

# ressourcenwende

## Forschungsprojekte für die Transformation.

Zehn Etappen für eine systematischere  
Zusammenarbeit von Wissenschaft  
und Zivilgesellschaft



# Inhaltsverzeichnis

<b>Lernmomente aus dem Netzwerk Ressourcenwende</b>	<b>3</b>
<b>Voraussetzungen schaffen</b>	<b>4</b>
1. Kontakte knüpfen	4
2. Zusammenarbeit systematisieren	6
3. Rollen in der Zusammenarbeit	7
<b>Agenda-Setting</b>	<b>8</b>
4. Gemeinsam Themen setzen und klare Ziele formulieren	8
5. Forschungsfragen zusammen entwickeln	9
<b>Projekte planen</b>	<b>11</b>
6. Projekte gemeinsam inhaltlich planen	11
7. Projekte organisatorisch planen	12
<b>Projekte durchführen</b>	<b>13</b>
8. Gemeinsam forschen	13
9. Gemeinsam Ergebnisse verbreiten	14
10. Evaluation	15
<b>Schluss</b>	<b>16</b>
<b>Literatur und Links</b>	<b>17</b>

# Lernmomente aus dem Netzwerk Ressourcenwende

Seit vier Jahren arbeitet das Netzwerk Ressourcenwende transdisziplinär mit Vertreter\*innen aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammen. Neben dem politischen Ziel, in der Ressourcenpolitik zu wirken, will das Netzwerk auch die Zusammenarbeit und den Transfer zwischen Forschung und Zivilgesellschaft über die Ressourcenfrage hinaus stärken.

Zivilgesellschaftlich fundiertes Wissen ist für die Lösung kommender sozial-ökologischer Transformationskonflikte (Renn 2020) notwendig: Wissen, das hilft, Verteilungsfragen besser zu begreifen; Wissen, das politische Forderungen provozieren kann; aber auch Wissen, das direkt dabei hilft, Wirtschaftsaktivitäten oder Infrastrukturen ressourcenschonender zu machen.

Zivilgesellschaftliche Organisationen (im Folgenden als Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO) abgekürzt) haben einen Bedarf an relevanten Forschungsergebnissen. Sie sind oft reine Auftraggeberinnen von „transformativer“ Forschung, wollen sich aber darüber hinausgehend zu aktiven Mitarbeiterinnen im Forschungsprozess weiterentwickeln. Sie sollten dabei mitreden, welche Fragen untersucht werden, welche Themen gerade relevant sind und welche Informationen gerade benötigt werden, um politische Ziele zu verfolgen.

Aber auch soziale Bewegungen, Gewerkschaften, kommunale Verwaltungen und weitere gesellschaftliche Akteure können Kooperationspartner in der transformativen Forschung sein. Ziel des Leitfadens ist es, einige der Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit des Netzwerks Ressourcenwende übertragbar zu machen.

Zur Entwicklung des Leitfadens wurden zusätzlich zu einer allgemeinen Recherche 14 qualitative Interviews aus dem bisherigen Netzwerkprozess zu dem Thema zivilgesellschaftlich-wissenschaftliche Zusammenarbeit inhaltlich ausgewertet. Es wurden zudem drei Netzwerkworkshops mit Vertreter\*innen aus Forschung und zivilgesellschaftlichen Organisationen durchgeführt. Die Teilnehmenden standen zum Teil am Anfang ihrer Erfahrungen mit transformativer Forschung, andere waren schon seit langer Zeit in dem Feld tätig. Außerdem wurde ein weiteres Expert\*inneninterview zur Validierung der Ergebnisse nach der Workshopreihe geführt. Die Zitate wurden für den Leitfaden anonymisiert und angepasst.

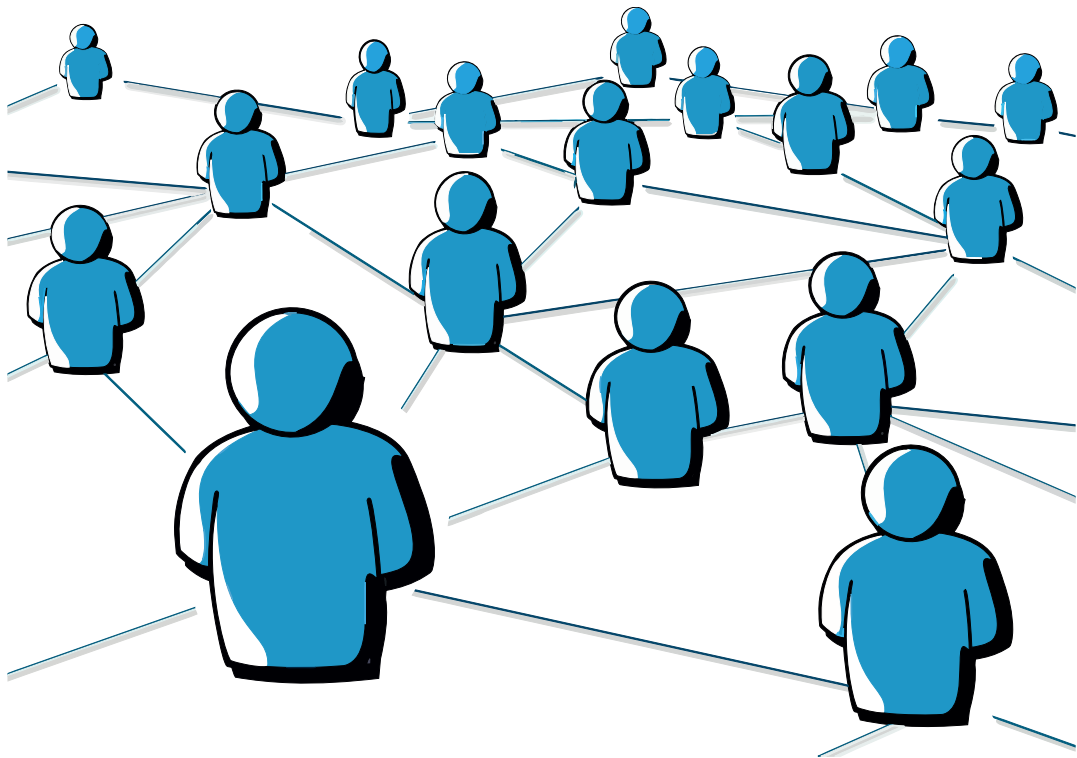
**Hintergrund:** Transformative Forschung lässt sich in Analysewissen, Zielwissen und Transformationswissen gliedern. Während Analysewissen den Ausgangszustand des Transformationsprozesses beschreibt, bezeichnet Zielwissen normative Leitbilder und Vorstellungen der Zukunft und Transformationswissen die Fragen nach Strategien und Anwendungen im Umbau sozialer, ökologischer und ökonomischer Verhältnisse.

