

Nachhaltigkeit ist nicht gratis zu haben – aber eine lohnende Investition

Das NOGF-Modell soll in den Gemeinden die Wende zur Nachhaltigkeit bringen. Fünf kurze Berichte der Partnergemeinden Baden, Illnau-Effretikon, Lengnau AG, Wiesendangen und Winterthur beleuchten die bisherigen Erfahrungen.

Wichtigste Erkenntnisse

Eine Gemeinde in Richtung Nachhaltigkeit zu orientieren, bedingt einen Kulturwandel. Das Ziel ist, eine nachhaltige Denk- und Handlungsweise effizient zu erreichen, indem die Nachhaltigkeitsorientierung in den Führungsalltag integriert wird. Dabei muss nicht alles neu erfunden werden, sondern man sollte bestehende Strukturen und Prozesse erkennen und an diese anknüpfen. Wichtig ist zudem eine zeitgenössische Führung mit Elementen wie Führen durch Ziele, Kompetenzdelegation der Politik an die Verwaltung oder Bevölkerungs-/ Kundenbefragungen.

Leitstern Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit wird als «Leitstern» verstanden, der zwar nie vollständig erreicht wird, aber als richtungweisender Orientierungspunkt dienen soll, ähnlich den Navigationssternen in der Schifffahrt.

Eine nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung berücksichtigt:

- gleichzeitig und gleichwertig die kurz- und langfristigen Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft sowie deren Wechselwirkungen
- die Interessen aller Betroffenen über die Gemeindegrenzen hinaus

Vorgehen nach Modell

Aus diesen Erkenntnissen heraus entwickelte das Forschungsteam (ZHAW, ETHZ, HSLU) zusammen mit den Partnergemeinden das unten abgebildete NOGF-Modell. Der geschlossene Führungskreislauf steht dabei im Zentrum, da er gute Voraussetzungen für eine ständige Erfolgskontrolle und eine Optimierung der Abläufe schafft.

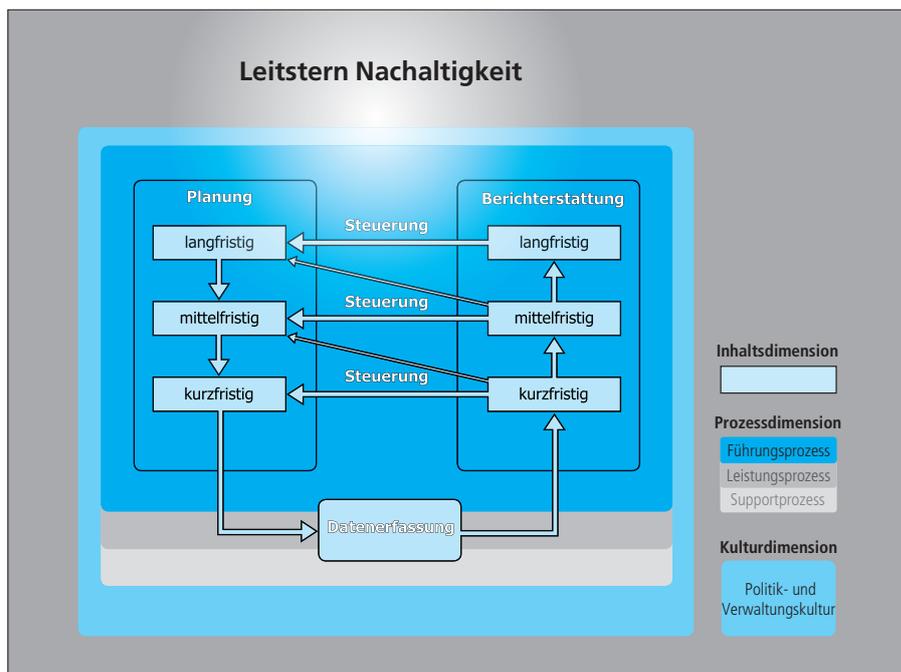
Die Ausrichtung auf den «Leitstern Nachhaltigkeit» (siehe Kasten unten) sollte überall im Führungskreislauf vorgenommen und die entsprechenden Massnahmen aufeinander abgestimmt werden.

