

UVEK

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr,  
Energie und Kommunikation

b a s e s      a r e . . . . .

**Bundesamt für Raumentwicklung**  
**Office fédéral du développement territorial**  
**Ufficio federale dello sviluppo territoriale**  
**Federal Office for Spatial Development**

**QUALITÄTSKRITERIEN FÜR  
NACHHALTIGKEITSPROZESSE**

**ORIENTIERUNGSHILFE FÜR  
DIE AKTEURE DER NACHHALTIGEN  
ENTWICKLUNG IN DEN GEMEINWESSEN**

**Oktober 2005**

#### **Impressum**

##### **Herausgeber**

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)  
Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr,  
Energie und Kommunikation (UVEK)

##### **Produktion**

ARE: Stabsstelle Information, Rudolf Menzi

##### **Arbeitsgruppe des Forums Nachhaltige Entwicklung für Kantone und Städte:**

H. Buser (Kt. Basel-Landschaft), F. Chappuis (Lausanne), G.  
Copetti (Ct. de Genève), S. De Coulon (Vernier), M-N. Domon  
(Lausanne), B. Dufour-Fallot (Vernier), D. Kaiser (ecos), M.  
Kissling (Kt. Bern), P. Knecht (Kt. Zürich), Lehmann-Pollheimer  
(ecos), D. Martin (Onex), D. Schmid-Holz (Impuls Agenda 21 ZH,  
Bodenseeagenda 21), L. Sommaruga Bodeo (Assoc. Agenda 21  
locale Ct. Tessino), M. Umbricht (Kt. Aargau), Marie Ziegler  
(Vernier).

##### **Texte und Redaktion**

Marc Münster (sanu, bildung für nachhaltige entwicklung );  
Nathalie Gigon und Daniel Wachter (ARE)

##### **Übersetzung**

Susanne Alpiger

##### **Bezugsquelle**

[www.are.ch](http://www.are.ch)

10.2005

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VORWORT</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>ÜBERBLICK ÜBER DIE QUALITÄTSKRITERIEN FÜR NACHHALTIGKEITSPROZESSE</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>INSTRUMENTE FÜR DIE PROZESSEVALUATION</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>GLOSSAR</b>	<b>25</b>

## 1 DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

In der Schweiz werden laufend neue Agenda 21-**Nachhaltigkeitsprozesse** ins Leben gerufen.

Diese Prozesse sind in Bezug auf die Akteure, die Organisation und den Inhalt sehr vielfältig.

Nach einer rund zehnjährigen Pionierphase ist es nun an der Zeit, sowohl für den Nachhaltigkeitsprozess selbst als auch für seine Wirkungen ein einheitliches **Qualitätsniveau** zu definieren.

Damit alle von den gewonnenen Erfahrungen profitieren können und sich auf eine einheitliche Definition eines qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsprozesses stützen können, hat eine Arbeitsgruppe des Forums Nachhaltige Entwicklung für Kantone und Städte<sup>1</sup> unter Federführung des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) eine **Kriterienliste** ausgearbeitet. Der vorliegende Bericht wurde allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums zur Konsultation vorgelegt.

Es wurden 28 Qualitätskriterien festgelegt, die wie folgt zusammengefasst werden können:

### Ein guter Nachhaltigkeitsprozess soll

- sich auf die inhaltlichen Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung stützen,
- einen fortlaufenden Optimierungsprozess gewährleisten,
- die Zielerreichung durch die Beachtung definierter Erfolgsfaktoren sicherstellen.

In diesem Dokument werden diese 28 Qualitätskriterien und ihre Bedeutung beschrieben. Ausserdem werden verschiedene bereits existierende Methoden für die Evaluation von Nachhaltigkeitsprozessen und die dabei verwendeten Qualitätskriterien vorgestellt.

Schliesslich werden verschiedene Kontaktstellen und Dokumente aufgeführt, die Informationen zu bestehenden Hilfen für die Realisierung von Nachhaltigkeitsprozessen in den Gemeinwesen bieten.

---

<sup>1</sup> Das Forum Nachhaltige Entwicklung für Kantone und Städte wurde im Jahr 2001 auf Initiative des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE), der Schweizerischen Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz (BPUK) sowie des Schweizerischen Städteverbands (SSV) gegründet.

In erster Linie dient dieses Dokument als Referenz und Grundlage für eine Überprüfung. Es legt jedoch keine bestimmte Vorgehensweise fest. Es handelt sich weniger um ein genau zu befolgendes "Rezeptbuch" als vielmehr um eine Sammlung bestimmter Grundprinzipien.

## 2 VORWORT

### 2.1 Weshalb ein solches Dokument?

Etwas mehr als zehn Jahre nach dem Weltgipfel in Rio und der Verabschiedung der Agenda 21 haben 2005 **rund 140 Gemeinden und 14 Kantone in der Schweiz einen Nachhaltigkeitsprozess eingeleitet**. Der Slogan "Global denken – lokal handeln" kommt dort voll zum Tragen: Jedes Gemeinwesen entwickelt einen eigenen Prozess, der die geografischen, kulturellen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Eigenheiten berücksichtigt<sup>2</sup>.

Diese Fülle und Vielfalt von Prozessen kann eine gewisse Verwirrung in Bezug auf die Definition eines Nachhaltigkeitsprozesses (auch Lokale Agenda 21 genannt) stiften. Aus diesem Grund wurden hier gestützt auf offizielle Dokumente und die bisherigen Erfahrungen **Kriterien für die Qualität** definiert. Dieses Dokument soll Gemeinden bei Bedarf als **Orientierung** dienen. Es stützt sich auf die Vision und Konzeption der Nachhaltigen Entwicklung ab, wie sie der Bundesrat in seiner "Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002" darlegte.

