

3.2 Projektplanung: Probleme und Potenziale gewichten, Ziele definieren, Lösungen suchen, Maßnahmen festlegen

Ausgehend von der Problemwahrnehmung und dem Veränderungswillen der Betroffenen können Projekte geplant werden, indem gemeinsame Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt werden. Dazu sind grundsätzlich zwei Bereiche zu betrachten: der beeinflussbare Bereich der Projektstrategie und der Bereich äußerer Rahmenbedingungen (vgl. auch APPEL 2002). Letzteres sind z. B. politische Rahmenbedingungen oder übergeordnete Wertschöpfungsketten, die von den Projektbeteiligten nicht beeinflusst werden können, aber umgekehrt große Wirkungen auf den Projekterfolg haben können. Hier gilt es möglichst zutreffende Annahmen zu treffen und diese im Projektverlauf zu überprüfen.

3.2.1 Theorie: Gemeinsam planen

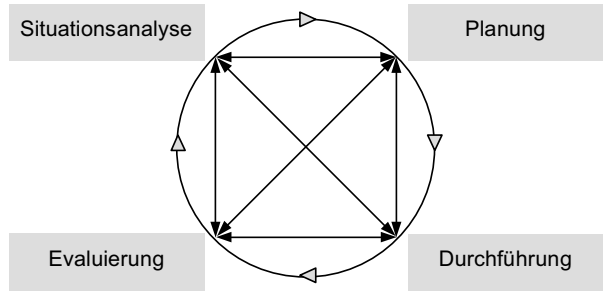
Allgemein ist das Ziel eines Projektes, innerhalb eines zeitlich und räumlich begrenzten Rahmens die Lösung für ein definiertes Problem umzusetzen bzw. einen vorher beschriebenen angestrebten Zustand zu erreichen. Die Projektschritte ergeben sich aus der Zielsetzung der Projektpartner, der Ausgangssituation, dem Ressourceneinsatz und den Ansprüchen der Beteiligten an den Projektverlauf. Besonderes Augenmerk in der partizipativen Projektplanung liegt darauf, die vom Projekt betroffenen Akteure in alle Schritte des Projektzyklus einzubinden. Dass dies nicht mit allen Akteuren gleichermaßen und nicht in allen Projektschritten auf dieselbe Weise geschieht, wird bereits bei den Kapiteln Situationsanalyse (3.1) oder später bei der Beteiligtenanalyse (4.6) deutlich. Die Beteiligung am Planungsprozess ist eines der Prinzipien für die Planung (s. u.).

3.2.1.1 Planungsgrundsätze

Prozesshaftes Vorgehen

Einzelne Projektschritte in linearer Reihenfolge ohne gegenseitigen Bezug vorauszusetzen, würde der Praxis von Projekten nicht gerecht. Vielmehr ist ein prozesshaftes Vorgehen wichtig, das sich heute in den meisten Planungsansätzen, z. B. Project Cycle Management (GTZ 1995) oder Learning Cycle (HAGMANN et al. 1998) wiederfindet. Allen zugrunde liegen die vier Schritte Situationsanalyse, Planung, Durchführung und Evaluierung. Diese Schritte des »Management-Regelkreises« (vgl. Abb. 12) sind als aufeinander bezogene wiederkehrende Aufgaben zu verstehen. Evaluierung stellt im Grunde genommen eine besondere Form der Situationsanalyse dar, die speziell Veränderungen nach durchgeführten Aktivitäten untersucht.

Abbildung 12:
Management-Regelkreis



Akteursbeteiligung

Der Anspruch nach Partizipation der lokalen Akteure in allen Projektschritten oder -phasen beruht auf dem Grundgedanken, dass eine nachhaltige Nutzung oder Bewirtschaftung nur von den Landnutzern selbst umgesetzt werden kann. Übergeordnete Entscheidungsträger können ggf. auf die Rahmenbedingungen Einfluss nehmen und auf diese Weise mitwirken. Nur nach Ansicht der betroffenen Akteure sinnvolle Maßnahmen werden freiwillig umgesetzt. Mit ihrer Beteiligung im Planungsprozess steigt zum einen die Erfolgsaussicht, die richtigen Lösungen zu entwickeln und außerdem ihre Motivation, sie umzusetzen. Die Frage, wann wer beteiligt, informiert oder aktiviert werden sollte, durchzieht den gesamten Planungsprozess.

