

Berufsfeldkurs
am Sozialwissenschaftlichen Institut der HHU Düsseldorf

***Lebendige Nachhaltigkeit: Der Faktor Mensch im
Mittelpunkt von Agenda 21-Prozessen***

Dokumentation
Kai Lenßen, Psychosoziale & Nachhaltige Entwicklung,
Düsseldorf



Juli 2010

Berufsfeldkurs am Sozialwissenschaftlichen Institut der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHUD) im Rahmen des Bachelor-Studiengangs *Sozialwissenschaften* (Politikwissenschaft, Soziologie und Kommunikations- und Medienwissenschaft)

***Lebendige Nachhaltigkeit:
Der Faktor Mensch im Mittelpunkt von Agenda 21-Prozessen***

Dokumentation

| Inhalt | Seite |
|--|--------------|
| 1 Hintergrund, Anlass und Fragestellung | 3 |
| 2 Seminarverlauf | 3 |
| 2.1 Zwei Workshops als Sonderform innerhalb des Seminars | 4 |
| 2.1.1 LA21-Prozess Düsseldorf: Stärken, Schwächen, Potenziale | 4 |
| Exkurs: Wesenselemente einer Organisation | 6 |
| 2.1.2 Am Ende einer Auseinandersetzung: zwei Projektskizzen | 9 |
| 3 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick | 13 |

Literatur

Anhang

1 Hintergrund, Anlass und Fragestellung

Im Jahr 2007 einigten sich die Mitglieder des Agenda 21-Beirates der Stadt Düsseldorf auf den Wunsch, mit der Heinrich-Heine-Universität zusammenzuarbeiten. Die Akteure konnten damals Frau Dr. Melanie Reddig und Herrn Detlef Gernand vom Sozialwissenschaftlichen Institut als Kooperationspartner gewinnen. In der darauf folgenden Zeit nahmen die Lehrbeauftragten aktiv an Veranstaltungen der Lokalen Agenda 21 (LA21) teil. 2008 referierte der Autor am Institut zum Thema *Psychologische Beiträge zur Nachhaltigkeit*. Später vereinbarten die Protagonisten, Studierenden des Bachelor-Studiengangs *Sozialwissenschaften* im Sommersemester 2010 einen Berufsfeldkurs zum Gegenstand *Nachhaltige Entwicklung und Agenda 21* anzubieten. Die Seminarleitung übernahm Herr Kai Lenßen, Geschäftsführer der Düsseldorfer Beratungsstelle für Psychosoziale & Nachhaltige Entwicklung.

Die wesentliche Rolle der kommunalen Agenda 21 besteht darin, in der Bevölkerung ein Bewusstsein für die Aspekte der Nachhaltigkeit zu schaffen und Strategien zu generieren, um konsensual zu einer dauerhaft umwelt- und sozialverträglichen Stadtentwicklung zu gelangen. Ob dies gelingt, hängt in erheblichem Maße von den engagierten (oftmals ehrenamtlichen) Akteuren – ihrer Motivation, Interaktion, der sozialen Unterstützung, ihrem Handlungswissen – und eng hiermit verbunden, von günstigen Rahmenbedingungen ab.

Das Anliegen des Berufsfeldseminars war es, herauszufinden, wie die Menschen des LA21-Prozesses in Düsseldorf ihr Handlungsfeld erleben. Was nehmen die Akteure selbst als Stärken, Erfolge aber auch als Schwächen und Herausforderungen wahr. Welche Potenziale sehen sie – welche Befürchtungen bremsen das Engagement? Von dieser Analyse ausgehend, stellten sich die Studierenden die Frage, wie das Verfahren effizienter gestaltet und die Zufriedenheit der (zukünftigen) Akteure gesteigert werden kann. Gibt es am Ende gar die Möglichkeit, ein Projekt (mit) zu initiieren, welches Chancen für die Agenda-Arbeit pragmatisch eröffnen kann?

2 Seminarverlauf

Die Inhalte des Uni-Seminars wurden auf acht Termine (insgesamt 28 Stunden) verteilt. Der Einstieg verdeutlichte gleich ein relativ großes Interesse am Thema Nachhaltigkeit/Agenda 21 auf Seiten der Studierenden. Von Bedeutung waren vor

allem die Schnittstellen zwischen wissenschaftlicher Disziplin und Praxis, die Klärung des Nachhaltigkeitsanspruchs und Berufsperspektiven.

Um das Wirken der Agenda-Aktiven, ihre Organisationsstrukturen und –entwicklungen einschätzen und beurteilen zu können, befassten sich die Kursteilnehmer zunächst mit relevanten Grundlagen: Was verbirgt sich hinter dem Begriff *Nachhaltige Entwicklung* (Definition, Ziele, Problemstellung, Akteure, Auftrag)? Was können Sie über (Lokale) Agenda 21 in Erfahrung bringen? Welchen positiven Einfluss kann die Umweltpsychologie nehmen und wie lassen sich Tätigkeiten und Aufgaben eines beratenden Sozialwissenschaftlers in dem Berufsfeld beschreiben. (Zur Beziehung zwischen psychologischen Interventionen und Nachhaltigkeitskompetenzen vgl. Lenßen, 2010. Die Ergebnisse zu den o. g. Aspekten wurden im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von den Studierenden vorgestellt, s. auch 2.1.1.) Zusätzlich diskutierte der Kurs, unter welchen Bedingungen Agenda-Projekte gut laufen und was die Arbeit der Teams erschwert.