### 2.2 An wen richtet sich das Dokument?

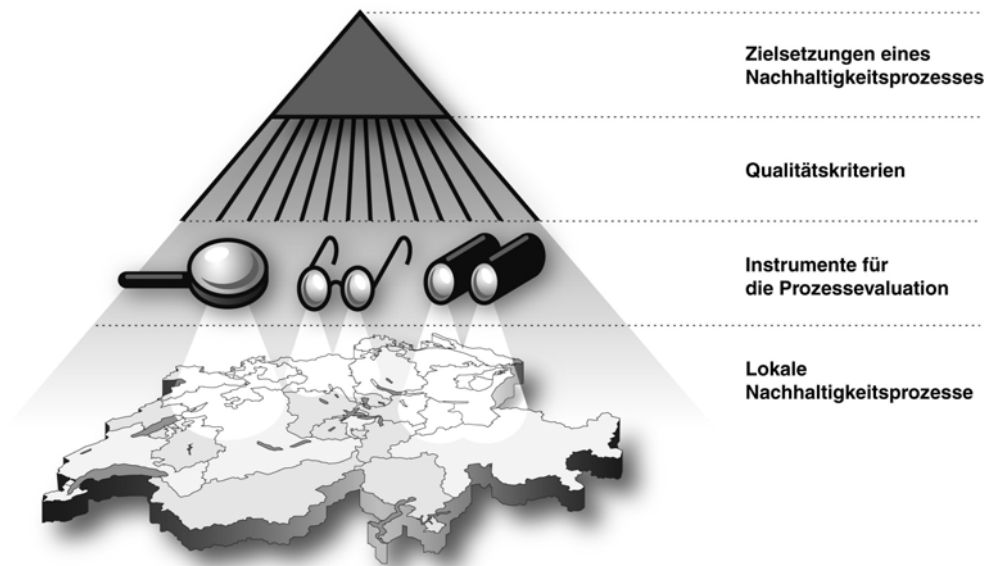
Das Dokument ist für die **Akteure der Gemeinwesen** (Kantone, Regionen, Gemeinden) bestimmt, die einen Nachhaltigkeitsprozess einleiten oder optimieren möchten. Diese Akteure (beispielsweise Verantwortliche oder Delegierte für Nachhaltige Entwicklung, Mitglieder einer Steuerungsgruppe oder Beratungsbüros) verfügen in der Regel bereits über ausgezeichnete Kenntnisse in diesem Bereich, **wünschen aber ein für die Schweiz gültiges Bezugsmodell**. Das Dokument könnte auch für externe Berater oder Ausbildungsinstitutionen von Nutzen sein, die so eine gemeinsame Terminologie erwerben könnten.

---

<sup>2</sup> Bestandesaufnahme der Prozesse zur Nachhaltigen Entwicklung auf Gemeindeebene (ARE, 2003)

## 2.3 Was beinhaltet das Dokument?

Im ersten Teil werden Qualitätskriterien vorgestellt, die aufzeigen, wie ein **idealer Nachhaltigkeitsprozess** auf lokaler Ebene in der Schweiz aussehen könnte. In einem zweiten Teil werden die Merkmale und mögliche Verwendung verschiedener **bereits existierender Instrumente für die Prozessevaluation** aufgeführt.



## 2.4 Welches Ziel wird mit einem Nachhaltigkeitsprozess verfolgt?

Ein lokaler Nachhaltigkeitsprozess soll es einem Gemeinwesen ermöglichen, seine Bedürfnisse in der Gegenwart zu decken, ohne dabei die Möglichkeiten der künftigen Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu schmälern. Gleichwertig werden die drei Zieldimensionen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Solidarität und ökologische Verantwortung verfolgt. Die sozio-ökonomische Entwicklung soll mit einer Verringerung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen einhergehen, und es soll der Nord-Süd-Problematik Rechnung getragen werden.

In praktischer Hinsicht verfolgt ein Nachhaltigkeitsprozess das Ziel, sich möglichst gut in die bestehenden politischen Strukturen und Prozesse des Gemeinwesens zu integrieren.

## 2.5 Was soll ein Nachhaltigkeitsprozess beinhalten?

Der Erfolg eines Nachhaltigkeitsprozesses hängt zwar vor allem von der Qualität des Vorgehens ab, der zu seiner Realisierung führt. Eine noch grössere Bedeutung hat aber sein Inhalt. Mit einer Agenda 21 oder einem vergleichbaren Nachhaltigkeitsprozess verfügt ein lokales Gemeinwesen über eine umfassende Vision seiner Entwicklung. Diese Vision muss eine räumliche und zeitliche Solidarität beinhalten, damit Belastungen, Kosten oder andere negative Handlungswirkungen nicht nach aussen oder in die Zukunft verlagert werden. Es ist eine sowohl aus lokaler als auch aus globaler Sicht gerechte Verteilung von Ressourcen und Kapital zwischen den heutigen und den zukünftigen Generationen anzustreben. Ein Nachhaltigkeitsprozess sollte u.a. die folgenden wesentlichen Elemente berücksichtigen<sup>3</sup> (siehe auch Kriterien P1 bis P3):

- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Zielsetzungen mit der ökologische Verantwortung in Einklang bringen, indem der Verbrauch natürlicher Ressourcen von der sozioökonomischen Entwicklung entkoppelt und verringert wird;
- Flächensparende Raumplanung, die eine energieeffiziente und umweltschonende Mobilität begünstigt;
- Systematische Anwendung einer effizienten, haushälterischen und innovativen Energiepolitik;
- Entwicklung von massgeschneiderten und an die lokalen Gegebenheiten angepassten Lösungen, indem Potenziale sichtbar gemacht und lokales Know-how aktiviert werden;
- Steigerung des Bürgerengagements, Förderung der Eigenverantwortlichkeit für den Lebensraum, Erhöhung der Identifikation mit dem Lebensumfeld;
- Stärkung der sozialen Strukturen und Förderung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit zwischen dem politisch-administrativen System und den BürgerInnen im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung;
- Förderung und Umsetzung des Grundsatzes der Geschlechtergerechtigkeit;
- Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe (Vernetzung der Wirtschaft mit der Gemeinschaft, Schaffung sektorübergreifender Partnerschaften und neuer Beschäftigungsmöglichkeiten, Nahversorgung);

---

<sup>3</sup> Teilweise adaptiert nach der "Gemeinsamen Erklärung zur Lokalen Agenda 21 in Österreich – Beschluss der Landesumweltreferentenkonferenz am 9.10.2003"



Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 des Bundesrates, die in ihren Leitlinien 15 Basiskriterien der Nachhaltigen Entwicklung definiert, sowie die Postulate, auf denen das Indikatorensystem MONET beruht, bilden einen breiteren, umfassenden Bezugsrahmen, der für die lokalen Nachhaltigkeitsprozesse in der Schweiz von grosser Bedeutung ist (Referenzen, siehe Kapitel 5).

