

Optimierung des regionalen Naturschutzes durch eine „Vernetzungsberatung“ für seine Akteure

Optimisation of regional nature conservation through „networking advice“ for its actors

Felix Przesdzink

Zusammenfassung

Kooperative Ansätze werden im Naturschutz immer wichtiger. Da effektiver Naturschutz von Schutzgebieten und Modellregionen aus auch in die gesamte Landschaft getragen werden muss, wird die Relevanz von Kooperationen zwischen Stakeholdern des Naturschutzes weiter zunehmen. Ein regionales Management solcher Stakeholder ist sinnvoll, aber in der Praxis schwer umzusetzen. Im Forschungsprojekt „Netweave“ wird testweise eine systematisch erfasste „Stakeholder-Datenbank“ genutzt, um eine „Vernetzungsberatung“ für Umweltakteure und Regionalmanagement in der Region Osnabrück aufzubauen. Das Konzept wird so gestaltet, dass es anschließend auf andere Regionen und Kontexte (z. B. „regionaler Klimaschutz“) übertragen werden kann.

Kooperativer Naturschutz, Stakeholder Management, Stakeholder Datenbanken, Netzwerkanalyse, Vernetzungsberatung

Abstract

Cooperative approaches are becoming increasingly important in nature conservation. Since effective nature conservation must also be carried out from protected areas and model regions to the entire landscape, the relevance of cooperation between stakeholders in nature conservation will continue to increase. Regional management of such stakeholders makes sense, but is difficult to implement in practice. In the research project “Netweave”, a systematically recorded “stakeholder database” is used on a test basis to establish a “networking consultancy” for environmental actors and regional management in the Osnabrück region. The concept will be designed in such a way that it can subsequently be transferred to other regions and contexts (e. g. “regional climate protection”).

Cooperative nature conservation, Stakeholder management, Stakeholder databases, Network analysis, Networking advice

doi: 10.23766/NiPF.202301.12

Einleitung

Naturschutzkonzepte sollten von betroffenen Naturschutz- und Landnutzungsakteuren sowie lokalen Behörden getragen und idealerweise von akademisch und praktisch orientierten Fachleuten im Sinne transdisziplinärer Projekte begleitet werden, um unnötige Konflikte und fach- beziehungsweise realitätsferne Planungen zu minimieren (Balmford & Cowling 2006; Guerrero et al. 2013; Przesdzink et al. 2022). Die Interaktionen von solchen „Stakeholdern“ regionaler Umweltressourcen können als soziale Netzwerke betrachtet werden (Bodin et al. 2006; Prell et al. 2009). Diese Netzwerke beeinflussen die Effektivität von Umweltschutzmaßnahmen zum Teil ebenso stark wie Finanzierungsprobleme oder politische Strukturen (Turrini et al. 2010; Vance-Borland & Holley 2011). Der Aufbau und die Pflege von Kontakten mit anderen Stakeholdern ist mit hohen Transaktionskosten verbunden, weshalb gerade ehrenamtliche Akteure häufig nicht die zeitlichen Ressourcen haben, über bestehende Projekte hinaus aktive Vernetzungsarbeit zu betreiben (Berardo et al. 2016; Cohen et al. 2012). Auch lokal zuständige Behörden sind häufig unterbesetzt und können nur schwer

einen Überblick über alle Stakeholder einer Region behalten. Daher nutzt das Projekt „Netweave“ eine auf verschiedenen soziologischen und psychologischen Datenerhebungs- und Analysemethoden basierende „Stakeholder-Datenbank“, um durch die Konzeption einer „Vernetzungsberatung“ Regionalmanager und -managerinnen und Stakeholder in der Vernetzungsarbeit zu entlasten. Im Vorfeld des Projektes geführte Interviews mit 20 Stakeholder-Organisationen (Deden 2022, Graw 2022) ergaben eine grundsätzliche Skepsis gegenüber an zahlreiche Akteure auf einmal gerichteten Interventionen nach „Schema F“. Viele Stakeholder sind bereits in zahlreichen Netzwerken aktiv und sehen Interventionen mit sehr allgemeinem Fokus – zum Beispiel „Vernetzung zwischen Universität und Praxis“ – als zu unkonkret und nicht zielführend an. Sie halten es insgesamt für weder konstruktiv noch möglich, nach allgemeingültigen „Vernetzungsmaßnahmen“ für Stakeholder-Netzwerke zu suchen. In jeder Region seien unterschiedliche Arten von Akteuren tätig, die eine spezifische Historie haben und individuell miteinander interagieren.