2.1 Zwei Workshops als Sonderform innerhalb des Seminars

Das Seminar war durch zwei Schwerpunkte gekennzeichnet: *erstens* die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines Workshops mit den Agenda-Akteuren (vgl. 2.1.1) und *zweitens* eine Art *Zukunftswerkstatt* mit den Studierenden zum Abschluss des Berufsfeldkurses (vgl. 2.1.2).

2.1.1 LA21-Prozess Düsseldorf: Stärken, Schwächen, Potenziale

Ziel des Arbeitstreffens mit den Beteiligten der Düsseldorfer Agenda 21 war, zu erfahren, wie die haupt- und ehrenamtlich Engagierten Stärken, Schwächen und Potenziale ihres Agenda-Prozess erleben. Außerdem diente der Termin dazu, dass sich Studierende und LA21-Akteure kennenlernen konnten. Es ging also insgesamt um den *Faktor Mensch*: um seine Rolle, Funktion, Erwartungen, Werte, Motivation und Kommunikation. Die angemessene Berücksichtigung dieser verhaltenswissenschaftlichen Aspekte trägt außerordentlich zum Gelingen eines gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozesses, wie ihn die LA21 darstellt, bei. Dass hierzu weitere wichtige Kontextbedingungen notwendig sind, steht außer Frage und wird w. u. noch aufgegriffen.

Im Anschluss an zwei Impulsreferate der Studierenden zu den Themen *Nachhaltige Entwicklung* und *Agenda 21* bestand im Plenum die Möglichkeit zur Diskussion. (Die Folien zu allen Power-Point-Präsentationen können beim Autor K.L. angefordert werden.)

Mit Hilfe einer Methode aus der Organisationsentwicklung (SOFT-Analyse: **S**atisfactions, **O**pportunities, **F**aults, **T**hreats) konnten die Anwesenden selbst in einer guten Stunde Teamwork *Zufriedenheitsmacher*, *wahrgenommene Schwierigkeiten*, *Chancen* und *ungünstige Entwicklungen* erheben und präsentieren. Die Arbeitsgruppen (AG) wurden in dieser Zeit von den Studierenden begleitet. (Anlage 1 gibt die Ergebnisse der AG wieder.)

Anzumerken ist, dass nach Aussage der Initiatoren etwa 130 Einladungen zum Workshop versandt wurden. Teilgenommen haben allerdings - neben den acht Studierenden und dem Moderator - lediglich 11 Personen aus dem Agenda-Setting, die wiederum nur einem von vier Fachforen angehören. Diese Tatsache wurde sowohl von den Agenda-Protagonisten als auch von den Studierenden mit großem Befremden und Bedauern aufgenommen.

Auswertung der Ergebnisse

In der siebten Veranstaltung des Uni-Kurses werteten die Anwesenden ihre Erfahrungen aus dem gemeinsamen Workshop vor dem Hintergrund spezieller Kriterien aus. Die zugrunde liegenden Merkmale verfolgen einmal den Zweck, die Kommunikation zwischen den Akteuren besser einschätzen zu können: Haben sich die Gesprächspartner zugehört und aussprechen lassen, war die Atmosphäre wertschätzend und vertrauensvoll, orientierten sich die Beiträge am Ziel und/oder Thema? Dabei wird vorausgesetzt, dass die Qualität konstruktiver Arbeitsprozesse in besonderer Weise von gegenseitiger Akzeptanz, Aufrichtigkeit und Einfühlungsvermögen abhängt – vor allem dann, wenn es sich, wie bei Agenda-Gruppen, vorrangig um selbstbestimmte Teams handelt.

Zum anderen achteten die Studierenden mit der moderierenden Rolle auf wesentliche Elemente eines gelingenden LA21-Prozesses. Hierbei ging es um Fragen wie:

- Identifizieren sich die Akteure mit einem Agenda-Leitbild?
- Ist die Aufbauorganisation nachvollziehbar?
- Gibt es ein langfristiges Konzept? Ist es bekannt?
- Arbeiten die Aktiven mit konkret messbaren Zielen?
- Werden Lösungen partizipativ entwickelt?
- Wie wird die materielle und personelle Unterstützung empfunden?
- Haben die Beteiligten das Gefühl, Einfluss nehmen zu können?