### 3 Überblick über die Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsprozesse

Gestützt auf die bestehenden Dokumente und gewonnenen Erfahrungen hat eine Arbeitsgruppe des Forums Nachhaltige Entwicklung eine Liste von Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsprozesse erstellt.

Ein Nachhaltigkeitsprozess muss mindestens folgende Voraussetzungen erfüllen:

- sich auf die inhaltlichen Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung stützen,
- einen fortlaufenden Optimierungsprozess gewährleisten,
- die Zielerreichung durch die Beachtung definierter Erfolgsfaktoren sicherstellen.

Dementsprechend wurden die Kriterien in drei Gruppen eingeteilt:

Die **Erfüllung der inhaltlichen Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung** ist für jeden Nachhaltigkeitsprozess zentral. Diese Grundsätze sind Sinnträger, ohne die sich die Prozesse auf einfache Qualitätsmanagementprozesse ohne Zusammenhang mit der Nachhaltigen Entwicklung beschränken würden.

Dank den Kriterien, die zur **Qualität des fortlaufenden Optimierungsprozesses** beitragen, bleiben Nachhaltigkeitsprozesse entwicklungsfähig. Sie zeigen, dass Nachhaltige Entwicklung nicht ein einmalig zu erreichender Zustand, sondern ein Lernprozess ist. Dieser fortlaufende Optimierungsprozess sollte sich allmählich immer stärker in die bestehenden politischen Strukturen und Prozesse einordnen.

Erfahrungsgemäss sind bestimmte Kriterien für den guten Ablauf eines Nachhaltigkeitsprozesses von besonderer Bedeutung. **Die Erfolgsfaktoren** sind also speziell wichtig, um sich in Richtung Nachhaltige Entwicklung zu orientieren.

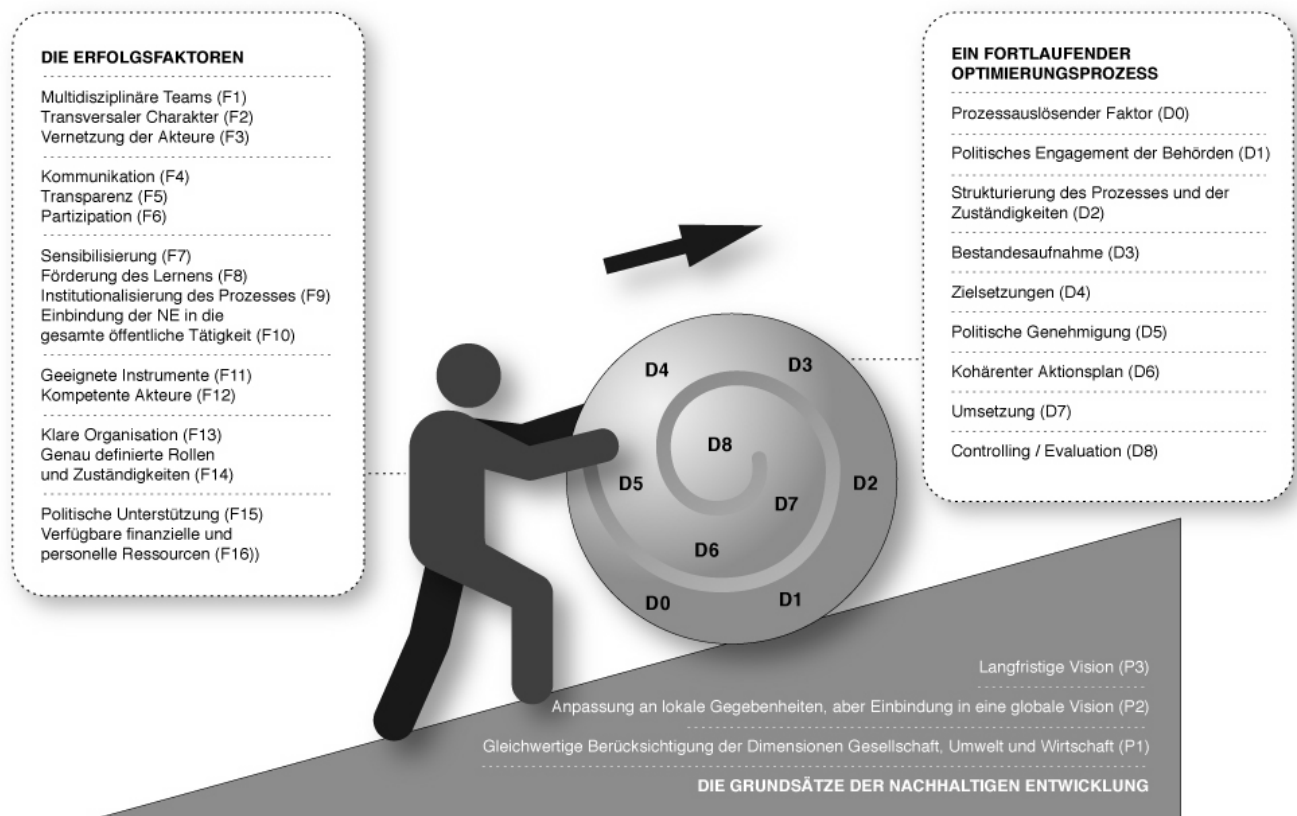
Ein Nachhaltigkeitsprozess muss nicht unbedingt alle Kriterien erfüllen; jeder Prozess berücksichtigt die Kriterien je nach den Gegebenheiten auf unterschiedliche Weise. Die Kriterien dienen in erster Linie als Wegweiser für eine fortlaufende Verbesserung.

