

Andocken am Führungsmodell der Gemeinde

«Nachhaltige Entwicklung» steht heute im Leitbild der meisten Gemeinden ziemlich weit vorne. Auf kommunaler Ebene ist auch sehr gut nachvollziehbar, was die nachhaltige Entwicklung bringen soll: Hohes Durchschnittseinkommen, tiefe Steuern, attraktive Wohngebiete mit wenig Immissionen und viel intakter Natur, sozialer Friede und wenig Kriminalität. Nur: Wie kann man dies aktiv fördern?

VON JÜRIG LIECHTI

Seit dem Erdgipfel von 1992 in Rio spricht man von Nachhaltigkeit, und meint damit die ausgewogene Entwicklung von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Viele Gemeinden sind heute bereits aktiv und verfolgen beispielsweise eine «Lokale Agenda 21» und setzen in deren Rahmen Projekte um oder analysieren ihre Stärken und Schwächen mit einer «Faktor 21»-Studie. Oder sie nehmen an bestimmten Programmen teil, die spezielle Ziele verfolgen und auf eigenständiger, unabhängiger Basis definiert worden sind (z.B. «Energiestadt»). Abbildung 1 zeigt eine Auswahl solcher Nachhaltigkeitsprojekte.

Diese Projekte beziehungsweise Instrumente lassen sich nach dem vorwiegend behandelten Nachhaltigkeitsaspekt (Ökonomie, Ökologie, Soziales) unterteilen. Interessanter ist die Unterteilung danach, ob es sich um «Event- bzw. Aktions-artige» Instrumente handelt oder eher um Analysen-artige oder mehr um organisatorische, das Management betreffende. Wer im Sinne der nachhaltigen Entwicklung etwas erreichen will, muss aus allen drei Richtungen Instrumente betreiben: Ohne korrekte Analysen hängen die Zielsetzungen für Programme und Aktionen in der Luft. Ohne Programme und Aktionen wird keine konkrete Wirkung erzielt. Und ohne Organisation/Management können Programme nicht

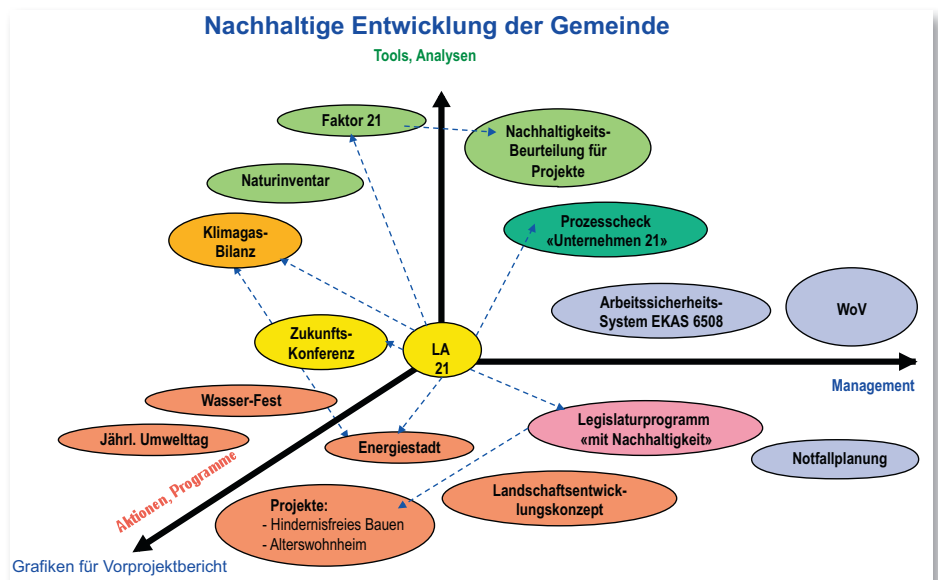


Abbildung 1: Auswahl von Nachhaltigkeitsprojekten.

effizient umgesetzt werden und die Übersicht geht verloren – Aktionen enden im Chaos.

