

Veröffentlicht in:

Flacke, Held und Herget (Hrsg., 2002): Forum Angewandte Geographie: Lokale Agenda 21. Materialien zur Raumordnung. Schriftenreihe des Geogr. Institutes der Ruhr-Univ. Bochum, S. 40-49.

## **Effektivität und Effizienz von Nachhaltigkeitsinitiativen: Die Initiative „Modellregion Märkischer Kreis“ in Nordrhein-Westfalen**

Dr.-Ing. Holger Kreft – BzR Hattingen

Dieser Aufsatz ist all denjenigen Menschen aus dem Märkischen Kreis sowie den externen Unterstützern der Initiative gewidmet, die sich mit viel persönlichem Engagement für das Projekt „Modellregion“ eingesetzt haben und die auch weiterhin für die Ziele der Initiative über deren Ende hinaus eintreten wollen.

### **1. Vorbemerkungen: Eine Essenz aus über drei Jahren Initiative Modellregion**

Dieser Beitrag verfolgt im wesentlichen die zwei Ziele, 1. die kreisbezogene Nachhaltigkeitsinitiative „Modellregion Märkischer Kreis“ in Nordrhein-Westfalen vorzustellen und 2. anhand dieser Initiative zu skizzieren, was Effektivität und Effizienz solcher und ähnlicher Anstrengungen sein könnten und woran diese sich festmachen lassen. Es werden Vorschläge gemacht, wie die Effektivität und Effizienz ähnlicher Initiativen gesteigert werden könnte.

Dazu werden Aufbau und Ablauf der Initiative kurz dargestellt. Die Ziele und der Mitteleinsatz der Modellregion stehen zunächst im Mittelpunkt der Betrachtung: Was sollte erreicht werden, was wurde erreicht und mit welchem Aufwand geschah dies? Wie wurde geklärt, festgestellt und ermittelt, was erreicht werden sollte und was tatsächlich erreicht wurde? Welche Hindernisse gab es beim Organisieren der Nachhaltigkeitsinitiative? Welche Konsequenzen können aus den Erfahrungen aus der Modellregion gezogen werden? Angesprochen wird, welche Erkenntnisse als übertragbar gelten dürfen.

In einer Initiative wie der Modellregion taucht eine Fülle von Bezügen zu verschiedenen Themen auf. Aus dieser Fülle werden die unmittelbar-handlungsorientierten herausgegriffen und in den Vordergrund gestellt. Darüber hinaus gibt es bspw. viele regionalwissenschaftliche und planungstheoretische Bezüge, die hier nicht zur Sprache kommen werden, so die Ein-

bettung in die Diskussion um Methoden und Instrumente einer nachhaltigen Regionalentwicklung.

Der Autor hat als wissenschaftlicher Begleiter über drei Jahre lang die Initiative beobachtet, dokumentiert, analysiert und kommentiert und förderte dabei gemeinsam mit Kooperationspartnern zunehmend auch gestaltend den Fortgang des Geschehens. Dazu gehörte es selbst Veranstaltungen zur Wissensvermittlung, zum internen Austausch und zur Selbstvergewisserung der Akteure anzubieten. Die Kreisverwaltung, bei der die organisatorische Verantwortung für die Modellregion angesiedelt war, sowie die maßgeblichen Beteiligten wurden v.a. über Ziel-Status-Abgleiche für ein internes Controlling gewonnen. Insbesondere kam hierbei die Indikatorenentwicklung zum Tragen, die gemeinsam mit einer Kooperationspartnerin, Dipl.-Ing. Heike Koitka von der Universität Dortmund (Fakultät Raumplanung), entwickelt wurde. Die Mitwirkung der wissenschaftlichen Begleitung mündete auch in Vorschlägen zur Organisationsentwicklung für die Initiative. Auf eine Anregung des BzR wurde ein zentraler Arbeitskreis (ZAK) aus Akteuren des Märkischen Kreises eingerichtet, der sich regelmäßig mit den Projekten und damit verbundenen Entwicklungen auch über das Ende der Initiative hinaus sachlich auseinandersetzen sollte.

## ***2. Das Geschehen: Was war die Modellregion und wie lief sie ab?***

Die Initiative „Modellregion Märkischer Kreis“ war ein „Schwarm“ von rd. 40 Projekten (Tab. Projekte der Modellregion), die in eine Kommunikations- und Kooperationsstruktur mit Arbeitskreisen, einem Steuerungskreis, einer Geschäftsstelle in der Kreisverwaltung u.a. mittlerweile geläufigen Elementen solcher Initiativen mehr oder minder stark eingebettet waren. Nach umfangreichen Vorarbeiten u.a. von Dr. Peter Markus von der Evangelischen Akademie Iserlohn, der die Initiative weiterhin begleitete, fasste 1996 der Kreistag einen entsprechenden Beschluss. Ende 1997 wurden die Arbeitskreise eingerichtet und die Akteure dafür angesprochen. Ende 2000 wurde das Projekt wie geplant abgeschlossen. Sechs Handlungsfelder waren definiert worden: Energie, Verkehr, Siedlungsflächenentwicklung, Stoffstrommanagement und Technologie (Kreft 2000), Neue Medien, regionale Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten. Jedem Handlungsfeld war ein sog. Kompetenzzentrum zugeordnet. Für den AK Energie war es bspw. das regionale Energieversorgungsunternehmen Elektromark. Es kam noch ein Gesellschaftsforum hinzu, das bei der Evangelischen

Akademie Iserlohn angesiedelt und „quer“ zu den Handlungsfeldern orientiert war, allerdings auch aufgrund mangelnder „moralischer“ Unterstützung von Verwaltung (v.a. anfangs) und Politik (dauerhaft) schnell zu einem Arbeitskreis zusammenschrumpfte. Laufende Projekte wurden durch Akteure in die Arbeitskreise eingebracht, weitere aufgenommen und neue entwickelt.

Eine große Zahl an Veranstaltungen diente Wissensvermittlung, Meinungsaustausch, Zielklärung, Motivation und Selbstvergewisserung der Akteure, Überprüfung des Erreichten und anderen Zwecken.

### **3. Das Konzept: Modellregion = „Projekte und mehr“**

Absicht der Modellregion war es, über Veranstaltungen und beispielhafte Projekte solche Mechanismen einzurichten und (Entscheidungs- und Handlungs-)Strukturen aufzubauen, die eine nachhaltigere Entwicklung der Region ermöglichen sollten: Steigerung der regionalen Wertschöpfung bei geringerem Ressourcenverbrauch und ohne Beschäftigungsabbau bzw. möglichst mit dem Schaffen von zusätzlichen Arbeitsplätzen (Abb. Konzept der Modellregion Märkischer Kreis).

Oft wird auch aus Ungeduld das Geschehen in Projekten in den Vordergrund gestellt. Im Kontext der Initiative aber sollte deutlich werden, dass Projekte noch andere Aufgaben haben als etwas unmittelbar zu bewegen: Sie sollten auch Anlass und Diskussionsgrundlage sein, um vorhandene Vorstellungen explizit zu machen. Sie dienen auch als Beispiele, um daran ein regionales Leitbild erarbeiten zu können. Leitbilder sollten über die Strategie der angepassten kleinen Schritte (inkrementalistisch-opportunistisches Vorgehen) nicht aus dem Blick verloren gehen.

In der Initiative wurde daher versucht den gesamten Planungszyklus zu verfolgen: Akteure sensibilisieren und motivieren, über „Schnittmengenmoderation“ Kooperationen anregen, Leitbild(er) entwickeln, Ziele formulieren, Strategien überlegen, Projekte und einzelne Maßnahmen entwickeln, Ressourcen beschaffen, Maßnahmen umsetzen, die Ergebnisse auswerten und Erfolge genießen (feiern!), aber auch die Ziele überprüfen und schließlich weitere Maßnahmen auf den Weg bringen.

Zunehmend bin ich zu der Auffassung gelangt, dass wir überall in den Planungszyklus einsteigen können und dies je nach Neigung der Beteiligten tun sollten. Das heißt: Auch mit Projekten können Promotoren beginnen, um Akteure überhaupt erst zum Mitmachen zu gewinnen. Viele der genannten Prozesse laufen unvermeidbar parallel mit vielen Wechselwirkungen. Die Initiative sollte der Aufgabe entsprechend mehr als die Summe ihrer Projekte darstellen und wurde auch so vertreten (Abb. Konzept der Modellregion Märkischer Kreis).

Angestrebt wurde zunehmend ein engpassorientiertes Prozessmanagement, das dem Subsidiaritätsprinzip folgt: Woran fehlt es am dringendsten? Wie muss wer bei seiner/ihrer Projektarbeit nun unmittelbar unterstützt werden, damit das Geschehen wieder in einen zielgerichteten Fluss kommt oder im Fluss bleibt? Es zeigte sich bald, dass dazu in vielen Fällen die nötigen Ressourcen fehlen bzw. diese einfach nicht bedarfsgerecht verfügbar gemacht werden. Es ist aber meist nicht an erster Stelle das Geld, das fehlt! Oft ist es „guter Wille“ (Motivation, Verständnis für die Ziele) oder Knowhow oder eine Kombination dessen. Die Promotoren erkannten aber, dass an anderer Stelle diese Ressourcen oft vorhanden sind: Es fand sich eine größere Anzahl von Menschen, die motiviert waren oder sich begeistern ließen. Das richtige Knowhow ist meist auch irgendwo vorhanden, man muss es nur aufspüren und es dorthin leiten, wo es gebraucht wird: „Wenn der Märkische Kreis wüsste, was der Märkische Kreis alles weiß“ formulierte es einer meiner Partner Dr. G. Schenck in Anlehnung an das Zitat von v. Pierer über den Siemens-Konzern. Dieser Ausspruch kennzeichnet die Aufgabe des Wissensmanagements. Es ist also eher eine Frage der Ressourcenverteilung denn ihres absoluten Vorhandenseins. So dass klar wurde, es geht wieder einmal darum, die vorhandenen Ressourcen intern besser zu verteilen – natürlich zusätzlich zum Erschließen weiterer. Es war daher sinnvoll, dass das Prozessmanagement der Nachhaltigkeitsinitiative v.a. Unterstützung für das Management der einzelnen ausgewählten Projekte durch Organisations- und Kompetenzentwicklung anbot. Dies wurde durch Wissensmanagement flankiert, insbesondere das Schaffen von Transparenz über den Austausch von prozessbezogenem und anderem Wissen zwischen den Beteiligten: „Was läuft eigentlich in den anderen Arbeitskreisen?“ und „Was hat die Steuerung gestern dazu beschlossen?“. Dazu gehörte auch die Objektivierung von Entscheidungen durch nachvollziehbare Kriterien, z.B. die Klärung, warum nun welche Projekte und Entwicklungen innerhalb der Initiative gegenüber anderen präferiert werden sollten.

#### **4. Die Effektivität der Initiative: Viele „weiche“ Fakten**

- (1) Die Kreisverwaltung hat verstärkt eine Art neuen Verwaltungshandelns in Ergänzung zu den gängigen neuen Steuerungsmodellen eingeübt: weitere Öffnung mehrerer Dezernate gegenüber den Akteuren des Kreises, Angebot von Gesprächsplattformen, Einsatz von Moderationstechniken.
- (2) Ein Steuerungsmodell für eine solche Initiative unter Verwendung handlungsorientierter Nachhaltigkeitsindikatoren wurde gemeinsam mit den Akteuren der Modellregion erarbeitet (Koitka und Kreft 2000).
- (3) Einige zukunftsweisende, auch identitätsstiftende Projekte („Lenneroute“, „Freizeit in der Region“, Wasserkraftnutzungskonzept) wurden durch den Koordinations- und Kooperationsmechanismus Modellregion initiiert und entwickelt.
- (4) Eine Internetplattform für mehr Transparenz bei den Projektaktivitäten der Region und für regionales Wissensmanagement wurde entwickelt.
- (5) Einige für die nachhaltige Regionalentwicklung bedeutende Sachthemen wurden gestärkt: Biomassenutzung, ebenso das Entwickeln regionaler Märkte als Generalthema (Kreft und Markus 2000). Aus dem Thema Biomassenutzung ging ein sog. Innovationsprojekt hervor, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifizierung und Technologie NRW.
- (6) Einige Projekte (z.B. das Projekt Abfallverwertung und -vermeidung in der Galvanik) wurden erfolgreich abgeschlossen.
- (7) Durch die Modellregion wurden weitere Gedankenanstöße gegeben und Projekte konzipiert, die noch auf ihre Verwirklichung warten (Ausbau der Wertschöpfungskette Holz, Biomassekompetenzzentrum, Zusatzausbildungsangebot Ressourcenmanagement an der Märkischen Fachhochschule).
- (8) Ein wegweisendes Projekt zur Erarbeitung von Grundsätzen einer nachhaltigen Flächenentwicklung mit der Entwicklung von praktischen Beispielen wurde beantragt. Dessen Finanzierung wird über Landesmittel gesichert.
- (9) Hervorgehend aus dem Arbeitskreis Energie wurde nach Abschluss der Modellregion ein Verein zur Förderung erneuerbarer Energieträger (NETZ e.V.) gegründet.

- (10) Zum Abschluss der Modellregion wurde beschlossen, dass der Zentrale Arbeitskreis (ZAK) als jährlich tagendes ein- bis zweimaliges Forum fortgeführt werden soll.
- (11) Die Integration von Konzepten der nachhaltigen Regionalentwicklung in verschiedene Gremien (Regionales Entwicklungskonzept) und Gesprächszusammenhänge (Runder Tisch Umwelt) wurde auf Empfehlung des ZAK begonnen.
- (12) Im Bundeswettbewerb „Regionen der Zukunft“ wurde eine Goldmedaille gewonnen. Die Teilnahme am Wettbewerb wird fortgesetzt.
- (13) Das Sponsoring durch die Elektromark AG kann als ein gelungenes Beispiel für eine *Public-Private-Partnership* im Bereich des Regionalmanagements gewertet werden. Und schließlich:
- (14) Wer wollte, konnte sehr viel lernen: V.a. haben natürlich die engagierten Hauptakteure viel gelernt. Aber es gab auch Lerneffekte bei anderen Akteuren. Ein Funktionär vom Arbeitgeberverband Elektro und Metall hat am Ende erkannt, dass Nachhaltigkeit nicht Umweltschutz „pur“ bedeutet und Umweltschutz selbst nicht nur mit der ordnungsrechtlichen Keule gleichzusetzen ist, sondern als produktions-integrierter Umweltschutz (PIUS) – weil auf einer höheren Stufe der Ziele-Integration – nicht nur Einschränkungen oder Kosten nach sich zieht, sondern Kosteneinsparungen zur Folge haben kann. Zugleich wurde die Bedeutung stärkerer (vorwettbewerblicher) Kooperation herausgestellt und Bewusstsein geschaffen für ein aktives Management von innerregionalem Wissensaustausch, der einer nachhaltigen Entwicklung zu Gute kommen dürfte. Damit wurde Einiges von dem erreicht, was beabsichtigt war (Abb. Konzept der Modellregion Märkischer Kreis).

Längst nicht alle Wirkungen sind ermittelt worden: Der Aufwand, das z.T. stumme Wissen („tacit knowledge“) erst bewusst und dann hörbar zu machen und dieses noch verstreute Wissen zudem bei einer zentralen Stelle zusammenzutragen, ist immens. Dies beginnt mit der Sensibilisierung des Beteiligten für den entscheidenden Moment, um dieses Wissen bspw. auf einem Zettel festzuhalten. Verbunden damit muss der Sinn vermittelt werden, warum nämlich ein bestimmtes Faktum überhaupt als Erfolg der Initiative anzusehen ist, warum jemand dies überhaupt preisgeben und sich noch die Mühe machen sollte, es an den zentralen Dokumentierer weiterzugeben.

Abzuwarten bleibt, ob ein geplantes Poster zur Indikatorenentwicklung noch von der Verwaltung fertiggestellt werden wird und – wenn dies geschehen sollte – welche Wirkungen die angestrebte Verteilung v.a. an den Bildungseinrichtungen im Kreis auslösen wird.

### **5. Die Effizienz der Initiative: Mit begrenzten Mitteln Vieles angestoßen - trotz zahlreicher Hemmnisse**

Viele gute Ansätze konnten in der Modellregion erarbeitet werden, die übertragen werden sollten. Dies geschah mit verhältnismäßig wenig Mitteln. Betrachtet werden nun die erfassten Ressourcen, die in den Prozess zur Erstellung dieser Ergebnisse flossen. Aufwand und Ergebnis werden zueinander in Bezug gesetzt (Abb. Konzept der Modellregion Märkischer Kreis).

#### Personal

Aufwand von drei Personenjahren in der Verwaltung, verteilt auf mehrere Personen mit ihren unterschiedlichen Anteilen an dieser Personalkapazität. Drei Personenjahre wissenschaftliche Begleitung als eine Art Management-Assistenz über die drei Jahre, während der die Initiative Modellregion lief. Unterstützung durch weitere Berater, die sich größtenteils unentgeltlich bzw. auf ihr eigenes Risiko engagierten.

#### Finanzen

Quellen und Beträge werden zusammengefasst wiedergegeben (Kreistagsdrucksache vom 29.11.2000 für die Sitzung am 07.12.2000).

In die Modellregion flossen rd. 422.000,- DM. Mit diesem Geld wurde gegen verschiedene Schwierigkeiten ein Apparat zum Prozessmanagement für etwa 40 Projekte, zum Anstoßen von weiteren Projekten, von Fach- und anderen Veranstaltungen sowie Ausstellungen im Märkischen Kreis über drei Jahre aufgebaut und betrieben.

Für eine vollständige Bewertung auch in monetärer Hinsicht müssten nun sämtliche Folgewirkungen der Modellregion erfasst und monetär bewertet werden. Dazu gehören weitere Projektanträge, die zur Gewinnung von Fördermitteln von außerhalb und zu weiterer Wertschöpfung im Kreis und diese wiederum zu weiteren Folgewirkungen führen. Ein Maß für die Effizienz ergibt sich durch das Verhältnis zwischen dem Aufwand von oben dargestelltem Betrag von rd. 422.000,- DM plus oben genanntem Personaleinsatz und der Summe der verschiedenen Leistungen, die die Modellregion hervorgebracht hat. Da diese Summe der

verschiedenen Leistungen nicht vollständig monetär bewertet werden kann, macht es keinen Sinn, einen Zahlenwert für die Effizienz darzustellen.

Einige Hemmnisse und Schwierigkeiten werden stichwortartig aufgeführt:

- Ausgangssituation im Märkischen Kreis „zu positiv“ („Dem Märkischen Kreis geht es zu gut.“): Daher wenig Druck zur Veränderung
- Tagespolitik mit dem Einfluss der Parteien und eigene, oft unausgesprochene Leitbilder zur Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung in den Köpfen der maßgeblichen Personen sowie deren Wahrnehmungen und Befürchtungen
- Geringe Identifikation der Bewohner mit ihrem Kreis aufgrund seiner Territorialgeschichte
- geringe Vorbereitung aller Akteure auf die große und ungewohnte Aufgabe und kein Vorbild für die Initiative in der Nähe

Aus Gründen der Vollständigkeit sollte in die Einschätzung der Effizienz miteinbezogen werden, welche wirtschaftlichen, ressourcenbezogenen und Beschäftigungs-Effekte innerhalb der Region durch die Modellregionprojekte und –veranstaltungen und dadurch angestoßenes Umdenken ausgelöst worden sind und in der Zukunft ausgelöst werden. Für die Frage des Umsteuerns in Richtung Nachhaltigkeit wäre es zudem interessant zu erfahren, welche Mittel aus weniger nachhaltigeren Produktions- und Konsumweisen herausgezogen wurden, um sie in nachhaltigere Produktions- und Konsumweisen fließen zu lassen.

## **6. Empfehlung: Sinn stiften!**

Es kommt natürlich auch hier auf das Zusammenwirken der unzähligen verschiedenen Komponenten („Prozesselemente“) an. Dabei sind in einer bestimmten Situation aber eben nicht alle Aspekte gleich wichtig, sondern die Engpässe bei der Weiterentwicklung bzw. beim Wachstum der Initiative müssen gefunden werden: Was ist jetzt an dieser Stelle im Hinblick auf das übergeordnete Ziel das Allerwichtigste? Was sollte als erstes getan werden? Der Verfasser wendet sich mit seinen Empfehlungen insbesondere an Promotorinnen und Promotoren von vergleichbaren Initiativen in den (teilweise selbst definierten) Regionen. Sie können aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen kommen: Verwaltung, Politik, NROs, Unternehmen u.a. Entscheidend ist, dass sich jemand „kümmert“ – dass sich jemand selbst und mit Hartnäckigkeit darum kümmert, die Dinge voranzubringen bzw. es veranlasst, dass

„der Karren immer wieder aus dem Dreck gezogen wird“. Verschiedene Akteure müssen vielleicht zum ersten Mal, Konfliktparteien zum wiederholten Mal zusammengebracht werden usw. Die Aufgaben von „Kümmerern“ sind vielfältig wie die Engpässe in solchen Initiativen.

Wichtig ist die Sinnvermittlung und das Schaffen von Anreizen. Der „Kümmerer“ oder die „Kümmererin“ (es wird aus Gründen des Sprachflusses überwiegend die männliche Form verwendet) ist in der Lage deutlich zu machen, warum dieser ganze Aufwand getrieben werden soll, warum es Sinn macht, dass es zwei Kontrahenten nochmal wieder miteinander versuchen sollen, warum es gut ist, wenn für diese oder jene Aktion doch nochmal 20.000 Euro ausgegeben werden usw. Der „Kümmerer“ macht den Beteiligten klar, was sie von einer Mitwirkung haben können: Er gibt gewissermaßen Prognosen auf den Nutzen der Beteiligung an der Nachhaltigkeitsinitiative ab. Technisch gesprochen bedeutet dies, dass er mit Hilfe der Geschäftsstelle oder von Mitarbeitern versucht, die künftigen Chancen/möglichen Erfolge von Projekten zu materialisieren, am besten zu monetarisieren. Letztlich sind Budgets zu erarbeiten und Investitionspläne aufzustellen. Viele, aber nicht alle Menschen sind zu gewinnen, indem sie eine Vorstellung von dem bekommen, was es an Kosteneinsparung/Geld bringt, wenn sie mitmachen. Entsprechende Botschaften sind in die Öffentlichkeitsarbeit einzubauen.

Nachhaltigkeitsinitiativen könnten also von gut geführten Unternehmen lernen! Mit einem wesentlichen Unterschied: Es gibt innerhalb der Initiative keine formalen Hierarchien (Vorgesetzte-Mitarbeiter-Verhältnisse), natürlich abgesehen von den Hierarchien innerhalb derjenigen Organisationen, die sich an der Initiative beteiligen. Stattdessen müssen Menschen über Sinnstiftung und Anreize freiwillig gewonnen werden. Die Analogie zu Unternehmen bezieht sich aber auf viele Aspekte des Managements: Bspw. Führung und Zielformulierung, Kompetenzvermittlung und -entwicklung, interne Kommunikation, Kommunikation mit dem Umfeld, Umgang mit Wissen, Erschließen und Bereitstellen von Ressourcen für die Weiterentwicklung der Initiative, Controlling u.a. Zusammenfassend heißt das: Promotorinnen und Promotoren können in Bezug auf das „Management an sich“ von gut funktionierenden Unternehmen lernen.

Entsprechend sollte Regionalmanagement als ein regionales Change Management verstanden werden. Das Management regionaler Initiativen wiederum dient dem Regionalmanagement. Insgesamt ist Professionalisierung vonnöten: Systematisches Vorgehen bei Problemlösungen ist einzufordern. Die Bereiche Kompetenz-, Organisations-, Unternehmens- und Technikent-

wicklung sowie Wissensmanagement sind zu einem integrierten Regionalmanagement zu verknüpfen. Für die praktische Umsetzung bedeutet es das Orientieren der Tätigkeiten auf die Kunden (Akteure, Bürger), auf Prozesse und nicht Ressorts oder Abteilungen, Führung und Zusammenarbeit müssen gestärkt werden. Informationstechnik sollte unterstützend eingesetzt werden, und alle Beteiligten sollten sich bemühen, von den besten Beispielen zu lernen (*Benchmarking*).

In Stichpunkten weitere Hinweise und Anregungen:

- Das Verständnis von Regionalentwicklung aufhellen und verständlich machen: Was ist, was leistet eine nachhaltige Regionalentwicklung? Wozu und wie weit sollte eine aktive Regionalisierung betrieben werden?
- Das Projektportfolio gut überlegen! Nicht nur Problemfälle der Region aufnehmen. Auf kurzfristige demonstrative Erfolge achten, die Öffentlichkeitsarbeit organisieren.
- Kenntnisse des Moderationshandwerks verbreiten und damit die Kommunikation professioneller organisieren: zwischen Akteuren, Bürgerinnen und Bürgern, zwischen Regionen usw.
- Überlegen, wie mit den Agenden der Schlüsselpersonen in Stadt, Kreis oder Region und deren „heimlichen“ Leitbildern umzugehen ist; auch deren Befürchtungen kennenlernen; Koordination der Themen in der Region durch möglichst wenige effiziente Treffen, Politikerinnen und Politiker insgesamt stärker einbeziehen, den Qualitätsgewinn durch agenda-ähnliche Aktivitäten für die Politikerinnen und Politiker selbst herausstellen.
- Andere Promotoren unterstützen: Die Förderer sollten sich gegenseitig fördern; ein Klima ist für solche Unterstützung zu schaffen; dem ehrenamtlichen bzw. bürgergesellschaftlichen Engagement stärkere Anerkennung geben. Andererseits aber auch einer (Selbst-) Ausbeutung der Kümmerer und Förderer „einen Riegel vorschieben“: Gute Arbeit muss grundsätzlich auch ihren Preis behalten.
- Nicht alle Menschen sofort erreichen wollen, stattdessen gezielt bei einzelnen Gruppen oder Personen Interesse wecken, v.a. *die* Wirtschaft auf die Themen ansetzen, nicht nur die unternehmerischen Spielräume *nicht einengen*, sondern mit Unternehmen gemeinsam aus den aufzuspürenden Bedürfnissen neue Projektideen, aus den Handlungsfeldern der

Agenda neue Geschäftsfelder entwickeln, Unternehmen für die Ziele der nachhaltigen Regionalentwicklung „arbeiten lassen“.

- Mäßige Institutionalisierung der Initiative gewährleisten, dadurch ein Mindestmaß an Unterstützung verankern, aber eine Erstarrung in Bürokratie verhindern; ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen.
- Eine Didaktik der Nachhaltigkeit entwickeln; ein Medienpaket konzipieren; die Weiterbildner (VHS, kirchliche und gewerkschaftliche Bildungsträger) stärker in die Regionalentwicklung einbeziehen (Aspekt Kompetenzentwicklung).
- Eine Gesamtsteuerung der Initiative v.a. über den Austausch von Wissen und durch Schaffen von Transparenz errichten: Soll-Ist-Vergleiche und die Koordination von Zielen und Maßnahmen (welche Maßnahmen laufen bereits für welche Ziele?); Ziele quantifizieren, gemeinsam Indikatoren zur Ergebnis- und Prozessqualität entwickeln.

Zum Ausbau der Außenwirkungen von Nachhaltigkeitsinitiativen können schlaglichtartig noch die folgenden Anregungen gegeben werden:

- Zugehen auf Vertreterinnen/Vertreter bereits vorhandener Entscheidungsstrukturen z.B. der Regionalräte oder der Regionalkonferenzen und versuchen diese für kooperative, transparente, dynamische, aber verbindliche und auf längere Sicht angelegte Prozesse zu öffnen.
- Schließlich Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Regionen organisieren: Den Austausch über gute Beispiele unterstützen: Im und trotz „Wettbewerb der Regionen“ voneinander lernen!

### **Literaturhinweise:**

Koitka, H. und Kreft, H. (2000): Gemeinsam Indikatoren entwickeln! Ein neuer Baustein für erfolgreiche regionale Agenda 21-Prozesse - Zwischenergebnisse aus der Modellregion Märkischer Kreis. In: Raumforschung und Raumordnung. 6/2000. S. 488-498. Köln.

Kreft, H. (2000): Zukunftsregion Märkischer Kreis: Ansätze zu einem nachhaltigen Stoffstrommanagement. In: ILS (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des

Landes Nordrhein-Westfalen, Hrsg.): Zukunftsgestaltung durch nachhaltige Regionalentwicklung. Schriftenreihe des ILS, Nr. 157: S. 46-62. Dortmund.

Kreft, H. und Markus, P. (Hrsg., 2000): Regionale Märkte fördern und entwickeln! Perspektiven regionaler Kooperationen in NRW. Tagungsprotokoll 24/2000. Dokumentation der Veranstaltung am 24./25. Februar 2000. Schriftenreihe der Modellregion. Iserlohn: Evangelische Akademie Iserlohn; Lüdenscheid: Märkischer Kreis.

Tab.: Projekte der Modellregion

<b>Projekt</b>
Regionaler Wasserkraftpark 1. Phase: Wasserkraftnutzungskonzept
Regionaler Wasserkraftpark 2. Phase: Umsetzung des Wasserkraftnutzungskonzeptes
Praktischer Klimaschutz bei Kleinen und Mittleren Unternehmen
Energieeinsparung in öffentlichen Gebäuden: Schulprojekt "fifty/fifty"
Energieeinsparungen an Schulen: Technikoptimierung
Kataster regenerativer Energien im Märkischen Kreis
„Energie aus Holz“ wurde entwickelt zu: „Wertschöpfungskette Holz“ („Mehr Holz im Kreis“) und Innovationsprojekt „Bioenergiedörfer“
Steuerung der Lichtverteilung im Raum und die Akzeptanz des modernen Büroarbeitsplatzes
Multifunktionales gewerkeübergreifendes Ausbildungslabor (EIB, LON)
Umsetzung des Nahverkehrsplans (Verbesserung des Angebots: Linien, neue Produkte wie Sternbus; Investive Maßnahmen)
Dortmund-Märkische Eisenbahn GmbH (DME) (hier der Aspekt der Weiterführung bis Gummersbach)
Rechnergestütztes Betriebsleitsystem der Märkischen Verkehrsgesellschaft (MVG)
Freizeit in der Region (Autofreier Tourismus)
Einrichtung einer Mobilitätsberatung
Carsharing
Lenneroute: Chancen des Radverkehrs in der Märkischen Region
Westtangente Plettenberg
Vom Flächenverbrauch zum Flächengebrauch
Klimaschutz durch nachhaltige Siedlungsentwicklung
Agrotourismus
Märkischer Landmarkt (mehrere Teilprojekte)
Bäuerliche Markthalle
Auditforum
Abfallvermeidung und –verwertung in Galvanikbetrieben
Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonal
Umweltschutz im Gesundheitswesen
Umweltgerechte Vorbehandlungsmethoden zur Reinigung und Aktivierung von Kunststoffoberflächen durch Hochdruckplasmatechnik
Einführung von Oberflächen- und Schichttechnologien in der Kunststofftechnik
Erweiterung des Ausbildungszentrums der Westfälischen Schraubenindustrie
Einrichten eines Arbeitsplatzes zur Simulation von Kaltumformungen
Einrichtung eines Instandhaltungsnetzwerks
Jobhaus; entwickelt aus einer Studie über Tele-Service-Center
Seniorenmarkt und Neue Medien: "Virtuelle Messe", "Senioren Online", Service-Zentrale
Innovationsmanagement in KMU (früher: Entfaltung des endogenen Innovationspotenzials)

Abb.: Grundkonzept der Modellregion Märkischer Kreis und ihrer wissenschaftlichen Begleitung

