

## Vernetzt: Umweltbildung am Stettiner Haff



Autor:  
Peter Dehne, Sabine Grube, Franziska Barthel





*IKZM-Oder Berichte*

*64 (2010)*

## Vernetzt: Umweltbildung am Stettiner Haff

Exemplarischer Erfahrungsbericht:  
Umweltbildung als unterstützendes Instrument zur Verankerung  
einer nachhaltigen Entwicklung in Küstenregionen

von

**Peter Dehne, Sabine Grube, Franziska Barthel**

Hochschule Neubrandenburg  
Brodaer Str. 2  
17033 Neubrandenburg

Neubrandenburg, April 2010

## Impressum

Die IKZM-Oder Berichte erscheinen in unregelmäßiger Folge. Sie enthalten Ergebnisse des Projektes IKZM-Oder und der Regionalen Agenda 21 "Stettiner Haff – Region zweier Nationen" sowie Arbeiten mit Bezug zur Odermündungsregion. Die Berichte erscheinen in der Regel ausschließlich als abrufbare und herunterladbare PDF-Files im Internet.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das Projekt "Forschung für ein Integriertes Küstenzonenmanagement in der Odermündungsregion (IKZM-Oder)" wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter der Nummer 03F0403A gefördert.



Die Regionale Agenda 21 "Stettiner Haff – Region zweier Nationen" stellt eine deutsch-polnische Kooperation mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung dar. Die regionale Agenda 21 ist Träger des integrierten Küstenzonenmanagements und wird durch das Projekt IKZM-Oder unterstützt.



**Herausgeber der Zeitschrift:**

Eucc – Die Küsten Union Deutschland e.V.  
Poststr. 6, 18119 Rostock, <http://www.eucc-d.de/>  
Dr. G. Schernewski & N. Stybel

Für den Inhalt des Berichtes sind die Autoren zuständig.

Die IKZM-Oder Berichte sind abrufbar unter <http://ikzm-oder.de/> und <http://www.agenda21-oder.de/>

## Inhalt

0.	Einleitung .....	4
1.	Umweltbildung und nachhaltige Entwicklung von Küstenregionen.....	5
2.	Umweltbildungsnetzwerke in Deutschland.....	6
3.	Das Umweltbildungsnetzwerk .....	13
3.1.	Die Region am Stettiner Haff.....	13
3.2.	Umweltbildung und Umweltbildungsangebote in der Region.....	15
3.3.	Die Regionale Agenda 21 Stettiner Haff und das Projekt IKZM- Oder.....	18
3.4.	Das Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff - von der Agendakonferenz zur Gründung .....	20
3.5.	Der Aufbau des Netzwerks .....	28
3.6.	Ausbau der deutsch-polnischen Zusammenarbeit.....	33
3.7.	Verstetigung und Weiterentwicklung.....	37
4.	Bewertung von Einzelaspekten des Umweltbildungsnetzwerks Stettiner Haff.....	43
4.1.	Das Akteursnetzwerk - teilnehmende Umweltbildungseinrichtungen .....	43
4.2.	Strategie.....	44
4.3.	Organisation und Institutionalisierung.....	46
4.4.	Projekte und Maßnahmen.....	50
4.5.	Kosten und Finanzierung .....	52
4.6.	Zielsetzung und Zielerreichung.....	53
4.7.	Erfolge und Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit des UBN Stettiner Haff.....	56
4.8.	Probleme und Fallstricke.....	57
5.	Zusammenfassende Thesen „Regionale Umweltbildungsnetzwerke für eine nachhaltige Regionalentwicklung“ .....	66
	Literatur und Quellen .....	69
	Online-Quellen .....	69

## **0. Einleitung**

Ein Ziel des Forschungsverbundprojektes Integriertes Küstenzonenmanagement Oder (IKZM-Oder) und der Regionalen Agenda 21 „Stettiner Haff – Region zweier Nationen“ war es, das Umweltbewusstsein und das Bewusstsein für eine nachhaltige Entwicklung in der Küstenregion zu stärken. Die bisherigen Erkenntnisse im Projekt IKZM-Oder hatten zudem gezeigt, dass Küstenzonenmanagement als abstrakter Ansatz an die Stakeholder vor Ort schwer vermittelbar ist. Ansatzpunkt war daher die Umweltbildung in der Region zu stärken. Umweltbildung ist als Instrument einer nachhaltigen Entwicklung der Region akzeptiert. Über die Regionale Agenda 21 „Stettiner Haff – Region zweier Nationen“ wurde daher bereits seit 2004 ein Netzwerk von Umweltbildungseinrichtungen angeregt und ab 2006 aufgebaut. Zentrale Fragen aus Sicht des IKZM-Ansatzes waren dabei:

Welche Funktionen können Umweltbildung und Bildung für Nachhaltigkeit übernehmen, um Probleme der Küstenzone sowie den Ansatz eines IKZM in einer Küstenregion zu vermitteln?

Welche Strategien, Methoden und Instrumente können zum Einsatz gebracht werden und welche übertragbaren Erfahrungen lassen sich aus ihrer Anwendung heraus zusammenfassen?

Wie kann ein grenzübergreifendes Umweltbildungsnetzwerk aufgebaut und gepflegt werden?

Die Vernetzung und Kooperation der Umweltbildungsanbieter in der Region auf beiden Seiten der Grenze wird als Ansatz verstanden, das Umweltbildungsangebot und das Umweltbewusstsein in der Region zu qualifizieren und zu verbessern. Der vorliegende Bericht fasst die Erfahrungen mit dem Aufbau des Umweltbildungsnetzwerkes in der Region Stettiner Haff zusammen. Im Mittelpunkt des exemplarischen Erfahrungsberichts stehen die Netzwerkarbeit und das Netzwerkmanagement, weniger die inhaltlichen Arbeiten der Umweltbildung. Es wird die Geschichte des Umweltbildungsnetzwerkes mit all seinen Höhen und Tiefen erzählt und eine erste Bilanz des Aufbauprozesses gezogen. Ergänzt wird der Erfahrungsbericht von so genannten theoretischen Exkursen, in denen Tipps, Fallstricke und theoretische Überlegungen zur Netzwerkarbeit im Allgemeinen gegeben werden.

# 1. Umweltbildung und nachhaltige Entwicklung von Küstenregionen

Eine nachhaltige Entwicklung von Regionen muss und kann nur vom Bewusstsein für die Notwendigkeit einer umweltgerechten Entwicklung und vom Handeln der Menschen getragen werden, die in ihnen wohnen, arbeiten oder Urlaub machen. Dies gilt erst recht für die sensiblen und zum Teil stark genutzten Küstenregionen. Das Konzept des Integrierten Küstenzonenmanagements betont daher auch die Notwendigkeit, alle relevanten Akteure einer Region in den Küstenmanagementprozess einzubeziehen. Dazu gehören neben den relevanten Fachleuten in erster Linie auch die Bewohner und Besucher der Küstenregion. Sie haben mit ihrem Verhalten wesentlichen Einfluss auf die Umwelt und die Entwicklung. Und sie können sich nur dann aktiv in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbringen, wenn sie über die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung informiert und dafür sensibilisiert sind.

Genau an dieser Stelle setzt die Umweltbildung an. Ihr Ziel ist es gerade, den Einzelnen für die Umwelt und einen nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen zu sensibilisieren und Umweltbewusstsein zu schaffen. Den Zusammenhang zwischen küstenbezogener Umweltbildung und Integriertem Küstenzonenmanagement (IKZM) hat VORLAUF (2004) herausgearbeitet. Sie sieht folgende wechselseitige Berührungspunkte zwischen Umweltbildung und IKZM:

- Umweltbildung kann Wissen über ökologische Zusammenhänge in Küstenräumen vermitteln und Menschen zu einem umweltgerechten Handeln befähigen
- Umweltbildung kann Akteure, die sich mit der nachhaltigen Entwicklung der Küstenregion beschäftigen (IKZM-Akteure) weiterbilden und ihnen Problemlösungs- und Handlungskompetenzen vermitteln
- Umweltbildung kann einen Beitrag zur touristischen Profilierung und Vermarktung einer Region leisten
- Neue Partner aus den Bereichen Umwelt und Natur können mit den Umweltbildungseinrichtungen und –angeboten verknüpft werden und die Umweltbildung damit stärken
- Die Anbieter und Akteure der Umweltbildung können durch die Zusammenarbeit mit so genannten IKZM-Akteuren Einblicke in die fachliche Praxis, Wissenschaft und Forschung gewinnen und die Zivilgesellschaft zur Partizipation befähigen (z. B. im Zusammenhang mit der Umsetzung der WRRL oder bei der Beteiligung an FFH-Managementplänen) [VORLAUF 2004, 5]

Gute und professionelle Angebote der Umweltbildung und der Bildung für nachhaltige Entwicklung können die Grundlage für eine nachhaltige, von Beteiligung und Teilhabe geprägter Entwicklung einer Küstenregion bilden. Der Zusammenhang zwischen Regionalentwicklung und Umweltbildung lässt sich auch deutlicher formulieren: Umweltbildung ist die Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung.

## 2. Umweltbildungsnetzwerke in Deutschland

Einrichtungen der Natur- und Umweltbildung haben in Deutschland eine lange Tradition. Wurden sie früher als eine Art isolierter Tummelplatz für Spezialisten belächelt, genießen sie heute allgemeine Beachtung als Zentren des Wissens, der Forschung und nicht zuletzt als wirtschaftlich interessante Unternehmen im regionalen Arbeitsmarkt. Ursprünglich fungierten Umweltbildungseinrichtungen mit ihren Angeboten als Erweiterung und Alternative zur formalen Bildungslandschaft. Die außerschulischen Lernorte formulierten ihre Ziele folgendermaßen:

*„Eigenes Beobachten, Bestimmen, Forschen und Spielen im außerschulischen Unterricht fördert den emotionalen Bezug zur Natur. Die eingehende, unmittelbare Begegnung mit Tieren und Pflanzen zielt auf bleibende Eindrücke und nachfolgend auf das persönliche Engagement zum Schutz der Natur.“ [!nfonetz Umwelt und Nachhaltigkeit, Ostwestfalen-Lippe; [www.infonetz-owl.de](http://www.infonetz-owl.de)]*

Die von den Einrichtungen angebotene Umweltbildung sprach zumeist Kinder und Jugendliche an. Bei Schulklassen und Jugendgruppen sollte durch den direkten Kontakt mit der Natur das Bewusstsein für den Natur- und Umweltschutz geweckt und langfristig verankert werden. Aus dieser, auf Umweltbildung fokussierten Wissensvermittlung, hat sich im Laufe der Jahre eine Vielzahl von außerschulischen Lernorten entwickelt, die ihre Angebote den heutigen Bildungserwartungen von Kindern, Jugendlichen, aber auch Erwachsenen angepasst haben. Ob Umweltzentren, Umweltschulen, große Museen, Nationalparkstationen oder Umweltbildner, die sich mit einem eigenen kleinen Unternehmen am Markt etabliert haben, sie alle eint der Wunsch, die Werthaltung der Menschen zu ihrer Umwelt nachhaltig positiv zu beeinflussen. Sie verstehen heute ihre Umweltbildung als eine Bildung für nachhaltige Entwicklung – das ganzheitliche Wahrnehmen, Verstehen und Handeln in den Bereichen Umwelt- und Naturschutz, Landschaftspflege, Denkmalpflege sowie Kunst und Kultur. Das ist für die außerschulischen Lernorte Bildungsauftrag und Inhalt ihrer täglichen Arbeit mit den Kunden.

Die Akteure außerschulischer Lernorte sind häufig, sofern nicht durch öffentliche Gelder subventioniert, von der erfolgreichen Kundenakquise abhängig. Nun könnte man sagen, dass jedes Unternehmen sich nur so lange am Markt behaupten kann, als die Nachfrage nach dem Produkt der Firma anhält. Das „Produkt“ der Bildungsakteure ist Bildung im weitesten Sinne und damit Geld zu verdienen, ist äußerst schwierig. Viele Kunden erwarten Bildungsangebote als Gratisleistung. Eltern meinen, dass die Angebote der Schulen für ihre Kinder ausreichend und außerschulische Bildungseinrichtungen eigentlich überflüssig seien. Touristen möchten sich während des Urlaubs erholen und, wenn überhaupt, nur ganz sparsam dosiert mit Wissenswertem in Berührung kommen. Nachhaltige Bildung weckt bei vielen das schlechte Gewissen und wird deshalb gerne vermieden. Das Alleinstellungsmerkmal der einzelnen Einrichtung ist bei Lichte betrachtet gar keines und wird von vielen anderen Anbietern am Markt in ähnlicher Weise verkauft – oder aus Angst vor „Ideenklau“ wird erst gar nicht kommuniziert und die einzelnen Einrichtungen vermarkten sich schlecht und ohne ihre Zielgruppen wirklich zu erreichen.

Durch den Zusammenschluss außerschulischer Bildungseinrichtungen in Netzwerken wird versucht, diesen Problemen entgegenzuwirken. In vielen Gegenden Deutschlands haben sich in den vergangenen Jahren Umweltbildungsnetzwerke gebildet, um Synergieeffekte besser nutzen zu können, marktorientierte Angebote zu entwickeln und neue Zielgruppen zu erschließen, gemeinsame Marketingstrukturen zu erarbeiten und besser bekannt zu werden. Dadurch erhoffen sich die einzelnen Einrichtungen Alleinstellungsmerkmale. Sie werden häufiger gebucht und überzeugen durch qualitativ hochwertige Angebote.

Jedes Umweltbildungsnetzwerk ist einzigartig. Durch die Vielzahl und Verschiedenheit der Akteure und ihrer Angebote bekommen die einzelnen Netzwerke eine individuelle Prägung in ihrer Ausrichtung. Nachfolgend werden fünf Netzwerke und ihre Ziele vorgestellt:

- 1) Die Internationale Wadden Sea School (IWSS) wurde 2003 mit den Zielen gegründet, in den Mitgliedsländern Niederlande, Deutschland und Dänemark die Wertschätzung für das Wattenmeer als ein gemeinsames Natur- und Kulturerbe zu fördern, das Verständnis für den langfristigen, grenzübergreifenden Schutz zu stärken sowie die vorhandenen Umweltbildungseinrichtungen zu vernetzen und in ihrer internationalen Arbeit zu unterstützen. Um diese Ziele zu erreichen, fördert die IWSS unmittelbare Natur- und Wildniserlebnisse durch umweltpädagogisch begleitete Exkursionen

und Aktivitäten. Die IWSS ermöglicht internationale Watt-Erfahrungen durch Schaffung einer Info- und Service-Plattform für internationale Klassenfahrten und unterstützt die „Internationalisierung“ hochwertiger Umweltbildungsangebote durch die Vernetzung der Akteure und durch gemeinsame Projekte. Das Netzwerk der Wadden Sea School besteht aus 15 Anlaufstellen für internationale Klassenfahrten in den drei beteiligten Ländern. In Schleswig-Holstein befinden sich z. B. entsprechende Angebote in Tönning, Husum und auf der Hallig Hooge. Für die Netzwerkpartner werden regelmäßige Erfahrungsaustausche und Fortbildungen organisiert, gemeinsame Projekte initiiert und praktisches Handwerkszeug für internationale Bildungsarbeit erarbeitet. Aufgabe des Netzwerkes ist es auch Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für Umweltbildung im Wattenmeer zu machen. [[www.iwss.org](http://www.iwss.org)]

- 2) 3 Berge in Osnabrück: Acht innovative Umweltbildungseinrichtungen am Piesberg, Westerberg und Schölerberg haben sich unter der Leitung des Natur- und Geoparks TERRA-vita zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, um künftig ihre vielfältigen Erlebnisangebote zu bündeln und durch gemeinsame Marketingmaßnahmen zu kommunizieren. Vor allem der touristische Mehrwert, den der gemeinsame Auftritt der acht eigenständigen Akteure für die Stadt bringt, ist bemerkenswert, denn Osnabrück hat viel zu bieten und kann sich mit der Dachmarke noch wesentlich deutlicher als bisher als Naturerlebnisstandort mit hohem Freizeitwert präsentieren. Die Akteure im Netzwerk wollen regional und überregional unterschiedliche Besuchergruppen ansprechen und zu einem Besuch Osnabrücks und der "3 Berge" anregen. [[www.3-berge.de](http://www.3-berge.de)]
- 3) Netzwerk Umweltbildung Sachsen: Über 100 Einrichtungen der Umweltbildung haben sich im Netzwerk zusammengeschlossen, um die vielfältigen Angebote auf diesem Gebiet zusammenzuführen und im Einklang mit den aktuellen Erfordernissen weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sollen Austausch und Kooperation möglichst vieler engagierter Beteiligter zum Nutzen der einzelnen Einrichtung gepflegt werden. Im Netzwerk Umweltbildung Sachsen arbeiten sächsische Umweltbildungseinrichtungen auf freiwilliger Basis und eng zusammen, entsprechend den festgelegten Prinzipien: Freiwilligkeit, Geben und Nehmen, Offenheit, Qualitätsanspruch, Demokratieverständnis.

Die Aufgabe des Netzwerkes ist es, vielfältigste Informationen und Anregungen für Kinder, Jugendliche, Erwachsene sowie Schulen, Betriebe und Institutionen bereitzustellen, die einen verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgang mit der natürlichen, gebauten und sozialen Umwelt möglich machen. Dadurch sollen die Bildungsangebote noch attraktiver, qualitativ hochwertiger sowie zeitgemäßer gestaltet und das tägliche Lebensumfeld der Menschen noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Regionale Besonderheiten sollen stark berücksichtigt werden. Deshalb gibt es in jeder der fünf Regionen Sachsens ein Regionalzentrum als Hauptansprechpartner, welcher die Interessen der Region bündelt und in das Netzwerk einbringt. Die Service- und Koordinierungsstelle bei der Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt ist der zentrale Anlaufpunkt für die Umweltbildungseinrichtungen, für alle Partner und die Öffentlichkeit.

Durch die Beteiligung der Stiftung kann eine Kontinuität der Arbeit im Netzwerk gewährleistet werden, was sehr wünschenswert ist, aber in der Netzwerkarbeit bei Umweltbildungseinrichtungen eher die Ausnahme darstellt. [[www.umweltbildung-sachsen.de](http://www.umweltbildung-sachsen.de)]

- 4) Netzwerk Spürsinn – Umweltbildung am Bodensee: „Spürsinn“ ist ein Zusammenschluss engagierter Akteure am Bodensee. Neben Umweltverbänden ist auch eine große Zahl privater Akteure im Netzwerk aktiv. Ziel ist es, den Kunden Informationen zu besonderen Naturorten rund um den Bodensee und das breite und vielfältige Natur- und Kulturangebot näher zu bringen. Spürsinn informiert über 200 Angebote von Organisationen sowie freien Umweltpädagogen am Bodensee und spürt attraktive Naturbesonderheiten rund um den See auf – einfach, schnell und kostenlos. Zudem bietet Spürsinn Informationen zu Materialien und interessanten Literaturtipps. Für die Umweltbildner organisiert Spürsinn Weiterbildungen, damit eine stete Verbesserung der Angebote erreicht wird. Die Service- und Koordinierungsstelle ist seit 2007 in Konstanz eingerichtet. Ziel der Service- und Koordinierungsstelle ist es, gemeinsam mit den Umweltbildungseinrichtungen im Netzwerk Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine kontinuierliche Zusammenarbeit der Einrichtungen miteinander ermöglichen und die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner mit Vertretern aus Tourismus, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Schulen, öffentlichen Verwaltungen und Öffentlichkeit verbessern.

Die Service- und Koordinierungsstelle bemüht sich um die übersichtliche Präsentation der Angebote, die Einführung und Einhaltung von Qualitätsstandards, Fortbildung und Erfahrungsaustausch der Netzwerkpartner und sie unterstützt die Regionalzentren, Einzelpersonen und Bildungseinrichtungen in der Netzwerk- und Umweltbildungsarbeit.

Nachdem sich 2008 die Bodensee-Stiftung aus der Finanzierung des Netzwerkes zurückgezogen hat, wird nach dem vergeblichen Bemühen, einen Verein zu gründen, das Netzwerk bis heute als loser Interessenverband weitergeführt. [[www.spuersinn-bodensee.info](http://www.spuersinn-bodensee.info)]

- 5) Umweltbildungsnetz Rhein-Mosel: In der Region Mayen-Koblenz haben sich im Jahr 2008 Bildungseinrichtungen zusammengeschlossen, um ihre Angebote zukünftig gemeinsam und besser zu vermarkten, die Kommunikation effektiver zu gestalten und sich besser kennen zu lernen. Die Akteure haben lange nach Möglichkeiten gesucht, Fördermittel für ihre Tätigkeiten zu akquirieren, sind aber durch das Fehlen einer juristischen Person immer wieder gescheitert. Momentan planen sie eine Vereinsgründung. Sie befinden sich allerdings noch mitten im „Findungsprozess“, da eine Vereinsgründung für viele Netzwerkpartner unattraktiv erscheint. Mit der bisher ehrenamtlich tätigen Netzwerkkoordinatorin und der bisherigen Koordinatorin des Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff (UBN Stettiner Haff) bestehen rege Kontakte und beide tauschen Informationen über das Fortkommen der Netzwerke und deren Aktivitäten aus. Ein gegenseitiger Besuch einiger Netzwerkakteure beider Organisationen ist im Sommer 2010 geplant.

