



# Projektmanagement im Naturschutz - ein Erfahrungsbericht

Prof. Dr. Eckhard Jedicke  
Institut für Physische Geographie, Universität Frankfurt  
freiberuflicher Projektentwickler

## Gliederung

1. Einführung
2. Projekte im Biosphärenreservat Rhön
3. Biotopverbundprojekt Spessart
4. Management der Projekte
5. Finanzierung
6. Monitoring
7. Fazit
  - Erfolgsfaktoren
  - Grenzen der Partizipation

### Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis des Naturschutzes
- Projektentwicklung und -umsetzung in den Bereichen
  - Waldnaturschutz
  - Grünlandschutz durch großflächig-extensive Beweidung
  - Revitalisierung von Fließgewässern und Auen
  - Artenschutz
  - Umweltbildung, Öffentlichkeitsarbeit
  - Regionalentwicklung



### Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Fragestellung

- Wie ist ein erfolgreiches Projektmanagement im Naturschutz anzulegen?
- Wie lässt sich die Finanzierung sicherstellen?
- Welche Rolle spielt das Monitoring?
- Wo liegen Erfolgsfaktoren, wo Grenzen der Partizipation?



### Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

# Biosphärenreservat Rhön

- Ziel MAB: neuartige, schonende Formen der Landnutzung durch Forschung und Praxis entwickeln - unter Leitlinie der Nachhaltigkeit
- Kulturlandschaft → Erhaltung der Biodiversität benötigt Landnutzung



Einführung

**Rhön**

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

# Biosphärenreservat Rhön



Einführung

**Rhön**

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- Spezifika der Rhön:

- drei Länder, drei Verwaltungsstellen
- negativ: Verdreifachung des Abstimmungsaufwands
- positiv: Umsetzungserfahrung in differenzierten Situationen
- Defizite:
  - noch stärkere Einbindung aller Akteure
  - stärkere Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung
  - Weiterentwicklung kooperativer Ansätze zur Konfliktbewältigung zwischen Naturschutz und Freizeit
  - 3 % Kernzone
  - kein systematisches Biodiversitäts-Monitoring
  - zu wenig Forschung, Erprobung, Entwicklung

Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Projektbeispiele in der Rhön

- Artenschutzprojekt

- Zielartenkonzepte
- Umsetzungsbausteine
- AG Artenschutz im BR Rhön
- Fördermittel-Akquise
- länderübergreifender Trägerverein → RhönStiftung



- Rhön im Fluss

- Revitalisierung und Verbund ausgewählter Rhön-Fließgewässersysteme - Verknüpfung von Naturschutz und Hochwasserschutz
- Maßnahmen: Längsdurchgängigkeit, Eigendynamik, Ufergehölze, Quellen
- 2003 - 2006
- 330.000 → 1,5 Mio. €