Im Folgenden stellen wir einen Leitfaden vor, mit dessen Hilfe sich Aktive orientieren können und der helfen soll, transformative Projekte Schritt für Schritt umzusetzen. Der Leitfaden richtet sich daher chronologisch nach dem Ablauf eines typischen Projektes. Idealerweise geht die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Forschung jedoch über einzelne Projektabläufe hinaus – somit besteht die Hoffnung, dass die transformative Wirkung dieser Kooperationen verstetigt wird.

# Voraussetzungen schaffen

## 1. Kontakte knüpfen

Kontakte sind die Grundvoraussetzung: Längerfristige Beziehungen zwischen Mitgliedern zivilgesellschaftlicher Organisationen und Forschungsstellen sind notwendig für eine systematischere Kooperation. Die Arbeitswelt ist aber von enormer Fluktuation und Flexibilität geprägt – dem entgegenzuwirken ist nicht leicht. Verschiedene Handlungsfelder (Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik) haben außerdem eigene Strukturen, Logiken und Normen, die den Wissenstransfer innerhalb eines kooperativen Projektes erschweren (vgl. Kurzhals et al. 2021: 18). Kontakte müssen für eine gute Zusammenarbeit aber über die private und individuelle Ebene hinaus gehen und nicht mehr nur zufällig entstehen.

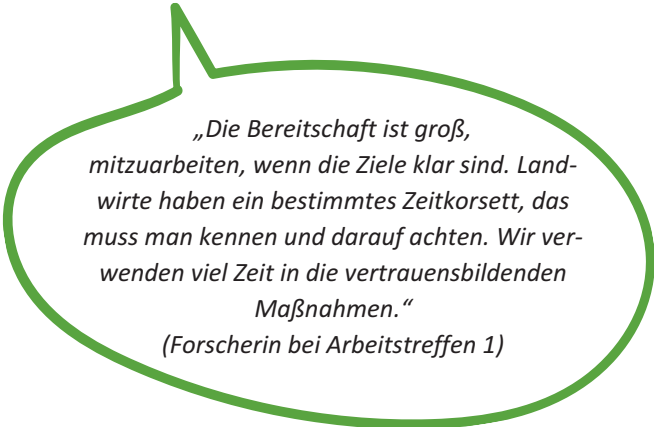


Initiiieren Wissenschaftler den Forschungsprozess, dann sollten die **Zielgruppen**, an die sich ein Forschungsvorhaben wendet, erstens frühzeitig benannt und zweitens auch in die Projektentwicklung einbezogen werden. Es ist wichtig, dass hierbei die **Ziele klar formuliert werden**. Die beiderseitigen Vorteile der Zusammenarbeit sollten dabei herausgestellt werden. Vor allem die zivilgesellschaftlichen Akteure sollten hier in ihrer Position gestärkt werden (siehe 7. Projekte organisatorisch planen).

Die Phase des Kennenlernens ist nicht zu unterschätzen: Es sollte **genug** Zeit dafür eingeplant werden, um sich zu „beschnuppern“ – auch wenn erstmal keine handfesten Ergebnisse produziert werden (siehe 2. Zusammenarbeit systematisieren).

Wissenschaftler\*innen sind zu Beginn von Forschungsphasen oft mit Recherchearbeiten und Literatur beschäftigt – es ist trotzdem gut, **gleich Anlässe** des Zusammenkommens zu **schaffen**. „Wenn es zu Beginn für die Wissenschaftler\*innen ein bisschen länger dauert, ist es gut, das zu kommunizieren. Am besten ist es aber, gleich mit Veranstaltungen und Aktionen los zu starten“ berichtete eine Forscherin aus einem transdisziplinären Projekt mit Praxispartnern aus der Landwirtschaft. Hierfür müssen sich die Beteiligten von der Vorstellung frei machen, dass Zusammenkünfte immer mit konkreten Arbeitsschritten oder Ergebnissen einhergehen sollten – es ist gerade der unverplante Kontakt, der die Kommunikation in heterogenen Verbänden stützt.

Unterschiedliche Fachsprachen können beim Knüpfen von Kontakten hinderlich sein (Kurzhaus et al. 2021: 26). Sowohl inter- als auch transdisziplinär<sup>1</sup> ist es gut, eine **Sprache** zu verwenden, mit der gegenseitiges Verständnis sichergestellt ist. Dafür sollten Wissenschaftler\*innen mit allzu spezifischen Fachbegriffen zurückhaltender umgehen und sich Zeit für die zielgruppengerechte Vermittlung ihrer Beiträge nehmen.



*„Die Bereitschaft ist groß, mitzuarbeiten, wenn die Ziele klar sind. Landwirte haben ein bestimmtes Zeitkorsett, das muss man kennen und darauf achten. Wir verwenden viel Zeit in die vertrauensbildenden Maßnahmen.“*

*(Forscherin bei Arbeitstreffen 1)*

<sup>1</sup> Transdisziplinäre Forschung bezeichnet in diesem Leitfaden die Forschung in Zusammenarbeit verschiedener Organisationen, die sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Zivilgesellschaft (oder anderen Sektoren) kommen. Interdisziplinär bedeutet hier die Zusammenarbeit verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, die sich gemeinsam mit einem bestimmten Problem beschäftigen.



## 2. Zusammenarbeit systematisieren

Im Idealfall läuft die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Gruppen und Forschungseinrichtungen systematischer ab als nur auf ein Forschungsprojekt bezogen. Schließlich werden Fragen bereits entwickelt, bevor Projekte entworfen werden (siehe 5. Forschungsfragen zusammen entwickeln).