Planungslogik und Planungsvokabular

Prozesshaftes Vorgehen, wie es oben geschildert wurde, benötigt ausreichende Flexibilität. Um im Ergebnis trotzdem eine transparente und übersichtliche Planung zu erreichen, helfen die Beachtung der folgenden Anforderungskriterien (vgl. Tab. 9) und die Verwendung von Projektplanungsübersichten oder Planungswerkzeugen, die dazu zwingen, logische Bezüge und Fragen der Machbarkeit zu beachten. Der Plan selbst soll zur Handlungshilfe werden und zum Dokument, das den Projektfortschritt und die Ergebnisse überprüfbar macht.

Tabelle 9:
Anforderungen an
die Planung
(verändert nach
GTZ 1997: 2.4)

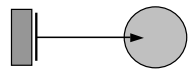
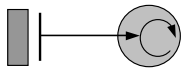
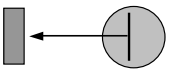
Übersichtlich u. verständlich	Klare und übersichtliche Form des Plans, zur Nachvollziehbarkeit aller wesentlichen Aspekte. Verwendung einheitlicher Begriffe.
Plausibel	Nachvollziehbare Verbindung von Zielen und Mitteln. Darstellung von Rahmenbedingungen, die die Durchführbarkeit beeinflussen.
Überprüfbar	Ausarbeitung von Kriterien, die den Projektfortschritt und das Erreichen eines vorgenommenen Ziels nachvollziehbar machen.
Akzeptabel	Erarbeitung des Plans im Konsens unter den Beteiligten und so, dass er ihren Bedürfnissen entspricht.
Realistisch	Einigung auf Ziele, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen und mit den tatsächlich vorhandenen Ressourcen erreichbar sind.
Ehrlich	Wiedergabe des vorhandenen Informationsstands in den Planungsdokumenten sowie des erreichten Konsenses unter den Beteiligten.

Projektplanung selbst ist ein Prozess, der schrittweise erfolgt, indem zunächst eine Grobplanung erstellt wird, die die Projektkonzeption enthält und die notwendigen Teilziele zur Erreichung des Projektziels. Im weiteren Klärungsprozess folgt dann die Feinplanung oder der Operationsplan. Beide – Zielplanung wie Durchführungsplanung – legen die Grundsteine für systematisches Monitoring, Evaluierung und die eventuell abschließende Wirkungsanalyse.

Wichtig ist zudem, das gemeinsame Planen als Klärungshilfe zu verstehen. Innerhalb der *Projektgruppe Kulturlandschaft Hohenlohe* bildete z. B. die Erstellung einer Projektplanungsübersicht (vgl. Kap. 4.4) in Anlehnung an die GTZ-Planungslogik Grundlage für das gemeinsame Verständnis der übergeordneten Projektziele, die Formulierung dieser Ziele, die Verzahnung mit den Teilprojekten bis hin zur Definition und einheitlichen Verwendung der Begriffe. Der zwar mühsame, aber notwendige Diskurs wurde durch einen parallelen Ansatz zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren erschwert. Diese Art der eher theoretischen Auseinandersetzung wurde auf Teilprojektebene, mit Ausnahme der konzeptionell angelegten Teilprojekte wie Landnutzungsszenario Mulfingen, vermieden. Die Planungsebene, bei der hier eingesetzt wurde, war – nach Situations- und Zielklärung zur Einigung auf das Projektziel – die Ebene der Arbeitsziele und Arbeitspakete.

3.2.1.2 Rolle des Projektteams

Aus dem übergeordneten Projektansatz ergibt sich die Forderung nach einem partnerschaftlichen Verhältnis des Projektteams mit lokalen Akteuren bis hin zu einer Rolle, bei der das Projektteam nur noch moderiert und begleitet oder auf Anfrage der lokalen Akteure Leistungen einbringt. SCHWEDERSKY et al. (1997) zitieren hierzu drei Grundkonstellationen an Rollenverteilung: das Projektteam als »Macher«, als Partner oder als Berater. Die Aufstellung gilt für komplexe Projekte, die zwei Aktionsebenen haben, die des Projektes, d. h. des Projektteams oder der Projektgruppe, die in einem Gebiet aktiv werden möchte und die der lokalen Akteure. Die Erfahrung im *Modellvorhaben Kulturlandschaft Hohenlohe* bestätigt, dass recht unterschiedliche Rollenverteilungen und z. T. auch Zwischenformen entstehen können. Bei der Vielfalt der Teilprojekte waren solche darunter, bei denen Anstoß und Regie eindeutig bei den lokalen Akteuren lagen und solche, bei denen die Projektgruppe nicht aus der »Macherrolle« herausgekommen ist.