Ziel des „Netweave“-Projektes ist daher eine Methodik zu entwickeln, mit der dennoch systematisch und ohne weitreichende Vorkenntnisse der Situation vor Ort sinnvolle Empfehlungen zur Verbesserung der Stakeholder-Interaktionen in einer beliebigen Region erarbeitet werden können.

Methodenübersicht

Unsere Datenbank dient im Wesentlichen drei Zielen:

- Soziale Netzwerkanalyse - Analyse des Status Quo der Interaktionen zwischen den Stakeholdern. Wer kooperiert bereits, wer steht in Konflikt? Gibt es voneinander isolierte Gruppen im Netzwerk?
- Analyse der Ressourcenverteilung im Netzwerk. Besitzen Stakeholder Ressourcen, die andere benötigen? Wer „ergänzt“ sich gegenseitig? Aus welchen potentiellen Kooperationen können gegenseitige Vorteile erwachsen?
- Analyse psychologischer Aspekte der Stakeholder. Wie arbeiten die Akteure intern? Welche Haltung haben sie mit Bezug auf die Umwelt? Wer „harmoniert“ miteinander und wer nicht?

Soziale Netzwerkanalyse

Die einfachste Form einer Netzwerkanalyse besteht in der Kartierung der aktuellen Beziehungen zwischen den Stakeholdern im Netzwerk. Mithilfe von Programmen wie Gephi oder UCINET lassen sich die Daten in einem „Netzwerkgraphen“ visualisieren. Eine solche „Karte“ des Netzwerkes kann direkt genutzt werden, um

Stakeholdern ihre eigene Position im regionalen Netzwerk vor Augen zu führen oder einem Regionalmanagement einen Überblick über den Status Quo der Stakeholder-Interaktionen zu geben (Abbildung 1). Regelmäßige Betrachtungen in dieser Form, zum Beispiel alle zwei Jahre, ermöglichen ein Monitoring der Entwicklung von Kooperation und Konflikt sowie eine – sehr vage – Einschätzung des Erfolges parallel stattfindender Vernetzungsmaßnahmen. Die Betrachtung einer Netzwerkkarte ermöglicht bereits mit bloßem Auge Phänomene im Netzwerk, zum Beispiel sehr zentrale Akteure mit vielen Verbindungen oder voneinander separierte Gruppen von Akteuren, zu erkennen. Werden konkrete Zahlenwerte benötigt, müssen weiterführende Analysen in UCINET oder R durchgeführt werden, für die voraussichtlich Fortbildungen in diesen Programmen nötig sind.

Ressourcenverteilung im Netzwerk

Im Ressourcenmanagement werden Stakeholderanalysen zur Kartierung von Interessen, Ressourcen oder Wissen (Reed et al. 2009) eingesetzt. Erhebt man Daten zu Ressourcenverfügbarkeit und -bedarf der einzelnen Stakeholder kann abgeglichen werden, ob zwei Akteure im Netzwerk über eine Ressource verfügen, die der jeweils andere Akteur benötigt – eine Kooperation wäre in diesem Fall zu beiderseitigem Vorteil. Daten aus der Netzwerkanalyse können hier genutzt werden um abzugleichen, in welchem Verhältnis beide Akteure aktuell stehen. Ist bereits Kontakt vorhanden, genügt eine kurze Information an beide Akteure um eine Kooperation zu ermöglichen. Sind sich beide Akteure unbekannt oder stehen