Motivieren und umsetzen

Die Fallstudien in den Partnergemeinden haben gezeigt, dass die langfristi-

Jonas Fricker, Leiter Kompetenzzentrum Kompetenzzentrum für nachhaltige Gemeinden
 INE Institut für Nachhaltige Entwicklung
 ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
 Jägerstr.2 (Technopark), Postfach 8401 Winterthur
 Telefon 058 934 7815
 Mobil 076 202 50 70
jonas.fricker@zhaw.ch
www.ine.zhaw.ch
www.nachhaltigegemeinden.ch

Website des ARE:
www.nachhaltigkeit.admin.ch



NOGF-Modell: Orientierungsraster zur Einordnung der Aktivitäten betreffend nachhaltiger Entwicklung in der Gemeindeführung.

Quelle: INE/ZHAW



Stadt Baden, Zentrumsgemeinde mit 17 800 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Quelle: Stadt Baden



Stadt Illnau-Effretikon, suburbane Gemeinde mit 15 400 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Quelle: Stadt Illnau-Effretikon

ge Planung (Leitbild) oder die mittelfristige Planung (Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten) als Einstieg ins Thema Erfolg versprechend sind. Für die Motivation eignen sich unmittelbar sichtbare Massnahmen wie nachhaltige Beschaffung oder bike to work. Wichtiger als wo und wann begonnen wird, sind jedoch die Personen, die als Fahnenträgerinnen oder Fahnenträger vorausgehen. Hier sind breit anerkannte Persönlichkeiten in Politik und Verwaltung viel versprechend.

Unabdingbar für eine langfristig erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigkeitsorientierten Gemeindeführung ist die explizite Auseinandersetzung und Beeinflussung der Führungs- und Kommunikationskultur. Im NOGF-Leitfaden (Kasten Seite 34) werden dazu elf kulturelle Anforderungen beschrieben wie konstante Lernorientierung, transparente Information oder Partizipation. Diese können via Aus- und Weiterbildung an konkreten Aufgaben z. B. in Klausuren vermittelt werden und müssen danach vorgelebt werden.

Stadt Baden Zentrumsgemeinde, 17 800 EW

Auf Bestehendem aufgebaut – in der richtigen Flughöhe

Als vor vier Jahren das Legislaturziel beschlossen wurde «Die Tätigkeiten von Behörden und Verwaltung richten sich nach den Kriterien der nachhaltigen Entwicklung» haben wir uns vieles einfacher

und schneller umsetzbar vorgestellt. Die Stadt Baden war schliesslich bereits seit längerem Mitglied des Cercle Indicateurs und flächendeckend nach den Grundsätzen der wirkungsorientierten Verwaltung geführt. Im langfristigen Planungsleitbild waren zudem bereits wichtige Übereinstimmungen mit dem Gedankengut der Nachhaltigkeit enthalten.

Schnell zeigte sich jedoch, dass das Legislaturziel hochgesteckt war. Dies auch deshalb, weil Erfahrungen bezüglich der Implementierung der nachhaltigen Entwicklung aus anderen Städten weitgehend fehlten. Eine Schwierigkeit bestand weiter darin, jeweils die richtige Flughöhe zu finden, um die nachhaltige Entwicklung wirkungsvoll in das Führungssystem und in die unterschiedlichen laufenden Tätigkeiten einzubringen. Unklar war zudem, auf welche Art die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung am besten für das komplexe Thema sensibilisiert und motiviert werden können.

Bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen hat uns das Projekt NOGF weitergeholfen. Nützlich für die Stadt Baden waren die umfangreichen Ideen und Vorschläge zur Integration der Nachhaltigkeitsgrundsätze in unser System der Gemeindeführung, und der Erfahrungsaustausch mit den anderen am Projekt beteiligten Gemeinden.

