



**SUSTAINABLE
LAND MANAGEMENT**

GLUES

Dokumentation

**GLUES Workshop zu Stakeholdermanagement
und Kooperationsstrategien**

22./23. Januar 2013, Berlin

peter
moll &
ute
zander

Peter Moll
science development
&
Ute Zander
Lernprozesse für Nachhaltige Entwicklung
Wuppertal

Inhalt

Einleitung

Ergänzende Guideline

1. Was – Potentielle Anwendungsfälle der Forschungsergebnisse oder Produkte
2. Wer – Potentielle Nutzer, Partner und Intermediäre
3. Wie – Aufbau einer Kooperation
4. Wie geht's weiter – Vorbereitung der Verstetigung

Produkte und Verstetigungsstrategien der Regionalprojekte

Kooperationspartner der Regionalprojekte

Strategien bei der Entwicklung von Umsetzungsprodukten und –maßnahmen

- Anreize bieten
- Systeme beachten
- Umgang mit Szenarien
- Kommunikation als zentrales Mittel

Strategien für die Arbeit mit Partnern und Intermediären für die Umsetzung

- Auswahl der Partner
- Stetige Kommunikation
- Präsenz vor Ort
- Rollen und Kooperationsmanagement

Ausblick

Ergebnisse der offenen Arbeitsgruppen:

- Netzwerkanalysen und deren Visualisierung
- Publikation zu Methoden und Instrumenten umsetzungsorientierter, inter- und transdisziplinärer Projektarbeit

Anhang

- Programm des Workshops
- Teilnehmerliste

Einleitung

Der hier dokumentierte Workshop ist der zweite in einer Reihe von GLUES Workshops, mit denen die Regionalprojekte des BMBF Programms Nachhaltiges Landmanagement Modul A bei der Einbindung von Praxisakteuren in die Projektarbeit unterstützt werden sollen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Startzeiten zeichnen sich die teilnehmenden Projekte durch große Heterogenität bzgl. des Standes der Arbeit aus. Daher wurde das Thema Kooperationsstrategien aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet. Einige Projekte haben bereits konkrete Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Praxispartnern, andere sind noch dabei wichtige Kooperationen aufzubauen. Die Frage nach potentiellen Produkten und Strategien für eine Verstetigung kann allerdings kaum zu früh gestellt werden. Sie hilft dabei aus der Fülle der identifizierten Stakeholder die für die Umsetzung von Ergebnissen relevanten Akteure und möglichen Partner auszuwählen. Dieser Ansatz sowie der Austausch von Erfahrungen in der tatsächlichen Zusammenarbeit mit Praxispartnern waren der zentrale Fokus für den Workshop.

Ergänzende Guideline

Als Ergänzung zu der beim ersten Workshop dieser Reihe vorgestellten Guideline¹ wurde für diesen Workshop eine zweite Guideline ‚Working with Intermediaries and Implementation Partners‘ von M&Z verschickt und auf dem Workshop vorgestellt. Sie konkretisiert die generelle Arbeit mit Stakeholdern in Bezug auf die gemeinsame Entwicklung von Produkten, Verfahren oder Veränderungsprozessen (inklusive z. B. Kommunikationsprozesse), die über den Zeitrahmen des Forschungsprojekts hinaus reichen. Eine solche intensivere Zusammenarbeit mit Praxispartnern ist deutlich anspruchsvoller als die darüber hinaus stattfindenden Informations- und Kommunikationsaktivitäten.

Die Guideline ist wiederum in vier Schritte bzw. Aufgabenbereiche strukturiert, die teils aufeinander aufbauen, teils in einem iterativen Prozeß parallel bzw. zyklisch bearbeitet werden.

1. Was – Potentielle Anwendungsfälle der Forschungsergebnisse oder Produkte²

Basierend auf den Zielsetzungen der geplanten Arbeiten wird das Projekt analysiert im Hinblick auf die zu erwartenden umsetzungsorientierten Ergebnisse bzw. bereits entwickelten Ideen dazu. Dabei kann die Analyse je nach Konkretionsgrad dieser Ergebnisse gestaffelt werden:

- Umsetzungsorientierte Projektergebnisse
- Mögliche Anwendungsgebiete dieser Ergebnisse in der Praxis
- Mögliche konkrete Anwendungsfälle
- Mögliche konkrete Produkte

¹ Guideline Stakeholder Analysis and Involvement

² Der Begriff Produkt wird hier übergreifend benutzt für Projektergebnisse, die direkt von Praxisakteuren des NLM genutzt werden können, z. B. Techniken / Technologien, Maßnahmen, Handbücher, computergestützte DSS, Trainingsmodule, etablierte Kommunikationsplattformen und Arbeitskreise, etc.

Diese Potentiale sollten anhand ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit / Umsetzbarkeit innerhalb der Projektlaufzeit priorisiert werden. Die Prioritätenliste dient als Orientierung für die weitere Stakeholderarbeit und wird im Laufe des Projekts angepaßt und evtl. ergänzt.

