

Themenfeld Strategie & Partizipation

So komplex und ambitioniert das Ziel systemischer Veränderungsprozesse auch ist, die Hebel zur Umsetzung liegen direkt vor der eigenen Haustüre: Die Kommune ist die politische Ebene, die den Bürger:innen am nächsten ist. Sie verfügt über die Planungshoheit und die Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung in allen Angelegenheiten der lokalen Gemeinschaft. Sie kann eigene Handlungsspielräume offensiv ausschöpfen, Aktivitäten initiieren und auf bestehende lokale und regionale Netzwerke aufbauen. Es lohnt sich also, diese Spielräume bewusst auszunutzen! Bereits seit der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro und der Lokalen Agenda 21 wird mit jeder Fortschreibung der zentralen UN-Dokumente die Bedeutung der kommunalen Ebene bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele hervorgehoben.

Die Rolle der Kommunen im Klimaschutz

Während Aushandlung und Festlegung von Klimaschutzzielen auf internationaler Ebene sowie auf EU, Bundes- und Länder Ebene erfolgen, ist bei der Umsetzung die lokale Ebene in besonderem Maße gefragt. Den Kommunen kommt in den umfassenden Transformationsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Einerseits wird ein großer Teil der klimarelevanten Emissionen in Städten, Gemeinden und Kreisen erzeugt (Wohnen, Gewerbe, Industrie, Verkehr etc.). Andererseits hat die Kommune mit ihren vielfältigen Funktionen als Vorbild, Planungsträgerin, Eigentümerin, Versorgerin und größte öffentliche Auftraggeberin weitreichende Handlungsmöglichkeiten, um den Klimaschutz vor Ort voranzubringen. Kommunen gestalten die lokale Energie- und Verkehrspolitik, legen Umweltvorschriften fest und fördern eine nachhaltige Flächennutzung, eine klimafreundliche Wasserversorgung und Abwasserbehandlung, eine effiziente Abfall- und Ressourcenwirtschaft sowie eine nachhaltige Beschaffung. Nicht zuletzt motivieren sie Bürgerinnen, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und weitere lokale Akteure zu eigenen Klimaschutzaktivitäten.

Um die Potenziale der Kommunen ausnutzen zu können ist jedoch eine zentrale Grundlage, dass die Transformation nicht als eine Teilaufgabe oder Ergänzung, sondern als zentrale und übergreifende kommunale Aufgabe erkannt wird. Dementsprechend müssen auch alle Kompetenzen und Institutionen der Kommune, wie beispielsweise die Steuerung der Siedlungsentwicklung oder die Verkehrsplanung, die Wirtschaftsförderung, die Energie- und Wasserversorgung, die Abfallwirtschaft oder Bildung und Kultur im Sinne einer transformativen Entwicklung überdacht und neu ausgerichtet werden.

Die Veränderungen, die notwendigerweise auf unsere Gesellschaft zukommen, sind gewaltig und berühren uns alle. Die Kommunen – von der Bürgermeister:in über Ratspolitiker:innen bis hin zur Verwaltung und den kommunalen Betrieben – haben vielfältige Möglichkeiten und auch Verantwortung, Veränderungsprozesse einzuleiten, zu kommunizieren und zu begleiten. Dabei müssen bei aller Notwendigkeit internationaler Absprachen und nationaler Regulierungen die konkreten Transformationspfade auf der lokalen und regionalen Ebene beschrritten werden. Die notwendige Treibhausgasreduktion und weitestgehende Dekarbonisierung aller Lebensbereiche bis Mitte der 2030er-Jahre sowie der Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen bergen neben großen Anstrengungen auch das Potenzial, die Lebensqualität in der Region und die Zufriedenheit der Bürger:innen nachhaltig zu verbessern. Dafür ist ein grundlegender Umbau unserer Lebens- und Wirtschaftsweisen notwendig. Transformative Kommunalpolitik