Heute können wir sagen, dass wir auf einem guten Weg in Richtung nachhaltige Gemeindeführung aber noch längst nicht am Ziel sind. Wir haben uns für einen pragmatisches Vorgehen mit überschaubaren Entwicklungsschritten entschieden. Dieser Weg berücksichtigt die knappen Ressourcen und erlaubt, die Mitarbeitenden direkt einzubinden. Momentan wird das Verfahren zur Wirkungsanalyse an weiteren Projekten getestet, um es schliesslich definitiv in den Projektmanagementleitfaden der Stadt Baden zu verankern. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Ausrichtung des Beschaffungswesens auf die Kriterien der Nachhaltigkeit.

Thomas Böhm, Controller

Stadt Baden, Rathausgasse 1, Postfach, 5401 Baden

Telefon 056 200 82 22

thomas.boehm@baden.ag.ch, www.baden.ch

Stadt Illnau-Effretikon Suburbane Gemeinde, 15 400 EW

Nachhaltigkeit in den Gemeinden – wo denn sonst?

Nachhaltigkeit in aller Munde – Nachhaltigkeit, ein Gebot der Stunde!? Bund und Kanton Zürich haben sich in ihren Verfassungen auf Nachhaltigkeit verpflichtet. Doch diese Nachhaltigkeit ist nur zusammen mit der Bevölkerung zu erreichen. Die Gemeinden stehen der Bevölkerung am nächsten und finden oft unbürokratisch gemeinsam tragfähige Lösungen. Und nur zusammen mit der Bevölkerung können sie Vorgaben erfolgreich umsetzen. So soll es auch bei der Nachhaltigkeit sein: Wir setzen uns zum Ziel, Entscheide zu treffen, die auch im Interesse kommender Generationen sind. Weg von der kurzfristigen und kurzsichtigen Gewinnoptimierung. Nachhaltigkeit meint zwar auch Finanzen, betrifft aber auch Ökologie und Soziales.

Nachhaltigkeit darf auf Stufe Gemeinden nicht mehr freiwillig sein. Sie braucht eine rechtliche Grundlage, d. h. eine gesetzliche Verpflichtung. Für den Kanton Zürich haben wir im Rahmen des Projekts NOGF eine entsprechende Ergänzung des Gemeindegesetzes angeregt.

Mit diesen Ansprüchen und Zielsetzungen hat unsere Stadt am Projekt NOGF teilgenommen. Als formelles Ergebnis haben wir die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit in die Gemeindeordnung aufgenommen. Mit den erarbeiteten Führungsinstrumenten Cockpit, Integrierter Aufgaben- und Fi-



Gemeinde Lengnau AG, ländliche Pendlergemeinde mit 2500 Einwohnerinnen und Einwohnern.
Quelle: Gemeinde Lengnau AG



Gemeinde Wiesendangen, periurbane Gemeinde mit 4600 Einwohnerinnen und Einwohnern.
Quelle: Gemeinde Wiesendangen

nanzplan sowie Wirkungsanalyse haben wir Behörden und Verwaltung aber auch praktische Instrumente in die Hand gegeben, die gesetzten Ziele zu erreichen. Näheres unter www.ilef.ch oder www.nogf.ch. Die Zusammenarbeit im Projekt NOGF war inspirierend. Sie führte zu Ergebnissen, die für sich selbst nachhaltig sind.

*Kurt Eichenberger, Stadtschreiber
Stadtverwaltung Illnau-Effretikon
Märtplatz 29, Postfach, 8307 Effretikon
Telefon 052 354 24 18
kurt.eichenberger@ilef.ch, www.ilef.ch*

Gemeinde Lengnau AG – Ländliche Pendlergemeinde, 2500 EW

Lengnau – immer auf Trab!

