

PROZESSKOMPASS

QUALITÄTSSICHERUNG FÜR DIE LOKALE AGENDA 21 UND ÄHNLICHE PARTIZIPATIVE VERFAHREN

INFORMATIONSTEXT

Testversion Mai 2003

INHALT

Inhalt	2
<hr/>	
Einführung	3
<hr/>	
Hinweise zur Prozessgestaltung	6
1. Ziele	6
1.1 Formale Kriterien der Ziele	6
1.2 Inhaltliche Kriterien der Ziele	7
1.3 Partizipation bei der Festlegung	7
1.4 Kontrolle der Einhaltung	8
<hr/>	
2. Kommunikation	8
2.1 Verantwortlichkeit für die Kommunikation	8
2.2 Wissen und Transparenz durch Austausch und Öffentlichkeitsarbeit	8
2.3 Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit	9
2.4 Zeiten und Frequenz der Öffentlichkeitsarbeit	9
2.5 Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit und Foren zum Austausch	9
2.6 Erwerb und Austausch von Fachwissen	10
2.7 Qualität der Information	10
<hr/>	
3. Partizipation	10
3.1 Beteiligte Personen und Gruppen	11
3.2 Beteiligungskultur und Beteiligung an der LA 21	11
3.3 Vernetzung	11
3.4 Form und Methoden der Beteiligung	11
3.5 Kompetenzen der Beteiligten	12
3.6 Chancengleichheit	12
<hr/>	
4. Institutionelle Einbindung	12
4.1 Institutionelle Einbindung	12
4.2 Verbindlichkeit	13
4.3 Vertrauenswürdigkeit und Akzeptanz der Akteure/innen	13
4.4 Koordination mit der Verwaltung	14
<hr/>	
5. Prozessorganisation	14
5.1 Aufbau der Prozessorganisation	15
5.2 Planung von zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen	15
5.3 Veranstaltungen	15
5.4 Prozessevaluation	16
5.5 Aktionsprogramm	16
5.6 Projekte	16

EINFÜHRUNG

Was ist der *ProzessKompass*?

Der *ProzessKompass* ist ein Instrument für die Beurteilung und Verbesserung von Lokale Agenda 21-Prozessen und ähnlichen partizipativen Verfahren. Er wird gemeinsam vom Beratungs- und Kommunikationsunternehmen ecos (im Auftrag des Vereins Lokale Agenda 21) und der Interfakultären Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie der Universität Bern entwickelt.¹ Seine Konzeption basiert auf einer Vorstudie von ecos² sowie auf internationaler Literatur zum Thema.

Der *ProzessKompass* liegt gegenwärtig als Pilotversion vor. Um eine möglichst grosse Anwendungsfreundlichkeit zu erreichen und einen grossen Nutzen für die Gemeinden zu gewährleisten, wird die Pilotversion in einzelnen Gemeinden getestet und anschliessend aufgrund der dabei gewonnenen Erkenntnisse überarbeitet.

Wozu dient der *ProzessKompass*?

Gemeinden, die eine Lokale Agenda 21 (LA 21) oder ein ähnliches Projekt lanciert haben und diesen Prozess überdenken und optimieren möchten, können den *ProzessKompass* eigenständig anwenden. Als Ergebnis erhalten sie eine systematische Beschreibung und Einschätzung ihres LA 21-Prozesses aus den verschiedenen Perspektiven der beteiligten und betroffenen Personen und konkrete Anhaltspunkte für Prozessoptimierung. Insgesamt bietet die Anwendung des *ProzessKompass* eine wichtige Lernmöglichkeit und Orientierungshilfe für alle Beteiligten.

Was ist der Hintergrund des *ProzessKompass*?

Mit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 wurde die Idee einer nachhaltigen Entwicklung zu einem gemeinsamen Leitbild der globalen Staatengemeinschaft für das 21. Jahrhundert. Eine nachhaltige Entwicklung strebt an, die Bedürfnisse der heutigen Weltbevölkerung zu decken, ohne künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Regierungsvertreter/innen aus 179 Staaten verabschiedeten in Rio die Agenda 21, ein Aktionsprogramm zur weltweiten Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung im 21. Jahrhundert.

Kapitel 28 der Agenda 21 richtet sich speziell an Gemeinden und fordert sie auf, Lokale Agenden 21 (LA 21) zu erarbeiten und so zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Damit wird der Einsicht Rechnung getragen, dass viele Probleme und damit auch ihre Lösungen auf das tägliche Leben und Wirken von Menschen in Städten, Quartieren, Dörfern und Regionen zurückzuführen sind. Unter einer LA 21 wird ein im Dialog erarbeitetes langfristiges Aktionsprogramm zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene verstanden. Im Sinne einer «Nachhaltigen Entwicklung von unten» wird ein Prozess eingeleitet, an dem breite Teile der Bevölkerung teilnehmen. Die vielfältigen Bedürfnisse, Problemwahrnehmungen und Lösungsstrategien der lokalen Bevölkerung kommen so zur Sprache. Gemeinden unterschiedlichster Grösse, Lage, Organisation und Kultur sollen dabei ihre Entwicklung auf ein gemeinsames, globales Ziel ausrichten. Angestrebt wird eine beständige, zukunftsorientierte Entwicklung, gestaltet von einer solidarischen Gesellschaft und einer innovativen Wirtschaft, unter Bewahrung der Natur in ihrer Vielfalt.

¹ Für die finanzielle Unterstützung des Projekts danken wir der Gebert Rüt Stiftung und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit

² Wiener, D. & Rihm, I. (2001). Erfolgsfaktoren und Qualitätsstandards partizipativer Prozesse in Gemeinden, Quartieren, Städten und Regionen. Basel: ecos (Eigenverlag)

Wie funktioniert der *ProzessKompass*?

Grundidee

Die LA 21 ist grundsätzlich als partizipatives Verfahren definiert – man ging davon aus, dass Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung im Rahmen einer Gemeinde nur möglich sind, wenn die Ziele und das Aktionsprogramm der LA 21 in der Bevölkerung breit abgestützt sind. Diesem Gedanken folgt auch die Konstruktion des *ProzessKompass*: mit Hilfe mehrerer Fragebögen wird die LA21 einer Gemeinde aus der Perspektive ganz verschiedener Personen und Gruppen beschrieben und beurteilt, nicht nur aus der Perspektive der Steuerungsgruppe. Die Fragen sind immer so formuliert, dass jede Person als Vertreter oder Vertreterin einer Gruppe von ihrem Standpunkt aus antworten kann. Im Anschluss an diese Erhebung sollen sich die Beteiligten gemeinsam mit den Ergebnissen auseinandersetzen und allenfalls Massnahmen zur Optimierung des Prozesses formulieren.

Inhaltlicher Aufbau

Eine LA 21 lässt sich anhand von **fünf Bereichen der Prozessgestaltung** beschreiben:

- **Ziele:** Wie werden die Ziele Ihrer LA 21 bestimmt und was ist der Inhalt der Ziele?
- **Kommunikation:** Wie wird die Öffentlichkeitsarbeit und die Kommunikation zwischen den beteiligten Gruppen und Personen gestaltet?
- **Partizipation:** Was ist Ihnen bei der Partizipation besonders wichtig? Wer wird wie an der LA 21 beteiligt?
- **Institutionelle Einbindung:** Auf welche Art ist die Lokale Agenda 21 in die Institutionen der Gemeinde (Politik, Verwaltung) und das übrige Gemeindeleben (Verbände, Wirtschaft, Landwirtschaft, Vereine, Kirchen, etc.) eingebunden? Wie verbindlich sind die Ergebnisse, und mit welchen Massnahmen wird diese Verbindlichkeit erreicht?
- **Prozessorganisation:** Wie und durch wen wird der Prozess organisiert?

Innerhalb dieser fünf Bereiche unterscheiden wir einzelne **Prozessfaktoren**. Diese sind im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben.