2. Wer – Potentielle Nutzer, Partner und Intermediäre

Für die prioritären Anwendungsmöglichkeiten werden aufbauend auf der generellen Stakeholderanalyse mögliche Nutzer, Umsetzer und/oder Umsetzungspartner bzw. Intermediäre identifiziert. Um eine fundierte Auswahl treffen zu können, wird ein Partnerprofil angelegt: Kompetenzen und Fähigkeiten, Wissensbasis, Form der Organisation, Glaubwürdigkeit/Image, etc. Für eine gute Zusammenarbeit mit Umsetzungspartnern spielt jedoch auch die ‚Chemie‘ eine wichtige Rolle.

Die Entscheidung ob direkt mit Nutzern bzw. Umsetzern zusammen gearbeitet werden kann oder ob ein Intermediär als Vermittler gebraucht wird hängt von der Anwendungsnähe der Ergebnisse, den Unterschieden in Sprache und Kultur, der Größe/Breite der Zielgruppe sowie den vorhandenen Kontakten ab.

3. Wie – Aufbau einer Kooperation

Voraussetzung für eine gute Kooperation ist, dass beide/alle Partner von der Zusammenarbeit profitieren und dass diese Vorteile transparent sind für alle Beteiligten. Vertrauen aufzubauen und dafür jede mögliche Gelegenheit zu nutzen oder zu schaffen, ist die zentrale Aufgabe zu Beginn. Dabei kann die gemeinsame Entwicklung von Zielen eine wichtige Rolle spielen.

Für die dauerhafte Zusammenarbeit sollten Rollen und Verantwortungsbereiche, finanzielle Fragen sowie Mittel und Wege der Kommunikation geklärt werden.

4. Wie geht's weiter – Vorbereitung der Verstetigung

Handelt es sich um Umsetzungsprozesse, die über die Projektlaufzeit hinaus gehen, sollten die Partner frühzeitig eine Strategie für die Zeit nach dem Projekt entwickeln. Das betrifft insbesondere die Finanzierung der langfristig nötigen Arbeiten. Vom Projekt aus können die Umsetzungspartner dabei mit Capacity Building und/oder Coaching unterstützt werden sowie bei der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit. Eine Stabübergabe vom Projekt an die Umsetzungspartner oder Intermediäre sollte nicht erst am Ende des Projekts vorgenommen werden. Statt dessen kann den Partnern bereits während des Projekts schrittweise die Verantwortung für den weiteren Prozeß der Entwicklung und Umsetzung übergeben werden.

Dieser Leitfaden diene als Basis für die Arbeit in den Arbeitsgruppen des Workshops. Im Folgenden sind die Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden während des Erfahrungsaustausches in den Arbeitsgruppen zusammengefaßt. Dabei ist zu beachten, dass es sich wie bei dem Leitfaden nicht um ‚Rezepte‘ handelt sondern um Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis des Stakeholdermanagements. Jeder spezifische Kontext erfordert eine spezifisch darauf zugeschnittene Vorgehensweise. Die Erfahrungen der Projekte können jedoch Denkanstöße liefern, Fragen aufwerfen, Beispiele geben und auf typische Stolpersteine aufmerksam machen.

Produkte und Verstetigungsstrategien der Regionalprojekte

Sowohl in der Vorstellungsrunde zu Beginn des Workshops als auch während der Arbeitsgruppen stellten die Regionalprojekte eine Vielzahl von Produkten und Anwendungsmöglichkeiten der Projektergebnisse vor. Diese Bandbreite veranschaulicht was in den verschiedenen Kontexten, in denen die Projekte arbeiten, möglich ist. Genannt wurden u. a.:

Technologien

- Salzwasser Meß- und Warnsystem für das Bewässerungsmanagement
- Methoden der Methanmessungen im Reisanbau (bewässert)
- Bewertungsinstrument für Risiken im Reisanbau

Landwirtschaftliche Methoden

- Ecological Engineering als Methode
- Nachhaltige Anbaumethoden allgemein
- Übergreifende Wasser- und Landmanagement Methoden

Strategien, Pläne und Maßnahmenkataloge

- NLM-Strategien aus Sicht der Wissenschaft und der Regionen
- Entscheidungsgrundlagen für SLM bereitstellen (z. T. in Form eines Decision Support Systems - DSS)
- Maßnahmenkatalog für Klimaanpassungsmaßnahmen
- SLM Strategie Plan / SLM Maßnahmenplan (analog Klimaanpassung)
- Roadmap of change
- Ansätze zum Monitoring und Management (SLM)
- Planungsmethoden (genutzt durch das lokale Parlament)

Kommunikationsmaßnahmen

- Informationsplattform (u. a. zum capacity building)
- Veranstaltung eines ‚Land Tag‘ bzw. ‚Feld Tag‘ jeweils zu einem Thema
- Sendungen des ‚Bauernfunks‘ (regionales Äquivalent)

Bildung und Capacity Building

- Computerspiele an Schulen
- Partizipative Filme
- Training / ‚Train the Trainer‘ aufbauend auf einer Bedarfsanalyse
- Weiterbildungsmaßnahmen und Material
- Farmer Field Schools

Transfer

- Transfer des ‚State of the River Basin‘-Ansatzes in andere Flußeinzugsgebiete

Kooperationspartner der Regionalprojekte

Entsprechend der Vielzahl der ‚Produkte‘ und Anwendungsfälle sprechen die Regionalprojekte mit einer Vielzahl von Praxisakteuren, die Mitentwickler, direkte Nutzer, Umsetzungspartner, Intermediäre oder Multiplikatoren der Ergebnisse sind. Genannt wurden:

