

**Abschlussbericht**  
**für die**  
**Deutsche Bundesstiftung Umwelt**  
**30.01.2015**

**Weiterbildungsprogramm:**  
**„Kompetenzorientiertes und integriertes Lernen als übertragbarer Ansatz**  
**für die Qualifizierung umweltpolitisch Engagierter“**

**AZ 29409-43/2**

**Antragsteller:**  
**Deutscher Naturschutzring e.V.**



**Durchführung:**  
**Bewegungsakademie e.V.**

**Verfasser: Rasmus Grobe**

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	3
2. Hintergrund des Projekts.....	4
3. Ziele.....	5
3.1. Zielgruppe.....	5
4. Umsetzung.....	6
4.1. Struktur der Umsetzung.....	6
4.2. Zeitrahmen der Umsetzung.....	6
4.3. Teilnehmer/innen-Auswahl.....	6
4.3.1. Erster Kurs.....	6
4.3.2. Zweiter Kurs.....	7
4.4. Konzeption der Weiterbildung.....	7
4.5. Durchführung der Weiterbildung.....	8
4.5.1. Erster Kurs.....	8
4.5.2. Zweiter Kurs.....	10
4.6. Erfahrungen und Herausforderungen.....	11
4.6.1. Heterogenität der Gruppe und Individualität von Teilnehmenden.....	11
4.6.2. Dynamik der Teamarbeit.....	12
4.6.3. Technische Schwierigkeiten mit dem „virtuellen Lernen“.....	12
4.6.4. Teilnehmer/innen-Fluktuation.....	12
4.6.5. Jede Gruppe ist anders.....	13
4.7. Evaluation.....	13
4.7.1. Evaluationsinstrumente.....	13
4.7.2. Evaluationsergebnisse.....	13
4.7.3. Ergebnisse in Bezug auf die operativen Ziele.....	14
5. Schlussfolgerung und Ausblick.....	16
5.1. Kurs ZukunftsPiloten als etabliertes Programm und Labor.....	16
5.2. Weiterentwicklung des Programms.....	16
5.2.1. Blended learning weiterentwickeln.....	16
5.2.2. (Peer-) Coaching konsequenter nutzen.....	16
5.2.3. Teamarbeit praxisnäher machen.....	17
5.2.4. Umsetzung von Transfer-Projekt ermöglichen.....	17
5.3. Ähnliche Angebote für breitere Zielgruppen schaffen.....	17
6. Anhang und Anlagen.....	18

## 1. Zusammenfassung

Im Rahmen des Projektes wurden exemplarisch im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms für junge Umweltengagierte (Kurs ZukunftsPiloten) verschiedene Ansätze erprobt, sie auch für andere Weiterbildungskontexte übertragbar sind, u.a.:

- die Weiterentwicklung von einer reinen Präsenz-Orientierung zu einem blended-Learning Ansatz durch die Nutzung kollaborativer online-basierter Instrumente,
- die kompetenzorientierte Entwicklung von Lerneinheiten
- die Nutzung von Methoden der Beratung / Coaching für die Begleitung von Übergängen in der Engagement-Biografie.

Diese und weitere Ansätze wurden in Rahmen von zwei Kursen des Weiterbildungsprogramms „Kurs ZukunftsPiloten“ entwickelt und erprobt. Darüber hinaus wurde das Rahmenkonzept für übertragbare Module für eine breitere Zielgruppe entwickelt. Die gemachten Erfahrungen bieten die Basis für die Weiterentwicklung sowohl des Programms ZukunftsPiloten, als auch von weiteren Angeboten für Engagierte im Umweltbereich.

## 2. Hintergrund des Projekts

1995 entwickelten junge Engagierte aus den Jugendumweltverbänden erstmals die Idee für ein Nachwuchsförderungsprogramm für junge Umweltengagierte. 1997/98 wurde diese Idee erstmals im Rahmen eines Pilotprojekts mit einer kleinen Teilnehmer/innen-Gruppe von neun jungen Engagierten durchgeführt. Träger des Vorhabens war der Deutsche Naturschutzring. Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt unterstützte die Durchführung mit einer Förderung. Das Programm wurde „Kurs ZukunftsPiloten“ getauft.

Von Ende 2000 bis Anfang 2004 konnte dann mit Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt eine umfangreiche Projektentwicklung und -umsetzung realisiert werden: ein umfangreiches Curriculum für einen 18-monatigen Kurs mit 10 Seminaren wurde entwickelt, extra Studienbriefe geschrieben, ein Netzwerk der Ehemaligen aufgebaut. Insgesamt 60 Teilnehmer/innen nahmen an den vier Kursen innerhalb des Förderzeitraums teil. Zusätzlich zum eigentlichen Kurs entfaltete der Kurs auch Breitenwirkung: in Kooperation mit dem Ökom-Verlag wurde eine Zeitschrift zu methodischen Aspekten umweltpolitischen Engagements herausgegeben und an lokale Umweltgruppen versandt. Ferner entstand ein Methoden-Buch für Umweltengagierte.

Ab 2005 wurde der Kurs ZukunftsPiloten dann im Rahmen einer neuen Kooperation zwischen Deutschen Naturschutzring und der Bewegungsakademie durchgeführt. Dabei wurde das Konzept kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt. Von 2005 bis 2009 wurde so jedes Jahr ein Kurs mit je 16 Teilnehmenden durchgeführt. Insgesamt haben somit seit dem ersten Kurs 133 junge Engagierte am Kurs ZukunftsPiloten teilgenommen.

