

10 Internationale Netzwerkbeispiele

10.1 Übersicht

Im Folgenden werden insgesamt sieben Netzwerke unterschiedlichen Typs aus Österreich und den USA vorgestellt, die wichtige Eigenschaften von Netzwerken für nachhaltiges Wirtschaften charakteristisch abbilden. Im Anhang Teil 6 sind in einer Tabelle all jene Netzwerke zusammengestellt, die zunächst als mögliche „Kandidaten“ für eine Untersuchung in Frage kamen (vgl. Kap. 2.3.6). Aus diesen wurden anhand von Kriterien die folgenden als zu untersuchende ausgewählt. An diesen Netzwerken sind verschiedene Organisationen aus dem Profit- und dem Nonprofit-Bereich beteiligt und sie agieren auf verschiedenen räumlichen Ebenen.

Zunächst war es unser Ziel im Forschungsvorhaben, idealer Weise zu den Netzwerken des Forschungsverbundes hinsichtlich ihrer Ausrichtung bzw. Tätigkeitsschwerpunkte analoge Netzwerke in anderen Ländern zu untersuchen. Die Recherchen machten allerdings deutlich, dass dieser Anspruch nicht eingelöst werden konnte. Mit Ausnahme des Netzwerks RepaNet konnten keine analogen Netzwerke ausfindig gemacht werden. Die ausgewählten Netzwerke lassen zumindest Vergleiche zu hinsichtlich des Aufbaus von Netzwerken für Nachhaltigkeit im weiteren Sinne ohne daraus ganz konkret auf Netzwerke für neue Nutzungsstrategien schließen zu können. Bei den ausgewählten Netzwerken handelt es sich um:

- *„Marktorientierte“¹³⁵ Netzwerke mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen:*
Hier betrachten wir zum einen ein klassisches Netzwerk kleiner produzierender Unternehmen: **format5** – eine Tischlereikooperation für bezahlbare Maßmöbel in Österreich. Zum anderen untersuchen wir **Housing Works** – ein Netzwerk sozialer Dienstleister rund um die Versorgung unterprivilegierter Aids-Kranker in New York.
- *Lokale /Regionale Entwicklungsnetzwerke mit nachhaltigen Entwicklungszielen:*
Das österreichische **Waldviertel Management** und die US amerikanische **New Baldwin Corridor Coalition** verbinden die wirtschaftliche Entwicklung strukturschwacher Regionen mit der Stärkung kultureller Identität, während sich **Sustainable South Bronx** der ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Vitalisierung eines sozial erodierten Stadtviertels widmet.
- *Nationale Entwicklungspartnerschaft für regionale Netzwerke von Reparaturdienstleistungen mit einer Nachhaltigkeitsvision: die Reparaturgesellschaft:*
Das österreichische **RepaNet** ist eine nationale Partnerschaft vorwiegend aus Umweltorganisationen und Beschäftigungsgesellschaften, die zur Zeit 5 regionale Reparaturnetzwerke mit einer Vielzahl von gewerblichen Partnern betreibt.
- *Das „Nationale Nachhaltigkeits-Netzwerk“ in Österreich zur Entwicklung und Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie:*
In Österreich gibt es ein **Nationales Netzwerk für Nachhaltigkeit**. Die „Produkte“ dieses zum Teil informellen Netzwerks um eine „erweiterte Sozialpartnerschaft“ herum, sind die kooperative Entwicklung des nationalen Umweltplans und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung.

¹³⁵ Hier wird ein erweiterter Marktbegriff im Sinne der Nachhaltigkeit verwendet: als die Nachfrage derjenigen Produkte und Dienstleistungen, die professionelle (Profit- und Nonprofit)-Organisationen mit bezahlten Arbeitskräften anbieten.

Zudem decken die gewählten Beispiele verschiedene Aspekte von Netzwerken für nachhaltiges Wirtschaften ab:

- Kooperation von kmU für nachhaltige Produkte (**format5**).
- Soziale Versorgung und Integration sozial Ausgegrenzter, die zu einem großen Teil durch nachhaltige Geschäftsaktivitäten finanziert werden (**Housing Works**).
- Nachhaltige ländliche Entwicklung durch eine Kombination von staatlicher Förderung, wirtschaftlich selbst tragenden Projekten und ehrenamtlichem Engagement (**Waldviertel Management**).
- Regionalentwicklung durch vorwiegend ehrenamtliches Engagement (**New Baldwin Corridor Coalition**).
- Die ökonomische, ökologische und soziokulturelle Vitalisierung eines sozial erodierten Stadtviertels finanziert durch Fundraising (**Sustainable South Bronx**).
- Die Umsetzung der Vision einer Reparaturgesellschaft durch Beschäftigungsgesellschaften, Umweltorganisationen und mehrere regionale Netzwerke gewerblicher Reparaturbetriebe in einem eigens entwickelten Public-Social-Private-Partnership-Modell, das partiell geförderte Sozialökonomie und Marktökonomie verknüpft. (**RepaNet**).
- Die kooperative Verbesserung der Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften durch partizipative und konsensuale Prozesse zwischen Politik, Verwaltung, Sozialpartnern und NGOs (**Österreichisches Nationales Nachhaltigkeitsnetzwerk**).

Es handelt sich demnach bei den betrachteten Beispielen um ein breites Spektrum von Nachhaltigkeitsnetzwerken, die jedes für sich in einer „neuen gesellschaftliche Allianz“ auf verschiedenen Ebenen spezifische Aspekte der Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften im jeweiligen Land beleuchten.

Zur Untersuchung dieser Netzwerke wurden Fragebögen in Deutsch und Englisch entwickelt (siehe Anhang Teil 7), die sich, kurz gefasst, an den Leitfragen (siehe Kap. 5) orientierten. Diese Fragebögen waren jeweils ein Leitfaden für die Interviews, die mit Vertretern der o.g. Netzwerke durchgeführt wurden.

Die Ergebnisse können die verschiedenen Aspekte des Forschungsthemas nur anreißen. Deshalb sind die aus den Interviews extrahierbaren Aussagen eher allgemein und qualitativ. Es ergeben sich aber wertvolle Hinweise auf Inhalt und Vorgehensweise weiterführender Forschungsprojekte und die sinnvolle Gestalt von Transfermodellen und transnationaler Vernetzungsansätze – insbesondere auf der europäischen Ebene.

Im Folgenden werden zunächst die einzelnen Netzwerkbeispiele mit Zwischenresümees vorgestellt. Anschließend werden die aus den Beispielen resultierenden spezifischen Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse behandelt, um schließlich zu betrachten, welche Lehren daraus für Nachhaltigkeitsaktivitäten in Deutschland und eine Vernetzung europäischer Aktivitäten gezogen werden können.

10.2 Zusammenstellung der Fallbeispiele

10.2.1 Drei Beispiele aus den USA

Amerikanische Kollegen sagen es so: „Staatliche Förderprogramme dafür, wie man sie aus Deutschland kennt, werden Sie bei uns kaum finden. Suchen Sie hier lieber nach *non profit-organizations*¹³⁶. Und: Versteifen Sie sich dabei nicht auf das Wort ‚Nachhaltigkeit‘.“

Eine der Kernfragen des Forschungsvorhabens BeNN, zu der die Beispiele außerhalb des Förderprogramms Erklärungshilfen geben sollen, ist, wie Netzwerke für Nachhaltigkeit überlebensfähig werden und auf Dauer bleiben können. Dazu bieten sich US-Beispiele natürlich an, weil sie in aller Regel ohne staatliche Geburtshilfe das Licht der Welt erblicken und auch danach auf sich selbst gestellt sind. Ausgewählt wurden also amerikanische Netzwerke bzw. vernetzte Einrichtungen oder Firmen, die im Einklang mit Kriterien der Nachhaltigkeit, bevölkerungsnah, schon erfolgreich und noch mit Zukunftsperspektive arbeiten - der Einfachheit halber möglichst Beispiele aus derselben Region.

Auf den üblichen Wegen (Literaturhinweise, Zuruf, Zeitungslektüre, Internetrecherchen) ergab sich eine Auswahl von drei *non profit-organizations* im Raum New York, die nach Größe, Schwerpunkt innerhalb der Nachhaltigkeitsziele, Organisationstyp und Netzwerkbezug vielfältig sind: Die Sustainable South Bronx-Initiative und die Firma Housing Works, beide in New York City, sowie, ungefähr vier Zugstunden außerhalb, die New Baldwin Corridor Coalition mit Sitz in Harrisburg, Pennsylvania. Die den folgenden Darstellungen zugrundeliegenden Gespräche und Beobachtungen stammen aus dem Jahr 2003. Besonders prägnante Äußerungen wurden original in Englisch übernommen.

A Housing Works, New York City¹³⁷

Historie

Housing Works (HW) wurde Anfang 1990 als gemeinnütziges Unternehmen zur Unterstützung von HIV-positiven und AIDS-kranken Patienten in New York City gegründet. Die Initiatoren - der Jurist Charles King und der Sozialpädagoge Keith Cylar - kommen aus einer politisch hochaktiven Selbsthilfebewegung, ACT UP (*Aids Coalition to Unleash Power*). Sie wollten in Zukunft insbesondere den schwächsten unter den Kranken helfen, die arbeitslos, obdachlos, psychisch krank oder drogenabhängig und sind dabei oft mehrfach geschädigt.

Über die Arbeit von Housing Works berichtet Jonathan Greenberg, *Senior Vice President for Business Services* des Unternehmens - *a very radical and activist organization, are you aware of that?* Zunächst sagte Greenberg von sich aus einiges über seinen Werdegang und über die Fähigkeiten, mit denen er sich für seinen jetzigen Posten qualifiziert hat: Ausbildung unter anderem in der Yale Law School, vor Housing Works unter anderem beim Forbes Magazine und Manager eines Wiederaufbaufonds in Lower Manhattan. Greenberg ist Autor bzw. Herausgeber von Büchern wie *Buying America Back* und *Staking a Claim*. Er meint, er hätte wohl besonders gut auf seine jetzige Stelle gepasst wegen seiner nicht gerade oft vorkommenden Kombination von Wirtschaftswissen mit sozialpolitischem Engagement (*social activism*).

Ergänzend kommt Greenberg noch auf das in der Gesprächsanfrage erwähnte Kernthema „Nachhaltigkeit“. Er habe ein ziemlich gutes Gespür für *sustainability - the business, the num-*

¹³⁶ in etwa: gemeinnützigen Unternehmen.

¹³⁷ Interviewpartner Jonathan Greenberg - Senior Vice President for Business Services - Housing Works.

bers, what pays for what, where the money comes from, where the money goes to ... - mit anderen Worten, ein rein wirtschaftliches Verständnis von Nachhaltigkeit. In der Tat folgt Housing Works jedoch einem umfassenderen Ansatz. Es betreibt soziale Arbeit, die zu einem großen Teil aus ökologisch sinnvoller Geschäftstätigkeit finanziert wird.

Das Konzept von Housing Works

In ihren Eigendarstellungen beschreiben Housing Works sich als die größte AIDS-Organisation der USA auf kommunaler Ebene und gleichzeitig größte Anbieterin von Wohnraum, Gesundheitsversorgung und Berufsbildung für ihre Zielgruppen. Parallel zu ihren Serviceleistungen betreibt Housing Works Lobbyarbeit und gewährt ihren *clients* Rechts- und Prozesshilfe. Finanziert wird dies aus mehreren Quellen, darunter - anders als bei ähnlichen Initiativen - zu einem bedeutenden Teil aus den Erträgen eigener Firmen.

Housing Works gehört verschiedenen Netzwerken an, unter anderem betreibt sie zusammen mit einem halben Dutzend anderer AIDS-Hilfe-Träger eine Tagesklinik. Das Unternehmen selbst hat gegenwärtig fünf Arbeitsbereiche, nach denen auch seine Verwaltung gegliedert ist. Diese sind, in Stichworten, erstens Prävention, zweitens Gesundheitsdienste, drittens Wohnungsversorgung, viertens Anwaltsleistungen, fünftens - hiermit geht es von der Ebene der medizinischen und sozialen Dienstleistungen in die Unternehmensebene und die Mittelerwirtschaftung zur Finanzierung dieser Dienstleistungen: Eigenbetriebe.

Zu den Präventionsangeboten gehören HIV-Vorsorge- und Testprogramme und Sozialmaßnahmen wie die Familienberatung. Außerdem gibt es ein nach Eigendarstellung „rigoroses“ Jobtraining-Programm für obdachlose HIV- und AIDS-Kranke, dessen Absolventen eine Festanstellung im Unternehmen bekommen können. Von den Gesundheitsdiensten werden medizinische Grundversorgung, Behandlung in Tageskliniken und Plätze in zwei modernen Krankenwohnheimen (*congregate residences*) bereit gestellt. Die Wohnungsabteilung verfügt über Unterkünfte in verschiedenen Teilen New Yorks, eingeteilt nach Zielgruppen, also für Männer, für Frauen, für Familien, für Personen mit transsexuellem Empfinden (*transgender experience*) usw.. Die Anwaltsleistungen erstrecken sich über die bereits erwähnte Kombination von Lobbyarbeit und individuellem Rechtsbeistand hinaus auch auf öffentliche Aktionen und Kundgebungen. Es wird erwartet, dass das HW-Personal sich daran beteiligt.

Zu den Eigenbetrieben gehören unter anderem ein Catering Service und, das ist die weiter oben erwähnte ökologisch sinnvolle Geschäftstätigkeit, mehrere Recyclinggeschäfte: Second Hand-Läden für Bekleidung, Möbel und Haushaltsgegenstände und die antiquarische Buchhandlung *Used Books* mit Kaffeestube. Die zum Verkauf angebotenen Waren werden von der Bevölkerung gespendet, auf Wunsch bekommt man dafür steuerlich wirksame Spendenbescheinigungen.

Finanzen und Personal

Housing Works finanziert seine Arbeit aus unterschiedlichen Quellen. Einen Beitrag von annähernd drei Millionen Dollar Reingewinn pro Jahr bringen die eigenen Geschäfte - *I think that Housing Works makes more money from its businesses than almost any organization that is a non-profit that I have experienced or seen.* Ein weiterer Posten sind Zahlungen aus staatlichen Programmen für Gesundheitsdienstleistungen, hauptsächlich von Medicaid, einer Art öffentlicher Krankenkasse in den USA für Mittellose; die Leistungen der HW-Tageskliniken beispielsweise werden daraus bezahlt. Außerdem erhält die Organisation direkte staatliche Zuschüsse in geringerem Umfang, Gelder von Stiftungen sowie Schenkungen einschließlich Vermächtnissen verstorbener Klienten.

Greenberg sagt, selbsterwirtschaftete Mittel, also finanzielle Unabhängigkeit, sei äußerst wichtig für Housing Works. Zum einen könne dann niemand reinreden, wofür man sein Geld ausgibt. Zum anderen möchten manche Stiftungen nicht als Förderer einer als politisch radikal bekannten Organisation wie Housing Works in Erscheinung treten und fallen damit als Spender aus. Hinzu kämen die undurchschaubaren Geflechte im Hintergrund von Vorstandsetagen, die eine Drittmittelfinanzierung immer wieder zum Eiertanz machen (Greenberg simuliert jetzt einen Anruf): *You know, we have a funding proposal from you for next year and you wanted 500.000 Dollars. You know, it is going to be very hard to get this through if our directors are unhappy about the fact that you are demonstrating against this pharmaceutical company [or whatever it is].*

Housing Works hat 350 Angestellte und 200 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den Leitungsfunktionen sind Frauen unterrepräsentiert. Der Verwaltungsrat dagegen (*board of directors*) - hieraus macht Greenberg einen wichtigen Punkt - ist *minority-controlled*. Das heißt, der Verwaltungsrat ist überwiegend mit Angehörigen aus den normalerweise unterprivilegierten Bevölkerungsgruppen wie Afro-Amerikanern, Schwulen und AIDS-Kranken besetzt: Minderheiten als Mehrheit.

