

Begleitinstrumente für transdisziplinäre Forschung

# Nachhaltigkeitsforschung als sozialer Prozess

**Forschungen für eine Nachhaltige Entwicklung sind von der Zusammenarbeit unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen mit der Praxis geprägt. Dieser als transdisziplinär bezeichnete Forschungsansatz wird seit einigen Jahren erprobt, beforscht und begleitet. Erfahrungen zeigen, dass für erfolgreiche Durchführung dieser Forschungsprojekte besondere Begleitmaßnahmen förderlich sein können.**

Im BMBF-Förderschwerpunkt „Möglichkeiten und Grenzen Neuer Nutzungsstrategien“ (FS-NN) geht es um die Frage, wie Neue Nutzungsstrategien (NN) in der gesellschaftlichen Praxis zu einem Ressourcen schonenden und nachhaltigen Konsumverhalten beitragen (1). NN umfassen Ansätze der Wieder- und Weiterverwendung von Produkten, der Gemeinschaftsnutzung, des Leihens statt Besitzens sowie der ökologischen Dienstleistungsorientierung. Für geförderte Forschung war eine transdisziplinäre Vorgehensweise gefordert, „die sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch Lebenserfahrungen aus der Alltagswelt einbezieht, und in der der Prozess im Forschungsprojekt für die Beteiligten aus Wissenschaft und Praxis zugleich ein Lern- und Erfahrungsprozess für mögliche Verhaltensänderungen wird“ (2). Dieser Anspruch beinhaltet ein neues Verständnis von Wissenschaft bezogen auf verschiedene Arten des Wissens, auf die Rollen der WissenschaftlerInnen und die Organisationsstruktur der Projekte. Wissenschaftliches Wissen, Alltagswissen und Erfahrungswissen sollen integriert werden, um die Ergebnisse für gesellschaftliches Handeln nutzbar zu machen. Man könnte diese Projekte auch als Lernwerkstatt für praktische Nachhaltigkeit bezeichnen. Die Projekte des Schwerpunkts sind überwiegend beendet, die Synthese und Auswertung läuft derzeit noch.

Wie können WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen zusammenarbeiten, sich verständigen, zu gemeinsamen Problemdefinitionen und Lösungsstrategien finden? Wie können sie unterschiedliche Vorstellungen über Zeit- und Kapazitätsbedarfe berücksichtigen, zu klaren Rollen- und Aufgabenverteilungen kommen und unterschiedliche Wissensarten zusammen bringen? Das sind zentrale Herausforderungen für eine erfolgreiche

Durchführung dieser Projekte. Daher haben in diesem Forschungstypus der Forschungsprozess, die Beziehungsdynamik und -gestaltung zwischen den unterschiedlichen Akteuren und eine (Selbst-)Reflexionsfähigkeit der Beteiligten eine hohe Bedeutung. Im FSNN wurden auf der Projekt- und Förderschwerpunktebene verschiedene Begleitinstrumente in der Praxis entwickelt, erprobt und ausgewertet.

## ► Begleitmaßnahmen im Förderschwerpunkt

Die Gesamt-Koordination des Förderschwerpunkts ist im Umweltbundesamt angesiedelt. Ihr obliegt die organisatorische Vernetzung der Projekte, die inhaltliche Zusammenführung der Ergebnisse, die Betreuung der Begleitforschung, die Öffentlichkeitsarbeit und die Ermittlung des weiteren Forschungsbedarfs. Wesentliche Elemente der projektübergreifenden Arbeit sind:

- Querschnittsarbeitsgruppen zu den Themen Ökonomie, Beschäftigungseffekte, Umweltentlastungspotenziale, Gender, Kommunikation und Marketing, transdisziplinäre Forschung,
- Synthese-Workshops der Bearbeiter aller Projekte,

- eine Synthesefeedbackgruppe, die die Syntheseschritte kommentiert, ergänzt von den
- Unterstützungs-Angeboten der Begleitforschung.

Diese Aktivitäten boten den Projekten ein umfangreiches Lern- und Austauschfeld, in dem projektübergreifend Ergebnisse erarbeitet werden konnten. So sind auf dieser Ebene zum Beispiel Zielkonflikte zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit bei neuen Nutzungsstrategien thematisiert und ausgetragen worden. Die Gesamtkoordination übernahm dabei im Prozess überwiegend eine Management- und soziale Integrationsfunktion, die die Vertrauensbildung unter den Projektbeteiligten ermöglichte. Die Steuerung der inhaltlichen Synthese, die prozess-, dialogorientiert und partizipativ angelegt war, konnte nur teilweise realisiert werden und wird noch stärker in die Endphase des Förderschwerpunktes – im Sinne einer ex- post Synthese – verlagert.