Die Grundlage hierfür ist eine institutionelle Frage: Die dauerhafte Beziehungsarbeit könnte über feste Stellen oder regelmäßige Kooperationstreffen verfestigt werden: Immer wieder wird dafür plädiert, diese „**Schnittstelle**“ in Institutionen finanziell gut aufzustellen und einzuplanen (Jahn und Schuldt-Baumgart 2021). Eine solche gemeinsame weitsichtige Planung würde auch eine organischere **Zusammenarbeit in Netzwerken** ermöglichen: Denkbar wäre eine systematischere Netzwerkkooperation, in der Institutionen der Wissensvermittlung (wie Stiftungen oder eigens hierfür zu gründende Intermediäre) vermehrt als Wissenstransferstellen einbezogen werden.

*„Meine Organisation ist ganz stark im Austausch mit Zivilgesellschaft, wir beraten einerseits öffentliche Institutionen, also Ministerien. Aber auch ebenso die Zivilgesellschaft. Wir sind eben an der Schnittstelle zwischen Zivilgesellschaft und Wissenschaft und Politik.“  
(Vertreterin einer politischen Stiftung, 2019)*

Abgesehen von diesen allgemeinen Fragen: In der **projektbezogenen Zusammenarbeit** zwischen NRO und Forschungsinstituten muss der erste Schritt sein, sich gegenseitig besser zu verstehen. Welche Arbeitsweise zeichnet die beteiligten Organisationen jeweils aus? Wie lange brauchen eure Organisationen für bestimmte Abläufe? Wann ist mit Ergebnissen der Forschung zu rechnen? Wie schnell können Organisationen Veranstaltungen organisieren? **Zeithorizonte** müssen abgefragt werden und bekannt sein, damit sich alle darauf einstellen können – weder die „Praxis“ noch die „Theorie“ sollte auf die jeweils anderen warten. **Klare Ansprechpersonen** auf beiden Seiten sind hier Grundvoraussetzung.

*„politische Forderungen sind **jetzt** notwendig und die Forschung hängt hinterher“  
(Forscherin bei Arbeitstreffen 1)*

Ganz praktisch kann ein **regelmäßiger Austausch** zu konkreten Themen – im Netzwerk Ressourcenwende zum Beispiel: politisch-rechtliche Entwicklungen auf dem Feld der Ressourcenpolitik – die Zusammenarbeit verankern. In diesem Austausch können zum Beispiel Ziele und Leitbilder jenseits der konkreten Projekte diskutiert werden. Diese Regelmäßigkeit braucht einen Startimpuls und „Zugpferde“ – also genügend Kapazitäten, die dafür verwendet werden. Sie einzuräumen ist zentral für die erwünschte Systematisierung. Am Ende profitieren alle Beteiligten, indem sich ihr Wissensschatz an „Leitbildern und Zielen“ weiterentwickelt.

### 3. Rollen in der Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit der Forschung mit der Zivilgesellschaft sind **Forschende** häufig in der **Position der Bittstellung**: Sie müssen sich einseitig darum bemühen, dass zivilgesellschaftliche Akteur\*innen sich am Forschungsprozess beteiligen. Andererseits sind zivilgesellschaftliche Organisationen manchmal reine Auftraggeberinnen. Das muss sich verändern, denn beide Seiten haben ein gemeinsames Interesse daran, Ergebnisse zu generieren, die sich direkt im forschungsbezogenen Feld anwenden lassen.

Die zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen sollten im Prozess andererseits auch nicht einseitig „beforscht“ werden. Das Ziel ist vielmehr Kooperation: Für eine angewandte Transformationsforschung geht es um die **Begegnung auf Augenhöhe**.

Es handelt sich also um gleichgestellte Projektpartner mit jeweils eigenen Stärken und Kompetenzen. Hierauf verweisen auch Kurzhals et al (2021): Kompetenzen müssen gegenseitig erkannt und anerkannt werden. Das lässt sich auch explizit machen: In was sind die Projektpartner jeweils gut? Ein Austausch hierzu schafft gute Grundlagen für die Weiterarbeit.

In der transformativen Forschung muss die zivilgesellschaftliche Seite noch gestärkt werden. (siehe hierzu Forschungswende: [www.forschungswende.de](http://www.forschungswende.de)). Hilfreich hierfür ist auch eine durchgängig eingeplante **Finanzierung zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen** im Arbeitsprozess. Zur Not können Honorarverträge für Praxisakteur\*innen ausgestellt werden. Im Idealfall sollte deren Bezahlung aber im Projekt verankert sein. Ein „fehlendes gemeinsames Ownership von Projekten“ (Forscher bei Arbeitstreffen 1) oder dass „wirkliche Koproduktion eher Theorie als Praxis“ (ebd.) bleibt, kann so vermieden werden. Wichtig ist aber auch eine klare Aufgabenverteilung (siehe 7. Projekte organisatorisch planen).

Direkt am strukturellen Problem setzen Versuche an, die Begegnung auf Augenhöhe auch institutionell zu verankern, beispielsweise mit **Wissenstransfer-Stellen** in Forschungsinstituten. Diese sollten Forschungsprozesse begleiten – von der Akquise bis Output-Phase. Solche Transferstellen sollten auch Akteursnetzwerke „gezielter und nachhaltiger gestalten“ (Expertin Wissenschaftskommunikation und Transfer, Interview 2022). Vereinzelt gibt es auch Ansätze, in zivilgesellschaftlichen Organisationen die Kommunikation und den Austausch durch die Einrichtung von wissenschaftspolitischen Stellen zu stärken, hier fehlt jedoch häufig auf Grund begrenzter Mittel eine Kontinuität. Solche Rollen benötigen ein ganz neues „intermediäres“ Anforderungsprofil, und müssen in der Forschungsförderung erst noch etabliert werden.

