

Kommunen steuern in eine nachhaltige Zukunft

Handbuch Projekt21

Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement



Agenda 21 

Rheinland-Pfalz



Ministerium für Umwelt, Forsten
und Verbraucherschutz



Kommunen steuern in eine nachhaltige Zukunft

Handbuch Projekt21

Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement

Herausgegeben von

ICLEI – Local Governments for Sustainability
Europasekretariat
Leopoldring 3
79098 Freiburg
www.iclei.org/europe

Bearbeitet von

N. Andrea Philipp, Stefan Kuhn, Dirk Kron

Im Auftrag von

Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz
Rheinland-Pfalz
Kaiser-Friedrich-Str. 1
55116 Mainz
www.mufv.rlp.de

Design

Papyrus Medientechnik, Freiburg

Fotos

Alexandra Bockgova (Freiburg), Andrea Burzacchini (Freiburg)

Auflage

1000 Exemplare

Druck

Reprodienst, Freiburg

© ICLEI European Secretariat GmbH, Freiburg, 2007



Impressum	2
Vorwort	4
Erster Teil: Einführung in die Methode <i>Projekt21</i>	5
1 Zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement – Schnell-Einstieg für eilige Leser	6
2 Warum zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement?	
Ein Wort an die Kommunalpolitik	8
3 Ziele einer nachhaltigen Kommunalentwicklung	11
Zielkonkurrenzen sichtbar machen – die <i>Projekt21</i> -Matrix	12
Nachhaltigkeit messen – die <i>Projekt21</i> -Indikatoren	13
Im Detail: <i>Projekt21</i> -Ziele und Indikatoren	15
Das Bedürfnisfeld „Wohnen“: Heim finden	15
Das Bedürfnisfeld „Mobilität“: Verbindung schaffen	18
Das Bedürfnisfeld „Einkommen“: Werte schaffen	21
Das Bedürfnisfeld „Versorgung“: Wählerisch sein	24
Das Bedürfnisfeld „Freizeit“: Gemeinde erleben	27
Zweiter Teil: <i>Projekt21</i> – Schritt für Schritt	31
1 Bestandsaufnahme	32
Fahrplan zum Einstieg entwickeln	33
Politische Unterstützung sichern	33
Bereichsübergreifendes Koordinationsteam aufstellen	34
Nachhaltigkeitsindikatoren vereinbaren	37
Daten erheben	40
Indikatortrends analysieren	41
Stand der lokalen Nachhaltigkeit bewerten	42
Nachhaltigkeitsbericht im Rat beschließen und veröffentlichen	43
2 Zieldefinition	45
Handlungsthema auswählen	46
Thematische Planungswerkstatt vorbereiten	46
Relevante TeilnehmerInnen identifizieren	47
Für gute Arbeitsbedingungen sorgen	49
Die Werkstatt: den Dialog beginnen	53
Die Werkstatt: Chancen und Herausforderungen erkennen	54
Die Werkstatt: Ziele vereinbaren und prüfen	55
Die Werkstatt: Projekte entwerfen	56
Planungswerkstatt dokumentieren	57
3 Ratsbeschluss	59
Ziele und Maßnahmen dokumentieren und priorisieren	60
Handlungsprogramm politisch bestätigen	61
Ergebnisse und nächste Schritte öffentlich vorstellen	63
4 Umsetzung und Monitoring	64
Maßnahmen und Leitprojekte aus dem Handlungsprogramm umsetzen	65
Umsetzung beobachten	66
5 Berichterstattung und Evaluierung	68
Nachhaltigkeitsbericht aktualisieren	69
Den Zyklus fortsetzen	70
Ausblick – Mit <i>Projekt21</i> in eine Nachhaltige Zukunft steuern	71



Vorwort



Margit Conrad

Ministerin für Umwelt, Forsten
und Verbraucherschutz
in Rheinland-Pfalz

Mainz, im September 2007

Die Sicherung einer qualitätvollen, lebenswerten Zukunft ist eine Aufgabe für alle. Jeder kann und soll dazu seinen Beitrag leisten. Politik und Verwaltung sind aufgerufen, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für das gesellschaftliche Zusammenleben in einer Stadt oder Gemeinde zu schaffen, und unsere Lebensgrundlagen damit positiv zu beeinflussen. Politiker und Politikerinnen treffen die Entscheidungen und setzen die Prioritäten für eine nachhaltige Kommunalentwicklung. Die Verwaltung und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen setzen dies um und „drehen“ in ihren alltäglichen Aufgaben an den wichtigen Stellschrauben für die Entwicklung der Kommune.

Die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung wird von den Kommunen angenommen und angegangen. Dies zeigen europaweite Prozesse wie die Aalborg Commitments, zu denen sich inzwischen Hunderte von Kommunen bekannt haben.

Das große Engagement bei der Entwicklung zukunftsfähiger Gemeinden ist in Rheinland-Pfalz besonders zu spüren. Im Zusammenspiel zwischen den rheinland-pfälzischen Kommunen, dem Landesministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz und dem ICLEI Europasekretariat werden seit Jahren kommunale Nachhaltigkeitsprozesse wie die Lokale Agenda 21 aufgebaut und unterstützt.

Dieser Weg wird weiter beschritten und mit dem Projekt21 eine neue Phase eingeläutet: Rheinland-pfälzische Landkreise, Städte, Verbandsgemeinden und Ortsgemeinden bekommen jetzt eine verbesserte und praxisgeprüfte Hilfestellung für ihre nachhaltige Kommunalpolitik.

Mit dem Projekt21 analysieren sie die lokale Situation, entwickeln maßgeschneiderte Handlungsprogramme und finden mit entsprechendem Monitoring und Evaluierung den Einstieg in eine dauerhafte Steuerung der Nachhaltigkeit. Diese erlaubt Anpassungen an wechselnde Rahmenbedingungen und eine Verstetigung des Nachhaltigkeitsprozesses.

Die rheinland-pfälzischen Städte und Gemeinden Koblenz, Zweibrücken, Osthofen, Göllheim, Hauenstein, Kandel, Neuerburg und Wörrstadt sind hier Modell und Vorreiter.

Alle Kommunen – in Rheinland-Pfalz und darüber hinaus – sind aufgerufen, sich auf diesen Weg zur Nachhaltigkeit zu begeben. Mit der landesweiten Förderung von Landkreisen, Städten, Verbandsgemeinden und Ortsgemeinden will das Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz ein Beispiel setzen und Rheinland-Pfalz als Modellregion für nachhaltige Entwicklung auch über die Grenzen Deutschlands hinaus stärken. Was die Landes-Nachhaltigkeitsstrategie im Großen anstrebt, kann nur im Miteinander mit der lokalen Ebene umgesetzt werden.

Dieses Handbuch wendet sich an Personen, die Nachhaltigkeit nicht nur in Säulen und Sektoren denken, sondern als einen abgestimmten, integrativen und dauerhaft angelegten Prozess, und die diese Entwicklung steuern und begleiten wollen. Mit Hinweisen und Hilfestellungen für ProzesskoordinatorInnen und Beteiligte will dieses Handbuch den Einstieg in eine zyklisch aufgebaute Steuerung der lokalen Nachhaltigkeit unterstützen. Aber auch die Rolle von Politik und externen Akteuren wie LA21-Gruppen, sozialen Einrichtungen etc. wird thematisiert und ihre Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

The background of the page is a photograph of a field of flowers. In the foreground, there are several large sunflowers with bright yellow petals and dark brown centers. Interspersed among them are smaller, delicate purple flowers. The background shows a clear blue sky with some light clouds. The overall scene is bright and cheerful.

**Einführung
in die Methode
*Projekt21***



1 Zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement

Schnell-Einstieg für eilige Leser

Für viele Menschen ist „Management“ ein eher negativ belegter Begriff, für MitarbeiterInnen in den Kommunen häufig verbunden mit den Erfahrungen aus Verwaltungsreformen und Umstrukturierungen. Und doch meint Management hier das, was unter „Haushalten“, „Verwalten“ und „Steuern“ im besten Sinne verstanden werden kann und doch schon bestehende Praxis ist: planvolles, zielgerichtetes Handeln unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Welche Ziele dabei verfolgt und welche Ressourcen dafür eingesetzt werden sollen, ist letztendlich lokal und gemeinsam zwischen Verantwortlichen und

Betroffenen festzulegen; doch manifestiert sich die Erkenntnis, dass die Nutzung von Ressourcen auf eine nachhaltige Weise geschehen muss, um unsere Handlungsgrundlagen zu erhalten. Ausreichend Wohnraum haben, mobil und im Falle des Falles versorgt sein, ein angemessenes Einkommen erwirtschaften und die vielen schönen Dinge des Lebens genießen – das sind einige der vielen individuellen Bedürfnisse, die in einer Kommune erfüllt sein wollen, wenn sie für die BürgerInnen attraktiv sein soll. Nachhaltige Entwicklung heißt, dabei sicher zu stellen, dass das schöne Leben vor Ort nicht auf Kosten der Umwelt geht oder nur für privilegierte Bevölkerungsgruppen zu haben ist.

Nur: Wie kann diese Abwägung gelingen? Auch wenn zahlreiche Ansätze, Strategien und Instrumente bereits gefunden sind, um Städte und Gemeinden nachhaltiger zu entwickeln, so fehlt doch oft eine langfristige Ausrichtung der Strategien, eine Verknüpfung der verschiedenen Prozesse, eine Kontrolle und Bewertung

der erzielten Effekte. Ein zyklisch angelegtes Managementsystem will diese Schwäche beheben und zu mehr Integration, mehr Kommunikation, mehr Beständigkeit beitragen. Zyklisch – das heißt, die Schritte der Zielsetzung, Planung und Ausführung von Handlungsprogrammen werden ergänzt durch begleitendes Monitoring und mitlaufende Evaluierung bereits erzielter Veränderungen. Am Ende solcher regelmäßigen, von Kommunalverwaltung und Gemeinderat verankerten Zyklen wird überprüft, ob bei der Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der BürgerInnen (Wohnen, Mobilität, Beschäftigung, Versorgung, Freizeit) der Schutz der gemeinsamen Güter (Wasser, Boden Luft, globale Verantwortung, Chancengleichheit, Soziale Infrastruktur) gewährleistet ist.

Zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement – im Grunde ist es ganz einfach:

1. Sie erheben Daten zur Nachhaltigkeit Ihrer Kommune und stellen sie in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammen.
2. Danach ziehen Sie Bilanz und entwickeln gemeinsam mit den wichtigsten Entscheidungsträgern Ziele und Maßnahmen in den Bereichen, in denen die Nachhaltigkeit noch zu wünschen übrig lässt.
3. Das Ganze beschließen Sie als Handlungsprogramm im Gemeinderat, am besten gleich zusammen mit dem neuen Haushalt.
4. Dann setzen Sie das Handlungsprogramm gemeinsam mit der Bürgerschaft in Form von Projekten, Maßnahmen und organisatorischen Veränderungen schrittweise um.
5. Zuletzt bilanzieren Sie, was sich verändert hat, aktualisieren Ihren Nachhaltigkeitsbericht und beginnen den nächsten Zyklus: neue Prioritäten, neue Maßnahmen ...



Der Kreis schließt sich also bei der Analyse des aktuellen Stands der Nachhaltigkeit. Schritt für Schritt, Zyklus für Zyklus werden die Entwicklungen in der Kommune beobachtet und gesteuert – eine „Aufwärtsspirale“ zu mehr Nachhaltigkeit.

Die Methode *Projekt21* will vor allem kleineren Städten und Gemeinden, die nur über begrenzte Personal- und Finanzressourcen verfügen, den Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement erleichtern. Mit formulierten Nachhaltigkeitszielen und standardisierten Vorlagen und Verfahren wird der Verwaltungsaufwand auf ein Minimum reduziert – und das bei weitgehender Offenheit für örtliche Besonderheiten. Eine Matrix von Nachhaltigkeitszielen und vorgeschlagenen Indikatoren bildet bewusst nicht alle Aspekte ab, sondern setzt inhaltliche Akzente: kommunale Bedürfnisse und dafür verbrauchte Ressourcen werden miteinander in Beziehung gesetzt und Zielkonflikte explizit angesprochen. Das erleichtert die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Identifizierung von Prioritäten für konkrete Handlungsprogramme. Diese werden in kompakten Planungswerkstätten mit den relevanten Akteuren vereinbart. Auch bei Umsetzung, Monitoring und Evaluierung wird auf effiziente Koordination, Einfachheit und Verständlichkeit Wert gelegt.

„Pragmatisch, nüchtern und doch schwungvoll“* lässt sich mit der Methode *Projekt21* die Entwicklung einer Stadt oder Gemeinde steuern, und Grundsätze der Nachhaltigkeit werden langfristig im kommunalen Alltag verankert.

* Newsletter „News Nachhaltigkeit 07-06“ des Nationalen Rats für Nachhaltige Entwicklung, 22. März 2007

Kommunen in Rheinland-Pfalz steuern um: Das Pilot- Projekt21.

Die Methode *Projekt21* basiert auf einem Pilotprojekt von ICLEI – Local Governments for Sustainability und dem Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz in Rheinland-Pfalz. Ziel war die Wiederbelebung und Verstetigung lokaler Nachhaltigkeitsprozesse wie der Lokalen Agenda 21 durch eine stärkere Verankerung in Kommunalverwaltung und Politik. Der Entwurf des zyklischen *Projekt21*-Prozesses war darauf gerichtet, „Nachhaltigkeit“ langfristig zur Maxime des Verwaltungshandelns zu machen und durch Wiedervorlage im Gemeinderat auch im politischen Bewusstsein zu verankern.

Aus den Bewerbern für das Pilotprojekt haben acht rheinland-pfälzische Kommunen mit Unterstützung durch *Projekt21* den Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement gewagt und erreicht:

- Ortsgemeinde Göllheim
- Verbandsgemeinde Hauenstein
- Verbandsgemeinde Kandel
- Stadt Koblenz
- Verbandsgemeinde Neuerburg
- Stadt Osthofen
- Verbandsgemeinde Wörrstadt
- Stadt Zweibrücken



Im Zeitraum von Anfang 2005 bis Mitte 2007 wurden diese Pilotkommunen bei den ersten Schritten im Nachhaltigkeitszyklus – von der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts bis hin zum Beschluss der Handlungsprogramme -durch das ICLEI Europasekretariat begleitet: durch persönliche Betreuung, gemeinsame Projekttreffen, Beratungsgespräche vor Ort, technische Hilfestellungen und Moderation von Werkstätten. Dank der Förderung durch das Ministerium konnten die Kommunen so trotz unterschiedlicher Startvoraussetzungen (Vorerfahrungen mit LA21 und Managementinstrumenten) und Rahmenbedingungen (Ortsgemeinde, Verbandsgemeinde, Stadt) ihren individuellen Weg zur Nachhaltigkeitssteuerung finden. Erfahrungen, Kritik und Anregungen bei der Umsetzung des vorgeschlagenen Zyklus sind in dieses Kursbuch eingeflossen.

Mehr Informationen zum Pilotprojekt finden Sie unter www.iclei.org/europe/Projekt21



2 Warum zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement?

Ein Wort an die Kommunalpolitik

In den 50er und 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts stand der Wiederaufbau nach dem Krieg im Vordergrund der Kommunalpolitik. Bis in die 70er Jahre hinein galt es dann, den Überschuss aus den Wirtschaftswunderjahren zu verteilen: Es wurden neue Stadtteile, Brücken, Gemeindehäuser, Schulen, Turnhallen, Schwimmbäder und Rathäuser gebaut, die Automatisierung der Gesellschaft erreichte ungeahnte Dimensionen, das Leben wurde bequemer mit Zentralheizungen und Geschirrspülmaschinen; Urlaubsreisen in andere Länder wurden auch für Otto Normalverbraucher erschwinglich. Bald darauf wurden die Anzeichen deutlicher, dass Flüsse, Seen, Wälder und die dort lebenden Arten unseren Schutz brauchen. Bachputz, Baumpflanzaktionen und Altpapiersammeln waren denn auch typische Ausdrucksformen eines sich in den 80er Jahren entwickelnden Umweltbewusstseins.

Zu Beginn der 90er Jahre verschob sich dann der Schwerpunkt von der örtlichen Umwelt, die mittlerweile bereits deutlich sauberer war, hin zum globalen Ressourcenschutz. Außerdem galt es, Umweltschutz und eine gesunde Wirtschaftsentwicklung miteinander in Einklang zu bringen und der Bevölkerung die Angst zu nehmen, von nun an nur noch Müsli essen zu dürfen. In dieser Zeit entstand die Lokale Agenda 21 und mit ihr ein neues politisches Leitbild: Nachhaltigkeit. Vielerorts wurden Dialogprozesse zwischen Kommunalverwaltung und -politik, örtlichen Unternehmen, Interessenverbänden und interessierten BürgerInnen organisiert, um sich über die nachhaltige Entwicklung der Kommune zu verständigen. Oft standen im Ergebnis hart umrungene Aktionspläne, die eine Reihe von Maßnahmen und Strategien enthielten, um die Gemeinde nachhaltiger zu machen. Gleichzeitig waren die vergangenen 15 Jahre allerdings auch geprägt von rückläufigen öffentlichen Einnahmen und den Bemühungen um eine Reformierung der öffentlichen Verwaltung – oft mit dem Ziel, die anstehenden Aufgaben effizienter und damit kostensparender zu erledigen. In vielen Gemeinden führte das dazu, dass für freiwillige Prozesse wie die Lokale Agenda 21 oder andere Nachhaltigkeitsprozesse sowie für die daraus resultierenden Projekte keine Finanz- und Personalmittel mehr eingestellt werden konnten.

Dennoch, die öffentliche Debatte über den Klimawandel oder den Rohölverbrauch Chinas zeigt es: Die Abstimmung unserer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungswünsche auf die zur Verfügung stehenden natürlichen Ressourcen wird eine dauerhafte politische Aufgabe bleiben, auch und gerade auf kommunaler Ebene. Wenn wir uns dieser Aufgabe nicht stellen, wird sich die Bevölkerung über kurz oder lang ein Leben vor Ort nicht mehr leisten können: Zukunftssichere Arbeitsplätze, eine ausreichende materielle und soziale Versorgung, vertretbare Wohn- und Nebenkosten, erschwingliche Mobilität und eine gesunde, schöne Umgebung werden darüber entscheiden, ob in 20 Jahren in einer Gemeinde noch Menschen leben möchten oder nicht.



Wenn wir uns dieser Aufgabe aber stellen, dann darf die Entwicklung einer nachhaltigen Gemeinde nicht weiter eine freiwillige Zusatzaufgabe der Kommunen bleiben, sondern muss zur Routine werden – ähnlich wie es etwa die regelmäßige Aufstellung des kommunalen Finanzhaushaltes schon seit langem ist.

Nichts anderes bedeutet der Begriff 'zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement': Statt zusätzlich zum Tagesgeschäft Nachhaltigkeitsprojekte zu stemmen, werden alle bestehenden Prozesse, Planungen und Projekte miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt. Und das in einem regelmäßigen Managementkreislauf: Ziele setzen, Maßnahmen und Pläne darauf abstimmen und umsetzen, Bericht erstatten, und wieder neue Ziele setzen, usw. Dabei werden an den entsprechenden Stellen dieses Kreislaufs gezielt diejenigen BürgerInnen beteiligt, die für die jeweilige Sache wesentliche Akteure darstellen, an anderen Stellen ist es der Gemeinderat, der politische Weichen stellt und Entscheidungen trifft – wie es ja seine Aufgabe ohnehin ist. Die Entwicklung einer nachhaltigen Gemeinde wird damit zum Tagesgeschäft von Verwaltung und Gemeinderat, und darin hat die örtliche Agenda-Gruppe ebenso ihren Platz wie der Flächennutzungsplan oder die kommunale Beschaffung. Ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement ist also effizienter als ein zusätzlich zum Tagesgeschäft organisierter Nachhaltigkeitsprozess.

Die Chance eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements liegt allerdings auch noch woanders. Während alle bisherigen kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse im wesentlichen die Verabschiedung eines langfristigen 'Zukunftsplans' für die Entwicklung der Gemeinde zum Ziel hatten, bietet der kreislaufförmige Ansatz den Luxus, die Weichen in jedem Zyklus wieder neu stellen zu können. Das mag sich wenig langfristig anhören, trägt aber dem Umstand Rechnung, dass sich die Welt nun einmal ändert – und das oft schneller als erwartet. Und es erlaubt den beteiligten PolitikerInnen und BürgerInnen, entspannt zu bleiben, wenn die Einigung auf ein Ziel hinter den eigenen Vorstellungen zurückbleibt, oder wenn der eine oder andere Indikator

Welche Vorteile bringt ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement? Routiniert in eine nachhaltige Zukunft für alle

- **Zukunftssicherung!** Gerechtigkeit zwischen den Generationen und Planungssicherheit für alle Akteure (Handlungssicherheit).
- **Integration individueller und kommunaler Bedürfnisse!** Angenehmes Leben führen, ohne die Lebensgrundlagen zu zerstören.
- **Schluss mit dem Nebeneinander von Prozessen!** Effizienzgewinn im kommunalen Handeln (z.B. effiziente Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben).
- **„Change Management“!** Fester Zyklus, aber flexibel und anpassungsfähig für inhaltliche Änderungen, schrittweise Umsetzung langfristiger Ziele.
- **Zielgerichtete Entscheidungen!** Der Nachhaltigkeitsbericht liefert Orientierungs- und Entscheidungshilfen für die Politik.
- **Verwaltung als Vorbild!** Und Multiplikatorin, als Partnerin für Bürgerschaft und Wirtschaft.
- **Mehr Information und Identifikation!** Partizipativer Zielsetzungsprozess stärkt die Identifikation mit dem Prozess, auch in der Bürgerschaft, Wirtschaft etc.
- **Verbesserung der Kommunikation!** Mittels Monitoring- und Berichtsroutinen kann der Stand der Nachhaltigkeit jederzeit „abgefragt“ und routinemäßig im jährlichen Sachstandsbericht dargestellt werden.
- **Integration von Akteuren und Verantwortlichkeiten!** Bessere Verzahnung von Bürgerengagement, Verwaltungshandeln und politischem Willen.



Warum zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement?

doch noch nicht mit Daten unterfüttert werden kann: Schließlich wiederholt sich der Prozess alle 3-5 Jahre, und bis dahin können sich der gesellschaftliche Konsens (der 'Zeitgeist'), die politischen Mehrheitsverhältnisse oder die technologischen Möglichkeiten bereits so geändert haben, dass weitaus ehrgeizigere Ziele möglich sind, völlig andere Indikatoren als wichtig angesehen werden, usw. Ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement ist also korrekturfreundlicher und anpassungsfähiger als ein linearer Planungsprozess mit Anfang und Ende.

Ähnlich wie bei der Aufstellung, Verabschiedung und Rechnungslegung des kommunalen Finanzhaushaltes alle Verwaltungsabteilungen ihren Beitrag einbringen und Berichtspflichten nachkommen, ähnlich wie die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Gemeinderat geregelt sein muss, und wie die Beratung mit den betroffenen Interessengruppen im Vorfeld stattfinden muss, so erfordert auch die Einführung eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements die Festlegung entsprechender Abläufe. Das erfordert im ersten Zyklus freilich erst einmal zusätzliche Anstrengungen: Gewohnte Routinen müssen aufgegeben und neue eingeübt werden, einige Verantwortlichkeiten mögen sich ändern, Menschen, die bisher mit Nachhaltigkeit 'nichts am Hut' hatten, arbeiten plötzlich nicht mehr in ihrer vertrauten Nische, sondern werden Teil eines großen, integrierten Entwicklungsprozesses. Bereits ab dem zweiten Zyklus jedoch profitiert die Kommune: Die Rollen sind geklärt, der Ablauf eingeübt, der Zeitplan vorhersehbar.

Die Gemeinde kann immer nachhaltiger werden, und Kommunalverwaltung und Gemeinderat tun dabei einfach das, was sie sowieso tun müssen: ihre Arbeit.

Nachhaltigkeitsbericht und zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement in der Verbandsgemeinde Neuerburg

- Permanenter Prozess der Zukunftsgestaltung
- Richtungsweisendes Instrument der Bürgerbeteiligung
- Kompass auf dem Weg von der Theorie in die Praxis
- Regelmäßiger „Anzeiger“ einer nachhaltigen Entwicklung
- Instrument der gezielten Öffentlichkeits- und Überzeugungsarbeit
- Sachliche Grundlage einer engagierten Nachhaltigkeitsdiskussion
- Planungsbasis einer zielorientierten und nachhaltigen Entwicklung

(Zitat aus: Vortrag des Bürgermeisters Norbert Schneider am 23.02.07 in Mainz)

einmal zusätzliche Anstrengungen: Gewohnte Routinen müssen aufgegeben und neue eingeübt werden, einige Verantwortlichkeiten mögen sich ändern, Menschen, die bisher mit Nachhaltigkeit 'nichts am Hut' hatten, arbeiten plötzlich nicht mehr in ihrer vertrauten Nische, sondern werden Teil eines großen, integrierten Entwicklungsprozesses. Bereits ab dem zweiten Zyklus jedoch profitiert die Kommune: Die Rollen sind geklärt, der Ablauf eingeübt, der Zeitplan vorhersehbar.

Markus Conrad, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Wörrstadt

„Wer in seiner Kommune ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement mit Hilfe der Methode Projekt21 durchführen will, erhält hiermit ein sehr variables Instrument an die Hand. Es erlaubt auch Änderungen oder Ergänzungen der Vorgaben, so dass man jederzeit auf die besonderen örtlichen Belange eingehen kann.“



3 Ziele einer nachhaltigen Kommunalentwicklung



Nachhaltigkeitsziele für die Kommunalentwicklung gibt es viele, doch wie können diese in Verbindung miteinander gebracht werden? Ist sichergestellt, dass sie nicht miteinander konkurrieren und dass alle die gleiche Berücksichtigung finden?

Wäre nachhaltige Kommunalpolitik nichts anderes als Umweltschutz, so wäre eine Kommune beispielsweise dann nachhaltiger, wenn der Gewerbebetrieb, der bisher den örtlichen Fluss verschmutzte, nach Asien abwanderte, dort Flüsse verschmutzte und hier arbeitslose Menschen hinterließ. Oder wenn Autofahren so teuer wäre, dass nur noch wenige Menschen es sich leisten können, mobil zu sein. Wäre nachhaltige Kommunalpolitik hingegen nichts anderes als die Sicherung eines möglichst hohen Lebensstandards für alle Bevölkerungsgruppen, so wäre die Kommune dann nachhaltiger, wenn alle Menschen in erschwinglichen Einfamilienhäusern wohnen, die sich weit-schweifig in die Landschaft hinein ausbreiten. Oder wenn die Kilowattstunde Strom so günstig zu haben ist, dass sich die örtlichen Unternehmen kostspielige Investitionen in Energie-spartechniken sparen können – wo auch immer der Strom herkommt.

Solche Ungleichgewichte sind existent; „Nachhaltigkeit“ meint aber eben gerade die Balance zwischen ihnen, und das auf hohem Niveau. Es ist wichtig, sich die Ungleichheiten und Konflikte vor Augen zu führen, um erkennen zu können, warum unsere Gemeinde, unsere Stadt, unsere Welt nicht so zukunftsbeständig ist wie wir es wünschen. Eine solche Analyse der lokalen Nachhaltigkeit ist der erste Schritt, und die wesentliche Grundlage für die Steuerung der Kommunalentwicklung in einem zyklischen System. Mit Hilfe von Indikatoren – „Anzeigern“ – werden Stärken und Schwächen identifiziert und Konflikte benannt, die eine bestimmte Prioritätensetzung in der Kommunalentwicklung nahe legen. Ein solcher „Bericht über die Nachhaltigkeit“ richtet sich an Verwaltung und Politik, aber auch an die Bürgerschaft. Er birgt die Aufforderung, konkrete Zielvorgaben für die lokale Nachhaltigkeit zu vereinbaren, die Schritt für Schritt in Projekten und Maßnahmen umgesetzt werden.

Warum fehlen in der Zielmatrix von Projekt21 wichtige, in anderen Nachhaltigkeitsmodellen enthaltene Politikfelder?

Bei der Entwicklung der Methode stand die Frage im Vordergrund: Wenn doch alle damit einverstanden sind, dass die Welt nachhaltig werden muss, warum wird sie es dann nicht? Die Antwort darauf war: Weil es menschliche Bedürfnisse gibt, deren Befriedigung auf nicht-nachhaltige Weise schlicht komfortabler oder billiger ist. Oder anders ausgedrückt: Es gibt Politikfelder, in denen der Schutz der Gemeingüter mit der individuellen Lebensqualität konkurriert, und andere, in denen das nicht explizit der Fall ist. Zweifelsohne sind Bildung, Sicherheit oder Kultur wichtige (auch für die Nachhaltigkeit der Kommune!) und nicht immer zufriedenstellend verwaltete Themen – nur: Das Bedürfnis der BürgerInnen nach Sicherheit oder Bildung konkurriert nicht mit dem Umweltschutz oder der Chancengleichheit (im Gegenteil!), das nach mehr Mobilität, Wohnraum oder Konsumgütern hingegen schon. Der Ansatz von *Projekt21* ist nicht die Abbildung der gesamten Bandbreite der Kommunalpolitik, sondern die bewusste Reduzierung auf diese Zielkonflikte.



Zielkonkurrenzen sichtbar machen – die Projekt21-Matrix

Doch wie die lokale Nachhaltigkeitssituation bewerten? Was ist unser Idealbild einer „nachhaltigen Kommunalentwicklung“? Wo bestehen mögliche Ungleichgewichte und Konflikte bei der Erreichung dieser Vision? Messen wir uns hier an den gesetzten Erwartungen und Zielen, so finden wir uns wieder vor einer Vielzahl von Nachhaltigkeitszielen, die allerorts definiert wurden: in Form von Leitlinien, Stadtentwicklungszielen, Strategischen Zielen, aber auch als die zehn Schlüsselaktivitäten der Aalborg Commitments. Schnell kann eine Analyse dieser Vielzahl von Nachhaltigkeitszielen die Kapazitäten einer Kommunalverwaltung übersteigen und inhaltlich kaum mehr zu greifen sein.

Um den Blick auf das Wesentliche zu lenken, konzentriert sich der *Projekt21*-Ansatz deshalb auf die Kernfelder des kommunalen Handelns: Wohnen, Mobilität, Einkommen, Versorgung und Freizeit. Andererseits hat *Projekt21* die wesentlichen Ressourcen und Gemeingüter im Blick, die es zu wahren gilt: Wasser/ Boden/ Luft, Fläche, globale Verantwortung, Chancengleichheit und soziale Infrastruktur.

Miteinander in Bezug gesetzt, ergibt sich daraus eine Matrix von Nachhaltigkeitszielen, die die Erfüllung individueller Bedürfnisse bei gleichzeitiger Schonung von Gemeingütern im Fokus hat. Sie erlaubt, Zusammenhänge zu

Projekt21-Zielematrix

Schutzgüter Bedürfnisse	Wasser, Boden, Luft	Fläche	Globale Verantwortung	Chancen- gleichheit	Soziale Infrastruktur
Wohnen		Möglichst flächensparendes Wohnen	Möglichst energiesparendes Wohnen	Erschwinglicher Wohnraum für möglichst alle	
Mobilität	Möglichst schadstoffarme individuelle Mobilität		Möglichst klimafreundliche Mobilität		Zugang zu zentralen Einrichtungen für möglichst alle
Einkommen	Möglichst umweltschonende Produktion und Beschäftigung	Möglichst flächensparende Arbeitsplätze		Zugang zu Verantwortung und Einfluss für benachteiligte Gruppen	Zugang zu selbst erwirtschaftetem Einkommen für möglichst alle
Versorgung	Konsum mit möglichst geringem Materialverbrauch		Konsum möglichst ohne Ausbeutung ärmerer Länder		Möglichst hohe Betreuungsqualität für Kinder und Alte
Freizeit		Möglichst hoher Erholungswert der örtl. Landschaft und Schutz örtl. Naturfläche	Möglichst energiesparende Freizeitgestaltung	Möglichst hohe Integration benachteiligter Gruppen	



erkennen und die lokale Nachhaltigkeit in integrierter Weise zu untersuchen. Angelpunkt des *Projekt21*-Ansatzes sind die 5 Grundbedürfnisse, d.h. die Matrix soll „quer“ gelesen werden. Formuliert sind vor allem jene Ziele, die innerhalb eines Handlungsfelds miteinander konkurrieren (können).

Nachhaltigkeit messen – die Projekt21-Indikatoren

Gemessen wird die Nachhaltigkeitssituation anhand von Indikatoren, die messbar und nachweisbar machen, was der gesunde Menschenverstand uns oft bereits sagt. Dabei fungieren sie als Warnsystem und zeigen an, wo die lokale Entwicklung im „grünen Bereich“ ist, also den zugrundeliegenden Zielen folgt, und wo umgekehrt etwas aus dem Ruder läuft.

Doch es gibt so viele Felder der Kommunalentwicklung, die man auf diese Weise beobachten und kontrollieren kann (und eine Unmenge an Indikatoren ist vermutlich in den meisten Kommunen schon vorhanden) – wie kann man den Überblick behalten? Tatsächlich wird eine zu große Auswahl von Indikatoren den Blick fürs Wesentliche eher verwässern und wenig hilfreich sein für eine übergreifende Analyse der Gesamtsituation, wie sie der Nachhaltigkeitsbericht darstellt. Also möglichst auf das Wesentliche reduzieren – das gilt nicht nur für die zugrundegelegten Ziele, sondern auch für die ausgewählten

Projekt21-Indikatorenmatrix

Schutzgüter Bedürfnisse	Wasser, Boden, Luft	Fläche	Globale Verantwortung	Chancen- gleichheit	Soziale Infrastruktur
Wohnen		Versiegelte Fläche pro Einwohner	Anteil energieeffizienter Gebäude	Durchschnittlicher örtlicher Mietpreis (Mietpreisindex)	
Mobilität	Anzahl der Tage mit Ozonbelastung		Anteil des Umweltverbundes an allen Wegen		Anteil der Einwohner, die in Mindestnähe zu wichtigen Einrichtungen wohnen
Einkommen	Anteil der ökologisch bewirtschafteten landwirtsch. Fläche	Anzahl Arbeitsplätze pro ha Gewerbefläche		Anteil Frauen in örtlichen Führungspositionen	Anteil der Bezieher von Grundsicherungsleistungen
Versorgung	Siedlungsabfälle pro Einwohner		Umsatz fair gehandelter Produkte in ausgewählten Geschäften		Anteil ganztägiger Betreuungsplätze für Kinder nach Alter
Freizeit		Unter Schutz gestellte Flächen in ha	Energie- und Stromverbrauch kommunaler Bildungs- und Freizeiteinrichtungen	Anteil aktiver Mitglieder mit Migrationshintergrund in ausgewählten Vereinen	



Ziele einer nachhaltigen Kommunalentwicklung

Indikatoren. Die *Projekt21*-Indikatorenmatrix zeigt sich dementsprechend: mit nur 16 Indikatoren werden vor allem solche Felder untersucht, die wesentlichen Einfluss auf die kommunale Nachhaltigkeit haben und damit klare Aussagen zulassen (und auf Konflikte hinweisen).

Tipp

Ausführliche **Steckbriefe der *Projekt21*-Indikatoren** finden sich in der „Anleitungsbroschüre zum Nachhaltigkeitsbericht“. Diese ist verfügbar als Download von der Webseite www.iclei.org/europe/Projekt21.

Die Auswahl der vorgeschlagenen Indikatoren orientiert sich an den Charakteristika einer durchschnittlichen kleinen bis mittleren Gemeinde. Je nach Bedarf können und sollen einzelne Indikatoren jedoch auch ersetzt werden, um den Satz auf örtliche Besonderheiten anzupassen. Die *Projekt21*-Indikatorenblätter weisen auf solche Alternativen hin.

Die Nutzung eines solchen mehr oder weniger einheitlichen Satzes von Nachhaltigkeitsindikatoren bietet den Vorteil, sich mit anderen *Projekt21*-Kommunen vergleichen und daraus weitere Rückschlüsse auf den Stand der Nachhaltigkeit ziehen zu können. Die in der *Projekt21*-Matrix berücksichtigten Ziele und vorgeschlagenen Indikatoren werden nachstehend näher erläutert.





4 Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Das Bedürfnisfeld „Wohnen“: Heim finden

Ein Dach über dem Kopf zu haben ist neben der Ernährung ein Grundbedürfnis der Menschen. In Deutschland haben fast alle Menschen ein festes Zuhause, und damit einen Rückzugsraum für sich und ihre Familie. Sozial- und Umweltstandards in der Qualität der Wohngebäude gewinnen heutzutage mehr und mehr an Bedeutung. Wohnen ist aber mehr: Es ist der Mittelpunkt unserer persönlichen Lebensqualität und zugleich Ausdruck unseres individuellen Lebensstils.

Kommunen haben durch ihre Planungshoheit einen großen Einfluss auf das Wohnen vor Ort. Über Planungen zu Flächennutzung, Bebauung und Verkehr treffen sie grundlegende Entscheidungen über die Verteilung von Siedlungs- und Gewerbeflächen und die Erreichbarkeit und Qualität von Gebäuden. Ebenso haben sie auch mittelbaren Einfluss auf die Immobilien- und Mietpreise vor Ort.

Eine nachhaltige Gestaltung des Wohnens vor Ort bedeutet vor allen Dingen, die Balance zwischen Flächen- und Ressourcenverbrauch und der erschwinglichen Erfüllung individueller Wohnwünsche zu wahren, durch:

- Möglichst flächensparendes Wohnen (zum Schutz unberührter Flächen)
- Möglichst energiesparendes Wohnen (um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)
- Erschwinglicher Wohnraum für möglichst alle (um Chancengleichheit zu ermöglichen)

Ziel: Möglichst flächensparendes Wohnen (zum Schutz unberührter Flächen)

Die Eindämmung des Flächenverbrauchs für Siedlungs- und Verkehrszwecke ist eine der wesentlichen Herausforderungen für Kommunen in Deutschland. Durch die Errichtung von Einkaufszentren, Eigenheimen und damit verbundener Verkehrsinfrastruktur auf der sogenannten Grünen Wiese werden deutschlandweit täglich etwa 105 Hektar Freifläche überbaut. Dadurch werden die vielfältigen Funktionen der Ressource Boden – Lebensraum für Pflanzen und Tiere, Ausgleichsfaktor fürs Stadtklima, Hochwasserschutz und Wasserhaushalt – nachhaltig beeinträchtigt. Eine zeitgemäße Stadtentwicklungs- und

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

In den allermeisten der Pilotkommunen konnte die versiegelte Fläche pro Einwohner ohne Probleme aus der amtlichen Statistik abgeleitet werden.

In Kandel wich man auf einen der Ersatzindikatoren aus und untersuchte das **Verhältnis von Flächen für Innenentwicklung zu Flächen für Neubaugebiete**. Ein besonderes Augenmerk für das spätere Handlungsprogramm gilt hier dem sozialen Aspekt hinsichtlich unterschiedlicher Wohnformen.

Als neuer Indikator wurde die **„Anzahl leerstehender Gebäude“** eingeführt. In Neuerburg konnten die entsprechenden Zahlen einfach aus einer kurz zuvor eingerichteten Gebäude- und Grundstücksbörse übernommen werden.



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Verkehrsplanung sollte eine intensivere Nutzung bereits erschlossener Flächen anstreben und versuchen, den Flächenneuverbrauch zu begrenzen.

Der Indikator „**versiegelte Fläche pro Einwohner**“ zeigt, ob Bevölkerungsentwicklung und Flächeninanspruchnahme in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Die beste Datenquelle für eine solche Erhebung sind Versiegelungskataster, die Auskunft geben über die Inanspruchnahme von neuen Flächen bzw. Entsiegelung von Flächen. Wird hingegen die Siedlungs- und Verkehrsfläche als Grundlage gewählt, so ist zu beachten, dass darin auch solche Flächen erfasst werden, die im eigentlichen Sinn nicht versiegelt sind, wie z.B. Hausgärten.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Für die Ermittlung der Zahl **energieeffizienter Wohngebäude** lagen den Pilotkommunen meist nur ungenügende Daten vor. Mit der verpflichtenden Einführung von Gebäude-Energieausweisen kann man jedoch erwarten, dass die Datenlage sich bis zur Aktualisierung der Nachhaltigkeitsberichte wesentlich verbessert. Bereits jetzt wurde hingegen die **Anzahl umweltfreundlich beheizter Gebäude** gezählt, wobei je nach Vorkommen unterschiedliche Energieträger und Nutzungsformen dargestellt wurden: Photovoltaik, Solarthermie (für Brauchwasser/ für Heizung), Holzpellets, Blockheizkraftwerke, Wärmepumpen, Hackschnitzel, etc.

In einigen Gemeinden wurde die Nutzung erneuerbarer Energien im Vergleich mit Öl, Gas, Elektro, Fernwärme dargestellt, also die **Anzahl der verschiedenen Heizungsarten** insgesamt. Wo Informationen durch die örtlichen Schornsteinfeger ermittelt werden konnten, wurde diese Erhebung für alle Wohnbauten durchgeführt. In anderen Kommunen wurden nur Neubauten nach dem gleichen Indikator untersucht.

Eine lokale Besonderheit ist die Analyse des **Erdgas-Primärenergiebezug je Haushalt und Jahr** in Zweibrücken. Da 90% aller Haushalte an das örtliche Erdgasversorgungsnetz angeschlossen sind, ermöglicht dieser Indikator, den Trend im Energieverbrauch durch private Haushalte zu ermitteln. Zusätzlich zu den umweltfreundlich beheizten Privatgebäuden wurde in Kandel auch der **Energieverbrauch der öffentlichen bzw. kommunalen Gebäude pro m² und Jahr** erhoben.

Ziel: Möglichst energiesparendes Wohnen (um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)

Gebäude verbrauchen viel Energie, um komfortabel, hell und warm zu sein oder um Warmwasser bereitzustellen. Der Gebäudebereich ist für etwa 30% des Energieverbrauchs in Deutschland verantwortlich, etwa ein Fünftel der Kohlendioxidemissionen entstehen durch Heizenergie. Dass energieeffiziente Gebäude also wesentlich zur globalen Verantwortung für den Klimaschutz beitragen, liegt auf der Hand. Und langfristig lohnen sich Investitionen in Energieeffizienz auch für den Geldbeutel – nicht zuletzt, wenn man zukünftig zu erwartende Energiepreissteigerungen in Betracht zieht.

Mit der seit 2002 gültigen Energieeinsparverordnung wurde der sogenannte Niedrigenergiestandard zur Pflicht: Bei Neubauten müssen Energieeinsparung und Emissionsminderung von Anfang an mitgeplant werden; bei Altbauten sind bestimmte Sanierungsmaßnahmen Pflicht.

Mit der Erhebung der „**Anzahl der Gebäude mit einem Primärenergieverbrauch von max. 60 kWh pro m² Nutzfläche und Jahr (Neubau) bzw. 80 kWh/m²a (Altbau)**“ können fundierte Aussagen zur Energieeffizienz privater Haus-



halte getroffen werden. Bei der Berechnung wird ein sogenannter primär-energetischer Ansatz zugrundegelegt: der Verbrauch über die gesamte Energiekette von der Rohstoffgewinnung bis zur Wärmeabgabe wird berücksichtigt.

Aber auch die Art der verwendeten Energieträger spielt eine Rolle für die CO₂-Bilanz einer Kommune und den Einfluss auf das Klima. Je höher der Anteil erneuerbarer Energien für Gebäudeheizung und Warmwassergewinnung, desto geringer die Belastungen für das Klima – die Anzahl umweltfreundlich beheizter Gebäude ist ein weiterer wichtiger Indikator für nachhaltiges Wohnen in der Kommune.

Ziel: Erschwinglicher Wohnraum für möglichst alle (um Chancengleichheit zu ermöglichen)

Wohnraum wird in vielen Gegenden Deutschlands immer teurer; von Chancengleichheit auf dem Wohnungsmarkt zum Beispiel für Familien kann nicht die Rede sein. Immer mehr Menschen wohnen alleine oder zu zweit, Altbauwohnungen werden teuer saniert, neue Wohnungen sind oftmals eher an den Bedürfnissen von Singles als an denjenigen von Familien orientiert. Die daraus resultierende Wohnungsknappheit und hohe Preise treffen vor allem finanziell schlechter Gestellte, die sich oft mit unattraktiven Standorten abfinden müssen. Für eine Kommune ist es wichtig, die Mietpreisentwicklung laufend zu beobachten und sicherzustellen, dass die Bevölkerung sich ihre Wohnwünsche in angemessener Weise erfüllen kann – auch um gegebenenfalls mit Hilfe landes- oder bundesweiter Wohnbauförderung gegensteuern zu können. Der **durchschnittliche örtliche Mietpreis (Mietpreisindex)** gibt Hinweise darauf, ob die notwendigen Aufwendungen für Wohnraum angemessen sind. Über einen längeren Zeitraum beobachtet, lässt sich der Trend in der Entwicklung der Mietpreise in Euro pro m² beobachten und ggf. entgegensteuern.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Der **Mietpreisindex** kann durch Inseraterfassung kontinuierlich beobachtet werden. In einigen Kommunen wurden mit Hilfe einer Aufschlüsselung der **durchschnittlichen Quadratmetermiete nach Zimmerzahl** noch detaillierte Aussagen zu Nachfrage und Angebot verschiedener Wohnungsgrößen abgeleitet. Um festzustellen, wie viele der BürgerInnen sich angemessenen Wohnraum leisten können (oder nicht), wurden alternativ auch die **Wohneigentumsquote** bzw. **die Zahl der Empfänger von Wohngeld bezogen auf die Zahl aller Haushalte** untersucht.



Das Bedürfnisfeld „Mobilität“: Verbindung schaffen

Mobilität heißt, Ziele erreichen zu können, nicht, Ziele erreichen zu müssen, und schon gar nicht, ohne Ziel unterwegs zu sein. Mobil sein – und zwar möglichst unabhängig und in einem möglichst großen Radius – ist andererseits zu einem der wichtigsten Grundbedürfnisse in der heutigen Gesellschaft geworden.

Verkehr – ob per Auto, Bus, Fahrrad, oder zu Fuß – und die dazugehörige Infrastruktur – Straßen, Schienen, Rad- und Fußwege – prägen das Erscheinungsbild unserer Städte und Gemeinden. Und auch die Schattenseiten sind zu spüren: Luftverschmutzung, Lärmbelastung, Klimawandel.

Die Kommune hat großen Einfluss auf die Ausgestaltung der Mobilität vor Ort. Zum einen ist sie gemeinsam mit anderen Trägern für den Unterhalt der Verkehrsinfrastruktur zuständig. Zum anderen kann sie durch aktive Stadtentwicklungs- und Verkehrsplanung die Notwendigkeit von Mobilität reduzieren – eine Stadt der kurzen Wege, in der Wohnen, Arbeiten, Versorgung und Freizeitgestaltung nahe am Zuhause möglich sind. Nachhaltigkeit heißt hier: Statt die Gesellschaft immer mobiler zu machen, muss die notwendige Mobilität optimal gestaltet werden:

- Möglichst schadstoffarme individuelle Mobilität (zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)
- Möglichst klimafreundliche Mobilität (um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)
- Zugang zu zentralen Einrichtungen für möglichst alle (um eine gute soziale Infrastruktur zu gewährleisten)

Ziel: Möglichst schadstoffarme individuelle Mobilität

(zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Nur eine der Pilotkommunen hat tatsächlich die Belastung durch Ozon untersucht; vielmehr wurde die **Anzahl der PKW pro Einwohner** als Indikator genutzt, da PKWs als einer der Hauptverursacher für den Ausstoß schädlicher Emissionen verantwortlich sind. Wenn, wie in Kandel und Osthofen, zusätzlich auch der **Anteil schadstoffarmer PKWs an allen zugelassenen PKWs** ermittelt wird, schärft sich das Bild von den Umweltbelastungen, denen Umwelt und BürgerInnen ausgesetzt sind.

Der motorisierte Verkehr ist eine der Hauptquellen für Schadstoffemissionen und damit verantwortlich für vielfältige Verschmutzungen von Wasser, Boden und Luft. Er ist für ca. 60% der Stickstoffoxidemissionen und ca. 25% der Kohlenwasserstoffemissionen verantwortlich – Schadstoffe, die die Produktion von Ozon und damit die Entstehung des sogenannten Sommersmogs unterstützen. Ozon ist zwar in geringen Mengen natürlicher Bestandteil der Luft, in hohen Konzentrationen aber besonders für empfindliche Menschen gesundheits-



schädlich. Immer öfter gehören vor allem in Städten im Sommer Ozonwarnungen zur Tagesordnung. Für eine Entlastung wird die Verringerung des motorisierten Verkehrs eine Schlüsselrolle spielen. Hierfür sind gesetzliche Maßnahmen auf Bundes- und Landesebene notwendig, insbesondere aber eine Veränderung des Mobilitätsverhaltens der Bevölkerung – und das hängt in hohem Maße von den örtlichen Gegebenheiten und Alternativen ab. Die **Anzahl der Tage mit Ozonbelastung** ist ein Zeigerwert für die Belastung nicht nur der Umwelt, sondern auch der menschlichen Gesundheit.

Ziel: Möglichst klimafreundliche Mobilität

(um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)

Verkehrsbedingte Emissionen sind eine der Hauptursachen für den globalen Klimawandel. Nun lässt sich Verkehr nicht komplett vermeiden – aber durch eine verstärkte Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel lassen sich die verkehrsbedingten Emissionen verringern. Untersuchungen zum Anteil der verschiedenen Verkehrsmittel („Modal Split“) ermitteln, wie viele Wege im sogenannten Umweltverbund – öffentlicher Personennahverkehr, Fahrrad- und Fußgänger-verkehr – zurückgelegt werden. Der **Anteil des Umweltverbundes** an allen in einer Kommune zurückgelegten Wegen zeigt, in welchem Maße Mobilität klimabewusst organisiert und globale Verantwortung wahrgenommen wird. Da es zu dieser Frage bislang keine amtliche Erhebungsroutine gibt, wird der Modal Split im allgemeinen über eine (repräsentative) Befragung von 100 bis 400 Personen erhoben.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Der **Anteil des Umweltverbundes** wurde von allen Pilotkommunen erhoben; oft auch durch Unterstützung durch externe Akteure wie beispielsweise Schüler oder – wie in Wörrstadt – durch Mitglieder von Agendagruppen. Wo eine umfassende Erhebung nicht möglich war, wurde der **Anteil des Umweltverbunds an Schulwegen** (an ausgewählten Schulen) als Anzeiger für Klimabelastungen durch motorisierten Verkehr ermittelt.

Ziel: Zugang zu zentralen Einrichtungen für möglichst alle

(um eine gute soziale Infrastruktur zu gewährleisten)

Eine gute Versorgung der EinwohnerInnen ohne hohes Verkehrsaufkommen setzt voraus, dass die Erfüllung von Grundbedürfnissen vor Ort und ohne lange Wege möglich ist. Je länger die zurückgelegten Wege, um sich mit Lebensmitteln und Kleidung zu versorgen, zur Arbeit oder Schule zu kommen, oder Behördengänge zu machen, desto mehr (motorisierter) Verkehr. Stellt eine Kommune sicher, dass ihre EinwohnerInnen sich vor Ort mit möglichst vielen Gütern und Dienstleistungen des täglichen Lebens versorgen können, wird sich das nicht nur im Grad der Zufriedenheit der Bevölkerung ausdrücken, sondern auch in einem geringeren Verkehrsaufkommen.



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Ob die soziale Infrastruktur in diesem Sinne effektiv organisiert ist, zeigt der **Anteil der EinwohnerInnen, die in Mindestnähe zu wichtigen Einrichtungen des täglichen Lebens wohnen**. Was als „wichtige Einrichtung“ gilt, muss jede Kommune selbst bestimmen (z.B. Haltestellen, Lebensmittelgeschäfte, Schule, Begegnungsort, Bank/ Post, etc.) Gleiches gilt für die Mindestnähe, die je nach Einrichtung und Größe der Kommune zu spezifizieren ist. Die Datenerhebung kann mittels eines GIS-gestützten Computerverfahrens, oder einfach mit Stadtplan und Zirkel durchgeführt werden.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Der **Anteil der EinwohnerInnen in Mindestnähe zu wichtigen Einrichtungen** hat sich insgesamt als Indikator bewährt. Im Zuge dieser Datenermittlung kann auch der **Anteil der Siedlungsfläche in Mindestnähe zu wichtigen Einrichtungen** des täglichen Lebens festgestellt werden. Ohne die Angaben zu den in den Einzugsgebieten lebenden Menschen ist dieser Indikator zwar schneller zu erheben, jedoch weniger aussagekräftig.

Für die sehr kleinen, kompakten Ortschaften in Wörrstadt und Kandel ist weniger die Erreichbarkeit einzelner Einrichtungen relevant, sondern vielmehr deren prinzipielle Existenz und Vielfalt. Als Indikator wurden deshalb **Art und Anzahl der Einrichtungen des täglichen Lebens** in den Ortsgemeinden untersucht.



Das Bedürfnisfeld „Einkommen“: Werte schaffen

Ihren Lebensunterhalt erwirtschaften die meisten Menschen über einen Arbeitsplatz, der ihnen ein gewisses Einkommen sichert. Arbeitszeit ist jedoch Lebenszeit, und die Qualitäten der Arbeit spiegeln sich in unserer Lebensqualität wider. Arbeit bedeutet Selbstverwirklichung, sie prägt das Selbstbild des Menschen, der sich mit seinen Leistungen identifiziert. Arbeit heißt, sich selbst einzubringen zu können: Wenn daher fast 10% der Menschen in Deutschland keinen dauerhaften Arbeitsplatz haben, bedeutet das nicht nur eine finanzielle Belastung für die sozialen Sicherungssysteme, sondern auf Dauer auch eine Bedrohung für den Zusammenhalt der Gesellschaft.

Nur teilweise kann die Kommune volkswirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen. Mit dem freiwilligen Instrument der Wirtschaftsförderung betreiben Kommunen aber bereits seit langem aktive Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Sie sind in der besonderen Lage, Unternehmen in ihrer Ansiedlung vor Ort zu unterstützen und dabei die Arbeits- und Produktionsbedingungen in Zusammenarbeit mit den Betrieben auszugestalten. Aufgabe der Kommune ist es dabei, die Interessen der Menschen und der Umwelt zu vertreten: Arbeitsplätze mit Qualität und ressourcenschonende Wertschöpfung.

Nachhaltigkeit bedeutet hier auf der einen Seite, allen die Möglichkeit zu geben, ihr Einkommen selbst zu sichern. Auf der anderen Seite soll auch die Art und Weise, wie der Lebensunterhalt erwirtschaftet wird, möglichst umweltgerecht gestaltet sein:

- Möglichst umweltschonende Produktion und Beschäftigung (zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)
- Möglichst flächensparende Arbeitsplätze (zum Schutz unberührter Flächen)
- Zugang zu Verantwortung und Einfluss für benachteiligte Gruppen (um allen gleiche Chancen zu ermöglichen)
- Zugang zu selbst erwirtschaftetem Einkommen für möglichst alle (um die soziale Infrastruktur zu stärken)

Ziel: Möglichst umweltschonende Produktion und Beschäftigung (zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)

Täglich gehen wir in Büros und Betriebe, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen – setzen uns aber meist nicht mit den Umweltauswirkungen unserer Arbeit auseinander. So werden beispielsweise in Rheinland-Pfalz mehr als 98% der landwirtschaftlichen Betriebe nach konventionellen Methoden geführt. Die ökologische Landwirtschaft führt – auch im bundesweiten Vergleich – ein Nischendasein, obwohl sie durch möglichst geschlossene



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Neben dem **Anteil der ökologisch bewirtschafteten landwirtschaftlichen Fläche** wurde in einigen Kommunen auch die **Anzahl der Betriebe mit Ökozertifizierung** erfasst. Dabei wurden in Kandel auch andere Qualitätssiegel berücksichtigt, die besondere Produktionsweisen oder regionale Produkte auszeichnen und einen Trend zu umwelt- und qualitätsbewusster Landwirtschaft anzeigen können.

Nährstoffkreisläufe, Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit und artgerechte Tierhaltung eine ressourcenschonende Produktion von Nahrungsmitteln garantiert. Positiver Nebeneffekt dieser Bewirtschaftungsweise: ökologisch wirtschaftende Betriebe benötigen mehr Personal als konventionelle Landwirtschaftsbetriebe – und sichern bzw. schaffen so umweltfreundliche Arbeitsplätze. Die geringere Belastung der Nahrungsmittel durch chemische Rückstände dient außerdem der Gesundheit der Menschen. So ist der **Anteil**

der ökologisch bewirtschafteten landwirtschaftlichen Fläche Beweis dafür, dass der Schutz von Wasser, Boden und Luft mit der Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen vereinbart werden kann.

Ziel: Möglichst flächensparende Arbeitsplätze (zum Schutz unberührter Flächen)

Im allgemeinen werden, um zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, neue Gewerbeflächen ausgewiesen – das Ziel einer Eindämmung des Flächenverbrauchs gerät dabei schnell ins Hintertreffen. So ist die Ausweisung von

Gewerbeflächen auf der Grünen Wiese neben dem Wohnungsbau eine der Hauptursachen für die stetig wachsende Flächeninanspruchnahme in Deutschland. Anstatt aber die erhofften Arbeitsplätze in die Kommune zu bringen, führt ein Überangebot – verbunden mit hohen Kosten für Erschließung und Infrastruktur – häufig ins buchstäblich Leere. Zukunftsweisend ist eine intensivere Nutzung bereits erschlossener und brachliegender Flächen sowie die Ansiedlung von flächeneffizienten Unternehmen: Betriebe, die mit möglichst

wenig Flächenverbrauch ihre Produkte herstellen und Arbeitsplätze bereitstellen. Betrachtet man die **Zahl der Arbeitsplätze pro Hektar Fläche, die von Betrieben, Firmen und Fabriken genutzt wird**, kann man einschätzen, ob sich diese Investition der wertvollen Ressource Fläche wirklich gelohnt hat.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Die **Zahl der Arbeitsplätze pro Hektar Fläche, die von Betrieben, Firmen und Fabriken genutzt wird**, konnte in den Kommunen problemlos erfasst werden. In Zweibrücken wurde auch der **Flächenbedarf in Hektar pro Arbeitsplatz** dargestellt. Unterschieden nach Handel, Produktion und Handwerk/ Dienstleistung, lassen sich aus diesem Indikator weitere Rückschlüsse für eine möglichst nachhaltige gewerbliche Flächennutzung ziehen.

Ziel: Zugang zu Verantwortung und Einfluss für benachteiligte Gruppen (um allen gleiche Chancen zu ermöglichen)

Trotz vielfältiger Bemühungen um mehr **Chancengleichheit** sind manche gesellschaftlichen Gruppen in den einflussreichen gesellschaftlichen Positi-



onen immer noch unterrepräsentiert. So sind Bürgermeisterinnen und weibliche Firmenchefs immer noch die Ausnahme, und Ratsfrauen sind im Verhältnis zu ihren männlichen Kollegen meist in der Minderheit. Das bedeutet, dass viele der gesellschaftlichen Führungspositionen, die mit Verantwortung und Entscheidungsmacht einhergehen, von Männern besetzt sind. Eine Politik, die alle vorhandenen Talente für die Gestaltung der Gesellschaft nutzen möchte, muss die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen fördern. Der **Anteil der Frauen in örtlichen Führungspositionen** zeigt, wie es vor Ort um die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern steht. Untersucht werden die Amtsleitererebenen (oder höher) in der Kommunalverwaltung und in kommunalen Eigenbetrieben, der Gemeinderat und die Geschäftsführungsebene wichtiger Unternehmen vor Ort

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Nicht immer wurden auch die ortsansässigen Unternehmen in die Untersuchung zum **Anteil der Frauen in Führungspositionen** einbezogen. Hier sollten Vereinbarungen über eine regelmäßige Datenlieferung getroffen werden, um die Situation auch außerhalb des Einflussbereichs der Kommune darstellen zu können.

Ziel: Zugang zu selbst erwirtschaftetem Einkommen für möglichst alle
(um die soziale Infrastruktur zu stärken)

Obwohl Deutschland ein vergleichsweise reiches Land ist und die Sicherungssysteme eines Wohlfahrtsstaats hat, müssen viele Menschen in Deutschland mit einem sehr niedrigen Einkommen leben. Und immer noch steigt in Deutschland die Zahl der Menschen, die ihren Lebensunterhalt nicht selbst erwirtschaften können. Um zu verhindern, dass diese Menschen in die Armut ‚abrutschen‘, finanziert die Gesellschaft ein soziales Sicherungssystem. Die verschiedenen Leistungen der Grundsicherung zielen darauf ab, den Betroffenen nicht nur das Existenzminimum, sondern auch die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Wenn sich allerdings die Zahl der EmpfängerInnen weiter erhöht, ist das ein Hinweis darauf, dass sich die gesellschaftliche Schere zwischen Arm und Reich dauerhaft öffnet – und das ist weder in finanzieller noch in sozialer Hinsicht nachhaltig. Der **Anteil der Bezieher von Grundsicherungsleistungen** an der Gesamtbevölkerung einer Kommune ist Indikator für Belastungen und Ungleichverteilungen in der sozialen Infrastruktur vor Ort. Erfasst werden EmpfängerInnen von Arbeitslosengeld II (Arbeitslosenhilfe), Sozialgeld, Hilfe zum Lebensunterhalt sowie Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Neben dem Bezug von Grundsicherungsleistungen wurde in einigen Kommunen auch die **Arbeitslosen-Quote** als Indikator herangezogen. Einen besonderen Weg ging Neuerburg, das Befragungen an der örtlichen Hauptschule durchführte, um den **Anteil der Schulabgänger nach angestrebten Ausbildungswegen** zu ermitteln und insbesondere die Verfügbarkeit von Ausbildungsplätzen zu analysieren.



Das Bedürfnisfeld „Versorgung“: Wählerisch sein

Versorgung ist das Ergebnis von Arbeitsteilung, weil nicht jeder alles selbst erzeugen kann. Versorgung sollte sich daher am Bedarf orientieren – gut leben heißt nicht notwendigerweise viel haben. In Deutschland sind die Menschen heute im allgemeinen üppig mit den zu einem guten Leben nötigen Waren und Dienstleistungen versorgt. Einzel- und Großhandel, Ver- und Entsorgungsunternehmen sowie soziale Einrichtungen stellen sicher, dass die Menschen Brot kaufen können, mit Strom und Wasser versorgt werden, und ihre Kinder während der Arbeit nicht alleine lassen müssen.

Aufgabe der Kommunalpolitik ist, dafür Sorge zu tragen, dass Konsumgüter und Dienstleistungen in ausreichendem Maße, in angemessener Qualität und für alle, die sie brauchen, zur Verfügung stehen. Die Kommunalverwaltung kann durch die Gestaltung der öffentlichen Ver- und Entsorgungsinfrastruktur, aber auch durch Aufklärungskampagnen auf die Gewohnheiten der örtlichen Bevölkerung Einfluss nehmen. Nicht zuletzt sollte sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen und als verantwortungsvoller Verbraucher auftreten.

Eine nachhaltige Versorgung schließt die Verantwortung der VerbraucherInnen mit ein – die Versorgung vor Ort sollte nicht auf Kosten der Umwelt oder anderer Menschen gehen:

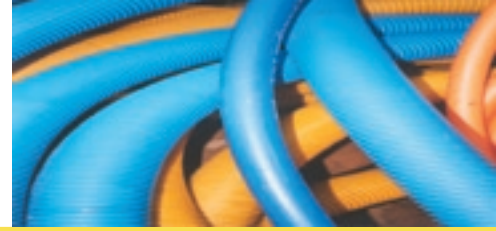
- Konsum mit geringer Umweltbelastung (zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)
- Konsum ohne Ausbeutung ärmerer Länder (um der globalen Verantwortung gerecht zu werden)
- Hohe Betreuungsqualität für Kinder und alte Menschen (um die soziale Infrastruktur zu stärken)

Ziel: Konsum mit geringer Umweltbelastung (zum Schutz von Wasser, Boden und Luft)

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Die **Menge der Siedlungsabfälle** pro Einwohner ließ sich in den meisten Kommunen leicht erheben. Ein Vergleich mit anderen Kommunen scheint jedoch schwierig, da z.T. erhebliche Unterschiede in der Zusammensetzung der Müllfraktionen zu beobachten sind. Alternativ wurden auch die **Abwassermenge bzw. der Trinkwasserverbrauch** pro Einwohner als Indikator für nachhaltiges Konsumverhalten eingesetzt. In Kandel wurden zusätzlich auch die Differenzen zwischen Wasserförderung und Wasserverbrauch unter die Lupe genommen, um Verluste erkennen zu können.

Herstellung, Transport, Konsum und Entsorgung von Verbrauchsgütern verbrauchen natürliche Ressourcen und erzeugen Verschmutzung. Der wachsende Wohlstand unserer Gesellschaft seit dem Ende des II. Weltkriegs ließ sich bis vor wenigen Jahren an ebenfalls stetig wachsenden Abfallmengen messen. Erst seit Ende der 90er Jahre sinken die Abfallmengen pro Kopf bei erhöhten Wiederverwertungsraten und zeigen so, dass Konsum auch in ökologisch weniger belastende Richtungen gelenkt werden kann. Bis zum Ideal einer



möglichst geschlossenen Kreislaufwirtschaft – in der Produktion, Konsum, und Verwertung von Gütern in einen Material- und Stoffkreislauf eingebunden sind – ist es jedoch noch ein weiter Weg. Die **Siedlungsabfälle pro Einwohner** sind deshalb ein guter Indikator für die Belastung der Umweltmedien Wasser, Boden und Luft.

Ziel: Konsum ohne Ausbeutung ärmerer Länder (um der globalen Verantwortung gerecht zu werden)

In unserer globalisierten Welt kaufen wir viele Waren aus weit entfernten Ländern, die unter schlechten Arbeitsbedingungen produziert und zu unfairen Preisen verkauft werden. Wir als EndverbraucherInnen bekommen nur wenig mit von den Bedingungen, unter denen die günstigen Kleider und der billige Kaffee produziert werden – auf der anderen Seite erreicht oft nur ein Bruchteil des sowieso schon niedrigen Verkaufspreises diejenigen, die sie produziert haben. Der faire Handel hat es sich zum Prinzip gemacht, Arbeit menschenwürdig zu gestalten und Produkte zu gerechten Preisen zu verkaufen. Der **Umsatz fair gehandelter Produkte** ist also Maßstab dafür, dass VerbraucherInnen globale Verantwortung übernehmen.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Der **Umsatz fair gehandelter Produkte** war gerade für Supermärkte in vielen Kommunen (bislang) nur schwer zu ermitteln, da eine solche Aufschlüsselung durch die Geschäftsführung nicht immer vorgenommen wurde (oder schlichtweg keine FairTrade-Produkte angeboten wurden). Wo vorhanden, wurde deshalb der **Jahresumsatz von spezialisierten Weltläden pro Einwohner** als Anzeiger für nachhaltigen Konsum genutzt. In Wörrstadt waren im Rahmen der Befragung zum Modal Split auch Fragen zum Konsumentenverhalten gestellt worden und als Zusatzindikator die **Anzahl der Verkaufsstellen von ökologisch produzierten Lebensmitteln aus der Region** aufgenommen worden.

Ziel: Hohe Betreuungsqualität für Kinder und alte Menschen (um die soziale Infrastruktur zu stärken)

Was früher durch Großfamilien und enge soziale Netze geleistet wurde, entwickelt sich in der heutigen Gesellschaft zu einer Herausforderung: die Betreuung der ganz jungen und ganz alten Mitglieder der Gesellschaft. Ihre Versorgung ist oft nicht in angemessener Qualität sichergestellt oder wird unter großer persönlicher Belastung geleistet. Eine ganztägige, durchgehende Betreuung auch für Kinder unter 3 Jahren gewinnt immer mehr an Bedeutung, da die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Elternteile zum allgemein anerkannten Postulat geworden ist. Zwar wird seit ein paar Jahren das Ganztagsangebot ausgebaut und

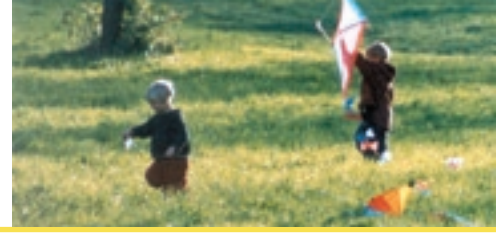
Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Die **Zahl der ganztägigen Betreuungsplätze für Kinder** nach Alter im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kinder konnte in den meisten Kommunen leicht erhoben werden und wurde deshalb vorwiegend als Indikator für eine sozialverträgliche Versorgung genutzt. Um die Entwicklung des Betreuungsangebots beobachten zu können, wurde in Osthofen auch der **Anteil von Ganztagesplätzen an den Gesamtplätzen** abgebildet. Neuerburg konzentrierte sich stattdessen auf die Angebote zur Betreuung älterer Menschen, die gerade im ländlichen Raum angesichts der demographischen Entwicklung eine Herausforderung für die Zukunft darstellt.



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Öffnungszeiten flexibilisiert, nicht zuletzt aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen, aber die hohen Kosten bedeuten immer noch massive Unterversorgung. Dabei lohnen sich solche Investitionen langfristig: in den europäischen Ländern mit ausreichender Tagesbetreuung, liegt die Geburtenrate deutlich höher als in Deutschland. Das **Angebot an Ganztagsbetreuung für Kinder** zeigt die Bereitschaft der Gesellschaft, eine soziale Infrastruktur zur gemeinschaftlichen Unterstützung ihrer abhängigen Mitglieder zu finanzieren.



Das Bedürfnisfeld „Freizeit“: Gemeinde erleben

Freizeit bedeutet den meisten Menschen, Zeit für sich selbst, für Familie und Freunde zu haben. Man will verreisen, Sport treiben, sich bei einem Restaurantbesuch verwöhnen lassen oder einfach einmal „nichts tun“. Freizeit heißt Freiheit von Zwängen und Zeitdruck, heißt können statt müssen. Freizeit kann aber auch Zeit dafür sein, die Gemeinschaft mitzugestalten – ob durch ehrenamtliches Engagement oder dadurch, dass Auswirkungen auf die Umwelt im Blick behalten werden. Freizeit heißt Zeit zum Entdecken – nicht nur der eigenen Fähigkeiten, sondern auch der Mitmenschen und der Schönheit der Natur.

Obwohl Freizeit die Individualität des einzelnen Menschen in den Mittelpunkt stellt, spielt die Kommune eine wichtige Rolle. Sie stellt Erlebnis- und Entfaltungsräume, Bildungs- und Freizeitinfrasturktur zur Verfügung, kann Strukturen für ehrenamtliches Engagement und dafür, dass Menschen zusammenkommen, fördern.

Nachhaltige Freizeitgestaltung sollte vor allem die Auswirkungen auf die Gemeinschaft und die Umgebung im Blick haben:

- Möglichst hoher Erholungswert der örtlichen Landschaft und Schutz örtlicher Naturflächen (zum Schutz unberührter Flächen)
- Möglichst energiesparende Freizeitgestaltung (um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)
- Möglichst hohe Integration benachteiligter Gruppen (um Chancengleichheit zu ermöglichen)

Ziel: Möglichst hoher Erholungswert der örtlichen Landschaft und Schutz örtlicher Naturflächen (zum Schutz unberührter Flächen)

Natur und Landschaft sind oft einem starken Nutzungsdruck ausgesetzt – durch Bebauung, aber auch durch Erholungs- und Sportaktivitäten. Die Ansprüche der Menschen an ihre Freizeitgestaltung hatten in Deutschland lange Zeit Vorrang vor Landschaftsschutz und Erhalt der biologischen Diversität: das Haus im Grünen, der Freizeitpark am Stadtrand, das Naherholungsgebiet am See wurden oft zum Schaden der in naturbelassenen Gebieten siedelnden Fauna und Flora verwirklicht. Auf der anderen Seite steht heute ein umfassendes

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Die **unter Schutz gestellte Flächen** in Hektar wurde von den allermeisten Kommunen als Indikator für den nachhaltiges Freizeitverhalten genutzt; in Zweibrücken wurden zusätzlich auch Naherholungsgebiete und die Wegelängen des örtliche Radverkehrsnetzes untersucht. Als Alternativen wurden die **Summe der Erholungsflächen in m² je Einwohner** untersucht und **Ökokontoflächen**, die einen Hinweis geben auf den Ausgleich von Neubaumaßnahmen.



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

und immer weiter verfeinertes Schutzsystem zur Verfügung: je nach Schutzgrad geht es darum, natürliche Lebensräume zu bewahren und wiederherzustellen bzw. mit einer verträglichen, eingeschränkten Nutzung für Freizeitaktivitäten in Einklang zu bringen. Die **Größe der in einer Kommune unter Schutz gestellten Fläche** zeigt, wie sehr man sich der ökologischen Bedeutung von natürlichen und naturnahen Flächen für den besiedelten Lebensraum bewusst ist.

Ziel: Möglichst energiesparende Freizeitgestaltung

(um der globalen Verantwortung und dem Klimaschutz Rechnung zu tragen)

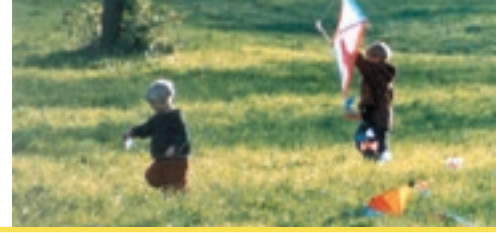
Ein großer Teil der örtlichen Freizeitanlagen und Veranstaltungsräume befinden sich in kommunaler Trägerschaft. Schulen und Schwimmbäder, Mehrzweckhallen und Fußballstadien sind wichtige soziale Treffpunkte, haben aber

oft einen hohen Energie- und Stromverbrauch. Der **Energie- und Stromverbrauch kommunaler Bildungs- und Freizeiteinrichtungen** zeigt, ob die Kommune als Betreiberin und Eigentümerin der Gebäude ihre Möglichkeiten zur Senkung des Ressourcenverbrauchs nutzt und damit globale Verantwortung übernimmt. Setzt eine Kommune Einsparmaßnahmen in ihren eigenen Gebäuden um, kann sie zweierlei erreichen: zum einen werden der Energie- und Stromverbrauch und damit auch die Kosten spürbar gesenkt. Zum anderen entfalten solche

Maßnahmen erst durch ein verändertes Nutzerverhalten ihre maximale Wirkung. Aufgeklärte SchülerInnen und SportlerInnen wiederum können energiebewusste Verhaltensweisen auch auf andere Lebensbereiche übertragen.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Der **Energie- und Stromverbrauch kommunaler Bildungs- und Freizeiteinrichtungen** wurde durchweg von allen Kommunen als Indikator verwendet, auch wenn die Datenverfügbarkeit sehr unterschiedlich war. Das spiegelte sich vielfach wieder in Auswahl und Umfang der untersuchten Gebäude – ein Vergleich mit anderen Gemeinden ist in diesem Bereich nur bedingt möglich.



Ziel: Möglichst hohe Integration benachteiligter Gruppen (um Chancengleichheit zu ermöglichen)

Menschen mit nicht-deutschem Familienhintergrund – sogenannte MigrantInnen – sind unsere ArbeitskollegInnen, besuchen unsere Schulen und sind in unseren Verwaltungsabläufen erfasst.

All diese formalisierte Einbindung bedeutet allerdings noch lange keine echte Integration in die Gesellschaft. Die unterschiedlich hohe Teilnahme verschiedener sozialer Gruppen am öffentlichen Leben zeigt sich nicht zuletzt im Freizeitbereich sehr deutlich. Die Teilnahme am Vereinsleben als wichtiger Ort der Begegnung und des sozialen Austausches, an dem Kontakte geknüpft und Freundschaften geschlossen werden, zeigt viel eher an, ob die örtlichen Integrationsbemühungen gelungen sind. Ob erste Schritte in Richtung Integration und Chancengleichheit für ausländische MitbürgerInnen gelungen sind, kann am **Anteil aktiver Mitglieder mit Migrationshintergrund in ausgewählten Vereinen** abgelesen werden.

Aus der Praxis – verwendete Indikatoren

Die Integration von MigrantInnen wurde in den meisten Kommunen sehr differenziert nach verschiedenen Indikatoren untersucht: neben dem **Anteil aktiver Mitglieder mit Migrationshintergrund in ausgewählten Vereinen** (im Verhältnis zum Ausländeranteil an der Gesamtbevölkerung) war auch der **Anteil der SchülerInnen nach verschiedenen Schultypen** ein Aspekt, der berücksichtigt wurde. Problematisch war oft, dass zwar Daten über die Staatsbürgerschaft vorlagen; aber der „Migrationshintergrund“ von deutschen StaatsbürgerInnen nicht abgebildet werden konnte. In Zweibrücken wurden hingegen die Sprachkenntnisse als Grundvoraussetzung für die Integration hervorgehoben und deshalb die **Anzahl der TeilnehmerInnen an Sprachkursen „Deutsch als Fremdsprache“** analysiert.



Im Detail: Projekt21-Ziele und Indikatoren

Aus der Praxis – Erweiterung der Zielematrix durch zusätzliches Bedürfnisfeld

Wörrstadt identifizierte zusätzlich zu den fünf Grundbedürfnissen in der *Projekt21*-Zielematrix ein weiteres konfliktträchtiges Feld: „**Teilhabe an Vielfalt, Eigenart und Schönheit der Landschaft**“. Vor dem Hintergrund, dass „Fehlentwicklungen auf diesem Gebiet zu unwiederbringlichen Verlusten für die nachfolgenden Generationen führen“, wurde es als zusätzliches Bedürfnisfeld in die *Projekt21*-Zielematrix aufgenommen. Es bildet die Interessen der verschiedenen Landschaftsnutzer ab (Landwirte und Weinbauern, Siedlungspolitik, Verkehr, TouristInnen und BürgerInnen, Tiere und Pflanzen), die in der Verbandsgemeinde im Herzen der Weinbauregion Rheinhessen eine Rolle spielen.

Die erweiterte Ziele- und Indikatorenmatrix ist auf der Seite der Verbandsgemeinde Wörrstadt unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einzusehen.

Projekt21

Schritt für Schritt





1 Bestandsaufnahme

In diesem ersten Schritt wird der Stand der lokalen Nachhaltigkeit untersucht und in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Der Aufbau geeigneter organisatorischer Strukturen, allem voran die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsteams, ermöglicht eine zentrale Koordination des Nachhaltigkeitszyklus vom Bericht bis zur Evaluierung der daraus abgeleiteten Maßnahmen.



Checkliste zur Bestandsaufnahme

1. In einem Strategie-Check mit gleichgesinnten KollegInnen wird ein Fahrplan für den Einstieg in die Methode Projekt21 entwickelt.*
2. Der politische Beschluss zur Etablierung eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements wird vorbereitet und gefasst.
3. Ein ämterübergreifendes Koordinationsteam wird aufgestellt, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweise vereinbart; ein Konzept für die interne Kommunikation und regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit vereinbart.
4. Das Koordinationsteam diskutiert und vereinbart geeignete Indikatoren für den Nachhaltigkeitsbericht, auf Basis der Ziele- und Indikatorenmatrix von Projekt21.*
5. Daten werden gesammelt, evtl. neu erhoben (auch unter Einbindung von gesellschaftlichen Gruppen).
6. Mit Hilfe der elektronischen Vorlage des Nachhaltigkeitsberichts werden die Daten aufbereitet, Indikatortrends analysiert, der Stand der Nachhaltigkeit bewertet und Handlungsbedarf identifiziert.*
7. Der Bericht wird im Koordinationsteam und beteiligten Stellen vereinbart und in die Ausschüsse und schließlich den Gemeinderat eingebracht.
8. Der Gemeinderat diskutiert die Vorlage und beschließt den Nachhaltigkeitsbericht (ggf. nach einer Korrekturrunde).
9. Der Nachhaltigkeitsbericht wird gedruckt und veröffentlicht.

* Für diesen Schritt ist eine unterstützende externe Beratung sinnvoll.



Fahrplan zum Einstieg entwickeln

Die Methode *Projekt21* klingt vielversprechend? Die Zeit scheint günstig, um die bisherigen Aktivitäten zu bündeln und dem Nachhaltigkeitsprozess neuen Schwung zu verleihen? Sie wollen die durch die Diskussion um den Klimawandel ausgelöste Aufmerksamkeit nutzen, um das kommunale Handeln langfristig auf Nachhaltigkeit auszurichten?

Aber wie den Prozess starten?

Überlegt vorgehen. In einer ruhigen Minute mit gleichgesinnten KollegInnen die Ausgangslage in der Kommune analysieren und diskutieren, was notwendig ist, um das zyklische Nachhaltigkeitsmanagement auf den Weg zu bringen. Wenn es schwer fällt, den „Schritt zurück“ zu tun, um mit der notwendigen Distanz auf das Alltagsgeschäft zu blicken, können externe BeraterInnen zu Hilfe genommen werden. Mit möglichst „objektiver“ Brille lassen sich die Stärken und Schwächen der lokalen Entwicklungspolitik leichter erkennen und die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in der Verwaltung analysieren. Diese Einschätzung bildet die Grundlage für einen Entwurf des lokalen „Fahrplans“ zum Einstieg in zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement, der Überlegungen zum Vorgehen, wesentlichen Zielen, relevanten Akteuren, wichtigen Meilensteinen und zeitlichem Ablauf enthält.

Analyse der Managementstrukturen

Nicht nur der Stand der Nachhaltigkeit, sondern auch bestehende Managementstrukturen und -instrumente sollten prinzipiell einer genaueren Untersuchung unterzogen werden. Wer macht was, mit welchen Befugnissen und Aufgaben, zusammen mit wem und wie? Ein erweitertes Organisationsdiagramm z.B. kann helfen, sich einen Überblick zu verschaffen über Zuständigkeiten, Aufgaben und Routinen in der Verwaltung. Bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen ist es außerdem gut zu wissen, welche Pläne, Strategien und Instrumente bereits vorliegen, welche gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden müssen und welche Projekte bislang durchgeführt wurden oder werden. Solches zu dokumentieren, ist vor allem für große Stadtverwaltungen wesentlich. Dennoch empfiehlt sich auch für kleine Gemeinden, nicht nur die Nachhaltigkeit der Kommune, sondern auch die Qualität der Verwaltung zu analysieren. Schließlich können auch solche Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer Verbesserung der Managementstrukturen beitragen und damit eine routinierte Zusammenarbeit für mehr Nachhaltigkeit ermöglichen.

Politische Unterstützung sichern

So gewappnet, kann der Weg zum/zur BürgermeisterIn und in den Gemeinderat gewagt werden. Aber Vorsicht: nicht allen mag die Sinnhaftigkeit eines Nachhaltigkeitsmanagements oder überhaupt einer „nachhaltigen“ Entwicklung offensichtlich sein. Hier mag einige Überzeugungs- und Öffentlichkeitsarbeit notwendig sein, und es kann helfen, die gängigsten und überzeugendsten Argumente parat zu haben (siehe das 'Wort an die Kommunalpolitik' in der Einführung).

Politischer Beschluss zum Nachhaltigkeitsmanagement – ja oder nein?

Die Gemeinderatsvorlage zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements will sorgfältig vorbereitet sein, wenn sie in einen Beschluss münden soll. Vorteilhaft kann es sein, wenn man einen solchen Vorschlag einbindet in ein politisches Selbstbekenntnis zu den Zielen der Nachhaltigkeit, wie sie



Bestandsaufnahme

beispielsweise die Aalborg Commitments darstellen (siehe Box). Eine solche Selbstverpflichtung kann über längere Zeit die notwendige politische Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung sichern helfen.

Bei bekannten starken Vorbehalten in der Politik kann es andererseits auch seinen Sinn haben, das Vorhaben „häppchenweise“ im laufenden Prozess

(z.B. bei wesentlichen Meilensteinen wie der Bestätigung des Nachhaltigkeitsberichts) an Führungsspitze und Gemeinderat zu vermitteln, und damit ein wachsendes Verständnis und stärkeres Gefühl der Eigentümerschaft zu entwickeln. Dieses Vorgehen kann für Kommunen mit wenig (oder schlechten) Vorerfahrungen mit Managementsystemen ein geeigneter Einstieg sein. Zu berücksichtigen ist dann nur umso mehr, dass Wahlen, personelle Veränderungen in der Verwaltung oder ähnliche Ereignisse ernstzunehmende Hemmschuhe werden können.

Welcher Weg der bessere ist – gleich das große Ganze als Ziel zu kommunizieren oder klein anzufangen und dann Schritt für Schritt weiterzugehen – ist eine Frage, die nur vor Ort beantwortet werden kann. Am Ende zählt das Ergebnis: ein stabil etabliertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem, das fest in das Alltags-handeln der Kommune integriert ist, sich selbst kritisch überprüft und flexibel auf Veränderungen reagieren kann.

Die Aalborg Commitments – eine Selbstverpflichtung europäischer Städte und Gemeinden

Aalborg Charta und Aalborg Commitments wurden initiiert durch die **Europäische Kampagne Nachhaltiger Städte und Gemeinden**, als Reaktion auf mangelnde nationale und internationale Rahmendokumente zu lokaler Nachhaltigkeit. Während sich Kommunen in der Aalborg Charta von 1994 zu einer Vision und allgemeinen Zielen einer nachhaltigen Stadt- und Gemeinde-Entwicklung bekennen, werden in den Aalborg Commitments zehn Jahre später Schlüsselaktivitäten in zehn Handlungsfeldern benannt: Governance, Management, natürliche Ressourcen, Konsum, Stadtentwicklung, Verkehr, Gesundheit, Wirtschaft, soziale Gerechtigkeit, globale Verantwortung.

Eine Situationsanalyse der Nachhaltigkeit und ein partizipativer Zielfindungsprozess bilden die Basis für einen wiederkehrenden Zyklus von Maßnahmenplanung, Umsetzung, Beobachtung und Evaluierung. Knapp 500 europäische Kommunen haben sich bislang zu einem solchem Nachhaltigkeitsmanagement bekannt und die Aalborg Commitments unterzeichnet (siehe www.aalborgplus10.dk oder www.sustainable-cities.eu).

Bereichsübergreifendes Koordinationsteam aufstellen

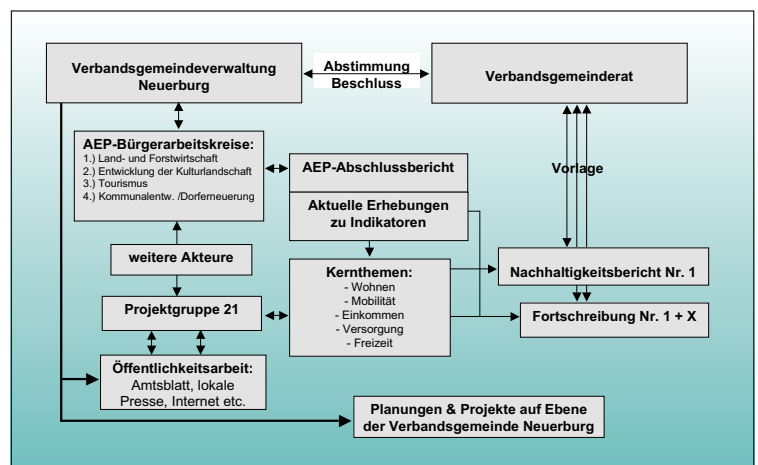
Entscheidend sind, wie so oft, die Personen, die hinter dem Prozess stehen und ihn unterstützen. Gerade für solch ein langfristig angelegtes Vorhaben wie ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement kann die Koordination nicht nur auf den Schultern einer Person liegen. Doch wen mit einbinden? Gut ist, von vorneherein sicherzustellen, dass möglichst alle wesentlichen Felder der Kommunalentwicklung berücksichtigt werden und die Verwaltung in der Breite eingebunden ist – also ein ämterübergreifendes Koordinationsteam aufstellen. Aber ein solches Team soll auch eine sinnvolle Größe haben, um als Koordinationsstelle und Motor des Prozesses wirksam zu sein – fünf bis 10 Personen kann man hier veranschlagen, je nach Größe und Struktur der Verwaltung.



Doch ebenso wenig wie das Nachhaltigkeitsmanagement bestehende Instrumente einer Kommune verdrängen will, ebenso wenig ist es notwendig, neue Teams aufzustellen. Umso besser, wenn routinierte Arbeits- und Projektgruppen bestehen, die sich bereits mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen. Für die Koordination des zyklischen Nachhaltigkeitsprozesses kann die so versammelte Expertise und erprobte Zusammenarbeit nur von Vorteil sein. Um tatsächlich „steuernd“ wirken zu können, ist aber wesentlich, dass die Koordination an relevanter Stelle angesiedelt und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet ist. Hier laufen die Fäden zusammen – das Nachhaltigkeitsteam ist zuständig für die Kommunikation zwischen Führungsebene, politischen EntscheidungsträgerInnen, Verwaltungsmitarbeitern, BürgerInnen, Unternehmen und Institutionen. Gerade vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, auch VertreterInnen von lokalen Agenda-Gruppen mit einzubeziehen, die die notwendigen Verbindungen herstellen können.

Aus der Praxis – Zusammensetzung des Koordinationsteams

In Neuerburg hatte die Projektgruppe zur Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung wesentliche Vorarbeiten für eine nachhaltige Ausrichtung der ländlichen Entwicklungspolitik geleistet und übernahm in der Folge auch die Koordination von *Projekt21*. In der Projektgruppe versammelten sich Sachbearbeiter zu Bodenordnungsverfahren und Bauleitplanung, zu Tourismus und Wirtschaftsförderung, Mitglieder des Bürgerarbeitskreises Kommunalentwicklung und Dorferneuerung.



In Koblenz war es die fachübergreifende Arbeitsgruppe „Innerstädtische Raumbewertung“, die als Koordinationsteam für die Nachhaltigkeitssteuerung berufen wurde. Durch diese Konstellation konnten besonders auch die demographischen Entwicklungstendenzen in der Stadt und ihre Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigt werden. Die Gruppe setzt sich zusammen aus: Umweltamt, Amt für Stadtentwicklung und Bauordnung, Amt für Jugend, Familie, Senioren, Soziales, Haupt und Personalamt, Kultur- und Schulverwaltungsamt sowie Koblenzer WohnBau GmbH.



Bestandsaufnahme

Akteure	Rollen und Verantwortlichkeiten – Wer ist wie eingebunden?	Interne und externe Kommunikation – Wer sollte wie informiert werden?
Koordinations-/ Nachhaltigkeitsteam	interne und externe Information und Kommunikation zum zyklischen Nachhaltigkeitsmanagement, Koordination und Durchführung der einzelnen Schritte, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Vereinbarungen, Vorbereitung von Gemeinderatsvorlagen	regelmäßige Arbeitstreffen, direkte Kommunikation untereinander, Rückmeldung von den VerwaltungsmitarbeiterInnen zur Datenerhebung und zur Umsetzung von Projekten, Rücksprache mit Verwaltungsspitze
VerwaltungsmitarbeiterInnen	Datenerhebung und –interpretation für den Nachhaltigkeitsbericht, Teilnahme an Planungswerkstatt, Zuarbeit zum Handlungsprogramm, Umsetzung und Monitoring von Projekten, Evaluierung der Ergebnisse	Informatives Anschreiben an FachbereichsleiterInnen (Unterschrift OB), regelmäßige Information in Fachbereichsleiterrunde, direkter Kontakt mit den Ansprechpartnern in den beteiligten Fachbereichen, schriftliche Einladung zur Planungswerkstatt, Information über Ergebnisse und zu Leitprojekten
PolitikerInnen	politische Unterstützung/ Wille zur Einführung eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements, Bestätigung des Nachhaltigkeitsberichts, Festlegung von Prioritäten für das Handlungsprogramm, Teilnahme an der Planungswerkstatt, Beschluss des resultierenden Handlungsprogramms, Mittelzuweisung für Leitprojekte, Bestätigung der Sachstandsberichte (jährlich) und der aktualisierten Nachhaltigkeitsberichte (ca. alle 3 Jahre)	Gemeinderatsvorlage zur Einführung eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements, Vorlage zum Nachhaltigkeitsbericht, Einladungen zur Planungswerkstatt, Vorlage zum Beschluss des Handlungsprogramms, Vorlage von Projektanträgen in den Haushaltssitzungen, Vorlage der jährlichen Sachstandsberichte und der aktualisierten Nachhaltigkeitsberichte (ca. alle 3 Jahre)
Bürgerschaft	Mitwirkung bei der Datenerhebung und –interpretation zum Nachhaltigkeitsbericht, Teilnahme an der Planungswerkstatt, Mitarbeit bei der Umsetzung von Projekten	Berichterstattung durch das Amtsblatt, in der lokalen Presse, LA21-Publikationen, etc., persönliche Einladungen zur Planungswerkstatt und Dokumentation
Externe BeraterInnen	Unterstützung bei der Situationsanalyse und der Aufstellung des „Fahrplans“, Beratung bei der Indikatorenauswahl, Moderation der Planungswerkstatt, Vorträge, Schulungen, Moderationen, Hilfestellung beim Umgang mit den elektronischen Vorlagen	Kommunikation per Telefon, E-mail oder persönlich (vor-Ort-Termine), Austausch von Dokumenten



Sind die „richtigen“ Akteure gefunden, kann das Vorgehen zur Erarbeitung der fünf wesentlichen Schritte abgesprochen und der „Fahrplan“ zur Methode *Projekt21* detailliert werden, mit wesentlichen Meilensteinen, Zeitplan und der Festlegung von Verantwortlichkeiten. Vergessen Sie nicht die regelmäßige Information von VerwaltungsmitarbeiterInnen, Politik und Öffentlichkeit über den laufenden Prozess, um Verständnis und breite Unterstützung zu sichern.

Nachhaltigkeitsindikatoren vereinbaren

Sind alle organisatorischen Voraussetzungen geklärt, kann die inhaltliche Arbeit in den Vordergrund rücken: die lokale Nachhaltigkeit. Wie zukunftsfähig und beständig ist unsere Stadt oder Gemeinde? Wie gut können wir die individuellen Bedürfnisse der Bürger erfüllen, ohne dabei die Lebensgrundlagen aller (natürliche Ressourcen und gesellschaftliche Güter) zu gefährden? Wo gibt es Konflikte, wo besonderen Handlungsbedarf?

Die Zielmatrix von *Projekt21* versammelt allgemein unterstützte Ziele einer nachhaltigen Entwicklung und bildet den Ausgangspunkt für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts. Die verknüpfende Darstellung der Ziele in der

Projekt21-Zielmatrix

Schutzgüter Bedürfnisse	Wasser, Boden, Luft	Fläche	Globale Verantwortung	Chancen- gleichheit	Soziale Infrastruktur
Wohnen		Möglichst flächensparendes Wohnen	Möglichst energiesparendes Wohnen	Erschwinglicher Wohnraum für möglichst alle	
Mobilität	Möglichst schadstoffarme individuelle Mobilität		Möglichst klimafreundliche Mobilität		Zugang zu zentralen Einrichtungen für möglichst alle
Einkommen	Möglichst umweltschonende Produktion und Beschäftigung	Möglichst flächensparende Arbeitsplätze		Zugang zu Verantwortung und Einfluss für benachteiligte Gruppen	Zugang zu selbst erwirtschaftetem Einkommen für möglichst alle
Versorgung	Konsum mit möglichst geringem Materialverbrauch		Konsum möglichst ohne Ausbeutung ärmerer Länder		Möglichst hohe Betreuungsqualität für Kinder und Alte
Freizeit		Möglichst hoher Erholungswert der örtl. Landschaft und Schutz örtl. Naturfläche	Möglichst energiesparende Freizeitgestaltung	Möglichst hohe Integration benachteiligter Gruppen	



Bestandsaufnahme

Tipp

Die **Anleitungsbroschüre** zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts ist im Toolkit der Webseite www.iclei.org/europe/Projekt21 zum Download verfügbar.

Projekt21-Matrix ermöglicht dabei, schnell Konflikte und Konkurrenzen zu erkennen. Ausgewählte Indikatoren zeigen an, inwieweit die formulierten Nachhaltigkeitsziele erreicht sind. Sie helfen, allgemeine Beobachtungen mit Daten zu unterlegen (mehr zu der integrativen Betrachtungsweise des *Projekt21*-Nachhaltigkeitsberichts und der zugrundeliegenden Ziele- und Indikatorenmatrix im Kapitel „Ziele einer nachhaltigen Kommunalentwicklung“ im ersten Teil dieses Handbuchs).

Eine Beschreibung der von *Projekt21* vorgeschlagenen Indikatoren findet sich in der „Anleitung zum Nachhaltigkeitsbericht“, die als Arbeitsgrundlage bei den Treffen des Nachhaltigkeitsteams nicht fehlen sollte. Sie erläutert die wesentlichen Schritte zur Erstellung und Publikation des Berichts und versammelt Basisinformationen zu den Indikatoren (Erläuterung, Anleitung zur Datenerhebung und Hinweise auf Datenquellen) in 16 Steckbriefen.

Anhand dieser Informationen wird im Koordinationsteam überprüft, ob die Anzeiger tatsächlich die lokalen Besonderheiten der Gemeinde wiedergeben können, und wo auf einen Ersatzindikator ausgewichen werden muss – mögliche Alternativen werden in den Indikatorensteckbriefen genannt. Nachvollziehbar, dass beispielsweise der „Anteil ökologischer Landwirtschaft“ in einer Kleinstadt nicht immer relevant ist – hier kann es sinnvoller sein, die „Anzahl der Betriebe mit Ökozertifizierung“ zu untersuchen.

Projekt21-Indikatorenmatrix

Schutzgüter Bedürfnisse	Wasser, Boden, Luft	Fläche	Globale Verantwortung	Chancen- gleichheit	Soziale Infrastruktur
Wohnen		Versiegelte Fläche pro Einwohner	Anteil energie- effizienter Gebäude	Durchschnittlicher örtlicher Mietpreis (Mietpreisindex)	
Mobilität	Anzahl der Tage mit Ozonbelastung		Anteil des Umweltverbundes an allen Wegen		Anteil der Einwohner, die in Mindestnähe zu wichtigen Einrichtungen wohnen
Einkommen	Anteil der ökologisch bewirtschafteten landwirtsch. Fläche	Anzahl Arbeitsplätze pro ha Gewerbefläche		Anteil Frauen in örtlichen Führungspositionen	Anteil der Bezieher von Grundsicherungs- leistungen
Versorgung	Siedlungsabfälle pro Einwohner		Umsatz fair gehandelter Produkte in ausge- wählten Geschäften		Anteil ganztägiger Betreuungsplätze für Kinder nach Alter
Freizeit		Unter Schutz gestellte Flächen in ha	Energie- und Strom- verbrauch kommu- naler Bildungs- und Freizeiteinrichtungen	Anteil aktiver Mit- glieder mit Migrations- hintergrund in aus- gewählten Vereinen	



Wesentlich ist, dass die Indikatoren für die Überprüfung der Ziele (hier: umweltschonende Produktion) relevant sind, und dabei leicht verständlich und nachvollziehbar. Aber es ist auch nicht zu vernachlässigen, ob bzw. mit welchem Aufwand die entsprechenden Daten verfügbar gemacht werden können. Mehr dazu kann von den Statistikstellen (auch auf Kreis- und Landesebene) und den Datenverantwortlichen in den Fachbereichen in Erfahrung gebracht werden; wer dabei üblicherweise der richtige Ansprechpartner ist, lässt sich in den Indikatorensteckbriefen nachlesen.

Bei Berücksichtigung dieser Kriterien, Sichtung von Alternativen und Diskussion von Indikatorenvorschlägen wird sich schließlich das Set derjenigen Indikatoren herauskristallisieren, die dem Nachhaltigkeitsbericht zugrunde gelegt werden sollen. Vorsicht aber, dass die Diskussion nicht ins Endlose ausufert: Indikatoren sind erfahrungsgemäß ein dankbares Thema. Was man nicht alles messen könnte! Der Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt bei der Entwicklung von Anzeigern; am Ende herrscht jedoch meist Uneinigkeit über Relevanz und Deutungsmöglichkeiten der vorgeschlagenen Indikatoren.

Es macht Sinn, die Festlegung des lokalen Indikatorensetzes deshalb als Meilenstein zu definieren und entsprechend im Zeitplan zu berücksichtigen. Durch externe Beratung und ggf. Moderation eines Arbeitstreffens kann die Prüfung der *Projekt21*-Indikatoren auf ihre lokale Anwendbarkeit und die Suche nach geeigneten Ersatzindikatoren deutlich verkürzt werden. Mit Pragmatismus und Weitsicht lässt sich die Diskussion um offene Indikatorenvorschläge am schnellsten zu einer Einigung führen. Schließlich ist der *Projekt21*-Nachhaltigkeitsbericht mehr als nur eine Indikatorenammlung, und Zahlenreihen und Grafiken dienen vor allem als Hintergrund und Beleg für die Analyse der aktuellen Nachhaltigkeitssituation. Mit der Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichts nach 3 Jahren wird die Auswahl der Indikatoren nochmals reflektiert und mit der Erfahrung aus dem ersten Zyklus werden einzelne Anzeiger wahrscheinlich ersetzt.

Kai Kronauer, Gemeinderat der Stadt Osthofen:

„Wir brauchen die Daten, um Stärken und Schwächen erkennen zu können, und um Veränderungen herbeiführen zu können.“

Quelle: Wormser Zeitung online 23.03.05



Tipp:

Falls auch die vorgeschlagenen Alternativindikatoren ungeeignet erscheinen – im **„Indikatorenportal“** unter **www.indikatorenportal.de** sind die gängigen Indikatoren-systeme in Deutschland versammelt.

Kriterien für die Indikatorenauswahl

Sind die gewählten Indikatoren:

- Verständlich?
- Eindeutig?
- Kommunal beeinflussbar?
- Relevant für Zielüberprüfung?
- Sind Kosten/ Aufwand der Datenerhebung angemessen und tragbar?
- Besteht die Möglichkeit zur zeitbezogenen Zielsetzung?

Evaluieren Sie die Indikatoren für jedes dieser Kriterien, und entscheiden Sie daran, ob der Indikator bestätigt werden sollte oder nicht.

Tipp: Eine **Vorlage zum Indikatorencheck** findet sich im Toolkit der Webseite **www.iclei.org/europe/Projekt21**.



Bestandsaufnahme

Daten erheben

Die Definition des Indikatorensets ist eine Entscheidung, die Sie – zusammen mit einer Erläuterung der weiteren Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht – unbedingt an die KollegInnen in der Verwaltung mitteilen sollten – denn in den wenigsten Fällen werden die Daten von Mitgliedern des Teams selbst erhoben. Hier ist die Zu- und Mitarbeit weiterer Personen notwendig und sinnvoll (auch für eine langfristige Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Verwaltung). Das Nachhaltigkeitsteam koordiniert die Erhebung und Weitergabe von Daten und ist idealerweise in direktem Kontakt mit den Datenverantwortlichen. Wie und von wem die Daten für den Nachhaltigkeitsbericht aufbereitet werden, ist ebenfalls zu klären.

Wichtig ist eine gute Kooperation auch, wenn Daten neu erhoben werden müssen, wie es beispielsweise für den Modal Split – der Anteil des Umweltverbunds (ÖPNV, Fahrrad, Fuß) an allen zurückgelegten Wegen meist der Fall ist. Diese Informationen können in der Regel nur durch aufwändige Bürger-

Innenbefragungen gesammelt werden. Wer kann das übernehmen? Hier können gesellschaftliche Gruppen ein wichtiger Partner sein: Schulen oder LA21-Gruppen, die gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsteam und den

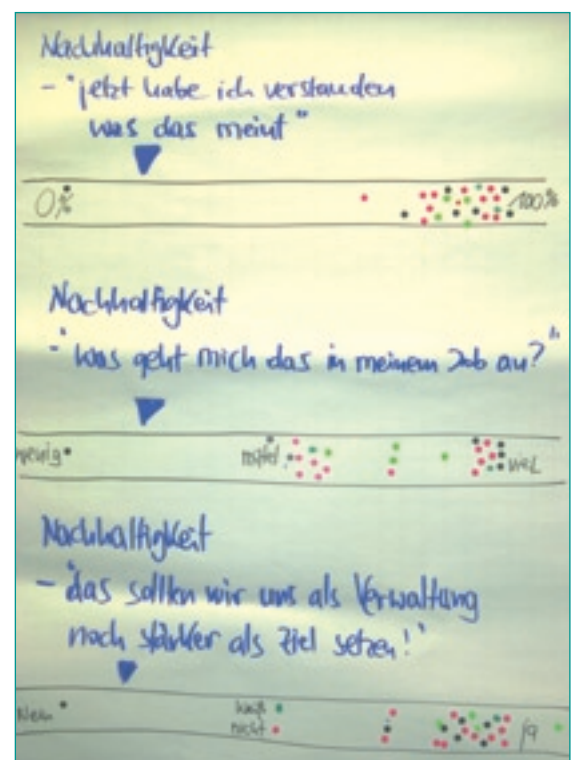
Was tun, wenn die KollegInnen nicht kooperieren? – Motivation

Kommunikationsgeschick, Charme und Geduld sind die wesentlichen Eigenschaften, die es braucht, um auch eher widerstrebende KollegInnen zur Mitarbeit zu motivieren. (Dienstsanweisungen hingegen sind sicher kein nachhaltig positives Mittel und nur als Notlösung zu sehen.) Die Frage ist: was ist der Hintergrund, dass trotz Erläuterungen und Information die erforderliche Zusammenarbeit gescheut oder verweigert wird? Falls offensichtlich wird, dass mangelndes Verständnis für das Thema „Nachhaltigkeit“ die Ursache ist für die Zurückhaltung, kann sicher ein informatives Gespräch helfen. Wiederholt sich das Problem mit verschiedenen KollegInnen, sollte man über eine Mitarbeiterschulung zu Nachhaltigkeit im Allgemeinen und die Methode *Projekt21* im Besonderen nachdenken.

Falls die KollegInnen auf die übergroße Arbeitsbelastung verweisen: gemeinsam überlegen, wie Zeit geschaffen werden kann. Mit Freundlichkeit und Charme lässt sich sicher ein Weg und ein Zeitfenster finden. Auch wenn es Geduld braucht...

Wenn am Ende aber alle Versuche keinen Erfolg zeigen und der Fertigstellungstermin näher rückt: Lücken im Nachhaltigkeitsbericht dokumentieren, Schwächen nennen (aber keine Namen!) und auf den Prozess vertrauen: der nächste Nachhaltigkeitsbericht wird kommen und ein zyklisches System ist offen für Veränderungen und Ergänzungen.

Schlussabfrage bei Mitarbeiterschulung Wörrstadt





Verkehrsplanern die Datenerhebung vorbereiten und durchführen – und oft selbst von dem neu gewonnenen Wissen profitieren. Dieser Mehrwert sollte nicht unterschätzt werden: die Zielsetzung von Nachhaltigkeitsbericht und zyklischem Management wird bekannt, die Funktion von Indikatoren klarer und letztendlich auch das Bewusstsein für die Nachhaltigkeit des eigenen Verhaltens geschärft.

Indikatortrends analysieren

Was können Zahlen aussagen über den Stand der Nachhaltigkeit? Wie werden sie „lesbar“? Wie aus den Daten ein Bericht? Gut, wenn man von Anfang an eine Vorstellung entwickelt, wie der fertige Nachhaltigkeitsbericht aussehen kann und was er leisten soll. Die elektronische Vorlage zum *Projekt21*-Nachhaltigkeitsbericht ermöglicht das. Sie enthält Einführungstexte zu den einzelnen Bedürfnisfeldern und präsentiert die dazugehörigen Indikatoren auf jeweils einer Doppelseite mit allgemeinen Informationen, vorbereiteten Tabellen und Grafiken und Textfeldern zur Interpretation. Datensammlung und -auswertung können so in einem einheitlichen Format mit professionellem Layout erfolgen.

Um eine dezentrale Bearbeitung des Nachhaltigkeitsberichts zu ermöglichen, ist die Vorlage in einzelne Dateien unterteilt – jeweils eine pro Indikator – und kann so jeder BearbeiterIn zur Verfügung gestellt und für den Bericht wieder zusammengeführt werden. Diese Eigenschaften der Berichtsvorlage machen die Einarbeitung im Kontext des jeweiligen Indikators denkbar einfach und erleichtern die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts wesentlich – auch für die Weitergabe an andere Personen, z.B. bei der Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichts einige Jahre später.

Wie mit den Indikatorenblättern arbeiten? Vorlagen und Textbausteine zur Einführung in das Thema, Indikatorendefinition, Verlaufsdiagramm, Beschreibung und Interpretation des Anzeigers warten darauf, durch Informationen und Daten zur lokalen Situation angepasst und ergänzt zu werden. Hilfestellungen dazu bietet die „Anleitung zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts“. Mit Hilfe von Daten- Zeitreihen lassen sich fundierte Aussagen über den Entwicklungstrend von Indikatoren wie beispielsweise dem „Energie- und Stromverbrauch kommunaler Einrichtungen“ treffen. Doch auch wenn die Daten zum ersten Mal erhoben wurden, ist es möglich, im Kontext des untersuchten Felds, vis-à-vis dem zugrundeliegenden Nachhaltigkeitsziel oder im Vergleich mit anderen Kommunen eine Einschätzung und Bewertung abzugeben.

Aus der Praxis – Datenerhebung in Kooperation mit gesellschaftlichen Akteuren

In Hauenstein wurde die Datenerhebung zum Modal Split in Zusammenarbeit mit der Regionalen Schule durchgeführt. SchülerInnen der 10. Klasse befragten ca. 100 verschiedene Personen auf der Straße, welche Verkehrsmittel für die Zurücklegung der verschiedenen Wege im alltäglichen Leben genutzt werden. Die Antworten wurden in entsprechenden Erhebungsbögen festgehalten, die von der Kommune entwickelt, bereitgestellt und für den Nachhaltigkeitsbericht ausgewertet wurden. In Zweibrücken ging man einen Schritt weiter und legte nicht nur die Datenerhebung, sondern auch deren Auswertung in die Hände des örtlichen Gymnasiums. Der Schwerpunkt war hier sehr deutlich auch ein pädagogischer: eine Projektklasse führte die Befragung exemplarisch unter den SchülerInnen des Gymnasiums durch.

Tipp:

Die elektronische Vorlage und die Anleitung zum **Projekt21-Nachhaltigkeitsbericht** sind im Toolkit der Webseite www.iclei.org/europe/Projekt21 zum Download verfügbar.



Bestandsaufnahme

Und: auch über die Zahl Null kann viel gesagt werden. Vor allem, wenn der Zahlenwert eines Indikators gleich null ist. Aber auch, wenn einfach keine Daten ermittelt werden konnten. Der Indikator „Umsatz fair gehandelter Produkte in ausgewählten Geschäften“ ist ein solcher, der von vielen der *Projekt21*-Pilotkommunen (bislang) nur qualitativ beschrieben werden konnte. Wichtige und relevante Indikatoren sollten trotzdem beibehalten werden. Spätestens für die Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichts im nächsten Zyklus kann über einen geeigneten Weg zur Datenerhebung nachgedacht werden. Die Veröffentlichung durch den Nachhaltigkeitsbericht wird allemal für Aufmerksamkeit sorgen.

Stand der lokalen Nachhaltigkeit bewerten

Die Bewertung der Indikatortrends und die Auswertung für das jeweilige Themenfeld ist ein Schritt, der vielen besonders schwer fällt, obwohl oder gerade weil er so wichtig ist. Eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachbereichen oder zumindest BearbeiterInnen ist hier besonders wichtig. Denn ein wesentliches Merkmal des *Projekt21*-Nachhaltigkeitsberichts ist es, dass Indikatoren nicht (nur) unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern innerhalb des jeweiligen Handlungsfelds in Verbindung zueinander gesetzt werden.

Hinweise für die Erstellung der Gesamtinterpretation pro Themenfeld

Im Gegensatz zur Interpretation des **Verlaufes eines einzelnen Indikators** sollen am Ende eines jeden Themenfeldes die **groben Entwicklungslinien** aufgezeigt werden. Hierfür ist es nötig, sich von den einzelnen Indikatoren zu entfernen und stärker zu verallgemeinern, d.h. die 2-4 Indikatoren tatsächlich als 'Anzeiger' für eine sich abzeichnende Entwicklungsrichtung zu sehen.

Beispiel: Im Bereich 'Mobilität' wurde u.a. der Indikator 'Anzahl der Haushalte, die weiter als 300m entfernt vom nächsten Einzelhandelsgeschäft wohnen' verwendet.

In der **Einzelinterpretation** könnte zum Beispiel aufgezeigt werden, dass durch die Ansiedelung großflächiger Einkaufszentren auf der grünen Wiese die wohnungsnahе Versorgung weniger mobiler Haushalte über die Jahre schlechter geworden sei.

In der **Gesamtinterpretation** sollte dargelegt werden, ob beispielsweise bei der aktuellen Versorgung der örtlichen Bevölkerung mit Gütern und Serviceleistungen überhaupt eine Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs denkbar ist. Dabei sollte sich die Betrachtung weg vom Einzelhandel (der nur als 'Anzeiger' dient!) und hin zur allgemeinen Versorgungslage wenden und dabei die im Themenfeld 'Mobilität' verwendeten Indikatoren miteinander in Beziehung setzen, also z.B. Aussagen treffen wie 'Unsere Bevölkerung könnte alle täglichen Besorgungen zu Fuß erledigen, legt aber dennoch viele Wege auch innerorts mit dem Auto zurück.' oder aber 'Ein hoher Anteil der täglichen Wege werden zu Fuß / mit dem Fahrrad zurückgelegt, aber die wohnungsnahе Versorgungsinfrastruktur wird immer dünner.'



Wie nah sind wir am zugrundeliegenden Nachhaltigkeitsziel? Wie klimafreundlich ist unser Mobilitätsverhalten? Wie viele BürgerInnen haben Zugang zu selbst erwirtschaftetem Einkommen? Solche Fragen lassen sich mit Hilfe der einzelnen Indikatoren direkt beantworten. Komplexer jedoch ist die Frage, wie es um die Nachhaltigkeit in den Bedürfnisfeldern steht, wenn man also die Schutzgüter gleichwertig berücksichtigt. Ist die Mobilitätssituation in unserer Gemeinde wirklich nachhaltig? Bewegen wir uns gleichzeitig klimafreundlich und umweltschonend und ermöglichen auch, dass alle BürgerInnen Zugang zu zentralen Einrichtungen haben? Gibt es Schwachstellen, Konflikte? Eine Zusammenschau der Indikatorentrends für das jeweilige Bedürfnisfeld hilft bei dieser Analyse. Felder, die insgesamt einen negativen Trend verzeichnen, verdienen besondere Aufmerksamkeit. Als politisches Steuerungsinstrument wird der Nachhaltigkeitsbericht hier auch Empfehlungen für die weitere Prioritätensetzung geben.

Am Ende fließen Daten, Hintergrundinformationen, Indikatorentrends, Bewertung der Bedürfnisfelder und Empfehlungen für die Prioritätensetzung, die mit der Zuarbeit vieler Personen erstellt wurden, im Dokument des Nachhaltigkeitsberichts zusammen. Das Koordinationsteam übernimmt die letzten redaktionellen Arbeiten und Korrekturen, bevor der Bericht zur Einsicht und Verabschiedung in den Gemeinderat geht.

Aus der Praxis – Gesamtschau der Ergebnisse des Nachhaltigkeitsberichts

Das Koordinationsteam in Kandel hat die Aussagen zu den einzelnen Indikatorentrends in Kurzform gebracht und auf die *Projekt21*-Zielematrix übertragen. Pro Zeile sind so die wesentlichen Beobachtungen in den Bedürfnisfeldern nebeneinander gestellt und ohne großes Blättern im Bericht zu überblicken.

Die Ergebnismatrix ist auf der Seite der Verbandsgemeinde Kandel unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einzusehen.

Schutzgüter Bedürfnisse	Wasser, Boden, Luft	Flächenverbrauch	Globale Verantwortung / Rohstoffverbrauch	Chancengleichheit	Soziale Infrastruktur
Wohnen		Zahlreiche ungenutzte Wirtschaftsgebäude Vereinzelte leerstehende Wohngebäude in den Dörfern Bedarf an Bauland für die nächsten Jahre gesichert	Verbrauchsdaten liegen nur für einzelne Gebäude vor, meist nur als reine Mengenangabe Steigende Anzahl von Solar- und PV-Anlagen Erhebliches Potential an Altheizungen	Durchschnittlicher örtlicher Mietpreis 4 – 5,50 € Fehlende Angebote im Bereich altersgerechtes bzw. generationenübergreifendes Wohnen	
Mobilität	Durchschnittlich 625 PKW / 1000 EW; über Landesdurchschnitt; in Kandel und Winden weniger Generell gute Anbindung an den Schienenverkehr		Kandel: viele Wege werden auch mit dem Fahrrad zurückgelegt; übrige Ortsgemeinden überwiegend PKW (viele Berufspendler)		Bis auf Erlenbach, Minfeld u. Volmersweiler ausreichende Grundversorgung vorh.
Einkommen	Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe besitzt Zertifizierung	Kandel als Handel- u. Dienstleistungsstandort besitzt überwiegend flächenextensive AP-freie Flächen verfügbar; in den Ortsgemeinden überwiegend kleinere Handwerks- und Gewerbebetriebe		Frauenanteil in örtlichen Führungspositionen bis auf Gesundheitswesen deutlich geringer	Keine ausgesprochene Jugendarbeitslosigkeit erkennbar

Nachhaltigkeitsbericht im Rat beschließen und veröffentlichen

Einige Zeit ist vergangen, seit der Gemeinderat dem Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement und /oder der Erstellung des *Projekt21*-Nachhaltigkeitsberichts zugestimmt hat. Wie werden die Ratsmitglieder reagieren, wenn Ihnen nun die Ergebnisse vorgelegt werden? Ist die Zielsetzung des Prozesses noch präsent? Welche Erwartungen werden an den Nachhaltigkeitsbericht gestellt? Um die Überraschung auf beiden Seiten gering zu halten, sollte die Politik spätestens jetzt über die Fachausschüsse vorab informiert werden, so dass evtl. Korrekturen noch eingearbeitet werden können und der Beschluss zum Bericht möglichst einstimmig erfolgt. Auch zu diesem Zeitpunkt ist aber nicht auszuschließen, dass die Diskussion über geeignete Indikatoren wieder aufkommt und deren Interpretation angezweifelt wird. Prinzipiell ist eine



Bestandsaufnahme

solche Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbericht natürlich positiv zu sehen, kann sie doch durchaus zu mehr Unterstützung für den Prozess führen.

Wenn die Kritik jedoch überhand nimmt und eher politisch als sachlich motiviert scheint, sollte das Koordinationsteam die Zügel in die Hand nehmen. Manch ein Kritiker ist schon verstummt, wenn er aufgefordert wurde, konkrete Verbesserungsvorschläge einzubringen. Umso besser, wenn die Korrekturphase auch zeitlich begrenzt wird. Nach Ablauf der Frist können evtl. Änderungen übernommen werden und das Dokument schließlich dem Gemeinderat zum Beschluss vorgelegt werden.

Mit dem Bericht als Wegweiser für die Nachhaltigkeitspolitik der nächsten Jahre und

Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsprogrammen sollte auch die Prioritätensetzung diskutiert und ggf. ein Thema für die Planungswerkstatt identifiziert werden.

Ist diese Hürde genommen, so kann der Nachhaltigkeitsbericht an die Öffentlichkeit gehen – als gedrucktes Dokument, aber auch mit den notwendigen Zusatzinformationen zum zugrundeliegenden Prozess und zum weiteren Verfahren: der Zielsetzung und Formulierung von Maßnahmen ...

Aus der Praxis – Nachhaltigkeitsbericht in den Medien

Kurz nach dem Beschluss zum Nachhaltigkeitsbericht von Neuerburg berichtete auch der Trierische Volksfreund vom 27. Sept. 2005 über den Prozess und das vorliegende Dokument. Die Ergebnisse der Analyse wurden für die einzelnen Bedürfnisfelder zusammengefasst und die weiteren Schritte illustriert. Der Zeitungsartikel ist auf der Seite der Verbandsgemeinde Neuerburg unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einzusehen.

Tipp

Beispiele für **Projekt21-Nachhaltigkeitsberichte** kann man auf der Seite „Ergebnisse“ unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einsehen und abspeichern.

Klaus Mehring, Stadtrat Osthofen (FWG):

„Ich sehe den Bericht als eine Verpflichtung für die Zukunft.“

Quelle: Wormser Zeitung vom 30.11.05



2 Zieldefinition



In Schritt zwei wird aus dem Nachhaltigkeitsbericht ein Handlungsprogramm abgeleitet. Die Methode Projekt21 weiß um knappe Ressourcen an Personal, Zeit und Geld in kommunalen Verwaltungen. Daher wird aus der Fülle des Nachhaltigkeitsberichts zunächst ein Schwerpunktthema definiert, das vorrangig bearbeitet werden soll. In einer zweitägigen Planungswerkstatt mit relevanten Akteuren der Gemeinde werden Chancen und Herausforderungen für das ausgewählte Themenfeld analysiert und daraus Ziele, Handlungsmöglichkeiten und schließlich konkrete Leitprojekte entwickelt und vereinbart.



Checkliste zur Zieldefinition

1. Auf der Grundlage des Nachhaltigkeitsberichts wird ein Thema mit Priorität für die Erstellung eines Handlungsprogramms ausgewählt.
2. Das Nachhaltigkeitsteam organisiert eine Planungswerkstatt zur Zieldefinition und Vereinbarung des Handlungsprogramms.
3. Relevante Akteure im ausgewählten Handlungsfeld werden zur Werkstatt eingeladen, die Öffentlichkeit wird informiert.
4. In einer kompakten Werkstatt (1,5 bis 2 Tage) mit externer Moderation werden Ziele, Maßnahmen und Leitprojekte für das ausgewählte Handlungsfeld erarbeitet und vereinbart.*
5. Das Nachhaltigkeitsteam dokumentiert die Ergebnisse der Werkstatt in einem Protokoll für die TeilnehmerInnen und informiert die Öffentlichkeit.*

* Für diesen Schritt kann eine unterstützende externe Beratung sinnvoll sein.



Zieldefinition

Handlungsthema auswählen

Der Nachhaltigkeitsbericht zeigt an vielen Stellen auf, wo angesetzt werden kann, damit die Nachhaltigkeitskurve der Gemeinde künftig ansteigt. Doch mit welchem Thema wollen Sie beginnen? Man kennt das ja: nimmt man sich gleich alles auf einmal vor, bleibt mitunter am Ende wenig übrig. Doch viel Berichtsstaub aufwirbeln, und sich dann verzetteln gilt nicht. Daher steht als erstes an, das Themenfeld zu identifizieren, mit dem die Arbeit beginnen soll.

Aus der Praxis – Priorisierung der Bedürfnisfelder

Die Verbandsgemeinde Wörrstadt hat eine Matrix entwickelt, mit der sie einfach und doch systematisch eine Priorisierung der Bedürfnisfelder abgeleitet hat. Diese Matrix kann auf der Seite der Verbandsgemeinde Wörrstadt unter www.iclei.org/europe/Projekt21 eingesehen werden.

	Handlungsbedarf			Einflussnahme			Aktualität		
	ja	teilweise	nein	ja	teilweise	nein	ja	teilweise	nein
Wohnen		X			X			X	
Mobilität	X				X		X		
Einkommen		X			X			X	
Versorgung		X			X			X	
Freizeit, Tourismus	X			X			X		
Landschaft	X			X			X		

Doch wie wählt man aus, wenn erst mal alles wichtig zu sein scheint? Hilfestellung gibt einmal der Nachhaltigkeitsbericht selbst. Er liefert bereits zahlreiche qualitative Hinweise, wo der Schuh besonders drückt, welches Thema bisher brachliegt, wo möglicherweise mit geringem Aufwand ein großer Nachhaltigkeitseffekt erzielt werden könnte. Hier helfen die richtigen Fragen weiter: Ist das Thema auf kommunaler Ebene wirkungsvoll beeinflussbar? Passt es gut in bereits anvisierte oder angelaufene fachliche Planungen oder politische Beschlüsse? Hat es Aktualität, die sich nutzen lässt? Lassen sich hier also Kräfte und Impulse bündeln?

Thematische Planungswerkstatt vorbereiten

Die Planungswerkstatt ist ein wichtiges Scharnier in der Methodik des *Projekt21*. An genau dieser Stelle im Nachhaltigkeitsprozess können Sie ein Thema setzen und gleichzeitig die potenziellen PartnerInnen gewinnen, mit denen Sie die Umsetzung angehen wollen. Dabei werden Chancen und Hürden identifiziert, Ziele definiert, Handlungsmöglichkeiten beschrieben und Leitprojekte skizziert. Die Ergebnisse des Dialogprozesses, der in wechselnden Arbeitsgruppen abläuft, sind gemeinsam vereinbarte Handlungsziele und eine Maßnahmenübersicht für das ausgewählte Themenfeld. Sie bilden die inhaltliche Basis des anschließend politisch zu beratenden Handlungsprogramms. Die übrigen Themenfelder des Nachhaltigkeitsberichts können nach und nach in späteren Planungswerkstätten in gleicher Art und Weise bearbeitet werden.

Es ist daher wichtig, dass diese Planungswerkstatt erfolgreich verläuft. Die Herausforderung darin ist: mit unterschiedlichen Menschen, Meinungen und Hintergründen konstruktiv und ergebnisorientiert arbeiten. Dabei unterstützt Sie die externe Moderation. Gelingt dies, wird aus der Planungswerkstatt eine



gemeinsame Erfahrung, deren Schwung in die Projektumsetzung mitgenommen werden kann. Dann heißt es auch bei Ihnen am Ende der Planungswerkstatt: „Das war äußerst konstruktiv heute. So viele unterschiedliche Menschen und Kompetenzen hatten wir hier noch nie zu dem Thema zusammen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Ich freue mich schon auf die Umsetzung“ (Teilnehmer einer Planungswerkstatt in Zweibrücken).

Relevante TeilnehmerInnen identifizieren

Gemeinsame Ziele einer nachhaltigen Kommunalentwicklung vereinbaren, diese zusammen verfolgen und dabei die Vision nicht aus den Augen verlieren – dazu braucht es einige Schultern, egal ob breit oder schmal, männlich oder weiblich, jung oder alt. Wer ist dazu geeignet in der Stadt oder Gemeinde? Wer bringt das Thema weiter? Wer hat gute Ideen und kann Projekte auch umsetzen?

Doch zunächst gilt es zu klären, wie überhaupt eingeladen wird. Per Presseaufruf, und mitmachen dürfen alle, die kommen? Das klingt sehr demokratisch – und ist in der Praxis dann oftmals eher das Gegenteil. Denn wer kommt? Im Ergebnis sind es zumeist die, die immer kommen. Und andere, die dabei sein sollten, weil deren Anwesenheit erst die nötige Mischung macht, fehlen.

Für die Planungswerkstatt im Prozess des *Projekt21* ist es daher entscheidend, gezielt einzuladen. Es müssen Praktiker und EntscheiderInnen, Visionäre und MeinungsbildnerInnen, IdeengeberInnen und Querdenker an einen Tisch. *Projekt21* ist ein strategischer Prozess und unterscheidet sich damit von anderen (ebenfalls wichtigen) Partizipationsangeboten. Hierbei geht es weniger darum, dass möglichst viele, sondern, dass die Richtigen mit an Bord sind. Und dazu zählen neben den oben genannten Personen auch diejenigen, die bereit sind, sich anschließend mitzuengagieren und die Ergebnisse in Ihrem Umfeld weiterzutragen. Nicht zu vergessen sind diejenigen, bei denen die Ergebnisse der Planungswerkstatt anschließend auf dem Tisch landen, seien es die PlanerInnen im Haus oder die PolitikerInnen aus dem Rat.

An dieser Stelle Zeit und Energie einzusetzen für eine spannende Teilnehmerzusammensetzung zahlt sich später aus. Beteiligen Sie das Nachhaltigkeitsteam, fragen Sie im Amt herum, sprechen Sie Kontaktpersonen in der Stadt an: Wen würden Sie noch einladen? Wer ist wichtig? Wer kann uns

Die Teilnehmenden – das Salz in der Suppe

- Erarbeiten Sie gemeinsam mit ihrem lokalen Nachhaltigkeitsteam eine Liste möglicher TeilnehmerInnen
- Prüfen Sie diese hinsichtlich der Kriterien: Entscheider, Meinungsbildner, kreative Köpfe, Umsetzer, Frauen/Männer, Alte/SeniorInnen.
- Laden Sie die TeilnehmerInnen frühzeitig schriftlich ein, mitsamt einer Rückantwortkarte und Kontakt für Nachfragen
- Haken Sie ca. 14 Tage nach Versand telefonisch nach
- Im Gespräch können Sie darauf verweisen, welche anderen Personen ihr Kommen bereits zugesagt haben, das wirkt!



Zieldefinition

weiterbringen? Vergessen Sie dabei nicht die Querdenker oder die stilleren kreativen Köpfe. Die Mischung macht's. Checken Sie zum Ende hin noch einmal ihre Liste:

Wie sieht die Verteilung zwischen Frauen und Männern aus? Wie sind die Generationen vertreten? Konnten Sie auch Jugendliche gewinnen? Sind alles alte Bekannte, oder gibt es auch neue Gesichter in Ihrer Liste?

Horst Rupp, Agendabüro der Verbandsgemeinde Wörrstadt

„Im Rahmen des Projekt21 wurden das Agendabüro und die Agendagruppen ausdrücklich zur Mitarbeit eingeladen. Wir haben aktiv an der Ausarbeitung des Nachhaltigkeitsberichts und des ersten Handlungsprogramms mitgewirkt. Politik und Verwaltung sollten ihre Bürgerinnen und Bürger immer in so etwas Grundlegendes wie Zukunftsentwicklung integrieren.“



Auch Verwaltung und Politik sollten in der Werkstatt angemessen vertreten sein. Deshalb: unbedingt darauf achten, dass VertreterInnen möglichst aller Fraktionen anwesend sind, und zwar die gesamte Zeit. Nur wenn man den Gesamtprozess miterlebt hat, kann man die Ergebnisse wirklich (ein-)schätzen. Die PolitikerInnen sind dabei aufgefordert mitzudiskutieren – ohne jedoch Wortführer zu sein. Auch bei Präsentationen oder der Moderation innerhalb von Arbeitsgruppen sollten diese Rollen den anderen TeilnehmerInnen überlassen bleiben. Eine solche Werkstatt ist eine wertvolle Gelegenheit für PolitikerInnen, aktiv zuzuhören und den Meinungsbildungsprozess zu begleiten.

Ebenso wichtig ist es für MitarbeiterInnen der Verwaltung, mit an Bord zu sein. Sie sollen künftig Umsetzungsarbeit leisten, da ist es nicht nur für die Motivation wichtig, bei der Richtungsbestimmung mit dabei zu sein. Auch sie sollten keine meinungsführende Rolle einnehmen, jedoch durchaus Ihr Fachwissen in den Diskussionen zur Verfügung stellen.

Die so ausgewählten TeilnehmerInnen erhalten eine schriftliche Einladung zur Planungswerkstatt, mit Unterschrift des Bürgermeisters. Hier sollte darauf geachtet werden, die Auswahl des Handlungsthemas verständlich zu kommunizieren, den bisherigen Prozess und vor allem die Ziele der Werkstatt zu beleuchten. Die Botschaft muss sein: „Hier geht was, und wer nicht dabei ist, hat etwas verpasst“. Der Nachhaltigkeitsbericht als Anlage – oder zumindest Auszüge davon – helfen, dass sich jeder informieren und vorbereiten kann. Nun muss dafür gesorgt werden, dass die auf dem *Projekt21*-Radarschirm gesichteten „Köpfe“ auch kommen. Planen Sie Zeit ein für telefonische Nachfassaktionen. Sie werden viele Menschen persönlich überzeugen müssen, dass es sich lohnt zu kommen. Und dass es auf jeden einzelnen ankommt.

Auch VertreterInnen der lokalen Medien sollten nicht fehlen, um die Ergebnisse in angemessener Weise publik zu machen. Dabei ist es sinnvoll, vorab ein Hintergrundgespräch zu führen, um die Werkstatt und den gesamten Nachhaltigkeitsprozess zu erläutern. Die Presse wird sicher nicht die gesamte



Zeit anwesend sein können. Ein Foto zu Beginn reicht für einen kleinen Bildaufmacher am nächsten Morgen. Zudem kann die Presse zur Schlussphase (z.B. die letzte Stunde) hinzu gebeten werden, um sich über die Ergebnisse, die Stimmung und Arbeitsatmosphäre zu informieren.

Last but not least: bereiten Sie bitte Ihren/ Ihre BürgermeisterIn darauf vor, möglichst die gesamte Zeit zu anwesend sein. Das gibt der Veranstaltung Gewicht und trägt zur Verankerung der Ergebnisse bei den Entscheidungsträgern bei. Er oder sie hat zudem die Rolle zu begrüßen, kurz politisch einzuführen und am Ende die Ergebnisse zu würdigen und einen Ausblick über den weiteren Weg zur Beschlussfassung und Umsetzung zu skizzieren. Während der Werkstatt selbst ist er oder sie auf Augenhöhe mit den Teilnehmenden. Eine echte Chance, mal wieder Gleiche/ Gleicher unter Gleichen zu sein.

Für gute Arbeitsbedingungen sorgen

Wie man sich bettet, so schläft man, sagt ein alter Werbespruch. Wie man zusammensitzt, so arbeitet man, lautet seine Übertragung auf die Planungsworkstatt. Wie der Begriff „Werkstatt“ bereits suggeriert, soll und darf dort gearbeitet werden. Dafür braucht es einen geeigneten Raum und die entsprechende Ausstattung. Der Raum muss groß genug sein, als Faustformel gilt: 3-4 m² je Teilnehmer. Für Präsentationen zu Beginn sollte er verdunkelbar sein, ansonsten ist ausreichend Tageslicht wichtig, um für eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu sorgen.

Statt starrer parlamentarischer Bestuhlung wird der Raum als Dialogcafé gestaltet: man sitzt in Vierer- oder Sechsergruppen an freundlich im Raum verteilten Tischen (im Idealfall sind diese rund, meist werden sie wohl eher rechteckig sein).

Die Moderationsinfrastruktur besteht in der Regel aus ca. 10 Moderationswänden (Pinnwände/Metaplan) und zwei Flipcharts. Im Raum sollte zudem eine Ecke für Getränke und Imbiss eingerichtet werden. Ob das Mittagessen vor Ort in einem separaten Raum eingenommen werden kann oder die TeilnehmerInnen in ein nahegelegenes Lokal gehen, verbunden mit einem kurzen Spaziergang, muss man vor Ort entscheiden. Zudem lohnt es sich je nach Thema und einzuladendem Personenkreis, eine Kinderbetreuung zu organisieren.

Tipp:

Ein **Beispiel eines Einladungsschreibens** zur Planungsworkstatt findet sich in der Toolbox der Webseite www.iclei.org/europe/Projekt21.



Checkliste Planungswerkstätten – Logistik

Wo wird die Werkstatt stattfinden?

- Ist Dialogcafé-Bestuhlung möglich?
- Können die Wände zum Aufhängen von Postern genutzt werden?

Ist notwendiges Moderationsmaterial vorhanden?

- ca. 8-10 Pinnwände/Metaplan, bespannt mit Papier
- ca. 6 Flipcharts und Flipchart-Papier
- ausreichend Tische und Stühle (je vier Personen ein Tisch)
- Beamer und Rechner
- Mikroanlage, mind. 2 mobile Mikros, Musikanlage
- Papiertischdecken
- Gläser für Stifte auf dem Tisch
- als Deko je ein Blumengesteck oder eine freundliche Topfpflanze je Tisch

Meist vom Moderatorenteam mitgebracht werden:

- Falls erforderlich ergänzende mobile Pinwände
- Moderationsstifte (dicke und dünne)
- selbstklebende Überschriftenstreifen, 2-farbig
- (selbstklebende) Moderationskarten
- Klebepunkte
- Kreppband
- Ausreichende Kopien der Ergebnisebenen/ Projektsteckbrief
- Musik/Fotoapparat.

Was gibt es zur leiblichen Verpflegung?

- Kaffee, Tee (Fair Trade Produkte?), nicht-alkoholische Erfrischungsgetränke sollte es den ganzen Tag über geben
- Obst und kleine Süßigkeiten zur Stärkung zwischendurch
- Freitag Abend ist ein kleiner Imbiss mit belegten Brötchen, Brezeln o.ä. sinnvoll
- Samstag Mittag sollte ein leichtes Mittagessen vorgesehen werden



Die Planungswerkstatt ist bewusst auf eineinhalb Tage angelegt. Die Erfahrung zeigt, dass es gut und wichtig ist, eine Nacht zum „Drüberschlafen“ einzuplanen. Die Intensität der Zusammenarbeit lässt ein Wir-Gefühl entstehen, und inhaltlich gräbt sich die Diskussion tiefer ins Thema ein als bei den sonst üblichen kurzen 2-3-stündigen Workshops. Der Herausforderung komplexer Themen wird man somit eher gerecht.

Lassen Sie die Planungswerkstatt an einem Freitag gegen 17 Uhr beginnen. Sie endet dann am Samstag Nachmittag. Trotz der wichtigen und expliziten Bitte an alle Teilnehmenden, die gesamten eineinhalb Tage an Bord zu bleiben, wird es so sein, dass ein Teil der vielbeschäftigten TeilnehmerInnen nur am ersten Nachmittag anwesend sein wird. Man will zeigen, "ich bin dabei", die eigene „Visitenkarte abgeben“, man ist neugierig, will wissen was läuft, hat aber keine Zeit, sich auf den intensiven Arbeitssamstag einzulassen.

Auch einige Behörden- oder Verbandsvertreter werden am Samstag nicht erscheinen. Lassen Sie sich davon nicht aus dem Konzept bringen. Wenn dieser Personenkreis nicht zu groß ist und maximal ein Viertel der Teilnehmenden ausmacht, ist das für die Veranstaltung zu bewältigen.

Im Gegenteil: der erste Teil wird somit zu einer Eingangstür in den Prozess, und entwickelt sich am ersten Abend zu einer Infoplattform. Man lernt sich neu oder anders kennen, es wird „genetzt“. Dabei entstehen persönliche Kontakte, die später wichtig und nutzbringend sind, wenn es in die Umsetzung geht. Sätze wie diesen hört man häufig am späteren Freitagabend: „Wenn Sie mich wieder einmal brauchen, rufen Sie mich einfach an. Ich weiß ja jetzt, worum es geht. Das war heute Abend richtig gut, schade dass ich morgen nicht dabei bin!“

Aus der Praxis: Regional schmeckt gut – oder was kommt bei der Planungswerkstatt auf den Tisch?

Die Frage der Versorgung ist ein kleines aber nicht unwichtiges Detail. Da spielen Kosten eine Rolle, da soll das Engagement der TeilnehmerInnen gewürdigt werden und zugleich will die Stadt nicht den Eindruck erwecken, sie gebe zu viel Geld aus. Ein Balanceakt also. Bei einer Planungswerkstatt in Neuenburg in der Eifel wurde die Versorgungsfrage durch die dortigen Landfrauen geklärt. Was schmeckt gut und stammt aus der Region? Diese Frage konnten die Landfrauen nicht nur theoretisch, sondern ganz praktisch beantworten: mit einer kräftigenden Suppe am Abend, selbstgebackenem Kuchen für zwischendurch und einem leichten Mittagessen am zweiten Tag. Sehr zum Wohlgefallen der TeilnehmerInnen.



Regieplan – die Werkstatt im Überblick

Der Verlauf der Planungswerkstatt:

Freitag, 17.00 bis 20.30 Uhr

- Begrüßung und kurze Einführung durch den/die BürgermeisterIn der kommunale Nachhaltigkeitsprozess, Ziele der Planungswerkstatt, Umgang mit den Ergebnissen
- Impuls: Weshalb wir dieses Thema als Schwerpunkt ausgewählt haben – Erkenntnisse aus dem Nachhaltigkeitsbericht (Powerpoint Präsentation)
- Struktur, Arbeitsweise und Organisatorisches vorgestellt durch die Moderation
- Arbeitsphase Dialogcafé
 - (1) Welche Herausforderungen liegen im Thema?
 - (2) Welche Chancen und Möglichkeiten stecken darin?
- Kleiner Imbiss
- Arbeitsphase: Zusammenführung der Ergebnisse, Rubrizieren, Vorstellen, Gewichten.

Samstag, 9.30 bis 16.30 Uhr

- Kurzreflexion der Ergebnisse des ersten Tags
- Arbeitsphase: Weiterarbeit an Leitzielen: Was wollen wir erreichen?
- Abstimmung der Leitziele im Plenum
- Arbeitsphase: Identifizieren von Hindernissen und zielführenden Maßnahmen: Was hindert uns bisher daran, was können/wollen wir künftig tun?
- Mittagspause mit gemeinsamem Essen (ca. 12.45-14.00 Uhr)
- Arbeitsphase Ideensammlung für Projekte: Was könnten wir tun? Welche Möglichkeiten sehen wir?
- Arbeitsphase: Ideenauswahl und Planung von Leitprojekten: Was wollen wir tun? Was setzen wir konkret um?
- Vorstellung der Projektskizzen und Abschluss (Ende ca. 16.30 Uhr)



Die Werkstatt: den Dialog beginnen

Konzeptionell konzentriert sich der erste Teil der Planungswerkstatt darauf, eine gemeinsame Arbeitsbasis zu schaffen. Unterschiedliche Menschen, unterschiedliches Hintergrundwissen und für manche eine ungewohnte Workshopssituation: da ist zunächst Orientierung gefragt.

Deshalb beginnt der Nachmittag mit einer kurzen, zielgerichteten Begrüßung und politisch-inhaltlichen Einführung durch den/die BürgermeisterIn oder den/die zuständigen DezernentIn. Sorgen Sie dafür, dass die Ansprache werbend ist und fokussiert. Also keine langen Worte, keine Versatzstücke aus alten Reden sondern kurze Antworten auf folgende Fragen: Weshalb ist der Kommune der Nachhaltigkeitsprozess wichtig, diese Werkstatt wichtig, diese TeilnehmerInnen wichtig?

Anschließend gibt es einen inhaltlichen Impuls, eine prägnante Präsentation, den der oder die ProjektleiterIn setzt: Weshalb hat man dieses Thema ausgewählt, und was sind die Kernthesen oder Kernherausforderungen, die der Nachhaltigkeitsbericht dazu hergibt?

Nun hat die Moderation das Wort und erläutert die Struktur der 1,5 Tage und die Arbeitsweise. Zudem verdeutlicht sie mit einem kleinen methodischen Trick, dass das System „Stadt“ heute hier zusammen gekommen ist, um das gewählte Thema aus verschiedenen Perspektiven zu durchleuchten: die TeilnehmerInnen werden gebeten, sich nach Funktionen im Raum zu verteilen oder durch Handzeichen zu erkennen zu geben. Gehören Sie zur Gruppe der Verwaltung, zu den PlanerInnen, zur Gruppe der Politik, oder je nach Thema zur Gruppe der Umwelt- und NaturschützerInnen, zu den VerkehrsexpertInnen, zur Gruppe der LehrerInnen, zu den UnternehmerInnen, zur Gruppe der Finanzdienstleister etc.? Aus jeder Gruppe fragt die Moderation bei ein oder zwei Personen stellvertretend nach: „Was ist Ihre Motivation dabei zu sein? Weshalb ist Ihnen das Thema wichtig? Wann ist die Veranstaltung für Sie erfolgreich gewesen?“

Nach dieser raschen Runde ist Orientierung hergestellt. Auch wenn noch nicht jeder jeden Einzelnen beim Namen kennt, ist das Ziel erreicht: erkennen, welche Perspektiven und Kompetenzen im Raum sind.

Aus der Praxis: Die Werkstattzeiten – muss es immer Freitag/Samstag sein?

In Göllheim und Hauenstein wurden die Moderationszeiten modifiziert. Statt Freitag und Samstag wurden zwei Wochentage ausgewählt und an zwei aufeinanderfolgenden Abenden gearbeitet. Dies passte, so die Ansicht der lokalen Verantwortlichen, besser zum üblichen Brauch. Eine solche Variante ist möglich, wenn auch nicht ganz einfach umzusetzen. Der Moderationsfahrplan muss deutlich umgestrickt werden, denn real stehen dann nur noch sechs statt zehn Arbeitsstunden zur Verfügung. Und die Teilnehmenden sind nach langen Arbeitstagen weniger frisch als an einem Samstag etwa.



Zieldefinition

Die Werkstatt: Chancen und Herausforderungen erkennen

Nun geht es in die Inhalte und sofort wird erneut für Bewegung gesorgt: die Teilnehmer werden gebeten, sich für die erste Phase einen neuen Platz zu suchen an einem der Tische. Das bringt Dynamik ins Spiel und sorgt für neue ungewohnte Zusammensetzungen in den entstehenden Arbeitsgruppen. An Vierer- oder Sechsertischen sitzend, wie im Café, mit Getränken und einer Tischdecke aus Papier, die als Notizzettel dient, werden nun nacheinander folgende Leitfragen diskutiert:

1. Runde: Welche Herausforderungen stecken für Ihre Stadt in dem Thema?
2. Runde: Welche Chancen und Möglichkeiten bietet es?

Die Arbeitsgruppen an den Tischen sind dabei selbstorganisiert. Zur strukturellen Unterstützung sollten die TeilnehmerInnen jeweils einen oder eine GesprächsleiterIn („GastgeberIn“) bestimmen. Zudem sollte ein oder eine ZeitmanagerIn darauf achten, dass die Gruppe im vorgegebenen Zeitrahmen bleibt. Jeder Tisch ist arbeitstechnisch mit Moderationsstiften und dünneren

Filzschreibern ausgestattet. Eine Tischdecke aus Papier ermöglicht es allen, Notizen zu machen oder Diskussionsaspekte zu veranschaulichen. Der Dialogprozess kann so anschaulich gestaltet und ins Fließen gebracht werden. Die Tischdecken sind Arbeitsmaterial und werden nicht weiter ausgewertet. Stattdessen werden die Diskussionsergebnisse jeder Runde von der „GastgeberIn“ des jeweiligen Tisches auf Flipchart oder Überschriftenstreifen festgehalten.

Zwischen beiden Runden (Dauer jeweils 20-30 min) findet eine kurze Pause statt. Dabei wechselt die Zusammensetzung an den Tischen erneut. Die offiziellen Arbeitsergebnisse der

Gruppe werden auf Überschriftenstreifen oder Flipchartbögen festgehalten. Das Ergebnis der beiden Runden sind erste Einschätzungen zum Thema. Diese werden vom Moderationsteam eingesammelt und thematisch sortiert. Rasch ergibt sich ein übersichtliches Bild: mögliche Handlungsthemen sind benannt und bilden das inhaltliche Material für den kommenden Tag. Zum Abschluss kann noch eine Bepunktung durch die TeilnehmerInnen erfolgen. Die Prozessfrage lautet: Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder für eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsbilanz, die hier durchscheinen? Damit ist dann auch eine Gewichtung für die Weiterarbeit am kommenden Morgen geschaffen.

Aus der Praxis: Eine Begrüßung der besonderen Art

In Zweibrücken ließ es sich der Oberbürgermeister der Stadt nicht nehmen, alle Anwesenden der Planungswerkstatt persönlich zu begrüßen. Dabei verband er die Nennung des Namens mit einem wertschätzenden Beispiel, wofür diese Person in der Stadt stehe: „Der Kopf unseres Zweckverbandes...“, „das Herz der Brückenschule...“, „Ein Mensch, der sich seit Jahren für das und dieses einsetzt...“. Als er die Runde nach einer guten Viertelstunde beendet hatte und an die Moderation übergab, wussten alle, wer im Raum ist. Und jeder hatte das Gefühl, willkommen und gewürdigt zu sein in seiner Kompetenz, seiner Expertise und seinem Engagement.



Die Werkstatt: Ziele vereinbaren und prüfen

Der zweite Tag der Planungswerkstatt hat Tempo. Das muss auch so sein, schließlich sind vier Meilensteine gemeinsam zu setzen: Ziele wollen formuliert, mögliche Maßnahmen benannt, Projektideen gesammelt und ausgewählte Leitprojekte skizziert sein. Und das ganze in rund 6 Stunden Nettoarbeitszeit, zieht man einmal die Pausen ab. Los geht es mit einer Reflexionsrunde: Vielleicht sind über Nacht neue Fragen entstanden, oder es werden erste Erkenntnisse mitgeteilt.

Gut, dass es noch früh am Tag ist, denn jetzt heißt es wach sein: es geht um das Herausarbeiten der Zielsetzungen. Dazu werden die thematisch gegliederten Rubriken des Vorabends von jeweils einer Arbeitsgruppe untersucht. Die Gruppen bilden sich nach Interesse am Inhalt der Rubriken. Dann geht es an die Arbeit: Welche Herausforderungen sind genannt, welche Chancen formuliert. In ersteren stecken implizite und in letzteren explizite Ziele. Diese gilt es herauszuschälen und als Ziel zu formulieren. Da es uns allen nicht leicht fällt, Ziele zu formulieren, kann ein Arbeitsblatt wertvolle Hilfestellung leisten: Das Erarbeiten von Zielen braucht seine Zeit. Sechzig bis neunzig Minuten müssen hier einkalkuliert werden, bis die Ergebnisse stehen. Dann gibt es eine kleine Verschnaufpause bei Tee und Kaffee.

Bei einem anschließenden Rundgang von Tisch zu Tisch (gerne mit Kaffeetasse in der Hand) werden die Ziele kurz vorgestellt und im Plenum gecheckt. Sind sie klar und verständlich? Verstehen alle dasselbe darunter? Ist das Ziel so in Ordnung? Dieser Schritt muss straff moderiert werden, damit die Diskussion nicht bei jedem Ziel ausfranst. Hier hilft die Vereinbarung einer Regel: Kritik nie ohne Verbesserungsvorschlag. Das hält die „Nörglerfraktion“ im Zaum und führt dazu, dass nur die wirklich wichtigen Punkte diskutiert und dann modifiziert werden. Die Ziele müssen hier nicht im Konsens verabschiedet werden, da die Gruppe in der Tat kein Entscheidungsmandat hat, sondern Empfehlungen erarbeitet. Für den Arbeitsprozess ist es daher hinreichend, dass eine deutliche Mehrheit (ca. 80%) der Teilnehmer sich hinter das Ziel stellen können.

Tip: Hilfestellung zur Zielformulierung

Aus den Chancen werden Ziele

Was genau wollen Sie als Zukunftsziele für Ihre Gemeinde erreichen? Arbeiten Sie bitte aus den Herausforderungen und Chancen/Möglichkeiten eines oder mehrere Leitziele heraus.

Lassen Sie ihre Leitzielsätze z.B. beginnen mit...

- Wir wollen ...
- Wir werden ...
- Wir haben erreicht ...
- Wir sind ...
- Uns zeichnet ... aus
- ...

Beispiele aus anderen Themenfeldern zur Anregung:

- Wir wollen „die energieautarke Gemeinde in Rheinland-Pfalz“ werden.
- Wir haben erreicht, dass 60% der Altbauten energetisch saniert sind.
- Wir werden ein attraktives Ziel für Rückkehrer (junge Leute nach dem Studium).
- Unsere Gemeinden zeichnen lebendige Ortskerne mit attraktivem Wohnraum für Familien aus.



Zieldefinition

Wenn die Moderation hier strikt und konzentriert arbeitet, mitunter Humor einsetzt und auf Einwürfe gut eingeht, ohne Einzelmeinungen zur Dominanz zu verhelfen, wirkt diese Arbeitsphase für alle als konstruktives Gemeinschaftserlebnis. Man hat es geschafft, sich auf die Richtung zu verständigen – das tut gut und macht Mut für den folgenden Arbeitsschritt, der noch vor der Mittagspause ansteht: das Identifizieren von Hindernissen, die zu überwinden sein werden bzw. von möglichen Maßnahmen, um die Ziele Wirklichkeit werden zu lassen.

Dieser Schritt zeigt Stolperfallen auf und schafft Bewusstsein für die notwendige Qualität an Maßnahmen, die wirklich weiterhelfen, die Ziele zu erreichen. Er sorgt dafür, dass keine Maßnahmen und Projekte formuliert werden, bei denen allen im Raum klar ist: "die sind in der Theorie nett und gut, werden aber den Praxistest niemals bestehen". Das Motto lautet hier: Stolperfallen benennen, dann kann man ihnen mit Geschick aus dem Weg gehen. Zudem bietet der Schritt auch Gelegenheit, die vielen bereits im Hinterkopf wartenden Maßnahmen- und Projektvorschläge an die Pinnwände im Raum zu bringen. Das Ergebnis wird also eine Mischung sein aus Warnhinweisen und Handlungsideen.

Die Werkstatt: Projekte entwerfen

Nach einer stärkenden Mittagspause geht es darum, etwa 3 bis 5 Projektideen zu skizzieren. Die Projektideen müssen selbsterklärend sein – also so formuliert werden, dass sie ohne weitere Erläuterung verständlich sind. Sie sollen in kurzen Worten beim Leser ein Bild des angedachten Projektes vermitteln können. Das ist wichtig, denn im Anschluss an diese etwa 45-minütige Arbeitsphase werden alle TeilnehmerInnen zur Projektgalerie eingeladen. Ausgestattet mit Klebepunkten sollen sie jetzt die wichtigsten Projekte, die im Raum verteilt aushängen, gewichten. Welche Projekte sind besonders wichtig, bringen uns weiter, sollten unbedingt angegangen werden? Haben alle Teilnehmenden ihre Punkte verteilt, kann ausgezählt werden.

Die Arbeitsgruppen werden nun zu „Projektgruppen“ und formulieren die 1-2 höchstbepunkteten Ideen aus. Dabei ist es sinnvoll, den Projektgruppen bei der Auswahl der letztendlich ausformulierten Maßnahmen freie Hand zu lassen. Es spielt hier weniger eine Rolle, ob das zur Skizzierung ausgewählte Projekt nun die meisten Punkte hatte, sondern ob in der Gruppe der Wille besteht, das Projekt anschließend auch Wirklichkeit werden zu lassen. Das Gruppenvotum hat hier orientierenden und keinen bindenden Charakter. Bei der Auswahl dieser Leitprojekte können folgende Fragen helfen: welches Projekt ist strategisch besonders wichtig? Welches bringt das Thema wirksam voran? Welche Maßnahme ist gut und rasch umsetzbar?



Die Leitprojekte werden mit Hilfe von folgendem Steckbrief beschrieben:

- ☑ *Titel des Projektes*
- ☑ *Was wird dadurch besser? Was wird erreicht?*
- ☑ *Welchen Nachhaltigkeitsbeitrag leistet das Projekt?*
- ☑ *Wie kann das Projekt Wirklichkeit werden?
In welchen Schritten würden Sie vorgehen?*
- ☑ *Wer muss mit ins Boot? Wer ist unbedingt zu beteiligen?*
- ☑ *Wer übernimmt die Federführung?*
- ☑ *Bis wann sollte das Projekt angepackt werden, bis wann umgesetzt sein?*
- ☑ *Wer aus der Arbeitsgruppe würde sich einbringen?*

Anschließend geht die Planungswerkstatt auf die Zielgerade. Jetzt werden die ausgewählten und skizzierten Maßnahmen anhand der Projektskizzen von den Projektgruppen vorgestellt. Sind alle Vorschläge vorgestellt und gewürdigt, kann die Moderation noch einige resümierende Stimmen als Blitzlicht einfangen, bevor der oder die BürgermeisterIn das abschließende Wort erhält.

Dieses muss sitzen und sollte gut vorbereitet sein. Wie geht es nach der Werkstatt weiter? Bis wann erhalten die Teilnehmenden ein Protokoll der Veranstaltung? Wann fasst sich der Rat mit den Ergebnissen? Wann ist mit der Umsetzung des Handlungsprogramms zu rechnen? Ein verlässlicher Ausblick über den Fortgang des Prozesses ist ebenso wichtig wie ein würdiger Dank für das Engagement der WerkstattteilnehmerInnen. Und auch diejenigen, die oft im Hintergrund organisatorisch dazu beigetragen haben, dass die eineinhalb Tage auch ein Erfolg werden konnten, sollten dabei nicht vergessen werden.

Planungswerkstatt dokumentieren

Die Schritte der Planungswerkstatt sind -wie gesehen- sehr strukturiert angelegt. Das erleichtert das Erfassen der Ergebnisse, Arbeitsschritt für Arbeitsschritt. Da die Planungswerkstatt die Basis des späteren Handlungsprogramms erarbeitet, ist hier viel Sorgfalt auf die Ergebnissicherung zu verwenden. Entweder übernimmt das externe Moderationsteam die Doku-



Zieldefinition

mentation und fertigt ein ausführliches Protokoll an. Oder MitarbeiterInnen der Verwaltung übernehmen diese Aufgabe. Auch dafür gibt es gute Argumente, da sie anschließend auf Basis des Protokolls das Handlungsprogramm entwerfen werden.

Schön ist es, wenn Sie während der Werkstatt Fotos „schießen“, um später das Protokoll und das Handlungsprogramm lebendig illustrieren zu können. Zudem sollte der Werkstattverlauf von einem/einer ProtokollantIn stichwortartig notiert werden, damit die schriftlich vorliegenden Ergebnisse in ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte eingeordnet werden können. Daher reicht es nicht aus, nur die zahlreich entstehenden Flipchartbögen abzuschreiben, sondern zentrale Aussagen, beispielsweise aus Reflexionsphasen oder der Abschlussrunde, sollten zitierfähig mitgeschrieben werden.

Bei den abschließenden Projektpräsentationen ist aller Erfahrung nach ebenfalls hilfreich, das gesprochene Wort möglichst gut mitzuerfassen, denn meistens wird mündlich noch einiges von den GruppensprecherInnen erklärt, was auf dem Projektplakat nicht notiert wurde. Und gerade die Projektvorschläge sollten später im Protokoll und im Handlungsprogramm so fundiert und klar wie möglich dargestellt werden. Eine rasche Protokollerfassung macht auch eine zeitnahe Pressemeldung möglich.

Ziel sollte es sein, ein einfach gestaltetes Protokoll (ohne aufwendiges Layout) den Teilnehmern der Werkstatt binnen 14 Tagen bis 3 Wochen nach dem Werkstatttermin zukommen zu lassen. Dies kann gleichzeitig auch für die Ratsmitglieder die erste Fassung einer schriftlichen Information sein.

Damit sind dann die wesentlichen Daten und Ergebnisse aus diesem Dialogprozess gesichert, aus denen dann das Handlungsprogramm entstehen kann.

3 Ratsbeschluss



In diesem Schritt werden die Ergebnisse der Werkstätten in einem Strategiedokument – dem Handlungsprogramm – zusammengefasst und dem Rat zum Beschluss vorgelegt. Durch die Diskussion und Verabschiedung dieses Programms bekennt sich die Politik zu den Zielsetzungen und Maßnahmen, die im vorangegangenen partizipativen Prozess vereinbart wurden und gewährleistet deren Verankerung in der Kommunalpolitik.



Checkliste zum Ratsbeschluss

1. Mit Hilfe der elektronischen Vorlage des Handlungsprogramms werden die Ergebnisse der Planungswerkstatt für das strategische Dokument aufbereitet und ergänzt. *
2. Das Nachhaltigkeitsteam priorisiert die vorgeschlagenen Leitprojekte und bereitet sie zur Antragstellung im Gemeinderat auf.
3. Das Handlungsprogramm wird in die Ausschüsse und schließlich den Gemeinderat eingebracht. *
4. Der Gemeinderat beschließt das Handlungsprogramm und bestätigt das Dokument als kommunalen Wegweiser für die nächsten Jahre.
5. Je nach Umfang der geplanten Maßnahmen werden Leitprojekte direkt bestätigt oder dem Gemeinderat ggf. in nachfolgenden (Haushalts-) Sitzungen zur Mittelvergabe vorgelegt.
6. Das Handlungsprogramm wird publiziert und der Öffentlichkeit vorgestellt; weitere Akteure für die Umsetzung geworben. *

* Für diesen Schritt kann eine unterstützende externe Beratung sinnvoll sein.



Ratsbeschluss

Mit der *Projekt21*-Planungswerkstatt ist ein Meilenstein im Prozess erreicht, von dem ein besonderes Momentum ausgeht: nach der langen Phase der Datenrecherche, Analyse und Diskussion des Nachhaltigkeitsberichts markiert die Planungswerkstatt den Schritt nach vorn. Nicht nur hat der Gemeinderat den Nachhaltigkeitsbericht und die Priorität des ausgewählten Handlungsfelds bestätigt, sondern die politischen VertreterInnen haben selbst gemeinsam mit VerwaltungsmitarbeiterInnen und relevanten gesellschaftlichen Akteuren in einem kompakten Arbeitstreffen die Zukunft geplant. Konkrete Ziele wurden vereinbart, Maßnahmen entworfen und Leitprojekte formuliert, um die Schwachstellen der Kommune auszugleichen und die Gemeinde noch nachhaltiger, zukunftsbeständiger und lebenswerter zu machen.

Tipp

Die elektronische Vorlage für ein **Projekt21-Handlungsprogramm** ist im Toolkit der Webseite www.iclei.org/europe/Projekt21 zum Download verfügbar.

Diese Strategien warten nur auf ihre Umsetzung (und die „StrategInnen“ auf ihre Berufung!) – schade, wenn dieser frische Schwung aus der Planungswerkstatt ungenutzt bliebe!

Aus der Praxis – Übersicht zur Struktur des Handlungsprogramms

Um den logischen Zusammenhang zwischen Leitzielen, Handlungszielen und Leitprojekten darstellen zu können, wurde in Neuerburg eine zusammenfassende Übersicht erstellt. Anhand dieser lässt sich verfolgen, welche Ziele durch die Leitprojekte verfolgt werden sollen – interessant auch für die spätere Bewertung der Projektumsetzung. Die Übersicht ist auf der Seite der Verbandsgemeinde Neuerburg unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einzusehen.

Ziele und Maßnahmen dokumentieren und priorisieren

Basierend auf dem Protokoll der Werkstatt, werden die Ergebnisse als *Projekt21*-Handlungsprogramm aufbereitet und als Strategiepapier der Kommune für das gewählte Handlungsfeld definiert. Nicht zu detailliert, aber mit den wesentlichen Informationen sollte es ausgestattet sein, mit deutlichem Hinweis, auf welcher Grundlage das Dokument basiert (Rückgriff auf die Ergebnisse des Nachhaltigkeitsberichts), welche Ziele für das ausgewählte Handlungsfeld verfolgt werden sollen und wie man sie erreichen will. Die strategischen Ziele, Projektideen und Leitprojekte aus der Werkstatt bilden das Gerüst, und für eine übersichtliche und ansprechende Darstellung steht eine elektronische Dokumentvorlage zur Verfügung.

1. Kern-Handlungsfeld: Stärkung und Erhaltung der Ortsgemeinden

Bundesweites Fachgespräch
MUFV – Mainz, 23.02.2007



Leitziele →	Handlungsziele →	Leitprojekte
1. Stärkung und Erhaltung der Ortsgemeinden	Anwerbung und Integration von Neubürgern	1. Moderation im Neubaugebiet in Roth (Our)
	Das grenzüberschreitende Angebot an Waren und Dienstleistungen soll besser bekannt werden.	2. Grenzüberschreitende Infobörse
	Gewinnen von Hochqualifizierten für ein Leben im Dorf	3. Newsletter zur Gewinnung Hochqualifizierter
	Lebensbedingungen für Familien und Ältere verbessern. Förderung von ehrenamtlicher Arbeit	4. Gemeinsam mobil



Je nachdem, wie viele Projektideen in der Werkstatt entwickelt wurden und vor allem wie detailliert die Leitprojekte ausgearbeitet wurden, ist es ratsam, diese nochmals besonders unter die Lupe zu nehmen. Gerade auch die möglichen Auswirkungen der Maßnahmen sollten bedacht sein. Wie gut kann das zugrundeliegende Ziel durch dieses Projekt erreicht werden? Sind die damit verbundenen Aufwendungen angemessen und tragbar? Wie schnell kann eine Wirkung erwartet werden und in welchem Ausmaß? Solche Überlegungen helfen, unter den verschiedenen Projektvorschlägen zu priorisieren und den Maßnahmenplan zu einem Umsetzungsplan zu machen, der die verfügbaren Ressourcen berücksichtigt und einen Zeitrahmen beinhaltet.

Handlungsprogramm politisch bestätigen

Ist das Handlungsprogramm niedergeschrieben, so sind Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit besonders wichtig, um den Prozess in der Kommune zu verbreiten und zu verankern, und mit der Unterstützung vieler die nächsten Schritte zu gehen. Einerseits und vor allem gilt das für den Gemeinderat, ohne dessen politischen Willen die formulierten Ziele nur schwer Wirklichkeit werden können. Umso wichtiger, dass möglichst viele Gemeinderatsmitglieder bereits an der Planungswerkstatt beteiligt waren und dadurch ein Gefühl der Eigentümerschaft für die Ergebnisse entwickelt haben. Doch was, wenn die VertreterInnen aus den Fraktionen nur spärlich vertreten waren und wenig Interesse am Prozess gezeigt haben? Eine zusätzliche „Aufklärungsrunde“ scheint unerlässlich, wenn Sie nicht riskieren wollen, dass das Handlungsprogramm im Rat auf Unverständnis und Ablehnung stößt. Ein Weg geht über die Vorab-Information der Ratsmitglieder über den Verlauf der Planungswerkstatt. Analog zum Nachhaltigkeitsbericht werden danach auch die Werkstattergebnisse in Form des Handlungsprogramms in den Ausschüssen erläutert und diskutiert, ggf. ergänzt und detailliert.

Durch den Ratsbeschluss zum Handlungsprogramm und damit die Selbstverpflichtung der Politik zu den gesetzten Zielen bekommt das Dokument schließlich Relevanz und politisches Gewicht: es wird bestätigt als kommu-

Aus der Praxis – Bewertung von Projektskizzen

Die Planungswerkstatt in Kandel zum Thema „Energiesparendes Wohnen und Leben“ hatte eine Vielzahl von Maßnahmvorschlägen und Projektideen mit sich gebracht – kurz- oder langfristig umsetzbar, mit geringem oder hohem Ressourcenaufwand und unterschiedlich hohem Wirkungsgrad. Um die Projekte einzuschätzen und für den Umsetzungsplan zu priorisieren, wurde ein Bewertungssystem entwickelt, das die geplanten Maßnahmen nach Wichtigkeit, Innovationsgrad und Machbarkeit untersucht. Die Matrix zur Projektbewertung ist auf der Seite der Verbandsgemeinde Kandel unter www.iclei.org/europe/Projekt21 einzusehen.

Projektmatrix zur Bewertung der Leitprojekte				
	Wichtig	Innovativ	Machbar	Summe
Belebung der Ortskerne	14	11	7	32
Generationenverbindendes Wohnen - Modellvorhaben in jeder Gemeinde	13	12	11	36
BHKW am Marktplatz Kandel	10	15	17	42
Energie(beratung) mit Verstand (evtl. Verbund)	18		18	36
Young Energy Energiesparprojekte für Jugendliche und Kinder	14	6	16	36
Kandeler Energietage (-messe)	17	3	20	40
Energetische Optimierung B-Plane	16	10	10	36
Energiemanagement / Verbrauchs- und Kostenerfassung	16		19	35



Ratsbeschluss

naler Wegweiser für die folgenden 5-10 Jahre. Die Verwaltung erhält ein Mandat und entsprechende Haushaltsmittel zur Umsetzung. Gleichzeitig wird festgelegt, in welchen zeitlichen Abständen die Umsetzung des Hand-

lungsprogramms überprüft und der Nachhaltigkeitsbericht aktualisiert werden soll. Sinnvoll ist die Vereinbarung auf einen jährlichen Sachstandsbericht und eine „Generalanalyse“ durch Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichts alle 3 Jahre.

Doch eine Gebietskörperschaft ist kein Atom – egal ob Verbands- und Ortsgemeinden in Rheinland-Pfalz oder Städte und Gemeinden anderswo. Und oft sind die Maßnahmen, die auf eine nachhaltigere Entwicklung hinzielen, nicht auf einen klar definierbaren Verantwortungsbereich beschränkt. Eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – nicht nur innerhalb der Kommune, sondern auch mit anderen Behörden – ist deshalb wesentlich. Für eine Verknüpfung lokaler und regionaler Strategien macht es Sinn, das Handlungsprogramm auf allen kommunalen Ebenen (wie Verbandsgemeinden und Ortsgemeinden in Rheinland-Pfalz) bestätigen zu lassen (und diese vor allem schon beim Zielsetzungsprozess mit einzubinden). So kann sichergestellt werden, dass dort gehandelt wird, wo ein Eingreifen notwendig ist, und doch die gemeinsame, langfristige Strategie den Rahmen für die Maßnahmen bildet.

Aus der Praxis – Moderierte Diskussion im Gemeinderatsausschuss

Um möglichen Widerständen in der Politik vorzubeugen, wurde das Handlungsprogramm in Kandel über einen Zwischenschritt in den Rat eingebracht: mit externer Moderation wurden die in der Planungswerkstatt vereinbarten Ziele und Maßnahmen im zuständigen Ausschuss des Gemeinderats (VertreterInnen der Fraktionen im Rat, Mitarbeitende aus der Planungswerkstatt sowie Vertreter der Stadt) vorgestellt und erläutert. In einer dreistündigen Sitzung konnten Unklarheiten aufgelöst und Modifikationen an Details vorgenommen werden. Ergebnis war ein abgestimmtes Handlungsprogramm, das dann im Gemeinderat ohne Gegenstimmen angenommen wurde.

Aus der Praxis – Ebenen der Projektumsetzung

In Hauenstein wurde das Handlungsprogramm als „Handlungsempfehlungen“ auch in die Räte der Ortsgemeinden eingebracht. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die entwickelten Ziele und Maßnahmen für „Energiesparendes Wohnen“ auch auf der lokalen Ebene mitgetragen und umgesetzt werden.

Ergebnisse und nächste Schritte öffentlich vorstellen

Aber auch verwaltungsintern und gegenüber der Bürgerschaft sollte die Bedeutung der Planungswerkstatt für den Nachhaltigkeitsprozess der Kommune kommuniziert werden – schließlich braucht es nicht nur den politischen Willen, sondern auch engagierte Menschen, die ein Handlungsprogramm umsetzen. Auch und vor allem hier ist es deshalb wichtig, über den Prozess zu informieren: was bislang erreicht wurde, wie es weitergehen soll, was dafür benötigt wird. Das kann geschehen über eine fortlaufende Berichterstattung in den lokalen und hauseigenen Medien und natürlich auch die Publikation und Verteilung des Handlungsprogramms selbst.



Aber es ist auch an der Zeit, die bislang von den vielen Beteiligten geleistete Arbeit zu würdigen – auch in einem Prozess wie dem Nachhaltigkeitsmanagement dürfen Erfolge gefeiert werden. Und das gemeinsam erarbeitete und vom Gemeinderat bestätigte Strategiepapier für eine zukunftsbeständige Entwicklung der Kommune ist sicher ein Grund dazu! Eine öffentliche Veranstaltung zur Vorstellung des Handlungsprogramms kann einen wichtigen Impuls geben für die Verankerung des Prozesses: die Bedeutung des Dokuments signalisieren, den „Mitwirkenden“ danken und weitere Engagierte finden. Dann geht es an die Umsetzung, und Schritt für Schritt näher an die gesetzten Ziele ...

Aber auch gegenüber der „Außenwelt“ muss man mit diesen Erfolgen nicht hinter dem Berg halten – wenn die Bekenntnis zu einer zukunftsfähigen Entwicklung auch mit Taten untersetzt ist, kann das allemal das Image der Gemeinde stärken. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber!“ darf ruhig auch überregional Werbung gemacht werden für den lokalen Nachhaltigkeitsprozess. Ob ein entsprechender Internetauftritt der Gemeinde, Vorträge bei Seminaren, Austausch mit KollegInnen auf der Fachebene – der Möglichkeiten gibt es viele.

Aus der Praxis: – Abendveranstaltung zur Vorstellung des Handlungsprogramms

In einer abendlichen Veranstaltung unter dem Motto „Vorfahrt für Nachhaltigkeit“ wurde das Handlungsprogramm von Neuerburg der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Erläuterung der Ziele und Maßnahmen war dabei eingerahmt von verschiedenen Impulsvorträgen, musikalischem Programm und nicht zuletzt der Eröffnung einer Ausstellung zum Thema „Umwelt zwischen Konflikt und Kooperation“. Leitprojekte wurden vorgestellt und die TeilnehmerInnen waren eingeladen, sich zu informieren und an deren Umsetzung zu beteiligen. Durch diese Veranstaltung konnte deutlich gemacht werden, dass der Nachhaltigkeitsprozess tatsächlich ein integrativer ist, der viele Bereiche, viele Menschen einbezieht. Informationen zur Vorstellung des Handlungsprogramms sind auf der Seite der Verbandsgemeinde Neuerburg unter www.iclei.org/europe/Projekt21 verfügbar.

Norbert Schneider, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Neuerburg

„Der Anfang für eine nachhaltige positive Entwicklung ist gemacht. Wir dürfen es nicht bei Absichtserklärungen belassen, sondern müssen Schritt für Schritt Notwendiges in die Tat umsetzen.“

Trierischer Volksfreund vom 27. Sept. 2005





4 Umsetzung und Monitoring

In diesem Schritt werden (ausgewählte) Leitprojekte aus den Handlungsprogrammen detailliert und durch die Verwaltung, die TeilnehmerInnen der Werkstatt und weitere Interessierte in die Tat umgesetzt. Das Nachhaltigkeitsteam koordiniert und beobachtet die Maßnahmenrealisierung und hält die Zielerreichung bzw. die Auswirkungen auf die lokale Nachhaltigkeit fest.



Checkliste zu Umsetzung und Monitoring

1. Verantwortliche für die Projektumsetzung werden benannt und ggf. Arbeitsgruppen eingerichtet, auch unter Einbindung externer Akteure.
2. Aus Projektskizzen werden Umsetzungspläne nach Projektmanagementkriterien.
3. Bei neuen Projekten prüft ein Nachhaltigkeits-Check die Konsistenz mit den Zielen des Nachhaltigkeitsberichts und Handlungsprogramms.
4. Das Nachhaltigkeitsteam und die Projektverantwortlichen entwickeln geeignete Strukturen für das Monitoring. *
5. Die Projektgruppen nehmen ihre Arbeit auf; das Handlungsprogramm wird Schritt für Schritt umgesetzt.
6. Der Fortschritt der Umsetzung wird in der Projektgruppe dokumentiert und die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit ggf. anhand geeigneter Prozessindikatoren analysiert. *

* Für diesen Schritt kann eine unterstützende externe Beratung sinnvoll sein.



Das Große im Kleinen denken – was für die Koordination des zyklischen Nachhaltigkeitsprozesses gilt, ist auch für die Koordination der Leitprojekte aus dem Handlungsprogramm essentiell: die richtigen Akteure, ein Umsetzungsplan mit Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, mit Zeitplan, Meilensteinen und Abschätzung der benötigten Ressourcen. Groß angelegte Projekte, die das verfügbare Budget überschreiten, werden in die nächste Haushaltssitzung des Gemeinderats eingebracht.

Dabei ist es sinnvoll, einen Nachhaltigkeitscheck für Gemeinderatsvorlagen einzuführen. Auf einem Deckblatt zum Projektantrag werden die erwarteten Auswirkungen der Maßnahme eingeschätzt und ihre Konsistenz mit den Nachhaltigkeitszielen der Gemeinde bewertet. Vor allem bei späteren Projekten, die nicht im direkten Zusammenhang mit dem Handlungsprogramm entwickelt wurden, kann so geprüft werden, ob sie mit den Zielen von Nachhaltigkeitsbericht und Handlungsprogramm im Einklang stehen.

Doch selbst die wichtigsten und erfolgversprechendsten Projekte können blockiert werden, wenn die Haushaltsmittel der Kommune nicht ausreichen, oder der Gemeinderat nicht ausreichende Mittel freigibt. In jedem Fall kann es sinnvoll sein, auch nach zusätzlichen Finanzierungswegen Ausschau zu halten.

Maßnahmen und Leitprojekte aus dem Handlungsprogramm umsetzen

Sind die Rahmenbedingungen geklärt, so können die Ideen für energiesparendes Bauen, für nachhaltige Mobilität, für familienfreundliches Wohnen etc. Realität werden. MitarbeiterInnen aus der Verwaltung tragen die Verantwortung dafür, dass die Maßnahmen umgesetzt werden, und beim Koordinationsteam laufen die Fäden zusammen. Wo nötig und hilfreich, werden für die konkrete Umsetzung der Projekte neben den an der Werkstatt Beteiligten auch weitere Akteure eingebunden (Unternehmen, Institutionen, Organisationen, BürgerInnen). Projekte, die allein durch die Bürgerschaft angepackt werden, z.B. durch LA21-Gruppen, Vereine etc. erhalten Unterstützung durch die Verwaltung. Das Nachhaltigkeitsteam oder „Projektpaten“ in den jeweiligen Fachbereichen dienen als AnsprechpartnerInnen und stellen die Verbindung mit Verwaltung und Politik her.

Tipp

Eine Möglichkeit besteht darin, die Nachhaltigkeitsauswirkungen (sozial, ökologisch, ökonomisch) insgesamt einzuschätzen, also ohne direkten Rückbezug auf die formulierten Ziele. Eine Vorlage für solch einen allgemeinen **Nachhaltigkeits-Check** ist im Toolkit der Seite www.iclei.org/europe/Projekt21 zum Download verfügbar.

Tipp

Bei der Suche nach Fördermitteln kann die Förderdatenbank für nachhaltige Regionalentwicklung unter <http://www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de> hilfreich sein. Sie richtet sich an regionale Akteure wie Kommunen, Städte und Zweckverbände und ermittelt Landes-, Bundes- und EU-Förderprogramme, die für bestimmte Themenbereiche passen und für das jeweilige Bundesland in Frage kommen.

Auch Stiftungen können je nach Konstellation und Themengebiet von Projekten als Förderer in Frage kommen. Die Stiftungsdatenbank unter <http://www.stiftungsdatenbank.de> bietet dazu einen Überblick, nach Bundesländern und Themen.



Umsetzung und Monitoring

Aus der Praxis – Projektumsetzung mit Beteiligung der Bürgerschaft

Einer der Projektvorschläge, die während der Planungswerkstatt „Energiesparendes Wohnen“ in Hauenstein angeregt wurden, war die Installation eines Bürgersolarkraftwerks. Diese Idee stieß bei einigen der Teilnehmenden auf große Begeisterung und wird nun in Eigeninitiative von Privatleuten weiterentwickelt.

Ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement gibt Raum, hier neue Formen der Zusammenarbeit zu proben und beispielsweise die Erfahrungen aus der Lokalen Agenda 21 zu vertiefen. Der Prozess fragt aber auch nach Kooperationsvereinbarungen zwischen Wirtschaft und Verwaltung, zwischen Ortsgemeinde- und Verwaltungsgemeindeebene, zwischen ehrenamtlichen und hauptberuflichen „Streitern“ für die Nachhaltigkeit.

Peter Lauth, Leiter Verbandsgemeinde-Werke, Kandel



„An der Zukunft mitzuwirken, wenn auch nur zu einem geringen Teil, lohnt immer.“

Umsetzung beobachten

Viele engagierte Beteiligte können vieles tun. Damit die Aktivitäten aber auch wie vorgesehen umgesetzt werden, spielt das Koordinationsteam weiterhin eine wesentliche Rolle. Beobachten und dokumentieren Sie regelmäßig die Umsetzung der Leitprojekte und stellen Sie sicher, dass die Ziele des Handlungsprogramms nicht aus dem Blick geraten. Dafür werden von den Projektverantwortlichen regelmäßig Informationen zum Stand der Umsetzung abgefragt: Wird der Zeitplan eingehalten? Sind die personellen und finanziellen Ressourcen ausreichend? Sind Modifikationen im Umsetzungsplan notwendig?

Aus der Praxis – Leitprojekt Moderation im Neubaugebiet

Aufgrund seiner Grenznähe zu Luxemburg ist Neuerburg beliebtes Siedlungsgebiet auch für Bauherren aus dem Nachbarland. Um deren Integration zu fördern und über regionale Bauweisen zu informieren, wurde eine Beratungstelle für Bauwillige in Neubaugebieten eingeführt.

Diese rein formale Bewertung kann relativ einfach durchgeführt werden. Wichtiger und oft schwieriger ist jedoch, die Wirkungen der Maßnahmen einschätzen zu können: wie stark hat die neue Informationsreihe zu Energiesparen und Erneuerbaren Energien das Verhalten und die Entscheidungen von öffentlichen und privaten Akteuren beeinflusst? Inwiefern konnten die „SchülerpatInnen“ den SchulabgängerInnen helfen, einen Ausbildungsplatz zu finden? In welchem Maß hat das Projekt zum interkulturellen Austausch an Schulen zur besseren Integration der Kulturen beigetragen? Um diese Auswirkungen einschätzen und gegenü-

berichten zu können, sind regelmäßige Rückmeldungen und Berichterstattungen notwendig.

Umsetzung und Monitoring



ber den verfolgten Zielen bewerten zu können, sind wiederum Indikatoren von Nutzen. Das können, müssen aber nicht die Indikatoren aus dem Nachhaltigkeitsbericht sein. Mit geeigneten zusätzlichen Anzeigern können die Effekte der Maßnahmen gezielt verfolgt und die Projektpläne gegebenenfalls angepasst werden.

Das Koordinationsteam sammelt diese Informationen und diskutiert Fahrplanänderungen, die mit der Leitungsebene abgestimmt werden: z.B. andere Themenschwerpunkte der Informationsreihe setzen, die Schülerpaten durch Training unterstützen, den interkulturellen Austausch anders organisieren. Mit diesen Anpassungen läuft der Prozess weiter, und wieder werden Fortschritt und Auswirkungen gemessen und verfolgt.

Aus der Praxis – Leitprojekt Gründung einer Bürgerstiftung

In Zweibrücken war das Thema Projektfinanzierung bereits während der Planungswerkstatt ein wichtiges Thema. Um finanziellen Spielraum für die Realisierung von Maßnahmen zu schaffen, wurde deshalb als eines der Leitprojekte im Handlungsprogramm auch die Gründung einer Bürgerstiftung vorgeschlagen.

5 Berichterstattung und Evaluierung

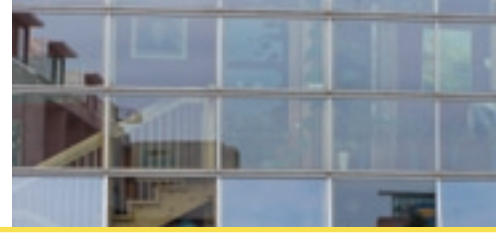
In diesem letzten Schritt wird Bilanz gezogen: Konnten die geplanten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden? Haben sie die anvisierten sozialen und ökologischen Auswirkungen erzielt? Ist die Gemeinde nachhaltiger geworden? In einem kurzen jährlichen Sachstandsbericht wird der Stand der Umsetzung dargestellt. Die Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichtes läutet die 'nächste Runde' des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements ein.



Checkliste zu Berichterstattung und Evaluierung

1. Das Koordinationsteam sammelt die Monitoringdaten aus den Projektteams und erstellt einen (jährlichen) Sachstandsbericht. *
2. Die Information zum Sachstand wird der Leitungsebene und dem Gemeinderat vorgelegt, die über Anpassungen entscheiden, falls notwendig.
3. Nach drei bis maximal fünf Jahren wird der Nachhaltigkeitsbericht aktualisiert und Veränderungen analysiert. *
4. Auf der Basis der Erkenntnisse werden neue Ziele gesetzt und Maßnahmen vereinbart; das zyklische Nachhaltigkeitsmanagement fortgesetzt.

* Für diesen Schritt ist eine unterstützende externe Beratung sinnvoll.



Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen dokumentieren

Möglichst jährlich und im Vorfeld der Haushaltsberatung sollte Zwischenbilanz gezogen werden: dann fasst das Koordinationsteam die Beobachtungen aus dem Monitoring in einem kurzen und kompakten Sachstandsbericht zusammen, der auf das Handlungsprogramm Bezug nimmt. Leitungsebene und Gemeinderat bleiben so auf dem Laufenden und werden ganz nebenbei auch an die gesetzten Ziele erinnert. Jetzt können auch neue Projekte ins Visier genommen werden, wo noch Handlungsbedarf besteht und Verbesserungspotential gesehen wird.

Nachhaltigkeitsbericht aktualisieren

Neben dieser eher praktischen Berichterstattung in kurzen einjährigen Zyklen wird der allgemeine Stand der Nachhaltigkeit nach einem Zeitraum von idealerweise drei, maximal jedoch fünf Jahren in einem aktualisierten Nachhaltigkeitsbericht bewertet. Dieser Folgebericht untersucht, in welcher Weise die Indikatorenwerte durch die umgesetzten Projekte und Maßnahmen beeinflusst wurden. Wenn die Erfahrungen aus dem ersten Zyklus es nahe legen, können Indikatoren ersetzt oder auch ergänzt werden, um die Entwicklung in bestimmten Handlungsfeldern gezielter verfolgen zu können.

Stärker noch als bei der ersten Bestandsaufnahme sollten Sie hier aber auch die organisatorischen Rahmenbedingungen prüfen, und die Erfahrungen aus dem ersten Zyklus einfließen lassen: haben sich die gewählten Strukturen bewährt? War die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zufriedenstellend? Konnten Routinen des Nachhaltigkeitsmanagements installiert werden? Was müsste verbessert werden? Diese Analyse der Managementstrukturen sollte ein fester Baustein der Bestandsaufnahme werden: neben dem inhaltlichen „Stand der Nachhaltigkeit“ prüft das Koordinationsteam auch die notwendigen Voraussetzungen in der Gemeinde, um die Entwicklung nachhaltig steuern zu können. Daraus werden Maßnahmenvorschläge abgeleitet, die Sie mit der Leitungsebene oder dem Gemeinderat abstimmen, je nachdem wie tiefgreifend die Änderungen sind.

Aus der Praxis – Fortsetzung des Nachhaltigkeitszyklus

Mit Handlungsprogrammen für zwei Bedürfnisfelder (nachhaltiges Wohnen und nachhaltiges Einkommen) hat Neuerburg einiges in Angriff genommen, und eine weitere Planungswerkstatt ist bereits angedacht. Mit dem Update des Nachhaltigkeitsberichts 2010 soll dann Bilanz gezogen werden über die Auswirkungen der Vorhaben auf die lokale Nachhaltigkeit. Auch die meisten anderen *Projekt21*-Pilotkommunen planen die Aktualisierung ihrer Bestandsaufnahmen nach 5 Jahren.

Tipp

Für die **Selbstevaluierung lokaler Nachhaltigkeitsprozesse** durch Kommunalverwaltung und beteiligte Akteure steht das Online-Instrument *LocalEvaluation21* kostenfrei zur Verfügung: www.localevaluation21.org



Berichterstattung und Evaluierung

Den Zyklus fortsetzen

Auf der Basis von Nachhaltigkeitsbericht und Prozess-Evaluierung setzen Sie dann wiederum (neue) Prioritäten für Handlungsschwerpunkte. Wieder werden in Planungswerkstätten Ziele vereinbart und Maßnahmen geplant; das Koordinationsteam erarbeitet Verbesserungen für die inneren Strukturen. Wieder werden die Auswirkungen der Maßnahmen und die langfristige Entwicklung beobachtet und dokumentiert...

Als kontinuierlicher Prozess angelegt, erlaubt das zyklische Nachhaltigkeitsmanagement ein flexibles Anpassen des kommunalen Handelns an die Herausforderungen der heutigen Welt, und ein effizientes Steuern hin zu einer zukunftsbeständigen Kommune.

Der Prophet im eigenen Land...

Es ist manchmal schwierig, die eigenen Strukturen objektiv einzuschätzen und Alternativen zu sehen. Auch gilt der Prophet im eigenen Land oft nicht viel (vor allem wenn er an alten, eingespielten Strukturen rüttelt). Dann kann es Sinn machen, eine Evaluierung durch externe ExpertInnen einzuholen. Das kann durch *Projekt21*-BeraterInnen geschehen oder als „**Peer-to-peer-Review**“ mit einer anderen *Projekt21*-Kommune. Diese Methode sieht einen kritischen Austausch „unter Freunden“ vor und eine gegenseitige Evaluierung des Nachhaltigkeitsprozesses. Die Koordinationsteams der beiden Gemeinden bekommen Einblick in die Dokumente der jeweils anderen und hinterfragen bei einem Besuch vor Ort die bestehenden Strukturen. Daraufhin erstellen sie einen Evaluationsbericht, der als Feedback an die Partnerkommune und Input für weitere Verbesserungen zurückgespiegelt wird.



Mit Projekt21 in eine nachhaltige Zukunft steuern

Der Einstieg in *Projekt21* scheint zu komplex, zu viele Aspekte zu berücksichtigen, zu viele Menschen, die es einzubeziehen gilt? Einige Worte zur Beruhigung seien am Ende dieses Handbuchs erlaubt: ein System, das auf Langfristigkeit angelegt ist, muss nicht von Anfang an perfekt sein. Tatsächlich wird wohl einige Zeit vergehen, und es werden Hürden zu überwinden sein, bis das Nachhaltigkeitsmanagement tatsächlich in den Verwaltungsalltag Eingang gefunden haben wird. Wesentlich ist, dass es fortgeführt und kontinuierlich verbessert wird. Dazu muss jede Kommune ihren eigenen Weg finden, der auch mal ein Umweg sein kann. Mit vielen kleinen Schritten anzufangen ist aber ebenso möglich wie mit einem großen Sprung, und das Tempo der „Reise“ wird natürlicherweise von den Akteuren selbst bestimmt.

Günther Tielebörger, Bürgermeister der
Verbandsgemeinde Kandel

**„Eine Vernetzung und ein Ausbau der
Aktivitäten zur Lokalen Agenda verbessert die Handlungsoptionen im eigenen
Bereich. Somit ist dieses Zukunftsmodell
für die Nachhaltigkeit kein zeitlich befristetes Vorhaben.“**



Quelle: Vorwort zum Nachhaltigkeitsbericht der
Verbandsgemeinde Kandel

Handbuch *Projekt21*

Dieses Handbuch versammelt die Erfahrungen mit der Methode Projekt21 zur Einführung eines zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements in Kommunen. Mit Erläuterungen zu Philosophie und Zielsetzung des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements, und einer Anleitung Schritt-für-Schritt will es vor allem kleineren Städten und Gemeinden helfen, den Weg zur Nachhaltigkeit zielgerichtet, kontinuierlich und vor allem erfolgreich zu verfolgen. Praktische Hinweise, Beispiele aus den Pilotkommunen und weiterführende Tipps ergänzen die praxisnahen Erläuterungen und illustrieren diesen Prozess.

