte und Vorbehalte zugrunde. **Die Herausforderung besteht eher darin, sich gegenseitig zu finden**, da es bisher wenig Berührungspunkte und institutionalisierte Schnittmengen zwischen regionalen Prozessen und den stärker international ausgerichteten Aktivitäten der Wissenschaft gibt. Bei dem einen oder anderen hält sich auch sicher noch das Bild des realitätsfernen, schwer verständlichen Wissenschaftlers, der im Elfenbeinturm vor sich hin brütet, auf der einen oder des spinnerten, unorganisierten Agenda-Aktivistin, der für Fakten und Argumente unzugänglich ist, auf der anderen Seite. Solche Bilder verhindern, dass man sich offensiv und optimistisch auf die Suche nach Partnern und Synergien macht. Schließlich sind es in diesem Bereich aber auch strukturelle Gegebenheiten, die Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis erschweren. So ist es in der heutigen, immer noch stark disziplinar ausgerichteten Wissenschaftslandschaft weiterhin nicht einfach, sich mit Nachhaltigkeitsthemen zu profilieren.

Um die notwendigen Veränderungen in Richtung nachhaltiger Entwicklung auf den Weg zu bringen, ist es unerlässlich, dass das an vielen Orten und in vielen Köpfen vorhandene Wissen wirksamer für Praxisprozesse abgerufen und genutzt wird. In Kapitel 3.1 soll deutlich gemacht werden, worin der Nutzen einer derartigen Zusammenarbeit für beide Seiten liegt. In den Kapiteln 3.2 und 3.3 wird aufgezeigt, wie Kooperationen angestoßen und organisiert und wie bestehende Hürden überwunden werden können. Die wissenschaftlichen Anreizstrukturen so zu verändern, dass sie besser kompatibel mit Nachhaltigkeitsforschung sind, ist ein längerer Prozess, der vor allem von politischer Seite angegangen werden muss. Der Leitfaden gibt auch hierfür einige Hinweise, die sich allerdings eher an



Alexandra Bucurescu/PIXELO www.pixello.de



Birgit H./PIXELIO www.pixelio.de

die Forschungsförderung als an die Akteure in Forschung und Praxis richten (siehe Kapitel 3.3). Für den schnellen Leser: Im Kapitel „Kooperation Lokale Agenda 21 und Wissenschaft – eine Checkliste“ (4.2) findet sich eine zusammenfassende Aufstellung, die die einzelnen Schritte für die Anbahnung und Organisation einer Kooperation sowie die notwendigen Veränderungen der Rahmenbedingungen auflistet.

### 3.1 Wie alle gewinnen

Kooperationen sind nur dann sinnvoll, wenn sie für beide Seiten Vorteile erbringen und in Synergien münden. In diesem Kapitel soll verdeutlicht werden, worin die Vorteile einer Zusammenarbeit für die Wissenschaft und die Nachhaltigkeitspraxis bestehen.

#### Wenn eins plus eins mehr als zwei ergibt: Synergien durch addiertes Wissen

Zunächst besteht der Gewinn für beide Seiten darin, dass wertvolles Wissen und Erfahrungen, die aus beiden Perspektiven – der Wissenschaft und der Praxis – gewonnen wurden, zusammenkommen und sich gegenseitig befruchten. Aktive in Agenda-21-Prozessen wissen ganz genau, wo es in der Kom-

mune „brennt“ und in welchen Bereichen ein Umlenken in Richtung nachhaltige Entwicklung dringend erforderlich ist. Im Laufe ihres Engagements haben sie außerdem bereits ein Gefühl dafür gewonnen, welche Themen stark polarisieren und wo daher nur langfristig mit Veränderungen zu rechnen ist und bei welchen Themen eher kurzfristig etwas bewegt werden kann. Dieses Wissen über die kommunalen oder regionalen Kräfteverhältnisse und Interessenlagen ist in der Wissenschaft häufig nicht vorhanden. Daher ist die Verwunderung dort manchmal groß, warum wissenschaftlich fundierte und inhaltlich äußerst überzeugende Handlungsempfehlungen nicht aufgegriffen oder durch bestimmte Praxisakteure blockiert werden. Umgekehrt ist es für die Akteure in Nachhaltigkeits- oder Agenda-21-Prozessen kaum möglich, sich in allen Bereichen, die im Laufe des Agenda-21-Prozesses relevant sind, Detailwissen anzueignen. Ganze Lehrstühle beschäftigen sich mit so unterschiedlichen Themen wie der kommunalen Abfallbehandlung, der nachhaltigen Umgestaltung öffentlicher Gebäude, der umweltfreundlichen Beschaffung im öffentlichen Dienst oder der Erarbeitung nachhaltiger Tourismuskonzepte. Entsprechende Studien, Konzepte und Informationen füllen ganze Bibliotheken.

Für erfolgreiche lokale und regionale Umsetzungsprozesse müssen diese beiden Wissensformen – das Detailwissen der Spezialisten und das umsetzungsrelevante Wissen der lokalen Akteure – zusammenkommen.

### Kooperation ermöglicht die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in der Praxis

Im Idealfall wird das gemeinsame Wissen dafür genutzt, Projekte anzustoßen, die einen wirklichen Schritt in Richtung nachhaltiger Entwicklung bedeuten. Dabei ist es in Kooperationen, die über Forschungsförderung unterstützt werden, auch eher möglich, innovative Ideen zu erproben und Modellprojekte anzuschleppen. Die in diesen Projekten gewonnenen Erfahrungen können dann mit wesentlich geringerem Aufwand an anderer Stelle nachgeahmt werden, wobei man dann häufig schon ganz konkret auf entwickelte Verfahren und Organisationsformen zurückgreifen kann.

Ein Beispiel für ein innovatives Modellprojekt, das in sehr enger Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis verwirklicht wurde, ist das Bioenergiedorf Jühnde. Das Bioenergiedorf hat in Deutschland und darüber hinaus mittlerweile viel Nachahmung gefunden und zeigt, welche Kreise ein einmal ins Wasser geworfener Stein ziehen kann.

## Bioenergiedorf Jühnde: Von der wissenschaftlichen Vision zu einem innovativen Modellprojekt

Das Dorf Jühnde im südlichen Niedersachsen ist Deutschlands erstes Bioenergiedorf. Seit 2005 deckt es seinen Wärme- und Strombedarf selbst über nachwachsende Rohstoffe. Die Energie wird mit einer Biogasanlage (700 kW) und einem Holzhackschnitzelheizwerk (550 kW) erzeugt und durch ein Nahwärme-netz (5500 m) zu den Haushalten gebracht. Das Besondere an diesem Vorhaben: Fast das ganze Dorf macht mit! Ca 70 % der Häuser sind angeschlossen und stellen ihre Versorgung auf regenerative Energien um. Der Anstoß für das Vorhaben kam im Jahr 1998 aus der Wissenschaft, genauer vom IZNE (Interdisziplinäres Zentrum für Nachhaltige Entwicklung) der Uni Göttingen. Die Motivation des interdisziplinären Forscherteams (Soziologie, Politik, Ökonomie, Psychologie und Agrarwissenschaften) war, „die eigenen Visionen in der Praxis umzusetzen, um die Gesellschaft zukunftsfähig zu machen“, so der Psychologe Prof. Dr. Peter Schmuck im Rückblick. Ziel war es, zur Umsetzung der Agenda 21 im Energiebereich auf regionaler Ebene beizutragen. Dabei ging es den Forschenden nicht primär darum, den Einsatz neuer Technologien zu erproben. Vielmehr wollten sie die Bewohner/innen eines gesamten Dorfes für die Umstellung auf regenerative Energien gewinnen und sie möglichst weitgehend an dem Planungs- und Umsetzungsprozess beteiligen. Begleitend wollten die Wissenschaftler/innen erforschen, wie sich die Umstellung der Strom- und Wärmeversorgung eines Dorfes auf die Land- und Forstwirtschaft, die natürlichen Ressourcen (Boden, Grundwasser, Artenvielfalt etc.) und das soziale Zusammenleben auswirkt.



Jühnder Einwohner vor ihrer Bioenergieanlage

## Förderung ermöglicht den Anstoß nachhaltiger Entwicklungsprozesse

Das Forschungsteam konnte die Fachagentur für Nachwachsende Rohstoffe (FNR) (Projekträger des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft und Verbraucherschutz, BMELV) nach einer längeren Sondierungsphase von seinen Ideen überzeugen. Das Projekt „Das Bioenergiedorf – Voraussetzungen und Folgen einer eigenständigen Wärme- und Stromversorgung durch Biomasse für Landwirtschaft, Ökologie und Lebenskultur im ländlichen Raum“ wurde zunächst von 2000–2002 gefördert. Um das geeignete Dorf für die Zusammenarbeit zu finden, präsentierte das Forschungsteam die Idee in 17 Dörfern auf Orts- und Gemeinderatssitzungen. Aus der Vielzahl der Interessenten wählte die Universität mittels Machbarkeitsstudien und Haushaltsbefragungen 2001 das Dorf Jühnde als Kooperationspartner aus.

Die Wissenschaftler/innen begleiteten das Dorf dann Schritt für Schritt im Sinne einer Aktionsforschung von der Idee zur konkreten Planung. Die Jühnder machten sich die Vision der Forschenden sehr rasch zu eigen und nahmen das Zepter in die Hand. Sie engagierten sich in den diversen, regelmäßig stattfindenden Arbeitsgruppen, so bspw. die Landwirte in der AG Biomasse und die Techniker in der AG Holzhackschnitzelheizwerk. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden in einer zentralen Planungsgruppe diskutiert und auf Dorfversammlungen verabschiedet.

## Wechselnde Rahmenbedingungen sorgen für Irritationen

In der Planungs- und Bauphase konnte die Begleitung seitens der Forschenden nicht weiter fortgesetzt werden, weil das Ministerium erst wieder bereit war, die Wirkungsforschung nach der Inbetriebnahme der Anlage zu finanzieren. Die mehrfache Unterbrechung der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen 2003 und 2005 empfanden beide Partner als kontraproduktiv. Die Jühnder fühlten sich mit den großen Herausforderungen in der Phase der Anlagenplanung und des Baus alleine gelassen. Für das Forschungsteam bedeutete die Unterbrechung, dass sie den intensiven Kontakt und eine kontinuierliche Begleitung, wie sie im Forschungsdesign vorgesehen war, nicht aufrechterhalten konnten. Dementsprechend beruht die Auswertung der Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren für diese Phase des Aufbaus eines Bioenergiedorfs auf einer geringeren Erfahrungsbasis.

Trotz der Irritationen in der Kooperation, die auf veränderte Rahmenbedingungen zurückzuführen waren, erfolgte im No-

vember 2004 der erste Spatenstich durch die Verbraucher-schutzministerin Renate Künast und den Umweltminister Jürgen Trittin. Seit September 2005 werden die Jühnder mit der im Dorf produzierten Wärme versorgt. Zwischen 2005 und 2008 wurde das Forschungsteam wieder durch das BMELV gefördert und so konnten die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Umstellung auf eine regenerative Energieversorgung untersucht werden.

### ***Jühnde goes global: Kooperative Modellprojekte haben große Ausstrahlung***

Jühnde ist Impulsgeber für ähnliche Entwicklungen in vielen anderen Kommunen deutschlandweit. 34 weitere Dörfer beteiligten sich allein 2006 an einem Programm des Landkreises Göttingen für die Entwicklung weiterer Energiedörfer. Auch international ist Jühnde mittlerweile bekannt. Verbindungen existieren nach Asien, in die Ukraine und die USA, wo die Erfahrungen aus Jühnde genutzt werden, um vergleichbare Projekte anzuschließen. So legte die indonesische Regierung nach Kontakten zu Jühnde ein 1000-Bioenergiedörfer-Programm auf.

Zusammenfassend macht das Modellprojekt Bioenergiedorf Jühnde deutlich, wie sich die Vision und das kontinuierliche Einspeisen von Know-how aus der Wissenschaft auf das Beste mit dem Engagement der Akteure in der Praxis verbinden können.

#### ***Erfolgsfaktoren:***

- Vision der Wissenschaft wird von engagierten Praktikern aufgegriffen
- Förderung für ein innovatives Modellprojekt
- Förderliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung (Einführung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes EEG)

#### ***Kontakt und weitere Informationen:***

Dipl.-Physiker Eckhard Fangmeier  
Vorstand und Sprecher der Betreibergesellschaft  
Telefon: 0160/ 977 137 44  
E-Mail: Eckhard.Fangmeier@Bioenergiedorf.de  
[www.bioenergiedorf.de](http://www.bioenergiedorf.de)

Prof. Dr. Peter Schmuck  
Wissenschaftliche Begleitung  
E-Mail: peterschmuck@gmx.de  
[www.bioenergiedorf.info](http://www.bioenergiedorf.info)

## **Kooperation stabilisiert Nachhaltigkeitsprozesse und stärkt die Ausstrahlung**

Die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis schlägt sich in ganz konkreten Synergien für den Nachhaltigkeitsprozess und die einzelnen Partner nieder. So hat z.B. der Nachhaltigkeitsrat der Stadt Lüneburg die universitären Ressourcen dazu genutzt, eine Kommunikationsstrategie für den kommunalen Nachhaltigkeitsprozess erarbeiten zu lassen (vgl. Fallbeispiel S. 45). Die Stadt konnte den Agenda-21-Prozess stabilisieren und durch neue Impulse am Laufen halten. Die Leuphana Universität Lüneburg hat davon profitiert, weil sie ihren Studierenden eine Lehrveranstaltung mit einer umsetzungsrelevanten Aufgabenstellung anbieten konnte.

### ***Projekte, die von mehreren Partnern durchgeführt werden, haben außerdem eine ganz andere Ausstrahlung nach außen,***

da die Beteiligten jeweils ihre eigenen Netzwerke und Kontakte für die erfolgreiche Kommunikation und Erarbeitung des Projekts einbringen können. So hat das Bioenergiedorf Jühnde weit über die Grenzen Deutschlands hinaus Aufmerksamkeit erfahren, weil es durch die beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bereits von Beginn an möglich war, prominente Unterstützer wie Ulrich von Weizsäcker zu gewinnen.



*Bioenergieanlage im Bioenergiedorf Jühnde*

## Kooperation ermöglicht kurzfristige Reaktion auf Forschungsförderung

In einigen Städten haben sich in den letzten Jahren Netzwerke zwischen Lokalen-Agenda-21- oder Nachhaltigkeitsinitiativen und wissenschaftlichen Einrichtungen entwickelt, in denen bereits **gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Grundverständnis** über die notwendigen lokalen oder regionalen Veränderungsprozesse vorhanden sind. Wie immer spielt auch hier der persönliche Faktor, „dass man miteinander kann“, eine wichtige Rolle.

Wenn auf Basis langjähriger Kontakte bereits die gemeinsamen Zielstellungen geklärt sind, dann ist es bedeutend einfacher, entsprechende Ausschreibungen für Forschungsprojekte z.B. seitens der Bundesministerien oder der EU für die Verwirklichung regionaler Anliegen zu nutzen. Seitens dieser Fördermittelgeber werden in den letzten Jahren vermehrt Programme aufgelegt, in denen nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen verfolgt und konkrete Praxisprozesse vorangebracht werden können. Immer häufiger wird seitens der Geldgeber eingefordert, dass die Wissenschaft mit Akteuren aus der Praxis kooperiert, damit die Lösungen von Beginn an auf Umsetzungsrelevanz hin erarbeitet werden. Allerdings müssen entsprechende Anträge meistens sehr kurzfristig gestellt werden, so dass es hilfreich ist, wenn die Kontakte nicht erst neu geknüpft werden müssen. Ebenso wichtig ist es, dass bereits Ideen vorliegen, die dann – bei der Veröffentlichung entsprechender Ausschreibungen – rasch ausgearbeitet werden können. Ein gutes Beispiel dafür, wie bestehende Kontakte in einem lokalen Netzwerk für die Beantragung und Verwirklichung eines Projekts im Bereich Klimaschutz genutzt werden konnten, ist das Projekt GEKKO in Oldenburg.

## Klimaschutz durch Kommunikation und Beratung: Praxis und Wissenschaft pushen nachhaltiges Bauen in Oldenburg

„38 Prozent von Oldenburgs CO<sub>2</sub>-Emissionen sind auf den Energieverbrauch in Wohnhäusern zurückzuführen“, erläutert der Initiator des Projekts „Gebäude, Klimaschutz und Kommunikation in Oldenburg“ (GEKKO) Dr. Niko Paech. Damit steht Oldenburg bezüglich der CO<sub>2</sub>-Bilanz seines Gebäudebestands im bundesweiten Vergleich gar nicht gut da. Dies war einer der Gründe, warum engagierte Bürger und Bürgerinnen 1998 im Oldenburger Agenda-21-Prozess, unterstützt durch ein kommunalpolitisches Aktionsprogramm, die AG „Wohnen, Bauen und Energie“ ins Leben riefen. Zwei Jahre später gründete sich aus der AG das Expertennetzwerk KoBE e.V. (Kompetenzzentrum Bauen und Energie): ein Zusammenschluss von Personen und Institutionen mit direktem oder indirektem Bezug zu den Bereichen Bauen, Wohnen und Energie (Architekten, Bauleiter, Handwerksbetriebe, Unternehmen, die Universität, die Fachhochschule, Forschungsinstitute, Vereine und die Stadt Oldenburg).

### **Schnelle Reaktion durch gemeinsames Handeln: Das Projekt GEKKO: Gebäude, Klimaschutz und Kommunikation**

Durch die langjährigen Kontakte im Netzwerk KoBE e.V. sind sich die Beteiligten bereits einig hinsichtlich des Handlungsbedarfs und der Ziele in diesem Bereich. Als 2005 eine Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunktes „Klimazwei – Forschung für den Klimaschutz und Schutz vor Klimawirkungen“ vorlag, konnten KoBE und die Wissenschaftler/innen des Lehrstuhls für „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik“ prompt reagieren und einen gemeinsamen Antrag auf den Weg bringen. Das Projekt GEKKO wurde bewilligt, läuft seit 2006 und wird noch bis Januar 2009 fortgeführt. Hintergrund des Projekts: Technologien und Know-how für nachhaltiges Bauen und Wohnen sind weitgehend vorhanden. Weil die entscheidenden Akteure (Bauherren, Handwerksbetriebe, Eigenheimbauer etc.) jedoch nicht über die notwendigen Informationen verfügen, werden Klimaschutzmaßnahmen oft nicht umgesetzt. Das Wissen über nachhaltige Gebäudesanierung gezielt an die jeweiligen Akteure zu bringen, ist vor allem eine Aufgabe der Kommunikation und Vernetzung, die nun von GEKKO übernommen wird. Dabei sollen kommunaler Klimaschutz und nachhaltiges Wirtschaften in der Region eng miteinander verbunden werden.



