

Agenda-Büro



Arbeitsmaterialie 25:

Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 mit anderen kommunalen Prozessen

*Ergebnisse einer Untersuchung in
Friedrichshafen, Geislingen an der Steige,
Öhringen und Rottenburg am Neckar*



Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg

Postfach 210 752 - 76157 Karlsruhe - Telefon: 0721/983-1406 - Fax: 0721/983-1414

E-Mail: agendabuero@lfuka.lfu.bwl.de - Internet: <http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>

Impressum**Herausgeber**

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg
Agenda-Büro, Gerd Oelsner
Redaktion: Ute Rothengass

75157 Karlsruhe Postfach 210752
<http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>

Bearbeitung:

Umweltforschungsinstitut tübingen, ufit
Geschäftsstelle Rottenburg
Im Greut 37
72108 Rottenburg am Neckar
Tel. 0049/07472/931309
Fax. 0049/07472/931310

Dipl. Päd. Helmut Bauer
ufitla21@aol.com

Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Zustimmung des Herausgebers unter Quellenangabe und Überlassung von Belegexemplaren gestattet.

Stand: Februar 2003

Vorbemerkung:

Wie lässt sich die Lokale Agenda mit anderen kommunalen Entwicklungsprozessen verknüpfen? Diese Frage wurde im Auftrag des Agendabüros der Landesanstalt für Umweltschutz durch das Umweltforschungsinstitut Tübingen (Ufit) in vier Kommunen Baden-Württembergs (Geislingen an der Steige, Friedrichshafen, Rottenburg am Neckar und Öhringen) untersucht.

Im Einführungskapitel beschreibt Gerd Oelsner vom Agendabüro Konsequenzen und Schritte, um die Lokale Agenda zur "Nachhaltigen Bürgerkommune" weiterzuentwickeln.

Die Ergebnisse der Untersuchung der Ufit-Studie finden sich ab Seite 13; dort werden einleitend Aufbau und Schwerpunkte des folgenden ausführlichen Berichts beschrieben.

Inhaltsverzeichnis	Seite
Einführung: Von der Lokalen Agenda 21 zur Nachhaltigen Bürgerkommune.....	4
1. Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 mit anderen Prozessen.....	13
2. Lokale Agenda 21: Elemente und praktische Umsetzung.....	16
3. Beteiligungsprozesse im Vergleich zur Lokalen Agenda 21.....	18
3.1 Bürgerschaftliches Engagement (mit Beispiel Geislingen an der Steige).....	18
Exkurs: Ehrenamt.....	22
3.2 Kommunales Öko-Audit (mit Beispiel Friedrichshafen).....	23
3.3 Stadtentwicklung (mit Beispiel Rottenburg am Neckar).....	29
3.4 Stadtmarketing (mit Beispiel Öhringen).....	33
3.5 Verwaltungsreform.....	37
Zusammenfassende Bewertung der Prozesse.....	40
4. Empfehlungen.....	42
5. Fazit.....	46
Anhang 1: Vier Kommunen als Beispiel.....	47
Anhang 2: Die Prozesse in den beteiligten Kommunen.....	56
Anhang 3: Prozessübersicht.....	63
Anhang 4: Beispiele für gelungene Prozessverknüpfungen.....	64

Einführung:

Von der Lokalen Agenda 21 zur Nachhaltigen Bürgerkommune

(Gerd Oelsner, Agendabüro der LfU Baden-Württemberg)

Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die Lokale Agenda nur eine unter mehreren kommunalen Entwicklungsprozessen ist. Oft laufen andere Prozesse parallel ab, was teilweise zu unnützer Doppelarbeit oder gegenseitigen Blockaden führt.

Das Agenda-Büro Baden-Württemberg beauftragte deshalb das Umweltforschungsinstitut Tübingen (UFIT) mit einer Untersuchung in vier Gemeinden, die praktische Verknüpfung der Lokalen Agenda mit dem kommunalen Öko-Audit, dem bürgerschaftlichen Engagement bzw. Ehrenamt, der Stadtentwicklung, dem Stadtmarketing und der Verwaltungsreform zu untersuchen.

Ausgewählt wurden vier Kommunen, in denen jeweils zusätzlich ein bestimmter Bereich schwerpunktmäßig untersucht wurde: Friedrichshafen (Verknüpfung mit dem Kommunalen Öko-Audit), Geislingen (Verknüpfung mit dem Bürgerschaftlichen Engagement), Öhringen (Verknüpfungen mit dem Stadtmarketing und der Verwaltungsreform) sowie Rottenburg am Neckar (Verknüpfung mit der Stadtentwicklung). Jede Kommune berichtet auch über ihre Erfahrungen in den jeweiligen Kapiteln.

Insgesamt sollten besonders folgende Fragen zur Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 untersucht werden:

- Wo liegen Möglichkeiten und Hemmnisse?
- Welche praktischen Erfahrungen wurden bereits gemacht?
- Welche gemeinsamen "Bausteine" gibt es?

Durch die Verknüpfung der Lokalen Agenda mit anderen kommunalen Prozessen soll auch eine langfristige Perspektive der Lokalen Agenda aufgezeigt werden und diese mit dem Leitbild der "Nachhaltigen Bürgerkommune" dauerhaft in der Kommune verankert werden.

Gemeinsame Ziele und Bausteine einer Verknüpfung

Vergleicht man die oben genannten Ansätze, zeigen sich sowohl in der Zielsetzung als auch in der Realisierung gute Möglichkeiten einer Verknüpfung.

Lokale Agenda und bürgerschaftliches Engagement streben vor allem eine breite Bürgerbeteiligung in der Kommune an. Beiden Prozessen gemeinsam ist dabei in der praktischen Umsetzung die Konzentration auf Bürgerprojekte zur konkreten Lösung kommunaler Probleme.

Das kommunale Öko-Audit weist mit der Lokalen Agenda als gemeinsames Ziel die Schonung der natürlichen Ressourcen und eine nachhaltige Entwicklung auf. Mit einem Öko-Audit leistet die Verwaltung bzw. die Kommune ihren eigenen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung in dem Bereich, in dem sie direkte Verantwortung trägt. Wie in Betrieben auch, sollen kommunale Liegenschaften Abfall, Energie und Wasser einsparen. Inzwischen werden auch durch gemeinsame Öko-Audit-Konvois andere Akteure wie Schulen oder Betriebe im Sinne der Agenda 21 für eine nachhaltige Entwicklung eingebunden. Die neue Öko-Audit-Verordnung enthält jetzt ausdrücklich den Bezug zur Lokalen Agenda 21. Die Kommunen können hier nach ihrem betrieblichen Audit für die Verwaltung als nächsten Schritt ein Handlungsprogramm für die gesamte Kommune erstellen, da nunmehr auch die "indirekten Umwelteinwirkungen" auf das Gemeindegebiet einbezogen werden müssen. Als wesentliche gemeinsame Bausteine bieten sich nunmehr einige Schritte der Öko-Audit-Verordnung an: Die Leitlinien, das Maßnahmenprogramm bzw. die Umweltprüfung und Bestandsaufnahme am Anfang des Prozesses. Wie eine Gemeinde das Öko-Audit mit der Lokalen Agenda in einem Prozess verbinden kann, zeigt das Beispiel Uhdingen-Mühlhofen, das in der Arbeitsmaterialie 14 des Agenda-Büros "Öko-Audit für Tourismusgemeinden" ausführlich dokumentiert ist.

Stadtentwicklungsprozesse und umfassend angelegte Stadtmarketingprozesse haben mit der Lokalen Agenda das gemeinsame Ziel, die Zukunft der Stadt zu gestalten. Gemeinsame Elemente bzw. Bausteine dieser Prozesse sind die Bürgerbeteiligung, die Entwicklung von Leitbildern und das Aufstellen bzw. die Umsetzung von Maßnahmen oder entsprechenden Programmen.

Kaum Verknüpfungen erfolgen bisher zwischen Lokaler Agenda und Verwaltungsreform. Gemeinsame Bausteine mit der Lokalen Agenda könnten das Leitbild für die Verwaltung, Bürgerorientierung und -zusammenarbeit sowie eine ämterübergreifende Arbeit in der Verwaltung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sein.

Vom Projekt zum Programm

Lokale Agenda-Prozesse bestehen momentan besonders aus vielen kleinen Projekten und nicht aus der klar strukturierten Erarbeitung eines Programms, wie es zunächst in der Agenda 21 angelegt war. Wie können nunmehr die vielen kleinen Projekte in einem umfassenden Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung gebündelt werden?

Die Lokale Agenda ist hierzu vorwiegend als Dach, Netzwerk und Verknüpfung der vielen ört-

lichen Aktivitäten aufzufassen. Wie der Ravensburger Oberbürgermeister Vogler im Rahmen eines Vortrags an der VHS Inzigkofen bei der Diskussion dieser Studie betonte, sind hierbei neben den neuen "formellen" Agenda-Projekten auch die bisherigen Initiativen und Projekte der Kommune einzubeziehen.

Projekte bilden weiterhin wesentliche Schritte des Agenda-Prozesses und sind Bausteine für ein umfassendes Zukunftsprogramm. Sie erfüllen hierbei mehrere Funktionen:

- Sie mobilisieren Bürger und Initiativen am jeweiligen Thema für die Lokale Agenda und für eine nachhaltige Stadtentwicklung.
- Sie zeigen Lösungen für bestimmte Probleme und Themen in der Kommune auf.
- Sie ermöglichen an Hand konkreter Beispiele eine öffentlichkeitswirksame Verdeutlichung und Verbreitung der Lokalen Agenda 21.
- Sie sind Schritte zur Umsetzung von Teilzielen im Rahmen einer umfassenden Zielsetzung.

In der weiteren Entwicklung der Lokalen Agenda 21, müssen nunmehr Handlungsprogramme in der Kommune entwickelt werden, worauf auch der Weltgipfel von Johannesburg 2002 ausdrücklich hinweist. Dass es für solche kommunalen Programme bereits viele Anknüpfungspunkte gibt, hat die vorherige Auflistung der gemeinsamen "Bausteine" mit anderen kommunalen Prozessen gezeigt. Auch übergeordnete Handlungsprogramme von der Internationalen bis zur Landesebene wie die Agenda 21, die nationale Nachhaltigkeitsstrategie und der Umweltplan Baden-Württemberg weisen sehr viele gemeinsame Elemente auf, die in Lokale Agenda-Programme eingehen können: Nach einer ersten Beschreibung der Ausgangslage werden Ziele bzw. Visionen formuliert, die abschließend in Maßnahmen zur Umsetzung konkretisiert werden. Ferner werden Indikatoren für die Programme entwickelt und empfohlen.

Welche Anknüpfungspunkte für kommunale Programme vor Ort bzw. auf überörtlicher Ebene bestehen, wurde im Rahmen einer umfassenden Untersuchung "Ansatzpunkte für Agenda-Handlungsprogramme" von **Thorsten Lenz** für das Agenda-Büro ermittelt, wovon der nachfolgende Text einen Einblick in einige Ergebnisse wiedergibt. Der gesamte Text ist als "**Arbeitspapier**" auf der Homepage des Landes-Agenda-Büros als Download verfügbar:

(www.lfu.baden-wuerttemberg.de/agendabuero/Arbeitspapiere).

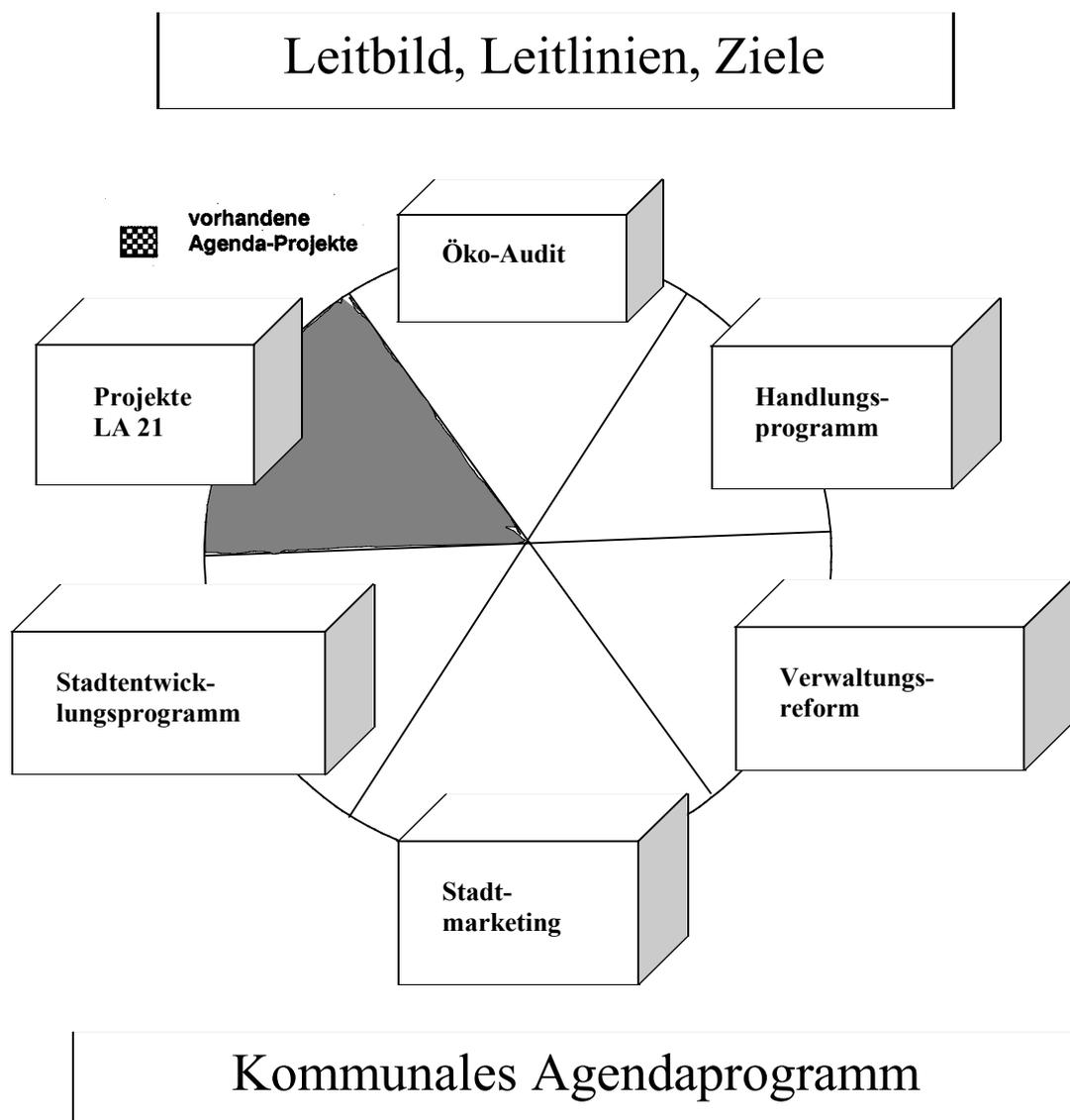
Verknüpfung der Prozesse (Thorsten Lenz)

Jede Kommune gestaltet ihren eigenen Prozess im Rahmen der spezifischen Gegebenheiten, Anforderungen und zentralen Themen vor Ort. Beim Einstieg in einen Lokale Agenda-Prozess wird auf Vorhandenes aufgebaut und gegebenenfalls bearbeitet und erweitert. In der grafischen Darstellung sind einige kommunalen Prozesse, Pläne und Programme als Bausteine angeordnet. Da es keinen Königsweg der Vorgehensweise gibt sucht sich jede Kommune die Bausteine, die für ihre Entwicklung als weiterführend erachtet werden. Dabei läßt sich an vorhandene Agendaprojekte anschließen.

Leitbilder oder Leitlinien beschreiben den Soll-Bereich einer kommunalen Entwicklung. Sicherlich muss man sich zu Beginn jedes Prozesses auf gemeinsame Ziele verständigen.

Im Zusammenklang der verschiedenen Prozesse und Programme sollten die Leitbilder auch wieder überprüft und gegebenenfalls erweitert werden.

Ein umfassendes kommunales Agendaprogramm könnte nicht nur mit den Leitbildern bzw. Leitlinien korrespondieren, sondern auch zur Integration der verschiedenen Programme und Pläne beitragen. In einem derart umfassend verstandenen kommunalen Agendaprogramm ließen sich zudem Indikatoren für ein ständiges Controlling einführen, die im Sinne der Lokalen Agenda eine nachhaltige Entwicklung sichern.



Langfristige Perspektive: Nachhaltige Bürgerkommune

Wie können die beiden Hauptanliegen der Lokalen Agenda 21 - Bürgerbeteiligung und Nachhaltigkeit - auf Dauer in der Kommunalpolitik verankert werden? Die dazu nötigen Schritte lassen sich in drei große Themenkomplexe aufteilen:

- **A Bürger und Beteiligung**
Mit welchen Maßnahmen erreichen wir Bürgerengagement und das Zusammenwirken von Bürgern, Politik und Verwaltung in der Kommune?
- **B Nachhaltigkeit und Verwaltung**
Mit welchen Instrumenten können wir eine nachhaltige Entwicklung in der Kommune umsetzen und die Kommune (Verwaltung und Politik) dazu verpflichten?
- **C Rahmen und Perspektive**
Wie schaffen wir den umfassenden programmatischen Rahmen und den nötigen Bewusstseinswandel für eine nachhaltige Entwicklung?

Insgesamt werden folgende 12 Schritte bzw. Bausteine zur Realisierung vorgeschlagen, die bereits in vielen Kommunen in einzelnen Maßnahmen erfolgreich praktisch umgesetzt wurden.

• **Bürger und Beteiligung**

1. Anlaufstellen für Bürgerbeteiligung einrichten

Die bereits geschaffenen Agenda-Büros bzw. Stellen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sollen als dauerhafte Einrichtung zur Förderung gesellschaftlichen Engagements etabliert werden. So hat die Stadt Esslingen ein zentrales "Aktivbüro" eingerichtet, das als Vermittlungs- und Servicestelle das Bindeglied zwischen Verwaltung und Bürgern und zu den aktiven Esslinger Agenda-Gruppen bzw. zum Netzwerk bürgerschaftlichen Engagements bildet. In Freiburg haben Initiativen, engagierte Bürger, die Lokale Agenda und die Stadt, unterstützt von Spenden und Sponsoren, einen gemeinsamen "Treffpunkt Freiburg" eingerichtet. Hier sind neben den entsprechenden kommunalen Büros viele weitere Informationen, Kontaktmöglichkeiten und Angebote zu allen Bereichen des Engagements in Freiburg erhältlich.

2. Beteiligungsmöglichkeit für Bürger schaffen

Eine konstante Bürgerbeteiligung zu allen kommunalen Themen dauerhaft aufrechtzuerhalten ist nicht möglich. Dennoch sollte allen interessierten Bürgern und gesellschaftlichen Gruppen die Möglichkeit zur Beteiligung gegeben werden. Dies können einerseits Angebo-

te für die Bürger sein, die größtenteils situativ und zeitlich begrenzt sind. Beispiele hierfür sind Zukunftswerkstätten zur Stadtteilgestaltung in Konstanz, Planungszellen und Bürgergutachten zu aktuellen Themen wie zum Abfallkonzept in Karlsruhe oder zeitlich begrenzte Projektgruppen zu wichtigen Themen wie die Agenda-Clubs des BUND Ravensburg.

3. Freiwilliges Engagement fördern

Auch ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement kostet Geld. Um über den kommunalen Haushalt hierfür Mittel bereit zu stellen, hat die Lokale Agenda in Baden-Baden eine "Bürgerstiftung" zur Finanzierung entsprechender Aktivitäten eingerichtet. Der Landkreis Reutlingen hat im Rahmen eines Wettbewerbs einen "Agenda-Preis" verliehen. Darüber hinaus kann durch öffentliche Belobigungen bzw. Empfänge freiwilliges Engagement mit einer "Kultur der Anerkennung" in der Kommune auch ohne Geld gefördert werden.

4. Ehrenamtliche für Nachhaltigkeit gewinnen

In Vereinen (Sportvereine) und Kirchen ist bereits ehrenamtliches Engagement vorhanden, das in "seinem" Tätigkeitsbereich für eine nachhaltige Entwicklung mobilisiert werden soll. Dies bedeutet, nicht neue Aktivitäten anzubieten, sondern beispielsweise im Sportverein aufzuzeigen, wie Nachhaltigkeit dort umgesetzt werden kann. Beispiele aus Friedrichshafen, Weinheim und Gaggenau zeigen die erfolgreiche Einbindung von Sportvereinen. Beim Agenda-Büro wird hierzu eine ausführliche Arbeitsmaterialie als Leitfaden erscheinen.

5. Zukunftsrat einrichten

Entscheidend für das Gelingen der Lokalen Agenda 21 ist das Zusammenwirken von Bürgern, Verwaltung und Politik (Gemeinderat). In vielen Kommunen wurde hierfür ein Gremium geschaffen, in dem diese drei Gruppen zusammenwirken. Diese Gremien sollten als "Zukunftsrat" etabliert werden, um die wichtigen gesellschaftlichen und politischen Akteure der Kommune zusammen zu bringen.