„Ich würde mir wünschen, dass die Umweltverbände nicht [...] als Auftraggeber per se auftreten und dann am Ende einfach so ein schnelles Ergebnis haben wollen, sondern vielmehr diesen Dialog suchen und auch bereit sind mal Geld in die Hand zu nehmen, damit überhaupt Begriffe oder Modelle entwickelt werden können.“  
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Feld Ressourcenpolitik, 2019)

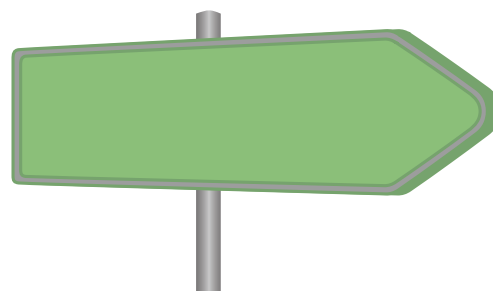
# Agenda-Setting

„Was wir uns von der Forschungsseite natürlich wünschen würden, ist dass [...] wir da von Anfang an sozusagen auch ein stärkeres Agendasetting machen können und sollten und uns dann natürlich später auch an Ausschreibungen besser beteiligen können.“  
(Vertreterin einer Umweltorganisation, 2019)

„[...] Ich ärgere mich, ich bin empört über gesellschaftliche Verhältnisse. Ich weiß aber, dass ich sie nur dann verändern kann, wenn ich sie besser begreife. Und darin sehe ich meine Aufgabe als Wissenschaftler, ja? [...] Und da sehe ich eine ganz zentrale Herausforderung von der kritischen emanzipatorischen Wissenschaft.“  
(Gesellschaftswissenschaftler, 2019)

## 4. Gemeinsam Themen setzen und klare Ziele formulieren

NRO brauchen Forschungsergebnisse für ihre politischen Ziele auf allen administrativen Ebenen. Sie würden gerne mehr mitbestimmen, worüber überhaupt geforscht wird, und sind in ihrer Arbeit teilweise nah an politischen Prozessen und Entscheidungen dran. Sowohl Systemwissen (Wo stehen wir gerade?) als auch Zielwissen (Wo wollen wir hin?) sind notwendig, um politische Prozesse zu begleiten, Druck aufzubauen oder eigene Impulse zu setzen.



Wie lässt sich diese gemeinsame Themensetzung realisieren? Im Idealfall gibt es eine finanzierte **gemeinsame Entwicklungsphase**. Für mehrjährige Forschungsk Kooperationen sollte diese mindestens ein halbes Jahr.

### **Beispiel: Gemeinsame Entwicklungsphase**

In dem Projekt „Innovationsgruppen für ein nachhaltiges Landmanagement“ wurde eine gemeinsame halbjährige Projektentwicklungsphase zwischen Praxis und Wissenschaft gefördert und umgesetzt:  
<https://www.innovationsgruppen-landmanagement.de/>

Die Konzeption des Projektablaufs verteilt sich so auf mehrere Beteiligte und verbleibt nicht nur bei der Forschungsseite, die dann zivilgesellschaftliche Akteure anspricht.

**Zielvorstellungen**, die am Ende des Projektes stehen, werden oft **missverstanden** oder sind unklar. Außerdem sind langfristige und kurzfristige Ziele manchmal unterschiedlich: Auch das kann der Zusammenarbeit hinderlich werden. Es geht nicht darum, für komplexe Probleme einfache Lösungen anzustreben, aber Klarheit in der Zielsetzung zu erzeugen.

NRO pochen auf konkrete Forderungen und Forschung verfolgt eine differenziertere Analyse: „NROs haben andere Ziele als Forschungsinstitute. NROs brauchen eindeutige Aussagen für politische Arbeit, Forschung arbeitet mit Grautönen.“ (Teilnehmer\*in bei Arbeitstreffen 1)

Deshalb ist es wichtig, sich am Anfang darüber klar zu werden: **Welche Ziele verfolgen wir jeweils?**



**Vorschlag: Leitbilder und Projektziele**

*Transformative Leitbilder und normative Zielvorstellungen zu erzeugen, ist ebenso Teil des Forschungsprozesses, wie möglichst viel direkte Anwendbarkeit zu erzeugen. Man setzt sich also leitende Ziele, wird aber trotzdem nicht gleich die gesamte Ressourcenpolitik transformieren können. Kleine Schritte und Zwischenziele, die im jeweiligen Projekt konkret umgesetzt werden, können durch diese Leitbilder in einen „transformativen Horizont“ eingebettet werden.*

*Es bedarf der gemeinsamen Formulierung von Leitbildern, die gesellschaftlich angestrebt werden, und einer klaren Zielsetzung für den konkreten Projektablauf.*

*Diese Ziele sollten **verständlich** und **umsetzbar** formuliert sein.*

## 5. Forschungsfragen zusammen entwickeln

Wessen Fragen? Wessen Perspektiven? Wessen Bedarfe? – Gerade beim Fragenstellen ist die Perspektive der Zivilgesellschaft unverzichtbar. Wie soll sich ein Stadtviertel an die Folgen von Hitzewellen anpassen? Wie lässt sich die Wasserversorgung in einer ländlichen Region verbessern? Ohne die Mitarbeit der Personen vor Ort sind Antworten und Lösungen nicht implementierbar und wertlos.



**Beispiel: Überblick und Zeit fehlen**

*Ein Teilnehmender des Arbeitstreffens berichtet aus der Zusammenarbeit mit Trägern von Hospizen und Pflegeeinrichtungen: Es war zu wenig Zeit für den „Suchprozess“ eingeplant, es war schwierig, gemeinsam die richtigen Fragen und Stoßrichtungen zu finden. Es hat der Überblick über die Ziele, Strategien und Abläufe in den Institutionen gefehlt.*

Die richtige Forschungsfrage zu finden, kann aber gerade bei der Beteiligung von vielen verschiedenen Perspektiven ein schwieriger Suchprozess sein. Der „Aufweichcharakter“ (Teilnehmer bei Arbeitstreffen 1) von transformativer Forschung ist gerade in diesem Suchprozess fast störend: Forschungsabläufe sind weniger klar in verschiedene Arbeitsschritte gegliedert, und wenn man wirklich alle Perspektiven beteiligen möchte, muss ein bisschen weniger stringent und ein bisschen explorativer gearbeitet werden.

*„Oder mal auf eine Anwendung runterbrechen, dann kann man es natürlich auch wieder in größeren Kontext setzen. Ich glaube große Ziele kann man natürlich stecken, aber am Ende, wie das dann ausdekliniert wird, das muss dann teilweise sektorspezifisch und anwendungsspezifisch, materialspezifisch gemacht werden.“  
(Vertreterin einer Umweltorganisation, 2019)*

Forschungsfragen wollen gemeinsam formuliert werden – hier treffen wiederum die verschiedenen Sprachen der Akteure aufeinander. Wichtig ist, eine Übersetzung zwischen wissenschaftlich besonders relevanten Fragestellungen und den Zielen, die NROs mitbringen, anzustreben. Hierfür können wiederum Vermittler\*innen zu Rate gezogen werden (Expertin Wissenschaftskommunikation und Transfer, Interview 2022).