## **Klimaschutzgedanke gemeinsam erfolgreich kommunizieren**

KoBE e.V. übernimmt im Projekt Beratungsleistungen zu Energiesparen und Sanierung sowie das Vermitteln von Informationen über entsprechende Förderprogramme zur Senkung des Energieverbrauchs, v.a. im Oldenburger Altbaubestand. Phantasievolle Kommunikationsmaßnahmen, wie der Klimaschutz-Wettbewerb, die GEKKO-Beratungskampagne, ein regelmäßiges TV-Magazin im Lokalsender und Workshops für Praktiker (z.B. Handwerker), gehören zur Informationsoffensive des Projekts. Auf einer „gläsernen Baustelle“ können Interessierte sich selbst ein Bild von Sanierungsmaßnahmen machen. Außerdem arbeiten Universität und KoBE e.V. an einem Leitfaden „Kommunaler Klimaschutz“ für nachhaltiges Bauen und Sanieren, der anderen Kommunen als Handreichung dienen soll. Die Universität begleitet und evaluiert die eingesetzten Maßnahmen, um übertragbare Erkenntnisse zu erfolgreichen Kommunikationsstrategien im Bereich der Gebäudesanierung zu gewinnen. Besonders wichtig ist es den Projektpartnern, dass sie dauerhafte Strukturen aufbauen, die über die Förderdauer hinaus bestehen. Der Klimaschutzgedanke konnte bereits jetzt erfolgreich kommuniziert werden – die hohe Resonanz auf die durchgeführten Kampagnen und den Wettbewerb und die angebotene Beratung übertreffen „auf atemberaubende Weise alle Erwartungen“, resümiert der verantwortliche Wissenschaftler Niko Paech.

## **Was die Zusammenarbeit erfolgreich macht**

Durch das jahrelange Vertrauensverhältnis zwischen Universität und KoBE e.V. konnte kurzfristig auf die Ausschreibung des Bundesministeriums reagiert werden, und beide Partner gewannen einen gesicherten Zeit- und Finanzierungsrahmen, um die gemeinsame Idee voranzubringen. Die Projektpartner sind mit der bisherigen Zusammenarbeit sehr zufrieden. Regelmäßige Arbeitstreffen, klare Arbeitsteilung, aber auch die informellen, sich zufällig ergebenden Gespräche sind weitere Erfolgsfaktoren für die Kooperation. Für die beteiligten Unternehmen bei KoBE e.V. liegt der Nutzen der Kooperation v.a. in der größeren Bekanntheit, die nachhaltiges Bauen und Sanieren durch die Beteiligung der Universität erhalten hat. Mittelfristig wird eine höhere Sanierungsrate erwartet. Weiterer Nutzen entsteht durch die wissenschaftliche Evaluation der Kommunikationselemente, deren Ergebnisse an die Praxispartner weitergegeben werden. Für die Universität liegt der Nutzen vor allem darin, dass aus diesen Praxiserfahrungen übertragbare Schlussfolgerungen hinsichtlich erfolgreicher Kommunikationsstrategien gewonnen und auf breiter Ebene kommuniziert werden.



*Montage Solaranlage in Oldenburg*

Diese erfolgreich praktizierte Kooperation spiegelt eine vielerorts stattfindende Entwicklung wider: Ursprünglich im Lokalen-Agenda-21-Prozess entstandene Nachhaltigkeitsaktivitäten lösen sich aus dem Prozess heraus und werden von eigenen Organisationsformen, wie einem themenspezifischen Expertennetzwerk, fortgesetzt und weiterentwickelt.

### **Erfolgsfaktoren:**

- Vertrauensverhältnis durch langjähriges Netzwerk
- Gemeinsames Problemverständnis und Ziele
- Synergien für beide Partner

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Dr. Niko Paech  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Telefon: 0441 / 798 4264  
E-Mail: niko.paech@uni-oldenburg.de  
[www.uni-oldenburg.de](http://www.uni-oldenburg.de)  
[www.gekko-oldenburg.de](http://www.gekko-oldenburg.de)

Dipl.-Ing. Rainer Heimsch  
KoBE e.V.  
Telefon: 04402 / 97200  
E-Mail: zentrale@ibheimsch.de  
[www.kobe-oldenburg.de](http://www.kobe-oldenburg.de)

**KoBE**  
Kompetenzzentrum  
Bauen und Energie

## Kooperation mit der Praxis bringt Unistrukturen in Bewegung und ermöglicht universitäre Profilierung

Die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis kann nicht nur dazu dienen, kommunale Nachhaltigkeitsprozesse oder -projekte voranzubringen, sondern sie birgt auch ganz konkrete **Chancen für die beteiligten Forschungseinrichtungen.**

Beispiele wie die Leuphana Universität Lüneburg (vgl. Fallbeispiel S. 45) oder die TU Darmstadt (vgl. Fallbeispiel S. 53), die das Leitbild nachhaltige Entwicklung sehr weitgehend in ihr universitäres Leitbild einbezogen haben, zeigen, dass durch die Stärkung umsetzungsorientierter Forschung einiges in Bewegung gerät. Zum einen sind kommunale Fragestellungen häufig nicht bestimmten Disziplinen zuzuordnen, sondern erfordern die problemorientierte Zusammenarbeit zwischen mehreren Wissenschaftler/innen. Was so einfach klingt, ist im universitären Mainstream, der weiterhin stark an einer disziplinären Profilierung orientiert ist, nicht selbstverständlich. Konkurrenzdenken, aber auch unterschiedliche theoretische Konzepte und methodische Vorgehensweisen verhindern häufig eine Verständigung zwischen verschiedenen Fachrichtungen. Die Beschäftigung mit einem konkreten Problem, für dessen Lösung das Wissen aus mehreren Disziplinen erforderlich ist, um verkrustete Strukturen aufzubrechen und einen Austausch

zwischen den Forschenden anzustoßen. Der zusätzliche **Dialog mit unterschiedlichen Akteuren aus der Praxis** und der Einbezug der dort vorhandenen Erfahrungen erleichtern den Blick über den eigenen Tellerrand und erweitern die Perspektiven. Auch haben eine Reihe von Wissenschaftlern/innen das Bedürfnis, mit ihrer Arbeit über Grundlagenforschung hinauszugehen. Die Motivation für die Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten ist häufig der Wunsch, mit Hilfe der Forschung zur Lösung drängender globaler Probleme auf lokaler oder regionaler Ebene beizutragen und konkrete Prozesse in der Praxis zu befördern oder zu begleiten.

Aber nicht nur in der Forschung, auch in der Lehre kann Inter- und Transdisziplinarität sich sehr positiv für die Forschungseinrichtung auswirken. Wenn es den Studierenden ermöglicht wird, die gewonnenen Erkenntnisse und methodischen Fähigkeiten schon früh für die Lösung praktischer Probleme einzusetzen, steigert dies die Motivation, stärkt den Kontakt zum lokalen Umfeld (wo evtl. auch der erste Arbeitsplatz angesiedelt ist) und signalisiert der Kommune, dass die Hochschule sich für lokale Belange interessiert. Bei den Studierenden besteht großes Interesse an solchen Veranstaltungen – oft kann das Lehrangebot mit dem Bedürfnis der Studierenden nicht Schritt halten. So haben sich Studierende an der Humboldt Universität zu Berlin kurzerhand ihr eigenes Kolloquium organisiert, in dem seit einigen Semestern vielfältige Nachhaltigkeitsthemen von Wissenschaftlern/innen und Praktikern/innen verschiedenster Herkunft aufgegriffen werden.

PRIMA KLIMA AUF DEM UNIDACH

UniSolar  
BERLIN



WWW.UNISOLAR-BERLIN.DE

## „Das machen wir selbst“ – Die studentische Initiative für Nachhaltige Entwicklung an der Humboldt Universität zu Berlin

Die Lücke im Lehrangebot zu schließen und die Berliner Unis nachhaltiger zu gestalten, das war die Motivation von drei Studentinnen der Humboldt Universität (HU) zu Berlin als sie 2004 die studentische „Initiative für Nachhaltige Entwicklung“ (INE) am Institut für Sozialwissenschaften der HU Berlin gründeten. Ziel: das Thema Nachhaltigkeit an den Berliner Universitäten voranzubringen. In der Initiative engagieren sich mittlerweile Studierende und Alumni aller drei Berliner Universitäten und der Uni Potsdam in verschiedenen Projekten.

### *Von der Theorie ...*

#### **Themenreihe ermöglicht Studierenden den Einstieg in die Nachhaltigkeit**

Die Studenten/innen wollten mehr zum Thema Nachhaltigkeit erfahren. Da entsprechende Lehrveranstaltungen an der HU zu Berlin bislang nicht angeboten wurden, beschlossen sie kurzerhand, diese selber zu organisieren: Die **Vorlesungsreihe „Einstieg in Nachhaltige Entwicklung“**, die mittlerweile zum achten Mal stattfindet, wurde aus der Taufe gehoben. In den Veranstaltungen werden relevante Nachhaltigkeitsthemen durch einschlägige Referenten/innen aus Politik, Wissenschaft und Lokalen-Agenda-21-Prozessen behandelt. Prominente Gastredner waren u.a. Ernst Ulrich von Weizsäcker und Dr. Volker Hauff. Die wöchentlichen Vorlesungen finden abends statt, so dass neben den Studierenden auch die interessierte Öffentlichkeit teilnehmen kann. Resonanz und Bekanntheitsgrad der Veranstaltungsreihe steigen mit jedem Semester. Wer das Gehörte vertiefen möchte, dem bietet der 2007 erschienene Sammelband zur Vorlesungsreihe „Einstieg in die nachhaltige Entwicklung“ eine gute Möglichkeit.

#### **Das Forschungslabor befördert thematischen Austausch und Vernetzung**

Nachhaltige Entwicklung ist an den Universitäten immer noch ein Nischenthema. Insbesondere mangelt es häufig am Austausch über entsprechende Forschungsarbeiten mit anderen Studierenden und an adäquater Betreuung durch Professoren/innen. Abhilfe schuf die studentische Nachhaltigkeitsinitiative hier 2006 mit dem **Forschungslabor „Nachhaltige Entwicklung“**. Das interdisziplinär angelegte Kolloquium ermöglicht Diplomanden, Promovierenden und interessierten Studierenden aller Universitäten, sich intensiver mit Themen

der nachhaltigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Im Vordergrund steht dabei, eigene Ideen und Konzepte zu erläutern sowie Baustellen und Stolpersteine mit externen Fachleuten und studentischen Gleichgesinnten zu diskutieren.

### *... zur Praxis*

#### **UniSolar: Die Solaranlage auf dem Unidach verbindet lokalen Klimaschutz mit Geldanlage**

Nachhaltigkeit auch ganz praktisch an ihren Universitäten zu verwirklichen, ist den Studierenden ein großes Anliegen. Im Frühjahr 2007 starteten sie hierzu das Projekt „UniSolar“. Das Vorhaben umfasst den Bau einer 600 m<sup>2</sup> großen Photovoltaikanlage auf dem Mensadach der Freien Universität Berlin. Die Solaranlage soll zum großen Teil durch die Studenten/innen und Hochschulmitarbeiter/innen selbst finanziert werden – dies geschieht in Form von privaten Darlehen (ab einem Mindestbetrag von 250 Euro für Studierende), die dann auf Basis der durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) garantierten Einspeisevergütung mit 4–6 Prozent Zinsen rückvergütet werden. Der gewonnene „saubere Strom“ wird direkt in das Berliner Netz eingespeist und hilft somit, den Anteil der erneuerbaren Energien am Strommix zu vergrößern. Mit Hilfe ihrer finanziellen Beteiligung können die Studierenden so einen eigenen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Die Idee der Solar-Uni in die Breite zu tragen und studentische Initiativen diesbezüglich zu unterstützen, ist Anliegen des kürzlich gegründeten bundesweiten Netzwerkes „UniSolar“, dem die Berliner Unis neben Kassel und Leipzig als dritte im Bunde beigetreten sind.



Team der studentischen „Initiative Nachhaltige Entwicklung“ (INE)

### **Effizientes Engagement wird unterstützt**

Die hohe Einsatzbereitschaft der Studierenden und ihr ehrenamtliches Engagement sind das Fundament für den Erfolg der Initiative. Durch die Straffung der Studiengänge, die stärkere Verschulung von Bachelor- und Master-Studiengängen und die Erhebung von Studiengebühren ist es mittlerweile nicht mehr einfach, den zeitlichen Spielraum zu finden, um sich neben dem Studium zu engagieren und für das Thema Nachhaltigkeit stark zu machen. Dass solches Engagement sich allerdings auch für die Studenten/innen auszahlen kann, wird daran deutlich, dass ein Teil der Initiatorinnen mittlerweile auch beruflich in diesem Bereich tätig ist.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Unterstützung durch den Präsidenten der HU, Prof. Dr. Christoph Marksches. Er hat die Schirmherrschaft für die Themenreihe übernommen und sendet damit ein wichtiges Signal ins Innere der Universität und nach außen. Aber auch die Bereitstellung ganz praktischer und dringend benötigter Ressourcen, wie Büroinfrastruktur, Dachflächen und einige Sachmittel durch die Berliner Universitäten sind für den Erfolg der Initiative von Bedeutung.

### **Erfolgsfaktoren:**

- Hohe Einsatzbereitschaft der Studierenden
- Verbindung von Theorie und Praxis
- Effizientes Engagement in Arbeitsgruppen
- Unterstützung durch die Universitätsleitung

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Carla Ilten  
Initiative für Nachhaltige Entwicklung e.V.  
UniSolar  
Telefon: 030/ 702 275 04  
E-Mail: [lotaomja@gmail.com](mailto:lotaomja@gmail.com)  
[www.unisolar-berlin.de](http://www.unisolar-berlin.de)

Eva Ressel  
Initiative für Nachhaltige Entwicklung e.V.  
Themenreihe  
Telefon: 030/ 666 653 70  
E-Mail: [eva.ressel@gmx.de](mailto:eva.ressel@gmx.de)  
[www.nachhaltigkeitsinitiative.de](http://www.nachhaltigkeitsinitiative.de)

UniSolar-Netzwerk:  
[www.unisolar-netzwerk.de](http://www.unisolar-netzwerk.de)



Mittlerweile wird immer deutlicher, dass man sich als Forschungseinrichtung mit Innovationen in Forschung und Lehre auch im bundesweiten Wettbewerb um wissenschaftliche Exzellenz profilieren kann. Ein bemerkenswertes Beispiel hierfür ist die Leuphana Universität Lüneburg, die in den letzten Jahren einen konsequenten Umstrukturierungsprozess auf der Basis des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung verfolgt.

*Solaranlage auf einem Gebäude der Universität Lüneburg*

## Leuphana Universität Lüneburg: Nachhaltigkeit prägt universitäre Strukturen

„Eine der größten Herausforderungen – wenn nicht gar die größte Herausforderung an die Gesellschaft – ist zweifelsohne die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung. Die Leuphana Universität Lüneburg ist sich dieser Verantwortung bewusst und bereit, sich daran messen zu lassen, welchen Beitrag sie zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft leistet.“ Dieses Zitat des Vizepräsidenten aus dem Jahr 2007 macht deutlich, dass die Leuphana Universität Lüneburg sich als eine der ersten Hochschulen Europas die Verankerung der Zielsetzung Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre konsequent auf die Fahnen geschrieben hat.

### *Eine Uni verändert sich: Neue Ziele benötigen neue Strukturen*

Die Umorientierung der Universität Lüneburg in Richtung nachhaltige Entwicklung hatte einigen Vorlauf. Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) von 1999–2001 geförderte anwendungsorientierte Entwicklungs- und Forschungsprojekt „**Agenda 21 und Universität Lüneburg**“ war dafür ein wichtiger Meilenstein. Im Projekt wurden die Bedingungen und Möglichkeiten von Innovationen an Hochschulen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erprobt und evaluiert. Die Projektergebnisse machten deutlich, dass die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung an der Hochschule ohne eine universitätsinterne Umstrukturierung nicht gelingen würde. Angesichts des Profilierungsdrucks, dem sich die Universitäten bundesweit ausgesetzt sehen, traf das Engagement einzelner Nachhaltigkeitsinteressierter an der Universität auf die Offenheit des Präsidiums. So verabschiedete der akademische Senat bereits im Jahr 2000 nach einer intensiven Auseinandersetzung die Leitlinien für Nachhaltigkeit. Neben der Einführung eines Umweltmanagementsystems (EMAS-Zertifizierung) im selben Jahr, hat die Leuphana mittlerweile als eine der ersten Universitäten weltweit das Ziel der vollständigen Klimaneutralität formuliert und mit der entsprechenden Umgestaltung des Campus begonnen. Die ideelle Neuausrichtung der Leuphana Universität macht sich zusammenfassend also in neuen Strukturen, innovativen Formen der Forschung und Lehre, universitätsinternen Nachhaltigkeitsprojekten und in der engen Kooperation mit der Stadt Lüneburg bemerkbar.

### *Die Leuphana Universität als Partnerin für die Region*

Die Universität bekennt sich aktiv zu ihrer Mitverantwortung für die Entwicklung der Stadt Lüneburg und der Region. Das wird an den regelmäßig stattfindenden Dialogen mit örtlichen Interessengruppen, der langjährigen Zusammenarbeit mit der Lokalen-Agenda-21-Koordinierungsstelle der Stadt Lüneburg und dem 2008 abgeschlossenen Kooperationsvertrag zwischen der Leuphana und dem Land Niedersachsen („Offene Hochschule“) deutlich. Die enge Vernetzung zwischen Universität, verschiedenen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und der Lokalen-Agenda-21-Koordinierungsstelle führte 2005 zur Gründung eines Nachhaltigkeitsrates der Stadt Lüneburg. In diesem – mittlerweile zentralen – städtischen Gremium für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse sind Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, NGOs, die Sprecher/innen der Agenda-21-Arbeitskreise und Persönlichkeiten aus Universität, Wirtschaft, Kirche und Kultur vertreten. Ziel ist es, die zukunftsfähige Entwicklung Lüneburgs zu befördern.



Der Gang zwischen den Hörsälen der Universität Lüneburg

## **Wissensressourcen der Universität für die Kommune nutzen**

In dem interdisziplinären Folgeprojekt „**Sustainable University**“ begannen 2004 Forschende aller Fakultäten, Konzepte zum vertieften Einbezug des Leitbilds nachhaltige Entwicklung in alle Hochschulbereiche zu entwickeln. Ergebnis ist z.B. ein regelmäßiger universitärer Nachhaltigkeitsbericht. Transdisziplinarität, Praxisnähe und der Einbezug von Nachhaltigkeit in die Lehre werden über die Zusammenarbeit mit der Stadt Lüneburg verwirklicht.

Das jüngste Kooperationsprojekt ist eine 2-semesterige transdisziplinäre Lehrveranstaltung. Der Nachhaltigkeitsrat der Stadt hatte die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für den Nachhaltigkeitsprozess der Stadt Lüneburg angeregt, um den kommunalen Prozess zu unterstützen. „Hier gingen die Intentionen der Stadt und der Universität also in dieselbe Richtung“, resümiert eine Projektmitarbeiterin. Die Studierenden erarbeiteten sich zunächst die Grundlagen über nachhaltige Entwicklung und Kommunikationsstrategien, befragten lokale Akteure in den verschiedensten Bereichen (z.B. Klimaschutz, Stadtentwicklung, Gesundheit, Naturschutz, Arbeit und Soziales, Bauen und Wohnen) und erstellten Situationsanalysen. Darauf aufbauend wurde in Abstimmung mit den Praxisakteuren eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Im April 2008 präsentierten die Studierenden ihren Vorschlag dem Bürgermeister und dem Nachhaltigkeitsrat im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung.