● **Nachhaltigkeit und Verwaltung**

6. Kommunale Öko-Audits und Klimaschutz umsetzen

Auf die Durchführung kommunaler Öko-Audits wurde bereits ausführlich eingegangen. In diesem Rahmen bzw. darüber hinaus sind auch kommunale Klimaschutzkonzepte besonders im Verwaltungsbereich für die kommunalen Liegenschaften erforderlich, wie dies in vielen Kommunen bereits geschehen ist und auf Landesebene von der Klimaschutz und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA) unterstützt werden.

7. Verwaltungsagenda schaffen

Die Verwaltung muss insgesamt in die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in der Kommune eingebunden werden. Dies kann durch eine übergreifende Agenda bzw. Nachhaltigkeit-Arbeitsgruppe geschehen, in der die wichtigsten bzw. alle Ämter und Stellen beteiligt sind, um die für das Querschnittsthema Nachhaltigkeit entsprechende ämterübergreifende Struktur zu schaffen, wie dies beispielsweise in Weinheim geschehen ist.

8. Nachhaltigkeits- Prüfungen durchführen

Vorhaben und Gemeinderatsvorlagen der Verwaltung sollen möglichst einfach auf Nachhaltigkeit überprüft werden. Die Gemeinde Pleidelsheim hat hierfür einen umfangreichen Nachhaltigkeitscheck entwickelt, der als Arbeitsmaterialie des Agenda-Büros erschienen ist. Auch in Heidelberg bzw. Rheinfeldern wurden entsprechende Arbeitsblätter in der Verwaltung erfolgreich getestet.

9. Indikatoren und Nachhaltigkeitsberichte einführen

Die Agenda 21 schlägt zur Überprüfung der Fortschritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit die Einführung von "Indikatoren" vor, die in Form von Kennzahlen und Kennziffern Fortschritte bzw. Probleme übersichtlich und anschaulich vermitteln können. Das Land Baden-Württemberg hat gemeinsam mit anderen Bundesländern ein kommunales System von 24 Kernindikatoren in Karlsruhe, Waiblingen und Boll sowie dem Landkreis Lörrach erfolgreich getestet. Auf Basis des hierzu erschienenen Leitfadens wurde auf CD-Rom ein Muster Nachhaltigkeitsbericht entwickelt, der zuerst in Radolfzell und Boll zur Veröffentlichung der Indikatoren umgesetzt wurde.

● **Rahmen und Perspektive**

Für einen umfassenden Rahmen und eine längerfristige Perspektive sind besonders drei Bereiche erforderlich:

10. Agenda-Programm und Leitbild Nachhaltige Stadtentwicklung

Um wirklich dauerhaft und nachhaltig zu sein, müssen die Impulse der Lokalen Agenda 21 in die entsprechenden Planungen der Kommune eingehen, um das gesellschaftliche Engagement in der Kommune mit dem umfassenden Instrumentarium der Stadtentwicklung zu verknüpfen und das Planungsinstrumentarium nachhaltig auszurichten. Neben dem hier ausführlich beschriebenen Beispiel Rottenburg am Neckar haben dies besonders Heidelberg mit seinem Stadtentwicklungsplan bzw. die Stadt Ravensburg umgesetzt, wozu die Arbeitsmaterialie 5 des Agenda-Büros "Ökologische Stadtentwicklung Ravensburg" erschienen ist und auf der Homepage des Agendabüros zum Download zur Verfügung steht (www.lfu.baden-wuerttemberg.de/agendabuero/arbeitsmaterialien).

11. Bewusstseinswandel zur Nachhaltigkeit

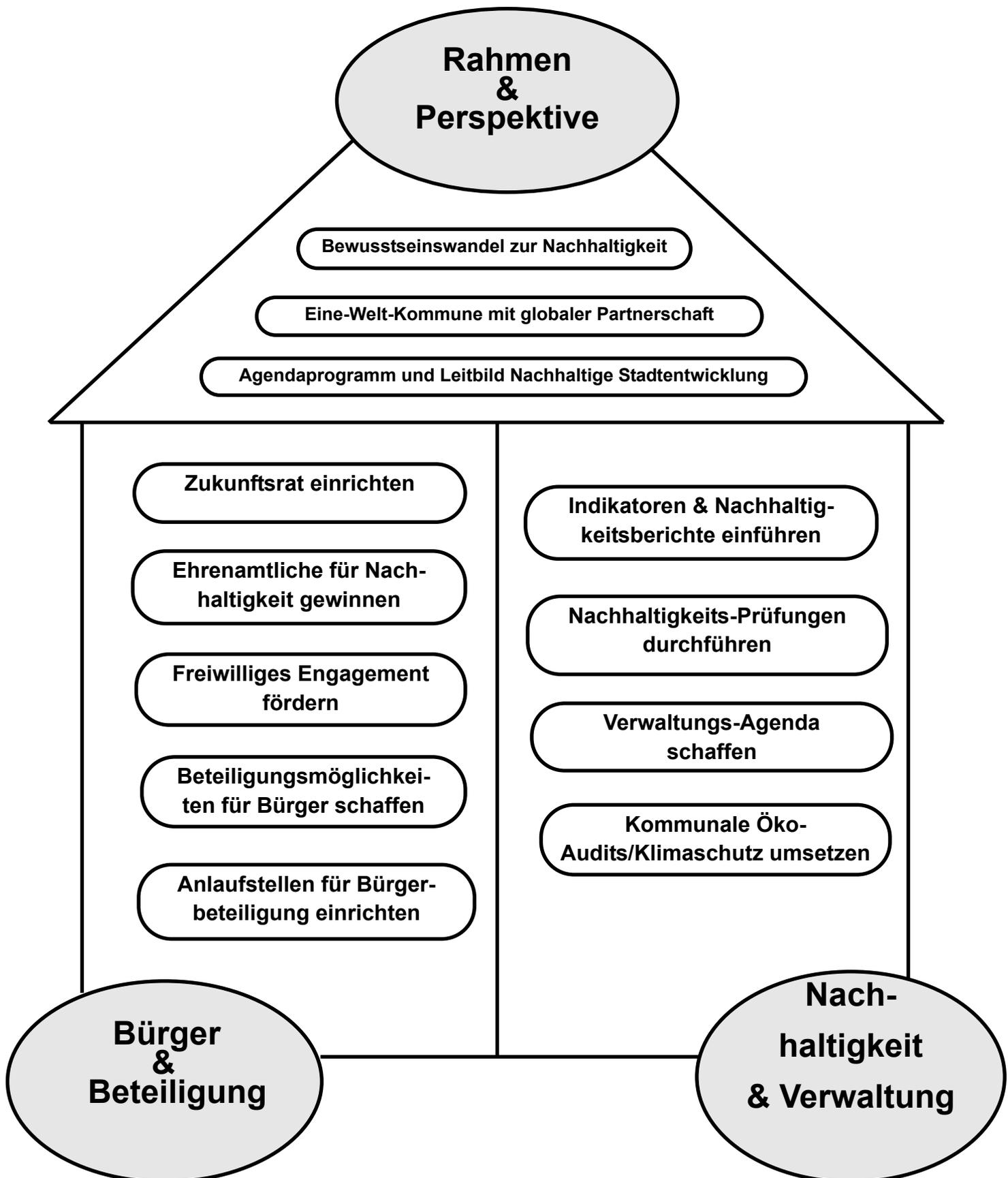
Für eine nachhaltige Entwicklung ist ein umfassender Bewusstseinswandel erforderlich, was eine entsprechende Aufklärungs- und Bildungsarbeit erfordert. In den verschiedenen kommunalen Bildungseinrichtungen sollten hierzu ständige Angebote gemacht werden. Eine nachhaltige Bildung als dauerhafte Pflichtaufgabe sollte in den Kindergärten beginnen und sich über die Schulen bis zu den Volkshochschulen fortsetzen. Besonders Kinder und Schüler sind bei entsprechenden Vorhaben und Projekten mit viel Begeisterung dabei, wie die vielen Beispiele der "Aktionsbörse" des Agendabüros zu diesem Bereich zeigen. Stellvertretend für viele anderen seien hier nur die Projekte "Umwelt mit allen Sinnen begreifen" in Stutensee, der Schramberger Kindergipfel oder die Fritz-Erler-Schule in Pforzheim genannt. Auf Landesebene wird dies im schulischen Bereich durch Aktionen wie das "Globale Klassenzimmer", "Schule auf Umweltkurs" oder "Klima-Net" unterstützt.

12. Eine Welt-Kommune mit globaler Partnerschaft

Die Lokale Agenda war bisher vorwiegend auf örtliche Probleme ausgerichtet. Inzwischen wird auch zunehmend die globale Perspektive verankert. Dies geschieht einerseits besonders durch die Förderung fairer Produkte, wobei sich als wesentlicher Motor eigene "Agenda-Kaffees" entwickelt haben. Von vielen erfolgreichen Beispielen, die in der Arbeitsmaterialie 22 "Eine Welt und faire Produkte ins Rathaus" des Agenda-Büros genauer geschildert werden, seien hier nur der "Ostalb-Kaffee" auf Landkreisebene oder auf örtlicher Ebene der Kaffee "Libertad" (Waiblingen) oder Kaffee "Vulcano" (Singen) erwähnt. In noch zu wenigen Kommunen gibt es kommunale Partnerschaften wie beispielsweise in Kernen, Rheinstetten, Tübingen oder Stuttgart. Hier können Hunderte von Kirchenpartnerschaften gute Anknüpfungspunkte zum Ausbau bieten. Viele Anregungen und Empfehlungen an Hand von Beispielen guter Praxis enthält der "Leitfaden zur global-fairen Kommune in Baden-Württemberg", der gemeinsam von den beiden Ministerien für Wirtschaft bzw. Umwelt und Verkehr herausgegeben wurde.

Diese und viele weitere Beispiele zeigen: Die Kommunen befinden sich bereits auf dem Weg zur nachhaltigen Bürgerkommune. Diese positiven Einzelbeispiele sollten flächendeckend Praxis werden, um Baden-Württemberg zu einer nachhaltigen Bürgergesellschaft zu entwickeln.

Nachhaltige Bürgerkommune: Bausteine



Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 mit anderen kommunalen Prozessen

Ergebnisse und Empfehlungen der Untersuchung des Umweltforschungsinstituts Tübingen (ufit) in den vier Kommunen Friedrichshafen, Geislingen an der Steige, Öhringen und Rottenburg am Neckar

Im Folgenden finden sich die für die Umsetzung in anderen Kommunen aufbereitenden Ergebnisse der Untersuchung:

Eine Zusammenfassung enthält einleitend die wichtigsten Ergebnisse (Seite 14 -15)

Im Hauptteil werden die Lokale Agenda und die untersuchten Beteiligungsprozesse im Vergleich zur Lokalen Agenda dargestellt. Dabei wird über die Untersuchung in allen Kommunen hinaus bei jedem Prozess noch ein kommunales Beispiel extra geschildert:

- Lokale Agenda und ihre Umsetzung (Seite 16 -17)
- Bürgerschaftliches Engagement (mit Exkurs zum Ehrenamt) und das Beispiel Geislingen an der Steige (Seite 18 - 22)
- Kommunales Öko-Audit und das Beispiel Friedrichshafen (Seite 23 - 28)
- Stadtentwicklungsplanung und das Beispiel Rottenburg am Neckar (Seite 29 - 32)
- Stadtmarketingprozesse und das Beispiel Öhringen (Seite 33 - 36)
- sowie Verwaltungsreform und Lokale Agenda 21 (Seite 37 - 39).

Hieran schließen sich eine zusammenfassende Bewertung der Prozesse, Empfehlungen (mit einer Checkliste für die einzelnen Prozessschritte) und ein Fazit an (S. 40 - 46).

Der abschließende Anhang enthält

- die Ergebnisse der Befragung zu Prozessabläufen und Berührungspunkten (Seite 47)
- einen Überblick über die Prozesse und ihre Merkmale in den untersuchten Städten (Seite 56)
- eine tabellarische Übersicht der untersuchten Prozesse (Seite 63)
- sowie Beispiele für Prozessverknüpfungen (Seite 64).

1. Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 mit anderen Prozessen

Zusammenfassung

In der wissenschaftlichen Diskussion werden sie gefordert und eine Reihe von "Modellfällen" aufgezeigt, wie die hier untersuchten Prozesse besser miteinander verknüpft werden sollen bzw. können.

Die Ergebnisse dieser Erhebung können, zumindest den Kommunen und Städten, die in den letzten Jahren bereits in unterschiedlicher Weise Prozesse gestaltet oder eben bei der Durchführung sind, nicht das geben, was sie vielleicht erwarten: Einfache Anleitungen, wie die Verfahren fortzuführen oder zusammenzuführen sind.

Anders sieht es für Städte und Gemeinden aus, die sich bisher eher scheuten, Bürger- und Mitarbeiterbeteiligungen in verstärkter Weise einzusetzen. Ihnen bieten sich reichlich Möglichkeiten, sich nicht in eine Verfahrensflut zu begeben, sondern die Notwendigkeiten der Zeit nach mehr Bürgerkommune und besserer Dienstleistungsverwaltung in einem gut konzipierten und vielschichtigen Prozess umzusetzen.

Wurde bereits, wie in **Rottenburg am Neckar** im *Stadtentwicklungsprozess* bzw. wie in **Geislingen** im *Stadtmarketingprozess* ein umfassendes Leitbild entwickelt, bedarf es dieses Schrittes nicht noch einmal in einem unmittelbar anschließenden Agendaprozess. Was sich anbietet, ist dieses Leitbild zu ergänzen oder nach Bedarf zu ändern, um den Anforderungen nach Zukunftsbeständigkeit (Nachhaltigkeit) entsprechend den Rio-Ansätzen (vgl. Seite 16) gerecht zu werden.

In **Rottenburg am Neckar** gelang die "Fortführung" des *STEP-Verfahrens* und in **Öhringen** des *Stadtmarketings* wie vorgesehen. In **Geislingen** lag der *Stadtmarketingprozess* schon mehrere Jahre zurück und war abgeschlossen, so konnte nur noch in sehr begrenztem Rahmen auf die erzielten Ergebnisse zurückgegriffen werden.

Nur in Ansätzen verbunden waren die beiden *Prozesse BE* und *LA 21* in **Geislingen** zum Start der Agenda. Eine interne Steuerungsgruppe - unter Mitwirkung der BE-Beauftragten - erstellte das Konzept zur Durchführung der Agenda. Ein ständiger Informationsaustausch erfolgte weiterhin zwischen der BE-Beauftragten und der für die Agenda zuständigen Umweltbeauftragten, die Prozesse liefen jedoch parallel und unabhängig von einander. Seit 2001 erfolgt nun eine engere Kooperation beider Prozesse mit gemeinsamen Workshops.

Gespannt darf man da auf **Rottenburg am Neckar** sein, wo es umgekehrt ist. An die *STEP* anknüpfend läuft seit drei Jahren ein äußerst lebendiger Agendaprozess mit mehreren (Projekt-)Auszeichnungen. Nun will Rottenburg am Neckar auch einen umfangreichen *BE-Prozess* starten. Die Anknüpfungspunkte an die Agenda sind hier noch zu definieren.

Sinn mag es auch machen, wie der Ansatz in **Öhringen** zeigt, das Stadtmarketing mit Teilen der Verwaltungsreform zu koppeln. Informations- und Kommunikationsstrukturen zu verbessern, die Motivation der Beteiligten zu steigern, gilt nicht nur nach außen für die Bürgerschaft, sondern eben auch nach innen für die Mitarbeiterschaft. Das Selbstbild der Verwaltung kann so mit dem Selbstbild, das sich die Bürgerinnen und Bürger für ihre Stadt geben,

zusammenpassen und es bietet sich daher an, an beidem gemeinsam zu arbeiten. Das Ziel nach einem besseren Qualitätsmanagement, wie es die Verwaltungsreform fordert, passt unmittelbar zu den Ansätzen von Umweltmanagementsystemen, in dem Öko-Audits ein Teil sein werden. Diese Verknüpfung bietet sich in **Friedrichshafen** an, wo beides bisher kaum Berührungspunkte hat, jedoch beide Prozesse gut gestartet wurden.

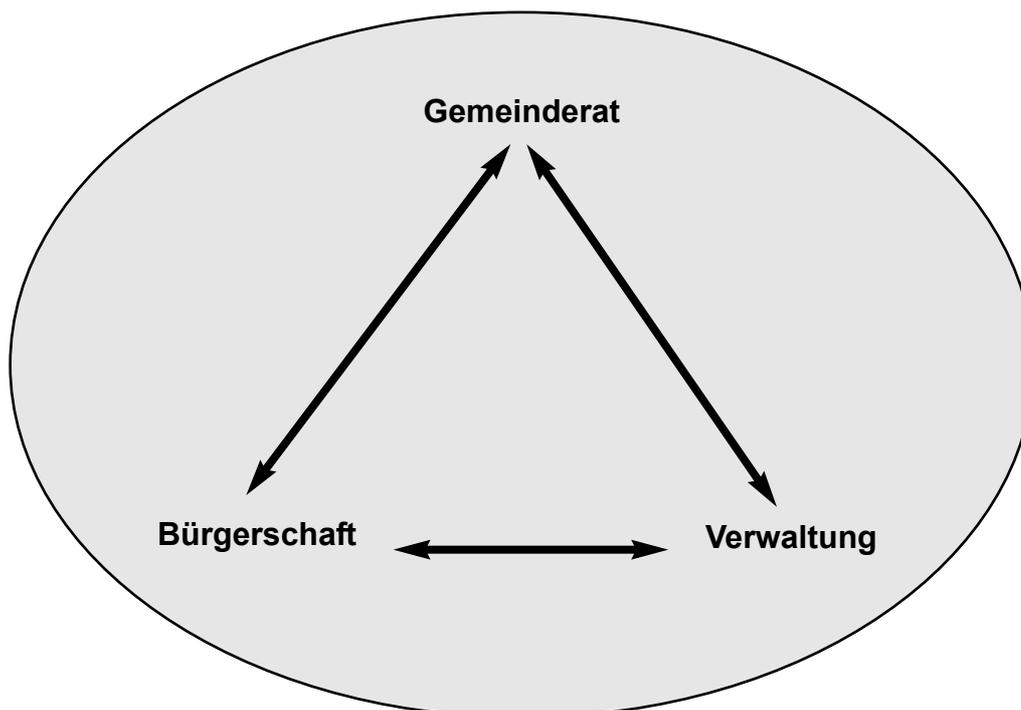
Die Einflüsse aller Prozesse zusammengenommen sind noch relativ gering.

In **Öhringen** und **Rottenburg am Neckar** haben die Stadtplanungsprozesse die weiteren Planungsverfahren zumindest in Kernbereichen bestimmt.

Öhringen will durch einen entsprechenden Ausschuss auch künftig die direkte Bürgerbeteiligung sichern.

Die Verwaltungsreformen zeigen ihre ersten Wirkungen - neben den eher strukturellen Veränderungen (Budgetierung, Kosten-Nutzen-Rechnung) - vor allem dadurch, dass der Kundengedanke verstärkt auch von den Mitarbeitern/-innen angenommen wird.

Die BE-Prozesse steigern zwar die Aufmerksamkeit, führten bisher aber kaum zu Veränderungen im Verwaltungs- und Politikhandeln.



Die Grafik macht deutlich, worum es in allen genannten Prozessen letztendlich geht: Eine verstärkte Zusammenarbeit und mehr Transparenz zwischen Gemeinderat, Verwaltung und Bürgerschaft.

Ein besseres gegenseitiges Verstehen und mehr Verständnis für die Belange der Partner sind die Folgen gelungener Prozesse. Damit wächst auch das Vertrauen und eine gemeinsame Identifikation mit der Stadt. Die Bereitschaft der Bürgerschaft, an der Stadtentwicklung mitzuwirken statt "nur" Forderungen zu stellen, nimmt dann kontinuierlich zu.

Verwaltung und Bürger/-innen können in vielen Bereichen, ja man könnte fast sagen in nahezu allen, zusammenarbeiten und so "Neues" für die Kommune bewirken.

2. Lokale Agenda 21 (LA 21) - Elemente und praktische Umsetzung

Als Reaktion auf die globalen Umweltzerstörungen, die Armut in vielen Teilen der Welt und der Globalisierung der Weltwirtschaft, haben 1992 etwa 180 Staaten das Dokument der Agenda 21 in Rio de Janeiro verabschiedet. Als ein Teil davon fordert der Artikel 28 die Kommunen weltweit auf, ein Handlungsprogramm unter "Konsultation" der Bevölkerung zu erstellen, den sogenannten "local-action-plan".

In der Bundesrepublik hatten bis Mitte 2002 ca. 2500 Kommunen und Landkreise (dies entspricht etwa 15%) einen Beschluss zur Aufstellung einer "Agenda 21" gefasst. In Baden-Württemberg sind es 360 (31%), dabei sämtliche Städte über 100.000 Einwohner/-innen in LA 21 Prozessen aktiv. 88% der Städte über 20.000 Einwohner/-innen haben bereits einen Beschluss. Vor allem aber kleinere Gemeinden müssen noch verstärkt motiviert werden, sich mit den Zielen der Agenda zu beschäftigen.

