Qualitätsmanagement für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung

1. Einleitung

Die Glaubwürdigkeit von nachhaltigen Entwicklungsprozessen (oder Lokale Agenda 21- Prozessen) steht und fällt mit ihrer Qualität. Ein bestimmtes Mass an Qualität ist für alle Stadt- und Gemeindeentwicklungsprozesse von zentraler Bedeutung. Dabei hilft ein Qualitätsmanagement.

Was ist mit Qualitätsmanagement gemeint? Der Begriff Qualitätsmanagement kommt aus der betrieblichen Unternehmensführung. Man kann zwar die Entwicklung von Städten und Gemeinden nicht wie ein Unternehmen "managen". Es gibt aber einige Parallelen: Die Entwicklung des Gemeinwesens benötigt das Zusammenwirken verschiedener Akteure. Sie müssen ihre Ziele abstimmen, um bestimmte Leistungen zu produzieren. Die Entwicklung benötigt Teamwork und Führung. Die Nachfrage, die ein Gemeinwesen bedienen muss, ist so vielgestaltig wie die Bedürfnisse der Einwohnerinnen und Einwohner. "Produkte" der kommunalen Politik müssen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung abgewogen werden. Es gibt eine Konkurrenz zwischen Standorten und den Zwang zum haushälterischen Wirtschaften.

Im betrieblichen Management war lange vor allem die Qualität der Produkte und die Kundenzufriedenheit wichtig. Erst nach und nach verlagerte sich die Aufmerksamkeit auf die betriebsinternen Abläufe. Im Modell des betrieblichen Qualitätsmanagement wurden dann die internen und externen Faktoren gleichgewichtig nebeneinander gestellt. In der Kommunalpolitik verlief die Entwicklung umgekehrt. Am Anfang stand die Konzentration auf die Umsetzung der politisch gesetzten Ziele und erst nach und nach rückten die "Kundenbedürfnisse" stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Wir orientieren uns mit unserem Modell eines Qualitätsmanagements für Stadt- und Gemeindeentwicklungsprozesse am europäischen Modell für Qualitätsmanagement (EFQM). In unserem Sinne bedeutet Qualitätsmanagement, dass die Qualität der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen gleichrangig mit der Qualität der Entstehungs- und Entscheidungsprozesse betrachtet werden muss. Das Qualitätsmanagement dient als Richtschnur und Handlungsleitfaden für die Beteiligten. Es ermöglicht kontinuierliche Verbesserung, indem es den gemeinsamen Erfahrungs- und Lernprozess in den Mittelpunkt rückt.

Mit einem transparenten Entwicklungsprozess kann in Krisen Energie zur Fortführung der Aktivitäten gewonnen, und so die Kontinuität des Prozesses gesichert werden. Zugleich ist ein Qualitätsmanagement auch ein Instrument zur Dokumentation und Aktivierung. Als Erfolgskontrolle rechtfertigt bzw. belegt es zudem die

effektive Verwendung öffentlicher Mittel und bildet eine gute Grundlage für Öffentlichkeitsarbeit.

Für den Prozess und für die Umsetzung haben wir jeweils ein eigenes Bewertungsinstrument geschaffen. Die Frage nach der Qualität des Entwicklungsprozesses kann mit der vorliegenden Checkliste bewertet werden. Für die Qualität der Projekte und Massnahmen (wenn man so will die Produkte der Kommunalpolitik) gibt es ein eigenes Instrument zur Bewertung.

Beide Bewertungsinstrumente funktionieren nach dem gleichen Prinzip:

> *Experten für das Einschätzen und Gestalten von Nachhaltigkeit sind die Menschen, die betroffen sind. Bei nachhaltiger Gemeinde - Entwicklung also die Einwohnerinnen und Einwohner. Welche inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt werden, ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich und nur schwer von Externen zu beurteilen. Ein Instrument zur Bewertung sollte also nicht den inhaltlichen Massstab vorgeben, sondern dabei helfen, dass eine strukturierte Selbstbewertung erfolgen kann, bei der nichts Wesentliches vergessen wird.*
>
> *Stadt- und Gemeindeentwicklung ist ein permanenter Prozess, der nie zu Ende ist und bei dem es einen engen Zusammenhang zwischen den Inhalten (Projekten) und dem Prozess als solchem besteht. Die Selbstbewertung ist Unterstützung für weitere Entwicklungen.*

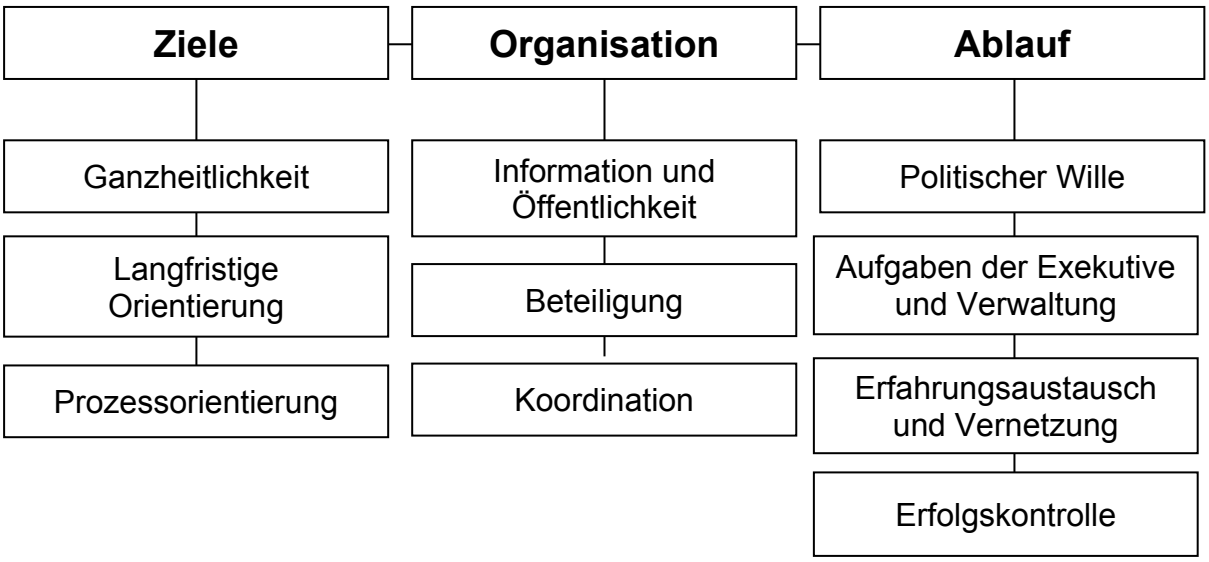
Die Selbstbewertung im Qualitätsmanagement funktioniert also in zwei Phasen. Zuerst wird der Stadt- oder Gemeindeentwicklungsprozess selbst unter die Lupe genommen. Wenn dieser den Ansprüchen genügt, werden in einem zweiten Schritt die konkreten Projekte und Massnahmen bewertet, mit denen die Entwicklung voran gebracht wird.