Exkurs: Wesenselemente einer Organisation

Um eine Organisation abzubilden und ihre Komplexität zu reduzieren, ist es ratsam, ihre formalen und nicht-formalen Muster zu analysieren. Ein Modell, welches in der Praxis bewährt ist, stellt das Konzept der 7 Wesenselemente einer Organisation von Friedrich Glasl und Hans von Sassen (1983) dar. Dieses Konzept ist aus einer Synthese von verschiedenen Organisationsmodellen entstanden. Es besagt, dass jede Organisation (insofern auch der Agenda21-Prozess) aus sieben grundlegenden Elementen besteht, welche alle in enger wechselseitiger Beziehung zueinander stehen (vgl. Abb. 1). Jedes Systemelement kann Ansatzpunkt für Veränderungen sein, und jede Veränderung hat - im Sinne von Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation - Auswirkungen auf die jeweils anderen Bestimmungsstücke. Sollen etwa Schwierigkeiten und Potenziale analysiert und einer Veränderung zugeführt werden, wirkt das Glasl-Modell quasi wie eine Richtschnur.

Die Inhalte der Elemente werden wie folgt unterschieden:

1. Identität

Hierzu zählen Geschichte und gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, ihre Philosophie und Grundwerte sowie ihr Leitbild und Fernziel, ihr Selbstverständnis, Image und ihre Position in der Gesellschaft.

2. Strategien, Konzepte

Unter Strategien werden langfristige Programme der Organisation verstanden, die an das Selbstverständnis des Unternehmens angelehnt sind und zu seiner Konkretisierung beitragen, z.B. Leitsätze für Dienstleistung, Finanz- und Personalpolitik, Umgang mit Kunden, Behörden, PR-Konzept.

3. Struktur

Gemeint sind Aufbauorganisation, schriftlich fixierte Handlungsanweisungen (Statuten), Führungshierarchie, der Grad der Zentralisierung und (strukturelle) Beziehungen zu externen Organisationen und Allianzen.

4. Menschen, Gruppen, Klima

Dieses Wesenselement umfasst Kompetenzen, Einstellungen, Haltungen, Führungsstile der Mitarbeiter, die Beziehungen und Kommunikation untereinander und nach außen, ferner informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht, Konflikte.

5. Einzelfunktionen, Organe

Die Vitalität eines Unternehmens ist abhängig davon, dass von Einzelnen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen und Spezialisten bestimmte Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen übernommen und diese Funktionen koordiniert werden.

6. Prozesse, Abläufe

Zu dieser Kategorie gehören Arbeits-, Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsabläufe ebenso wie Beschaffungs- und Kundenprozesse.

7. Sachmittel

Physische oder Sachmittel sind u.a. Kapitalausstattung, Material, Geräte, Gebäude, Räume und Möbel.

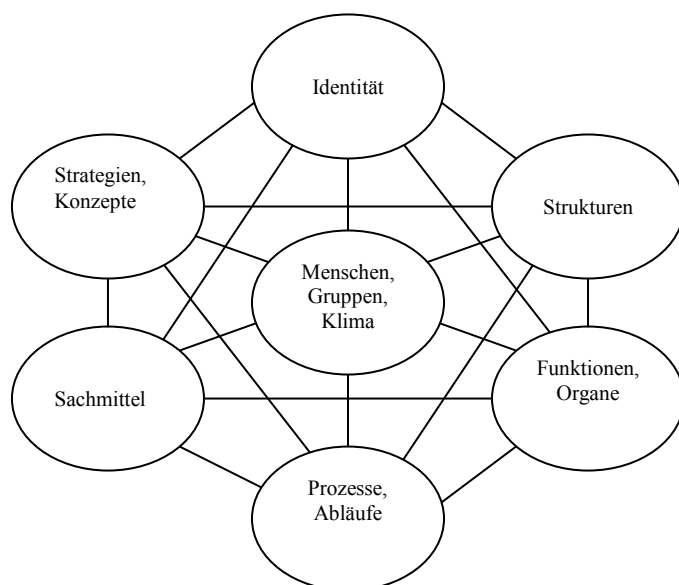


Abb. 1: Die 7 Wesenselemente einer Organisation (angelehnt an Ming, 2006, S. 1)

Ob Menschen sich in ihrer Organisation wohl fühlen und leistungsmotiviert sind, korreliert bspw. mit dem Teamgeist, der Klarheit der Aufgaben, der Widerspruchsfreiheit der zugrunde liegenden Konzepte und der Nachvollziehbarkeit der Organisationseinheiten.

Nun könnte man einwenden, dass sich die meisten Mitglieder der LA21 in Freiheit und unentgeltlich engagieren und daher der oben beschriebenen Kategorie nicht zuzuordnen sind. Dennoch (oder gerade deshalb) erwarten sie, dass ihre Arbeit effizient ist und ihnen ein besonderes Maß an Zufriedenheit gibt. Sie unterscheiden sich diesbezüglich in keiner Weise von dem ‚Personal‘ anderer Organisationen und benötigen in jedem Fall entsprechende interne und externe Ressourcen wie Konfliktmanagement, methodische und reflexive Kompetenzen, Vertrauen, Akzeptanz und ausreichend Sachmittel.

Kommunikation

„Es ist im Leben sehr selten, dass uns jemand zuhört und wirklich versteht, ohne gleich zu urteilen. Dies ist eine sehr eindringliche Erfahrung“ (Carl R. Rogers, Ohio, 80er Jahre).