Erfolge und Probleme

Einige Erfolge der Arbeit von Housing Works lassen sich in Zahlen ausdrücken: Sie hat nach eigenen Schätzungen seit ihrer Gründung 5.000 Menschen Unterkunft verschafft und weitere 10.000 Menschen mit Rat und Tat unterstützt. Darüber hinaus sieht die Organisation sich als Vorreiterin bei der Entwicklung innovativer klientenzentrierter Modelle zur Versorgung sonst schwer erreichbarer Bevölkerungsgruppen mit Wohnraum und Dienstleistungen, mit ihrem Jobtraining- und Arbeitsbeschaffungsprogramm und bei der Entwicklung von Geschäftsideen zur Sicherung der wirtschaftlichen Basis. Housing Works sieht sich auch in der Rolle als führende New Yorker Anwältin für die Rechte ihrer Zielgruppe.

Auf die Frage, wie diese Erfolge zu erklären sind, antwortet Greenberg sinngemäß: Dabei mag unser Umgang mit den Klienten eine Rolle spielen, sie fühlen sich gut aufgehoben bei Housing Works. Wir können uns in ihre Situation hineinversetzen; unter unseren Mitarbeitern gibt es ja Leute, die selbst AIDS-krank sind. Dann haben wir hier auch eine Kultur der Offenheit entwickelt. Wer immer von den Klienten ein Problem hat, auch mit Kollegen aus dem Haus, oder wenn ihm sonst etwas nicht gefällt, das Essen zum Beispiel, kann jemanden von uns ansprechen. Das kommt ständig vor. Es ist wuselig und zeitaufwändig, und es geht an die Effizienz; ich bringe hier nur 60 bis 70 Prozent der Leistung, die ich sonst bringen könnte - „... aber anders wäre es nicht effektiv“.

Die hauptsächlichen Herausforderungen von Housing Works, von denen Greenberg spricht, drehen sich um Geld und Politik. Dieses Unternehmen erhält, sagt er, weit weniger staatliche Zuwendungen als die meisten Non Profit-Organisationen, und er führt dies, ebenso wie die Berührungspunkte mancher Stiftungen, auf die politische Radikalität und die öffentlichen Aktionen von Housing Works zurück.

Eine Zeitlang hatten die politischen Herausforderungen des Unternehmens augenscheinlich einen Namen - Rudolph Guiliani [Bürgermeister von New York City 1993-2001]. 1996 hätte er Housing Works beinahe dichtgemacht, *because he hated us; Housing Works demonstrated a lot against his policies*. Wäre denn eine rechtliche Handhabe dafür vorhanden gewesen? Greenberg erinnert sich so: Medicaid-Mittel zum Beispiel müssen jedes Jahr neu beantragt werden. Im Vorfeld finden staatliche Inspektionen statt, danach hatte Housing Works immer recht gut dagestanden. Irgendwann wurden wir trotzdem schlechter als förderungswürdig

eingestuft. Wir haben dann unsere Platzierung vor Gericht angefochten und den Prozeß gewonnen, die Verwaltung ist in die nächste Instanz gegangen, Housing Works hat wieder Recht bekommen. Dann versuchten sie, mit uns zu verhandeln ...

Ausblick¹³⁸

Die Frage danach, wie lange es Housing Works wohl noch geben wird, meint Greenberg, muss man in einem breiteren Zusammenhang sehen: *Whether the spirit of Housing Works can survive its founders, their spirit of compassion*. Bisher sind die beiden Gründer, King und Cylar, dabei und haben noch keine Absicht zurückzutreten erkennen lassen. Aber in jüngster Zeit werden innerhalb des Unternehmens doch Maßnahmen für eine „strukturelle Zukunftssicherung“ ergriffen - beispielsweise die Einführung einer mittleren Leitungsebene, die es vor Jahren noch nicht gab. Es ist geplant, die Organisation insgesamt unabhängiger von einzelnen Personen zu machen. Dazu gehört es, die verschiedenen Verfahrensabläufe zu dokumentieren, zu verbessern, „Sicherungen“ einzubauen, kurz, die Arbeit von Housing Works weiter zu professionalisieren.

B New Baldwin Corridor Coalition¹³⁹

Die New Baldwin Corridor Coalition (NBCC) wurde 1992 gegründet, als Zukunftsinitiative für den damals wirtschaftlich schon länger schwächelnden Landstrich um Harrisburg. Gründer der Bewegung war ein Gewerkschafter namens Ike Gittlen. Er schlug Alarm, nachdem ein Stahlwerk, zuvor ein bedeutender Arbeitgeber in der Region, Entlassungen größeren Stils und weitere Umstrukturierungen angekündigt hatte. „Baldwin“ im Titel der Organisation ist ein Name und versinnbildlicht die Hoffnung auf erneuten Aufschwung¹⁴⁰. Mitglieder der „Koalition“ wurden unterschiedlichste Akteure aus der Gegend - Angehörige von Unternehmen, Verbänden, Verwaltungsstellen, Träger öffentlicher Belange und Privatleute: insgesamt rund 300 Personen.

Das Ziel von NBCC besteht in erster Linie darin, in ihrem Einzugsbereich wieder mehr gut bezahlte Arbeitsplätze zu schaffen und auch in anderer Hinsicht, z.B. durch Ausbau öffentlicher Dienstleistungen wie Schul- und Gesundheitswesen, zur Verbesserung der Lebensqualität ihrer Bewohner beizutragen: *We are trying to build a community for the 21st century*. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen also wirtschaftliche Anliegen. Soziale Belange werden dabei mitgedacht, Stichwort „Lebensqualität“. Ökologische Zielsetzungen hat sich die Koalition nicht ausdrücklich gegeben. Völlig umweltvergessen ist ihre Arbeit allerdings auch nicht, beispielsweise war Schadstoffsanierung von Flächen für die Ansiedlung neuer Betriebe gelegentlich schon ein Thema.

NBCC als Netzwerk

NBCC ist ein klassisches Netzwerk. Das ergab sich schon aus der reinen Notwendigkeit. Pennsylvania ist in öffentlichen Belangen kleinstbezirklich organisiert und es war abzusehen, dass nur eine gleichberechtigte, bezirksübergreifende Kooperation erfolgreich sein würde. Zusammengehalten wird der Verbund durch einen Vorstand als Vertreterversammlung der Akteure. Die beiden Mitglieder dieser Vertreterversammlung, die interviewt worden, sind

¹³⁸ weitere Informationen unter www.housingworks.org.

¹³⁹ Interviewpartner: Robert Garraty - 1992-2002 Vorsitzender des Vorstandes der New Baldwin Corridor Coalition (NBCC) und Dr. Rupert Chisholm - Professor für Ökonomie an der Pennsylvania State University (Mitglied NBCC).

¹⁴⁰ Baldwin hieß der Werkssitz der Stahlhütte früher, in wirtschaftlich besseren Zeiten.

Männer im Alter von ungefähr 60 Jahren - die sich die Bälle gegenseitig zuspielen und sichtliches Vergnügen bei ihrer Rückschau haben: Der Geschäftsmann Robert Garraty, Vorsitzender des Vorstands 1992 bis 2002, und Dr. Rupert Chisholm, Professor für Ökonomie an der Pennsylvania State University und gleichzeitig einer der bedeutendsten Netzwerkforscher der USA.

Garraty und Chisholm beschreiben den Kern der Arbeit von NBCC so, dass vor allem die verschiedenen Gemeinde-, Schul-, Polizei- und sonstigen Verwaltungen in der Region und die ansässige Wirtschaft füreinander interessiert und zur Zusammenarbeit bewegt werden sollten. Die Idee war, als Rahmen dafür eine Gesprächsplattform zu schaffen. Der Anfang wurde mit einem großen Strategietreffen im Jahr 1993 gemacht, einer Art regionaler Zukunftskonferenz.

Während dieses Treffens wurden gemeinsam Vorstellungen darüber entwickelt, wie die Welt wohl in 10 oder 20 Jahren aussehen könnte, was das für die beteiligten Organisationen bedeuten würde, wie NBCC sie gegebenenfalls bei ihren Vorhaben unterstützen könnte. Immer wieder ging es auch darum, dass die Beteiligten erkennen, welches und wie zahlreich ihre gemeinsamen Probleme sind: *What we try is to make it easier and more effective to get organizations together themselves*. Nach dem erwähnten Strategietreffen sind die Versammlungen fortgesetzt worden, in aller Regel mit monatlichem Turnus. Zwischendurch wird die Arbeit von NBCC in Komitees weitergeführt, bestehend aus vier bis fünf Mitgliedern - im Finanzkomitee etwa, im Entwicklungskomitee, im Mitgliederkomitee, etc.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Die Frage, ob die Koalition Einnahmen erzielt, wird, erwartungsgemäß, verneint - *but we are good at begging*. Es hat Geldspenden aus der Bevölkerung gegeben. New Baldwin bekommt hin und wieder auch kleinere Summen aus staatlichen Fördertöpfen. Ein Beispiel hierfür ist ein Programm der Bezirksregierung zur Verbesserung der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit. Ein anderes Beispiel ist ein Programm der Landesregierung (*State Government*) zur Arbeitsmarktentwicklung. Insgesamt, so schätzen Chisholm und Garraty, bewegte sich der Jahreshaushalt von NBCC in den vergangenen Jahren meistens in Größenordnungen von 10-20.000 \$.

„Außerdem sind wir gut darin, Leute dazu zu bewegen, Zeit und Energie in die Koalition zu stecken“, heißt es weiter. Der harte Kern über die Jahre hinweg besteht aus zwei Dutzend Personen - zunächst aus den schon erwähnten Vorstandsmitgliedern, die ehrenamtlich für NBCC tätig sind. Darüber hinaus arbeiten je nach Auftragslage bis zu 30 weitere Personen mit, ebenfalls ehrenamtlich. Bezahlte Angestellte hat NBCC nicht. Ihre Infrastruktur beschränkt sich auf ein Servicebüro, das einige Verwaltungsaufgaben für das Netzwerk erledigt, zum Beispiel einen Telefondienst unterhält.

Fünf, „höchstens fünf“ der Mitarbeiter im harten Kern von New Baldwin sind Frauen, eine davon ist die stellvertretende Vorstandsvorsitzende. Augenscheinlich stärker als an ihrer Frauenquote sind Chisholm und Garraty an etwas anderem interessiert, nämlich *the minority issue*. Sie würden sich bemühen, die schwarze Bevölkerung¹⁴¹ stärker einzubinden. Damit wären sie gerne weiter als sie momentan sind.

¹⁴¹ wörtlich sagen sie, wie es heutzutage politisch korrekt aber umständlich heißt, *African Americans*.

Erfolge und Probleme

Die bisherigen Erfolge von NBCC, so wie Garraty und Chisholm sie sehen, liegen auf anderen Gebieten. Es fing schon damit an, dass eine derartige Initiative aus der Gewerkschaftsecke seinerzeit überhaupt angenommen wurde. „Die Leute sind nicht gewerkschaftsfreundlich hier, dies ist eher eine konservative Gegend.“ Die große Strategie-Konferenz 1993 ist gut gelaufen, sagen sie weiter, da sei viel gegenseitiges Verständnis gewesen und einiges an Zusammenarbeit zustande gekommen.

Ihr Paradebeispiel dafür ist das Bildungswesen. Die Schulbezirke, ein halbes Dutzend etwa in der Region, arbeiteten vorher alle isoliert voneinander. Im Rahmen von NBCC stellten sie zum ersten Mal einen gemeinsamen Schulentwicklungsplan auf. Das ist so beibehalten worden und heutzutage stimmen sie sich auch in vielen anderen Punkten ab, etwa im Lehrplanangebot oder bei der Organisation von Sommercamps. Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist ein kleiner Wettstreit, den NBCC zwischen den Gemeinden der Gegend anstiftete und zwar in einer Sache, die USA-weit ein Problem ist - nämlich die Wahlabstinentz der Bevölkerung. Es ging darum, welche Gemeinde beim nächsten Urnengang die höchste Steigerungsrate in der Wahlbeteiligung ihrer Einwohner erreicht. Diese Konkurrenz wurde ebenfalls zur Dauereinrichtung.

Alles in allem, meinen Chisholm und Garraty, ist der grundlegende Erfolg wohl, dass mehr **Gemeinsinn** als früher herrscht und die Einsicht, dass man zusammen besser vorankommt als allein. Dies wird offenkundig auch von Anderen so gesehen. Das Netzwerk besteht schon gut zehn Jahre und ist immer noch aktiv.

Wie lassen sich diese Erfolge erklären? Eine Antwort kommt sofort: „Angst. Das war in der Tat so, am Anfang stand die Sorge um die Arbeitsplätze ... *I think that kicked it off.*“ Chisholm vermutet aber, dass mehr dahinter steckt; nur durch Angst könne man kein Netzwerk aufrechterhalten, überhaupt keine Organisation, und ganz bestimmt keine, die von freiwilliger Mitarbeit lebt. *What I think what really was more important once it had started was the vision and the fact that Ike¹⁴² [] was saying: “We need to do things differently and the key to that is collaboration among all the different organizations and institutions in the community.” And I think that really appeals to people, I think it rings through, people think it is necessary in today’s world. So I think the vision is a very important part of what makes New Baldwin attractive and gets people to provide the energy to keep it going.*

Als wichtig betrachten Garraty und Chisholm auch eine Einbindung der mitarbeitenden Personen und Organisationen, die unmittelbar bei deren eigenen Interessen ansetzt: Wie bekommt man „Eure“ Ziele (die Ziele „Eurer“ Firma oder „Eurer“ Verwaltungsstelle oder einzelner Beteiligter) und die gemeinsame Vision auf einen Nenner?

Umgekehrt wird als eines der hauptsächlichen Probleme von NBCC die Sicherstellung einer wenn auch bescheidenen finanziellen Grundlage bezeichnet - der dauernde Kampf um das Geld. Erschwerend ist dabei, dass man nicht wahllos Spenden annehmen möchte. *You don’t want to be in a situation where you chase grants. Because what happens is that you have mission shifts.* Gemeint ist damit die Gefahr, dass - so Garratys feinsinnige Erläuterung - ursprüngliche Projektziele sich in die Richtung entwickeln, aus der das Geld kommt, bzw. bei potentiellen Sponsoren die Erwartung besteht, dass die Antragsteller ihre Ziele entsprechend umdeuten. *And that concerns me ... we like independent sources.*

Ein weiteres Problem von NBCC ist es oder war es wenigstens anfangs, dass viele Menschen zunächst Schwierigkeiten haben zu verstehen, was ein Netzwerk ist und wie es funktioniert.

¹⁴² Ike Gittler, der Initiator von NBCC

Sie sind bürokratische Hierarchien gewohnt, und man muß ihnen erstmal vermitteln, dass Netzwerke grundsätzlich anders - egalitärer, offener, spontaner sind. Allerdings, sagt Garraty, er habe die Plenumsitzungen des Verbunds im Laufe der Zeit doch zunehmend straffer organisiert. „Unsere Mitglieder sind alle viel beschäftigte Leute und wenn die Treffen sich zu lange hinziehen, kommen sie beim nächsten Mal vielleicht nicht wieder.“

Zukunft¹⁴³

Wie lange wird es die NBCC noch geben? Antwort sinngemäß: Gittlens damalige Vision bezog sich auf das 21. Jahrhundert, und das hat ja jetzt begonnen. Das Netzwerk wird so lange weiterbestehen, das jedenfalls ist die Idee, wie es den gegenwärtigen Mitgliedern der Organisation oder auch denen, die noch dazukommen werden, etwas bringt. Es hängt alles davon ab, was wir selbst auf die Beine stellen. Das ist unsere Herausforderung. Wir müssen sicherstellen, dass die Organisation *real needs* (wirkliche Bedürfnisse) angeht.