## **Erfolgreich netzwerken: Nachhaltigkeit institutionalisieren**

Die enge Vernetzung zwischen Nachhaltigkeitsengagierten in Lüneburg ist entscheidend für den Erfolg. Auf dieser Grundlage konnte Nachhaltigkeitsengagement gebündelt und institutionalisiert werden, z.B. in Form des Nachhaltigkeitsrates als zentrales städtisches Gremium oder in Form der Kooperationsvereinbarungen zwischen Universität und Stadt. Dass diese Vereinbarungen schriftlich vorliegen, wird als weiteres Erfolgskriterium gewertet, da hiermit langfristig angelegte Pflöcke eingeschlagen wurden.

Zusammengefasst liegen in der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis also vielfältige Potenziale, die sich für beide Partner sehr positiv auswirken können. Wenn sich auch nicht jede Forschungseinrichtung insgesamt am Leitbild nachhaltiger Entwicklung ausrichten wird, so bietet der Einbezug praxisrelevanter Fragestellungen doch erhebliche Chancen, hoch motivierte Wissenschaftler/

Durch Projekte wie dieses profiliert sich die Leuphana Universität mit umsetzungsnahen Formen der Lehre, die für die Studierenden deutschlandweit eine Besonderheit darstellen auch im Wettbewerb der Universitäten um Exzellenz. Schließlich ist der ständige Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis ein Garant dafür, dass der Nachhaltigkeitsprozess in Lüneburg erfolgreich weiter vorangetrieben wird und damit – im Sinne eines vielseitigen Nutzens – auch die Attraktivität der Stadt Lüneburg steigt.

### **Erfolgsfaktoren:**

- Umstrukturierung der Universität in Richtung nachhaltige Entwicklung als Profilierungsfaktor im Exzellenzwettbewerb
- Enge Vernetzung der Nachhaltigkeitsengagierten verschiedener Institutionen
- Synergien zwischen Einsatz universitärer Ressourcen für lokale Prozesse und dem Angebot transdisziplinärer Lehrveranstaltungen
- Verbindlichkeit durch schriftliche Vereinbarungen

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Dr. Maik Adomßent  
Institut für Umweltkommunikation  
Leuphana Universität Lüneburg  
D-21314 Lüneburg  
Telefon: 04131- 677 2924  
E-Mail: [adomssent@uni.leuphana.de](mailto:adomssent@uni.leuphana.de)

Dr. Heiderose Manz-Keinke  
KLIMAWERK Energieagentur GmbH & Co. KG  
Lüneburg  
Telefon: 04131/ 7898-290  
E-Mail: [info@klimawerk.net](mailto:info@klimawerk.net)  
[www.klimawerk.net](http://www.klimawerk.net)

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Umweltkommunikation  
Projekt “Sustainable University”:  
[www.nachhaltigkeitskommunikation.net/sustuni/](http://www.nachhaltigkeitskommunikation.net/sustuni/)  
[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)

innen und Studierende zu gewinnen. Bereits bestehende Kooperationen machen es außerdem einfacher, Forschungsmittel zu akquirieren und Ausschreibungen für regionale und lokale Anliegen nutzbar zu machen. Und schließlich ist die Außenwirkung von Projekten größer, wenn mehrere Partner ihre Kontakte und Möglichkeiten für die Verbreitung der Ergebnisse nutzen.

## 3.2 Kooperationsprozesse erfolgreich auf den Weg bringen

Auf den nun folgenden Seiten soll ausführlicher auf Erfahrungen eingegangen werden, wie Kooperationsprozesse erfolgreich auf den Weg gebracht werden können. Im Anschluss daran widmen wir uns der Überwindung einiger Hürden, die sich gegenseitigen Annäherungsversuchen in den Weg stellen (3.3).

Die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis kann erheblich vereinfacht werden, wenn **gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Rollen und Pflichten** besteht und grundlegende Regeln hinsichtlich des Umgangs miteinander rechtzeitig geklärt werden. Die Bedeutung dieser formellen Grundlagen wird in der Anfangseuphorie der inhaltlichen Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Ziel häufig unterschätzt – es zeigt sich aber, dass es sich im weiteren Verlauf oft negativ auswirkt, wenn hier nicht bereits zu Beginn Festlegungen getroffen werden.

### Rolle der Wissenschaft klären

Wie einleitend dargestellt kann die Wissenschaft in der Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen die Rolle als neutrale Beobachterin, als Beraterin oder als Katalysator übernehmen. Um zu klären, welche Rolle Wissenschaft einnehmen sollte, damit für eine bestimmte praxisrelevante Fragestellung der größte Nutzen erwächst, ist es sehr wichtig, sich in der ersten Phase der Kontaktaufnahme über die gegenseitigen Rollenerwartungen auszutauschen. Beide Seiten sollten auch klar darlegen, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen ihnen im Rahmen des Projekts zur Verfügung stehen. Erst dann kann eingeschätzt werden, inwieweit weitere Partner ins Boot geholt werden müssen oder ob zusätzliche Mittel notwendig sind. Schwierig wird es immer dann, wenn über die Rollen- und Aufgabenverteilung sowie die vorhandenen Ausgangsbedingungen und Ressourcen unklare Vorstellungen bzw. unterschiedliche Auffassungen zwischen den Partnern existieren.

In manchen Kooperationsprojekten hätten es die Praxisakteure besser gefunden, wenn die Forschenden sich stärker auf eine beobachtende und beratende Funktion beschränkt

hätten. Diese waren aber mit dem Anspruch angetreten, den Praxisprozess und die konkreten Maßnahmen auf Basis der ihnen vorliegenden theoretischen Konzepte und empirischen Ergebnisse mitzugestalten. Eine derartig unterschiedliche Einschätzung der Rolle, die Wissenschaft in der Zusammenarbeit übernimmt, ist auf eine mangelnde Offenlegung der gegenseitigen Erwartungen zurückzuführen. Problematisch kann es auch werden, wenn die Rollen sich im Laufe des Prozesses verändern und Aktionsforscher, die den Prozess oder das Projekt maßgeblich beeinflusst haben, zu „neutralen Beobachtern“ werden wollen, die die Erfolge evaluieren. Durch eine Klärung der Erwartungen zu Beginn der Zusammenarbeit lassen sich solche Stolpersteine vermeiden.

Derartige **Klärungsprozesse** sind allerdings zeitintensiv und können kaum „nebenbei“ durchgeführt werden. Es ist daher sehr zu begrüßen, dass einige Fördermittelgeber mittlerweile dazu übergehen, für die Beantragung von größeren Projekten Vorphasen von einigen Monaten zu finanzieren, in denen sich die Partner über die gegenseitigen Erwartungen und die Aufgabenteilung im Projekt verständigen können. Im Rahmen von Projektanträgen sollte daher auch gezielt versucht werden, Mittel für eine erste Klärungsphase zu beantragen.

Viktor Schwabenland/PIXELIO www.pixelio.de



## Aufgabenteilung schriftlich vereinbaren

Nachdem sich die Beteiligten klar darüber sind, welche Rollen sie selbst einnehmen wollen und von dem Kooperationspartner erwarten, schließt sich die Frage an, wie die Aufgaben verteilt werden sollen. **Hilfreich ist eine schriftliche Vereinbarung über die Zusammenarbeit**, weil die Formulierung eines solchen Vertrages beide Seiten dazu zwingt, sich klar über die gesteckten Ziele zu werden, Zuständigkeiten zu regeln und somit eine solide Grundlage für die angestrebte Kooperation zu schaffen.

In solchen Vereinbarungen ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass Forschung und Praxis ganz unterschiedliche Zeithorizonte haben. Die Zeit, die die Wissenschaft braucht, um ihre Ergebnisse zu produzieren und abzusichern, haben Praktiker in der Kommune oft nicht. Dort werden meistens schnelle Ergebnisse mit Umsetzungsrelevanz gewünscht. Dieses Spannungsfeld zwischen gründlicher wissenschaftlicher Arbeit und dem Wunsch, zügig auf Know-how zurückgreifen zu können, sollte bereits zu Beginn der Zusammenarbeit angesprochen werden, damit für beide Seiten tragfähige Kompromisse gefunden werden können. Die Praxis sollte auch rechtzeitig darüber informiert werden, wenn für die Erzielung der wissenschaftlichen Ergebnisse z.B. umfangreiche Befragungen notwendig

sind, damit entsprechende zeitliche Ressourcen eingeplant werden können.

Für umfassendere Kooperationen mit einer großen Vielfalt an Partnern, wenn beispielsweise ganze Kommunen mit Wirtschaft und/oder Wissenschaft zusammenarbeiten wie in Lüneburg oder Darmstadt, müssen über die bereits erwähnten Punkte hinaus weitere Vereinbarungen getroffen werden. Hier bedarf es der Regeln für das Zusammenspiel der unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteure z.B. aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft.

## Unterstützung bei Kooperationsmanagement sichern

Die Forschenden in transdisziplinären Projekten befinden sich häufig in dem Spagat zwischen ihren eigenen Ansprüchen, Praxisprozesse mitzugestalten und den Anforderungen, die an sie aus wissenschaftlicher Sicht gestellt werden (Publikationen, Vorträge, Qualifikationsarbeiten etc.). Damit Wissenschaftler/innen nicht zu sehr in die Rolle von Organisatoren/innen und Manager/innen geraten und beide Seiten entlastet werden, empfiehlt es sich in größeren Projekten, eine Teilzeitstelle oder einen Werkvertrag speziell für solche Koordinationsaufgaben vorzusehen.

In manchen Kooperationsprojekten hat es sich außerdem bewährt, an entscheidenden Punkten eine **externe Moderation** hinzuzunehmen. Das hat den Vorteil, dass Rollenkonflikte vermieden werden. Häufig übernehmen Wissenschaftler/innen in Kooperationsprojekten die Moderation, obwohl sie keine neutralen Personen sind, sondern die Umsetzung mitgestalten. Dies kann bei heiklen Themen zu Konflikten führen. In größeren Projekten besteht bei Mittelgebern wie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bereits heute die Möglichkeit, Mittel für Moderation oder Supervision für inter- und transdisziplinäre Projekte zu beantragen. Derartige Möglichkeiten sollten unbedingt wahrgenommen werden, um Verständigungsprozesse zum jeweils richtigen Zeitpunkt optimal durchführen zu können. Wie das Beispiel München (s.u.) zeigt, kann auch eine nachgeschaltete Mediation noch dazu beitragen, dass sich die beiden Partner bewusster machen, warum es zu Konflikten kam und dass keine der Seiten „schuldig“ ist, sondern sich aufgrund der ihr eigenen Handlungslogik entsprechend verhalten hat. Besser ist es natürlich, wenn Differenzen während des Projektverlaufs geklärt werden können, und die Zusammenarbeit im Hinblick auf die erzielbaren Nachhaltigkeitserfolge optimiert werden kann.



Rainer Sturm/PIXELO www.pixelo.de

## Mediation befördert Verständnis für unterschiedliche Handlungslogiken

In München haben Forschende mit verschiedenen Praxisakteuren des Münchner Agenda-21-Prozesses kooperiert, um die Chancen der Verbreitung nachhaltiger Konsummuster mithilfe zielgruppenspezifischer Diffusionsstrategien zu erproben. Die Wissenschaftler/innen übernahmen in dem Projekt aus ihrer Sicht die Rolle der „beobachtenden Teilnehmer“, die weit über eine reine Begleit- und Evaluationsforschung hinausgeht. Aufgrund der vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse legten die Forschenden Wert darauf, dass Kampagnenformen entwickelt werden, die auf bestimmte Konsumtypen zugeschnitten sind. Diese Idee erwies sich für die durchführende NGO jedoch als zu aufwändig und hätte allenfalls im Rahmen eines professionellen Marketings umgesetzt werden können. Für die NGO wiederum war es wichtig, mit den konzipierten Kommunikationsmaßnahmen und Aktionen Aufsehen zu erregen und viele Personen zu erreichen. Während die Anregungen seitens der Wissenschaftler/innen zu Beginn als Bereicherung erlebt wurden, entstand später der Eindruck, dass diese den hohen Einsatz der NGO und die Kreativität der Aktionen nicht würdigten und „es immer besser wussten“. Dazu kam die Diskrepanz zwischen einem eher auf mittelfristige Planung angewiesenen Arbeitsstil der Wissenschaftler/innen und dem sehr spontanen aktivistischen Arbeitsstil der NGO.

Während der „heißen Phase“ der Durchführung und Evaluation der Aktionen wurden die unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten nicht geklärt, so dass das Miteinander sich immer schwieriger gestaltete. In einer nachgeschalteten, extern moderierten Mediation gelang es jedoch, die unterschiedlichen Handlungslogiken, Selbst- und Fremdbilder der beteiligten Akteure offenzulegen und so nachvollziehbar zu machen, weshalb es zu Konflikten gekommen war.

Als Handlungsempfehlungen für künftige Projekte wurde benannt, dass Ziele, Leistungen und Meilensteine eines Projekts vereinbart und schriftlich festgehalten werden sollten. Die Zusammenarbeit sollte in ruhigeren Phasen regelmäßig reflektiert werden, so dass Krisen in stressigen Zeiten leichter überwunden werden können. Notwendig dafür sind aber ausreichend zeitliche Ressourcen für die Vorbereitung und Planung eines Projekts.

Mehr Informationen in: Brand et al. (2003):  
Diffusion nachhaltiger Konsummuster. Am Beispiel  
lokaler Agenda-Kampagnen in München: oekomVerlag

## Transparenz bei knappen Ressourcen gewährleisten

Hinsichtlich der engen zeitlichen Ressourcen sollten Abstimmungsprozesse zwischen Kooperationspartnern straff und effizient gestaltet werden. Es empfiehlt sich ein vertrauensvoller, kontinuierlicher (nicht nur aktuell unmittelbar zweckgebundener) Kontakt zwischen Forschungseinrichtung und Kommune oder Initiative. Wenn die inhaltliche Arbeit beginnt, sind **regelmäßige Treffen** der Dreh- und Angelpunkt der Zusammenarbeit. Das können sowohl fest vereinbarte Arbeitstreffen sein, aber auch informelle Zusammenkünfte „zum Beschnuppern“ oder Gespräche zwischen „Tür und Angel“, in denen schnell das Wichtigste geklärt wird. Die Ergebnisse der Arbeitstreffen sollten zur besseren Erinnerung in Ergebnisprotokollen festgehalten werden, damit alle Beteiligten denselben Informationsstand haben. Die Partner sollten sich aber auch zwischen den vereinbarten Treffen jeweils auf dem Laufenden halten, zu wichtigen Treffen einladen und die **Arbeitsteilung und Rollenverteilung** z.B. bei öffentlichen Präsentationen **besprechen**.

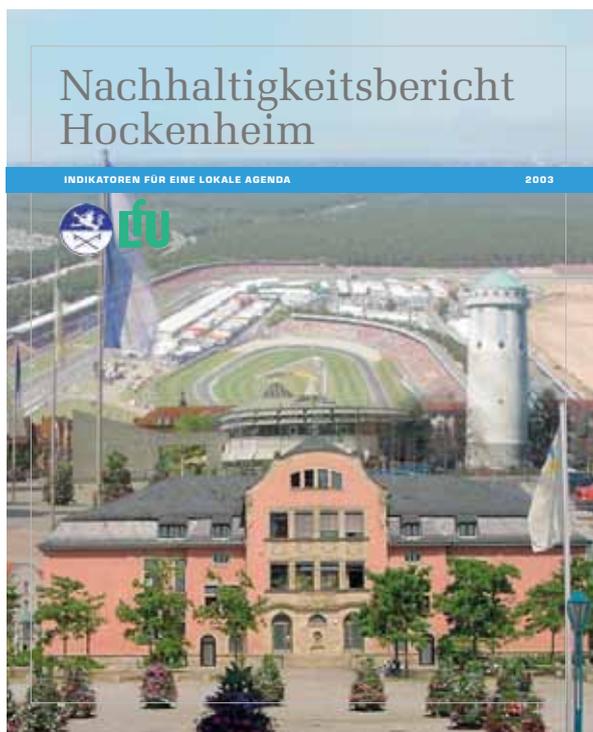
Für die interne Zusammenarbeit bieten moderne Kommunikationsmittel eine Reihe von Möglichkeiten. So ermöglichen z.B. ein Intranet oder spezifische Computerprogramme beiden Seiten den Zugriff auf wichtige Dokumente. Die Terminabsprache, die sich bei vollen Kalendern häufig recht kompliziert gestaltet, kann z.B. über einen internetbasierten Terminkalender erfolgen, auf den alle Akteure schnell und problemlos zugreifen können.

## Forschungsförderung für die Bearbeitung kommunaler Frage- stellungen nutzen

Wie bereits erwähnt, werden angesichts der drängenden Nachhaltigkeitsprobleme immer mehr praxisorientierte Forschungsförderprogramme aufgelegt, die zur wissenschaftlichen Bearbeitung entsprechender Fragestellungen auffordern. Derartige Ausschreibungen können gezielt für das Vorantreiben lokaler oder regionaler Nachhaltigkeitsprozesse genutzt werden. Meistens sind es eher die Wissenschaftler/innen, die in solchen Fällen die Initiative ergreifen, weil sie einen besseren Überblick über entsprechende Ausschreibungen und Förderprogramme haben. Sie sind an dieser Stelle auch besonders gefragt. Gleichwohl ist auch die Praxis gefordert, gegenüber der Wissenschaft ihren Kooperationsbedarf zu signalisieren, so dass Wissenschaft Ausschreibungen entsprechend berücksichtigen kann.

Einzelne größere Städte wie Stuttgart oder Freiburg nutzen solche Programme bereits von sich aus, um kommunale Fragestellungen und Projekte voranzubringen. Hier gibt es eine/n Verantwortliche/n in der Stadtverwaltung, die/der auf dem Laufenden ist, was aktuelle Themen in der praxisorientierten Forschungsförderung angeht und entsprechend die Initiative ergreift, wenn diese zur Lösung kommunaler Problemlagen genutzt werden können. Wenn die Kommunen entsprechende personelle Ressourcen bereitstellen, kann sich dies somit ganz unmittelbar in einer größeren Menge verfügbarer Mittel niederschlagen. Auch in Regionalentwicklungsprogrammen wie INTERREG und LEADER können kommunale Fragestellungen und Projekte vorangebracht werden, wobei es ebenfalls sinnvoll sein kann, die Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Begleitung auszuloten.

Neben Ausschreibungen gibt es aber auch die Möglichkeit, mit einem bestimmten wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse und entsprechenden Partnern aus der Praxis auf mögliche Geldgeber zuzugehen und offensiv nach finanzieller Unterstützung zu suchen. Gut gelungen ist dies in einem Projekt zur Standardisierung der kommunalen Nachhaltigkeitsberichterstattung, das durch das gemeinsame Interesse der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e.V. (FEST) und des Umweltministeriums Baden-Württemberg sowie zahlreicher Kommunen und Landkreise auf den Weg gebracht werden konnte.