Ziel des Programms laut Rio ist es, die Lebensbedingungen aller Menschen (SOZIALES) mit effizienten Mitteln (WIRTSCHAFT) auf Dauer zu erhalten bzw. zu verbessern, ohne dies auf Kosten "der UMWELT" umzusetzen. Zukunftsbeständigkeit (=NACHHALTIGKEIT) wird gefordert in dem Sinne, dass die heutige Generation nicht auf Kosten nachfolgender Generationen leben soll und die reichen Länder nicht auf Kosten der Armen.

Diese Prinzipien sollen für die kommunalen Handlungsprogramme Gültigkeit erlangen.

Als wesentliche Bausteine für einen "Beteiligungsprozess" werden genannt: Leitbilderstellung, Maßnahmenkatalog, Instrumente zur Umsetzung und Erfolgskontrolle. Um die "Nachhaltigkeit" zu sichern, ist es notwendig, dafür entsprechende Bewertungsverfahren (Indikatoren) zu erstellen.

Welche Beteiligungsformen dabei zum Einsatz gelangen, ist offen. In den meisten Kommunen wird mit thematischen Arbeitskreisen/-gruppen gearbeitet, die nach einer Ideenfindungsphase häufig in Projektgruppen übergehen. Stadtteilbezogene und zielgruppenspezifische Arbeitsformen treten weit weniger häufig auf. Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen, Open-Space-Konferenzen oder Planungszellen und ähnliche workshopartige Verfahren, nehmen zwar immer mehr zu, wurden bisher aber in nur sehr wenigen Prozessen durchgeführt. Häufig kommen Bürgerbefragungen im Vorfeld zur Anwendung ebenso wie (z.B. Logo-) Wettbewerbe.

Aktiv in Gruppen wirken erfahrungsgemäß etwa 50 bis 200 Personen in den Prozessen mit. Anschließend erfolgt mit wesentlich weniger Beteiligung (häufig auch ganz ohne) eine Umsetzung von (ausgewählten) Projektideen entsprechend den Gemeinderatsbeschlüssen. Umfassende Prozesskonzepte liegen nur in wenigen Fällen, eher in größeren Kommunen vor.

Das Land Baden-Württemberg hat 1998 gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden bei der Landsanstalt für Umweltschutz ein Agenda-Büro eingerichtet, das den Kommunen beim Einstieg und der Umsetzung der Lokalen Agenda Hilfestellung leistet. Angeboten werden hierfür besonders Seminare und Publikationen, seit 1999 erfolgte eine jährliche Förderung von Agenda-Projekten mit Zuschüssen von insgesamt Euro 500.000,- jährlich.

Landes-Agenda-Büros existieren inzwischen in 12 Bundesländern, seit 1998 findet in einem bundesweiten Netzwerk ein regelmäßiger Austausch statt. Im Vorfeld des Johannesburger Weltgipfels wurde im August 2002 vom Bundesumweltministerium ein Agenda-Bundesbüro in Bonn eingerichtet, das in enger Zusammenarbeit mit den Landesagendabüros die Lokale Agenda in Deutschland weiter fördern soll.

Probleme beim Lokalen Agenda 21 - Prozess (LA 21)

Die aufgezählten Prozessprobleme sind vielfältig. Klare Häufungen über alle Prozesse hinweg ergeben sich nur hinsichtlich Zeitaufwand und Bereitstellung von Mitteln.

Darüber hinaus werden bei der LA 21 rechtliche Probleme (Anhörungsrecht/Mandatsfrage von Bürger/-innen im Gemeinderat), Motivationsprobleme nach innen und nach außen und als problematisch vor allem die vielen Eigeninteressen der Teilnehmenden gesehen. Ebenfalls schwierig sei es, mit den hohen Erwartungen an Ergebnisse und Umsetzungen umzugehen.

Prozessstrukturen der LA 21				Tabelle 2.1
LOKALE AGENDA 21 Einwohnerzahl	Friedrichshafen 56.000	Geislingen an der Steige 28.000	Öhringen 22.100	Rottenburg am Neckar 41.400
Beauftragte(r)	ja	Keine(r)	ja	Geschäftsstelle LA 21
Zuständige Person	Umweltamtsleiter	Umweltbeauftragte	Agendabeauftragter	AfU Leiterin
Zuständiges Amt	Amt für Umwelt -und Naturschutz	FB 3 Stadtbauamt	Stabsstelle	Geschäftsstelle LA 21 im AfU
Externe Begleitung	nein	nein	nein	Zum Prozessstart
Weitere Organe	Gesamtforum	Steuerungsgruppe BE und LA 21 geplant	koordinieren-der Agenda-ausschuss	Koordinierungsgruppe (mit Fraktionsvertr.)

Besondere Erfolge

Nahezu identisch die Aussagen zu LA 21- und BE-Prozessen: die Befragten werteten vor allem die Beteiligung und die erarbeiteten Projekte - häufig wurden hierbei konkrete Einzelprojekte aufgeführt - als Haupterfolg.

Das Verhältnis Bürgerschaft - Verwaltung habe sich verbessert und der Weg zu mehr Bürgerbeteiligung sei begonnen.

***Anmerkungen:** Zu den anderen Prozessen liegen zu wenig Aussagen vor, um eine Zusammenfassung der Erfolge hier darzustellen.*

3. Beteiligungsprozesse im Vergleich zur LA 21

3.1 Bürgerschaftliches Engagement (BE)

Seit 1996 fördert das Land Baden-Württemberg in einem eigenen Landesprogramm "Bürgerschaftliches Engagement". Nicht nur in den Kommunen selbst sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Eigeninitiativen zur Verbesserung des Lebensraumes unterstützen, sondern landesweite Netzwerke zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Hilfe sind zwischenzeitlich vorhanden. Ziel der Förderung ist es, mehr Demokratie und verbesserte soziale Lebensbedingungen in gemeinschaftlicher Verantwortung der Bürger/-innen untereinander und gemeinsam mit der kommunalen Selbstverwaltung zu erreichen.

Eine wissenschaftliche Begleitung des Landesprogramms dient der weiteren gesellschaftlichen Auseinandersetzung und sucht Anknüpfungspunkte zu den anderen hier untersuchten Entwicklungsprozessen.

Insgesamt waren 32 Städte, Gemeinden und Landkreise bis Ende 2000 im Landesförderprogramm beteiligt.

Häufig werden "Freiwilligenbüros" (Bürgerbüros)¹ eingerichtet und mit hauptamtlichen Kräften ausgestattet.

Ein vom Land getragenes Aus- und Weiterbildungsprogramm (Mentorenausbildung) schafft Voraussetzungen für eine kontinuierliche Bürgerqualifizierung.

In erster Linie geht es beim BE um ganz konkrete, lebensraumnahe **Projektumsetzungen**, die aus unmittelbarer Betroffenheit oder ideellem Engagement entstehen. Die Koordination und Unterstützung solcher Projekte sind Hauptaufgaben der BE-Beauftragten.

Die Vielfältigkeit der BE-Projekte reicht inzwischen weit über den sozialen Bereich hinaus. Bürger/-innen engagieren sich in Umwelt- und Kulturprojekten ebenso wie in Kooperationsprojekten mit Gewerbebetrieben.

Eine bestimmte Vorgehensweise oder festgelegte Arbeitsbausteine (wie z.B. Leitbilderstellung) sind im BE nicht angedacht. Jede Kommune, bzw. die jeweils engagierten Mitwirkenden, wählen ihre Vorgehensweise nach eigenem Bedarf. Im Gegensatz zu anderen Beteiligungsverfahren wird ein BE-Prozess in der Regel **nicht zeitlich begrenzt**. Ein stetiges Wachstum bzw. dauerhaft neue Angebote sind programmatisches Ziel des Ansatzes.

¹ Als Koordinations- und Kontaktstelle für "Freiwilligenarbeit" - nicht zu verwechseln mit den "Bürgerservice-Stellen" der kommunalen Verwaltungen (Anmelde- und Passwesen etc.)

Daher können auch keine Richtwerte zur **Finanzierung** angegeben werden, die über Raumkosten und ggf. entsprechende Personalkosten hinausgehen. Je nach Projektart und Anzahl der von der Kommune unterstützten Maßnahmen variiert der Aufwand beträchtlich, den Kommunen derzeit in der Förderung des BE investieren.

Aber häufig ist es gerade leider die **kostenlose Freiwilligenarbeit**, die Kommunen dazu veranlassen, Bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen. Im Zuge leerer Kassen verspricht man sich dadurch Einsparpotentiale. Patenschaften für öffentliche Anlagen, Mitwirkung bei der Gebäudeinstandhaltung (Schulen und Kindergärten) oder auch die Übernahme weitergehender Leistungen durch entsprechende Organisationen und Verbände (z.B. in der Seniorenarbeit oder bei Projekten zur Integration von Migranten/-innen) bieten Einsparpotentiale für die Kämmerei.

Zunehmend werden auch **Anknüpfungspunkte** zur LA 21, zu STEP oder auch zur VR gefunden. Dies beginnt mit gemeinsamen Räumen (z.B. mit der LA 21 in Tübingen und Esslingen) und geht über eine Vielzahl von gemeinsamen Projekten bis hin zu integrierten Gesamtkonzepten (z.B. mit LA 21 in Leonberg, mit VR in Dürmentingen).

Prozessstrukturen				Tabelle 3.1
BÜRGERSCHAFT L. ENGAGEMENT	Friedrichshafen	Geislingen an der Steige	Öhringen	Rottenburg am Neckar
Beauftragte(r)	ja	Ja (75% Stelle)	kein Prozess durchgeführt	Ja (volle Stelle)
Zuständige Person	Ehrenamts-Beauftragte	BE-Beauftragte		BE-Beauftragte
Zuständiges Amt	Amt für Schulen, Sport und Jugend	bisher: Stabsstelle neu: FB Soziales		Stabsstelle
Externe Begleitung	nein	nein		nein
Weitere Organe	Arbeitskreis	Beirat "Bürgertreff" gepl. Steuerungsgruppe BE u. LA 21		bisher keine

Für den **BE-Bereich** wurden in allen durchführenden Städten eigene Stellen geschaffen, in Geislingen auch eine personelle Nähe zur LA 21 geschaffen.

Beteiligung	Tabelle 3.2
Friedrichshafen	
Zahlen über die insgesamt Aktiven liegen nicht vor, jedoch ist man mit der bisherigen Arbeitsform zufrieden	
Geislingen an der Steige	
Große Zufriedenheit in diesem Prozess. Alle die wollten, konnten sich einbringen. Insgesamt sind um 1000 Personen bisher im BE aktiv.	
Rottenburg am Neckar	
Der Be-Prozess ist noch im Aufbau, die bisherige Beteiligung in der Vorbereitungsphase wird als ausreichend empfunden.	

Auswirkungen	Tabelle 3.3
Friedrichshafen	
Die Aufmerksamkeit für ehrenamtliches Wirken nimmt innerhalb der Verwaltung zu.	
Geislingen an der Steige	
Die Wahrnehmung des Prozesses nimmt zu, speziell die Anlaufstelle gewinnt an Ansehen.	

Bewertung der Prozesse aus Sicht der Befragten

Die drei BE-Prozesse (Geislingen, Friedrichshafen und Rottenburg am Neckar) werden fast durchweg als **erfolgreich**, zugleich aber auch als relativ **aufwendig** gesehen. Verständlich, dass die Rottenburger nach einem ersten BE-Projekt 1998 und dem Besetzen der Beauftragtenstelle im Oktober 2001, den Prozess als "**teilweise langwierig**" bezeichnen. In Geislingen zeigt sich dies nach über fünf Jahren BE-Erfahrung noch deutlicher. In Friedrichshafen gehen die Meinungen hierzu sehr weit auseinander: zwei sehen ihn als sehr langwierig an, zwei genau im Gegenteil, eher als sehr zügig.

Lokale Agenda und Bürgerschaftliches Engagement

Zwischen Lokaler Agenda 21 und Bürgerschaftlichem Engagement konnte nur in Geislingen ein unmittelbarer Bezug gefunden werden. Nachdem im mehrjährigen Agendaprozess die Beteiligung (wie üblich) abgenommen hat, will man nun die beiden Prozesse enger verknüpfen. Als Ansprechpartnerin nach außen soll daher die BE-Beauftragte agieren. Die vorhandene Geschäftsstelle für Bürgerschaftliches Engagement im Bürgertreff bietet hierzu gute Voraussetzungen. Trotz des seit 1996 bestehenden LA 21-Prozesses in **Friedrichshafen**, wurde der 1998 gestartete BE-Prozess nicht in Beziehung dazu gesetzt. Die Beteiligungsphase in der Agenda hat sich zwischenzeitlich von der Kernstadt auf die Teilorte verlagert, wo eventuell neue Anknüpfungspunkte zum BE gefunden werden können.

In **Rottenburg am Neckar** will der seit Oktober 2001 zuständige BE Beauftragte von den Prozessenerfahrungen der LA 21 profitieren. Direkte Verknüpfungspunkte wurden nicht genannt. Insgesamt ist man zuversichtlich, dass die durch den Agendaprozess (und seine "Vorgängerin" STEP) aufgebaute Bereitschaft von Verwaltung und Gemeinderat sowie die hohe Motivation der Bevölkerung auch beim BE-Prozess Wirkung zeigt.

Verknüpfung der Lokalen Agenda 21 mit dem Bürgerschaftlichen Engagement Geislingen an der Steige

**(Sonja Pfau, Umweltbeauftragte der Stadt Geislingen an der Steige und
Sabine Wettstein, Fachkraft für Bürgerschaftliches Engagement)**

Die Lokale Agenda 21 wurde in Geislingen ursprünglich nur von der städtischen Umweltbeauftragten koordiniert, die Fachkraft für Bürgerengagement (BE) war lediglich als Moderatorin einer Arbeitsgruppe in den Prozess eingebunden. Aufgrund der Erkenntnis, dass sich beide Prozesse in erheblichem Maße überschneiden, wurde im Jahr 2001 nach knapp zwei Jahren Agendaprozess eine stärkere Verknüpfung beschlossen.

Die Überschneidungen bestehen für uns vor allem darin, dass die Zielsetzung beider Prozesse eine demokratische Teilhabe in partnerschaftlicher Kooperation zwischen Verwaltung, Bürgerschaft und Politik ist. Nach der Agenda 21, die 1992 beim Weltgipfel in Rio verabschiedet wurde, sollen Entscheidungen in allen Bereichen eine nachhaltige Entwicklung zum Ziel haben. Fügt man diese beiden Aspekte zusammen, so entsteht als Vision für die Zukunft die sogenannte "nachhaltige Bürgerkommune".

Damit Wahrnehmung, Vernetzung und Zusammenarbeit von BE und Lokaler Agenda möglich sind, sind zunächst verschiedene äußere Voraussetzungen zu schaffen:

- eine gemeinsame Anlaufstelle (in Geislingen jetzt die Fachkraft für BE)
- ein gemeinsamer Ort für ihr Engagement (in Geislingen der sog. Bürgertreff)
- ein gemeinsames Forum für Erfahrungsaustausch, Wissensweitergabe und Prozesssteuerung (in Geislingen geplant)

Um die Verknüpfung nach außen deutlich zu machen wurde zunächst die Koordination der Lokalen Agenda der Umweltbeauftragten und der Fachkraft für BE gemeinsam übertragen. Um auch die Beteiligten der beiden Prozesse zusammenzuführen wurde eine gemeinsame Informationsfahrt nach Filderstadt organisiert und daran anschließend ein Workshop zu Bürgerschaftlichem Engagement, an dem neben Aktiven aus BE und Lokaler Agenda auch Vertreter der Stadtverwaltung und des Gemeinderates teilnahmen.

Innerhalb der Verwaltungsstruktur besteht zwischen den beiden verantwortlichen Fachkräften keine Verknüpfung, da die Umweltbeauftragte einem anderen Fachbereich angehört als die Fachkraft für BE. Für die Verwaltung sind aber sowohl die Lokale Agenda 21 als auch das Bürgerschaftliche Engagement als Querschnittsaufgaben anzusehen, die in alle Fachbereiche hineinwirken. Es wäre also sicher von Vorteil, wenn eine Fachkraft mit dem Status einer Stabsstelle für beide Prozesse zuständig wäre.

Exkurs:**Lokale Agenda und Ehrenamt**

(Gerd Oelsner, Agenda-Büro der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg)

Im September 1996 wurde als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle zur Fragen des Ehrenamtes ein Landesbüro-Ehrenamt eingerichtet. Das Landesbüro-Ehrenamt hat einen deutlichen Schwerpunkt auf das Thema "Ehrenamt und Schule" zur Gewinnung und Motivierung Jugendlicher für ehrenamtliches Engagement gelegt. Wichtige Mosaiksteine sind besonders Mentorenkurse für Schüler/-innen, bei denen Jugendliche mit verschiedenen Schwerpunkten für das ehrenamtliche Engagement qualifiziert werden.

Bisher sind die Vereine, besonders die 11.111 Sportvereine mit ihren insgesamt 3,6 Mio. Mitgliedern, noch zu wenig in die Lokale Agenda vor Ort eingebunden. Der Landessportverband Baden-Württemberg (LSV) hat einen eigenen Agendabeauftragten ernannt. Erste Aktivitäten bildete der (mit anderen Bundesländern erstellte) Leitfaden "Agenda 21 im Sportverein" und der im Jahr 2000 erstmals verliehene "LSV-Agenda 21-Preis". Erster Preisträger war der SSC Karlsruhe, wo insbesondere die Aufnahme von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Vereinsatzung, das Einsetzen eines Umweltbeauftragten sowie die soziale und umweltverträgliche Sportausübung des SSC gewürdigt wurde.

Ein Beispiel zur Einbindung der Sportvereine in die Lokale Agenda findet sich in Friedrichshafen. Die Lokale Agenda Friedrichshafen startete in ihrem Bürgerforum "Freizeit und Tourismus" die Kampagne Agenda 21 im Verein. Ziel ist die Kooperation mit den Vereinen als Multiplikatoren und Projektpartner zur Ausdehnung der Agendaaktivitäten auf weitere Bevölkerungskreise. Hierzu wurden Fragebögen und Checklisten zur umweltbewussten Bewirtschaftung von Vereinsheimen und -anlagen erarbeitet und ein erster Informationsabend für Vereine zum Thema "Mit Umweltschutz Energie und Kosten sparen" durchgeführt und die weitere Zusammenarbeit abgesprochen.

Auch die Kirchen sind in Baden-Württemberg zur Lokalen Agenda 21 aktiv. Die evangelische Landeskirche in Württemberg hat mit ihren "ökologischen Leitlinien" ausdrücklich auf die Empfehlungen der Agenda 21 Bezug genommen. Die Arbeitsgemeinschaft katholischer Organisationen und Verbände der Diözese Rottenburg-Stuttgart (ako) hat das Projekt "Peperoni" zur Umsetzung der Lokalen Agenda 21 gestartet. In 4 Modellstandorten (Grünmettstetten, Eberhardszell, Meckenbeuren und Bad Waldsee) wurden vor Ort Aktivitäten gestartet. Als nächster Schritt wurden unter dem Motto "Peperoni bringt Kohle" Initiativen für eine Lokale Agenda 21 prämiert.

Die geschilderten Aktivitäten zeigen, wie das Ehrenamt in die Lokale Agenda 21 integriert werden kann. Das bereits reichhaltig vorhandene ehrenamtliche Potential soll in seinem eigenen Tätigkeitsbereich einen Beitrag zur Umsetzung der Agenda 21 und der dort angestrebten nachhaltigen Entwicklung leisten. Sportvereine oder Kirchen tragen ökologisch mit Umweltaktivitäten zur Ressourcenschulung oder auf sozialem Gebiet zur Integration bzw. durch Breitensport zur Gesundheitsförderung bei. Viele Kirchen führen eigene "Eine Welt" Aktivitäten durch, bei den Sportvereinen ist dieser Bezug zur Umsetzung der Agenda 21 ebenfalls vorhanden - z. B. als Beitrag des Sport zur Völkerverständigung bzw. durch fair gehandelte Sportartikel.

3.2 Kommunales Öko-Audit

Bislang konnten in Deutschland nur Gewerbebetriebe bestimmter Branchen bei der "EG-Verordnung Nr. 1836/93 "über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung" - besser bekannt unter dem Kürzel "Öko-Audit-Verordnung" oder EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) - mitmachen.

Die Inhalte und Ziele der EG-Öko-Audit-Verordnung lassen sich in drei Forderungen zusammenfassen:

- Mehr Klarheit und offene Information über die Umweltauswirkungen eines Betriebes nach innen und außen,
- eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes,
- Aufbau eines Umweltmanagementsystems sowie systematische, objektive, dokumentierte und regelmäßige Bewertung des Umweltmanagementsystems und der Umweltleistungen.