C Sustainable South Bronx¹⁴⁴

Majorie Carter traf ich in einer Lobby der New Yorker Riverside Church, wo sie an einem kleinen Stand ihre Organisation vorstellte. Sie ist die Gründerin und, so steht es auf ihrer Geschäftskarte, *Executive Director* von Sustainable South Bronx (SSB). Sie wäre vor Jahren in Deutschland gewesen, meint sie, und das Emscher Park-Projekt [die ambitioniert zurückgebaute Industrieregion im Ruhrgebiet] habe sie beeindruckt. Ihre Gruppe betreibe jetzt ein ähnliches Vorhaben auf einem vier Meilen langen Uferstreifen in der Bronx. Darüber und über andere Projekte von SSB sprach ich mit Omar Freilla, dem Programmdirektor - kaum 30 Jahre jung, alert, freundlich, verbindlich. Freilla sagt, er sei in der Bronx aufgewachsen und zur Schule gegangen. Nach seinem Studium (Biologie und Umweltwissenschaften) kehrte er zurück - ganz bewusst, um für die Gegend und die Menschen hier etwas zu tun; seinem Outfit nach könnte Freilla jetzt auch Partner bei einem Büro in Manhattan's Nobelbezirken sein.

Sustainable South Bronx ist eine Stadtteilinitiative (*community organization*), deren Ziel darin besteht, einen Beitrag zu leisten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in der Bronx, speziell in deren südlichem Teil. Die Organisation wurde im Sommer 2001 gegründet. In ihrem Faltblatt heißt es sinngemäß, sie möchte den Traum von einem schönen und lebenswerten Stadtquartier verwirklichen helfen. Die meisten SBB-Drucksachen gibt es nicht nur in englischer sondern auch in spanischer Sprache, was Sinn macht, weil ungefähr 70 Prozent der Bevölkerung in der südlichen Bronx lateinamerikanischer Abstammung sind.

We have too many of the things nobody wants and too little of the things everybody wants, erklärt Freilla: Eine hohe Konzentration von Schrotthöfen, Abfallanlagen, Kraftwerken, unter anderem auch die höchste Arbeitslosenquote in New York City einerseits; andererseits zu wenige Grün- und Erholungsgebiete, zu wenige Radwege, zu wenige Arbeitsplätze. Sustainable South Bronx hat es sich zur Aufgabe gemacht, an einer Trendwende auf ganzer Linie mitzuarbeiten. Der dabei zugrundegelegte und in ihrem Namen verankerte Nachhaltigkeitsbegriff entspricht dem weiter oben erwähnten UN-Konzept.

Zu den gegenwärtig ungefähr 20 Projekten von Sustainable South Bronx gehören neben dem bereits erwähnten Grüngürtel, das auch eine Rekultivierung des Bodens im Bereich einer still-

¹⁴³ weitere Informationen unter edrtc.hbg.psu.edu/nbcc.

¹⁴⁴ Interviewpartner: Majorie Carter - Executive Director und Gründerin - Sustainable South Bronx (SSB) und Omar Freilla - Programmdirektor SSB.

gelegten Zementfabrik umfaßt, ein Ausbildungsprogramm für jugendliche Arbeitslose zum Umwelttechniker mit Schwerpunkt Wasserreinhaltung und die Aufarbeitung größerer Mengen gebrauchter Computer mitsamt Erschließung von Bezugsquellen und späterem Wiederverkauf. Die Organisation ist, wie Freilla betont, eigenständig und unabhängig, aber eingebunden in eine Netzwerklandschaft: *We work in coalitions*. Je nach Vorhaben arbeitet SSB mit anderen Initiativen, mit Unternehmen, mit der Bezirksverwaltung etc. zusammen. Das Computer-Projekt führt sie gemeinsam mit einer kleinen Firma aus der Nachbarschaft durch.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Der größte Teil der Geldmittel von SSB stammt von privaten Stiftungen, teils in Form allgemeiner finanzieller Zuwendungen, teils in Form einer Projektförderung - im Jahr 2003 unter anderem von dem Fund for the City of New York, von der Niederlassung der Deutschen Bank in New York und vom Riverside Church Fund. Wie Freilla sagt, hat die Anzahl der Sponsoren seit Gründung von SSB kontinuierlich zugenommen. Ein kleinerer Teil der Einnahmen, gegenwärtig etwa 10 Prozent, sind Spenden von Privatpersonen. Freilla und die anderen Verantwortlichen bei SSB finden, dies sei ein Bereich, in dem die Organisation noch Wachstum brauche. Es sei immer am besten, wenn das Geld von den Leuten kommt, die direkt betroffen sind und die umgekehrt auch direkte Nutznießer der Projektarbeit werden könnten.

Im Sommer 2003 arbeiteten bei Sustainable South Bronx fünf Vollzeitangestellte, zwei Teilzeitangestellte und zwei Praktikantinnen. Hinzu kommt der „Nachbarschaftsbeirat“ (*community council*) von SSB mit rund zehn ehrenamtliche Helfern. Bei der Frage nach dem Frauenanteil beim Personal zeigt Freilla auf einen in der anderen Ecke des Raumes beschäftigten Kollegen und sagt: „Er und ich sind die einzigen Männer hier. Das ist eigentlich immer so bei *community organizations* und jeder anderen Art von Einrichtungen, die ganz konkret mit Alltagsdingen und den Bedürfnissen der Menschen zu tun haben; das machen meistens Frauen.“

Erfolge und Probleme

Worin sieht Sustainable South Bronx ihre Erfolge? Antwort: „... dass wir die Dinge geregelt kriegen, dass die Projekte laufen.“ Außerdem habe SSB sich einen gewissen Ruf erworben, andere Gruppen miteinander an einen Tisch zu bekommen, auch solche, die sich bis dahin gegenseitig bekriegt haben - „also dass wir die Leute zusammenbringen und dazu bewegen, dass sie mit einer Stimme sprechen, für South Bronx. Wir haben auch Politiker für unsere Projekte gewinnen können - oder wenigstens dazu, dass sie den Eindruck erwecken, sie wären auf unserer Seite.“

Die Gründe für den Erfolg, so Freilla weiter, sind *definitely people*. „Wir setzen Dinge fort, die Andere angefangen haben - also Leute aus der Gegend hier, Lokalpolitiker, Bürgerinitiativen. Majorie Carter hat hier früher auch schon gearbeitet, bei einer anderen Organisation, die aber nicht unseren Umweltfokus hatte.“ Außerdem seien die guten Beziehungen von SSB ein Pluspunkt; „die Tatsache, dass wir mit anderen an einem Strang ziehen, hat unsere Arbeit wirklich erst ermöglicht. Das sind auch Beziehungen, die Majorie Carter schon aufgebaut hatte.“ *Last but not least* - die Belegschaft von SSB, das seien „wirklich sehr, sehr fähige Leute. Sie können mit allen Seiten kommunizieren, also mit den Menschen aus der Nachbarschaft genauso wie mit den verschiedenen Verwaltungsstellen oder mit Vertretern der Wirtschaft. Wir merken auch, wenn uns jemand für dumm verkaufen will.“

Probleme macht, bei SSB ebenso wie in den beiden vorher beschriebenen Fällen, die Erhaltung der finanziellen Basis - sicherzustellen, dass immer genügend Geld da ist, um die Angestellten pünktlich bezahlen und die Projekte am Laufen halten zu können: „Verglichen damit

ist alles Andere einfach“. Zu diesem Anderen gehört es beispielsweise, stets aufs Neue zu erreichen, dass auch Einwohner aus dem unmittelbaren Umfeld an der Projektarbeit beteiligt sind. „Es wäre ziemlich leicht für uns, also für die voll- und die teilzeitbeschäftigten Leute hier, unsere Arbeit allein zu machen. Aber das wollen wir nicht.“ Auf die Frage, ob SSB Feinde hat, sagt Freilla sinngemäß, höchstens aus der Wirtschaft, diejenigen, die so weitermachen wollen wie bisher, die von den bestehenden Verhältnissen profitieren.

Wie begegnet SSB ihren Herausforderungen? Bezüglich der Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten seien momentan alle bei SSB mit dafür verantwortlich, dass genügend Geld reinkommt. „Es steht schon auf unserem Plan, demnächst - sehr bald - wollen wir eine Strategie dafür entwickeln, mehr Spenden von Privatpersonen einzuwerben, eine langfristig tragfähige Strategie.“ Hand in Hand damit sollen Vorstellungen darüber entwickelt werden, die Bevölkerung aus der Nachbarschaft stärker in die Projektarbeit einzubinden; dies seien zwei Seiten derselben Medaille. Zum Thema Umgang mit Gegnern - professionellen Entsorgern zum Beispiel - in zwei Fällen habe man erfolgreiche Kampagnen durchgeführt. Das sei bis hin in die Spitzen der Verwaltung gegangen, die erst mal dazu gebracht werden mußte, ihre eigenen Vorschriften anzuwenden. Die beiden Firmen wurden dann gezwungen, ihre Verfahrensabläufe umweltverträglicher zu gestalten. Es gäbe aber auch andere Kontrahenten, die von vornherein offener für neue Lösungen sind und auch bereit, von sich aus Umstellungen vorzunehmen. Diese können technischer Art sein, wie etwa der Einbau umweltverträglicherer Antriebsarten bei Lastwagen, oder auch Entgegenkommen gesellschaftlicher Art, beispielsweise, indem sie öffentlichen Zugang zum Wasser auf den eigenen Ufergrundstücken schaffen.

Zukunftsvorstellungen¹⁴⁵

Schlussfrage, was sind die weiteren Pläne und die Träume von Sustainable South Bronx? Erstmal meint Freilla: *I like to sell the people that our real mission is to create the Independent Peoples' Republic of the South Bronx*. Sagt es, und lächelt freundlich dazu. Im Ernst: Freilla selbst will demnächst innerhalb der SSB Arbeiterkooperativen gründen, die umweltverträgliche Produkte herstellen. Momentan sucht er Kandidaten, die bereit sind, in dem Zusammenhang Ich-AGs zu gründen. Ansonsten ist die Vision von Sustainable South Bronx „eine grüne Bronx, wo Fahrrad anstatt Auto gefahren wird, wo die Leute überall ans Ufer kommen, wo die Gewässer sauber sind, eine stabile Kommune, in der die Leute Arbeit finden.“

10.2.2 Zusammenfassung und Kommentare zu den amerikanischen Netzwerken

Drei Beispiele sind nicht die Welt, Gemeinsamkeiten unter ihnen aber Grund genug für Annahmen darüber, was solche und ähnliche Projekte überlebensfähig werden und bleiben läßt. Die New Baldwin Corridor Coalition, Housing Works und Sustainable South Bronx weisen hierin bemerkenswerte Parallelen auf. Es ergab sich die Gelegenheit, sie in den USA zu diskutieren, und zwar mit Dr. Hans Spiegel, Professor em. für Stadtplanung und Spezialist für Soziale Bewegungen, und dem Geschäftsmann Roger Ullmann, einem der führenden Köpfe der umweltbewussten Unternehmervereinigung *Environmental Entrepreneurs*.¹⁴⁶

Die Auswahl unserer Beispiele ist, laut Spiegel, angesichts der Vielfalt der Initiativen *a good first cut*. Anders sieht die Sache natürlich aus, wenn man wie Ullmann einen gewichteten

¹⁴⁵ weitere Informationen unter www.ssb.org (Sustainable South Bronx).

¹⁴⁶ Diskussionspartner Dr. Hans Spiegel - Professor em. für Stadtplanung und Roger Ullmann - Environmental Entrepreneurs.

Nachhaltigkeitsbegriff mit Priorität beim Wirtschaftswachstum hat - *to advance economic growth in a way that does not harm the environment*; dann würde man auf ganz andere Fallbeispiele kommen. Die Darstellungen der befragten Kollegen kommen Ullmann und Spiegel, wie sie sagen, jedenfalls einleuchtend und aus eigenen Erfahrungen mit ähnlichen Projekten bekannt vor.

Am Ende gibt es aus meiner Sicht drei wesentliche Gesichtspunkte bei Aufbau und Erhaltung gemeinnütziger Unternehmungen, die erstens allgemeiner und nicht nur für Nachhaltigkeit oder Netzwerke gelten und zweitens durchaus international geläufig sind, jedoch auch ihre kulturspezifischen U.S.-amerikanischen Eigenheiten haben: Ausrichtung an wirklichen Bedürfnissen, unverhohlene Begeisterung für die eigene Sache, hohe Priorität für Fragen der Finanzierung.

„Wirkliche Bedürfnisse“

So wie es da steht, sieht es nach schwerem Geschütz aus. Bedürfnisse sind bekanntlich nichts Gegenständliches sondern nur eine - wenn auch weithin anerkannte - Modellvorstellung für Notwendigkeiten menschenwürdigen Lebens. Dazu kann Vieles gehören - aber alles steht und fällt damit, dass auf *real needs* eingegangen wird.

Betreiber U.S.-amerikanischer Non Profit-Organisationen müssen gut sein bei der Ermittlung von Bedürfnissen, wenn - wie bei zwei unserer drei Fälle - nicht zuletzt ihr eigenes Einkommen davon abhängt. So brauchen sie erstens Gespür für die Nöte und Wünsche ihrer Zielgruppen, zweitens für gesellschaftlich anerkannte Bedürfnisse, wie sie etwa im Gemeinwohlverständnis institutioneller Geldgeber aufscheinen. Drittens geht es darum, womöglich entfernte und abstrakte Ziele - zum Beispiel diejenigen einer nachhaltigen Entwicklung - herunterzubrechen auf naheliegende und konkrete Angebote an Problembeseitigung und Lebensqualität: Kahnemann und andere Erkenntnispsychologen haben eindrucksvoll vorgeführt, dass landläufige Vorstellungen über Bedürfnisse eher aus Alltagserfahrungen als aus Idealen und Prognosen stammen.

Wer diese drei Punkte miteinander in Einklang bringt, gewinnt optimales Wissen über Bedürfnisse. Das kann nur noch durch Betroffenenbeteiligung verbessert werden, wie Hans Spiegel hervorhebt - was wiederum mit den an anderer Stelle in diesem Bericht angesprochenen Stakeholderdialogen korrespondiert. Der Grundsatz müsse sein, nichts für Andere zu tun, das sie für sich selbst tun können. Indirekt spricht er damit auch darauf an, dass Bedürfnisse für Außenstehende immer ein Stück weit spekulativ bleiben und durch Einbindung der Zielgruppen zuverlässiger bestimmt und bedient werden können. In unseren drei Beispielen wird dem Rechnung getragen - in durchaus unterschiedlicher Form, was eine hohe Bandbreite von Möglichkeiten vermuten läßt: Beteiligung Betroffener im Angestelltenverhältnis, Beteiligung als Nachbarschaftsbeirat, Beteiligung pur durch Beschränkung der Schlüsselpersonen auf Moderatorenfunktionen ...

Begeisterung für die eigene Sache

Es ist bemerkenswert, wie positiv dabei alle Beteiligten ihre Vorhaben und ihre Arbeit beschreiben; als Zuhörer findet man, dass einem lauter Verkaufstalente gegenüberstehen. Die Botschaft zwischen den Zeilen heißt, unsere Arbeit ist es wert getan zu werden, wir sind die Richtigen dafür, das Klima bei uns und in unserem Umfeld stimmt - Motto: tue Gutes und rede darüber.