Auch bei Stakeholderbeteiligung können wissenschaftliche Methoden eine vermittelnde Rolle spielen: Literaturreviews zur Sichtung vorhandenen Materials lassen sich in Formate übersetzen, die sowohl neue Fragen entwickeln als auch einen Einblick für Praxisakteur\*innen ermöglichen. Ein Teil des Budgets sollte dafür eingeplant werden, bereits in dieser Phase der Materialsammlung auch Wissenstransfer durchzuführen.

**Beispiel: Kartierung zum Stand der Wissenschaft**

Das Forschungsprojekt CO:DINA, das nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung verbinden möchte, hat dies beispielsweise mit einer „Kartierung zum Stand der Wissenschaft“ umgesetzt und so herausgefunden, an welchen Stellen noch blinde Flecken auf dem Feld Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind.

[https://codina-transformation.de/nachhaltige\\_digitalisierung\\_kartierung\\_zum\\_stand\\_der\\_wissenschaft/](https://codina-transformation.de/nachhaltige_digitalisierung_kartierung_zum_stand_der_wissenschaft/)

# Projekte planen

## 6. Projekte gemeinsam inhaltlich planen

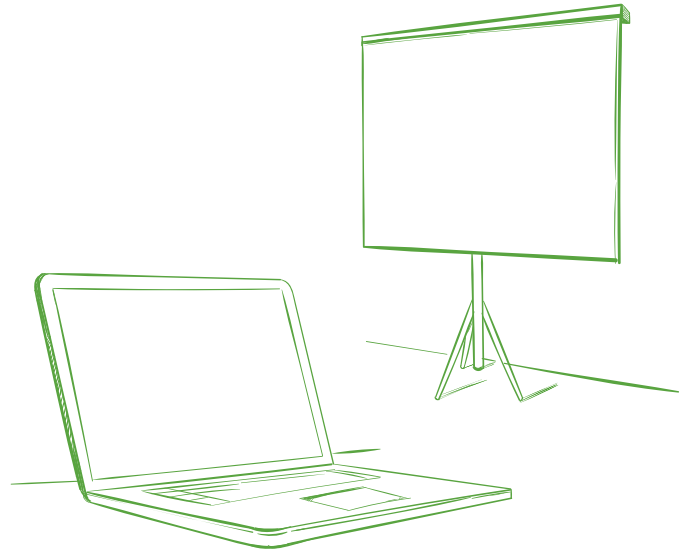
Die Planung der Forschungsk Kooperation muss den Wechsel verschiedener Phasen berücksichtigen: Auf Phasen der Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligten aus Zivilgesellschaft und Forschung folgen wissenschaftlich fokussierte „Brutphasen“ beispielsweise der Datenanalyse und darauf wieder Transferphasen mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Wissenschaftliche Prozesse brauchen ihre Zeit und darauf sollten sich zivilgesellschaftliche Akteure einstellen. Diese dafür benötigte Zeit muss immer gut kommuniziert werden.

Im ersten Schritt müssen die gemeinsam entwickelten **Forschungsfrage(n)** von der Forschungsseite in anwendbare, **methodisch umsetzbare** Teilfragen übersetzt („operationalisiert“) werden.

Danach müssen gemeinsam **Arbeitspakete formuliert werden**. Diese bilden die Phasen der Zusammenarbeit ab und grenzen so auch wissenschaftliche Forschung von Transferschritten ab. Hierbei lohnt es sich, die Erfahrungen mit Reallaboren einzubeziehen (siehe Netzwerk Reallabore der Zukunft: [www.reallabornetzwerk.de](http://www.reallabornetzwerk.de)).

**Ergebnisse und Produkte** werden bei der Planung festgehalten, auch wenn diese im Laufe eines Projekts meistens angepasst werden müssen. Welche **Formate** sollen entstehen? Sollen greifbare Produkte entstehen? Welche Veranstaltungen erscheinen zielführend? Sollen bestimmte Transfermomente erzeugt werden oder Wissen in neuen Kontexten getestet werden? Sollen politische Forderungen in politischen Prozessen ableitbar sein?

Für Klarheit in der Zusammenarbeit ist es besonders hilfreich, wenn alle Beteiligten unterscheiden können, wo im Projekt Forschung stattfindet und wo Transfer stattfindet. So können Erwartungen realistisch sein und Arbeitsbereiche besser abgegrenzt werden (Expertin Wissenschaftskommunikation und Transfer, Interview 2022).



**Beispiel: Wie lassen sich Forschungsergebnisse in politische Kampagnen umformulieren?**

Ein Beispiel hierzu ist die Forschung zur Nachhaltigkeit der „Bioökonomie“-Strategie:

Perspektive der Wissenschaft:

[www.ioew.de/projekt/perspektivwechsel\\_biooekonomie\\_fuer\\_mehr\\_nachhaltigkeit](http://www.ioew.de/projekt/perspektivwechsel_biooekonomie_fuer_mehr_nachhaltigkeit)

Perspektive der NRO:

[www.bund.net/ressourcen-technik/biooekonomie/](http://www.bund.net/ressourcen-technik/biooekonomie/)

## 7. Projekte organisatorisch planen

Im Idealfall wird zu Beginn ein **festes Kern-Kooperationsteam** aus mindestens 3–4 Leuten, die von Beginn bis Ende dabei sind und den Überblick behalten, gegründet und durchgängig finanziert. Wie oben genannt ist die durchgängige Bezahlung für die zivilgesellschaftlichen Akteure wichtig, um wirkliche Koproduktion zu ermöglichen.

Um ein gemeinsames Agenda-Setting zu ermöglichen, sollte die „Co-Design-Phase“ aller Partner gefördert werden. Die Rollenverteilung bei der gemeinsamen politischen Arbeit über die inhaltliche Zusammenarbeit hinaus sollte geklärt werden.