Über die Art und Weise des Miteinanders während des Workshops am 14. Juni 2010 sammelten die Beobachter reichlich Material. Ihre Eindrücke waren - bezogen auf die jeweiligen AG - unterschiedlich. Einige diskutierten fair, hörten sich gegenseitig zu, waren emotional beteiligt, fragten nach und ergänzten sich gegenseitig. Die Feedbacks waren respektvoll und die Gesprächspartner sendeten hauptsächlich sogenannte ‚Ich-Botschaften‘. (Hierbei handelt es sich um Aussagen wie „Ich sehe

den Aspekt xyz eher als ...“ oder: „Wenn ich deine Aussage auf mich wirken lasse, dann empfinde ich ...“.) Während eines Gesprächs eigene Wahrnehmungen und Gefühle zu verbalisieren, reduziert die Gefahr, andere durch Äußerungen zu verletzen oder abzuwerten und somit Konflikte und Ausgrenzungen zu produzieren. In einem Team wurde die Interaktion als motivierend und vertrauensvoll bewertet. Andererseits stellten die Studierenden fest, dass Teilnehmende weiterer Gruppen Desinteresse gegenüber den Mitgliedern signalisierten – mitunter herrschte feindselige Stimmung vor. Diese Atmosphäre äußerte sich u. a. darin, dass die Redeanteile sehr ungleich verteilt und von einigen Diskutanten dominiert waren. Zeitweise war die gegenseitige Kontaktaufnahme gestört, es bildeten sich Subgruppen mit Tendenzen zu Etikettierungen und Exklusion. Die Beobachtenden hatten den Eindruck, dass bei einigen kaum Interesse daran bestand, kooperativ und wohlwollend an Ergebnissen zu arbeiten. (Dass Interesse an Kooperation verloren geht, kann ein sehr deutliches Zeichen von Kommunikationsproblemen und ungünstigen Rahmenbedingungen sein und bedeutet in den wenigsten Fällen, dass die Personen sich grundsätzlich weniger engagieren wollen.) Einige Akteure vertraten bis zum Ende die Ansicht, dass der Workshop für die Studierenden und nicht für die LA 21 stattfand – die Agenda-Protagonisten der Uni mit ihrer Präsenz sozusagen einen Gefallen getan haben. Dass alle von der Veranstaltung und ihren Ergebnissen profitieren, konnte offensichtlich nicht vermittelt und reflektiert werden. Eine kritische Lage entstand, als zwei Mitstreiter ihre (jeweils eigene) Arbeitsgruppe und somit den restlichen Arbeitsprozess verließen. Sie sahen offensichtlich keine Möglichkeit mehr, ihren Bedenken, ihrem Einspruch oder ihrer Empörung auf andere Weise Ausdruck zu verleihen. (Aus der Perspektive gruppenspezifischer Theorien wird die Abwendung einzelner von der aktuellen Bezugsgruppe durch einen starken Konflikt begründet, der einer Lösung bedarf, wenn die Weiterarbeit gewährleistet sein soll.) Die nähere Auseinandersetzung mit dem Hergang dieser Situation bietet eine gute Chance: sie könnte bspw. einen exemplarischen Hinweis auf die starke Fluktuation innerhalb der Fachforen geben.

In den Teams wurde eher wenig Ziel- oder Themen orientiert gearbeitet – vielmehr schien es, als ginge es den Anwesenden um das soziale Miteinander. Augenfällig war, dass Personen gesucht wurden, die individuelle Verantwortung übernehmen – z.B. jemand, der „die Sache in die Hand nimmt“. Hierbei kann es sich sowohl um den Versuch handeln, Belastung abzugeben, als auch um das Bedürfnis nach mehr Solidarität und Initiative städtischer Entscheidungsträger.

Weitere Organisationsbedingungen

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Selbsteinschätzung, dass die Anwesenden ein Selbstverständnis bezogen auf ihre jeweilige Gruppe (hier das Fachforum II) haben und innerhalb dieses Subsystems auch Einflussmöglichkeiten wahrnehmen. Nach eigenen Angaben suchen sie gemeinsam nach Lösungsstrategien, was einen Diskurs voraussetzt und geben sich gegenseitig Anerkennung.

Als problematisch gilt ihnen das Fehlen eines Agenda-Leitbildes und der Mangel an zuverlässigen (sozialen und finanziellen) Mitteln. Sie wünschen sich mehr Unterstützung durch offiziell Verantwortliche und klare Zuständigkeiten (Wer macht/kann/darf Was?). Es wird angenommen, dass mehr und konsequente Öffentlichkeitsarbeit und eine deutliche Vernetzung der Agenda-Organen zum besseren Image, zur Mitgliedergewinnung und Motivation beitragen würde. Zusätzlich vermuteten die Aktiven, dass die Stadtverwaltung mit dem Prozess überbeansprucht sein könnte.

Alternativ stellen sich die Diskutanten vor, die Verbindung zu den Studierenden zu forcieren, längerfristige Konzepte zu erarbeiten und deutliche Organisationsstrukturen – mit bspw. klaren Aufgabenbereichen - zu etablieren.