## Kooperativ entwickelter Leitfaden für kommunale Nachhaltigkeitsberichterstattung bringt viele Steine ins Rollen

Eine Ausrichtung kommunaler Entwicklungsprozesse an Nachhaltigkeit erfordert neue Bewertungskriterien, um regelmäßig feststellen zu können, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Wirtschaftliches Wachstum oder die Senkung der Arbeitslosenzahlen alleine reichen nicht aus, um sich als „nachhaltige Kommune“ bezeichnen zu können. Aus diesem Grund machte sich die Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST) 1997 auf den Weg, um Partner und Mittel für die Erarbeitung und Erprobung von kommunalen Nachhaltigkeitsindikatoren zu finden. Nach einem längeren Such- und Verhandlungsprozess wurden die Wissenschaftler/innen von den Umweltministerien der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Bayern und Thüringen beauftragt, in Abstimmung mit Modellkommunen und -landkreisen ein überschaubares Indikatorenset zu entwickeln, das eine Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Ebene der Kommune ermöglicht. Weitere Partner waren die Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (heute Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, LUBW) und, in beratender Funktion, ein Vertreter des Statistischen Bundesamts. In jedem Bundesland wurden drei Gemeinden unterschiedlicher Größe und jeweils ein Landkreis hinzugezogen, in denen die Methode beispielhaft eingesetzt wurde. „Ziel war es, die Wissenschaft mittelfristig überflüssig zu machen. Das Indikatorenset sollte von den Kommunen selbst angewandt werden können“, erläutert der damalige Projektleiter Prof. Dr. Hans Diefenbacher.

Im Jahr 2000 wurde als Ergebnis ein Leitfaden „Indikatoren im Rahmen einer Lokalen-Agenda-21“ mit insgesamt 24 Kernindikatoren für die Bereiche Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Partizipation veröffentlicht (siehe Literaturhinweis im Anhang). Vorausgegangen waren mehrfache Abstimmungen mit Vertretern/innen der Kommunen und Landkreise. Hier wurde um manchen Indikator gerungen; letztlich waren aber häufig pragmatische Gründe wie die Datenverfügbarkeit oder leichte Erhebbarkeit ausschlaggebend dafür, ob ein Kriterium sich für das Set eignete.

### ***Kommunale Indikatorensets berücksichtigen die Erfahrungen vor Ort***

Die Kooperation wurde von allen Beteiligten als effizient und zielführend empfunden. Von den Wissenschaftlern/innen

wurden Vorschläge für aussagekräftige Indikatoren gemacht. Die Landkreise und Kommunen konnten das endgültige Set aber aufgrund eigener Erfahrungen beeinflussen und in Teilen individuell gestalten, in dem sie sechs jeweils spezifische Indikatoren hinzufügten. Wie intensiv die Gemeinden den Leitfaden nutzten, war vor allem davon abhängig, ob es dort eine Person gab, die ein individuelles Interesse am Thema entwickelte – eine Beobachtung, die häufig in Agenda-21-Prozessen gemacht wird. „Ob das in einer Kommune gut lief, hing letztlich davon ab, ob es sich dort jemand zu eigen gemacht hat“, resümiert der Projektleiter.

### **Leitfaden bringt Folgeprozesse ins Rollen**

Das Projekt hat zahlreiche Folgewirkungen entfaltet, was auch damit zusammenhängt, dass neben den Kommunen weitere administrative Stufen wie die Landkreise und die Länder in den Entstehungsprozess integriert waren. „Noch heute bekomme ich ab und zu Briefe von Kommunen, die mir ihren Nachhaltigkeitsbericht schicken, den sie nach unserem Leitfaden verfasst haben“, so der Projektleiter. Neben diesen Fällen berät FEST häufig kleinere oder größere Kommunen beim Einsatz des Indikatorensets. So hat sich beispielsweise die Gemeinde Hockenheim 2003 mit der Bitte um Unterstützung an FEST gewandt. Die Besonderheit hier war, dass die ehrenamtlich tätigen Mitglieder der Agenda-21-Initiative, unterstützt vom Agenda-21-Büro der Stadt, selbst die Daten für ihren Nachhaltigkeitsbericht erheben wollten – ein Prozess, bei dem die Aktiven viel über die Ausgangssituation in ihrer Kommune

gelernt haben. Mittlerweile arbeitet die Agenda-21-Initiative an einer Neuauflage des Nachhaltigkeitsberichts für das Jahr 2008 – dieses Mal bereits ohne wissenschaftliche Hilfe. Aber auch größere Städte wie Karlsruhe, Friedrichshafen oder Heidelberg haben sich auf Basis des Leitfadens zu einer regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung entschieden. FEST schätzt, dass für mittlerweile rund 150 Kommunen ein derartiger Bericht existiert, wobei es einige Studien gibt, in deren Rahmen ein Bericht für mehrere Kommunen vorgelegt wurde. Flächendeckend würde eine derartige Nachhaltigkeitsberichterstattung vermutlich aber nur dann erfolgen, wenn sie von der Politik verpflichtend vorgeschrieben würde.

Weiterhin haben die Bundesländer Baden-Württemberg und Hessen das Indikatorenset aufgegriffen und stellen mittlerweile die zentral erhebbaren Daten für ihre Gemeinden im Internet oder per CD zur Verfügung. Mit wenigen Klicks kann sich jede Kommune damit einen Überblick über nachhaltigkeitsrelevante Daten verschaffen.

### **Wie es weitergehen soll**

Die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen treibt mittlerweile um, welche Folgeprozesse durch die Nachhaltigkeitsberichte ausgelöst werden. Schließlich muss es v.a. darum gehen, dass die Daten für Entscheidungen in Politik und Verwaltung in den Bereichen Stadt- und Verkehrsplanung, Gesundheits- und Bildungspolitik oder beim Natur- und Umweltschutz Relevanz entfalten. Die kooperierenden Kommunen berichten, dass die Nachhaltigkeitsberichte vereinzelt heftige Diskussionen im Gemeinderat auslösen und zum Teil auch Entscheidungen z.B. in der Siedlungspolitik beeinflussen. Dies sollte, laut FEST, aber auf eine systematischere Basis gestellt werden. Denkbar wäre die Erarbeitung einer Handreichung dazu, in welchen kommunalen Prozessen die Daten wie genutzt werden können.

### **Erfolgsfaktoren:**

- Interesse aus Wissenschaft und Praxis an kommunalen Nachhaltigkeitsindikatoren
- Wissenschaft berücksichtigte Anforderungen aus der Praxis
- Klare Arbeitsteilung, regelmäßige Treffen

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Prof. Dr. Hans Diefenbacher  
Forschungsstätte der Evangelischen  
Studiengemeinschaft e.V. (FEST)  
Telefon: 06221 / 912234  
E-Mail: [hans.diefenbacher@fest-heidelberg.de](mailto:hans.diefenbacher@fest-heidelberg.de)  
[www.fest-heidelberg.de](http://www.fest-heidelberg.de)



## Tue Gutes und rede darüber ...

Wissenschaftler/innen, die sich auf Formen der praxisrelevanten Forschung einlassen, werden häufig noch mit Skepsis seitens der eigenen Kollegen/innen konfrontiert. Daher ist es umso wichtiger, **sich der Unterstützung und Anerkennung des lokalen und regionalen Umfelds zu versichern**. Ein/e Wissenschaftler/in, dessen bzw. deren Ergebnisse vom Bürgermeister oder der Ministerin gelobt werden, wird es auch leichter haben, entsprechende Anerkennung von der Universitätsleitung für die eigene Arbeit zu bekommen. Zudem sind Kooperationsprojekte zwischen Wissenschaft und Lokalen-Agenda-21- oder Nachhaltigkeitsinitiativen immer noch selten. Auch daher sollte jede Gelegenheit genutzt werden, um die positiven Effekte dieser Zusammenarbeit nach außen zu tragen.



Lwe Steinbrick/PIXELIO www.pixelio.de

Um bei der Presse und in der Öffentlichkeit größere Aufmerksamkeit zu erlangen, ist es zum Beispiel hilfreich, wenn bereits von Beginn an eine **prominente Persönlichkeit für die Schirmherrschaft** gewonnen werden kann. Wissenschaft und Praxis stehen außerdem immer wieder vor der Herausforderung, wie sie **(Teil-)Ergebnisse so interessant und anschaulich präsentieren** können, **dass sie von den Medien aufgegriffen werden**. Großes Interesse besteht in der Regel an „Nachhaltigkeit zum Anfassen“, also an allem, wo Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit konkret sichtbar und greifbar werden. Pressekonferenzen, die mit Führungen oder Aktionen verbunden werden, sind deswegen sehr viel besser besucht als solche, auf denen ein Abschlussbericht präsentiert wird. Das Kooperationsprojekt GEKKO an der Universität Oldenburg (s. Fallbeispiel S. 40) vermittelt die gesammelten Erkenntnisse z.B. kontinuierlich über einen lokalen Fernsehsender und hat damit durchschlagenden Erfolg.

## Nachhaltigkeitsengagement strukturell verankern

Damit erfolgreiche Kooperationen nicht von einzelnen Engagierten auf Seite der Hochschulen oder der Agenda-Initiativen abhängig sind, müssen die Universitäten sich strukturell verändern und es müssen langfristige Kooperationsformen entwickelt werden. Durch solche Schritte kann ein kontinuierlicher Wandel in Richtung nachhaltige Entwicklung sichergestellt werden. Ausgangspunkt können **längerfristige Vereinbarungen mit der jeweiligen Kommune** wie in Lüneburg (s. Fallbeispiel S. 45) oder Riedstadt (s. Fallbeispiel S. 53) sein, in denen sich die Wissenschaft zu ihrer Mitverantwortung für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Richtung Nachhaltigkeit bekennt und ihre Unterstützung zusagt.

Parallel ist an den Hochschulen ein Prozess notwendig, bei dem das Bekenntnis zum Leitbild nachhaltiger Entwicklung nicht nur von einigen engagierten Wissenschaftlern/innen ausgeht, sondern von der Leitungsebene getragen und vorangetrieben wird. **Ein universitär diskutiertes und verabschiedetes Leitbild** dazu, welche Rolle die Universität für regionale Entwicklungsprozesse spielen will, verleiht entsprechenden Aktivitäten die nötige Grundlage und Durchschlagskraft.

Ein gutes Beispiel für eine längerfristige Institutionalisierung sind die Kooperationsstrukturen, die von der TU Darmstadt und der Gemeinde Riedstadt gemeinsam etabliert wurden, um die Lokale Agenda 21 weiterzuentwickeln.

## Big sister is helping you: Die TU Darmstadt und die Gemeinde Riedstadt gestalten gemeinsam den LA-21-Prozess

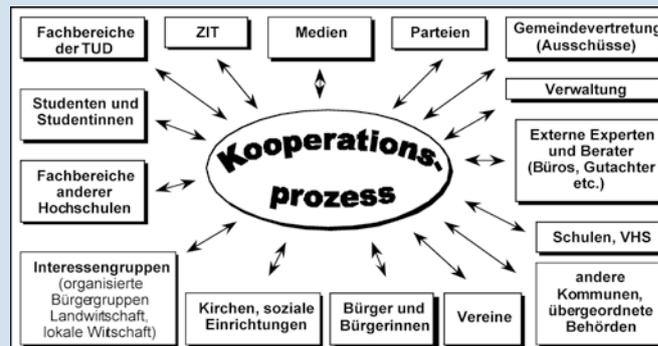
Das Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung (ZIT) an der TU Darmstadt hat sich bereits seit über zehn Jahren auf die Fahnen geschrieben, inter- und transdisziplinäre Ansätze in Forschung und Lehre an der TU Darmstadt nach vorne zu bringen. Um den Studierenden Praxisnähe zu ermöglichen, knüpfte das ZIT Kontakte zur naheliegenden, rund 21.000 Einwohner zählenden Gemeinde Riedstadt. „Damit rannte die TU in der Gemeinde offene Türen ein“, denn „mit einem starken Partner an der Seite konnte man sich in Riedstadt auch einen hochkomplexen Agenda-21-Prozess vorstellen“, erinnert sich der damalige Verantwortliche Dr. Gerhard Stärk an die Reaktion der Kommune. Mittlerweile arbeiten die TU Darmstadt und die Gemeinde Riedstadt auf der Basis eines guten Vertrauensverhältnisses nun 12 Jahre gemeinsam an der Umsetzung der Riedstädter Lokalen Agenda 21.

In dem 1996 unterzeichneten, zeitlich unbefristeten Kooperationsvertrag verpflichtete sich die Hochschule, die Erarbeitung der Lokalen Agenda 21 mit Know-how aus mehr als 20 Fachdisziplinen (Natur-, Ingenieurs-, Geistes- und Sozialwissenschaften) zu unterstützen. Im Gegenzug sagte die Gemeinde Riedstadt zu, Studierenden sowie Mitarbeitern/innen der TU Darmstadt die Anfertigung von Seminar-, Studien- und Diplomarbeiten sowie Dissertationen in diesem Themenfeld durch die Bereitstellung von Informationen, Daten, Unterlagen etc. zu ermöglichen.

### **UNIKOMM 21: Strukturelle Erfolgsfaktoren für universitär-kommunale Partnerschaften**

Durch das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Modellvorhaben „UNIKOMM 21“ (1998–2001) konnte die Kooperation zwischen der TU Darmstadt und Riedstadt ausgebaut werden. Ziel war die Erarbeitung eines übertragbaren Modells einer universitär-kommunalen Partnerschaft für die Realisierung einer Lokalen Agenda 21. Als Ergebnis benennt das Modellvorhaben Erfolgs- und Gestaltungskriterien für universitär-kommunale Partnerschaften, z.B. das Aufstellen von Regeln für die Interaktion von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung und die Notwendigkeit des Aufbaus eines Netzwerkes mit hoher Dichte. Das Kooperationsmodell unterscheidet zwischen dem Akteur Universität, der die Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen gewährleisten muss, und dem Akteur

Kommune, der die Agenda-21-Arbeit in verschiedenen thematischen Arbeitsgruppen organisiert. Als Koordinationsgremium fungiert ein Steuerungskomitee, in dem die koordinierenden Einrichtungen der beiden Akteure vertreten sind.



### **Kooperation zu beiderseitigem Nutzen**

Riedstadt profitierte von der Zusammenarbeit ganz konkret z.B. durch den Aufbau eines Netzwerkes für Energie- und Bauherrenberatung, durch die Einrichtung eines Naturerlebnispfad und durch die wissenschaftliche Erarbeitung von Konzepten z.B. im Bereich der energetischen Gebäudesanierung. Weiterhin haben die Studierenden im Kontakt mit den Bürgern/innen Lösungen für kommunale Problemstellungen erarbeitet. Außerdem wurde eine Reihe von Bürgerbeteiligungsverfahren durch die Hochschule moderiert und begleitet. Innerhalb der Hochschule konnte sich der interdisziplinäre Studienschwerpunkt „Umweltwissenschaften“ mit den neuen interdisziplinären Lehr- und Lernformen mit deutlichem Praxisbezug profilieren und so auch das Thema nachhaltige Entwicklung weitertragen.



UNIKOMM 21 – Öffentliche Ergebnispräsentation

Die universitär-kommunale Partnerschaft zwischen der TU Darmstadt und der Gemeinde Riedstadt ist deutschlandweit einzigartig, v.a. wegen der intensiven gegenseitigen Abstimmung von Inhalten und organisatorischen Abläufen zwischen den Kooperationspartnern. Beide Partner wurden für die geleistete Zusammenarbeit mit sechs Preisen auf Landes- und Bundesebene geehrt. Die Zusammenarbeit besteht aktuell fort und die Kommune würde eine zukünftige Fortführung auch unter der neuen Universitätsleitung sehr begrüßen.

#### **Erfolgsfaktoren:**

- Umfassende Kooperationsstruktur mit definierter Arbeitsteilung
- Schriftlicher Kooperationsvertrag
- Zentrale Koordinierungsstelle für kommunale Belange an der Universität

#### **Kontakt und weitere Informationen:**

Dr. Ing. Ulrich Gehrlein  
Institut für ländliche Strukturforchung (ifls)  
Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M.  
Telefon: 069 / 97 78 57 80  
E-Mail: [gehrlein@ifls.de](mailto:gehrlein@ifls.de)  
[www.zit.tu-darmstadt.de](http://www.zit.tu-darmstadt.de)

Barbara Stowasser  
Agenda-Büro der Gemeinde Riedstadt (Umweltamt)  
Telefon: 06158/ 181 702  
E-Mail: [b.stowasser@riedstadt.de](mailto:b.stowasser@riedstadt.de)  
[www.agenda.riedstadt.de](http://www.agenda.riedstadt.de)

## 3.3 Die Hürden überwinden

Die bisher aufgeführten Punkte sind hilfreich, um die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis effizient zu strukturieren und zu organisieren. In diesem Kapitel soll es um wesentliche Hürden gehen, die einer Kooperation im Wege stehen können. Eine dieser Hürden besteht darin, dass potenzielle Partner aus Wissenschaft und Praxis häufig noch wenig voneinander wissen und daher nicht zueinander finden. Berührungängste oder latente Vorbehalte hinsichtlich unterschiedlicher Arbeitsweisen und „Sprachen“ tun teilweise ihr Übriges dazu, dass nicht offensiv nacheinander gesucht wird.

Da gerade die Wissenschaft ein gesellschaftlicher Teilbereich mit relativ festgefühten Strukturen ist, werden die Beteiligten bei allem individuellen Engagement außerdem mit Schwierigkeiten konfrontiert, die nur auf übergeordneter Ebene gelöst werden können. Hauptadressat ist hier die Forschungspolitik, die die Weichen deutlicher in Richtung Nachhaltigkeitsforschung stellen und hier insbesondere solche Formen fördern sollte, die auf einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis basieren. Die Verantwortung für Forschungspolitik ist vor allem auf der Bundesebene angesiedelt. Federführend sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie die Deutsche Forschungsgesellschaft (DFG). Aber auch die Bundesministerien für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) oder Verkehr, Bauen und Stadtentwicklung (BMVBS) oder das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) verfügen über Etats, mit denen sie die Bearbeitung von Fragestellungen in ihrem Zuständigkeitsbereich beauftragen können. Schließlich stehen auch den Landesministerien in geringerem Umfang Mittel für Forschungsprojekte zur Verfügung.

Auf beide Aspekte – die Erleichterung der Kontaktaufnahme und die Veränderung von Rahmenbedingungen – soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

### **Kontaktmöglichkeiten erleichtern und institutionalisieren**

Auf Agenda-21-Aktivist\*innen wirken Universitäten häufig wie abgeschottete Elfenbeintürme, deren komplexe Strukturen schwer zu durchschauen sind. Anrufe bei einzelnen Instituten oder der Anlaufstelle für Presse und Öffentlichkeit können enttäuschend sein, wenn man von einem zum anderen weitergeleitet wird und nicht zügig an passende Ansprechpartner gerät. Wegen Überlastung und vieler Termine sind außerdem





gerade Professoren/innen häufig schwer zu erreichen und die Sekretariate sehen ihre Aufgabe eher darin, weitere „Belastungen“ fernzuhalten.