So hat beispielsweise der Grundsatz der Partizipation in einem kleinen Dorf, in dem sich alle kennen, eine andere Bedeutung als in einer Grossstadt. In einem Dorf würde zum Beispiel an einem Samstagnachmittag eine Versammlung organisiert, während in einer Stadt mit Hilfe professioneller Animatoren verschiedene prospektive Workshops grösseren Umfangs durchgeführt würden.

### Nachhaltigkeitsprozess: Allgemeine Definition

Ein Nachhaltigkeitsprozess verleiht einem Gemeinwesen die Strukturen, Kompetenzen, Verfahren und Mittel, um sich in Richtung Nachhaltiger Entwicklung zu orientieren. Dies beinhaltet ein Handeln, das neben kurzfristigen Bedürfnissen auch langfristige Erfordernisse, neben einem lokalen Blickwinkel auch globale Rückwirkungen berücksichtigt und den Zieldimensionen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, der gesellschaftlichen Solidarität und der ökologischen Verantwortung im Sinne einer fortlaufenden Optimierung Rechnung trägt.

### EIN GEMEINWESEN AUF DEM WEG ZUR NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG:



## DIE GRUNDSÄTZE DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG

*Ein Nachhaltigkeitsprozess unterscheidet sich von der konventionellen Verwaltung eines Gemeinwesens durch die Tatsache, dass die Nachhaltigkeitsgrundsätze in der täglichen Praxis angewendet werden. Es handelt sich um einen zukunftsgerichteten Prozess.*

### **(P1) Gleichwertige Berücksichtigung der Dimensionen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft**

*Bei jeder Aktivität des Gemeinwesens wird den Interessen der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft ausgewogen Rechnung getragen.*

*Die drei Bereiche müssen in der Bestandesaufnahme, in der Vision, in den Zielsetzungen oder im Aktionsplan berücksichtigt werden. Ausserdem sind alle drei Dimensionen in den Management- und Evaluationsinstrumenten vorhanden und auf Ebene der verschiedenen Akteure, sei es für das Projektmanagement oder für partizipative Prozesse, vertreten.*

### **(P2) Anpassung an lokale Gegebenheiten, aber Einbindung in eine globale Vision**

*Der Prozess ist an die lokalen Bedingungen angepasst. Er trägt den lokalen ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten Rechnung, ist aber gleichzeitig mit einer globalen Vision der Nachhaltigen Entwicklung vereinbar. In diesem Sinne werden globale Themenbereiche berücksichtigt.*

### **(P3) Langfristige Vision**

*Der Prozess ist langfristig angelegt; das Gemeinwesen besitzt eine Vision des anzustrebenden Zustands, die Entscheidungsinstanzen verfügen über strategische Managementinstrumente, die über den Zeithorizont der Legislaturperiode hinausgehen, und der Aktionsplan beinhaltet langfristige Zielsetzungen. Die aktuellen Probleme werden nicht zu Lasten der kommenden Generationen gelöst, und mögliche künftige Probleme werden antizipiert.*

Die Stadt *Gleichwitingen* hat auf ihren Projektantragsformularen für die Legislative drei neue Felder eingefügt: Dort sollen in knapper Form die langfristigen Auswirkungen (P3) des Projekts auf die natürlichen Ressourcen, die Gesellschaft und die wirtschaftliche Situation (P1) beschrieben werden.

Zudem übermittelt sie die Formulare der einzelnen Projekte zwei Wochen vor der Debatte über das Thema an die Exekutivmitglieder der Nachbargemeinden (P2).

## EIN FORTLAUFENDER OPTIMIERUNGSPROZESS

*Ein Nachhaltigkeitsprozess ist nicht ein einmaliger Aktionsplan, der ein für alle Mal festgelegt wird, sondern ein fortlaufender Optimierungsprozess, der es schrittweise ermöglicht, sich einer Nachhaltigen Entwicklung anzunähern. Er sollte sich nach und nach vollständig in die bestehenden politischen Strukturen und Prozesse der Gemeinde integrieren.*

### (D0) Prozessauslösender Faktor

*Ein Nachhaltigkeitsprozess wird häufig durch einen besonderen Faktor ausgelöst. Dies gilt es zu nutzen. Dabei kann es sich um eine besonders schwierige Situation der Gemeinde (Kriminalität, Abwanderung von Steuerpflichtigen, sinkende Lebensqualität), um eine grössere Blockierung im politischen Prozess oder beispielsweise um den Verlust der gefühlsmässigen Beziehung der EinwohnerInnen zu ihrer Gemeinde handeln. Ein Nachhaltigkeitsprozess kann passende Antworten zu diesen Problemen liefern. Zudem kann der Anstoss zu einem proaktiven Denkprozess (Planung, Förderung des Wirtschaftsstandorts usw.) ebenfalls ein guter prozessauslösender Faktor sein.*

### (D1) Politisches Engagement der Behörden

*Das politische Engagement ist ein wichtiges Startsignal. Es bekräftigt den Willen der Behörden, sich in einem solchen Prozess zu engagieren, umfassend darüber zu informieren und es allen zu ermöglichen, sich im Wissen darum zu engagieren, dass die eigene Arbeit politische Unterstützung findet.*

### (D2) Strukturierung des Prozesses und der Zuständigkeiten

*Der Prozessablauf ist strukturiert und geplant. Die Zuständigkeiten sind definiert und akzeptiert. Die betroffenen Akteure kennen die verschiedenen Schritte des Prozesses und dessen Ziele.*

### (D3) Bestandesaufnahme

*Das Gemeinwesen führt eine Bestandesaufnahme auf wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ebene durch und analysiert seine Stärken und Schwächen. Dieser Prozess kann beispielsweise in Form eines Nachhaltigkeitsaudits, eines Indikatorensystems und/oder einer partizipativen Erhebung erfolgen.*

### (D4) Zielsetzungen

*Die Akteure des Gemeinwesens legen die kurz- und mittelfristigen Zielsetzungen fest.*

Im Jahr 2004 organisierte die Gemeinde *Offenhausen* ein grosses Sommerfest. Neben der offiziellen Unterzeichnung der Charta von Aalborg (D1) stellte die Gemeinde den Bericht über ihre Bestandesaufnahme im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung vor (D3). Nachdem die Einwohnerinnen und Einwohner Gelegenheit zur Teilnahme an thematischen Führungen durch die Gemeinde erhalten hatten (F3, F4), konnten sie sich in kleinen Gruppen oder schriftlich über den Bericht der Gemeinde und die vorgesehenen Massnahmen äussern (F6).

*gen für die Nachhaltige Entwicklung ihres Gemeinwesens fest. Diese Zielsetzungen stimmen mit der Vision und den Grundsätzen für die Nachhaltige Entwicklung des Gemeinwesens überein. Dank ihnen kann sichergestellt werden, dass die Akteure die Absichten des Prozesses gutheissen, und anschliessend überprüft werden, ob die Zielsetzungen erreicht wurden, um bei Bedarf Korrekturmassnahmen zu ergreifen.*

#### **(D5) Politische Genehmigung**

*Der Prozess und die Zielsetzungen werden auf politischer Ebene genehmigt, um ihre Legitimität sicherzustellen. Anschliessend wird – sowohl aus politischen Gründen als auch zur Budgetbereitstellung – auch das Aktionsprogramm bestätigt.*

#### **(D6) Kohärenter Aktionsplan**

*Ein Nachhaltigkeitsprozess umfasst einen konkreten Aktionsplan. Diese Aktionen stärken die Nachhaltigkeit des Gemeinwesens, tragen zur Sensibilisierung der betroffenen Akteure bei und ermöglichen es, die für eine Nachhaltige Entwicklung erforderlichen Fähigkeiten und das nötige Know-how zu erlangen.*

*Der Aktionsplan soll die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung (Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft) berücksichtigen sowie kurz- und langfristige Aktionen umfassen, um die Motivation aufrechtzuerhalten und gleichzeitig eine allgemeine langfristige Verbesserung anzustreben.*

*Es ist empfehlenswert, Absichten und Zielsetzungen der einzelnen Aktionen genau zu definieren, die Prioritäten und Zuständigkeiten festzulegen und ein Budget sowie einen realistischen Zeitplan zu erstellen.*

#### **(D7) Umsetzung**

*Der Aktionsplan soll sich nicht auf ein schönes Dokument beschränken, sondern auch in die Tat umgesetzt werden. Die Umsetzung soll auf sorgfältige und sichtbare Weise erfolgen. Jede realisierte Aktion ist eine Motivation für nachfolgende Massnahmen.*

#### **(D8) Controlling/Evaluation**

*Um einen fortlaufenden Optimierungsprozess sicherzustellen und dessen Qualität zu gewährleisten, ist ein Controlling- und Evaluationssystem einzurichten. Damit soll überprüft werden können, ob die angekündigten Zielsetzungen der Aktionen erreicht worden sind. Zudem soll damit ihr Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung des Gemeinwesens evaluiert werden.*

*Durch die Kombination der Ergebnisse dieser Analyse mit den aktualisierten Daten der Bestandaufnahme (Monitoring) wird es möglich sein, Verbesserungsmassnahmen zu bestimmen und neue Aktionen umzusetzen.*

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

*Erfahrungsgemäss ist der Erfolg eines Nachhaltigkeitsprozesses eng mit bestimmten Schlüsselfaktoren verbunden. Diese Faktoren sind für jedes Projektmanagement wichtig, im Rahmen von Prozessen zur Nachhaltigen Entwicklung aber von besonderer Bedeutung.*

### (F1) Multidisziplinäre Teams

*Die verschiedenen Vorhaben (der Prozess selbst oder individuelle Aktionen) werden von multidisziplinären Teams durchgeführt, um von breiten, diversifizierten und komplementären Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen profitieren zu können. Die Teammitglieder werden auf Grund ihrer Eignung und der Erfordernisse des Vorhabens ausgewählt.*

### (F2) Transversaler Charakter

*In der Organisation werden geeignete Strukturen und Prozesse eingerichtet, um die Vorhaben bereichsübergreifend und effizient angehen zu können. Akteure verschiedener Dienststellen und Abteilungen arbeiten ohne administrative Hindernisse zusammen.*

### (F3) Vernetzung der Akteure

*Öffentliche und private Akteure können zusammenarbeiten, Bevölkerung, verschiedene Interessengruppen und Unternehmen aktiv mitwirken. Die betroffenen Akteure kennen sich und können ein gemeinsames Netz im Dienste des Gemeinwesens aufbauen.*

### (F4) Kommunikation

*Über Zielsetzungen, Ablauf, Inhalt und Ergebnisse des Prozesses wird umfassend und für alle Bevölkerungsgruppen leicht verständlich informiert. Die verschiedenen Akteure des Gemeinwesens kennen den Prozess und dessen aktuellen Stand.*

### (F5) Transparenz

*Der Prozess und die Projekte werden auf transparente Weise durchgeführt, damit eine automatische Kontrolle stattfindet und ein Klima des Vertrauens entstehen kann.*

*In Klarheim ist die Gemeindepräsidentin (F15) selbst für den Nachhaltigkeitsprozess und das Controlling der entsprechenden Legislaturzielsetzungen (D4) zuständig (F14).*

*Dank dem Nachhaltigkeitskompass (D3, D8) und der Checkliste der Projektnachhaltigkeit (F11) kann sie jederzeit überprüfen, ob sich die Stadt in die gewünschte Richtung entwickelt.*

*Seit dem vergangenen Jahr evaluieren (F5, F8) die Gemeindemitarbeiterinnen und -mitarbeiter an gemeinsamen Sitzungen mit anderen Diensten (F2) die Ergebnisse bestimmter ihrer Projekte in Bezug auf die Nachhaltige Entwicklung.*

### **(F6) Partizipation**

*Partizipative Prozesse werden gefördert. Sie können dazu beitragen, Umsetzungsprobleme im Voraus zu erkennen, die in der Bevölkerung vorhandenen Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten zu nutzen und diese in die Realisierung miteinzubeziehen. Diese Prozesse sind jedoch sorgfältig vorzubereiten und dürfen keine Alibi-Übung bleiben. Die Partizipation wird auch auf Ebene des Gesamtprozesses gefördert, namentlich im Rahmen der Bestandesaufnahme, der Festlegung der Vision oder der Vorbereitung des Aktionsplans.*

### **(F7) Sensibilisierung**

*Die umgesetzten Projekte bezwecken nicht allein, die Nachhaltigkeit des Gemeinwesens zu fördern, sondern tragen auch erheblich zur Sensibilisierung der verschiedenen Akteure für das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung bei. Im Übrigen ist die Sensibilisierung auch eine wichtige Vorstufe des Prozesses, damit in der Folge möglichst viele Akteure mobilisiert werden können.*

### **(F8) Förderung des Lernens**

*Die im Rahmen des Prozesses oder der mit ihm verbundenen Projekte gewonnenen Erfahrungen werden nutzbar gemacht und an die verschiedenen Akteure des Gemeinwesens weitergegeben. Der Prozess spielt eine Rolle als Versuchslabor und fördert das Nachhaltigkeitslernen durch den Erfahrungsaustausch.*

### **(F9) Institutionalisierung des Prozesses**

*Der Nachhaltigkeitsprozess ist institutionalisiert. Die Rollen und Zuständigkeiten sind mit Funktionen und nicht ausschliesslich mit Personen verknüpft. Die Stufen des Prozesses werden in die allgemeine Verwaltung der Gemeinde einbezogen (beispielsweise indem die Zielsetzungen des Prozesses in das Legislaturprogramm aufgenommen werden).*

### **(F10) Einbindung der Nachhaltigkeitsgrundsätze in die gesamte öffentliche Tätigkeit**

*Die im Rahmen des Nachhaltigkeitsprozesses gewonnenen Erfahrungen und entwickelten Instrumente und Prozesse müssen so gut wie möglich in den administrativen und politischen Alltag eingebunden werden. Auf diese Weise entfaltet der Prozess die grösste Wirkung und kann unabhängig von Modeströmungen und Personen langfristig gewährleistet werden. Die Zielsetzungen der Nachhaltigen Entwicklung werden in die Politik sowie in die Verwaltungsinstrumente – wie Richtpläne, Gesetze, Reglemente, das Legislaturprogramm – eingebunden.*



**(F11) Geeignete Instrumente**

*Die Instrumente für die Umsetzung der Zielsetzungen der Nachhaltigen Entwicklung werden auf effiziente und kohärente Weise entwickelt und eingesetzt. Dabei handelt es sich insbesondere um Instrumente für das Monitoring (z.B. Indikatorensysteme, Bestandesaufnahmen), das strategische Management (z.B. Kompassse), das integrierte Management (Finanzen, Umwelt und Gesellschaft) oder für die Evaluation von Projekten, Prozessen usw.*

**(F12) Kompetente Akteure**

*Die Akteure kennen die Zielsetzungen der Nachhaltigen Entwicklung und verfügen über das nötige Know-how und die erforderlichen Fähigkeiten, um sie in die tägliche Praxis zu übertragen. Weiterbildung ermöglicht den Erfahrungsaustausch und die Weiterentwicklung der allgemeinen Kenntnisse und Fähigkeiten.*

**(F13) Klare Organisation**

*Der Prozess besitzt eine klare Organisation und ein detailliertes Organigramm. Die Schnittstellen zur administrativen und politischen Struktur des Gemeinwesens sind genau dargelegt. Die Aufgaben und Funktionen sind personenunabhängig definiert, um Kontinuität zu gewährleisten.*

**(F14) Genau definierte Rollen und Zuständigkeiten**

*Jede Person kennt ihre Rolle und ihre Zuständigkeiten. Diese werden klar kommuniziert. Die Rollen und Zuständigkeiten sind mit den persönlichen Kompetenzen sowie mit den weiteren Funktionen vereinbar, welche die einzelnen Akteure im Gemeinwesen erfüllen (politische Verantwortung, private Interessen usw.).*

**(F15) Politische Unterstützung**

*Die politische Unterstützung ist wesentlich. Sie soll möglichst früh im Prozess gesucht und sorgfältig gepflegt werden, da das Aktionsprogramm politisch gebilligt und die finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Politikerinnen und Politiker sollen sich nicht durch den Nachhaltigkeitsprozess konkurrenziert fühlen.*

**(F16) Verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen**

*Obwohl ein Teil des Prozesses in manchen Fällen dank externer Mittel (Freiwilligenarbeit, Projektunterstützungen durch Dritte usw.) realisiert werden kann, ist es dennoch wichtig, innerhalb des Gemeinwesens über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für die Koordinierungs-, Planungs- und Controlling-Tätigkeiten zu verfügen. Auch für die Aktionen selbst werden Ressourcen beansprucht, um sie umzusetzen, über sie zu informieren oder um sie in Wert zu setzen.*

## 4 Instrumente für die Prozessevaluation

Für die Evaluation der Qualität von lokalen Agenda 21-Prozessen<sup>5</sup> oder ähnlichen Prozessen wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Instrumente entwickelt. Die in der Schweiz verfügbaren Instrumente werden unten ganz kurz vorgestellt. Diese Instrumente wenden jeweils verschiedene der in diesem Bericht beschriebenen Qualitätskriterien P1 bis P3, D0 bis D8 bzw. F1 bis F10 an. Die meisten Instrumente werden regelmässig überarbeitet und verbessert. Es sollte deshalb die jeweils neuste Version verwendet werden.

### Faktor 21 / Impuls 21

**Beschreibung:** Mit Faktor 21 wird eine Bestandesaufnahme und Messung der realisierten und geplanten Aktivitäten eines Gemeinwesens aus Sicht der Nachhaltigen Entwicklung durchgeführt. Im Beisein eines externen Moderators erstellt die Gemeinde ein Profil ihrer Stärken und Schwächen und formuliert Verbesserungsvorschläge (neue Themen, die unter dem Blickwinkel der Nachhaltigen Entwicklung angegangen oder neue Akteure, die in den Prozess eingebunden werden könnten). Das Instrument basiert auf der Software Excel.

**Trägerschaft:** Es handelt sich um eine Methode und ein Instrument, die im Rahmen des Programms EnergieSchweiz für die Gemeinden (Bundesamt für Energie) dank den Erfahrungen des Prozesses Energiestadt erarbeitet wurden. Im Kanton Basel-Landschaft wurde eine Variante unter der Bezeichnung **Impuls 21** entwickelt. Dieses Instrument ist in einen breiteren Prozess eingebunden (Information, Nachhaltigkeitsanalyse, Engagement, Umsetzung).

**Kontakt:**

[www.energiestadt.ch](http://www.energiestadt.ch) < Produits (Französisch) [www.agenda21-so.ch](http://www.agenda21-so.ch) < Projekte (Deutsch) [www.impuls21.ch](http://www.impuls21.ch) (Deutsch)

#### Durch Faktor 21 beurteilte Qualitätskriterien dieses Berichts

(P1), (D3) (D6)

Die Verwendung dieses Instruments erfordert einen transversalen Charakter (F2) und die politische Billigung (D5). Diese beiden Voraussetzungen bilden jedoch keine Evaluationskriterien.

---

<sup>5</sup> Die Instrumente zur Beurteilung von Prozessen sind nicht mit den Instrumenten zur Beurteilung von Projekten und Aktionen zu verwechseln. Letztere werden im Leitfaden «Instrumente zur Nachhaltigkeitsbeurteilung: Bestandesaufnahme und Orientierungshilfe» (ARE 2004) näher beschrieben.

## Local Evaluation 21

**Beschreibung:** Gestützt auf zwei Fragebögen, die online auszufüllen sind (ein erster für das Gemeinwesen und ein zweiter für die Interessengruppen), wird automatisch ein Auswertungsbericht des Nachhaltigkeitsprozesses erstellt (Vergleich mit ähnlichen Prozessen in Europa, Verbesserungsmöglichkeiten).

**Trägerschaft:** Vom Partnerkonsortium LASALA (Local Authorities' Self Assessment of Local Agenda 21) unter Leitung des ICLEI Europe (Local Governments for Sustainability) entwickelt.

**Kontakt:**

*[www.localevaluation21.org](http://www.localevaluation21.org)*

Local Evaluation 21 ist auf zwanzig Sprachen verfügbar, unter anderem auf Französisch, Deutsch und Italienisch.

### Durch Local Evaluation 21 beurteilte Qualitätskriterien dieses Berichts

(P1), (P3)

(D1), (D2), (D3), (D4), (D5), (D6), (D7), (D8)

(F1), (F2), (F3), (F4), (F5), (F6), (F7), (F8), (F9), (F10), (F12), (F13), (F14), (F16)

## Unternehmen.21: Checkliste für die Gestaltung von nachhaltigen Gemeindeentwicklungsprozessen

**Beschreibung:** Die Checkliste ermöglicht es, die Qualität des nachhaltigen Gemeindeentwicklungsprozesses anhand eines Kriterienkatalogs zu bewerten. Das Ergebnis dieser Bewertung erlaubt es einer Gemeinde, als "Lokale Agenda 21-Gemeinde" anerkannt zu werden und sich am "Nachhaltigkeitsprofil einer Gemeinde" von Unternehmen.21 zu beteiligen (siehe S. 22).

**Trägerschaft:** Bodensee Agenda 21(CH-D-A-FL).

**Kontakt:**

[www.Unternehmen21.net](http://www.Unternehmen21.net) < Wie funktioniert? < Prozess-Checkliste  
Unternehmen.21 ist nur auf Deutsch verfügbar.

**Durch die Checkliste von Unternehmen.21 beurteilte Qualitätskriterien dieses Berichts**

(P1), (P2), (P3)  
(D1), (D2), (D3), (D4), (D5), (D8)  
(F1), (F2), (F3), (F4), (F5), (F6), (F7), (F8), (F9), (F10), (F11), (F12), (F13), (F14), (F15), (F16)

NB: Die Kriterien D6 und D7 werden im zusätzlichen Instrument "Nachhaltigkeitsprofil der Gemeinde" von Unternehmen.21 bewertet.

## Unternehmen.21: Nachhaltigkeitsprofil der Gemeinde

**Beschreibung:** Repräsentative Akteure der Gemeinde bewerten die Wirkung aktueller und künftiger Projekte auf die vier Bereiche Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Globale Verantwortung. Die Ergebnisse werden im Internet grafisch dargestellt.

**Trägerschaft:** Bodensee Agenda 21 (CH-D-A-FL).

**Kontakt:**

*www.Unternehmen21.net* < Wie funktioniert?  
Unternehmen.21 ist nur auf Deutsch verfügbar.

**Durch das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen.21 beurteilte Qualitätskriterien dieses Berichts**

(P1), (P2)  
(D6), (D7)

NB: Die übrigen Kriterien werden in der "Checkliste für die Gestaltung von nachhaltigen Gemeindeentwicklungsprozessen" von Unternehmen.21 bewertet, die vorgängig angewendet werden sollte (siehe S. 20).

## Prozesskompass

**Beschreibung:** Die Methode beinhaltet Informationstexte, Fragebögen für die verschiedenen Akteure des Gemeinwesens und ein Instrument für die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen mit dem Ziel, den Gemeinden von Anfang an die Optimierung ihrer Nachhaltigkeitsprozesse zu ermöglichen, indem unerwünschte oder unerwartete Auswirkungen mit Hilfe von Fragen identifiziert werden. Eine Checkliste dient dem Vergleich innerhalb der Schweiz.

**Trägerschaft:** Ecos (Basel) und IKAÖ (Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie der Universität Bern).

**Kontakt:**

<http://www.ikaoe.unibe.ch/forschung/evaLA21/>

<http://www.ecos.ch>

Der Prozesskompass ist nur auf Deutsch verfügbar und befindet sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Dokuments noch in der Pilotphase.

### Durch den Prozesskompass beurteilte Qualitätskriterien dieses Berichts

(P1), (P2), (P3)

(D1), (D2), (D4)

(F3), (F4), (F5), (F6), (F13), (F14), (F15), (F16)

NB: Der Prozesskompass ist eine auf die Partizipation ausgerichtete Evaluationsmethode. Alle Kriterien sind auf diesen Fokus ausgerichtet.