In keinem der drei Fälle, so scheint es, wird nur irgendein Job gemacht. Die Gesprächspartner sprechen freimütig über ihre höheren Motive (da, wo man hingehört oder herkommt, etwas

Sinnvolles beizutragen) und ihr Engagement (für die Schwächsten in der Gesellschaft, wenn es sein muss auch gegen die geballt Staatsmacht). Sie lassen keinen Zweifel über die Ernsthaftigkeit ihrer Anliegen; zum Beispiel werden die Probleme und die Zusammenhänge geduldig erklärt. Ihr Auftreten mag ein Übriges tun klarzustellen, dass es dabei nicht um Petitesse geht. Nicht zuletzt die eine oder andere eindrucksvolle Positionsbezeichnung unterstreicht die Bedeutung der ganzen Sache.

Es macht nicht viel Mühe herauszubekommen, dass und in welcher Weise die Beteiligten inhaltlich qualifiziert sind, ihre Vorhaben zu betreiben, und man kann sich leicht vorstellen, dass dieses Präsentieren keine Besonderheit von Interviewstunden sondern die Regel ist. Kompetenz in Sachfragen wird demonstriert, ohne aufdringlich zu wirken. Was professionelles Management ist, weiß man offenkundig, und auch, worin weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Dies alles wird locker und in keiner Weise verbissen rübergebracht; man leistet sich seine Witzchen dabei, man gibt sich vergnügt.

Bei alledem ist ein offenkundig wichtiger Punkt die Funktionsfähigkeit der Binnen- und Außenbeziehungen. Dass die selbstgesetzte Ziele besser oder nur gemeinsam mit Anderen, anderen Organisationen erreicht werden können, wird in allen Fällen hervorgehoben. Man beherrscht die ganze Klaviatur im Umgang, auch mit schwierigen Interessenvertretern, heißt es einmal sinngemäß weiter, ein anderes Mal, dass eine ganz besondere, von Respekt und Einfühlungsvermögen getragene Kundenbeziehung besteht. Die Frauenquote innerhalb der eigenen Organisation und deren Leitungskader dagegen, geradezu eine Standardfrage für deutsche Organisationsstudien, ist diesen Beispielen nach zu urteilen in den USA kein Thema (oder kein Thema mehr). Vielmehr bewegt das Minderheitenproblem die Verantwortlichen. Was sie bei der Einbindung von Randgruppen oder Volksgruppen - oft ein und dasselbe - leisten oder noch vorhaben, darauf kommen sie zu sprechen. Es sei denn, das ganze Projekt ist, wie in der South Bronx mit einem Latino-Anteil von 70 Prozent, ein geborener Minoritätenfall.

Insgesamt kann man davon ausgehen, dass die hier gesehenen, absolut lebensbejahenden Haltungen nichts Außergewöhnliches sondern der Normalfall in den USA sind. Nicht umsonst wird deutschen Managern in Schnellkursen zur Globalisierung über ihre amerikanischen Kollegen beigebracht: Anders als wir, die gern gleich zur Sache kommen, beginnen die Amerikaner erstmal damit, Vorteile des gemeinsamen Projekts herauszustreichen. Sie lernen es übrigens von Kindesbeinen an. Die Ratgeberliteratur, mit deren Hilfe amerikanische Mittelschicht-Eltern ihren Kindern *positive values* vermitteln, füllt ganze Bibliotheken.

Finanzierung als das A & O

Als das hauptsächliche Problem wird in allen drei beschriebenen Fällen übereinstimmend die Sicherstellung der finanziellen Basis genannt. Dies deckt sich auch mit Erfahrungen von Roger Ullmann; aus seiner Sicht sind die Fähigkeit, Gelder einzuwerben, wie auch ein insgesamt **professionelles Management**, die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Non Profit-Organisationen. Weiter sagt Ullmann, in den ihm bekannten Organisationen sei Mittelbeschaffung eine zentrale Aufgabe, die sehr gekonnt angegangen werde; ganze Abteilungen wären damit beschäftigt und Führungskräfte steckten bis zu 25 Prozent ihrer Arbeitszeit in das *Fundraising*.

Ihr Gegenüber dabei ist ein hoch entwickeltes Spendenwesen - Ullmann nennt es wörtlich **philanthropic industry** - mit Stiftungen und privaten Sponsoren. Viele deutsche Fachleute halten es für ein nachahmenswertes Beispiel; das wird schon seit Jahrzehnten so gesehen.

Die drei in diesem Zusammenhang untersuchten Organisationen setzen, ebenfalls übereinstimmend, auf **Mischfinanzierung**. Vielleicht spielt dabei vor allem die Überlegung eine Rolle, alle grundsätzlich vorhandenen Quellen für eine Einwerbung von Mitteln auszuschöpfen. Was

aber tatsächlich an erster Stelle genannt wird, sind der Wunsch und das Ziel, in der eigenen Arbeit selbstbestimmt und unabhängig von einzelnen Geldgebern zu bleiben; man möchte sich nicht reinreden lassen bei der Frage, was getan wird und wie es getan wird. Die im Beispiel von New Baldwin erwähnte Gefahr von *mission shifts* wird anscheinend nicht nur dort befürchtet.

Unseren Beispielen nach zu urteilen stellen Staatszuschüsse eine notwendige aber nicht sonderlich beliebte Ergänzung der Haushaltsmittel dar. Die Verantwortlichen scheinen eher auf Stiftungen, individuelle Spender und, wie bei Housing Works, auf eigenständige Mittelerwirtschaftung durch Geschäftstätigkeit am Markt zu setzen. Wer will, kann hierin das passende Gegenstück eines dem Selbstverständnis nach nicht-interventionistischen liberalen Staates sehen.

10.2.3 Beispiele aus Österreich

D format 5- bezahlbare Maßmöbel, Klagenfurt¹⁴⁷

„Es muss einen Unternehmen geben, der das Ganze voran treibt“

Historie

Die Anfänge des Netzwerks format 5 Tischler im Team Produktions GmbH, Klagenfurt, Österreich gehen auf den Beginn der 80er Jahre zurück. Gottfried Riepl, ein Tischlermeister, war damals Initiator eines informellen Netzwerks mit dem Namen „maßgebendes Handwerk“. Dieses Netzwerk bestand aus 12 Mitgliedern (Tischlereibetrieben), die sich zunächst für den Austausch von Informationen trafen. Auf Initiative von Herrn Riepl wurden die Aktivitäten bald ausgeweitet. Zunächst wurde eine anonyme Intervision eingeführt, indem gegenseitig Besuche der Betriebe stattfanden und anonyme Einschätzungen der Netzwerkpartner zum jeweiligen Betrieb diesem zur Kenntnis gegeben wurden. Bald darauf begann das Netzwerk sich gemeinsam um Aufträge zu bemühen, um 1985 wurde ein erster Großauftrag gemeinsam abgewickelt.

Ungefähr zu diesem Zeitpunkt traf man sich dann auch gelegentlich zu Entwicklungsseminaren, in dem jedes Unternehmen sein Leitprojekt vorstellte. Ende der 80er Jahre, Anfang der 90er Jahre wurden durch Initiative von Herrn Riepl zwei große Ausstellungen organisiert, in dem Arbeiten aus allen Betrieben des Netzwerkes vertreten waren. Die Ausstellungen hatten Aktionscharakter. Es wurden Künstler gewonnen, um Entwürfe für Einrichtungsobjekte zu gestalten, die anschließend von Mitgliedsbetrieben gefertigt wurden (jedes Mitglied fertigte ein Objekt).

Die Bearbeitung gemeinsamer Projekte nahm zu und innerhalb des Netzwerkes wurden auch Kapazitätsunterschiede ausgeglichen.

Ende der 90er Jahre fand dann eine große Veränderung statt. Die immer komplexer werdende Werkstatttechnik führte zu zwei Effekten. Einerseits konnte in mehreren Fällen die aufwändige Maschinenteknik durch einzelne Betriebe nicht mehr ausgelastet werden, andererseits konnten aber einzelne Tischler mit dem rasanten technologischen Fortschritt in der Werkstattausrüstung nicht mehr Schritt halten. Dies war der Zeitpunkt, an dem die Idee einer gemeinsamen Produktionsstätte mit hoher Auslastung geboren wurde.

¹⁴⁷ Interviewpartner Gottfried Riepl, Initiator.

Das Konzept von format 5

Inzwischen ist format 5 eine Betreiber – GmbH, in der Tischlereibetriebe zwecks Nutzung einer gemeinsamen Produktionsstätte zusammengegangen sind. Fünf Tischlereibetriebe des ehemaligen Netzwerks haben den Schritt gewagt, gemeinsam eine moderne Produktionsstätte aufzubauen und zu betreiben. Hierzu wurde eine Betreibergesellschaft gegründet, welche die Produktionsstätte errichtet hat. Die Betriebe mieten ihrerseits von der Betreibergesellschaft zwecks Nutzung die Produktionsstätte an. Diese Produktionskooperation besteht aus einem „Lebensraum- Gestalter“, einem Hersteller für Holztreppen, einem Türenspezialist, einem Bad- und Küchenprofi und einem Tischlereibetrieb für Ausziehtische. Unter dem Slogan „bezahlbare Maßmöbel“ produziert diese Kooperative inzwischen fast alles, was man für ein schönes Wohnen benötigt. Die Produktion erfolgt in einer gemeinsamen Werkstatt mit einer Grundfläche von 1200 m², die mit modernster computergesteuerter Bearbeitungstechnik ausgestattet ist.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Gegenwärtig sind 12 Mitarbeiter bei format 5 beschäftigt. Es wird erwartet, dass die Kredite für den Investitionsaufwand für die Einrichtung der Produktionsstätte in ca. zwei Jahren komplett abgelöst werden. Durch die gemeinsame Nutzung der Produktionsstätte und durch die Übernahme von Lohnaufträgen aus anderen Tischlereibetrieben wird eine hohe Auslastung erreicht. Ungefähr 50 externe Tischlereibetriebe nutzen fallweise die Bearbeitungskapazitäten dieser Produktionsstätte.

Erfolge und Probleme

Mittlerweile sind noch drei Firmen am format 5 beteiligt und die Kooperation ist mehr und mehr zu einem gemeinsamen Betrieb zusammengewachsen. Durch die Kooperation war es den Netzwerkmitgliedern möglich, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und dergestalt mit einer höheren Effizienz zusammenzuarbeiten. Natürlich war dies ein Findungsprozess, der auch mit Rückschlägen z.B. Fehlbesetzungen umgehen musste. Die starke gemeinsame Verantwortung auf Grund der gemeinsamen Produktionsstätte, eine intensive Arbeit am Netzwerkklima (es gibt 10 Grundregeln der Zusammenarbeit) und die Promoterfunktion von Gottfried Riepl haben dafür gesorgt, dass das Netzwerk heute als sehr erfolgreicher Betrieb am Markt agiert.

Maßgebend für diesen Erfolg ist auch die hohe Innovationskultur. Neben dem Basisprodukt, einem patentierten Ausziehtisch bietet format 5 inzwischen auch ein Schrankbett aus hochwertigen Materialien an sowie Badewannen und Waschbecken, die ganz aus Holz aufgebaut sind. Hinsichtlich des Marketings werden bei format 5 die ökologischen Eigenschaften des Materials Holz nicht sonderlich hervorgehoben. Stärke ist viel mehr der außerordentlich hohe Kundenbezug. Das hohe Maß an kundenindividuellen Lösungen und der Aufbau von starken Vertrauensverhältnissen sind kennzeichnend für die Geschäftspolitik von format 5. Für die Marktanalyse dienen ausschließlich Messen, die häufig besucht werden.

Im Bezug auf förderliche Umfeldbedingungen ist hervorzuheben, dass 20% der Ausstattung der gemeinsamen Produktionsstätte über eine Kooperationsförderung für das Handwerk des Landes Kärnten als verlorener Zuschuss bereitgestellt wurden. Als förderlich wurde auch wahrgenommen, dass im Rahmen dieser Bezuschussung dem Netzwerk ein externer Moderator zur Seite gestellt wurde, der geholfen hat, dass das Team seinen Weg findet. Kritisch wurde in dem Zusammenhang angemeldet, dass der Moderator es unterlassen hat ausreichend

die Kernkompetenzen der einzelnen Mitglieder herauszuarbeiten. Dieses wurde von den Partnern anschließend in eigener Regie durchgeführt.

Ausblick

Mittlerweile gibt es klare, herausgearbeitete Kernkompetenzen mit klaren Aufgabenteilungen und Zuständigkeiten. Parallel zu dieser Kooperation besteht bezüglich des Produktes Ausziehtisch eine Franchisingkette mit 10 Franchisenehmern. Diese werden wöchentlich von der Zentrale telefonisch kontaktiert, einmal pro Jahr besucht und zudem findet jährlich eine Zusammenkunft statt.

Eine Ausweitung dieses Franchisesystems auf die Bundesrepublik Deutschland wird angestrebt.

E Waldviertel Management¹⁴⁸

„Trotz der Unterstützung des Staates haben wir es weitergebracht“

Historie

Das Waldviertelmanagement existiert seit 1982. Die Resignation in der Region war damals groß. Der Region ging es „schlecht genug“ um die Akteure zu einer gemeinsamen Entwicklung zu motivieren. „Das Problem muss brennen, damit sich die Leute engagieren“, so der Gesprächspartner: Josef Mayerhofer – Regionalmanager (bis 2004) des Waldviertel Managements. Zuvor – in den 70er Jahren – hatte es gemeinsame Aktivitäten gegeben, um Atommülldeponien in der Region zu verhindern. Dieses regionale Engagement war die Basis für die Etablierung eines funktionierenden Regionalmanagements¹⁴⁹.

Das Konzept des Waldviertelmanagements

Die Aufgaben des Waldviertelmanagements bestehen in der Motivation, Koordination, und in der Akquisition von einer Vielzahl von Projekten zur Schaffung einer kulturellen Identität und zur ökonomischen Entwicklung der Region. Hierbei handelt es sich um eine große Vielfalt von Projekten. Von der landwirtschaftlichen Produktion und Veredelung, über Jugendtourismus, Kompostierungsprojekte, einen regionalen Internetprovider, der geplanten Breitbandanbindung der Region, bis hin zur Einführung einer regionalen Währung dem „Waldviertler“. Die Projekte haben weitgehend eine eigene Rechtsform. Konzeption und Antragstellung werden vom Waldviertelmanagement durchgeführt. Neben den einzelnen Projekten werden Veranstaltungen und Kampagnen für ein regionales Bewusstsein, eine kulturelle Identität und eine Imagesteigerung der Region durchgeführt. So wird z.B. die Mohnproduktion (mehrere 100 ha) als touristische Attraktion (Mohnblüte im Waldviertel) und als Werbemotiv für regionale Produkte verwendet.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Das Waldviertelmanagement hat zu Zeit fünf bezahlte Mitarbeiter. Das Projekt finanziert sich aus Mitteln des Landes, privatwirtschaftlichen und geförderten Projekten Ein bedeutender Teil der Arbeit beruht auf ehrenamtlichem Engagement.

¹⁴⁸ Interviewpartner Josef Mayerhofer – Regionalmanager bis 2004 des Waldviertel Managements.

¹⁴⁹ Hier besteht eine Parallele zu dem externen Netzwerk „Tagwerk“ bei München – einer regionalen Erzeuger-/Verbraucher-genossenschaft für Öko-Lebensmittel, die aus dem gemeinsamen (gescheiterten) Widerstand gegen den Münchener Flughafen entstanden ist.