Umgekehrt fällt es auch den Wissenschaftlern/innen, die nicht mit den Strukturen Lokaler-Agenda-21-Prozesse und dem Zusammenspiel zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Kräften vertraut sind, schwer, auf Anhieb zu erkennen, wer geeignete Ansprechpartner/innen für erarbeitete Konzepte oder Handlungsempfehlungen sind. Da Wissenschaft vorwiegend auf nationale und internationale Profilierung ausgerichtet ist, gerät die lokale oder regionale Ebene häufig nur bei entsprechendem persönlichem Interesse in den Blick einzelner Forscher.

An diesem Punkt sind vor allem die Universitäten aufgefordert, die **Kontaktmöglichkeiten für Praktiker aus der Kommune oder der Region zu vereinfachen**. Hilfreich wären zentrale Anlaufstellen, die einen Überblick darüber haben und bei Anfragen Auskunft darüber geben können, welche Wissenschaftler/innen zu welchen Themenbereichen nachhaltigkeitsrelevante Forschung betreiben. Ein Beispiel für eine solche Anlaufstelle ist die Koordinationsstelle für Agenda 21 an der Universität Rostock, die auch die Verantwortung für die Durchführung der jährlichen Nachhaltigkeitsausstellung der Universität trägt.

## Die Regionale Nachhaltigkeitsausstellung an der Universität Rostock

„Universitäre Potenziale nach außen tragen: Forschungsergebnisse darstellen, die Impulse und Nutzen für die Region bringen.“ Dieses Zitat einer Mitarbeiterin der Universität Rostock beschreibt die Motivation, mit der die Universität und das Staatliche Amt für Umwelt und Naturschutz (STAUN) seit 2000 die jährliche Nachhaltigkeitsausstellung gemeinsam durchführen.

### **Kontaktaufnahme erleichtern: Zentrale Anlaufstelle für kommunale bzw. regionale Belange**

Im Jahr 1999 wurde eine Arbeitsgruppe Lokale Agenda 21 und eine Koordinierungsstelle Lokale Agenda 21 als Projekt an der Universität eingerichtet. Mittlerweile ist diese Koordinierungsstelle zu einer festen Institution innerhalb der Universität geworden und Anlaufstelle für kommunale und regionale Belange, was bundesweit eine strukturelle Besonderheit für Universitäten darstellt. Auch das Staatliche Amt für Umwelt und Naturschutz als Verbindungsglied in den ländlichen Raum hat eine Lokale-Agenda-21-Koordinierungsstelle. Durch diese besondere institutionelle Anbindung der Lokalen Agenda 21 können beide Einrichtungen miteinander und mit dem Büro für nachhaltige Stadtentwicklung/Agenda 21 der Stadt Rostock kontinuierlich und effizient zusammenarbeiten.



*Rundgang des Landwirtschaftsministers Dr. Backhaus zur Ausstellungseröffnung 2008*

### **Die regionale Nachhaltigkeitsausstellung als Kommunikationsplattform**

Die Idee der „Regionalen Nachhaltigkeitsausstellung“ entstand 1999 auf Basis langjähriger Kontakte zwischen Universität, Lokalen-Agenda-21-Initiativen und STAUN. Ziel ist es dabei, über eine regelmäßige Kommunikationsplattform Forschungsergebnisse für die Region nutzbar zu machen, Praxisbeispiele vorzustellen und Vernetzungsmöglichkeiten für Nachhaltigkeitsinteressierte zu schaffen, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Gemeinden zu befördern. Seit 2005 wird die Eröffnung der jährlichen Ausstellung mit einem Symposium gekoppelt, auf dem grundlegende Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Mecklenburg-Vorpommern sowie zu europäischen und landesweiten Fördermöglichkeiten vor allem für den ländlichen Bereich vermittelt werden.

Aussteller sind Kommunen, Vereine, Verbände, Behörden, Unternehmen, Schulen und andere Einrichtungen aus der Region Rostock. Das aktuelle Thema für die Ausstellung wird von der Koordinierungsstelle Lokale Agenda 21, dem Wissenschaftsverbund Umwelt (WVU) und STAUN festgelegt. Das Thema 2008 war kommunaler Klimaschutz in der Siedlungs- und Gebäudeplanung. Für die Ausstellung werden Forschende aller Disziplinen, die sich mit Aspekten des jeweiligen Themas beschäftigen, ausgewählt und Partner aus der Region gewonnen. Die Universität unterstützt dabei weniger gut ausgestattete Kommunen z.B. mit dem Druck von Postern.

Zahlreiche regionale Akteure bewerten die Ausstellung als sehr positiv, weil sie so leichter mit der Universität in Kontakt kommen und Kontakte zu Ansprechpartnern in der Region und zu den Ämtern herstellen konnten. Fördermittel für Nachhaltigkeitsprojekte konnten so z.B. erfolgreicher eingeworben werden. Auch die Kooperationspartner, die die Ausstellung organisieren, sind mit ihrer Zusammenarbeit sehr zufrieden. Es konnten in jedem Jahr ausreichend Sponsoren für die Veranstaltung gefunden und das Thema nachhaltige Entwicklung konnte einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden.

### **Erfolge ermöglichen: Engagement durch Strukturen stärken**

Wichtige Erfolgsfaktoren sind laut der Universität die personelle Kontinuität, die langjährige Zusammenarbeit zwischen den kooperierenden Einrichtungen und die Kontakte in die Region sowie die politische Unterstützung der Ausstellung. Wichtig für die Zukunft ist es, dass die Koordinationsstelle Lokale Agenda 21 weiterhin die Unterstützung der Universitätsleitung genießt und diese universitären Strukturen, die für Kontinuität sorgen, an der Universität erhalten bleiben. Das Büro für nachhaltige Stadtentwicklung/Agenda 21 der Stadt wünscht sich einen intensivierten Austausch mit der Universität, um wissenschaftliche Kapazitäten noch stärker für die Stadt nutzen zu können.

Zusammenfassend stellt die regionale Nachhaltigkeitsausstellung an der Universität Rostock ein gutes Beispiel für eine Aktivität dar, die von anderen Universitäten aufgegriffen werden könnte. Der Erfolg dieser regelmäßig durchgeführten Veranstaltung scheint allerdings maßgeblich von der Existenz entsprechender Strukturen abhängig zu sein.

### **Erfolgsfaktoren:**

- Institutionalisierte Anlaufstellen für Lokale Agenda 21 an der Universität, bei STAUN und der Stadt Rostock
- Universität als regionaler Akteur: Kommunikationsplattform befördert nachhaltige Regionalentwicklung
- Unterstützung durch die Politik und regionale Unternehmen

### **Kontakt und weitere Informationen:**

Dipl.-Ing. Kerstin Suckow  
Wissenschaftsverbund Um-Welt  
Koordinierungsstelle Lokale Agenda 21 Universität Rostock  
Telefon: 0381 / 4985645  
E-Mail: kerstin.suckow2@uni-rostock.de  
[www.uni-rostock.de/andere/wvu](http://www.uni-rostock.de/andere/wvu)

Dr. Hinrich Lembcke  
Hansestadt Rostock  
Amt für Stadtplanung und Stadtentwicklung  
Telefon: 0381 / 381 6136  
E-Mail: hinrich.lembcke@rostock.de  
[www.rostock.de](http://www.rostock.de)



*Ausstellungseröffnung: Hr. Dr. Salzmann (Institut für Umweltingenieurwissenschaft [UIW], Universität Rostock) erläutert die Poster (Diplomarbeiten, angefertigt am UIW)*



*Veranstaltungsteilnehmer beim Betrachten eines Posters vom Wissenschaftsverbund Um-Welt*

Um die Kontaktaufnahme zu erleichtern, sind weiterhin universitäre Datenbanken denkbar, auf der kooperationsbereite Wissenschaftler/innen sich und ihre Arbeit darstellen bzw. sogar benennen, mit welcher Art Praxisakteure sie in ihrem Themengebiet am ehesten fruchtbar kooperieren können. Hier könnte ebenfalls vermerkt werden, in welchen Bereichen die Wissenschaft in Form von Diplom- oder Seminararbeiten Know-how in die Praxis einspeisen könnte. Ein noch weitergehender Schritt wäre eine gemeinsame Datenbank der Forschungseinrichtungen der jeweiligen Bundesländer oder mit bundesweiter Ausrichtung, die aber eine regionsspezifische Suche ermöglicht. Auf bundesweiter Ebene gibt es bereits Internetportale und Datenbanken, die die Suche nach Wissenschaftlern/innen, die sich mit Nachhaltigkeitsforschung in bestimmten Themenbereichen beschäftigen, erleichtern (siehe Anhang S. 73).

Wenn man an Hochschulen in der direkten Umgebung herantritt, so lohnt es, sich insbesondere die Schwerpunkte der nächstgelegenen Fachhochschulen anzugucken, da hier der Anspruch, praxisrelevante Forschung zu betreiben, häufig größer ist als an den Universitäten. Schließlich kann es sich auszahlen, im lokalen und regionalen Umfeld herumzuhören, welche Wissenschaftler/innen für lokale und regionale Problemlagen offen sind. Häufig sind diejenigen, die auf entsprechenden Diskussionsveranstaltungen präsent sind oder auch Stellungnahmen oder Gutachten für Planungsprozesse verfassen, hinlänglich bekannt. Hat man einmal den Kontakt zu Nachhaltigkeitsforschern/innen an einer Hochschule geknüpft, so wird man auch leichter weitervermittelt, da es sich um eine kleine Szene handelt, die sich untereinander meistens gut kennt.

Umgekehrt wird die Kontaktaufnahme für Wissenschaftler/innen erleichtert, wenn die Lokale-Agenda-21-Initiative über eine **gute Webseite** verfügt, auf der die Organisationsform (z.B. Lenkungskreis, Fachforen oder Arbeitsgruppen) und die thematischen Schwerpunkte übersichtlich mit entsprechenden Ansprechpartnern/innen dargestellt sind. Hilfreich ist es außerdem, wenn ein – möglichst aktueller – Überblick über abgeschlossene oder laufende Projekte gegeben wird, der Außenstehenden einen Einblick in die Arbeitsweise ermöglicht. Denkbar wäre es außerdem, dass auf der Webseite offensiv für die Beteiligung der Wissenschaft geworben wird und Themenbereiche benannt werden, in denen fachliche Unterstützung z.B. durch Diplom- oder Masterarbeiten gewünscht wird.

**Wenn beide Seiten klar darstellen, was sie bieten und suchen, wird die Kontaktaufnahme erleichtert.** Als Schritte über die erste Kontaktaufnahme hinaus könnten Praxisakteure sich, ihren Arbeitsbereich und den gewünschten Bedarf an universitärem Know-how (Was wünscht sich die Praxis von der Universität?) in Lehrveranstaltungen passender Studiengänge vorstellen. Denkbar ist z.B. auch, dass die Praxispartner die Wissenschaftler/innen in Verhandlungen mit der Universitätsleitung hinsichtlich der Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für die Kommune unterstützen.

Neben der Kontaktaufnahme liegen weitere Hürden für eine Aufnahme von Kooperationsbeziehungen darin, dass weiterhin zu wenige Finanzmittel für derartige Fragestellungen vorhanden sind. Außerdem berücksichtigt die Forschungsförderung noch nicht genügend die besonderen Bedingungen in praxisnahen Forschungsk Kooperationen.

So ist es weiterhin schwierig, mit der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragen wissenschaftliche Karriere zu machen. Diese Hürden können nicht durch Einzelpersonen in Forschung und Praxis überwunden werden, sondern erfordern weitergehende Änderungen in der Forschungsförderungspraxis und den universitären Strukturen, also der Ausgestaltung „der Wissenschaftslandschaft“ an sich. Die folgenden Empfehlungen sind daher auch an diese Adressaten gerichtet.

## Förderung und Anerkennung für Nachhaltigkeitsforschung ausbauen ...

Da Nachhaltigkeitsforschung meistens in Form von geförderten Projekten erfolgt, bedarf es einer deutlichen **Ausweitung von Forschungsprogrammen**, die nachhaltigkeitsrelevante Themen aufgreifen und explizit Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis einfordern. Eine vermehrte Nachfrage nach transdisziplinärer Forschung von Seiten der Forschungsförderung schafft eine Grundlage dafür, dass das umsetzungsorientierte Engagement der Wissenschaftler/innen anerkannt wird. Damit verbunden ist ein **Wandel des Wissenschaftsverständnisses**, in dessen Zuge dem Beitrag der Wissenschaft zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen eine höhere Priorität eingeräumt wird.

Gefördert werden kann Nachhaltigkeitsforschung auch über die Auslobung entsprechender Stipendien und Preise oder die gezielte Einrichtung von Stiftungsprofessuren – alles Maßnahmen, durch die Signale in die Wissenschaftslandschaft gesendet werden, die sich mittel- und langfristig auch in veränderten Strukturen niederschlagen.

Über die Anerkennung innerhalb der Wissenschaft hinaus ist aber auch die **Unterstützung seitens der Politik** hilfreich, um Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis in die Wege zu leiten. Z.B. können Schirmherrschaften übernommen werden, politische Entscheidungsträger können an öffentlichen Veranstaltungen mitwirken und kleinere Summen zur Anbahnung derartiger Kooperationen zur Verfügung stellen. Aber auch ein Aufruf an die kommunalen Unternehmen, sich für eine Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zu engagieren, könnte für die Forschenden in diesem Bereich bei konkreten Vorhaben nützlich sein.

## ... und Förderbedingungen an die Gegebenheiten praxisrelevanter Forschung anpassen

Immer mehr Projektträger im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung gehen dazu über, explizit einzufordern, dass bereits bei der Antragstellung deutlich wird, mit welchen Praxispartnern verbindlich kooperiert wird. In den Vorgaben für die Antragstellung kann hier noch mehr darauf geachtet werden, dass die Angaben nicht nur auf dem Papier existieren, sondern durch tatsächliche Absprachen und Kontakte untermauert sind. Da eine kooperative Antragstellung sehr viel aufwändiger ist, finanzieren einige Mittelgeber bereits Vorphasen von vier bis sechs Monaten, in denen die ersten Abstimmungen zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgen und die weitere Kooperation geplant werden kann. Solche Rahmenbedingungen sind als äußerst förderlich einzustufen, da sie den Beteiligten etwas Luft dafür geben, sich inhaltlich und personell anzunähern und die Qualität der Anträge verbessert werden kann.

Damit in derartigen Projekten tatsächlich die gewünschte Umsetzungsrelevanz erzielt werden kann, wäre es außerdem hilfreich, wenn seitens der Mittelgeber konkrete Angaben gemacht würden, welche Art Ergebnisse und welche Formen der Ergebnisdarstellung erwartet werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass wissenschaftliche Erkenntnisse so in die Praxis vermittelt werden, dass sie auch anwendbar sind. So könnte die Erstellung eines Maßnahmenteils wie Leitfäden oder Handreichungen sowie eine Aufbereitung der Ergebnisse in allgemeinverständlicher Form verbindlich vorgeschrieben werden.

Um die Praxis bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse noch stärker zu unterstützen, bietet sich in größeren Programmen außerdem die **Finanzierung einer direkt an den Förderschwerpunkt anschließenden Umsetzungsphase** an. Hier sind nicht unbedingt die Wissenschaftler/innen für die Umsetzung der Ergebnisse verantwortlich. Vielmehr ist eine Unterstützung durch Vermittlerorganisationen wie ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives), das Difu (Deutsches Institut für Urbanistik), der Deutsche Städtetag oder die IHKs (Industrie- und Handelskammern) denkbar, die sich darauf spezialisieren, innovative wissenschaftliche Erkenntnisse in Praxisprozesse auf verschiedenen Ebenen und mit einer Bandbreite von Kommunikationsinstrumentarien einfließen zu lassen.

Im Vergleich zu Projekten, in denen die Wissenschaft alleine für die Erarbeitung der Ergebnisse zuständig ist, existieren in den beschriebenen Kooperationsprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis Abhängigkeiten und gegenseitige Verpflichtungen. Die Beteiligten in solchen Projekten können daher schwer damit umgehen, wenn die **Zusagen der Fördermittelgeber** sich verzögern und - entgegen anderer Erwartungen - längere Phasen ohne Finanzierung überstanden werden müssen. Gerade bei Formen der Aktionsforschung, bei denen die Wissenschaft den Anspruch hat, Umsetzungsprozesse einzuleiten und zu begleiten, ist es essentiell, dass eine kontinuierliche Begleitung gewährleistet wird. Können übernommene Verpflichtungen aufgrund mangelnder Finanzierung seitens der Wissenschaft nicht eingehalten werden, so kommt es zwischen den Partnern schnell zu Irritationen und das Vertrauensverhältnis wird gestört. Die Fördermittelgeber dieser Programme sind also gefordert, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen für solche Praxisprozesse im Auge zu haben und **Kontinuität zu gewährleisten**.

Noch zu wenig sind die derzeitigen Förderstrukturen bisher darauf eingerichtet, dass Nachhaltigkeitsprojekte häufig in der Schnittmenge mehrerer Ressorts und Ministerien angesiedelt sind. So hatten die Initiatoren des Projekts „Bioenergiedorf Jühnde“ das Problem, dass sowohl das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz als auch das Bundesumweltministerium das Projekt interessant fanden, sich aber jeweils als nicht zuständig für die Förderung empfanden. Ähnliche Probleme ergeben sich bei Projekten, die in der Schnittmenge von Gesundheit, Ernährung, Landwirtschaft und Umweltbildung angesiedelt sind. Genauso wie in Forschungsprojekten bei Nachhaltigkeitsthemen die Beteiligung mehrerer Disziplinen gefordert wird, ist es notwendig, dass sich für die Förderung von Nachhaltigkeitsprozessen und -projekten **stärker interministerielle und ressortübergreifende Strukturen entwickeln, in denen zügig Entscheidungen getroffen werden können**.