ist daher auf das Einleiten von „Wenden“ ausgelegt und eine Querschnittsaufgabe, die ganzheitlich denkt und Synergien zwischen den Themenfeldern sucht. Eine neue Form solidarischer Zusammenarbeit, neue Wege und gemeinsame Verantwortung sind dafür eine Notwendigkeit. Auch wenn die Steuerung von Transformationsprozessen an vielen Stellen den Mut zum Experiment fordert und von unvorhersehbaren Ereignissen und Abläufen begleitet wird, so ist es doch von hoher Bedeutung, das Ziel des Prozesses sowie die Rahmenbedingungen und Leitplanken dafür im Voraus abzustecken und somit ein **Leitbild für die Transformation** zu entwickeln.

Leben im Donut als Leitbild

Um die Transformation in der Kommune zu gestalten, braucht es eine greifbare Vision für ein nachhaltiges Gutes Leben in Gemeinschaft. Kate Raworth bringt die wichtigen Aspekte für ein zukunftsfähiges, sicheres und nachhaltiges Leben in einem anschaulichen Modell zusammen (Donut-Ökonomie). Das Modell bildet die planetaren Leitplanken und ökologischen Grenzen des menschlichen Handelns ebenso ab, wie die gesellschaftlichen Grundwerte, abgeleitet aus den globalen Menschenrechtsnormen. Dadurch entsteht ein Kompass für ein gutes Zusammenleben und Wirtschaften zwischen diesen beiden Leitplanken als sicherer und gerechter Raum für die Entfaltung der Menschheit.

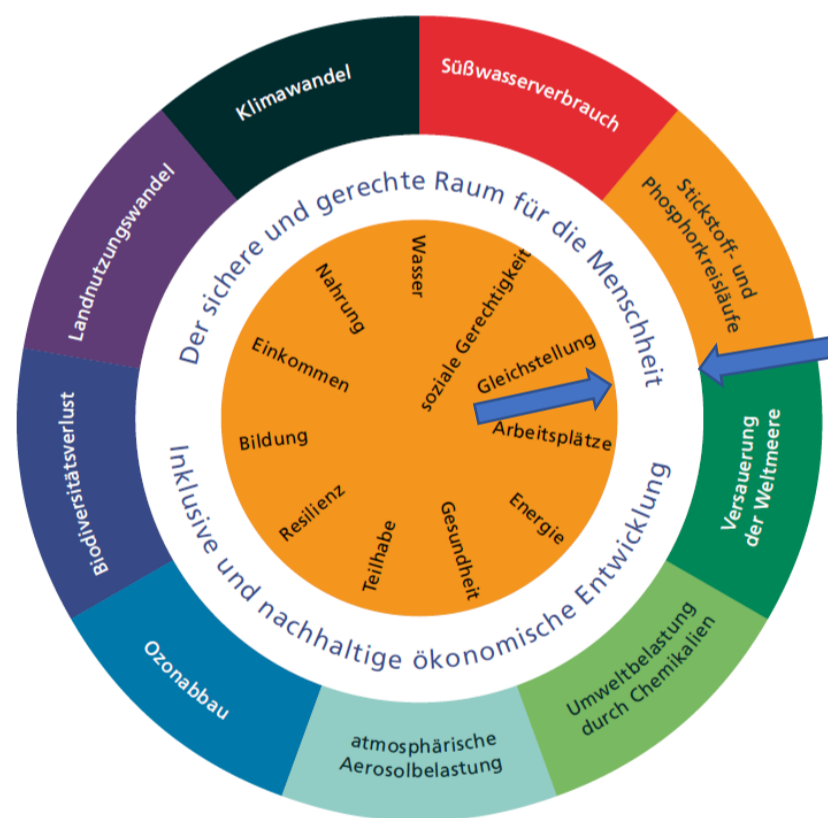


Abbildung 1: Das Donut-Modell von Kate Raworth; Quelle: Falterer et al. 2020, S. 23

Zudem müssen die Kommunen – konkret: die Kommunalpolitiker:innen und die Mitarbeiter:innen Verwaltung – Bürger:innen ansprechen, einbeziehen und ihre Mitsprache-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten verbessern und erweitern. Die Bürger:innen müssen in die transformativen Planungs- und Strategieprozesse einbezogen und bei Entscheidungen beteiligt werden, um gesellschaftlich akzeptierte und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

DifU (2011): „Klimaschutz in Kommunen – Praxisleitfaden“, Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), in Kooperation mit: Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg GmbH (ifeu) und Klima-Bündnis – Climate Alliance – Alianza del Clima e.V., Frankfurt/M.