2. Der erste Schritt: Die Bewertung des Prozesses

Prozesse sind, wenn sie nachhaltig sein wollen, nicht beliebig zu planen. Es gilt, einige Aspekte zu berücksichtigen, die für Nachhaltigkeit entscheidend sind. Für solche Aspekte bietet diese Checkliste Hilfe. Einmal für eine Selbsteinschätzung in den Gemeinden, dann für die Entwicklung eines Qualitätsstandards für Entwicklungsprozesse, der für die gesamte Bodenseeregion gilt und der für die weitere Entwicklung dient.

Die Checkliste entstand aus einer Erhebung der Eigenschaften erfolgreicher Gemeinden rund um den Bodensee. Aus dieser Erhebung wurden gemeinsame Erfolgsfaktoren bestimmt. Diese Faktoren bilden das Kriterium für die Einordnung in den Standard "LA 21 - Gemeinde" - das heisst eine Gemeinde mit nachhaltiger Entwicklung gemäss den Kriterien der Bodensee Agenda 21. Wobei diese Kriterien angeglichen sind an ähnliche regionale und nationale Projekte.

Die Erfolgsfaktoren für nachhaltige Entwicklung sind in verschiedenen Bereiche gegliedert. Diese Bereiche charakterisieren die Qualität einer Stadt- bzw. Gemeindeentwicklung aus der Perspektive des Entwicklungsprozesses:



Zu jedem Bereich finden Sie eine kurze Erläuterung und eine offene Frage, die Sie für Ihre Stadt / Gemeinde beantworten sollen. Die Fragen zeigen unseren Qualitätsmassstab für Entwicklungsprozesse. Der gesamte Qualitätsmassstab sieht folgendermassen aus:

Merkmale für die Qualität eines Entwicklungsprozesses

- Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung werden Wirtschaft, Ökologie und soziale Gerechtigkeit sowie die globale Verantwortung gleichgewichtig zum Massstab des Handelns gemacht.
- Für die Entwicklung der Stadt oder Gemeinde wurden langfristige Ziele formuliert, die den einzelnen Projekten und Massnahmen die Richtung weisen.
- Die Stadt- oder Gemeindeentwicklung wird nicht als zeitlich befristetes Projekt, sondern als offener und kontinuierlicher Erfahrungs- und Lernprozess verstanden und kommuniziert.
- Die Menschen in ihrer Stadt / Gemeinde sind über den Entwicklungsprozess und seine Ziele informiert und wissen, wie sie sich daran beteiligen können.
- Die Menschen in Ihrer Stadt / Gemeinde sind zur Beteiligung motiviert. Verschiedene gesellschaftliche Gruppierungen sind eingebunden in die Entscheidungsprozesse.
- Die Akteure arbeiten koordiniert. In die Koordination sind engagierte Einwohner/innen eingebunden.
- Es gibt eine politische Absichtserklärung zur Durchführung eines kommunalen Entwicklungsprozesses.
- Die Verwaltung ist informiert und der Informationsfluss zwischen der Verwaltung (Exekutive) und den Engagierten im kommunalen Entwicklungsprozess funktioniert.
- Der Entwicklungsprozess berücksichtigt Wirkungen über die Stadt- und Gemeindegrenzen hinaus und steht in einem Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen.
- Es findet eine regelmässige Diskussion statt, ob und wie die Ziele erreicht worden sind.

Als Ergänzung (nicht als Ersatz) zu den offenen Fragen gibt es in den verschiedenen Bereichen eine Liste von Merkmalen. Hier können Sie ankreuzen, welche Massnahmen Sie bereits getroffen haben. Möglicherweise können sie im zweiten Jahr bereits zusätzliche Massnahmen ankreuzen.

Zum besseren Verständnis, was mit dem jeweiligen Qualitätsmerkmal gemeint ist, gibt es jeweils Beispiele aus der Region und der Nachbarschaft.

Angaben zur Stadt / Gemeinde / (Region)

Gemeinde bzw. Stadt (Region)	
Kontaktperson mit Adresse	
Einwohner/innen	
Start des partizipativen Entwicklungs-prozesses	

3. Welche Ziele hat ein Stadt- oder Gemeindeentwicklungsprozess?

Ein Entwicklungsprozess im Sinne von "Unternehmen 21" muss nicht unbedingt das Etikett "Lokale Agenda 21" tragen. Es gibt viele vergleichbare Entwicklungsprozesse in Städten und Gemeinden, die zwar anders heissen, aber ähnliche Ziele verfolgen. Die inhaltliche Qualität eines solchen Prozesses lässt sich anhand von drei Kriterien bestimmen:

- **Ganzheitlichkeit:** Gehen Sie Probleme ganzheitlich an? Verfolgt ihre Stadt / Gemeinde Ziele im Sinne der Nachhaltigkeit?
- **Langfristigkeit:** Wissen Sie, wo sie hinwollen? Gibt es langfristige Ziele für Ihre Entwicklung, die von der Bevölkerung getragen werden?
- **Prozessorientierung:** Wissen Sie, wie Sie dort hinkommen? Ist der Entwicklungsprozess flexibel und ohne Zeitlimit gestaltet?

