

Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung

Dokumentation des Expertenworkshops

24. Juni 2009

Wuppertal



Das Projekt wird gefördert vom



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**



Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung

Expertenworkshop am 24. Juni 2009 in Wuppertal

Dokumentation der Arbeitsgruppen

Martina Schmitt, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Inhaltsverzeichnis

ÜBERBLICK ÜBER DIE ARBEITSGRUPPEN.....	2
ARBEITSGRUPPE 1: KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT IM NETZWERK.....	2
<i>Begleitung und Dokumentation: Frauke Lange, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab.....</i>	<i>2</i>
ARBEITSGRUPPE 2: MESSEN UND CONTROLLING VON INNOVATION UND NACHHALTIGKEIT.....	4
<i>Begleitung: Thomas Merten, Dokumentation: Tobias Engelmann, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH.....</i>	<i>4</i>
ARBEITSGRUPPE 3: NETZWERK-IDENTITÄT VERSUS AUTONOMIE DER MITGLIEDER.....	6
<i>Begleitung und Dokumentation: Thomas Petrusche, UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH.....</i>	<i>6</i>
ARBEITSGRUPPE 4: WANDLUNGS-, ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT UND WACHSTUM DES NETZWERKES	7
<i>Begleitung und Dokumentation: Kim Stockmann, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab.....</i>	<i>7</i>
ARBEITSGRUPPE 5: WAHRNEHMUNG VON AUßEN/ERFOLGSKOMMUNIKATION	8
<i>Begleitung und Dokumentation: Elisabeth Süßbauer, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.....</i>	<i>8</i>
ARBEITSGRUPPE 6: TECHNISCHE AUSSTATTUNG VERSUS QUALIFIKATION DER MITARBEITER.....	10
<i>Begleitung und Dokumentation: Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften.....</i>	<i>10</i>
ARBEITSGRUPPE 7: PASSFÄHIGKEIT VON STRUKTUREN DER NETZWERKMITGLIEDER... ..	11
ARBEITSGRUPPE 8: FREIHEIT DER ORGANISATION VERSUS VERBINDLICHE STRUKTUR. ..	11
<i>Begleitung und Dokumentation: Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften.....</i>	<i>11</i>
ARBEITSGRUPPE 9: REGIONALITÄT UND ÜBERTRAGBARKEIT.....	13
<i>Begleitung und Dokumentation: Martina Schmitt, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.....</i>	<i>13</i>

Überblick über die Arbeitsgruppen

Nr.	Titel	Begleitung
1	Kommunikation und Wissensmanagement	Frauke Lange, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab
2	Messung und Kontrolling von Nachhaltigkeit & Innovation	Thomas Merten, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH
3	Netzwerk-Identität versus Autonomie der Mitglieder	Thomas Petrusche, UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH
4	Wandlungsfähigkeit und Wachstums des Netzwerks	Kim Stockmann, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab
5	Wahrnehmung nach außen / Erfolgskommunikation	Elisabeth Süßbauer, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
6	Qualifikation und Technische Ausstattung	Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften
7	Passfähigkeit von Strukturen der Netzwerkmitglieder	Thomas Merten, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH
8	Freiheitsgrad von Mitgliedsorganisationen versus verbindliche Struktur	Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften
9	Regionalität und Übertragbarkeit	Martina Schmitt, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Arbeitsgruppe 1: Kommunikation und Wissensmanagement im Netzwerk

Begleitung: Frauke Lange, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab

Aufgabenstellung

- „ein Netzwerk von 5.000 Personen kann nur schwer von drei Personen allein informiert werden“
- Die Geschäftsstelle ist momentan noch alleinige Kontrollinstanz für interne Papiere (stärker dezentralisieren)
- Die richtige Information in die richtigen Kanäle transportieren: z.B. Umgang mit internen Vorträgen, die nur für eine bestimmte Klientel zugänglich sein soll (Sorge vor Konkurrenz bei zu offenem Wissensaustausch)

Kommunikationsfluss & Wissensmanagement – Empfehlungen aus den Netzwerken

- Informationen gezielt zu kanalisieren um die Informationsempfänger nicht zu überfrachten (kein Datenmüll)
- IT-System nutzen, das Partizipation ermöglicht (z.B. Mediawiki) und gleichzeitig einen hohen Sicherheitsstandard ermöglicht.
- Interne Kommunikationsstrukturen im Netzwerk schaffen, die die vorhandenen Angebote der Partner so offen sichtbar macht, dass passgenaue(re) Partnerschaften möglich werden.
- Persönlichen Austausch über die IT-Strukturen nicht vernachlässigen (Vertrauensbildung unter den Netzwerkpartnern und dezentralen/ eigenständigen Kommunikationsfluss aktiv fördern)

Arbeitsgruppe 2: Messen und Controlling von Innovation und Nachhaltigkeit

Begleitung: Thomas Merten, Dokumentation: Tobias Engelmann, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH

Aufgabenstellung:

In dieser Arbeitsgruppe wurde das Thema „Messen und Controlling von Innovation und Nachhaltigkeit“ bearbeitet. Dabei wurden einige, im Vorfeld erarbeitete Erfolgsfaktoren diskutiert:

- Zentrale Ziele der strategischen Allianz vereinbaren, sie transparent und messbar machen und sie in ein Controlling überführen
- Spezifische Erfolgsfaktoren und Ursache-/Wirkungsgefüge analysieren
- Die Stakeholder analysieren; die Beziehungen managen und innerhalb der strategischen Allianz reflektieren
- Transparenz bezüglich der Strukturen, Regelungssysteme und Entscheidungsfindungen herstellen, Ergebnisse bekannt machen

Die Diskussion fand unter vier Leitfragen statt:

- Welchen Erfolgsfaktoren stimmen Sie zu? Welchen nicht und warum nicht?

- Welche weiteren Erfolgsfaktoren sind Ihnen in diesem Zusammenhang bekannt? Welche davon wenden Sie an? Und wie?
- Welche Vorgehensweisen, Instrumente oder Konzepte wenden Sie in Ihrer strategischen Allianz zur Hebung und Gestaltung der Erfolgsfaktoren an? Welche nicht und warum?
- Welche gibt es noch nicht? Welche hätten Sie gerne?

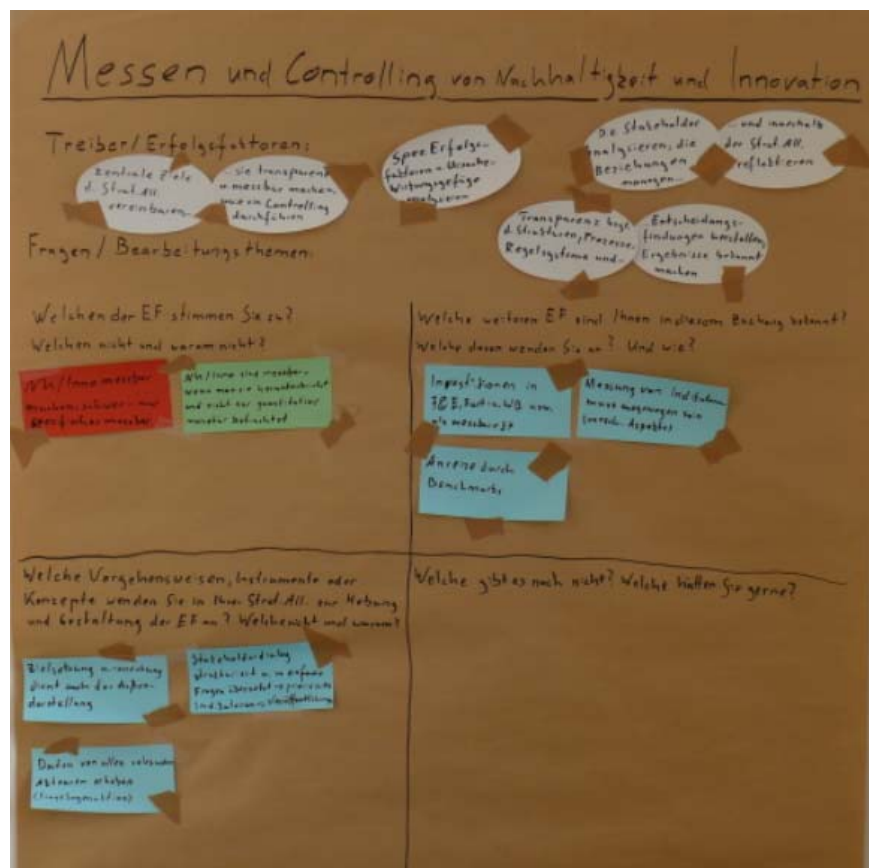
Ergebnisse:

Hinsichtlich der ersten Frage, welchen Erfolgsfaktoren die Diskutierenden zustimmen und welchen nicht, wurde von einem Teilnehmer festgestellt, dass es schwer sei, Innovation und Nachhaltigkeit allgemein messbar zu machen, da nur Spezifisches zu diesen Themen messbar sei. Dem wurde der Standpunkt entgegengesetzt, dass Innovation und Nachhaltigkeit durchaus messbar seien, wenn man sie auf eine messbare Ebene herunterbricht und hierbei nicht nur quantitativ oder monetär betrachtet.

Was das Vorgehen bei der Gestaltung der oben genannten Erfolgsfaktoren betrifft, wurde festgestellt, dass die Zielsetzung und -erreichung auch der Außendarstellung diene.

Als weitere bekannte und angewandte Erfolgsfaktoren in

diesem Bereich wurden Investitionen in F & E, Fort- und Weiterbildung als messbare Erfolgsfaktoren und Anreize durch Benchmarks genannt. Zur Anwendung von Erfolgsfaktoren wurde festgestellt, dass die Messung von Indikatoren hinsichtlich verschiedener Aspekte ausgewogen sein müsse. Die Begrifflichkeiten müssten auf die Zielgruppen abgestimmt sein. Der Stakeholderdialog werde strukturiert und in einfache Fragen übersetzt, um schließlich in Form priorisierter Indikatoren veröffentlicht zu werden. Zudem würden die Daten aller relevanten Akteure erhoben.



Arbeitsgruppe 3: Netzwerk-Identität versus Autonomie der Mitglieder

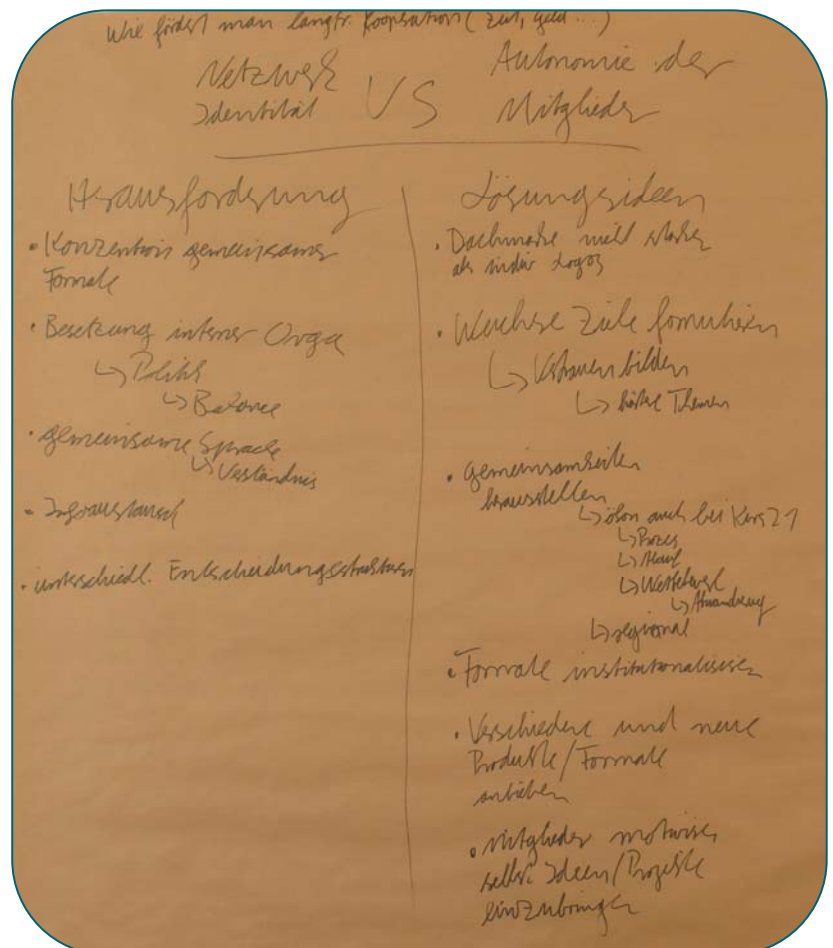
Begleitung: Thomas Petrusche, UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH

Aufgabenstellung

Die Arbeitsgruppe ging mit der Fragestellung in den Workshop, wie Kooperationen langfristig gefördert werden können.

Dabei wurde besonders das Spannungsfeld zwischen direkten Vorteilen von Kooperationen auf der einen und den positiven Aspekten von Autonomie der potentiellen Mitglieder auf der anderen Seite beleuchtet. In diesem Zusammenhang kann der erste Bereich als Gruppe der Treiber für das Eingehen von Kooperationen und die zweite Gruppe als Gruppe der Hemmnisse bzw. destabilisierenden Faktoren bezeichnet werden.

Es wurde versucht, zentrale Treiber zu sammeln und, aufbauend auf einer Analyse der Hemmnisse, Ansätze für deren Überwindung herauszuarbeiten.



Treiber und Stabilisatoren

Als Treiber wurden vor allem klassische Netzwerk- und Verbundvorteile aber auch Kommunikationsaspekte durch die TeilnehmerInnen hervorgehoben:

- Konzentration gemeinsamer Formate
- Besetzung interner Orga → Balance
- Gemeinsame Sprache → Verständnis
- Informationsaustausch

Mögliche Ansätze: Überwindung von Hemmnissen

- Logo der Kooperation nicht „stärker“ (z.B. medial) als Logos der Mitglieder

- Sequentieller Ansatz: Weiche Ziele → Vertrauen aufbauen → dann härtere Themen angehen
- Gemeinsamkeiten herausstellen: funktional/regional
- Formate institutionalisieren
- Verschiedene und neue Produkte/Formate anbieten
- Mitglieder motivieren, selbst Ideen/Projekte einzubringen

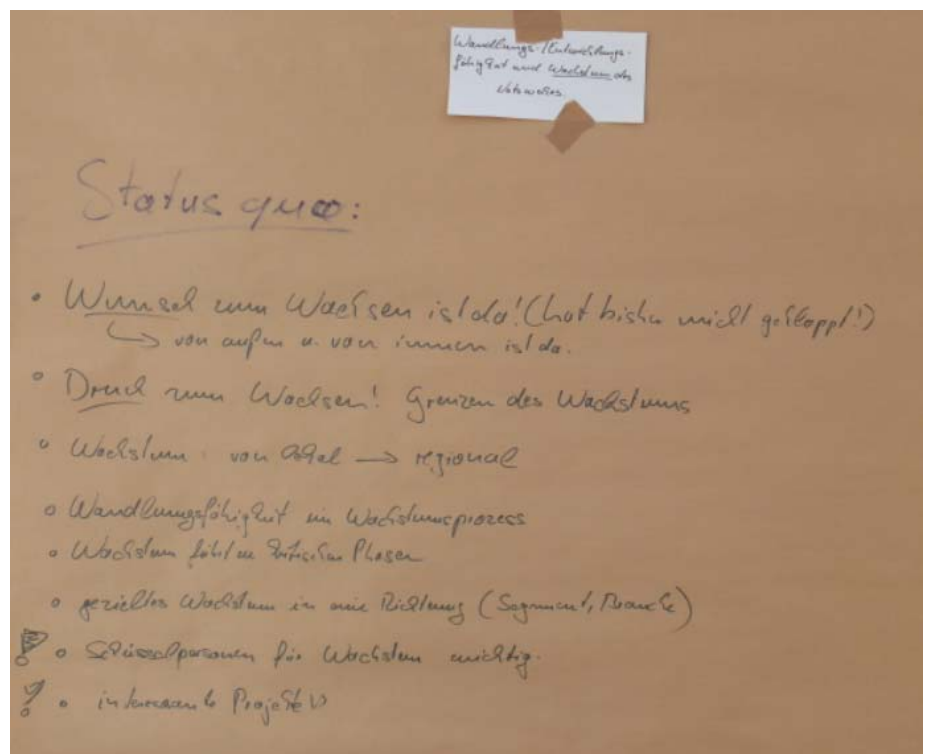
Arbeitsgruppe 4: Wandlungs-, Entwicklungsfähigkeit und Wachstum des Netzwerkes

Begleitung: Kim Stockmann, Universität Duisburg-Essen, Labor für Organisationsentwicklung - orglab

Status quo– Welche Rolle spielt das Thema Wachstum in Ihrem Netzwerken?

Der Wunsch zum Wachstum ist vorhanden

Ein gezieltes Wachstum der Netzwerke ist allerdings mit Schwierigkeiten verbunden. (Zitat eines Teilnehmers: „Hat aber bisher nicht geklappt.“). Auf der anderen Seite besteht für das Netzwerk ein gewisser **Druck** zum Wachstum. Gleichzeitig sind jedoch Grenzen - organisatorischer Art und Ressourcenknappheit (bspw. begrenzte Personalkapazitäten etc.) vorhanden und erkennbar.



Wachstum weist verschiedene Dimensionen auf. Hier wurde die **Wachstumsrichtung** hervorgehoben, d.h. eine Ausweitung des Netzwerks von einer lokalen hinzu einer regionalen Netzwerk-Vertretung, bzw. Gewinnung von neuen Mitgliedern aus dem weiteren lokalen Umfeld.

Wandlungsfähigkeit im Wachstumsprozess

Wachstum lässt den Kern des Netzwerks nicht unbeeinflusst. Die Netzwerkverantwortlichen sind sich darüber im Klaren, dass es einer gewissen Wandlungsfähigkeit im Prozess bedarf, um überhaupt und erfolgreich wachsen zu

können, d.h. und auf Dauer über- bzw. bestehen zu können. Es bedarf daher einer gewissen Flexibilität, welche jedoch die ursprüngliche Ausrichtung und Satzungen des Netzwerkes berücksichtigt.

Wachstum führt zu kritischen Phasen

Der Wachstumsprozess beinhaltet nicht nur Chancen sondern birgt auch Risiken. Beispielsweise kann ein zu schnelles Wachstum – zu viele neue Mitglieder in zu kurzer Zeit – dazu führen, dass die ursprüngliche Ausrichtung des Netzwerkes verloren geht. Dies könnte wiederum ein erhöhtes Austreten älterer Netzwerkmitglieder zur Folge haben. Wachstum kann so im schlimmsten Fall zu einem Schrumpfen führen.

Gezieltes Wachstum in eine Richtung (Segment, Branchen)

Wachstum geschieht nicht beliebig, bzw. wird es nicht ohne Ziel initiiert. Als Ziele wurden hier Wachstum in neue Marktsegmente und eine Erweiterung der Mitgliedergewinnung aus anderen Branchen benannt.

Schlüsselperson für Wachstum wichtig

Das Vorhandensein einer Schlüsselperson wurde mit als wichtigster Punkt herausgestellt. Diese Person(en) stellt eine Art Galionsfigur für das Netzwerk und seine Anliegen dar. Sie ist ein Repräsentant, ein Initiator für das Netzwerk. Fehlt diese Person oder ist sie nicht in der richtigen „Qualität“ vorhanden, ist ein entsprechendes Wachstum u.U. nicht oder nur schwer möglich.

Interessante Projekte des Netzwerkes

Als weiterer wichtiger Punkt ist das Angebot an interessanten Projekten durch das Netzwerk. Entsprechende Projektangebote tragen zu einer positiven Außenwirkung bei, die bspw. wiederum die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, anderer Netzwerke oder potentieller neuer Mitglieder (aus anderen Branchen) auf das Netzwerk lenkt.

Arbeitsgruppe 5: Wahrnehmung von Außen/Erfolgskommunikation

Begleitung: Elisabeth Süßbauer, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

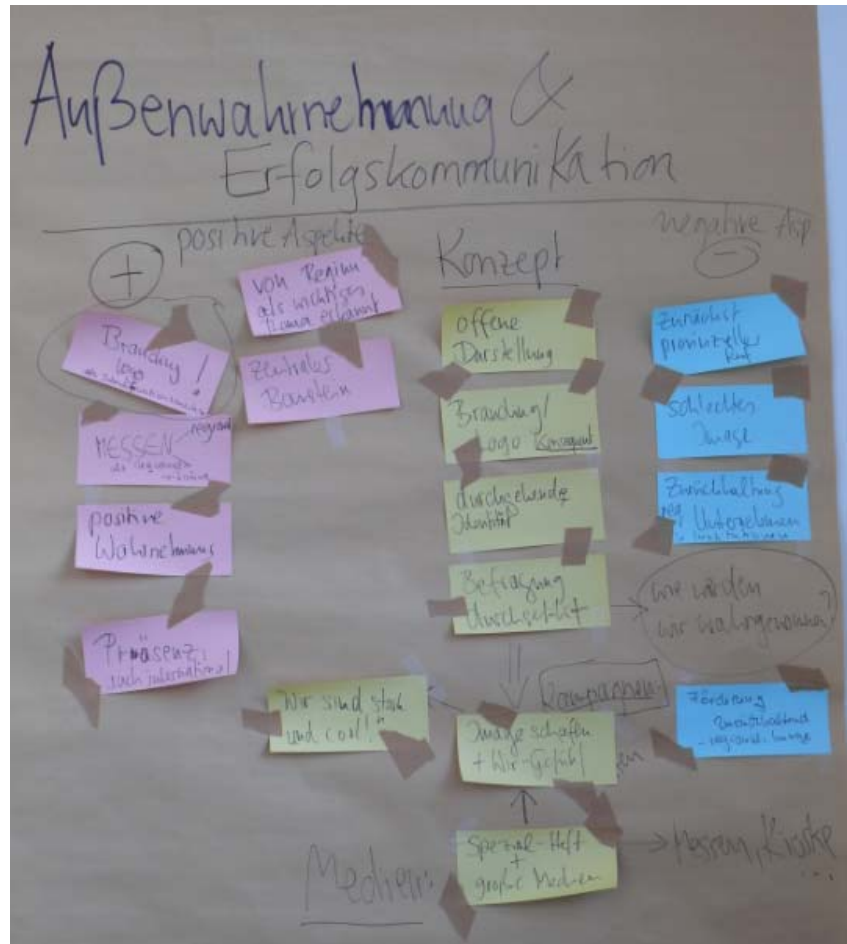
Aufgabenstellung:

Die Teilnehmer/ -innen dieser Arbeitsgruppe wurden angeregt, über die Außendarstellung ihres Netzwerkes und mögliche Instrumente ihrer Verbesserung zu diskutieren. Als Anreiz zur Diskussion wurde folgende Frage gestellt: „Glauben Sie, dass Ihr Netzwerk hinreichend bekannt ist und seinen Output erfolgreich nach außen transferiert?“ Die Teilnehmer/ -innen wurden gebeten, zwei bis drei zentrale Aspekte auf Moderationskarten zu schreiben, die ihrer Meinung nach im Zusammenhang mit der Erfolgskommunikation ihres Netzwerkes nicht gut funktionieren und verbessert werden müssten (auf dem Bild *blau*) sowie zwei bis drei zentrale Aspekte aufzuschreiben, die ihrer Meinung nach im Zusammenhang mit der

Erfolgskommunikation ihres Netzwerkes gut funktionieren (auf dem Bild *weiß*). Die Aspekte wurden anschließend reihum vorgestellt und vor dem Hintergrund möglicher Lösungswege diskutiert (auf dem Bild *gelb*).

Ergebnisse:

Als Ergebnis der Diskussion wurde deutlich, dass für eine erfolgreiche Außendarstellung die Kommunikation nach außen von Anbeginn als zentraler Baustein des Netzwerkmanagements erkannt werden muss. Von essentieller Wichtigkeit wichtig dafür sei das Branding des Netzwerkes, also z.B. das Logo, das konsequent eingesetzt werden sollte. Die konsequente Verwendung des Logos bei Publikationen etc. fungiert dabei zum einen als zentrales Erkennungsmerkmal des



Netzwerkes. Zum anderen dient es zur Schaffung eines Wir-Gefühls und einer *Corporate Identity* unter den Mitarbeiter/ -innen.

Für regionale Netzwerke sei des Weiteren die Teilnahme an regionalen Messen sinnvoll; aber auch internationale Präsenz sei wichtig, da gerade für regionale Netzwerke die Gefahr bestehe provinziell zu wirken.

Um das Image des Netzwerkes zu verbessern, kann es auch sinnvoll sein, eine Befragung durchzuführen, die die Wahrnehmung des Netzwerkes in der Bevölkerung misst. Auf Grundlage der Befragung können dann Kampagnen zur Imageverbesserung durchgeführt werden, die bestimmte Zielgruppen ansprechen und dafür unterschiedliche Medien abdecken (z.B. Spezial-Heft, das an Kiosken oder Messen ausgelegt wird; Nutzung der „großen“ Medien wie Fernsehen und Radio).

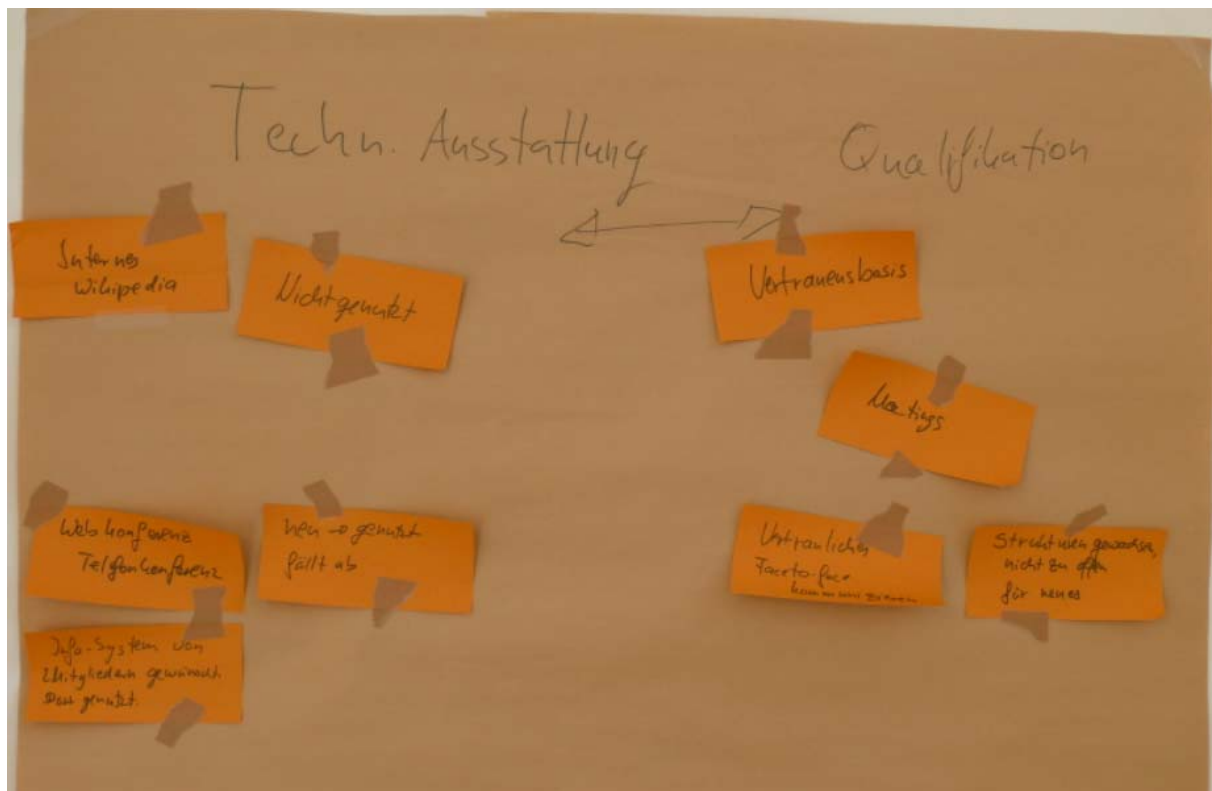
Arbeitsgruppe 6: Technische Ausstattung versus Qualifikation der Mitarbeiter

Begleitung: Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften

Aufgabenstellung

In diesem Workshop wurden die Teilnehmer angeregt zu diskutieren, ob Sie zukünftig in technische Ausstattung investieren oder in Qualifikation Ihrer Mitarbeiter. Sie wurden gebeten, sich mit den folgenden Fragen auseinander zu setzen:

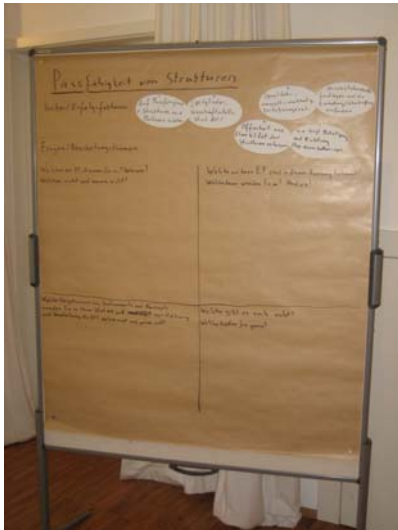
- Durch welche technischen Hilfsmittel können Sie die Koordination des Netzwerkes verbessern?
- Welche Weiterqualifikationen wären für die Arbeit der Koordinatoren erfolgversprechend?
- Welche dieser technischen Werkzeuge können Sie durch Qualifikationen ersetzen und umgekehrt.



Die folgende Diskussion fokussierte auf Kommunikationstechnologie. Die anwesenden Experten berichteten über die erfolgreiche Anwendung von Telefon- und Videokonferenzen. Darüber hinaus wird über die Entwicklung eines netzwerkinternen Informationssystems berichtet. Die Impulse ein solches System zu etablieren gingen von zwei Mitgliedern eines Netzwerkes aus, die ein solches System in ihren Unternehmen nutzen. Experten aus anderen Netzwerken

berichtet, dass sie ein solches System haben, aber nicht oder kaum nutzen, bzw. dieses nur in der Anfangsphase genutzt wurde.

Die Teilnehmer berichten, dass gewachsene Strukturen oft wenig offen für Neues sind. Alle Experten betonen die Wichtigkeit einer Vertrauensbasis sowie der Kommunikation in Meetings und anderen Formen von Face-to-Face Kommunikation, besonders für Vertrauliches.



Arbeitsgruppe 7: Passfähigkeit von Strukturen der Netzwerkmitglieder

Diese Arbeitsgruppe hat aufgrund der Interessenslage der Workshopteilnehmer nicht stattgefunden.

Arbeitsgruppe 8: Freiheit der Organisation versus verbindliche Struktur

Begleitung: Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaften

Aufgabenstellung

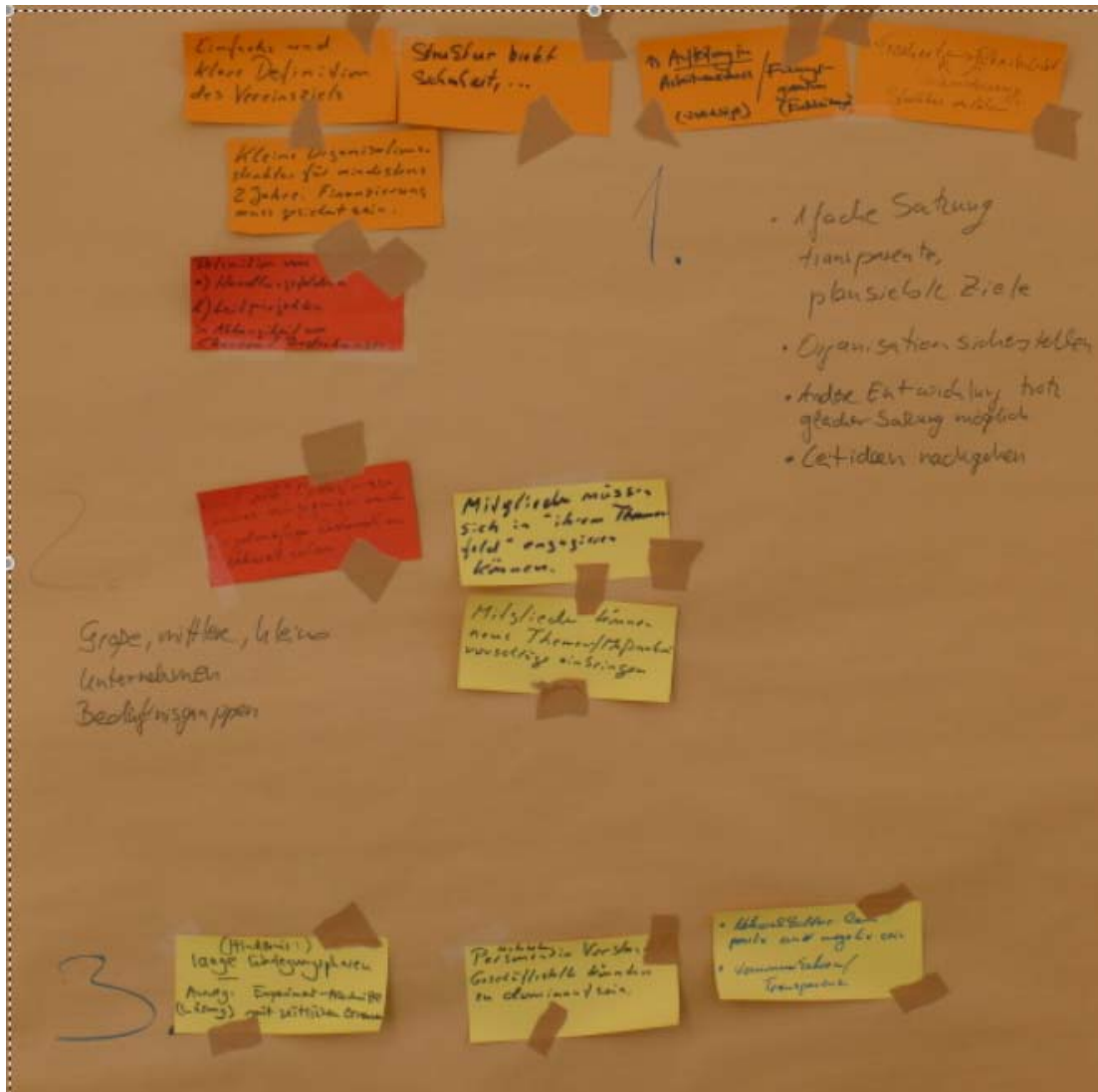
Die Teilnehmer wurden gebeten, sich mit dem richtige Maß zwischen Freiheitsgraden und verbindlicher Struktur eines Netzwerks auseinander zu setzen. Die folgenden Fragen wurden diskutiert:

- Was spricht für das Einführen eines festen Regelsystems? Welche Freiheitsgrade müssen dem Netzwerk erhalten bleiben? Wie kann sicher gestellt werden, dass das Netzwerk weiterhin flexibel auf Veränderungen reagieren kann?
- Auf wessen Bedürfnisse müssen Sie besonders eingehen? Wie kann sicher gestellt werden, dass sich die Mitglieder individuell einbringen können?
- Welche Aspekte können sich bei der Strukturierung als hinderlich erweisen? Wie können Sie diese Hürden überwinden?

Für das Einführen eines festen Regelsystems spricht, dass Struktur Sicherheit bietet. Es wird als wichtig angesehen, dass die Finanzierung für einen längeren Zeitraum gesichert ist.

Eine einfache Satzung und eine kleine Organisationsstruktur können das Netzwerk darin unterstützen, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Zusätzlich wird als wichtig betrachtet, auch Veränderungen Struktur zu verleihen.

Eine einfache und klare Definition des Vereinsziels, das transparent und plausibel sein muss, wird als wichtig betrachtet, ebenso die Definition von Handlungsfeldern und Leitprojekten in Abhängigkeit von Chancen und Bedrohungen. Es wird betont, dass den Leitideen auch nachgegangen werden muss.



Für den Aufbau der Struktur wird eine Aufteilung in einen Arbeitsausschuss, aus dem Vorschläge kommen, und einen Führungsausschuss, der entscheidet, vorgeschlagen. Die Experten merken an, dass trotz gleicher Satzung andere Entwicklungen möglich sind.

Die Wichtigkeit, dass Mitglieder neue Themen und Maßnahmenvorschläge einbringen können, wird betont. Es muss außerdem sicher gestellt werden, dass Mitglieder sich in ihrem Themenfeld engagieren können. Dabei muss auf die Bedürfnisse aller Mitgliedsgruppen eingegangen werden. Solche Bedürfnisgruppen

können große, mittlere und kleine Unternehmen sein. Durch regelmäßigen Austausch im Netzwerk muss sicher gestellt werden, dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Lange Überlegungsphasen können bei der Strukturierung hinderlich sein. Ein Ausweg können >>Experiment-Ausschnitte<< mit zeitlichen Grenzen sein.

Auch dominante Personen in Geschäftsstelle oder Vorstand könnten die Strukturierung erschweren. Auch für diesen Fall werden Kommunikation und Transparenz als wichtig empfunden.

Arbeitsgruppe 9: Regionalität und Übertragbarkeit

Begleitung: Martina Schmitt, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Aufgabenstellung

Im Kontext dieses Workshops wurde von den TeilnehmerInnen eine Ausgangssituation bearbeitet, die über folgende Eckpunkte skizziert wurde:

Stellen Sie sich vor, Ihr Netzwerk erhält von einer anderen Interessensgemeinschaft, die in einer anderen Region (z.B. Stuttgart, Frankfurt oder Kassel) ein ähnliches Netzwerk gründen möchte, eine Anfrage. Sie werden um Beratung gebeten. Sie sollen ihre Erfahrung einbringen, die Netzwerkbildung und seine Arbeit begleiten.

Zur Vorbereitung der ersten Sitzung mit interessierten Akteuren werden Sie gebeten, drei Fragen zu bearbeiten:

- Welches sind die wichtigsten Aspekte, die zu berücksichtigen sind, um eine dauerhafte und erfolgversprechende regionale Verankerung sicherzustellen?
- Welche Faktoren sind hinderlich / erschweren eine Übertragbarkeit und bedürfen deshalb der besonderen Beachtung?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie diesen Barrieren / Hindernissen zu begegnen?

Die Fragen wurden von den Workshopbeteiligten, auf der Basis ihres Erfahrungskontextes, über eine Kartenabfrage bearbeitet. Das Ergebnis wurde auf einem Brownpaper geclustert dokumentiert.

Ergebnisdokumentation:

Zentrale Aspekte für eine erfolgversprechende regionale Verankerung

- Partner vor Ort finden, die bekannten regionalen Akteure und Entscheider / Player mit ins Boot (z.B. Persönlichkeiten / Unternehmen) holen
- Multiplikatoren einbinden
- lokale Faktoren, Charakteristika und Mentalitäten berücksichtigen
- gute Aktionen und Projekte planen und durchführen

- auf kurze Wege und schnelle Kommunikation achten
- Prüfen, ob eine regionale Übertragbarkeit überhaupt möglich ist

Barrieren und Hemmnisse

- Ziele des Vorhabens sind nicht hinreichend überzeugend
- der Nutzen wird nicht hinreichend verdeutlicht
- große Zahl an Konkurrenten
- Qualifikation der Akteure
- es fehlt an Alleinstellungs-/Unterscheidungsmerkmalen im Hinblick auf bereits agierende regionale Akteure
- Unterschiedlichkeit in der Umwelt, z.B. Wirtschaftsstruktur (Familienunternehmen / Konzerne) oder den Mentalitäten



Optionen zur Überbrückung von Barrieren

- Partner und Akteure über persönliche Ansprache/bekannte Netzwerke gewinnen
- namhafte Unterstützer, Multiplikatoren und Visionäre ansprechen / überzeugen
- Bedarfe durch Befragung ermitteln, Stärken-/Schwächen-Analyse durchführen

- an regionale Gegebenheiten angepasste Handlungsfelder definieren, einen eigenen Zuschnitt vornehmen
- vorhandene Grundkonzepte weitergeben/nutzen, an Gegebenheiten vor Ort anpassen
- unterschiedliche Mentalitäten vor Ort einbeziehen, damit spielen und gemeinsame Stärken nutzen.