Muss das transformative Projekt doch auf ehrenamtliche Strukturen zurückgreifen, ist hier mitzudenken, dass ehrenamtlich Engagierte unbezahlt mitarbeiten:

„Ehrenamtliche Strukturen haben ein anderes „Tempo“ als durchgetaktete Forschungsprojekte“  
(Forscherin, Arbeitstreffen 1)

- Wenn es ein gemischtes Kernteam gibt, sollten hier die **Aufgabenfelder** klar verteilt sein.
- Bei der Arbeit über **Onlinetools** bedarf es einer Einigung auf eine Variante oder Infrastruktur.
- **Treffen** sollten vorzugsweise und möglichst regelmäßig in **Präsenz** organisiert werden.

Für die konkrete Planung in Zwischenschritten muss erstens Klarheit darüber bestehen, in welchem Tempo die jeweilige Organisation arbeitet, welche Priorität das gemeinsame Projekt hat und wann Ergebnisse benötigt werden. Darauf aufbauend sollte ein interaktiver Zeitplan erstellt werden, auf den beide Seiten jederzeit zugreifen können.

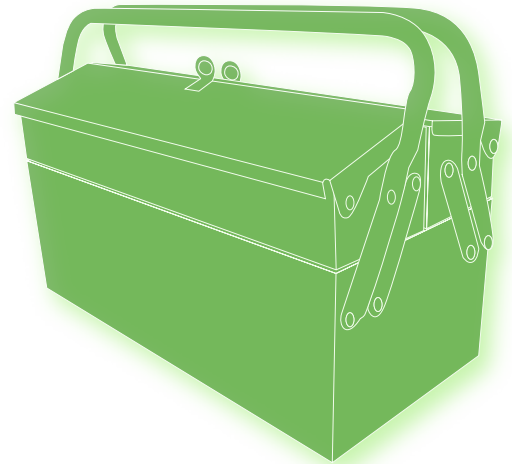


# Projekte durchführen

## 8. Gemeinsam forschen

Nach all diesen Vorbereitungen geht es in die gemeinsame Arbeit! Keine Scheu vor neuen Erfahrungen – sie können nur helfen, die Zusammenarbeit von Forschung und Zivilgesellschaft weiter zu verbessern, so lange alle Beteiligten miteinander im Austausch stehen und immer wieder die Zusammenarbeit reflektieren. Der Forschungsseite muss manchmal etwas mehr Zeit gelassen werden und zugleich heißt es: pragmatisch bleiben und die Ziele nicht aus dem Blick verlieren.

Für die Durchführung von Projekten mit heterogenen Verbänden – und das sind interdisziplinäre und transformative Projekte – ist es besonders wichtig, dass die entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind:



*Viele Tools und Methoden für die praktische Umsetzung von transformativen Projekten sind online auffindbar.*

*Eine Sammlung an Methoden für eine transdisziplinäre Zusammenarbeit ist (open acces) hier zu finden:*

*[link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36411-3](https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36411-3)*

*Sammlung zu transdisziplinären Methoden:*

*[www.project.uni-stuttgart.de/changelabs/tools/](http://www.project.uni-stuttgart.de/changelabs/tools/)*

*„Aus heutiger Sicht gehört zum Management eines Forschungsprojekts mehr als reine Managementkompetenzen. Gefragt sind auch Soft Skills, wie Moderations- und Konfliktlösungskompetenzen“ (Expertin Wissenschaftskommunikation und Transfer, Interview 2022).*

## 9. Gemeinsam Ergebnisse verbreiten

### Zielgruppe:

Wen will das Projekt durch seine Forschungsergebnisse erreichen und beeinflussen? In welche politische Ebene möchte man hineinwirken? Es ist sinnvoll, sich diese Fragen schon zu Beginn zu stellen, denn an den Antworten hängt die richtige Wahl der Produkte.

### Produkte:

NRO benötigen für ihre Arbeit kurze Formate und öffentlichkeitswirksame Fakten, zum Beispiel: „Mein Handy wiegt 70 Gramm und darin stecken 700 Tonnen Rohstoff und Ressourcen.“ (Z2, 2019) So einfach lässt sich das manchmal nicht ableiten, aber trotzdem kann die Zusammenarbeit bei der Nutzung der Ergebnisse ein großer Vorteil sein, weil Forschungsergebnisse klarer ausgedrückt an die Öffentlichkeit kommuniziert werden können.

Wie sollen Ergebnisse aufbereitet sein, damit NROs sie gut nutzen können? Was gibt es jenseits von Berichten und wissenschaftlichen Artikeln für Produkte? Da wären beispielsweise Praxisleitfäden, Weiterbildungsformate, Filme und vieles mehr – Hauptsache, das Wissen wird aufbereitet:

### Timing:

Bei den Transferleistungen sollten Layout und Wissenschaftskommunikation unbedingt mit einbezogen werden, um ansprechende und gut lesbare Produkte zu schaffen.

Gibt es öffentliche Anlässe, bei denen es sinnvoll ist, mit Ergebnissen verstärkt an die Öffentlichkeit zu treten? Solche sind vielleicht schon bei Projektplanung bekannt, manchmal muss jedoch schnell auf Chancen reagiert werden.

### Beispiel: Mögliche Produkte

Am Ende von Forschungsetappen können Transformationsroadmaps stehen, die in politische Prozesse hineinwirken sollen: <https://codina-transformation.de/positionspapier-4-wege-in-eine-oekologische-machine-economy/>

„Und gut ist es halt, wenn man [...] sich nicht durch 500 Seiten Berichte wälzen muss.“  
(Vertreter\*innen einer Umwelt-Jugendorganisation, 2019)

„Also ich finde, diese Übersetzung und auch das Zugänglichmachen, Aufbereiten, Kurzgeschichten, fact sheets oder irgendwo einfach das Wissen, die enorme Menge, die da generiert wird, immer wieder einzufangen, das wäre dringend notwendig aus meiner Sicht. Und das wird zu viel zu wenig [gemacht].“  
(Leiter einer Forschungsgruppe zu Ressourcenverbrauch, 2019)