Die einzelnen Schritte des Öko-Audits sind in der Verordnung vorgegeben. Sie umfassen:

1. Die Formulierung einer Umweltpolitik, d.h. eine Art freiwillige Selbstverpflichtung auf Umweltschrittlinien in Form von Gesamtzielen und Handlungsgrundsätzen.
2. Eine umfassende Bestandserhebung des Ist-Zustandes in Form der ersten Umweltprüfung.
3. Basierend auf den Ergebnissen der Umweltprüfung erfolgt die Erarbeitung eines Umweltprogramms mit Vorgabe von Zielen, Maßnahmen, Methoden zur Zielerreichung sowie der Nennung von Aufwand und Verantwortlichen.
4. Parallel dazu werden die personellen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen eingeführt, um die Umweltziele zu erreichen und alle Umweltvorschriften einzuhalten. Sie werden in einem Umweltmanagementsystem (UMS) zusammengefasst.
5. Die Umweltbetriebsprüfung, die spätestens alle drei Jahre wiederholt werden muss. Sie prüft, ob und wie die Vorgaben des Umweltprogramms eingehalten wurden und führt zu einer Fortschreibung der Umweltziele und des Umweltprogramms.
6. In der Umwelterklärung werden die Umweltauswirkungen des Betriebs, sein Umweltprogramm und das Umweltmanagementsystem der Öffentlichkeit vorgestellt.

Nach erfolgreichem Durchlaufen dieser in der Verordnung detailliert erläuterten Schritte des Öko-Audits und nach dem Bestehen einer Plausibilitätskontrolle durch einen amtlich zugelassenen, externen Umweltgutachter erklärt der Gutachter die Umwelterklärung des Standortes für gültig (sog. Gültigkeitserklärung oder Validierung) und die Firma erhält für den überprüften Firmenstandort eine amtliche Registrierung und eine Teilnahmeerklärung mit dem Öko-Audit-Logo (Zertifizierung).

Die LfU unterstützt Kommunen durch entsprechende Leitfäden wie z. B. "Umweltmanagement für kommunale Verwaltungen" und Checklisten. Ferner werden Öko-Audit-Konvois gefördert. Nähere Informationen dazu gibt das Agendabüro (Tel. 0721/983-1406) oder sind über die Homepage unter www.lfu.baden-wuerttemberg.de/lfu/abt2/oaudit zu downloaden. Beim Agendabüro sind zwei Arbeitsmaterialien (Nr. 1 und Nr. 14) zum Kommunalen Öko-Audit erschienen und dort kostenlos erhältlich oder ebenso unter www.lfu.baden-wuerttemberg.de/agendabuero/arbeitsmaterialien zu downloaden.

Beim Öko-Audit gibt die notwendige verstärkte **Mitarbeiterkommunikation** zahlreiche Berührungspunkte zur Verwaltungsreform. Auch ohne förmliche Audit-Verfahren haben sich eine Reihe von Kommunen in den letzten Jahren Umweltleitzielen erarbeitet und ein langfristiges Umweltprogramm aufgestellt (z.B. Donaueschingen).

Prozessstrukturen					Tabelle 3.4
Öko-Audit	Friedrichshafen	Geislingen an der Steige	Öhringen	Rottenburg am Neckar	
Beauftragte(r)	ja	Keine(r)	kein Prozess durchgeführt	Ja	
Zuständige Person	UMS-Beauftragte	Umweltbeauftragte		AfU Leiterin	
Zuständiges Amt	Amt für Umwelt und Naturschutz	Stadtbauamt		Amt für Umweltschutz (AfU)	
Externe Begleitung	nein	Ja (Diplomarbeit)		teilweise *	
Weitere Organe	Informelles Forum	keine		diverse Treffen auf Kreisebene Öko-Audit-Team	

* Landkreis Projekt

Auffallend ist die volle (ABM-)Stelle für das **Öko-Audit** in Friedrichshafen, während es in Geislingen und Rottenburg am Neckar eher "nebenher" umgesetzt wird.

Beteiligung	Tabelle 3.5
Friedrichshafen	
Mit der sehr bereiten Beteiligung, auch von Industrie, Gewerbe, vier Schulen und mehreren Behörden war man, gemessen am Budget, sehr zufrieden.	
Geislingen an der Steige	
In der Anfangsphase waren alle Ämter über einen Arbeitskreis eingebunden. Derzeit gibt es Überlegungen zum Aufbau eines Facilitymanagements, wozu wieder ein ämterübergreifender Arbeitsplatz geschaffen werden soll.	
Rottenburg am Neckar	
Vorwiegend aus Zeitmangel konnte innerhalb der Verwaltung eine ausreichende Beteiligung noch nicht hergestellt werden.	

Auswirkungen

Besonders der hohe Aufwand und die meist zu geringe Identifikation bzw. Mitwirkung wird hier genannt. Die Prozesse laufen noch zu "schleppend", sind nicht ausreichend bekannt und müssten hinsichtlich Aufgabenverteilung noch besser spezifiziert werden.

Bewertung der Prozesse aus Sicht der Befragten

Friedrichshafen, Geislingen und Rottenburg am Neckar sind sich aus Sicht der Befragten einig: die Umweltverfahren sind **langwierig** aber sehr **nützlich** für die Stadt. Eher gering werden die Prozesskosten eingeschätzt (nicht die Umsetzung von Maßnahmen!) und Rottenburg am Neckar sowie Friedrichshafen sehen einen relativ hohen **Personalbedarf**. Die **Mitarbeiterbeteiligung** scheint insgesamt eher gering zu sein. Als vollen **Erfolg** sehen es in Friedrichshafen, als bisher erst teilweise erfolgreich die Befragten in Rottenburg am Neckar und zwiespältig die beiden Interviewten in Geislingen.

Lokale Agenda 21 und Öko-Audit bzw. Umweltmanagementsystem

Auffallend zunächst die personellen Überschneidungen in **Geislingen, Rottenburg am Neckar** und **Friedrichshafen**. Beide Prozesse sind jeweils bei der Umweltbeauftragten, bzw. im Amt für Umweltschutz angesiedelt. Während in Rottenburg am Neckar jedoch ein eigenes Amt für Umweltschutz vorhanden ist, wurde die Umweltbeauftragte in Geislingen dem Bauamt zugeordnet (ehemals eigenständige Stabsstelle).

In **Geislingen** wurde das Öko-Audit als ein wesentlicher Baustein der LA 21 gesehen und vom Gemeinderat 1998 auch in einer gemeinsamen Vorlage so verabschiedet. Ziel war es, wie auch in **Friedrichshafen**, wo man die Umweltleitlinien des UMS in Beziehung zur Lokalen Agenda sieht, die örtliche Wirtschaft damit stärker in den LA 21-Prozess einbinden zu können. In der konkreten Beteiligung konnte dieses Ziel jedoch nicht erreicht werden und Zusammenhänge der beiden Prozesse sind nach außen nicht ersichtlich.

In **Friedrichshafen** besteht in soweit ein Bezug, dass die Umweltleitlinien in den Agendaprozess einfließen und die Agenda - nach Ansicht einiger Befragter - eher umweltorientiert ausgerichtet ist.

Lokale Agenda und Öko-Audit am Beispiel Friedrichshafen

(Dr. Tillmann-Stottele, Stadt Friedrichshafen, Amt für Umwelt- und Naturschutz)

Friedrichshafen (57.000 Einwohner) zählte im November 1996 zu den ersten sieben Städten und Gemeinden, in denen der Gemeinderat die Erarbeitung einer Lokalen Agenda 21 gemeinsam mit der Bürgerschaft beschlossen hatte. Mit der Koordination betraut wurde das Städtische Amt für Umwelt- und Naturschutz, das zum damaligen Zeitpunkt neben der Amtsleitung über zwei Sachbearbeiter/-innen und ein halbtags besetztes Sekretariat sowie zwei FÖJ-Stellen verfügte.

Im Jahr 1999 entschloss sich die Stadt, im Rahmen zweier Verbundprojekte - den Interec-Projekt, dem DACH "Kooperatives Umweltmanagement in der Bodenseeregion" und dem Bundeswettbewerb "Regionen der Zukunft" - Umweltmanagementsysteme in ausgewählten städtischen Einrichtungen einzuführen.

Das städtische Umweltamt erhielt die Funktion einer Koordinierungsstelle mit dem Amtsleiter als Umweltmanagementbeauftragten. Zu seiner Unterstützung wurde im Juli 2000 eine auf zwei Jahre befristete ABM-Stelle geschaffen. Die fachliche Betreuung der beteiligten Standorte wurde durch externe Berater unterstützt.

Parallel dazu hat der Oberbürgermeister 1999 den Prozess der Verwaltungsmodernisierung eingeleitet, der durch eine ihm direkt zugeordnete Stabsstelle vorangebracht werden sollte. Das Oberziel aller drei Prozesse war letztlich ein verbessertes Qualitätsmanagement für die von der Stadtverwaltung zu erbringenden Dienstleistungen und darin eingeschlossen eine verstärkte Zusammenarbeit und mehr Transparenz zwischen Gemeinderat, Verwaltung und Bürgerschaft.

Während die Lokale Agenda 21 in den ersten Jahren mit ihren Bürgerforen und Projektarbeitskreisen an der Städtischen Volkshochschule schwerpunktmäßig nach außen gerichtet war, wurde das Kommunale Umweltmanagement zunächst mehr als verwaltungsinterner Prozess verstanden. Zusammen mit dem im Aufbau befindlichen Kommunalen Energiemanagement soll es langfristig in ein umfassendes Facility-Management der Städtischen Liegenschaften münden.

Als Benefit verspricht sich die Stadtverwaltung deutliche Kosteneinsparungen, eine verbesserte Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge für die Mitarbeiter/-innen, ein erhöhtes Umwelt- und Kostenbewusstsein der Bediensteten und - durch eine transparente Berichterstattung - eine angemessene Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion nach innen und außen, die durch Motivation der Belegschaft und Akzeptanz der Bürgerschaft honoriert wird.

Unter dem genannten Oberziel bieten sich insbesondere Lokale Agenda 21- und Öko-Audit als sich ergänzende und gegenseitig verstärkende Prozesse an. Zum einen verlangt die fortgeschrittene

EG-Öko-Audit-Verordnung EMAS II eine starke Berücksichtigung der indirekten Umweltauswirkungen durch planerische Vorgaben, Infrastrukturmaßnahmen, Investitionsprogramme und Dienstleistungsangebote. Dies erfordert - nicht anders als die Lokale Agenda 21 - eine systematische Bestandsaufnahme, die Bilanzierung von Maßnahmen und Umsetzungsinstrumenten, die Sammlung von Defiziten und Vorschlägen und die Formulierung klarer Zielvorgaben. Zum anderen besitzen Lokale Agenda und Öko-Audit große Gemeinsamkeiten in ihrer Prozessstruktur:

Lokale Agenda 21	-	Öko-Audit
Nachhaltigkeitsziele	-	Umweltpolitik
Zustandsbewertung	-	Umweltprüfung
LA 21-Projekte	-	Umweltprogramm
Instrumente zu Umsetzung	-	Umweltmanagement-Handbuch
Gemeinderatsbeschluss	-	Umwelterklärung
Nachhaltigkeitsindikatoren	-	Input-Output-Bilanz.

Die Stadt Friedrichshafen hat deshalb bewusst beide Prozesse parallel vorangetrieben, da sie sich eine Reihe von Synergieeffekten versprach. Beide Prozesse sollten die Bewusstseinsbildung in der Breite und dezentrale Verantwortlichkeiten fördern. Die im Rahmen des Öko-Audits notwendigerweise zu erarbeitenden Zustandsbilanzen und Handlungsprogramme konnten der durch bürgerschaftliches Engagement geprägten Lokalen Agenda mit ihren exemplarischen Win-Win-Projekten zu einem verbindenden Überbau verhelfen. Umgekehrt wurde die Bürgerschaft auch in verschiedene Prozessschritte des Öko-Audits mit einbezogen. So sind in Friedrichshafen 380 Fachbehörden, Verbände, Vereine, Unternehmen, Bürgerinitiativen und Agenda-Akteure eingeladen worden, sich schriftlich und persönlich zu Umweltsituation, Maßnahmenbilanz, Umweltprogramm und Umweltpolitik zu äußern und die ausgewerteten Zwischenergebnisse in öffentlichen Workshops mit dem Oberbürgermeister und Gemeinderäten zu diskutieren.

In der Zwischenbilanz lassen sich die Prozesse in Friedrichshafen im Frühjahr 2002 wie folgend bewerten:

Die externe Beteiligung der Bürgerschaft und wichtiger gesellschaftlicher Gruppen war in allen Phasen sehr zufriedenstellend. Es ist der Verwaltung als Motor der Prozesse darüber auch gelungen, die Lokale Agenda 21 über die Kernstadt hinaus in die Ortschaften zu tragen. Das Verständnis des Gemeinderates für Bedeutung und Zielsetzung der Prozesse und seine aktive Beteiligung am Dialog mit der Bürgerschaft sind jedoch auch nach fünf Jahren erst wenig ausgeprägt. Damit sind auch die finanziellen und personellen Ressourcen im Städtischen Umweltamt in Frage gestellt, das beide Prozesse mit starkem Engagement und hohem Zeiteinsatz begleitet und voran gebracht hat.

In die Zukunft blickend lässt sich verallgemeinernd Folgendes festhalten:

Wenn Verwaltungsmodernisierung und Facility-Management klare Zielsetzungen der Verwaltung sind, die von der Verwaltungsspitze und ihrem Organisationsamt getragen werden und durch eine entsprechende Personalentwicklung unterstützt werden, können zugehörige (Teil-Prozesse) wie Öko-Audit und Lokale

Agenda einen hervorragenden Beitrag dazu leisten. Wenn aber der Gemeinderat und die verwaltungsinternen Steuerungsgremien jeden Modernisierungsschritt nur unter der Maßgabe befürworten, dass er (auch vorübergehend) nicht mehr Personal erfordern darf, sondern mittelfristig eher zu Personaleinsparungen führen soll, und wenn Personal, Amt und Kämmerei entsprechend ängstlich darüber wachen, dass aus den Prozessen keine personellen oder finanziellen Anforderungen erwachsen und die Prozesse aus dieser Angst heraus nicht unterstützen, sondern wo immer möglich bremsen, dann können große Reibungsverluste entstehen, die viele positive Wirkungen der Prozesse neutralisieren oder ins Gegenteil verkehren und am Ende desillusionierte und demotivierte Akteure hinterlassen. In Zeiten zunehmender Sparzwänge könnte eine Lösung darin bestehen, dass Personal und Mittel zeitlich befristet innerhalb der Verwaltung umgeschichtet werden, bis die Prozesse laufen und den erwarteten Nutzen in Form z.B. amortisierender Einsparungen entfalten.



Lokale Agenda 21 Friedrichshafen

3.3 Stadtentwicklungsplanung (STEP)

Im Gegensatz zu den bisherigen Verfahren gibt es für diese Prozesse kein unmittelbares Modell oder Programm. Stadtplaner haben "schon immer" Stadtentwicklungspläne erstellt, die festschreiben sollten, wohin und wie sich eine Kommune im Laufe der nächsten Jahre entwickeln soll. Dies geschah meist mit den üblichen, zeitgemäßen planerischen Mitteln durch entsprechende Fachleute (Verkehrsexperten, Soziologen, Städteplaner etc.) im "stillen Kämmerlein".

In den letzten Jahrzehnten haben jedoch immer mehr Kommunen unterschiedlichste Beteiligungsverfahren bei der Aufstellung der Stadtentwicklungspläne durchgeführt. Ein eigenständiger Baustein wurde zunehmend das Erstellen eines kommunalen Leitbildes.

Die wichtigen Themen der Stadtentwicklung (Wohnen, Arbeiten, Kultur/Freizeit) prägen meist auch die Zusammensetzung der Foren und Arbeitskreise. Eingeladen werden Handels- und Wirtschaftsvertreter, Verbände und Organisationen, nur bedingt und in eher kleinerer Anzahl interessierte Bürgerinnen und Bürger.

STEP-Prozesse dauern in der Regel etwa ein bis zwei Jahre und die Beteiligung liegt bei etwa 50 bis 100 Personen. Neben Plenumsveranstaltungen (Bürgerversammlungen und Bürgerinformationen) sind es in der Regel Arbeitskreise, die themenspezifisch arbeiten. Seit kurzem führen einzelne Kommunen auch entsprechende Konferenzen (Open-Space, Zukunftskonferenz) als Form der Beteiligung durch.

Die Mitwirkung von Fachleuten (Planern) und externen Beratern (Prozessmanagern) hat meist zur Folge, dass STEP-Verfahren auch für kleinere Kommunen mehr als Euro 50.000 kosten.

Je nach Zielsetzung und Ausgangssituation beinhalten STEP-Verfahren auch Elemente anderer Beteiligungsformen. Organisationsentwicklungs- und Corporate-Identity-Verfahren (CI) können ebenso Bestandteil sein wie Stadtmarketingprozesse.

Prozessstrukturen		Tabelle 3.6	
STEP	Geislingen an der Steige ¹	Rottenburg am Neckar	
Beauftragte(r)	Keine(r)	Keine(r)	
Zuständige Person	Wirtschaftsförderer	Baubürgermeister	
Zuständiges Amt	Stadtplanungsamt	Stadtplanungsamt	
Externe Begleitung	ja	ja	
Weitere Organe	Stadtforum	Arbeitskreis (Verwaltung, Externe Berater und GR)	

Beteiligung

Mit der Beteiligung von etwa 100 Personen in diesem Prozess war man in Rottenburg am Neckar zufrieden. Dominierend sei dabei die Stadtverwaltung gewesen.

¹ Der STEP-Prozess in Geislingen wurde hier nicht weiter ausgewertet, da er bereits 1991 beendet war.

Auswirkungen

Das verabschiedete Leitbild beeinflusst in Rottenburg am Neckar die weiteren Planungsfestlegungen (Art und Umfang der Wohngebiets- und Gewerbegebiets-Ausweisungen) sehr stark.

Bewertung der Prozesse aus Sicht der Befragten

Die Prozesse werden in der Regel als erfolgreich, aufwendig und mit großem Nutzen für die Stadt eingeschätzt. Außer in Geislingen wird die Beteiligung eher als gering, in Rottenburg am Neckar als hoch oder sogar sehr hoch beschrieben. Die Prozesskosten werden im mittleren Bereich angesiedelt und ebenso der Personalbedarf.

Lokale Agenda 21 und Stadtentwicklungsplanung

Sämtliche Stadtentwicklungsprozesse sind in den untersuchten Kommunen abgeschlossen. In Rottenburg am Neckar knüpfte die LA 21 unmittelbar an das STEP-Verfahren an. Das Leitbild wurde den Agenda-Akteuren zwar mitgeteilt, eine Fortsetzung bzw. Ergänzung erfolgte in der LA 21 nicht.

Auch wurden sowohl in Rottenburg am Neckar als auch in Geislingen die Beteiligungsformen jeweils in weitem Maße übernommen bzw. die gleichen gewählt. Zum Teil waren/sind auch dieselben Personen (ca. 20 bis 30% der Akteure) in beiden Prozessen aktiv.

Teilweise wurden in Geislingen im Stadtmarketing (als direkter Nachfolgeprozess des STEP-Verfahrens) und der Lokalen Agenda gleiche Themen behandelt. In beiden Prozessen trafen sich mehrere Arbeitsgruppen. Aufgrund der zeitlichen Verschiebung hatten die beiden Prozesse jedoch keinen direkten Bezug zueinander.

**Stadtentwicklungsplanung mit intensiver Leitbilddiskussion
- eine gute Basis für die Lokale Agenda 21 -
(Petra Tesche, Geschäftsstelle Lokale Agenda 21 Rottenburg am Neckar)**

In Rottenburg am Neckar steht die Lokale Agenda 21 in einem engem Zusammenhang mit der Stadtentwicklungsplanung (STEP). Das Leitbild für Rottenburg am Neckar, nämlich die zukunftsbeständige Stadtentwicklung umfasst den Erhalt und die Pflege der natürlichen Ressourcen und eine nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Leitbild von Stadtentwicklung und Lokaler Agenda 21 sind deckungsgleich.

Seit 1996 wurde zur Stadtentwicklungsplanung in Rottenburg am Neckar die offene Bürgerbeteiligung durchgeführt. Ziel war es, Leitbilder und Zielsetzungen für die Stadtentwicklungsplanung im ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich zu erarbeiten. Der Weg dazu führte über mehrere Bürgerbeteiligungen mit insgesamt rund 200 Beteiligten und die Einrichtung von Arbeitskreisen unter Moderation der Kommunalentwicklung. Der Dialog zwischen Verwaltung, Gemeinderat und Bürgerinnen und Bürgern nahm einen breiten Raum ein. Nach einer Klausurtagung des Gemeinderates wurde eine interfraktionelle Projektgruppe des Gemeinderates und der Verwaltung gebildet. Parallel hierzu wurden die Bürger und Bürgerinnen in einer repräsentativen Umfrage nach ihren Ansichten befragt und dann in einer offenen Bürgerbeteiligung in die Leitbilddiskussion und Zielformulierung einbezogen.