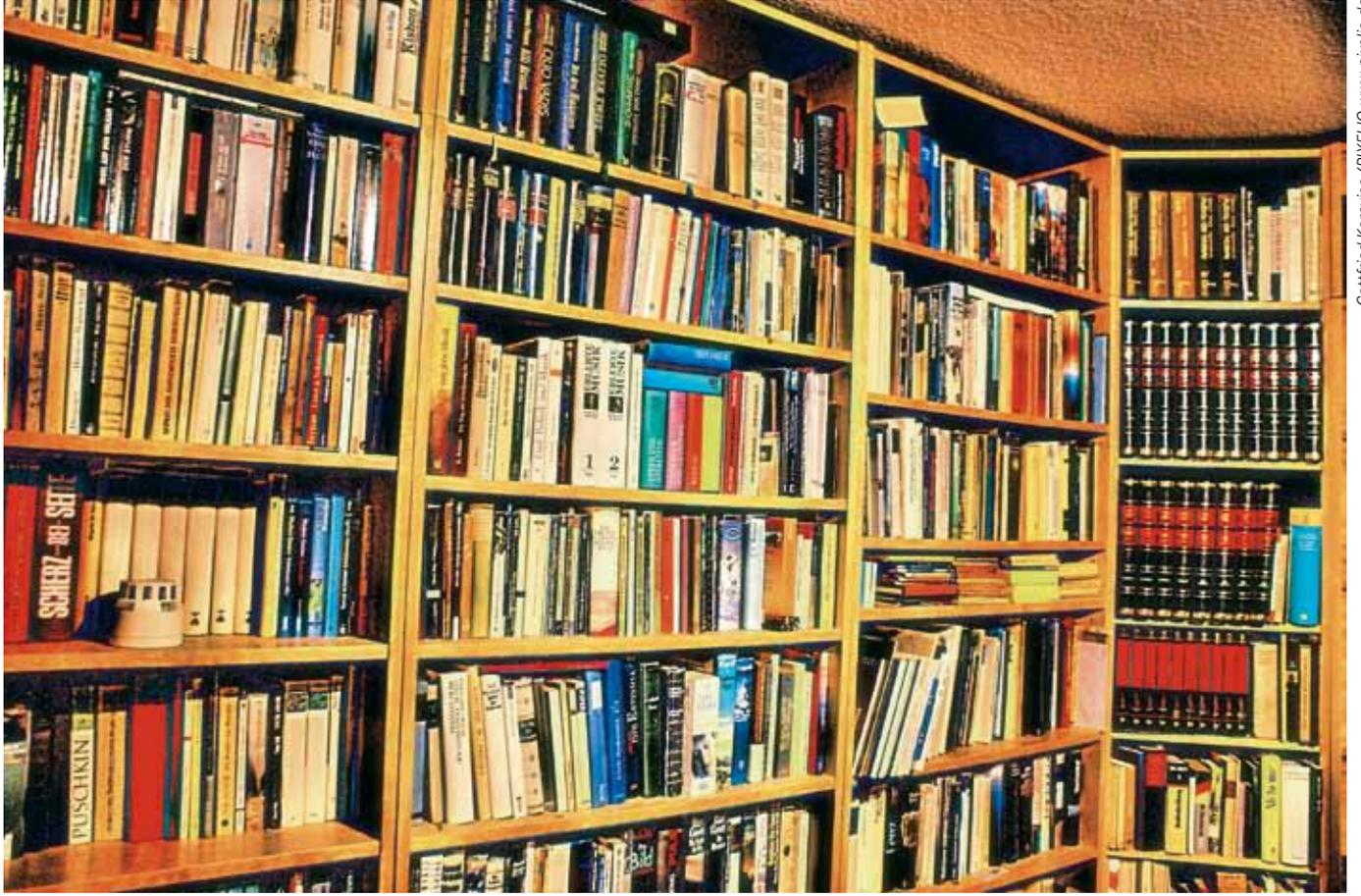
## Neue Bewertungsmaßstäbe für „gute Wissenschaft“ formulieren

59



Ernst Rose / PIXELIO www.pixelio.de

Wissenschaftler/innen, die mit Nachhaltigkeitsinitiativen kooperieren und umsetzungsrelevante Forschung betreiben wollen, stehen häufig unter großem Druck, sich gleichzeitig in ihrer Disziplin zu profilieren. Die Erfüllung der gängigen wissenschaftlichen Maßstäbe, wie die Veröffentlichung in internationalen Fachzeitschriften, ist aber mit diesem Typus Wissenschaft und den Nachhaltigkeitsthemen häufig sehr schwierig. Die üblichen Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs von Forschungsprojekten, wie internationale Veröffentlichungen in anerkannten Zeitschriften und Anerkennung in der „Scientific Community“, sind für transdisziplinäre Kooperationsprojekte zwischen Praxis und Universität eher weniger geeignet und sollten daher angepasst werden. Von größerer Bedeutsamkeit wäre hier z.B. eine Bewertung dahingehend, inwieweit die Wissenschaft dazu beigetragen hat, dass sich im Rahmen der Zusammenarbeit die gewünschten Veränderungen in der Kommune oder Region eingestellt haben. **Artikel in (über-)regionalen Tageszeitungen**, die hierüber Auskunft geben, könnten in diesem Zusammenhang z.B. gleichrangig zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen behandelt werden. **Positive Signale seitens der Universitätsleitung**, dass transdisziplinäre Projekte explizit gewollt sind, weil sich die Hochschule in der Verantwortung für die Region sieht, wären ebenfalls eine wertvolle Unterstützung für die in diesem Bereich Forschenden.



## 4 Auf einen Blick: Checklisten für die Kooperation mit der Wirtschaft und der Wissenschaft

Die bisherigen Empfehlungen zur effizienten und zufriedenstellenden Organisation der gegenseitigen Zusammenarbeit, sollen hier noch einmal in Form von Checklisten komprimiert werden. Hauptadressaten hierfür sind die kommunalen oder ehrenamtlichen Aktiven in LA-21- oder Nachhaltigkeitsprozessen. Die Checklisten können aber auch von Unternehmen oder Wissenschaftlern/innen zur Hand genommen werden, die an einer entsprechenden Zusammenarbeit interessiert sind. Schließlich werden in diesem Kapitel auch die Empfehlungen an die Forschungsförderung noch einmal in Kurzform dargestellt

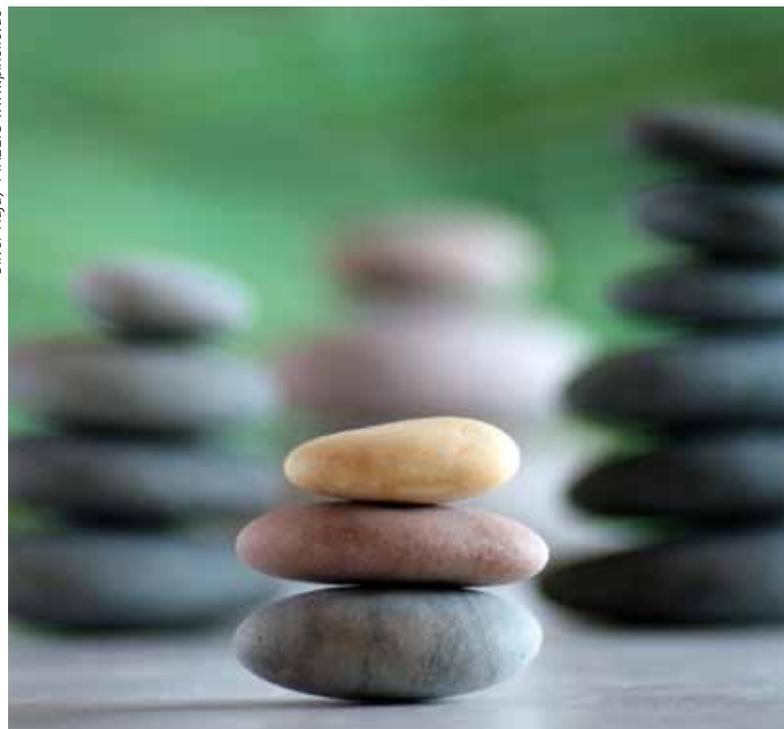
Im Vergleich fällt auf, dass sich viele der Empfehlungen für die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen mit der Wirtschaft respektive der Wissenschaft ähneln; an einigen Punkten gibt es aber auch deutliche Unterschiede. So besteht eine entscheidende Hürde in beiden Fällen darin, zueinanderzufinden und eine Zusammenarbeit aufzunehmen. Bei Kooperationen mit der Wirtschaft sind hierfür eher prinzipielle Vorbehalte und potenzielle Zielkonflikte verantwortlich, bei der Wissenschaft eher das Problem, die komplexen Strukturen zu durchschauen und die passenden Partner zu finden. Entsprechend unterscheiden sich die Vorschläge, wie diese Hürden überwunden werden können.

Die Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Kooperationsprozesses – der ja nicht selten alle drei Akteursgruppen umfasst – sind im Großen und Ganzen deckungsgleich. Die Festlegung der jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten, die Gewährleistung von Transparenz und eine effiziente Organisation der Zusammenarbeit spielen hier wie da eine wichtige Rolle. Essentiell sind außerdem die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses und die gegenseitige Achtung als gleichwertige Partner. Während bei gemeinsamen Projekten mit Unternehmen darauf geachtet werden sollte, dass eine möglichst große Außenwirkung erzielt wird, spielt es bei Kooperationen

mit der Wissenschaft eine stärkere Rolle, Übereinkünfte über die jeweils notwendigen, zumeist langfristigen Zeithorizonte zu treffen. Belastbare Ergebnisse können nicht innerhalb von wenigen Wochen erarbeitet werden!

Insbesondere nachhaltigkeitsengagierte Wissenschaftler/innen werden außerdem mit Rahmenbedingungen konfrontiert, die ihnen die Beschäftigung mit derartigen Fragestellungen erschweren und die nur auf einer übergeordneten Ebene seitens der Forschungspolitik verändert werden können. Aber auch die Kooperation mit der Wirtschaft könnte erleichtert werden, wenn z.B. die Wirtschaftsverbände (IHK, BDI, BDA, Handwerkskammer etc.) ihre Mitglieder hierzu stärker motivieren und derartige Vorhaben stärker unterstützen würden.

Oliver Heja / PIXELIO www.pixelio.de



## 4.1 Checkliste für die Kooperation mit der Wirtschaft

### Organisation des Kooperationsprozesses

#### *Bedarfsanalyse*

- ✓ Zweck und Form der Kooperation klar bestimmen: (a) Unternehmen als Sponsoren oder (b) als Partner bei Projektentwicklung und längerfristigen Vorhaben oder (c) Unternehmen für nachhaltiges Handeln gewinnen
- ✓ Ausschlusskriterien für die Kooperation mit Unternehmen offen diskutieren, definieren und öffentlich erklären, z.B. keine Zusammenarbeit mit Unternehmen, die Investitionen in Rüstung tätigen oder deren Produktionsweise nachweislich auf Kinderarbeit basiert

#### *Kontaktaufnahme*

- ✓ Geeignete Unternehmen entsprechend dem Kooperationszweck auswählen
- ✓ Situativ und nutzenorientiert vorgehen, dabei auf Größe und Motivation der Kooperationspartner achten: (a) kleine Handwerksunternehmen und regionale Dienstleister, ggf. mit direktem Bezug zum Vorhaben, (b) mittelständische Betriebe, (c) Großunternehmen, (d) kommunale Unternehmen und Beteiligungen, (e) Genossenschaften
- ✓ Klärung der Frage: Wer soll wen auf welcher Ebene ansprechen?
- ✓ Geeignete Person für die Kontaktaufnahme auswählen: ist hoch motiviert, leistet Überzeugungsarbeit, hat einen langen Atem, hat Sachkompetenz, geht professionell vor
- ✓ Bei Großunternehmen: 1. Schritt: hochrangige Vertreter/innen aus Politik oder anderen Unternehmen, mit denen bereits kooperiert wurde, bahnen die Kooperation an; 2. Schritt: eigentliche Kooperationspartner werden eingeführt und vorgestellt
- ✓ Persönliches Gespräch vereinbaren, in dem das geplante Vorhaben vorgestellt und Möglichkeiten der Unterstützung besprochen und Repräsentationsmöglichkeiten und Vorstellungen der Unternehmen geklärt werden
- ✓ Gewinnung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung (Ressourceneinsparung, etc.): Projektkoordinatoren/innen oder beteiligte Beraterfirmen sprechen die Unternehmen an

#### *Anbahnung der Kooperation*

- ✓ Langen Vorlauf einplanen, frühzeitig an Unternehmen herantreten
- ✓ Eigeninteresse der Unternehmen und Grundsatz der Wirtschaftlichkeit berücksichtigen
- ✓ Aktuelle und unternehmensrelevante Themen aufgreifen, z.B. Bildung und Ausbildung, Bevölkerungsabwanderung
- ✓ Feste Adresse und klare Ansprechpartner gewährleisten
- ✓ Projekte von Beginn an gemeinsam entwickeln und gestalten
- ✓ Unternehmen nach Vorstellungen und Kooperationsinteressen befragen und ihnen die Möglichkeit geben, eigene Ideen einzubringen
- ✓ Vorbehalte gegenüber potenziellen Kooperationspartnern (z.B. hinsichtlich Motivationen, Arbeitsweise, Professionalität, Bürokratie) abbauen
- ✓ Synergieeffekte einer Kooperation aufzeigen, z.B. Zusammenhang zwischen betrieblichem Erfolg und nachhaltiger Regionalentwicklung
- ✓ Gute Beispiele parat haben, am Unternehmensalltag anknüpfen und den Unternehmen vor Augen führen, dass sich eine Kooperation auch rechnen kann
- ✓ Das Thema Nachhaltigkeit praxisnah und greifbar vermitteln: auf konkrete Ergebnisse und Aktionsbereiche herunterbrechen, persönliches Erleben fördern (z.B. persönliche Tests nachhaltiger Produkte)
- ✓ Sponsoring: potenziellen Sponsoren mehrere Optionen für die Verwendung ihrer Gelder anbieten und ihnen Mitsprache bei der Auswahl der zu fördernden Bereiche ermöglichen, z.B. Druck von Informationsmaterial, Catering von Veranstaltungen
- ✓ Klare Ziele definieren und Erfolgsaussichten benennen
- ✓ Kooperationsvertrag verfassen, in dem Inhalte, Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten verankert und terminliche Vereinbarungen getroffen werden

#### *Organisation des kontinuierlichen Miteinanders*

- ✓ Zusammenkünfte des Netzwerkes professionell vorbereiten: Termine der Treffen in den zeitlichen Ablauf des Unternehmens einpassen
- ✓ Treffen professionell durchführen: Zielstellungen benennen, Vereinbarungen treffen und schriftlich festhalten
- ✓ Zusammenkünfte mit Bedacht und stringent moderieren: kontroverse Vorstellungen berücksichtigen, gemeinsame Interessenlagen hervorheben, zeitlich nicht ausufern
- ✓ Arbeitssitzungen der Kooperationspartner protokollieren
- ✓ Personelle und strukturelle Ressourcen bereitstellen, z.B. durch institutionelle Verankerung des Agenda-21-Prozesses in der Kommunalverwaltung

- ✓ Agenda-21-Koordination mit kompetenten Personen besetzen
- ✓ Abläufe effizient gestalten, langwierige Prozesse mit ergebnisoffenem Ausgang vermeiden
- ✓ Unternehmerische Problemlagen berücksichtigen
- ✓ Alle Seiten begreifen sich als lernende Projektpartner und das Netzwerk als lernende Organisation
- ✓ Zeitlichen Aufwand der Kooperation für die Unternehmen benennen und begrenzen
- ✓ Unternehmen kontinuierlich informieren, z.B. über E-Mail, Newsletter, postalisch versendete Rundbriefe (z.B. vierteljährlich), persönliche Grußkarten und Wunschkarten zum Jahreswechsel, Einladungen zu Präsentationsveranstaltungen
- ✓ Unternehmerisches Engagement intern und öffentlich anerkennen und würdigen
- ✓ Projekte einer breiten Öffentlichkeit vorstellen, z.B. mit öffentlichen Präsentationsmöglichkeiten wie Energieforen, Immobilienstage, Umweltmessen, „Woche der Zukunftsfähigkeit“, „Woche des fairen Handels“
- ✓ Kontinuierliche Pressearbeit und Informationspolitik parallel zu öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen
- ✓ Gelder für Öffentlichkeitsarbeit explizit in Förderanträgen und bei Sponsoringgesprächen berücksichtigen, z.B. für Pflege einer Homepage, Erarbeitung von Pressemitteilungen, Erstellung von Broschüren, Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen

### **Umgang mit Zielkonflikten**

- ✓ Zielkonflikte frühzeitig thematisieren, anstatt sie unter den Tisch zu kehren
- ✓ Vertreter beider Seiten auf Veranstaltungen zu Wort kommen lassen und ihre Positionen darlegen lassen
- ✓ Im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen mögliche Konfliktlinien klar thematisieren, Vorstellungen und Erwartungen beider Seiten abklären
- ✓ In respektvollen Gesprächen den Kooperationsrahmen für ein bestimmtes Projekt abstecken und benennen, in welchen Bereichen man auch zukünftig souverän und unabhängig voneinander agieren wird

### **Gewährleistung dauerhafter Kooperationsbeziehungen**

- ✓ Personelle Ressourcen zur Erarbeitung von Förderanträgen bereitstellen
- ✓ „Partnerschaft auf Augenhöhe“: Projektideen gemeinsam entwickeln
- ✓ Präsent bleiben, auch wenn gerade kein gemeinsames Vorhaben durchgeführt wird (siehe oben unter „Unternehmen kontinuierlich informieren“)

- ✓ Sich anbahnende personelle Veränderungen offen und rechtzeitig ansprechen, z.B. Firmeninhaber geht in den (Un-)Ruhestand
- ✓ Im Falle unvorhersehbarer personeller Wechsel: kontinuierliche Weiterinformation und Kontaktpflege, neuen Kontakt aufbauen und Basis der bisherigen Zusammenarbeit vermitteln (z.B. Bezugnahme auf Kooperationsverträge)
- ✓ Teilnahme an Wettbewerben und Preisausschreiben, z.B. dem Nachhaltigkeitspreis „Zeitzeichen“, um Werbung zu betreiben, bisherige Kooperationspartner für Weiterarbeit zu motivieren und neue Kooperationspartner zu gewinnen
- ✓ Bereits im Rahmen laufender Projekt neue Ideen für zukünftige Vorhaben entwickeln

## **Übergeordnete Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen – Hinweise für die Forschungsförderung**

- ✓ Hilfreich und bisher nur ungenügend gegeben, wäre eine kontinuierliche Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategien und Nachhaltigkeitsindikatoren zwischen den Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen. Die würde einen konsistenten Rahmen für Nachhaltigkeitsinitiativen bieten, auf deren Basis die Kooperation mit Unternehmen aufgrund gemeinschaftlich definierter Notwendigkeiten leichter erfolgen könnte
- ✓ Praxisorientierte Förderprogramme mittel- und langfristig ausrichten, um Unternehmen zu nachhaltigen Investitionen zu motivieren und ihnen dabei Planungssicherheit zu bieten
- ✓ Unternehmensverbände und Kammern sollten ihre wichtige Rolle bei Kooperationspartnern für Nachhaltigkeit noch stärker wahrnehmen



## 4.2 Checkliste für die Kooperation mit der Wissenschaft

### Organisation des Kooperationsprozesses

#### Bedarfsanalyse

- ✓ Analysieren, für welche Problemlagen und Fragestellungen die Unterstützung mit wissenschaftlichem Know-how hilfreich wäre: (a) Wissenschaft für neutrale Prozessbeobachtung, (b) als Beratung für inhaltliche Fragen oder (c) für die Mitgestaltung von Praxisprozessen