„Wenn mein Ziel ist, dass meine Forschungsergebnisse von der Praxis aufgegriffen werden, dann reicht es nicht – sinnbildlich gesprochen – diese Ergebnisse in einem Schaufenster auf der grünen Wiese zu präsentieren, an dem niemand vorbeigeht. Schon während des Forschungsprozesses muss ich daher gezielt überlegen, wen will ich ansprechen, was will meine Zielgruppe wissen und wo treffe ich meine Zielgruppe?“  
(Expertin Wissenschaftskommunikation und Transfer, Interview 2022)



## 10. Evaluation

Die Evaluation von transformativen Projekten stellt eine Herausforderung dar. Wirkungsvorhersagen und Impact-Versprechungen sind schwierig und häufig illusorisch: Direkte **Wirkungsmessung** wurde von den Gesprächspartnern für problematisch gehalten. Oft wird versucht, Leistung summativ zu bewerten („gut oder schlecht“), wenn eine formative Evaluation fairer und angemessener wäre – also eine Perspektive, die sich eher auf die Entwicklung der Beteiligten und der verwendeten Ansätze bezieht. Gesellschaftliche Relevanz ist darüber hinaus schwer messbar und eher diskursiv darstellbar.

Mit der Formulierung von Wirkungszielen, so wird kritisch von Teilnehmer\*innen der Arbeitstreffen bemerkt, geht oft auch die Praxis einher, für komplexe Situationen zu einfache **Lösungsansätze** zu formulieren. Lösungsansätze für sehr spezifische Gemengelagen lassen sich nicht unbedingt vergleichen oder verallgemeinern und deshalb schwer bewerten. Trotzdem sind sie auch legitim und das muss sich in der Wissenschaftswelt noch durchsetzen (Wehling 2022).

Nichtsdestotrotz möchte transformative Forschung anwendbar sein und mit ihrer Arbeit schon direkt etwas bewirken. Diese Wirkung kann auch darin bestehen, dass für NRO passende Formate entstehen, um Forderungen zu formulieren, dass neue Leitbilder entwickelt werden, oder, dass Konflikte, die in Transformationsprozessen entstehen, analysiert werden konnten und aus diesen gelernt werden kann.

Für Evaluationen in transformativen Projekten sollte beachtet werden, dass alle Perspektiven, nicht nur die wissenschaftliche, einbezogen sind, und, dass **Ergebnisse** möglicherweise **zeitverzögert** auftreten und eher **qualitativer Natur** (Netzwerkbildung, strategische Einblicke, Lernmomente) als in Zahlen messbar sind.

Der Einbezug der Sozialwissenschaften kann dabei helfen, zu verstehen, wen man mit der Forschung für sozial-ökologische Nachhaltigkeit anspricht und möglicherweise übersieht. Wer ist unter dem Namen „der“ Zivilgesellschaft am Ende wirklich beteiligt, und wie wurde dies begründet? Auch diese Fragen sollten bei der Evaluation beleuchtet werden.

**Hintergrund:** Forschungsprojekte können auch politische Ausweichstrategien darstellen: Statt wirklicher politischer Instrumente werden Projekte in die Wege geleitet. An manchen Stellen sind die Probleme aber auch längst bekannt und es wäre eher an der Zeit für reale politische Instrumente.  
(Vertreter\*innen aus einer Umwelt-Jugendorganisation, 2019)

# Schluss

## 10 Etappen kurz gefasst:

1. Beziehungen sind die Basis
2. Zusammenarbeit braucht geeignete Formate
3. Rollen wollen geklärt sein
4. Themen und Ziele nicht nur einmal setzen
5. Welche Fragen sind zu beantworten?
6. Inhaltliche Projektplanung umfasst Tätigkeiten und Ergebnisse
7. Organisatorische Projektplanung regelt die Zusammenarbeit
8. Keine Angst vor Neuem: transformative Projekte bearbeiten heißt mit viel Engagement koordinieren
9. Transformation will Kommunikation: Ergebnisse werden gemeinsam (mit-)geteilt
10. Rückblick ist Ausblick: Projekte und Zusammenarbeit evaluieren heißt Lernen ermöglichen

Transformative und partizipative Forschung wird immer häufiger Anwendung finden, um den gesellschaftlichen Herausforderungen im Rahmen der sozial-ökologischen Transformation, sowie bei spezifischen Problemstellungen wie der Klimaanpassung, gerecht zu werden. Die hier beschriebenen Etappen beziehen sich weniger auf zweimonatige Reallabore zur nachhaltigeren Gestaltung einzelner Institutionen, sondern vielmehr auf eine systematischere Zusammenarbeit, die mit einer stärkeren Langfristigkeit und Kontinuität verbunden ist und die Forschungsinstitutionen mit Zivilgesellschaft auf Augenhöhe bringt.

Strukturelle Gegebenheiten bei solchen Forschungsbeziehungen sind schwer aufzulösen: Anträge auf Forschungsfinanzierung werden in den meisten Fällen auf einen abgesteckten Zeitrahmen bezogen formuliert. Zunehmende Fluktuation und Flexibilität in der Arbeitswelt reduzieren kontinuierliche Beziehungen und so auch Vertrauen zwischen Akteur\*innen und sogar Institutionen.

Trotz dieser Einschränkungen existieren vielfältige Bezüge zwischen Zivilgesellschaft und Forschung schon jetzt, und diese zu systematisieren und institutionell besser auszustatten, würde das Anliegen sozial-ökologischer Nachhaltigkeit gesellschaftlich verankern. Denn Transformation für sozial-ökologische Nachhaltigkeit braucht, neben politischen Instrumenten und gesellschaftlichem Druck, grundsätzlich immer auch Reflexion und Wissen.

Vielversprechende strukturelle Ansätze, wie die Einrichtung von Wissenstransfer-Stellen in Forschungsinstituten, können die Zusammenarbeit vereinfachen und qualitativ stärken – wenn sie finanziell auf Dauer gestellt werden können. Hier wäre eine gezielte Förderung vergleichbar der Wissenschaftskommunikation wünschenswert.

Die Zivilgesellschaft sollte weiter darin gestärkt werden, sich mit ihrem eigenen Erkenntnisinteresse daran beteiligen zu können. So kann die Forschung ihr helfen, schon existierende Praktiken und Visionen zu strukturieren und demokratische Aushandlungen zu unterstützen.