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

Einführung

Rhön

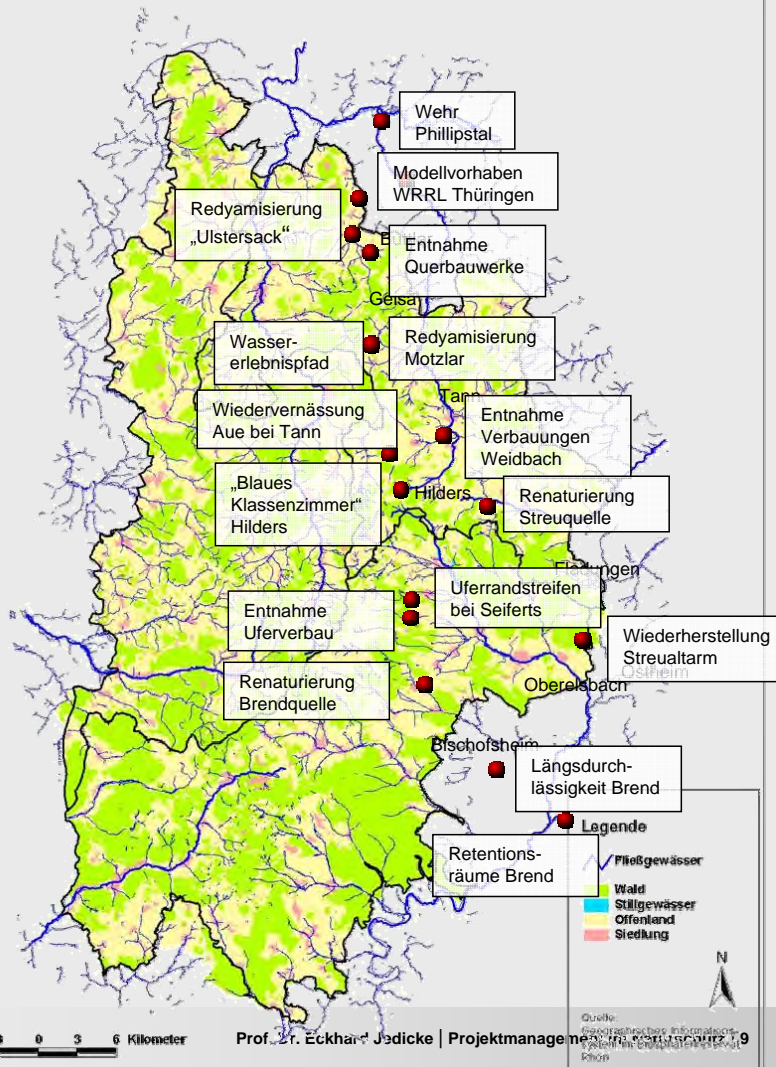
Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit



übergreifende

Teilprojekte:

- GEP Brend
- GEP Streu
- Quellenkartierung
- FIS
- Öffentlichkeitsarbeit

## Projektbeispiele in der Rhön

gefördert durch



Deutsche Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

### • Grünlandprojekt Rhön

- Grünlandschutz und Landschaftsentwicklung durch großflächige Beweidung
- Projektträger: Landkreis Rhön-Grabfeld im Namen der ARGE Rhön
- Vision:
  - eine auf Dauerhaftigkeit angelegte landwirtschaftliche Nutzung in benachteiligten Räumen der Rhön etablieren
  - damit Nutzenmaximierung für Erhalt der Biodiversität, Landwirtschaft und Tourismus
- Ziele:
  - verschiedene Formen der extensiven Beweidung in großflächigem Maßstab erproben
  - sozio-ökonomische und naturschutzfachliche Analyse → Rahmendaten gewinnen für Zukunft
- 2005 - 2008



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- Länderübergreifender Arten- und Biotopschutz
- Kooperation: Naturparke, Senckenberg
- 2005 - 2009
- Ziele:
  - Oberziel: Realisierung von best-practice-Beispielen auf der Basis eines Zielartenkonzepts
  - Aufbau länderübergreifender Zusammenarbeit
  - Erarbeitung regionales ZAK
  - modellhafte Umsetzung länderübergreifenden Verbunds
  - Bausteine der Natur-Bildung
  - nachhaltige Entwicklung - Naturschutz mit Landnutzung
  - Leitfaden

Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Grundbegriffe zur Beteiligung

- **Partizipation:** teilhaben, teilnehmen, beteiligt sein
- **Kommunikation:** Verständigung untereinander
- Ziel von P & K: nicht nur Akzeptanz, sondern aktive Mitwirkungsbereitschaft
- **Akzeptanz:** Hinnehmen, Billigen eines Vorschlags
- **Mitwirkungsbereitschaft:** Akteur zeigt Bereitschaft, sich aktiv für die Zielerreichung einzusetzen