Die Leitbilder wurden in weitgehendem Konsens erarbeitet und zusammen mit einem Handlungsprogramm im Gemeinderat am 27. April 1999 verabschiedet.

Dieser Gemeinderatsbeschluss stellt die Legitimation durch den Gemeinderat dar: der Stadtentwicklungsplan wurde mit seinen Leitbildern, Zielen und Maßnahmenvorschlägen als mittel- und langfristiger kommunaler Aktionsplan im Sinne der Lokalen Agenda 21 - Auftrag der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung von Rio de Janeiro 1992 - beschlossen.

Ergänzend und als Vorbereitung zum Agenda-Prozess diente die Vortragsreihe "Stadtentwicklung und Lokale Agenda 21" im Herbst/Winter 1998/99 der Information der Öffentlichkeit und bot Raum für angelegte Diskussionen. Die Stadt Rottenburg am Neckar, verschiedene Gruppierungen wie der BUND und kirchliche Vertreter sowie die Volkshochschule Rottenburg haben diese Veranstaltungsreihe auf die Beine gestellt, welche über das Themenspektrum des laufenden Stadtentwicklungsprozesses hinausging und auch Themen wie gerechten Welthandel umfasste.

Im nächsten Schritt ging es darum, von der Leitbildebene zur Findung und Umsetzung konkreter Projekte zu kommen. Als Auftakt dieser Phase der Lokalen Agenda 21 wurde eine Planungswerkstatt durchgeführt. Diese wurde mit Beteiligung der Mitglieder des STEP-Projektausschusses, der Sprecher und Sprecherinnen der STEP-Arbeitskreise sowie des Initiativkreises Lokale Agenda mit OB Klaus Tappeser und Frau Tesche (Geschäftsstelle Lokale Agenda 21) sowie der Kommunalentwicklung im Juni 1999 vorbereitet.

Hierbei wurden Vorschläge für den an der Planungswerkstatt zu beteiligenden Personenkreis gesammelt,

wobei auf eine möglichst breite gesellschaftliche Basis mit Vertretern der Bereiche Wirtschaft, Handel und Gewerbe, Ökologie und Soziales Wert gelegt wurde, sowie Festlegungen für den Ablauf der Planungswerkstatt getroffen.

Die Planungswerkstatt wurde mit rund 70 Teilnehmern aus einer Vielzahl von gesellschaftlichen Gruppierungen am 17. Juli 1999 durchgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden sich nach einer Einführung zur Lokalen Agenda 21 in den Arbeitsgruppen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kultur. Dort wurde nach einer kurzen Vorstellungsrunde mittels einer Kartenabfrage Positives zusammengetragen, Mängel analysiert, Visionen freien Lauf gelassen und diskutiert. Hauptpunkt in den themenbezogenen Arbeitsgruppen war jedoch die Projektfindung, wobei sich bereits konkrete Projekte und verantwortliche Personen herauskristallisierten.

Im November 1999 trafen sich die am Agenda 21 - Prozess beteiligten Personen, um die Organisationsstruktur des Agenda-Prozesses sowie die Zusammensetzung der Koordinierungsgruppe festzulegen.

Am 8. Dezember 1999 fand die konstituierende Sitzung der Koordinierungsgruppe, eines fest eingerichteten Gremiums mit klar definierten Teilnehmern statt, welche die verschiedenen örtlichen Akteure repräsentiert, und in dieser Eigenschaft einen Konsens über zukünftige Projekte herstellt.

Die Arbeitskreise, die in der Anfangsphase von Moderatoren begleitet wurden, einigten sich intern darauf, welche der vorgeschlagenen Projekte sie konkret angehen wollen. Hierbei wurden die Projekte mit einer Begründung sowie mit einem Zeit- und Finanzierungsrahmen versehen, und vorhandene sowie erwünschte Partner aufgelistet, was als Entscheidungsgrundlage für die Koordinierungsgruppensitzung im März 2000 diente.

Inzwischen wurde eine Vielzahl von Projekten in den vier Arbeitskreisen Kultur, Ökologie, Ökonomie und Soziales angegangen. Einige wurden bereits erfolgreich beendet, andere fanden ihre Fortsetzung in Folgeprojekten, die jeweils in einer Koordinierungsgruppensitzung vorgestellt und bewilligt wurden. Die Lokale Agenda 21 in Rottenburg am Neckar ist auch nach drei Jahren ein erfreulich lebendiger Prozess. Nicht nur die Umsetzung bisheriger Projekte wird weiter verfolgt, sondern es entstehen immer wieder neue Ideen, sicherlich auch durch die Anerkennung beflügelt, welche die Lokale Agenda 21 in Rottenburg am Neckar genießt und die sich auch durch verschiedene Preise und Förderungen ausdrückt.

Intensive Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. die Berichterstattung in den "Rottenburger Mitteilungen" und Aktionen wie der AgendaTag, bei dem alle Projekte der Öffentlichkeit vorgestellt wurden, tragen dazu bei, dass die Lokale Agenda 21 in der Bürgerschaft immer bekannter wird und sich auch neue Interessenten melden, als "Verstärkung" für die Agendaaktivitäten.

Erfreulich ist, dass Personen, die sich bereits beim STEP eingebracht haben, auch in der Lokalen Agenda 21 aktiv sind, z.B. zuerst im STEP-Bereich Verkehr und jetzt in der LA 21-Radwegegruppe.

Fazit:

Die Verknüpfung beider Prozesse, der Stadtentwicklungsplanung mit ihrer intensiven Leitbilddiskussion und der projektorientierten Lokalen Agenda 21 in Rottenburg am Neckar ist sinnvoll und hat sich bewährt.

3.4 Stadtmarketingprozesse

Modernes Stadtmarketing hat das Ziel, die **Identität** der Bevölkerung mit ihrer Kommune zu stärken und damit eine Bindung an das Gemeinwesen und deren Angebote (Handel und Kultur) zu erreichen. Zugleich will sich die Stadt/Gemeinde nach außen besser positionieren, sich als "einzigartiges Gebilde" von anderen Kommunen abheben ("für sich werben") und so eine eindeutige **Identifizierung** ermöglichen.

Vor allem der **Werbeaspekt** war das Ziel früherer Stadtmarketingprozesse (z.B. Tourismuswerbung). Heutige Prozesse zielen vermehrt auf die Identitätsbildung und binden daher die Bewohner/-innen in den Prozess verstärkt mit ein. Gemeinsames Handeln schafft Nähe und fördert das Zugehörigkeitsgefühl.

Ähnlich wie in STEP-Verfahren werden in der Regel zunächst **Leitziele** formuliert, bevor die zugehörigen Marketingmaßnahmen entworfen und entsprechend den vorhandenen Ressourcen (Finanzen und Personal) durchgeführt werden.

Die Dauer der Beteiligungsverfahren ist mit **ein bis max. zwei Jahren** im Vergleich zu anderen Prozessen eher kurz. Eigene Beauftragte für die Beteiligung gibt es kaum, eventuell sind externe Moderatoren oder auf Stadtmarketing spezialisierte Unternehmen für bestimmte Aufgaben engagiert. Die Umsetzung erfolgt in den meisten Fällen durch (zumindest mit Unterstützung von) Fachleute(n) oder durch die entsprechenden Verwaltungsstellen.

Prozessstrukturen		Tabelle 3.7	
STADTMARKETING	Friedrichshafen	Geislingen an der Steige	Öhringen
Beauftragte(r)	nein	nein	nein
Zuständige Person	Geschäftsführer	Wirtschaftsförderer	Mitarbeiter im Hauptamt
Zuständiges Amt	Stadtforum e.V.	Stadtbauamt	Hauptamt
Externe Begleitung	nein	ja	ja
Weitere Organe	---	---	Koordinationskreis

Beteiligung	Tabelle 3.8
Friedrichshafen	
Der Verein Stadtforum ist "Träger" des Stadtmarketings. Sowohl die allgemeine Öffentlichkeit als auch die Verwaltung selbst soll hier noch mehr eingebunden werden. Ein extern moderierter Stadtentwicklungsprozess (STEP) befindet sich in Vorbereitung.	
Geislingen an der Steige	
Ausgewählte Multiplikatoren und Interessenvertreter aus Wirtschaft und dem Sozialbereich haben gemeinsam das Leitbild und einen Maßnahmenkatalog erstellt. Etwa 30 Personen waren beteiligt.	
Öhringen	
Teilweise Unzufriedenheit trotz über insgesamt etwa 80 Aktive, die zunehmend weniger wurden, im SM-Prozess. Industrievertreter fehlten gänzlich.	
Geprägt wurde der Prozess anscheinend durch Vertreter des Handels sowie Verkehr- und Umweltinteressierte.	

Auswirkungen	Tabelle 3.9
Geislingen an der Steige	
Man ist bei Planungen sensibler für die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen (Behinderte, Frauen etc.) geworden. Die Bereitschaft für Beteiligungsverfahren hat zugenommen und erarbeitete Checklisten finden Anwendung. Die Ergebnisse bzgl. Einzelhandelskonzentration und das erstellte Leitbild werden in der Bauleitplanung berücksichtigt.	
Öhringen	
Der SM-Prozess führte dazu, dass die Verwaltung offener für Bürgeranliegen ist. Die Kommunikation nach außen hat sich deutlich verbessert, daraus resultierend auch eine bessere Zusammenarbeit und eine stärkere Kundenorientierung.	
Ein Bürgerbüro wurde eingerichtet, die Corporate-Identity der Verwaltung neu gestaltet und gestärkt. Das Wir-Gefühl in der Stadt hat zugenommen. Ebenso hat sich das Ansehen der Stadt insgesamt durch die Maßnahmen und eine offensive Öffentlichkeitsarbeit deutlich verbessert.	
Auch hat sich die Arbeitsweise innerhalb der Verwaltung verändert, "direkte" Kontakte nach oben sind häufiger, regelmäßige Besprechungen erleichtern die Arbeit, Mitarbeitergespräche (als Verfahren) wurden eingeführt. Die sachorientierte und kooperative Arbeitsweise steht statt "Lagerpolitik" im Vordergrund.	
Der Gemeinderat ist offener gegenüber Bürgeranliegen, es fällt aber auch schwerer, Bürgerwünsche abzulehnen. Entscheidungen im Gemeinderat zu Umweltthemen (Ökokonto, Gewässerrandstreifenprogramm) sind wesentlich einfacher geworden. Der Gemeinderat nutzt vermehrt das Know-how der Bürger/-innen und lässt mehr Themen zur Bearbeitung in/mit Beteiligungsverfahren zu.	
Ein Ausschuss wurde umstrukturiert und seine Satzung so geändert, dass eine direkte Bürgervertretung möglich ist.	

Bewertung der Prozesse aus Sicht der Befragten

Zwei SM- und ein STEP-Verfahren sind abgeschlossen, die Ergebnisse müssten nun umgesetzt werden. Eine Reihe von Befragten äußern Zweifel, ob dies geschieht oder kritisieren den sehr hohen (finanziellen) Aufwand für teilweise geringen praktischen Nutzen. Auch hier sehen die meisten Befragten eher die "ideellen" Werte als Gewinn: eine bessere Identifikation und die Bürgerbeteiligung an sich.

Bei länger andauernden Prozessen wird noch die nachlassende Beteiligung und allgemein die eher geringe Beteiligung des Gemeinderats erwähnt.

Kritisch wird die häufig sehr wirtschaftlich orientierte Ausrichtung der Prozesse mit wenig "Normalbürgern" angeführt. **Friedrichshafen** ist noch dabei, seinen Stadtmarketingprozess umzugestalten und einen breit angelegten Stadtentwicklungsprozess auf den Weg zu bringen.

Lokale Agenda 21 und Stadtmarketingprozesse

Die größte inhaltliche Nähe, obwohl beide Verfahren ganz unabhängig von einander stattfanden, ist in Friedrichshafen vorzufinden. Die Themen der Arbeitskreise von LA 21 und Stadtforum sind in manchen Fällen sehr ähnlich: z.B. Stadtgestaltung, Freizeit & Tourismus - Hotellerie & Gastronomie, (umweltschonender Stadt)Verkehr.

Trotz häufiger und starker inhaltlicher Nähe sind die tatsächlichen Gemeinsamkeiten in den Kommunen nur sehr gering. Bei den untersuchten Städten gelang es in **Öhringen**, mit der Agenda unmittelbar an den Stadtmarketingprozess anzuknüpfen und etwa 30 Akteure aus dem Stadtmarketing arbeiteten in den Arbeits- bzw. Projektgruppen der LA 21 weiter. Die Themen stammten teilweise direkt aus dem Stadtmarketing.

Lokale Agenda 21 und Stadtmarketing (Öhringen)

(Michael Walter, Agenda-Beauftragter der Stadt Öhringen)

Im Jahre 1994 legte die Stadt Öhringen die Grundlage für einen Stadtmarketing-Prozess. Dieser umfasste neben dem Hauptziel der Standortförderung nach und nach auch soziale und ökologische Themenfelder. Auf Wunsch und Vorschlag des Öhringer Oberbürgermeisters wurden diese Bemühungen durch den Beschluss des Gemeinderats im Jahre 1998 in eine Lokale Agenda 21 überführt. Der Stadtmarketing-Prozess wurde damit thematisch als auch personell geöffnet und auf das Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung ausgerichtet.

Vier offene und moderierte Arbeitsgruppen bilden seitdem die Plattform für die ehrenamtliche Mitwirkung der interessierten Akteure aus allen Bereichen des städtischen Lebens. Diese Gruppen bilden die "Ideenschmiede" und ermöglichen einen raschen sowie direkten Informationsaustausch unter den Akteuren. Dieser Austausch garantiert eine zielorientierte Planung und Umsetzung konkreter Projekte und minimiert zugleich Missverständnisse, die auf Informationsdefiziten basieren und die Mitwirkungsbereitschaft der ehrenamtlich Aktiven beeinträchtigen würden.

Zur Koordination der Lokalen Agenda 21 wurde eine neue Stabsstelle im Bereich des Oberbürgermeisters geschaffen. Der Agenda-Beauftragte koordiniert die einzelnen Arbeitsgruppen, unterstützt den Informationsfluss als auch Projektarbeit und knüpft Kontakte zu weiteren, potenziellen Akteuren. Die Arbeitsgruppen bilden den Kern des Beteiligungsverfahrens. Stets nimmt ein Vertreter der Verwaltung auf Amtsleiterenebene an den Gruppentreffen teil. Die Projektarbeit erfolgt somit auf der Basis aktueller und umfassender Informationen und ist in laufende Planungen integriert. Zugleich wirkt die Verwaltung als gleichberechtigte Teilnehmerin aktiv und gestaltend am Agenda-Prozess mit. Der Agenda-Prozess profitiert somit vom Fachwissen von den Kontakten als auch von der Akzeptanz der Stadtverwaltung und kann sich dadurch sehr effektiv entfalten.

Die einzelnen Arbeitsgruppen werden von einem gewählten Sprecher im koordinierenden Projektausschuss "Öhringer Agenda 21" vertreten. Dieser Projektausschuss setzt sich außerdem aus Vertretern der Fraktionen, der Verwaltung und der Verwaltungsspitze zusammen und vermittelt direkt zum Gemeinderat.

Leitlinien für eine nachhaltige Stadtentwicklung, die schließlich in das Dokument der Öhringer Agenda 21 einfließen sollen, werden parallel zur Projektarbeit formuliert. Der Schwerpunkt der Öhringer Agenda 21 liegt jedoch in der Vorbereitung und ganz pragmatischen Umsetzung konkreter Maßnahmen. Zu den wesentlichen Bausteinen des Öhringer Agenda-Prozesses gehören:

- *"Agenda 21 ist Chefsache" - Aktive Unterstützung durch die Verwaltungsspitze*
- *"Verwaltung als Teilnehmerin" - Mitwirkung der Stadtverwaltung in den Agenda-Gruppen*

- *Erweiterung bzw. Integration des bestehenden Stadtmarketings-Prozesses*
- *"Nachhaltigkeit als politisches Ziel" - Bekenntnis des Gemeinderats zu den Inhalten und Zielen der Agenda 21*
- *Intensive und regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit*
- *Moderation der Arbeitsgruppen (in der Anfangsphase "ehrenamtlich-professionell")*
- *LA21 ist kein isoliertes, kurzfristiges Verfahren mit "Event-Charakter", sondern Instrument und fester Bestandteil einer sehr offen und auf breite Mitwirkung ausgerichteten Stadtentwicklung.*



3.5 Verwaltungsreform (VR)

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, besser bekannt unter dem Kürzel KGSt, hat ihren Ansatz **Neues Steuerungsmodell** (NSM) bereits 1993 entwickelt und damit ganz wesentlich die Verwaltungsreformen in den letzten Jahren geprägt.

Die früher eher aufgabenorientierte Kommune soll sich zu einem ziel- und ergebnisorientierten **Dienstleister** entwickeln. Eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung soll durch dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung erreicht werden. Die klassischen Ämterstrukturen werden aufgelöst, es entstehen **Fachbereiche**, die klar definierte Leistungen (Produkte) für Bürger und Bürgerinnen erbringen.

In **Maßnahmenplänen** schreiben die Fachbereiche ihre Leistungen fest und kalkulieren die dafür notwendigen Ressourcen (Finanz- und Personalbedarf). Der Gesamtmaßnahmenplan soll zwischen Politik (Gemeinderat) und den Fachbereichen abgestimmt und vereinbart werden. Die Umsetzung erfolgt in Eigenverantwortung der Fachbereiche mit den zugeschriebenen Mitteln (**Budgets**).

Man verspricht sich davon mehr **Effizienz** und somit einen Beitrag für Kosteneinsparungen, um die Finanznot der Kommunen zu reduzieren. Häufig ist dies ein Hauptmotiv für die Verwaltungsreform.

Der Ansatz der KGSt ist jedoch wesentlich weiter gefasst. Neben dem **Finanz- und Vermögensmanagement** geht es auch um **Qualitäts- und Personalmanagement**, welches ein umfassendes **Organisations- und Informationsmanagement** beinhaltet. Also um Einführung eines grundlegend neuen Managementsystems für die Gesamtkommune unter Einbeziehung der politischen Gremien und der Kunden.

Ziel ist auch ein Mehr an **Kundennähe und Kundenservice**, also eine bedarfs- sowie bedürfnisgerechte und zugleich kostengünstige Leistungserbringung im Sinne eines Dienstleisters. Bürger/-innen sind als Mitproduzenten von Verwaltungsleistungen nicht ausgeschlossen, hierzu gehören auch Verfahren zur politischen Meinungsbildung, z.B. (Kunden-)Befragungen, beratende Ausschüsse u.v.m. Die Nutzer der kommunalen Dienstleistungen haben Anspruch auf **Transparenz und Qualität**.

Um die Verwaltungsangehörigen für diese Aufgaben vorzubereiten, ist eine **Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen** notwendig (Fortbildung). Dies gilt für **neue Arbeitsformen** (Teamworking) ebenso wie für **neue Kommunikationsformen** (Mitarbeitergespräche, Berichtswesen). Ein großer Teil der Kommunen hat mit der Verwaltungsreform begonnen, wenn auch nur in ersten Schritten. Von mehrjährigen Umstrukturierungsprozessen (Reorganisation der Verwaltung) ist auszugehen. Oft wird versucht, dies intern mit dem vorhandenen Personal umzusetzen. Externe Beratung - zumindest für einzelne Managementbereiche - hat sich jedoch als vorteilhaft erwiesen. Meist bleiben (Machterhaltungs-) **Konflikte** nicht aus und das bestehende Beamtenrecht macht personelle Umstrukturierungen schwierig.

Die politischen Entscheidungsorgane sind (speziell in kleineren Kommunen) oft überfordert, die Komplexität des gesamten Verfahrens zu überblicken, wenn neben den klassischen Gemeinderats- und Ausschusssitzungen nicht weitere Veranstaltungen (z.B. Klausuren) durchgeführt werden.

Eine **Beteiligung der Bürgerschaft**, wie im Modell angedacht, bleibt in der Regel aus. Ausnahmen sind Befragungen zur Kundenzufriedenheit und eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit.

Bürgerbüros (im Sinne von Bürgerservice) mit den Hauptaufgaben Pass- und Meldewesen sind häufig die ersten von außen wahrnehmbaren Veränderungen.