Förderprojekt (promotion-project)	Unterstützungsprojekt (support-project)	Beratungsprojekt (consultative structure)
Richtung der Aktivitäten		
 <p>Projekt Lokale Ebene</p> <p>die Projektorganisatoren suchen die Beteiligung der lokalen Akteure, um ihr Programm zu implementieren</p>	 <p>Projekt Lokale Ebene</p> <p>das Projektteam beteiligt sich in lokalen Initiativen, indem es bei (Um-)Orientierung und Umstrukturierung hilft</p>	 <p>Projekt Lokale Ebene</p> <p>das »Projekt« reagiert auf Anforderungen der lokalen Ebene und bietet Dienstleistungen</p>

Förderprojekt (promotion-project)	Unterstützungsprojekt (support-project)	Beratungsprojekt (consultative structure)
Quelle der Inputs		
Anstoß und Motivation kommen vom Projekt	das Projekt hält Motivation aufrecht oder kurbelt sie an	Anstoß und Motivation kommen von den lokalen Akteuren
Ansatzpunkt, Hebel		
Aufklärung und Anreize, um das Engagement der lokalen Akteure zu fördern und sie zur Beteiligung zu ermutigen.	Unterstützung für lokale Initiativen, u. U. mit zusätzlichen Ressourcen. Förderung von Kommunikation.	Hilfe bei der Ausarbeitung, Klärung. Die lokalen Akteure erwarten Verfügbarkeit und Kompetenz.
Definition der Erfolgsfaktoren		
durch das Projekt	Projekt und lokale Akteure	durch die lokalen Akteure, die allein verantwortlich sind
Rolle der lokalen Akteure		
Partizipation	gemeinsames Management	Kontrolle
Rolle des Projektteams		
Kontrolle über die Aktionen	Partizipation auf verschiedenen Ebenen	klar definierte Aufgaben
Planung		
vor (Gesamt-)Projektbeginn durch das Projekt	gemeinsam von Projekt und lokalen Akteuren	wird von den lokalen Akteuren entschieden
Zugrunde liegendes Prinzip		
Transfer von Lösungen	eigene Lösungsentwicklung	Abstimmung des Projektangebots auf die Nachfrage

Tabelle 10: Rollenverteilung von Projektteam und lokalen Akteuren

Quelle: übersetzt und verändert nach NDIONE et al. (1995: 61) in SCHWEDERSKY et al. (1997: 80)

3.2.2 Praxis: Entscheidungen finden

Planung besteht daraus, Entscheidungen zu finden und zu treffen. Dies soll nicht auf willkürliche Art und Weise und aufgrund der Durchsetzungskraft einzelner Interessierter geschehen, sondern nachvollziehbar und transparent. Abbildung 13 zeigt, dass es insgesamt vielfältige Elemente bei der Planung zu berücksichtigen gibt. Diese werden je nach Größe und Komplexität des jeweiligen Projektes schneller oder auch detaillierter zu klären sein. Folgende Fragen sind dabei von den Beteiligten vor allem zu klären und abzuwägen (Ein ausführlicher Fragenkatalog findet sich auch im Leitfaden von APPEL (2000):

- __Was wollen wir machen?
- __Warum, mit welchem Ziel/mit welchem Ergebnis?
- __Unter welchen Voraussetzungen und Annahmen (Rahmenbedingungen)?
- __Was ist uns besonders wichtig?
- __Auf welchen Potenzialen können wir aufbauen?
- __Welche Lösungsalternativen gibt es?
- __Wie ist deren Erfolgswahrscheinlichkeit und Verhältnis von Aufwand und Ertrag?
- __Mit wem in welcher Konstellation wollen wir arbeiten (Organisationsstruktur)?
- __In welcher Zeit und mit welchem Aufwand (Ressourcen)?