Materialien

In der vorliegenden Pilotversion enthält der *ProzessKompass* zwei Teile:

- Einen **Informationstext**, bestehend aus einer kurzen Einführung und ausführlichen Hinweisen zur Prozessgestaltung. Diese beschreiben die fünf Bereiche der Prozessgestaltung und die einzelnen Prozessfaktoren und enthalten allgemeine Hinweise, was sich in LA 21-Prozessen bisher bewährt hat.
- Ein Set von **10 Fragebögen** für die verschiedenen Gruppen, die an einer LA 21 in der Regel beteiligt sind. Die Fragebögen sind ebenfalls nach den fünf Bereichen der Prozessgestaltung gegliedert.

Für folgende Gruppen gibt es Fragebögen:

- | | |
|--|---|
| St Steuerungsgruppe | Als «Steuerungsgruppe» haben wir die Personen bezeichnet, die für die LA 21 zuständig sind. Dabei kann es sich beispielsweise um einen Verein oder auch um eine Stelle in der Verwaltung handeln. |
| K Kommunikationsverantwortliche | Wenn es eine oder mehrere Person(en) gibt, die speziell für die Öffentlichkeitsarbeit und/oder die Kommunikation innerhalb der LA 21 zuständig ist, sollte dieser Fragebogen von ihr ausgefüllt werden. Ansonsten richtet sich dieser Fragebogen ebenfalls an die Steuerungsgruppe. |
| V Verwaltung | Der Fragebogen für die Verwaltung sollte von jenen Verwaltungsangestellten ausgefüllt werden, die direkt in die LA 21 involviert sind. |

E Exekutive	Mit diesem Fragebogen wird die Perspektive der Mitglieder der Exekutive (meist „Gemeinderat“) auf die LA 21 erfasst.
P Parteien	Dieser Fragebogen richtet sich an beteiligte Mitglieder der politischen Parteien.
O Organisationen	Der Fragebogen für Organisationen richtet sich an Verbände, Vereine, Kirchen, Unternehmen, Gewerkschaften, etc., welche an der LA 21 beteiligt sind.
S Schulen	Der Fragebogen für die Schulen richtet sich an beteiligte Lehrkräfte oder SchulleiterInnen.
J Jugendliche	Wenn sich junge Leute (zwischen 12 und 18 Jahren) an der LA 21 beteiligen, ist es sinnvoll, diese mit dem Fragebogen für Jugendliche in die Erhebung einzubeziehen.
Ba /Erwachsene Bn Bevölkerung	Für die erwachsene Bevölkerung gibt es zwei verschiedene Fragebögen: Einer (Ba) richtet sich an Personen, die in der LA 21 aktiv sind; der andere (Bn) wird von Personen ausgefüllt, die in der LA 21 nicht aktiv sind.

Vorgehen in der Testphase

Die Steuerungsgruppe der LA 21 einer Gemeinde erhält von ecos sämtliche Materialien. Sie entscheidet – allenfalls in Rücksprache mit Frau Sandra Hettinger, der Kontaktperson bei ecos – welche Personen von welchen Gruppen gebeten werden sollen, einen Fragebogen auszufüllen. Um eine gewisse Anonymität herzustellen, sollten aus jeder Gruppe mehrere Leute den Fragebogen ausfüllen.

Die Fragebögen werden bis zu dem vereinbarten Termin an ecos zurückgeschickt und anschliessend von IKAÖ und ecos ausgewertet. In welchem Rahmen die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse und die Rückmeldungen der Eindrücke vom *ProzessKompass* stattfindet, wird zwischen der Gemeinde und Frau Sandra Hettinger vereinbart.

HINWEISE ZUR PROZESSGESTALTUNG

Die Gestaltung einer LA 21 und ähnlicher partizipativer Prozesse kann, wie oben erwähnt, in fünf Bereiche unterteilt werden:

- Ziele
- Kommunikation
- Partizipation
- Institutionelle Einbindung
- Prozessorganisation

Zur Konzeption eines LA 21-Prozesses gehört die sorgfältige Reflexion und Planung der verschiedenen Prozessfaktoren in den fünf Bereichen. Die frühe und explizite Formulierung Ihres Vorhabens in allen diesen Dimensionen ist einerseits notwendig für eine transparente und zielgerichtete Entwicklung Ihrer LA 21. Andererseits kann sie als Basis für eine (spätere) Evaluation des Prozesses dienen.

Jeder der genannten Bereiche der Prozessgestaltung sollte für die konkrete Planung eines LA 21-Prozesses sehr detailliert betrachtet werden. Da sich die Planung und Gestaltung einer LA 21 am jeweiligen Gemeindekontext und den Motiven für die Durchführung eines solchen Prozesses orientieren sollte, ist die Prozessgestaltung entsprechend fallweise zu betrachten. Anders gesagt: Es gibt kein für alle Gemeinden und Situationen gültiges Standardverfahren zur Gestaltung eines LA 21 Prozesses.

Dennoch können zu den Bereichen der Prozessgestaltung auf prinzipieller Ebene Angaben zu Aspekten wie Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligungsmethoden, etc. gemacht werden. Sie werden im folgenden näher erläutert, um Sie bei der Planung und Gestaltung Ihrer LA 21 zu unterstützen.

1. Ziele

Die Formulierung von Zielen ist das erste wichtige Element im Prozess der LA 21. Da sich in der Regel zahlreiche Gruppierungen und Personen mit verschiedenen thematischen und politischen Hintergründen und Interessen am Prozess beteiligen, kann nicht ohne weiteres von einer einheitlichen Zielvorstellung ausgegangen werden. Bei der Planung des Prozesselements «Zielsetzungen» sollte auf verschiedene Aspekte geachtet werden. Einerseits gibt es bestimmte formale und inhaltliche Kriterien, die sich in der Erfahrung als wichtig erwiesen haben. Andererseits sollte überlegt werden, von wem die Ziele festgelegt werden sollen und – im Hinblick auf finanzielle und zeitliche Ressourcen – können. Und schliesslich sollte auch eine spätere Kontrolle festgelegt werden, inwiefern die Zielsetzungen tatsächlich angestrebt werden bzw. erreicht wurden.

1.1 Formale Kriterien der Ziele

Bei jedem LA 21-Prozess gibt es jemanden, der die Initiative dafür ergreift. Dies kann eine einzelne Person sein, eine lokale Organisation oder Gruppierung, eine Verwaltungsabteilung oder natürlich auch ein Mitglied der Exekutive, die Exekutive als Ganzes oder die Legislative.

Aufgabe dieser Initianten/innen ist es, zu Beginn eine Steuerungsgruppe zu etablieren. Diese wiederum sollte sich darüber im Klaren werden, was mit dem LA 21-Prozess erreicht werden soll. Sie kann sich aber auch dafür entscheiden, dass die Frage nach den Zielen der LA 21 partizipativ (unter Mitwirkung aller relevanten Gruppierungen) gelöst wird.

Es sind klare **Leitziele** gemeinsam festzulegen, die die Stossrichtung des Prozesses vorgeben. Möglicherweise existieren solche Leitziele zum Teil bereits in einer Gemeinde, z.B. Klimaschutzziele, eine bessere Integration der verschiedenen Bevölkerungsgruppen oder Ziele der amtsstellenübergreifenden Zusammenarbeit in der Verwaltung. In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, auf die jeweiligen anderen Quellen der betreffenden Leitziele zu verweisen, um so der LA 21 mehr Gewicht zu verleihen. Die Lokale Agenda 21 wird damit zum «Vehikel», um an solchen bereits bestehenden, einer nachhaltigen Entwicklung verpflichteten Zielen zu arbeiten.

Im weiteren Verlauf der Anfangsphase der LA 21 gilt es dann, Ziele festzulegen, die Aufschluss darüber geben, welche konkreten Ergebnisse mit dem Prozess erreicht werden sollen. Bei diesen sollte darauf geachtet werden, dass sie mit den Voraussetzungen der Gemeinde (finanziell, räumlich, sozial etc.) tatsächlich **realisierbar** sind, dass sie möglichst **spezifisch** formuliert werden und dass – beispielsweise mit Hilfe von Nachhaltigkeitsindikatoren – **messbar** ist, ob sie tatsächlich erreicht wurden.

1.2 Inhaltliche Kriterien der Ziele

Die Ziele einer LA 21 sollten möglichst **interessenübergreifend** sein, das heisst, die Resultate des Prozesses – die zur Umsetzung vorgesehenen Projekte und Massnahmen – sollen für möglichst viele Interessengruppe und Bevölkerungsteile nützlich sein. Dadurch besteht die Chance, dass sich viele Personen mit dem Prozess einverstanden erklären und zur Teilnahme am Prozess motiviert sind.