„Die Kombination aus einem konsequenten Handeln in den eigenen kommunalen Aufgabenfeldern bei gleichzeitigem Ausbau der Partizipationsmöglichkeiten ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche solidarisch-ökologische Transformationspolitik.“ [Falterer et. al. 2020]

Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement

Kommunales Klimaschutzmanagement umfasst als Querschnittsaufgabe alle Aspekte des kommunalen Handelns. Als ein wirkungsvolles Instrument hat sich ein zentrales „**kommunales Nachhaltigkeitsmanagement**“ erwiesen. Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement stellt ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten dar, die eine Kommunalverwaltung im Zusammenspiel mit der Kommunalpolitik regelmäßig anwendet, um die Entwicklung des Gemeinwesens in Richtung Nachhaltigkeit zu steuern. Gemäß dem Prinzip der **Anerkennung der Planetaren Grenzen** ist die zentrale Herausforderung, allen Teilen der örtlichen Bevölkerung Teilhabe, Auskommen und Versorgungssicherheit zu gewährleisten, während Treibhausgasemissionen und der Pro-Kopf-Verbrauch an natürlichen Ressourcen stetig zurückgefahren wird. Kern eines wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagements ist die Weiterentwicklung von einem (einmaligen) Nachhaltigkeitsplan hin zu einem **integrierten, zyklischen Prozess** – integriert bedeutet dabei, dass nicht nur Umweltaspekte einbezogen werden und zyklisch meint, dass ein regelmäßig wiederholbarer Prozess eingeführt wird. Ein zyklischer Managementprozess hat verschiedene Vorteile, z.B. die Möglichkeit zunächst klein anzufangen, Ziele und Maßnahmen aktuell zu halten und zugleich das kommunale Tagesgeschäft nachhaltig zu verändern.

Strategische Herangehensweise

Der Erfolg einer transformativen Kommunalpolitik ist von einem strategischen Vorgehen und einer Kultur der Beteiligung abhängig. Im Fall der Klimapolitik ist die Zukunft nicht mehr offen. Es können nicht mehr beliebige Wege eingeschlagen werden, sondern nur noch diejenigen, die mit den planetaren Leitplanken vereinbar sind und Ansprüchen sozialer Gerechtigkeit genügen. Es gilt, transformative Kommunalpolitik ganzheitlich und strategisch anzugehen. Strategie braucht Konzept:

- Bestandsaufnahme und -bewertung
- Leitbild als Orientierung für die Zukunft
- Ziele (wenn möglich SMART: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert)
- Nachhaltigkeits-Narrative / „Gute Geschichten“
- Maßnahmen & Projekte setzen das Leitbild um
- Monitoring und Evaluierungsinstrumente

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie umfassend umzusetzen sind einige Elemente unverzichtbar und notwendig:

- ✓ **Wollen müssen:** Der politische Wille ist Voraussetzung für eine nachhaltige Kommunalentwicklung. Die Grundeinstellung der Kommune sollte möglichst fraktionsübergreifend von dem Wissen um die Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation geprägt sein.
- ✓ **Bewegungen unterstützen:** Die Fridays for Future erfahren derzeit eine hohe gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Sie finden auch bei vielen politischen Akteur:innen Gehör oder nutzen die zur Verfügung stehenden Instrumente (z. B. Bürger:innenantrag, Bürger:innenversammlung), um sich Gehör zu verschaffen. Mit der Fridays-for-Future-Bewegung erreichen viele nachhaltigkeitsbezogene Inhalte eine enorme öffentliche Sichtbarkeit. Die Bewegung hat dadurch das Potenzial, dem Nachhaltigkeits-Prozess neuen Schwung zu geben. Ihre Impulse sollten von der Kommune proaktiv aufgenommen werden.