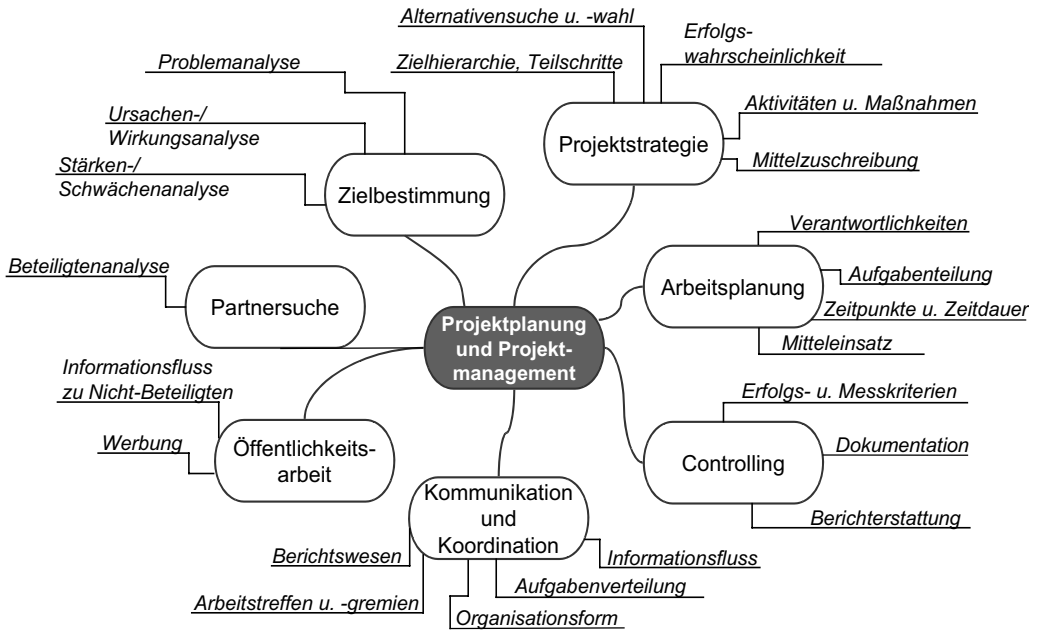


Abbildung 13: Planungsbereiche und Planungselemente

3.2.2.1 Der Einsatz von Planungsinstrumenten

Entwickelte und erprobte Planungshilfen und Werkzeuge stehen aus den unterschiedlichsten Bereichen zur Verfügung. Aus der Vielzahl der Instrumente gilt es daher die zur aktuellen Fragestellung passenden auszusuchen. Die Vorteile richtig ausgewählter Instrumente bestehen darin, dass sie das Augenmerk auf Planungsfragen legen, die sonst vergessen werden könnten, dass sie sich für die gemeinsame Erarbeitung und Visualisierung anbieten und dass sie damit auch die Dokumentation erleichtern, um im weiteren

Prozess darauf zurückkommen bzw. darauf aufbauen zu können. Hilfestellungen zur Akteurs- und Problemanalyse wurden bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben. Die folgende Auflistung enthält weitere Beispiele sortiert nach möglichen Einsatzbereichen, aber unabhängig von der Komplexität. Zum Beispiel besteht eine Zukunftswerkstatt aus mehreren Teilschritten, eine moderierte Kartenabfrage zum Brainstorming wiederum ist ein Teilschritt, der zu verschiedenen Zeitpunkten zum Einsatz kommen kann. Außerdem ist der Übergang von der Situationsanalyse zur Zielbestimmung und Planung fließend, was bei komplexen Instrumenten wie zum Beispiel der SWOT-Analyse oder Zukunftswerkstatt deutlich wird.

Instrumente zur Ideenentwicklung

- **Ziel:** um Vorstellungen von wünschenswerten Veränderungen zu entwickeln
- **Beispiele:** Fantasiereise, Vision in 25 Jahren, Szenariobilder, Brainstorming, Zukunftswerkstatt

Hilfen bei der Zielfindung und -bestimmung

- **Ziel:** um realisierbare Projektziele einzugrenzen und zu definieren und um mögliche Strategien zu entwickeln
- **Beispiele:** SWOT-Analyse (Strengths: Stärken, Weaknesses: Schwächen, Opportunities: Möglichkeiten, Threats: Gefahren)

Hilfen bei der Priorisierung und Entscheidungsfindung

- **Ziel:** Alternativen entwickeln und auswählen, Lösungswege bestimmen
- **Beispiele:** gemeinsame Einschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeit, paarweiser Vergleich von Alternativen, Bewertung anhand von Kriterien, Pro- und Contra-Diskussion, Machbarkeitsstudie, Risikoanalyse