Exemplarisch wird im Folgenden die Entstehung und die Arbeit des Umweltbildungsnetzwerkes Stettiner Haff aufgezeigt. Skizziert und analysiert werden die regionale Besonderheiten, die Situation der Einrichtungen, die finanziellen Spielräume, die Arbeit im Netzwerk und den einzelnen Bildungseinrichtungen sowie deren Arbeit als unterstützendes Instrument zur Verankerung einer nachhaltigen Entwicklung der Küstenregion, ergänzt durch allgemein Tipps und Hinweise in Form von theoretischen Exkursen zur Netzwerkarbeit.

---

## **Theoretischer Exkurs 1: Vom Nutzen eines Netzwerks**

Systeme, die aus einer Menge von Knoten bestehen, die wiederum miteinander verbunden sind und interagieren, kennt man gemeinhin als Netzwerk. In den Geisteswissenschaften spielen soziale Netzwerke eine zentrale Rolle. Auf internationaler (multilateraler) Ebene sind Akteure in vernetzte Systeme wie Global Governance eingebunden. Vereine und Verbände (NGOs) sind häufig vernetzt, um ihre Ziele gemeinsam effektiver zu verfolgen.

Ein Netzwerk lebt von dem Nutzen, den es stiftet. Zum einen nach **außen** – den Kunden, Schülern, Institutionen oder anderen „Endverbrauchern“ der Netzwerkpartner/-innen, zum anderen nach **innen** – und das wird meistens übersehen bzw. als zweitrangig angesehen, was aber nicht der Realität entspricht. Denn worin der Nutzen der Netzwerkarbeit für die Akteure liegt und wie dieser zu bewerten ist, folgt in erster Linie subjektiven Kriterien. Jeder Netzwerkkinitiator muss sich daher regelmäßig die Frage stellen, ob es bisher gelungen ist, einen ausreichenden Netzwerknutzen zu entwickeln. Vielversprechende Ansätze werden angegangen und es werden in einigen Bereichen auch gute Erfolge erzielt; zu prüfen ist aber immer, ob die gegenwärtige Nutzensituation ausreicht, um das Netzwerk auf Dauer zu stabilisieren. [siehe auch: Hentrich und Hoß 2002]

Hier eine Übersicht möglicher Vorteile von Netzwerken nach innen, also in Richtung der Netzwerkpartner/-innen:

### **Strategischer Nutzen**

- Realisierung vielschichtiger, aufwendiger Projekte
- Verbesserung der Information
- Jeder Akteur kann seinen Teil zum Ganzen beitragen
- Kunden/Interessenten lernen gleichzeitig mehrere Partner im Netzwerk kennen, wodurch auch neue Geschäftsideen leichter umgesetzt werden können
- Kosten können eventuell geteilt werden

### **Marktbezogener Nutzen**

- Unterstützung im Marketing (gemeinsame Werbung)
- Gemeinsame Erschließung neuer Märkte und Erweiterung der eigenen Angebote durch Nutzung bestehender Netzwerkpartner/-innenbeziehungen
- Als Netzwerkverbund ist die Akzeptanz bei einigen Interessenten größer

- Die Netzwerkakteure können durch Leistungs-Vernetzung und Stärkung der Leistungskompetenz (gemeinsame Paketangebote) neue Zielgruppen ansprechen
- Die Verbesserung des Services durch Leistungsteilung, Vernetzung, Spezialisierung trägt zur Zufriedenheit der Kunden bei
- Die Marktentwicklung und die Nachfrage nach Angeboten kann durch gemeinsame Einschätzungen besser beurteilt und erfasst werden

### **Organisatorischer Nutzen**

- Durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen können die Kosten für den Einzelnen und für die Kunden gesenkt werden
- Spezialisierung und die Konzentration auf Kernkompetenzen ist mit Netzwerkpartner/-innen leichter möglich, ohne Kunden zu verlieren oder sich unbewusst vom Markt abzukoppeln
- Die Optimierung der eigenen Organisation im Unternehmen kann durch das „Abschauen beim Partner“ besser gelingen
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation durch Arbeitsteilung im Netzwerk

### **Sozialer Nutzen**

- Die Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung und die Teilhabe an den Kompetenzen der Netzwerkpartner/-innen können genutzt werden; der Erfahrungsgewinn für das eigene Unternehmen kann beträchtlich sein
- In kritischen Situationen können die Netzwerkpartner/-innen auf die Hilfe der Akteure im Netzwerk bauen
- Die mögliche Entlastung der eigenen Ressourcen und die Synergieeffekte durch eine Vielzahl kompetenter Mitglieder im Netzwerk stehen Jedem offen

### **Entwicklungsnutzen**

- Schnellere und umfassendere Lernprozesse sind möglich – voneinander lernen, miteinander lernen, sinnvoller Wissenstransfer durch Erfahrungsaustausch
- Bei der Erweiterung des „Know- How“ im eigenen Unternehmen kann der Aufwand durch gemeinsame Fortbildungen (Konvoilösungen) verringert werden; eine Reduzierung von Zeit und Kosten bei der Weiterbildung ist die Folge

### **3. Das Umweltbildungsnetzwerk**

#### **3.1. Die Region am Stettiner Haff**

Die Region des Umweltbildungsnetzwerks Stettiner Haff befindet sich im äußersten Nordosten Deutschlands an der deutsch-polnischen Grenze und umfasst den Landkreis Uecker-Randow (vakant auch für Akteure aus Ostvorpommern). Damit ist sie Teil der Odermündungsregion des Integrierten Küstenzonenmanagements (IKZM). Im Süden grenzt der Landkreis an Brandenburg, im Norden an das Stettiner Haff und im Osten an die Wojewodschaft Westpommern (Polen) und er ist in peripherer Lage innerhalb Deutschlands. Der sehr ländlich geprägte Landkreis gehört deutschlandweit zu den strukturschwächsten Regionen in Bezug auf Wirtschaft sowie der sozialen und technischen Infrastruktur. Klein- und mittelständische Unternehmen dominieren den Markt, Industriestrukturen sind kaum ausgeprägt, bei einer überdurchschnittlich hohen Bedeutung der Landwirtschaft, und die Bruttowertschöpfung von Uecker-Randow (UER) ist bundesweit eine der geringsten. Einziger großflächiger bedeutsamer Siedlungs- und Wirtschaftsraum in unmittelbarer Nähe ist die Großstadt Stettin in Polen, die bisher kaum bemerkenswerte Entwicklungsimpulse auf den Landkreis ausübt. Dazu kommt eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote von 20,4% (M-V: 15,9% und Deutschland: 7,4%; Dezember 2008). Wichtige Wirtschaftsbranchen in UER sind die Holz- und Metallverarbeitung, die Baubranche und lokale, auf die Daseinsvorsorge ausgerichtete, Dienstleistungen. [Beetz et al. 2005: 47] Im Dienstleistungsbereich wird die naturnahe Tourismusbranche ein immer wichtigerer Arbeitgeber, vor allem an der Haffküste. Im Hinterland hat der Tourismus dagegen keinen hohen Stellenwert, wobei der Landkreis und touristische Anbieter hier zunehmend Anstrengungen unternehmen, touristische Infrastruktur auszubauen, vor allem im Aktivtourismus (Rad- und Wasserwanderwege, Naturführung).

Die Region Stettiner Haff weist sich durch außerordentliche naturräumliche Potenziale aus. Weite Feld-, Wald- und Wiesenlandschaften prägen das Landschaftsbild. Die weitläufige ländliche Gegend, mit den kleinen Städten und den ursprünglichen, beschaulichen Bauerndörfern entlang der Haffküste, in den Brohmer Bergen und am Randowbruch, verfügt über einen hohen Erholungswert für Gäste und Einheimische. Neben der Küste und dem Stettiner Haff sind die dem Haff vorgelagerten Inseln Usedom und Wolin eine Besonderheit der Region. Die Region Stettiner Haff bildet über die nationale Grenze hinweg einen gemeinsamen geographischen, kulturellen, ökologischen und wirtschaftlichen Raum. Sie wurde 1993/94 als Europäische Landschaft des Jahres von der internationalen Naturfreundebewegung ausgezeichnet. Zum 01. Januar 2005 wurde der Naturpark Stettiner Haff ausgewiesen.

**Abb. 1:** Die Region Stettiner Haff (Detaildarstellung von Uecker-Randow)



Quelle: Masterplan GmbH

Die Strukturschwäche des Landkreises wird zusätzlich durch die negativen Tendenzen in der demografischen Entwicklung des Landkreises untermauert. UER hat heute 77.834 Einwohner (2008) bei einer Bevölkerungsdichte von 46,6 Personen/km<sup>2</sup>. [LAS MV 2009] Eine starke Abwanderung von vor allem jungen Menschen sowie eine geringe Geburtenrate bewirken einen Rückgang der Bevölkerungszahlen und eine Überalterung der Bevölkerung mit der Folge, dass die Tragfähigkeit der Einrichtungen der Daseinsvorsorge mittlerweile in Frage gestellt ist.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Region trotz der anhaltenden Transformationsprozesse der Wirtschaftsstrukturen, Infrastruktur und Gesellschaft auch Chancen in der Entwicklung des Küsten-, Umwelt- und Naturschutzes im Einklang mit einer nachhaltigen Tourismusedwicklung hat.

### **3.2. Umweltbildung und Umweltbildungsangebote in der Region**

Die Küstenregion südlich des Stettiner Haffs war bereits in der Vergangenheit geprägt von Fischern und Bauern. Küstenfischerei bot den dort Lebenden Auskommen. Die landwirtschaftliche Nutzung der relativ ertragsarmen Böden ließ in der vorindustriellen Landnutzung allenfalls Subsistenzwirtschaft zu. Stettin als geistige Metropole des vorpommerschen Landstrichs war relativ weit weg und strahlte kaum aus. Die Stettiner Küstenregion blieb eine ärmliche Region, auch als nach dem Zweiten Weltkrieg Vorpommern auf einmal geteilt und durch den Eisernen Vorhang vom Osten abgeschnitten war, wurde die Region als Armee Standort und als Sitz agrarischer Großwirtschaften genutzt. Platz für Vielfalt, geistige Eliten, Neues und Innovatives gab es kaum.

Nach der politischen Wende 1990 verlor dieser sowieso menschenarme Landstrich weitere Einwohner. Zurück blieb eine trotz Intensivnutzung beeindruckende Kulturlandschaft. Die geologischen Besonderheiten der eiszeitlich geprägten Niedermoorstandorte, die Küstenentwicklung nach der Weichsel-Kaltzeit, die naturräumliche Ausstattung und die wenigen intakten Moorstandorte bieten eine großartige Kulisse für die Beschäftigung mit Natur und Umwelt, für Umweltbildung. Insbesondere die Küstenregion - Küstenentwicklung, -nutzung, -übernutzung, Tourismus und Umwelt, das Ökosystem Süßwasser, Brackwasser, Salzwasser und deren Besonderheiten, Wasserqualität und regionale Küstenentwicklung - bietet Umweltbildnern viel spannenden Stoff, Interesse, Bewusstsein und Engagement bei Urlaubern, Schülern, Kindern und Erwachsenen für einen nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen zu wecken.

Bereits zur Zeit der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) existierten in der Region am Stettiner Haff etliche gute Angebote der Umwelt- und Naturbildung wie z. B. der Tierpark Ueckermünde. Nach der politischen und gesellschaftlichen Wende entstand in den 1990er Jahren schnell eine bunte Vielfalt von privaten Umweltbildungsangeboten in der Region. Sie schien für Umweltbildner prädestiniert. Es entstanden Einrichtungen wie das Zentrum für

Erlebnispädagogik und Umweltbildung, das 1993 vom Verein zur Förderung der bewegungs- und sportorientierten Jugendsozialarbeit entstand, oder die Deutsche Wildtierstiftung, die 1995 in Klepelshagen eine eigene Forschungs- und Lehrstation aufbaute. Dazu gehörten aber auch kleine private Anbieter, die mit Umwelterleben und Umweltbildung ihr ökonomisches Auskommen suchten. (siehe Tabelle 1) Häufig sind diese in ihrem Wirkungskreis jedoch sehr eigenständig, teilweise auch kleinräumig, thematisch sehr spezialisiert und auf bestimmte Zielgruppen fokussiert. Trotz hoher persönlicher Engagements haben viele Einrichtungen mit objektiven Problemen, wie geringer bzw. nur saisonaler Auslastung, mangelndem Bekanntheitsgrad, ungesicherter Personaldecke und Finanzierung u. a. zu kämpfen. Andererseits stellt die vorhandene Vielseitigkeit der Umweltbildungsangebote eine unverzichtbare Stärke und ein großes Potenzial der Region dar. In ersten Gesprächen mit den Trägern der Umweltbildungseinrichtungen wurde deutlich, dass durch Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und Nutzung von Synergieeffekten sowohl zwischen den einzelnen Trägern der Umweltbildungseinrichtungen, als auch für das regionale Tourismusgewerbe und den kommunalen und staatlichen Bildungsträgern, die Möglichkeiten noch weitaus besser zum Nutzen der gesamten Region ausgeschöpft werden könnten.

**Tabelle 1:** Netzwerkmitglieder des Umweltbildungsnetzwerkes Stettiner Haff 2010

<b>Netzwerkmitglieder</b>	<b>Profil</b>
<b>Deutsche Wildtierstiftung</b>	Kinder und Jugendliche erleben einheimische Wildtiere in ihrem natürlichen Habitat; Schülergruppen gestalten Projekt-tage; Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwick-lung (BNE) sind Kernaufgaben der Umweltpädagogen
<b>Flusslandschaft reisen</b>	Kanutouren auf dem Stettiner Haff und im Nationalpark Unte-res Odertal, ein- und mehrtägig geführte Wasserwandertouren für Kinder und Erwachsene
<b>Förderverein für Naturschutz-arbeit Uecker-Randow-Region e. V.</b>	Pflege artenreicher Kulturlandschaften des Uecker-Randow-Kreises; Bildungsarbeit für Kinder und Jugendliche; Öffent-lichkeitsarbeit; Betreuung von Naturschutzgebieten (NSGs); Exkursionen; Kauf von naturräumlich wertvollen Flächen im Kreis
<b>Förderverein Natur und Leben am Stettiner Haff e. V.</b>	Förderung des Tourismus im Gebiet des Naturparks Am Stet-tiner Haff; naturschutz- und landschaftspflegerische Aufga-ben; geführte Wanderungen; Öffentlichkeitsarbeit und Infor-mationsmaterialien rund um den Naturpark
<b>Forstamt Rothemühl in Ge-meinschaft mit dem Forstamt Torgelow</b>	Waldlehrpfade und kombinierter Märchen- und Naturlehrpfad; Naturbildungsangebote für Kinder und Jugendliche; Wildbretverarbeitung; naturnahe Forstwirtschaft; Forstsamen-darre (Kleng) in Jatznick mit Schaumanufaktur

Netzwerkmitglieder	Profil
<b>Gäste- und Gesundheitszentrum Klatschmohn</b>	Projekte und Urlaubsprogramme rund um die gesunde, vollwertige Ernährung; Vital- und Gesundurlaub im eigenen Haus; Koch- und Backworkshops für alle Altersklassen; Kinder-Koch-Camp; Projektarbeit an Schulen und Einrichtungen
<b>Haus Wildtierland Gehren</b>	Naturabenteuer und Freizeitangebote im Drei-Sterne-Haus; Projektstage; Vereinstreffen; Ferienlager; Seminare; Themenangebote für Schulklassen wie z. B. Junior-Wildhüter; Baumreise; Winterwald in Zusammenarbeit mit der Wildtierstiftung in Klepelshagen
<b>Jugendbegegnungsstätte Plöwen</b>	Internationale Jugendarbeit und naturkundlich und freizeitpädagogische Angebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene
<b>Jugendherberge Ueckermünde</b>	Umweltbildungsangebote in Kooperation mit anderen Netzwerkpartnern für Kinder, Jugendliche und Erwachsene
<b>Kinderbauernhof „Holunderwald“ des Familienbildungszentrums</b>	Projektstage für Grundschulen und Kindergärten; Grünes Klassenzimmer; Streichelzoo und Bauspielplatz; Umgang mit Tieren lernen
<b>Kleine Grundschule Mewegen</b>	Lernen im Freien; Grünes Klassenzimmer; erlebnisorientierter Sachunterricht in Kooperation mit dem Naturpark Am Stettiner Haff
<b>Landkreis Uecker-Randow, Fachdienst (FD) Umwelt</b>	Ausrichtung von Projekttagen, Unterrichtsstunden oder Vorträgen zu den Themen Abfallvermeidung, Müllverwertung und -beseitigung (kommt als „mobiles“ Angebot für Schulen, Kitas, Vereine und Verbände)
<b>Lebendige Uecker</b>	Naturerlebnis und Tourismus, Kunst, Wissenschaft und Geschichte sind die Themengebiete an und auf der Uecker; Kinder, Jugendliche und Erwachsene können viel erleben, von Floßfahrten, Wasseruntersuchungen bis zur Kunstgestaltung und das aktive Kennen lernen der Schwedenroute
<b>Lokales Bündnis für Familie UER</b>	Projekte wie „Lurchenland in Zwergenhand“; Kinder- und Jugendkonferenzen; Familientage oder Zukunftswerkstatt – der Dialog zwischen den Generationen soll gestärkt und der Generationenpakt im Landkreis unterstützt werden
<b>Naturerlebnis Uckermark / Ökostation</b>	Viele natur- und umweltrelevante Angebote; Duft- und Aromagärten; Tiere und Naturerlebnislandschaft stehen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen zur Verfügung
<b>nature.experience – Die Wildnisschule am Stettiner Haff</b>	Outdooraktivitäten vom Tagesausflug bis zu mehrwöchigen Veranstaltungen – Orientierungskurse, Selbsterfahrung, Teambildung, Erlebnisurlaub, Incentives
<b>Natur- und Jugendzentrum</b>	Das Zentrum bietet unterrichtsbegleitende Programme für ortsansässige Schulen im Rahmen von Projekttagen oder -stunden an. Kinder und Jugendliche können viel in der heimischen Natur lernen und in Interessengemeinschaften aktiv sein.

Netzwerkmitglieder	Profil
<b>Naturpark Am Stettiner Haff</b>	Umweltbildung für Kinder und Jugendliche; Exkursionen; Pflege der Kulturlandschaften; Tourismus und Regionalentwicklung sind nur einige der vielen Aufgaben der Naturparkranger am Haff
<b>Tierpark Ueckermünde</b>	Umweltbildungsangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene; Zooschule für Gruppen (Kindergarten bis Berufsschule); Ausrichtung von Projekttagen, Infofütterungen
<b>ZERUM – Zentrum für Erlebnispädagogik und Umweltbildung Ueckermünde</b>	Die Bildungs- und Freizeitstätte verfügt über einen integrierten Schullandheimbetrieb und führt abenteuer- und erlebnisorientierte Programme in den Bereichen Naturerfahrung und Umweltbildung, maritime Freizeitgestaltung, Kooperation und Teamentwicklung, Förderung des sozialen Lernens sowie Fortbildungen durch.

### 3.3. Die Regionale Agenda 21 Stettiner Haff und das Projekt IKZM-Oder

Mit der Gründung einer Regionalen Agenda 21 Stettiner Haff und dem Forschungsverbundprojekt Integriertes Küstenzonenmanagement in der Odermündungsregion (IKZM-Oder) bot sich die Möglichkeit, die vielfältigen und guten Einzelaktivitäten für eine nachhaltige Entwicklung in der Region zu vernetzen und gezielter Synergieeffekte zu nutzen. Hierzu zählte auch die Vernetzung der Umweltbildungseinrichtungen in der Region.

Die Regionale Agenda 21 Stettiner Haff geht zurück auf den so genannten Stettiner Beschluss vom 20. April 2001. In ihm haben sich die Wojewodschaft Westpommern (Zachodniopomorskie) und das Land Mecklenburg-Vorpommern, vertreten durch den damaligen Umweltminister Prof. Dr. Wolfgang Methling, verpflichtet Strukturen für den Aufbau einer deutsch-polnischen Regionalen Agenda rund um das Stettiner Haff zu schaffen und gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung geeignete Schlüsselprojekte zu initiieren und zu realisieren. Ziel der Regionalen Agenda 21 ist es, durch eine nachhaltige Entwicklung der Region und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die Umwelt- und Lebensbedingungen beiderseits der Grenze zu sichern und zu verbessern und eine gemeinsame regionale Identität über die Grenze hinweg herauszubilden. Dabei sollen die Menschen in der Region selbst wichtigste Träger dieser Entwicklung sein. Ihnen - auch grenzübergreifende - Gestaltungsmöglichkeiten zu gewähren, ist ein Hauptziel der Regionalen Agenda. Die Regionale Agenda 21 Stettiner Haff umfasst alle Städte und Gemeinden beiderseits der Grenze, die einen naturräumlichen, historischen, kulturellen und/oder wirtschaftlichen Bezug zum Stettiner Haff haben.