#### Kontaktaufnahme

- ✓ Recherchieren, an welchen wissenschaftlichen Einrichtungen in der näheren Umgebung Forschung zu den gewünschten Themenbereichen durchgeführt wird (über Datenbanken, Suchmaschinen, Webseiten und vor allem persönliche Gespräche)
- ✓ Nach Wissenschaftlern/innen suchen, die sich das Thema nachhaltige Entwicklung „zu eigen“ gemacht haben

- ✓ Das eigene Anliegen gegenüber möglichen Ansprechpartnern konkret formulieren
- ✓ Auf der Webseite der LA-21- oder Nachhaltigkeitsinitiative darstellen, für welche Fragestellungen wissenschaftliche Expertise erwünscht ist
- ✓ „Dranbleiben“ und nicht gleich nach ersten Versuchen der Kontaktaufnahme aufgeben

#### Anbahnung der Kooperation

- ✓ Klären, welche Experten aus unterschiedlichen Disziplinen für die Bearbeitung der kommunalen Fragestellung erforderlich sind
- ✓ Gegebenenfalls weitere Partner aus der Wissenschaft und/oder der Praxis hinzuziehen, z.B. Unternehmen, Sponsoren
- ✓ Klären und schriftlich formulieren, was beide Seiten (oder eine größere Anzahl von Partnern) von der Zusammenarbeit erwarten, welche Rolle sie spielen bzw. welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sie übernehmen
- ✓ Finanzierung klären
- ✓ Klären, welche weiteren Ressourcen für die Durchführung des gemeinsamen Projekts notwendig sind (z.B. Unterstützung durch die Stadtverwaltung, die Unileitung etc.)
- ✓ Möglichst breite Unterstützung gewinnen



- ✓ Forum einrichten (z.B. passwortgeschützt im Internet), auf dem wichtige Informationen für alle Partner zugänglich sind
- ✓ Forum kontinuierlich pflegen (z.B. aktuelle Protokolle, nächste Termine einstellen)
- ✓ Bei Antragstellung für Fördergelder finanzielle und personelle Ressourcen für Kooperationsmanagement berücksichtigen

### **Organisation des kontinuierlichen Miteinanders**

- ✓ Regelmäßige Austauschtermine vereinbaren und Verantwortlichkeiten der einzelnen Partner klären
- ✓ Realistischen Arbeits- und Zeitplan erstellen und regelmäßig anpassen
- ✓ Abstimmungsprozesse zeiteffizient, dabei aber inhaltlich ausreichend gestalten
- ✓ Wichtige Ergebnisse und Entscheidungen bei den Treffen schriftlich festhalten (Protokoll)
- ✓ Externe Moderation an entscheidenden Punkten der Kooperation hinzuziehen
- ✓ Externes Feedback zur Qualität des Kooperationsprozesses und Vorschläge für Optimierungen berücksichtigen
- ✓ Regelmäßig intern über die Qualität des Kooperationsprozesses reflektieren: Sind alle mit dem Verlauf zufrieden? Wo gibt es Probleme/ Konflikte?
- ✓ Sich gegenseitig über wichtige Termine und Treffen informieren
- ✓ Unterstützung der jeweiligen Partner für wichtige Gespräche (z.B. Stadtverwaltung, Politik) sichern
- ✓ Sich gegenseitig „auf dem Laufenden halten“, auch über informelle Gespräche, die den Fortschritt des Kooperationsprozess betreffen
- ✓ Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit zu den Fortschritten der Kooperation durchführen
- ✓ Klären, wer zu „offiziellen Stellungnahmen“ gegenüber der Presse, der Verwaltung, der Politik etc. befugt ist
- ✓ Auf Arbeitsteilung und Leistungen der anderen Partner verweisen, so dass alle Seiten Anerkennung seitens der Öffentlichkeit sowie des lokalen und regionalen Umfelds erhalten

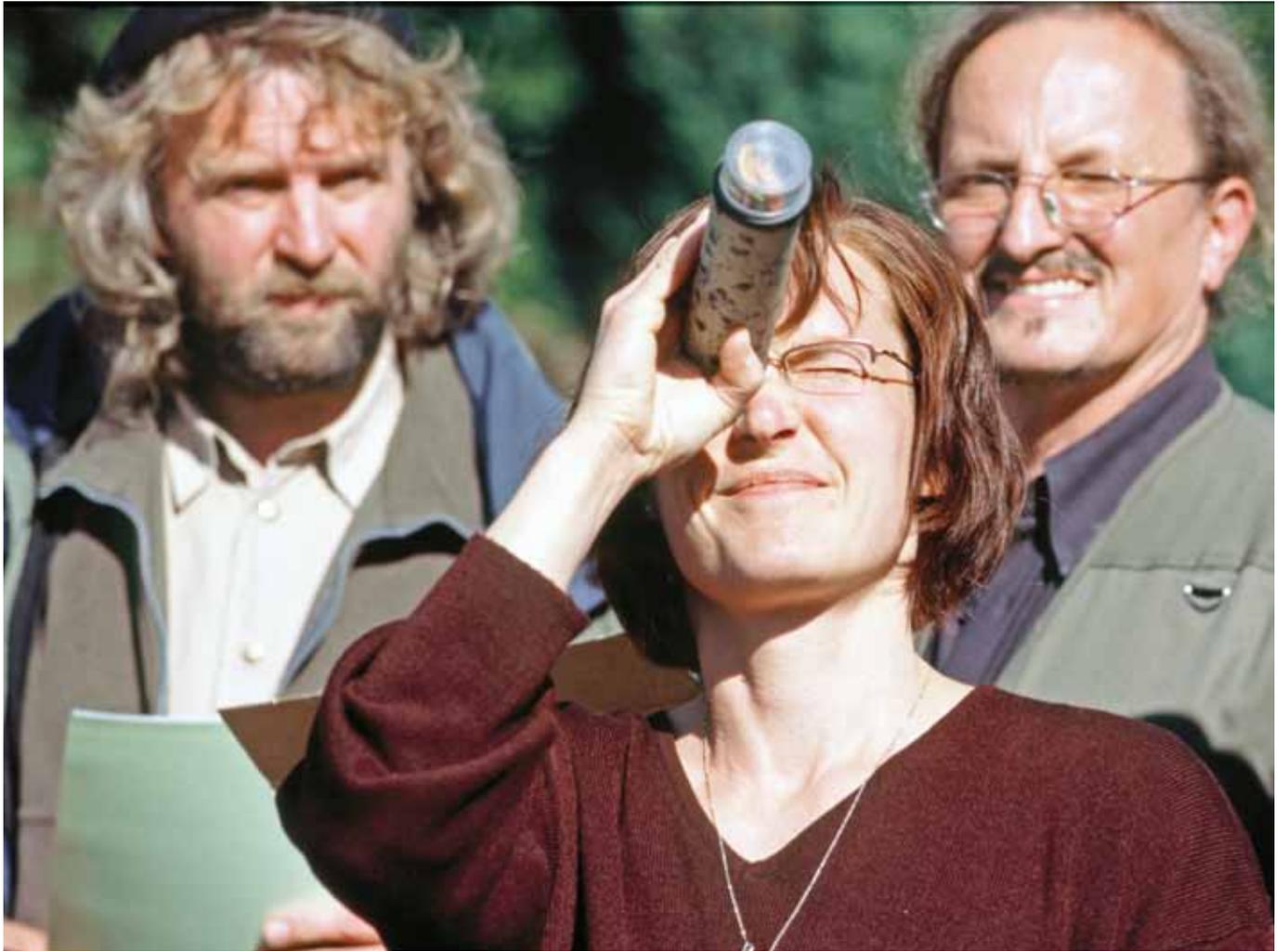
### **Gewährleistung kontinuierlicher Kooperationsbeziehungen**

- ✓ Dauerhafte Strukturen einrichten, die Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis erleichtern (z.B. zentrale Anlaufstelle oder Datenbank an den Universitäten, zentrale Ansprechpartner in der Stadtverwaltung)

- ✓ Langfristige Unterstützung der Universitätsleitung bzw. Leitung von Forschungsinstituten sowie Zustimmung von Politik und Stadtverwaltung für Kooperationsprojekt sichern
- ✓ Oben genannte Partner bei öffentlichen Veranstaltungen einbeziehen und regelmäßig über Prozessfolge informieren
- ✓ Öffentliche oder schriftliche Identifikation der oben genannten Partner mit dem Nachhaltigkeitsengagement erwirken (z.B. in Form von Beschlüssen, Leitlinien, Pressekonferenzen).

## **Übergeordnete Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen – Hinweise für die Forschungsförderung**

- ✓ Ausweitung von Forschungsprogrammen, die Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis insbesondere zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen einfordern; Präzisierung der Anforderungen an die Formen der Kooperation und die Praxisrelevanz der erzeugten Ergebnisse
- ✓ Stärkere Anerkennung transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung, durch die Vergabe von Stipendien, Preisen, Einrichtung von Stiftungs- und Gastprofessuren, Graduiertenkollegs, Sommerschulen, Schaffung von Publikationsorganen etc.
- ✓ Stärkere ressortübergreifende Zusammenarbeit, z.B. zwischen verschiedenen Ministerien und Fördermittelgebern, um Nachhaltigkeitsprojekte mit inter- und transdisziplinärem Zuschnitt effizient fördern zu können
- ✓ Ausdifferenzierung der Förderung für die verschiedenen Phasen der Kooperation: Ermöglichung finanzierter Vorphasen zur Anbahnung von Kooperationen und Klärung der Aufgabenteilung, nachgeschaltete Umsetzungsphasen, in denen die Ergebnisse kommuniziert und in Praxisprozesse eingebracht werden
- ✓ Sicherung der Kontinuität der Finanzierung, insbesondere wenn Wissenschaft Aktionsforschung betreibt, da sonst das mühsam aufgebaute Vertrauensverhältnis leidet und der selbst formulierte Anspruch an die Mitgestaltung des Praxisprozesses nicht eingelöst werden kann
- ✓ Anpassung der Evaluationskriterien an die Zielsetzung praxisnaher Nachhaltigkeitsforschung und dabei den Fokus auf die durch die Forschung angestoßenen Veränderungen in der Praxis richten
- ✓ Studiengänge und -bedingungen an inter- und transdisziplinär ausgerichtete Formen der Lehre anpassen, insbesondere hinsichtlich ausreichend zeitlicher Ressourcen



## 5 Ausblick

Der Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen, aber auch mit weiteren Netzwerkpartnern wie Verbänden und Kirchen gewinnt für kommunale und zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen zunehmend an Bedeutung. Angesichts gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel oder der Alterung der Bevölkerung besteht Bedarf für neue Formen des Umgangs miteinander und die Bildung neuer Allianzen.

Der Gewinn, der bei diesen Formen der Zusammenarbeit entsteht, ist vielfältig. So werden Nachhaltigkeitsprozesse durch die in erfolgreichen Kooperationsbeziehungen mobilisierten Ressourcen oft erst ins Rollen gebracht bzw. bereits laufende Prozesse stabilisiert. Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen, Wirtschaft und Wissenschaft ermöglicht außerdem die Erschließung regionaler Potenziale, eine verbesserte Außenwirkung von Kampagnen und Initiativen sowie die Möglichkeit, auf Basis funktionierender Netzwerke kurzfristig auf Förderwettbewerbe und Ausschreibungen zu reagieren. In diesem Sinne lohnt es sich, die in dieser Broschüre beschriebenen Hürden mit Hilfe der erarbeiteten Handlungsempfehlungen zu überwinden, am Ball zu bleiben und die Mühen der Ebene nicht zu scheuen. Die Fallbeispiele, die nur eine kleine Auswahl erfolgreicher Kooperationen wiedergeben, zeigen, dass es leichter ist, erfolgreich zusammen zu arbeiten, wenn die Partnerschaft von Anfang an auf das richtige Gleis gesetzt wird und bestimmte Regeln eingehalten werden. Und sie machen deutlich, dass der Gewinn sehr hoch sein kann, wenn anfängliche Vorbehalte überwunden werden und die Verständigung auf gleicher Augenhöhe stattfindet.

Eine lebendige Zusammenarbeit anzuregen, ist allerdings nur in begrenztem Umfang über Materialien wie Leitfäden, Infobroschüren und dokumentierte Fallbeispiele möglich. Eine hohe Motivation der Akteure sowie die Möglichkeit zu aktivem Austausch und Vernetzung sind wesentliche Voraussetzungen für eine derartige Zusammenarbeit. Zu dem bisherigen, eher punktuellen Transfer auf kommunaler, regionaler und Länderebene ist seit 2007 eine wichtige Austauschmöglichkeit auf Bundesebene hinzugekommen. Mit dem Netzwerk21 Kongress, dem bundesweiten Fortbildungs- und Netzwerkkongress für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen, wurde eine Plattform geschaffen, die ein vielfältiges Informationsangebot unterbreitet und gleichzeitig die Chance zu Austausch und Vernetzung bietet.

Kooperationsbeziehungen vielfältiger Art stehen auch im Mittelpunkt des Kongresses 2008. Der Kongress findet am 29. und 30. September 2008 in Leipzig statt und widmet sich insbesondere dem Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, dem Klimaschutz sowie der zukünftigen Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategien zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

Im Workshop „Kooperieren aber wie?“ wird der vorliegende Leitfaden mit Beispielen gelungener Kooperationen von Wirtschaft, Wissenschaft und Nachhaltigkeitsinitiativen vorgestellt und es werden die Erfolgsbedingungen und Hürden der Kooperationen für Nachhaltigkeit diskutiert.

Wir möchten unsere Leser/innen an dieser Stelle herzlich zum Netzwerk21 Kongress einladen und freuen uns auf einen anregenden Austausch.



## 6 Serviceteil

### 6.1 Agenda-21-Anlauf- und Transferstellen

#### Bundesländer

##### Baden Württemberg

Landes-Agendabüro Baden-Württemberg  
Landesanstalt für Umwelt, Messungen  
und Naturschutz Baden-Württemberg (LUBW)

Gerd Oelsner

Griesbachstr. 1  
76185 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 5600 1450

E-Mail: [agendabuero@lubw.bwl.de](mailto:agendabuero@lubw.bwl.de)

**www.lubw.baden-wuerttemberg.de**

##### Bayern

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt,  
Gesundheit und Verbraucherschutz  
Referat 1A4 Nachhaltigkeit in Kommunen,  
Bildung zur Nachhaltigkeit

Dr. Walter Heini

Rosenkavalierplatz 2  
81925 München

Telefon: 089 / 9214 3242

E-Mail: [walter.heini@stmugv.bayern.de](mailto:walter.heini@stmugv.bayern.de)

**Internet: www.agenda21.bayern.de**

*Komma21 Bayern*

*InfoNetzwerk für nachhaltige Kommunalentwicklung*

*Bayerisches Landesamt für Umwelt*

*Pablo Schindelmann*

Bürgermeister-Ulrich-Str. 160  
86179 Augsburg

Telefon: 0821 / 9071 4682

E-Mail: [komma21@lfu.bayern.de](mailto:komma21@lfu.bayern.de)

**www.lfu.bayern.de/komma21**

##### Berlin

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Agenda-Büro

Dr. Heike Stock

Am Köllnischen Park 3

10179 Berlin-Mitte

Telefon: 030 / 9025 1546

E-Mail: [Heike.Stock@senstadt.berlin.de](mailto:Heike.Stock@senstadt.berlin.de)

**www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21**

*Berlin 21 e.V.*

*Geschäftsstelle*

*Katrin Fleischer*

Greifswalder Straße 4

10405 Berlin

Telefon 030 / 420 82 363

E-Mail: [info@berlin21.net](mailto:info@berlin21.net)

**www.berlin21.net**

##### Brandenburg

Ministerium für Ländliche Entwicklung,  
Umwelt und Verbraucherschutz Referat 13

Sabine Schneider

Heinrich-Mann-Allee 103

14473 Potsdam

Telefon: 0331 / 866 7037

E-Mail: [sabine.schneider@mluv.brandenburg.de](mailto:sabine.schneider@mluv.brandenburg.de)

**www.mluv.brandenburg.de**

*Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU)*

*Brandenburg e.V.*

*Haus der Natur*

Lindenstr. 34

14467 Potsdam

Telefon: 0331 / 2015515

E-Mail: [aktion-la21@anu-brandenburg.de](mailto:aktion-la21@anu-brandenburg.de)

**www.anu-brandenburg.de**

**www.la21bb.de**

## **Bremen**

*Der Senat für Bau und Umwelt*

*Gertrud Schumpp*

*Referat 20*

Hanseatenhof 5

28195 Bremen

Telefon: 0421 / 361 2990

E-Mail: gertrud.schumpp@umwelt.bremen.de

**www.umwelt.bremen.de**

*Sustainability Center Bremen*

*ecolo und econtur*

*Manfred Born*

Jacobistraße 20

28195 Bremen

Telefon: 0421 / 2300 110

E-Mail: manfred.born@ecolo-bremen.de

**www.sustainability-center-bremen.de**

## **Hamburg**

*Zukunftsrat Hamburg*

*Dirka Griebhaber*

Mittelweg 11-12

20148 Hamburg

Telefon: 040 / 3910 9731

E-Mail: info@zukunftsrat.de

**www.zukunftsrat.de**

*Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg*

*Abteilung Nachhaltigkeit*

*Martina Falke*

Stadthausbrücke 8

20355 Hamburg

Telefon: 040 / 42840 2139

E-Mail: martina.falke@bsu.hamburg.de

**www.fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/senat/welt/nachhaltigkeit**

## **Hessen**

*Hessisches Landesamt für Umwelt und Geologie*

*Frau Sonja Singer-Posern*

Rheingastr. 186

65203 Wiesbaden

Telefon: 0611 / 6939 250

E-Mail: s.singer-posern@hlug.de

**www.link21.de**

## **Mecklenburg- Vorpommern**

*Ministerium für Landwirtschaft,*

*Umwelt und Verbraucherschutz*

*Abteilung II Nachhaltige Entwicklung und Forsten*

*Dr. Thorsten Permien*

Paulshöher Weg 1

19061 Schwerin

Telefon: 0385 / 588 0

E-Mail: poststelle@lu.mv-regierung.de

**www.regierung-mv.de**

*Transferstelle Bildung für nachhaltige*

*Entwicklung und Lokale Agenda*

*Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Geologie*

*Mecklenburg- Vorpommern*

*Herr. Dr. Jan Dieminger*

Goldberger Strasse 12

18273 Güstrow

Telefon: 03843 / 777 420

E-Mail: jan.dieminger@lung.mv-regierung.de

**www.lung.mv-regierung.de**

## **Niedersachsen**

*Niedersächsisches Umweltministerium*

*Sabine Strube-Neumann*

Archivstr. 2

30169 Hannover

Telefon: 0511 / 120 3279

E-Mail: sabine.strube-neumann@mu.niedersachsen.de

**www.mu1.niedersachsen.de**

## **Nordrhein-Westfalen**

*Ministerium für Umwelt, Naturschutz,*

*Landwirtschaft und Verbraucherschutz*

*Christian Markert*

Schwannstraße 3

40476 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 45 66 299

E-Mail: markert@munlv.nrw.de

**www.munlv.nrw.de**

*Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 (LAG 21) NRW e.V.*

*Dr. Klaus Reuter*

Iserlohner Str. 25

58239 Schwerte

Tel: 02304 / 755360

E-Mail: info@lag21.de

**www.lag21.de**

Transfer 21 Nordrhein-Westfalen  
„Agenda 21 in Schule und Jugendarbeit“  
Geschäftsstelle  
Rolf Schulz  
c/o Ministerium für Schule und Weiterbildung  
Paradieser Weg 64  
59494 Soest  
Telefon: 02921 / 683 307  
E-Mail: rolf.schulz@msw.nrw.de  
**www.agenda21schulen.de**