Die Ziele einer LA 21 sollten **ökonomische, ökologische und soziale Anliegen** integrieren, wie dies auf der UN-Umwelt- und Entwicklungskonferenz in Rio de Janeiro 1992 definiert und in der Agenda 21 festgehalten wurde. Es sollte also darauf geachtet werden, dass keine der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft – Schaden durch die Realisierung der Zielsetzungen nimmt.

Eine LA 21 kann in hohem Masse dazu beitragen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungsrountinen im Hinblick auf die Gemeindeentwicklung zu verändern, also einen Lernprozess bei den Beteiligten auslösen. So kann es beispielsweise sein, dass aufgrund der guten Erfahrungen im Rahmen einer LA 21 eine intensive Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, aber auch zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung zur Regel wird. Solche **Veränderungen der Kultur der Gemeindeentwicklung** können ebenfalls explizit als Ziele der LA 21 festgelegt werden.

Die Ziele einer LA 21 sollten nach Möglichkeit die **spezifischen Probleme und Stärken einer Gemeinde berücksichtigen**. Denn Menschen als Privatpersonen, aber auch als Teil und Repräsentanten/innen einer Verwaltung, eines Unternehmens oder einer anderen Organisation der Gesellschaft engagieren sich dann für eine Sache, wenn ihre Fragen, ihre Probleme zur Diskussion stehen und wenn sie selbst und in Zusammenarbeit mit anderen an einer Lösung arbeiten können (z.B.: Werkstatt Basel: Langfristige Sicherung der Steuereinnahmen, Region Thal: Standortattraktivität einer peripheren Region im Strukturwandel, Illnau-Effretikon: Belebung und nachhaltige Entwicklung einer Agglomerationsgemeinde).

Der Zielkatalog einer LA 21 sollte aller Erfahrung nach auch **kurzfristige erreichbare Ergebnisse** beinhalten. Es werden oft Anliegen in den LA 21-Prozess hineingetragen, die sofort umgesetzt werden können, weil sie unumstritten sind und in der Kompetenz einzelner Verwaltungsabteilungen liegen oder von privaten Arbeitsgruppen selbst umgesetzt werden können. Dies wirkt motivierend auf die Beteiligten, da so relativ schnell erste Resultate sichtbar werden. Andere Projekte oder Massnahmen können zwar ebenfalls unumstritten sein, setzen aber zur Umsetzung die Behandlung durch die politischen Instanzen voraus. Wiederum andere Projekte liegen, ob umstritten oder nicht, schlicht nicht in der Kompetenz der Gemeinde, so dass gut abgewogen werden muss, wieviel Diskussion und Engagement darin investiert wird. Wir empfehlen für einen LA 21-Prozess Projekte mit einem Realisierungshorizont von bis zu fünf Jahren.

Alle Ziele einer LA 21 sollten im Sinne der Agenda 21 eine nachhaltige Gemeindeentwicklung fördern, also der Sicherung der Lebensqualität in der Gemeinde oder Region auch für **zukünftige Generationen** dienen. Nachhaltige Entwicklung heisst ausserdem, unter den heute lebenden Generationen weltweit Gerechtigkeit anzustreben. Aus diesem Grund ist es bei der Erarbeitung der Ziele einer LA 21 wichtig, dass ihre **regionalen, nationalen und globalen Auswirkungen** berücksichtigt werden.

Schliesslich sollte der Zielkatalog einer LA 21 keine **Ziele** enthalten, die ohnehin schon (fast) erreicht sind (Pseudoziele) oder unter keinen Umständen erreicht werden können, denn dies wirkt demotivierend für die Beteiligten der LA 21.

1.3 Partizipation bei der Festlegung

Leitziele werden in der Regel von der Steuerungsgruppe der LA 21 formuliert. Damit sie interessenübergreifend sind, sollten darin die wichtigen Interessens- und Bevölkerungsgruppen vertreten sein, resp. deren Schwerpunkte berücksichtigt werden.

Bei der **Festlegung der konkretisierten Ziele** – der angestrebten Ergebnisse – sollte versucht werden, die **relevanten Interessens- und Bevölkerungsgruppen direkt einzubinden**. Fragen wie «Welche Lebens-

qualität wollen wir?», oder «Wie sieht eine nachhaltige Entwicklung unserer Gemeinde/Region aus?» sollten zu diesem Zweck möglichst frühzeitig diskutiert werden, da es zu solchen Fragen typischerweise ganz unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen gibt, die alle für sich und sicher für die jeweiligen Gruppen und Personen eine hohe Plausibilität haben. Damit aber aus der LA 21 ein von der Gemeinde getragener Prozess wird, braucht es eine gemeinsame **Einigung der Beteiligten auf die angestrebten Ergebnisse** des LA 21-Prozesses.

Grundsätzlich ist auch wichtig, dass **die Ziele der LA 21 öffentlich zugänglich** und für alle interessierten Personen **verständlich** sind.

1.4 Kontrolle der Einhaltung

Ziele einer LA 21 stellen nicht nur den Bezugspunkt dar, an dem (politische) Entscheidungen und Massnahmen ausgerichtet werden können; sie ermöglichen zu einem späteren Zeitpunkt auch eine Erfolgskontrolle der LA 21. Nur anhand eines vorher erarbeiteten Zielkatalogs können Fragen «Erreichen wir, was wir uns vorgenommen haben?» / «Ist die Gemeinde/Region auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung?» beantwortet werden. Auf einer solchen Grundlage kann wiederum qualifiziert nach Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zur langfristigen Optimierung des Prozesses gesucht werden.

Zum Zweck der Erfolgskontrolle ist es empfehlenswert, **für jedes Ziel einen Zeitrahmen zu setzen, in dem es erreicht werden sollte**. Auch können **Teilziele** festgelegt werden, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt sein sollten, so dass überprüft werden kann, ob das eigentliche Ziel näher rückt. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Projektleitung oder Steuerungsgruppe eine **fortlaufende Kontrolle** ausübt, d.h. sie überprüft in regelmässigen Abständen bei allen Zielen, inwieweit Fortschritte gemacht wurden, um sie zu erreichen.

2. Kommunikation

Das Prozesselement «Kommunikation» umfasst verschiedene Ebenen: Zum einen ist neben dem blossen Austausch von Informationen und Wissen auch der Prozess der Verständigung bis hin zur Konsensfindung unter den Beteiligten gemeint. Zum anderen richtet sich Kommunikation im Rahmen von LA 21 Prozessen auch nach aussen im Sinne von Öffentlichkeitsarbeit.

2.1 Verantwortlichkeit für die Kommunikation

In einer LA 21 sollte grundsätzlich auf eine **geregelt** Verantwortlichkeit für die Kommunikation – insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit, aber auch den internen Austausch von Informationen – geachtet werden, um einen reibungslosen Informationsfluss zu gewährleisten. Bei grösseren Städten und Quartieren (ab 10'000 Einwohner/innen) sowie bei Regionen sollte das Projekt von Anfang an durch eine **professionelle Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. ein Kommunikationsbüro oder eine entsprechende Stelle in der Verwaltung) begleitet werden.

Desweiteren ist es für die Beteiligten der LA 21 und die Öffentlichkeitsarbeit wichtig, dass es eine **Ansprechperson** gibt, die bei Fragen und Unsicherheiten kontaktiert werden kann. In grösseren Siedlungsgebieten sollte dies möglichst durch eine **Informationsstelle** (Hotline, Agendabüro, Internetplattform, etc.) gewährleistet werden.

2.2 Wissen und Transparenz durch Austausch und Öffentlichkeitsarbeit

Für den effizienten Verlauf einer LA 21 ist es wichtig, dass alle involvierten Personen und Gruppen einen möglichst ähnlichen Informationsstand haben. Deshalb sollte auf einen **regelmässigen Austausch relevanter Informationen und Fachwissen** unter den beteiligten Gruppen und Personen Wert gelegt werden.

Nicht minder wichtig ist die Information der Öffentlichkeit – einerseits möchte diese über die Diskussionen und Entscheidungen informiert werden, da sie selbst davon betroffen ist, und andererseits steigt die Motivation der Beteiligten einer LA 21, wenn über ihr Engagement berichtet wird. Zu diesem Zweck sollte ein guter **Kontakt mit der Presse** hergestellt werden: Die Medien sollten regelmässig über die Etappen der LA 21 informiert werden und ihrerseits jederzeit auf Informationen zugreifen können.

2.3 Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit

Beim Prozesselement Kommunikation stellt sich natürlich die Frage, was kommuniziert werden sollte. Schliesslich könnte es kontraproduktiv sein, wenn die Beteiligten und die Öffentlichkeit mit Informationen überflutet werden. Wichtig scheint zunächst, die abstrakten **Begriffe «nachhaltige Entwicklung» und «Lokale Agenda 21» zu erklären.**

Damit sich die Beteiligten orientieren können, sollte der geplanten Verlauf des Prozesses (**«Prozessdesign»**) frühzeitig erklärt werden. Um keine vergeblichen Hoffnungen zu wecken, ist es ratsam, dabei ebenfalls auf die **Möglichkeiten und Grenzen des Prozesses** (z.B. finanzielle Mittel, Grad der Beteiligung, Entscheidungskompetenzen weiterhin beim Parlament, etc.) hinzuweisen.

In der Umsetzungsphase ist es empfehlenswert, über die einzelnen **Projekte der LA 21** zu berichten. Besonders die **Kommunikation von Erfolgserlebnissen** kann für Beteiligte wie Aussenstehende motivierend wirken.

Schliesslich sollten **Veranstaltungen sorgfältig dokumentiert** werden und die Protokolle öffentlich zugänglich sein.

2.4 Zeiten und Frequenz der Öffentlichkeitsarbeit

Eine **möglichst häufige und regelmässige Berichterstattung über die LA 21** gewährleistet, dass sie transparent abläuft und nicht in Vergessenheit gerät. **Veranstaltungen sollten angekündigt werden** – besonders, wenn sie öffentlich sind. Auch wenn eine wichtige Veranstaltung vorüber ist, sollte darüber berichtet werden, da ihre Ergebnisse sicher für breite Teile der Bevölkerung von Interesse sind.

2.5 Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit und Foren zum Austausch

In der heutigen Zeit gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten der Kommunikation. Hierbei ist besonders das **Internet** zu erwähnen, das ausserordentlich nützlich sein kann, wenn es sinnvoll angewendet wird. Auch für eine LA 21 bietet eine Website – unabhängig oder im Rahmen der Gemeindeforum – ein grosses Potenzial. Aber Printmedien wie **Faltblätter, Broschüren und Flugblätter** sind nach wie vor ebenso wichtige Kommunikationsmittel. Die Presse wurde oben bereits erwähnt. Je nach Art und Grösse des LA 21-Prozesses und Ziel der Information können neben den lokalen auch **regionale und nationale Medien** und sogar Fachzeitschriften als Medien genutzt werden.

Auch ist es empfehlenswert, ein **Logo für die LA 21** zu entwickeln. Der Prozess muss nicht als LA 21 bezeichnet werden – eine prägnante Markenbezeichnung mit Lokalbezug (wie z.B. bei der «Werkstatt Basel») ist vorzuziehen, da vielen Personen die Bedeutung des Begriffs Lokale Agenda 21 zunächst nicht klar ist und er häufig einseitig mit Umweltthematik in Verbindung gebracht wird. Das Logo sollte auf allen Printmedien verwendet werden, damit diese auf Anheb mit dem Prozess in Verbindung gebracht werden. So beispielsweise auf den **Plakaten und Flugblättern**, die zur Werbezwecken eingesetzt werden sollten, und auf der **Agendazeitung**, wenn es eine gibt.

Zum Ziel der Partizipation der Bevölkerung an der Gemeinde- oder Regionalentwicklung kann es sinnvoll sein, bestimmte **interne Veranstaltungen oder Sitzungen von Politik und/oder Verwaltung öffentlich zugänglich zu machen.** Es sollten jedoch auch regelmässige **Veranstaltungen** (z.B. Zukunftswerkstätten oder Konsenskonferenzen, siehe Abschnitt 34 und 54) und Sitzungen speziell zur Arbeit an der LA 21 organisiert werden. Besonders zu Beginn des Prozesses ist es ratsam, bei **Sitzungen von Vereinen, Verbänden, Parteien** etc. über den Prozess zu informieren sowie eine **Informationsveranstaltung** durchzuführen.

Um den Bekanntheitsgrad einer LA 21 zu erhöhen und möglichst viele Personen zur Teilnahme zu animieren, lassen sich verschiedene Massnahmen einsetzen. Wichtig ist beispielsweise, dass Schlüsselpersonen (Vereinsvorsitzende, Unternehmer/innen, Verwaltungsbeamte, Lehrkräfte etc.) als **Multiplikatoren/innen für die LA 21** gewonnen werden, die Informationen und Motivation in ihrem Umfeld weitergeben.

2.6 Erwerb und Austausch von Fachwissen

Es kann sehr förderlich für die eigene LA 21 sein, sich mit Personen und Institutionen aus **anderen Gemeinden auszutauschen**, in denen ebenfalls ein solcher Prozess begonnen oder durchgeführt wurde. Oft gibt es sich auch bereits **regionale oder nationale Kontaktnetze** zum Erfahrungs- und Ideenaustausch, an denen eine Vertreter/in Ihrer Gemeinde teilnehmen könnte.

Unterschiede im Vorwissen oder in den Erfahrungen der Beteiligten an einer LA 21 können ausgeglichen werden, indem die **Fachpersonen** (eines spezifischen Themas oder der LA 21 allgemein) unter ihnen ermutigt werden, **ihr Wissen weiterzugeben**. Auch können passende Quellen der **Fachliteratur** zur Lektüre empfohlen werden.

Eine weitere Möglichkeit, interessierte Personen zu informieren, sind **Bildungsangebote**. Diese können ganz verschiedene Themen der nachhaltigen Entwicklung behandeln, wie beispielsweise Raumnutzung, Energie, Wasser oder Entwicklungszusammenarbeit.

2.7 Qualität der Information

Damit die Kommunikation unter den Beteiligten und die Öffentlichkeitsarbeit ihren Zielen (Transparenz, Bekanntheit, Motivation, Effizienz des Prozesses, etc.) gerecht werden kann, ist es essentiell, dass die **Informationen für die betroffenen Adressaten verständlich und nachvollziehbar** sind. Positionen und Forderungen sollten beispielsweise **begründet** bzw. **anschaulich illustriert** (etwa durch den Gebrauch von Beispielen und Bildmaterial) werden. Wenn möglich, sollten Fachbegriffe vermieden bzw. verständlich erklärt werden. Darüber hinaus sollen die **Form der Information den Medien (Internet, Presse, Protokolle etc.) angepasst** sein, damit die gewünschte Wirkung erzielt und übersichtlich bleibt.

Grundsätzlich ist es natürlich förderlich für den positiven Verlauf und die Wirksamkeit des Prozesses, wenn gerade **positive Meinungen** über den Prozess abgedruckt und mündlich verbreitet werden. Und schliesslich sollte auch über Massnahmen und Projekte aus dem **Aktionsprogramm**, die umgesetzt werden, noch öffentlich und regelmässig berichtet werden, um die Glaubwürdigkeit des Projekts zu erhöhen und ein Controlling zu ermöglichen.

In der Kommunikation von LA 21-Prozessen sollte **jede Form der Diskriminierung vermieden** werden – nicht zuletzt, weil soziale Gerechtigkeit ein Kernanliegen der nachhaltigen Entwicklung darstellt. So sollte beispielsweise an Veranstaltungen darauf geachtet werden, dass keine veralteten Rollenbilder verwendet werden. Je nach der Zahl der Beteiligten an der LA 21 ist es auch möglich und oft erwünscht, dass Veranstaltungen oder Arbeitsgruppen speziell für Frauen angeboten werden. Dasselbe gilt für Jugendliche, Migranten/innen und andere Zielgruppen. Die Form der Kommunikationsmassnahmen – seien es Veranstaltungen oder andere Kommunikationsmittel – sollte generell möglichst den **Zielgruppen angepasst** werden, um auf Verständnis und Zustimmung zu stossen. Bei Veranstaltungen kann eine gute **Moderation** auf dieses Ziel hinwirken. Diese übernimmt in der Regel die Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen, sorgt für faire und effiziente Diskussionen und wirkt in Konfliktfällen vermittelnd, in dem sie Kompromiss- und Lösungsvorschläge vorschlägt.

3. Partizipation

Ziel einer LA 21 ist es, mit den verschiedenen lokalen Akteuren in einen Dialog einzutreten, um einen Konsens über Wege zur nachhaltigen Entwicklung der Gemeinde zu erarbeiten und diesen Schritt für Schritt umzusetzen. Nachhaltige Entwicklung wird langfristig nicht ohne die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung umzusetzen sein. Zu den lokalen Akteuren zählen die «einfachen» Einwohner/innen ebenso die Gemeindeverwaltung, politische Vertreter/innen, Interessenvertreter/innen (Wirtschaft, Umwelt, Kirchen, usw.), Initiativen, Vereine, Quartiervertreter/innen und viele mehr. Dabei ist zu beachten, dass allein die Schaffung eines Forums für Beteiligung – mit dem LA 21 Prozess – nicht notwendigerweise zu Beteiligung führt. In den meisten Fällen gilt es, die lokalen Gruppen und insbesondere die «einfachen» Einwohner/innen zur Teilnahme zu ermutigen (vgl. Bereich «Kommunikation»).

Obwohl eine möglichst breite Partizipation zu den Grundideen von LA 21 zählt, kann es allerdings in bestimmten Gemeinden zweckmässig sein, zunächst von der Beteiligung aller lokalen Gruppen abzusehen

und gezielt bestimmte Interessen zusammenzuführen. Dies ist der Fall, wenn bspw. Interessensgruppe mit besonderer Dominanz (Grossbetrieb, Streitkräfte, usw.) oder auch ein tief verwurzelter Konflikt die Gemeinde prägt. Auch steht in manchen Gemeinden ein verwaltungsinterner Prozess am Beginn einer LA 21. In jedem Fall ist jedoch unausweichlich, den Prozess auf lange Sicht für weitere Interessen und Personen zu öffnen und damit auf ein breites Fundament zu stellen.

3.1 Beteiligte Personen und Gruppen

Blockaden beim Erarbeiten und Umsetzen von Massnahmen zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung können vermieden werden, wenn **alle betroffenen Personen und Interessensverbände («Stakeholder») in den LA 21-Prozess bzw. in die Arbeit an spezifischen Themen und Projekten einbezogen werden**. Dazu gehören möglichst auch Personen und Personengruppen, die sich in der Regel **nicht aktiv am politischen Leben beteiligen** und die nicht in einem Interessensverband organisiert sind. Auch die **junge Generation**, welche besonders von der Zukunftsfähigkeit der Gemeinde betroffen ist, sollte zur Beteiligung aufgefordert und, wenn notwendig, dabei unterstützt werden. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, auch **Schulleiter/innen und Lehrer/innen** gezielt anzusprechen. Doch dies sind nur Beispiele – selbstverständlich sollte versucht werden, alle Bevölkerungs- und Altersgruppen einzubeziehen, also auch Migranten/innen, Senioren/innen, Unternehmer/innen, etc.. Auch Arbeitsgruppen und andere Agendagremien sollten möglichst **breit zusammengesetzt** sein, damit ihre Arbeit auf allgemeine Zustimmung stösst.

Die Beteiligung aller relevanten Interessensgruppen an der LA 21 zu erreichen, kann durch eine breite Trägerschaft der LA 21 gefördert werden, in der alle lokalen Interessensverbände vertreten sind und die möglichst bereits in der Vorbereitungsphase gebildet wird.

3.2 Beteiligungskultur und Beteiligung an der LA 21

Förderlich für eine LA 21 ist es, wenn es in einer Gemeinden bereits eine **gut entwickelte «Beteiligungskultur»** gibt und auf Erfahrungen mit ehrenamtlich in der Gemeinde engagierten Personen aufgebaut werden kann. In anderen Fällen kann jedoch ein LA 21-Prozess gerade dazu beitragen, dass ein neuer Umgang miteinander (bspw. zwischen Verwaltung und Einwohnern/innen) entsteht. In jedem Fall bietet eine LA 21 die Chance, von der blossen Auseinandersetzung über konkrete politische Entscheidungen hin zu einer konstruktiven Zusammenarbeit und der Auslotung von Gemeinsamkeiten zu kommen.

Im LA 21-Prozess selbst sollte sich die Steuerungsgruppe nicht nur am Anfang **für eine hohe Beteiligung einsetzen**. Auch wenn der Prozess bereits läuft, sollte er **für neue Teilnehmer/innen offen bleiben**, bzw. sollen solche aktiv angeworben werden, um eine breite Verankerung und Abdeckung von Interessen zu gewährleisten. Voraussetzung ist allerdings, dass das Vorankommen des Prozesses dadurch nicht substantiell behindert wird. Auch an der **Umsetzung der Massnahmen aus dem Aktionsprogramm kann die Beteiligung** der Bevölkerung ermöglicht werden – so lässt sich sicherstellen, dass die Massnahmen im Sinne der zugrundeliegenden Vereinbarungen umgesetzt und die Beteiligten nicht enttäuscht werden.

3.3 Vernetzung

Um bereichsspezifische Erfahrungen und Wissen auszutauschen und den Zusammenhalt der Beteiligten zu stärken, ist es förderlich, dass der **Austausch** unter ihnen gefördert wird. Besonders wichtig ist es, die LA 21 an **bestehende lokalpolitische Initiativen** zu knüpfen. Auch die **Kommunikation** zum Thema LA 21 **mit anderen Gemeinden und Initiativen auf regionaler und nationaler Ebene** – in bestehenden Netzwerken oder selbst initiiert – kann sehr nützlich sein, wie oben bereits erwähnt. Wenn es in der Region noch keine Netzwerke gibt, könnte die eigene LA 21 Anlass bieten, sie zu gründen.

3.4 Form und Methoden der Beteiligung

Es gibt zahlreiche verschiedene Möglichkeiten, die Beteiligung in einem Prozess zu organisieren und es ist von Vorteil, dazu verschiedene Medien einzusetzen, um unterschiedlichen Bedürfnissen, Voraussetzungen und zeitlichen Ressourcen der interessierten Personen entgegenzukommen.

Schriftliche Beteiligung kann beispielsweise durch **Briefe, Postkarten** (evtl. vorgedruckt), **E-Mails** oder auch ein **Wunschbuch** an einem zentralen Ort der Gemeinde praktiziert werden.

Die dialogorientierten Methoden der Beteiligung sind sehr unterschiedlich. In vielen Gemeinden bildet sich ein «Agenda-Forum» aus allen am Prozess beteiligten Personen als zentrales Plenum. Hiervon ausgehend werden zu verschiedenen Themen Arbeitsgruppen gebildet, die in der Regel die konkrete inhaltliche Arbeit leisten. Je nach Fragestellungen und Problemen können auch spezielle Veranstaltungskonzepte wie die **Zukunftswerkstatt, die Zukunftskonferenz, Runde Tische, Open Space** und anderes mehr angewandt werden. Welche Art von Veranstaltung gewählt wird, hängt einerseits von den finanziellen und zeitlichen Ressourcen ab, andererseits von der Zahl der Teilnehmenden und natürlich vom Ziel der Veranstaltung: Sollen beispielsweise Projektideen entwickelt werden oder soll bereits über das Aktionsprogramm diskutiert werden?

Grundsätzlich ist es wichtig, alle interessierten Einwohner/innen bereits bei der Festlegung der Themen der LA 21 (**Agenda Setting**) einzubeziehen, damit sie sich mit dem Prozess identifizieren können. Eine Art Bestandsaufnahme der Gemeinde durch die Auseinandersetzung mit den Leitfragen «Was gefällt Ihnen / was stört Sie in Ihrer Gemeinde?» ist ein erster Schritt dazu. Für das Agenda-Setting eignet sich beispielsweise die Methode der Zukunftswerkstatt. In einem späteren Stadium des Prozesses kann beispielsweise auf Konsenskonferenzen versucht werden, einen **Konsens** über das Aktionsprogramm zu erreichen – eine LA 21 sollte kein Forum zur Durchsetzung individueller Interessen sein.

3.5 Kompetenzen der Beteiligten

Idealerweise ist die notwendige **Kompetenz zur Durchführung der LA 21** (Projektmanagement, kommunikative Kompetenz, politisches Knowhow etc.) in der Steuerungsgruppe vorhanden, anderenfalls können externe Partner (Kommunikationsbüro, Grafiker/in, Moderator/in etc.) für entsprechende Aufgaben herangezogen werden.

Was die inhaltliche Kompetenz betrifft, so sind natürlich zunächst die «normalen» Einwohner/innen als Experten/innen gefragt: Wer kennt eine Gemeinde besser als jene, die dort leben? Dieses **Expertenwissen der Einwohner/innen** sollte in einer LA 21 als Solches verstanden, akzeptiert und genutzt werden. Es stellt eine andere Perspektive dar als die der Verwaltung und Politik und kann zu ungewohnten, innovativen Ideen führen. Dazu ist es sinnvoll, wenn zunächst **Diskussionen ohne Vertreter/innen aus Politik und Verwaltung**, aber möglichst mit eine/r Moderator/in geführt werden können. Dies heisst jedoch nicht, dass während des gesamten Prozesses auf die wertvollen Fachkenntnisse der Behörden verzichtet werden kann und soll, im Gegenteil: beides soll sich zum rechten Zeitpunkt ergänzen.

3.6 Chancengleichheit

Die Beteiligten einer LA 21 sollten möglichst **gleichberechtigt am Ergebnis mitwirken** können. Das bedeutet, dass die Diskussionen nicht einseitig dominiert werden sollten, dass alle Guppen und Personen in gleichem Masse ernst genommen und respektvoll behandelt werden, und dass bei Entscheidungen alle Interessen berücksichtigt werden. **Benachteiligte Akteure**, die beispielsweise nicht so gut organisiert sind wie andere, die es nicht gewohnt sind in der Öffentlichkeit aufzutreten, die sprachlich oder auf eine andere Weise überfordert sind, **sollten von der Projektleitung bzw. Moderation unterstützt werden**.

Anzustreben ist insbesondere, dass Frauen und Männer in den entscheidenden Gremien wie Projektleitung, Steuerungsgruppe und bei den einzelnen Projekten gleichermassen vertreten sind. Vermieden sollte, dass Männer koordinieren und entscheiden und Frauen die «Knochenarbeit» im Projekt machen.

4. Institutionelle Einbindung

Eine LA 21 wird nur dann langfristig ernst genommen und getragen, wenn es gelingt, den Prozess und seine Ergebnisse «anschlussfähig» zu machen an die politischen und administrativen Strukturen innerhalb der Gemeinde. Für die Wirksamkeit der LA 21 ist die **Unterstützung der Politik (Exekutive und Legislative) unerlässlich**.

4.1 Institutionelle Einbindung

Die Einbindung von Politik und Verwaltung stellt damit einen zentralen Faktor für das Gelingen einer LA 21 dar. Ein partizipativer Prozess wird umso erfolgreicher sein, je mehr (und höhere) **politische Repräsen-**

tanten/innen und Verwaltungsangestellte diesen aktiv unterstützen. Im besten Falle fungiert der/die Gemeinde- oder Stadtpräsident/in als Schirmherr/in des Prozesses, die Gemeindeexekutive verabschiedet einen Beschluss zur Erarbeitung einer LA 21 und erteilt gleichzeitig der Verwaltung die Anweisung, diesen Prozess zu steuern bzw. zu unterstützen. Während des Prozesses ist es wichtig, dass die politischen Entscheidungsträger permanent über Stand und Ergebnisse der LA 21 informiert werden. Das Aktionsprogramm sollte schliesslich von der Gemeindeexekutive (Gemeinderat, Gemeindeversammlung etc.) verabschiedet werden, um der LA 21 politische Strahlkraft zu verleihen. Die darin vorgeschlagenen Massnahmen sollten (soweit es sich nicht um Projektvorschläge handelt) zügig in politische Entscheidungen münden. Dabei hat die LA 21 zwar in keinem Fall den Anspruch einer «Parallelregierung»; die Beschlüsse jedoch, die unter Einbezug verschiedenster Interessens- und Bevölkerungsgruppen nach intensiven Diskussionen erarbeitet wurden, besitzen ein hohes Mass an **demokratischer Legitimität**.

Bei einer LA 21 kann oft beobachtet werden, wie **politisch zuvor blockierte Fragen und Geschäfte** dank des vorangegangenen Prozesses mit neuer Energie und Entschlossenheit angepackt werden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, **aktuelle politische Themen** in der LA 21 zu diskutieren. Auch an **andere Projekte der Gemeinde** sollte angeknüpft und mit den zuständigen Personen kooperiert werden. Es geht also bei der LA 21 nicht darum, Verwaltung oder Politik zu umgehen, sondern im Gegenteil darum, beide in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Wenn die LA 21 in der Gemeinde sogar denn Status eines **zentralen Projektes der Gemeindeentwicklung** hat oder nach einer gewissen Zeit erhält, erhöhen sich die Chancen, dass ein eigentliche Aufbruchstimmung entstehen kann. Die LA 21 als zentrales Gemeindeentwicklungsprojekt lässt sich wiederum sehr gut mit Anstrengungen des Gemeinde- oder Stadtmarketings zur Profilierung der Gemeinde verbinden. Entsprechend kann die LA 21 in einer Gemeinde auch «verkauft» werden: LA 21 als Aufbruch und Profilierung.

4.2 Verbindlichkeit

Klare politische Beschlüsse zur LA 21 legen somit das Fundament für die Umsetzung der Ergebnisse. Politische Entscheidungen sollten sowohl über die Ziele, als auch über das Vorgehen und schliesslich - wie oben erwähnt - das Aktionsprogramm getroffen werden. Dadurch wird der Prozess für die Bevölkerung erst glaubwürdig und motiviert zur Beteiligung.

Die Ergebnisse der LA 21 sollten **an den normalen politischen Prozess anschlussfähig** sein, denn die Realisierung von Massnahmen bedarf in der Regel der Zustimmung der dazu legitimierten staatlichen Institutionen und Gremien.

Damit ist angesprochen, dass die Teilnehmenden sich jederzeit im Klaren darüber sein sollten, **inwiefern die von Ihnen erarbeiteten Resultate für wen verbindlich** – oder eben nicht verbindlich – sind. Entsprechende sorgfältige Information zu Beginn und auch während der LA 21 ist deshalb zu empfehlen, damit keine falschen Erwartungen geweckt und Enttäuschungen vermieden werden können. Grundsätzlich sollten die von den Beteiligten im Dialog erarbeiteten Ergebnisse und im Konsens getroffenen Vereinbarungen einen möglichst hohen Stellenwert erhalten.

4.3 Vertrauenswürdigkeit und Akzeptanz der Akteure/innen

Auch unter den beteiligten Personen und Gruppen sollte auf Verbindlichkeit Wert gelegt werden. So ist es wichtig, dass **Vereinbarungen, Abmachungen und Versprechen** (z.B. von Seiten der Steuerungsgruppe) grundsätzlich **eingehalten** werden. Andernfalls droht ein Misstrauen zu entstehen, das die LA 21 blockieren kann.

Vertrauen wird auch dadurch gewährleistet, dass sich **alle Beteiligten gleichermassen ernst genommen** fühlen (und es auch werden). Deswegen sollten ihre Anliegen **gleichberechtigt behandelt** werden. Um Misstrauen und Konflikte zu vermeiden, ist es darüber hinaus von Bedeutung, die **Interessen der Beteiligten offen zu legen**.

Entscheidungen, die von der Projektleitung, der Steuerungsgruppe oder der Exekutive im Zusammenhang mit der LA 21 getroffen werden, sollten **nachvollziehbar begründet** sein. Dies fördert nicht nur das Vertrauen sondern auch die Akzeptanz der Bevölkerung. Es empfiehlt sich ebenfalls, Entscheidungen und Vereinbarungen, die in den Arbeitsgruppen oder auf Veranstaltungen getroffen werden, **schriftlich festzuhalten**, auch um Verbindlichkeit zu bewirken. Bei allen Sitzungen und Veranstaltungen sollte deshalb ein **Protokoll** geführt werden.

4.4 Koordination mit der Verwaltung

Gerade die Verwaltung steht im Mittelpunkt beim Bemühen um eine nachhaltige Entwicklung: Sie verfügt über weitreichende Ressourcen (Finanzmittel, Fachwissen, Personal), sie bereitet politische Entscheidungen vor und ist mit den Prozeduren und Verfahren des politischen Prozesses vertraut. Nicht zuletzt ist sie in der Lage, auch langfristig Massnahmen und Projekte weiterzuverfolgen und umzusetzen. Häufig ist die Verwaltung selbst Impulsgeberin für einen LA 21 Prozess. In jedem Fall ist es notwendig, die Verwaltung so intensiv wie möglich in die **Konzeption, Durchführung und Umsetzung des Prozesses** einzubinden.

Aus diesen Gründen ist es von Vorteil, wenn Mitarbeiter/innen der Verwaltung den Prozess grundsätzlich befürworten und fachlich unterstützen bzw. Informationen an die Beteiligten weitergeben. Dies ist auch eine **Voraussetzung für die politische Akzeptanz** des Prozesses. Wichtig ist es, dass die LA 21 bei der/den zuständigen Person/en in der Verwaltung **nicht einfach eine zusätzliche Aufgabe** – und somit eine ungeliebte Zusatzbelastung – darstellt, **sondern dass Kapazitäten für diese Aufgabe geschaffen** werden. Idealerweise liegt die Zuständigkeit für die LA 21 bei einer Person mit **Querschnittsfunktion** und möglichst nicht bei einer Person des Umweltschutzamtes, da LA 21 ohnehin von vielen Personen stark mit Umweltschutz assoziiert wird, die deshalb kein Interesse zeigen. Der/die zuständige Verwaltungsmitarbeiter/in sollte sich frühzeitig mit den Prozessergebnissen auseinandersetzen und für einen weitgehend reibungslosen Informationsfluss aus und in die LA 21 sorgen.

Um die **Verwaltung «ins Boot der LA 21» zu holen**, kann es nützlich sein, eine spezielle Informationsveranstaltung durchzuführen, sie explizit zu Veranstaltungen der LA 21 einzuladen, ihren fachlichen Rat einzuholen und anderes mehr. Dadurch sinkt das Risiko, dass Verwaltungsmitarbeiter/innen die LA 21 als Konkurrenz und Kritik an ihrer Arbeit betrachten. Für die Bevölkerung steigt umgekehrt die Glaubwürdigkeit, wenn es einen offiziell mit der LA 21 beauftragte Stelle in der Verwaltung gibt.

5. Prozessorganisation

Typischerweise kann eine LA 21 als offener, sich entwickelnder Prozess gestaltet oder aber als bezüglich Ressourcen, Dauer und Grösse als klar begrenztes und geplantes Projekt abgewickelt werden. **Ein offener Prozess** eröffnet den Beteiligten und Interessierten mehr Flexibilität und Kreativität. Im Verlauf des Prozesses auftauchende Bedürfnisse, Erkenntnisse und Kritiken können gut integriert werden. Allerdings kann ein solcher Prozess Gefahr laufen, sich durch seine Offenheit zu wenig **ziel- und ergebnisorientiert** zu entwickeln, da kein klarer Zeithorizont vorhanden ist und die Wirkungsmechanismen der verwendeten Verfahren zu wenig reflektiert werden. **Eine als begrenztes Projekt geplante LA 21** hingegen stützt sich auf klare zeitliche und inhaltliche Ziele. Durch seine Organisation als Projekt sind detaillierte Überlegungen zu **Prozessdesign und Ablaufplanung** notwendig. Damit wächst die Chance, dass die LA 21 in der vorgesehenen Zeit erkennbare Resultate zeitigt. Allerdings sind dabei besondere Vorkehrungen zu treffen, damit **Unvorhergesehenes aufgefangen** und produktiv in die LA 21 integriert werden kann.

Bei der Prozessplanung steht auch zur Diskussion, inwiefern die «Nachhaltigkeit» des Prozesses selbst erreicht werden soll. Sollen **Arbeits- und Denkweisen der LA 21 eher im Sinne einer Organisationsentwicklung in die Gemeindepolitik integriert** werden? Oder sollen durch ein zeitlich begrenztes Projekt – eine Art Time-out-Situation für die Gemeindepolitik – Impulse derart gesetzt werden, dass sich die Gemeindeentwicklung im Rahmen der bestehenden oder leicht modifizierten Strukturen stärker an einer nachhaltigen Entwicklung orientiert?

Idealtypisch und vereinfacht durchläuft ein Prozess zur Erstellung und Umsetzung einer LA 21 verschiedene Phasen (z.T. parallel oder überlappend):

- Planungs- und Startphase
- Dialogprozess zur Erarbeitung von Zielen, Ist-Zustand der Gemeinde und Massnahmen (Aktionsprogramm)
- Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen in politische Entscheidungen und Projekte
- Erfolgskontrolle/Weiterentwicklung.

Jede der Phasen erfordert eine intensive Prozessorganisation bzw. ein kontinuierliches Management. Zu diesem Zweck ist es wichtig, eine oder mehrere Personen mit der Prozessorganisation zu betrauen. In der

Regel bildet sich von Beginn an eine Steuerungsgruppe, die den Prozess initiiert und organisatorisch begleitet. In grösseren Gemeinden oder Städten wird oft ein sogenanntes «Agenda-Büro» innerhalb der Verwaltung eingerichtet, das für diese Aufgaben zuständig ist. In kleinen Gemeinden findet sich häufig ein Personenkreis, der die Steuerung des Prozesses ehrenamtlich übernimmt. Mit Blick auf die Stabilisierung der LA 21 ist es allerdings wichtig, langfristig finanzielle Ressourcen für die Prozessorganisation zur Verfügung zu stellen.

Zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe zählt es zunächst, den Prozess in seinen verschiedenen Phasen und Abläufen zu planen und deren Einhaltung sicher zu stellen. Dazu gehört eine grundlegende Zeit- und Ressourcenplanung des Prozesses, die Planung der einzelnen Veranstaltungen, die Vorgabe von Terminen, die Zusammenführung von Informationen und anderes mehr. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die Steuerungsgruppe gegebenenfalls eng mit Moderatoren/innen zusammenarbeitet (wenn die Personen nicht sowieso identisch sind). Darüber hinaus muss eine faire und sachliche Kommunikation nach innen sowie eine öffentlichkeitswirksame Darstellung des Prozesses nach aussen ebenso gewährleistet werden wie eine kontinuierliche Beteiligung und die institutionelle Einbindung von Politik und Verwaltung (vgl. a. Prozesselemente «Kommunikation», «Beteiligung», «Verbindlichkeit/ Institutionelle Einbindung»). Letztlich ist damit die Steuerungsgruppe für die Qualitätssicherung des gesamten LA 21 Prozesses zuständig.

5.1 Aufbau der Prozessorganisation

Welche Personen in welcher Funktion den LA 21-Prozess konzipieren und organisieren, sollte für Aussenstehende **klar und nachvollziehbar** sein. Dasselbe gilt für den **geplanten Verlauf der LA 21** – dieser kann entweder von der Steuerungsgruppe allein (evtl. mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens) oder bereits unter Einbezug der Interessens- und Bevölkerungsgruppen festgelegt werden. Wichtig ist, dass die **Teilnehmenden mit dem Prozessdesign grundsätzlich einverstanden** sind.

Wenn die Initiative zur LA 21 aus der Bevölkerung kommt und sich beispielsweise ein Verein für die Prozessorganisation gebildet hat, kann es von Vorteil sein, wenn alle interessierten Organisationen/Personengruppen darin vertreten sind und niemandem der «Beitritt» verweigert wird, selbst wenn die betreffende Person andere Interessen vertritt als die bisherigen Mitglieder. Bei der Prozessorganisation sollte der Effizienz halber auf eine **optimale Zuteilung der Zuständigkeiten** geachtet werden, die den Fähigkeiten der involvierten Personen entgegenkommt.