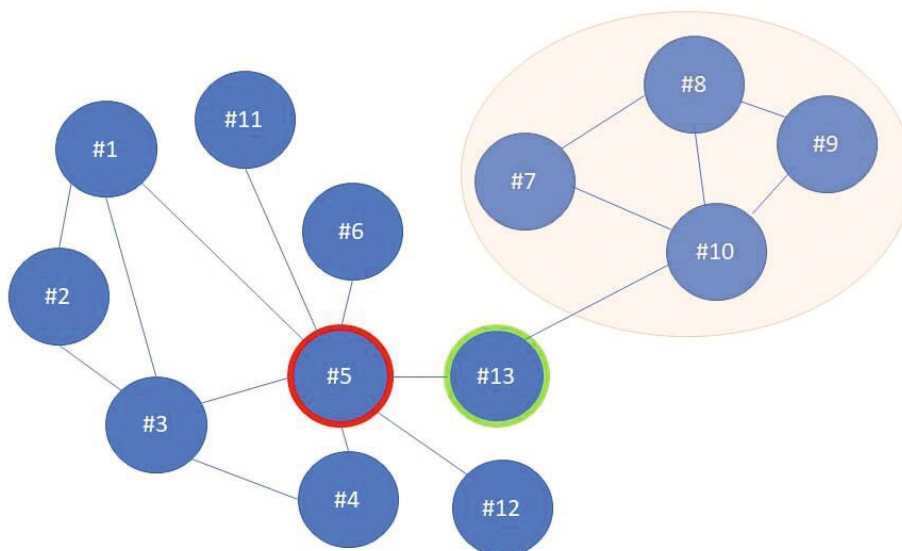


Abbildung 1: Beispielhafte Netzwerkkarte eines Netzwerkes aus 13 Akteuren. Die orange hinterlegte Gruppe der Akteure #7 bis #10 stellt eine Community dar, die in sich sehr intensiv vernetzt ist, mit dem Rest des Netzwerkes allerdings nur über den grün markierten Akteur #13 in Kontakt steht. Akteur #13 weist durch seine Position zwischen vielen sonst unverbundenen Akteuren eine hohe „Betweenness Zentralität“ auf und besitzt damit eine wichtige Rolle als Vermittler zwischen der Community und dem Rest des Netzwerkes. Akteur #5 erreicht auf direktem Wege die größte Anzahl anderer Akteure und steht dadurch mit der höchsten „Degree Zentralität“ im Zentrum des Netzwerkes.

Organisationskultur	Dominante Merkmale, Arbeitsweise, Schwerpunkt, Erfolgskriterien
Clan	DM: Persönlich orientiert
	AW: Teamarbeit, Übereinstimmung, Mitwirkung
	SP: Loyalität, Vertrauen
	EK: Teamwork, Engagement
„Adhokratie“	DM: Dynamisch, unternehmerisch
	AW: Risikobereitschaft, Freiheit
	SP: Innovation, Entwicklung
	EK: Einzigartigkeit, Weiterentwicklung
Hierarchie	DM: Strukturiert, kontrolliert
	AW: Sicherheit, Konformität, Vorhersehbarkeit
	SP: Regeln, Formalitäten
	EK: Effizienz, Zuverlässigkeit
Marktorientiert	DM: Wettbewerbs- und ergebnisorientiert
	AW: Hohe Anforderungen, Leistungsdruck
	SP: Leistung, Zielerreichung
	EK: Gewinn, Marktführerschaft

Abbildung 2: Die vier Organisationskulturen, die mit dem „OCAI“ erfasst werden, mit ihren dominanten Merkmalen (DM), Arbeitsweisen (AW), Schwerpunkten (SK) und Erfolgskriterien (EK).

miteinander in Konflikt, sind aufwendigere Interventionen nötig, um eine Zusammenarbeit zu beiderseitigem Vorteil möglich zu machen. Kartierungen der thematischen und räumlichen Zuständigkeitsbereiche von Akteuren (letzteres auch in GIS übertragbar) sowie ihrer Einflussphären und Partikularinteressen können hilfreich sein, um herauszufinden, welche Stakeholder in spezifische Projekte einzubeziehen sind, welche Haltung sie voraussichtlich einnehmen werden und wie sie von einer Projektteilnahme überzeugt werden können.