Auf die Zukunft bezogen befürchten die Akteure eine zunehmende Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis individueller Anliegen und denen der LA21 (sie nehmen hier einen Interessenkonflikt zwischen Einzel- und Gemeinwohlorientierung an). Zudem besteht eine Ambivalenz gegenüber der Festlegung konkreter Ziele, da sie argwöhnen, die Absichten nicht einhalten zu können. Politische Entscheidungen werden zum Teil als Widerstand/Barriere aufgefasst, welche die Einflussmöglichkeiten der Düsseldorfer Agenda 21 zu stark beschränkt.

2.1.2 Am Ende einer Auseinandersetzung: zwei Projektskizzen

Die Abschlussveranstaltung im Rahmen des Berufsfeldkurses galt der kreativen Beschäftigung mit möglichen Verbesserungen für den LA21-Prozess in Düsseldorf. Angesichts der gesammelten Informationen, Eindrücke und Erfahrungen sollten die Studierenden Ideen und den Weg dorthin entwickeln. Aufgabe war es, sich die Zukunft der LA21 und ihrer Akteure für den Zeitraum von einem halben Jahr vorzustellen und einfühlsam einen bodenständigen, affirmativen und motivierenden Plan zu entwerfen. Nach einigen Stunden intensiver, freudiger und konstruktiver Leistung, brachten die beiden Arbeitsgruppen ihre Visionen (einmal als Rollenspiel: erfrischend! – einmal als klassische Präsentation: gekonnt!) zum Ausdruck. Entstanden waren zwei Projekt-Vorschläge mit sehr unterschiedlicher Ausrichtung.

Projektskizze 1: Organisations- und Personalentwicklung

Mit diesem Format wollen die angehenden Wissenschaftler das „Agenda-Personal“ entlasten. Sie schlugen vor, einen verbindlichen Ablaufplan zu erstellen und entwarfen erste Maßnahmen (vgl. Abb. 2). Es ging den Planenden darum, formale Strukturen und feste Zuständigkeiten herauszuarbeiten, die es der LA21 ermöglicht, koordiniert, kooperativ und zuverlässig an ihren Aufgaben und Projekten zu arbeiten. Ein solcher Orientierungsleitfaden soll (Planungs-) Sicherheit geben ohne eine gewisse Offenheit für Kreativität und Partizipation zu verhindern. Funktionierende Organisationen zeichnen sich gerade durch das Vorhandensein formaler und nicht-formaler Muster aus, um die Erleichterung von Arbeitsabläufen auf der einen und den dialogischen Prozess auf der anderen Seite voranzutreiben.

Der Entwurf der AG stellt sozusagen den Rahmen dar, anhand dessen der Agenda-Prozess organisiert werden kann. In Phase 1 sollen etwa die Personen festgelegt werden, die sich für die kommenden Module (s. Phasen 2-4) zuständig fühlen. Die Verantwortlichen erarbeiten in Phase 2 bspw. eine Mitgliederliste einschl. der Angaben spezieller Kompetenzen. Es sollen ebenfalls ein Organigramm erstellt und ein Formulararchiv angelegt werden, auf die potenzielle Nutzer - welche ein Projekt initiieren wollen - zurückgreifen können (Phase 3). Bei der Projektvorbereitung helfen evtl. die Inhalte und Erfahrungen vorheriger Projekte, neu gewonnene Mitstreiter könnten sich über eine Infobroschüre einen ersten Eindruck zur LA21 machen. Phase 4 dient der Evaluationsmöglichkeit abgeschlossener Maßnahmen. Mit entsprechenden Analyse-Methoden könnten Stärken und Schwächen bisheriger Abläufe beurteilt werden, um für zukünftige Aktionen zu lernen. Die Studierenden hatten bei dieser Rahmenarchitektur die Phantasie eines ‚Hausbaus‘, bei dem ja auch erst das Fundament angelegt werden muss, damit weitere Schritte folgen können. Dies würde bedeuten, dass im vorliegenden Fall zuallererst fixiert wird, wer welches Modul ausarbeiten will. Dabei steht fest, dass es notwendig ist, die Protagonisten hierbei professionell zu unterstützen und genau zu schauen, was sie für ihre jeweiligen Tätigkeiten z.B. an Know How benötigen.

Bei dem Entwurf handelt es sich um eine allererste Skizze, die selbstverständlich breit diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft werden muss.

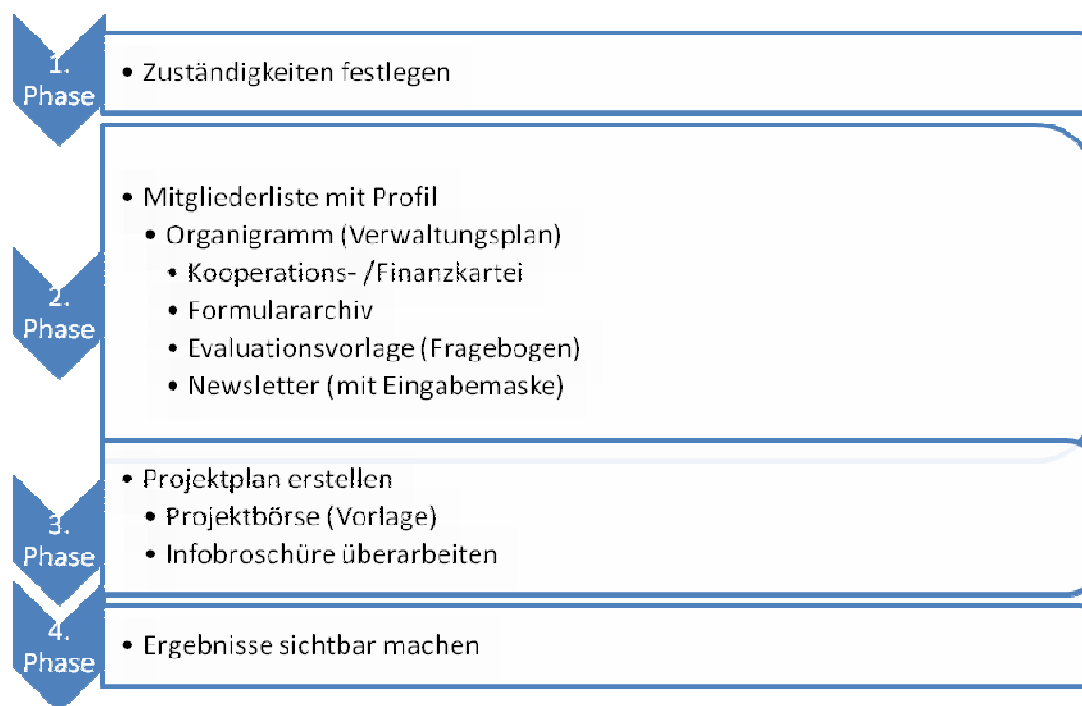


Abb. 2: Strukturierungsmaßnahmen für den LA21-Prozess, erstellt v. Fischer, Lüdiger, Schultes & Otto, 2010

Projektskizze 2: Agenda-Café

Die andere Arbeitsgruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, Chancen für eine bessere Kommunikation – innerhalb und außerhalb der LA21 – zu beleuchten. Auslöser waren einerseits das wahrgenommene (teils ausgrenzende) Gesprächsklima i.R. des Agenda-Workshops, der Wunsch der Agenda-Aktiven nach neuen (evtl. auch jüngeren) Mitstreitern und weiter, die Auffassung, dass sich einfach mehr Bürger und Bürgerinnen aktiv an einer nachhaltigen Stadtgestaltung beteiligen sollten. Voraussetzung für die letztgenannten Aspekte ist nach Meinung der Studierenden vor allem ein hoher Bekanntheitsgrad der Düsseldorfer Agenda 21 und ihr öffentlichkeitswirksames Erscheinungsbild. Aber auch für den internen Austausch bietet ihre Vision eine gute Perspektive: sie empfehlen die Gründung eines *Agenda-Cafés* an einem zentral gelegenen Platz als niederschwelliges Angebot für jüngere Motivierte und als Ort des Austauschs und der Begegnung für alle Agenda-Aktiven. Denjenigen, die das Café zum ersten Mal betreten, sollte sofort klar werden, worum es hier geht: gemütliche Ausstattung und Verzehrkarte mit Fair-Trade-Produkten lässt die Impression der Nachhaltigen Entwicklung direkt deutlich werden. Bei Bedarf können sich die Gäste über Agenda21-Projekte und ihre Förderung informieren.

Nach innen

1.) Dialogkonferenz:

- Für Agenda- Aktive aus den Fachforen, Politik und Verwaltung
- ➔ Aufteilung in Arbeitsgruppen, in der jeweils mindestens ein Vertreter aus den Fachforen, der Politik und der Verwaltung gemeinsam am Tisch sitzt
- Soll Schwächen und Potenziale des Agenda- Prozesses analysieren und Lösungsansätze generieren

Nach außen

2.) Agenda- Café:

- Treffpunkt und Forum für Agenda- Aktive und Interessierte, Veranstaltungsort
- ein Projekt von Agenda- Aktiven, Schülern (im Rahmen eines Unterrichtsfaches) und Studenten (im Rahmen eines Sowi-Berufsfeldkurses oder im Rahmen von Studium Universale)
- Räumlichkeit soll von der Stadt gestellt werden

3.) Flyer- Aktion in Schulen und Unis

- inklusive Gewinnspiel „Deine Vision für Düsseldorf“, um junge Menschen zu mobilisieren

4.) eigenständiger Web- Auftritt (inklusive Youtube etc.)

5.) eigener Referent für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

6.) eigene Veranstaltungen

- Sommer- oder Straßenfest etc.

Abb. 3: Konzeptentwurf *Agenda-Café*, erstellt v. Fernandez, Kortel, Mertin & El Hasbouni, 2010

„Das Agenda-Café kann im besten Fall eine Brücke zwischen den Generationen darstellen. Ältere Teilnehmer berichten über ihre Erfahrungen und geben das politische Know-How an die Jüngeren weiter, die wiederum Kreativität und Tatendrang mitbringen“ (Fernandez, Kortel, Mertin & El Hasbouni, 2010).

Wie Abbildung 3 zudem zeigt, soll das Café auch als Plattform für eine sogenannte „Dialogkonferenz“ zwischen Akteuren und Verantwortlichen aus den Fachforen, Politik und Verwaltung dienen. Die Verfasser versprechen sich davon u. a. einen regeren (und ungezwungenen?) Transfer der Protagonisten. Genau dieser Gesichtspunkt ist von vielen Teilnehmenden hoch erwünscht (s. w. o.). Gegenstand dieser Treffen könnte ebenso eine regelmäßige Stärken-Schwächen-Analyse sein – vielleicht nach dem Vorbild der Arbeitsmethode im Agenda-Workshop. Auch diese Vision müsste freilich einem Konsens innerhalb des Agenda-Netzwerkes zugeführt werden, damit ihre Realisierung eine breite Legitimationsbasis bekommt.

Beide Projekt-Ideen bieten auf ihre Weise gute Grundlagen für mehr Transparenz und Planungssicherheit, Begeisterung, Bekanntheitsgrad und Empowerment. Ehrenamtliches Engagement ist angewiesen auf die Entwicklung und den Schutz persönlicher Stärken. Wenn es zusätzlich gelingt, eine Kultur der Ermutigung und wertschätzenden Kommunikation zu begründen und Handlungswissen zu mobilisieren, sind Tür und Tor zu konstruktiver Veränderung geöffnet.

3 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Um die Zukunftsbeständigkeit in Düsseldorf weiter voranzubringen, vereinbarten LA21 und HHU, gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

Diese Kooperationswünsche wurden in Form eines Berufsfeldkurses am Sozialwissenschaftlichen Institut realisiert. Schwerpunkt war die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten für den Düsseldorfer Agenda 21-Prozess. Hierbei standen das Miteinander der Agenda-Aktiven und förderliche Rahmenbedingungen für ihre Arbeit im Mittelpunkt. Theoretische Befassung und Werkstattverfahren ergaben Optimierungspotenzial im Bereich Kommunikation: vor allem der anerkennende und situationsangemessene Umgang innerhalb der und zwischen den Teams hilft, Zufriedenheit, Vertrauen und Motivation - als Motor für ihr sozial-ökologisches Engagement - zu etablieren. Der LA21-Betrieb würde profitieren, wenn es gelänge, in Prozess orientierte Interventionen zu investieren – also

- gegenseitigen Respekt
- Empathie
- ernsthaftes Interesse am Anderen
- Offenheit (auch Weltoffenheit) und
- Mut zu fördern.

Probleme dürfen nicht verschoben oder ignoriert, sondern Konflikte müssen frühzeitig gelöst werden, damit Verständigung und Gruppenkohäsion entstehen kann. Eine vorurteilsfreie, Anteil nehmende und aufrichtige Gesprächskultur trägt wirkungsvoll dazu bei, Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen und entspricht den Überzeugungen eines sozial nachhaltigen Miteinanders.

Aber auch die formalen Bedingungen des Agenda 21-Prozesses müssen transparent und angemessen sein. Z.B. verstärkt ein klares Leitbild und ein entsprechendes Image die Identifikation jetziger und zukünftiger Mitstreiter mit den Werten und Zielen der Agenda 21. Außerdem benötigen die ‚Entwicklungshelfer‘ zuverlässige soziale und materielle Ressourcen, ein stabiles Unterstützungssystem und reichlich

Befürworter in Politik und Verwaltung, damit Projekte reibungsloser initiiert und durchgeführt werden können. Diesbezüglich würde es sich lohnen, das Organisationswesen der LA21 neu zu bewerten:

- Sind gesellschaftliche Aufgabe und Selbstverständnis klar?
- Welche langfristigen Programme verfolgt die LA21?
- Können Verantwortlichkeiten und Kompetenzen innerhalb der Organisation nachvollzogen werden?
- Wie sieht es mit den Informations- und Entscheidungsabläufen aus?

Vor dem Hintergrund dieser Prämissen empfehlen die Studierenden des Praxiskurses zunächst zwei Vorgehensweisen: zum einen entwarfen sie einen Orientierungsleitfaden, der die Arbeit des ‚Agenda-Personal‘ strukturieren, ihnen mehr Planungssicherheit und Evaluationsmöglichkeiten geben soll. Zum anderen visionierten die Kursteilnehmenden ein attraktives und atmosphärisch eindeutiges *Agenda-Café*. Kundige und neue Interessierte erhielten so die Chance, sich informell auszutauschen. Außerdem sollte ein solcher Ort die Gelegenheit zu einem regen Transfer zwischen Akteuren und offiziell Verantwortlichen bieten.

Sowohl der Workshop mit den Agenda-Aktiven, als auch die abschließende Zukunftswerkstatt wurde von den Studierenden angesichts der Praxisnähe als Highlight wahrgenommen. Die Einschätzung ihrer persönlichen Zielerreichung liegt zwischen 70 und 90%. Alles in allem waren die Teilnehmenden zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Berufsfeldkurs. Viele wünschen sich für die Zukunft eine weitere Zusammenarbeit mit der LA21.

Ausblickend kann gesagt werden, dass sich die Fragen bezogen auf die organisationalen Bedingungen gut in die bereits bestehende *Struktur-Diskussion* des Fachforums II integrieren (und evtl. Fachforen übergreifend ausweiten) ließe. Eine professionelle Begleitung wäre jedoch unabdingbar. Sollten die Vertreter der Düsseldorfer Agenda 21 und der Universität weiterhin an einer Kooperation interessiert sein, bestünde die Möglichkeit, etwa die Idee des *Agenda-Cafés* mit einem transdisziplinär arbeitenden Team zu verwirklichen.

Literatur

Fernandez, R., Kortel, K., Mertin, S. & El Hasbouni, H. (2010). Agenda-Café. Unveröffentlichte Projektskizze.

Fischer, K., Lüdiger, J., Schultes, H. & Otto, N.-O. (2010). Strukturelle Verbesserung des LA21-Prozesses Düsseldorf. Unveröffentlichte Projektskizze.

Glasl, F. & Sassen, H. v. (1983). Reformstrategien und Organisationsentwicklung. In F. Glasl, (Hrsg.). Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung (S. 17-46). Bern: Haupt Verlag.

Lenßen, K. (2010). Umweltpsychologie: Wie wir mit Hilfe personenzentrierter Haltungen vom Wissen zum Handeln kommen. Zeitschrift für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 1, 34-38.

Ming, M. (2006). Die 7 Wesenselemente einer Organisation.
http://www.minggmbh.ch/upload/Downloads/7_Wesenselemente.pdf (abgerufen am 08.12.2008).

Kai Lenßen, Wiesdorferstr. 40, 40591 Düsseldorf, lenssen-duesseldorf@t-online.de
Master of Counselling, Personenzentrierter Berater (GwG),
Soz. Verhaltenswissenschaftler (Umwelt-, Sozial- und ABO-Psychologie). Führt seit Jahren Beratung im Rahmen kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse durch. Seit 2005 Leitung der Beratungsstelle für Psychosoziale und Nachhaltige Entwicklung. Arbeitsschwerpunkt: Interventionsforschung. Lehrauftrag am Sozialwissenschaftlichen Institut der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Anhang 1

AUSWERTUNG Workshop, 14.06.10, LA21-Prozess Düsseldorf: Stärken, Schwächen, Potenziale

Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen nach der SOFT-Analyse:
Wie erleben Sie den LA21-Prozess aus Ihrer Funktion/Rolle heraus?

Ist-Zustand

- Stärken, Zufriedenheitsmacher, befriedigende Aufgaben, Erfolge, gute Ergebnisse:
 - Gesprächspartner vorhanden, Dialog und Austausch mit Agenda-Akteuren grundsätzlich möglich
 - viele Ideen und Initiativen
 - Zulauf zu Fachforum
 - Neue Struktur: Themenfokussierung im Forum
 - gemeinsamer Arbeitsprozess
 - Unterstützung
 - Vernetzung
 - Offenheit für Neues
 - gegenseitige Anerkennung
 - wachstumsfähige Struktur des FFII
 - Hilfe zur Selbsthilfe wird geboten
 - Dssd Mitglied der AG „Fahrradfreundliche Städte“

- Schwächen, Fehler, Probleme, Missstände
 - Ideen werden von Verwaltung nicht aufgenommen ⇒ wenige bis keine Erfolge
 - Investoren bestimmen Stadtplanung
 - Werkstattverfahren statt Ideenwettbewerbe in Politik/Planung
 - Nachwuchsmangel
 - mangelnder Einfluss
 - personenzentrierte Arbeit (also zu wenig an Themen orientiert, d.Verf.)
 - Abhängigkeit der LA21 zur Politik über den Beirat
 - keine Sanktionen bei Handlungsuntätigkeit der Stadt bzgl. eingegangener Verpflichtungen (Stadt-Leitbild oder Kinderfreundliche Stadt)
 - z.T. vorauseilender Gehorsam der Verwaltung zugunsten der politischen Mehrheit bei Stellungnahmen etc.
 - Kommunikation innerhalb der Verwaltung verbesserungswürdig

Potenzial (zukunfts- und prozessbezogen)

- Bekannte, jedoch nicht genutzte Chancen, Alternativen, Ressourcen
 - Ideenwettbewerbe
 - klare Zuständigkeiten
 - themenzentrierte Arbeitsstruktur
 - mehr Öffentlichkeitsarbeit
 - sachkundige Bürger in den LA21-Prozess einbinden

- Befürchtungen, ungünstige Entwicklungen, Gefährdungen
 - zu wenig junge Teilnehmer in den Fachforen
 - Überlastung
 - zu viele Themen
 - „Inselsituation“ des FFII ⇒ mehr Vernetzung im LA21-Prozess Dssd
 - Erfolge nicht nur an Zielerreichung messen ⇒ Frust reduzierend (also Suffizienz steigern? d. Verf.)
 - Monostruktur – Fixierung auf das Umweltamt

Einpunkt-Fragen

1) *Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen?*

(-) ————— (○) ————— (+)

2) *Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsergebnissen?*

(-) ————— (○) ————— (+)