Die Regionale Agenda 21 Stettiner Haff wollte von Beginn an ganz bewusst nicht in Konkurrenz zu bestehenden Initiativen in der Region treten. Es sollen vielmehr Synergien aufgezeigt bzw. Lücken ausgefüllt werden. Leitbilder, Konzepte und Programme, die dem Grundsatz der Nachhaltigkeit folgen, sollen in der Umsetzung der Regionalen Agenda 21 Stettiner Haff ihren Niederschlag finden und unterstützt werden. Die Regionale Agenda versteht sich daher als Dach und Plattform für Lokale Agenden 21 – Prozesse und Konzepte, Institutionen und Projekte einer nachhaltigen Entwicklung in der Region um das Stettiner Haff. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Regionalen Agenda 21 Stettiner Haff liegen in der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit bzw. im Bereich Umwelt.

Die Arbeit der Regionalen Agenda bekam im Jahre 2004 durch die Einbindung in den Forschungsverbund IKZM- Oder eine neue Qualität. Der Projektverbund wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und ist eines von zwei Referenzprojekten für eine nationale IKZM-Strategie. Ausschlaggebend für die Verbindung beider Projekte war die vergleichbare Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung der Region. Im Sommer 2004 wurde im Rahmen des IKZM-Projektes eine regionale Transferstelle – das Agendabüro Stettiner Haff – eingerichtet. Es verstand sich von Beginn an als Ergänzung zu den in der Region bereits bestehenden Entwicklungsansätzen und Aktivitäten. Um Kompetenzüberschneidungen, schädliche Konkurrenzsituationen, aber auch Doppelarbeiten zu vermeiden, werden neben den zur Projektumsetzung notwendigen querschnittsorientierten Aufgaben, wie Kommunikation und Information, bewusst Handlungsfelder aufgegriffen, die in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Stettiner Haff bisher nicht bzw. kaum besetzt sind. Aus der Bestandsaufnahme ergab sich hierfür neben dem nachhaltigen Tourismus, insbesondere die Umweltbildung. Mit der gezielten Koordination und Kooperation der vielfältigen privaten und öffentlichen Umweltbildungsträger, in Form eines regionalen Umweltbildungsnetzwerkes, sollte ein erhöhter Nutzen für die einzelnen Umweltbildungsträger und eine nachhaltige Entwicklung der Küstenregion erreicht werden. Das Agendabüro bestand vom Frühjahr 2004 bis zum April 2010.

---

## **Theoretischer Exkurs 2: Voraussetzungen für die Gründung eines Netzwerkes**

Grundsätzlich ist zu beachten, dass es sich bei Netzwerken um personenbezogene Beziehungsgeflechte handelt, die ein gemeinsames Basisinteresse der beteiligten Akteure voraus-

setzen. [Boos, Exner, Heitger: 1992] Aus dieser Perspektive müssen folgenden Bedingungen für die Bildung und das Funktionieren eines Netzwerkes gegeben sein:

- Gemeinsamer Wille der beteiligten Akteure (gemeinsame Intention, bezogen auf das Netzwerk)
  - Übereinstimmung der Problembenennung und Zielvorstellungen ( hier sind mehr als nur die Interessen der Beteiligten abzugleichen)
  - Personenorientierung (Personenbezug als Vertrauensbasis)
  - Freiwilligkeit der Teilnahme (ein Ausstieg ist jederzeit möglich)
  - Beziehungen basieren auf dem Tauschprinzip, wobei unterschiedliche „Beziehungswährungen“ zum Einsatz gelangen können (Vertrauen, Macht, Geld, Vertrag, Information, etc.)
- 

### **3.4. Das Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff - von der Agendakonferenz zur Gründung**

Die erste so genannte Agendakonferenz der Regionalen Agenda 21 Stettiner Haff fand am 6. Dezember 2004 in der polnischen Kleinstadt Police statt. Über 150 Teilnehmer aus Deutschland und Polen diskutierten im Plenum und in Arbeitsgruppen die Situation der Umweltbildung und Umweltbildungseinrichtungen in der Region am Stettiner Haff. Ausgangspunkt war eine Analyse von 37 Umweltbildungsangeboten in der Region. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Umweltbildungslandschaft zwar vielschichtig und teilweise hochqualifiziert, häufig jedoch lokal begrenzt und wenig untereinander abgestimmt ist. Die Finanzierung der Angebote ist in der Regel projektbezogen und unsicher. Beispiele für grenzübergreifende Kooperationen waren damals die Zusammenarbeit des Nationalparks Wolin mit dem Naturpark Usedom sowie die Kooperationen der beiden großen deutschen Einrichtungen Tierpark Ueckermünde und ZERUM Ueckermünde mit polnischen Partnern. Verknüpfungen zwischen kleineren Anbietern gab es kaum. Die auf der Konferenz erarbeitete SWOT-Analyse (siehe Tabelle 2) kommt zum Ergebnis, dass die guten und vielfältigen Bildungsangebote eine besondere Stärke der Region ist und eine Chance für die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Polen. Diese Stärke könnte durch mehr Abstimmung und Zusammenarbeit noch besser genutzt werden.

**Tab. 2:** Erste SWOT-Analyse der Umweltbildungsangebote in der Region Stettiner Haff, 2004

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gutes naturräumliches Ausgangspotenzial</li> <li>▪ Stetiges Gästeaufkommen in der Region durch die etablierten Tourismusregionen Usedom und Wolin</li> <li>▪ Gute strukturelle Voraussetzungen in der Umweltarbeit</li> <li>▪ Viele bestehende Aktivitäten</li> <li>▪ Große Vielfalt der existierenden Angebote</li> <li>▪ Interesse an einer Kooperation auf allen Seiten vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schlechte Finanzausstattung der Projektträger bzw. fehlendes Know-How zu Fördermittelanträgen</li> <li>▪ Personalausstattung reicht oftmals nicht</li> <li>▪ Fehlendes Informationsangebot</li> <li>▪ Keine gemeinsame Darstellung über die lokale Ebene hinaus</li> <li>▪ Überlagerung umweltrelevanter Fragestellungen durch ökonomische und soziale Problemlagen (Akzeptanz in der Bevölkerung)</li> </ul>
▪ Chancen	▪ Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stärkere Zusammenarbeit, Bildung eines regionalen Umweltbildungsnetzwerkes</li> <li>▪ Entwicklung einer regionalen Entwicklungs- und Marketingstrategie</li> <li>▪ Kooperationsplattform mit der Regionalen Agenda 21 Stettiner Haff vorhanden</li> <li>▪ Nutzung der längerfristigen Perspektive grenzüberschreitender Zusammenarbeit mit polnischen Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unstetes Angebot an Umweltbildungsprojekten führt zum „Verpuffen“ des Interesses</li> <li>▪ Verschlechterung der gesellschaftlichen Entwicklungen in der Region überlagert umweltorientierte Entwicklung</li> </ul>

Während sich ein westpommersches Umweltbildungsnetzwerk bereits kurz vor der Agendakonferenz am 4.11.2004 in Lipie etabliert und seine Arbeit aufgenommen hatte, verlief die Gründung eines Umweltbildungsnetzwerkes auf der deutschen Seite zunächst schleppend und drohte lange Zeit ganz zu scheitern. Erst eine Exkursion mit deutschen Umweltbildnern zum westpommerschen Umweltbildungsnetzwerk nach Kliniska im November 2006 brachte den Anstoß und den Wunsch, auch auf der deutschen Seite einen gemeinsamen Verbund der Bildungsträger aufzubauen. Im Februar 2007, mehr als zwei Jahre nach der Police-Konferenz, trafen sich Vertreter von Umweltbildungseinrichtungen mit dem Ziel ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und ein regionales Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff zu gründen. Ein Gründungsausschuss aus sieben Mitgliedern erarbeitete im Anschluss an das Treffen ein erstes Handlungskonzept. Das Umweltbildungsnetzwerk sollte zunächst ein informeller Zusammenschluss auf der Grundlage einer Vereinbarung sein, in der die Ziele, Strukturen und erste Maßnahmen formuliert werden sollten.

Die Vereinbarung wurde schließlich in Torgelow am 10. Oktober 2007 zunächst von 14 anwesenden Bildungseinrichtungen unterzeichnet. Im Verlauf des ersten Jahres erhöhte sich die Anzahl der Mitglieder auf insgesamt 24 Einrichtungen.

Die Vision der Netzwerkpartner war es, die Region um das Stettiner Haff zu der Umweltbildungsregion in Deutschland zu entwickeln und dies gleichsam als Markenzeichen und Werbeträger für den Tourismus zu nutzen. Auf der Grundlage der im Jahr 2004 erarbeiteten SWOT-Analyse der regionalen Umweltbildungsangebote wurden folgende Teilziele für das Umweltbildungsnetzwerk vereinbart:

- Koordination und Abstimmung der Umweltbildungsangebote, um das Nachfragepotenzial besser zu erschließen
- Gemeinsame Zielgruppenansprache, Entwicklung und Strukturierung von kombinierten und sich ergänzenden Angeboten sowie Ausbau der Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern
- Gemeinsame Entwicklung von Qualitätskriterien, Ideen und Möglichkeiten zur Qualitätssicherung in der Umweltbildung für ein gleich bleibend hohes Angebotsniveau
- Gemeinsames Marketing der Umweltbildungsangebote um die Marktposition und die Existenz der einzelnen Einrichtungen zu stärken
- Formulierung gemeinsamer Interessen und Ziele, um auf die Entwicklung der Region Einfluss zu nehmen
- Einwerbung von Sponsoren und Fördermitteln durch regional abgestimmte Konzepte
- Etablierung der Umweltbildung als wichtigen Bestandteil eines nachhaltigen Tourismus
- Ausbau der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit dem Umweltbildungsnetzwerk Westpommern (Polen)

Hierfür sah die Vereinbarung folgende Arbeitsstrukturen vor:

1. Eine Lenkungsgruppe bestehende aus Vertretern von zunächst fünf Einrichtungen soll das zentrale Organ der Netzwerkler sein. Die Lenkungsgruppe ist ausführendes Organ der Netzwerkler. In ihr werden die wichtigsten strategischen Entscheidungen vorbereitet und beschlossen.

2. Die Koordinierungsstelle fungiert als Antreiber, Motor und ausführende Stelle für das Netzwerk.
3. Die Mitgliederversammlung, die ein- bis zweimal im Jahr stattfinden sollte. Die Lenkungsgruppe und die Koordinierungsstelle legen dann Rechenschaft über das bisher Erreichte ab. Die Mitgliederversammlung beschließt die strategische Ausrichtung für das kommende Jahr sowie neue Aufgaben und Mittelverteilung und gibt der Lenkungsgruppe neue Impulse zur Weiterentwicklung des Netzwerkes.

Trotz persönlicher Kontakte, Einzelgespräche und Besuche konnten in der Startphase keine Mitglieder aus dem Landkreis Ostvorpommern für das Netzwerk gewonnen werden. Die Hauptgründe waren Zeitmangel, zu große Entfernungen zum Kreis Uecker-Randow, bereits bestehende Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung, Organisation in anderen Netzwerken oder auch schlicht Desinteresse, da keine unmittelbare Aussicht auf ökonomische Vorteile absehbar war. Im Netzwerk wurde daher beschlossen, die Lenkungsgruppe lediglich mit fünf Vertretern aus dem Kreis Uecker-Randow zu besetzen und die beiden Plätze für Vertreter aus Ostvorpommern vakant zu halten.

Das Netzwerkmanagement wurde in den Agendaprozess integriert und dem Agendabüro die Aufgabe der Geschäftsstelle übertragen. Es ist somit ein Bindeglied zwischen dem thematisch festgeschriebenen Umweltbildungsansatz und dem integral orientierten Agenda- Prozess. Als Dienstleistungs- und Koordinationseinrichtung der Akteure hatte das Netzwerkmanagement folgende Aufgaben:

- Außendarstellung, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
- Interne Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern
- Aufbau und Pflege der Informationsplattform und Datenbank
- Organisation, Moderation, Protokollierung der Seminare, Exkursionen, Weiterbildungen, etc.
- Organisations- und Beratungsleistungen für die Netzwerkpartner
- Entwicklung von Kooperationsprojekten zwischen außerschulischen Akteuren und Schulen, Bildungsträgern, Gemeinden und anderen Kooperationspartnern
- Ansprechpartner für Interessenten der Netzwerkangebote und Repräsentant des Netzwerkes auf Seminaren, Tagungen etc.
- Aufbau und Pflege der Kontakte zu den potenziellen polnischen Netzwerkpartnern

Die Finanzierung in der Startphase erfolge aus Mitteln der Hochschule Neubrandenburg und der Norddeutschen Stiftung für Umwelt und Entwicklung (NUE).

---

### **Theoretischer Exkurs 3: Leitfaden für eine erfolgreiche Netzwerkgründung**

Es ist sinnvoll, den Aufbau eines Netzwerkes unter dem Gesichtspunkt verschiedener Phasen zu betrachten, um so die Orientierung nicht zu verlieren und die häufig notwendige Evaluation im Prozess der Netzwerkgründung als Analyseraster an das zeitliche Geschehen und den Ablauf zu legen. Generell sind die drei chronologisch geordneten Stadien, Initiierung, Stabilisierung und Verstetigung, bei allen Kooperationen und Netzwerkgründungen zu beobachten und können deshalb verallgemeinert werden.

#### *Phase 1: Etablierung der Kooperationsbeziehungen/Vorbereitung der Vernetzung*

Alle beteiligten Akteure in der Gründungsphase sind nach reiflicher Abwägung zu dem Ergebnis gekommen, dass eine Netzwerkgründung notwendig und zielführend für die Belange der Akteure ist. Die Motivation der Beteiligten ist zu analysieren.

- In vorbereitenden Treffen und Gesprächen werden das Netzwerkthema, die Ziele und die Bedarfe der Zielgruppen erarbeitet und festgelegt.
- Zwischen den Akteuren wird der eigene Kenntnisstand zum Vernetzungsgedanken thematisiert und offen, auch über Erwartungen, Hoffnungen und Bedenken, gesprochen.
- Ein erstes inhaltliches Konzept wird erarbeitet.

Die Netzwerkkoordination muss in die Hände einer Person gegeben werden. In der Anfangsphase der Zusammenarbeit ist es notwendig Zeit und Energie zu investieren, um Basisstrukturen aufzubauen. Der Schwerpunkt liegt immer eher auf der angestrebten Projektarbeit, die als Klammer für die Konstitution des Netzwerkes erhalten muss. Der administrative Arbeitsaufwand, gerade in der Gründungsphase eines Netzwerkes, darf nicht verkannt werden und neben einer Ganztags­tätigkeit ist das Arbeitspensum für einen erfolgreichen Start des Netzwerkes nicht zu unterschätzen.

Die Anzahl und Auswahl der Akteure für eine Lenkungsgruppe der Handlungs- und Entscheidungsebene im Netzwerk muss klar festgelegt werden. In diesem Zusammenhang muss

auch eine Entscheidungs- und Zuständigkeitsregelung zwischen Koordinator(in) und Lenkungsgruppe getroffen werden. Die Abklärung interner Voraussetzungen sowie die Akzeptanz und Unterstützung der Leitungsebene hilft bei der Bewältigung anstehender Aufgaben. Ein umfassender Arbeitsplan im Rahmen des Netzwerkmanagements hilft, die Übersicht zu behalten und wesentliche Schritte nicht zu verzögern. Dabei sollten das inhaltliche Konzept, die Definition der Zielgruppen und die Herangehensweise an eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit festgelegt werden.

### *Phase 2: Strukturbildung und Aufbau*

Im Netzwerk sollten alle für die Zielstellung der Netzwerkarbeit relevanten Gruppen, Personen und Institutionen vertreten sein. Das kann unter Umständen zu einer beträchtlichen Anzahl von Akteuren führen, ist aber für die effiziente Arbeit in der Region unerlässlich. Eine gute Mischung aus Trägern öffentlicher Belange, Vereinen, Verbänden, Einzelunternehmen und Privatpersonen erfüllt die Netzwerkarbeit mit Vielfalt und guten Anregungen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln.

Lenkungsgruppe und Koordinator(in) sollten sich regelmäßig treffen sowie gleichberechtigt und nicht hierarchisch agieren. Klar legitimierte Entscheidungszuständigkeiten und eine eindeutige Rollenverteilung erleichtern die Arbeit hin zur Implementierung folgender Systeme:

#### *Zielsystem:*

- Problemanalysen und –definitionen, die in der täglichen Netzwerkarbeit anfallen, werden gemeinsam erarbeitet.
- Die Entwicklung angemessener Beteiligungsformen aller Akteure des Netzwerkes ist wichtig.
- Die Erarbeitung eines Konzeptes für Qualitätsmanagement/Selbstevaluation muss erfolgen.

#### *Informations- und Kommunikationssystem:*

- Gemeinsam wird ein gutes Kommunikationssystem für alle Netzwerkpartner/-innen entwickelt. Die Akteure müssen jederzeit auf dem Laufenden des Netzwerkprozesses gehalten werden. Ideal sind interaktive Medien, allerdings muss sichergestellt werden,

dass es verlässliche Kommunikationsstrukturen gibt (Rückmeldung, Antwort, Lesen etc.).

- Es sollten dafür Kommunikationsregeln aufgestellt werden, die für alle Beteiligten verbindlich sind.
- Was tun, wenn Konflikte auftreten? Externe Supervision? Mitgliederversammlung? Krisenstab? Für den Ernstfall sollte ein Plan entwickelt werden.

### ***Ein Netzwerk braucht Ressourcen***

Für die oftmals schwierige Frage der Ausstattung des Netzwerkes (Ressourcen) sollten Antworten gefunden werden. Gerade in der Anfangszeit, wenn das Netzwerk seine Arbeit aufnimmt, entstehen Kosten. Überdies ist es für die sozialen Aspekte (Zusammenhalt, Kennenlernen, Bereisen, Fort- und Weiterbildungen, etc.) und auch für die Öffentlichkeitsarbeit (Erstellen einer professionellen Homepage und Entwicklung eines Logos und der Corporate Identity (CI), erste Druckerzeugnisse, etc.) von großer Bedeutung, finanzielle Mittel zur Verfügung zu haben. Die Wahrnehmung des Netzwerkes und seiner Akteure von außen ist ungleich höher, wenn ein geschicktes Marketing entwickelt wird und Kosten nicht gespart werden müssen. Fundraising und Mittelakquise sind oft an formale Bedingungen (Juristische Person, Vereinsgründung o. ä.) gebunden – Achtung Fallstrick! Es gibt viele Beispiele enthusiastischer Netzwerkgründungen, gerade im Bereich Umwelt- und Naturbildung, die ihre Arbeit wieder eingestellt haben, nachdem die Förderung der ersten Jahre vorbei war und die finanzierten Stellen der Koordinatoren ausliefen.

- Es ist wichtig, dass sich von Anfang der Netzwerkgründung einige Partner bereits gut kennen und miteinander kooperieren. Die Ergänzung der eigenen Angebote und Fertigkeiten erleichtert das Miteinander und kann Ansporn für andere Netzwerkpartner/-innen sein, Synergien zu nutzen.
- Die Feststellung der Qualifikationen einzelner Netzwerkmitglieder hinsichtlich ihrer Fachkompetenz sowie ihrer Kooperations- und Teamfähigkeit hat den Vorteil, dass Arbeitsgruppen und die Ausrichtung der Netzwerkarbeit leichter gebildet und kommuniziert werden können.
- Fortbildungen für die Mitglieder müssen unbedingt Platz in der täglichen Arbeit haben. Kommunikations- und Moderationstechniken, Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, pädagogische und wissenschaftliche Informationen, praktische Fähigkei-

ten, all das kann mit qualifizierten Weiterbildungs-Coachs gelehrt und anschließend in der Praxis angewendet werden. Dafür muss Geld bereitstehen.

### **Ein Netzwerk braucht Struktur und Organisation**

Die in Phasen eins und zwei beschriebenen Entwicklungsstadien können in einer Entwicklungsmatrix zusammengefasst werden, dadurch wird eine gute Gruppen-/Netzwerkarbeit möglich, bei der eine Klärung des Entwicklungsstadiums bei gleichzeitiger inhaltlicher Unter-  
setzung erarbeitet werden kann.

---

### **Theoretischer Exkurs 4: Fallstricke bei der Netzwerkgründung**

Netzwerke haben ihre eigene Logik und stellen Menschen, die in ihrer Arbeitswelt klare hierarchische Strukturen und formalisierte Abläufe erwarten, denen es wichtig ist, dass Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse in legitimierten, formalisierten Programmen verankert sind, vor einige Probleme:

- \* Arbeit und Interaktion folgen nur noch bedingt den Gesetzmäßigkeiten von Organisationen und sozialen Gruppen. Eine neue Qualität menschlichen Zusammenlebens, Kommunizierens und Arbeitens wird von den potenziellen Akteuren im Netzwerk gefordert. Das hat seinen Reiz, überfordert aber viele Menschen. Eines der wesentlichen Merkmale von Netzwerken (im Gegensatz zu anderen Systemen (Unternehmensorganisation, Kooperation)) ist die Unschärfe der Grenzen und die Vielfalt der involvierten Kontexte. [Barnes 19972; Boos et al. 1992] Die Frage, wer in einem Netzwerk Mitglied ist, ist häufig schwer zu klären, da Koordinations- und Kooperationsbeziehungen offener, unverbindlicher und fluider gestaltet sind als in klassischen Organisationsformen. Die Offenheit in Netzwerken ergibt sich aus der situativ gestifteten Ansprechbarkeit von Kontakten, die wiederum „ungeahnte und neue“ Kontaktchancen eröffnen. In der Organisation stehen die ansprechbaren Mitglieder und die zu benutzenden Kommunikationswege und –prozeduren fest. Die Koordination der Kontakte im Netzwerk hingegen erfolgt spontan und orientiert sich an interaktiv zu regulierenden Prämissen.
- \* Netzwerke zeichnen sich durch eine nur bedingt zu realisierende Formalisierung und Programmierung von Entscheidungs-, Kommunikations- und Handlungsprozessen aus. Obwohl in Organisationen informelle Strukturen und Prozesse den All-

tag bestimmen mögen, so existieren doch immer feste Stellenbeschreibungen und formalisierte Abläufe, deren Geltung im Prinzip nicht angezweifelt wird und auf die im Konfliktfall immer zurückgegriffen werden kann. In Netzwerken fehlen genau diese Programme, aber das Fehlen bzw. die Schwäche solcher Formalstrukturen macht genau die Stärke von Netzwerken aus. Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Kooperationsvereinbarungen sind dynamisch angelegt (häufig auch temporär) und werden von Fall zu Fall verändert.

- ☛ Die Steigerung der Problemkomplexität ist ein weiteres Merkmal von Netzwerkstrukturen. Höhere Dynamik und Unsicherheit konfrontieren die Akteure mit einer ganz anderen Qualität von Problemen: Was immer getan wird, eine Entscheidung, ein Problem im Netzwerk auf eine bestimmte Art zu bearbeiten oder zu lösen, lässt sich nicht nur nicht rational kalkulieren, sondern birgt auch prinzipiell Risiken des Scheiterns der Kooperationsziele, Aufgaben und des gesamten Verbundes. Viele Probleme können nicht abschließend beseitigt werden. Mit jeder Entscheidung zur Bewältigung eines Problems produziert man unausweichlich ein neues, ein mit der gefundenen Lösung verknüpftes Problem, das für den Fortbestand des Netzwerkes fatale Folgen haben kann.

---

### **3.5. Der Aufbau des Netzwerkes**

In der Startphase des Umweltbildungsnetzwerkes traf sich die Lenkungsgruppe regelmäßig und voller Enthusiasmus alle vier bis sechs Wochen und bereitete die wichtigsten Schritte zum Aufbau eines arbeitsfähigen Netzwerkes vor. Wichtige Entscheidungen, z. B. über Aufträge an Dritte oder andere finanzielle und organisatorische Fragen wurden online oder telefonisch mit allen Mitgliedern des Netzwerkes erörtert und abgestimmt. In den Sommermonaten, als die Einrichtungen und Akteure mit ihren ureigenen Arbeiten beschäftigt waren, beschlossen dann alle Lenkungsgruppenmitglieder, sich nur noch bei Anstehen wesentlicher Entscheidungen zu treffen und ansonsten die Kommunikation via Email und Telefon zu vereinfachen.

Die Aktivitäten im ersten Jahr konzentrierten sich auf die gemeinsame Außendarstellung, den Aufbau der Internetpräsentation, regelmäßigen Kommunikation, erste gemeinsame Aktivitäten zu starten und Erfahrungsaustausch, gemeinsame Fort- und Weiterbildung sowie den wei-

teren Ausbau der Kontakte zum westpommerschen Umweltbildungszentrum. Im Einzelnen wurden folgende Aktivitäten durchgeführt.

#### Aufbau der Internetpräsenz und Namensgebung des Netzwerkes:

Die eigene, den individuellen Bedürfnissen der Netzwerkakteure entsprechende, Internetpräsentation des Netzwerkes sollte:

- Einen unverwechselbaren Regionalbezug haben und für Interessenten die Angebote der Umweltbildungsträger in gutem Überblick anbieten
- Den Akteuren die Möglichkeit bieten, „Bildungspakete“, z. B. in der Nebensaison zu schnüren
- Den Interessenten die Möglichkeit bieten, solche „Pakete“ zu buchen
- Die Identität des Netzwerkes und seine Anbieter repräsentieren
- Leichte Zugänglichkeit und Bearbeitbarkeit bieten sowie über das Intranet (geschützter Bereich – Login) eine Kommunikationsplattform zwischen Koordinator/-in und Netzwerkmitgliedern darstellen

Die von einer Agentur entworfenen Logos und Vorschläge zum gesamten Netzwerk - CI wurden durch Kreationen Jugendlicher und Erwachsener außerhalb des Netzwerkes ergänzt. Dadurch entstanden höchst unterschiedliche Entwürfe, die zu intensiven Diskussionen führten. Da einige Einrichtungen sich in erster Linie mit Kindern und Jugendlichen beschäftigen, wurde auch die Forderung nach „kindgerechten“ Entwürfen laut. Dies wurde aber von anderen Lenkungsgruppenmitgliedern vehement abgelehnt. Erstaunlicherweise stieß auch ein, in den ersten Logo-Entwürfen der Agentur stilisiertes, aufgeschlagenes grünes Buch auf wenig Begeisterung, da Buch und Bildung zwar generell eng verknüpft werden, die Akteure aber bei ihrer Ablehnung in Anspruch nehmen, keine Bücherwürmer in ihren Einrichtungen zu „produzieren“, sondern Menschen, die draußen ihre Umwelt erfahren und Bücher nur in Form von Bestimmungsliteratur nutzen. Schließlich wählte die Lenkungsgruppe ein Logo mit den für die Region stehenden Elementen Natur/Blatt, Sonne und Wasser aus, das bis heute genutzt wird.

**Abb. 2:** Das Logo des Umweltbildungsnetzwerkes Stettiner Haff



Der Aufbau der Internetseite [www.umweltbildungsnetzwerk.de](http://www.umweltbildungsnetzwerk.de) gestaltete sich im Folgenden schleppend, da die Netzwerkmitglieder die Bedeutung eines gemeinsamen Marketings zunächst nicht sehen wollten und nur sehr zögerlich die notwendigen Zusarbeiten lieferten. Argumente dafür waren: „Keine Zeit, keine geeigneten Bilder mit hoher Auflösung, keine guten Texte, keine richtige Notwendigkeit sehen, etc.“ Die meisten Anbieter waren es gewohnt, als Einzelkämpfer tätig zu sein.

Auch die Mehrsprachigkeit der Internetseite (Englisch, Polnisch) wurde erst einmal zurückgestellt, da einige Anbieter fürchten, mit ausländischen Gästen nicht adäquat kommunizieren zu können, wenn in deren Landessprache für lokale Angebote geworben wird und diese sich bei den Akteuren dann mit Nachfragen melden.

#### Interne Kommunikation und Erfahrungsaustausch:

Es zeigte sich schnell, dass die Netzwerkpartner relativ wenig voneinander wussten. Daher fanden die Lenkungsgruppentreffen, ebenso wie die Mitgliederversammlungen und die gemeinsamen Fortbildungsveranstaltungen in einem Rotationssystem in allen Netzwerkeinrichtungen statt. Die Akteure hatten so die Gelegenheit, Arbeitsbedingungen, Bildungsangebote und Möglichkeiten der einzelnen Netzwerkmitglieder kennen zu lernen.

Eine zentrale Funktion des Netzwerkmanagements war es, die Meldungen, Berichte und News, die für alle Netzwerkteilnehmer von Relevanz für ihre Arbeit waren, zusammen zu stellen und an die Mitglieder weiterzuleiten. Ursprünglich war geplant, diese Informationen, im nur Netzwerkmitgliedern zugängigen Login-Bereich, bereit zu stellen. Es stellte sich dann aber heraus, dass die Nachfrage danach gering war. Ein Problem dabei war allerdings die In-

ternetzugänglichkeit in der ländlichen Region. Vor allem einige kleine Einrichtungen im Netzwerk hatten keine Möglichkeiten, das Internet intensiv zu nutzen.

#### Gemeinsame Aktionen des Netzwerkes:

Das Umweltbildungsnetzwerk präsentierte sich regelmäßig auf Veranstaltungen wie der Leistungsschau des Landkreises, präsentierte sich in gemeinsamen Broschüren und warb für sich auf überregionalen Seminaren, Veranstaltungen und Diskussionsrunden. Insgesamt waren die Mitglieder des Umweltbildungsnetzwerkes jedoch auch in Bezug auf gemeinsame Auftritte, Aktionen und Projekte sehr zurückhaltend. Die von der Koordinatorin unterbreiteten Angebote wurden nur zögernd aufgegriffen und es entstand der Eindruck, eher „nötigend“ zu sein und die Akteure unter „Aktionszwang“ zu setzen, oder sie mit den Anforderungen zu überrollen. Für einige Bildungsträger schien es ausreichend zu sein, Mitglied im Netzwerk zu sein, ohne sich inhaltlich zu beteiligen. Hinzu kam der berechtigte Wunsch, in der Saison zwischen Mai und Oktober keine gemeinsamen Aktivitäten auf die Tagesordnung zu setzen.

#### Fort- und Weiterbildungen:

Angebote und Seminare zur Weiterbildung wurden für das Netzwerk u. a. im ZERUM Ueckermünde zur Abenteuer- und Erlebnispädagogik sowie zur nachhaltigen Forstwirtschaft im Forstamt Rothemühl angeboten. Von den meisten Einrichtungen wurde zu Beginn der Netzwerkarbeit der Wunsch nach gemeinsamer Fort- und Weiterbildung genannt. Fragen nach konkreten Weiterbildungsthemen wurden dann aber nur zögerlich und sehr allgemein beantwortet. Insgesamt bestand der Eindruck, dass die meisten Akteure mit dem was sie tun und anbieten zufrieden waren und die Notwendigkeit, auch über den „Tellerrand“ ihrer Angebote zu schauen, nicht so recht erkannten.

#### Kontakte zum polnischen Umweltbildungsnetzwerk Westpommern:

Die Netzwerkakteure hatten ein großes Interesse, die polnischen Akteure und Institutionen des westpommerschen Umweltbildungsnetzwerkes kennen zu lernen. Einzelne Einrichtungen hatten in der Vergangenheit bereits mit polnischen Partnern kooperiert und es hat sich vor allem in den letzten Jahren herausgestellt, dass im Bereich der Fördermittelakquise für eigene Vorhaben die Hinzuziehung polnischer Partneereinrichtungen obligat ist. Sprachbarrieren und das Alltagsgeschäft hatten in der Vergangenheit jedoch einen intensiveren Austausch mit polnischen Partnern verhindert. In der Aufbauphase des Umweltbildungsnetzwerks Stettiner Haff wurden die Kontakte zum polnischen Partnernetzwerk daher intensiviert und verstetigt.

---

## **Theoretischer Exkurs 5: Netzwerktypen und ihre Funktionen**

Bevor die Akteure sich in einem Netzwerk organisieren, ist es zweckmäßig, sich über die Art und die gesellschaftliche Orientierung des Netzwerkes zu beraten. Das hilft, eine geeignete Entwicklungsdynamik zu erarbeiten und bei der Festlegung der Arbeitsstruktur den Akteuren keine unlösbaren Aufgaben zu stellen. [Sydow und Windeler 2000] Man kann durch die Hilfenahme der nachfolgenden drei Kategorien eine eindeutige Zuordnung von Netzwerken ermöglichen:

### Marktorientierte Netzwerke:

Die beteiligten Akteure und Unternehmen verbessern durch die Mitarbeit im Netzwerk direkt ihre Wettbewerbsfähigkeit auf ihrem jeweiligen Markt, z. B. auch durch ein gemeinsames Produkt oder eine Dienstleistung, das/die auf den Markt gebracht wird/werden. Diese Angebote können auch im gemeinnützigen Bereich angesiedelt sein. Bei den Akteuren kann es sich sowohl um Profit- als auch um Non-Profit-Organisationen handeln. Vorrangige Ziele sind das Erlangen von bezahlten Tätigkeiten und Gewinne zu generieren.

Beispiele sind: Strategisches Netzwerk, Virtuelle Unternehmen, Verbundnetzwerk, Projektnetzwerk.

### Intermediäre Netzwerke:

Die am Netzwerk beteiligten Akteure und Organisationen bilden im Netzwerk eine Schnittstelle zwischen Strukturentwicklungen und Marktwirtschaft. Hierzu zählen auch die so genannten koevolutionären Kooperationsverbünde. In diesen entwickeln die Akteure gemeinsam eine Strategie für die Implementierung gesellschaftlicher Innovationen/Modernisierung und setzen sie um. Die Ziele der Verbünde gehen über die Einzelinteressen der beteiligten Organisationen hinaus und sind von gemeinnützigem Charakter. Das Engagement im Netzwerk münzt sich nicht direkt oder kurzfristig in Gewinn oder bezahlte Arbeit um. Langfristig kann es aber durchaus solche Effekte haben.

Beispiele sind: Infrastrukturverbund, Modernisierungsverbund, Erfahrungsaustauschverbund, Lern- und Qualifizierungsverbund, Projektnetzwerk.

### Gemeinwohlorientierte Netzwerke:

Hierzu gehören z. B. auch die Selbstorganisationen wie Gemeinschaftsnutzungen oder auch Tauschbörsen.

Beispiele sind: Nutzernetzwerke, Akteursnetzwerke, Tauschverbund.

Allen Netzwerktypen liegen Basisfunktionen zugrunde, die sich in ihrer Ausprägung und Gewichtung nach dem jeweiligen Ziel des Netzwerkes und seinen Akteuren richten. Folgende Aufgaben lassen sich unterscheiden:

### ***Leitungsfunktionen***

- *Strategisches Management*, z. B. Umfeldanalyse (SWOT-/Kompetenzanalyse); Kooperationsentwicklung
- *Operatives Management*, z. B. Netzwerkorganisation, Führen des Netzbüros, Entscheidungsstrukturen
- *Moderation*, z. B. Kommunikationslenkung, Gesprächsführung

### ***Kernfunktionen***

- *Marketing*, z. B. Corporate Design, Zielgruppenanalyse, Öffentlichkeitsarbeit
- *Akquisition*, z. B. Marktkontakte, Kundenansprache, Angebotserstellung, Verhandlung
- *Abwicklungs koordinierung*, z. B. Aufgabenteilung, Zuständigkeiten
- *Service*, z. B. Beratung, Weiterleitung, Hinweise auf Alternativen und Netzwerkaktivitäten

### ***Dienstleistungsfunktionen***

- *Interne Kommunikation*, z. B. Kommunikationsplattform, Informationsweiterleitung
- *Qualitätssicherung*, z. B. Leitlinien, Zertifizierung, Wissensmanagement, Fortbildungen
- *Netzwerkdokumentation*, z. B. Datenbank, Projektverlauf
- *Netzwerkkultur*, z. B. CI-Entwicklung, Leitlinien, Netzwerknutzen, Aufgabenverteilung, Rollenverständnis

---

## **3.6. Ausbau der deutsch-polnischen Zusammenarbeit**

### **Umstrukturierung im UBN Stettiner Haff**

Nach eineinhalb Jahren Netzwerkarbeit zeichnete sich ab, dass aktive Netzwerkmitglieder Vertreter/-innen derjenigen außerschulischen Bildungseinrichtungen sind, die auf dem Freien Markt um ihr Überleben kämpfen, auf das Miteinander im Netzwerk angewiesen sind und da

auch Kontakte finden sowie Kooperationen und gemeinsame Geschäftsaktivitäten entwickeln und umsetzen. Die Koordinatorin des Netzwerkmanagements unterstützte und vermittelte Fachleute, organisierte Workshops und Weiterbildungen und brachte die Netzwerkmitglieder auf den neuesten Stand bezüglich der Bildungsangebote, neuer Projekte und relevanter Informationen. Die Aktivitäten der Lenkungsgruppe verlagerten sich. Auf gemeinsamen Beschluss aller Lenkungsgruppenmitglieder hin wurden die Sitzungen in den Sommermonaten ausgesetzt (aufgrund terminlicher Engpässe) und eine sehr rührige Arbeitsgruppe (AG) Marketing ins Leben gerufen. Vornehmliche Ziele waren:

- Die Akteure und ihre Angebote im Netzwerk gemeinsam auf Messen und anderen Veranstaltungen zu vertreten
- Ein gemeinsames Produkt zu entwickeln und zu vermarkten (v. a. in der Nebensaison) sowie
- Gemeinsam mit polnischen Partnern nachhaltige Bildungsangebote entwickeln und in unserer Region zweier Nationen anzubieten

Der Schwerpunkt der Netzwerkarbeit lag in der Folgezeit darin, die Kontakte zum polnischen Partnernetzwerk zu intensivieren und eine grenzüberschreitende Kooperation aufzubauen. Kooperationen zwischen deutschen und polnischen Bildungseinrichtungen in der Region um das Stettiner Haff sind, wie schon gesagt, in den letzten Jahren in erster Linie auf der Basis bilateraler Kontakte entstanden. Das klassische Muster ist, dass gemeinsame Aktivitäten deutscher und polnischer Akteure zu besserer finanzieller Absicherung der binationalen Unternehmung führen: Ein Partner hat ein Vorhaben geplant und benötigt einen Mitstreiter jenseits der Grenze, um in den Genuss einer Förderung zu gelangen.

### **Finanzielle Grundlagen der beiden Umweltbildungsnetzwerke**

Betrachtet man die Umweltbildungsnetzwerke beiderseits der Grenze, ist ihnen gemeinsam, dass sie eine Vielzahl von außerschulischen Lernorten unter einem Dach vereinen. Allerdings sind die Strukturen der einzelnen Einrichtungen auf deutscher und polnischer Seite nur schwer vergleichbar. Die polnischen Bildungszentren sind zu über 80% Teil staatlicher, regionaler oder kommunaler Einrichtungen (Forsten, Nationalpark, Städte und Gemeinden). Nur wenige der insgesamt 24 Mitglieder sind private Bildungsorte, die sich z. B. durch touristische Angebote am Leben erhalten. Der überwiegende Teil der Einrichtungen ist durch öffentliche Mittel der Wojewodschaft Westpommern finanziert und kann die Umweltbildungsange-

bote als Dienstleistung an interessierte Kinder, Jugendliche und Erwachsene anbieten. Anders sieht es im Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff aus. Hier sind 19 der 24 Mitglieder privat organisiert, entweder in Vereinen und Verbänden, oder sie unterhalten ein Gewerbe und müssen gewinnorientiert arbeiten. Gelder sind äußerst knapp bemessen und viele Netzwerkmitglieder sind nur durch Drittmittelinwerbung in der Lage am Markt zu bestehen. Große, finanziell gut ausgestattete Mitglieder sind im Netzwerk die Ausnahme. Für das Voranbringen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit konnte die Koordinationsstelle für ein weiteres halbes Jahr durch ein Folgeprojekt von der Norddeutsche Stiftung für Umwelt und Entwicklung (NUE) finanziert werden.

### **Anbahnung der beiden Umweltbildungsnetzwerke**

Die ersten Gespräche zur deutsch-polnischen Kooperation fanden zwischen den Koordinatoren beider Netzwerke im Januar 2009 statt. Bei diesem Treffen signalisierten beide Seiten großes Interesse zur Zusammenarbeit, allerdings prognostizierte der Koordinator des Westpommerschen UBN, dass eine Zusammenarbeit zukünftig von der aktuellen politischen Situation in der Wojewodschaft Westpommern behindert werden könnte. Der Wojewodschaftsfonds für Umweltschutz und Wasserwirtschaft der Region Westpommern hatte seine Mittel zur Unterstützung der Bildungseinrichtungen eingefroren. Damit wurde den meisten Bildungseinrichtungen die Planungssicherheit komplett entzogen, da in der Vergangenheit die Finanzierung ihrer Angebote zum überwiegenden (und sehr großzügigen) Teil aus dem Fonds gesichert wurde. Zusätzlich brachte 2009 eine politische Entscheidung dramatische Veränderungen für die Arbeit der Lernorte mit sich: Eine Zentralbehörde in Warschau wurde allen regionalen (staatlichen) Bildungseinrichtungen vorgesetzt. Alle Entscheidungen und Planungen der Bildungseinrichtungen, auch z. B. welche Partner gesucht und welche Projekte gemeinsam durchgeführt werden sollten, benötigten nun eine Genehmigung aus Warschau. Damit war das Westpommersche Umweltbildungsnetzwerk im Prinzip seiner Legitimation enthoben, weil es nicht mehr als solches in die Öffentlichkeit treten konnte.