Prozessstrukturen				Tabelle 3.10
Verwaltungsreform	Friedrichshafen	Geislingen an der Steige	Öhringen	Rottenburg am Neckar
Beauftragte(r)	ja	Ja (inzw. abgeschafft)	teilweise in SM integriert	Keine(r)
Zuständige Person	VR-Beauftragter	VR-Beauftragter		Hauptamtsleiter
Zuständiges Amt	Stabsstelle	Hauptamt/Kämmerei		OB/Hauptamt
Externe Begleitung	vorgesehen	ja		keine
Weitere Organe	Lenkungsgruppe Steuerkreis	Lenkungsgruppe Projektbeirat		Zentraler Führungskreis (OB, Dezernenten, AL) 3 GR Klausuren

Beteiligung	Tabelle 3.11
Friedrichshafen	
Insgesamt wünscht man sich mehr "Dynamik" bzw. eine größere "Breitenwirkung". Ein Anfang ist gemacht, die Informationsarbeit müsste verstärkt werden. Als dominant erscheinen hier einzelne Amtsleiter/-innen.	
Geislingen an der Steige	
Die Einbindung der Mitarbeiter/-innen erfolgte über drei Arbeitsgruppen (Wirtschaftlichkeit, MA-Zufriedenheit, Kundenorientierung). In der Umsetzungsphase wird wiederum die Akzeptanz der Mitarbeiter/-innen verstärkt gesucht.	
Rottenburg am Neckar	
Zur Verwaltungsreform gab es diesbezüglich keine Aussagen, sie wird von der Führungsriege umgesetzt.	

Auswirkungen	Tabelle 3.12
Friedrichshafen	
Die bisherigen Schritte der Verwaltungsreform führen zu mehr Transparenz und verändern die Kommunikationskultur. Erste Einflüsse auf die Personalplanung sind spürbar und das zielorientierte Arbeiten (bessere Projektsteuerung) nimmt zu. Auch eine vermehrte Bürgerorientierung ist insgesamt festzustellen.	
Geislingen an der Steige	
Deutlich spürbar wird ein vermehrtes dienstleistungsorientiertes Verhalten der Verwaltungsmitarbeiter/-innen.	
Rottenburg am Neckar	
Die VR führte zu flexibleren und schnelleren Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/-innen und eine neue Hauptsatzung wurde verabschiedet. Eine klare Aufgabentrennung von Gemeinderat (Strategie) und Verwaltung (Operationalisierung) ist geregelt. Das Berichtswesen ist verbessert worden und die Budgetierung eingeführt. Der Weg zur "modernen Verwaltung" wird gestärkt und die Transparenz nimmt zu. Die Verwaltung sieht sich zunehmend als Dienstleisterin.	

Bewertung der Prozesse aus Sicht der Befragten

Große Übereinstimmungen zeigen die Aussagen der Befragten beim Verwaltungsprozess: langwierig, aber nützlich, nur geringe Mitarbeiterbeteiligung, ein angemessener Personaleinsatz und nur zum Teil erfolgreich - Ausnahme hier die beiden Befragten in Rottenburg am Neckar, die mit den bisherigen Ergebnissen (sehr) zufrieden sind.

Nur bei den Kosten gibt es unterschiedliche Erfahrungen: Geislingen findet sie eher hoch, in Friedrichshafen sieht man sie im mittleren Bereich und in Rottenburg am Neckar gab es beide Aussagen.

Lokale Agenda 21 und Verwaltungsreform

Kaum Berührungspunkte finden sich zwischen diesen beiden Prozessen:

Sehr klar nach innen gerichtet und ohne Bürgerbeteiligung verläuft die Verwaltungsreform.

Nach außen, mit mehr oder weniger hoher Identifikation und Mitwirkung der Amtsleiter/-innen und Dezernenten/ (Ober) Bürgermeister, die Lokale Agenda 21.

Lediglich Ansprüche nach einer "nachhaltigen", im Sinne von (Umwelt-) Ressourcen schonenden und die (sozialen) Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen berücksichtigenden Verwaltungsreform sind zu finden. In der bisherigen praktischen Umsetzung gibt es jedoch kaum Maßnahmen dazu.

Zusammenfassende Bewertung der Prozesse

Die folgenden Gesamtbewertungen beziehen sich ausschließlich auf die untersuchten Kommunen. Viele der Aussagen hinsichtlich Beteiligungsform und in Bezug dazu zur Beteiligungsquote, bei den nach außen orientierten Prozessen, finden sich jedoch auch in umfassenderen Studien.

Eine vergleichende Bewertung der verschiedenen Prozesse ist nicht möglich, da nicht in allen vier Kommunen alle Prozesse durchgeführt wurden. Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass LA 21 Prozesse im Vergleich zu den anderen Verfahren eher kostengünstig sind.

- Die Bevölkerungsbeteiligungsprozesse werden insgesamt etwas erfolgreicher bewertet als die "internen Prozesse".
- Auch mit der Bevölkerungsbeteiligung ist man bei allen Prozessen relativ zufrieden. Die geringeren Werte bei den internen Prozessen lassen sich damit erklären, dass eine umfangreiche Mitarbeiterbeteiligung in einigen Verfahren nicht angestrebt war.
- Insgesamt wurden alle Prozesse als relativ aufwendig gesehen, die Prozesskosten und der Personalbedarf jedoch als angemessen betrachtet.
- Die geringsten Prozesskosten werden den Agendaprozessen zugeschrieben.
- Am aufwendigsten und am langwierigsten werden Öko-Audits bzw. Umweltmanagementsysteme eingeschätzt.
- Erfreulich die durchweg hohen Werte bei der Frage, ob die Prozesse nützlich für die Stadt (-entwicklung) sind.

Beteiligung

- Eine Beteiligungsquote von etwa 50 bis 200 Aktiven in den **nach außen gerichteten Prozessen** (Ausnahme Geislingen, wo der BE-Prozess seit 1996 über 1000 Personen eingebunden hat!) wird zumeist als ausreichend betrachtet. Selbstkritisch wird angemerkt, dass in vielen Verfahren zwar die erhoffte breite Mitwirkung von Seiten der Bevölkerung ausbleibt, aber weitere Beteiligungsformen, außer Arbeitsgruppen oder die häufig darauf folgenden Projektgruppen, werden kaum angeboten.
- Als unzureichend wird die Mitwirkung bei den **Öko-Audits** gesehen. Nur in Friedrichshafen (mit voller Stelle und umfassendem UMS) ist man hier ganz zufrieden.
- Der interne Prozess der **Verwaltungsreform** läuft nach Aussage der Befragten in den drei Kommunen entsprechend den Vorstellungen ab. Es geht noch darum, die Motivation der Mitwirkenden und deren Akzeptanz zu verbessern.

-
- In Öhringen und Rottenburg haben die **Stadtplanungsprozesse** die weiteren Planungsverfahren zumindest in Kernbereichen bestimmt.
 - Öhringen will durch einen entsprechenden Ausschuss auch künftig die direkte Bürgerbeteiligung sichern.
 - Die **Verwaltungsreformen** zeigen ihre ersten Wirkungen - neben den eher strukturellen Veränderungen (Budgetierung, Kosten-Nutzen-Rechnung) - vor allem dadurch, dass der Kundengedanke verstärkt auch von den Mitarbeitern/-innen angenommen wird.
 - Die BE-Prozesse steigern zwar die Aufmerksamkeit, führten bisher aber kaum zu Veränderungen im Verwaltungs- und Politikhandeln.

4.0 Empfehlungen

Es kann nicht länger darum gehen, welches Ziel eine Kommune heute "mehr" verfolgen will, sondern wie sie alle zusammen am besten erreicht. Die bisherige Trennung der Ziele und die Trennung der Ausrichtungen (nach innen und nach außen), so auch die Regel bei den untersuchten Kommunen, führt zu getrennten und teils unabhängigen Verfahren.

Notwendig dazu ist kompetentes, mit komplexen Projekten vertrautes Personal, das mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet ist. Die Erfahrungen und die hier durchgeführten Befragungen zeigen, dass sich die Investition in Beteiligungsprozesse lohnt. Sie sind zwar aufwendig und dauern meist mehrere Jahre, aber sie sind nicht so kostspielig wie oft vermutet. In allen hier befragten Städten wird von einem Gewinn an Identität und Motivation gesprochen, sowohl bei den Mitwirkenden, wie auch bei den Entscheidern.

Nur wenige der insgesamt 17 Prozesse in den vier Gemeinden hatten nicht den gewünschten Verlauf. Viele verliefen langsamer als ursprünglich geplant und mit weniger Beteiligung als erwünscht. Meist kamen "die Bürgerinnen und Bürger" auch nicht in Scharen, sondern eher nur 20 bis 30% der Aktiven in den Gruppen sind "NORMAL"-Bürger. Den Großteil stellen Multiplikatoren oder sich sonst in irgendeiner Weise bereits mit dem Thema befassende Menschen.

Mag es viele verbesserungswürdige Kritikpunkte geben, als Argumente gegen Beteiligungsprozesse reichen sie nicht aus. Eher im Gegenteil: Beteiligung wird so angenommen, wie sie angeboten wird.

Es gilt also, die Angebote zu verbessern und zu verbreitern.

Drei Ebenen zur Optimierung bieten sich an:

- **KONZEPTEBENE: -Bessere Vernetzung und bessere Konzepte-**
Klarere Ziele für die Prozesse mit Zielkontrolle und vermehrter Einsatz von Prozessmanagement-Instrumenten.
- **METHODEN: -Vielfältigerer Methodeneinsatz-**
Zusätzlich zu Arbeitsgruppen und Bürgerversammlungen die Breite der Methoden besser ausschöpfen.
- **PERSONAL: -Ausreichende und qualifizierte Personalkapazitäten-**
Prozesse als Querschnittsaufgabe verstehen und externe Begleitung zum Blick über den "Tellerrand".

Neben Ansätzen in dieser Untersuchung gibt es eine Reihe weiterer Kommunen und Gebietskörperschaften, die bereits erfolgversprechende Ansätze der Vernetzung von Prozessen zeigen. Eine Liste von Städten und Gemeinden in Baden-Württemberg, die bereits erfolgreich Verknüpfungen einzelner Prozesse umsetzen, findet sich im Anhang.

Diese Liste ist weder vollständig, noch soll den genannten Kommunen hier ein Modellcharakter zugeschrieben werden. Sie zeigt jedoch, dass es nicht die Größe der Kommune ist, noch die Region oder gar die politische Zugehörigkeit der Verwaltungsspitze (Oberbürgermeister/Bürgermeister), die "neue Strukturen" ermöglicht.

Der politische Wille und die Bereitschaft von Verwaltung und Gemeinderat, kreative und der Situation wirklich angemessene Strukturen aufzubauen, sind die ausschlaggebenden Faktoren.

Dies weist darauf hin, dass bereits die Vorbereitung der Verfahren ein Beteiligungsprozess sein kann und ämterübergreifend zu planen ist. Wichtige Organisationen können im Vorfeld an der Konzepterstellung beteiligt werden, beispielsweise die VHS, der Gewerbeverein, die Kirchen oder örtliche Umweltverbände.

Rottenburg am Neckar

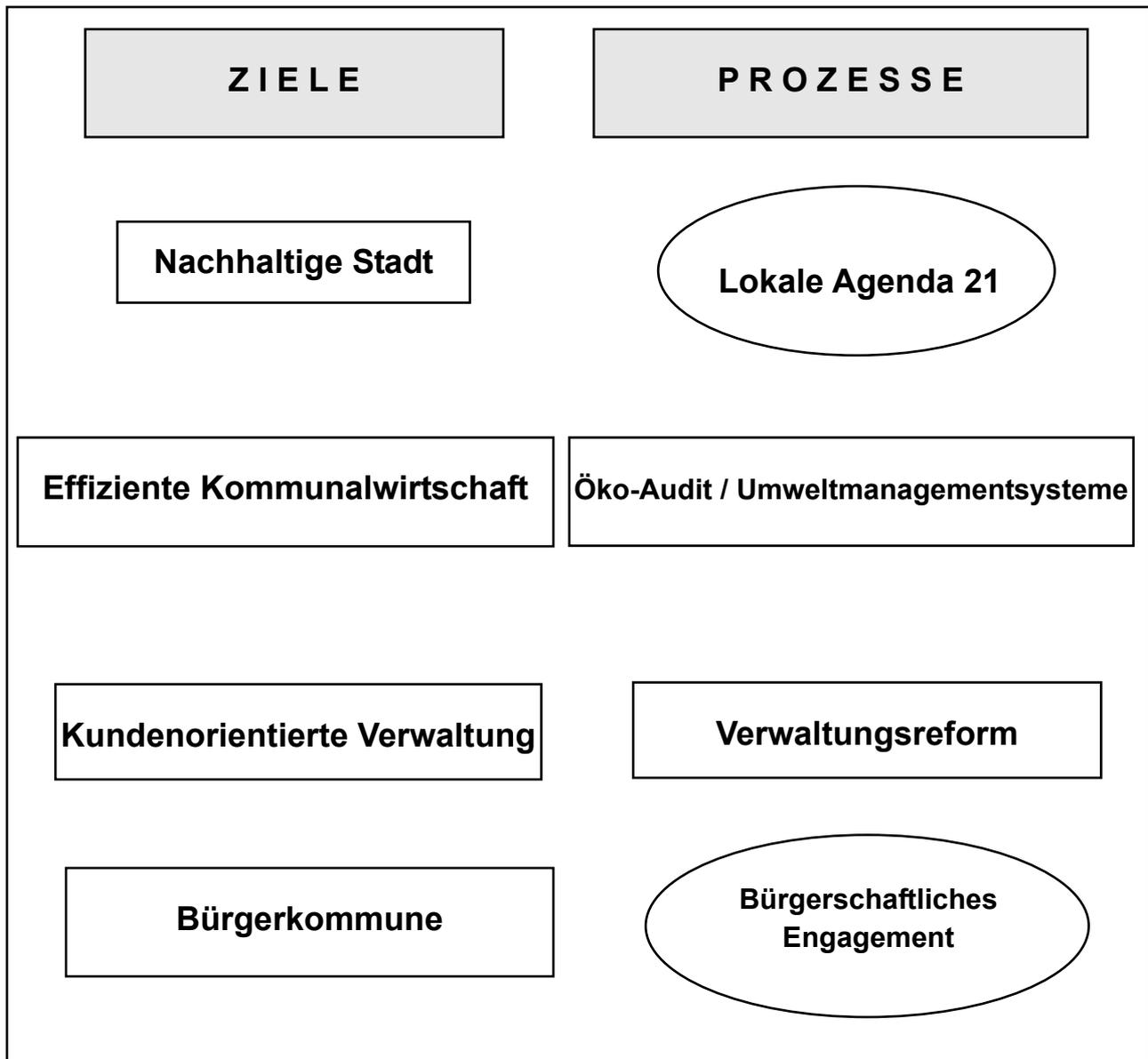


Checkliste der einzelnen Prozessschritte

- **Die Ausgangssituation beschreiben**
 - Wo stehen wir hinsichtlich Bürger beteiligung?
 - Wie dienstleistungsorientiert ist unsere Verwaltung?
 - Welche Umweltziele verfolgen wir?
 - Wie ist die soziale Situation in unserer Stadt (Wohnen, Arbeitsplätze, Bildung etc.)?
 - Was "wünschen" sich die Bürgerinnen und Bürger?
 - Was erwarten die Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter?
 - Welche Positionen vertritt der Gemeinderat?
 - Wie sieht die Finanzsituation der Kommune aus?
- **Die Notwendigkeit eines Leitbildes**
 - Wollen wir ein Leitbild und wie umfassend soll dieses sein?
 - Wer soll es erarbeiten?
- **Die Ziele der Beteiligungsprozesse**
 - Welche Entwicklungsziele, Rahmen - und Einzelziele verfolgen wir?
 - Welche Prozessschrittziele wollen wir erreichen?
- **Die Themen bestimmen**
 - Welche Themen stehen in der Kommunalentwicklung an? Wo "drückt der Schuh"?
 - Welchen Beteiligungsgrad wollen und brauchen wir bei welchem Thema?
 - Welche Zielgruppen wollen wir ansprechen?
- **Die Methodenwahl**
 - Welche Beteiligungsmethode ist für welches Ziel am besten geeignet?
 - (Umfragen, Arbeitsgruppen, Beirat, Workshops, Konferenzen etc.)?
 - Stehen für den Methodeneinsatz ausreichend Ressourcen zur Verfügung?
- **Personaleinsatz**
 - Welcher Kompetenzen und Fähigkeiten bedarf es?
 - Welcher Zeitbedarf ist zur Erfüllung der Aufgaben hinsichtlich der Zielsetzungen notwendig?
- **Finanzplan**
 - Was können wir uns leisten, wo müssen wir Abstriche bei den Zielen machen?
- **Konzepterstellung**
 - Wer wirkt mit bei der Konzepterstellung?
 - Wie umfassend soll es sein, was soll vorgegeben sein, was wollen wir offen halten?
 - Wie wird das Konzept transparent und öffentlich gemacht?
- **Projektleitung und Steuerung**
 - Wer ist für den Prozess verantwortlich, wer leitet die Geschäfte, wer kontrolliert die Durchführung?
- **Koordination der thematischen Inhalte**
 - Wer hilft uns die vielfältigen Themen zu koordinieren, zu bündeln, zu differenzieren?
- **Mit Konflikten umgehen**
 - Wie gehen wir mit auftretenden Konflikten in und zwischen den Gruppen um?

Die - sicher nicht vollständige - Frageliste kann eine Hilfe zur Prozessvorbereitung sein. Nicht alles, was man sich erhofft, wird machbar sein, aber sicherlich wesentlich mehr als bisher!

NACHHALTIGE BÜRGERKOMMUNE



Das Bild soll deutlich machen, dass die Ziele der einzelnen Prozesse nicht in Konkurrenz stehen, sondern sich vielmehr gegenseitig zu einem Gesamtzielgebilde ergänzen. Nur im Miteinander und mit gemeinsamen Konzepten lässt sich eine zukunftsfähige Kommunalentwicklung erreichen.

5. Fazit

In vier Städten wurden insgesamt 27 Personen nach Ihren Erfahrungen und Einschätzungen mit den in den letzten Jahren durchgeführten Beteiligungsprozessen befragt. Hauptziel war es, die tatsächlichen Verbindungen und Abhängigkeiten der Prozesse vor Ort zu erfahren und so eventuell Empfehlungen für andere Kommunen geben zu können. Darüber hinaus sollten die einzelnen Prozesse nach möglichen Anknüpfungspunkten analysiert werden, was eine Einzelprozessbeschreibung nach näher zu bestimmenden Kriterien erforderte.

Einerseits wurden hierzu die "Ursprünge" der jeweiligen Prozesse herangezogen und somit ein theoretisches SOLL mit dem praktischen IST verglichen, andererseits wurden die jeweiligen Erwartungen und Planungen/Konzepte der einzelnen Prozesse mit den von den Interviewten beschriebenen Ergebnisse und Erfolge verglichen.

Zusammenfassend muss bezogen auf die untersuchten Kommunen festgestellt werden, dass die Vielfalt von möglichen Anknüpfungspunkten bisher nur in sehr geringem Maße genutzt wird.

Die Mitwirkung und Mitarbeit des wichtigsten und letztlich entscheidenden Gremiums, des Gemeinderats, ist insgesamt eher gering bzw. lässt speziell bei den Bürgerbeteiligungsverfahren sehr schnell im Laufe des Prozesses nach. Auch wenn die politische Spitze sich selbst mit den Prozessen sehr identifiziert, leiden viele der Verfahren an der notwendigen Glaubwürdigkeit. Dies wird dadurch gefördert, dass parallel oder zeitlich unmittelbar aufeinanderfolgende Prozesse nur sehr wenig vernetzt sind.

Die Prozessziele werden eher nach den örtlichen Gegebenheiten und entsprechend dem politischen Willen definiert als an den übergeordneten Programmen. Direkte Auswirkungen auf das Verwaltungshandeln oder die politische Entscheidungsstruktur sind bisher nur in sehr geringem Maße vorzufinden.

Eine zunehmende Bereitschaft für Bürger- und Mitarbeiterbeteiligungsverfahren ist deutlich feststellbar, ebenso ist ein offenerer und verständnisvollerer Umgang zwischen den Hauptakteursgruppen (Gemeinderat, Verwaltung und Bürgerschaft) spürbar.

Ausblick

Noch nie zuvor gab es in der Bundesrepublik zeitgleich so viele Beteiligungsformen und -verfahren wie am Beginn des 21. Jahrhunderts. Auf allen Ebenen (Bund, Land, Kommunen) erfolgt eine umfassende Neudefinition der Verwaltungsstrukturen. Die in der Vergangenheit vorwiegend durch Fachplanung und Politik vorgegebene Kommunalentwicklung wird zunehmend - wenn auch langsamer als von vielen erhofft - durch die Bürgerschaft mitgestaltet.

Obwohl dies - oder vielleicht weil es - unter dem Damoklesschwert von Finanznot in den öffentlichen Kassen geschieht, zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass sich ein langsamer Bewusstseinswandel für mehr gemeinsame Verantwortung vollzieht.

Die Chancen, die die Prozesse einzeln, vor allem aber bei einer vernetzten Betrachtung als Ganzes bergen, sind noch längst nicht ausgeschöpft. Mit professionellerem Prozessmanagement, was auch ein besseres Prozesscontrolling umfasst, mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet und durch intensiveres, aber auch kritisches Nutzen der Erfahrungen anderer Städte, wird es möglich sein, dem Ziel einer nachhaltigen Bürgerkommune in den nächsten Jahren wesentlich näher zu kommen.

Anhang 1: Vier Kommunen als Beispiel

1. Die Befragung

Ziel der im Herbst 2001 vor Ort durchgeführten Interviewbefragung war es, die wesentlichen Prozessabläufe und gemeinsame Berührungspunkte der verschiedenen Verfahren festzustellen. Befragt wurden in den vier beteiligten Kommunen (Friedrichshafen, Geislingen an der Steige, Öhringen und Rottenburg am Neckar) die jeweiligen Projektverantwortlichen, die Oberbürgermeister und weitere Personen (Dezernenten, Gemeinderäte/-innen, ein Journalist und engagierte Mitwirkende), die die Prozesse beurteilen konnten.

Interviewte Personen			Tabelle 1
Friedrichshafen	Geislingen	Öhringen	Rottenburg am Neckar
Oberbürgermeister -----	Oberbürgermeister Bürgermeister	Oberbürgermeister -----	Oberbürgermeister 1. Bürgermeister
VR-Beauftragter	-----	Hauptamtsleiter	Hauptamtsleiter (VR)
VHS Leiter (STEP) Gemeinderat	Leiterin Stadtplanung Gemeinderat	Stadtmarketing-Beauftragter -----	Baubürgermeister (STEP) Gemeinderätin
Umweltamtsleiter	Umweltbeauftragte (LA 21)	Agenda-Beauftragter	Leiterin Amt für Umweltschutz
Zust. Amtsleiter für BE Redakteur Lokalzeitung Aktiver Bürger (LA 21)	BE-Beauftragte Moderator in LA 21 -----	----- ----- -----	BE- Beauftragter ----- Aktive Bürgerin (LA 21)

2. Ergebnisse

Die ausführlichen Einzelergebnisse können bei der Landesanstalt für Umweltschutz (LfU) angefragt werden. In diesem Anhang finden sich die Kernaussagen zu den jeweiligen Fragestellungen.

Die befragten Kommunen führten folgende der fünf Prozesse in den letzten Jahren durch:

Durchgeführte Prozesse				Tabelle 2
Prozess	Friedrichshafen	Geislingen	Öhringen	Rottenburg am Neckar
LA 21	seit 1996	seit 1998	seit 1997	seit 1998
BE	seit 1998	seit 1996	nein	seit 1998
Öko-Audit/ UMS	seit 2000 ¹	1998 bis 2000 ²	nein	seit 2000 ³
VR	seit 1999	seit 1999	seit 2001 teilweise	seit 1997
SM	seit Ende 1998 ⁴	1995 bis 1996	1994 bis 1998 ⁵	-
STEP	ab 2002	1991 ⁶	-	1996 bis 1999

Als Prozess werden in diesem Sinne Verfahren, Planungen oder Projekte bezeichnet, die über einen längeren Zeitraum ein bestimmtes konzeptionelles Vorgehen beinhalten und im Vorfeld festgelegte Ziele verfolgen.

¹ Teil des kommunalen Umweltmanagements

² Bestandteil der Lokalen Agenda 21

³ Teil eines Kreisprojektes

⁴ Stadtmarketingprozess durch eingetragenen Verein "Stadtforum"

⁵ Als "Stadtmarketing" bezeichnet, wurde ein umfassender (nach innen und nach außen gerichteter) Stadtentwicklungsprozess durchgeführt

⁶ nicht Teil der Untersuchung

- **Informationen zum Prozess**

Bei allen Kommunen scheint es üblich zu sein, sich vor dem Start bei anderen Kommunen über die Verfahren und Vorgehensweisen zu informieren. Teilweise erfolgt die Information über die kommunalen Spitzenverbände. Nur im geringen Maße werden spezifische Fortbildungen besucht. Auffallend ist, dass nur sehr wenig wissenschaftliche Literatur verwendet wird und dass Informationen in den meisten Fällen aus "zweiter Hand" stammen.

Maßstäbe für die Prozessplanung sind meist nicht die originären Ansätze (RIO-Dokument, BE-Landesprogramm, EU-Öko-Audit-Verordnung/EMAS, KGSt), sondern eher der politischen Zielsetzung und jeweiligen Ausgangssituation angepasste Vorgehensweisen.

- **Konzepte**

Vor allem die Prozessbeauftragten und die politisch Verantwortlichen geben an, dass es für die durchgeführten Prozesse ausreichende, der zeitlichen und örtlichen Situation angepasste Konzepte gibt. Andere Befragte nehmen dies auch an, ihnen sind die Konzepte jedoch meist nicht bekannt.

Die Bewertung, ob und in welchem Umfang ein Prozesskonzept vorliegt, basiert auf der Überprüfung, inwieweit folgende Konzeptbausteine beinhaltet sind:

Ziele, Zeitplan, Finanzplan, Prozessleitung, Prozesssteuerung und/bzw. -koordination, Prozessschritte und -verfahren, Zielgruppen/Beteiligte sowie ein Teilkonzept für Öffentlichkeitsarbeit.

Obwohl es sich - oder vielleicht eben weil es sich - um oft mehrjährige Verfahren handelt, sind nur in wenigen Prozessen vollständige Konzepte vorhanden. Häufig werden diese erst im Laufe des Prozesses erstellt bzw. ergänzt. Meist liegen dann vollständige Konzepte vor, wenn Prozesse extern begleitet sind.

- **Prozessziele**

Trotz einer Vielzahl der jeweils in einem Prozess verfolgten Ziele wird deutlich, dass kein Prozess alleine eine umfassende (zielgerichtete) Kommunalentwicklung ermöglicht. Häufig werden gleiche oder ganz ähnliche Zielsetzungen für mehrere Prozessen genannt.

Je nach zeitlicher Abfolge der einzelnen Verfahren ergeben sich unterschiedliche Anknüpfungspunkte. Die nachfolgenden Zusammenfassungen der Zielsetzungen in den einzelnen Kommunen geben darüber einen Überblick.

FRIEDRICHSHAFEN

Auffallend ist die geringe Anzahl von Zielnennungen beim **Stadtmarketing**. In Friedrichshafen handelt es sich um einen klassischen Stadtmarketingansatz, der vor allem durch Handel- und Tourismusthemen dominiert wird.

Vielfältige Ziele bei der **Verwaltungsreform**. Besonders auffallend hier, dass auch eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit explizit angesprochen wird. Inwieweit diese Ziele verfolgt und auch geprüft werden, bleibt offen.

Die Zielaussagen zum **Bürgerschaftlichen Engagement/Ehrenamt** sind eher allgemein und zeigen keine Verknüpfungspunkte zu anderen Prozessen.

Sehr klare und eindeutige Aussagen zum **Umweltmanagementsystem**, dem in Friedrichshafen am umfassendsten konzipierten und gesteuertem Prozess. Auch hier sind kaum Überschneidungen und Anknüpfungspunkte zu den anderen Entwicklungsprozessen erkennbar. Als klassisch sind die Ziele des **LA 21-Prozesses** zu bezeichnen. Insgesamt ist jedoch eher eine umweltorientierte Ausrichtung festzustellen, die sich auch in den Prozessbausteinen (Umweltpreis, Umweltbericht im Rahmen der LA 21 etc.) wieder findet.

GEISLINGEN AN DER STEIGE

Für die Bürgerbeteiligungsprozesse (**LA 21, SM und BE**) werden eine Vielzahl von Zielen von den Befragten genannt, wobei die Auswertung ergab, dass es nur sehr wenige Doppelnennungen gab. Jede(r) Befragte hat mehr oder weniger eigene Vorstellungen vom jeweiligen Prozess. Auffallend auch, dass dabei nur sehr wenige der originären Prozessziele genannt sind.

Sehr umfassend und vielfältig die Ziele der **Verwaltungsreform**. Hier mag die externe Begleitung dazu beigetragen haben, dass die Prozessziele klar definiert sind.

Das **Audit-Verfahren** war von Beginn an ohne Zertifizierung angedacht und sollte primär einer Bestandsaufnahme dienen. Der Bezug zur LA 21 wurde dort beschrieben, wobei in den Zielnennungen kaum Anknüpfungspunkte zu finden sind.

Ein Leitbild war bereits im Stadtmarketing (1996 beendet) erstellt, so dass im **LA 21-Prozess** dies kein Ziel mehr ist. Konzeptionell findet sich beim Agendaprozess jedoch kein Bezug zu diesem Leitbild.

Die Zielnähe von **BE und LA 21** beschränkt sich in erster Linie auf die angestrebte Bürgerbeteiligung. Seit Ende 2001 ist jedoch eine stärkere Zusammenarbeit im Aufbau.

ÖHRINGEN

Sehr deutlich zeigen sich hier die Zielüberschneidungen. Dies ist in Öhringen dadurch gegeben, dass der LA 21-Prozess als direktes Nachfolgeverfahren an den Stadtmarketingprozess, auf den die LA 21 definitiv aufbauen soll, eingeleitet wurde.

ROTTENBURG AM NECKAR

Bürgerbeteiligung wird in Rottenburg am Neckar in allen drei nach außen gerichteten Prozessen (**LA 21, BE, STEP**) als ganz wesentliches Ziel von nahezu allen Befragten genannt.

Hinzu kommen konkrete Realisierungsziele (Projekte umsetzen, Aktive Koordination, Workshops etc.).

Gemeinsam auch der Vernetzungsgedanke bei **LA 21 und BE**. Der BE-Prozess wird derzeit konzipiert und will die Erfahrungen (Prozessstruktur, Öffentlichkeitsarbeit etc.) des LA 21-Prozesses nutzen.

Die **LA 21** baute auf das **STEP**-Leitbild auf und möchte dieses bei Bedarf ergänzen.

Umfassend auch die Ziele bei der **Verwaltungsreform**, die als klare Aufgabe der Verwaltung (der Gemeinderat wird regelmäßig informiert, fasst jedoch nur Personalbeschlüsse) gesehen wird.

Eine Sonderstellung nimmt das **Öko-Audit** ein. Rottenburg am Neckar nimmt an einem Kreisprojekt teil, bei dem die Rahmenbedingungen gemeinsam vermittelt werden. Die Umsetzung erfolgt jeweils in den einzelnen Standorten der beteiligten Kommunen.

Trotz häufiger Zielüberlappungen werden relativ wenig Umsetzungen über die Einzelprozesse hinweg geplant und durchgeführt. Selbst wenn bereits Leitsätze in einem (STEP-) Prozess entwickelt sind, bedeutet dies nicht, dass diese in nachfolgenden Prozessen berücksichtigt werden.

- **Externe Begleitung**

Nur in drei der 17 untersuchten Prozesse gab es eine kontinuierliche externe Begleitung, sieht man von Diplomarbeit, "Starthilfe" und Kreisprojekt ab. Dabei handelte es sich um das STEP-Verfahren in **Rottenburg am Neckar**, den Stadtmarketingprozess in **Öhringen** und um die Verwaltungsreform in **Geislingen**.

Die Externen erhielten alle eine (sehr) gute Beurteilung, man war mit den Leistungen zufrieden und fand sie auch im nachhinein als wichtig. Nur im VR-Prozess wollten die Mitarbeiter/-innen nicht mit den "von außen Kommenden" kooperieren.

Rottenburg am Neckar hat die meiste externe Unterstützung in Anspruch genommen. Zählt man das Öko-Audit-Kreisprojekt und die Startphase der LA 21 dazu, gab es außer beim BE (welches noch konzipiert wird) in allen Verfahren externe Beratung.

- **Mitwirkung des Gemeinderats**

Außer durch Beschlussfassungen (siehe oben) ist/war die Einbindung des Gemeinderats bei den einzelnen Prozessen sehr unterschiedlich, insgesamt ist jedoch eine eher geringe Mitwir-

kung vorhanden.

In **Rottenburg am Neckar** gab es mehrere Klausurtagungen zum **STEP-Verfahren** und die (nur gering genutzte!) Möglichkeit in den Arbeitsgruppen mitzuwirken. Auch waren die Fraktionen im Koordinations-Arbeitskreis eingeladen. Ebenso waren in **Öhringen** die Gemeinderäte eingeladen bei STEP in den Projektgruppen (geringes Interesse!) mitzuwirken.

Neue Wege öffnet **Öhringen im LA 21-Prozess**. Ein GR-Ausschuss wurde so gestaltet, dass er nun für Bürger/-innen (mehr) geöffnet ist und wichtige Vorentscheide dort getroffen werden sollen.

Auch bei der **LA 21 in Rottenburg am Neckar** sitzen Fraktionsvertreter/-innen mit im Koordinationskreis.

Friedrichshafen informiert seinen Gemeinderat in der Regel über die zuständigen Ausschüsse. Einladungen an Gemeinderäte zum Mitwirken in den **LA 21-Arbeitskreisen** wurden kaum angenommen. Ob und inwieweit der Gemeinderat bei der **Verwaltungsreform** mitwirken soll, wird derzeit noch überlegt.

In **Geislingen** wirkte der Gemeinderat zu Beginn des **VR-Prozesses** in der Lenkungsgruppe mit, das Interesse lies aber schnell nach. In mehreren Schritten verabschiedete der Gemeinderat die einzelnen Umsetzungsmaßnahmen der VR. Zu allen anderen Verfahren wird/wurde der Gemeinderat in der Regel über die Ausschüsse ein- bis zweimal jährlich informiert.

Insgesamt beschränkt sich die Mitwirkung des Gemeinderats in den befragten Kommunen in erster Linie auf eine mehr oder weniger regelmäßige und mehr oder minder umfangreiche Information. Beschlüsse werden meist nur zum Prozessstart, bei Personalentscheidungen (vorgeschrieben!) und bei größeren, aus den Prozessen resultierenden Projekten, getroffen. Soweit Abschluss- oder Zwischenberichte erstellt werden, nimmt der Gemeinderat, häufig aber auch "nur" der zuständige Ausschuss, diese zur Kenntnis.

Verfolgt man als Ziel dieser Prozesse die "Bürgerkommune" mit einer Veränderung der politischen Entscheidungskultur, findet sich dies bei den untersuchten Städten nur sehr bedingt (siehe Öhringen und Ausschuss zur LA 21).

● **Zufriedenheit mit Prozessstrukturen**

Während die Verwaltungsspitzen mit den Strukturen, die sie ja maßgeblich selbst geschaffen haben, zumeist sehr zufrieden waren, gab es von Seiten der Beauftragten auch Wünsche nach Anpassungen, vor allem hinsichtlich Projektorganen zur Unterstützung der Koordination bzw. besserer öffentlicher Aufmerksamkeit.

● **Prozesssteuerung**

Die Frage, welche Instrumente (Organe, Verfahren, Techniken) zur Prozesssteuerung eingesetzt werden/wurden, ging von der Annahme aus, dass zur Überprüfung der vielfältigen Projektschritte und Einzelprojektziele in umfassenden Bürgerbeteiligungs- bzw. Mitarbeiterbeteiligungsprozessen (VR/Öko-Audit) ein regelmäßiges Prozesscontrolling im Sinne eines Projektmanagementsystems durchgeführt wird.

Im **VR-Prozess** in Friedrichshafen gab es eine Imageanalyse, eine Mitarbeiterbefragung und eine gezielte Mitarbeiterfortbildung.

Befragungen gab es auch in **Geislingen** (STEP und LA 21) und in **Friedrichshafen** beim Öko-Audit.

Rottenburg am Neckar hat in allen Prozessen (Ausnahme BE, noch im Aufbau) Steuerungsgremien/ Koordinationsgruppen installiert, die sich mehrmals jährlich treffen. Ebenso **Friedrichshafen** beim VR-Prozess.

Insgesamt werden kaum spezifische Techniken - regelmäßige (Längsschnitt-)Erhebungen, Bewertungsverfahren, Messungen etc. - eingesetzt. Meist sind solche Techniken nicht bekannt, im (Zeit-/ Finanz) Budget nicht enthalten oder auch nicht erwünscht.

Vielmehr werden Pressemitteilungen, Einladungen, Protokollerstellung und -versand, (Umwelt-/ Projekt)Berichte, öffentliche Veranstaltungen (die nur in wenigen Prozessen erfolgen und meist reine Präsentationen sind oder nur die Möglichkeit bieten, "allgemein" eine Meinung zu sagen) und LOGO-/ Ideen-Wettbewerbe, Exkursionen, Vorträge sowie weitere eher dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugehörige Verfahren genannt.

● **Zufriedenheit mit Prozessablauf, Projektstruktur und Prozesssteuerung**

Insgesamt sind die meisten Befragten mit dem Verlauf und dem "Projektmanagement" sehr zufrieden.

In **Öhringen**, wo es keinen eigenen Prozessbeauftragten für das Stadtmarketing gab, wurde nachträglich die Personalausstattung als zu gering angesehen, was dazu führte, dass für die LA 21 als "Nachfolgeprozess" eine eigene Stelle geschaffen wurde.

Auch in **Rottenburg am Neckar** fehlt die notwendige Zeit für einen zügiges Öko-Audit-Verfahren. Es wird von der Leiterin des Amtes für Umweltschutz zusätzlich zum sehr aufwendigen LA 21-Prozess durchgeführt.

In **Geislingen** wird versucht, LA 21 und BE mehr zusammenzuführen. Man verspricht sich durch die Nähe zum BE, wo auch eine eigene Stelle zur Verfügung steht, mehr "neue Gesichter".

In **Friedrichshafen** möchte der Oberbürgermeister die Strukturen für VR, BE und Öko-Audit weiter verbessern, um die umfassenden Ziele (siehe oben) auch erreichen zu können. Die Verlängerung der ABM Stelle im Umweltmanagement ist ein Schritt dazu.

- **Identifikation mit dem Prozess**

Als ein wesentliches Erfolgskriterium für erfolgreiche Prozesse wird in der Literatur die Identifikation der Hauptakteure (OB, GR etc.) angeführt. Mit Hilfe des dargestellten Bewertungsmaßstabes wird die eigene Einschätzung (Selbstwertung) mit der Fremdeinschätzung verglichen.

Die Frage lautete: "Wie stark identifizieren sich folgende Personen/Personengruppen mit den Prozesszielen?"

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
sehr gering	gering	teils / teils	hoch	sehr hoch

Bei den meist abgeschlossenen **STEP/SM-Verfahren** gibt es nur sehr geringe Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. Hier muss jedoch betont werden, dass fast ausschließlich Verwaltungsangehörige zu diesem Prozess befragt wurden.

Bei der **Verwaltungsreform** und beim **Öko-Audit**, den verwaltungsinternen Prozessen, gibt es kaum "negativ Werte", was bedeutet, dass eine eher positive Grundhaltung vorhanden ist. Beim **Bürgerschaftlichen Engagement** wird den Oberbürgermeistern und dem Gemeinderat eine sehr hohe Identifikation zugeschrieben, die befragten Gemeinderäte sehen dies jedoch für das Gremium Gemeinderat nicht so. Unklar bleibt, wie die Verwaltungsmitarbeiter/-innen zu diesem Prozess stehen.

Sehr auffallend beim LA 21-Prozess ist, dass die Fremdeinschätzung der Führungskräfte deutlich schlechter ausfällt als die Selbstwertung. Solange nicht geglaubt wird, dass die Führung hinter einem Prozess steht, wird es schwer sein, die Bedeutung des Prozesses für eine Kommune zu vermitteln.

Besonders auffällig war die Zuschreibung für die Amtsleiter/innen, die durch die Oberbürgermeister, Bürgermeister und Dezernenten sehr positiv ausfiel, während die anderen Befragten sehr stark den Eindruck haben, dass diese Personengruppe sich nicht oder nur gering mit dem LA 21-Prozess identifiziert.

Noch weniger wird dies den Verwaltungsmitarbeitern/-innen zugeschrieben.

Auch beim Gemeinderat wird insgesamt eine eher distanzierte Haltung vermutet.

Wiederum sind es die Führungskräfte, die den Gemeinderat eher "hinter der Sache stehen" sehen, zumindest dies aussagen.

Insgesamt ist somit nur eine bedingte Glaubwürdigkeit hinsichtlich dem LA 21-Vorgehen feststellbar.

● Persönliche Prozessbeurteilung

Die Interviewten hatten die Möglichkeit, in einer offenen Frage die Prozesse in eigenen Worten zu bewerten.