### Rheinland- Pfalz

Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz  
Rheinland-Pfalz  
Herr Michael Staaden  
Referat Nachhaltigkeit, Ökoeffizienz (Abt. 10/26)  
Kaiser-Friedrich-Straße 1  
55116 Mainz  
Telefon: 06131 / 16 4424  
E-Mail: michael.staaden@mufv.rlp.de  
**www.agenda21.rlp.de**  
**www.mufv.rlp.de**

Landeszentrale für Umweltaufklärung Rheinland- Pfalz (LZU)  
Dr. Helmut Gietz  
Kaiser-Friedrich-Str. 1  
55116 Mainz  
Telefon: 06131 / 16 4433  
E-Mail: gietz@umdenken.de  
**www.umdenken.de**

### Saarland

Ministerium für Umwelt des Saarlandes  
Roland Lattwein  
Referat D/4 Nachhaltige Entwicklung, Umweltbildung  
Keplerstraße 18  
66117 Saarbrücken  
Telefon: 0681 / 501 4744  
E-Mail: r.lattwein@umwelt.saarland.de  
**www.umwelt.saarland.de**

### Sachsen

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft  
Kordinierungsstelle Landes-Nachhaltigkeitsstrategie  
Dr. Harry Meyer-Steinbrenner  
Archivstraße 1  
01097 Dresden  
Telefon: 0351 / 564 2231  
E-Mail: poststelle@smul.sachsen.de  
**www.smul.sachsen.de**

Servicestelle für das Netzwerk sächsischer Agenda-Kommunen  
Akademie der Sächsischen Landesstiftung  
Natur und Umwelt  
Christa Reichard  
Hauptstraße 7  
01737 Grillenburg  
Telefon.: 035202 / 588 26  
E-Mail: poststelle@lanu.de  
**www.saechsische-landesstiftung.de**

### Sachsen-Anhalt

Ministerium für Raumordnung, Landwirtschaft und Umwelt  
Stabsstelle Nachhaltige Entwicklung  
Olvenstedter Str. 4  
39108 Magdeburg  
Telefon: 0391 / 5673485

Servicestelle LA 21  
Netzwerk Zukunft Sachsen-Anhalt e. V.  
Anke Schulze-Fielitz  
Olvenstedter Str. 10  
39108 Magdeburg  
Telefon: 0391 / 5433 861  
E-Mail: agenda@kosa21.de  
**www.kosa21.de**

### Schleswig-Holstein

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume  
Herr Dr. Dietmar Fahnert  
Mercatorstraße 3  
24106 Kiel  
Telefon: 0431 / 988 7101  
E-Mail: Dietmar.Fahnert@mlur.landsh.de  
**www.schleswig-holstein.de/MLUR/DE**

(Ehem.) Landes Agenda-Büro Schleswig-Holstein  
Frau Watermann  
Akademie für Natur und Umwelt  
des Landes Schleswig-Holstein  
Hamburger Chaussee 25  
24220 Flintbek  
Telefon: 04347 / 704 789  
E-Mail: Bettina.Watermann@umweltakademie-sh.de  
**www.umwelt.schleswig-holstein.de/?Agenda21**

## Thüringen

Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz  
und Umwelt Thüringen

Thomas Koch

Referat für Nachhaltige Entwicklung

Beethovenstraße 3

99096 Erfurt

Telefon: 0361 / 37 99 180

E-Mail: thomas.koch@tmlnu.thueringen.de

**www.agenda21.thueringen.de**

## Länderübergreifende Institutionen

*B.A.U.M.*

*Bundesdeutscher Arbeitskreis*

*für Umweltbewusstes Management e.V.*

Osterstraße 58

20259 Hamburg

Telefon: 040/49 07 11 00

E-Mail: info@BAUMeV.de

**www.BAUMeV.de**

*econsense*

*Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.*  
*Geschäftsstelle*

*Haus der Deutschen Wirtschaft*

Breite Straße 29

10178 Berlin

Telefon: 030/2028 1474

info@econsense.de

**www.econsense.de**

*Forum Umwelt & Entwicklung*

Koblenzer Str. 65

53173 Bonn

Telefon: 0228/35 97 04

E-Mail: info@forumue.de

**www.forumue.de**

*InWEnt -*

*Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH*

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn

Telefon: 0228/4460 0

E-Mail: info@inwent.org

**www.inwent.org**

*ICLEI European Secretariat*

*International Council for Local Environmental Initiatives*

Leopoldring 3

79098 Freiburg

Telefon: 0761 / 36 89 2 0

E-Mail: iclei-europe@iclei.org

**www.iclei.org/europe**

*Bildung für Nachhaltige Entwicklung*

*Deutsche UNESCO-Kommission e.V.*

*Sekretariat UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“*

*Wissenschaftlicher Referent*

Langwartweg 72

D-53129 Bonn

Telefon: 0228/688444 20

**www.dekade.org**

*Rat für Nachhaltige Entwicklung*

*Geschäftsstelle c/o GTZ*

Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin

Telefon: 030/408190 121

E-Mail: info@nachhaltigkeitsrat.de

**www.nachhaltigkeitsrat.de**



Rainer Sturm/PIXELIO www.pixelio.de

## 6.2 Links zu Nachhaltigkeitsforschung:

Hier können Sie Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, finden:

### [www.fona.de](http://www.fona.de)

Netzwerk „Forschung für Nachhaltigkeit“: Überblick über Forschungsfelder und -themen im Bereich Nachhaltigkeit mit aktuellen Informationen zu Förderprogrammen, Veranstaltungsterminen etc.

### [www.sozial-oekologische-forschung.org](http://www.sozial-oekologische-forschung.org)

Übersicht über die Forschungsprojekte des Sozial-ökologischen Forschungsprogramms als Teil der Forschung für Nachhaltigkeit (fona)

### [www.leitfaden-nachhaltigkeit.de](http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de)

Leitfaden und Internetseite „Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit“; FU Berlin mit Übersichtskarte von Deutschland zu Forschungseinrichtungen, deren Themen, Ausrichtung, Kontaktdaten und zu Studienangeboten im Bereich Nachhaltigkeit

### <http://ForschungsPortal.Net/>

Suchmaschine Forschungsportal.net. Dieses Forschungsportal zeigt den Weg zu den Forschungseinrichtungen in Deutschland. Sie können die interessierenden Informationen und Institutionen hier suchen und finden.

### [www.umweltbundesamt.de/uba-datenbanken/index.htm](http://www.umweltbundesamt.de/uba-datenbanken/index.htm)

ULIDAT, UFORDAT - Datenbanken des Umweltbundesamtes  
Das Umweltbundesamt stellt Datenbanken über Umweltliteratur (ULIDAT) und Umweltforschung (UFORDAT) bereit

### [www.umweltforschung-hessen.de](http://www.umweltforschung-hessen.de)

*Umweltforschungsportal Hessen*

Das Umwelt-Forschungsportal Hessen ist eine Informations- und Kommunikationsplattform für umweltforschungsbezogene Aktivitäten in Hessen. Es ist das erste breit angelegte Umwelt-Forschungsportal in Deutschland, das Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung vernetzt.

### [www.nachhaltig.org/](http://www.nachhaltig.org/)

Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): Nachhaltig Wirtschaften - Regionale Ansätze:



Forschungsansätze zum regionalen nachhaltigen Wirtschaften gehen davon aus, dass in der Region durch die räumliche Nähe der Akteure, kurze Stoff- und Wirtschaftskreisläufe sowie Wahrung der regionalen Tradition und Identität ein besonderes Potenzial für nachhaltige Entwicklung liegt. In zwei Förderinitiativen des BMBF gehen Forscher aus unterschiedlichen Disziplinen mit unterschiedlichen Praxisakteuren diesen Annahmen in einem transdisziplinären Forschungsansatz nach und untersuchen auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen die Möglichkeiten, aber auch Grenzen, die im regionalen nachhaltigen Wirtschaften liegen. Die Internetseite informiert kontinuierlich über die Projekte.

### [www.sd-eudb.net](http://www.sd-eudb.net)

European DataBank Sustainable Development:  
In der Datenbank werden europäische Expertinnen und Experten sowie Institutionen registriert, die auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit arbeiten. Die Datenbank bietet den Nutzern die Möglichkeit, Kontakte zu Personen herzustellen, die sich auf dem Gebiet der Sustainability engagieren.

## 6.3 Leitfäden zu Kooperationen zwischen Lokale Agenda, Wirtschaft und Wissenschaft

### **Beteiligung der Wirtschaft an kommunalen Agenda-21-Prozessen Agenda-21- Baustein, Nr. 2**

Das Infoheft benennt einige konkrete Beispiele und gibt Tipps, wie man die Wirtschaft hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung mit ins Boot holen kann.

Hrsg.: Komma21 Bayern – InfoNETZwerk für nachhaltige Kommunalentwicklung/  
Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2002

[www.lfu.bayern.de/komma21/bausteine/pdf/baustein2.pdf](http://www.lfu.bayern.de/komma21/bausteine/pdf/baustein2.pdf)

### **Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen**

Der Leitfaden bietet hilfreiche Tipps zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten in Unternehmen und dahingehend auch zur Kommunikation von umweltbewusstem Handeln.

Hrsg.: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, 2001

[www.nachhaltigkeitsberichte.net/img\\_neu/NachhBer.pdf](http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf)

### **Die Lokale Agenda 21 zeigt Profil – Projektbausteine an der Schnittstelle Lokale Agenda 21/Betriebliches Umweltmanagement**

Der Leitfaden befasst sich mit Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Lokalen-Agenda-21-Initiativen und gibt hilfreiche Tipps zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen.

Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2003

[www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2416.pdf](http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2416.pdf)

### **Einbindung der Wirtschaft in die Lokale Agenda 21 Ein Leitfaden mit 17 Beispielen aus der Praxis Arbeitsmaterialien Nr. 15**

Der Leitfaden beschreibt Kooperationen zwischen Wirtschaft und Lokaler Agenda 21.

Hrsg.: Agenda-Büro der Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden- Württemberg (LUBW)

[www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/2068](http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/2068)

### **Good-Practice-Leitfaden – Beispiele aus der Praxis. Umweltallianz Sachsen Anhalt**

Der Leitfaden beinhaltet Ideen und gute Beispiele, die zur Beteiligung an der „Umweltallianz“ motivieren sollen und weist einige Unternehmen aus, die umweltgerecht handeln.

Hrsg.: Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt, 2002

[www.kosa21.de/pdf/Umweltallianz%202002.pdf](http://www.kosa21.de/pdf/Umweltallianz%202002.pdf)

### **Kooperation erfolgreich gestalten: Spielregeln gegen den Frust**

#### **Agenda-21-Baustein Nr. 12**

Das Infoheft widmet sich wichtigen generellen Regeln, die bei Kooperationen im Rahmen der kommunalen Agenda21 zu beachten sind.

Hrsg.: Komma21 Bayern – InfoNETZwerk für nachhaltige Kommunalentwicklung/  
Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2006

[www.lfu.bayern.de/komma21/bausteine/pdf/baustein12.pdf](http://www.lfu.bayern.de/komma21/bausteine/pdf/baustein12.pdf)

### **Lokale Agenda 21 – Chancen für das Handwerk**

Bietet die Lokale Agenda Chancen für das Handwerk? Dieser Leitfaden befasst sich damit, wie HW-Unternehmen ihre Chance, nachhaltig zu handeln, nutzen können.

Hrsg.: Akademie für Technikfolgenabschätzung

<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1553/pdf/Leitfaden.pdf>

## 6.4 Weiterführende Literatur

Amelung, N./ Mayer-Scholl, B./ Schäfer, M./ Weber, J. (Hrsg.) (2007): Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt: Peter Lang Verlag.

Altner, G. Michelsen, G. (Hrsg.) (2001): Ethik und Nachhaltigkeit. Grundsatzfragen und Handlungsperspektiven im universitären Agendaprozess (Bd. 5)., Frankfurt/Main: VAS.

Arbeitsgemeinschaft Netzwerk21 Kongress (Hrsg.) (2008): Bundesweiter Fortbildungs- und Netzwerkkongress für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen am 17. und 18. September 2007 in Berlin. Dokumentation.

Brand, K.W. / Christ, E. / Heimerl, A. / Rau, A./ Warsewa, G. (2001): Bedingungen institutioneller Stabilisierung Lokaler – Agenda-21-Prozesse. Universität Bremen, ZWE „Arbeit und Region“, Forschungsbericht Nr. 14, Bremen (PDF-Datei: 1,3 MB).

Brand, K.-W. / Brumbauer, T. / Seherer, W. (2003): Diffusion

- nachhaltiger Konsummuster. Am Beispiel lokaler Agenda-Kampagnen in München. München: Ökom Verlag.
- De Haan, G./ Kuckartz, U./ Rheingans-Heintze, A. (2000): Bürgerbeteiligung in Lokale Agenda 21-Initiativen. Analysen zu Kommunikations- und Organisationsformen. Opladen: Leske und Budrich.
- Eigner, S. / Schmuck, P. (2000): Potenziale der Psychologie auf dem Weg zu nachhaltiger Entwicklung: Die Umstellung der Wärme- und Stromversorgung eines Dorfes auf Biomasse als Energieträger. *IPublic, Journal der Initiative Psychologie im Umweltschutz*, 1, 19–23.
- Eigner-Thiel, S. (2003): Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Mobilisierung von energieökologischen Modellorten und Untersuchung psychologischer Variablen im Bioenergiedorf Jühnde. In H. Ruppert, C. Ahl, W. Girschner, W. Krumbein, R. Marggraf, K. Scheffer & P. Schmuck (Hrsg.), *Das Bioenergiedorf - Voraussetzungen und Folgen einer eigenständigen Wärme- und Stromversorgung durch Biomasse für Landwirtschaft, Ökologie und Lebenskultur im ländlichen Raum*, Endbericht der Phase I des gleichnamigen Forschungsprojekts des Interdisziplinären Zentrums der Georg-August-Universität Göttingen, S. 144-206. Göttingen: IZNE.
- Eigner-Thiel, S. (2005): Kollektives Engagement für die Nutzung erneuerbarer Energieträger - Motive, Mobilisierung und Auswirkungen am Beispiel des Aktionsforschungsprojekts „Das Bioenergiedorf“, *Studien zur Umweltpsychologie*, Band 1. Kovac: Hamburg.
- Gehrlein, U./ Stärk, G. (2000): Lernprozesse, Netzwerke und Interaktionsregeln. Erfolgsfaktoren der Lokalen Agenda 21 in Riedstadt. In: *Lokale „Agenda 21“-Prozesse*. Herausgegeben von H. Heinelt, E. Mühlich. Opladen: Leske + Budrich. 141-159.
- Gehrlein, Ulrich (2001): UNIKOMM 21 – ein universitär-kommunales Kooperationsmodell zur Realisation einer lokalen Agenda 21 – Abschlussbericht, *ZIT-Publik* 18/2001, Darmstadt.
- Große Kreisstadt Hockenheim (Hrsg.) (2003): Nachhaltigkeitsbericht Hockenheim. Indikatoren für eine Lokale Agenda 21. Bezugsquelle: Bürgermeisteramt, Rathausstr. 1, 69766 Hockenheim [<http://www.hockenheim.de/main/info/lokaleagenda/Nachhaltigkeitsbericht-Hockenheim.pdf>]; Zugriff am 07.04.2008].
- Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg u.a. (Hrsg.) (2000): Leitfaden „Indikatoren im Rahmen einer lokalen Agenda 21“. Bezugsquelle: FEST, Schmeilweg 5. 69118 Heidelberg; die vierte überarbeitete und ergänzte Auflage des Berichts (2008) ist in Kürze über das Internet-Angebot des Agenda-Büros der Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, (LUBW) ([www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/1870/](http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/1870/)) verfügbar; in dieser Auflage sind auch zahlreiche kommunale Nachhaltigkeitsberichte nachgewiesen.
- Michelsen, G. (Hrsg.) (2000): *Sustainable University*. Auf dem Weg zu einem universitären Agendaprozess (Bd. 1). Frankfurt/Main: VAS.
- MPS/Universität Bremen/B.A.U.M Consult (2001). *Bedingungen institutioneller Stabilisierung Lokaler-Agenda-21-Prozesse*. Bausteine Nr. 6. *KommA21Aktuell* 4/2001. Augsburg: Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (PDF-Datei: 1,5 MB).
- Paulus, P./ Stoltenberg, U. (Hrsg.) (2002): *Agenda 21 und Universität - auch eine Frage der Gesundheit?* Frankfurt/Main: VAS
- Paech, N. (2004): Nachhaltigkeitsinnovationen durch regionale Unternehmensnetzwerke am Beispiel KoBE und IBW, in: *Verein Eigenständige Regionalentwicklung Niedersachsen e.V. (Hrsg.), Handlungshinweise für klein- und mittelständische Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften*, Hannover, 25-29.
- Paech, N. (2005): IBW: Regionale Dienstleistungsnetzwerke für nachhaltiges Bauen und Wohnen, in: *Fichter, K./Paech, N./Priem, R. (Hrsg.), Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert*, Marburg, 191-202.
- Paech, N. (2008): Gebäude, Klimaschutz und Kommunikation, in: *Einblicke - Forschungsmagazin der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*, Heft Nr. 47, 38-39.
- Schmuck, P./ Eigner-Thiel, S. & Lackschewitz, H. (2003): Das „Bioenergiedorf“-Projekt: Interdisziplinäre und transdisziplinäre Erfahrungen von UmweltpsychologInnen beim Initiieren eines Projekts zur Nutzung erneuerbarer Energien im ländlichen Raum. *Umweltpsychologie*, 7 (2), 134-147.
- Schopenhaus, M./ Schön, S. / Dienel, H.-L. (Hrsg.), (2004): *Transdisziplinäres Kooperationsmanagement. Neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft*. München: oekom.
- Stärk, G. (2007): Vom Umweltwissen zum Umwelthandeln. Von den Ingenieurwissenschaften lernen - Reaktion auf den Schwerpunkt Umweltforschung in *GAiA*15/1 und *GAiA*15/2/2006. In: *GAiA* (16/3/2007) S.170-175.
- Teichert, V./Diefenbacher, H./ Dümig, D./ Wilhelmy, S. (2002): Indikatoren zur Lokalen Agenda 21 – Ein Modellprojekt in 16 Kommunen. Osnabrück: Leske und Budrich.
- Tischer, Martin et al. (2006): *Auf dem Weg zur 100% Region. Ein Leitfaden für Kommunen zur vollständigen Versorgung mit erneuerbarer Energie*. B.A.U.M. GmbH.