Trotz dieser Probleme stellte das Umweltbildungsnetzwerk Westpommern 2009 wichtige Weichen für eine grenzübergreifende Zusammenarbeit. Im Frühjahr erfolgten erste Arbeitstreffen auf deutscher und polnischer Seite. Dabei war es den Beteiligten wichtig, etwas zur nachhaltigen Entwicklung von Umweltbildungseinrichtungen in der gemeinsamen Region zu schaffen. Vor diesem Hintergrund ist letztendlich die Idee einer "Kleinen Akademie Natur-

UmweltTechnik“ entstanden. Beteiligt sind vier federführenden Organisationen auf beiden Seiten der Grenze: Technische Hochschule Ostoja, Hochschule Neubrandenburg, EUCC Stettin und ZERUM Ueckermünde. Ziel wird es sein, in der grenzübergreifenden Region eine Institution zu etablieren, die den gesteigerten Anforderungen der grenzüberschreitenden Entwicklung des Umweltbildungsprozesses zuarbeitet. Die Initiative mit vier Bildungseinrichtungen hat folgende Hauptziele:

- Angebote fächer- und länderübergreifender Bildung für nachhaltige Entwicklung, Nutzung regenerativer Energien und Technologien
- Grenzüberschreitender Austausch von Kompetenzen in den unterschiedlichen Fach- und Bildungsmodulen, wodurch sich wirkungsvolle Synergieeffekte ergeben werden
- Förderung und Unterstützung der auf Nachhaltigkeit angelegten regionalspezifischen Angebote, um so eine breite Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit zu schaffen
- Vermittlung wissenschaftlich orientierter Fort- und Weiterbildungen aus den Hochschulen beider Nationen sowie Kompetenzvermittlung aus regionalen Unternehmen und Bildungsangebote außerschulischer Lernorte
- Engagement für den Abbau von Vorurteilen und Misstrauen sowie für die Förderung der deutsch-polnischen Freundschaft
- Entwicklung eines Zentrums für thematische Dauer- und Wanderausstellungen, die sich mit den Themen und Anliegen von Natur, Technik und Umwelt beschäftigen
- Entwicklung eines Zentrums der Begegnung und der Kommunikation, der Beratung, der Entwicklung attraktiver Pakete für Bildungs- und touristische Angebote und der Unterstützung für überregionale Werbung für eine binationale Umweltbildungsregion

Wichtig ist, dass diese Planung in Kooperation mit in der Region begonnenen Vorhaben wie „Lernen vor Ort“ und „Lebenslanges Lernen – regionale Koordinatoren der BNE in MV“ durchgeführt wird. Dabei werden Synergien erwartet, da bei beiden Projekten sowohl Bildungsfachkräfte als auch Mittel zur Umsetzung vieler Ideen vorhanden sind. Außerdem werden die Aktivitäten auf die beteiligten Einrichtungen abgestimmt. Die Akademie soll eine „Wanderakademie“ werden und an den vier Partnerstandorten die jeweils thematisch passenden Angebote bereitstellen, z. B. wird am ZERUM und am EUCC Stettin mit der ersten Veranstaltung „Begegnungen am Haff“ begonnen und folgende Themen werden angeboten:

- Werte und Naturressourcen im Einzugsgebiet Stettiner Haff
- Formen von Naturwerteschutz

- Wasserrahmenrichtlinien und deren Anwendungsgebiete
- Konzepte für nachhaltige Entwicklung
- Nutzung erneuerbarer Energiequellen (Wind, Sonne, Wasser, Biomasse)
- Touristik in natursensiblen Räumen
- Raummanagement, Landwirtschaft, etc.
- U. v. m.

Dieser Begegnungszyklus wird über sechs Tage geplant, jeweils drei Tage in Ueckermünde und Stettin. Zielgruppen werden sein: Projektinitiator/-innen, Lehrer/-innen und KITA-Betreuer/-innen, die Dritte Generation, außerschulische Bildungseinrichtungen, interessierte Freiwillige. Einleitungsvorlesungen, Seminare, Präsentationen, Integrationsaktivitäten, etc., werden als Medien genutzt. Ein Handlungsplanentwurf sieht einen Projektzeitraum von 2010 bis 2012 vor. Zur Finanzierung ist ein Interreg-IVa-Antrag bei der Pomerania geplant. Die feierliche Unterzeichnung von hochrangigen Vertretern aller vier beteiligten Institutionen fand am 24. März 2010 in Ostoja/Polen statt.

### **3.7. Verstetigung und Weiterentwicklung**

#### **Verstetigung**

Die finanzielle Unterstützung der hauptamtlichen Koordinatorenarbeiten des Netzwerkes lief nach dem Folgeprojekt Ende April 2009 aus. Bis dahin war die Koordinationsstelle mit ihren Tätigkeiten ein entscheidender Pluspunkt für die Netzwerkakteure in der Gründungsphase des Netzwerkes. Anstehende Arbeiten zur erfolgreichen Etablierung des Netzwerkes konnten auf diese Weise sicher erledigt werden. Die regelmäßigen Zusammenkünfte der Lenkungsgruppe fanden zu diesem Zeitpunkt nicht mehr statt und waren durch themenspezifische Arbeitsgruppen einzelner Netzwerkakteure ersetzt worden, da diese effektiver und an einem Thema konzentrierter arbeiteten. Es bestand auch nur noch ein harter Kern von Netzwerkakteuren, die an der Arbeit und dem Bestehen des Netzwerkes interessiert waren. Die Arbeit der Lenkungsgruppe wurde nun auch offiziell als beendet angesehen. Als eine der Hauptarbeitsschwerpunkte wurde die anstehende Teilnahme und Präsentation des Netzwerkes als Ganzes bei der Leistungsschau 2009 in Pasewalk angesehen. Vier Akteure und die Koordinierungsstelle zeigten sich für die Organisation dieser geplanten Präsenz in Pasewalk verantwortlich. Diese zeitraubende Aktion machte beispielsweise sehr deutlich, dass die Kräfte im Netzwerk – beim

Wegfallen der hauptamtlichen Koordinierungsstelle – auf mehr Netzwerkmitglieder verteilt werden sollten.

Nun musste überlegt werden wie das Netzwerk ohne eine hauptamtliche Koordinierung weitergeführt werden kann. Nach der Leistungsschau, wurde eine erneute Mitgliederversammlung einberufen, um die Zukunft des Netzwerkes zu klären. Es bestand die Option die Koordinierungsstelle ehrenamtlich weiterzuführen, allerdings in reduzierter Form. Diese Idee wurde von den Mitgliedern angenommen. Die Netzwerkakteure waren mit den bisherigen administrativen Strukturen zufrieden und sahen sich zudem außer Stande die Koordinierungsarbeit zu übernehmen.

Für die damit verbundene Umstrukturierung und neue Aufgabenverteilung bedurfte es einer neuen Organisationsform des Netzwerkes. Die Mitglieder des Netzwerkes waren sich einig, dass die Gründung eines Vereins nicht infrage kommt. Die organisatorischen und bürokratischen Auflagen, die damit verbunden sind, waren für die Akteure zu umfangreich, denn die meisten Netzwerkakteure sind bereits in mehreren Vereinen aktiv, wodurch viel Zeit gebunden ist. Allen Netzwerkmitgliedern war dabei bewusst, dass die Chance gemeinsame Mittel einzuwerben aus juristischen Gründen dadurch vergeben wird.

Alternativ dazu äußerten die anwesenden Mitglieder der Mitgliederversammlung den Wunsch, sich zukünftig eine freiwillige Selbstverpflichtung zu geben, in der ganz klar die Rechte und Pflichten aller Netzwerkmitglieder definiert sind. Vor allem wurde gewünscht aktiven und passiven Mitgliedern unterschiedliche Rechte einzuräumen. So wird vermieden, dass nur wenige Mitglieder aktiv sind und gleichzeitig die passiven Mitglieder davon profitieren ohne eigene Ressourcen einzubringen.

Für die neue Zusammenarbeit wurde folgende Vereinbarung getroffen:

- Neue Strukturen werden festgeschrieben und die Arbeit soll auf möglichst viele Akteure verteilt werden, um den Einzelnen zu entlasten.
- Eine Koordinierungsstelle wird weiterhin benötigt und soll – auf wichtige Kernaktivitäten reduziert - ehrenamtlich weitergeführt werden. Ihre Aufgaben werden sein: Herstellen von Kontakten im Umweltbildungs- und BNE-Bereich; Pflege der Homepage,

Vertretung des UBN im BNE-Vorhaben, Hilfe bei der Vermittlung von Angeboten im Bildungs- und Marketingbereich und Einberufung der Mitgliederversammlung.

- Für mehr Arbeitseffizienz sorgen Arbeitsschwerpunkte der zukünftigen Netzwerkarbeit:
  - Einbindung der Netzwerkakteure in das laufende Europäischer-Sozialfonds-(ESF-)Vorhaben „Regionalkoordination der BNE in MV“,
  - Qualifizierung und Zertifizierung der Einrichtungen,
  - Angebotsentwicklung in BNE-Themen für Schulen und Kitas,
  - Entwicklung und Vermarktung gemeinsamer Angebote sowie
  - Vernetzung und Kommunikation unter den Einrichtungen.

Als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit wurde die Vereinbarung von einer AG überarbeitet und an die neuen Aufgaben und Strukturen angepasst. Diese „Freiwillige Selbstverpflichtung“ regelt in Zukunft das Miteinander, legt die Beiträge fest und gibt ein Leitbild vor. Alle Akteure, die auch in Zukunft dem Netzwerk angehören möchten, müssen eine Beitritts-erklärung unterzeichnen, in der sie u. a. die Satzung anerkennen und ihre gewählte Form der Mitgliedschaft (aktiv, passiv, still) kundtun. Am 10. März 2010 trafen sich in einer letzten und gleichzeitig konstituierenden Mitgliederversammlung nahezu alle bisherigen Akteure des UBN. Sie verabschiedeten die neue Satzung und dokumentierten mit ihrer Unterschrift, dass sie auch weiterhin gewillt sind, für das Netzwerk und seine Mitglieder zu arbeiten.

Ein 3-köpfiger Sprecherrat wurde für die nächsten 2 Jahre gewählt. Dieser lenkt nun gemeinsam die Geschicke des Netzwerkes und ist Ansprechpartner für alle Belange. Ein Büro wird es nicht geben. Die Postadresse wurde beim Naturpark Am Stettiner Haff angesiedelt. Die Kommunikation wird weitgehend über Email und Telefon abgedeckt.

Das UBN besteht nun aus überwiegend aktiven Mitgliedern, einigen passiven Mitgliedern und einem stillen Mitglied. Ein Mitgliedsbeitrag von 3 € pro Monat je Mitglied wird erhoben. Damit können laufende Kosten wie Homepage und andere Anschaffungen gedeckt werden.

### **Weiterentwicklung des UBN**

Als Abschlussveranstaltung führte das UBN Stettiner Haff mit Unterstützung von einem Beratungsteam einen Strategie-Workshop durch. Dabei wurden folgende Ziele formuliert: Stärkere Verknüpfung und Ausbau der Sach- und Beziehungsebene und Stärkung der Arbeitsbasis des Netzwerkes durch einen ganzheitlichen, methodischen Ansatz – dadurch soll erreicht

werden, die Erfolgsfaktoren nachhaltiger Netzwerkkoordination (sach- und wertebezogene Zielsetzung, effektive Organisation und Ergebnissicherung, Kommunikation und Gemeinschaftsbildung, Vision und Kreativität) mit allen Teilnehmern zusammen auf das gemeinsame Ziel auszurichten (siehe auch Kap. 4.2).

Trotz der genannten „Passivität“ und Zurückhaltung einiger Mitglieder war die Bilanz nach dem ersten Jahr durchaus positiv. Das Umweltbildungsnetzwerk Stettiner Haff wuchs in dieser Zeit von 14 Gründungsmitgliedern auf 24 Mitglieder. Die Strukturen hatten sich gefestigt. Tatsächlich griffen nach einem Jahr Basisarbeit einige Akteure bewusst auf die Strukturen des Netzwerkes zurück und suchten Gespräche, Kontakte und Hilfestellungen. Die Finanzierung des Netzwerkmanagements konnte für ein weiteres halbes Jahr gesichert werden, mit dem Ziel die Zusammenarbeit mit dem polnischen Partnernetzwerk auszubauen. Gleichzeitig wurden die Wintermonate, in denen sich die eigentliche Arbeit der Akteure in ihren Bildungseinrichtungen etwas ruhiger gestaltete, dazu genutzt, neue Ideen für die Entwicklung einer gemeinsamen Marke des Umweltbildungsnetzwerks zu sammeln und umzusetzen. Im Jahr 2008 gewann das Umweltbildungsnetzwerk den internationalen Sonderpreis beim Landesumweltwettbewerb Mecklenburg-Vorpommern (MV).

Die Netzwerkarbeit wird sich in Zukunft nicht mehr nur der Natur- und Umweltbildung widmen, sondern sich für alle Belange der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung öffnen. Den höchst überfälligen Paradigmenwechsel wollen die Mitglieder auch in der Region Uecker-Randow aktiv mitgestalten. Im Rahmen des bereits vorangetriebenen NUN-Zertifizierungsprozesses (norddeutsche Partnerschaft – UN-Dekade 2005-2014) für BNE-Angebote außerschulischer Lernorte nehmen viele Netzwerkmitglieder bereits an den Zertifizierungsworkshops des Landes teil. Sie wollen ihre Bildungsangebote erweitern und arbeiten aktiv im Qualitätsmanagement zur Entwicklung geeigneter Kriterien mit. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, durch die Teilnahme an Weiterbildungen, Informationsveranstaltungen und die Bereitschaft zur Mitarbeit im BNE-Vorhaben des Landes Mecklenburg-Vorpommern qualitativ hochwertige BNE-Angebote zu entwickeln und sich damit neuen Zielgruppen zuzuwenden.

---

---

## **Theoretischer Exkurs 6: Erfolgsfaktoren für eine Verstetigung eines Netzwerkes**

### Sinn und Potentiale:

Es sollte ein gemeinsames Verständnis unter den Netzwerkpartner/-innen bezüglich des Nutzens und der Entwicklungsziele des Netzwerkes sowie auch der Ausstattung des Netzwerkes vorhanden sein. Das Netzwerk sollte mit genügend Potenzial bei den Akteuren ausgestattet sein. Erfolgsfaktoren hierbei sind:

- Netzwerknutzen für alle Partner klar herausarbeiten
- Zielvorgaben gemeinsam abstimmen
- Erfolge und Erfolgsdarstellung, rasches Herbeiführen erster (und sei es nur kleiner) Erfolgserlebnisse
- „Fähige“ Partner, die aufgrund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke in der Lage sind, zu einem Erreichen der Netzwerkziele beizutragen
- Potenzialentwicklung, indem Entwicklungsspielraum für Ideen, ungewöhnliche Aktionen und Innovationen gegeben wird

### Beziehungen / Soziales / Identität:

Es sollte eine Kultur des Vertrauens, der Gegenseitigkeit und Kooperation sowie eine Gemeinsamkeit in der Identität und Arbeitsteilung geschaffen werden:

- Gegenseitiges Vertrauen: z. B. gezielter Aufbau eines „Wir-Gefühls“ durch regelmäßige Treffen, reihum bei allen Netzwerkmitgliedern; Verabschiedung konkreter Maßnahmenpläne und Dokumentation der Umsetzung (Vertrauen wächst mit den erfüllten Erwartungen), persönliche Kontinuität, vor allem auch seitens der Koordination, ist wichtig für gewonnenes Vertrauen
- Netzwerkkultur: ein Netzwerk will kontinuierlich gepflegt werden hinsichtlich gemeinsamer Umgangsformen wie Transparenz und Fairness, der Lernfähigkeit aller Beteiligten, eines achtsamen und kreativen Miteinanders – und dies auch außerhalb des Arbeitstages
- Engagement für das Netzwerk: Motivation und Interesse der Einzelnen, Bereitschaft Zeit und Arbeit zu investieren, was nur dann gegeben ist, wenn für jeden Netzwerkakteur Nutzen und Aufwand in einem nachvollziehbaren Verhältnis zueinander stehen
- Kooperationsfähigkeit: gemeinsames Verständnis über die Mindestanforderungen für ein Arbeiten im Netzwerk und diesbezügliche Selbstevaluation

- Aufgabenverteilung: klar und konsensual, wobei kein Netzwerkmitglied zur Randfigur wird
- Gemeinsame „Netzwerkidentität“: gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen, Entwicklung eines klaren Netzwerkprofils

### Information und Kommunikation:

Es sollte eine Bereitstellung einer Plattform erfolgen und Transparenz durch abgestimmte Informationswege gewährleistet werden.

- Technische Ausstattung: angemessene technische Infrastruktur der Akteure (viele Partner scheuen den täglichen Umgang mit elektronischen Medien); Vereinbarungen hinsichtlich der Kommunikationswege sind unerlässlich und bindend für alle
- Plattform: eine dem Zweck des Netzwerkes und den Fähigkeiten der Akteure angepasste Kommunikationsplattform
- Transparenz durch klare Strukturen, Regeln und Entscheidungen
- Informationsfluss: direkter Informationsfluss zwischen Koordinations- und Arbeitsebene, umfassende und unkomplizierte Kommunikation aller relevanten Netzwerkgeschehnisse (Verschickung bestimmter wichtiger Dokumente per Email, weitere Informationen auf der Internetplattform)
- Management, Organisation – d. h. unter Beachtung der Basisprinzipien der Netzwerkarbeit die Führung, Steuerung, Moderation der Prinzipien
- Ressourcenbalance: eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk vorhandenen Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure/dem Gesamtziel des Netzwerkes, Kompetenzanalyse zwischen Netzwerkzielen und Fähigkeiten der Netzwerkakteure
- Führung: Koordinator/-innen als zentrale Institution des Vertrauens mit langem Atem, Herausbildung eines stabilen Kerns und arbeitsteilige Übernahme durch Lenkungsgruppe, Arbeitsgruppen o. ä., Impuls- und Ideengeber/-in für die Netzwerkakteure
- Netzwerksteuerung: kompetentes Netzwerkmanagement mit klaren Steuerungs- und Regelungsstrukturen, um die komplexe Arbeit im Netzwerk zu leisten
- Verbindlichkeit: verbindliche Vereinbarungen und Absprachen, notfalls Erinnerung der Akteure an die Abmachungen
- Moderation: neutrale Moderation der Netzwerkentwicklung, v. a. auch bei Konflikten, Stagnation oder Krisen
- Entscheidungsfähigkeit: kurze Entscheidungswege, klare Handlungs- und Entscheidungskompetenzen, die auch wahrgenommen und umgesetzt werden

- Evaluation: Vereinbarung von messbaren Erfolgskriterien
- Eigenverantwortlichkeit und Wandlungsfähigkeit: Offenheit und Flexibilität der Netzwerkstrukturen, die unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und –tiefen zulassen

#### Umwelt- und Rahmenbedingungen:

Es sollten aus systemischer Sicht externe Einflüsse, denen das Netzwerk ausgesetzt ist, beachtet werden.

- Marktorientierung: hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des Marktes
- Marketing: professionelles Netzwerkmarketing mit klarer Kundenorientierung, Zielgruppenkommunikation und Unterstützung durch Multiplikatoren (hier müssen die Akteure bereit sein, finanzielle Unterstützung zu geben, da vernünftiges Produktmarketing richtig teuer ist)

---

## **4. Bewertung von Einzelaspekten des Umweltbildungsnetzwerks Stettiner Haff**

### **4.1. Das Akteursnetzwerk - teilnehmende Umweltbildungseinrichtungen**

So bereichernd die Unterschiedlichkeit der Mitglieder im Umweltbildungsnetzwerk, desto schwieriger ist manchmal auch die Verständigung und der Einigungsprozess bei Entscheidungen, die das ganze Netzwerk betreffen. Etablierte Institutionen wie das ZERUM oder der Tierpark Ueckermünde stellen ganz andere Anforderungen an die Ausrichtung des Netzwerkes als die kleinen, oft ein bis zwei Mitarbeiter starken Unternehmen im Verbund. Gerade in der konstituierenden Phase des Netzwerks gab es manche Enttäuschungen und Ernüchterung ob der geplanten Aktivitäten. Wollten die großen Einrichtungen ganz klare Marketingvorteile aus der Netzwerkarbeit ziehen, ging es den kleinen Unternehmen eher um das gute Miteinander, um Kooperation und Kennenlernen, um die Entwicklung gemeinsamer Angebote, etc.

Nach der moderierten Kennenlernphase werden die Netzwerkakteure nun vor allem durch die Zusammenarbeit an gemeinsamen Projekten oder z. B. die Teilnahme an gemeinsamen Weiterbildungen den Netzwerkcharakter aufrechterhalten. Einige kleine Einrichtungen im Netzwerk haben sich in Formen des guten Miteinanders gefunden und kooperieren bei der Erstellung neuer Angebote, bei Austausch und Beratung und buchen auch andere Netzwerkleiter. Dadurch erreichen ihre Angebote eine spannende Vielfalt, die sich am Markt gut behaupten kann.