Erfolge und Probleme

Die regionale Identität und das regionale Selbstbewusstsein konnte durch die Aktivitäten des Waldviertelmanagements gestärkt werden. „Niemand schämt sich heutzutage, dass er aus dem Waldviertel kommt“. Das Waldviertel hat sowohl intern als auch national eine gute Ausstrahlung.

Der Förderung der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung stehen große Hindernisse entgegen – die vom Interviewpartner vor allem bei der österreichischen Politik gesehen werden. Die Rahmenbedingungen in Österreich für ein nachhaltiges Regionalmanagement werden als ausgesprochen ungünstig eingeschätzt. Regionalentwicklung wird eher gegen, als mit der Unterstützung des Staates durchgeführt. Ein echter politischer Wille um dezentrale Strukturen und Selbstorganisation zu stärken, existiert nicht. Stattdessen nimmt der Zentralismus zu, Bezirksgerichte und regionale Bauernkammern werden geschlossen. Die Schließung dezentraler Postämter ist in der Diskussion. Dadurch werden direkt und indirekt Arbeitsplätze in der Region zerstört. Indirekt, weil mit einer Abwanderung von Institutionen der Abbau von Dienstleistungen und Versorgungsstrukturen verbunden ist, der Publikumsverkehr aus der Region heraus führt und sich somit auch das Einkaufsverhalten für die Region ungünstig entwickelt. Damit geht die Wertschöpfung in dezentralen Einheiten verloren, die Abwanderung nimmt zu. Den fünf Arbeitsplätzen die z.B. beim regionalen Internetprovider geschaffen wurden, steht ein schätzungsweise Verlust von 50 Arbeitsplätzen als Folge von Zentralisierung entgegen. „Man muss immer wieder gegen Windmühlen kämpfen“.

In Niederösterreich wird auch das Regionalmanagement zunehmend zentralisiert. Es wurde vor kurzem ein neuer Regionalmanager als Angestellter des Landes für das Regionalmanagement des Waldviertels eingesetzt, der nicht aus der Region kommt und dessen Bürostandort demnächst nicht mehr beim Waldviertelmanagement sein wird.

Positiv ist der informelle und formelle Austausch zwischen Regionalmanagern in Österreich zu bewerten – als offen und vertrauensvoll. „Man kommt gestärkt aus den Treffen zurück“. Gebündelt werden diese Aktivitäten im „Verein Regionalmanagement Österreich“¹⁵⁰.

Die Förderprogramme hingegen sind unzureichend. Speziell die EU-Programme sind zudem anwenderunfreundlich und bieten keine Rechtsicherheit, die Prüfverfahren sind ausgesprochen undurchsichtig. So müssen z.B. Vorhaben oft für ein Jahr vorfinanziert werden. Die Zinsen (in einem Projektbeispiel 15000 Euro) müssen anderweitig verdient werden, damit man sich die Förderung leisten kann. Ein bereits von Prüfer A bewilligtes und durchgeführtes Projekt kann im Nachhinein von Prüfer B als nicht bestimmungskonform beanstandet werden und die Mittel müssen zurückerstattet werden. In einem konkreten Fall ist dies bei einem LEADER-Projekt vorgekommen (Prüfer A war vom Wirtschaftsministerium, Prüfer B vom Kanzleramt). Der daraus resultierende Rechtsstreit konnte zwar vom Projektträger gewonnen werden, war aber kapital-, personal-, und zeitintensiv – Förderung muss man sich leisten können.

Ausblick

Im Waldviertelmanagement besteht der „absolute Wille“ sich von öffentlichen Förderungen unabhängig zu machen. Die Standbeine für ein sich ökonomisch selbst tragendes Regionalmanagement sind der Internetprovider, Jugendtourismus, Aus- und Weiterbildung und ein europaweites Beratungsangebot für Regionalmanagement basierend auf den langjährigen Erfahrungen und Erfolgen.

¹⁵⁰ www.rm-austria.at.

F Entwicklungspartnerschaft RepaNet – Reparaturnetzwerk Österreich¹⁵¹

Historie

Das Reparatur Netzwerk Wien wurde 1999 als sozialwirtschaftliches, ökologisch orientiertes Beschäftigungsprojekt mit dem Ziel gegründet, Arbeitsplätze für sozial Ausgegrenzte zu schaffen und Abfälle zu vermindern. Die sozialökonomische Beschäftigungsgesellschaft R.U.S.Z. konnte mit Mitteln der experimentellen Arbeitsmarktförderung (Verknüpfung von Umweltdienstleistungen und Beschäftigungspolitik) ein Zentrum für Instandsetzung gründen. Aufgrund der großen Nachfrage wurden bald gewerbliche Reparaturbetriebe hinzugezogen und in einem Netzwerk organisiert. Der sozialökonomische Betrieb konnte so den gewerblichen Betrieben durch Vernetzung, Bündelung und Öffentlichkeitsarbeit einen größeren Kundenkreis erschließen, ohne mit den eigenen sozial-ökologisch orientierten Instandsetzungsdienstleistungen in Konkurrenz mit markt-orientierter Reparatur zu treten. R.U.S.Z. diente als Vorzeigemodell für die Entwicklungspartnerschaft RepaNet – Reparaturnetzwerk Österreich, das seit 2003 im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit gefördert wird und die Etablierung von weiteren vier regionalen gewerblichen Reparaturnetzwerken mit einem sozialökonomischen Netzwerkknoten vorantreibt. Die Entwicklungspartnerschaft hat in diesem Zuge das Public Social Private Partnership – Modell entwickelt, ein nationales Netzwerk „Umwelt und Beschäftigung“ initiiert und ist auch in einem europaweiten sozialwirtschaftlichen Dialog eingebunden.

Der Markteinstieg der zur Zeit fünf Beschäftigungsinitiativen in neue Tätigkeitsbereiche im Reparaturbereich wurde durch Feasibility Studies unterstützt. In der jeweiligen Region der Beschäftigungsinitiative wurden die zu berücksichtigenden Besonderheiten, gegebenen Ausgangsvoraussetzungen und relevanten Markt- und Rahmenbedingungen für den Aufbau der neuen Geschäftsbereiche und regionalen Reparaturnetzwerke untersucht. Fünf im Sektor Umwelt tätige Beschäftigungsinitiativen in Wien, Graz, Liezen, Ried im Innkreis und Hohenems bauen in RepaNet-Netzwerken unter jeweils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen das Geschäftsfeld „Reparatur“ (Weiße Ware, Braune Ware, Graue Ware, Fahrräder, etc.) auf bzw. erweitern es.

Im Sommer 2004 wurden die Reparatur-Netzwerke in Liezen und Graz der Öffentlichkeit präsentiert. Zur Zeit sind 91 geprüfte Reparaturbetriebe in den regionalen Reparaturnetzwerken beteiligt, in Wien (48), Graz (19) und Liezen (24). Weitere 25 geprüfte Reparaturbetriebe sind an den im Aufbau befindlichen Reparaturnetzwerken in Oberösterreich (17) und Vorarlberg (8) beteiligt. RepaNet ist also ein Erfolgsbeispiel für die Entwicklung und Umsetzung einer flächendeckenden Strategie für nachhaltige Reparaturdienstleistungen.

Das Konzept von REPANET

Das Ziel formulierte der Gesprächspartner: Berthold Schleich ARGE Müllvermeidung, Koordinator der Entwicklungspartnerschaft RepaNet kurz und bündig wie folgt: Von der Wegwerfgesellschaft zur Reparaturgesellschaft.

Mit der Intensivierung des Reparaturgedankens wird die Entstehung von neuen Arbeitsplätzen gefördert und zugleich die Umwelt geschont. Im Einzelnen sind die Ziele von RepaNet:

¹⁵¹ Interviewpartner Bertold Schleich – Koordinator RepaNet.

- Qualifizierung und Beschäftigung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen,
- Abfallvermeidung und Ressourcenschonung durch Verlängerung der Produktnutzungsdauer,
- Sicherung von Arbeitsplätzen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen und
- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung.

Die Integration sozialwirtschaftlicher Unternehmen als gleichberechtigte Partner in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Unternehmen ist das Ziel eines neu entwickelten PSPP-Modells (Public Social Private Partnership). Die Anwendung dieses PSPP-Modells eröffnet neue Perspektiven hinsichtlich Finanzierung, Planung, Ausrichtung und Imageförderung in der Sozialwirtschaft. Privatwirtschaftliche Betriebe profitieren direkt von der Kooperation mit sozialwirtschaftlichen Betrieben und vice versa. Durch die enge Verknüpfung von privater und sozialer Wirtschaft wird für staatliche Fördermaßnahmen ein hoher Effizienzgrad von Arbeitsfördermaßnahmen gewährleistet.

13 Partner haben sich in RepaNet im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative E-QUAL zu einer sektoralen Entwicklungspartnerschaft zusammengeschlossen. RepaNet wird von der gemeinnützigen ARGE Müllvermeidung koordiniert, fünf regionale Beschäftigungsinitiativen (R.U.S.Z., BAN, GBL, RIFA, CARLA TechnoService) setzen die praktischen Maßnahmen regional um. Die weiteren Partner arbeiten beim Erfahrungsaustausch und der Öffentlichkeitsarbeit mit.

Im Kern der jeweiligen regionalen Reparaturnetzwerke steht eine regionale Beschäftigungsinitiative, bei der am Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen in einem Reparaturcenter qualifiziert werden. So werden z.B. im GBL-Reparaturcenter in Liezen Haushaltsgeräte, welche sonst bereits Abfall wären, instandgesetzt und günstig verkauft. Auch Reparaturen werden durchgeführt und zunehmend nachgefragt. Des Weiteren bieten gewerbliche Reparaturbetriebe Reparaturleistungen an. Die Mitgliedsbetriebe dürfen das gemeinsame Zeichen des Netzwerks verwenden, sofern sie die vorgegebenen Kriterien einhalten – so sind die Mitgliedsbetriebe z.B. tatsächlich an Reparaturen interessiert und raten nur bei irreparablen Schäden oder Unwirtschaftlichkeit zum Kauf eines neuen Gerätes. Die Kriterien garantieren auch Transparenz und Kostensicherheit für die Kunden. Die Lizenzen werden jeweils für ein Jahr vergeben. Das Spektrum der im Reparatur-Netzwerk angebotenen Reparaturen ist sehr breit (Schuhe, Kleidung, Schmuck, Computer/ Elektronik, Weiße Ware, Fahrräder, ...) und die Anzahl der Mitgliedsbetriebe wächst kontinuierlich. Über eine Service-Hotline oder das Internet werden Kunden an den zuständigen Betrieb weitervermittelt. Um das Reparieren für die Kunden möglichst bequem zu gestalten können über einen Transportservice auch außerhalb der Geschäftsöffnungszeiten bis 21 Uhr Gegenstände aller Größen abgeholt bzw. zugestellt werden.

Die Mitgliedsbetriebe erhalten Energie- und Abfallberatungen, Weiterbildungsveranstaltungen, die Möglichkeit zum Austausch mit erfahrenen Kollegen und ein gemeinsames Engagement für die Reparaturgesellschaft. Durch das gemeinsame Auftreten wird Öffentlichkeitsarbeit und die Vermittlung von Kunden über die Service-Hotline bzw. über Netzwerkpartner geleistet. Dadurch werden hochwertige Reparatur-Arbeitsplätze erhalten. Sozial-ökologische Instandsetzungs- und marktorientierte Reparaturdienstleistungen werden nicht als Konkurrenz sondern als Ergänzung angesehen. Der positive Effekt des gemeinsamen Marketings überwiegt

deutlich. Die Transitarbeitskräfte¹⁵² haben eine gute Chance nach dem Ablauf ihrer Eingliederungszeit bei den gewerblichen Netzwerk-Partnern Arbeit zu finden.

Im Rahmen von EQUAL arbeitet die Entwicklungspartnerschaft RepaNet mit PartnerInnen aus Finnland, Italien und der Tschechischen Republik in einer transnationalen Partnerschaft SENECA¹⁵³ zusammen. Das Ziel ist die Stärkung der Sozialwirtschaft durch Kooperation mit der Wirtschaft und in der Verknüpfung von Beschäftigung und nachhaltiger Dienstleistungen. „SENECA möchte zeigen,

- dass die Verbindung ‚Social Economy & Sustainable Services‘ die Sozialwirtschaft stärkt.
- dass das Ansehen der Beschäftigungsinitiativen in der Wirtschaft steigt, wenn die Rolle von sozialen Unternehmen als Ausbildungsstätte oder Arbeitsplatz für benachteiligte Gruppen am Arbeitsmarkt kommuniziert wird.
- dass soziale Unternehmen aktiv die Zusammenarbeit mit Betrieben aus den 1. und 2. Sektor (Regelwirtschaft und öffentliche Hand) suchen.“¹⁵⁴

Im Rahmen von RepaNet hat sich das Netzwerk "Beschäftigung & Umwelt" gegründet, in dem soziale Unternehmungen in ganz Österreich die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen auszutauschen, von einander zu lernen und die Leistungen der Sozialwirtschaft zu verbreiten.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Über EQUAL sind in der nationalen Entwicklungspartnerschaft bis zum März diesen Jahres 10 „Schlüsselstellen“ finanziert, die sich mit der nationalen Vernetzung, der Erstellung der Feasibility Studies und der Öffentlichkeitsarbeit für das gesamte Projekt beschäftigen. Des Weiteren werden in den fünf Beschäftigungsgesellschaften jeweils zwei Schlüsselstellen finanziert, die sich mit den fachlichen und den regionalen netzwerkstrategischen Aspekten beschäftigen.

Über nationale, nicht EQUAL finanzierte Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen sind in den regionalen Reparaturzentren zur Zeit insgesamt 36 Transitarbeitskräfte beschäftigt.

Erfolge und Probleme

Die Kombination von staatlicher Förderung, sozialen und gewerblich orientierten Betrieben (PSPP-Modell) ist ausgesprochen erfolgreich. Die Nachfrage boomt, das Modell soll auf ganz Österreich ausgeweitet werden. Das Projekt läuft auch nach der EQUAL-Anschubfinanzierung weiter.

Die grundlegenden Erfolgsfaktoren sind:

- Der Imagegewinn gewerblicher Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit ökologischen Zielsetzungen.
- Die Bündelung von sonst nur mühsam einzeln aufzufindenden Reparaturdienstleistungen in zentralen regionalen/ lokalen Anlaufstellen.

¹⁵² Transitarbeitskräfte sind einjährig aus Arbeitsfördermaßnahmen finanzierte Arbeitskräfte aus bestimmten Zielgruppen (Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Behinderte, ...), die nach Abschluss in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen werden sollten. Diese Förderung ist nicht an EQUAL gekoppelt – auch nicht als Co-Finanzierung.

¹⁵³ Social Economy Network for Environmental Cooperation Activities.

¹⁵⁴ zit. aus www.repanet.at.

- Die konzertierte Öffentlichkeitsarbeit für Reparatur- und Instandhaltungsdienstleistungen, die im Rahmen von EQUAL geleistet werden konnten.
- Die Organisation in regionalen Netzwerken von gewerblichen Reparaturbetrieben um einen sozialwirtschaftlichen Kern.
- Die gegenseitige Befruchtung der markt- und sozialökonomischen Perspektive.

Im Rahmen von RepaNet scheint eine echte Synergie von ökonomischen, ökologischen und sozialen Bestrebungen stattzufinden.