Ganzheitlichkeit

Die Auswirkungen von kommunalen Angelegenheiten zeigen sich in ganz unterschiedlichen Lebensbereichen. Nachhaltige Entwicklung orientiert sich an den Bedürfnissen aller Menschen. Sie berücksichtigt auch Wirkungen, die weit über die Stadt- oder Gemeindegrenzen hinausreichen. Daher wird schon im Ansatz eines Entwicklungsprozesses auf Ganzheitlichkeit geachtet.

Qualitätsmerkmal:

Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung werden Wirtschaft, Ökologie und soziale Gerechtigkeit (sowie die Fernwirkungen) unseres Handelns gleichgewichtig zum Massstab des Handelns gemacht.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl an, wie Ihre Stadt / Gemeinde ein ganzheitliches Denken in ihrem Entwicklungsprozess verwirklicht:

☐	Wenn Projekte beurteilt werden, werden alle drei Bereiche berücksichtigt.
☐	Alle drei Bereiche nachhaltiger Entwicklung dienen systematisch für alle kommunalpolitischen Entscheidungen als Richtschnur.
☐	Zusätzlich wird die globale Verantwortung (Fernwirkungen) betont.
☐	Die globale Verantwortung wird auch als Kriterium zur Beurteilung von Projekten und Massnahmen herangezogen.
☐	Die globale Verantwortung dient kommunalpolitischen Entscheidungen systematisch als Richtschnur.
☐	Der Prozess hat eine explizit ethische Ausrichtung, d.h. ethische Überlegungen sind bei Entscheidungen ein wichtiger Bewertungsmassstab.

Beispiele für ganzheitliche Ziele im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung:

Die Gemeinde **Thalwil** ist beteiligt an der Entwicklung der "Tripel-Budgetierung". Tripel-Budgetierung meint die Bilanzierung einer Gemeinde für einen zukünftigen Zeitpunkt - wobei neben der ökonomischen auch eine ökologische und soziale Bilanz erstellt wird. Dabei können die Erträge materieller oder immaterieller Natur sein, werden aber in Geldwert umgerechnet. (siehe auch: http://www.oekopolis.ch/thalwil/).

Die Stadt **Konstanz** organisiert in den einzelnen Stadtteilen Zukunftswerkstätten. In der letzten Phase dieser Werkstätten - der Projektphase - werden konkrete Aktivitäten vorbereitet: hier kommt die ‚Nachhaltigkeitsblume' zum Zug, mit der die ökologische, wirtschaftliche und soziale Dimension, der Entwicklungsprozess sowie die ethischen Grundlagen eines Projektes bewertet werden können.

Das **Klostertal** in Vorarlberg startete im Jahr 2003 einen breit angelegten Regionalentwicklungsprozess für die Steigerung der Lebensqualität im Tal. Am Beginn stand dabei ein Bewusstseinsbildungsprozess: Er rückte den Zusammenhang von Lebensqualität und Nähe in den Mittelpunkt. Anschliessend wurde eine Leitbild formuliert, das unterschiedliche Perspektiven beinhaltet: Ressourcenorientierte Wirtschaft, Räumliche Entwicklung, Ökologie, Gewerbliche Wirtschaft, Sport, Freizeit und Vereine und Soziales, Gesundheit und Gesellschaft.

Langfristige Orientierung

Es gibt eine Vielzahl von Initiativen und Aktivitäten, die die Entwicklung einer Stadt oder Gemeinde beeinflussen. Für einen zielgerichteten Entwicklungsprozess ist es förderlich, wenn die grundsätzliche Richtung festgelegt ist. Das bietet für die einzelnen Aktivitäten eine Orientierung. Über die langfristige Entwicklungsvorstellung soll in der Stadt / Gemeinde ein grundsätzliches Einverständnis herrschen.

Qualitätsmerkmal:

Für die Entwicklung Ihrer Stadt oder Gemeinde wurden langfristige Ziele formuliert, die den einzelnen Projekten und Massnahmen die Richtung weisen.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl an, in welcher Form in Ihrer Stadt / Gemeinde mit langfristigen Zielvorstellungen gearbeitet wird:

☐	Es gibt Leitsätze oder andere langfristige Zielvorstellungen für einzelne Themen.
☐	Es gibt langfristige Ziele für die Gemeindeentwicklung (z.B. LA21 - Beschluss mit Zielen, Entwicklungskonzept, Legislaturziele, Stadtmarketing- Strategie).
☐	Es gibt ein Leitbild für die Stadt-/Gemeindeentwicklung.
☐	Die langfristigen Zielvorstellungen gehen über Allgemeines hinaus und bieten konkrete Ansatzpunkte mit handlungsfördernder Wirkung.
☐	Aus den langfristigen Zielen werden konkrete Projekte und Massnahmen abgeleitet.
☐	Es gibt Kriterien zur Überprüfung, inwieweit die langfristigen Ziele erreicht werden.
☐	Die langfristigen Ziele sind/werden in einem offenen Prozess mit Beteiligung der Einwohner/innen erarbeitet.

☐	Das Leitbild wird fortlaufend diskutiert und weiterentwickelt.

Beispiele für langfristige Entwicklungsvorstellungen:

Die Stadt **St. Gallen** hat - in Beantwortung eines erheblich erklärten Postulates des Gemeinderates- einen Bericht zur Umsetzung der Lokalen Agenda 21 vorgelegt. Ausgehend vom städtischen Leitbild wurden 20 Handlungsbereiche in 6 Zielfeldern festgelegt. Die nachhaltige Entwicklung ist in die bestehende Struktur der Stadtverwaltung eingebettet (pragmatischer, ganzheitlicher Ansatz).

Die Stadt **Schaffhausen** hat über ein energiepolitisches Leitbild und die Zertifizierung als "Energiestadt" einen sektoralen Einstieg gewählt, der pragmatisch ausgebaut wird.

Die Gemeinde **Baienfurt** (Lk Ravensburg) hat in einer Klausurtagung mit Einwohner/innen ein Entwicklungsleitbild „2010+“ mit 85 Vorschlägen ‚für eine bessere Zukunft’ entwickelt. Auf dieser Grundlage entstanden verschiedene Arbeitsgruppen, die das Leitbild Stück für Stück umsetzen.