Es hat sich gezeigt, dass die Netzwerkarbeit, die Kommunikation und das Miteinander im Wesentlichen durch die kleinen Unternehmen am Markt gestützt und getragen werden. Offenbar sind die Sinnhaftigkeit der Netzwerkarbeit und auch der Nutzen aus solch einem Netzwerk eher dieser Akteursgruppe ersichtlich und sie sind bereit, mehr Zeit und Arbeit zu investieren. Es scheint, dass Konkurrenzen bei den Akteuren eher zwischen am Markt etablierten, großen Einrichtungen und den kleinen Unternehmen bestehen. Die oft öffentlich geförderten „Leuchttürme“ der Region verfügen über ganz andere Möglichkeiten der Mittelakquise, der Marketingstrategien und sind allein durch ihre Größe oft viel bekannter als neue, kleine Unternehmen in der Region.

Besonders positiv zu werten ist, dass als erste Schule die Kleine Grundschule Mewegen dem Netzwerk beigetreten ist und nun nach ihren zeitlichen Möglichkeiten aktiv an vielen Veranstaltungen des Netzwerks teilnimmt.

## **4.2. Strategie**

Nach einem Jahr Netzwerkarbeit wurde am 14.10.2008 ein eintägiges Seminar für die Netzwerkmitglieder mit dem Thema „Erfolgreiche Netzwerkarbeit – was ist das?“ angeboten. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung STRATUM® (das Unternehmen berät bundesweit speziell „grüne“, nicht profit-orientierte Organisationen zu Fragen der Zukunftssicherung und Unternehmensentwicklung und verfügt über viel Erfahrung in der Beratung aktiver Netzwerke) wurde ein Workshop-Konzept erarbeitet, das auf der Grundlage der Saisonauswertung eine fachlich fundierte Basis und einen ganzheitlichen, methodischen Ansatz zur erfolgreichen Netzwerkarbeit anbot. Ziel war es dabei, die Sach- und Beziehungsebene des Netzwerkes stärker miteinander zu verknüpfen und den Strategie- und Teamentwicklungsprozess zu stärken.

Folgende Zielstellungen ergaben sich daraus für den Workshop:

- Eine systematische Überprüfung der bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen
- Beratung der Koordination und Lenkungsgruppe
- Die Verständigung über den Mehrwert und den Energiegewinn, die durch die Kooperation entstehen

- Die tragfähige und begeisternde Formulierung der nächsten und übernächsten gemeinsamen Zielsetzungen
- Die Festlegung konkreter Schritte zur Umsetzung

In einer Rückschau wurde das bisher Geleistete analysiert. Darüber hinaus wurden anstehende Themen für die weitere Arbeit des Netzwerkes, Wünsche und Vorstellungen der Netzwerkakteure über zukünftige Aktivitäten und Zielstellungen im Netzwerk erörtert.

Neben den positiven Aspekten der Netzwerkarbeit wurde auch über Verbesserungen gesprochen. Dabei standen einige Aspekte im Vordergrund, wie zum Beispiel:

- Wie können wir die Kommunikation mit allen Akteuren erreichen?
- Wie können wir mit unserer Arbeit noch besser die Wünsche aller Akteure an das Netzwerk berücksichtigen?
- Wie kann jeder Akteur noch besser vom Netzwerk profitieren, aber auch selber noch besser zum erfolgreichen Bestehen des Netzwerkes beitragen, ohne die alltägliche Arbeit zu vernachlässigen?
- Welche Themen kann/muss die Koordinatorin noch stärker berücksichtigen?
- Wie können wir das in unserer Region ziemlich einzigartige Netzwerk noch bekannter machen und die Identifikation aller Akteure mit den Zielen noch besser umsetzen?
- Welche Wünsche von Akteuren an das Netzwerk können in zukünftigen Projekten realisiert werden? Wo muss da angesetzt werden?

### **Ergebnisse des Workshops:**

Eine Analyse der Berater stellte heraus, dass der gemeinsame unternehmerische Geist, also das Vorhandensein von hohem Handlungsdruck und hoher Handlungsbereitschaft, bei nur sehr wenigen UBN-Akteuren vorhanden war. Zudem sei die Organisation, durch ein „basisdemokratisches“ Führungsparadigma, stark über die Koordination ausgerichtet.

Die SWOT-Analyse wurde erweitert, z. B. stellten die Berater fest, dass keine Einrichtungen aus Ostvorpommern im Netzwerk aktiv sind („Schwäche“) oder, dass in einem Teil des UBN-Gebietes eine steigende touristische Aktivität besteht (Ostvorpommern) („Chance“).

Als „Mission“ wurde Folgendes von den Beratern herausgearbeitet: „Die gemeinsame Vermarktung der Umweltbildungsangebote in der grenzüberschreitenden Region Stettiner Haff ist

das oberste Ziel des Netzwerks. Dahinter steht die Aufgabe, die Attraktivität der Region als naturtouristische Destination mit überregionaler Ausstrahlung zu erhöhen und auszubauen. Zu diesem Zweck arbeitet das Netzwerk insbesondere mit der Wirtschaft, dem Tourismus, der öffentlichen Verwaltung und den Schulen eng zusammen. Durch eine intensive und koordinierte Öffentlichkeitsarbeit werden die Massenmedien sowie touristische Vermarktungskanäle in diese Aufgabe mit einbezogen.“

Ferner wurden zum Thema „wirtschaftliches Denken und Marktorientierung“ konkrete Arbeitsziele vorgeschlagen: „Das Umweltbildungsnetzwerk trägt durch Beratung, Qualifizierung und Ermutigung dazu bei, dass die Umweltbildungseinrichtungen eigenständig am Markt bestehen können und von staatlicher Förderung unabhängiger werden. Durch gezieltes Marketing erreicht das Netzwerk auch neue Zielgruppen und erweitert das Einzugsgebiet. Mit geeigneten Produkten im Bildungs- und Freizeitbereich wird eine Saisonverlängerung für die Einrichtungen angestrebt. Dadurch ergeben sich entsprechende Effekte, auch für weitere Dienstleister im Umfeld.“

Außerdem wurden Vorschläge zur Organisation und zur Außendarstellung unterbreitet. Der Koordination wurde zum Beispiel geraten die UBN Akteure mehr durch Innovationsprojekte und Motivationsmaßnahmen zur Mitarbeit zu motivieren sowie ihren wahrgenommenen Veränderungsdruck durch eine realistische Einschätzung der Situation und ehrgeizige Zielvorgaben zu erhöhen. Die interne Organisation des Netzwerkes sollte eine Aufstellung einer Satzung/Geschäftsordnung erfahren. Außerdem sollte das „basisdemokratische“ Führungsparadigma durch ein adäquates unternehmerisches Managementdenken auf der Grundlage eines partizipativen Konzepts leistungsorientierter Netzwerkentwicklung ersetzt werden. Nicht zuletzt wird den UBN-Akteuren eine stärkere Zusammenarbeit mit Vertretern der Wirtschaft, Verwaltung, Bildung und Wissenschaft geraten.

Diese strategischen Empfehlungen wurden z. T. im darauf folgenden Jahr 2009 während der Umstrukturierung aufgenommen.

### **4.3. Organisation und Institutionalisierung**

Die in der Vereinbarung zu Beginn der Netzwerkarbeit festgelegte Struktur sah die Koordinierungsstelle, die Lenkungsgruppe und die Mitgliederversammlung als Arbeitsgremien vor. So enthusiastisch zu Beginn des Netzwerkaufbaus alle Akteure waren, so schnell wurde vie-

len klar, dass der von ihnen gewählte Organisationsgrad – eine Interessengemeinschaft als loser Verbund ohne weitere Strukturierungsmerkmale – keine klaren Regeln für die Beziehungen der Partner untereinander, für Information, Kommunikation, Organisation und Management sowie auch die Zielvorgaben der Netzwerkarbeit selber aufstellen würde. Durch die Finanzierung der Koordinierungsstelle sowie durch die Verfügbarkeit von Geldern für Öffentlichkeitsarbeit, Reisekosten und Sachmittel hatten die Netzwerkmitglieder den Eindruck, dass der Aufbau des Netzwerkes damit ausschließlich in die Hände der Koordinierungsstelle gelegt war – und sie selbst damit entlastet wurden. Die Entwicklung von Arbeitsstrukturen oblag der Koordinationsstelle. Bedürfnisse der Akteure an die Netzwerkarbeit und an einen Mehrwert aus der Netzwerkarbeit wurden nicht geäußert. Damit war in weiten Teilen die Gestaltung der Netzwerktätigkeit an die Koordinationsstelle delegiert und die Akteure sahen sich mehr in der Beobachterrolle.

Dieses Problem war mit vielen Akteuren nicht zu lösen. Alle Angebote seitens der Koordinierungsstelle in Bezug auf Fort- und Weiterbildungen, gemeinsamen Projekten, Zusammenarbeit, Außendarstellung, Marketing – scheiterten in der Regel, wenn eigene Zeit und Initiative eingebracht werden sollte. Nur sehr wenige Akteure waren bereit, der Netzwerkarbeit ein Profil zu geben und zu erarbeiten, was sie aus der Organisation Netzwerk mitnehmen könnten und was sie bereit sind, hineinzugehen. Die Ansicht, dass die bezahlte Koordinationsstelle für alle Geschicke und die Entwicklung des Netzwerkes zuständig sei, wurde von manchen Akteuren tatsächlich geäußert. Aktive Mitarbeit und die Vorstellung, dass die Mitgliedschaft im Netzwerk nicht nur durch stille Teilhabe gesichert sein kann, wenn etwas bewegt werden soll, teilte die Akteure im Netzwerk schnell in zwei Lager – die Aktiven und die Passiven. Da alle Mitglieder beruflich eingespannt sind und wenig Zeit zur Verfügung haben, entwickelten die Mitglieder, die gemeinsam ein Vorhaben planten, Arbeitsgemeinschaften und Interessengemeinschaften, in denen man sich öfter traf und Dinge voranbrachte. Dadurch kristallisierte sich ein harter Kern aktiver Netzwerkmitglieder heraus. Die seit Anbeginn der Netzwerkgründung vereinbarte Organisationsstruktur begann damit sich teilweise aufzulösen.

Eine Zentrale Frage war immer wieder, ob ein professionelles Management für das Netzwerk erforderlich sei, oder die Koordination auch ehrenamtlich geschehen könnte, ähnlich wie im polnischen Umweltbildungsnetzwerk. Zielgerichtetes Marketing, gute Seminare und Fortbildungen, Reisen, all das muss zu Beginn der Netzwerkkoordination erfolgen. Und es muss die Zeit zur Verfügung stehen, diese Tätigkeiten zu organisieren. Neben einer beruflichen Tätig-

keit ein Netzwerk zu managen ist unmöglich. Ein gutes Beispiel dafür ist der Netzwerkaufbau in der Region Mayen-Koblenz. Dort hatte eine engagierte, selbstständig ein Planungsbüro leitende, Frau mit einigen regionalen Umweltbildungsakteuren nach dem Vorbild des UBN Stettiner Haff ein Netzwerk gegründet. Nach anfänglichem Enthusiasmus der Teilnehmer/-innen wurde mehr und mehr Arbeit auf die Schultern der Initiatorin abgeladen und erwartet, dass viele „Dienstleistungen“ selbstverständlich und mit finanzieller Einbringung von ihr erledigt würden. Das endete damit, dass nun eine Projektförderung seitens der Kommune den Netzwerkgedanken weiterträgt.

---

## **Theoretischer Exkurs 7: Checkliste für eine gute Kooperation**

Nachfolgend noch einmal zusammengefasst die grundlegenden Kriterien guter Kooperation in Netzwerken:

### I. Prinzip der Gemeinschaftlichkeit

- Intensiver Austausch/Events
- Gemeinsame Visionen klären
- Konkrete Ziele gemeinsam definieren, Identifikation damit
- Loben, Erfolge feiern, soziale Events, Veranstaltungen
- Logo, Signet, CI
- Schöne Räume
- Faire demokratische Prozesse zugrundelegen, mit Konfliktkultur, Toleranz und Hilfsbereitschaft
- Gemeinsame Arbeitsschritte erarbeiten, Strukturierung des Prozesses
- Raum für Visionen und Stärken
- Einladung zur Mitwirkung und Mitgestaltung
- Sinn- und Zielfindung durch bewusste Prozesse
- Zukunftswerkstatt, Workshops
- Gespräche, Gespräche, Gespräche
- Erfolg durch Öffentlichkeit
- Entwicklung gemeinsamer Kriterien, Indikatoren

### II. Prinzip der Konstruktivität

- Gegensteuern bei destruktiven Beiträgen
- Ermutigung, Interessen der Beteiligten ernst nehmen
- Projektsitzungen
- Konsensbildung durch gegenseitige Überzeugung; alle freiwillig im Boot halten; alle sind gleich wichtig für den Erfolg
- Kooperationsvereinbarung; Arbeitsvereinbarung

### III. Prinzip der Transparenz

- Protokolle im Internet/Intranet; Email-Rundbrief mit Informationen
- Ergebnisse zurückspiegeln
- Information als „Bringschuld“; nachvollziehbare Entscheidungskriterien + Entscheidungsstrukturen
- Die eigene Rolle und die eigenen Interessen offen legen
- Davon ausgehen, dass Informationen wiederholt und immer wieder eingebracht werden müssen
- Klare Verfahrensregeln zum Info-Austausch; Regeln für Entscheidungsabläufe

### IV. Prinzip der Authentizität

- Es selber sein, meine Rolle spielen
- Persönliches Projekt, Vorleben von Offenheit und Kritikbereitschaft
- Gefühle werden ernst genommen; die Menschen arbeiten miteinander
- Keine Funktionsträger, Wertlegen auf persönliche, biografische Hintergründe
- Probleme/Konflikte werden offen ausgesprochen
- Vereinbarungen einhalten, Vorleben, Vorbildfunktion, Verlässlichkeit

### V. Prinzip der Verantwortlichkeit

- Loben, Erfolge feiern
- Konzertierte Aktion aus eigenverantwortlichen Bausteinen
- Aufgabenverteilung und Rückfragen – sinnvolle Aufgaben(-verteilung)
- Arbeitsteilung bei gemeinsamen Arbeitsschritten
- Wer macht was mit wem für wen bis wann?

### VI. Prinzip der Lernbereitschaft

- Probleme ernst nehmen, zuhören

- Freundlicher Umgang mit Fehlern anderer; Chancen der Fehlerauswertung aufzeigen
  - Aufforderung zur Rückmeldung/Kritik, Termine, Anfragen, etc.
  - Aufnehmen und Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen, kollegialer Umgang, Teamverständnis (Lernfähigkeit)
- 

#### **4.4. Projekte und Maßnahmen**

Im Folgenden sind noch einmal zusammenfassend die Projekte und Maßnahmen des Umweltbildungsnetzwerkes aufgelistet. Sie verdeutlichen den Entwicklungsprozess des Netzwerkes.

##### Angebote zur Fort- und Weiterbildung:

- „Pädagogische Herangehensweisen zum abenteuer- und erlebnisorientierten Erschließen des Lebensraumes Wasser am Stettiner Haff“, ZERUM Ueckermünde
- „Nachhaltige Forstwirtschaft; Regionale Artenvielfalt im Lebensraum Wald; umfassender Einblick in Arbeit und Bildungsangebote der Umweltbildungseinrichtungen des Forstamtes; Vermittlung der Verwaltungsstrukturen“, Forstamt Rothemühl/Torgelow

##### Kennenlernen und Erfahrungsaustausch:

- Lenkungsgruppentreffen wurden gezielt mit einer Führung durch die jeweiligen Bildungseinrichtungen verbunden, in der das Treffen stattfand.
- Akteure haben die Gelegenheit genutzt innerhalb des UBN Kooperationspartner zu suchen für gemeinsame Angebote. Als Folge dessen haben einige Netzwerkmitglieder enge Kooperationen beschlossen und gemeinsame Bildungsangebote entwickelt.
- Ein regelmäßiger Austausch hat dazu geführt, dass die Netzwerkakteure ihre Befürchtungen vor „Ideenklau“ durch andere Netzwerkler ablegen konnten. Einige Einrichtungen öffnen sich nun verstärkt und streben eine engere Zusammenarbeit an.
- Ein ganztägiger Workshop, geführt von der Beratungsagentur STRATUM®, vertiefte den Teambildungsprozesses und die Sach- und Beziehungsebene der Netzwerkakteure konnte dadurch ausgebaut werden.
- Gemeinsam wurden zweimal für die regionalen Schulen mit großem Erfolg Umwelt- rallies in Netzwerkeinrichtungen (Deutsche Wildtierstiftung, ZERUM) durchgeführt.

##### Öffentlichkeitsarbeit und Marketing:

- Entwicklung einer Corporate Identity, Erstellen der Homepage, Berichte über die Netzwerkarbeit in regionalen und überregionalen Printmedien
- Vorstellung der Netzwerkarbeit bei Tagungen, Seminaren und Kongressen
- Teilnahme an Wettbewerben; Gewinn des internationalen Sonderpreises beim Landesumweltwettbewerb M-V 2007/2008
- Präsentation der Netzwerkmitglieder (Einrichtungen, Angebote) bei der Leistungsschau 2008 und 2009
- Regelmäßige Aktualisierung der UBN- Internetpräsenz
- Erstellung einer Broschüre „Wald Wasser Wildnis“ für Touristen und Einheimische, in der alle Netzwerkmitglieder ihre Einrichtungen und Angebote präsentierten (anlässlich der Leistungsschau in Pasewalk 2009)
- Kontakte zu Ministerien auf Landes- und Bundesebene; Kontakte zu und Austausch mit Umweltbildungsnetzwerken bundesweit

#### Deutsch-Polnische Zusammenarbeit beider Netzwerke in der Region zweier Nationen:

Die schlichten Kennerlernversuche, z. B. durch Exkursionen zu polnischen Umweltbildungseinrichtungen, stießen zwar auf ein geringes Interesse. Allerdings zeigt das erste grenzüberschreitende Kooperationsprojekt, dass gegenseitiges Interesse bei der Aussicht auf konkrete Kooperationsprojekte entsteht. Etablierte Netzwerkakteure, die einen guten Überblick über die Netzwerkakteure der jeweils anderen Seite haben, können mit diesem Wissen bei Projektideen sodann gezielt UB-Einrichtungen grenzüberschreitend vernetzen.

Folgende Eckpunkte kennzeichnen die grenzüberschreitende Kooperation der beiden UBN:

- Die Koordinatorin nahm regelmäßig bei Mitgliederversammlungen des Westpommerschen UBN teil und gewann einen Überblick über deren Aktivitäten und Profile.
- Erste Ideen zur künftigen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entwickelten sich. Es soll gemeinsam ein breiteres Bildungsangebot für polnische und deutsche Bildungseinrichtungen und Touristiker erarbeitet werden.
- Im März 2010 wurde dazu eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Bildungseinrichtungen unterzeichnet.
- In den polnischen Medien wurde über die Zusammenarbeit der beiden Netzwerke berichtet (Rundfunk, Presse).

## 4.5. Kosten und Finanzierung

Wie bereits ausgeführt, war eine Finanzierung des Netzwerkes zu Beginn seines Entstehens unabdingbar für die kontinuierliche Arbeit, da es nicht realisierbar ist, ein Netzwerk ehrenamtlich aufzubauen und mit Inhalten zu versehen. Die Startfinanzierung in Höhe von knapp 40 T€ wurde für folgende Tätigkeiten verwendet (2007/2008):

- Halbtagsstelle Koordination
- Reisekosten (zu den Akteuren, zu Tagungen, Meetings, Messen, etc.)
- Sachkosten (Internetplattform, Corporated Identity, Büromaterial, Büro, Literatur)
- Seminarkosten (zur Ausrichtung und Organisation von Fort- und Weiterbildungen und Seminaren für die Netzwerkakteure)

**Tab. 3:** Kosten der einzelnen Kostenpositionen in den ersten 12 Monaten des UBN Stettiner Haff

<b>Kostenposition</b>	<b>Ausgaben in 12 Monaten (Ausgaben gerundet)</b>
Personalstelle 20 Std./Woche	19.380,00 €
Reisekosten	2.050,00 €
Vermarktung Internet	5.900,00 €
Workshops, Auftaktveranstaltung	800,00 €
Öffentlichkeitsarbeit	4.000,00 €
Abschlussveranstaltung (Seminar)	2.000,00 €
Wissenschaftliche Projektbegleitung	3.000,00 €
Miete Büro, Büromaterial, etc.	1.600,00 €
<b>Summe</b>	<b>38.730,00 €</b>

### Fachlicher Exkurs 8: Finanzierungsmodelle für ein Netzwerk

Wie an der Arbeit des Umweltbildungsnetzwerkes Stettiner Haff verdeutlicht, ist eine dauerhafte Finanzierung eines Netzwerkes notwendig, um beispielsweise die Koordinierungskosten zu decken. Vor allem bedarf es einer starken Anschubfinanzierung zur Schaffung grundlegender Netzwerkstrukturen. Sind die Ziele des Netzwerkes abgesteckt, funktioniert die Kom-

munikation zwischen den Netzwerkpartnern und ist die Organisation geklärt, kann ein Umweltbildungsnetzwerk auch in ehrenamtlichen Strukturen weiter bestehen. Das hängt jedoch von den verfügbaren finanziellen und personellen Kräften ab. Hier sind mögliche Finanzierungsmodelle je nach ehrenamtlicher Ausprägung aufgelistet:

**Tab. 4:** Finanzierungsmodelle nach ehrenamtlicher Ausprägung

<b>Modell</b>	<b>Ehrenamtliche Kräfte</b>	<b>Finanzierung</b>
<b>1. Finanzierung nur in den ersten zwei Jahren</b>	Viel ehrenamtliche Tätigkeit möglich sowohl von den Netzwerkpartnern als auch von der Koordinierungsstelle	a) Geförderte Anschubfinanzierung durch Stiftungen, Spenden, Bundes- oder Landesprogramme b) Kommunal getragene Anschubfinanzierung c) Anschubfinanzierung durch Beiträge der Netzwerkpartner
<b>2. Dauerhafte schmale Finanzierung</b>	Viel ehrenamtliche Tätigkeit entweder nur von Seiten der Netzwerkpartner oder nur von Seiten der Koordinierungsstelle	Eine gute Anschubfinanzierung (siehe Modell 1) und danach eine schmale Dauerfinanzierung für Verbrauchskosten, Veranstaltungen, Seminare, etc. a) Kommunal getragen b) Getragen durch Mitgliedsbeiträge c) Spendeneinnahmen
<b>3. Dauerhaft starke Finanzierung</b>	Ehrenamtliche Tätigkeit ist kaum möglich sowohl von den Netzwerkpartnern als auch von der Koordinierungsstelle	Das Netzwerk braucht neben einer guten Anschubfinanzierung (siehe Modell 1) einen finanzkräftigen Träger oder Netzwerkpartner, der sich bereit erklärt mindestens die Kosten für eine Koordinierungsstelle zu übernehmen.