Einführung

Rhön

Spessart

Management

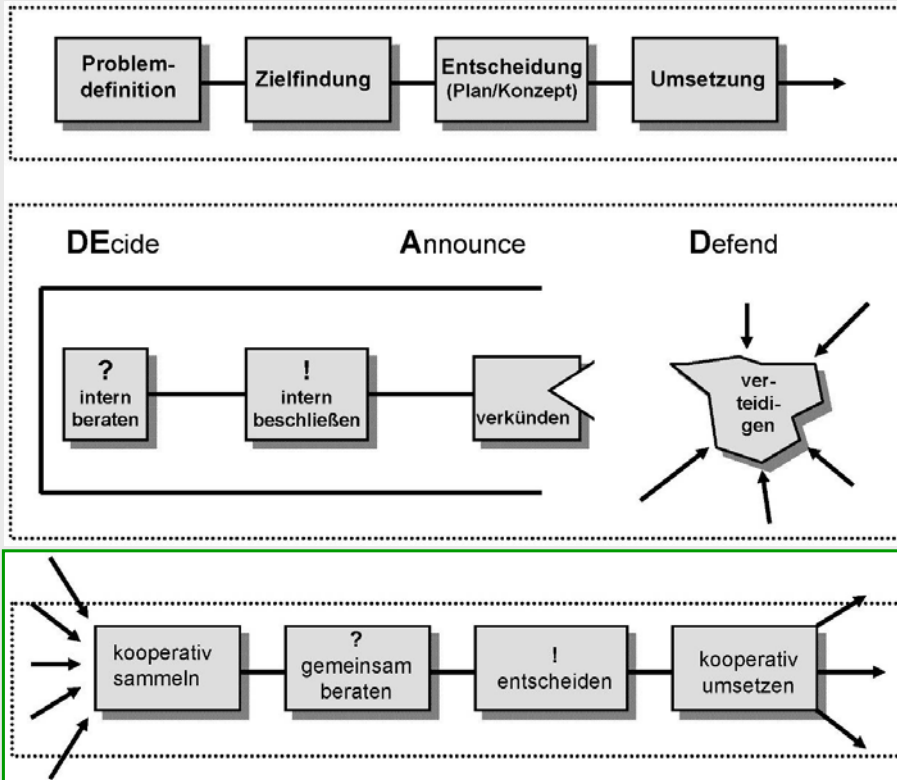
Finanzierung

Monitoring

Fazit

# Partizipation

## Planungsverständnis



traditionell  
in der Theorie

traditionell  
in der Praxis

partizipativ  
heute

SELLE aus HEILAND (2005)

Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

# Partizipation

## alle potenziellen Akteure frühzeitig aktiv einbinden



**Projektträger**  
Zoologische Gesellschaft  
Frankfurt von 1858 e.V.

### Kooperationspartner

- Biosphärenreservat Rhön:  
Verwaltungsstellen BY, HE, TH
- Arbeitsgemeinschaft  
Artenschutz im BRR

### Runder Tisch

Vertreter aller Akteure der Verwaltungen und Verbände (BRR-Verwaltungsstellen, ONB, UNB, Naturschutzverbände, Wasserwirtschaft, Landwirtschaft, Flurneuordnung, Fischerei)

Brend

Streu

Hessen

Thüringen

Projektleiter

Projektbüro Oberelsbach



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Partizipation

- alle potenziellen Akteure frühzeitig aktiv einbinden - im Grünlandprojekt:
  - kooperative Projektplanung vom ersten Tag an
  - ARGE Rhön als Träger → Integration der Landkreise
  - 13 Kooperationspartner
  - „Rindfleischessen“
  - Runder Tisch
  - landesspezifische Steuergremien
  - Rückfluss an Infos zum aktuellen Projektstand



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Partizipation

- Leitfragen für Workshops zur Information und Meinungsbildung:
  - Welche Akteure sind für das Projekt wichtig?
  - individuelle Problemlagen und Lösungsmöglichkeiten?
  - resultierende Zielsetzungen?
  - dabei Konflikte und Lösungen?
  - Stakeholder als Unterstützer?
- großer vs. arbeitsfähiger Personenkreis
- „weiche“ Antworten zwecks Strukturierung vorher entwickeln



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Akteursanalyse

- Befragung von elf kollektiven Akteuren in einem geplanten Naturschutzgroßprojekt - Leitfragen:
  - Zielbewertung des Projekts
  - Sicht der Machtverteilung
  - Umsetzungswahrscheinlichkeit
  - mögliche Auswirkungen des Projekts
  - individuelle Ziele im Projekt
  - ähnliche Sichtweisen verschiedener Akteure
  - Abhängigkeiten von anderen Akteuren
  - mögliche Konflikte
- Auswertung mit DANA - Dynamic Actor Network Analysis

Einführung

Rhön

Spessart

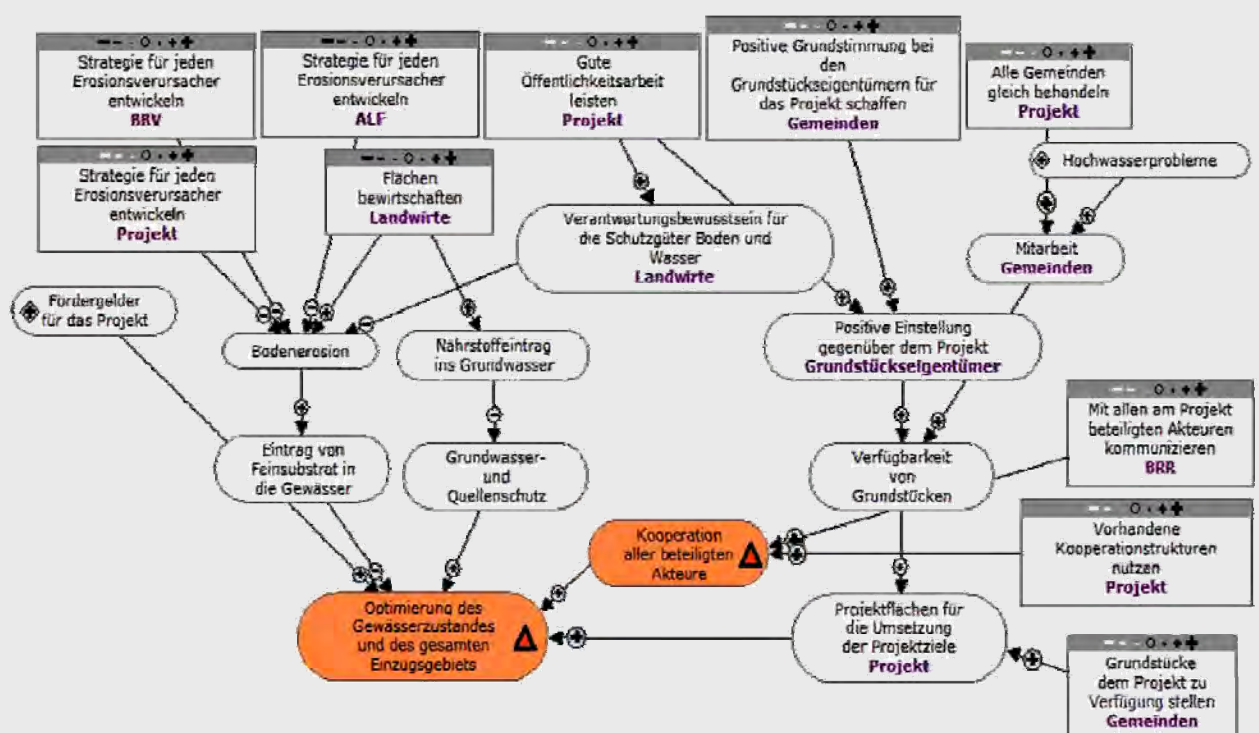
Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Akteursanalyse