Die Gemeinde **Vogt** (Lk Ravensburg) begann ihre Aktivitäten über einen Prozess des Einwohnerschaftlichen Engagements. Auslöser war eine betreute Wohnanlage ‚Lebensräume für Jung und Alt’ im Dorfzentrum.

Das e5 Landesprogramm für energieeffiziente **Gemeinden in Vorarlberg** führte dazu, dass sich einige Vorarlberger Gemeinden ein Energieleitbild gaben.

In der Vorarlberger Gemeinde **Mäder** wurde schon im Jahr 1991 ein erstes Leitbild zur Gemeindeentwicklung erarbeitet und beschlossen (unter anderem mit dem Leitsatz ‚Mäder soll Dorf bleiben‘). Auf Basis dieses Zielsystems orientierten sich seit damals intensive Bemühungen zur Gemeindeentwicklung in den unterschiedlichsten Themenbereichen. Das Leitbild wurde kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben und wo nötig durch zusätzliche Themenleitbilder ergänzt.

Prozessorientierung

Im Gegensatz zur Verwirklichung von einzelnen guten Projekten, geht es bei einer nachhaltigen Entwicklung darum, sich auf einen langfristigen und integrativen Prozess einzulassen. Ziele müssen gegeneinander abgewogen werden und entwickeln sich weiter. In der Stadt / Gemeinde findet ein ständiger offener Entwicklungs- und Lernprozess statt.

Qualitätsmerkmal:

Ihre Stadt- / Gemeindeentwicklung wird als offener und kontinuierlicher (Lern-)Prozess verstanden und kommuniziert - nicht als zeitlich befristetes Projekt. .

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl an, wie in Ihrer Stadt / Gemeinde ein offener Entwicklungsprozess gefördert wird:

☐	Es werden Aktivitäten zur Einwohnerbeteiligung organisiert, die den Prozess langfristig sichern (z.B. Gremien oder wiederkehrende Anlässe).
☐	Es werden Aktivitäten auf der politischen Ebene organisiert, die den Prozess langfristig sichern (z.B. Beratungsverfahren).
☐	Es werden Aktivitäten in der Verwaltung organisiert, die den Prozess langfristig sichern (z.B. institutionelle Abläufe).
☐	Es werden Aktivitäten mit begleitenden Experten organisiert, die den Prozess langfristig sichern (z.B. regelmässige Konsultationen).

☐	Es sind Verfahrensregeln festgelegt, die dem Prozess einen dauerhaften Rahmen geben (z.B. Anhörungspflicht, Rederecht, Arena zum Diskurs).
☐	Zur langfristigen Sicherung des Entwicklungsprozesses werden Lern- und Austauschprozesse initiiert.
☐	Es wird ein spezieller Lernprozess begonnen, wie unterschiedliche Bedürfnisse dauerhaft ausgeglichen werden können.

Beispiele für eine Prozessorientierung:

Die sechs Gemeinden des Grossen Walsertals starteten mit dem Regionalentwicklungsprozess „**Biosphärenpark Grosses Walsertal**“ einen zeitlich unbefristeten, auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Prozess. Das Leitbild wird kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben.

Der Verein **glow. das Glattal**, dem fünf Gemeinden zwischen Zürich und dem Flughafen angehören, nutzt das Agglomerationsprogramm des Bundes für den Auftakt zu einem dauerhaften Prozess: zwei Jahre lang bereiten Arbeitsgruppen die Zusammenarbeit in verschiedenen Themenbereichen vor. Dann soll daraus eine bindende Selbstverpflichtung der Gemeinden zur weiteren Zusammenarbeit und zur gemeinsamen Umsetzung konkret genannter Projekte entstehen.

4. Wie ist der Gemeindeentwicklungsprozess organisiert?

Entwicklungsprozesse, die eine ganze Stadt oder Gemeinde betreffen, sind vielschichtig und komplex. Das stellt grosse Anforderungen an die Organisation. Verschiedene Interessen und Blickwinkel müssen eingebunden werden, es muss ein tragfähiger Konsens geschaffen werden. Die Qualität der Organisation lässt sich anhand der folgende Fragen beurteilen:

- **Information und Öffentlichkeitsarbeit:** Wie wird der Prozess öffentlich gemacht?
- **Beteiligung:** Wer ist in welcher Form am Prozess beteiligt?
- **Koordination:** Wo laufen die Fäden zusammen?

Information und Öffentlichkeit

Gezielte Informationsarbeit kann Menschen und Gruppen zu Beteiligten machen, auch ausserhalb behördlicher Gremien und offizieller Arbeitsgruppen oder Interessenvertretungen. Offene Information schafft Vertrauen in den Prozess und erleichtert die Umsetzung. Aufklärung und Bewusstseinsbildung sind wichtig, um eine nachhaltige Entwicklung voran zu treiben.

Qualitätsmerkmal:

Die Menschen in Ihrer Stadt / Gemeinde sind über den Entwicklungsprozess und seine Ziele informiert und wissen, wie sie sich daran beteiligen können.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl die Medien und Aktionen an, mit denen Ihre Stadt / Gemeinde regelmässig Informations- und Öffentlichkeitsarbeit betreibt:

- ☐ Es finden Informationsveranstaltungen statt, an denen sich Arbeitsgruppen und Bevölkerung austauschen können.
- ☐ Informationen über den Entwicklungsprozess werden regelmässig über lokale Medien, Gemeindeblatt, Aushänge etc. verbreitet.
- ☐ Ein eigenes Informationsmedium wird erstellt und verbreitet.
- ☐ Aktuelle Informationen können im Internet abgerufen werden.
- ☐ Überregionale Medien (Tageszeitung, Rundfunk) berichten über den Entwicklungsprozess.
- ☐ In einer öffentlichen Auftaktveranstaltung wurde der Entwicklungsprozess vorgestellt.
- ☐ Der Entwicklungsprozess profitiert von einem regelmässigen fachlichen Input (Vorträge, Podien, Austausch...).
- ☐ Erfolge werden entsprechend begangen – Feste werden gefeiert (z.B. zum erfolgreichen Abschluss eines Projektes) (weiter)

- ☐ Es gibt ein eigenes Logo bzw. eigene Werbematerialien.
- ☐ Die Gemeinde stellt ausreichend Mittel für die Kommunikation zur Verfügung.

Beispiele für Information und Öffentlichkeit:

Die Stadt **St. Gallen** führt seit mehreren Jahren eine Veranstaltungsreihe mit dem Titel ‚Ökopodium' durch. In dieser Reihe werden Themen diskutiert, die für eine nachhaltige Stadtentwicklung wichtig sind.

Der Gemeinderat von **Bubikon** (5'700 EW, Kt. ZH) bringt alle seine Entscheide mit den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung in Einklang. Er informiert die Bevölkerung regelmässig über Flyers, Artikel in der lokalen Presse, Internetauftritt, Hinweise an den Gemeindeversammlungen und einen Stand an der Bubikoner Gewerbeschau.

In der Gemeinde **Meckenbeuren** (Lk Bodenseekreis) erhält jeder Haushalt monatlich kostenlos das Gemeindeblatt, in dem regelmäßig eine Seite zu den Aktivitäten der Lokalen Agenda 21 zu lesen ist.

Die Vorarlberger Gemeinde **Thüringen** bringt wöchentliche Informationen und einen Jahresbericht zur Gemeinde und ihrer Entwicklung

Beteiligung

An kommunalen Entwicklungsprozessen sollen möglichst alle Bevölkerungsschichten und Gruppierungen teilhaben. Wenn es darum geht, Massnahmen umzusetzen, bringt eine breite Akzeptanz der Planung grosse Vorteile. In diesem Sinne sollen alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Qualitätsmerkmal:

Die Menschen in Ihrer Stadt / Gemeinde sind zur Beteiligung motiviert. Verschiedene gesellschaftliche Gruppierungen sind eingebunden in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl die Gruppen und Vorgehensweisen an, die Ihre Stadt / Gemeinde regelmässig und gezielt beteiligt:

- ☐ Wirtschaftsverbände
- ☐ Berufsgruppen und Standesorganisationen
- ☐ Gewerkschaften
- ☐ Umweltverbände
- ☐ Soziale und caritative Gruppierungen
- ☐ Eine Welt-Bewegung
- ☐ Seniorinnen und Senioren, Altersgruppen
- ☐ Jugendliche, Jugendgruppen
- ☐ Migrantinnen und Migranten
- ☐ Schulen, Kindergärten
- ☐ sonstige Bildungsinstitutionen
- ☐ Kirchliche Gruppen

	(weiter)
☐	aktive Gruppen aus dem Kulturbereich
☐	Sportvereine und andere organisierte Freizeitaktivitäten
☐	Geschlechterfragen werden regelmässig zum Thema gemacht.
☐	Manche Interessengruppen lassen sich nur schwer organisieren – ihre Beteiligung wird besonders gefördert.
☐	Einwohner/innen können am Entwicklungsprozess intensiv teilhaben und sich als ‚Experten in eigener Sache' einbringen.
☐	Einwohne/innen können laufend und unkompliziert in die Mitarbeit einsteigen - die Treffpunkte sind bekannt und leicht zugänglich.
☐	Erfolgserlebnisse motivieren – erste Umsetzungsschritte erfolgen schnell und es gibt konkrete Ergebnisse aufgrund der Beteiligungsprozesse.
☐	Alle können eigene Themen einbringen - das wird gefördert.
☐	Zwischen den aktiven Einwohner/innen und den Mitgliedern der Gemeinde- bzw. Stadtvertretung besteht ein regelmässiger Kontakt.
☐	Aktionsgruppen haben eigene Projektbudgets.
☐	Einwohne/innen erhalten die Verantwortung für Entscheidungen, die den Haushalt der Stadt/Gemeinde betreffen.

Beispiele für die Beteiligung:

Basel entwickelte 1999 das Stadtentwicklungsprojekt "Werkstadt Basel". Nach dem Modell der Zukunftswerkstatt formulierten Quartierbewohner/innen Wünsche und Anliegen. Der Prozess wurde von einem externen Büro moderiert; die erarbeiteten Vorschläge wurden dem Stadtrat (Exekutive) zuhanden des Stadtparlamentes überreicht, welches die Umsetzung in die Wege leitete.

In **Weingarten** (Lk Ravensburg) wurde die Neugestaltung des Stadtgartens in einem Prozess der Einwohnerplanung erarbeitet. An einem Modell im Maßstab 1 : 100 konnten Einwohnergruppen ihre Vorstellungen von der zukünftigen Gestaltung mit verschiedenen Bastelmaterialien selbst erarbeiten (‚Planning for Real').

In der Vorarlberger Gemeinde **Langenegg** wird seit einigen Jahren der Einbindung von Zugezogenen eine hohe Bedeutung zugemessen. Mit jährlichen Veranstal-

tungen, zu denen pro Ortsteil persönlich eingeladen wird, und die mit einer Ortsteilwanderung zum Festplatz beginnen, wird unter dem Titel „Hallo Nachbar“ auf die unterschiedlichsten Herkunftsgebiete der Bevölkerung Langeneggs hingewiesen.

Koordination

Für Beteiligungsprozesse ist es zielführend, zur Steuerung eine Koordinationsgruppe einzurichten. Sie sollte möglichst alle Interessenlagen abdecken. Die Gemeinde stellt ausreichend Ressourcen für die Koordination zur Verfügung.

Qualitätsmerkmal:

Die Akteure arbeiten koordiniert. In die Koordination sind engagierte Einwohner/innen eingebunden.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl an, wie in Ihrer Stadt / Gemeinde der Entwicklungsprozess koordiniert wird:

☐	Eine geeignete Stelle in der Verwaltung koordiniert die Aktivitäten.
☐	Einwohne/innen beraten regelmässig die gewählten Repräsentanten (z.B. in Beiräten, Kommissionen, Ausschüssen).
☐	Zwischen Politik, Verwaltung und Einwohne/innen gibt es einen regelmässigen Informationsfluss.
☐	Die Einwohner/innen haben ein regelmässiges Rederecht in den politischen Gremien.
☐	Ein Gremium mit breiter Verankerung in der Bevölkerung koordiniert den Beteiligungsprozess.
☐	Es gibt Gruppen, die die Beteiligung in einzelnen Themenbereichen koordinieren (z.B. Ausländerbeirat, e5-Team, Jugendparlament, Kulturforum, Planungskommission).
☐	Die Zusammensetzung der Koordinationsgruppe(n) in der Kommune ist umfassend und repräsentativ.
☐	Die Koordinationsgruppe kann kontinuierlich arbeiten, denn sie ist formell institutionalisiert.
☐	Die Zusammensetzung des Koordinationsgremiums wird laufend an den Entwicklungsprozess angepasst.