Psychologische Aspekte

Bei den Ansprechpersonen der Stakeholder-Organisationen handelt es sich um Menschen, deren Handeln durch emotionale und psychologische Faktoren beeinflusst wird (SRU 2002). Der Einfluss dieser Faktoren auf die Interaktion zwischen den Vertreterinnen und Vertretern von Organisationen wurde in unseren Interviews mit diesen durch umgangssprachliche Formulierungen wie „miteinander harmonisieren“ oder „auf einer Wellenlänge sein“ beschrieben. Das Projekt verfolgt die Ansicht, hier über organisations- und umweltpsychologische Ansätze eine Annäherung liefern zu können. Organisationen zeichnen sich durch individuelle Grundwerte, Führungsstile, Arbeitsweisen, Erfolgskriterien und Umgangsformen aus (Cameron & Quinn 2006). Unterscheiden sich zwei kooperierende Organisationen in einem oder mehreren dieser Aspekte stark voneinander, kann sich das positiv im Sinne gegenseitiger Ergänzung oder negativ im Sinne von „aneinander vorbei arbeiten“ auswirken. Beispielhaft kann es in der Zusammenarbeit zwischen

einer leistungsorientierten Organisation und einer auf persönliche Weiterentwicklung und „Spaß bei der Arbeit“ ausgerichteten Organisation Konflikte im unterschiedlichen Verständnis von Projektzielen und -meilensteinen geben. Eine bürokratische und eine auf Flexibilität ausgerichtete Organisation können Konflikte in der Definition gemeinsamer Routinen oder Verfahrensdokumentationen entwickeln. Das „Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI“ kann genutzt werden, um die Ausprägung von vier „Organisationskulturen“ zu erfassen (Abbildung 2). Das Instrument kommt ursprünglich aus der Unternehmensberatung und wird dort dazu genutzt, die Organisationskultur eines Unternehmens mit der erwünschten Kultur abzugleichen und Strategien zu entsprechenden Optimierungen zu erarbeiten. Der Abgleich der Profile zweier Organisationen kann auch genutzt werden, um abzuschätzen, in welchen Aspekten einer Kooperation Konflikte aufkommen können. In der Folge können diese unterschiedlichen Aspekte an die Stakeholder kommuniziert werden, um gegenseitiges Verständnis zu schaffen und die jeweiligen Unterschiede in der kooperativen Planung zu berücksichtigen.

Interagieren im Rahmen einer Projektkooperation Organisationen mit einer sehr ideologischen Haltung für beziehungsweise gegen Naturschutzthemen miteinander oder mit Organisationen ohne ideologischen Bezug zum Thema kann auch das, unabhängig von rationalen Vorteilen einer Kooperation, zu Konflikten führen (Free-se & Rüffer 2005). Es kann sich daher lohnen, die Umweltanschauungen der Stakeholder zu erheben, um solchen Konflikten potentiell durch entsprechende Kommunikationsstrategien zu begegnen.

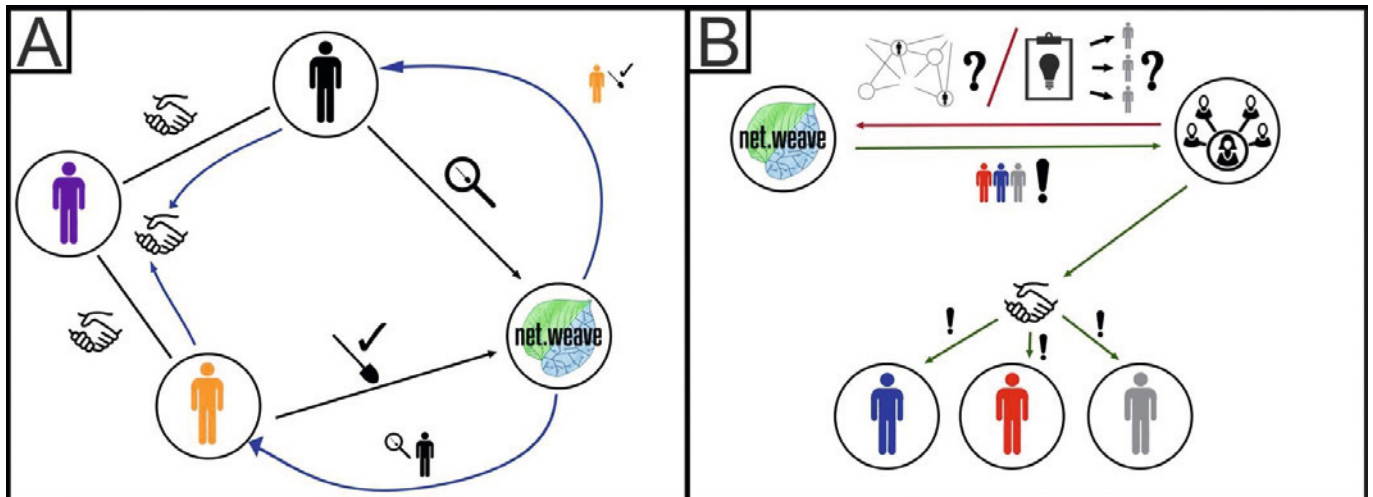


Abbildung 3: Arbeitsweise einer Vernetzungsberatung, wie sie im Forschungsprojekt „Netweave“ eingerichtet wird. A: Individuelle Beratung von Stakeholdern. Schwarze Linien stellen Informationen dar, die Netweave aus Interviews erhält. Der schwarze Stakeholder benötigt eine Ressource (Schaufel), der orangene Stakeholder verfügt über diese Ressource. Beide kooperieren nicht miteinander, allerdings mit dem lilanen Stakeholder. Netweave kommuniziert nun diese Informationen und versucht über den lilanen Stakeholder eine Kooperation zwischen orange und schwarz zu erwirken (blaue Pfeile). Die Informationen über Organisationskultur und Umweltschauungen werden genutzt, um möglichst „passende“ Kooperationspartner zu finden oder um den Stakeholdern zu kommunizieren, welche Barrieren zwischen ihnen beim Aufbau einer Kooperation beachtet werden sollten. B: Beratung eines Netzwerkmanagements (z. B. Management eines Biosphärenreservates). Das Management stellt Anfragen (rote Linie) nach anzugehenden Problemen im regionalen Netzwerk oder nach Stakeholdern, die an spezifischen neu entstehenden Projekten beteiligt werden sollten. Netweave nennt auf Basis der Datenbank die zur Netzwerkoptimierung bzw. Projektumsetzung erforderlichen Stakeholder. Das Management wird selbst aktiv und versucht diese über entsprechende Interventionen zusammenzubringen (grüne Linien).

Hier nutzen wir die Skala des „New Environmental Paradigm“ (deutsche Übersetzung von Byrka et al. 2010), um die Ausprägung einer „pro-ökologischen Ideologie“ bei den Stakeholdern zu erheben. Diese definiert sich im Wesentlichen durch die Ansicht, dass das Wachstum der menschlichen Zivilisation Grenzen erreicht, der Mensch nicht als der Natur übergeordnet zu betrachten ist und das natürliche Gleichgewicht der Erde als sehr fragil einzuschätzen ist. Wichtig ist, zu kommunizieren, dass es hier kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, sondern nur die ideologische Haltung der Stakeholder – zustimmend, ambivalent oder ablehnend – erfasst werden soll. Unterscheidet sich die Haltung zweier Stakeholder stark, sollte dies in der Vorbereitung einer Kooperation kommuniziert werden, um ideologische Konflikte zu minimieren.

Anwendung in der Region Osnabrück

In der Region Osnabrück werden in einem Pilotprojekt von ca. 200 Organisationen zu allen in der Methodenübersicht angesprochenen Aspekten über leitfadengestützte Interviews und Online-Fragebögen Daten erhoben und in einer Stakeholder-Datenbank gespeichert. Mithilfe ihres Zugangs zu dieser Datenbank stehen die Mitarbeitenden des Projektes sowohl den Stakeholdern selbst als auch dem Regionalmanagement des lokalen Naturparks TERRA. vita als „Vernetzungsberatung“ zur Verfügung (Abbildung 3).

Diese Beratung soll das Regionalmanagement dabei unterstützen, seine begrenzten Kapazitäten auf die größten Schwachstellen im regionalen Netzwerk zu lenken und bei der Entwicklung neuer Großprojekte schnell alle relevanten Stakeholder zu identifizieren sowie Konzepte zu erarbeiten, wie sie im Projekt effizient zusammenarbeiten können. Die individuelle Beratung der Stakeholder soll einen direkten Nutzen des Konzeptes für diese Teilhaber des Naturschutzes schaffen und damit ihre Bereitschaft zu einer Teilnahme an eher am Nutzen der Region orientierten Vernetzungstätigkeiten erhöhen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Suche optimaler Kooperationspartner für die Stakeholder nach deren jeweiligen Prioritäten zu einer Effizienzsteigerung in ihren Projekten führt. Da Projekte der Stakeholder des Naturschutzes in der Regel Umweltschutz- bzw. Umweltbildungsprojekte sind, führt eine Effizienzsteigerung ihrer Projekte daher ebenfalls zu einer Effizienzsteigerung des regionalen Umweltschutzes – wenn auch sehr lokal orientiert und auf regionaler Ebene weniger zielgerichtet als Interventionen des Regionalmanagements. Langfristig soll so regionaler Umweltschutz durch eine optimierte Interaktion seiner Akteure verbessert werden.

Überregionale Anwendung

Großschutzgebieten wie Nationalparks, Naturparks oder Biosphärenreservaten ist in der Regel gemein, dass Naturschutz mit Land-

nutzungsakteuren und Tourismus in Einklang gebracht werden muss. Insbesondere die auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Biosphärenreservate mit Kern-, Pflege- und Entwicklungszonen setzen eine Zusammenarbeit unterschiedlichster Stakeholder voraus. Hier stellt sich ein idealer Anwendungsfall einer Stakeholder-Datenbank dar, die das Management eines so vielseitigen Gebiets durch eine solide Datenbasis der Ressourcen, Eigenarten und Interessen aller Stakeholder erleichtert. Auch ohne konkrete Anwendung im Rahmen eines Großschutzgebietes kann eine Stakeholder-Datenbank wertvoll sein: In der Region aktive Akteure und aus ihrer Sicht prioritäre regionale Umweltprobleme sollten zunächst kartiert werden. Anschließend werden Strategien entwickelt, welche Akteure zur Lösung dieser Probleme relevant sind und wie sie zusammengebracht werden können. Da effektiver Umweltschutz nicht nur in Schutzgebieten, sondern, zum Beispiel zum Zwecke der Habitatvernetzung, in der gesamten Landschaft stattfinden sollte, kann gerade in Regionen mit einem geringen Anteil an Schutzgebieten der Aufbau von Stakeholder-Netzwerken für eine nachhaltige Entwicklung der Region eine Rolle spielen.

Eine Übertragbarkeit der Methodik auf andere Regionen sowie andere Themen wie Klimaschutz oder nachhaltige Stadtplanung ist möglich und langfristig durch Erweiterungen des Netweave-Projektes angedacht. Notwendig sind in der Methodik zu schulende Netzwerkberater und -innen. Diese sollten kommunikativ begabt sein und idealerweise aus der betreffenden Region kommen, um das Aufbauen eines Bezuges zu den Stakeholdern zu erleichtern. Sie sollten keine zu große Affinität zu einzelnen Stakeholdern aufweisen, um eine Neutralität ihrer Position zu gewährleisten. Ein interdisziplinärer Hintergrund, zum Beispiel ein Abschluss in Biologie sowie Agrarwissenschaften, kann das unterstreichen und durch das Einbringen eigenen Fachwissens in die Beratung zusätzlich hilfreich sein. Das von uns entwickelte Konzept der Stakeholder-Datenbank kann allerdings nur die Grundlage liefern für „echte“ Interventionen, die von kommunikativ begabten, engagierten Netzwerkkern und Netzwerkerinnen in der entsprechenden Region umgesetzt werden müssen. Gelingt es diesen Personen, die Empfehlungen der Vernetzungsberatung umzusetzen und Naturschutz eher im Sinne von „Co-Creation“ Prozessen (siehe insb. Wieling et al. 2020) seiner Stakeholder als im Sinne von Top-down-Entscheidungen, Interessenskonflikten vor Gericht und „Hinterzimmerlobbyismus“ zu organisieren, könnte das eine große Chance sowohl für die Effizienz als auch für die öffentliche Akzeptanz des Naturschutzes darstellen.

Quellenverzeichnis

- BALMFORD, A. & COWLING, R. M. (2006): Fusion or failure? The future of conservation biology. *Conservation biology*, 20(3): 692-695.
- BODIN, Ö., CRONA, B. & ERNSTSON, H. (2006): Social networks in natural resource management: what is there to learn from a structural perspective?. *Ecology and society*, 11(2).
- BYRKA, K., HARTIG, T., & KAISER, F. G. (2010): Environmental attitude as a mediator of the relationship between psychological restoration

in nature and self-reported ecological behavior. *Psychological Reports*, 107(3): 847-859.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

COHEN, P. J., EVANS, L. S. & MILLS, M. (2012): Social networks supporting governance of coastal ecosystems in Solomon Islands. *Conservation Letters*, 5(5): 376-386.

DEDEN, M. (2022): Optimierung der Kommunikation zwischen Umweltakteuren in der Region Osnabrück - Erhebung der Bedürfnisse von Naturschutzvereinen und Landnutzerguppen. Masterarbeit, Universität Osnabrück.

FREESE, J. & RÜFFER, C. (2005): Kooperativer Naturschutz in der Kulturlandschaft. In: Feindt, N. (2005). *Partizipation, Öffentlichkeitsbeteiligung, Nachhaltigkeit. Perspektiven der politischen Ökonomie*. Metropolis. S.250-271

GRAW, J. (2022): Optimierung der Kommunikation zwischen Umweltakteuren in der Region Osnabrück - Erhebung der Bedürfnisse der behördlichen und wissenschaftlichen Akteure. Bachelorarbeit, Universität Osnabrück.

GUERRERO, A. M., McALLISTER, R. R., CORCORAN, J., & WILSON, K. A. (2013): Scale mismatches, conservation planning, and the value of social-network analyses. *Conservation Biology*, 27(1): 35-44.

PRELL, C., HUBACEK, K., & REED, M. (2016): Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. In *Handbook of applied system science* (pp. 367-383). Routledge.

PRZESDZINK, F., HERZOG, L. M., & FIEBELKORN, F. (2022): Combining Stakeholder-and Social Network-Analysis to Improve Regional Nature Conservation: A Case Study from Osnabrück, Germany. *Environmental Management*, 69(2): 271-287.

REED, M. S., GRAVES, A., DANDY, N., POSTHUMUS, H., HUBACEK, K., MORRIS, J., ... & STRINGER, L. C. (2009): Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5): 1933-1949.

SRU (2002): *Sondergutachten 2002. Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes (Tz.83)*, Stuttgart

TURRINI, A., CRISTOFOLI, D., FROSINI, F., & NASI, G. (2010): Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public administration*, 88(2): 528-550.

VANCE-BORLAND, K., & HOLLEY, J. (2011): Conservation stakeholder network mapping, analysis, and weaving. *Conservation Letters*, 4(4): 278-288.

Kontakt

Felix Przesdzink, M.Sc.

Universität Osnabrück

Fachbereich Biologie/Chemie

Abteilung Biologiedidaktik

Barbarastr. 11

49076 Osnabrück

fprzesdzink@uos.de