Der Transfer von erfolgreichen regionalen Modellen zu einer flächendeckenden nationalen Strategie ist in Aussicht. Hierzu ist auch die Existenz des unter G beschriebenen österreichischen Nachhaltigkeitsnetzwerks eine wichtige Voraussetzung. Die Bündelung einer breiten Angebotspalette von Reparaturdienstleistungen und die notwendige Öffentlichkeitsarbeit mit der „Bewerbung“ der sozialen und ökologischen Faktoren des Ansatzes, konnte nur in einem größer angelegten Projekt erfolgreich durchgeführt werden. Es hat sich dabei gezeigt, dass Netzwerke die geeigneten Instrumente sind, um sich der Vision der Reparaturgesellschaft anzunähern. Das PSPP-Modell, Steuererleichterungen und gut angelegte Förderungen sind hilfreich um ein Projekt von potenziell nationaler Relevanz umzusetzen.

Ausblick¹⁵⁵

Die Anschubfinanzierung durch EQUAL ist im März 2005 abgeschlossen. Öffentliche Mittel fließen weiterhin in Form von arbeitsmarktpolitischen Wiedereingliederungsmaßnahmen in die regionalen Netzwerke. Bisher wird die Netzwerkarbeit noch nicht durch einen Eigenanteil der gewerblichen Unternehmen finanziert¹⁵⁶. Eine Ausdehnung von RepaNet auf ganz Österreich ist vorgesehen.

In einem EQUAL 2 Projekt mit dem Namen „econet“ wird es um die Einbindung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen in die kollektiven nationalen Rücknahmesysteme im Rahmen der Elektroaltgeräteverordnung gehen. Die in den EU-Richtlinien geforderte Wiederverwendung soll mit den bisher erarbeiteten Konzepten von PSPP-Netzwerken umgesetzt werden. Mit dem Ende des RepaNet Projektes hat sich der RepaNet – Verein gegründet, der diese Ziele in Zukunft in die Tat umsetzen wird.

G Das Österreichische Nachhaltigkeitsnetzwerk¹⁵⁷

„Wir sind alle a bissl schlampert, das macht das Arbeiten in Netzwerken einfacher“

Wie im Folgenden begründet, kann in Österreich von einem nationalen Expertennetzwerk für Nachhaltigkeit gesprochen werden. Es gibt langjährige informelle Beziehungen zwischen Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Verbänden und anderen NGOs und Wissenschaft, die in einem geführten und moderierten Prozess gemeinsame Projekte bearbeiten (Umweltplan, Nachhaltigkeitsstrategie) und die das Dach für konkrete Kooperationen stiften.

¹⁵⁵ weitere Informationen unter www.repanet.at.

¹⁵⁶ Eine Ausnahme besteht im Wiener Projekt, bei dem die Unternehmen einen gewissen „eher symbolischen“ Beitrag für die Netzwerkarbeit liefern, während der „Rest“ von der Stadt Wien finanziert wird.

¹⁵⁷ Interviewpartner Mag. Christoph Haller – Wirtschaftskammer Österreich.

Historie

In Österreich besteht eine lange Tradition von konsensorientierten Entscheidungsprozessen. „Der Österreicher ist seit dem 2. Weltkrieg an großen, breiten Lösungen interessiert“.

Hierbei sind die traditionellen Sozialpartnerschaften zwischen Verwaltung und Arbeitnehmer- und Wirtschaftsverbänden maßgebend. Politische Entscheidungsvorlagen werden von den zuständigen Verwaltungen im Dialog mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern erarbeitet, bevor sie in den entsprechenden politischen Fachausschüssen behandelt werden. Auf dieser Tradition aufbauend - unter Hinzuziehung von NGOs - wurde der nationale Umweltplan und die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Der Nukleus dieses Netzwerks für eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie befindet sich in dem in den 80er Jahren eingerichteten Umweltressort. Von dem jungen Ministerium mit jungen Mitarbeitern mit ähnlichem soziokulturellen Hintergrund und ähnlichen Auffassungen über politische Verantwortung und innovatives Verwaltungshandeln, konnte ein kontinuierlicher vernetzender Nachhaltigkeits-Impuls ausgehen. Dieser wurde erfolgreich bei der Entwicklung des Nationalen Umweltplans eingesetzt. Dabei wurde das Erfolgsmodell der holländischen dialogorientierten Umweltplanung zum Vorbild genommen. Eine Erweiterung und Konsolidierung des Netzwerks fand in der Erarbeitung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie statt. Ob NGOs in diesem Prozess in ausreichendem Maße einbezogen werden, wird vom Umweltdachverband angezweifelt (s.u.). Im Gegensatz zu Deutschland existiert hier eine Allianz von „like minded people“ im Mittelbau von Verwaltungen und Verbänden, die politische Entscheidungen in einem partizipativen Prozess vorbereiten und in einem hohen Maße über die Fachausschüsse auch tatsächlich in politische Entscheidungen umsetzen.

Die Struktur des Österreichischen Nachhaltigkeitsnetzwerks

Nach Einschätzung der Befragten existiert ein recht effizientes Netzwerk für die nationale Strategieentwicklung, bestehend aus

- mittlerer Bürokratie (vorwiegend aus dem Lebensministerium, das die Federführung für die Strategieprozesse hat),
- Agrarverbänden,
- Gewerkschaften,
- Arbeiterkammern,
- Wirtschaftsverbänden und
- NGOs.

Eine Vernetzung zwischen nationaler, regionaler und kommunaler Ebene findet durch die Kooperation mit Landesverwaltungen, Landesratskonferenzen und der Landesumweltreferentenkonferenz und durch eine enge Allianz zwischen und mit den Gebietskörperschaften statt. Der Strategieprozess wird unterstützt durch bezahlte Nachhaltigkeitskoordinatoren von Bund und Ländern. Eine professionelle externe Netzwerkmoderation und Organisationsentwicklung wird eingesetzt, wertgeschätzt und finanziert. Eine Evaluation der Nachhaltigkeitsstrategie wird noch in 2005 durchgeführt. Das „Komitee für ein nachhaltiges Österreich“ sorgt mit Unterstützung durch das „Forum für ein nachhaltiges Österreich“ für die Koordination zwischen zentralen und dezentralen Strategien. Des Weiteren existiert das „Akteursnetzwerk Nachhaltiges Österreich“ – eine Austauschplattform zwischen dezentral und zentral agierenden Akteuren mit halbjährigen Zusammenkünften.

Finanzielle und Personelle Ressourcen

Das österreichische Nachhaltigkeitsnetzwerk wird vom Lebensministerium koordiniert. Die Netzwerkpartner steuern ihre Arbeitskraft und -zeit bei. Für die Prozesssteuerung und Organisationsentwicklung stehen vom Umweltressort bezahlte externe Moderatoren und Organisationsentwickler zur Verfügung.

Erfolge und Probleme

Über die Wirkung der Strategie scheiden sich die Geister der Befragten. Die Qualität des Prozesses wird vorwiegend positiv eingeschätzt und kann den Anforderungen der Nachhaltigkeit standhalten (Konsensorientierung, Partizipation, professionelle Prozessführung und Ergebnis-sicherung). Ob die Erweiterungen der traditionellen sozialpartnerschaftlichen Prozesse durch Hinzuziehung von für die behandelten Themen relevanten NGOs wirklich ausreicht bzw. ausreichend geschieht um einer nachhaltigen Prozessführung Genüge zu tun, könnte noch genauer untersucht werden. Die selbe Frage stellt sich bei der Einbeziehung von Nicht-Experten.

Aufgrund der Tradition der Sozialpartnerschaften und der etwas „schlamperteren“ Mentalität der Österreicher (im Vergleich zu den Deutschen) wird das Arbeiten in informellen Netzwerken als verhältnismäßig einfach eingeschätzt. Das „nicht so genau Nehmen“ von Position, Status, „bürokratischer Richtigkeit“ und ähnlichem – eine gewisse Nonchalance – erleichtert ein gemeinsames Arbeiten an zentralen Themen und vermindert die Gefahr exzessiver Grabenkämpfe.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für das gute Funktionieren des österreichischen Nachhaltigkeitsprozesses ist die verhältnismäßig geringe Größe des Landes und die „Wien-Zentriertheit“. Man kennt sich seit langem, trifft sich häufig und hat bereits Erfahrung im gemeinsamen Arbeiten gesammelt. D.h. der zentrale Erfolgsfaktor Vertrauen ist in einem nationalen Netzwerk für Nachhaltigkeit vermutlich höher als in Deutschland – bzw. kann man in Deutschland überhaupt nicht von der Existenz eines nationalen Netzwerks für Nachhaltigkeit ausgehen, sondern von einer Vielzahl von engen, losen bis gar nicht verknüpften Netzwerken und Zirkeln.

Auf der anderen Seite wird auf der konkreten Projektebene für das Regionalmanagement Waldviertel die generell zunehmende Zentralisierung der österreichischen Politik als das Haupthemmnis für eine nachhaltige Regionalentwicklung benannt.

Die Anbindung an die „große Politik“, die faktische Umsetzung in Förderprogrammen und Projekten und die konkrete breite Wirksamkeit der Netzwerkaktivitäten wird sehr viel kritischer gesehen.

Eine parlamentarische Debatte zur Nachhaltigkeit – vergleichbar zu Deutschland – findet nicht statt – auch das Instrument der Enquetekommissionen existiert in Österreich nicht. Nachhaltigkeit ist ein Anliegen des Umweltministers und nicht der gesamten Regierung. Dementsprechend ist die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie zwar ein offizielles Dokument (Beschluss des Ministerrats am 30.4.03) dessen tatsächliche Verankerung in der Politik z.B. „wenn's ums Geld geht“ jedoch fraglich ist. Fiskalpolitische Akteure konnten z.B. bisher nicht in die Strategieentwicklung mit einbezogen werden. Dies führt dazu, dass bei fiskalpolitischen Fragen schnell die Bremse gezogen wird.

Die offizielle Verlautbarung (www.nachhaltigkeit.at), dass mehr als 280 Projekte konzipiert und beschlossen sind und davon über ein Viertel bereits in der Umsetzung sind, klingt positiv. Kritische Stimmen (s.u.) behaupten jedoch, dass es sich hierbei vorwiegend um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt, d.h. dass die Nachhaltigkeitsstrategie (noch?) nicht zu einer echten politischen Umsteuerung geführt habe.

Des Weiteren wird die Breitenwirksamkeit des österreichischen Nachhaltigkeitsnetzwerks und der Strategie angezweifelt. Den Vorteilen des überschaubaren Kreises, der sich gut kennt und vertrauensvoll zusammenarbeitet, steht der Nachteil eines experten- und bürokratielastigen Zirkels im „engagierten Mittelbau“ von Ministerien und Verbänden gegenüber. Die Wirksamkeit in die Breite und in die Chefetagen hinein wird kritisch gesehen. Es fehlen hier, neben dem politischen Willen, professionelle (und damit teure) Kommunikationsmaßnahmen, die die fundamentale Bedeutung von Nachhaltigkeit und einer Nachhaltigkeitsstrategie möglichst konkret und greifbar in die Breite und „in die Höhe“ transportieren. Das Geld für solche Kommunikationsmaßnahmen wird auf Grund der oben geschilderten fiskalpolitischen Begrenzungen bisher nicht zur Verfügung gestellt.

Ausblick¹⁵⁸

Die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie wird in 2005 evaluiert werden. Weitere Arbeitsschritte werden sich aus der Evaluation ergeben. Der Fortbestand des Netzwerks als gewachsenes, politisch gewolltes und finanziertes Instrument erscheint als gesichert.

10.2.4 Ergänzende Gesprächsmemos

Die in diesem Abschnitt angeführten Ergebnisse spiegeln weitgehend die Meinung aller Interviewpartner wieder (wo nicht, ist es explizit vermerkt). Die Darstellung beruht primär auf Gesprächen (face to face und telefonisch) mit Herrn Dr. Wolfram Tertschnig vom Lebensministerium, der ein differenziertes Bild der Situation zeichnete. Die weiteren Interviewpartner wurden telefonisch zu Ergänzungen, Bestätigungen und Widersprüchen zu diesem Bild befragt. In diesen Memos befinden sich insofern nur dezidierte Abweichungen und spezifische Ergänzungen aus der jeweiligen Perspektive.

Dr. Wolfram Tertschnig – Leiter der Abteilung nachhaltige Entwicklung und Umweltförderpolitik im Lebensministerium, Koordinator des „Akteursnetzwerkes nachhaltiges Österreich“

„Ein effizientes Nachhaltigkeitsnetzwerk von ‚like minded people‘“

Grundsätzlich ist die österreichische Mentalität gut geeignet für das informelle Arbeiten in Netzwerken („Wir sind alle ein bisschen schlampert“). Speziell für die Nachhaltigkeitsstrategie gibt es eine Allianz von „like minded people“ quer durch die Institutionen, Verbände und weiteren NGOs, die in den voran beschriebenen Netzwerkzusammenhängen arbeitet.

„Like mindedness“ wird beschrieben als die gemeinsame Bereitschaft innovative Instrumente zu benutzen, über den Tellerrand zu schauen und nicht den „klassischen Vollzug“ abzuarbeiten. Des Weiteren bestehen grundsätzliche inhaltliche Übereinstimmungen, unabhängig von politischer Gesinnung, Position oder den zu vertretenden Interessen – z.B. die Überzeugung, dass eine dramatische Veränderung des Ressourcendurchsatzes für eine zukunftsfähige Gesellschaft unabdingbar ist.

Von einem jungen Ressort mit größerem Handlungsspielraum ausgehend wurde somit ein Netzwerk von like-minded people aufgebaut, dessen Arbeitsweise und Strukturen sich bei der Entwicklung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie weiter entwickeln konnte. Die

¹⁵⁸ weitere Informationen unter www.nachhaltigkeit.at.

Netzwerkstrukturen arbeiten effizient und einvernehmlich mit ausgereiften Ergebnissen. Die politischen Entscheidungsträger fühlen sich jedoch oft überholt. Durch die Breite und Konsensualität des Diskurses gibt es einen latenten Konflikt zwischen (Umwelt)-NGOs und „den Nachhaltigkeitsleuten“. NGOs sind oft sektoraler orientiert als die Verwaltung und würden lieber bestimmte Umweltziele durchsetzen anstatt sich einem „esoterischen“ Nachhaltigkeitsprozess unterzuordnen.

Mag. Thomas Ritt – Arbeiterkammer Wien

„Die gute Nachricht: Die Entwicklung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie war ein konsensualer Prozess. Die schlechte Nachricht: Die Ministerien haben die Ergebnisse politisch verstümmelt“

Nachhaltigkeit ist in Österreich ein umweltgetriebener Prozess – Sache des Umweltministers und nicht der gesamten Politik. Es gibt keinen Parlamentsbeschluss. Andere Ressorts beteiligen sich nicht am Prozess. Das Sozialministerium glänzt durch Abwesenheit und Inkompetenz. Soziale Nachhaltigkeit wird nicht vorangetrieben. Das Ergebnis des gut geführten und konsensualen Strategieprozesses wurde in den Ministerien politisch verstümmelt. Neue Projekte wurden nicht geschaffen, sondern alte Projekte unter dem Mantel der Nachhaltigkeit neu zusammengesetzt bzw. propagiert. Z.B. haben sich die bereits vorhandenen, gut finanzierten Pilotprogramme „Haus der Zukunft“ und „Fabrik der Zukunft“ inhaltlich nicht geändert (nach wie vor starke Technologieorientierung), werden aber als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie „verkauft“. Die Nachhaltigkeitsstrategie hat keine Auswirkungen auf die Förderprogramme. Ein Budget für Nachhaltigkeit wurde nicht geschaffen.

Mag. Christoph Haller – Wirtschaftskammer Österreich

„Unternehmen mit Mitarbeitern mit dem Virus Nachhaltigkeit infizieren“

Aus der Sicht der Wirtschaftskammer sind die Ergebnisse des Strategieprozesses zufriedenstellend – auch nach der Bearbeitung in den Ministerien. „Vielleicht ist es uns da besser ergangen als der Arbeiterkammer.“ Verschiedene Projekte, z.B. die nationale Entwicklungspartnerschaft RepaNet, verdanken ihre Existenz der Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Sozialpartnerschaft ist als Instrument für politische Stabilität sehr gediegen. Das österreichische Interesse an breiten konsensorientierten Prozessen beruht auf den Erfahrungen vor und während des zweiten Weltkrieges.¹⁵⁹

Um die Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit in Österreich zu verbessern, ist die Kommunikation des Themas innerhalb der Wirtschaftskammer von zentraler Bedeutung. „Es ist schwierig Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern mit dem Virus Nachhaltigkeit zu infizieren.“ Dies kann nur über Netzwerke geschehen. Hierzu müssen neue Instrumente geschaffen und erprobt werden, z.B. Nachhaltigkeitsberichte über Branchen und Regionen.

Dipl. Ing. Dieter Drexel – Industriellenvereinigung

„Nachhaltigkeit als strategisches Thema hat sich in den Chefetagen noch nicht durchgesetzt“

Der Erfolg der Nachhaltigkeitsbewegung in Österreich ist zwiespältig. Einerseits ist das Netzwerk im engagierten Mittelbau stark wie nie, andererseits ist es schwach nach oben verankert.

¹⁵⁹ 1934 herrschte in Österreich Bürgerkrieg. Seit dem zweiten Weltkrieg ist es allgemeiner Wille, gesellschaftliche Stabilität durch Kooperation zu stärken.

Die Bewegung kocht zu sehr im eigenen Saft und ist stark auf Wien fokussiert. Nachhaltigkeit ist nicht Chefsache. Es gibt für die Vorstände immer kurzfristig akutere Themen mit scheinbar größerer Dringlichkeit. Wenn der Bundesvorstand der Industrieellenvereinigung z.B. die Wahl hätte zwischen Aktivitäten zur Nachhaltigkeitsstrategie oder zur Steuerreform, so würde immer letzteres bevorzugt werden. Die CEOs großer Unternehmen sind selten offen für Themen mit einem längeren Planungshorizont und es ist bisher schwierig den konkreten Nutzen einer Nachhaltigkeitsstrategie in die Chefetagen zu kommunizieren. Grundsätzlich erschwert eine allgemein grassierende Kurzfristorientierung eine vernünftige Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Dabei passiert durchaus etwas in den Unternehmen, z.B. wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung immer besser. Hier ist der direkte Nutzen für die Unternehmen ersichtlich, da Nachhaltigkeitsberichte sich als gutes Instrument für Investor Relations erwiesen haben. Die Wirksamkeit der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften erfordern, dass die strategische Bedeutsamkeit des Themas besser in die Chefetagen kommuniziert wird, und dass Bottom-Up-Initiativen durch Top-Down-Strukturen verstärkt und ergänzt werden.

Mag. Franz Maier – Umweltdachverband

„Nachhaltigkeit als Marketingschmäh“

Der Prozess der Erarbeitung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie ist zu wenig partizipativ. Die Einbeziehung von NGOs ist ungenügend. Die Sozialpartner mögen ja effizient miteinander vernetzt sein und gut zusammenarbeiten, aber Umwelt-NGOs gehören nicht zur traditionellen Sozialpartnerschaft. Die Nachhaltigkeitsstrategie selbst bleibt oberflächlich und vage und besteht vorrangig aus Lippenbekenntnissen. Es wird nicht klar, wie die konkrete Umsetzung stattfinden soll. Das „Impulsprogramm nachhaltiges Wirtschaften“ ist zu oberflächlich. Es setzt zu stark auf einzelne Vorzeige- und Leuchtturmprojekte. Eine Breitenwirkung ist in ihm nicht angelegt und kann so nicht erzielt werden. Der Beitrag der Unternehmen im Nachhaltigkeitsprozess ist ungenügend. Das gleichberechtigte neben- und miteinander der drei Nachhaltigkeitssäulen wird von der ökonomischen Säule dominiert und damit beeinträchtigt. Umweltaspekte werden viel zu wenig berücksichtigt. Ein positiver Einfluss des Nachhaltigkeitsdiskurses lässt sich nicht erkennen. Eine gesellschaftliche Diskussion findet nicht statt.

Berthold Schleich – ARGE Müllvermeidung, Koordinator der Entwicklungspartnerschaft Repa-Net

„Es ist in Österreich überhaupt kein Problem mit jedem Beamten und jedem Minister innerhalb von acht Wochen einen Termin zu bekommen.“

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie sind neue Kooperationsformen zwischen den klassischen Sozialpartnern und weiteren NGOs entstanden. Die horizontale Vernetzung ist sehr ausgeprägt und politisch schlagkräftig. Inwieweit die Nachhaltigkeitsstrategie eine Rolle bei der Generierung von nachhaltigen Projekten spielt, ist schwer abzuschätzen. Die Vorbereitung und Durchsetzung von Projekten für Umwelt und Beschäftigung wird in jedem Fall durch die Existenz des unter F beschriebenen Netzwerks maßgeblich erleichtert.

10.3 Spezifische Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

10.3.1 USA

- Erfolgsfaktor professionelles Fundraising

Die Sicherstellung der finanziellen Basis durch die Fähigkeit Gelder einzuwerben, ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Non Profit-Organisationen in den USA. Mittelbeschaffung als zentrale Aufgabe wird sehr gekonnt angegangen; ganze Abteilungen sind damit beschäftigt und Führungskräfte stecken bis zu 25 Prozent ihrer Arbeitszeit in das *Fundraising*. Ihr Gegenüber dabei ist ein hoch entwickeltes Spendenwesen – die sogenannte *philanthropic industry* – mit Stiftungen und privaten Sponsoren. Viele deutsche Fachleute halten dieses System schon seit Jahrzehnten für ein nachahmenswertes Beispiel.

- Erfolgsfaktor marktwirtschaftliche Managementstrukturen im Non-Profit Bereich

Professionelles Management ist nach Aussagen der Interviewten ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Die interviewten Führungskräfte tragen nicht nur industrieübliche Titel wie z.B. „*Senior-Vice President*“ und „*Executive Director*“ sondern haben auch ein entsprechendes Selbstverständnis. Das Verständnis von Professionalität im privatwirtschaftlichen und im gemeinwesenorientierten Sektor scheint in den USA weitaus näher beieinander zu sein als in Deutschland.

- Erfolgsfaktor Mischfinanzierung und Querfinanzierung sozial-ökologischer Aktivitäten durch marktorientierte Geschäftsaktivitäten

Die drei in den USA untersuchten Organisationen setzen übereinstimmend auf eine Mischfinanzierung. Vielleicht spielt dabei vor allem die Überlegung eine Rolle, alle grundsätzlich vorhandenen Quellen für eine Einwerbung von Mitteln auszuschöpfen. Was aber tatsächlich an erster Stelle genannt wird sind der Wunsch und das Ziel, in der eigenen Arbeit selbstbestimmt und unabhängig von einzelnen Geldgebern zu bleiben; man möchte sich nicht reinreden lassen bei der Frage, was getan wird und wie es getan wird. Die im Beispiel von New Baldwin erwähnte Gefahr von *mission shifts* wird anscheinend nicht nur dort befürchtet.

- Erfolgsfaktor multifunktionales Business

Auffällig ist die Bandbreite, in der die untersuchten Netzwerke agieren. Im einzelnen Fall muss eigentlich von mehreren Kerngeschäften gesprochen werden. Dabei erweisen sich gerade die Synergieeffekte zwischen den einzelnen Kernbereichen als ein starker Wachstumsmotor.

- Erfolgsfaktor geringe Abhängigkeit von staatlichen Zuschüssen

Unseren Beispielen nach zu urteilen stellen Staatszuschüsse eine notwendige, aber nicht sonderlich beliebte Ergänzung der Haushaltsmittel dar. Die Verantwortlichen scheinen eher auf Stiftungen, individuelle Spender und, wie bei Housing Works, auf eigenständige Mittelerwirtschaftung durch Geschäftstätigkeit am Markt zu setzen. Wer will, kann hierin das passende Gegenstück eines dem Selbstverständnis nach nicht-interventionistischen, liberalen Staates sehen.

- Erfolgsfaktor größere Markt- und Bedürfnisorientierung - Partizipation

Die Betreiber US-amerikanischer Non-Profit-Organisationen müssen gut sein bei der Ermittlung von Bedürfnissen, wenn – wie bei zwei unserer drei Fälle – nicht zuletzt ihr eigenes Einkommen davon abhängt. So brauchen sie erstens Gespür für die Nöte und Wünsche ihrer Zielgruppen, zweitens für gesellschaftlich anerkannte Bedürfnisse, wie sie etwa

im Gemeinwohlverständnis institutioneller Geldgeber erscheinen. Drittens geht es darum, womöglich entfernte und abstrakte Ziele - zum Beispiel diejenigen einer nachhaltigen Entwicklung - herunterzubrechen auf naheliegende und konkrete Angebote wie Problembeseitigung und Lebensqualität: Kahnemann und andere Erkenntnispsychologen haben eindrucksvoll vorgeführt, dass landläufige Vorstellungen über Bedürfnisse eher aus Alltagserfahrungen als aus Idealen und Prognosen stammen¹⁶⁰.

Wer diese drei Punkte miteinander in Einklang bringt, gewinnt optimales Wissen über Bedürfnisse. Das kann nur noch durch Betroffenenbeteiligung verbessert werden, wie Interviewpartner Hans Spiegel hervorhub. Der Grundsatz müsse sein, nichts für Andere zu tun, was sie für sich selbst tun können. Indirekt spricht er damit auch darauf an, dass Bedürfnisse für Außenstehende immer ein Stück weit spekulativ bleiben und durch Einbindung der Zielgruppen zuverlässiger bestimmt und bedient werden können. In unseren drei Beispielen wird dem Rechnung getragen - in durchaus unterschiedlicher Form, was eine hohe Bandbreite von Möglichkeiten offenbart: Beteiligung Betroffener im Angestelltenverhältnis, Beteiligung als Nachbarschaftsbeirat, Beteiligung pur durch Beschränkung der Schlüsselpersonen auf Moderatorenfunktionen usw..

- Erfolgsfaktor Positive Thinking: Engagement und Überzeugung überwiegen Resignation

Die Stimmung der Interviewten ist gut, sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit, reden gerne über deren positiven Aspekte. Insgesamt kann man davon ausgehen, dass die hier gesehenen, absolut lebensbejahenden Haltungen nichts Außergewöhnliches sondern der Normalfall in den USA sind. Nicht umsonst wird deutschen Managern in Schnellkursen zur Globalisierung über ihre amerikanischen Kollegen folgendes beigebracht: Anders als wir, die gern gleich zur Sache kommen, beginnen die Amerikaner erst einmal damit, Vorteile des gemeinsamen Projekts herauszustreichen. Sie lernen es übrigens von Kindesbeinen an. Die Ratgeberliteratur, mit deren Hilfe amerikanische Mittelschicht-Eltern ihren Kindern *positive values* vermitteln, füllt ganze Bibliotheken.

Probleme werden aufgrund des positive thinking wenig thematisiert. Es ist jedoch zu bemerken, dass die ständige aufwändige Sicherung der finanziellen Grundlagen - neben dem Stolz über die erzielten Erfolge - von den Interviewten auch als das Hauptproblem bezeichnet wurde.

10.3.2 Österreich

Spezifisch für Österreich scheint eine generell günstige Mentalität in der Bevölkerung für die Netzwirkbildung zu sein. Die wird auch durch die Existenz eines nationalen Nachhaltigkeitsnetzwerks bestätigt, das in langjährig erprobter Zusammenarbeit auf der politischen Ebene an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften arbeitet. Die Existenz eines solchen Netzwerks ist auf die kleinräumige auf Wien zentrierte Struktur des Landes und auf eine ausgefeilte Kommunikations- und Kooperationskultur zurückzuführen. Universell sind dagegen die Hemmnisse, die nach Aussagen der Interviewten eine wirklich substantielle Umsetzung behindern (Finanzierung, Kurzfristorientierung in den Chefetagen, Kommunikation s.u.).

¹⁶⁰ Kahnemann, D. et al. 1993.

Das Beispiel RepaNet zeigt, wie die Existenz eines nationalen Nachhaltigkeitsnetzwerks die Umsetzung einer (zumindest potenziell) flächendeckenden Strategie für nachhaltige Reparaturservices in ganz Österreich befördert. Die Umsetzung von lokal/ regional erfolgreichen Einzelprojekten zu einer nationalen/ überregionalen Gesamtstrategie (mit jeweils regional-spezifischer Ausprägung) ist nach unseren Erkenntnissen ein zentraler Erfolgsfaktor.

- Erfolgsfaktor Public Social Private Partnership

Die Verbindung von markt- und gemeinwesenorientierten Unternehmen in einem arbeitsteiligen Netzwerk und der gezielte Einsatz von staatlichen Finanzierungsinstrumenten, ist ein zukunftsträchtiges Modell, das mit Sicherheit weit über das Thema von Reparatur- und Wiederverwertungsnetzwerken eine Bedeutung hat. In diesem Modell sind die drei konstituierenden Elemente einer Gesellschaft (Marktwirtschaft, Gemeinwesen und Staat) in fruchtbarem Austausch.

- Erfolgsfaktor nationales Nachhaltigkeitsnetzwerk

Die konkreten Auswirkungen des österreichischen Nachhaltigkeitsnetzwerks, werden zwar unterschiedlich bewertet. Keiner der Interviewten bestritt jedoch die grundsätzliche Notwendigkeit einer solchen Struktur für professionelles und effizientes Arbeiten im Bereich Nachhaltigkeit.

- Erfolgsfaktor Kooperations- und Konsensfähigkeit

Auf Grund der Tradition in konsensorientierten Prozessen innerhalb der Sozialpartnerschaften und einer Mentalität, die gut mit informellen Arbeitsstrukturen zurechtkommt, sind in Österreich bereits Netzwerkstrukturen vorhanden, an die angeknüpft werden kann, um die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften zu verbessern. Durch dieses Training in Netzwerkarbeit gelingt die Verknüpfung von Partizipation und Stakeholderdialog mit politikfähiger Ergebnisorientierung.

- Erfolgsfaktor Bündelung von Geschäftsfeldern

Sowohl bei faktor5 als auch bei RepaNet und dem Waldviertelmanagement zeigen sich bemerkenswerte Parallelen zu den amerikanischen Netzwerken. Auch hier werden verschiedene Geschäftsbereiche miteinander verknüpft und Synergieeffekte zwischen diesen zur Dynamisierung der Geschäftsentwicklung und -ausweitung genutzt.

- Erfolgsfaktor politische Verankerung informeller Prozesse

Die unter Beispiel G geschilderten, zum Teil informellen Entscheidungsstrukturen genießen in Österreich eine andere Anerkennung als in Deutschland. Es gibt einen klaren, erprobten Ablauf wie informelle Entscheidungsfindungen zwischen Sozialpartnern in die Politik einfließen. Dies konnte, partiell erfolgreich, auf die Einbindung weiterer NGOs übertragen werden. Die faktische und mögliche zivilgesellschaftliche Verankerung dieser Prozesse könnten noch genauer untersucht werden.