Akteure in Forschung und Bildung

- Fachschulen und Forschungsinstitute als Partner und Multiplikatoren
- Regionale Forschungsinstitute mit guten Kontakten in die Praxis als Intermediär
- Regionale Bildungsträger und Fortbildungsinstitute
- Outreach Organisationen / Agrarberater
- Consultant Gruppe CGIAR und deren Institute, internationale Forschungspartner

Politisch administrative Akteure

- politisch / administrativer Arbeitskreis
- Einbinden verschiedener Verwaltungsebenen
- Nationalparkverwaltung, Verwaltung eines Naturschutzgebietes
- Regionale Wasserbehörde
- Länderübergreifende Kommission -> Entwicklung eines strategischen Aktionsplans
- Regionales Parlament

Übergreifende Plattformen (z. T. von den Projekten initiiert)

- ‚Service-Provider‘ Plattform -> Kontakt zu Nutzern und Multiplikatoren
- Ecosystem Services Panel

Lokale Akteure

- Dorfchefs und Bewohner
- Bauern vor Ort / in der Region
- Lokale Landnutzer
- Fischer

Wirtschaftsakteure

- Verarbeitende Industrie
- Landwirtschaftliche Unternehmen
- Agrarverbände
- Landtechnik-Produktion
- Tourismusbranche
- Handel
- Uni Start-up Unternehmen

NGOs

- Eine zentrale NGO als Intermediär
- Mehrere NGOs, die vor Ort arbeiten
- Indigene NGOs
- Naturschutzorganisationen

Akteure der Entwicklungszusammenarbeit

- Asian Development Bank
- USAID Projekt vor Ort
- Entwicklungshilfe Organisationen und NGOs

Strategien bei der Entwicklung von Umsetzungsprodukten und –maßnahmen

Anreize bieten

Eine der wichtigsten Voraussetzung für eine Umsetzung von Projektergebnissen in der Praxis ist, dass die Nutzer oder Umsetzer einen Vorteil für sich oder ihre Anliegen darin erkennen können. Daher setzen viele der entwickelten Maßnahmen an Bereichen wie Kostenoptimierung, Effizienz in der Produktion, Ertragssteigerungen etc. an. In diese Kategorie gehört auch die Entwicklung neuer Sorten.

Weitere Anreize bestehen in der direkten Nutzbarkeit von ‚Produkten‘ im eigenen Arbeitsablauf, z. B. Protokolle / Templates für das Monitoring der zu managenden Bereiche. Für einige Partner ist es auch ein Anreiz, die während des Projekts aufgebauten Infrastrukturen und angeschafften Geräte später übernehmen und weiter nutzen zu können.

Bei der Entwicklung von NLM Planungskonzepten oder DSS und Computermodellen sollten diese an die Bedarfe der Nutzer angepaßt und mit diesen gemeinsam entwickelt werden. Evtl. sind dazu verschiedene Varianten anzubieten. Ist das der Fall, kann die Unterstützung der Entwicklung dieser Produkte durch die Möglichkeit der späteren Nutzung und Weiterentwicklung durch die Praxispartner motiviert werden. Im günstigsten Fall können DSS dazu eingesetzt werden, Dialogprozesse anzuregen und das Lernen von den eigenen Peers zu unterstützen.

Auch Skalenebenen müssen oft durch die Aktivitäten des Projekts überbrückt werden. Komplexe Ergebnisse wie etwa ein Landnutzungsplan kann der lokalen Bevölkerung bzw. den lokalen Entscheidungsträgern vermittelt werden, indem man dessen mikroökonomische Relevanz aufzeigt.

Generell werden oft unterschiedliche Arten von Produkten für verschiedene Zielgruppen entwickelt. Für einige ist die Sichtbarkeit, bzw. die Möglichkeit etwas anfassen zu können zentral. Komplexere Ergebnisse werden oft in Strategien oder Plänen zusammen gefaßt, die für bestimmte Zielgruppen (insbesondere Politik und Administration) aufbereitet werden. Auch die Zeitskala, in der Ergebnisse verfügbar gemacht werden können, spielt eine Rolle. Die Präsentation von Zwischenergebnissen kann helfen, die Partner ‚bei der Stange zu halten‘ und ihr Interesse an der Zusammenarbeit zu stärken. Je nach Zielgruppe und Art des Ergebnisses sind entsprechende Kommunikationsformen und -kanäle zu wählen.

Systeme beachten

Bei vielen Maßnahmen ist zu beachten, daß sie in einem bestehenden System umgesetzt werden das aus Personen, Hierarchien, Strukturen, Abläufen etc. sowie durch eine Entwicklungsgeschichte gekennzeichnet ist. Daher sind oft der Dialog mit mehreren Akteuren in diesem System und die Moderation eines Kommunikationsprozesses zwischen diesen Akteuren wichtige Ansatzpunkte. So kann das Projekt auch zum Abmildern von vorhandenen Konflikten in diesem System beitragen und die inter-institutionelle Kooperation verbessern helfen.

Ein Hemmschuh bei der Umsetzung von komplexen Ergebnissen, wie sie bei einer Querschnittsaufgabe wie NLM zu erwarten sind, ist die nur selten funktionierende Sektor-übergreifende Kooperation auf der administrativen bzw. politischen Ebene. Übergreifende Aktivitäten anzustoßen stößt oft auf erhebliche Widerstände bei den Zielgruppen. Auch hier ist wichtig aufzuzeigen, welche Vorteile die Beteiligten von der Kooperation haben können (z. B. durch Beispiele von gelungenen Kooperationen). Als Einstieg kann ein vom Projekt moderierter Informationsaustausch dienen.

Umgang mit Szenarien

Ein spezieller Fall ist der Umgang mit Szenarien. Die Entwicklung von Szenarien wird oft als wichtiger Ansatzpunkt gesehen, Praxisakteure in die Projektarbeit einzubinden sowie als Mittel, den Dialog mit und unter den Stakeholdern aufzubauen. Dabei sind einige Aspekte besonders zu beachten:

- Wem nutzen die Szenarien? Ist bei der partizipativen Entwicklung Mißbrauch zu befürchten?
- Gibt es unter stark hierarchischen politischen Rahmenbedingungen Einschränkungen? Z. B. gibt es in einigen Fällen Szenarien, die nicht politisch ‚nicht erwünscht‘ sind (bestimmte Möglichkeiten sollen nicht durchgespielt werden, auch wenn sie unter Umständen plausibel wären).

Als wichtige Punkte werden angesehen, Annahmen transparent zu machen, die Szenarien an die Lebenswirklichkeit der Stakeholder anzuknüpfen und partizipativ zu entwickeln und mit mehreren Feedbackschleifen (iterativ) zu arbeiten. Ein Projekt wählte den Weg, den Input in die Szenarien nicht mit Hilfe von Workshops sondern durch Interviews mit den Stakeholdern zu erheben.

Kommunikation als zentrales Mittel

Für viele Regionalprojekte ist die Entwicklung und Moderation von Kommunikationsprozessen zum NLM ein zentraler Baustein ihrer Stakeholderarbeit. Ziele sind die Vernetzung der relevanten Akteure, die Erhöhung der Akzeptanz für neue Landnutzungs-Ansätze sowie das Einrichten von dauerhaften Kommunikationsplattformen, z. B. durch die wiederholte Veranstaltung Runder Tische.

CEPA – Communication, Education and Public Awareness spielt für die Ansprache der Zielgruppen Farmer, allg. Öffentlichkeit und Politik eine wichtige Rolle. Insbesondere Demoflächen und Farmer Field Schools sind probate Mittel, mit den Bauern direkt in Kontakt zu kommen. Viele Projekte entwickeln Trainings- und Bildungsmaßnahmen, die nach Projektende von anderen Organisationen übernommen und weitergeführt werden können.

Generell ist zu beachten, dass die meisten Wissenschaftler/innen im Projekt Kontakte mit Stakeholdern haben. Diese Kontakte werden allerdings oft nicht als solche wahrgenommen und als Kommunikationsmöglichkeit genutzt. Daher ist es wichtig, ein Bewußtsein über die Ziele und umsetzungsorientierten Aktivitäten des Projekts bei allen Projektbeteiligten zu erreichen und fortlaufend auf aktuellem Stand zu halten.

Strategien für die Arbeit mit Partnern und Intermediären für die Umsetzung

Auswahl der Partner

Als Beispiel für die Auswahlstrategie der Partner stellte ein Projekt eine Matrix aus ‚Einfluß‘ und ‚Interesse‘ vor. Beide Aspekte sind wichtig für einen guten Umsetzungspartner. Die identifizierten Stakeholder und potentiellen Partner wurden anhand dieser Matrix sortiert, um eine schnelle Übersicht für die Auswahl zu erhalten. Die Matrix dient aber auch als Instrument für das Monitoring. Die Entwicklung dieser beiden Faktoren wird für jeden Stakeholder im Laufe des Projekts anhand einer eigenen Einschätzung durch das Projekt beobachtet.

Eine Kooperationsstrategie läßt sich gut auf existierenden Kontakten aufbauen. Darüber hinaus gehende Kontakte sollten vor allem die ‚Lücken‘ füllen: thematisch, Skalenebene, Art der Akteure, etc. Vorab bekannte Akteure haben den Vorteil, dass bereits eine Arbeits- und manchmal auch eine Vertrauensebene bereits bestehen. Manchmal kann die Beziehungshistorie zwischen bestimmten Personen in den Partnerinstitutionen oder zwischen den Institutionen als solche aber auch einen negativen Einfluß haben. Solche Hindernisse sollten vorher identifiziert werden.

Ein immer wieder beschriebenes Hindernis ist die Fluktuation von Personen in den Partnerorganisationen sowie Änderungen der politisch-administrativen Struktur bzw. Zuständigkeiten. So kann ein bereits aufgebauter Kontakt plötzlich ‚verloren gehen‘ und man muß wieder von vorne anfangen. Eine Strategie damit umzugehen ist, sich auf Organisationen zu konzentrieren, die weniger Fluktuation aufweisen. Eine andere ist, sich auf Einzelpersonen als langfristige Kontakte zu konzentrieren und ihnen quasi in die unterschiedlichen Institutionen / Positionen, in denen sie arbeiten, zu folgen auch wenn die Institutionen selbst sich verändern. Dazu sollte ein breiter gestreutes Netzwerk entwickelt werden, um immer eine möglichst gute Abdeckung der notwendigen Themenbereiche zu erhalten.

Stetige Kommunikation

In einer guten Partnerschaft ist das Aufrechterhalten einer gut funktionierenden Kommunikation eine der wichtigsten Grundlagen. Dabei sind die Sprache sowie die Kommunikations- und Diskurskultur vor Ort zu beachten. Vor allem sollte die Kommunikation keine Einbahnstraße sein. Ergebnisse des Projekts sollten an diejenigen zurückgespielt werden, die dazu beigetragen haben, um deren Beitrag und Zeit wertzuschätzen (z. B. nach Interview oder Fragebogenaktionen).

Insbesondere für die Kommunikation mit Bauern wurden folgende Erfolgsfaktoren genannt:

- An bestehenden Initiativen und vorhandene Events anknüpfen (z. B. sind Farmer Field Schools in einigen Gegenden bereits gut eingeführt).
- Traditionell übliche Austauschprozesse nutzen.
- Direkte Kommunikation und Anschauung sind nötig (dafür sind entsprechende Reisemittel einzuplanen!).

Präsenz vor Ort

Um das Projekt vor Ort gut einzuführen und die Kommunikation im Fluß zu halten, ist eine permanente Anwesenheit von Projektmitgliedern vor Ort sehr hilfreich. Dies erfordert Reisemittel und Infrastruktur. Obwohl Email als Kommunikationsmittel inzwischen fast überall eingeführt ist, fehlen doch oft die Zwischentöne, die die Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg wesentlich erleichtern. Häufige Anwesenheit vor Ort ermöglicht es den Projektbeteiligten den kulturellen Kontext zu erfahren und besser zu begreifen. Es bieten sich einfachere und mehr Gelegenheiten für den Austausch mit Stakeholdern (z. B. abends beim Bier oder Essen).

Wünschenswert ist ein lokaler Koordinator, der die Sprache spricht und die Kultur in der Region kennt. Um die bereits aufgebauten Kontakte wirklich halten zu können, werden vereinzelt Vernetzer / professionelle Kommunikatoren eingebunden. Ideal ist eine ständige Vertretung (Büro, Projekthaus) in der Region, die mit einer permanent dort angesiedelten Person besetzt ist. Ein Projekthaus (vor allem für die Unterkunft der Teammitglieder) fördert die Kontakte und die Kommunikation untereinander. Das kann aber auch zu einer Abnahme der Kontakte mit den Menschen vor Ort führen.

Vielfach bewährt hat sich, den Austausch zwischen den beteiligten Doktoranten zu fördern, z. B. durch Tandems (1 aus der Region, 1 aus einem anderen Land z. B. Deutschland), gemeinsame Arbeit im Feld, Einrichten von Foren. Dies braucht allerdings ein gewisses Maß an Koordinierung der Zeitabläufe.

Rollen und Kooperationsmanagement

Auch in der Kooperation gilt, dass beide Seiten einen Vorteil von der Zusammenarbeit haben müssen, damit sie langfristig erfolgreich sein kann. Dabei sollte das Projekt auf die Interessen der Partner und Stakeholder eingehen, sich aber gleichzeitig nicht vereinnahmen lassen. Das ist oft ein schwieriger Balanceakt. Eine gute Möglichkeit den Partnern Vorteile anzubieten ist, die Projektergebnisse für deren Zecke aufzubereiten und zu publizieren.

Kulturelle Unterschiede sowie die jeweiligen Strukturen und Hierarchien sind unbedingt zu beachten. Eine frühzeitige Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Finanzierung sowie eine entsprechende schriftliche Vereinbarung können späteren Unstimmigkeiten vorbeugen. Beim Budget sollten Reservekapazitäten für unvorhersehbare Fälle eingebaut werden.

Zur Teambildung kann eine Bestandsaufnahme der (Soft)Skills beitragen: Wer kann was im Team und bei den Partnern? Z. B.: Wer sollte eingesetzt werden, wenn es um eine diplomatische Lösung geht, wer, wenn es darum geht bestimmte Dinge durchzusetzen? In heiklen Situationen, in denen Interessenskonflikte im Spiel sind, sollten externe Moderatoren, die keinen ‚stake‘ in der Sache haben, eingesetzt werden.

Einige Projekte begreifen sich klar als Akteur in der Region und stellen sich auch gegenüber den Stakeholdern so dar. Andere sehen sich eher als ‚Service Provider‘, die den Wissensaustausch organisieren, Denkanstöße geben und den gegenseitigen Lernprozess mit verschiedenen Praxispartnern anstoßen und verstetigen. Die konkreten Erfolgchancen insbesondere für umsetzungsorientierte Ergebnisse hängen von der Situation vor Ort ab und erfordern in jedem Fall ein darauf speziell abgestimmtes Vorgehen.

Ausblick / weitere Workshops

Geplant sind zwei weitere größere Workshops. Als mögliche Themen wurden genannt:

- Arbeit mit Verwaltungen und Behörden, Politik
- Verstetigung / Endphase der Projekte unter Einbindung von Stakeholdern.

Darüber hinaus könnten ein oder zwei Workshops zu einer möglichen WOCAT-Publikation für die Projekt-Koordinatoren und diejenigen aus der STA-Arbeit, die dazu beitragen wollen angeboten werden.

AG Netzwerkanalysen und deren Visualisierung

Initiierung und Moderation: Dr. G. Langenberger/„SURUMER“ – Sustainable Rubber Management in the Mekong Region.

Zielsetzung: Erfahrungsaustausch zwischen den NLM-Verbundprojekten bezüglich Stakeholderanalysen, deren Auswertung sowie graphischen Darstellung.

Alle Verbundprojekte beschäftigen sich mit der Identifizierung von Stakeholdern als Grundlage einer zielgerichteten Projektimplementierung sowie Voraussetzung der Projektwirksamkeit.

In der Regel besteht die Stakeholderanalyse im ersten Schritt in einer Auflistung von relevanten Personen und Institutionen.

Eine einfache Stakeholderanalyse besteht aus den folgenden Schritten:

1. Erfassung von Personen und Einrichtungen
2. Kategorisierung mit Gewichtung bzw. Ranking (1-5 Punkte)
 - a. Pot. Einfluss auf Projekt
 - b. Beeinflussung durch Projekt
 - c. Pot. Einfluss auf natürliche Ressourcen
 - d. Abhängigkeit von natürlichen Ressourcen
3. Darstellung der Ergebnisse in Tabellenform

Tiefgehende Netzwerkanalysen werden nur ansatzweise durchgeführt. In der Regel werden Verknüpfungen registriert, ohne aber deren Qualität bzw. Stärke zu erfassen. Das wurde von allen Teilnehmern als suboptimal wahrgenommen, da ein vertieftes Verständnis der Verbindungen und Abhängigkeiten für die Projektdurchführung und insbesondere die spätere Ergebnisumsetzung sehr hilfreich bzw. essentiell ist.

Die Schwierigkeit, der sich praktisch alle VP diesbezüglich ausgesetzt sehen, ist der Mangel an entsprechender fachlicher Expertise – als naturwissenschaftlich ausgerichtete Projekte fehlt in der Regel der sozialpolitische Hintergrund - bzw. das fehlende Budget, um entsprechend qualifizierte Mitarbeiter einstellen zu können, die die aufwändigen empirischen Erhebungen durchführen könnten. Hier ist auch eine gewisse Vermischung zwischen traditioneller Wissenschaft und klassischer Entwicklungszusammenarbeit zu beobachten, die für die Naturwissenschaften in der Regel noch neu ist.

Ein weiterer diesbezüglich zu berücksichtigender und nicht zu unterschätzender Aspekt ist die politische Sensibilität solcher Untersuchungen, insbesondere in den zunehmend selbstbewusst auftretenden BRICS-Ländern.

Eine graphische Visualisierung wurde zwar generell als gutes Mittel der Veranschaulichung eingeschätzt, aber nicht unbedingt als notwendig für die eigentliche Zielerreichung bewertet, insbesondere solange Stärke und Richtung der Verknüpfungen aufgrund fehlender Ressourcen nicht nach wissenschaftlichen Standards erfasst werden können.

Folgende Softwareprogramme für Netzwerkanalysen wurden genannt:

- Gephi (<http://gephi.org/>)
- VennMaker (<http://www.vennmaker.com/>)
- Ucinet 6 (<https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/datasets>)

Eine Übersicht über weitere software findet sich bei Wikipedia:

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_analysis_software

Fazit: Alle VP sehen eine vertiefte Netzwerkanalyse der Stakeholder als wichtigen Bestandteil für eine nachhaltige Wirksamkeit von landnutzungsrelevanter Forschung an. Zu deren Umsetzung müssen allerdings seitens des BMBF die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt werden. Hier klafft momentan eine Lücke zwischen Anspruch und Realität.

AG: Publikation zu Methoden und Instrumenten umsetzungsorientierter, inter- und transdisziplinärer Projektarbeit

Initiierung und Moderation: Johanna Fick (CC-LandStraD), Joachim H. Spangenberg (LEGATO)

Statt ex ante die zu erstellenden Produkte festzulegen haben wir uns darauf verständigt, mehrere Diskussionszusammenhänge zu etablieren, in denen die Vertreter/innen der Projekte prüfen, welche Gemeinsamkeiten festzustellen sind, ob der Austausch ihnen bei ihrer Arbeit hilft, und welche Austausch-, und Kooperationsmöglichkeiten aus diesem Austausch sich ergeben. Lassen sich aus den festgestellten Gemeinsamkeiten neue Schlüsse ziehen, so wäre das ein Ausgangspunkt für eine gemeinsame Publikation. Ob sich mehrere solche Publikationen ergeben, wird sich zeigen; die Liste der potenziellen Themenfelder (s.u.) lässt darauf hoffen. Ob diese Einzelergebnisse ggf. zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Special Issue zusammengefasst und durch ein gemeinsames Synthesepapier zusammengeführt werden können und sollen, ist erst bei Vorliegen der Ergebnisse der Kooperationen, voraussichtlich gegen Ende der meisten Projekte, zu entscheiden.

Um einen solchen Prozess zu realisieren, haben wir in Berlin in einem ersten Schritt festgestellt, welche Themen in mehreren Projekten bearbeitet werden. Es folgt der Austausch mit den jeweils fachlich bzw. thematisch zuständigen Projektmitarbeiter/innen, ob aus ihrer Sicht die Zusammenführung der Beiträge verschiedener Projekte unter Berücksichtigung der Arbeitskapazitäten ein sinnvolles Vorhaben wäre. Es wird angestrebt bis zur Statuskonferenz im April die themenspezifischen Teams etabliert und das weitere Vorgehen in den themenspezifischen Teams abgestimmt wird bzw. wurde.

(1) Fragestellungen, die speziell für bestimmte Regionen relevant sind: Südostasien, Russland, Deutschland, China und Vietnam.

(2) Regionenübergreifende thematische Fragestellungen

- Ökosystemdienstleistungen
- Landwirtschaftliche Landnutzung
 - Intensiv
 - Extensiv
 - Subsistenzlandwirtschaft
 - Spezialkulturen (i.S. eine Hauptkultur wird betrachtet z.B. Reis, Kautschuk)
- Wassermanagement
- Stakeholder-Ansprache
 - „von oben“ / „von unten“
- Management transdisziplinärer Projekte
- Methoden der Wissensintegration (z.B. Szenarien, ISS,...)
- Institutionelle Herausforderungen
- Transdisziplinarität in Deutschland

Anhang

Programm

GLUES Stakeholder-Workshop 2

22. und 23. Januar 2013

in Berlin / Ev. Bildungsstätte

Inselstraße 27 – 28, 14129 Berlin-Schwanenwerder (Wannsee)

- Ziel: Erfahrungsaustausch der Regionalprojekte untereinander / Unterstützung zur Kooperation mit Praxispartnern und Intermediären und Entwicklung von Verstetigungs-Strategien
- Zielgruppe / TN: Koordinator/innen der Stakeholder-Arbeit insgesamt (i.d.R. in Deutschland) und Projektkoordinatoren/innen
3 (höchstens 4) TN pro Regionalprojekt
- Zeit: **Die, 22.1.2013 15⁰⁰ (Anreise) - Mi, 23.1.2013 ca. 16¹⁵**
- Sprache: Deutsch
- Kosten (€): für die Teilnehmer 86,50 (74,00 Übernachtung und Frühstück + 12,50 Abendessen 22.1.)
alle übrigen Kosten (Raum und sonstige Verpflegung) werden von GLUES übernommen
- Kontakt / Orga: Daniela Narr / UFZ: daniela.narr@ufz.de / tel: 0341 235 1058
Bildungsstätte (vor Ort): 030 803 5486
- Anreise: mit der Bahn bis Berlin-Spandau oder Berlin Hbf; von dort gibt es mehrere Möglichkeiten mit den S-Bahnen nach ‚Nikolassee‘ zu fahren; von ‚Nikolassee‘ aus wird ein Shuttle zur Ev. Bildungsstätte verkehren (14.30 und 15.00 Uhr je 7 Personen). Von der S-Bahn Station Wannsee (1 Station weiter stadtauswärts) verkehren auch Taxis.

2. Workshop zum Stakeholdermanagement

Berlin 22. und 23. Januar 2013, Ev. Bildungsstätte Schwanenwerder

Kontext:

Dies ist der zweite Workshop in einer Reihe von jährlich durchgeführten Workshops durch GLUES bzw. Peter Moll und Ute Zander (M&Z) zur Unterstützung der Stakeholderarbeit und Umsetzungsorientierung der Regionalprojekte (RPs). Der Workshop knüpft an den im Mai 2012 durchgeführten Workshop an und fokussiert auf die Themen Kooperation mit Praxispartnern und Intermediären und Entwicklung von Verstetigungsstrategien. Dabei geht es um die konkrete Zusammenarbeit mit den bereits involvierten Stakeholdern in den Regionalprojekten, sowie um die Entwicklung von Ideen für über das Projekt hinaus führende praktische Ergebnisse („Produkten“); z. B. Instrumente zum Boden- und/oder Wassermanagement, Decision-Support Systems, oder andere dauerhaft nutzbare Outputs, die über wissenschaftliche Publikationen am Ende des Projekts hinaus gehen.

Ziel des Workshops

Die geplante Reihe von Workshops dient vor allem dem Erfahrungsaustausch der Stakeholder-Manager in den RPs untereinander und dem Von-einander-lernen. Die Workshops dienen darüber hinaus der Klärung aktueller und grundsätzlicher Fragen zu dem Aufgabenfeld Stakeholder-Kooperation und Verstetigungsarbeit.

Auf dem Workshop stellen die beteiligten Projekte ihre Lösungsansätze zum Umgang mit Stakeholdern und dem Thema Verstetigung zur Diskussion. Dieses Erfahrungsaustausch wird von uns (M&Z) moderiert und an einigen Stellen mit eigenen Erfahrungen und kurzen Inputs unterfüttert. Darüber hinaus werden konkrete Bedarfe für die folgenden Workshops und weitere Möglichkeiten der Unterstützung durch M&Z geklärt.

Hintergrund

Der Workshop wird unterstützt durch einen Leitfaden zum Umgang mit Intermediären und Umsetzungspartnern (Guideline: Working with Intermediaries and Implementation Partners). Dabei geht es um:

1. Die Identifizierung von möglichen Praxisanwendungen und -produkten
2. Die Identifizierung von Umsetzungspartnern und Intermediären
3. Konkrete Herausforderungen und Lösungswege zum Aufbau der Kooperationen
4. Wege für die Entwicklung von Verstetigungsstrategien.

Den Leitfaden erhalten Sie am Montag, 21.1.13 per Email sowie als Ausdruck auf dem Workshop

Bitte auf der Fahrt zum Workshop lesen!

PROGRAMM

Dienstag 22. Januar 2013

| | | |
|--------------|---|---|
| 15.00 | Ankommen, Registrierung, Kaffee / Tee | |
| 15.30 | Einführung / Ziele des Workshops: Leitfragen: - Wie entwickelt man Kooperationsstrategien mit Umsetzungspartnern und Intermediären? - Wie entwickelt man Verstetigungsstrategien? Stand und Ergebnisse des 1. Workshop | Moll |
| 16.00 | (1) Kurzpräsentationen der Regionalprojekte (RPs) Stand der Projektarbeit / Stand der Arbeit mit Stakeholdern / Praxispartnern: Probleme und Erfolge - Vorstellung der je Projekt anwesenden Personen (Name und Funktion) <u>-> mündliche Präsentation, keine Powerpoints zu folgenden Fragen:</u> - Welche konkreten Umsetzungsprodukte und -partner gibt es im Projekt? - Wie genau sieht die Zusammenarbeit aus? - Gibt es bereits erste Ansätze für Verstetigungsstrategien? | durch je einen Vertreter der RPs Jeder 4 min (nicht länger bitte) |
| 17.30 | Kurze Pause | |
| 17.45 | (2) Kooperationsstrategien und Arbeit mit Intermediaries Input + Diskussion Anschließend kurze Einführung in die AGs am Abend | Zander alle |
| ca. 18.30 | Ende 1. Tag | |
| 19.00 | Abendessen | |
| 20.30 | Informeller Austausch AGs auf Wunsch der TN: Bisher vorgeschlagene AGs: - Netzwerkanalysen und deren Visualisierung / Dokumentation von Stakeholderarbeit (G. Langenberger) - Publikation zu Methoden und Instrumenten umsetzungsorientierter, inter- und transdisziplinärer Projektarbeit (J. Fick / J. Spangenberger) -> für weitere Vorschläge offen! -> Dokumentation durch die Gruppen selbst | RPs |

Mittwoch 23. Januar 2013

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.00 | Einführung in den Tag Einführung in die Arbeitsgruppen | M&Z |
| 9.30 | Arbeitsgruppen: (3) Entwicklung von ‚Produkten‘ auf Regionalebene - Analyse Praxisrelevanz der eigenen R&D Arbeit - Identifizierung / ‚Testen‘ möglicher Praxisprodukte - Gemeinsame Entwicklung dieser Produkte mit Praxispartnern | alle |
| 10.40 | Kaffeepause | |
| 11.00 | Arbeitsgruppen: (4) Kooperations- und Verstetigungsstrategien - Identifizierung von geeigneten Partnern - Identifizierung der (Eigen-)Interessen - Entwicklung von Verstetigungsstrategien - Stabübergabe zu Projektende vorbereiten | alle |
| 12.30 | Plenum: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den AGs | alle / M&Z |
| 13.00 | Mittagessen | |
| 14.00 | Plenum: Vorstellung möglicher gemeinsamer ‚Produkte‘ auf Programmebene Vorstellung bisheriger Ideen und Ansätze Diskussion und Entwicklung (-> WOCAT Buch u. a. Möglichkeiten) | Moll |
| 15.00 | Reflexion zum Workshop und zu Anwendungen in der Projektarbeit Kleingruppen aus den Teilnehmenden jedes Projekts (inkl. Kaffee) | RPs |
| 15.45 | Plenum: Zusammenfassung und nächste Schritte in der Zusammenarbeit Themen für das Statusseminar 2013 etc. Termin und Themen für den nächsten Workshop | |
| ca. 16.15 | Ende des Workshops | |

Teilnehmerliste

Carbiocial

Korbinian Hartberger
Stefan Hohnwald
Regine Schönenberg

COMTESS

Kilian Köbrich
Kevin Grecksch

KULUNDA

Andrej Bondarovich
Milada Kasariyan
Anne Schildt

LUCCI

Andreas Havemann

SuLaMa

Johanna Götter
Katinka Thielsen

SURUMER

Thomas Aenis
Sabine Baumgartner
Franziska Harich
Gerhard Langenberger

CC-LandStraD

Johanna Fick
Meike Hellmich

INNOVATE

Edvânia Gomes
Verena Rodorff
Marianna Siegmund-Schultze

LEGATO

Joachim Spangenberg
Vera Tekken

SASCHA

Johannes Kamp
Philip Kues
Insa Kühling

SuMaRiO

Sina Frank

The Future Okavango

Thomas Falk
Laura Schmidt
Henrike Seidel

Moderation und Organisation GLUES

Peter Moll
Andreas Werntze
Ute Zander