Eine Nachhaltigkeitsrelevanz-analyse

«Nachhaltige Entwicklung» ist nicht ein Parteiprogramm, obwohl sie in vielen Parteiprogrammen vorkommt. Sie ist eine übergeordnete Zielsetzung der Gemeindeführung, die sowohl die politische Ebene als auch die operative, also die Verwaltungsebene der Gemeinde betrifft. Auf der Verwaltungsebene haben in den letzten Jahren meist umfassende Reorganisationen stattgefunden: Unter den Schlüsselworten «New Public Management» (NPM) oder «Wirkungsorientierte Verwaltung» (WoV) wurden viele Gemeindeverwal-

tungen zu effizienzorientierten Dienstleistungsbetrieben, die für ihre Einwohner den Service Public erbringen. Dieser Service ist in klar umrissene Produkte eingeteilt. Die Kosten für die Bereitstellung dieser Produkte und ihre Qualität werden gemessen und rapportiert. Das Gemeindebudget strukturiert sich neu nach den Kosten für die herzustellenden Produkte. Um die nachhaltige Entwicklung nicht nur politisch, sondern auch auf Verwaltungsebene zu fördern sind Massnahmen auf der Ebene der Produkte angesagt. Die oben genannten Instrumente zur Förderung von mehr Nachhaltigkeit müssen von den Dienstleistungserbringern in der Gemeindeverwaltung gezielt auf ihre Produkte angewendet werden können. So können sie von innen heraus wirken und verlie-

Jürg Liechti

Dr. sc. nat., CEO der Neosys AG,
Gerlafingen.

ren ihren in den Verwaltungen oft noch vorhandenen Beigeschmack als etwas Aufgesetztes, als Störfaktor von aussen.

Ein sehr geeignetes Mittel, um die Bedeutung der Produkte für die nachhaltige Entwicklung der Gemeinde zu erkennen und die Wirkung von Massnahmen abzuschätzen, ist die Nachhaltigkeitsrelevanzanalyse. Dabei werden den Produkten und Produktgruppen die Aspekte der Nachhaltigkeit gegenübergestellt und es wird mit Hilfe eines Kriteriensatzes ermittelt, welche potenzielle Wirkung vom Produkt auf den Aspekt der Nachhaltigkeit ausgeht. Abbildung 2 zeigt ein vereinfachtes Beispiel einer solchen Nachhaltigkeitsrelevanzmatrix.

Die Nachhaltigkeitsrelevanz muss in intensivem Gespräch mit den betroffenen Produktverantwortlichen ermittelt werden. Das Herunterbrechen der Nachhaltigkeitsaspekte auf etwa zwölf anschauliche Klassen hilft, die nachhaltige Entwicklung zu verstehen und die Wirkung der Produkte darauf einzuschätzen. Dank der Übersicht, zu welcher die Nachhaltigkeitsrelevanzmatrix verhilft, können Aktionen in einen sinnvollen Zusammenhang gestellt werden, die sonst isoliert und als Einzelaktionen eventuell unkoordiniert daher kommen. Die Relevanzmatrix hilft vor allem auch, die inhärenten Zielkonflikte im Bestreben nach nachhaltiger Entwicklung zu erkennen: Verbesserungen im ökologischen oder sozialen Bereich kosten oft Geld, d.h. gehen mit einer Belastung im ökonomischen Bereich einher. Umgekehrt reduzieren Verbesserungen im ökonomischen Bereich (z.B. eine Steuersenkung) oft die Handlungsspielräume im sozialen oder ökologischen Bereich. Nachhaltige Entwicklung bedeutet, alle drei Bereiche parallel zu entwickeln und optimale Lösungen für diese Zielkonflikte zu finden.

Einbindung in ein Managementsystem

Wenn eine Gemeinde sicherstellen will, dass die Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung kontinuierlich stattfinden soll, und wenn sie weiter sicherstellen will, dass die nachhaltige Entwicklung systematisch und nicht an Einzelaktionen orientiert angegangen werden soll, dann ist sie gut beraten, ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem einzuführen respektive die nachhaltige Entwicklung in ihr Managementsystem zu integrieren. Gestützt auf sehr gute Erfahrungen in der Praxis wird das nachfolgend skizzierte Systemmodell empfohlen.

Wie bei den bekannten ISO-normierten Managementsystemen (z.B. Umweltmanagement nach ISO 14001) baut das Nachhaltigkeitsmanagementsystem auf einem Deming-Kreis auf (siehe Abbildung 3). Der Führungs- und Berichter-

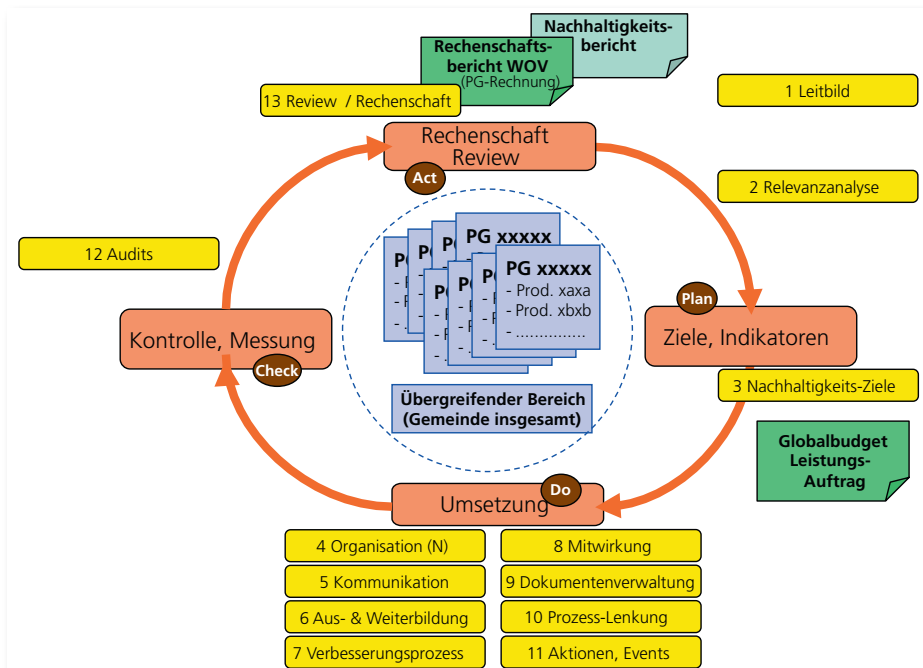


Abbildung 3: Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem.

stattungsrhythmus ist auf den Budgetierungs- und Rechenschaftsrhythmus des Gemeindeführungssystems abgestimmt (meist Jahresrhythmus) und die «Prozesse» des Systems sind die Produkte der Wirkungsorientierten Verwaltung. Der Betreiber des Managementsystems stellt sicher, dass gewisse typische Forderungen an Abläufe und Prozesse befolgt werden. Diese Forderungen sind in Abbildung 2 mit kleinen gelben Kästchen symbolisiert.

13 wichtige Punkte

Das Führen eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems bedeutet also, ein Wirkungsorientiertes Gemeindeführungssystem zu führen und dieses mit 13 Punkten zu ergänzen:

- ☞ Im Leitbild der Gemeinde sind Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung zu statuieren.
- ☞ Es ist eine Nachhaltigkeitsrelevanzanalyse zu erarbeiten, die nach den WoV-Produkten strukturiert ist.
- ☞ Es sind Ziele zur nachhaltigen Entwicklung zu erarbeiten und festzulegen. Diese sollen die Erkenntnisse aus der Relevanzanalyse nutzen. Sie sollen mit Indikatoren und mit Zeithorizonten versehen sein. Die Ziele dürfen bereits bestehenden WoV-Zielen entsprechen. Die Ziele sollen jährlich überrollt werden.
- ☞ Es ist eine Organisation festzulegen und mit Pflichtenheften und Ressourcen zu versehen, um das Nachhaltigkeitsmanagement kontinuierlich zu betreiben.
- ☞ Die Kommunikation der Gemeinde zum Thema der nachhaltigen Entwicklung ist zu regeln (z.B. in einem Kommunikationskonzept).

- ☞ Das Aus- und Weiterbildungskonzept der Gemeinde ist zu prüfen und allenfalls so zu ergänzen, dass das interne Know-how zur nachhaltigen Entwicklung und eine entsprechende stetige Weiterbildung sichergestellt ist.
- ☞ Ein Verbesserungsprozess ist festzulegen oder der bestehende Prozess ist so zu ergänzen, dass Verbesserungsvorschläge und Ideen zur nachhaltigen Entwicklung aufgenommen und verfolgt werden.
- ☞ Es sind Abläufe festzulegen, die sicherstellen, dass eine Mitwirkung aller Einwohner der Gemeinde am Nachhaltigkeitsmanagement und am Erreichen der Ziele möglich ist.
- ☞ Es sind Abläufe für eine Dokumentenverwaltung festzulegen, welche sicherstellen, dass Dokumente des Nachhaltigkeitsmanagements richtig betitelt, nummeriert, identifizierbar gemacht und archiviert werden.
- ☞ Es ist festzulegen, welche Standardabläufe in der Gemeindeverwaltung einer zusätzlichen Nachhaltigkeitssteuerung bedürfen. Diese Steuerungen (Weisungen) sind zu erarbeiten und umzusetzen. Beispiele für eine solche Nachhaltigkeitssteuerung sind beispielsweise
 - Weisungen zur ökologisch und sozial nachhaltigen Beschaffung
 - ein Energiekonzept für die Gemeinde
 - ein Erlass für eine Schuldenbremse
 - ein «Nachhaltigkeitskompass» (= Beurteilungsraster) für Grossprojekte
 - usw.
- ☞ Es ist eine Rahmenbeschreibung zu erstellen, wie die nachhaltige Entwicklung der Gemeinde mit Aktionen und Events gefördert werden kann. Verschiedene schon realisier-

te oder periodisch geplante Aktionen sind in diesen Rahmen einzubeziehen und von ihrer Wirkung her zu bewerten.

- ☞ Ein Auditwesen (= Inspektionswesen) ist festzulegen und zu realisieren.
- ☞ Es muss ein Controlling der Nachhaltigkeitsindikatoren und der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele erfolgen. Dieses ist in einem Bericht zu dokumentieren. Der Nachhaltigkeitsbericht dient dazu, eine jährliche Wertung und Berichterstattung zur nachhaltigen Entwicklung der Gemeinde

vorzunehmen (Review). Der Nachhaltigkeitsbericht kann ein Teil des WoV-Jahresberichts sein, oder ein separater Bericht. Er kann intern sein oder veröffentlicht werden. Die entsprechende Philosophie und der Raster für den Bericht sind festzulegen.

Fazit

Etlliche Gemeinden – vor allem die pionierhaften – stehen heute an einem Punkt, wo sie feststellen, dass sie alles machen was im Sinne der Nachhaltigkeit «in ist». Sie sind Energiestädte, beteiligen

sich an LA21-Programmen, haben Zukunftskonferenzen durchgeführt usw. Gleichzeitig herrscht aber das Gefühl, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen und man hat Mühe, den Nutzen und die Wirkung einzelner Aktionen zu beurteilen. Ein an das Gemeindeführungssystem gekoppeltes Nachhaltigkeitsmanagementsystem ist ein ausgezeichnetes Instrument, um diesen Orientierungsverlust zu beheben, aber auch um die nachhaltige Entwicklung jeder Gemeinde auf effektivste Art zu fördern. ●

Nr.	Produkte	Wirtschaft				Umwelt				Soziales			
		Attraktivität für Privatpersonen Knowhow-Präsenz	Attraktivität für Unternehmen Fähigkeit zur Wertschöpfung	Haushaltführung, Werterhalt	Innovation, Kommunikation, Netzwerke	Emissionen, Immissionen	Ressourcenverbräuche	Naturräume, Artenvielfalt	Risiken	Arbeitsqualität	Wohn- + Siedlungsqualität	Existenzsicherung, Generierung von Einkommen	Sicherheit
1	Bau, Liegenschaften, Verkehr												
1-1	Hochbau / Baupolizei		3	1		3	2		1	2			
1-2	Tiefbau	2		3		2	2	2	1			2	
1-3	Liegenschaften	1		3		3	3			1			2
1-4	Öffentlicher Verkehr	2	2	2		2	2			2		1	
1-5	Energie	1	2	1		3	3			1			
2	Gemeindewerke												
2-1	Strassenbau und -unterhalt			3		1	2	2		2			
2-2	Wasserwerk		1	3			3			3			
2-3	Abwasserbeseitigung	1	1	3		3			3	2		1	
2-4	Friedhof						1	1					
2-5	Forstbetrieb			3		1	3	3		1	2	1	
2-6	Entsorgung	2	2			3	1		1	2			
3	Einwohner + Sicherheit												
3-1	Stadtpolizei	2	1						1				3
3-2	Einw.kontrolle+Zivilstandswesen			3									2 1
3-3	Feuerwehr			2					3				2 2
3-4	Militär / Zivilschutz / Führungsstab			1					1				1 1
4	Bildung												
4-1	Unterricht												
4-2	Schulische Zusatzangebote	2		3	3		1			2			3
4-3	Schulliegenschaften			2		1	2	2			1		
4-4	Schulverwaltung										3		
4-5	Bibliothek				2					1			1
5	Jugend, Sport, Kultur												
5-1	Sportanlagen	2		2		1	3		2	3	1	2	3
5-2	Vereine + Organisationen	2		2						3			2
5-3	Jugendarbeit			2						1		1	2
5-4	Kulturbeiträge	2	1	2	2					2			3
6	Soziales und Gesundheit												
6-1	SPITEX	1		2						2	1	2	1
6-2	Alterswohnen / Pflegeheim	1		1						3	2	1	2
6-3	Asylwesen			2							1	1	3
6-4	Sozialfürsorge			3							3	2	
6-5	Vormundschaft			2							2	1	2
7	Finanzen												
7-1	Rechnungsführung			3									
7-2	Steuern		2								1		
7-3	Betreibung		1						2		1		
8	Support												
8-1	Politische Anlässe, Abstimmungen							1					
8-2	Führungsunterstützung, Dienste			3					1				
8-3	Standortmarketing, Ansiedlung	1	2		3					1			1

Abbildung 2: Die Nachhaltigkeitsrelevanzmatrix