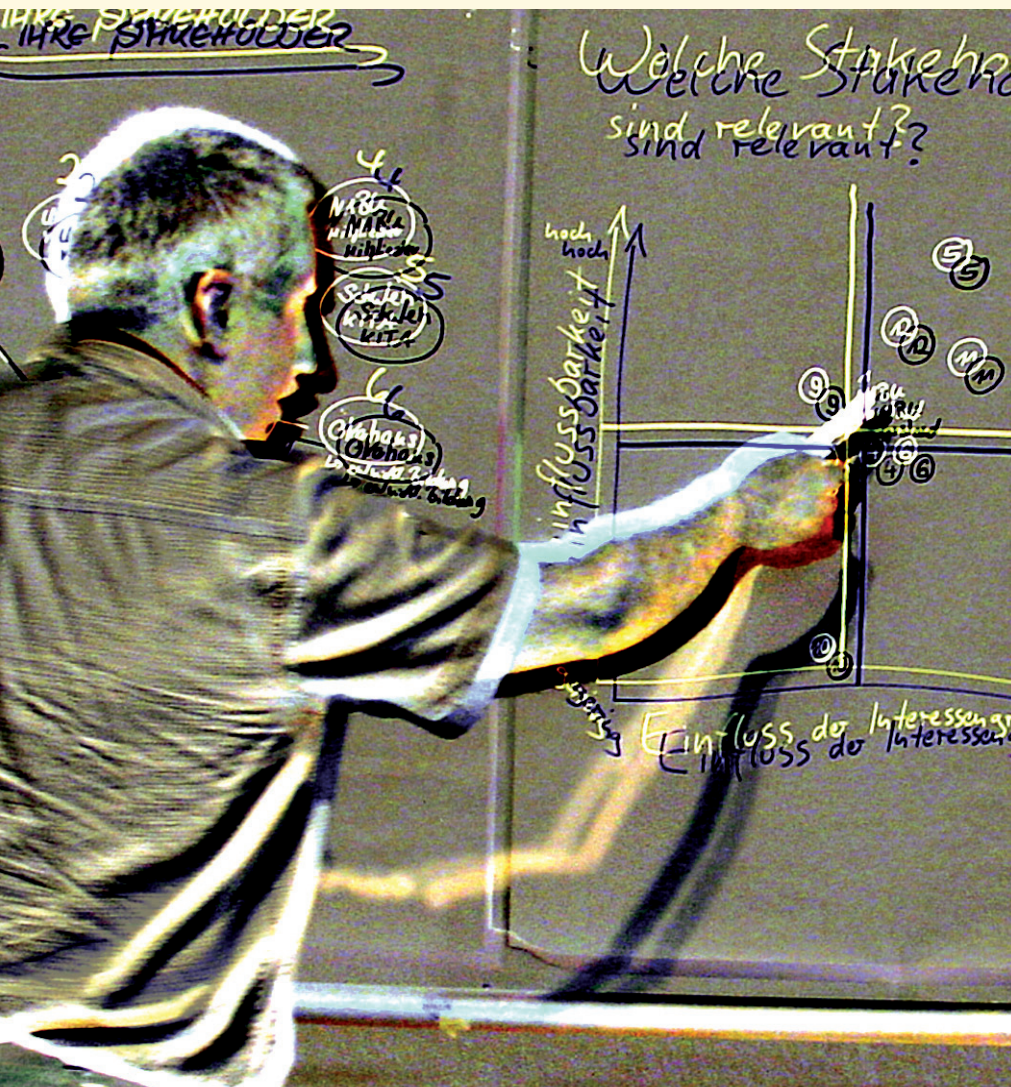


Richard Häusler, Claudia Kerns

# Unternehmen Umweltbildung

Strategien für erfolgreiches Management  
im Non-Profit-Bereich

stratum 



 oekom  
verlag

# Inhalt

Vorwort von Gerd Michelsen	7
Einleitung	9
Zukunftsmarkt Umweltbildung	11
Das <b>stratum</b> -Modell für die strategische Unternehmensentwicklung in der Umweltbildung	14
Die Analyse-Instrumente	18
Organisationsaufbau: Strukturen finden	
Lebenslinie: Die Vergangenheit mobilisieren	
Potenziale: Stärken-/Schwächen-Analyse	
Den Wettbewerb entdecken	
Stakeholder: Das Umfeld erweitern	
Zukunftsfaktoren bewerten	
Die Strategie-Instrumente	32
Das Prinzip der SWOT-Analyse	
Strategiebereiche erkennen	
Umsetzungsprojekte identifizieren	
Zukunfts-Strategien entwickeln	51
Der Nutzen der Szenariotechnik	
Das zukünftige Umfeld der Umweltbildung	
Entwicklungspfade und robuste Strategien	
Erfolgsbeispiele	58
Natuurschool Groningen	
Waldpark Grünheide e.V.	
Arillus GmbH	
Wie <b>stratum</b> die Nachhaltigkeit fördert	76
Qualitätsmanagement war gestern, die Zukunft heißt Strategie	
Das Berater-Assessment	
Die <b>stratum</b> -Zertifizierung	
Umweltbildungseinrichtungen im Pilotprojekt	
Das <b>stratum</b> -Team	
Literatur	98

## Vorwort

Vor über 30 Jahren hat Umweltbildung den Weg in die Bildungspraxis gefunden. Die Anfänge waren zwar mühsam, aber im Laufe der Zeit haben sich immer mehr Bildungsinstitutionen mit Umweltthemen auseinander gesetzt. Umweltbildung und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung spielt heute in allen Bildungsbereichen eine Rolle – von der vorschulischen über die außerschulische bis hin zur informellen Bildung. Die beiden Berichte der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, aber auch verschiedene Untersuchungen zu einzelnen Bildungsbereichen zeigen die Vielfalt der Bildungsangebote und -aktivitäten. Eine von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) veranlasste Evaluationsstudie hat um das Jahr 2000 herum den außerschulischen Bereich genauer unter die Lupe genommen und erhoben, dass es in Deutschland etwa 4.500 Bildungseinrichtungen gibt, die Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen auf ihre Fahnen geschrieben haben und entsprechende Bildungsangebote unterbreiten, wobei die von etwa 80.000 haupt- und neben- und ehrenamtlichen Beschäftigten durchgeführt werden. Diese Zahlen haben sich bis heute sicherlich verändert, wobei aber nicht davon auszugehen ist, dass sie deutlich zurückgegangen sind.