## 5 Weiterführende Informationen

Dieses Dokument gibt einen synthetischen Überblick darüber, wie ein qualitativ hochwertiger Nachhaltigkeitsprozess auszugestalten wäre.

Mit seiner Hilfe können Gemeinwesen, die bereits einen Nachhaltigkeitsprozess in Gang gesetzt haben, Vergleiche anstellen. Den Gemeinwesen, die einen neuen Prozess einleiten möchten, dient es als Grundlage und Bezugsrahmen.

Die Gemeinwesen passen das vorgestellte Modell an ihre spezifischen Gegebenheiten an, indem sie es konkretisieren und ergänzen.

Unterstützung bieten folgende Adressen, Dienststellen oder Informationsquellen:

### **Für Nachhaltige Entwicklung zuständige Dienststellen des Bundes und der Kantone**

Die Sektion Nachhaltige Entwicklung des Bundesamtes für Raumentwicklung, welche die Realisierung dieses Dokuments leitete, fördert die Umsetzung von lokalen, regionalen und kantonalen Nachhaltigkeitsprozessen:

*<http://www.are.ch/nachhaltigeentwicklung>*

Im Übrigen haben die einzelnen Kantone eigene Dienststellen oder Verantwortliche für Nachhaltige Entwicklung bestimmt, die Hilfestellung bieten oder Anfragen an die zuständigen Stellen der betroffenen Region weiterleiten können. Eine Liste befindet sich unter:

*<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/la21/7.pdf>*

Einige Kantone besitzen auch sehr gute Websites mit nützlichen Dokumenten und Informationen.

### Hintergrundmaterial im Bereich Nachhaltigkeitsprozesse

- Agenda 21 von Rio (1992):  
<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm>
- Charta von Aalborg (1994): <http://www.iclei.org/europe/AC-GERM.HTM>
- Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung, Johannesburg (2002):  
<http://www.un.org/french/events/wssd/index.html>
- Aalborg Commitments (2004): <http://www.aalborgplus10.dk/>
- Gemeinsame Erklärung zur Lokalen Agenda 21 in Österreich – Beschluss der Landesumweltreferentenkonferenz am 9.10.2003 – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Wien.  
<http://www.Lebensministerium.at>

### Wichtige Publikationen des Bundes zum Thema Nachhaltige Entwicklung, die auf der Website des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) zur Verfügung stehen

- Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 des schweizerischen Bundesrates (2002)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/strategie/4.pdf>
- Bestandesaufnahme der Prozesse zur Nachhaltigen Entwicklung auf Gemeindeebene (2003)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/la21/1.pdf>
- Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Indikatoren und Kommentare (2003)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/are2/publikationen/deutsch/161.pdf>
- Bestandesaufnahme der Prozesse zur Nachhaltigen Entwicklung auf Kantons-ebene 2003–2004 (2004)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/la21/7.pdf>
- Instrumente zur Nachhaltigkeitsbeurteilung: Bestandesaufnahme und Orientierungshilfe (2004)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/13.pdf>
- Die Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Methodische Grundlagen (2004)  
<http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/15.pdf>

### Leitfäden für die Umsetzung von Agenda 21-Prozessen

- Praktischer Leitfaden des Kantons Genf für die Agenda 21 in den Gemeinden (2002):  
<http://www.ge.ch/agenda21/communes/welcome.html>
- Vademecum "Nachhaltige Entwicklung in der Gemeinde" des Kantons Bern (2004):  
[http://www.bve.be.ch/site/bve\\_kus\\_ent\\_negemeinde](http://www.bve.be.ch/site/bve_kus_ent_negemeinde)
- Das Handbuch "Lokale Agenda 21" - Der erste Reiseführer zur nachhaltigen Entwicklung des Vereins Lokale Agenda 21 (2000): <http://www.agenda-21.ch/>



## 6 Glossar

<b>Agenda 21</b>	Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert, das die Grundsätze und Zielsetzungen der am Weltgipfel der Vereinten Nationen in Rio (1992) definierten Nachhaltigen Entwicklung in konkrete Massnahmen umsetzen soll.
<b>Aktion</b>	Mit Blick auf eine besondere Wirkung durchgeführte Handlung.
<b>Evaluation</b>	Vorgehensweise, die gestützt auf festgelegte Normen oder Kriterien die Beurteilung der Bedeutung einer Situation, eines Prozesses oder eines Elementes ermöglicht.
<b>Kriterium</b>	Merkmal oder Eigenschaft eines Elements, auf Grund dessen es beurteilt wird.
<b>Lokale Agenda 21</b>	In der Agenda 21 von Rio vorgeschlagener strategischer Prozess, um auf lokaler Ebene die Nachhaltige Entwicklung umzusetzen. Der Prozess wird vom Gemeinwesen getragen und führt zur Ausarbeitung und Umsetzung eines konkreten Aktionsplans.
<b>Massnahme</b>	Mit Blick auf ein bestimmtes Ergebnis eingesetztes Mittel.
<b>Partizipation</b>	Aktive Einbindung betroffener Personen als Beteiligte in einen Prozess.
<b>Projekt</b>	Einmaliges, zeitlich begrenztes Vorhaben, das mittels personeller, materieller und finanzieller Ressourcen die in einem Auftrag formulierten Ziele zu erreichen anstrebt.
<b>Prozess</b>	Gesamtheit koordinierter und regelmässiger Schritte und Aktivitäten, die zur Erreichung einer Zielsetzung führt.
<b>Prozessevaluation</b>	Vorgehensweise, die gestützt auf festgelegte Normen oder Kriterien die Beurteilung der Schritte und Aktivitäten ermöglicht, die ein Gemeinwesen zu seiner Weiterentwicklung durchführt.

*Die Definitionen wurden aus dem Französischen übersetzt. Die französischen Definitionen der Begriffe betreffend die Agenda 21 wurden übernommen aus: Brodhag C. et al. (2004): Dictionnaire du développement durable, éd. AFNOR, 296 Seiten. Die übrigen Definitionen wurden frei adaptiert nach dem "Grand dictionnaire terminologique" des Office québécois de langue française.*