Die Rückmeldungen aus der Online-Befragung ehemaliger Teilnehmender, die Evaluation der Kurse und eigene Beobachtungen der Kursleitung machten deutlich, dass der Kurs ZukunftsPiloten sich als Weiterbildungsprogramm für junge Umweltengagierte zwar etabliert hat und grundsätzlich von seiner Wirkung als Nachwuchsförderungsprogramm auch wirksam ist, jedoch konzeptionell einer Überarbeitung und Aktualisierung bedurfte:

- die Veränderungen im formalen Bildungssystems, hier vor allem des im Zuge des Bologna-Prozesses neu strukturierten Studiengängen lassen engagierten jungen Erwachsenen weniger Freiräume für ehrenamtliches Engagement und auch für Weiterbildung
- neue technische Möglichkeiten im Bereich des E-Learnings erweitern das Spektrum der Lernmöglichkeiten auch in komplexen Weiterbildungsprogrammen
- Umweltorganisationen haben eigene Ideen, Vorschläge und Erwartungen zur Nutzung von überverbandlichen Weiterbildungsangeboten, die bei der Konzeption von Weiterbildungen berücksichtigt werden sollten.
- individuelle und pluralisierte Lernbiografien, Vorkenntnisse und Erwartungen bedürfen einer differenzierten Berücksichtigung in der Bildungskonzeption und der individuellen Lernbegleitung.

Diese Faktoren sind somit für ein zeitgemäßes Weiterbildungsprogramm zu berücksichtigen. Ihre Integration ergänzt dabei pädagogische Ansätze, die bereits im Kurs ZukunftsPiloten realisiert werden.

### 3. Ziele

Ziel des Vorhabens war die Kompetenzentwicklung von Nachwuchskräften in Natur- und Umweltschutzverbänden und -initiativen (im Sinne von Gestaltungskompetenz, wie im Diskurs „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ postuliert).

Weitergehendes Ziel war die Stärkung von Natur- und Umweltschutzverbänden und -initiativen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zielorientiert und strategisch Einfluss auf gesellschaftliche und politische Entwicklungen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung zu nehmen.

Operativ sollten im Projekt folgende Innovationen umgesetzt werden:

- Blended Learning: Im Rahmen des Projektes sollten zusätzlich zu Präsenz-Phasen der Umgang mit Anwendungen des virtuellen kollaborativen Lernens erprobt werden
- Kompetenzorientiertes Lernen: die Entwicklung und Umsetzung des Kurskonzepts sollte sich an den Grundgedanken des kompetenzorientierten Lernens orientieren
- Engagement zum Beruf machen: im Rahmen des Projektes sollten durch verschiedene Maßnahmen die Orientierung vom ehrenamtlichen Engagement zur Berufsorientierung unterstützt werden
- Kooperationen mit Umweltorganisationen: Im Rahmen der „Teamarbeit“ des Kurses sollte durch Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen der Praxistransfer gestärkt werden.
- Entwicklung zusätzlicher Angebote für andere Zielgruppen: Jenseits der Entwicklung und Erprobung der neuen Bausteine im Rahmen des „Kurs ZukunftsPiloten“ sollten Weiterbildungsmodule konzeptioniert werden, die für breitere Zielgruppen angeboten werden können.

#### 3.1. Zielgruppe

Zielgruppe des Projekts waren junge Engagierte aus Umwelt- und Naturschutzverbänden und -initiativen im Alter von 20 bis 30 Jahren. Die Teilnehmenden sollten sich typischerweise in der Mitte oder am Ende ihres Studiums und damit in einer Phase der Orientierung befinden, sowohl bezogen auf ihr weiteres Engagement, als auch bezogen auf den Berufseinstieg. Darüber hinaus sollten im Rahmen des Projekts erstmal auch Berufseinsteiger/innen angesprochen werden.

## 4. Umsetzung

### 4.1. Struktur der Umsetzung

Das Projekt war eine Kooperation von Deutschem Naturschutzring (Träger) und Bewegungsakademie (Umsetzung).

Auf Trägerseite wurde das Projekt von Helga Inden-Heinrich (stv. Generalsekretärin des DNR) begleitet.

Die Umsetzung (Kursleitung) wurde personell von Rasmus Grobe und Karin Walther realisiert.

Das Projekt wurde von einer Begleitgruppe beraten, die sich wie folgt zusammen setzte:

- Helga Inden-Heinrich (DNR)
- Karin Walther und Rasmus Grobe (Kursleitung, Bewegungsakademie)
- Martin Geilhufe (Jugendvertreter im DNR-Präsidium)
- Julia Junge (Vetreterin ZukunftsPiloten-Netzwerk)
- Constantin Vogt (Vetreter ZukunftsPiloten-Netzwerk)

Die Begleitgruppe hat während der Projektlaufzeit dreimal getagt, sowie an der Auswahl der Teilnehmer/innen teilgenommen („Kontakt-Tage“ für beide Kurse).

### 4.2. Zeitrahmen der Umsetzung

**Projektbeginn:** 1.2.2013

**Projektende:** 7.11.2014

### 4.3. Teilnehmer/innen-Auswahl

#### 4.3.1. Erster Kurs

Der erste Kurs wurde mit der Bewerbungsfrist 12. Mai 2013, 23.59 ausgeschrieben. Die Bewerbungsunterlagen wurden online auf der Webseite bereit gestellt. Zum Bewerbungstichtag gingen 29 Bewerbungen ein, die von der Kursleitung vorab geprüft und an die Begleitgruppe mit einer zusammen fassenden Übersicht weiter gereicht wurden. Auffällig bei den Bewerbungen war, dass relativ viele Bewerber/innen bereits berufstätig sind und sich deutlich mehr Frauen als Männer beworben haben.

Gemeinsam wurde entschieden, alle Bewerber/innen zu zwei Kontakttagen nach Berlin einzuladen, um die Teilnehmenden in Interaktion zu erleben. Aufgrund der Eindrücke auf den Kontakttagen am 31.5. und 1.6. entschied die Begleitgruppe auf Basis eines Kriterienrasters über die Zusammensetzung des Kurses.

### 4.3.2. Zweiter Kurs

Die zahlreichen Bewerbungen hatten uns veranlasst, einen zweiten Kurs ins Auge zu fassen. Dank einer ergänzenden Förderung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt konnte dieser auch realisiert werden.

Wir waren ursprünglich davon ausgegangen, dass wir viele der BewerberInnen, die wir ursprünglich für den ersten Kurs nicht berücksichtigen konnten, im zweiten Kurs begrüßen könnten. Dementsprechend erhielten alle geeigneten BewerberInnen der ersten Runde eine Einladung zur Teilnahme an diesem zweiten Kurs. In der Zwischenzeit hatten jedoch einige bereits andere Planungen – letztendlich gab es sieben Zusagen - so dass wir zur Durchführung des Kurses noch eine größere Zahl an Plätzen zu besetzen hatten. Wir entschlossen uns daher dazu, eine erneute Ausschreibung für diesen Kurs vorzunehmen und aus den eingegangenen Bewerbungen erneut geeignete BewerberInnen auszuwählen. Es gingen bis zum Bewerbungsschluss insgesamt 19 weitere Bewerbungen ein. Erneut organisierten wir einen „Kontakt-Tag“ - an dem die Begleitgruppe nach dem Erleben der Bewerber/innen in Einzel- oder Gruppensituationen die Auswahl vornahm. Aus verschiedenen Gründen – vor allem, um diese Gruppengröße auszuprobieren – entschlossen wir uns, diesen Kurs mit 18 Teilnehmenden zu starten.

### 4.4. Konzeption der Weiterbildung

Mit Beginn des Projektes wurde mit der Konzeption des Weiterbildungsprogramms begonnen. Der erste Schritt war die Identifikation von Kompetenzfeldern auf Basis eigener Erfahrungen und Rückmeldungen aus Umweltverbänden.

Für jedes Kompetenzfeld wurden für die Bereiche Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen Lernergebnisse formuliert, teilweise weiter unterteilt in Untereinheiten.

Kompetenzfeld	Lernergebnisse
Kenntnisse	
Fertigkeiten	
Kompetenzen	

In Teilen sind die aggregierten Zusammenfassung der so formulierten Lernergebnisse in der Broschüre zur Dokumentation des Projekts enthalten.

Auf Basis der so formulierten Lernergebnisse wurde das eigentliche Kursprogramm entwickelt.

Für beide konzeptionellen Arbeitsschritte stand insgesamt rückblickend zu wenig Zeit zur Verfügung, da parallel die Ausschreibung des Kurses stattfinden musste, für die bereits wesentliche Teile der Konzeption benötigt wurden.

Vom Rahmenkonzept, d.h. den verschiedenen Kursbestandteilen wurde aber den im Förderantrag formulierten Grundgerüst gefolgt:

- 7 Seminare an (zwei bis fünf Tage) in Verden und Berlin
- zwischen den Seminaren 7 Webinare

- Teamarbeit in Kleingruppen zu umweltpolitischen Problemfeldern mit dem Ziel einer Kampagnenkonzeption
- Transfer-Projekt am Ende des Kurses für die Übertragung in den eigenen Kontext
- ergänzende Kurselemente wie buddy-System, Beratung durch die Kursleitung, Beratungsgruppen zum Transfer-Projekt und die Einbindung in das ZukunftsPiloten-Netzwerk

## 4.5. Durchführung der Weiterbildung

### 4.5.1. Erster Kurs

Nachdem am 31.5. und 1.6. die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt war, begann für die Teilnehmenden mit dem ersten Seminar am 26.-31.6. der einjährige Kurs.

Inhalte des *ersten Seminars* war zum einen das gegenseitige Kennenlernen, zum anderen ein Moderationstraining. Dabei hatten alle Teilnehmenden jeweils zu zweit die Möglichkeit, eine praxisnahe Moderationssituation mit geeigneten Methoden zu moderieren und dafür Feed-Back zu erhalten. Die Inhalte dieser Moderationsübungen – mit den anderen Teilnehmenden als „moderierte Gruppe“ - waren zum einen der Austausch über Herausforderungen der Arbeit in umweltpolitischen Gruppen, zum anderen die Sammlung und Diskussion von umweltpolitischen Herausforderungen und Themen. Dies bildete die Grundlage für die Bildung von thematischen Kleingruppen, für die *Teamarbeit*, in der in den kommenden Monaten ein Kampagnenkonzept erarbeitet werden soll.

Gebildet wurden Teams zu folgenden Themen:

- Postwachstum (zwei Gruppen mit etwas unterschiedlichen Schwerpunkten)
- Demokratisierung der EU
- Plastik

Vom ersten zum zweiten Seminar bekamen die Teilnehmenden ihre *erste Teamaufgabe*: in ihren Teams sich inhaltlich in ihr Thema einzuarbeiten und dieses weiter zu fokussieren.

Zwischen dem ersten und zweiten Seminar fanden auch zwei *Webinare* statt: im ersten ging es um eine „technische“ Einführung in den Umgang mit Webinaren und der Online-Lernumgebung, im zweiten ging es um Erklärungsansätze für Widerstände ökologischen Wandels.

Auf dem *zweiten Seminar* (29.8. - 1.9.2013 in Berlin) wurden die Ergebnisse der Teamarbeit den anderen Teilnehmenden vorgestellt und entsprechend von diesen kommentiert. Ferner bildete eine Reflexion der Teamarbeit die Grundlage für eine Beschäftigung für die Herausforderungen der Arbeit in Gruppen/Team. Dies wurde durch Kleingruppen-Arbeit und Input u.a. zu Rollen Gruppendynamik vertieft.

Der andere Schwerpunkt des Seminars war die Beschäftigung mit den eigenen „Ressourcen“, insbesondere der eigene Umgang mit Zeit. Hierzu wurde verschiedene Methoden des Zeitmanagement vorgestellt und individuell ausprobiert. Ferner gab es Austausch zum Thema „nachhaltiges Engagement“.



Schließlich hatten die Teams Gelegenheit, die *zweite Teamaufgabe* vorzubereiten: die Recherche von Akteuren und politischen Prozessen in ihrem jeweiligen Themenfeld, sowie eine weitere Fokussierung ihres Themas.

Auch zwischen dem zweiten und dritten Seminar fanden wieder zwei Webinare statt: im ersten ging es um Strategien für politisch/gesellschaftlichen Wandel, im zweiten um die Praxis umweltpolitischer Kampagnen am Beispiel der Online-Kampagnen-Organisation Campact.

Auf dem *dritten Seminar* (13.-17.11.2013 in Bremen) ging es um die Entwicklung einer Kampagnenstrategie. Dabei wurde zunächst ein Modell zur Entwicklung sozialer/politischer Bewegungen vorgestellt und diskutiert (Movement Action Plan), das die Einordnung des eigenen Themas in einen größeren Zusammenhang ermöglicht. Anschließend wurde ein Modell zur Planung von Kampagnen schrittweise vorgestellt und angewandt – wobei die Teams schrittweise mit Hilfe passender Methoden ihr jeweiliges Thema immer weiter fokussierten. Entlang der Phasen Analyse – Strategie – Maßnahmeplanung wurde das Thema entwickelt. Die Grundstruktur für ein Kampagnenkonzept. Die Teilnehmenden hatten dann bis zum nächsten Seminar im Januar 2014 die Aufgabe, ihr Kampagnenkonzept nochmal zusammen zu fassen und dort mit einer / einem Expert/in aus einem Umweltverband zu diskutieren. Auf diesem Seminar wurden auch die „Unterstützungs-Partnerschaften“ (buddy-System) gebildet, die bis zum Ende des Kurses die Teilnehmenden bei individuellen Vorhaben durch Peer-Coaching unterstützen sollten. Für ein Treffen der „buddies“ wurde in den folgenden Seminaren jeweils extra Zeit eingeplant.

Das Feed-Back-Gespräch mit einer / einem Expert/in wurde von allen Gruppen als sehr hilfreich empfunden. Diese Gespräche standen zu Beginn des vierten Seminars, das vom 23.-26.01.14 in Berlin stattfand. Schwerpunkt des ersten Teils des Seminars war Online-Campaigning und Online-Mobilisierung (Referent: Dr. Felix Kolb, Geschäftsführer Campact). Damit wurde das in den vorausgegangenen Webinaren und im letzten Seminar begonnene Training zu kampagnenorientiertem Arbeiten mit aktuellstem Know-How für virtuelle Mobilisierung erweitert. Als praktische Übung wurde u.a. das Schreiben von Mobilisierungsmails geübt. Diese Arbeit bildete eine gute Grundlage für den zweiten Teil des Seminars zu Fund- und Friendraising (Referent: Carsten Direske, Fundraiser Campact). Hier ging es neben den Grundlagen für die Erstellung eines Fundraising-Konzepts u.a. um die Entwicklung von Drittmittel-Anträgen. Als Teamaufgabe sollte bis zum nächsten Seminar entweder eine Maßnahme aus dem Bereich Kommunikation oder Fundraising konzipiert werden. Nach Absprache mit der Kursleitung entschieden sich die meisten Teams jedoch, ihre Kampagnenkonzepte zu überarbeiten. Diese wurden in zwei Seminaren den anderen nochmals kurz vorgestellt und es gab Feed-Back aus der Gruppe und von der Kursleitung.

Den Auftakt zum fünften Seminars (13.-16.03.2014 in Verden) bildete ein „Kamingespräch“ mit Jutta Sundermann, Mitglied des Stiftungsrats der Bewegungstiftung über deren Förderpraxis. In den folgenden 1 1/2 Tagen ging es um die Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen im Bereich Kommunikation, speziell im Überzeugen durch freie Rede (Referentin: Wiebke Herding, on:subject). Auf das hier gewonnene Selbstvertrauen konnte das anschließende Pressetraining (Referentin: Jutta Sundermann) aufbauen. Geübt wurde u.a. das Schreiben von Pressemitteilungen, Radio- und TV-Interviews.

Im sechsten Seminar (15.-18.05.2014 in Verden) ging es um Möglichkeiten des Wirksamwerdens in eigenen Kontexten (Gestaltung durch Karin Walther und Rasmus Grobe). Ein-

fache Methoden der Organisationsdiagnose und -entwicklung wurden an eigenen Beispielen erprobt. In einem OpenSpace lernten die Teilnehmenden zum einen die Methode kennen, zum anderen nutzten sie den Rahmen, um gemeinsam über Themen des eigenen Wirksam-werdens in der Umweltbewegung zu diskutieren. Mit der „Kollegialen Beratung“ wurde eine Methode eingeführt, mit der die Teilnehmenden Herausforderungen im eigenen beruflichen oder Engagement-Kontext reflektieren können und die z.B. im Rahmen des Netzwerks genutzt werden kann. Den Abschluss bildete der Austausch über die individuellen Transfer-Projekte. Hierfür wurden Beratungsgruppen gebildet, die bis zum letzten Seminar bei der Bearbeitung der Projekte unterstützen sollten.

Auf dem siebten Seminar (27.-29.06.2014 in Berlin, Gestaltung durch Karin Walther und Rasmus Grobe) gab es drei Schwerpunkte: zu Beginn wurden die Transfer-Projekte auf Basis von zuvor eingereichten Skizzen in den Beratungsgruppen gemeinsam mit jeweils einem Mitglied der Kursleitung diskutiert. Ferner wurde der Kurs individuell und gemeinsam ausgewertet und schließlich gab es Gelegenheit, auch nach vorn zu schauen und über eigene Perspektiven zu reflektieren. Eine Party, zu der auch ehemalige Teilnehmer/innen aus dem ZukunftsPiloten-Netzwerk eingeladen waren, rundete den Kursabschluss ab.

## 2.5.2. Zweiter Kurs

Grundsätzlich orientierte sich die Umsetzung dieses zweiten Kurses an der des ersten. Allerdings hatten wir die Möglichkeit, gemachte Erfahrungen hier korrigierend umzusetzen. Zu berücksichtigen war außerdem, dass die Teilnehmenden dieses Kurses im Durchschnitt älter und die Teilnehmenden überdurchschnittlich oft bereits berufstätig waren.

Der zweite Kurs startete mit dem *ersten Seminar* vom 2. bis 6. Oktober in Verden. Auch hier ging es um Kennenlernen, Moderation und Bildung von Teams zu umweltpolitischen Themen. Gebildet wurden Gruppen zu:

- Handel und Umwelt
- Ökologische Verkehrspolitik
- Konsumkritik
- Nachhaltige Stadtentwicklung

Das Schema der Umsetzung des zweiten Kurses war wie folgt:

Zeit / Ort		Leitung / Trainer	Inhalte
2.-6.10.2013 Verden	Seminar 1	Karin Walther, Rasmus Grobe	Kursstart, Moderationstraining, Bildung Teams
	Webinar	Wiebke Herding	Kennenlernen von Webinaren
5.-8.12.2013 Berlin	Seminar 2	Rasmus Grobe	Im Team arbeiten, Nachhaltiges Engagement
	Webinar	Dr. Felix Kolb	Widerstände ökologischen Wandels und Erfolgsstrategien sozialer Bewegungen
5.-9.2.2014 Verden	Seminar 3	Karin Walther, Rasmus Grobe	Kampagnenplanung
	Webinar	Wiebke Herding	Zielgruppenorientierte Kommunikation
	Webinar	Dr. Silke Kleinhückelkotten	Umweltkommunikation mit dem SINUS-Mileu-Konzept
27.- 30.3.2014 Berlin	Seminar 4	Oliver Moldenhauer, Carsten Direske, Karin Walther	Online-Mobilisierung Fundraising
	2 Webinare	Kursleitung	Feed-Back Konzepte aus der Teamarbeit
1.-4.5.2014 Verden	Seminar 5	Daniel Unsöld, Jutta Sundermann, Karin Walther	Überzeugen und Verhandeln Presstraining
3.-6.7.2014 Verden	Seminar 6	Karin Walther, Rasmus Grobe	In eigenen Kontexten wirksam werden Open Space / Kollegiale Beratung
12.- 14.9.2014 Berlin	Seminar 7	Karin Walther, Rasmus Grobe	Kursabschluss

## 4.6. Erfahrungen und Herausforderungen

### 4.6.1. Heterogenität der Gruppe und Individualität von Teilnehmenden

Durchaus gewünscht war eine vielfältige Gruppe aus Teilnehmenden mit unterschiedlichen Hintergründen. Jedoch zeigte sich die Unterschiedlichkeit von Voraussetzungen und Ansprüchen durchaus auch als Herausforderung. Dies zeigte sich einerseits bei der Bildung der Teams, bei der es nötig war, sich auf vier Themen zu verständigen, so dass mancheR sich von seinem/ihrem Thema verabschieden musste. Andererseits zeigen sich aber auch mitunter große Unterschiede im politisch-analytischen Verständnis und verschiedenen Einstellungen zu grundsätzlichen Strategien umweltpolitischer Arbeit. Die Reflexion darüber ist wichtig und eine Voraussetzung dafür, um z.B. in Kampagnenplanung sinnvoll und ohne Widerstände einsteigen zu können. Im zweiten Kurs gelang der Umgang mit dieser Herausforderung durch entsprechende Intervention durch die Kursleitung wesentlich besser (u.a. zusätzlichen Input aber auch Hinweisen auf Roten Faden, ...)

Dies sollte in künftigen Kursen berücksichtigt werden.

Ebenso ist deutlich geworden, dass der teilnehmer/innen-orientierte Ansatz noch mehr

vertieft werden muss. Es reicht offensichtlich nicht, die Teilnehmenden nach ihren Erwartungen und Wünschen in Bezug auf Inhalte eines bevorstehenden Seminars zu befragen, da sie sich zu wenig dazu vorstellen können. Vielmehr ist es nötig problemorientiert, auf individuelle Erfahrungen bezogen zu arbeiten.

#### **4.6.2. Dynamik der Teamarbeit**

Die oben beschriebene Individualität / Heterogenität zeigte sich auch und besonders in der Teamarbeit. Es fiel manchen Gruppen extrem schwer, sich überhaupt auf ein gemeinsames Thema zu einigen. Hier musste die Kursleitung mehrfach intensiv unterstützen und Gruppenprozesse intensiv begleiten. Im zweiten Kurs gelang die Fokussierung durch entsprechende Hinweise und frühzeitige Intervention durch die Kursleitung wesentlich besser.

Für weitere Kurse geben diese Erfahrungen wertvolle Hinweise auf frühzeitige Intervention und strukturgebende Hilfestellungen.

#### **4.6.3. Technische Schwierigkeiten mit dem „virtuellen Lernen“**

Zwischen den Seminaren gibt es zwei Formen des virtuellen Lernens, bei denen sich leider jeweils unterschiedliche Schwierigkeiten ergeben:

Für die *Webinare* nutzen wir eine kommerzielle online-Software: Webex von Cisco. Wir haben uns bei der Auswahl beraten lassen und waren grundsätzlich zufrieden – dies wurde auch von den Teilnehmenden bestätigt. Allerdings ergaben sich bei einigen Teilnehmenden Schwierigkeiten, auf die Webinar-Anwendung zuzugreifen. Es handelte sich dabei um individuelle Probleme, die mit der Konfiguration des eigenen Computers zu tun haben und insbesondere bei einigen Linux-Distributionen auftraten. Es ist uns nicht gelungen, diese Probleme zu lösen. Behelfsweise konnten sich die Betroffenen aber telefonisch in die Webinare einwählen und gezeigte PowerPoint-Folien als Datei betrachten. Zusätzlich konnten die Webinare auch später noch einmal angesehen werden, was auch von Teilnehmenden, die aus Termingründen am Webinar-Termin selbst nicht teilnehmen konnten, genutzt wurde.

Die andere Schwierigkeit betraf die „virtuelle Lernumgebung“ - wir hatten uns hier für eine OpenSource-Lösung entschieden, die auf der Online-Software Buddy-Press basiert (und nicht, wie ursprünglich angedacht für die mächtige Lernumgebung moodle). Leider zeigte das System in der Praxis deutliche Schwächen (lange Ladezeiten, unübersichtliche Dateiablage, keine synchrone Dateiablage). Wir sind daher dazu übergegangen, das System für die Ablage von Dateien zu nutzen, die in Zusammenhang mit den Inhalten der Seminare und Webinare stehen (Handouts, Foto-Protokolle etc.), den Teams es aber selbst zu überlassen, ob sie ihre Zusammenarbeit alternativ über andere Anwendungen organisieren.

#### **4.6.4. Teilnehmer/innen-Fluktuation**

Im zweiten Kurs hatten wir zu Beginn unerwartet mit Teilnehmer/innen-Fluktuation zu kämpfen: Eine ausgewählte Teilnehmerin sagte einen Tag vor dem ersten Seminar ihre Teilnahme auf persönlichen Gründen ab. Umgehend sagte aus der Nachrücker-Liste ein neuer Teilnehmer zu, konnte aber so kurzfristig nicht am ersten Seminar teilnehmen. Er wurde erfolgreich auf dem zweiten Seminar (und bereits zuvor in der Teamarbeit) integriert.

Bedauerlich war, dass sich ein Teilnehmer entschied, nach dem ersten Seminar den Kurs nicht weiter fortzusetzen. Wir hatten diese Möglichkeit bis nach dem ersten Seminar grundsätzlich eingeräumt. Seine Gründe waren persönliche. Wir konnten seinen Platz mit einem Nachrücker nachbesetzen, der ebenfalls auf dem zweiten Seminar erfolgreich integriert werden konnte.

#### **4.6.5. Jede Gruppe ist anders**

Grundsätzlich ist die Möglichkeit ein Weiterbildungsprogramm innerhalb kurzer Zeit in Form eines zweiten Kurses in ähnlicher Form nochmals umzusetzen – und dabei gemachte Erfahrungen zu verarbeiten – ein großes Geschenk. Allerdings mussten wir die Erfahrung machen, dass nicht alles, was im ersten Kurs gut funktioniert hat, im zweiten Kurs ebenfalls genauso passt. Wir wurden daran erinnert, dass jede/r Teilnehmer/in besonders und jede Gruppe anders ist – wir also konsequent teilnehmer/innen-orientiert arbeiten müssen. Diesen Blick haben wir im weiteren Kursverlauf weiter geschärft. Ihn gilt es auch für künftige Kurse und andere sich wiederholende Weiterbildungen zu berücksichtigen.

### **4.7. Evaluation**

#### **4.7.1. Evaluationsinstrumente**

Die Kurse wurden in verschiedener Form evaluiert:

- Seminare
  - Evaluationsbogen am Ende jedes Seminars mit geschlossenen und offenen Fragen zu verschiedenen Aspekten der Seminardurchführung
  - mündliche Tagesabschluss-Runde an (fast) jedem Ende eines Seminartages
  - mündliche Abschlussrunde mit der Möglichkeit für wesentliche Aspekte Rückmeldung zu geben
- Gesamtauswertung
  - stille Diskussion zu allen Kurselementen
  - Abschlussrunde mit Möglichkeit, sich zu einzelnen Aspekten des Kurses zu äußern; darunter auch die Frage: „wenn ich Kursleiter/in wäre, was würde ich ändern oder genauso machen?“
  - Ex-post-online-Befragung ca. 1 Monat nach Kursabschluss

#### **4.7.2. Evaluationsergebnisse**

Die Ergebnisse der Seminaerauswertungen des ersten Kurses konnten in die Planung und Umsetzung des zweiten Kurses einfließen.

Die einzelnen Rückmeldungen aller Befragungsinstrumente geben detaillierte Hinweise für die einzelnen Kurselemente auch zu der Frage, ob durch den Kurs in einzelnen Kompetenzfeldern subjektiv empfundener Kompetenznachwuchs erfolgt ist. In Teilen sind die Ergebnisse als Anhang beigefügt. Für diesen Bericht besonders relevant sind jedoch die aggregierten Ergebnisse. Hierfür besonders aufschlussreich sind die Aussagen aus

der Abschlussrunde des letzten Seminars und die Ex-Post-Befragung.

### Was hat sich bewährt?

- Inhalte:
  - als besonders wichtig und hilfreich wurden in der Abschlussbefragung die Einheiten zu Kampagnenplanung, Moderationstraining, Pressearbeit, Projektmanagement und Argumentationstraining
- Buddy-System (dieses sollte frühzeitig, ggf. schon auf dem ersten Seminar eingeführt werden und durch hinreichend intensive methodische Anleitung nutzbarer gemacht werden)
- Die Gruppe: Das Lernen in einer homogenen und zugleich diversen Gruppe als geschütztem Lernraum über ein Jahr wird als zentrale Stärke des Konzepts angesehen.
- Die kontinuierliche Begleitung durch die Kursleitung schafft Kontinuität und sichert den gemeinsamen Lernraum.
- Das ZukunftsPiloten-Netzwerk: die Möglichkeit von älteren und erfahreneren ehemaligen Teilnehmer/innen zu lernen und auszutauschen wird als eine wesentliche Qualität des Kurses angesehen

### Was sollte verändert werden?

- Teamarbeit: einerseits eine gute Möglichkeit praktisch mit anderen an einem konkreten Thema Methoden auszuprobieren und ein Thema kampagnenfähig zu erschließen, andererseits nehmen Gruppenprozesse viel Zeit in Anspruch und überlagern mitunter das Lernen an Inhalten und Methoden. Ferner sollte nach Ansicht vieler die Teamarbeit nicht nur der Entwicklung von Konzepten dienen, sondern die praktische Umsetzung eines Projekts beinhalten.
- Transfer-Projekt: eine gute Idee – auch in Verbindung mit den Beratungsgruppen, allerdings sollte auch hier eine praktische Umsetzung dazugehören, nicht nur die Entwicklung eines Konzepts.
- virtuelle Lernumgebung: so in dieser Form nicht sehr hilfreich; stattdessen auf Kombination etablierter online-tools (dropbox, Etherpad, Skype-Konferenz) setzen.
- Webinare: einerseits eine gute Möglichkeit, zwischen den Seminaren auch in der Gesamtgruppe zusammen zu kommen, in der technischen und didaktischen Umsetzung verbesserungswürdig: Referentinnen müssen für Webinare geschult werden und der technische Zugang barriereärmer möglich sein (Nutzbarkeit für Linux-Nutzer).
- Selbstlernressourcen: viele Teilnehmende wünschen sich Selbstlernressourcen wie Studienbriefe oder auch Lernvideos zur Entwicklung von Kenntnissen auf theoretisch-fachlicher Ebene.

### 4.7.3. Ergebnisse in Bezug auf die operativen Ziele

Blended Learning:

Umgesetzt wurde:

- die Erstellung einer virtuellen Lernumgebung (selbst programmiert auf Basis von buddypress). Das System wurde anfangs insbesondere im Rahmen der Teamarbeit genutzt, erwies sich aber in der Praxis als zu kompliziert und zu wenig benutzerfreundlich (lange Ladezeiten). Stattdessen wurde von den Teams auf eine Kombination von etablierten online-Tools zurück gegriffen (Dropbox, Chat, Skype-Konferenz, Etherpad). Diese pragmatische Lösung wird für weitere Kurse von vornherein vorgeschlagen.  
Zusätzlich können auf einer internen Webseite des Kurses Materialien und Informationen seitens der Kursleitung zur Verfügung gestellt werden.
- die Durchführung von Webinaren zwischen den Seminaren. Grundsätzlich eine gute Ergänzung des Programms, allerdings in der Umsetzung noch zu verbessern: die Referent/innen müssen für dieses Format gesondert geschult werden und die technische Nutzbarkeit muss besser werden, z.B. für Linux-Nutzer/innen (evtl. anderer Anbieter).

#### Kompetenzorientiertes Lernen:

Umgesetzt wurde:

- die Formulierung der Inhalte des Kurses in Form von Lernergebnissen und daraus abgeleitet die Entwicklung des Konzepts. Dieses Vorgehen ist hilfreich, kann aber noch verfeinert werden (Formulierung und Berücksichtigung von Niveaustufen). Hierfür fehlte schlicht die Zeit in der Vorbereitung.
- eine Ex-post-Befragung der Teilnehmenden zum subjektiv empfundenen Kompetenzzuwachs in den einzelnen Kompetenzbereichen.
- Freiwillig die Teilnahme an einem Projekt zur Kompetenzdiagnostik (mit Schwerpunkt auch BNE-Kompetenzen) der Leuphana-Universität Lüneburg. Von diesem Angebot haben sieben Teilnehmende Gebrauch gemacht.

Nicht umgesetzt werden konnte eine Befragung zur Kompetenzeinschätzung vor Beginn des Kurses. Zur Konzeption und Umsetzung war die Vorbereitungszeit zu knapp.

#### Engagement zum Beruf machen:

Umgesetzt wurde:

- das Angebot zur persönlichen Beratung zu Fragen des Berufseinstiegs durch die Kursleitung, von dem einige Teilnehmende Gebrauch gemacht haben.
- Die Einführung und Nutzung der Methode „Kollegiale Beratung“, die von einigen Teilnehmenden zur Klärung von persönlichen Fragen des Studienabschlusses und Berufseinstiegs genutzt wurde.

#### Kooperationen mit Umweltorganisationen:

Umgesetzt wurde:

- Im Rahmen der Teamarbeit wurde für jedes Kampagnenteam ein/e zum jeweiligen Thema fachkompetente Mitarbeiter/in zwecks Feed-Back gewonnen. Die Zusammenarbeit wurde von beiden Seiten jeweils als bereichernd bewertet.

#### Entwicklung zusätzlicher Angebote für andere Zielgruppen:

Umgesetzt wurde:

- Auf Basis der für die verschiedenen Kompetenzfelder formulierten Lernergebnisse wurden Rahmenkonzepte für entsprechende Weiterbildungsmodule entwickelt, die künftig für eine breitere Zielgruppe (ohne Altersbeschränkung) angeboten werden

können.

## 5. Schlussfolgerung und Ausblick

### 5.1. Kurs ZukunftsPiloten als etabliertes Programm und Labor

Nach Abschluss des 2013/14 von der DBU geförderten Projekts mit der Möglichkeiten in kurzem Abstand zwei Kurse eines Weiterbildungsprogramms für die gleiche Zielgruppe durchführen und dabei konzeptionelle Elemente erproben zu können, lassen sich zwei Feststellungen treffen:

Erstens: das Gelingen des mit den damit verbundenen Elementen hat auch damit zu tun, dass bei der Umsetzung auf 15 Jahre Erfahrung mit dem Weiterbildungsprogramm „Kurs ZukunftsPiloten“ aufgebaut werden konnte. Das Programm ist mittlerweile etabliert und kann auf verschiedene Kontinuitäten aufbauen: seitens des Trägers (DNR), der umsetzenden Organisation (Bewegungsakademie), der Kursleitung und nicht zuletzt auch des wachsenden Netzwerks. Das Programm hat einen guten Ruf und es gibt kontinuierlich Anfragen von Interessierten.

Zweitens: die oben genannten Konstanten und die über mehrere Jahre gewachsenen Erfahrungen machen den Kurs zu einem „Labor“, in dem verschiedene Maßnahmen erprobt werden können, die auch für andere Weiterbildungskontexte relevant sind.

### 5.2. Weiterentwicklung des Programms

Auf Basis der gemachten Erfahrungen und der Ergebnisse der Evaluation ergeben sich folgende Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Programms „Kurs ZukunftsPiloten“:

#### 5.2.1. Blended learning weiterentwickeln

Die Ergänzung der Präsenz-Seminare durch andere Formen des Lernens in den Zwischenzeiten sollte weiter entwickelt werden. Dazu gehört:

- die technische und didaktische Weiterentwicklung von Webinaren (ggf. Umstieg auf einen anderen Anbieter und Schulung der Referenten).
- die Entwicklung geeigneter Selbstlernressourcen. Neben Studienbriefen oder Readern sollten dabei auch Lernvideos in Erwägung gezogen werden.

#### 5.2.2. (Peer-) Coaching konsequenter nutzen

Die deutliche positive Rückmeldung und der formulierte Bedarf an Begleitung für die individuelle Weiterentwicklung macht deutlich, dass dieser Bereich stärker genutzt und ausgebaut werden sollte. Dies kann realisiert werden durch:

- Die professionellere und ausführlichere Einführung in das Peer-Coaching System (Buddies)
- Die Einführung der Methode Kollegiale Beratung zu einem früheren Zeitpunkt des Kurses und die Schaffung eines Rahmens für deren Nutzung im Rahmen des Kurses
- Die Einbeziehung des ZukunftsPiloten-Netzwerks in die Beratung und Begleitung von Teilnehmer/innen, z.B. durch die Qualifizierung von ehemaligen Teilnehmer/innen in einfachen Coaching-Techniken („ZuPi-plus“) zwecks Begleitung aktueller Teilnehmender bei individuellen Projekten



### **5.2.3 Teamarbeit praxisnäher machen**

Die grundsätzlich bewährte Arbeit in kleinen Gruppen an konkreten Fragestellungen sollte praxisrelevanter werden. Dazu beitragen könnte:

- die Bearbeitung von realen Fragestellungen aus der Umweltbewegung (dies können strukturelle Fragestellungen sein, z.B.: wie werden Umweltverbände diverser? Oder auch politischer: „Entwicklung eines Mobilisierungsansatzes für die nächste Klimakonferenz“
- damit verbunden die Entwicklung von kleinen, realistischen Projekten, die nicht nur geplant, sondern auch umgesetzt werden (z.B. ein Workshop, eine Broschüre).

### **5.2.4. Umsetzung von Transfer-Projekt ermöglichen**

Mit mehr Zeit wäre es möglich, die im abgeschlossenen Projekt erprobten Transfer-Projekte nicht nur konzeptionieren zu lassen, sondern auch Gelegenheit zu geben diese umzusetzen. Dies könnte ermöglicht werden durch:

- eine Verlängerung des Kurszeitraumes oder einer zweiten (Transfer-)Phase
- die Begleitung der Transfer-Phase z.B. durch ehemalige Teilnehmende

Diese neuen Ansätze zu entwickeln wird ohne eine zusätzlich Förderung jedoch kaum zu realisieren sein.

## **5.3. Ähnliche Angebote für breitere Zielgruppen schaffen**

Mit den im Rahmen des Projektes erarbeiteten modularen Weiterbildungsbausteine ist die Grundlage geschaffen, um vergleichbare Angebote für eine breitere Zielgruppe zu entwickeln und anzubieten. Dies ist wiederholt aus Umweltverbandskreisen angefragt worden und sollte – ein Finanzierungskonzept vorausgesetzt – exemplarisch umgesetzt werden, z.B. modellhaft in einem Bundesland

## 6. Anhang und Anlagen

Auf den folgenden Seiten sind die Ergebnisse der Abschlussbefragung der Teilnehmenden angehängt. Diese online-Befragung wurde jeweils vier Wochen nach Kursabschluss durchgeführt. Hier dargestellt sind die kumulierten Antworten aus beiden Kursen. Es haben sich 19 von insgesamt 34 Teilnehmenden an der Befragung beteiligt.

Nicht beigefügt sind die Ergebnisse der nach jedem Seminar durchgeführten Befragungen per Feed-Back-Bogen und die Transkription der auf dem Abschluss-Seminar durchgeführten stillen Diskussion. Diese Dokumente können auf Nachfrage zur Verfügung gestellt werden.

Beigefügt ist ferner der Werbeflyer für die Kursausschreibung. Dabei handelt es sich um einen Nachdruck – die Originalflyer sind restlos vergriffen.

Diesem Bericht ist Anhang die zur Projektdokumentation erstellte Broschüre beigefügt.