☐	Die Koordinationsgruppe hat klare Kompetenzen gegenüber Verwaltung und Politik.
☐	Die Koordinationsgruppe ist an der Formulierung der Ziele beteiligt.
☐	Die Koordinationsgruppe gibt Anstösse zum Handeln. (Projekte, politische Vorstösse u.a.m.).
☐	Die Koordinationsgruppe verfügt über eigene Mittel für Öffentlichkeits-arbeit, Veranstaltungen, usw.

Beispiele für eine Koordination:

In **Schaffhausen** besteht seit langer Zeit eine Planungskommission, in welcher Vertreter verschiedenster Interessen zusammenarbeiten (Gewerbe, Umweltschutz, Behörden usw.). Dort werden sämtliche grösseren Vorhaben diskutiert, bevor sie zur weiteren Behandlung ins Parlament gelangen. Die Sitzungen werden öffentlich angekündigt und sämtliche Einwohner/innen haben Zugang und Rederecht.

Die Gemeinde **Langenegg** in Vorarlberg gründete für ihre Aktivitäten im Rahmen des Nahversorgungsprogramms ‚Lebenswert Leben'- ein Kernteam, das sich aus Gemeindevertretern, Vereinsobleuten und anderen Meinungsbildnern zusammensetzt. Dadurch fanden die vielfältigen Aktionen ohne parteipolitische Auseinandersetzung statt und wurden von einer breiten Basis in der Gemeinde getragen.

In **Stockach** (Bodenseekreis) wird die Lokale Agenda 21 durch einen Runden Tisch koordiniert, der im Auftrag der Stadt beim Umweltzentrum angesiedelt ist.

In **Weingarten** (Lk Ravensburg) wurden im Abstand von einem halben Jahr zwei Workshops durchgeführt, die den Lokalen Agenda 21-Prozess als solchen unter die Lupe genommen und neu strukturiert haben.

In **Meckenbeuren** (Bodenseekreis) gibt es im Rahmen der Lokalen Agenda 21 eine Arbeitsgruppe ‚Gemeindeentwicklung'.

5. Wie läuft der Prozess ab?

Was ist notwendig, um den Entwicklungsprozess so abzustützen, dass er politisch Wirkung entfalten kann? Dazu braucht es – neben dem politischen Willen – eine klare Verteilung der Aufgaben und der Verantwortung, eine Erfolgskontrolle sowie den Austausch und das Lernen. Das sind Meilensteine für die Gestaltung eines flexiblen und nachhaltigen Prozesses.

- **Politischer Wille:** Die politische Vertretung gibt eine Absichtserklärung für den Prozess ab.
- **Aufgaben der Verwaltung:** Die Aufgaben der Verwaltung / Exekutive sind festgelegt.
- **Erfolgskontrolle:** Es findet eine regelmässige Erfolgskontrolle statt.
- **Erfahrungsaustausch und Vernetzung:** Der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen und der "Blick über den Tellerrand" sind hilfreich.

Politische Wille

Eine Lokale Agenda 21 oder ein nachhaltiger kommunaler Entwicklungsprozess muss politisch verankert sein. Andernfalls droht die Gefahr, dass ein solcher Prozess zu einer ‚Spielweise für Einwohnerbeteiligung' herabgewürdigt wird. Verankerung bedeutet, dass der Prozess bei den politisch Verantwortlichen ernst genommen und mit Regeln abgesichert wird.

Qualitätsmerkmal:

Es gibt eine politische Absichtserklärung zur Durchführung eines kommunalen Entwicklungsprozesses.

Bitte kreuzen Sie zusätzlich in der nachfolgenden Auswahl an, wie sich in Ihrer Stadt / Gemeinde der politische Wille für den Entwicklungsprozess äussert:

☐	Eine politische Absichtserklärung zur Erarbeitung einer LA21 resp. eine Absichtserklärung zu "nachhaltiger Entwicklung" wurde fixiert.
☐	Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung ist den Mitgliedern der Gemeinde- bzw. Stadtvertretung vertraut.
☐	Die Gemeinde- bzw. Stadtverwaltung benutzt ein Instrumentarium, um die Nachhaltigkeit ihrer Beschlüsse zu überprüfen.

☐	Im Beschluss für den Entwicklungsprozess werden Verantwortlichkeiten genannt.
☐	Im Beschluss werden konkrete Ziele und Massnahmen genannt.
☐	Im Beschluss werden Regeln und Steuerungsmechanismen genannt.
☐	Es ist eine Stelle für den kommunalen Entwicklungsprozess eingerichtet.
☐	Der Entwicklungsprozess ist im Haushalt der Stadt oder Gemeinde ausreichend abgesichert.
☐	Es gibt ein Rederecht von Aktiven / der Koordinationsgruppe in politischen Entscheidungsgremien.

Beispiele für politische Beschlüsse:

In der Stadt **Ravensburg** sicherte der Oberbürgermeister den Agenda-Aktiven zu, dass alle Anregungen und Anfragen, die aus Agenda-Arbeitskreisen an die Stadt herangetragen werden, geprüft werden. Die Verwaltung bekommt dafür Fristen gesetzt, der Gemeinderat verpflichtet sich ebenfalls zur Diskussion der Ideen.

In der **Schweiz** hat jede/r Einwohner/in das Recht, mittels Petition Begehren zur Entwicklung der Gemeinde an die Behörden zu bringen, welche verpflichtet sind, darauf zu antworten, oder es können Initiativen gestartet werden, die zwingend eine Volksabstimmung nach sich ziehen.