In Lengnau haben sich Behörden und Mitarbeitende in den vergangenen Jahren immer wieder mit einer effizienten und aktiven Gemeindeführung befasst. So wurden innovative Lösungen gefunden ganz nach dem Slogan «Lengnau – immer auf Trab!». Im Jahr 2000 wurde das Leitbild «Lengnau Futura» erstellt, das bis heute durch die beiden Blätter Energie und Nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung (NOGF) ergänzt wurde. Die Führungsstrukturen wurden verfeinert und aufeinander abgestimmt. Im Jahr 2004 durfte die Verleihung des Labels «Energienstadt» gefeiert werden. Bereits in diesem Prozess wurden einige nachhaltige Prozesse definiert und auch interne Vorgaben wie Beschaffungsrichtlinien beschlossen.

Aufgrund einer Stärken/Schwächen-Analyse von 2004 wurden Bereiche ersichtlich, welche Defizite zu verzeichnen hatten. Daraus resultierten Legislatur- und Jahresziele, deren Umsetzung in der Bevölkerung breit abgestützt wurde. Zum Beispiel wurde

flächendeckend ein Verkehrskonzept erarbeitet.

Zu Beginn des NOGF-Projekts wurden den Abteilungsleitern vermehrt Kompetenzen zugewiesen. Die Aufgabenteilung brachte für den Gemeinderat eine wesentliche Entlastung und für die Einwohnerinnen und Einwohner eine weitere Verbesserung des Service Public.

Das NOGF-Projekt wurde von den Abteilungsleitern und dem Gesamtgemeinderat unter der Führung von Gemeindegeschreiber Anselm Rohner aktiv begleitet und gestaltet. Es konnten gute Instrumente erarbeitet werden, die künftig als nützliche Hilfen für Behörden und Mitarbeitende eingesetzt werden. Bereits wurden erste Projekte einer Nachhaltigkeitsbeurteilung unterzogen und danach mit dem neuen Projektcontrolling gesteuert und überwacht. Ebenso wurde festgelegt, in welchen Zeiträumen die Legislaturziele und deren Massnahmen neu zu erarbeiten sind.

Nun werden gezielt das Projektcontrolling verfeinert, alle Mitarbeitenden, Behörden- und Kommissionsmitglieder geschult und der Schulbereich integriert. Man erhofft sich damit eine Sensibilisierung aller Beteiligten im Sinne der Nachhaltigkeit sowie einer effizienten und sinnvollen Ressourcenplanung.

*Anselm Rohner, Gemeindegeschreiber
Gemeindeverwaltung Lengnau AG
Zürichstrasse 34, Postfach 41, 5426 Lengnau AG
Telefon 056 266 50 10
anselm.rohner@lengnau-ag.ch, www.lengnau-ag.ch*

Gemeinde Wiesendangen Periurbane Gemeinde, 4600 EW

Nachhaltige Gemeindeentwicklung – Integration in Führungsinstrumente

Der Anspruch ist weder neu noch revolutionär: Die Gemeindebehörden in allen Gemeinden wollen und wollten wohl schon immer Entscheidungen fällen, die sinnvoll, gescheit und zum Wohle der Gemeinde sind. Nur, was heisst dies in der konkreten Entscheidung? Ist eine nachhaltige Gemeindeführung nur über die finanziell meist grossen Projekte zu beeinflussen oder auch in den vielen Alltagsentscheidungen? Der Gemeinderat Wiesendangen war immer überzeugt, dass der Handlungsspielraum der Gemeinde trotz der vielen Vorgaben von Bund und Kanton so gross ist, dass die langfristige Entwicklung beeinflusst werden kann. In Wiesendangen sind die Voraussetzungen mit 4600 Einwohnern, der Nähe zur Stadt Winterthur, die sehr guten Anbindung an den öffentlichen und privaten Verkehr sowie die vorteilhafte Bevölkerungsstruktur besonders günstig. Die Gemeinde verfügt nebst einem tiefen Steuerfuss über eine vorbildliche Infrastruktur, vor allem auch im Sport-, Freizeit- und Schulbereich.

Unter nachhaltiger Gemeindeführung verstehen wir:

- die Beachtung der kurz- und langfristigen Auswirkungen der Entscheidungen über den gesamten Lebenszyklus
 - die Beachtung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte und deren Wechselwirkungen
 - die Beachtung der Interessen aller Betroffenen innerhalb der Gemeinde und auch darüber hinaus.
- Führungsinstrumente stehen in der Gemeinde Wiesendangen mit dem Leitbild, Aufgaben- und Finanzplan, 31 Leistungsaufträgen mit Globalbudgets, mit definierten Zielen und Indikatoren in den Bereichen Kunden, Produkte, Wirtschaftlichkeit und Wirkung zur Verfügung. Mit dem Halb- und Jahresbericht, der Jahresrechnung und dem politischen Standortbericht verfügt die Gemeindeleitung über genügend Informationen.



Stadt Winterthur, Zentrumsgemeinde mit 98900 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Quelle: Stadt Winterthur

Ist nun das, was wir mit den Instrumenten steuern und mit den Prozessen ablaufen lassen, auch wirklich nachhaltig?

Mit enger Begleitung durch die ETH Zürich haben wir das Leitbild überprüft und in einer Klausurtagung punktuell optimiert. Heute berücksichtigt das Leitbild ausgewogen die Ziele, die eine nachhaltige Entwicklung ermöglichen. Überprüft wurde auch die innere Kohärenz von Leitbild, Aufgaben- und Finanzplan, Leistungsaufträge und Indikatoren. Die Analyse zeigte, dass auch die Detailziele in der Gesamtheit ausgewogen sind. Bei den Indikatoren

«Kompetenzzentrum für nachhaltige Gemeinden»

Das «Kompetenzzentrum für nachhaltige Gemeinden» wurde im Anschluss an das Forschungsprojekt NOGF von Experten aus Praxis und Wissenschaft zur Unterstützung von Gemeinden gegründet, die sich Richtung Nachhaltigkeit entwickeln wollen. Das Kompetenzzentrum pflegt das NOGF-Netzwerk zu führenden Gemeinden, Hochschulen, Unternehmen, Kantonen, Bundesstellen, Vereinen, Verbänden, Stiftungen und NGOs im Bereich «nachhaltige Entwicklung und Gemeindeführung» in der Deutschschweiz und entwickelt den Leitfaden (siehe Kasten rechts) weiter.

Kontakt: ZHAW INE

Kompetenzzentrum für nachhaltige

Gemeinden, Jonas Fricker

Jägerstr. 2, Postfach, 8401 Winterthur

Telefon 058 934 78 15

jonas.fricker@zhaw.ch

www.nachhaltigegemeinden.ch

bezieht sich die grösste Anzahl auf den Bereich Gesellschaft, gefolgt von den Bereichen Wirtschaft und Umwelt. Die Gemeinde dürfte denn auch im gesellschaftlichen Bereich den grössten Gestaltungsfreiraum haben.

Durch grössere Investitionsentscheide können wichtige Impulse ausgelöst werden. Die Gemeinde Wiesendangen hat sich auf einen Relevanzcheck betreffend Nachhaltigkeit geeinigt und das Verfahren in der Geschäftsordnung festgelegt. Sollte eine Nachhaltigkeitsbeurteilung angezeigt sein, wurden das Beurteilungsinstrument und die Vorgehensweise ebenfalls festgelegt.

Wenn die übergeordneten Ziele im Leitbild und die daraus abgeleiteten Detailziele den Erfordernissen einer nachhaltigen Gemeindeführung entsprechen, sollte sich die Gemeinde in die richtige Richtung oder eben nachhaltig entwickeln.

Hans-Peter Höhener, Gemeindegemeinschafter

Gemeindeverwaltung Wiesendangen

Schulstrasse 20, Postfach 83, 8542 Wiesendangen

Telefon 052 320 92 35

hans-peter.hoehener@wiesendangen.ch

www.wiesendangen.ch

**Stadt Winterthur
Zentrumsgemeinde, 98 900 EW**

**Welche Rolle spielt der Leitfaden
NOGF im Orchester des Arbeits-
alltags?**

Die Fachstelle Nachhaltige Entwicklung in Winterthur begleitet heute den Prozess zur 2000-Watt- und 1-Tonne-CO₂-Gesellschaft mit hoher Priorität. Dazu gehören die Koordination und die systematische Vernetzung städtischer Aktivitäten in Richtung nachhaltiger Entwicklung, wie auch die Sensibilisierung und der Einbezug der Menschen (Bevölkerung, Verwaltungspersonal, Politik).

Dabei ist die Versuchung gross, Konzepte, Wegleitungen, Grafiken und Tabellen in den Vordergrund zu stellen. Doch die Zusammenarbeit beginnt mit wachem Zuhören: Was ist in diesem Projekt, in dieser Situation relevant für die nachhaltige Entwicklung? Welche bestehenden Projekte, Gremien, Persönlichkeiten können unsere Anliegen mittragen? Wie steht der gesuchte Personenkreis zum Thema, zu anderen Beteiligten und zu uns? Vielbeschäftigte Akteurinnen und Akteure zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit zu animieren, gehört ebenso dazu, wie Aktivitäten und Widerstände am runden Tisch konstruktiv zu koordinieren und zu begleiten.

Publikation «Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden: Einführung und Leitfaden für die Praxis»



Nachhaltigkeit ist in aller Munde – und auch immer mehr Schweizer Städte und Dörfer richten sich danach aus. Der vorliegende Leitfaden gibt einen Überblick

über den aktuellen Stand der Praxis und zeigt auf, wie sich eine Gemeinde zielstrebig auf den Weg der nachhaltigen Entwicklung machen kann. Er stellt ein Modell für die nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung (NOGF) vor, das bewusst auf vorhandenen Strukturen aufbaut. Hinweise auf Erfolgsfaktoren und Stolpersteine helfen bei der effizienten Umsetzung der Nachhaltigkeitsorientierung. Mit vielen praktischen Beispielen und Anregungen aus Pilotgemeinden präsentiert dieses Buch aber vor allem Möglichkeiten und Ideen und will dazu motivieren, einen ersten Schritt in Richtung Nachhaltigkeit zu tun. Denn: «Nachhaltigkeit ist nicht gratis zu haben – aber eine lohnende Investition.»

Verlag Rüegger, 126 Seiten, 27 Franken

ISBN 978-3-7253-0942-9

www.nogf.ch

Dies braucht natürlich auch Strukturen, welche die Zusammenarbeit flexibel und zielführend abstützen. Der Leitfaden NOGF ist dafür eine hilfreiche Anregung, die zum Beispiel eine nützliche Vorlage gibt oder das Vorgehen einer anderen Gemeinde aufzeigt. Die Rolle des Leitfadens ist demzufolge, das Zusammenwirken der Mitwirkenden – um im Bild des Orchesters zu bleiben: der Musikanten – zu unterstützen und zu harmonisieren. Je besser sich dann die Beiträge aufeinander abstimmen, desto attraktiver wirkt die Musik. Das heisst übersetzt, je besser die Mitwirkenden durch den Leitfaden in ihrer Kooperation unterstützt werden, desto besser entwickeln wir die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt) zu einer lebenswerten Stadt.

Philippe Chéhab, Leiter Fachstelle Nachhaltige Entwicklung

Stadt Winterthur, Umwelt- und Gesundheitsschutz
Obertor 32, Postfach, 8402 Winterthur

Telefon 052 267 67 17 / Mobile 079 426 97 08

philippe.chehab@win.ch, www.ugs.winterthur.ch