Persönliche Prozessbewertungen zur LOKALE AGENDA 21	1.3
<p>In den vier Kommunen wird eine Veränderung im Bewusstsein - vor allem für Umweltfragen - als Haupterfolg gesehen. Ebenso die aktive Mitarbeit der Bürgerinnen und Bürger bei vielen Projektideen oder auch bei der Umsetzung von Projekten. Insgesamt sei die Beteiligung zwar noch zu gering, aber ein guter Start sei gelungen. Der Aufwand wird als relativ hoch empfunden, würde sich aber für die Kommunen lohnen. Der Nachhaltigkeitsaspekt (i.S. von Rio) ist dem "Miteinander machen" nachgestellt.</p> <p>Auch wird eine bessere Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt festgestellt. Einigen Befragten erscheint es aber auch, dass der Prozess "noch nicht ernst genug" genommen wird.</p> <p>Häufig wird betont, dass ein Lernprozess (Umwelt-, Stadtentwicklungs- und Beteiligungsfragen) in Gang gesetzt wurde.</p>	

Persönliche Prozessbewertungen zum ÖKO-AUDIT-VERFAHREN	1.4
<p>Besonders der hohe Aufwand und die meist zu geringe Identifikation bzw. Mitwirkung wird hier genannt. Die Prozesse laufen noch zu "schleppend", sind nicht ausreichend bekannt und müssten hinsichtlich Aufgabenverteilung noch besser spezifiziert werden.</p>	

Persönliche Prozessbewertungen zur VERWALTUNGSREFORM	1.5
<p>Die Prozesse werden im Anfangsstadium gesehen, man befindet sich auf dem richtigen Weg, braucht jedoch noch weitere Schritte hin zur Dienstleistungsverwaltung, sind die klaren und kurzen Bewertungen zur VR.</p>	

Persönliche Prozessbewertungen zur STADTENTWICKLUNGSPLANUNG/STADTMARKETING	1.6
<p>Zwei SM- und ein STEP-Verfahren sind abgeschlossen, die Ergebnisse müssten nun umgesetzt werden. Eine Reihe von Befragten äußern Zweifel, ob dies geschieht oder kritisieren den sehr hohen (finanziellen) Aufwand für teilweise geringen praktischen Nutzen. Auch hier sehen die meisten Befragten eher die "ideellen" Werte als Gewinn: eine bessere Identifikation und die Bürgerbeteiligung an sich.</p> <p>Bei länger andauernden Prozessen wird noch die nachlassende Beteiligung und allgemein die eher geringe Beteiligung des Gemeinderats erwähnt.</p> <p>Kritisch wird die häufig sehr wirtschaftlich orientierte Ausrichtung der Prozesse mit wenig "Normalbürgern" angeführt.</p> <p>Friedrichshafen ist noch dabei, seinen Stadtmarketingprozess umzugestalten und einen breit angelegten Stadtentwicklungsprozess auf den Weg zu bringen.</p>	

Anmerkung: Zu den BE-Prozessen liegen zu wenige Aussagen vor, um eine Zusammenfassung hier darzustellen.

Anhang 2: Die Prozesse in den beteiligten Kommunen

Ein Überblick über die Prozesse und ihre wichtigsten Merkmale in den befragten Städten.

1. Friedrichshafen

Derzeit laufen in Friedrichshafen alle fünf der hier untersuchten Prozesse. Die Beteiligungsphase im LA 21-Prozess wurde in 2001 abgeschlossen, das Öko-Audit ist eingebettet in ein kommunales Umweltmanagementsystem. Ein eigenständiger Stadtentwicklungsprozess startet im Januar 2002. Das "Stadtforum", ein Stadtmarketingverein mit fast 150 Mitgliedern, ist offen für alle Bürger/-innen und arbeitet in sechs Arbeitskreisen (Stadtgestaltung, Nordstadt, Handel & Multimedia, Einzelhandel, Hotellerie & Gastronomie, Verkehr).

Prozessübersicht Friedrichshafen			Tabelle A
Prozess	Zeitraum	Beauftragte/Zuständigkeit	vorhandenes Konzept ¹
Lokale Agenda 21	seit 1996	Umweltbeauftragter halbe Stelle f. LA	teilweise
Bürgerschaftliches Engagement	seit 1998	BE- Beauftragter (halbe Stelle)	teilweise
Umweltmanagementsystem	seit 2000 ²	Umweltbeauftragter und zusätzl. Stelle	vorhanden
Verwaltungsreform	seit 1999	VR-Beauftragter (Stabsstelle)	teilweise
Stadtmarketing	seit 1999	Eingetragener Verein mit hauptamtl. Geschäftsführer	teilweise
STEP	ab 2002	Stadtplanungsamt	vorhanden

Anknüpfungspunkte sind zwischen LA 21 und dem Umweltmanagementsystem (mit Durchführung einer Reihe von Audit-Verfahren) gegeben. Hervorzuheben ist hier, dass bei den LA 21 Projekten eine Nachhaltigkeitsprüfung erfolgen soll. Außerdem wurden Leitziele im LA 21-Prozess erstellt.

¹ Ziele, Zeitplan, Finanzplan, Prozessleitung, Prozesssteuerung und/bzw. -koordination, Prozessschritte und -verfahren, Zielgruppen/Beteiligte sowie ein Teilkonzept für Öffentlichkeitsarbeit, sind die erforderlichen Inhalte

Bemerkenswert ist auch, dass zumindest vereinzelt "nachhaltiges Handeln" auch als Ziel bei der Verwaltungsreform genannt wird. Ebenso wird die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen bei der Verwaltungsreform ausdrücklich als Ziel genannt.

Zwischen Öko-Audit/UMS und VR besteht in sofern eine Zielnähe, als dass beide Verfahren eine Stärkung der Eigenverantwortung in der Ressourcennutzung anstreben.

Eine nun verlängerte ABM-Stelle ist speziell für die Durchführung der Öko-Audits zuständig. Ebenso wurde vor drei Jahren eine Stelle für die Umsetzung der Verwaltungsreform geschaffen.

Noch keine direkten Verbindungen sind zwischen LA 21 und BE festzustellen. Für das BE steht eine "Ehrenamtsbeauftragte" zur Verfügung, deren Aufgabe es ist, das Thema in den Schulen und Betrieben stärker zu verankern und die Zusammenarbeit zwischen der Stadt Friedrichshafen und den Vereinen, Verbänden, Organisationen und Initiativen, in denen sich Ehrenamtliche engagieren, zu fördern. Ein eigentlicher Prozess der Bürgerbeteiligung mit entsprechenden Arbeitsformen ist nicht vorgesehen.

Friedrichshafen stellt somit für jeden Prozess eigene Beauftragte bzw. schafft entsprechende Personalkapazitäten.

Eine breite Beteiligung mit etwa 200 Personen gibt es im LA 21-Prozess.

Trotz einer relativ hohen Zufriedenheit aller Befragten über alle Verfahren hinweg, will der "neue" Oberbürgermeister die Strukturen aller Prozesse weiter verbessern.

2. Geislingen an der Steige

Bereits 1991 entwickelte der Gemeinderat in Klausurtagungen einen Stadtentwicklungsplan. Im anschließenden integrativen Verkehrsplanungskonzept (IVK) wurde von 1993 bis 1995 in einer Arbeitsgruppe mit ca. 25 Organisationsvertretungen in zwölf Sitzungen ein verbindliches Verkehrskonzept entwickelt.

Das IVK gab auch den Anstoß für einen 1995 beginnenden Stadtmarketingprozess, der ein umfassendes Leitbild samt zugehörigen Maßnahmenkatalog als Ergebnis brachte.

Ein kommunales Öko-Audit wurde vorbereitet, eine Zertifizierung war jedoch nicht vorgesehen.

Sehr erfolgreich lief bisher das BE. Über 1.000 Menschen waren in den letzten Jahren in sehr unterschiedlichsten Projekten aktiv. Eine eigene Anlaufstelle ist vorhanden und mit einer hauptamtlichen Kraft besetzt. Dieser Erfolg soll nun auch genutzt werden, um die mit noch zwei Arbeitsgruppen laufende LA 21 zu stärken, bzw. beide Prozesse enger zusammenzuführen.

Mehrere hundert Personen besuchten die Auftaktveranstaltung der LA 21. Drei Arbeitsgruppen konnten ins Leben gerufen werden, zwei davon bestehen noch heute. Personell sollen in Zukunft die Umweltbeauftragte, bisher alleine zuständig für den LA 21-Prozess (jedoch nicht mit einem zusätzlichen Deputat ausgestattet), und die BE-Beauftragte gemeinsam den Agendaprozess leiten.

Für die Verwaltungsreform stand bis 2001 ein Beauftragter zur Verfügung, der in der Anfangsphase extern unterstützt wurde. Vor kurzem wurde die Umstrukturierung der Verwaltung zu einer Fachbereichsstruktur abgeschlossen.

Prozessübersicht Geislingen an der Steige			Tabelle B
PROZESS	Zeitraum	Beauftragte / Zuständigkeit	vorhandenes Konzept ¹
Lokale Agenda 21	seit 1998	Umweltbeauftragte	teilweise
Bürgerschaftliches Engagement	seit 1996	BE-Beauftragte (volle Stelle)	teilweise
Öko-Audit	1998 bis 2000	Umweltbeauftragte	teilweise nach LfU
Verwaltungsreform	seit 1999	VR-Beauftragter	vorhanden
Stadtmarketing	1995 bis 1996	Zuständigkeit im Stadtplanungsamt	teilweise

Derzeit wird am Aufbau eines Facilitymanagementsystems gearbeitet, in das die Erfahrungen des nur zum Teil durchgeführten Öko-Audits einfließen bzw. ein Umweltmanagementsystem integriert werden soll.

Die Arbeitsformen der LA 21 (Auftaktveranstaltung und Arbeitskreise) knüpfen zwar an die

¹ zum Konzeptbegriff siehe Fußnote Seite Anlage 2.1

Erfahrungen aus dem Stadtmarketing-Prozess an, direkte inhaltliche Anknüpfungspunkte waren jedoch nicht vorgesehen. Eine Orientierung am im SM-Prozess erarbeiteten Leitbild war konzeptionell nicht vorgesehen.

Bezüge der Verwaltungsreform zu anderen Prozessen sind (bisher) nicht erkennbar. Bisher gab es drei verwaltungsinterne Arbeitskreise zur VR, begleitet durch einen Projektbeirat.

Insgesamt war die Beteiligung mit etwa 50 Personen im LA 21-Prozess für die Prozessverantwortlichen zufriedenstellend. Im SM-Prozess gab es vier Arbeitsgruppen mit insgesamt etwa 30 Aktiven. Vorwiegend handelte es sich dabei um Multiplikatoren und Delegierte.

Auffallend die unterschiedliche personelle Ausstattung der Prozesse. Während die Umweltbeauftragte die Verantwortung für zwei komplexe Prozesse (LA 21 und Öko-Audit) zusätzlich zu ihrem bisherigen Aufgabenfeld übernahm, standen für die anderen Prozesse eigene Beauftragte bzw. externe Berater (STEP/IVK) zur Verfügung.

LOKALE AGENDA

Geislingen

21

- ökologisch
- ökonomisch
- sozial

3. Öhringen

Zwei umfangreiche und mit einer Beteiligung von 60 (LA 21) bzw. 80 (SM) Personen durchgeführte Prozesse haben Öhringen in den letzten Jahren geprägt. Nach Aussage aller Befragten hat der gut konzipierte Stadtmarketingprozess ganz wesentlich zur Stimmungsveränderung in Öhringen beigetragen.

In internen Runden beschäftigte sich die Verwaltung mit ihrer Außendarstellung (Corporate-Identity) und gab sich ein neues Selbstbild. In Arbeitsgruppen, vorwiegende Themen waren Handel und Verkehr, erstellte man ein umfassendes Leitbild und erarbeitete eine Reihe von Projektideen. Die Realisierung eines Stadtbusses war eines der wichtigsten Projekte. Die Erfahrungen im SM-Prozess prägten die Vorgehensweise für den anschließenden, direkt darauf aufbauenden LA 21-Prozess. Das erstellte Leitbild ist Grundlage für die nun laufenden LA 21 Projekte. Neue Personen kamen hinzu und die Themenschwerpunkte wurden mit Landwirtschaft und sozialen sowie ökologischen Fragen erweitert.

Die derzeitige Themenbreite und die Projektgruppenarbeit spiegeln somit das Anliegen der Agenda 21 sehr gut wieder.

Prozessübersicht Öhringen			Tabelle C
Prozess	Zeitraum	Beauftragte/Zuständigkeit	vorhandenes Konzept ¹
Lokale Agenda 21	seit 1997/98	LA 21-Beauftragter (100% Stabsstelle)	teilweise
Verwaltungsreform (VR)	Im dualen SM gab es einen Teil "internes Stadtmarketing"		
Stadtmarketing (SM)	1994 bis 1998	Zuständiger Mitarbeiter im Hauptamt	vorhanden

Dem immensen Aufwand Rechnung tragend, wurde für die LA 21 ein eigenständiger Beauftragter zugeordnet, nachdem der erste Prozess noch von einem Mitarbeiter als Zusatzaufgabe durchzuführen war.

Vor allem hervorzuheben ist, dass Öhringen zur besseren Einbindung der in den Prozessen Aktiven einen speziellen Ausschuss eingerichtet hat und dafür die entsprechenden Grundlagen geschaffen hat.

Als bisherige Erfolge werden von den Befragten genannt:

- erfolgreich durchgeführte bzw. zur Zeit sich in Bearbeitung befindende Projekte
- verbesserte Kommunikation zwischen Bürgerschaft und Verwaltung (Vertrauensgewinn)
- verbesserte Kommunikation innerhalb der Verwaltung (Querschnittsdenken und Sachorientierung)
- Imagegewinn nach aussen (Umlandgemeinden) und nach innen (Ansehen der Verwaltung)

¹ Zum Konzeptbegriff siehe Fußnote Seite Anlage 2.1

4. Rottenburg am Neckar

Außer des 1999 nach dreijähriger Laufzeit abgeschlossenen und unter der engagierten Federführung des Baubürgermeisters konsequent durchgeführten STEP-Verfahrens, sind derzeit in Rottenburg am Neckar noch alle Prozesse im Laufen.

Hauptziel der STEP war es, Leitziele, vor allem hinsichtlich der räumlichen Struktur sowie der künftigen Wohngebietsentwicklung und der Gewerbeansiedlung, zu entwickeln und diese verbindlich festzuschreiben. Dies ist gelungen und in den entsprechenden Bauleitplänen verankert. Mit einer Beteiligung von etwa 100 Personen (Handel, Gewerbe, Gemeinderat und ca. 20 "Normalbürgern/-innen), die in Themengruppen arbeiteten war man äußerst zufrieden. Eine externe Begleitung stand für die gesamte Prozessdauer zur Verfügung.

Direkt darauf aufbauend wurde die LA 21 mit einer gut besuchten Auftaktveranstaltung gestartet, noch unter Mitwirkung der STEP-Berater. Ziel war es, dem STEP Leitbild entsprechend und inhaltlich dem Agenda-Gedanken folgend mit einer breiten Beteiligung umsetzungsfähige Projektideen zu erarbeiten. Mit etwa 20 Projekten die derzeit in Bearbeitung oder bereits umgesetzt sind, wird dies als sehr erfolgreich gewertet.

Eine Nachhaltigkeitsprüfung sowohl des Leitbildes als auch der Projektideen fand bisher noch nicht statt. Jedoch läuft derzeit eine Umsetzungsanalyse der aus den einzelnen Leitbildern entwickelten Ziele und Maßnahmen.

Der bereits 1998 mit einem vom Land geförderten Projekt (Dätzweg) begonnene BE-Prozess soll nun verstärkt angegangen und konzipiert werden. Dafür wurde Ende 2001 eine eigene volle Stabsstelle besetzt.

Rottenburg am Neckar nimmt an einem Landkreisprojekt zum kommunalen Öko-Audit teil, das unter der Koordination der Leiterin des Amtes für Umweltschutz steht. Da sie zugleich die Geschäftsstelle der LA21 leitet, verbleibt nicht ausreichend Zeit, um die Audit-Verfahren entsprechend zügig vorzubereiten.

Die Verwaltungsreform ist in erster Linie Aufgabe der Führungsriege und die Zuständigkeit liegt beim Hauptamt. Schrittweise will man sich zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen entwickeln, erste Ansätze hierfür sind gemacht (z.B. Bürgerbüro). Die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen hat zugenommen und ein Besprechungssystem (Berichtswesen) ist einge-

führt. Grundsatzbeschlüsse des Gemeinderats liegen vor, die weitere Umsetzung ist Aufgabe der Verwaltung.

Prozessübersicht Rottenburg am Neckar			Tabelle D
PROZESS	Zeitraum	Beauftragte / Zuständigkeit	vorhandenes Konzept ¹
Lokale Agenda 21	seit 1998	Geschäftsstelle LA 21 im AfU	vorhanden
Bürgerschaftliches Engagement	in 1998	erstes BE-Projekt	vorhanden
	seit 10/2001	BE-Beauftragter (volle Stelle)	in Arbeit
Öko-Audit	Seit 2000	AfU-Leiterin	aus Kreisprojekt entwickelt
Verwaltungsreform STEP	seit 1997	Hauptamtsleiter	teilweise
	1996 bis 1999	Baubürgermeister	vorhanden

Insgesamt sind die Bürgerbeteiligungsverfahren von der Bevölkerung sehr gut aufgenommen worden. Im BE-Prozess wird eine ähnlich hohe Beteiligung erhofft. Mit dem Programm will man vor allem Strukturen schaffen und Netzwerke aufbauen um so das Engagement zu fördern und zu koordinieren. Vorhandene Angebotsdefizite sollen so aufgefunden und verringert werden. Im Rahmen der zur Verfügung stehender Mittel wird versucht für die entsprechenden Prozesse jeweils ausreichend Personal (Beauftragte) einzusetzen.

¹ Zum Konzeptbegriff siehe Fußnote Seite Anlage 2.1

Anhang 3: Prozessübersicht

	Lokale Agenda 21	Bürg. Engagement	Öko-Audit	Verwaltungsreform	Stadtentwicklung
Hintergrund	Rfo 1992	Landesprogramm CIVITAS	Stetige Umweltverbesserung	KGSt 1993 Neue Steuerungsmodell	Planungsprozess
Ziele	"Nachhaltigkeitskommune" (globale) zukunftsbeständige Entwicklung	"Bürgerkommune" mehr Demokratisierung Ehrenamt stärken	"Umweltgerechte Verwaltung" Messbare kontinuierliche Umweltarbeit	"Dienstleistungskommune" Rationalisierung Personalentwicklung	"Bedürfnisgerechte Stadt" Langfristige (Leit-) Planung Fachleitpläne
Bausteine	Beteiligung Leitbild Die Agenda (= Handlungsprogramm)	Strukturen bilden gemeinsames Handeln Öffentlichkeitsarbeit	Ist-Analyse Maßnahmenprogramm Evaluation	Bestandsaufnahme Umstrukturierung Produktdefinition	Ist-Analyse Leitziele/-bild Handlungsprogramm
Verfahrensformen	"Konsultation"/Partizipation von Bürger/-innen, Verbänden, Vereinen und NPO / NGO	Netzwerkaufbau Projekte koordinieren Fortbildungsangebote	Gutachten Maßnahmenumsetzung Regelmäßiges Controlling	Budgetierung Qualifizierung Qualitätssicherung	Bürgerbeteiligung Befragungen Grafische Pläne erstellen
übliche Beteiligungsform	Projektumsetzung Runde Tische, Arbeitskreise	Runde Tische, Arbeitskreise			Runde Tische, Arbeitskreise
Beteiligte	teilweise Verwaltung in der Regel 50 - 400 Personen	im Ehrenamt Engagierte und NEUE Aktive Organisationen	Verwaltung Fachleute evtl. Nutzer	Verwaltung Fachleute	Verwaltung 50 bis 200 Bürger/-innen Planer
Umsetzungszeiten	Häufig: Delegierte von Vereinen/Verbänden/Org. = bereits Engagierte mind. 2 Jahre Ziel: dauerhaft	dauerhaft	mind. 1 - 3 Jahre Ziel: dauerhaft	2 bis 5 Jahre	evtl. spez. Gruppen ca. 2 bis 3 Jahre
Typische Projekte	Umweltprojekte Klimaschutzprojekte soziale Projekte	Dienstleistungsbörse Pflege und Betreuung	Gebäudechecks Energiesparen	Budgetierung Projektarbeit Bürgerbüro/-service	Grundlagenpläne fortschreiben Imagebildende Maßnahmen Verkehrsplanung Wirtschaftsförderung Stadtverschönerung

Anhang 4: Beispiele für Prozessverknüpfungen

- **Bodenseeregion mit Friedrichshafen**
Umweltmanagement und LA 21
- **Dürmentingen**
Kooperationsmodell zwischen Bürgerschaftlicher Teilhabemöglichkeit und Verwaltungsmodell
- **Esslingen**
"Esslinger Aktivbüro", Gemeinsame Zuständigkeit in der Verwaltung für Bürgerbeteiligung und -engagement
- **Filderstadt**
Referat für Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung
- **Freiburg und Tübingen**
Gemeinsame Räume für BE und LA 21
- **Horb am Neckar**
Umweltmanagementsystem und Verwaltungsreform
- **Leonberg**
Die LA 21 soll eine Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements sein
- **Lörrach**
Der angedachte Stadtmarketingprozess wurde als LA 21-Prozess konzipiert und durchgeführt
- **Mainz**
Integration des Umweltmanagements in das Neue Steuerungsmodell
- **Radolfzell**
Der "Arbeitskreis Bürger Initiative" schaffen des BE-Projekts ist Teil des Arbeitskreises "Lokale Agenda 21"
- **Seelbach**
Beteiligungsdemokratie stärken über Bürgerkommissionen (BE und VR)
- **Stuttgart und im Enzkreis**
Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit von BE und LA 21
- **Ulm und Waiblingen**
Kooperation von BE und LA 21 bei Sozialprojekten