Aufgaben der Verwaltung

Zur politischen Verankerung gehört auch das Zusammenspiel zwischen Einwohnerschaft und Verwaltung. Die Fachkompetenz der Verwaltung verschafft ihr einen Informationsvorsprung gegenüber den Einwohner/innen. Das muss durch eine aktive Förderung ihres Engagements ausgeglichen werden. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiter/innen in den Verwaltungen gegenüber dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung aufgeschlossen sind.

Qualitätsmerkmal:

Die Verwaltung ist informiert und der Informationsfluss zwischen der Verwaltung (Exekutive) und den Engagierten im kommunalen Entwicklungsprozess funktioniert.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich in der nachfolgenden Auswahl an, wie der Entwicklungsprozess in der Exekutive / Verwaltung verankert ist:

☐	Der Entwicklungsprozess ist in den Verwaltungsabläufen durch bestimmte Regeln oder Organisationsformen verankert (z.B. durch Arbeitsgruppen, feste Tagesordnungspunkte).
☐	Die Mitarbeiter der Verwaltung nehmen an Fortbildungen und Qualifizierungsmassnahmen in Sachen ‚Nachhaltigkeit' teil.
☐	Das Konzept der Nachhaltigkeit ist instrumentell aufgearbeitet und wird systematisch als Beurteilungskriterium für Planungen genutzt.

☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für den Klimaschutz.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für Ökologie.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für Fragen der Wirtschaftsförderung.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für soziale Anliegen und bürgerschaftliches Engagement.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für Bildungsfragen.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für globale Verantwortung.
☐	Es gibt eine beauftragte Verwaltungsstelle für nachhaltige Entwicklung
☐	Die Verwaltung hat eine Berichts- bzw. Antwortpflicht gegenüber den Engagierten bzw. den Koordinationsgruppen.
☐	Zwischen den aktiven Einwohnern und den Mitarbeitern in der Verwaltung findet ein regelmässiger Kontakt statt.

Beispiele für die Organisation von Verwaltungsaufgaben:

Die Stadt **St. Gallen** führt für Mitglieder der Stadtverwaltung Weiterbildungen durch mit dem Titel: ‚Arbeite ich nachhaltig?' oder ‚Beteiligung und Vernetzung als Grundlage nachhaltiger Projektentwicklung'.

In **Konstanz** wurde ein verwaltungsinterner Workshop durchgeführt. Mitglieder aus verschiedenen Dezernaten (Umwelt / Planung, Soziales, Stadtmarketing / Wirtschaftsförderung...) entwickelten gemeinsam einen Entwurf von Indikatoren für eine nachhaltige Stadtentwicklung.

Die Stadt **Dornbirn** führt seit dem Jahr 2003 jährliche Abstimmungstreffen durch, in denen die Leiter/innen der verschiedenen Verwaltungsabteilungen ihre jeweiligen Massnahmen und Projekte gegenseitig und interdisziplinär beurteilen. Dadurch entstehen neue Koalitionen über Abteilungsgrenzen hinaus und es wächst das Bewusstsein für das gemeinsame Ganze, an dem gearbeitet wird.

Erfahrungsaustausch und Vernetzung

Nachhaltige Entwicklung benötigt Erfahrungsaustausch und das Lernen voneinander, denn nicht jede Stadt oder Gemeinde muss das Rad neu erfinden. Viele Probleme machen auch nicht an den Grenzen halt. Ein ausgeprägtes ‚Kirchturmdenken' läuft den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung zuwider. Unsere Aktivitäten haben Auswirkungen bei unseren Nachbarn und etliche betreffen Menschen in anderen Erdteilen (Abgase, Wärme, Einkaufsverhalten u.v.m.). Ein Stadt- oder Gemeindeentwicklungsprozess benötigt Zusammenarbeit innerhalb der Region und soll auf Fernwirkungen vorausschauend Rücksicht nehmen.

Qualitätsmerkmal:

Der Entwicklungsprozess berücksichtigt auch Wirkungen über die Stadt- / Gemeindegrenzen hinaus (Fernwirkungen).

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl an, mit welchen Massnahmen ihre Stadt / Gemeinde den Blick über die Grenzen und den Erfahrungsaustausch fördert:

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

☐	Die Stadt / Gemeinde steht mit anderen in einem Informations- und Erfahrungsaustausch.
☐	Aktivitäten und Planungen werden mit anderen Städten und Gemeinden abgestimmt.
☐	Es gibt gemeinsame Projekte mit anderen Städten und Gemeinden.
☐	Gemeinsam mit anderen Städten und Gemeinden werden verbindliche Regelungen in Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung beschlossen.
☐	Wissen und Erfahrung werden für andere bereitgestellt und aktiv verbreitet.
☐	Der Entwicklungsprozess der Stadt / Gemeinde ist Gegenstand eines Forschungs- oder Pilotprojektes.

☐	Die Stadt / Gemeinde beteiligt sich an überregionalen Projekten.
☐	Die Zielformulierung, Massnahmenplanung und Umsetzung in der Stadt / Gemeinde schliesst explizit eine Perspektive der globalen Verantwortung ein.
☐	Die Gemeinde hat internationale Dokumente (Charta von Aalborg, Klimabündnis, etc.) als Selbstverpflichtung unterzeichnet.

Beispiele für Vernetzungsaktivitäten:

Die Eidgenossenschaft unterstützt mit 11 Mio Franken insgesamt 24 Modellregionen, um typische Probleme der Zusammenarbeit zwischen Städten und Gemeinden in Agglomerationen modellhaft zu bearbeiten. Im **Agglomerationsprojekt Schaffhausen** sind Vertreter/innen aus drei Kantonen, zwei deutschen Landkreisen und zehn Gemeinden beteiligt. Weitere Modellprojekte aus der Bodenseeregion sind St. Gallen West, Obersee und SG/Chur.

Im grenzüberschreitenden Projekt ‚Micronetz' haben sich fünf Gemeinden aus **Vorarlberg, St. Gallen und dem Fürstentum Liechtenstein** zu einem Erfahrungsaustausch zusammengefunden, wie sie jeweils ihre Verkehrsprobleme im Ort unter Beteiligung ihrer Einwohner angehen.