#### **4.6. Zielsetzung und Zielerreichung**

In der Aufbauphase des ersten Jahres formulierten sich die Netzwerkteilnehmer/-innen folgende Ziele:

- Die Träger von Angeboten der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Region Stettiner Haff zu stärken
- Die Kommunikation zwischen den Partnern dieser Arbeitsgemeinschaft zu verbessern und zu intensivieren
- Mit Hilfe eines kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausches von den Erfahrungen der einzelnen Partner/-innen bei der Bewältigung eigener Aufgaben zu profitieren
- Die Profile, Themen und Angebote regionaler Anbieter von Umweltbildungsangeboten und Angeboten für nachhaltige Entwicklung abzustimmen und weiter zu entwickeln

- Das Umweltbewusstsein und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung der Bevölkerung der Region zu stärken und die Herausbildung einer regionalen Identität zu unterstützen
- Vorhaben und Projekte besser aufeinander abzustimmen und zu koordinieren
- Den Bekanntheitsgrad von jedem einzelnen Mitglied und der Region als „Region für Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung“ zu verbessern
- Die Interessen gemeinsam zu formulieren und auf die Entwicklung der Region Einfluss zu nehmen
- Fördermittel zur Umsetzung gemeinsamer Projekte einzuwerben und durch regional abgestimmte Konzepte und Projekte die Förderchancen zu verbessern

Diskutiert man die Wirkungen und die Zielerreichung des Netzwerkes, lassen sich netzwerkinterne Ziele, regionale Ziele und überregionale Ziele unterscheiden.

#### Interne Ziele:

Viele Akteure haben sich erst im Zuge des Netzwerkaufbaus kennen gelernt und von den jeweiligen Angeboten der anderen Mitstreiter/-innen erfahren. Gerade auf gemeinsamen Veranstaltungen des Netzwerkes hatten die Akteure Zeit, sich einmal in Ruhe auszutauschen und einige Vorhaben zu gemeinsamen Aktionen wurden gestartet. Dabei sind diese neuen Kontakte vornehmlich zwischen den „kleineren“ Anbietern zustande gekommen. Diese sind, um ihre Angebote attraktiv und den hohen Ansprüchen der Zielgruppen entsprechend zu gestalten, auf das Miteinander mehrerer Akteure angewiesen. Nur so können sie sich am Markt behaupten. Die Furcht, andere Akteure in der Region könnten die Angebote einzelner Einrichtungen kopieren, hat sich als unbegründet herausgestellt. Vielmehr ist es so, dass sich bereits einige Synergieeffekte ergeben haben, die den Kund/-innen zugute kommen. Eine Einrichtung im Netzwerk hat bereits durch die gute Kooperation mit einigen anderen Netzwerkakteuren ihr Profil erweitern und so neue Zielgruppen erreichen können.

#### Regionale Ziele:

Die als Ziel formulierte Stärkung der Umweltbildung und der BNE in der Region wird durch die Netzwerkarbeit gemeinsam mit den Einrichtungen umgesetzt. Diesem Ziel fühlen sich alle Einrichtungen gleichermaßen verpflichtet und sehen das Netzwerk als Multiplikator ihrer Aufgaben. Es ist schwer zu beurteilen, inwiefern bereits eine „Dachmarke“ geschaffen wurde.

Zumindest betreibt die Koordinatorin des Netzwerkes gezielte Öffentlichkeitsarbeit, um das Netzwerk und seine Akteure auch über die Region hinaus bekannt zu machen.

Einige Akteure begleiten aktiv den Entwicklungsprozess einer BNE-Angebots-Zertifizierung in den Norddeutschen Ländern. Sie nutzen ihre gestaltenden Einflussmöglichkeiten auf die Kriterien und die Verfahrensweise einer Zertifizierung und möchten damit auch eine Qualitätsentwicklung ihrer bisherigen Angebote erreichen. Dadurch können sie mit ihren Einrichtungen am Markt konkurrenzfähig bleiben und neue Zielgruppen erreichen. Ihre wirtschaftliche Kraft in der Region wird bisher unterschätzt, manchmal auch gar nicht wahrgenommen. Das soll sich im Rahmen der zukünftigen Netzwerkarbeit verbessern.

Viele Angebote, die von den Netzwerklern für Schulen gemacht werden, erreichen die formalen Bildungseinrichtungen nicht. In der Zukunft wird zusammen mit den Akteuren des Netzwerkes daran gearbeitet, die Türen der Schulen zu öffnen und BNE-Angebote zu entwickeln, die von den Lehrer/-innen „gebucht“ werden können.

Bisher kann noch kein wesentlicher Einfluss auf die Region durch das Netzwerk ausgemacht werden. Dazu braucht es sicher noch einige Jahre, um dieses Ziel zu erreichen. Aber es hat in diesem Jahr (2010) bereits die erste gemeinschaftliche Planung einiger Bildungseinrichtungen zur Verwirklichung eines Vorhabens in der Nebensaison gegeben. Die Abstimmung und Zusammenarbeit lief sehr gut und war von vertrauensvollen Gesprächen geprägt. Es ist ein kleiner, aber viel versprechender Anfang und wird sicher bei einigen Akteuren Schule machen.

Positive Auswirkungen auf die regionale Arbeitsmarktsituation kann durch gezielte Netzwerk-Marketingaktionen erreicht werden. Dadurch erhöht sich die Auslastung einzelner Umweltbildungseinrichtungen, steigende Gästebuchungen beleben den regionalen Markt und die Bildungseinrichtungen sichern damit weiterhin ihr Dasein am Markt.

#### Überregionale Ziele:

Viele Netzwerkakteure sehen ihren Hauptkundenstamm außerhalb der Region, im Großraum Hamburg, Berlin, Stralsund gibt es eine Vielzahl von Gruppen, die die Region am Stettiner Haff kennenlernen und dies unter Nutzung von Bildungsangeboten tun möchten. Um diese überregionalen Zielgruppen zu erreichen, müssen die Angebote gebündelt und gut präsentiert werden. Zum Beginn der neuen Saison 2010 wollen einige Akteure mit gemeinsam entwickelten Angeboten auf den Markt gehen. Sie werden dafür die Netzwerkstrukturen zur Bekanntmachung nutzen. Insbesondere der Wunsch nach außersaisonalen Vermarktungschancen sowie generell Hilfe bei Marketingstrategien verdeutlichen die Wahrnehmung der Akteure, dass

auch über die Saison hinaus passgenaue Angebote und eine gute Vermarktung der Bildungsmöglichkeiten zu mehr Nachfrage führen.

#### **4.7. Erfolge und Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit des UBN Stettiner Haff**

Nach nunmehr zwei Jahren Netzwerkarbeit können die Akteure auf einige Erfolgsaspekte blicken, die eine Fortführung des bis jetzt Erreichten ermöglichen. Die Stabilität des Netzwerkes, die regionale Verankerung und auch seine, wenn auch noch in den Kinderschuhen steckende, Innovationskultur sind nach innen gerichtete Erfolgsfaktoren, die Potenzial für die weitere Zusammenarbeit sind. Der Gewinn des Sonderpreises beim Landesumweltwettbewerb des Landes MV 2007/2008 wurde von den Netzwerkakteuren als Bestätigung ihres Tuns angesehen.

Die Definition für Erfolg ist für die allermeisten Akteure im Netzwerk eine erhöhte Nachfrage nach deren Angeboten. Dafür wird im Rahmen der Netzwerkarbeit gemeinsam geworben und durch gemeinsame öffentliche Auftritte steigt die Wahrnehmung des Netzwerkes in der Region. Interessanterweise rekrutieren sich die meisten Kunden der Netzwerkakteure gar nicht aus der Region selbst. Zwar nehmen regionale Schulklassen bei einigen Netzwerkakteuren regelmäßig deren Angebote wahr, aber diese bringen in aller Regel wenig Geld ein. Touristen, Individualreisende, Familien und Schulklassen von außerhalb sind zahlende Gäste, die noch stärker angesprochen und beworben werden sollten. Gemeinsame Aktionen, wie z. B. die Präsentation des gesamten Netzwerkes auf der Leistungsschau in Pasewalk 2009 oder die zweimalig gemeinsam organisierte Umweltrallye für Schulen sind als weiterer Erfolg des Netzwerkes zu sehen. Auch die Fortbildungen, die neben der fachlichen Vermittlung von Fakten zusätzlich dem persönlichen Kennenlernen der Einrichtungen des Netzwerkes dienen, wurden von den Teilnehmern als sinnvoll und weiterführend erlebt.

Ein weiterer, ganz wesentlicher Erfolgsfaktor in der Netzwerkarbeit ist ein konkretes gemeinsames Ziel, an dem alle Akteure großes Interesse haben und in dem sie sich wiederfinden können. Das zu definieren ist nicht leicht. „Weiche Faktoren“ wie das bessere Kennenlernen, bessere Kooperationsabsichten, besserer Umgang miteinander, all das sind Voraussetzungen, aber keine Arbeitsinhalte. Im UBN tat sich 2009 die Chance auf, als Netzwerkpartner aktiv bei der Umsetzung der Ziele im landesweiten Vorhaben („Lebenslanges Lernen – regionale Koordination der BNE in M-V“) zur Qualifizierung der außerschulischen Lernorte zu partizi-

pieren. Im Hinblick auf die zunehmend relevanten Gestaltungskompetenzen im Rahmen der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ist es wichtig, die außerschulischen Bildungsanbieter dahingehend zu qualifizieren und zu stärken, dass sie in der Lage sind, qualitativ hochwertige Bildungsangebote in die Schulen zu bringen und sich dadurch neue Arbeitsfelder erschließen können. Viele der Netzwerkakteure haben das erkannt und sind bereit, den Paradigmenwechsel von der Natur- und Umweltbildung hin zur Bildung für Nachhaltigkeit zu vollziehen. Dafür brauchen sie Unterstützung und fachliche Hilfestellung. Durch die Aktivitäten im BNE-Vorhaben sind sie aktiv mit in den Prozess eingebunden und können agieren. Die Entwicklung eines Zertifizierungsvorhabens der NUN-Länder begleiten sie konstruktiv mit. Sie nehmen an Fort- und Weiterbildungen teil und bekommen darüber hinaus Kontakte zu Schulen, BNE-Lehrer/-innen und BNE-Koordinator/-innen im Land. Außerdem beginnen die Netzwerkakteure daran zu arbeiten, ihre Bildungsangebote qualitativ und inhaltlich den neuen Erfordernissen anzupassen. Dadurch entwickelt sich auf einmal ein Wir-Gefühl. Die Tatsache, dass viele Akteure des Netzwerkes an der Gestaltung ihrer Bildungsangebote gemeinsam arbeiten, nimmt das latent vorhandene Konkurrenzgefühl bei ihnen und macht einer freundschaftlichen Zusammenarbeit Platz. Zertifizierung, Qualifizierung, das Wahrnehmen für sie angebotener Fortbildungen. All das kann mit der begonnenen Netzwerkarbeit nun fortgesetzt werden. Die Basis ist mit der guten Kooperation der vergangenen zwei Jahre gelegt worden.

Förderlich für die Einbindung der Netzwerkakteure in das BNE-Vorhaben ist auch die Tatsache, dass die ehemalige Netzwerk-Koordinatorin nun Projektleiterin des BNE-Vorhabens ist. Dadurch kommen wichtige Informationen schnell zu den Akteuren, sie kann vieles der täglichen Netzwerkarbeit auch in dem Projekt weiterführen, da Netzwerkarbeit mit außerschulischen Bildungsorten ein wichtiger Projektbaustein ist. Wenn es gelingt, die Ziele im BNE-Vorhaben mit den Netzwerkakteuren in die Praxis umzusetzen, kann in der Küstenregion Stettiner Haff ein modellhaftes System qualifizierter Umweltbildungseinrichtungen Vorreiter für die Bildung für nachhaltige Entwicklung sein.

#### **4.8. Probleme und Fallstricke**

Achtung Fallstrick! Es gibt viele Beispiele enthusiastischer Netzwerkgründungen gerade im Bereich Umwelt- und Naturbildung, die ihre Arbeit wieder eingestellt haben, nachdem die Förderung der ersten Jahre vorbei war und die finanzierten Stellen der Koordinatoren auslie-

fen. Im UBN haben sich vor allem die Kommunikation und das häufig begrenzte Engagement sowie die unterschiedlichen Marketingbedürfnisse als Problem und Hindernis erwiesen.

Als unerfreulicher „Dauerbrenner“ haben sich während der gesamten Netzwerktätigkeit die oft mangelhafte Kommunikationskultur und das fehlende Engagement mancher Netzwerkakteure gezeigt. Das konnte mehrere Ursachen haben, z. B. fehlende Zeit, fehlende Sinnhaftigkeit der Themen, fehlende Bereitschaft zur Mitarbeit oder kein Vertrauen in die Arbeit der Koordinatorin.

Obwohl bei den Mitgliederversammlungen häufig Ziele und Wünsche der Akteure zur Sprache kamen, wurden bei der Umsetzung häufig die Mitarbeit aus o. g. Gründen verweigert und die Arbeit blieb bei einigen Wenigen hängen. Um das zu ändern, wurde die Lenkungsgruppe zugunsten themenorientierter Arbeitsgruppen aufgelöst. Das stellte sich zumindest für die am jeweiligen Thema interessierten Akteure als günstig heraus, da sie nun in der Lage waren, die für sie wichtigen Dinge zu erarbeiten, zu lenken und umzusetzen. Der erneute Ärger darüber, dass nun die anderen Akteure, die keine Initiative gezeigt hatten, quasi „umsonst“ partizipierten, hielt sich in Grenzen, zeigte aber auch, dass klare Regeln unbedingt sein müssen. Die zu Beginn des Netzwerkes gestaltete „Vereinbarung“ war für viele nicht bindend und von geringer Relevanz. Die „weichen“ Faktoren, z. B. der Wunsch, sich Kennenzulernen, traten bald in den Hintergrund und machten dem Wunsch nach marktorientierter Arbeit Platz.

Auch der Wunsch andere Umweltbildungseinrichtungen auf deutscher oder polnischer Seite zu bereisen, fiel dem Zeitmangel zum Opfer. Deshalb wurde das Kennenlernen von Einrichtungen immer mit Fortbildungen oder Versammlungen verbunden.

Der Vielfalt der partizipierenden Einrichtungen entsprechend gab es auch sehr unterschiedliche Vorstellungen von einem Marketingkonzept. Es wurde schnell klar, dass manche Netzwerkpartner sich versprachen, dass über die Koordinierungsstelle viele Marketingaktivitäten für einzelne Einrichtungen übernommen und auch finanziert würden. Einige Netzwerkakteure dachten anfänglich der Netzwerkkoordinator wäre auch für Kundenakquise zuständig und wandten sich vom UBN ab, als sie erkannten, dass dies nicht zu den Aufgabenfeldern des Koordinators gehört. Trotzdem blieben sie Netzwerkpartner und agieren seitdem nur passiv als Nutzer des Informationsflusses. Allerdings beteiligen sie sich nicht an der Entwicklung des Netzwerkprozesses.

Dass die Dokumentation der Zugehörigkeit zu einem Netzwerk und die Nutzung des Netzwerk-Logos auch eine Art Werbung darstellt und bei manchen Kunden den Wiedererkennungseffekt eher erreicht als ein unbekannter Name einer Bildungseinrichtung, haben manche

Netzwerkmitglieder nur mühsam erkannt. Erst wenige Akteure haben bis heute die Mitgliedschaft im Netzwerk auch nach außen dokumentiert, sei es durch die Nutzung des UBN-Logos in ihrem Werbematerial oder auch der Verweis auf die UBN-Internetseite. Für die Mehrheit der Netzwerkler scheint das keine Relevanz zu haben. Es ist anzunehmen, dass sie sich nicht als Teil des Netzwerkes sehen, sondern als im Netzwerk agierende Privatpersonen. Dadurch wird das Netzwerk als solches nur wenig nach außen getragen und somit von der Öffentlichkeit unzureichend wahrgenommen.

Als sich eine Arbeitsgruppe mit den Fragen des eigenen Marketings zu beschäftigen begann und an der Präsentation der Netzwerk-Einrichtungen gearbeitet wurde, kamen einige Akteure dazu. Gemeinsam arbeiteten sie schließlich an der Entwicklung eines neuen Produkts, das demnächst vermarktet werden soll.

Die Entwicklung eines gemeinsam gewollten Produktes, eines Angebotes oder einer Marke ist für das wirtschaftliche Fortkommen der Bildungseinrichtungen relevant und muss eines der primären Ziele einer Netzwerkarbeit sein. Nur wenn etwas entsteht, was viele brauchen, kann es gemeinsam entwickelt werden und schafft Gemeinsamkeit im Netzwerk.

---

### **Theoretischer Exkurs 9: Garant für gute Netzwerkarbeit: Moderation**

Die Moderation der Netzwerkarbeit ist eine hervorragende externe und neutrale Unterstützung von Gruppenprozessen. Im Laufe des UB-Netzwerkaufbaus Stettiner Haff konnte eine solche Moderation nicht geleistet werden, da keine finanziellen Mittel zur Verfügung standen. Es hätte allerdings den Gruppenprozess der Netzwerkpartner, die Arbeit der Koordinierungsstelle und die Strukturierung der Arbeitsprozesse im Netzwerk erheblich positiv beeinflusst. Die Netzwerkarbeit wäre wahrscheinlich ein gutes Stück weiter als heute, wenn eine neutrale Moderation zur Verfügung gestanden hätte. Bei künftigen Netzwerkgründungen sollte von dieser Möglichkeit unbedingt Gebrauch gemacht werden. Im Anschluss noch einmal ein Kompendium der Netzwerkmoderation – Aufgaben, Ziele, Handlungsempfehlungen:

#### Moderation und Netzwerkarbeit:

Moderation ist eine externe und neutrale Unterstützung von Gruppenprozessen. Gearbeitet wird auf der Grundlage einer Zielvereinbarung. Durch Gesprächsführung, Vorschläge zur Strukturierung der Arbeitsprozesse, durch Feedbacks und Konfliktklärung soll eine Entwicklung der Gruppe (der Netzwerkpartner) in Richtung des vereinbarten Ziels gefördert werden. Die Erfahrung zeigt, dass es in vernetzten Beziehungen nicht nur um die fortlaufende Bear-

beitung linear angeordneter Aufgaben geht; vielmehr geht es um die Gestaltung dynamisch angelegter Situationen, die nie zur gleichzeitigen Zufriedenheit aller Netzwerkpartner gelöst werden können. Folgende Situation kann auftreten: Die Startphase eines Netzwerke ist immer mit einer Vielzahl von Aktionen verbunden, die von den Initiatoren des Netzwerkes erledigt werden müssen. Werden diese Aktionserfordernisse nicht angenommen und bewältigt, bleibt es bei Absichtserklärungen und Hochglanzpapieren, aber es kommt kein Netzwerk zustande. Nehmen die Initiatoren jedoch die Arbeit auf, kommt es im Laufe der Zeit zu einer intensiven Identifizierung der Akteure mit dem Netzwerk. Solange keine neuen Partner dazukommen, ist das kein Problem, wollen jedoch auch neue Mitglieder Teil des Netzwerkes werden, muss Verantwortung abgegeben werden und es müssen auch andere Interessen zugelassen werden. Das Dilemma ist, dass die Übernahme von Verantwortung und der Einsatz von Ressourcen durch die Netzwerkakteure unumgänglich sind. Genau diese Notwendigkeit kann aber im weiteren Verlauf der Netzwerkarbeit massiv behindern. Hier können Moderatoren eine wesentliche Rolle übernehmen, ohne die das Netzwerk sich entweder auflösen oder in Stagnation verfallen würde.