5.2 Planung von zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen

Bei einem partizipativ geplanten LA 21-Prozess ergeben sich durch den Einbezug der Interessens- und Bevölkerungsgruppen bei der schrittweisen Planung wertvolle Hinweise, denn diese wissen am besten, was, wie und wann sie etwas zur LA 21 beitragen wollen und können.

Für wirksame Ergebnisse und einen effizienten Verlauf einer LA 21 ist es von Vorteil, **Meilensteine** und Zwischenziele zu setzen und sie zu terminieren. Da bei partizipativen Prozessen aber häufig kleinere oder grössere unvorhergesehene Ereignisse «dazwischen kommen», kann es sinnvoll sein, **zeitliche Reserven für Unvorhergesehenes** einzuplanen.

Auch die **Finanzplanung für die LA 21 sollte öffentlich zugänglich** sein. Es ist wichtig, dass ein ausreichendes Budget für den Prozess selbst (ohne die Projektfinanzierung) zur Verfügung steht. Wie der Zeitplan sollte das Budget möglichst eine Reserve für unvorhergesehene Ereignisse enthalten.

Die Personen, die für die Prozessorganisation zuständig sind haben idealerweise bereits **Erfahrungen im Management von partizipativen oder ähnlich komplexen Projekten**. Gegebenenfalls ist es angebracht, Unterstützung hinzuzuziehen – beispielsweise durch Fachpersonen eines Beratungsbüros oder auch im Sinne einer Supervision.

5.3 Veranstaltungen

In gewisser Weise bilden viele LA 21-Prozesse eine Kette von Veranstaltungen, auf denen von allen Beteiligten intensiv gearbeitet wird. Zwischen den Veranstaltungen ist vor allem die Steuerungsgruppe aktiv, aber eher im Hintergrund, d.h. sie plant, wertet aus, betreibt Öffentlichkeitsarbeit etc.

Am Beginn des partizipativen Prozesses sollte eine grosse **Auftaktveranstaltung** stehen, um eine breite Öffentlichkeit in die LA 21 einzubeziehen. Verschiedene Kommunikationsmassnahmen (siehe Prozesselement «Kommunikation») können eingesetzt werden, um eine hohe Beteiligung an dieser Auftaktveranstaltungen zu erreichen. Wichtig ist es, alle Veranstaltungen **zeitlich** so zu legen, dass möglichst viele Zielgruppen die Möglichkeit zur Teilnahme haben. So sollte möglichst auch eine **Betreuungsmöglichkeit für Kinder** angeboten werden, damit ihre Eltern teilnehmen können. Bei der Auftaktveranstaltung und allen folgenden Veranstaltungen gilt es, **diverse Qualitätskriterien** einzuhalten, um die erzielten Ergebnisse zu erreichen und den Bedürfnissen der Teilnehmenden gerecht zu werden. Diese reichen von der Art und Weise der Bestuhlung über die angemessene Einplanung von Pausen (für informelle Gespräche) bis hin zu den abschliessenden Worten des Gemeindepräsidenten. Eine **professionelle Moderation** sorgt nicht nur dafür, dass die Veranstaltung gut vorbereitet ist, sondern auch, dass die Diskussionen selbst zur Zufriedenheit aller ablaufen, z.B. durch ein professionelles Konfliktmanagement.

Die Veranstaltungen und/oder Arbeitsgruppen der LA 21 sollten mit Hilfe einer **professionellen und neutralen Moderation** organisiert und durchgeführt werden, damit effizient und effektiv gearbeitet werden kann und Konflikte vermieden bzw. konstruktiv gelöst werden können.

5.4 Prozessevaluation

Um sicher zu gehen, dass der Prozess wie gewünscht verläuft und tatsächlich zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung beiträgt, kann die Steuerungsgruppe verschiedene Evaluationsmassnahmen einsetzen. Die zu Beginn des Prozesses formulierten Ziele der LA 21 können in **Indikatoren** «übersetzt» werden, anhand derer der Grad der Zielerreichung jederzeit gemessen werden kann. Am Ende von Veranstaltungen sollte es für Teilnehmende eine **Feedbackmöglichkeit** – schriftlich oder mündlich, individuell oder in Gruppen – geben. Wenn eine **Hotline** eingerichtet wird, kann auch diese zu Evaluationszwecken genutzt werden, Telefongespräche sollten entsprechend immer protokolliert werden.

5.5 Aktionsprogramm

Die während des Prozesses erarbeiteten Massnahmen bilden die Grundlage für ein **Aktionsprogramm** – der «Lokalen Agenda 21» im eigentlichen Sinne. Damit dieses umgesetzt und die Umsetzung von keiner Seite blockiert werden wird, sollten **alle am Prozess beteiligten Gruppen hinter dem Aktionsprogramm stehen**. Alle während des Prozesses erarbeiteten Massnahmen, die **den zu Beginn festgelegten Zielsetzungen dienen** und über die ein **Konsens** gebildet wurde, sollten ins Aktionsprogramm aufgenommen werden. Wie die Zielsetzungen, sollten die Massnahmen alle Bereiche einer der nachhaltigen Entwicklung betreffen: **Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft**. Dies bedeutet auch, dass das Aktionsprogramm nicht einseitig einem bestimmten Quartier oder einer Interessensgruppe nützen soll, sondern sozial gerecht ist, was wiederum mit einschliesst, dass die Geschlechter gleichermassen berücksichtigt sind (Gender Mainstreaming). Das Aktionsprogramm enthält auch zeitliche Angaben zur geplanten Umsetzung jeder Massnahme.

Impulsprojekte im Aktionsprogramm, mit deren Umsetzung sehr schnell begonnen werden kann, haben den Vorteil, dass sie einen Motivationseffekt auslösen, da die Beteiligten die Früchte ihrer Arbeit ernten können, ohne jahrelang darauf zu warten. Sie sorgen auch für eine gewisse Kontinuität des LA 21-Prozesses und somit dafür, dass er nicht versandet.

Eine schnelle Umsetzung von Massnahmen kann gefördert werden, indem schon vor der Veröffentlichung des Aktionsprogramms **Investoren/innen** oder andere Körperschaften gesucht werden, welche eine **finanzielle Unterstützung bestimmter Projekte** zusagen. Dies wirkt sich auch positiv auf das Engagement in Politik und Verwaltung aus.

5.6 Projekte

Im Bezug auf die Projekte, die aus einer LA 21 hervorgehen, stellt sich zunächst einmal die **Frage, wer die Projekte bearbeitet**. Denkbar sind verschiedenste Varianten: Reine Verwaltungsprojekte, Projekte, die von der Bevölkerung und weiteren Beteiligten in Eigenregie umgesetzt werden oder aber jede Form der Zusammenarbeit von Gemeindebehörden, Wirtschaft, Organisationen und Verbänden, der Bevölkerung und Schulen.

Zur Qualitätssicherung der Projektumsetzung gelten sicher die bekannten Regeln und Verfahren des allgemeinen Projektmanagements. Darüber hinaus lassen sich aber spezifisch zur LA 21 einige weitere Gesichtspunkte aufzählen: Der **Zeithorizont der Projekte** sollte in einem überschaubaren und fassbaren Rahmen liegen (bis zu fünf Jahren). Ferner ist **Transparenz der finanziellen und personellen Ressourcen** für die Projektbeteiligten wichtig, damit sie sich auf die Umsetzung konzentrieren können und **Klarheit bezüglich ihrer Möglichkeiten** (Handlungsspielraum, Zusammenarbeit, Lernmöglichkeiten) haben. Grösstmögliche Unterstützung durch die Steuerungsgruppe oder verantwortlichen Stelle der Gemeinde in der Koordination und der Kommunikation der Projekte ist natürlich hilfreich.

Wurden in den Konsensverfahren der LA 21 ganze **Massnahmenpakete** ins Aktionsprogramm aufgenommen, die auf einem gegenseitigen Geben und Nehmen (Win-Win) bestehen, sollten diese in der **Umsetzung integral** verfolgt werden und nicht einzelne Aspekte herausgebrochen werden. Sonst besteht die Gefahr, dass der Konsens aufbricht und auch die Umsetzung der priorisierten Aspekte gefährdet wird.