Im **Kooperationsraum Bodensee-Oberschwaben** (13 Städte und Gemeinden und die Lk Bodenseekreis und Ravensburg) findet viermal im Jahr ein Erfahrungsaustausch von Einwohnerinnen und Einwohnern, Politikern und Verwaltungsmitarbeitern statt, die in LA21- Prozessen aktiv sind. Dabei werden Themen aufgegriffen, die die Aktiven selbst vorschlagen.

Die Stadt **Friedrichshafen** macht ihre Erfahrungen und Aktivitäten auf Tagungen und Kongressen sowie in Dokumentationen bekannt. Das Beispiel eines kommunalen ‚Eine-Welt-Kaffees' hat in anderen Gemeinden Schule gemacht.

Die Vorarlberger Region **Am Kumma** ist ein Zusammenschluss von vier Gemeinden rund um den Kummenberg, die sehr unterschiedliche Schwerpunkte in ihren jeweiligen Gemeinden abdecken. Diese Gemeinden haben sich zum Ziel gesetzt, als Region gemeinsam aufzutreten, Ressourcen bestmöglich zu nutzen, den Wirtschaftsstandort zu stärken, Kosten zu senken, den Bürgerservice zu verbessern, gemeinsam Visionen zu entwickeln und Entwicklungsschritte zu koordinieren. (www.amkumma.at, www.unternehmen-v.at).

Erfolgskontrolle

Ohne Erfolgskontrolle macht ein auf Langfristigkeit angelegter Entwicklungs-prozess wenig Sinn. In einem Prozess muss man manchmal innehalten und fragen: was wurde erreicht? Trifft das unsere Ziele? Die Erfolgskontrolle und daraus resultierende Anpassung der Ziele sind ein wesentlicher Bestandteil der Gemeindeentwicklung.

Qualitätsmerkmal:

Es findet eine regelmässige Diskussion statt, ob und wie die Ziele erreicht worden sind.

Bitte erläutern Sie, in welcher Form Sie dieses Qualitätsmerkmal erfüllen:

Bitte kreuzen Sie zusätzlich aus der nachfolgenden Auswahl Ihre Aktivitäten zur Erfolgskontrolle an:

☐	Die Zielerreichung wird periodisch anhand von zuvor festgelegten Kriterien / Indikatoren überprüft.
☐	Es findet eine systematische Nachhaltigkeitsberichterstattung statt.
☐	Kriterien / Indikatoren / Mechanismen zur Erfolgsmessung eines Projekts oder Programms werden schon in der Planungsphase entwickelt.
☐	Das Leitbild bzw. die Ziele und Massnahmenplanungen werden den Ergebnissen entsprechend fortgeschrieben und angepasst.

☐	Es gibt Kriterien / Indikatoren für Projekte (Wie nachhaltig sind die Umsetzungsmassnahmen, wie tragen sie zur Erreichung der Ziele bei?).
☐	Es gibt Kriterien / Indikatoren für den Prozess (Wie gut ist der Prozess auf die Erreichung der Ziele zugeschnitten?).
☐	Es gibt Kriterien / Indikatoren für die IST – Situation (Wie hat sich der Zustand in einzelnen Bereichen entwickelt / verbessert?).
☐	Die Ergebnisse einer Erfolgskontrolle werden öffentlich dargestellt.
☐	Die Ergebnisse einer Erfolgskontrolle werden öffentlich diskutiert.

Beispiele für die Erfolgskontrolle:

Mehrere Gemeinden in der Bodenseeregion sind Pilotgemeinden zur Erprobung von Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene: Die Städte **Singen**, **Friedrichshafen** und **Ravensburg** beim Modellprojekt "Zukunftsfähige Kommune" der Deutschen Umwelthilfe und die Stadt **Radolfzell** beim LA21-Indikatorenset des Landes Baden-Württemberg. Eine transparente Indikatoren-entwicklung zeigt die Stadt **Zürich**.

Die Stadt **Friedrichshafen** hat ihren Umweltbericht 2004 zu einem ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht ausgeweitet.

Der Agenda-Rat in **Rheinfelden**, an dem die Gemeinderäte von deutscher und schweizer Seite beteiligt sind, arbeitet darauf hin, dass Nachhaltigkeit sowohl im Handeln der Verwaltung als auch in der Kommunalpolitik verankert wird. Ein eigens entwickelter „Nachhaltigkeitscheck” soll als Planungshilfe für die politischen Entscheidungsträger dienen. Überprüft wird das jeweilige Vorhaben hinsichtlich seiner positiven wie negativen Auswirkungen auf die sozialen und kulturellen, die ökologischen und wirtschaftlichen Belange. Für jedes Vorhaben werden Vor- und Nachteile direkt gegenüber gestellt.

Und natürlich bieten das Vorarlberber Projekt Unternehmen.V und das Projekt **Unternehmen21** rund um den Bodensee die Möglichkeit für eine fortlaufende Erfolgskontrolle sowohl des Entwicklungsprozesse als auch der einzelnen Massnahmen und Projekte.

Impressum

Unternehmen.V (der Ursprung von "Unternehmen 21") ist ein Programm mehrerer Vorarlberger Institutionen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung des Landes engagieren. Träger ist das Land Vorarlberg.

Ansprechpartner:

Büro für Zukunftsfragen
Amt der Vorarlberger Landesregierung
Weiherstr. 22
6901 Bregenz
Tel: 05574/ 511-20605
Fax: 05574/ 511-920695
Mail: zukunftsbuero@vorarlberg.at
Internet: www.unternehmen-v.at

Die vorliegende Prozess-Checkliste entstand – in Anlehnung an das Vorarlberger Modell "Unternehmen.V" - im Rahmen des internationalen Projekts **"Bodensee Agenda 21**" der IBK (Internationale Bodenseekonferenz), mit Beteiligung aller Bodensee Anrainerstaaten und unter fachlicher Begleitung des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen. Die Checkliste wurde an die mehrstaatlichen Verhältnisse in der Bodenseeregion angepasst.

Ansprechpartner:

Geschäftsstelle der Bodensee Agenda 21

c/o Regierungspräsidium Tübingen

Konrad-Adenauer-Strasse 20

D-72072 Tübingen

Tel: +49 7071 7573 236

www.bodensee-agenda21.net

www.unternehmen21.net