- Moderatoren können als „Sensoren“ fungieren, denn sie besitzen genügend Distanz zu den Akteuren, um Machtasymmetrien und divergierende Besitzansprüche erkennen und thematisieren zu können.
- Moderatoren können als „Balancierungsinstrument“ zum Ausgleich derartiger Asymmetrien beitragen, indem neue Verantwortungsbereiche mit neuen Mitgliedern besetzt werden, ohne dass es zu einer Entmachtung der Initiator/-innen kommen darf.

#### Arbeitsteilung, Moderation und Management:

Moderation kann die Managementaufgaben durch den Aufbau von parallel liegenden Verhandlungs-, Koordinations- und Reflexionsprozessen beschleunigen und effektiver gestalten. Auch das Ansteuern eher entschleunigender Prozesse ist denkbar. Moderation ist durchaus in der Lage, die zeitliche Dynamik aus Netzwerkprozessen – temporär zumindest – herauszunehmen. Netzwerkmoderation wird damit zu einem elementaren Steuerungsinstrument der Netzwerkarbeit in der Gestaltung sozialer Netzwerke. Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen des Netzwerkmanagements und der Moderation können folgendermaßen aufgeteilt werden:

**Tab. 5:** Aufteilung der Aufgabenstellungen des Netzwerkmanagements und der Moderation

<b>Netzwerkmanagement</b>	<b>Netzwerkmoderation</b>
Planung & Zielsteuerung	Interessen- und Verhandlungssteuerung
Entscheidungsfindung	Koordinationsunterstützung
Führung	Zeitsteuerung (Dynamisierung, Kontinuierung und Entschleunigung)
Organisation	Selbstdiagnose- und Reflexionsunterstützung
Grenzmanagement	Konfliktbewältigung

Die Zusammenstellung von Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation beruht auf den drei Grundsätzen Basisprinzipien, Gute Kooperation, Erfolgsfaktoren.

Folgende Handlungsempfehlungen sollen Hilfestellung bei der alltäglichen Netzwerkarbeit geben:

## **Die Gemeinschaft entwickeln**

### **I. Die Gemeinschaft entwickeln und Eigenständigkeit stärken**

- Klare **Ziele** des Netzwerkes formulieren: Welche Bedürfnisse will das Netzwerk nach innen und außen befriedigen? (Rollenspiele)
- **Emotionen** benennen und bearbeiten; Emotionen ernstnehmen und bearbeiten, keine Beurteilung der Netzwerkpartner vornehmen
- **Vertrauen** im Netzwerk fördern: durch gemeinsame Lern- und Gestaltungssituationen
- **Visionen, Ziele und Leitbilder** des Netzwerkes müssen in das Interessenspektrum aller Akteure passen; kein Bedrängen einzelner Akteure zur Übernahme von Aufgaben und Beteiligung
- **Kompetenzen** der einzelnen Netzwerkpartner klar herausstellen; **Kompetenzprofil** des Netzwerkes herausarbeiten
- **Gute Auswahl der Netzwerkpartner/-innen**; keine Wahl von Akteuren, die dem Netzwerkgedanken ablehnend gegenüberstehen
- **Identität**; Wir-Gefühl durch Namensgebung, Logo, CI, Präsentationsmaterial, Leitlinien, Auftritte nach außen
- **Persönliche Kontaktpflege** in der Netzwerkarbeit lässt Raum für Erfahrungsaustausch und Vertrauensaufbau

### **II. Gemeinsame Erfahrungen und Erfolge ermöglichen**

- **Aufbau eines gemeinsamen Erfahrungsschatzes**; mit der Nutzungsintensität wächst die Stärke des Netzwerkes – regelmäßige Fort- und Weiterbildungen, Netzwerktreffen, Zukunftswerkstätten, etc. erhöhen die Erfahrungsbreite der Akteure
- **Erfolgsziele**: mit mäßigem Aufwand und hoher Wahrscheinlichkeit sind die gesteckten Ziele (Meilensteine) frühzeitig zu erreichen; es ist gut, Erfolgsziele mit Zeitvorstellungen zu verbinden
- **Erfolge würdigen** – als Teilschritt hin zu einer gemeinsamen Vision
- **Misserfolge konstruktiv bewerten** – konsequente Umorientierung, keine falsche Solidarität mit Netzwerkzielen, die keinen Platz haben; Förderung der Transparenz und des gemeinsamen Lernens aus Misserfolgen – keine Schuldzuweisungen!
- **Begegnung der Netzwerkakteure in Freiräumen jenseits des Alltagsdruckes** – Organisation von Ausflügen, Festen, gemeinsame Besichtigungen, etc.

### III. Bereitschaft zum Teilen und Ausbalancieren entwickeln

- Materielle Mittel (Geld, Räumlichkeiten) oder immaterielle Mittel (Wissen, Macht, Zuständigkeiten) teilen – teilen bedeutet auch den Austausch von Leistungen ohne den Zwang kurzfristigen Ausgleichs
- Klarer, konsequenter und transparenter Umgang mit Entscheidungen ist notwendig

### IV. Die Balance von Zuständigkeit und Verantwortung erhalten

- Gleiche **Zugangsmöglichkeiten** zu Netzwerkressourcen, Wissen und Kompetenzen für alle Akteure, gerechte Verteilung
- Netzwerkakteure haben eine **Funktion** in der Netzwerkgemeinschaft; dadurch wird die Dezentralität und die innere Freiheit des Netzwerkes gefördert
- **Ausgrenzungen** einzelner Partner/-innen vermeiden, sei es durch fehlende Zuständigkeit oder durch überzogene Erwartungen
- Der am Anfang der Netzwerkarbeit entstandene „**Harte Kern**“ darf nicht zur In- Group im Netzwerk werden, sondern die Mitglieder sollen Verantwortung und Zuständigkeiten übergeben
- Keine allzu große **Macht dem Netzwerkbüro**; Leistungen des Büros sollten, wo immer sinnvoll und machbar, an Netzwerkpartner delegiert werden
- Entscheidungen nur im **Konsens** treffen!

## **V. Entscheidungen fixieren, dokumentieren, kommunizieren und transferieren**

- Entscheidungen müssen bewusst und in klar festgelegten Regeln und Zuständigkeiten zustande kommen; Entscheidungen müssen manchmal herbeigeführt und eingefordert werden, manche Netzwerkpartner drücken sich vor Entscheidungen
- Getroffene Entscheidungen müssen allen Akteuren zur Kenntnis gelangen und auch dokumentiert werden
- Getroffene Entscheidungen müssen umgesetzt werden

## **VI. Die Gegenseitigkeit fördern**

Ein sehr wichtiger Teil der Netzwerkarbeit ist es, gegenseitiges Vertrauen zu fördern und auch einmal in das Netzwerk zu investieren, ohne einen kurzfristigen Ausgleich zu erwarten; entsprechende Erwartungen an den Partner müssen offen behandelt und besprochen werden. Gegenseitigkeit heißt auch, einander zu helfen; Gegenseitigkeit ist der Leim in Netzwerken und stärkt sie nach innen und außen. Und Kreativität wird durch aktive Gegenseitigkeit in Gemeinschaften erst richtig freigesetzt.

- Netzwerkpartner/-innen müssen sich regelmäßig über ihre Erwartungen und deren Erfüllung austauschen. Vertrauen ist ein zentraler Erfolg in Netzwerken, dieses entsteht durch das Erbringen von vereinbarten Leistungen.
- Ein Netzwerk braucht Selbstlosigkeit; d. h. die Akteure vertrauen darauf, dass jeder am meisten gewinnt, wenn alle Partner/-innen aus der Zusammenarbeit mehr Gewinn ziehen als man selbst. Außerdem ermöglicht Selbstlosigkeit eine Empathie, die es gestattet, dass eigene Vorleistungen nicht von den anderen ausgenutzt werden.
- Kooperationen im Netzwerk statt Konkurrenz erfordert Konfliktfähigkeit; Kooperationen erfordert Nähe, und nichts bringt uns schneller auseinander als unausgesprochene Konflikte, die jeder mit sich herumträgt.
- Netzwerkmoderation muss ein Gespür für Konflikte und die Befindlichkeiten der einzelnen Akteure haben. Sie darf nicht warten, bis die Konflikte ausbrechen, sondern sollte möglichst vorher aktiv auf die Partner/-innen zugehen und nachfragen.
- Absehbare Konfliktsituationen sind vorausschauend zu behandeln. Zum Beispiel ist der Übergang von einem Netzwerk aus einer geförderten in eine eigenfinanzierte Phase häufig eine kritische Situation. Darauf müssen die Netzwerkakteure frühzeitig hingewiesen werden.

## VII. Flexibilität entfalten, Kontinuität wahren und Veränderungen leben

- Die Akteure sollten einen angemessenen Raum für Spontaneität und Kreativität und der sich daraus entwickelnden Dynamik haben.
- In der Netzwerkarbeit sollten alle stets für neue Partner/-innen offen sein. Es ist aber zu prüfen, ob diese neuen Akteure in das Leitbild und die Ziele des Netzwerkes passen und die nötige Kooperationsbereitschaft mitbringen.
- Netzwerkmanagement und –moderation sind anspruchsvolle Aufgaben, denen man gewachsen sein muss und bei denen auch externe Hilfe beansprucht werden kann und soll.
- Netzwerke stellen eine neue Form der Unternehmenskultur dar und sind von ihrer Organisationsentwicklung her eng mit Lernprozessen und Weiterbildung verknüpft. Deren Innovation entsteht zu nichtgeringem Teil aus der Spannung der Meinungsvielfalt in einem Netzwerk.
- Es gibt je nach Netzwerkstruktur und Akteuren eine Reihe von Dienstleistungsprofilen, die in fast allen Netzwerken benötigt werden. Im Vorfeld ist abzuklären, wer welche Funktionen übernimmt (z. B. *Lobbyisten* als Schnittstelle zwischen Kunden und Netzwerk; *Projektleitung* – zuständig für die netzwerkübergreifende Projektorganisation; *Netzwerkcoach* – achtet auf die strategische Ausrichtung des Netzwerkes, etc.).
- Das Engagement der Arbeitsgremien im Netzwerk darf nicht die Akteure dazu verleiten, dass sie Verantwortung abgeben nach dem Motto „Die machen das schon“. Eine adäquate Einbindung aller Partner im Netzwerk ist nach Möglichkeit zu erreichen. Gut sind Arbeitsgruppen, das stärkt den Gemeinschaftscharakter.
- Wichtig ist, dass die Akteure im Netzwerk in ihrem eigenen Unternehmen „Reichweite“ haben. Sie sollten für die Netzwerkarbeit mit ausgedehnten Handlungs- und Weisungsvollmachten ausgestattet sein.
- Alle Akteure sollten sich ihrer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Wohl des Netzwerkes bewusst sein.
- Weiterqualifizierungen der Netzwerkakteure sollten zum festen Bestandteil der Netzwerkarbeit werden; häufig ist es für alle ein großer Gewinn, wenn ein Netzwerkakteur über seine Einrichtung und tägliche Arbeit spricht und Einblick gewährt.
- Netzwerkarbeit braucht Kontinuität und Beharrlichkeit; die Akteure sollten spüren, dass die Koordinationsstelle ein Garant dafür ist. Die Koordinierungsstelle muss auch Veränderungsbereitschaft kultivieren. Bei verschiedensten Gelegenheiten sollte die

Aktualität der Netzwerkziele und der Netzwerknutzen hinterfragt werden. Regelmäßige Evaluationen helfen dabei.

- Innovationsprozesse sind in der Netzwerkarbeit unerlässlich. Durch z. B. Zukunftswerkstätten oder Impulsreferaten zu aktuellen Trends können kreative Prozesse ange-regt werden. Auch externe fachliche Begleitung bei neuen Erfahrungen und Projekten des Netzwerkes kann das Risiko der einzelnen Akteure bei diesem Prozess überschaubar halten.

### **VIII. Die begrenzte Neutralität des Moderators**

In der Beratung von Organisationen, Netzwerken und Gruppen ist der Moderator bestrebt, dem Dogma der Neutralität zu folgen. Aber im besonderen Kontext von Netzwerken ist fraglich, ob ein Festhalten am Neutralitätskontext sinnvoll und möglich ist. Der Netzwerkmoderation kommt die Wahrnehmung von grundlegenden Funktionen eines komplexen Netzwerkmanagements zu: Es geht um den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, die Gestaltung von Machtsymmetrien, die Strukturierung des Arbeitsprozesses, die Befriedigung fachlichen Inputs, usw. Dabei muss Moderation zwar neutral im Sinne einer Unabhängigkeit von Akteursinteressen sein; im Hinblick auf die Existenz und Entwicklung des Netzwerkes verliert sie jedoch die Neutralität, denn die Moderation übernimmt eine Mittlerfunktion zugunsten des Netzwerkes, nie aber zugunsten einer einzelnen Person.

### **IX. Die Evaluation der Netzwerksituation**

Das grundlegende Ziel einer Evaluation des Netzwerkes ist das Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit. Zum Einen kann die Evaluation erreichen, dass die Zielerfüllungen der Netzwerkarbeit in regelmäßigen zeitlichen Abständen überprüft werden, zum Anderen dient die Evaluation aber auch dazu, den Akteuren die Situation insgesamt und speziell die Vorteile, die sie aus der Netzwerkarbeit ziehen können, bewusst zu machen. Auch die Motivationsförderung ist ein wesentliches Ziel der Evaluation; sie kann bei bestehenden Konflikten oder auch beim Übergang aus der geförderten in die selbsttragende Phase zur Situationsklärung genutzt werden. Gelegentlich bietet es sich auch an, die Netzwerksituation zu erfassen, um in der Außendarstellung (z. B. zur Ansprache für neue Zielgruppen) ein aktuelles Bild zu vermitteln.

---

---

## **5. Zusammenfassende Thesen „Regionale Umweltbildungsnetzwerke für eine nachhaltige Regionalentwicklung“**

Zusammenfassend lassen sich aus den analysierten Erfahrungen folgende Thesen zu Funktion und Nutzen eines Umweltbildungsnetzwerkes in Küstenregionen formulieren:

1. Die Akteure des Umweltbildungsnetzwerkes sind mit ihren Bildungsangeboten ein wichtiger Bestandteil einer vielschichtigen, nachhaltigen Regionalentwicklung in Küstenregionen. Sie bringen Natur und die Kenntnis natürlicher Prozesse zum Menschen und vermitteln Kompetenzen, die Kinder, Jugendliche und Erwachsene ermöglichen, eine Kehrtwendung vom bisherigen Raubbau an den natürlichen Ressourcen und der direkten Umwelt zu schaffen. Die außerschulischen Lernorte werden bislang noch zu wenig als Wirtschaftsfaktor in den ländlichen Gebieten gesehen. Dabei tragen sie mit der Einwerbung von Drittmitteln, mit den Angeboten für Touristen und Schulen, für Einheimische und Gäste, Kinder und Erwachsene dazu bei, dass kleine, wenig invasive Unternehmen am Markt bestehen.
2. Die Umweltbildungsakteure verbessern mit dem Netzwerk ihre Position auf dem Markt; sind konkurrenzfähiger und bauen das Potenzial des naturnahen Tourismus aus, sorgen durch eine qualitative Verbesserung ihrer Angebote auch indirekt für eine bessere Umweltbildung und damit auch für einen sensibleren und bewussteren Umgang der regionalen Bevölkerung mit ihrer Umwelt und dem Küstenraum.
3. Die meisten Umweltbildungseinrichtungen haben erstmals über den „eigenen Teller- rand hinaus“ erstens überprüft inwieweit ihre Einrichtung mit aktuellen Qualitätsan- sprüchen mithalten kann, zweitens haben sie dadurch erfahren, dass ein Zusammen- schluss tatsächlich Kräfte bündeln kann und man dadurch nicht nur die eigene Einrich- tung sondern auch weitere Einrichtungen der Region stärken kann. Ein Bewusstsein oder ein Interesse an einer nachhaltigen Regionalentwicklung entsteht, zumindest auf dem eigenen (Umweltbildungs-)Gebiet.
4. Die Netzwerkakteure sind mittlerweile aktiv in zwei wichtige, regionale Bildungspro- gramme eingebunden, in denen sie sich und ihre Angebote präsentieren können, sich weiterbilden und die Qualität ihrer Angebote steigern können, sich durch Synergien

am Markt behaupten und gemeinsam neue, innovative Angebote entwickeln können. Die Angebote aus den Projekten nehmen sie gerne an. Sie beteiligen sich an Fort- und Weiterbildungen und agieren als Moderator/-innen und Multiplikatoren. Dadurch erhält das Netzwerk für sie einen neuen Sinn, der für sie überzeugend ist, weiterzuarbeiten und gemeinsam in der Region zu wirken.

5. Grenzüberschreitender Naturschutz ist in der Küstenregion schon oft an unterschiedlichen behördlichen und politischen Interessen gescheitert. Das Umweltbildungsnetzwerk ermöglicht grenzüberschreitenden Umweltschutz auf dem informellen Weg, abseits von Behörden und konstruktiv mit den Umweltbildungspartner/-innen auf beiden Seiten.
6. Ein zentrales Ziel zu Beginn des Netzwerkes war, das Stettiner Haff zu der Umweltbildungsregion in Mecklenburg-Vorpommern und Deutschland zu entwickeln. Dahinter steht die Frage ob sich eine besondere Qualität der Umweltbildungsakteure am Stettiner Haff in Zukunft herausbilden und diese sich zu einem regionalen Alleinstellungsmerkmal entwickeln kann? Landesweit sind die Umweltbildungsakteure der Region am Stettiner Haff ganz vorn mit dabei, wenn es heißt zukünftig eine Zertifizierungsform für Umweltbildungseinrichtungen zu finden. Sie zeigen Engagement über die Landkreisgrenzen hinaus und machen auf sich und ihre guten Angebote aufmerksam. Optimistisch kann man das als einen ersten Schritt hin zu einer Umweltbildungsregion mit besonderer Qualität ansehen.
7. Diese Öffentlichkeitswirksamkeit kann auch potenzielle Touristen erreichen, die Interesse an naturnahen Tourismus mit Umweltbildungscharakter haben. Hinzu kommt, dass Teilnehmer von Jugend- und Bildungsreisen ihre Erfahrungen, Begeisterung und Zufriedenheit mit der Region und den Angeboten in der Region zu Hause weitertragen und damit gleichsam für die Urlaubsregion am Stettiner Haff werben. Die Attraktivität der Region als Urlaubs- und Erholungsregion wird damit unzweifelhaft erhöht.
8. Auch wenn Maßnahmen der Küstenbildung nicht im Vordergrund standen, so ist mit dem Umweltbildungsnetzwerk und der aktiven Zusammenarbeit der Anbieter ein wichtiger Grundstein für Umweltbewusstsein und Bewusstsein für eine nachhaltige

Entwicklung in der Küstenregion am Stettiner Haff und damit auch für die Ziele und Maßnahmen eines Integrierten Küstenzonenmanagements geschaffen worden.

## **Literatur und Quellen**

Beetz et al. 2005: Stephan Beetz, Claudia Neu, Tobias Plieninger; Zukunftsorientierte ländliche Regionen – LandInnovation, Zwischen Berlin und Stettiner Haff, – Brandenburgische Akademie der Wissenschaften

Boos, Exner, Heitger 1992: Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara: Soziale Netzwerke sind anders; In: Organisationsentwicklung, 11. Jg. (1992)

Hentrich, J./Hoß, D.(Hrsg.)(2002): Arbeiten und Lernen in Netzwerken; erschienen bei RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft)

REK 2002: Regionales Entwicklungskonzept Uecker-Randow; Landkreis Uecker-Randow; Masterplan GmbH: Erstellung der Karte Stettiner Haff 2008

Sydow und Windeler 2000: Jörg Sydow, Arnold Windeler (Hrsg.) (2000) Steuerung von Netzwerken; Westdeutscher Verlag

Vorlauf, Anke 2003; Küstenbezogene Umweltbildung als Teilaspekt des Integrierten Küstenzonenmanagements (IKZM) an der Ostküste Schleswig-Holsteins.

## **Online-Quellen**

[www.iwss.org](http://www.iwss.org): International Wadden Sea School

[www.3-berge.de](http://www.3-berge.de): 3 Berge in Osnabrück (Umweltbildungsnetzwerk)

[www.umweltbildung-sachsen.de](http://www.umweltbildung-sachsen.de): Umweltbildungsnetzwerk Sachsen

[www.infonetz-owl.de](http://www.infonetz-owl.de): !nfonetz Umwelt und Nachhaltigkeit, Ostwestfalen-Lippe

[www.spuersinn-bodensee.info](http://www.spuersinn-bodensee.info): Umweltbildungsnetzwerk Spürsinn am Bodensee

[www.mv-statistik.de](http://www.mv-statistik.de): LAS MV 2009. Landesamt für Statistik Mecklenburg-Vorpommern 2009;