Mittel zur Abschätzung von Aufwand und Ertrag

- **Ziel:** zur Wahl von Maßnahmen, Sichtbarmachen von Konsequenzen der Durchführung und Alternativensuche
- **Beispiele:** Machbarkeitsstudie, Angebote, gemeinsame Erstellung von Durchführungsplänen (Arbeits- und Zeitplanung: Aktivitäten, Zeit, Wer (verantwortlich) mit Wem, benötigtes Material, Kosten)

Instrumente zur Projektübersicht und Kontrolle

- **Ziel:** Dokumentation der verabredeten Ziele und »Fahrplan« für systematisches Vorgehen, Bestimmung von Zwischenergebnissen und Teilschritten (Milestones), an denen der Projektfortschritt deutlich wird
- **Beispiele:** Projektplanungsübersicht – Logical Framework (s. o.), Software für Termin- und Ressourcenplanung oder Projektüberwachung

Die Auswahl der Mittel und die Art der Durchführung hängt davon ab, wie komplex die Projekte sind und welche Ausgangsbasis die Gruppe der Beteiligten hat. Allgemein ist aber für alle Planungen eine transparente Erarbeitung aller Schritte von der Zieldefinition zur Maßnahmenplanung eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung. Spätestens bei der Auswahl von Alternativen und der Verabredung von Arbeitsbeiträgen und Zeiträumen muss deutlich werden, dass die zuvor definierten Ziele haltbar sind. Beispielsweise können dann Unsicherheiten oder Widerstände auftauchen, wenn z. B. von einzelnen Projektbeteiligten bevorzugte Maßnahmen hinten angestellt werden, weil Ressourcen fehlen oder weil sie nicht primär zu den vereinbarten Zielen beitragen. Tauchen Unsicherheiten bei der Maßnahmenplanung auf, ist es nicht nur legitim, sondern auch notwendig, gegebenenfalls die vereinbarten Ziele zu überprüfen. Ein gewisses Auf und Ab auf der Planungsleiter ist nachvollziehbar und spricht nicht gegen die Beteiligten, da es darum geht, Ziele richtig zu definieren, also wünschenswerte zukünftige Zustände, die durch das Ergebnis der Maßnahmen realisierbar sind. Alle Konsequenzen ohne den Austausch über die weiteren Planungsschritte schon bei der ersten Zielformulierung abzusehen, ist selten möglich. Planung und Strukturierung widersprechen also nicht der Flexibilität, um Ziele und Maßnahmen anzupassen, solange dies in partizipativen Projekten auf einem ausreichenden Konsens beruht. Auch das Abbrechen des Prozesses, wenn z. B. die Abwägung von Aufwand und Ertrag das Nein zu einer Projektidee nahelegt, spricht für systematisches und zugleich flexibles Vorgehen.

3.2.2.2 Verabredungen für die Zusammenarbeit

Im Kapitel 3.1 wurde angesprochen, dass das »Wollen«, »Können« und »Dürfen« von Akteuren eine wesentliche Rolle dafür spielt, ob aus ihnen Praxispartner für ein gemeinsames Vorhaben werden. Diese Kriterien bestimmen auch die weitere Zusammenarbeit. Außerdem sind die gegenseitige Anerkennung, die Konsenssuche und die Art der Vereinbarungen wichtig für die Zusammenarbeit.

In Netzwerken und transdisziplinären Kooperationen erfolgt die Verteilung von Verantwortung und Aufgaben meist informell und aufgrund des bestehenden Vertrauens (DOSCH & NAGEL 2002: 338). Sind aber Erwartungen und Möglichkeiten der Beteiligten ungenügend geklärt, ergeben sich sehr wahrscheinlich in der Durchführung Probleme. Eine offene Diskussion über die leistbaren Beiträge und den gewünschten Einfluss ist daher wichtig. Gerne wird das Engagement des jeweils anderen überschätzt, sodass beispielsweise Praxispartner die finanziellen Mittel und zeitlichen Kapazitäten einer Forschergruppe für Serviceleistungen zu ihren Gunsten beanspruchen und Projektmitarbeiter wiederum die einzubringende Zeit der lokalen oder regionalen Akteure unbewusst als höher voraussetzen.

BLANCKENBURG et al. (2005: 230) empfehlen eine verbindliche Regelung in Form einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung mindestens mit den externen Beteiligten, mit denen intensiver zusammengearbeitet wird. Diese Empfehlung für die Ebene des Forschungsverbands wird für einzelne Teilprojekte und Aktivitäten nicht immer das geeignete Mittel sein.

Jedoch müssen auch hier die Punkte »Wer kooperiert«, »Ziel der Kooperation«, »Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse«, »Wer bringt welche Leistungen« bis hin auch zum »Umgang mit vertraulichen Informationen« oder auch »Nutzungsrechte und Regelungen von geistigem Eigentum« miteinander vereinbart werden. Der Grundgedanke, den auch VON BLANCKENBURG et al. ansprechen, ist es, den größtenteils »bottom up« orientierten Projekten Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit zu geben.

In Zusammenhang mit den inhaltlichen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit steht die Wahl der geeigneten Organisationsform. »Arbeitskreis«, »Arbeitsgruppe«, »Runder Tisch« werden z. B. gerne gewählt, wenn es um eine zeitliche befristete Aufgabe und Zusammenarbeit geht. Vereine oder Genossenschaften sind Formen für eine dauerhafte Aktivität z. B. von Praxispartnern in der Region. Die Analyse im Vorfeld und die gemeinsame Planung können dabei helfen, geeignete Regelungen zu finden, die auch zum Fortbestand der Kooperation nach Projektende beitragen. Allerdings müssen nicht immer neue Netzwerke und Zusammenschlüsse gebildet werden. Bei der Akteursanalyse und Beteiligtenanalyse ist darauf zu achten, ob nicht bereits Praxispartner und Organisationen vorhanden sind, die auch die Trägerschaft für das geplante Teilprojekt übernehmen können und wollen. Wichtig ist jedoch grundsätzlich, das ob und wie der Etablierung der zukünftigen Trägerschaft und Weiterentwicklung des Projektes und gegebenenfalls seine Vernetzung als Planungselemente bei der Projektkonzeption mit zu beachten (APPEL 2000: 19).

3.2.2.3 Forscher als Moderatoren im Planungsprozess

Beim *Modellvorhaben Kulturlandschaft Hohenlohe* sind mehrere Gründe hervorzuheben, weswegen es nahelag, dass die Projektmitarbeiter Moderationsaufgaben im Planungsprozess übernommen haben. Zum einen kam der ursprüngliche Anstoß für das Gesamtprojekt nicht aus der Region. Entsprechend der Tabelle 9 ist es daher am ehesten als »Förderprojekt« zu klassifizieren, auch wenn der Anspruch ab der Hauptphase und vor allem für die Teilprojekte auf möglichst großer Initiative der lokalen Akteure lag. Zum anderen bestanden die genannten Ansprüche an Planung und Projektverlauf zielführend, beteiligungsfördernd, transparent und flexibel zu sein und damit professionell begleitet zu sein. Ein entsprechender Vorsprung in der internen Gruppe mit der Auseinandersetzung über die Projektziele und weil von den lokalen Akteuren nicht erwartet wurde, dass sie die Kapazitäten für Projektkoordination oder Moderation einbringen können und wollen, führte zum aktiven Angebot, dies seitens der Projektmitarbeiter zu übernehmen. Daraus sollte aber kein Automatismus abgeleitet werden, da wie bei allen Moderationsaufgaben die Rollen geklärt und verabredet sein sollen.

An die wissenschaftlichen Projektmitarbeiter stellte sich somit der Anspruch, die oben genannten Anforderungen an die Planung umzusetzen und das Bindeglied zwischen internem und externem Projekt zu sein. Sowohl Moderation als auch Planungsgrundsätze gehören aber nicht zum Grundrepertoire von Nachwuchswissenschaftlern. Daher sind die folgenden Herausforderungen zu beachten (Tab. 11):

Herausforderungen und Risiken	Maßnahmen und Hilfen
Unerfahrenheit mit Moderation und Planung seitens wissenschaftlicher Mitarbeiter und lokaler Akteure	Trainings, Arbeitsunterlagen, Anleitung, Feedback und Erfahrungsaustausch, gemeinsame Vereinbarung von Spielregeln
Hoher Erwartungsdruck seitens der lokalen Akteure an die »Macher«	konsequente Rollen- und Erwartungsklä rung, zusätzliche bilaterale Gespräche
Zuschreibung der Verantwortung für die Projektergebnisse an den Moderator	s. o., plus klare Aufgabenverteilungen, Projekt- und Moderationsverständnis (er-)klären
Hoher Erwartungsdruck und Erfolgsdruck der Projektmitarbeiter	Gegenseitige Moderation von inhaltlich im Teilprojekt nicht involvierten Kollegen
Sehr hohe Anfangsmotivation (Idealismus) und hoch gesetzte Ziele	Sorgfalt bei der Zielklärung und Konsequenz bei der Zielformulierung (erreichbare Zustände)
»Hidden agenda«, mangelndes Interesse oder mangelnde Offenheit scheinbar beteiligter Akteure	Sorgfalt in der Situations- und Akteursanalyse, Interessenklärung, konkrete Verabredungen und Ergebnissicherung
Abneigung gegen »Theorie« und »Zettelkram« und Formalismen	Balance zwischen Vorbereitung und gemeinsamer Arbeit, sichtbare konkrete Teilschritte und Ergebnisse, gute Methodenwahl
Verselbstständigung der Erwartung an die Projektmitarbeiter als Dienstleister	Wiederholte Rollenklärung, Aufgabenteilung und Abgabe von Verantwortung

Tabelle 11: Herausforderungen an die Forscher im Planungsprozess

Die Auflistung der Tabelle macht deutlich, dass partizipative Planung neben aller Beachtung von Planungselementen die Steuerung eines Gruppenprozesses darstellt. Wie alles, was im Aktionsforschungsprozess gelernt und erarbeitet wird, gilt auch, dass das Know-how für Moderation und Planung geteilt werden kann. Die Abgabe einmal übernommener Aufgaben geht aber nicht automatisch. Auch diese Gedanken – zur Rückzugsphase des Projektes oder seiner langfristigen Etablierung – können oder sollten letztlich Bestandteil der Planung sein.

3.2.3 Beispiele aus der Gemeindeentwicklung in Hohenlohe

Die folgenden zwei Teilprojekt-Beispiele aus dem Themenbereich Landschaftsplanung des *Modellvorhabens Kulturlandschaft Hohenlohe* werden unter dem Gesichtspunkt, wer mit wem welche Ziele vereinbart hat, dargestellt. Insbesondere das erste zeigt, dass die Dynamik des Planungsprozesses verstärkt wird, wenn unterschiedliche Akteursgruppen einbezogen werden, dass aber auch die Chance auf eine selbst getragene Fortführung steigt, wenn damit die Interessen der Akteure getroffen wurden.

Ökobilanz Mulfingen

Die Erstellung einer kommunalen Ökobilanz als besondere Form der Situationsanalyse und Ableitung eines Maßnahmenkonzeptes war die Zielverabredung des Instituts für Angewandte Forschung der Fachhochschule Nürtingen als ein Mitglied der *Projektgruppe Kulturlandschaft Hohenlohe* und der Gemeinde Mulfingen bzw. dem Bürgermeister plus Gemeinderat. Dies beinhaltete die gemeinsame Festlegung der Themen und Indikatoren und die konkrete Aufteilung der wissenschaftlichen Analyse durch die Projektmitarbeiter und der Datenlieferung seitens der Gemeinde. Als Plattform für die Zusammenarbeit sollte ein Arbeitskreis aus Mitgliedern des Gemeinderats und der Gemeindeverwaltung dienen.

Durch die Einladung und Einbeziehung engagierter Bürger in diesen Arbeitskreis seitens der Gemeinde Mulfingen bekam das Gremium aber eine andere Ausrichtung. Der Austausch im Arbeitskreis diente nicht mehr oder nicht mehr in erster Linie zur Erreichung des Ziels einer Ökobilanz-Erstellung mit anschließender Maßnahmenplanung. Für den erweiterten Teilnehmerkreis lag der Zweck des Arbeitskreises vor allem im Informationsaustausch über für sie relevante Umweltthemen und im Anstoß ökologischer Verhaltensweisen und der sofortigen Maßnahmenplanung in ihrer Gemeinde. Die Projektmitarbeiter wurden hier zu Dienstleistern in der Moderation des Arbeitskreises, Informationslieferanten und zu Helfern bei der Durchführung erster Maßnahmen.

Unter diesen Voraussetzungen fand eine Anpassung der Projektplanung bzw. der Strategie statt, indem der Zeitraum für die Erstellung der Ökobilanz zugunsten der gleichzeitigen Maßnahmenplanung und Unterstützung von Aktivitäten in der Gemeinde verlängert wurde und Ansprüche an die Vollständigkeit des zu erstellenden Handlungskonzepts aufgegeben wurden. Diese Anpassung wurde den Zielen der aktiven Akteure vor Ort gerecht sowie den Untersuchungsfragen zu Praxisrelevanz und Umsetzung ökologischer Handlungsweisen (vgl. KIRCHNER-HEBLER et al. 2007: Kap. 8.9). Die Fortführung des Arbeitskreises Ökobilanz innerhalb der gestarteten Lokalen Agenda 21 bestätigte die Entscheidung im Nachhinein, da weitere Maßnahmen umgesetzt oder zum Beschluss im Gemeinderat vorbereitet wurden, die auf der Arbeit der Ökobilanz aufbauten.

Lokale Agenda 21 Dörzbach

Den Start in einen Lokalen-Agenda-21-Prozess zu begleiten, Methoden zu erproben und die Beteiligung möglichst vieler Bürger und einen Handlungskatalog für den weiteren Prozess zu erstellen, das waren zunächst die Ziele von Mitarbeitern der *Projektgruppe Kulturlandschaft Hohenlohe* und Initiatoren vor Ort, insbesondere des Bürgermeisters und der Leiterin des Hauptamtes. Dafür musste vor Ort Werbung gemacht werden und die Ziele und Vorstellungen mussten in einem Vorbereitungsteam geklärt werden.

Nach erfolgter Durchführung einer Projektwoche zum Start in den Lokalen-Agenda-Prozess war das eigentliche Teilprojekt beendet und es galt, die Ziele für die weitere Fortführung bzw. für den neu gebildeten Agenda-Arbeitskreis zu klären (vgl. KIRCHNER-HEBLER et al. 2007: Kap. 8.12). Der Anspruch an eine solche Zielklärung war von außen (der *Projektgruppe*

Kulturlandschaft Hohenlohe) größer als von den unmittelbar Beteiligten und ist ein Beispiel dafür, dass Diskussionen über Ziele und Struktur schnell als theoretisch empfunden werden. Motivation und Fokus lagen auf der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen. Die weitere Unterstützung des Arbeitskreises durch Moderation war gewünscht und wurde auch geleistet, da die Verantwortung für den eigenen Agenda-Prozess aktiv von der lokalen Arbeitsgruppe übernommen worden war.

Literatur

- Blanckenburg, von C., Böhm, B., Dienel, Hans-Liudger et al., 2005:** Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren, Zusammenarbeit gestalten, Steiner Verlag.
- GTZ, 1995:** Project Cycle Management (PCM) und zielorientierte Projektplanung (ZOPP). Ein Leitfaden. Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn.
- GTZ, 1997:** Projektmanagement – Planungsinstrumente. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn.
- Dosch, A., Nagel, U. J., 2002:** Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation in transdisziplinären Forschungsprojekten in Ostdeutschland. In: Müller, K. et al. (Hrsg.). Nachhaltigkeit und Landschaftsnutzung. Neue Wege kooperativen Handelns. Margraf, Weikersheim: 331–356.
- Hagmann, Jürgen et al., 1998:** Learning together through participatory extension. A guide to an approach developed in Zimbabwe. Ed. Department of Agricultural, Technical and Extension Services (AGRITEX) Harare. Zimbabwe.
- Kirchner-Heßler, R., Gerber, A., Konold, W., 2007:** Nachhaltige Landnutzung durch Kooperation von Wissenschaft und Praxis. Teil I + Teil II, oekom verlag, München.
- Schwedersky, T., Karkoschka, O., Fischer, W., 1997:** Förderung von Beteiligung und Selbsthilfe im Ressourcenmanagement: ein Leitfaden für Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter. Margraf, Weikersheim.

Internetquellen

- Appel, E., 2000:** Nachhaltige Regionalentwicklung. Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten. Deutsches Bundesstiftung Umwelt (Hrsg.). Technische Universität Berlin. Archiv digitale Dissertationen. http://edocs.tu-berlin.de/diss/2001/appel_elisabeth.pdf
- Appel, E., 2002:** Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung. Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler Entwicklungsinitiativen. Dissertation. Technische Universität Berlin. Archiv digitale Dissertationen. http://edocs.tu-berlin.de/diss/2001/appel_elisabeth.pdf