- Erfolgsfaktor professionelles Management und Prozessführung

Wegen der Breite des Themas und der Verschiedenheit der Akteure bedarf es einer stringenten und gleichzeitig sensiblen Prozessführung um konkrete Ergebnisse zu erhalten, die von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft umgesetzt werden können. Ein ungesteuerter Nachhaltigkeitsprozess hat sehr geringe Chancen konkret und umsetzungsorientiert zu wirken. Dies wurde im Lebensministerium früh erkannt und es wurde dementsprechend mit gutem Erfolg externe Moderation und Organisationsentwicklung eingesetzt. Auch die Erfolge von RepaNet sind nicht zuletzt auch auf ein ebenso engagiertes wie professionelles Management zurückzuführen.

- Erfolgsfaktor konsequente Bedürfnisorientierung

Ähnlich wie bei den amerikanischen Netzwerken ist auch bei den österreichischen Beispielen die konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Es werden keine „aufgesetzten“ Modelle angeboten, sondern Bottom-Up von den konkreten Bedürfnissen ausgehend, das Angebot nachhaltiger Dienstleistungen und Produkte entwickelt.

- Hemmnis Cheftage

Nachhaltigkeit ist in Österreich nicht Chefsache – weder in der Politik noch in der Wirtschaft. Nicht der Kanzler verkündet Nachhaltigkeit als sein oberstes Ziel, sondern der Umweltminister. Mehr als in Deutschland ist der Nachhaltigkeitsprozess umweltgetrieben. Eine parlamentarische Debatte zur Nachhaltigkeit findet im Vergleich zu Deutschland kaum statt. Auch in den Chefetagen der großen Unternehmen und der Verbände dominieren letztendlich die kurzfristiger angelegten, scheinbar drängenderen Probleme. Die gut funktionierende Allianz im „Mittelbau“ droht daher ihrem eigenen Saft zu schmoren.

- Hemmnis Geld

Fiskalpolitische Akteure lassen sich bisher nicht in die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien einbeziehen. Dementsprechend werden fiskalpolitische Entscheidungen kaum von der Nachhaltigkeitsstrategie beeinflusst. Sie beeinflussen jedoch die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in einer vorwiegend restriktiven Weise.

- Hemmnis Kommunikation

Der Sinn von langfristigen Perspektiven und ganzheitlichen Herangehensweisen lässt sich in allen Ebenen der Gesellschaft schwer kommunizieren. Um die Auswirkungen und die Akzeptanz von Nachhaltigkeitsstrategien zu verbessern, sind professionelle Kommunikationsmaßnahmen notwendig – sowohl in die Breite der Gesellschaft, als auch speziell in Richtung von Entscheidungsträgern. Die Umsetzung solcher Kommunikationsmaßnahmen wird bisher nicht finanziert.

- Hemmnis zunehmende Zentralisierung

Die zunehmende Zentralisierung vormals regional verankerten Strukturen macht die Regionalentwicklung (nach Aussage eines Interviewten) zur Sisyphosarbeit. Der Abbau an regionaler Wertschöpfung, der dadurch stattfindet, ist durch eine Regionalentwicklung schwer wieder gutzumachen.

10.4 Forschungsbedarf, Transfermöglichkeiten und Handlungsempfehlungen

10.4.1 Weiterführender Forschungsbedarf

Die Untersuchung kultureller Einflussfaktoren auf Netzwerke für neue nachhaltige Nutzungsstrategien muss sich dem Problem stellen, vier hochkomplexe, schwer erfassbare Begriffe zu verknüpfen:

1. kulturelle Einflüsse,
2. Netzwerke,
3. Nachhaltigkeit,
4. neue Nutzungsstrategien.

Eine diesem Arbeitspaket zu Grunde liegende Entscheidung war es, eine Auswahl von Netzwerken zu untersuchen, die der Vielfalt der Netzwerke des Förderschwerpunktes entsprach. Dies hat bei einer punktuellen qualitativen Untersuchung, die Folge, dass die erzielten Ergebnisse nur sehr allgemein formuliert werden können. Die vorliegende Untersuchung diente dazu, das Terrain zu sondieren und Leitplanken für weiterführende Arbeiten mit zu bestimmen.

Besonders der kulturelle Einfluss auf die Netzwerkarbeit erweist sich als sehr bedeutsam. Zugleich spiegelt er ein für die Nachhaltigkeits-Problematik grundlegendes Problem wieder, nämlich wie quantitativ kaum erfassbare Werte in ihrem Einfluss und ihrer Bedeutung abgeschätzt werden und gegenüber quantitativen Werten unter anderem Einfluss bewertet werden können.

Anhand der vorliegenden Ergebnisse können grundlegende Fragen als Basis einer weiterführenden Untersuchung formuliert werden.

1. Was sind die entscheidenden kulturellen und institutionellen Einflussfaktoren auf die Netzwerkarbeit in Abhängigkeit vom Netzwerktyp?
2. Wie können hochqualitativer Einflussfaktor (wie z.B. „Mentalität“) in der Netzwerkarbeit konkret erfasst und beschrieben werden?
3. Wie ist ein Untersuchungsrahmen zu gestalten, der konkrete und übertragbare Ergebnisse liefern kann?

Diese Fragen zu beantworten, erfordert für eine zielführende Untersuchung einige Prämissen. Das Projekt BeNN hat gezeigt, dass wenn man sich dem Problem von Netzwerken für neue nachhaltige Nutzungskonzepte wirklich stellen will, eine Vielzahl von aufwändigen Arbeitsschritten systematisch bearbeitet werden muss:

- Die wenigen gesicherten Ergebnisse der Netzwerkforschung zu diesem Thema müssen gesichtet werden.
- Dort wo Lücken sind, müssen andere Forschungsbereiche (z.B. Organisationsentwicklung) zu Rat gezogen und die Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse geprüft werden.
- Die speziellen Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens müssen für die spezifische Thematik operationalisiert werden.
- Gleiches ist für die speziellen Anforderungen neuer Nutzungsstrategien notwendig.

Für eine vergleichende Untersuchung kultureller und institutioneller Einflussfaktoren wäre es ratsam, sich fürs erste auf einen genauen Nutzungstyp und ein nicht zu breit variierendes Spektrum von Netzwerken für diesen Nutzungstyp festzulegen. So könnten z.B. „Reparaturnetzwerke“ in mehreren europäischen Vergleichsländern untersucht werden. Schon ein systematischer Vergleich der beiden Erfolgsmodelle RepaNet in Österreich und Vangerow System Werkstätten und ein geeignetes Transferkonzept (s.u.) würde vermutlich wichtige Erkenntnisse und echte Innovationsimpulse liefern. Die Eruierung weiterer Modelle in Europa und eine entsprechende transnationale Vernetzung birgt, besonders vor dem Hintergrund der Elektroaltgeräteverordnung, bedeutende Nachhaltigkeitspotenziale.

10.4.2 Transfer – Was können wir aus anderen Ländern lernen?

Die Beispiele aus den USA zeigen, wie gemeinwesenorientierte Netzwerke wichtige gesellschaftliche Aufgaben in hochprofessionellen, weitgehend von staatlicher Förderung unabhängigen Strukturen erfüllen. Eine direkte Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse ist nicht gegeben, da professionelles Fundraising und die dazugehörige *philanthropic industry* in den USA eine lange Tradition haben und auf völlig anderen politischen und kulturellen Verhältnissen basieren. In Deutschland nimmt die Bedeutung von Fundraising stetig zu und wird zunehmend professioneller betrieben. Hierzu gibt es auch ein breites Literaturangebot, Qualifizierungsangebote und Austauschforen. Des Weiteren gibt es Fundraising-Agenturen und eine Zusammenarbeit empfiehlt sich allen Projekten, die in diesem Gebiet noch keine Erfahrungen und ausgefeilte Strukturen besitzen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die angelsächsischen Länder uns in diesem Bereich mehrere Schritte voraus sind und dass die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren für jedes Deutsche Non-Profit-Projekt als orientierende Leitplanken dienen können.

Die Deutschen und die Österreichischen Verhältnisse sind dagegen stärker aufeinander beziehbar. Wobei zwei zentrale Vorteile für nachhaltiges Netzwerken 1. die kleinräumige, übersichtliche Struktur und 2. die günstige „Österreichische Netzwerkmentalität“ nicht auf Deutschland übertragen werden können. Aus den vorliegenden Rechercheergebnissen ließen sich mehrere Aspekte mit einem positiven Effekt auf Nachhaltigkeit in Deutschland umsetzen, so zum Beispiel:

- Public Social Private Partnership

Die Verbindung von markt- und gemeinwesenorientierten Unternehmen in einem arbeitsteiligen Netzwerk und der gezielte Einsatz von staatlichen Finanzierungsinstrumenten wurde in vielen Projekten des Förderschwerpunktes in Ansätzen bereits umgesetzt. Die Idee, dass ein soziales Unternehmen einen Netzwerkknoten für gewerbliche Betriebe bildet und diesen Vertriebswege, PR und ähnliches bietet, sollte konsequent vertieft und umgesetzt werden. Hierzu kann von den Österreichischen PSPP-Aktivitäten direkt gelernt werden.

- Nationale Umsetzung von regional erfolgreichen Modellen

Am Beispiel von RepaNet zeigt sich, wie erfolgreich die flächendeckende Umsetzung regional funktionierender Beispiele sein kann. Es geht hierbei weniger um ein „1 zu 1 Franchising“ eines erfolgreichen regionalen Modells, sondern um die der jeweiligen Region am besten angepasste Umsetzung von Erfolgsbeispielen in einer nationalen Entwicklungspartnerschaft.

10.4.3 Handlungsempfehlungen

1. Vergleichende europäische Untersuchungen zu neuen nachhaltigen Nutzungskonzepten und die Entwicklung und Umsetzung von Vernetzungs- und Transfermodellen

Wie bereits beschrieben, ist es sinnvoll, für genau definierte Nutzungstypen und die dazu gehörigen (nicht zu stark variierenden) Netzwerke eine vergleichende Untersuchung zu kulturellen Einflussfaktoren in europäischen Vergleichsländern durchzuführen. Die im Rahmen des Projektes BeNN geleisteten Arbeiten liefern eine solide Ausgangsbasis für ein planvolles Vorgehen in diesem komplexen Terrain. Nach einem klaren Verständnis der kulturellen (und anderen) Erfolgsfaktoren sind geeignete Übertragungsmodelle zu entwickeln und gesamteuropä-

ische Netzwerke aufzubauen. Fürs erste erscheint eine Fokussierung auf Europa geraten, da die Richtlinien der EU ein gesamteuropäisches Vorgehen im Sinne einer nachhaltigen Praxis begünstigen.

Die enormen Potenziale solcher Projekte sei kurz an dem Beispiel der Vangerow System Werkstätten und RepaNet erläutert: Hier liegen zwei überaus erfolgreiche Modelle vor, die zum gleichen Nutzungskonzept völlig verschiedene Ansätze liefern, die sich perfekt ergänzen könnten. Die Vangerow System Werkstätten operieren strikt marktwirtschaftlich, ohne Förderung, vorwiegend im Garantireparaturgeschäft. RepaNet verknüpft Sozial- und Marktwirtschaft mit einer großen Privatkundennähe und der entsprechenden Kommunikationsstrategie, Ein Austausch zwischen den beiden Unternehmen findet bisher nicht statt. Ein deutsch-österreichisches Projekt zur gemeinsamen flächendeckenden Umsetzung eines integrierten Ansatzes aus beiden Modellen könnte bedeutende Nachhaltigkeitseffekte nach sich ziehen.

Der Einbezug weiterer europäischer Erfolgsmodelle (nach einer entsprechenden vergleichenden Untersuchung) birgt viele weitere Potenziale. Z.B. auch die (in Österreich bereits in der Konzeption befindliche) Partnerschaft zwischen der europäischen Industrie und Reparaturnetzwerken zur Umsetzung der Altgeräteverordnung.

Analoge Konzepte sollten für die weiteren im Förderschwerpunkt entwickelten Nutzungstypen erarbeitet werden.

2. Untersuchung und Entwicklung von Transfermodellen von politisch-institutionellen Best-Practices in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in europäischen Vergleichsländern

Die Untersuchungen in Österreich haben gezeigt, wie Unterschiede in der politischen Kultur und den institutionellen Handlungsstrategien sich auf die konkrete Umsetzung von Projekten für nachhaltiges Wirtschaften auswirken können. Die Möglichkeiten einen Austausch und einen Transfer guter politischer Praxis in die Wege zu leiten werden hier durch zwei konkrete Vorschläge beispielhaft dargestellt:

- **Erweiterte Sozialpartnerschaften für die Vorbereitung nachhaltigkeitsrelevanter politischer Entscheidungen**

Das Verfahren mit dem in Österreich der nationale Umweltplan und die Nachhaltigkeitsstrategie erstellt und in die offizielle Politik aufgenommen wurde, könnte in Deutschland für ein oder mehrere nachhaltigkeitsrelevante Themen exemplarisch ausprobiert werden. Natürlich gibt es das Modell der erweiterten Sozialpartnerschaften auch in Deutschland bereits seit längerem. Allerdings ist zu hinterfragen, inwieweit die für Nachhaltigkeitsansätze relevanten Akteure dabei tatsächlich eingebunden sind. Die Erfahrungen und die Praxis in Österreich belegen unseres Erachtens, dass hier noch Möglichkeiten brach liegen. Das Vorgehen wäre recht einfach:

1. Auswahl eines Themengebiets
2. Stakeholderanalyse und bilaterale Vorsondierung der Stakeholderinteressen
3. Matrixanalyse zwecks Identifikation herausragender Übereinstimmungen und Unterschiede
4. Partizipativer Stakeholderdialog in Form von Innovationsworkshops, um auf Basis der vorhandenen sinnorientierten Gemeinsamkeiten Lösungsmodelle bzw. Alternativkonzepte zu entwickeln.

5. Erstellung einer Entscheidungsvorlage koordiniert vom entsprechenden Fachressort des entsprechenden Ministeriums
6. Vorlage in einem parlamentarischem Fachausschuss

Das gleiche Verfahren kann auch auf anderen politischen Ebene (Bundesland, Kommune) angewandt werden. Dies könnte sich ausgesprochen fruchtbar auf die politische Kultur in diesem Lande auswirken.

- Transferveranstaltung zwischen Österreich und Deutschland

Voran stehend wurde die Möglichkeit eines Transfers politischer Prozessmodelle im Sinne der Nachhaltigkeit skizziert. Umgekehrt ließen sich erprobte politische Modelle (z.B. der Einsatz von Enquetekommissionen) nach Österreich übertragen. Eine Veranstaltung auf möglichst offizieller Ebene bei der Best-Practices der Umsetzungsstrukturen für nachhaltiges Wirtschaften aus beiden Ländern und Transfermöglichkeiten diskutiert würden, könnte für politisch-prozessuale Innovationsimpulse sorgen. Eine Vielzahl von Hemmnissen könnte effizient auf einer länderübergreifenden Ebene bearbeitet werden, denkbar wäre z.B.:

1. Eine Kommunikationskampagne „Nachhaltigkeit in die Chefetagen“ mit deutschen und österreichischen Wirtschaftsverbänden
2. Eine gemeinsame Initiative zur Einbeziehung fiskalpolitischer Akteure in den Nachhaltigkeitsdiskurs
3. Pilotprojekte zu Partizipation und neuen Demokratieförmern unter Einsatz und Synthese von in den jeweiligen Ländern erfolgreichen Modellen.
4. Kooperationen bei der innovativen Gestaltung von Förderprogrammen

Die Evaluation der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wird zum Ende dieses Jahres vorliegen. Dies wäre ein geeigneter Zeitpunkt für eine deutsch-österreichische Transferveranstaltung als Auftakt für eine kooperative Verbesserung der Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften in beiden Ländern.

Auch hier erscheint es sinnvoll und machbar, vergleichende Untersuchungen und Vernetzungs- und Transfermodelle im europäischen Raum zu entwickeln und umzusetzen.