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Partizipation

- Nutzen-Erwartungen kollektiver Akteure erfüllen
  - Sach- vs. Eigeninteressen: formale Aufgaben bewältigen und eigene Existenz legitimieren
- individuelle Handlungsspielräume berücksichtigen
  - soziale Rolle kollektiver Akteure!
  - Verhandlungen benötigen Zeit!
- Win-win-Lösungen suchen
  - kein Konsens über Naturschutz-Ziele notwendig, jedoch müssen Gewinnerkoalitionen jeweils individuelle Ziele erfüllt sehen
- zielgruppengerecht kommunizieren
  - neben fachlicher Komponente „gemeinsame Sprache“ zwecks Brückenbildung zu Naturnutzern
  - Medien- und Methodenvielfalt

Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

## Partizipation

- Erfolge darstellen
  - ... als Produkt der Arbeit Vieler im Netzwerk
- pragmatische Zuständigkeiten wählen
  - z.B. Grünlandprojekt: Umsetzung bei Bauernverbänden
  - „Macht der Wissenden“ wirkt weniger als Barriere
- Personen als Fürsprecher
  - insbesondere Einbindung der Politik
  - Bildung von Unterstützer-Netzwerken
- Problemdruck nutzen
  - „Politikfenster“ aufgrund unerwarteter Ereignisse
  - subjektiv empfundener Problemdruck
- Barrieren akzeptieren



Einführung

Rhön

Spessart

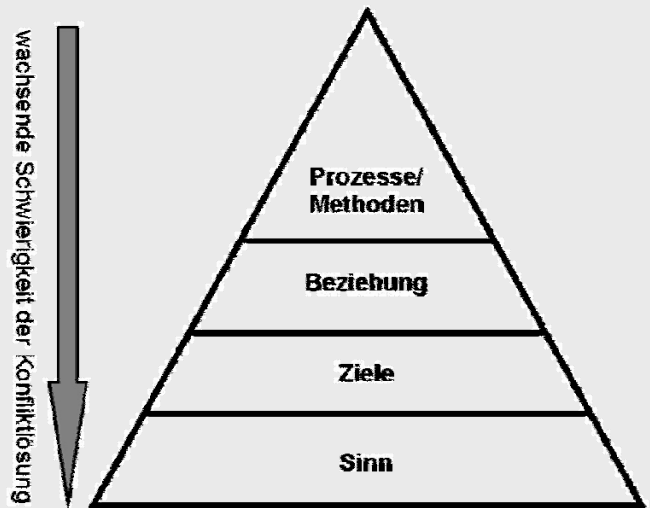
Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- Konflikte konstruktiv nutzen
- nicht negieren, sondern offen ansprechen
- konsensual erarbeitete Lösungen können Konfliktentstehung verhindern oder zumindest Konflikte regeln



Mehr-Ebenen-Konflikt-Modell (KRÖMKER 2002, ergänzt)

Einführung

Rhön

Spessart

**Management**

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- ... im Projekt
  - Schlüssel zum Erfolg: Personalkapazität frei von Alltagsaufgaben der Vollzugsbehörden
    - zeitliche Ressourcen ohne Verwaltungsarbeit
    - Vermittler
    - Finanzmittelakquise
  - Nachteil: Beteiligung beruht auf Freiwilligkeit
- ... in den Behörden:
  - Erosionsprozess der Mitarbeiterzahl
  - jeder partizipativer Prozess der Projektplanung und -umsetzung stößt an seine Grenzen, wenn Behörden daran nicht teilnehmen können
  - Effizienz des Partizipationsmanagements wird von seinem schwächsten Glied bestimmt

Einführung

Rhön

Spessart

**Management**

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- Partizipation kostet Zeit!
  - Verzicht auf Partizipation frisst aber noch mehr Zeit ...
- längerfristige Planungszeiträume vorsehen
  - Mehrebenendilemma: Personen mit sozialer Rolle besitzen geringere Spielräume als Individuen
- kurze Projektlaufzeiten verhindern Kontinuität
- größere Umsetzungsprojekte: mind. 5 Jahre

Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

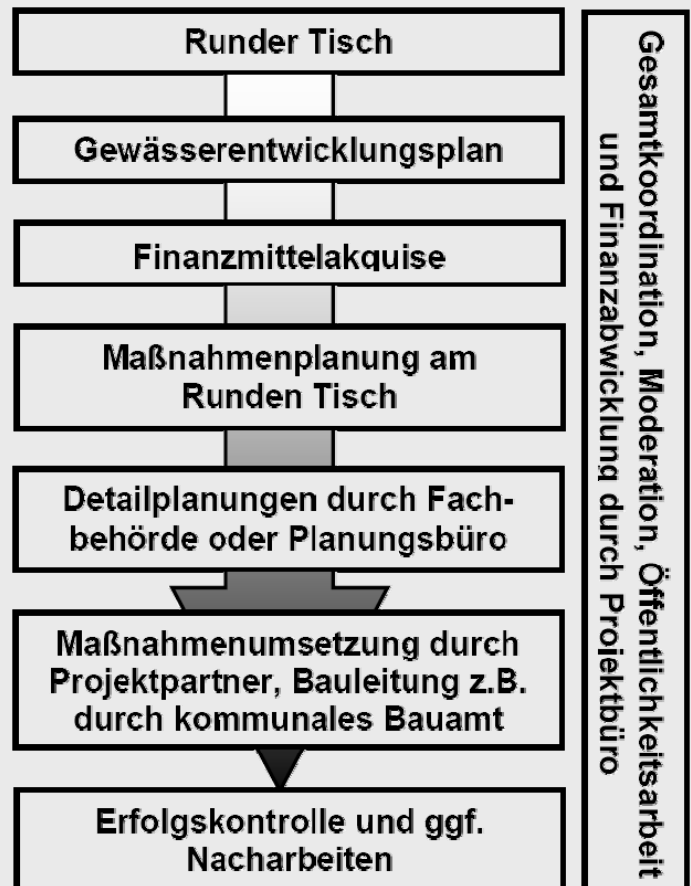
Monitoring

Fazit

## Ablauf einer Projektumsetzung

- Beispiel Brend  
(Längsdurchgängigkeit)

Allianz  
Umweltstiftung



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- interne und externe Kommunikation



## interne Kommunikation

Runde  
Tische

News-  
letter

Home-  
page

## externe Kommunikation

Führungen,  
Exkursionen

Ausstel-  
lungen

Lehrpfad

Tagungen

Home-  
page

Presse-,  
Medien-  
arbeit

Einführung

Rhön

Spessart

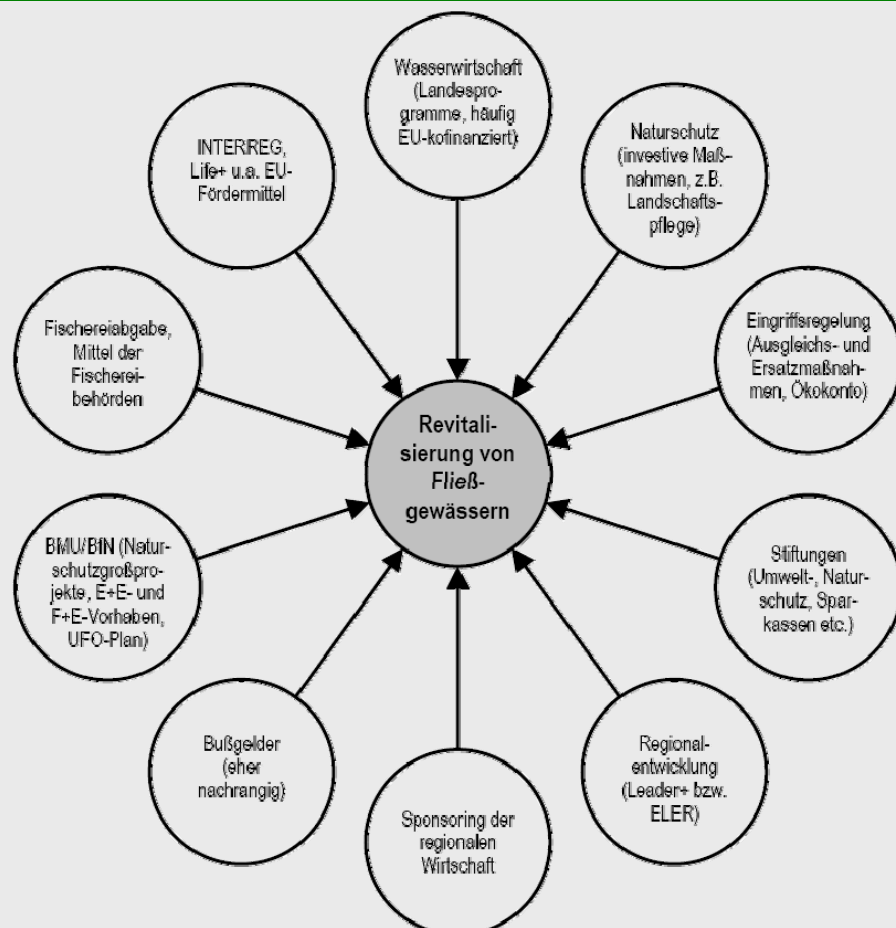
Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

# Hinweise zur Finanzierung



Einführung

Rhön

Spessart

Management

Finanzierung

Monitoring

Fazit

- „kosteneffizienteste Maßnahmen“ wählen
- Fördermittel kombinieren
- Poollösungen im Rahmen von Ökokonten realisieren
- ausreichend Kosten für Projektmanagement vorsehen und gut begründen
- Lücken in der Fördermittellandschaft aufzeigen
- Konflikte mit Landnutzern durch ökonomische Analysen entschärfen

## Monitoring und Begleitforschung

- vielfach „blindes Agieren“, Mangel an (nachprüf- baren) Zielfestlegungen
- Maßnahmen- und Erfolgskontrollen sind selten
- kurze Projektlaufzeiten als Hemmnis
- Vorschläge:
  - 10 % der Projektkosten für Monitoring reservieren
  - Verwendung auch über Projektlaufzeit hinaus möglich
  - feste Vermarkung im Gelände
  - Ergebnisse dokumentieren, zentral zusammenführen
- praxisorientierte Naturschutzforschung stärken



## Fazit: Erfolgsfaktoren

- als potenziellen Akteure frühzeitig einbinden
- persönlichen Nutzen erfüllen, win-win-Lösungen
- zielgruppengerechte Kommunikation
- Erfolge darstellen
- pragmatische Zuständigkeiten wählen
- Personen als Fürsprecher und Problemdruck nutzen
- Konflikte konstruktiv einsetzen
- unabhängige Personalkapazität schaffen
- auch Ökonomie beachten
- Monitoring durchführen

Einführung  
Rhön  
Spessart  
Management  
Finanzierung  
Monitoring  
Fazit

## Fazit: Grenzen

- **Macht und Konfrontation**
  - z.B. aufgrund von Konkurrenz, Neid
  - konfrontativ und/oder konsensorientiert antworten
- **innerfachliche Konflikte**
  - Naturschutz schwächt sich, wenn er nach außen nicht mit einer Stimme spricht
- **Vor-Belastungen, Vor-Urteile**
  - frühere Kommunikationsdefizite wirken nach
  - Sach- und Beziehungseben werden nicht getrennt
- **mangelnde Akzeptanz für partizipative Prozesse**
  - „Die einen reden nur, wir handeln“
  - Angst vor Machtverlust
- **finanziell-personelle Ausstattung**



Einführung  
Rhön  
Spessart  
Management  
Finanzierung  
Monitoring  
Fazit