# Literatur und Links

BUND (2021) Bioökonomie – wirklich nachhaltig oder nur eine Scheinlösung? Zuletzt aufgerufen am: 07.07.2022. [www.bund.net/ressourcen-technik/biooekonomie/](http://www.bund.net/ressourcen-technik/biooekonomie/).

BUND (2021) Forderungen zur Wissenschaftspolitik für Nachhaltige Entwicklung [https://www.bund.net/fileadmin/user\\_upload\\_bund/publikationen/bund/bund\\_wissenschaftspolitik\\_nachhaltige\\_entwicklung\\_forderungen.pdf](https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_wissenschaftspolitik_nachhaltige_entwicklung_forderungen.pdf)

Bickel M. et al. (2021) Nachhaltige Digitalisierung: Kartierung zum Stand der Wissenschaft. Eine Text-Mining-Analyse globaler Forschung im Themenbereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit. (Link)

Defila R., Di Giulio A. (2018) Partizipative Wissenserzeugung und Wissenschaftlichkeit – ein methodologischer Beitrag. In: Di Giulio A., Defila R. (eds) Transdisziplinär und transformativ forschen. Springer VS, Wiesbaden.

Defila R., Di Giulio A. (2018) Reallabore als Quelle für die Methodik transdisziplinären und transformativen Forschens – eine Einführung. In: Di Giulio A., Defila R. (eds) Transdisziplinär und transformativ forschen. Springer VS, Wiesbaden.

Jahn T. & Schuldt-Baumgart N. (2021). Navigating the infodemic – braucht Wissenschaft ein neues Kommunikationsverständnis? ISOE-Blog. Zuletzt aufgerufen am: 07.07.2022. <https://isoe.blog/navigating-the-infodemic-braucht-wissenschaft-ein-neues-kommunikationsverstaendnis/>.

Kurzahls K. et al. (2022) Das Co-Creation Toolbook. Methoden für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Hochschule und Gesellschaft. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kurzahls K. et al. (2021) gemeinsam.zukunft.gestalten. Die wesentlichen Stolpersteine in transdisziplinären Kooperationen kennen und vermeiden

Lux L. & Schuldt-Baumgart N. (2022) Wissenstransfer – Wissenschaftskommunikation – transdisziplinäre Forschung: der Versuch einer Orientierung. ISOE-Blog. Zuletzt aufgerufen am 07.07.2022. <https://isoe.blog/wissenstransfer-wissenschaftskommunikation-transdisziplinäre-forschung-der-versuch-einer-orientierung/>

Renn, Oliver (2019): Die Rolle(n) transdisziplinärer Wissenschaft bei konfliktgeladenen Transformationsprozessen. GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, Volume 28, Number 1, 2019, pp. 44–51(8).

Rhodium R., Pregernig M. (2018) Per „Wissensmesse“ zum Forschungsprogramm – Arbeitsphasen und Abstimmungsprozesse zwischen Wissenschaft und Praxis. In: Di Giulio A., Defila R. (eds) Transdisziplinär und transformativ forschen. Springer VS, Wiesbaden.

Wehling P. (2022) Transdisziplinarität und Solutionismus: Ein verfehelter Vorwurf, aus dem sich trotzdem einiges lernen lässt. GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, Volume 31, Number 1, 2022, pp. 19–23(5).

Wurm D. et al. (2021) Wega in eine ökologische Machine Economy. (Link)

Wuppertal Institut: Transformative Forschung – Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie ([wupperinst.org](http://wupperinst.org))

Netzwerk Reallabore der Nachhaltigkeit: <https://www.reallabor-netzwerk.de/>

<https://www.forschungswende.de>

[www.ioew.de/projekt/perspektivwechsel\\_biooekonomie\\_fuer\\_mehr\\_nachhaltigkeit](http://www.ioew.de/projekt/perspektivwechsel_biooekonomie_fuer_mehr_nachhaltigkeit)

[www.project.uni-stuttgart.de/changelabs/tools/](http://www.project.uni-stuttgart.de/changelabs/tools/)

# ressourcenwende

**Förderhinweis:** Dieses Projekt wurde gefördert durch das Umweltbundesamt und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. Die Mittelbereitstellung erfolgt auf Beschluss des Deutschen Bundestages. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.



**Das Netzwerk Ressourcenwende** ist ein Zusammenschluss von Akteur\*innen aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft im deutschsprachigen Raum und setzt sich für eine global und generationsübergreifend gerechte Ressourcennutzung im Rahmen der ökologischen Belastungsgrenzen ein. Das Netzwerk ist ein Ort des systematischen, offenen und transdisziplinären Austausches an dem gemeinsam wichtige Querschnitts- und Grundsatzthemen bearbeitet und daraus sachlich fundierte Forderungen abgeleitet werden.

Gemeinsame Zielsetzung ist es: Rahmenbedingungen und Instrumente zu identifizieren, welche für eine generationsübergreifende und global gerechte Ressourcenpolitik und damit für eine Reduzierung des absoluten Ressourcenverbrauchs und eine gerechte Verteilung notwendig sind. Langfristig eine ganzheitliche, d.h. die wichtigsten gesellschaftlichen Bereiche umfassende, Vision und ein positives Bild zu entwickeln, wie eine global gerechte und sozial und ökologisch nachhaltige Ressourcennutzung aussehen kann.

**Das Projekt Ressourcenwende wurde fachlich und organisiatorisch umgesetzt von:**



Bund für  
Umwelt und  
Naturschutz  
Deutschland



INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

**Impressum:** Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND) · Friends of the Earth Germany, Kaiserin-Augusta-Allee 5 · 10553 Berlin · Fon: 030/2 75 86-40 · Fax: 030/2 75 86-440 · E-Mail: info@bund.net · www.ressourcenwende.net · Text: Dr. Carla Young, Luise Butzer · V. i. S. d. P.: Petra Kirberger · Bildnachweise: Titel: Pixabay/Gerd Altmann, Gordon Johnson, Seite 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15: ·Freepik/rawpixel.com, Seite 4: Pixabay/Gerd Altmann, Seite 6/7: Pixabay/ar130405, Seite 8: Pixabay/Succo, Seite 9: Freepik/starline, Seite 11: Freepik/macrovector, Seite 13: Pixabay/Clker-Free-Vector-Images, Seite 15: Pixabay/OpenClipart-Vectors · Produktion: Natur & Umwelt GmbH · Oktober 2022