Im Rahmen der erwähnten Studie wurde auch nach den ökonomischen Rahmenbedingungen der Bildungseinrichtungen, der Qualifikationsstruktur und Professionalität der Mitarbeiter/innen, der Verankerung und Akzeptanz der Bildungseinrichtungen oder Trägerstrukturen und Bewirtschaftungsformen gefragt. Die Ergebnisse waren nicht berauschend: sehr unterschiedliche Grade in der Professionalisierung, sehr unterschiedliche Grade der Verankerung und Akzeptanz, sehr unterschiedliche ökonomische Rahmenbedingungen. Auch hier darf die Vermutung geäußert werden, dass sich an diesem Befund nur wenig geändert hat.

Erste Konsequenzen werden allerdings gezogen, indem über die Einführung von geeigneten Indikatoren, Qualitätssiegeln, Zertifizierungen und weiteren qualitätssichernden Maßnahmen ernsthaft nachgedacht wird. Bisher fehlen Instrumente, um Fortschritte insbesondere in der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, die in den letzten Jahren zu verzeichnen gewesen sind, (qualitativ und quantitativ) zu messen. So gibt es unterschiedliche Indikatoren zur Nachhaltigkeit sowie allgemeine Bildungsindikatoren, ein umfassendes und begründetes Indikatorenset zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung existiert bislang aber nicht. So fällt es entsprechend schwer, die sehr unterschiedlichen Maßnahmen im Feld der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung zu bilanzieren und zu bewerten. Wenn immer mehr Akteure und Bildungseinrichtungen die Ansätze einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung aufgreifen und sich an diesem Konzept orientieren, muss allerdings gewährleistet sein, dass nicht nur mit dem entsprechenden Etikett gearbeitet wird, sondern auch tatsächlich Angebote im Sinne der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung unterbreitet werden. Um die Qualitätssicherung in der Bildungspraxis zu ermöglichen, müssen

Instrumente zur Zertifizierung von Einrichtungen und Angeboten der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung entwickelt und erprobt werden. Ansätze und erste Erfahrungen, die es hierzu bereits in einzelnen Bundesländern (z.B. Schleswig-Holstein oder Bayern) gibt, sollten dabei Berücksichtigung finden.

Einen Schritt in diese Richtung geht das von der DBU geförderte Projekt „Strategische Unternehmensentwicklung Umweltbildung – **stratum**“, das im Frühsommer 2006 abgeschlossen wurde. Das Projekt setzt allerdings noch etwas grundsätzlicher an, indem es sich zum Ziel gesetzt hat zu zeigen, dass es auch im so genannten Non-Profit-Sektor, wozu ohne Zweifel der Umweltbildungsbereich gehört, möglich ist, Einrichtungen wirtschaftlich tragfähig zu machen und die verschiedenen Geschäftsprozesse strategisch auszurichten, um u.a. langfristig die Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen zu verringern, die Qualität der Arbeit zu steigern und den Grad der Professionalisierung zu erhöhen. Um dieses Ziel in einer Bildungseinrichtung zu realisieren, ist es offensichtlich notwendig, sich intensiver auch der Instrumente zu bedienen, die aus der traditionellen Betriebswirtschaft kommen. Das Projekt **stratum** hat mit 30 Einrichtungen aus der Umweltbildung Beratungsprozesse initiiert, damit die Einrichtungen selbst eine Analyse ihrer Lage sowie eine Strategieentwicklung beginnen und ihren Veränderungsprozess selbst in die Hand nehmen können. Am Ende des Beratungsprozesses kann die Zertifizierung der Institution stehen, sofern gewisse Umsetzungsschritte unternommen und selbst verordnete Projekte erfolgreich umgesetzt worden sind, wobei das Zertifizierungsverfahren selbst noch weiter zu konkretisieren ist. Die bisherigen Erfahrungen der beteiligten Einrichtungen scheinen sehr positiv zu sein, schenkt man ihren Äußerungen Glauben. Allerdings sind diese Einschätzungen sowie die verschiedenen Beratungsprozesse bislang nicht im Rahmen einer Evaluation „objektiviert“ worden. Das mag man bedauern, zumal eine externe Bewertung die Bedeutung und Wirkung des Vorhabens sicherlich noch steigern könnte, sofern die Ergebnisse positiv ausfallen.

Das vorliegende Buch ist ein unmittelbares Ergebnis des Projekts **stratum**. Es zeigt den Weg von der ersten Beratung bis zur Zertifizierung und beschreibt die notwendigen Instrumente, die zur Analyse und Strategieentwicklung einer Umweltbildungseinrichtung eingesetzt werden können. Dass durch diese Publikation Fragen der Professionalisierung und Wirtschaftlichkeit den Weg in Bildungseinrichtungen finden können, ist ein großes Verdienst des Projekts **stratum** und seiner Mitarbeiter/innen. Aufgrund des überschaubaren Umfangs, seiner Praxisnähe und der damit verbundenen Anschaulichkeit ist es „leicht verdauliche Kost“, so dass eine einfach Kosten-Nutzen-Rechnung (Lese- und Reflexionszeit im Verhältnis zu gewonnenen neuen Anregungen) zu einem positiven Ergebnis kommen wird.

Lüneburg im Juni 2006

Gerd Michelsen

# Einleitung

Dieses Buch richtet sich hauptsächlich an drei Zielgruppen:

- Leiter und Mitarbeiter von Einrichtungen der Umweltbildung sowie anderer außerschulischer Bildungseinrichtungen, aber auch sozialer und kultureller Organisationen und Projekte, die mehr oder minder von öffentlichen Zuschüssen leben
- Verantwortliche bei Trägern, Verbänden, Zuschussgebern (privaten wie öffentlichen)
- Berater, Coaches, Organisationsentwickler und Supervisoren im Non-Profit-Bereich.

Die Botschaft, die wir vermitteln und mit Methoden und Instrumenten unterfüttern, lautet: Es ist auch im Non-Profit-Sektor möglich, Einrichtungen wirtschaftlich tragfähig zu machen und die Geschäftsprozesse strategisch - d.h. mit Weitblick und an bewussten Entwicklungsentscheidungen - auszurichten. Dadurch verringert sich langfristig die Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen für den laufenden Betrieb. Öffentliche Förderpolitiken würden entlastet und könnten gezielter eingesetzt werden, um Erfolg versprechende Projekte zu fördern, die eine hohe Chance haben, auch unter Marktbedingungen Erfolg zu haben.

In diesem Buch beschreiben wir ein Konzept der strategischen Unternehmensberatung, das in einem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für eineinhalb Jahre geförderten Pilotprojekt entwickelt wurde („Strategische Unternehmensentwicklung Umweltbildung“ - **stratum**). Dieses Konzept basiert auf der empirischen Erfahrung in der Entwicklungsberatung von 30 Einrichtungen der Umweltbildung. Die Einrichtungen decken ein weites Spektrum ab - vom 2-Mann-Betrieb bis zur Organisation mit 40 Angestellten, vom kleinen Verein bis zum Naturschutzverband, von privaten Einrichtungen über kommunal getragene bis hin zu staatlichen Teilorganisationen. Regional verteilen sich die Piloteinrichtungen quer über ganz Deutschland.

Um das Pensum zu bewältigen, wurden vom Beraterteam allein über 300 Mitarbeitertage für die Workshops aufgewendet - man kann also sagen, dass ein ganzes Lebensjahr direkt in dieses Projekt geflossen ist, dessen Ergebnisse wir in diesem Buch vorstellen. Resultat des **stratum**-Prozesses sind nicht nur die Motivationsschübe, Entscheidungen, Entwicklungsschritte und konkret begonnenen Umsetzungsprojekte in den Einrichtungen. Resultat ist auch ein getestetes, funktionierendes Beratungskonzept, das auch in Zukunft seine Wirksamkeit entfalten soll. Nach Abschluss des Modellprojekts im Auftrag der

Deutschen Bundesstiftung Umwelt wird ein Kern von Projektmitarbeitern eine Unternehmensberatungsfirma als GmbH gründen, um die Dienstleistungen von **stratum** auf dem Beratungsmarkt zu platzieren. Wir gehen davon aus, dass der Bedarf an strategischem Denken und Managen in den Einrichtungen des Non-Profit-Sektors zunimmt, weil die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Kassen abnimmt, aber auch, weil marktorientiertes Denken, das die Chancen im Markt und Umfeld der Einrichtungen genau erkennt und effektiv mit den in der Organisation vorhandenen oder herstellbaren Kernkompetenzen verknüpft, erfolgreicher ist - und unter Konkurrenzbedingungen diejenigen Einrichtungen verdrängen wird, die an der alten „introvertierten“ Einstellung („Was wir machen, ist Staatsaufgabe“, „Man muss uns fördern, weil wir etwas Gutes tun“) festhalten.

Das Echo aus den von **stratum** beratenen Einrichtungen bestärkt uns. „Dem **stratum**-Prozess kommt eine entscheidende Katalysatoren-Funktion zu. Die systematische Überprüfung und Neuentwicklung von Projektideen und Konzepten durch externe Experten hat einen nachhaltigen Innovationsschub freigesetzt. **stratum** hat hochkarätige Hilfe zur Selbsthilfe geleistet. Vorstand und Geschäftsführung des Trägervereins danken für die hervorragende Zusammenarbeit“, so schreibt beispielsweise der Leiter der Umweltbildungseinrichtung Licherode (Hessen). Aus dem *Elb*Schloss Bleckede bescheinigt man uns: „Alle Beteiligten an den **stratum**-Workshops haben einen Motivationsschub dafür bekommen, neben dem umfangreichen Tagesgeschäft die Zukunft des Hauses aktiv zu gestalten“. Auch von der Ökostation Freiburg wird auf die Öffnung für strategisches Denken durch **stratum** hingewiesen: „Wir betrachten die Beteiligung an **stratum** als Investition in die Zukunft der Ökostation. Im Zeitrahmen der nächsten fünf Jahre sehen wir wichtige Aktionsfelder, die unsere Einrichtung durch **stratum** um bedeutende Schritte weiter gebracht haben.“ Die Wirkungen von **stratum** sind aber nicht nur auf die lange Sicht angelegt, wie das Feedback aus dem Bildungszentrum Weser-Ems und vom Arbeitskreis Ökologischer Holzbau zeigt: „Das **stratum**-Seminar war ein voller Erfolg: Wir haben uns von unklaren Geschäftsfeldern getrennt, den Blick auf das Wesentliche geschärft und unsere Ziele sind definiert.“

Dieses Buch möchte alle ermutigen, die sich in Organisationen mit nicht-materiellen Zielen engagieren. Wenn sie ihr Engagement auf eine wirtschaftlich tragfähige Basis stellen, verwirklichen sie den Anspruch, den wir an nachhaltige Entwicklung heute stellen - die Integration der ökonomischen und der sozialen/ökologischen Seite. Vor diesem Hintergrund leistet **stratum** seinen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft.