



„2. NRW-Nachhaltigkeitstagung – Zukunftsfähiges Nordrhein-Westfalen 2030“

18.11.2013, im Landtag NRW Düsseldorf

Dokumentation des Workshops: Nachhaltigkeitsstrategien in den Städten und Kreisen NRWs (13:15-14:15 Uhr)

Autorin: lab concepts GmbH

Teilnehmende an der Diskussion

Peter Helbig, Agenda-Forum Essen e.V.

Dr.-Ing. Detlef Timpe, Dezernent Bauen, Umwelt und Bildung, Kreis Unna

Moderation: Dr. Klaus Reuter, Geschäftsführer der *Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21 NRW)*

Einleitung

Die große Resonanz auf diesen Workshop, die sich in der Teilnehmendenzahl von mehr als hundert Personen widerspiegelte, unterstreicht die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in den Städten und Kommunen NRWs. Mit zwei Impulsen wurden verschiedene Aspekte in der Entwicklung und im Management von Nachhaltigkeitsstrategien auf der kommunalen Ebene dargestellt. Zum einen anhand eines Beispiels aus dem Kreis Unna, wo bereits mit der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie begonnen wurde. Zum anderen benannte ein Erfahrungsbericht aus zivilgesellschaftlicher Perspektive Moderationsverfahren und Partizipationskompetenzen, die für das Gelingen solcher Prozesse erforderlich sind.

Nachhaltigkeitsbericht und -strategie des Kreises Unna

Dr. Detlef Timpe beschrieb in seinem Werkstattbericht, wie sich der Weg vom konkreten Vorsatz hin zur erfolgreichen ersten Umsetzungsphase der Nachhaltigkeitsstrategie im Kreis Unna gestaltet hat.

Projekthintergründe

Der Kreis Unna konnte sich erfolgreich um Fördermittel aus der Maßnahme des BMBF „ZukunftsWerkStadt“ bewerben, um eine regionale Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln (Laufzeit: Sommer 2012 bis Sommer 2013, Fördersumme: 250.000,- EURO). Als Partner agierten zwei Organisationen aus dem wissenschaftlichen Bereich: die Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW (LAG 21 NRW) und das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung aus Dortmund. Diese unterstützten die inhaltliche Arbeit des Kreises.

Im Fokus der Bewerbung standen neben anderen Zielvorstellungen nachhaltige „LebensWerte“ festzulegen, diese messbar zu machen und konkrete Handlungsfelder sowie Maßnahmen für eine zukünftige Entwicklung des Kreises zu definieren. Auch der Wille, die Ergebnisse in den politischen Prozess einfließen zu lassen („politische Verankerung“) und dazu eine konkrete „Produktplanung“ anzustreben, die den Veränderungsprozess für die Bürgerschaft greifbar und anschaulich macht, waren wichtige Kriterien für die Förderung und anschließende Umsetzung des Projekts. Gleichzeitig machte die Bewerbung deutlich, dass das Projekt nur zielführend sein kann, wenn die bisherigen Ansätze (Lokale Agenda 21, Zukunftsdialo) integriert werden und die öffentlichen Akteure und die Bürgerschaft sich aktiv daran beteiligen können.

Arbeitsstrukturen

Zur weiteren Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie wurden verschiedene Kommunikations- und Arbeitsstrukturen gebildet:

- Ein innerer Kreis („der Anlasser“), das so genannte Kernteam, das sich aus der Verwaltung sowie den beiden wissenschaftlichen Partnern aus NRW zusammensetzt.
- Ein äußerer Kreis („der Motor“), der eine so genannte Steuerungsgruppe bildet, die sich verstärkt der inhaltlichen Arbeit widmet und sich aus unterschiedlichsten institutionellen Akteuren zusammensetzt (u.a. NABU, IHK, Bundesagentur für Arbeit, Caritas, Wirtschaftsförderung). Der Kreis wurde mit etwa 20 Personen bewusst überschaubar gehalten, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten – dieser Ansatz hat sich auch als positiv herausgestellt.

Eine Einbindung der breiten Öffentlichkeit konnte durch die Durchführung verschiedener Workshops bei den öffentlichen Konferenzen gewährleistet werden (s.u.).

Beteiligungsverfahren

Es wurde eine Mischung aus verschiedensten offenen Beteiligungsmöglichkeiten und klassischen Medienangeboten entwickelt:

- Bürgerbefragungen in den Städten Schwerte, Unna und Werne zu: „Welche Chancen und Herausforderungen werden für eine nachhaltige Entwicklung gesehen?“ sowie leitfragengestützte Interviews zu spezifischen Themenbereichen, wie z.B. zu Wohnen, Mobilität, Klimaschutz sowie Energieeinsparung und -effizienz.
- Flankiert wurde die Bürgerbefragung durch eine Postkartenaktion, mit der unabhängig vom leitfragengestützten Interview die eigene Meinung zu beliebigen Themen eingebracht werden konnte.
- Online-Befragungen (nach anfänglicher Skepsis hat sich dieses Instrument als erfolgreich erwiesen und würde im Wiederholungsfall wieder eingesetzt werden)
- Öffentliche Konferenzen
- Sitzungen der Steuerungsgruppe

Struktur der Strategien

Es wurden zunächst sechs Themenfelder identifiziert, die im Zentrum des Nachhaltigkeitsberichts und der Nachhaltigkeitsstrategie des Kreises Unna stehen: Wirtschaft, Bildung, Mobilität, Fläche, Klima und Beschäftigung.

Im Laufe des einjährigen Arbeitsprozesses haben sich diese Bereiche herauskristallisiert – ursprünglich lag der Fokus auf lediglich fünf Themenfeldern. Die Erweiterung ist das Ergebnis des begleitenden öffentlichen Beteiligungsprozesses (v.a. Workshops). Innerhalb dieser Themenfelder wurden dreizehn handlungsleitende Ziele und 47 konkretisierende Teilziele identifiziert, die mit Indikatoren verbunden waren. Indikatoren wurden dabei entweder als Anzeiger oder Kennzahlen, die Aussagen über (nicht oder schwer messbare) Sachverhalte machen, gewertet oder zur Verdeutlichung des Status-Quo und Zielpfads genommen. Pro Ziel wurde ein Indikator zur Messung der Zielerreichung zugrunde gelegt.

Dr. Detlef Timpe betonte in diesem Zusammenhang, wie wichtig es war keinen flächendeckenden Anspruch zu verfolgen, der alle Problembereiche in den Blick nimmt, sondern die Themen nach ihrer Relevanz für die Entwicklungsmöglichkeiten zu definieren und sie damit kreisspezifisch zu

entdecken und zu bearbeiten. Die Struktur der Strategie bildet eine aktuelle, konkrete Sicht der Dinge mit einem gewissen Grad an Repräsentativität ab.

Ziele der Strategie

Der Prozess mündete in einer Ausdifferenzierung der sechs Themenfelder in dreizehn handlungsleitende Ziele, die in Korrelation zu bestimmten Indikatoren gesetzt wurden. Insgesamt sei der Prozess der Zielgenerierung beispielhaft zu verstehen und solle die Grundlage für einen breiten Diskurs bilden.

Zum Beispiel wurden im Bereich Bildung folgende Zielvorstellungen entwickelt:

- Die Sprachbildung von Kindern im Vorschulbereich wird verbessert.
- Der Zusammenhang von schulischem Bildungserfolg und sozialer Herkunft wird reduziert.
- Der Übergang von der Schule ins Berufsleben wird durch die Umsetzung des „Neuen Übergangssystems“ verbessert.
- Die Beteiligung an den Angeboten beruflicher und allgemeiner Weiterbildung wird erhöht.
-

Im Bereich Beschäftigung wurden folgende Ergebnisse angestrebt:

- Die Anzahl der Arbeitsplätze wird erhöht.
- Die Qualität der Arbeitsplätze wird verbessert.
-

Und im Themenfeld Mobilität wurden diese Ziele identifiziert:

- Die umweltschonenden Verkehrsmittel werden gestärkt, der Anteil des Umweltverbundes wird auf mindestens 55% angehoben.
- Der motorisierte Individualverkehr wird bewusster genutzt und umweltverträglicher gestaltet.
-

Bei der Benennung der Ziele der Strategie und der Korrelation mit Indikatoren wurde deutlich hervorgehoben, dass die Zielverfolgung von Anfang an nicht als ein Projekt verstanden worden ist. Es sollte kein Nachhaltigkeitsbericht produziert und eine Nachhaltigkeitsstrategie „mal so eben entwickelt werden“ oder dazu Maßnahmen und Projekte konzipiert und auf eine Agenda gesetzt werden, die durchgeführt und dann abgehakt werden. Es stand bei der Durchführung ganz klar die

Gestaltung eines Prozesses im Vordergrund – ein Prozess, der auf die Bewältigung der tatsächlichen Probleme im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung für einen langfristig lebenswerten und gut wahrgenommenen Kreis Unna abzielt. In diesem Kontext ist die Frage, welche Indikatoren wurden mit welchem Aufwand ermittelt und dem Prozess zugrunde gelegt keine nachgeordnete, sondern eine Kernfragestellung, die für die Zielerreichung von elementarer Bedeutung war.

Fazit des Kreises Unna

- In einem einjährigen Prozess ist es gelungen, Grundlagen einer regionalen Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Wünschenswert wäre mehr Zeit gewesen.
- Es konnte ein umfangreiches Ziel- und Indikatorensystem aufgestellt werden.
- Es ist gelungen, institutionelle Akteure und die Bürgerschaft zu beteiligen.
- Bestehende Diskurse (z.B. Familien-, Bildungs- und Klimakonferenz) und laufende Prozesse wurden aufgenommen und einbezogen.
- Neue Verfahren zur direkten Bürgerbeteiligung wurden erfolgreich eingesetzt.

Ausblick

Seit dem 15.10.2013 gibt es zur Nachhaltigkeitsstrategie des Kreises Unna einen positiven Kreistagsbeschluss, der zuvor sieben Fachausschüsse durchlaufen hat.

Weitere Ansätze sind der Transfer der Strategie in den Produkthaushalt des Kreises sowie auf die kommunale Ebene. Der Kreis sieht sich in dem laufenden Prozess als Koordinator und Moderator, weil damit erhebliche Potenziale und Einflussmöglichkeiten für die Umsetzung von konkretisierenden Zielen und Maßnahmen verbunden sind. Die kontinuierliche weitere themenbezogene Umsetzung mit den Beteiligten und die Verstetigung der partizipativen Ansätze sind dabei essentielle Elemente.

Die weitere Professionalisierung der Beteiligungsinstrumente sowie die thematische Erweiterung der Strategie (z.B. Soziales, Kultur, Biodiversität) wird angestrebt.

Bewertung

Der Prozess ist nicht abgeschlossen, er hat gerade erst begonnen („der Rohbau steht“). Was den Prozess und die Verfahrensgestaltung angeht, so lassen sich die Erfahrungen des Kreises Unna durchaus als „Blaupause“ für andere Kreise übernehmen. Betrachtet man jedoch die Schwerpunkt- und Themensetzung, so sind diese in der Bewertung von Dr. Detlef Timpe nicht übertragbar oder standardisierbar, da die jeweiligen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sind.

Aufwand

Der Prozess ist finanziell aufwändig und sicherlich nicht von jedem zu leisten. Den Kreis Unna hat dies in zwölf Monaten 300.000,- Euro gekostet. Bei der Fortsetzung ist der Kreis auf weitere Fördermittel angewiesen. Ein entsprechender Folgeantrag wurde gestellt.

Insgesamt aber lautet das persönliche Fazit: Der Versuch ist es wert!

Effiziente und dialogorientierte Prozesssteuerung

Im zweiten Beitrag skizzierte Peter Helbig auf Basis seiner langjährigen Managementtätigkeit und seiner zivilgesellschaftlichen Erfahrungen in der Agendastadt Essen ein Tableau, wie Nachhaltigkeitsmanagement über eine effiziente und dialogorientierte Prozesssteuerung erfolgreich sein kann. Der Gedanke, der seinen Ausführungen zugrunde lag, fokussierte auf der Fragestellung, wie es gelingen kann, etwas zu bewegen und zu gestalten bei nur geringen bis gar keinen Ressourcen und ohne Sanktionsmöglichkeiten – also ohne Macht. Laut Peter Helbig bestehe ein großer Gestaltungsspielraum, wenn man es richtig aufsetzt und es schafft eine „Gelingenskultur“ zu etablieren.

Was lässt sich darunter verstehen?

Peter Helbig betont, dass es dabei um Kleinigkeiten in der Gestaltung von Agenda- oder Nachhaltigkeitsprozessen gehe, die – wenn man sie richtig zusammenbringt – zu Erfolgsfaktoren werden können. Damit verbunden sollten Verfahren (wie Nachhaltigkeitsprozesse) – wenn sie nicht angewiesen oder verordnet werden können – über so genannte transdisziplinäre Prozesse gestaltet werden. Darunter versteht er, dass neben der nach wie vor notwendigen Interdisziplinarität (Vielfalt, Diversity), die bei der Prozesssteuerung erforderlich ist, die Menschen zur Identifikation gemeinsamer Interessen zusammengebracht werden, um an innovativen Lösungen zu arbeiten. Technologisch gehe dies manchmal sehr einfach. Was heißt das aber genau, wenn man diesen Ansatz auf die Gesellschaft überträgt, wie gestaltet sich der Umgang miteinander, wie mit den teils sehr unterschiedlichen Systemen, die z.B. in den Verwaltungen existieren? Bei diesen Überlegungen und Fragestellungen wird sehr deutlich, dass es im Rahmen von Nachhaltigkeit dezidiert um das Verantwortungsgeflecht und die Rollen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft geht. Diese Bereiche müssen kooperieren, trotz der stark divergierenden Interessen. In diesem Kontext sind die Stichworte Partizipation, Dialog und Verantwortung von zentraler Bedeutung, und zwar nicht nur für einen begrenzten Bereich, sondern für den größeren, globalen Zusammenhang.

Welche Strukturen sind dafür erforderlich? Wie lassen sich transdisziplinäre Prozesse organisieren?

Um transdisziplinäre Prozesse zu organisieren, sind adäquate Formate notwendig. Am Beispiel der Stadt Essen lässt sich nachzeichnen, wie sich ein solcher Prozess vollziehen kann. Der Agendaverein Essen hat sich darauf eingelassen, solche Formate für die Politik anzubieten. So gelang es der Stadt Essen vor mehr als 12 Jahren, Leitsätze zu formulieren, die der Rat der Stadt als verbindliche Rahmenrichtlinien verabschiedet hat, um in der Kommune Agendaprozesse zu steuern. Vor diesem Erfahrungshorizont beziehen sich Peter Helbigs Empfehlungen zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien aus Management- und Führungsperspektive auf folgende drei Aspekte:

- Emotionale Aspekte in sozialen Systemen
- Psychosoziale Dynamik
- Handwerkliche, organisatorische Aspekte

Bei der Beschreibung des emotionalen Aspekts muss zunächst das Anliegen konkret erfasst werden: Was ist das Problem? Welche unterschiedlichen Interessen und Konfliktlagen bestehen? Um dies aufzunehmen, ist es wichtig Formate und eine konkrete Haltung zu entwickeln. Menschen sollten zunächst eingeladen werden, diese unterschiedlichen Interessen und Konfliktlagen gemeinsam zu erkennen und daran zu arbeiten. Prozesse können gemeinsam gestaltet werden – dabei muss aber von Anfang deutlich werden, dass trotz einer breiten Bürgerbeteiligung damit keine Auflösung der gegebenen demokratischen Gremien- und Entscheidungsstrukturen einhergeht. Es sollten vielmehr die bestehenden Entscheider gut beraten und beteiligt werden.

Besondere Wirkung erzielt das Format der Einladung zur Mitgestaltung bei Personen, die ihre Potenziale in den bestehenden Strukturen nicht richtig entfalten konnten.

Bei der Erfassung der vorhandenen psychosozialen Dynamik ist die Wertschätzung des Vorhandenen, oftmals Unerkannten oder Unorganisierten entscheidend. Indem die Vielfalt des Vorhandenen methodisch organisiert wird, können die Voraussetzungen geschaffen werden, um Menschen den Wert ihrer bisherigen Leistungen erstmals vollständig erkennbar zu machen. Erfahrungsgemäß erkennen dann die meisten, dass sich Rahmenbedingungen verändert haben und sie heute ganz anders handeln würden. An diesem Punkt bietet sich eine offene Plattform an, in der Expertenwissen und das Engagement Veränderungen mitzugestalten vorhanden sind und an die es gilt sinnvoll anzuknüpfen und neue Beteiligung- und Gestaltungsangebote zu unterbreiten.

Hinsichtlich des Handwerks, der Organisation sollte angesichts der teilweise hohen Komplexität nicht sofort mit Lösungen gestartet werden. „Es ist gut, die Menschen mit im Boot zu haben – mit all

der Vielfalt ihrer Sichtweisen zur Aufgabenstellung“ so Peter Helbig. Es ist dann Aufgabe der Führung, die Richtung klar zu machen und aufzuzeigen, wo die Entwicklung hingehen soll. Dazu werden alle Akteure eingeladen mitzumachen. In dieser ersten Phase liegt der methodische Fokus auf der Entwicklung einer gemeinsamen Vision.

Oftmals wird der Verlauf dieser Phase bereits durch die Haushaltsproblematik erschwert, so dass Ressourcen nicht adäquat eingesetzt werden.

Was wird benötigt, um die Dynamik hinzubekommen, die man zur Umsetzung solcher Prozesse braucht?

Für den Erfolg des Prozesses sind folgende Aspekte zentral:

- Ergebnisoffenheit
- Thematisierung von Tabuthemen mit verschiedenen Organisationen
- Transdisziplinarität
- Schaffung einer „neuen Kultur“ auf Basis der Grundvoraussetzungen und vorhandenen Kompetenzen
- Entwicklung und Gestaltung von Lösungsmodellen vor dem vorhandenen Erfahrungshintergrund
- Führungsaufgaben: den Menschen Mut machen und Vertrauen in die Zusammenarbeit stärken (Stichwort: capacity building als Form der Kompetenzerweiterung)
-

Peter Helbig subsummiert unter letzterem das fruchtbare Zusammenspiel von unterschiedlichen Kompetenzen, das in eine Art Verbundsystem mündet, um miteinander zu lernen und zu neuen Ergebnissen zu gelangen. Gleichzeitig müsse eine entsprechende Infrastruktur geschaffen werden, um die vorhandenen Fähigkeiten z.B. in Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu bündeln. Abschließend ist die Verstetigung dieser Erkenntnisse in bestehenden Organisationen zentral.

Welche Werteorientierung liegt solchen Veränderungsprozessen zugrunde?

Diese Fragestellung bezieht sich auf den Selbstorganisationsprozess der Menschen. Gleichzeitig berührt sie die Transparenz von Strukturen: wer ist beteiligt, wie ist die „Absenderqualität“ (ist es der Bürgermeister, der Rat, die Wirtschaft?). Dazu gehört auch, die Form der „authentischen Wertschätzung“ für das bestehende Engagement bzw. die geleistete Arbeit. Über ein Belohnungssystem (z.B. Verleihung von Preisen oder Feiern), also die Entwicklung von Formaten zur Vermittlung eines Gefühls der Würdigung und Wertschätzung kann dies gelingen. So wird

Verantwortung gestärkt, Identifikation befördert und damit letztendlich eine Verankerung und Festigung des Prozesses forciert.

Fazit der Diskussion

Dr. Detlef Timpe betonte in der Diskussion, dass die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie abhängig von der Ressourcenlage jeder einzelnen Kommune sei und er nur für seinen Kreis sprechen könne. In der Tat könne dieser Prozess jedoch aus seiner Perspektive nur mit öffentlichen Mitteln angestoßen und letztlich fortgesetzt werden. Das Thema sei grundsätzlich nicht von der kommunalen Finanzsituation isoliert zu betrachten. Auch die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Bürgerbeteiligung bei Großprojekten (Bsp. Olympiabewerbung der Stadt München) lasse sich seiner Meinung nach pauschal beantworten. Dies hänge immer davon ab, wie offen Prozesse kommuniziert und Verfahren transparent gemacht werden. Grundsätzlich hält er Bürgerbeteiligung für ein wichtiges und zielführendes Instrument.

Insgesamt plädierten sowohl Dr. Detlef Timpe als auch Peter Helbig für die Schaffung einer neuen Kultur hinsichtlich der Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien, um das langfristige Ziel eines nachhaltigen Bewusstseinswandels zu verwirklichen. Was in dem Kontext noch fehle, sei eine Gesamtperspektive.

Peter Helbig führte mit Bezug auf Nachhaltigkeit und Fördermittel aus, dass der Umgang mit Ressourcen im Allgemeinen eng mit Nachhaltigkeit verknüpft sei. Die Betrachtung von Optimierungsprozessen nur unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sei vor diesem Hintergrund jedoch nicht zielführend. Langfristig – so seine Empfehlung – sollte die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien aus eigenen Wertschöpfungsressourcen bezahlt werden.

Die Moderation führte abschließend noch mal aus, dass es sich bei der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie um einen auf die nächsten Jahre angelegten Entwicklungsprozess seitens des Landes handle, den die Kommunen aktiv begleiten sollen. In NRW wird das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz unter dem Motto: – Chefsache Nachhaltigkeit – in einen Dialogprozess mit ausgewählten Oberbürgermeisterinnen/Oberbürgermeistern, Bürgermeisterinnen/Bürgermeistern, Landrätinnen/Landräten und Beigeordneten eintreten. Und es wird im nächsten Jahr eine „Roadshow Nachhaltigkeit“ von und für Kommunen und Kreise sowie für die Zivilgesellschaft und Verwaltung geben. Schließlich soll die Annäherung an die Politik über eine Veranstaltungsreihe („Mandat Nachhaltigkeit“) forciert werden, denn auch in der Politik müsse immer noch überzeugt werden.