Der Moderatorenkreis, an dem alle ProjektleiterInnen des FSNN teilnahmen, wurde von der Begleitforschung „Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien (BeNN)“ eingerichtet. Dieses Angebot war einerseits eine Serviceleistung für die Netzwerkprojekte im Sinne einer Unterstützung im Management komplexer Akteursnetzwerke. Andererseits war es zugleich Forschungsfeld für die Fragen, wie die Komplexität bewältigt werden kann und welches entscheidende Themen, Treiber und Hemmnisse von NN sind. Im Moderatorenkreis wurden insbesondere Netzwerk- und Kooperationsprinzipien, Handlungsmaximen für die Netzwerkmoderation, Methoden für Problemlösungen, Erfolgsfaktoren, Evaluationsmethoden und Methoden des Innovationsmanagements bearbeitet.

Supervision und Coaching wurden sowohl auf der Ebene des Förderschwerpunkts als auch zur Unterstützung einzelner Projektteams auf der Projektebene angeboten. Supervision unterstützt die hohe Beziehungsdynamik in den komplexen, heterogen zusammengesetzten Projekten, bietet Raum für Reflexion, offene Konfliktklärung auf persönlicher und struktureller Ebene und unterstützt die Entwicklung der Rollen der Personen im Team und die Entwicklung des Projektes. Supervision kann darüber hinaus zur Entwicklung von Forschungsnetzwerken beitragen. Themen der Supervision waren auf beiden Ebenen mit leicht unterschiedlicher Schwerpunktsetzung Team- und Identitätsentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis, Rollenverteilung, Rollenkonflikte, Prozess-

Einen Überblick über alle bisher erschienenen Hefte des Informationsdienstes „Ökologisches Wirtschaften“ finden Sie auf unseren Internetseiten unter der Adresse:  
**www.oekom.de**  
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

und Ökonomiebezug. Insbesondere das letzte Thema betrifft spezifisch die NN: Die Projekte müssen für den ökonomischen Erfolg der NN in der Praxis lernen, Unternehmertum zu entwickeln. Dies betrifft zum Beispiel die Geschäftsentwicklung und Strategieaspekte.

### ► Begleitmaßnahmen auf Projektebene

Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts haben zusätzliche projektbezogene Begleitmaßnahmen entwickelt und erprobt. Drei Beispiele: Im Projekt Innovationsagentur Nachhaltiges Wirtschaften als Drehscheibe zukunftsfähigen Anbieter- und Verbraucherverhaltens des Sekretariats für Zukunftsforschung und der Verbraucherzentrale NRW wurde die unternehmerische Orientierung durch eine externe Organisationsberatung gestärkt (3). Es wurde eine Organisationsentwicklung für das Projekt durchgeführt, ein Organisationsmodell für die Zeit nach dem Projektende entwickelt sowie ein Businessplan für die entstehende Innovationsagentur erstellt. Die Organisationsentwicklung hat das Projekt organisatorisch strukturiert, die Verbindlichkeit von Absprachen im Projekt erhöht und Formen der Problemlösung geschaffen. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung und des Business-Plans wurde das Kernprodukt definiert, eine Markt- beziehungsweise Kundensicht eingenommen und ein Preismodell für die Angebote der Innovationsagentur entwickelt. So kann die Entstehung dauerhaft tragfähiger Netzwerke oder Organisationen gestärkt werden.

Das von nexus, Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung, entwickelte Instrument des Kooperationsmanagement (KM) wurde im Projekt Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen als Faktor für Stabilisierung und nachhaltige Entwicklung in ländlichen Räumen Brandenburgs angewandt. Das KM war ein eigenständiges Teilprojekt im Projektverbund, das am gesamten Projektverlauf beteiligt war. Der Ansatz des KM bestand darin, die inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit zu beobachten und zu analysieren, Methoden zur Unterstützung zu entwickeln sowie aus den Erfahrungen Rückschlüsse für eine Weiterentwicklung des Instrumentes zu ziehen. Als zentrale Aufgabengebiete haben sich die Arbeitsstruktur, die Teamkultur, das methodische Vorgehen des Projekts sowie die Qualitätssicherung heraus kristallisiert. Das KM arbeitet systematisch und analysierend, aber auch kreativ und assoziativ-bildhaft. Zur Unterstützung gemeinsamer Klärungs- und

Entscheidungsprozesse können Methoden wie Rollenspiele, das Arbeiten mit biographischen Elementen, aktives Zuhören und Spiegeln zum Einsatz kommen.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) verfolgte im Projekt Produkte länger und intensiver nutzen – Möglichkeiten der Gestaltung und Diffusion Neuer Nutzungsstrategien in lokal-regionalen Akteursnetzen den Ansatz eines kontinuierlichen prozessbegleitenden Monitorings (4). Dieses hatte zum Ziel, die Entwicklung der Netzwerk- und Projektstruktur zu reflektieren und zu bewerten, Impulse und Beratung bei inhaltlichen Arbeitsschritten anzubieten und konkrete Handlungsempfehlungen für die Projektakteure zu formulieren. Dabei nahm das Monitoring keine neutrale Beobachtungsfunktion, sondern eine aktive, steuernde Rolle zur Förderung eines erfolgreichen Netzwerkprozesses ein. Besondere Herausforderungen für das Monitoring lagen in der Aufgabenvielfalt, die neben der prozessualen Beratung auch inhaltlich Bewertungen umfasste, was Kompetenzen in beiden Bereichen erforderte.

Die im Förderschwerpunkt „Neue Nutzungsstrategien“ erprobten Formen der Projektbegleitung zeigen eine Vielfalt von Möglichkeiten, transdisziplinäre Forschung zu unterstützen. Genauer zu klären ist noch, welche Maßnahmen sich für welche Aufgaben, Projektphasen und vor allem auch für welche Akteure eignen. Wissenschaft und Praxis haben sich zum Beispiel sehr unterschiedlich an den Begleitungen beteiligt.

Einzelne Instrumente wie zum Beispiel Monitoring sind sehr steuerungsintensiv, andere wie Supervision greifen „nur“ den Prozess auf. Dazwischen stehen Mischformen, die die Entwicklung sozialer Kompetenzen und von Managementfähigkeiten unterstützen oder eine soziale Basis für vertrauensvollen Austausch und Lernen schaffen. Auch Fragen nach der Konstruktion und dem Zusammenspiel der verschiedenen Begleitmaßnahmen und -ebenen, hier zum Beispiel eigenständige Projekte oder Auftragsverhältnisse, Verhältnis Koordination und Begleitforschung und der jeweils erforderlichen Kompetenzen, sind von hoher Bedeutung.

### ► Positive Resonanz

Eine aktuelle Umfrage unter den Projekten des Förderschwerpunkts belegt den Nutzen der Begleitung auf Programmebene. Positiv hervorgehoben wurden die inhaltlichen Impulse und die Unterstützung für die Netzwerkarbeit, der vertrau-

ensvolle, projektübergreifende Austausch, die Erweiterung der eigenen Perspektiven und das Voneinander-Lernen. Das Zusammenspiel von Koordination und Begleitforschung in getrennten Einrichtungen wurde als vertrauensbildend und bereichernd wahrgenommen. Kritische Stimmen bemängelten vor allem die fehlende zeitliche und finanzielle Budgetierung in den Projekten für die Beteiligung an den umfangreichen Begleitmaßnahmen. Weiter wurde eine stärkere, prozessorientierte Steuerung und Strukturierung der inhaltlichen Synthese gewünscht. Aus der vorläufigen Auswertung lassen sich bereits Empfehlungen ableiten:

- Die Anforderungen der Begleitungen auf Förderschwerpunktebene sollten von Beginn an klar definiert und für die Projekte kalkulierbar sein;
- mit der Schaffung eines projektübergreifenden, vertrauensvollen Lernraums unterstützt sollten Lernprozesse in Nachhaltigkeitsforschung ermöglicht werden;
- prozessorientierte Begleitungen sind sehr hilfreiche Ergänzungen zu den inhaltlichen Projekt- und Synthesearbeiten;
- für eine prozessorientierte Synthese ist ein interdisziplinäres Team mit Management-, Prozess- sowie Fachkompetenz erforderlich.

Das BMBF sollte die Vielfalt der möglichen Begleitinstrumente wahrnehmen, die Empfehlungen aufgreifen und die Anwendung und weitere Entwicklung dieser Unterstützungsfunktionen im Rahmen des Programms Forschung für die Nachhaltigkeit weiter fördern.

### Anmerkungen

- (1) Diesem Artikel liegen Ergebnisse aller Projekte des Förderschwerpunkts zugrunde. Die Projekte sind auf der Webseite: [www.nachhaltig.org/Startseiten/](http://www.nachhaltig.org/Startseiten/) beschrieben.
- (2) BMBF-Bekanntmachung: vom 22.11.1999, [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)
- (3) [www.nutz-bar.de](http://www.nutz-bar.de)
- (4) [www.ioew.de/dienstleistung](http://www.ioew.de/dienstleistung)

### Die Autorin

Vera Rabelt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Umweltbundesamt und koordiniert den BMBF-Förderschwerpunkt „Möglichkeiten und Grenzen Neuer Nutzungsstrategien – Regionale Ansätze“.  
**Kontakt:** Umweltbundesamt, Postfach 330022, 14191 Berlin. Tel. 030-89032119,  
 E-Mail: [vera.rabelt@uba.de](mailto:vera.rabelt@uba.de)

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.