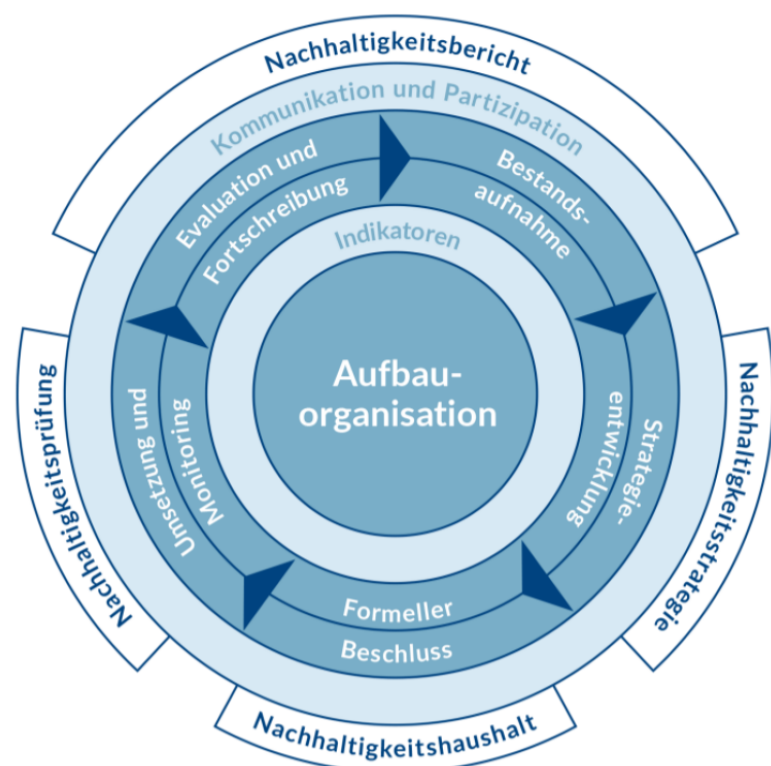


Abbildung 2: Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen: Schritte, flankierende Elemente und Instrumente (MNK 2018, S.10)

- ✓ **Zur Chef:innensache machen:** Nachhaltigkeit muss von der Stadtspitze gewollt sein und bei ihr institutionell, bspw. in Form eines Nachhaltigkeitsbüros oder einer Stabstelle, angesiedelt sein.
- ✓ **Wissen wohin:** Unabdingbar für Nachhaltigkeitsprozesse ist eine klare inhaltliche Positionierung, die in einem strategischen Zielrahmen eingebettet ist. Dieser Zielrahmen ermöglicht es anderen Projektideen aus der Bürgerschaft und Wirtschaft sich mit den Zielen zu identifizieren und sich an die Bewegung anzudocken. Ein Leitbild hilft, sowohl eine gemeinsame Wertebasis als auch eine klare Zielrichtung für die zukünftige Entwicklung der Kommune zu schaffen.
- ✓ **Geschichten einer lebenswerten Zukunft erzählen:** Wie kann ein gutes CO₂-armes und ressourcenleichtes Leben vor Ort aussehen? Welche Lebensqualität wird dadurch erzielt? Geschichten der Zukunft, die mit Emotionen und gut gewählten Bildern heute schon von morgen erzählen, können die Angst vor Veränderung nehmen und Impulse zur Neugestaltung des eigenen Lebens geben.
- ✓ **Flagge zeigen:** Professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiges Instrument zur Verbreitung des kommunalen Nachhaltigkeitsanliegens. Das ist aber nicht genug. „Tell the truth“ – sagen, welche Risiken und Krisen mit dem Klimawandel verbunden sind – muss Bestandteil einer transformativen Kommunikationsarbeit sein.
- ✓ **Nicht modernisieren, sondern transformieren:** Kein Klein-Klein an niederschweligen Projekten und ein langsamer Modernisierungskurs, sondern „nie dagewesene Maßnahmen“ werden im entscheidenden Jahrzehnt der 2020er-Jahre für die Transformation benötigt. Die Bevölkerung muss auf die Strukturbrüche vorbereitet werden.
- ✓ **Nicht-nachhaltige Praktiken auslaufen lassen:** Nicht-nachhaltige kommunale Praktiken sollten sukzessive beendet werden. Dazu gehören u.a. der Bau von Parkhäusern, kostenloses Parken in der Innenstadt, die Förderung der Ansiedlung von großflächigem Einzelhandel auf der grünen Wiese oder die Neuausweisung von Baugebieten für Einfamilienhäuser, eine autogerechte Stadtplanung...

Falterer et al. (2020): „Das Klima-Handbuch für Kommunen – Den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten“, Bayernforum der Friedrich-Ebert-Stiftung, München.

Hentschel et. al. (2020): „Handbuch Klimaschutz – Wie Deutschland das 1,5-Grad-Ziel einhalten kann“, Mehr Demokratie e.V., oekom Verlag, München.

MNK – Monitor nachhaltige Kommune (2018): „Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen – Leitfäden“, Stand 27.11.2018, Gütersloh.

Partnerschaften als Voraussetzung

Transformation kann nicht vom Stadtrat oder Kreistag und der Verwaltung alleine geleistet werden. Nötig sind umfassende Partnerschaften mit der gesamten Gesellschaft vor Ort. Die **Zivilgesellschaft**, die **Wissenschaft**, die **Wirtschaft** und die **Kommune** müssen eine enge Partnerschaft eingehen, um gemeinsam das Ziel der Treibhausgasneutralität zu erreichen. Bürger:innen und Stakeholder müssen sensibilisiert und zur Beteiligung aktiviert werden. Klima- und Ressourcenschutz muss zentraler Bestandteil sowohl der Konsumententscheidungen der Bevölkerung als auch der Investitionsentscheidungen und Geschäftsmodelle der Unternehmen werden.

Eine gemeinsame Vision zum klimaneutralen Wandel kann durch den **Aufbau einer Transformationsplattform** dauerhaft gestaltet werden. Eine solche Plattform sollte aus sachkompetenten und visionären Vertreter:innen sowie Entscheidungsträger:innen aus Wirtschaft, Stadtregierung, Vereinen und Verbänden, Wissenschaft und Konsument:innen bestehen. Sie steuert den Prozess partnerschaftlich und auf Augenhöhe, bei ihr laufen die Fäden zusammen. Sie initiiert einen Prozess, der eine Vision einer nachhaltigen Gesellschaft vor Ort formuliert. Sie etabliert Realexperimente und (Bewusstseins-)Bildung, unterstützt kreative Ideenfindung im Dialog zwischen zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteur:innen. Sie regt Maßnahmen auf Quartiers-



Abbildung 3: Möglicher Aufbau einer Transformationsplattform; Eigene Darstellung

ebene an. Die Transformationsplattform dient zudem als Plattform zur Konfliktlösung und organisiert ein kontinuierliches Monitoring und eine Evaluierung des Wandels in der Stadtgesellschaft. Kommunales Nachhaltigkeits-Management baut in diesem Sinne eine fundierte und auf Dauerhaftigkeit angelegte Beteiligungs-, Kooperations-, Gestaltungs- und Mitverantwortungskultur in der Stadtgesellschaft auf. Durch die Einbindung, Mitwirkung und Mitverantwortung wird Qualität, Transparenz, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit erzeugt.

Die 5 Rollen der Kommune	Verbrauch und Vorbild	Planung und Regulierung	Versorgung und Angebot	Beratung und promotion	Support und Vernetzung
Strategie & Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> Voranschreiten mit öffentlichen Einrichtungen als Vorbild Aufbau und Einbezug eines Bürger:innen-Rates zur nachhaltigen Entwicklung vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines strategischen Masterplans mit konkretem Zeitplan und messbarem Zielhorizont zur Einhaltung der planetaren Leitplanken 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung zu einer Kreislaufstadt im Sinne des Donut-Modells unter Einbezug aller kommunalen (Eigen-)Betriebe und Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiche Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit zur sozial-ökologischen Transformation für Bürger:innen, Unternehmen und Vereine/Verbände 	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzung der Pionier:innen und Förderung von Nischeninnovationen Aufbau bzw. Unterstützung einer Transformationsplattform

Gute Ansätze & Praxisbeispiele

Strategisches Handeln in Neumarkt in der Oberpfalz Aus dem Stadtleitbild – „Zukunftsfähiges Neumarkt“ (2004), „Neumarkt – Starke Stadt“ (2010) und den Projekterfahrungen des Agenda-21-Prozesses heraus ist die Neumarkter Nachhaltigkeitsstrategie entstanden, die 2018 einstimmig vom Stadtrat beschlossen wurde. Sie enthält acht Handlungsfelder mit 36 Handlungsschwerpunkten. Gleichzeitig wurde der Musterresolution des Städtetages zur Agenda 2030 zugestimmt und damit die Sustainable Development Goals (siehe Info 15) der Vereinten Nationen anerkannt.

Stadtwerke Pfaffenhofen als Transformationsagentur Die Stadt Pfaffenhofen gründete 2013 eigene Stadtwerke als Tochterunternehmen und zeigt damit, wie ein kommunaler Eigenbetrieb nachhaltig wirksam werden kann: Die Stadt entscheidet alle paar Jahre neu über die Vergabe der Stromlieferung. Dabei wird die Ausschreibung klar definierten Regeln unterworfen: Die Lieferung von regenerativem Strom sollte unter optionalem Einbezug von regionalem Ökostrom bewertet werden. Als wirtschaftlichster Anbieter erhielten die Stadtwerke Pfaffenhofen in der europaweiten Ausschreibung den Zuschlag, die öffentlichen Liegenschaften der Stadt mit (größtenteils regionalem) Ökostrom zu versorgen.

Weitnau (Allgäu): Forum für Mächler Als ein „Mächler“ wird im allgäuerischen eine Tüftler:in bzw. ein experimentierfreudiger Mensch bezeichnet. Jeweils im Herbst 2018 und 2019 fand in Verbindung mit dem Herbstmarkt in Weitnau das Forum für Mächler statt. Die Alpenmodellregion Weitnau/Missen-Wilhams und die Regionalentwicklung Oberallgäu e.V. luden in den Gasthof „Goldener Adler“ ein. Dort präsentierten über 20 Aussteller:innen ihre Ideen, Projekte und Produkte, die einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Region leisten. Die Palette reichte von neuartigen Terrassenböden aus Tannenholzbrettern über ein E-Bike-Ladesystem, das in der Lage ist, alle Arten von Elektrorädern mithilfe eines intelligenten Ladekabels aber ohne eigenes Ladegerät zu versorgen, und alternativen Batterietechniken bis hin zu Wachstüchern zum Frischhalten und Transportieren von Lebensmitteln. Neben der Möglichkeit, sich kostenlos einer interessierten Öffentlichkeit zu präsentieren, steht bei dieser Veranstaltung die Vernetzung untereinander und die Kontaktaufnahme zu geeigneten Förderstellen im Vordergrund. So war auch das Amt für ländliche Entwicklung, das Erfahrung mit Projektförderungen in den unterschiedlichsten Bereichen einbringen kann, mit einem Stand vertreten.

Partizipation und nachhaltige Entwicklung Die Homepage „Partizipation & nachhaltige Entwicklung in Europa“ bietet Anregungen für unterschiedliche Beteiligungsmethoden, die die Bürger:innen informieren, konsultieren und Mitbestimmung ermöglichen. Praxisbeispiele aus allen Feldern der Partizipation zeigen die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten.