

Die Projekt-Innovations-Matrix

Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung

Teil 2

Weiterentwicklung und Fallstudien

A. Windsperger, B. Windsperger, H.P. Wallner, K. Schauer,
H. Strebel, E. Schwarz, B. Lenz

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

30/2002

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder unter:

Projektfabrik Waldhör
Nedergasse 23, 1190 Wien
Fax 01 /36 76 151 - 11
Email: projektfabrik@nexta.at

Die Projekt-Innovations-Matrix

Ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung

Teil 2

Weiterentwicklung und Fallstudien

Andreas Windsperger, Brigitte Windsperger

Institut für Industrielle Ökologie St. Pölten

Heinz Peter Wallner, Kurt Schauer

Wallner&Schauer GmbH Graz-Wien

Heinz Strebel

Institut für Innovationsmanagement Karl Franzens Universität Graz

Erich Schwarz

Institut für Wirtschaftswissenschaften Universität Klagenfurt

Beatrix Lenz

Steirisches Vulkanland Regionalentwicklung GmbH Kornberg

St. Pölten, Juli 2002

Inhalt

<u>A EINFÜHRUNG UND ZUSAMMENFASSUNG ZIEL, UMFANG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN</u>	<u>4</u>
<u>B INNOVATIONSSTRATEGIEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG.....</u>	<u>17</u>
<u>C DIE PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX: METHODISCHE GRUNDLAGEN</u>	<u>31</u>
<u>D ANWENDUNG AUF BEZIRKS- UND GEMEINDEEBENE BEZIRK ST. PÖLTEN UND UMGEBUNG, NÖ</u>	<u>58</u>
<u>E BESCHREIBUNG DER REGION FELDBACH</u>	<u>176</u>
<u>F EVALUIERUNG DES LEADER II PROGRAMMES DER REGION FELDBACH MIT DER PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX (PIM).....</u>	<u>187</u>
<u>G PIM ANWENDUNG IM LOKALEN AGENDA 21 PROZESS</u>	<u>200</u>
<u>H „SELEKTIVE VERNETZUNG“ - FALLSTUDIE IM GEWERBE.....</u>	<u>234</u>
<u>I HANDBUCH: DIE UNTERLAGEN ZUR ANWENDUNG DER PIM.....</u>	<u>264</u>
<u>J LITERATUR.....</u>	<u>273</u>

A

Einführung und Zusammenfassung Ziel, Umfang und Schlussfolgerungen

Inhalt

A.1	SYNOPSIS	6
A.2	PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSLAGE	6
A.3	ZIELE DES PROJEKTES	6
A.4	ANGEWANDTE METHODE	8
A.4.1	DIE GRUNDSTRUKTUR DER PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX	8
A.4.2	BEWERTUNG MIT DER PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX	9
A.4.3	ZUORDNUNG ZU INNOVATIONSTYPEN	9
A.4.4	ZIELE DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG – DIE Y-ACHSE DER REGIONALEN PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX (PIM)	10
A.5	ANWENDUNGEN DER PIM	13
A.6	ERFAHRUNGEN AUS DEN ANWENDUNGEN	14
A.7	LERNEFFEKTE UND SCHLUSSFOLGERGERUNGEN	15
A.7.1	ZIELSETZUNG DER WEITEREN PROJEKTARBEIT	16

A.1 Synopsis

Das Konzept der "Projekt-Innovations-Matrix" wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Infrastruktur und Technologie als Möglichkeit zur systematischen Darstellung eines Forschungsprogramms zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet (Berichte aus der Energie- und Umweltforschung 8/89: Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, H. P. Wallner, K. Schauer und O. Gelinek). Die konzeptionelle Grundlage dieser Matrix ist in einem Entwicklungsszenario für die nachhaltige Entwicklung einer Region zu finden (Adaption, Innovation und selektive Vernetzung – siehe dazu Wallner, H. P., 1998, Industrielle Ökologie – mit Netzwerken zur nachhaltigen Entwicklung?; Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen, Hrsg.: Strelbel, H., Schwarz, E., 1998, Oldenbourg Verlag, München, Wien, Seiten 81 - 121).

Die konsequente Weiterentwicklung dieses Basiskonzeptes im PROMISE-Projektteam hat zu dem nun vorliegenden, sehr umfassenden Konzept der Projekt-Innovations-Matrix geführt.

A.2 Problemstellung und Ausgangslage

Entwicklungsprogramme für nachhaltige Entwicklung zeichnen sich durch

- ♥# - komplexe Zielsetzungen
- ♥# - komplexe Projektvorhaben
- ♥# - komplexe Wirkungen

aus.

- ♥# Es gibt einen Bedarf, die Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung zu konkretisieren
- ♥# Programme und Projekte müssen als „Bündel“ in ihren Zielbeiträgen und Wirkungen erfasst werden
- ♥# Anwendungsbeispiele:
Lokale Agenda 21, Regionalentwicklung, Strategien

Die nachhaltige Entwicklung ist heute nicht nur das politische Ziel der Europäischen Union, sondern im besonderen Maße auch das Ziel der Regionen, Gemeinden (z.B. durch Lokale Agenda 21 Prozesse) und deren Vertretern. Die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung wird zumeist über Entwicklungsprogramme und somit durch eine große Anzahl von Projekten versucht. Bisher war es für die Entscheidungsträger kaum möglich, die Wirkungen der Projekte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu überblicken. Auch die Bewertung der Wichtigkeit eines Projektes zur Umsetzung der Entwicklungsziele – z.B. in Visionen und Leitbildern festgeschrieben – ist schwierig und nur in Ansätzen möglich.

Nachhaltige Entwicklung erfordert eine neue Strategie der Innovation in allen Bereichen der Wirtschaft – auf der Ebene der Unternehmen und Organisationen, auf der Ebene der Netzwerke und Kooperationen und auf der Ebene der Gemeinden und Regionen – das ist der Ausgangspunkt des Forschungsprojektes "PROMISE" (Die Projekt-Innovations-Matrix: Integrierte systemische Entwicklung für Nachhaltigkeit - Fallbeispiele Feldbach und St. Pölten). Begründet wird dies durch die Annahme, dass innovationsgetriebene Ansätze mehr Dynamik in die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung bringen können, als dies durch effizienzgetriebene Ansätze möglich ist.

A.3 Ziele des Projektes

Mit der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix wird nun ein einfaches Instrument zur Verfügung gestellt, das genau an diese Problemstellung anknüpft. Mit der Projekt-Innovations-Matrix soll es

möglich werden, dass Entscheidungsgremien (so z.B. regionale Förderstellen, regionale Planungsbeiräte, EU-Regionalmanagementstellen, Gemeinderäte, etc.) bei Projektsitzungen einen schnellen Überblick über die Gesamtheit der eingereichten Projekte erhalten und gleichzeitig für jedes Projekt den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region abschätzen können. Ziel ist dabei die bessere Informationsaufbereitung zur Entscheidungsfindung, da die Projekte nach Umsetzungspriorität – zur Vergabe der Fördermittel – gereiht werden müssen. Ohne ein solches Instrument zur systematischen Aufbereitung von Projektvorhaben führt dieser Entscheidungsprozess häufig zu einem persönlich oder parteipolitisch motivierten Interessenskonflikt. Schließlich werden durch die Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen auch sehr unterschiedliche Zukunftsperspektiven vertreten, die durch diese Projekte langfristig umgesetzt werden sollen. In der Regel erhalten jene Projekte die bessere Chance auf Realisierung, deren Vertreter über die bessere Präsentationstechnik verfügen. Damit besteht nicht nur die Gefahr, dass Einzelinteressen über die Regionsinteressen siegen, sondern dass die Entwicklungsrichtung, die durch das regionale Entwicklungsleitbild angestrebt wird, aus den Augen verloren wird.

Mit der Methode der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) stellen wir einen einfachen und effektiven Weg zur Lösung dieses Problems vor. Die Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) gibt den Entscheidungsgremien in den Ländern, Regionen und Gemeinden ein Instrument in die Hand, mit dem eine zielorientierte Bewertung der Programme und Projektvorhaben möglich wird. Dies wird methodisch durch eine klare Strukturierung der Projektvorhaben in einer Matrix und durch die Trennung von grundsätzlichen Zielfragen und Projektbeiträgen zur regionalen Entwicklung sichergestellt.

Das Konzept der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ermöglicht

- ↓# eine Gewichtung der Zielsetzungen der regionalen Entwicklung, angepasst an die regionalen Gegebenheiten, unter Berücksichtigung bereits laufender oder geplanter Projektvorhaben und angepasst an regionale Entwicklungsziele – Leitbilder – bzw. andere regionale Interessen
- ↓# eine systematische Bewertung einzelner Projektvorhaben hinsichtlich der Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung (Konzept der „Drei Dimensionen“ – Ökologisch, Ökonomisch, Sozio-kulturell). Es folgt eine Prioritätenreihung der anstehenden Projektvorhaben
- ↓# eine Systematisierung der Projekte nach dem „Ort der Innovation“, d.h. ob es sich um ein betriebliches Projekt, ein Netzwerk- oder Kooperationsprojekt oder um ein kommunales/regionales Projekt handelt
- ↓# eine Systematisierung der Projekte nach dem Typ der Innovation (Produkt-, Verfahrens-, Organisations- oder Sozialinnovation)
- ↓# eine Erkennung der Lücken bezüglich einer nachhaltigen zukunftsfähigen Entwicklung durch eine Gesamtschau der regionalen Projekte und ihrer Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung.

In vielen Fällen wird diese Auswertung deutlich machen, dass die bestehenden Projekte und Projektvorhaben die Ziele aus dem regionalen Leitbild gemeinsam nur teilweise abdecken. Um jedoch eine zukunftsorientierte Entwicklung der Region oder Gemeinde zu ermöglichen, ist eine Kurskorrektur durch weitere (innovative) Projekte erforderlich. Für die Kurskorrektur können nun Projekte und Programme gezielt ausformuliert werden, die die Schwachstellen der Entwicklung aus den eingereichten Projekten überwinden helfen. Die Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) dient somit einem echten Controlling-Prozess der Regional- oder Gemeindeentwicklung.

Erst die Überlagerung dieser Projekte – die ersteren stellen die Ebene des Ist-Entwicklungszustandes dar, die letzteren die Ebene des Soll-Entwicklungszustandes - führt zu einer sicheren Zukunftsentwicklung und wird dem Anspruch eines effektiven regionalen/kommunalen Managements und einer sichtbaren Regional- oder Gemeindepolitik gerecht.

A.4 Angewandte Methode

In der interdisziplinären Zusammenarbeit des Projektteams wurde versucht, das Thema "Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung" zu systematisieren, einen möglichen Entwicklungsprozess zu skizzieren sowie ein konkretes Instrument für die Umsetzungsarbeit zu entwickeln. Das neue Instrument, das Innovationsprojekte auf verschiedenen Ebenen (von Unternehmen bis zur Region) über den Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung (ökologische, ökonomische und soziale Zieldimension) darstellt, wird dabei die "**Projekt-Innovations-Matrix**" genannt.

Die neu entwickelte Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) stellt einen Rahmen dar, in dem sowohl betriebliche als auch kommunale und regionale Projekte dargestellt werden können. Die Darstellung selbst ist sehr einfach, ermöglicht aber eine sehr hohe Informationsdichte.

A.4.1 Die Grundstruktur der Projekt-Innovations-Matrix

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) zur systematischen Aufbereitung von Programmen und Projekten zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung einer Gemeinde oder Region ermöglicht die Bewertung der einzelnen Projekte nach mehreren Aspekten:

- Nach dem "Ort der Innovation" – hier wird zwischen betrieblichen und regionalen Projekten unterschieden, die durch Netzwerkprojekte verbunden werden. Jene Projekte, die mehrere Organisationen und regionale Akteure gemeinsam ansprechen, werden als Netzwerkprojekte eingestuft, die rein betriebliche Ansätze und rein regionale Projektvorhaben als "Brücke" verbinden
- Nach dem Schwerpunktbereich in der Innovation - ein Projekt kann dabei hauptsächlich eine Produktinnovation, eine Verfahrensinnovation, eine organisatorische Innovation oder eine soziale Innovation ansprechen
- Nach der Wirkungsebene des Projektes - für jedes Projekt werden die Wirkungen am Standort (lokal), kommunal, regional und überregional qualitativ abgeschätzt
- Nach der Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung - die ökologische, die ökonomische, die soziale Zieldimension.

Nach diesen Kriterien werden die Leitprojekte eines Entwicklungsprogramms -beispielsweise einer Gemeinde oder Region - systematisiert, gemeinsam bewertet und in der Projekt-Innovations-Matrix positioniert. Als Ergebnis kann der derzeitige Entwicklungszustand, aber auch der Entwicklungsbedarf der Gemeinde oder Region aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung erkannt werden.

Symbolisch kann die Projekt-Innovations-Matrix – als regionales Nachhaltigkeitsportfolio – wie folgt dargestellt werden:

Projekt-Innovations-Matrix		Wirkungsebene des Projektes		
		Unternehmen und Organisationen	Netzwerke und Kooperationen	Regionen, Städte und Gemeinden
Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung	Ökologische Ziele			
	Ökonomische Ziele			
	Soziale Ziele			

Quelle: K. Schauer, E. Schwarz, H. Strebl, H.P. Wallner, A. Windsperger

A.4.2 Bewertung mit der Projekt-Innovations-Matrix

Jedes Projekt¹ wird nun z.B. durch den regionalen Planungsbeirat oder ein daraus bestimmtes Team über ein festgelegtes Punktesystem bewertet. Die einzelnen Punkte ergeben sich aus der Übereinstimmung mit den Zielen der nachhaltigen Entwicklung und der zu erwartenden Wirkungen des Projektes in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. Die Gewichtung der einzelnen Projekte mit Punkten ergibt sich aus den Zielsetzungen des regionalen Entwicklungsleitbildes (gibt es kein Entwicklungsleitbild, so muss das Entwicklungsteam vorab selbst eine Gewichtung der Faktoren festlegen).

Somit erfolgt eine Reihung der Projektvorhaben. Jene Projekte, die einen stärkeren Beitrag zu den regionalen Zielen im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung leisten, werden – aufgrund der höheren Punktezahl - sichtbar hervorgehoben und können über entsprechende Förderungen und einen öffentlichen Auftrag forciert werden.

A.4.3 Zuordnung zu Innovationstypen

Nun gilt es, eine deutliche Abgrenzung und eindeutige Zuordnung der einzelnen Projekte zu den jeweiligen Aktivitätsbereichen und Innovationstypen zu erreichen. Es ist wichtig, dass die Zuordnung jeweils aufgrund der Hauptwirkung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung erfolgt.

Während für Betriebe und Netzwerke die Abgrenzung eher einfach ist, sollen die anschließenden Beispiele aus Sicht der Region einen Anhaltspunkt für die Einteilung geben:

♥# Produktinnovation aus Sicht einer Region

¹ Jedes Projekt im Sinne der regionalen Entwicklungsinteressen, der Förderwürdigkeit - also all jene Projekte, die unmittelbar oder mittelbar über öffentliche Mittel gefördert, unterstützt oder getragen werden. Damit ist auch klar, dass nur jene Projekte in die Regional-Projektinnovations-Matrix (PIM) aufgenommen werden, die dem regionalen Entwicklungsleitbild nicht widersprechen. D.h. Widerspruch zum Leitbild stellt einen Filter für die zugelassenen Projekte dar. Diese inhaltliche Vorprüfung erfolgt durch das regionale Entwicklungsteam (Entwicklungsbeirat).

Hierunter fällt der gesamte Output einer Region, also z.B. eine Regionalmarke oder ein neues Dienstleistungsangebot im Tourismus.

♥# Verfahrensinnovation aus Sicht einer Region

Beispielgebend kann hier die Entwicklung eines neuen Verwertungssystems erwähnt werden, in dem bestimmte Rückstände aus den Haushalten gesammelt werden.

♥# Organisationsinnovation aus Sicht einer Region

Darunter kann etwa die Neustrukturierung des Regionalmanagements einer Region verstanden werden mit dem Ziel, durch die Schaffung von Arbeitskreisen und Ausschüssen alle Beteiligten und Betroffenen in den Entscheidungsprozess mit einzubinden.

♥# Sozialinnovation aus Sicht einer Region

Eine Sozialinnovation ist zum Beispiel die Motivation und Unterstützung der Gründung einer Initiative zur Förderung benachteiligter Bevölkerungsgruppen.

Grundsätzlich erfolgt die Zuordnung der Projekte auf die Projekttypen dort, wo die primäre Veränderung im Hinblick auf die Umsetzung des regionalen Entwicklungsleitbildes stattfindet bzw. zu erwarten ist.

Die Benennung der Projekttypen soll darüber hinaus auch deutlich machen, dass es notwendig ist, langfristig in allen genannten Innovationsbereichen aktiv zu sein. Nur so kann es zu einer gelungenen Entwicklung in Richtung der Zielvorstellungen des Entwicklungsleitbildes kommen.

A.4.4 Ziele der nachhaltigen Entwicklung – die Y-Achse der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM)

Mit den Projekttypen kann nun jedes Projekt nach Aspekten der innovativen Wirkung und Veränderungspotentiale in Richtung nachhaltige Entwicklung eingeteilt werden. Für den regionalen Entscheidungsträger oder Fördergeber ist dies jedoch noch zu wenig. Denn mit den Projekttypen wird ja nur gesagt, dass das zu beurteilende Projekt in einem bestimmten Bereich zu einer Veränderung führen wird. Hingegen ist nicht klar, ob diese Veränderung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung sinnvoll und nützlich sein könnte.

Daher sind alle Projekte bezüglich des konkreten Beitrags zur Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung einzustufen. Die Ziele sind nach den 3 Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gegliedert²:

² Siehe dazu das 3-Säulenmodell in Anlehnung an Dieren aus: Innovationsmanagement im PROMISE Projekt; E. Schwarz et al. und die Darstellung der nachhaltigen Entwicklung für das PROMISE Projekt nach Prof. Strebel.

Ökologische Ziele	Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Absenkung der Ressourcen- entnahme und des -verbrauchs	Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse)	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)
Abbau und Umwandlung von Schadstoffen	Monetäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...)	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)
Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	Nicht-Monetäre Ziele (Macht, Prestige, ...)	Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung)

Mit diesen Kriterien ist die y-Achse der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) vollständig definiert. Allerdings wird jede Region andere Schwerpunkte setzen wollen. Wir empfehlen daher, nicht die Zielkriterien anzupassen, sondern in der Bewertung durch unterschiedliche Gewichtung der Punkte auf die regionalen Eigenheiten einzugehen.

Dies hat den Vorteil, dass die Kriterien über einen längeren Zeitraum für die Region verwendbar sind, da ja bei einer Verschiebung der Interessenslagen nur die Gewichtung der Kriterien verändert werden muss. Außerdem ermöglicht ein allgemeiner Kriterienkatalog auch einen Vergleich der Regionen in deren Unterschiedlichkeit und Möglichkeiten.

Für die einzelnen Zielkategorien gibt es noch jeweils einen Erläuterungskatalog, damit bei der Bewertung klar ist, welche Detailziele sich hinter den jeweils 3 Hauptzielen verbergen. Die folgende Liste gibt einen Überblick über diese Zielkategorien.

Ökologische Ziele	Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Absenkung der Ressourcenentnahme und des -verbrauchs	Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse)	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)
Schonender Rohstoffabbau	Schaffung von Arbeitsplätzen	Gleichbehandlung
Reduktion des Rohstoffverbrauchs	Schaffung von Lebensqualität	Anerkennung aller Gruppen
Substitution von knappen Rohstoffen	Versorgung mit Gütern, Nahrung	Geringe Disparitäten
Einsatz erneuerbarer Rohstoffe	Schaffung eines attraktiven Umfeldes	Vereinsaktivitäten
Recycling von Stoffen	Gesellschaftliche Anerkennung	Zusammenarbeit
Kaskadennutzung von Stoffen	Sicherung eines Grundeinkommens	Senkung der Arbeitslosigkeit
Verlängerung der Nutzungsdauer	Stay-Option für Jugendliche	Integration fremder Kulturen
Abbau und Umwandlung von Schadstoffen	Monetäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...)	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)
Reduktion der Emissionen	Schaffung von Verdienstmöglichkeiten	Ausbildungsmöglichkeiten für alle
Abfallvermeidung	Sicherung von Umsätzen und Gewinnen	Alternative Berufsbilder
Ersatz umweltschädlicher Einsatzstoffe	Quantitatives Wirtschaftswachstum	Förderung von Leistung und Kreativität
End-of-Pipe(Nachsorge)-Prozesse	Erhöhung der Steuer- und Kaufkraft	Stützung von Unternehmensgründern
Vorsorgeprozesse	Schaffung neuer Verdienstalternativen	Coaching
Null-Emission (Zero-Emission)	Schaffung von Wirtschaftsalternativen	Weiterbildungsmöglichkeiten
Industrial Ecology und Öko-Parks	Betriebsansiedelungen, Neugründung	Informationszugriff, INTERNET
Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	Nicht-Monetäre Ziele (Macht, Prestige, ...)	Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung)
Erhöhung der Vielfalt in Ökosystemen	Schaffung von Regional-Marken	Kommunale Zusammenarbeit
Schaffung von Naturräumen	Stärkung von Regionen	Lokale Agenda 21 Umsetzung
Geringst mögliche Störung	Schaffung von Leitbetrieben	Visions- und Leitbildentwicklung
Erneuerung zerstörter Systeme	Qualitatives Wachstum	Lernende Organisationen, Regionen
Rückbau versiegelter Flächen	Wirtschaftsmacht durch Kooperation	Zukunftskonferenzen, Open Space
Rückbau von Verbauungen	Qualifizierungen	Selbsthilfeprogramme
Fruchtfolge und Brache	Marktführerschaft	Förderung von Initiativen

Obiger Zielekatalog ist in der weiteren Projektarbeit Ziel der Weiterentwicklung.

A.5 Anwendungen der PIM

Folgende Fallbeispiele zur Darstellung und Erprobung der entwickelten Bewertungsmatrix werden im Projekt PROMISE behandelt:

Zwei Regionen:

- ♥# Region St. Pölten (auf Ebene der Gemeinde) - Evaluierung von 40 Gemeinden der Region St. Pölten aus der „Expertenperspektive“; Datenerhebung aus Statistik, Befragungen vor Ort, Expertenbewertung, Präsentation.
- ♥# Region Feldbach (auf regionaler Ebene) - Evaluierung eines regionalen Entwicklungsprogramms aus der LEADER II Initiative; Informationen von der regionalen Programmverantwortlichen; Evaluierung in einem Workshop.

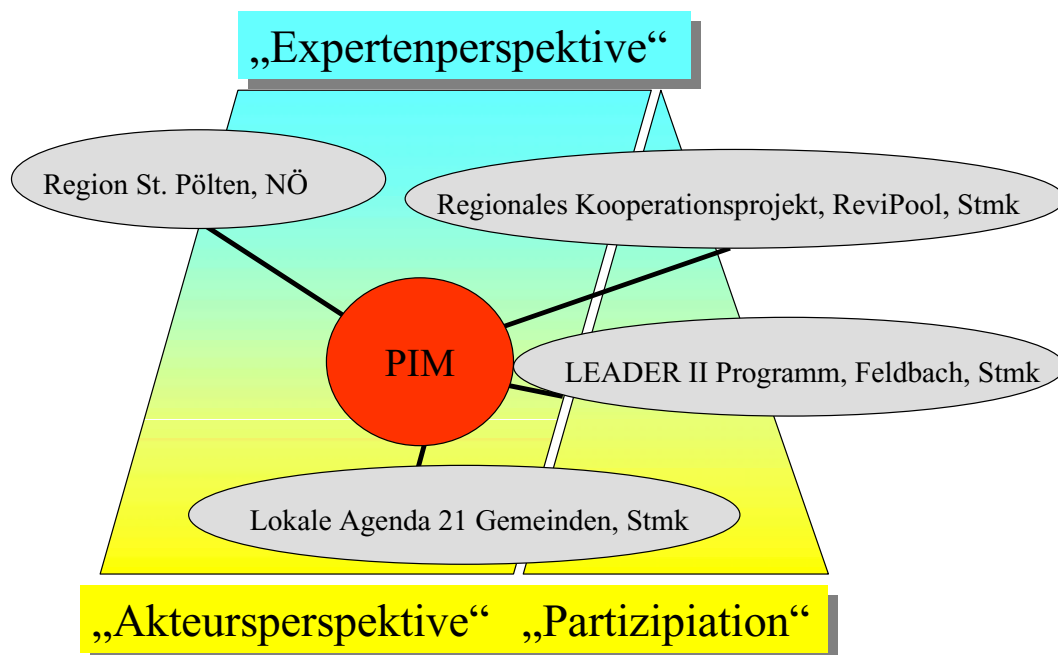
Lokale Agenda 21 Gemeinden:

- ♥# In der Steiermark werden zusätzlich 3 LA21 Gemeinden als Fallbeispiele herangezogen - Evaluierung unter Partizipation der Akteure vor Ort; Informationen aus endogenem Wissen der Projektakteure, Bewertung in Workshops in der Gemeinde auf Konsensbasis, Präsentation im Gemeinderat.

Ein regionales Kooperationsprojekt:

- ♥# Der Revitalisierungspool Feldbach – eine Kooperationsgemeinschaft von neun Baudienstleistern - wird ebenfalls im Sinne eines „Strategiechecks“ auf nachhaltige Entwicklung mit der PIM begleitet.

Die Anwendungen der Projekt-Innovations-Matrix:



Die Ergebnisse dieser Fallbeispiele können im PROMISE Bericht Teil 1 (ab Jänner 2002 in der Schriftenreihe des BMBVIT erhältlich) und im PROMISE Bericht Teil 2 (noch nicht publiziert) nachgelesen werden.

A.6 Erfahrungen aus den Anwendungen

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) wurde als ein neues Instrument zur systematischen Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung entwickelt. Die zahlreichen Erfahrungen aus den Pilotanwendungen konnten das große Potential der PIM, den Veränderungsprozess in seiner Komplexität zu reduzieren, bestätigen. Es liegen Erfahrungen in unterschiedlichsten Anwendungsfällen vor:

- €# Die Bewertung der Entwicklung von Gemeinden in der Region St. Pölten mit einem expertenorientierten Ansatz hat gezeigt, wie umfassende Datenmengen strukturiert aufbereitet und statistische Informationen zu einer Situationsdarstellung zusammengeführt werden können, die gut mit den subjektiven Eindrücken der Gemeindeführung übereinstimmt. Andererseits war es aber auch möglich, den Entwicklungsstand in einem systematischen Entwicklungsprozess einer Region in Richtung Nachhaltigkeit zu zeigen und daraus Potenziale und Gefahren für die einzelnen Gemeinden abzuleiten. Die Darstellung der Ergebnisse hat die Erwartungen der Bürgermeister in den Gemeinden bei weitem übertroffen.
- €# Die Bewertung von „Lokale Agenda 21“ Programmen in steirischen Gemeinden mit einem stark partizipativen Ansatz hat die Eignung der PIM bestätigt, komplexe Diskussionsprozesse zu „erhellen“ und unter den Akteuren für neue Einsichten und Klarheiten zu sorgen. Die PIM eignet sich nach diesen Erfahrungen für die Begleitung und Evaluierung von LA21 Prozessen, von Gemeinden und Regionen gleichermaßen.
- €# Die Bewertung eines regionalen Entwicklungsprogramms „LEADER-II“ einer Region hat die Fähigkeit der PIM unterstrichen, unterschiedliche Projekte eines Programms in ihrer Wirkungsgesamtheit aufzuzeigen. Weiters konnten die Beiträge des LEADER-II Programms zur nachhaltigen Entwicklung der Region analysiert werden.
- €# Schlussendlich war es die Analyse eines Strategieprogramms einer Kooperationsgruppe von neun Unternehmen auf Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung, die den Einsatzbereich der PIM auf wirtschaftliche Anwendungen erweitert hat. Die PIM eignet sich somit als Instrument für einen „Strategiecheck“ auf Nachhaltigkeit und zwar von Unternehmen, Organisationen, Kooperationsgruppen, kurz für alle Anwendungsbereiche, die sich durch ein Leitbild, strategischen Zielen und einem Umsetzungsprogramm auszeichnen.

Die komplexen Nachhaltigkeitsprozesse können durch Einsatz der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) effektiv in allen Phasen der Entwicklung unterstützt und gesteuert werden. Die PIM kann dabei in den unterschiedlichen Phasen des Nachhaltigkeitsprozesses eingesetzt werden, und zwar als

- €# **Analyseinstrument**, zur Festlegung bzw. Revision von Leitbild (auch Vision) und Leitzielen sowie Überprüfung der anstehenden Projekte, ob diese die Hauptziele der gewünschten Entwicklung abdecken
- €# **Bewertungsinstrument**, zur Feststellung, ob die Leitziele stimmig sind und sich mit dem Leitbild decken, sowie ob die geplanten Projekte im Sinne des Leitbildes unterstützungswürdig sind
- €# **Planungsinstrument**, zur Zusammenstellung eines umfassenden und abgestimmten Programms für die nachhaltige Kommunal- / Regional- / Unternehmens- / Programm- / Entwicklung (vom Leitbild über die Leitziele bis zu den Projekten)
- €# **Kommunikationsinstrument**, als zentrales Instrument für die Diskussion der Aktivitäten und Fortschritte bzw. Veränderungen im Nachhaltigkeitsprozess (auf den Ebenen Leitbild, Ziele und Projekte)
- €# **Controllinginstrument**, d.h. zur Sicherstellung, dass die für die Entwicklung notwendigen Ziele durch die konkreten Projekte tatsächlich verfolgt und erreicht werden
- €# **Managementinstrument**, als Kernelement eines effektiven und modernen Change Managements für Nachhaltigkeit.

Im Rahmen des PROMISE-II Projektes wurde außerdem deutlich, dass sich die Projekt-Innovations-Matrix nicht nur für die praktische Arbeit mit betroffenen Akteuren im Nachhaltigkeitsprozess, sondern für jeden komplexeren Entscheidungs- und Entwicklungsprozess hervorragend eignet, der das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung unterstützen soll.

Weitere Beispiele für die sinnvolle Anwendung der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) sind:

- €# Die **Planung von Forschungs- und Aktionsschwerpunkten** (konsequente Ausrichtung an der nachhaltigen Entwicklung, stimmige Zielabklärung vom Leitbild (Grundidee) bis zu den Projekten)
- €# Instrument zur konsequenten **Umsetzung von Nachhaltigkeitsschwerpunkten und –programmen** (objektive Bewertung, Reihung, Controlling sowie Ergebnissteuerung)
- €# **Umfassende Projektbewertungen von (Abteilungs) – Programmen** im Hinblick auf das Leitbild und den Zielbeitrag zur Nachhaltigkeit.

A.7 Lerneffekte und Schlussfolgerungen

Aus der Anwendung der PIM lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- €# Die PIM nimmt dem Prozess der nachhaltigen Entwicklung ein Stück an „Komplexität“
- €# Die Diskussion der Akteure schafft Sicherheit
- €# Es entsteht Klarheit über die Zielsetzungen
- €# Die Projektevaluierung erfolgt objektiver und wird systematischer
- €# Der Beitrag (Nutzen/Schaden) in den Zielperspektiven wird transparenter

Die Projekt-Innovations-Matrix kann dort zur Anwendung kommen, wo Ziele der nachhaltigen Entwicklung mit „Programmen“ verfolgt werden:

- €# Programmausarbeitung (Zielekataloge)
- €# Projektevaluierung (Beiträge)
- €# Controlling (Zielerreichung)

A.7.1 Zielsetzung der weiteren Projektarbeit

Jedes Unternehmen, jede Gemeinde, jede Person steht in einem für sich wahrnehmbaren und relevanten Umfeld. Dieses Umfeld bietet Rahmenbedingungen und Potenziale sowie auch Engpässe und Zwänge (physische, ökonomische, soziale, rechtliche, ...) für alle Aktivitäten an. Die Nutzung dieser Potenziale sowie das Handling der Engpässe charakterisieren die jeweilige Ist-Situation und bestimmen zum Teil die zukünftige Entwicklung.

Die vorhandenen Potenziale können von den Akteuren langfristig zumindest in Teilbereichen positiv verändert werden. Potenziale sind ausbaufähig. Das Ausmaß der Nutzung bereits vorhandener Potenziale ist bereits kurzfristig ein entscheidender Erfolgsfaktor für die strategische Entwicklung des betrachteten Systems. Die Art der Nutzung der Potenziale ergibt sich aus den jeweiligen Zieldimensionen, und diese werden für die nachhaltige Entwicklung umfassender zu definieren sein, als es bisher – in einer meist eindimensionalen Betrachtungsweise – erforderlich schien. Die Potenziale einer Region umfassen in dieser Betrachtung sowohl die natürlichen Potenziale wie etwa das Rohstoff- oder Energieangebot, die Bodenfruchtbarkeit, das vorhandene ökonomische Potenzial (vorhandene Wirtschaftsstrukturen, regionale Produktmarken et cetera) als auch das sozio-kulturelle Potenzial (Traditionen, soziale Organisation, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, regionales Know-how et cetera).

Für die Entwicklungsfähigkeit eines Systems sind noch andere systemimmanente Eigenschaften von großer Bedeutung. Hierzu zählt auch die Eigenschaft eines Systems, auf eine Intervention von Außen zu reagieren. Derzeit diskutieren wir im Projektteam in diesem Zusammenhang Begriffe wie Innovationsfähigkeit, System-Resilience, System-Komplexität, Lernfähigkeit oder Zukunftsfähigkeit.

Aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung scheinen die oben genannten Eigenschaften eine zentrale Rolle zu spielen. In der weiterführenden Projektarbeit wird versucht, die Verbesserung dieser „Entwicklungsfähigkeit“ des betrachteten Systems als Zielparameter aufzunehmen. Die Projekt-Innovations-Matrix wird dafür einen geeigneten Zielekatalog zur Verfügung stellen. Die Betrachtung der Potenziale wird zwei Perspektiven einnehmen. Einerseits wird die derzeitige Situation der Potenziale analysiert, andererseits die derzeitige Fähigkeit, die vorhandenen Potenziale weiter auszubauen und entsprechend den Zielsetzungen effektiv zu nutzen, untersucht.

Die neue und erweiterte Struktur der Projekt-Innovations-Matrix umfasst:

- €# Entwicklungsfähigkeit – Komplexität, Resilience, Lernfähigkeit
- €# Vorhandene Potenziale/Engpässe
- €# Nutzung und Entwicklung der Potenziale/Reaktion auf Engpässe.

B

Innovationsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung

Inhalt

B.1	NACHHALTIGE ENTWICKLUNG – EINE DEFINITION	19
B.2	EINIGE TRIVIALITÄTEN	20
B.3	NACHHALTIGE WIRTSCHAFT – WAS IST DAS?.....	20
B.3.1	MECHANISTISCHES WELTBILD UND WIRTSCHAFT	20
B.3.2	GANZHEITLICHES WELTBILD UND SKIZZEN EINER NEUEN WIRTSCHAFT	21
B.4	INNOVATIONEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG	21
B.4.1	WELCHE WEGE GEHEN WIR?	21
B.4.2	INNOVATIONEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG	23
B.5	ADAPTION, INNOVATION UND SELEKTIVE VERNETZUNG.....	24
B.5.1	EIN ENTWICKLUNGSSZENARIO	24
B.5.2	DIE PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX	27
B.6	SUSTAINABILITY SCORECARD	28
B.7	SCHÜSSELWÖRTER DER ZUKUNFT	30

B.1 Nachhaltige Entwicklung – Eine Definition

Es hat bereits so viele Versuche gegeben, die nachhaltige Entwicklung zu definieren, dass jeder weitere wohl mehr zur Verwirrung als zur Klärung der Situation beitragen kann. Dennoch wollen wir es erneut versuchen und das aus einem einfachen Grund. Heute verkommt der Begriff der nachhaltigen Entwicklung zu einer leeren Worthölse, die nur mehr wenig Tiefe aufweist und am Ende eben genau jenen Zustand beschreibt, den wir zu Beginn als nicht-nachhaltig erkannt hatten. Es droht Gefahr, dass eine Vision kaputtgeredet, ein Begriff sinnentleert und eine große Chance vergeben wird.

Begonnen hat es mit einem Satz im sogenannten „Brundtland-Report“ der World Commission on Environment and Development (WCED, 1987). Dieser Satz hat weltweite Berühmtheit erlangt. Ein Satz, der die Zukunft der Menschheit seitdem stark beeinflussen sollte und ein Satz, dessen politischer Einfluss sich weltweit als unglaublich stark erwiesen hat. Er lautet im Original:

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.

(„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die Bedürfnisse derzeitiger Generationen wahrnimmt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken“³). Mit diesem Satz fand ein neues Denken Einzug in die Weltpolitik und in viele weitere Bereiche der Gesellschaft und der Wirtschaft. Die Idee des Denkens in Zusammenhängen, der Blick auf das große Ganze, ist nicht mehr aufzuhalten. Es scheint, dass die Zeit für die Idee der nachhaltigen Entwicklung reif geworden ist. Nur derzeit fehlt es noch an Klarheit, was diese nachhaltige Entwicklung eigentlich ist.

Versuchen wir es einmal anders zu sehen. Ist die nachhaltige Entwicklung die logische Konsequenz einer holistischen Weltsicht? Seit mehr als einem Jahrzehnt ist eine neue Weltsicht im Entstehen: Die Welt stellt sich als zusammenhängende, vernetzte, komplexe, selbstorganisierende systemische Einheit dar, in der sich kein Teil ohne Einfluss auf die anderen Teile entwickeln kann. Diese holistische Weltsicht stützt sich auf die Erkenntnisse moderner Wissenschaft, der Quantenmechanik, der modernen Biologie und der Ökologie, um nur einige der Pionierwissenschaften zu nennen. Heute bereits können praktische Auswirkungen dieser Weltsicht in der weltumspannenden Informationstechnologie und der wirtschaftlichen globalen Vernetzung erkannt werden.

Das Konzept nachhaltiger Entwicklung ist die logische Folge dieser Weltsicht. Es stellt eine kohärente Entwicklungsstrategie für den langfristigen Weg der menschlichen Gesellschaft in die Zukunft dar. Die wesentlichen Ziele dieser Strategie sind eine langfristige Entwicklung der menschlichen Gesellschaft im Rahmen der ökologischen Tragfähigkeit der Erde und die Beachtung der engen Verknüpfung zwischen kultureller, sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Entwicklung. Nachhaltige Entwicklung stellt damit eine globale Zukunftsstrategie für die Menschheit dar, die sich an der Erkenntnis der untrennbaren, komplexen, holistischen Natur der Welt orientiert.

Die holistische und global gültige Entwicklungsstrategie der Nachhaltigkeit hat maßgebliche Folgen für das Verhalten jedes einzelnen Menschen und jeder gesellschaftlichen Einheit, sei sie ein Unternehmen, eine Gemeinde oder eine andere Institution der Gemeinschaft. Nachhaltige Entwicklung fordert im konkreten Handeln das *Einpassen* in das komplexe Gesamtsystem, das *Anpassen* an die konkreten Erfordernisse der Entwicklung der anderen Teilsysteme (wie etwa der Natur, der anderen sozialen und kulturellen Einheiten) und die Erhöhung der Vielfalt und der Komplexität des Gesamtsystems. Handlungen sind dann nachhaltig, wenn sie für die Zukunft mehr Handlungsfreiheiten für das komplexe Gesamtsystem ergeben.

Aus dieser Definition heraus sind alle Handlungen, die zukünftige Handlungsmöglichkeiten einschränken (wie etwa die Erschöpfung von Ressourcen, die Verringerung der Diversität

³ Freie Übersetzung der Autoren

natürlicher Systeme, aber auch die Zerstörung von Kulturen und die Einschränkung der Entfaltungsmöglichkeiten anderer Menschen jetzt oder in der Zukunft), nicht nachhaltig. Ein Versuch, die nachhaltige Entwicklung auf Basis eines neuen Weltbildes zu beschreiben wird in Wallner und Narodoslowsky (2002) unternommen.

B.2 Einige Trivialitäten

Jeden auch noch so komplexen Entwicklungsvorgang begleiten einige Trivialitäten. In Anlehnung an die 10 Trivialitäten, die von Titscher (1997) für die Entwicklung einer Organisation formuliert wurden, können wir die Trivialitäten der nachhaltigen Entwicklung ebenso beschreiben:

1. In Gesellschaft und Wirtschaft gibt es immer eine Tendenz zur Veränderung und gleichzeitig zur Beharrung.
2. Es gibt viele Gründe – auch gute – warum sich Gesellschaft und Wirtschaft nicht nachhaltig entwickeln.
3. Gesellschaft und Wirtschaft können sich nur auf Basis ihrer eigenen Potenziale verändern.
4. Wir können nur an dem arbeiten, was verändert und nicht verändert werden soll. Es bleibt die Suche nach den Bausteinen und den „Nicht-Bausteinen“ der nachhaltigen Entwicklung.
5. Je stärker der Druck zur nachhaltigen Veränderung in Gesellschaft und Wirtschaft wird, desto stärker werden sich die Beharrungstendenzen und die Widerstände aufbauen.
6. Nachhaltige Veränderung ist nicht gleich Veränderung. Es gibt den Wandel erster und zweiter Ordnung. Nachhaltige Entwicklung erfordert beide Formen des Wandels.
7. Die Veränderung zur „nachhaltigen Entwicklung“ führt nicht unbedingt zu einem besseren Zustand. Wir hoffen es aber.
8. Die nachhaltige Entwicklung bringt uns viele unbeabsichtigte und auch negative Folgen. Wir können sie heute nur erahnen und nur sehr grob abschätzen.
9. Die Veränderung zur nachhaltigen Entwicklung beginnt später als wir wollen und dauert länger als wir annehmen. Heute sind wir noch weit davon entfernt.
10. Die Basis für diese Veränderungen zur nachhaltigen Entwicklung sind unsere Erfahrungen. Verändert werden die Visionen, Ziele, Strategien, Kompetenzen und Absichten der Gesellschaft und der Wirtschaft.

B.3 Nachhaltige Wirtschaft – was ist das?

B.3.1 Mechanistisches Weltbild und Wirtschaft

Das prägende Weltbild der letzten Jahrzehnte war das mechanistische Weltbild. Dieses Weltbild hat unsere Gesellschaft und die Wirtschaft sehr massiv beeinflusst. Eine Folge davon ist eine Entwicklungsweise, die auf ständigem Wachstum basiert und die Natur als ewige Rohstoffquelle und Emissionsdeponie versteht, eine Entwicklung, die nicht zukunftsfähig sein kann. Eine andere Folge dieses Weltbildes ist der große Erfolg der Industriegesellschaft. In der westlichen Welt hat die Gesellschaft einen unglaublich hohen Wohlstand und Lebensstandard erreicht. Es scheint eine Zeit zu sein, die seit unserer geschichtlichen Kenntnis die meisten Vorteile für die Menschen des Westens bringt. Obschon viele Vorteile und Bequemlichkeiten auf Kosten der Länder in Entwicklung und der Umwelt erreicht wurden, lässt der große Erfolg Gedanken einer neuen, nachhaltigen Entwicklung nur schwer aufkommen. Es ist insbesondere der Kapitalismus, der die Erfolgsleiter weit nach oben gestiegen ist. An die Endlichkeit dieses Erfolgsmodells will niemand so recht glauben.

Die ganz wesentlichen Merkmale unseres heutigen Gesellschafts- und Wirtschaftssystems sind eine starke Menschzentriertheit, ein bedingungsloser Realismus und die Mechanisierung der Realität (Wallner und Narodoslowsky, 2002). Das Zusammenwirken dieser Merkmale führt zu einer Abgehobenheit und Entfremdung des Menschen gegenüber seiner Mitwelt und somit zur nicht-nachhaltigen Entwicklungsform.

B.3.2 Ganzheitliches Weltbild und Skizzen einer neuen Wirtschaft

Genauso wie das mechanistische Weltbild eine Wirtschaftsform geprägt hat, so wird auch das neue, aufkeimende Weltbild eine Wirtschaftsform hervorbringen, das mit dessen Grundlinien übereinstimmt. Die vorherrschende Marktform, die Art des Besitzes und die Gesamtheit der Werte und Visionen werden neu zu definieren sein. Es ist aber nicht unsere Aufgabe, dieser neuen Wirtschaftsform ein Theoriegebäude zu bauen; hierfür bedarf es eines neuen Genies, ähnlich dem des Adam Smith. Was wir aber vorwegnehmen können, ist folgende Annahme: „Nachhaltige Entwicklung erfordert nicht weniger Wirtschaft oder gar den Ersatz von Ökonomie durch etwas anderes, etwa die Ökologie. Sie erfordert eine Wirtschaft mit neuen Visionen, Zielsetzungen und neuen Spielregeln“ (Wallner und Narodoslowsky, 2002, Seite 219).

Erste Eckpfeiler einer nachhaltigen Wirtschaft sehen wir in folgenden Bereichen:

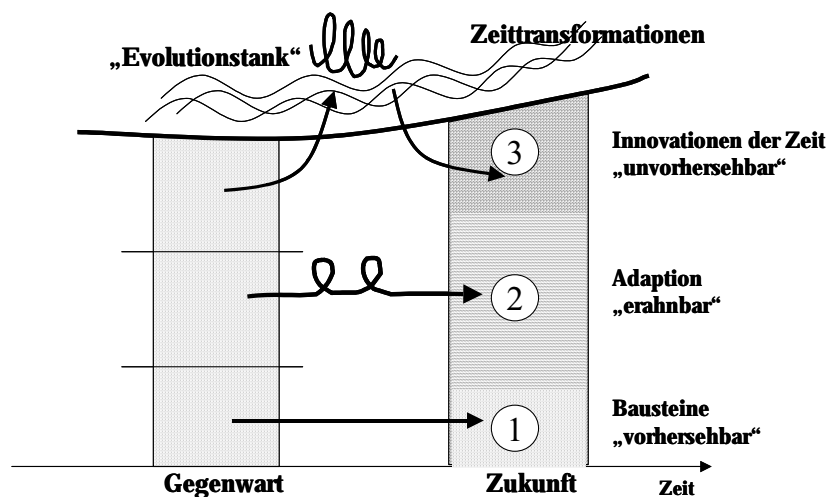
- €# Eine nachhaltige Wirtschaft schafft wachsenden gesellschaftlichen Wert durch Maximierung der Entwicklungsoptionen.
- €# Sie optimiert den gesellschaftlichen Wert, den sie aus der Nutzung natürlicher Potenziale erzeugt.
- €# Sie gebraucht ihre Potenziale, verbraucht sie aber nicht.
- €# Sie schafft eine Balance zwischen global und regional.
- €#
- €# Eine weiterführende Diskussion findet sich in Wallner und Narodoslowsky (2002, Seite 220 ff.).

B.4 Innovationen für nachhaltige Entwicklung

B.4.1 Welche Wege gehen wir?

Es gibt einen lange andauernden Diskurs über die Vorhersehbarkeit der Zukunft. Sehen wir von besonderen Fähigkeiten auserwählter Menschen ab, so verbleibt immer noch die Frage, ob wir die Zukunft zumindest in Ansätzen planen und somit in Teilbereichen vorwegnehmen können. Als Unternehmensberater für Strategie und Organisation sehen wir die Zukunft der Unternehmen und der Wirtschaft in einigen wichtigen Dimensionen als ausreichend vorhersehbar, in anderen erahnbar und in weiteren eben doch unvorhersehbar. Hierzu wollen wir nachfolgende Überlegungen anstellen.

Wenn wir die Elemente der Gegenwart eines Unternehmens analysieren, so können wir unsere Betrachtung um eine Dimension der „Zukunftsfähigkeit“ erweitern. Hierzu ist in einem ersten Schritt die Zukunft mit skizzenhaften Annahmen schrittweise „aus dem Nebel zu kristallisieren“ und somit zu konkretisieren.



Beschränkte Vorhersehbarkeit der Zukunft in der strategischen Planung

Im Falle unserer nachhaltigen Wirtschaftsweise als Zukunftsszenario stehen ganz wesentliche Annahmen für „diese“ Zukunft zur Verfügung. Schauen wir aus der Perspektive der Zukunft in Form eines Backcastings zurück auf die Gegenwart, so können wir nach den „Bausteinen“ der nachhaltigen Entwicklung Ausschau halten. Bausteine der nachhaltigen Entwicklung sind jene Elemente der Gegenwart, die mit dem Zukunftsbild sehr gut in Einklang zu bringen sind. Das gilt auch für bestimmte Ereignisse, die Auswirkungen induzieren, die irreversibel oder eben nicht zu verhindern sind. Mit diesen Ereignissen muss in Zukunft gelebt werden. Es sind dies in Zukunft die Auswirkungen einer Vergangenheit, die heute Gegenwart ist und die somit vorhersehbar werden (Bereich t in Abbildung 1). Jene Bereiche, die in eine nachhaltige Zukunft einfach mitgenommen werden können, bedürfen in der Gegenwart einer besondere Pflege und Aufmerksamkeit. Es sind dies die wenigen Sicherheiten, auf die man bauen kann.

Ein Bereich der Gegenwart umfasst Elemente und Ereignisse, deren Beständigkeit aus der Zukunftsperspektive nicht sicher gegeben sind. Durch entsprechende Adaptionenmaßnahmen jedoch kann vielleicht ein größerer Teil auch zukunftsfähig werden (Bereich u in Abbildung 1). Es ist dies jener Bereich, in den heute ein Großteil der Aufmerksamkeit und Energie fließt, wenn es um die Förderung der nachhaltigen Entwicklung geht. Durch Adaptionenmaßnahmen – hier steht die gesamte Bandbreite der Innovationen zur Verfügung - wie etwa die Steigerung der Ressourceneffizienz mit dem Öko-Effizienz-, dem Umweltmanagement- oder dem Öko-Designansatz werden heute nicht-nachhaltige Elemente und Ereignisse auf Nachhaltigkeit getrimmt. Ohne jedoch die Garantie zu haben, ob jene Elemente auch tatsächlich die gewünschte Zukunftsfähigkeit erreichen können. In einigen Fällen ist es erahnbar, dass durch geeignete Adaptionenmaßnahmen wesentliche Grundstrukturen der nachhaltigen Wirtschaft schon heute geschaffen werden können. In anderen Fällen ist es eher absehbar, dass dies nicht der Fall sein wird. Hier kann eher der Wunsch verspürt werden, die Lebenszyklen einiger grauen und naturverbrauchenden Industrien zu verlängern. Aber ohne Alternative ist das auch kein falscher Weg.

Die wahre Unsicherheit der Zukunft steckt in den „Innovationen der Zeit“, die unvorhersehbar sind und somit jeder Zukunftsschau die Grenzen vorgeben (Bereich v in Abbildung 1). Jede Zeit hat ihre eigenen Innovationen, kreative und destruktive, die dem „Evolutionstank“ entspringen.

Wie sich die Bereiche t u v (siehe Abbildung 1) synergetisch ergänzen oder abstoßen, wird durch die Intensität ihrer Vernetzung bestimmt. Um den Bausteinen t und den adaptierten Elementen u neben den Innovationen der Zeit v eine echte Chance zu geben, ist eine Form der selektiven Vernetzung ein wirkungsvolles Instrument.

Aus diesen Überlegungen haben wir ein einfaches Entwicklungsmodell – als Gedankenskizze – für den Übergang in eine nachhaltige Wirtschaft entworfen. Wir nennen es „Adaption, Innovation und selektive Vernetzung“. Eine Diskussion folgt später.

B.4.2 Innovationen für nachhaltige Entwicklung

Wir haben eingangs versucht, die nachhaltige Entwicklung erneut zu definieren. An dieser Stelle nehmen wir einen weiteren Versuch einer Definition vor. Es gilt, die Innovationen für nachhaltige Entwicklung zu definieren.

Das Drei-Säulenmodell der nachhaltigen Innovationen:

- ∅ „Innovationen für nachhaltige Entwicklung sind Innovationen, mit deren Hilfe die Wirtschaft aus Informationen und Wissen (auf der immateriellen Ebene), aus erneuerbaren Ressourcen (auf der materiellen Ebene) und durch neue Formen der Zusammenarbeit (aus der strukturellen Ebene) neue Systemressourcen schaffen kann, mit denen die Wirtschaft ihr Ziel – die Mehrung des gesellschaftlichen Wohlstandes und die Steigerung der Lebensqualität - erreichen kann“.
- ∅ Gesellschaftlicher Wohlstand ergibt sich aus einer neuen Vielfalt an Entwicklungsoptionen; nachhaltige Innovationen schaffen daher primär neue Entwicklungsoptionen. Dieses Dreisäulenmodell der Innovationen aus Wissen, erneuerbaren Ressourcen und durch neue Formen der Zusammenarbeit, insbesondere der Vernetzung, hat einige wichtige Implikationen. Sie bringt eine Kopplung zweier vorherrschender Entwicklungsleitbilder – das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (hieraus folgt die Ressourcenbedingung) und das Leitbild der Informations- und Wissensgesellschaft (hieraus folgt die Wissensbedingung). Der sinnvolle Zusammenhang beider Leitbilder wurde bereits von Kreibich (Horschild et al, 2001) beschrieben.

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und somit die Informations- und Wissensgesellschaft als ein zentrales Leitbild der Entwicklung ist ein möglicher Baustein der nachhaltigen Entwicklung. Ein Mehr an lokaler und globaler Vernetzung, eine intensivere Kommunikation, die sinngebende Verarbeitung von Informationen und neue Formen der Wissensvermittlung werden der Komplexität unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems sehr hilfreich sein. Scheinen auch heute noch negative Implikationen der Wissensgesellschaft aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung gegeben zu sein, so werden sich die Vorteile mit großer Wahrscheinlichkeit stärker entwickeln.

Ein weiterer ganz wesentlicher Aspekt, warum die IKT die nachhaltige Entwicklung sehr unterstützen wird, ist die hohe Anschlussfähigkeit dieses Entwicklungsleitbildes an das derzeitige kapitalistische Grundsystem. Die Informations- und Wissensgesellschaft funktioniert nach der selben Logik wie die Industriegesellschaft, ein radikaler Wechsel im Denken ist daher für dessen Erfolg nicht notwendig.

Es muss also in Zukunft verstärkt zu einer Vernetzung der beiden Entwicklungsleitbilder, der Informations- und Wissensgesellschaft und der nachhaltigen Entwicklung kommen. Die IKT ist ein Baustein, der nur wenig Adaptierung bedarf, um für eine nachhaltige Zukunft gerüstet zu sein. Viele Systeminnovationen für die nachhaltige Entwicklung werden noch gebraucht, aber dann steht einer selektiven Vernetzung beider Bereiche nichts mehr im Wege. Der IKT kommt somit auch eine Doppelrolle zu. In einer ersten Phase kann sie zur Geburtshelferin der nachhaltigen Entwicklung werden und in einer zweiten Phase zum zentralen und integralen Bestandteil des Nachhaltigkeitsleitbildes.

Die dritte Säule der nachhaltigen Innovationen umfasst die strukturelle Ebene der Innovation. Das Modell der nachhaltigen Entwicklung auf holistischer Basis impliziert eine Wirtschaft, die in sich stärker strukturiert und organisiert ist. Es werden ganz besonders neue Formen der Zusammenarbeit ein bestimmender Aspekt jeder wirtschaftlichen Tätigkeit sein. Dabei ist der Aufbau von Netzwerken und Kooperationen nicht bloß ein Mittel zur strategischen Zielerreichung, sondern Ausdruck einer neuen Denkweise und selbst ein Kernelement der nachhaltigen Wirtschaft an sich. Die nachhaltigen Innovationen durch Vernetzung (hieraus folgt die Strukturbedingung) müssen im Sinne der nachhaltigen Entwicklung selektiv sein. In die neuen Verbünde der Zukunft – die Cluster der Nachhaltigkeit – dürfen keine Anti-Bausteine der nachhaltigen Wirtschaft eingebunden werden. Wahllose Vernetzung ist somit noch nicht hinreichend für die Innovationen der Nachhaltigkeit. Die Vernetzung wird dann wertvoll und zur nachhaltigen Innovation, wenn sie „echte“ Bausteine und adaptierte Bereiche zum Verbund vereint und danach trachtet, Anschluss an die Innovationen der Zeit zu finden.

Jede wirtschaftliche Tätigkeit, die aus einer Form der Zusammenarbeit resultiert, die neues Wissen aufgreift, dabei eine partnerschaftliche Kommunikation intensiv lebt und die weiters nachwachsende Rohstoffe als materielle Grundsubstanz einsetzt, kann als Paradebeispiel einer nachhaltigen Innovation gesehen werden. Ein Beispiel hierfür kann im steirischen Holzcluster gefunden werden. Ein Verbund aus forstwirtschaftlichen und holzverarbeitenden Unternehmen, aus technologie- und dienstleistungsorientierten und weiteren Systempartnern formt eine neue Identität, bildet eine Meta-Organisation und schafft neue wirtschaftliche Handlungsoptionen.

Auch die verschiedenen Formen der Dematerialisierung der Wirtschaft, wie sie etwa im Faktor 4 Konzept oder vergleichbaren Ansätzen gefordert werden (von Weizsäcker et al., 1997, Schmidt-Bleek, 2000), sind auf nachhaltige Innovationen zurückzuführen. Nur der Ersatz von Materialeinsatz durch Wissen, die Reduktion von Transportaufkommen durch intelligente Logistiksysteme und IKT-Lösungen, die Relativierung von Besitz durch neue Contracting- und Leasing-Dienstleistungen sowie der Einsatz erneuerbarer Ressourcen kann „faktor-10-fähige“ Innovationen sicherstellen. Sie entsprechen den Innovationen für nachhaltige Entwicklung.

B.5 Adaption, Innovation und selektive Vernetzung

B.5.1 Ein Entwicklungsszenario

Die Innovationen der nachhaltigen Entwicklung können nun auf verschiedenen Ebenen zur Wirkung kommen und sich positiv entfalten. Im Sinne der Entwicklung von möglichst zahlreichen „Bausteinen der Nachhaltigkeit“ müssen in einem ersten Schritt durch ein „Screening“ schon vorhandene Bausteine erkannt, erhalten und weiterentwickelt werden. Für jene Bereiche, die eine stärkere Adaption erfahren müssen, um unter dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zukunftsfähig zu werden, sind Innovationen gefragt. Für die Adaption – der erste Schritt im Entwicklungsszenario – stehen zahlreiche Innovationstypen zur Verfügung. Wenn wir die Wirtschaft betrachten und somit für unsere Überlegungen die gesellschaftliche Perspektive außer Acht lassen, so sind alle wirtschaftlichen Akteure und Organisationen Ziel der Innovationen.

Nach Strebel und Schwarz (2001) stehen folgende Innovationstypen zur Adaption zur Verfügung:

€# Produktinnovationen

Unter Produktinnovation ist die Neuerung bei den absatzfähigen Leistungen (Sachgüter, Energie etc.) eines Unternehmens zu verstehen. Die Neuerungen können sich von Produktvariation, Differenzierung oder Vereinheitlichung bis zur Entwicklung vollkommen neuer Produkte erstrecken (Strebel und Schwarz, 2001). Neben den materiellen Produkten sind darunter auch die Dienstleistungen zu verstehen. Ansätze, wie „vom Produkt zum Nutzen“ und der Öko-Design Ansatz (Wimmer und Züst, 2001), sind hier wesentliche Beispiele.

€# Verfahrensinnovationen

Inhalt von Verfahrens- oder Prozessinnovationen ist die Modifikation bereits existierender sowie die Gestaltung neuer Faktorkombinationen (Schwarz, 1999). Prozessinnovationen sind oft eine Bedingung dafür, dass neue Produkte hergestellt werden können. Weiters ermöglichen sie bereits am Markt eingeführte Produkte kostengünstiger, sicherer, schneller und somit effizienter zu fertigen (Strebel und Schwarz, 2001). Verfahrens- oder Prozessinnovationen zielen auf die gesamte Wertschöpfungskette der Wirtschaft ab. Im Sinne der nachhaltigen Entwicklung sind hier besonders der Öko-Effizienz-Ansatz oder der Faktor 10 Ansatz zu nennen.

€# Organisationsinnovationen

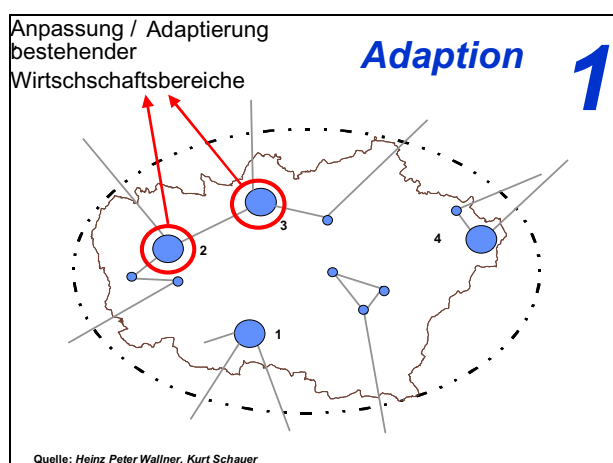
Als organisatorische Innovationen werden nach Strebel und Schwarz (2001) Neuerungen bei der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen bezeichnet. Ziel ist die Adaption von betrieblichen Strukturen an neue Gegebenheiten. Der Abbau von Hierarchien, die Stärkung der Teamarbeit oder die Implementierung von Managementsystemen sind organisatorische Innovationen. In den Bereich der Organisationsinnovationen zählen wir auch die Entwicklung

von unternehmerischen Zukunftsstrategien (etwa die Entwicklung der gesellschaftlichen Bedeutung des Unternehmens (Mission) und die Vision- und Leitbildentwicklung). Einen besonderen Stellenwert als Nachhaltigkeitsinnovation hat die Entwicklung von Strategieprogrammen als organisationale Lernprozesse, wie sie von Wimmer und Nagel (2000) oder Scheff (2001) beschrieben werden.

€# Sozialinnovationen

Aufgrund des Paradigmenwechsels und des damit einhergehenden Wertwandels in der Annäherung an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wird eine Neuverteilung von Verantwortungen und der Abbau von Hierarchien stärker spürbar. Das führt zu einer stärkeren Partizipation von MitarbeiterInnen, was als betriebliche Sozialinnovationen verstanden wird. Thom (1997) versteht unter Sozialinnovationen bewusste Neuerungen im Humanbereich von Unternehmen. Maßnahmen, wie Management by Objectives aber auch Großgruppeninterventionen wie Open Space, Strategie- oder Zukunftskonferenzen nach Weisbord (1993) und Zur Bonsen und Maleh (2001), sind als Beispiele zu nennen.

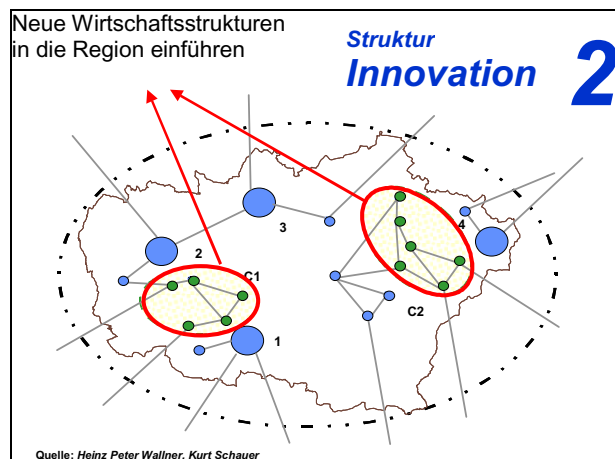
Der erste Entwicklungsschritt im Szenario ist somit die **Adaptierung** von Unternehmen und Organisationen regionaler Wirtschaften an die Kriterien der nachhaltigen Entwicklung durch Nachhaltigkeits-Innovationen.



Erste Adaptionsprozesse auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Die adaptierten Bereiche der Wirtschaft einer Region werden zu den neuen Bausteinen einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft der Region.

In einem zweiten Schritt des Szenarios der **Innovation** geht es wieder um eine besondere Art von Veränderung durch Nachhaltigkeits-Innovationen. Der Ort der Innovationen befindet sich auf überbetrieblicher und auf regionaler Ebene. Es sind Innovationen durch neue Formen der Zusammenarbeit (Netzwerke und Kooperationen) und durch Einführung neuer (dezentraler und stark vernetzter) Wirtschaftsstrukturen (neue Gewerbeparks etc.) – also der strukturelle Bereich der Nachhaltigkeitsinnovation. Beispiele für strukturelle Nachhaltigkeits-Innovationen sind Businesszentren, Innovationszentren, neue Unternehmenskooperationen und Netzwerke, Akteursnetzwerke oder neue interdisziplinäre Arbeitsgruppen und regionale Projektteams. Ziel dieses zweiten Schrittes im Szenario ist die Einführung neuer, bisher unbekannter Strukturen in die regionale Wirtschaft. Diese Innovationen stellen die Strukturstabilität der nicht-nachhaltigen Wirtschaftsbereiche in Frage und treten mit ihnen in Konkurrenz.

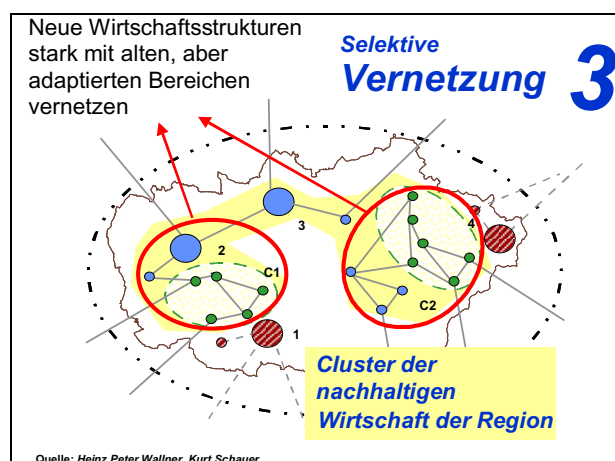


Innovationen der Nachhaltigkeit

Die Bildung von Netzwerken und Kooperationen wird als zentrales Element der nachhaltigen Entwicklung aufgefasst (Wallner, 1999, Wallner und Narodoslowsky, 2002). Die Ebene der Netzwerke und Kooperationen verbindet die betriebliche und die regionale Ebene der Projektaktivitäten und bildet somit die „Brücke“ zwischen Betrieb und Region.

Die **Selektive Vernetzung** bildet den dritten und abschließenden Schritt im Szenario. In diesem Fall ist der Ort der Innovation wieder überbetrieblich und regional. Der vorherrschende Innovationstyp ist eine Organisationsinnovation im Sinne einer strukturellen Vernetzung. Ziel der selektiven Vernetzung ist die Verbindung von adaptierten Bereichen der Wirtschaft – den Bausteinen - mit den neuen Bereichen aus Schritt 2, den strukturellen Nachhaltigkeits-Innovationen. Durch diesen selektiven Zusammenschluss – es werden keine Nicht-Bausteine eingebunden - kommt es zu einer Stärkung der vulnerablen Innovationsbereiche durch die bereits adaptierten und etablierten Bausteine. Die Grundannahme ist, dass dadurch regionale Clusterstrukturen mit höherer Stabilität entstehen.

Die Integration der Wirtschaft in kommunale und regionale Entwicklungsprozesse (z.B. betriebliche oder regionale Agenda 21 Prozesse), Vernetzung von bestehenden und bereits adaptierten Strukturen mit den neuen Strukturen, wie z.B. Kooperationen von Betrieben aus neuen Öko-Parks mit eingessenen, adaptierten Betrieben einer Region (Wallner, Narodoslowsky und Moser, 1996, Wallner und Narodoslowsky, 1996, Wallner, 1998, Wallner 1999), der Aufbau von selektiven Verwertungsnetzen zur Stoffflussoptimierung (Schwarz, 1994, Schwarz und Steiniger, 1997, Strebel und Schwarz, 1998, Strebel, 2000, Strebel, 2000a) sind Beispiele für diesen Innovationstyp (Wallner und Narodoslowsky, 2002).



Selektive Vernetzung – Bildung von Clustern der nachhaltigen Entwicklung

B.5.2 Die Projekt-Innovations-Matrix

Mit der sogenannten Projekt-Innovations-Matrix wurde der Versuch unternommen, das Entwicklungsszenario Adaption, Innovation und selektive Vernetzung systematisch für Regionen abzubilden (Schauer, 2001). Sie stellt ein Instrument zur Gestaltung, Begleitung und Evaluierung von komplexen Nachhaltigkeitsprozessen dar. Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) eignet sich zur systematischen Aufbereitung von Programmen und Projekten zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung einer Gemeinde oder Region und ermöglicht die Bewertung der einzelnen Projekte nach mehreren Aspekten:

- Nach dem "Ort der Innovation" – hier wird zwischen betrieblichen und regionalen Projekten unterschieden, die durch Netzwerkprojekte verbunden werden. Jene Projekte, die mehrere Organisationen und regionale Akteure gemeinsam ansprechen, werden als Netzwerkprojekte eingestuft, die rein betriebliche Ansätze und rein regionale Projektvorhaben als "Brücke" verbinden.
- Nach dem Schwerpunktbereich in der Innovation - ein Projekt kann dabei hauptsächlich eine Produktinnovation, eine Verfahrensinnovation, eine organisatorische Innovation oder eine soziale Innovation ansprechen.
- Nach der Wirkungsebene des Projektes - für jedes Projekt werden die Wirkungen am Standort (lokal), kommunal, regional und überregional qualitativ abgeschätzt.
- Nach der Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung - die ökologische, die ökonomische, die soziale Zieldimension.

Nach diesen Kriterien werden die Leitprojekte eines Entwicklungsprogramms, beispielsweise einer Organisation oder Region, systematisiert, gemeinsam bewertet und in der Projekt-Innovations-Matrix positioniert. Als Ergebnis kann der derzeitige Entwicklungszustand, aber auch der Entwicklungsbedarf der Organisation oder Region aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung erkannt werden. Die Projekt-Innovations-Matrix kann als regionales Nachhaltigkeitsportfolio wie folgt skizziert werden (BMVIT, 2001):

Projekt-Innovations-Matrix	Wirkungsebene des Projektes		
	Unternehmen und Organisationen	Netzwerke und Kooperationen	Regionen, Städte und Gemeinden
Ökologische Ziele			
Ökonomische Ziele			
Soziale Ziele			

Quelle: K. Schauer, E. Schwarz, H. Strebl, H.P. Wallner, A. Windsperger

Die Gesamtheit der Nachhaltigkeitsprojekte wird in der Projekt-Innovations-Matrix bezüglich des konkreten Beitrags zur Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung eingestuft. Die Ziele sind nach den 3 Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gegliedert (Schauer, 2001):

Ökologische Ziele	Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Absenkung der Ressourcen-entnahme und des -verbrauchs	Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse)	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)
Abbau und Umwandlung von Schadstoffen	Monetäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...)	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit der Gesellschaft und der Individuen)
Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	Nicht-Monetäre Ziele (Identität, gesellschaftliche Bedeutung, Macht, Prestige, ...)	Selbstorganisation (Bürgerbeteiligung, Verantwortungen, ...)

Zielperspektiven der nachhaltigen Entwicklung in der Projekt-Innovations-Matrix (BMVIT, 2001)

Eine weiterführende Darstellung des Konzeptes und der Anwendung der Projekt-Innovations-Matrix findet sich in BMVIT (2001).

B.6 Sustainability Scorecard

Von der Projekt-Innovations-Matrix ausgehend, können die Zielkataloge der Unternehmen und Organisationen in einer „Sustainability Scorecard“ abgebildet werden. Die Sustainability Scorecard ist dabei eine Variation der bekannten „Balanced Scorecard“ nach dem Konzept Kaplan und Norton (1996). Das Konzept der Balanced Scorecard stellt die Zielperspektive der Finanzen noch klar an die Spitze aller Überlegungen, wenngleich andere Perspektiven, wie die Kunden-, die Prozess und die Potenzialperspektive, für einen besser ausgewogenen Zielkatalog sorgen. Das Konzept folgt somit eher einem Stakeholder oder einem Shareholder-Modell, nicht aber einem Wirtschaftsmodell, das dem Corporate-Modell ähnlich wäre. Die Prinzipien des Corporate Modells stellen das Wohlergehen des Unternehmens auf lange Zeit sicher (Malik, 2001). Es geht um die „Sustainability“ oder „Viability“ des Unternehmens und nicht um die kurzfristige Gewinnmaximierung. Dieses Modell kommt aus dieser Sicht einem Nachhaltigkeits-Business-Modell zumindest näher.

Die internationale Unternehmensberatung Arthur D. Little definiert nachhaltiges Wirtschaften für Unternehmen wie folgt: „Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen zielt auf die gegenseitige Anpassung und integrale Optimierung von Unternehmenswert, Umweltleistung und gesellschaftlicher Verantwortung in Strategie und Umsetzung – gegenwartsbezogen und zukunftsgerichtet“ (Hardtke und Prehn, 2001, Seite 98)

Wir gehen davon aus, dass ein Unternehmen oder eine Organisation dann große Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet, wenn:

- ∅ die gesellschaftliche Bedeutung (eine Mission), eine Vision und eine Leitbild als gemeinschaftliche Führungsleistung erarbeitet werden
- ∅ ein Strategieprozess als organisationales Lernen implementiert wird
- ∅ die Bausteine der nachhaltigen Entwicklung identifiziert werden
- ∅ kritische Bereiche durch Adaption an die Kriterien der nachhaltigen Entwicklung angepasst werden (unter Anwendung von Verfahrens-, Produkt-, Organisations- und Sozialinnovationen – konkret beispielsweise durch Öko-Design oder Ökoeffizienz)
- ∅ Innovationen der nachhaltigen Entwicklung (auf immaterieller, materieller und struktureller Ebene – konkret beispielsweise die intensive Vernetzung und Einbindung in Kooperationsgruppen) umgesetzt werden.

Eine solche Organisation schafft ständig zukunftsfähige Entwicklungsoptionen und sichert langfristig die eigene wirtschaftliche Gesundheit. Sie leistet Beiträge zur Mehrung des gesellschaftlichen Wohlstandes und der Lebensqualität ihres humanen und natürlichen Umfeldes.

Die Sustainability Scorecard als ein Instrument der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien zeichnet sich durch eine neue Wahl der Perspektiven aus. Wir schlagen folgende vier Perspektiven zur Auswahl in der Entwicklung einer Sustainability Scorecard vor:

1. Wertperspektive:
(diese umfasst die Wahrung der eigenen „Viability“ – den langfristigen Wert des Unternehmens, die gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmens und die Beiträge zum gesellschaftlichen Wohlstand sowie die Steigerung des Wertes des Unternehmens für die Kunden)
2. Humanperspektive:
(diese umfasst die Wahrung der Interessen der MitarbeiterInnen mit intensiver Partizipation, deren Mobilität, die Führungs- und Personalpolitik, die Entscheidungsfindung und Selbstorganisation, die soziale und kulturelle Verantwortung des Unternehmens sowie die interne und externe Kommunikation)
3. Umfeldperspektive:
(diese umfasst den Erhalt der Ökosysteme, den Klimaschutz und die Emissionsminderung, die Wahrung aller Stakeholderinteressen, den Aufbau intensiver Kooperations- und Netzwerkpartnerschaften, den Interessensausgleich mit den Standortkommunen sowie die regionale Verankerung und Einbindung des Unternehmens)
4. Ressourcenperspektive:
(diese umfasst die finanzielle Situation des Unternehmens, alle materiellen Bereiche, die Prozesse, Infrastrukturen, also auch technische Potenziale, Know-how, Technologie und Innovationen, die Ressourcen, die Ressourcenschonung und Stoffkreisläufe)

Die Fragestellungen zu den Perspektiven der Sustainability Scorecard lauten:

- €# Wie können wir den Wert des Unternehmens für die Gesellschaft und für die Kunden langfristig erhöhen?
- €# Wie kann das Unternehmen in seiner sozialen Verantwortung seine Marktkraft weiter ausbauen?
- €# Wie kann sich das Unternehmen durch eine optimale Einpassung in das Umfeld und durch selektive Vernetzung möglichst gut entwickeln?
- €# Wie kann das Unternehmen durch den intelligenten Einsatz aller Ressourcen seinen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand erhöhen und die eigene „Viability“ maximieren?

Die vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard, in der Art wie sie von vielen Unternehmen entwickelt wurden (Kaplan und Norton, 1996, Horvath, 1999, Friedag und Schmidt, 2000), könnten zwar durch Elemente des Nachhaltigkeitsleitbildes ergänzt werden, es bliebe aber aus unserer Sicht bei einer Kompromisslösung, die nur in solchen Organisationen sinnbringend wäre, wo bereits große Aufwendungen in die Entwicklung der BSC gesteckt wurden. Nachhaltige Entwicklung erfordert eben nicht die bloße Korrektur oder einfache Erweiterung bisheriger Modelle, sondern eine grundlegende Neuorientierung unseres wirtschaftlichen Handelns. Das führt auch dazu, dass sich viele Instrumente und Methoden, auch vor allem solche, die unter derzeitigen Bedingungen sehr erfolgreich sind, als keine passenden Hilfsmittel für die Zukunft erweisen werden.

Frei nach Peter Drucker (Drucker, 2000) können wir die weiteren Maßnahmen wie folgt definieren:

- €# **Infragestellung aller erfolgreichen Aktivitäten von Gesellschaft und Wirtschaft:**
Wie würden wir es heute tun, wenn wir es nicht schon seit Jahren auf die eine Weise getan hätten? Und würden wir es überhaupt tun?
Es ist die ständige Suche nach den Bausteinen der nachhaltigen Entwicklung, die Pflege derer, und die Außerachtlassung der Nicht-Bausteine, die Adaption, die Innovation und die selektive Vernetzung.

- €‡ **Analyse dessen, was sich außerhalb des Clubs der Erfolgreichen entwickelt:**
Alle Ideen, die heute bereits Erfolg haben, die nicht kühn oder gar gefährlich wirken und die bereits konsensfähig sind, werden keine geeigneten Ideen für die Zukunft sein. Es ist der Mut zu ständigen Nachhaltigkeits-Innovationen.

B.7 Schlüsselwörter der Zukunft

Nachhaltige Entwicklung ist weit mehr als Umweltschutz mit anderen Mitteln und die neuen Nachhaltigkeitsstrategien erfordern ein neues Denken, eine Abkehr von mechanistischen Grundmustern. Ein neues Weltbild, das die Grundlage dieses neuen Denkens sein wird, muss sich aber erst formieren. Wir leben in dieser Formierungsphase und als Konsequenz müssen wir auch mit Unklarheiten, Unsicherheiten und Paradoxien leben. Ein üblicher Ausblick kann also entfallen. Was wir aber anbieten wollen ist eine Auswahl von Begriffen, die auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung vielleicht wichtig sein werden. Diese Begriffe sollen den Nebel etwas lichten. Wir nennen sie die Schlüsselwörter der Zukunft.

Visionen: Nachhaltige Entwicklung ist die Vision einer lebhaften Zukunft unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Sie bringt auch neue Visionen in die Wirtschaft und in jedes Unternehmen. Starten mit der Entwicklung einer unternehmerischen Vision – das ist ein Weg der bewussten Veränderung.

Neue Ziele: Nachhaltige Entwicklung erfordert nicht weniger Wirtschaft oder gar den Ersatz von Ökonomie durch etwas anderes, etwa die Ökologie. Sie erfordert eine Wirtschaft mit neuen Visionen, Zielsetzungen und neuen Spielregeln. Sich neue Ziele zu setzen und die Strategien für die Umsetzung zu erarbeiten, ist ein guter Anfang.

Neue Werte: Die Gesellschaft ist auf der Suche nach neuen Werten. Auch die Wirtschaft ist suchend, nach einer Möglichkeit einer neuen Optimierung, da ökonomischer Wert alleine nicht mehr ausreicht. Wir suchen eine neue Definition von gesellschaftlichem Wert, den die Wirtschaft maximieren kann, und zwar unter Nutzung der natürlichen Ressourcen.

Nahwelt und Region: Nachhaltige Entwicklung schafft eine Balance zwischen global und regional. Sie stärkt die Regionen und damit die regionale Wirtschaft. Sie optimiert den gesellschaftlichen Wert, den sie aus der Nutzung natürlicher Potenziale erzeugt, und diese Potenziale finden wir in unserer Nahwelt. Die Regionen lernen, weil Menschen kommunizieren.

Netzwerke und Kooperationen: Die nachhaltige Entwicklung bringt uns neue Formen der Zusammenarbeit. Kooperative Strategien sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die regionale Wirtschaft der Zukunft. Die Möglichkeiten reichen von Kooperationen zur intensiven Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen bis zu losen Netzwerken für das Zusammenspiel in den Regionen.

Gesellschaftliche Bedeutung: Jedes Unternehmen möchte seinen wirtschaftlichen Erfolg sichern. Doch sinngebend ist das alleine nicht. Eine Mission – eine gesellschaftliche Bedeutung – verleiht dem wirtschaftlichen Dasein eine neue Dimension. Die Gesellschaft vergibt klare Aufgaben, jedes Unternehmen kann eine für sich in Anspruch nehmen.

Entwicklungsoptionen: Eine nachhaltige Wirtschaft schafft wachsenden gesellschaftlichen Wert durch Maximierung der Entwicklungsoptionen. Kreativität schafft Alternativen, und wer Alternativen kennt, der kann wählen. Die Vielfalt der Optionen für die Zukunft zu erhöhen, ist der erste Schritt.

Neue Identität: Die Unternehmen der Zukunft bauen sich kein künstliches Image auf, das ausschließlich durch Marketing entsteht. Leere Hülsen haben in der nachhaltigen Wirtschaft wenig Bestand. Sie braucht Unternehmen, die ehrliche Identitäten aufbauen, die glaubhaft sind und vermittelt werden können. Wer eine Vision und eine Mission hat, wer neue Ziele verfolgt und sich an neue Regeln hält, der hat eine Identität.

Einklang mit der Natur: Nachhaltige Entwicklung bedeutet nicht lediglich Umweltschutz mit anderen Mitteln. Weniger Verzicht, weniger Einschränkung, die Innovation steht im Vordergrund. Von der ganzheitlichen Ökologie lernen, dieses Wissen in die Wirtschaft tragen und „industrielle Ökologien“ schaffen, das ist der große schöpferische Akt der Menschen für die Zukunft.

C

Die Projekt-Innovations-Matrix: Methodische Grundlagen

Inhalt

C.1	THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	33
C.1.1	ENTSCHEIDUNGSMATRIZEN ALS PLANUNGSINSTRUMENTE	33
C.1.2	DIE PROJEKT-INNOVATIONS-MATRIX (PIM).....	35
C.1.3	DIE PROJEKT-WIRKUNGS-MATRIX (PWM).....	37
C.1.3.1	PWM als Prognose- und Kontrollinstrument	37
C.1.3.2	Die PWM als Instrument der Portfolio-Analyse	41
C.2	ANWENDUNG DER PLANUNGSINSTRUMENTE.....	43
C.2.1	WAHL UND KONKRETISIERUNG VON BEURTEILUNGSKRITERIEN.....	44
C.2.1.1	Zielkriterien.....	44
C.2.1.2	Nebenbedingungen.....	46
C.2.1.3	Technologische Abhängigkeit von Zielkriterien.....	47
C.2.1.4	Nutzenabhängigkeit von Zielkriterien.....	48
C.2.2	ERMITTLUNG UND BEWERTUNG DER ZIELBEITRÄGE (INTENSITÄTEN).....	49
C.2.3	BESTIMMUNG DER PARZIELLEN NUTZENSKALEN.....	50
C.2.3.1	Gewichtung von Kriterien.....	51
C.2.4	ZUSAMMENFASSUNG (AMALGAMIERUNG) DER PARTIELLEN URTEILE ZUM GESAMTURTEIL (PROJEKTWERT)	53
C.2.5	ANWENDUNG ZUR PROBLEMLÖSUNG.....	56

C.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die folgenden Überlegungen haben ihre Grundlage in den Resultaten des PROMISE-Projektes I (vgl. Lenz. u. a. 2001), wo Innovationen als Instrumente nachhaltiger Wirtschaft diskutiert worden sind. Hier geht es nun um Planungs- und Entscheidungsaktivitäten im Interesse des Einsatzes solcher Innovationen.

C.1.1 Entscheidungsmatrizen als Planungsinstrumente

Planung ist Bestandteil des Führungs- oder Management-Prozesses.

Der Führungsprozess beginnt stets mit Problemanalyse, -erkenntnis und -formulierung. Seine weiteren Phasen sind Zielformulierung, Alternativensuche und Bewertung. Danach kommt die Entscheidung als Auswahl der zur Realisation vorgesehenen Alternative.

Diese Phasen bilden eine logische, aber keine strenge zeitliche Reihenfolge, weil in späteren Phasen immer wieder Fragen auftauchen können, die eine Rückkehr zu früheren Phasen verlangen.

Bis zur Phase „Entscheidung“ bedeutet Planung Prognose (Vorschau) künftiger Ereignisse und Ergebnisse. Dabei wird ausgehend von Daten mit Nutzung von bereits als gültig erkannten Gesetzmäßigkeiten auf künftige Ergebnisse geschlossen. Dabei verwendet man die Prämisse, dass diese Gesetzmäßigkeiten für den gesamten Prognosezeitraum gelten. (Zeitstabilitätshypothese; Wild 1982, S. 93 ff). Prognose ist also eine *bedingte* Vorhersage. Unter den Vorhersagebedingungen kann jeder Fachkundige bei Kenntnis von Gesetzmäßigkeiten das Planungsergebnis überprüfen. Die Prognose ist also nachvollziehbar und kann später durch Vergleich mit den realisierten Ergebnissen überprüft werden. Demgegenüber enthält die Prognose *unbedingte* Vorhersagen, somit nicht nachvollziehbar und daher unwissenschaftlich.

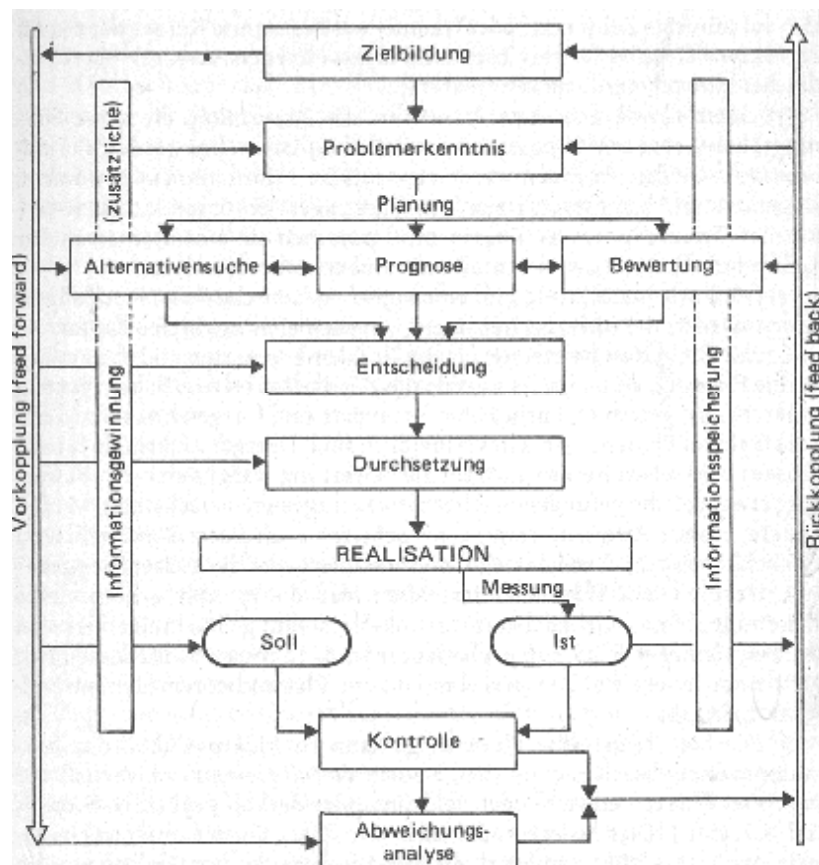
Die hier verwendeten Planungsinstrumente sind die Projekt-.Innovations-Matrix (PIM) und die Projekt-Wirkungs-Matrix (PWM). Beide werden im Interesse einer Planung nachhaltiger Entwicklung verwendet.

Nach der Alternativenwahl durch Entscheidung folgt Planung als *Vorgabe*. Hier werden die einzelnen Arbeitsschritte festgelegt, die vollzogen werden müssen, um die ausgewählte Alternative mit der gewünschten Zielerfüllung zu realisieren. Dies umfasst etwa Vorgabe von Aufgaben, Terminen, einzuhaltenden Kosten und Auszahlungen. Die Planung verbindet sich schließlich mit der Ergebniskontrolle, um die Zielerfüllung laufend zu überprüfen.

Innerhalb der Planung kommen Planungsinstrumente oder Planungsmodelle zum Einsatz. Modelle sind vereinfachende Abbilder der Wirklichkeit. Mit Hilfe der Modelle wird versucht, von zahlreichen Details der Realität zu abstrahieren, die Konzentration auf das Wesentlichste zu erreichen und auf diese Weise die Komplexität des Entscheidungsprozesses zu reduzieren. Erst Komplexitätsreduktion erlaubt nämlich schließlich eine rationale Entscheidung.

Nach Konstruktion und Zweck unterscheidet man in der Planung Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle und Entscheidungsmodelle.

Beschreibungsmodelle stellen einen realen oder gedachten Sachverhalt dar. Ein Beispiel ist das Modell des bereits skizzierten Managementprozesses von Wild (Wild 1982, S. 37), das in der folgenden Abbildung gezeigt wird:



Beschreibungsmodell des Managementprozesses

Erklärungsmodelle erläutern Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen und zeigen, wie eine abhängige Variable durch Variation einer unabhängigen Variablen gestaltet wird. So kann etwa gezeigt werden, wie der Umsatz eines Produktes durch Absatzmengen und Marktprozesse beeinflusst wird oder wie die Umweltqualität an einem Ort durch Emissionen verschlechtert wird.

Entscheidungsmodelle enthalten ihrerseits Beschreibungsmodelle für einen Sachverhalt, dazu Erklärungsmodelle für dabei relevante Variablen, zusätzlich aber auch Alternativen, zwischen denen gewählt werden kann und Wertsysteme zur Bewertung dieser Alternativen. Bei rationaler Entscheidung werden die Alternativen anhand der Beiträge beurteilt, die sie für vorgegebene Ziele leisten können. Diese Zielbeiträge müssen bei mehreren Zielen im Entscheidungsmodell (mehrdimensionalem Zielsystem) mit Hilfe eines Wertsystems zu einem Vektor von Zielbeiträgen zusammen gefügt werden, die eine eindeutige Präferenzordnung zwischen den Alternativen ergeben.

Die im folgenden diskutierten Planungsinstrumente Projekt-Innovations-Matrix (PIM) und Projekt-Wirkungs-Matrix (PWM) sollen zur Planung nachhaltiger Entwicklung verwendet werden.

Nachhaltigkeit als Konzept ist vor allem aus dem sog. Brundtlandbericht bekannt (World Commission on Environment and Development 1987), dort aber wenig operational definiert. In der Literatur gibt es verschiedene Konzepte der Nachhaltigkeit. Je nach Konzept besteht Nachhaltigkeit, wenn jeweils einer der folgenden Sachverhalte zutrifft:

- 1) Der ökonomische Nutzen nimmt im Laufe der Zeit nicht ab
- 2) Der Konsum nimmt im Laufe der Zeit nicht ab
- 3) Die Produktionsmöglichkeiten bleiben in Zukunft erhalten

- 4) Die Ressourcen werden so bewirtschaftet, dass sie einen konstanten Rückfluss an Funktionserfüllung garantieren
- 5) Über die Zeit gelten Mindestbedingungen für Stabilität und Unzerstörbarkeit des Ökosystems (Perman/Yue/McGilvray 1999, S. 56ff)

Dabei haben die Sachverhalte 4 und 5 die größte praktische Bedeutung, weil die menschliche Wirtschaft im Interesse der Nachhaltigkeit wieder in die natürlichen Kreisläufe eingefügt werden muss, von denen sie sich lange Zeit entfernt hat (Rat von Sachverständigen 1994, S. 10). Diese wir auch durch die später verwendeten Kriterien beachtet.

PIM und PWM sind Planungsinstrumente, die in die ersten Phasen des Entscheidungsprozesses gehören. Sie sollen Problemerkennntnis und Zielbildung unterstützen.. Jedes Ziel ist - definitionsgemäß - ein erwünschtes Ergebnis menschlichen Handelns, zugleich zukunftsbezogen und aktivitätsabhängig. Problem ist eine unerwünschte Soll-Ist-Abweichung, ein bisher nicht realisiertes Ziel, letztlich immer eine begrifflich scharf gestellt Frage, die eine bestimmte Antwort verlangt, mit der das Ziel letztlich realisiert werden kann. Um ein Ziel zu erreichen, ja um es überhaupt sinnvoll zu formulieren, muss man also zunächst die Problemstruktur des anstehenden Entscheidungsproblems erkundet haben. Erst nachdem diese Problemstruktur bekannt ist, kann man in die Suche nach Lösungsalternativen zur Zielerfüllung und in andere Planungsaufgaben eintreten.

Auch PIM und PWM sind Instrumente zur Problemstrukturanalyse und daher am Beginn des Entscheidungsprozesses von grundlegender Bedeutung. Die Projektstrukturanalyse verläuft im Prinzip unabhängig von den Zielen bzw. dem Wertsystem, das später für die Alternativenbeurteilung angewendet wird. Die Projektstrukturanalyse ist daher ein Instrument für unterschiedlichste Entscheidungsprobleme, also auch für gesellschaftliche/regionale Fragen.

C.1.2 Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM)

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) beschreibt die inhaltlichen Auswirkungen von Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung auf bestimmte Prozesse, Betriebe, Kommunen und Regionen (Einflussobjekte). Diese werden in den Spalten der Matrix erfasst. Die PIM kann darüber hinaus Angaben über die Zeiträume („Umsetzungszeiten“) machen, bis zu denen diese prognostizierten Effekte realisiert werden. Dazu muss man die Spaltenkriterien nach Wirkungszeiten differenzieren. So könnten z. B. bei „Absenkung der Ressourcenentnahme“ durch eine Produktinnovation kurz-, mittel-, und langfristige Wirkungen eintreten. Diese Umsetzungszeiten lassen sich allerdings nicht exakt, sondern nur in Größenordnung angeben.

Formal ist die PIM dann eine Matrix mit zwei Achsen. Die vertikale Achse (Spalten) enthält Innovationsarten. Dabei werden Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen, Organisationsinnovationen und Sozialinnovationen unterschieden, jedoch könnten auch andere Innovationsarten aufgenommen werden. Die horizontale Achse (Zeilen) zeigt die mit diesen Innovationen verfolgten Zielinhalte. Dabei ist nach ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen unterschieden, und diese Ziele sind nochmals in je drei Unterziele untergliedert. In dieser Darstellung sind bereits beispielhaft Wertansätze angegeben, deren prinzipielles Zustandekommen in Kap. II erläutert wird.

Dabei ist diese Darstellung prinzipieller Art und ließe sich durchaus modifizieren (hierzu bereits Lenz u. a. 2001, S. 63):

Projekt-Innovations- Matrix	Produkt- innovation	Verfahrens- innovation	Organisations- innovation	Sozial- innovation	Produkt- innovation	Verfahrens- innovation	Organisations- innovation	Sozial- innovation	Produkt- innovation	Verfahrens- innovation	Organisations- innovation	Sozial- innovation
	Unternehmen und Organisation				Netzwerke und Kooperationen				Regionen, Städte und Gemeinden			
Zahl der gesetzten Innovationen												

Projekt-Innovations-Matrix		Wirkungsebene des Projektes		
		Unternehmen und Organisationen	Netzwerke und Kooperationen	Regionen, Städte und Gemeinden
Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung	Ökologische Ziele			
	Ökonomische Ziele			
	Soziale Ziele			

Quelle: K. Schauer, E. Schwarz, H. Strebl, H.P. Wallner, A. Windsperger

Prinzipielle Darstellung der Projekt-Innovations-Matrix

Inhaltlich ist PIM in der Regel Prognoseinstrument. PIM wird demnach angewandt, um zur Entscheidungsvorbereitung vermutliche Wirkungen bestimmter realisierter Innovationen (Entscheidungswirkungen) auf die genannten Ziele zu erfassen und so dem künftigen Entscheidungsträger die für seine Wahl erforderlichen Informationen bereitzustellen. PIM kann allerdings auch eingesetzt werden, um nach Vollzug von Innovationen die tatsächlich eingetretenen Effekte zu analysieren und so auch die Güte der früheren Entscheidung zu beurteilen. PIM ist insoweit Kontrollinstrument zur Ergebniskontrolle. Dieses Vorgehen ist aber selbst in der Privatwirtschaft nicht im notwendigen Maße verbreitet, weil es natürlich im Nachhinein „falsche“ Entscheidungen aufdeckt.

Innovation ist der Einsatz neuen Wissens für neue Produkte, Verfahren, Anwendungen, generell für neue Problemlösungen. Diese Unterscheidung verweist bereits auf verschiedene Innovationsarten, die man im Interesse einer Problemdifferenzierung unterscheiden sollte.

In der PIM werden als Innovationsarten (in den Spalten) Technologieinnovationen, Produktionsinnovationen, Produkt- und Produktlinienorganisationen und Strukturinnovationen ausgewiesen. Technologieinnovationen meint Innovationen in Prozessabschnitten der Fertigung. Hier ist insbesondere an Verfahrensinnovationen zu denken, die nur einzelne Prozessabschnitte betreffen. Diese Innovationen können auch durch Einsatz neuartiger Apparate oder Maschinen in Prozessabschnitten zum Ausdruck kommen.

Produktionsinnovationen sind hingegen Innovationen im gesamten Prozess. Solche Innovationen sind etwa typisch für die sog. Zwangslauf- oder Prozessfertigung. Dabei kann ein Prozess aus mehreren Prozessabschnitten aus technischen Gründen vor Erreichen eines stabilen Zwischenproduktes nicht unterbrochen werden, weil sonst die Verfahrensbedingungen abbrechen

und das eingesetzte Material daher verdirbt. Beispiele sind Prozesse der chemischen und der metallurgischen Industrie.

Produkt- und Produktlinieninnovationen sind Einführungen völlig neuer oder modifizierter Produktarten und die daraus folgende Erweiterung der Menge produzierter und/oder angebotener Produktarten, der Produktlinie oder dem Erzeugnisprogramm.

Strukturinnovationen liegen außerhalb der produzierenden Unternehmen. Sie sind Innovationen in den durch Technologie-, Produktions- und Produkt- und Produktlinieninnovationen betroffenen Örtlichkeiten. Ein Beispiel ist etwa die Einführung einer Nachhaltigkeitsgemeinschaft, Dies ist eine Vereinigung von Bürgern, die den Nachhaltigkeitsgedanken, z. B. in einer Gemeinde oder in einer Region vertritt und umsetzt (vgl. Maser 1997).

C.1.3 Die Projekt-Wirkungs-Matrix (PWM)

C.1.3.1 PWM als Prognose- und Kontrollinstrument

Auch die Projekt-Wirkungs-Matrix (PWM) ist auf die Analyse von Aktivitäten zur nachhaltigen Entwicklung zugeschnitten. In Sie ist also – wie PIM – Prognose- und Kontrollinstrument.

In der vertikalen Achse (den Spalten) enthält sie Orte bzw. Regionen, in denen sich Innovationen auswirken. In der horizontalen Achse (den Zeilen) sind hingegen Ziele untergebracht, die mit der Realisation von Innovationen erreicht werden können. Formal stimmt die PWM mit der PIM in den Zielen (Zeilen) überein. und unterscheidet sich nur in den Spalteninhalten, wie auch aus der folgenden Abbildung hervorgeht (Lenz u. a. 2001, S. 64):

Projekt- Wirkungs- Matrix		Lokal, Standort	Kommunal	Regional	Überregional	Projektwirkung
Ökologische Ziele	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs					0
	Abbau und Umwandlung von Schadstoffen					0
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems					0
Ökonomische Ziele	Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse)					0
	Montäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...)					0
	Nicht-Monetäre Ziele (Macht, Prestige, ...)					0
Soziale Ziele	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)					0
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)					0
	Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung)					0
Bewertete Projektwirkung		0	0	0	0	0

Prinzipielle Darstellung der Projekt-Wirkungs-Matrix

Die PIM ist allerdings methodisch der PWM vorgelagert, weil die in der PWM enthaltenen Ziele erst bei Kenntnis der in PIM angegebenen Innovationen erreicht werden können. In der Grobstruktur enthält PWM die drei Zielgruppen (Zeilen) „Ökologische Ziele“, „ökonomische Ziele“ und „soziale Ziele“.

Nachhaltige Entwicklung bedeutet im Prinzip eine Wirtschaftsweise, welche natürliche Ressourcen bzw. ihre Reproduktionsfähigkeit für die Zukunft erhält, sich also in die Bedingungen der Natur einfügt (vgl. S. 3).. Demnach sind entsprechende ökologische Ziele zu beachten. Da es um wirtschaftliche Maßnahmen geht, müssen auch ökonomische Ziele berücksichtigt werden. Nachhaltige Wirtschaft umfasst aber auch soziale Ziele. Voraussetzung einer nachhaltigen Wirtschaft ist nämlich z. B. das Bilden von Gemeinschaften, die den Nachhaltigkeitsgedanken vertreten und umsetzen (sustainable communities; Maser 1997, S. 99). Diese Idee findet sich für Kommunen auch in der sog. AGENDA 21.

Die Zielgruppe ökologische Ziele umfasst bei PWM 1. Absenkung der Ressourcenentnahme und des Ressourcenverbrauchs, also die Reduktion der Inanspruchnahme der natürlichen Umwelt in ihrer (ökonomischen) Funktion einer Ressourcenquelle für die menschliche Wirtschaft und 2. Reduktion des Maßes an Rückständen und Emissionen sowie Erhöhung des Maßes an Abbau und Umwandlung von Rückständen. Das Ziel 3 ist die Erhöhung des Potenzials der natürlichen Umwelt zur Rückstandsaufnahme, z. B. die Ausweitung des Waldbestandes zur höheren Aufnahmefähigkeit von CO₂.

Auch ökonomische Ziele sind bei nachhaltiger Wirtschaft von Bedeutung. Dies zeigt schon das Konzept der nachhaltigen Entwicklung, die auf eine Ressourcenschonung hinausläuft und so versucht, die Knappheit von Ressourcen auch unabhängig von bestehenden Marktpreisen zu beachten. Zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen bestehen aber auch klassische Zielbeziehungen. Diese ergeben sich aus den Konsequenzen einer bestimmten Aktivität auf unterschiedliche Ziele. Sind diese für zwei verschiedene Ziele so beschaffen, dass der künftige Erfüllungsgrad eines Zieles verbessert, der des anderen aber zugleich verschlechtert wird, so spricht man von Zielkonkurrenz.. Eine solche Konkurrenzbeziehung ist ursprünglich zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen vermutet worden. Man hat nämlich angenommen, dass Umweltschutz mit höheren, nicht ausgeglichenen Kosten einhergeht. Inzwischen weiß man, dass zumindest bei langfristiger Sicht mehr Umweltschutz regelmäßig zugleich Kostenminderung bedeutet. Zwischen dem Ziel Umweltschutz und einzelwirtschaftlichen Zielen besteht dann keine Konkurrenz, sondern Komplementarität. Dies bedeutet, dass eine bestimmte Maßnahme gleichzeitig das Ausmaß der Zielerreichung bei Umweltschutz und bei traditionellen ökonomischen Zielen erreicht.. Dieser Zusammenhang ist gerade in der Umweltpolitik erwünscht, weil daraus Anreize zum Vollzug umweltschonender Maßnahmen hervorgehen. Jedenfalls kann nachhaltige Wirtschaft auch mit Vorteilen für die einzelnen Unternehmen und Haushalte verbunden sein.

Ökonomische Ziele enthalten nicht nur monetäre Ziele, da ökonomische Ziele jede Form des Nutzenszuwachses einschließen. Die Zielgruppe „ökonomische Ziele“ enthält daher neben 1. Monetäre Ziele auch 2. Existenzsicherung als Basisziel wirtschaftlicher Organisationen und 3. (andere) nicht-monetäre Ziele.

Die dritte Zielgruppe der nachhaltigen Wirtschaft sind soziale Ziele. Hierbei geht es letztlich nicht um Individualziele, sondern um Gemeinschaftsziele, jedoch können diese nur durch eine nachhaltig orientierte Grundhaltung der Beteiligten entstehen. Solche Ziele sind etwa 1. Soziale Kohäsion, also etwa Gemeinschaftsdenken, 2. Selbstorganisation, etwa Bilden einer Nachhaltigkeitsgemeinschaft (sustainable community; vgl. Maser 1997), 3. Soziale Mobilität, auch im Interesse einer nachhaltigen Wirtschaft. Ansätze einer solchen Nachhaltigkeitsgemeinschaft lassen sich etwa bereits bei der sog. Industriesymbiose Kalundborg beobachten (vgl. Christensen 1998).

Solche Ziele müssen für Menschen und gesellschaftliche Gruppen formuliert, angestrebt und realisiert werden, die in bestimmten Orten und Regionen leben und arbeiten. Ziele und Wirkungen zielorientierter Maßnahmen müssen daher auch Standorten und Räumen zugeordnet werden. Dies geschieht formal mit den Spalten der Matrix.

Ziele und Wirkungen sind im Beispiel für Standorte, Kommunen (Kommunalbereiche), Regionen oder über „überregional“ ausgewiesen.. Diese Kategorien sind mehr beispielhaft zu verstehen. Sie lassen sich nicht in allgemeiner Form abgrenzen, sondern nur vor dem Hintergrund ganz konkreter Problemstellungen. Jedenfalls sind sie für Fragen von Umweltpolitik und nachhaltiger Wirtschaft

nützlich, weil dabei nicht nur Wirkungsart, sondern auch Wirkungsbreite von wesentlicher Bedeutung sind.

Damit kann PWM, auch mit Hilfe der PIM, im konkreten Fall so ausgestaltet werden, dass sie für jede Aktivität erkennen lässt, a) welche Wirkungen, b) im Interesse welcher Ziele, c) für welchen Raum spürbar werden. Dies gilt zunächst vorab, also bei Prognosen von Wirkungen im Interesse der Entscheidungsvorbereitung, lässt sich aber auch (nachträglich) für die Analyse erreichter Ergebnisse verwenden.

Auch wenn nach Zielkriterien gegliederte inhaltliche und räumliche Wirkungen am Beginn des Entscheidungsprozesses nur grob bekannt sind, erhält man immerhin auch eine Zuordnung dieser Wirkungen. Solche Erkenntnisse können aber bei der Frage, ob ein bestimmtes Projekt begonnen werden soll, durchaus hilfreich sein. Speziell dieses Problem stellt sich nicht nur in Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften wollen, sondern auch bei Förderinstitutionen (Ministerien, FWF, Nationalbank etc.), welche beantragte Projekte genehmigen oder ablehnen müssen. Hier erweist sich PIM als durchaus geeignetes Instrument zur vorausschauenden Projektbeurteilung und zur nachträglichen Ergebniskontrolle von Projekten.

Erkennt man etwa im Vorhinein Lücken bei Wirkungen, so ist auch zu diskutieren, ob weitere oder andere Maßnahmen ergriffen werden sollten, um bisher fehlende Effekte doch zu erreichen bzw. wie vorgelegte Projekte umstrukturiert oder ergänzt werden sollten

Wie bereits angedeutet, haben bestimmte Maßnahmen positive Auswirkungen auf *mehrere* Ziele des dargestellten Zielkatalogs (Zielkomplementarität). Dies stört nicht, während bei anderen Beurteilungsmethoden streng auf die Isolation der einzelnen Zielwirkungen geachtet werden muss.

Bei genaueren Informationen über Ziele und Zielwirkungen kann man den Zielkatalog durchaus vermehren. Einen im Vergleich zum ersten Bild erweiterten Zielkatalog zeigt das folgende Bild (Lenz u. a. 2001, S. 39):

Ökologische Dimension		
Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems
Schonender Rohstoffabbau	Reduktion der Emissionen (Nachsorgend: Filter, Kläranlagen, Kat., Schalldämpfer,...)	Erhöhung der Vielfalt in Ökosystemen
Reduktion des Gesamtrohstoffverbrauches	Abfallvermeidung	Schaffung von Naturräumen
Substitution von knappen Rohstoffen	Ersatz umweltschädlicher Einsatzstoffe	Geringst mögliche Störung
Einsatz erneuerbarer Rohstoffe	Vermeidung und Verringerung von Rückständen	Erneuerung zerstörter Systeme
Recycling von Stoffen	Vorsorgeprozesse (Vermeidung und Verringerung von Schadstoffen)	Rückbau versiegelter Flächen
Weiter- und Wiederverwendung von Stoffen	Null-Emission (Zero-Emission)	Rückbau von Verbauungen
Reparatur (Verlängerung der Nutzungsdauer)	Industrial Ecology und Öko-Parks	Fruchtfolge und Brache

Ökonomische Dimension		
Sicherung der Grundbedürfnisse	Erhöhung der Entwicklungschancen	Identität, Werte, Sinn
Schaffung von Lebensqualität	Qualifizierung der Menschen	Qualität der Arbeit
Versorgung mit Gütern, Nahrung	Produkt- und Verfahrensinnovation	Weiterbildung
Sicherung eines Grundeinkommens	Schaffung von Wirtschaftsalternativen	Sinnvolle Produkte und Dienstleistungen
Schaffung eines attraktiven Umfeldes	Schaffung von neuen Verdienstmöglichkeiten und -formen	Schaffung von Regional-Marken
Gesellschaftliche Anerkennung	Nutzung von Synergien durch Zusammenarbeit	Stärkung von Regionen
Schaffung und Stärkung von Gemeinschaften	Betriebsansiedelungen, Neugründung	Schaffung von Leitbetrieben
Generationenausgleich	Sicherung von Umsätzen und Gewinnen	Überregionale Vernetzung

Soziale Dimension		
Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	Neue Organisationsprinzipien
Gleichbehandlung	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle	Selbstverantwortung
Anerkennung aller Gruppen	Schaffung alternativer Berufsbilder	Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung)
Integration anderer Kulturen	Förderung von Kreativität und Leistung	Visions- und Leitbildentwicklung
Entwicklung gemeinsamer Ziele	Stützung von Neugründungen (Unternehmen, Vereine, Netzwerke,...)	Lernende Organisationen, Regionen
Umsetzung von gemeinsamen Zielen	Unterstützung in der Entwicklung (Coaching)	Selbsthilfeprogramme
Durchführung von Gemeinschaftsaktivitäten	Abbau von Zugangsbarrieren	Förderung von Initiativen
Vereinsaktivitäten	Informationszugriff, INTERNET	Neue Instrumente der Zusammenarbeit (LA 21, Projektgruppen, Zukunftskonferenz, Open Space,...)

Differenzierter Zielkatalog

Vor dem Hintergrund des betriebswirtschaftlichen Planungsinstrumentariums lässt sich die PWM auch in anderer Weise interpretieren. Dazu muss man allerdings innerhalb der Ziele (Zeilen) wie innerhalb der Örtlichkeiten (Spalten) Prioritäten einführen, die jeweils eine Ordnung nach Rang erlauben.

Im Interesse nachhaltiger Wirtschaft haben ökologische Ziele höchste Priorität. Die Erfüllung ökonomischer Ziele bietet erst die Möglichkeiten und schafft Anreize, um auch soziale Ziele zu realisieren. Ökonomische Ziele sind also in Bezug auf soziale Ziele komplementär (vgl. S. 7). Ökonomische Ziele sind daher höherrangig als soziale Ziele. Deshalb haben ökonomische Ziele zweite und soziale Ziele dritte Priorität. Die früher beschriebene Zielverfeinerung bleibt dabei erst einmal außer Betracht.

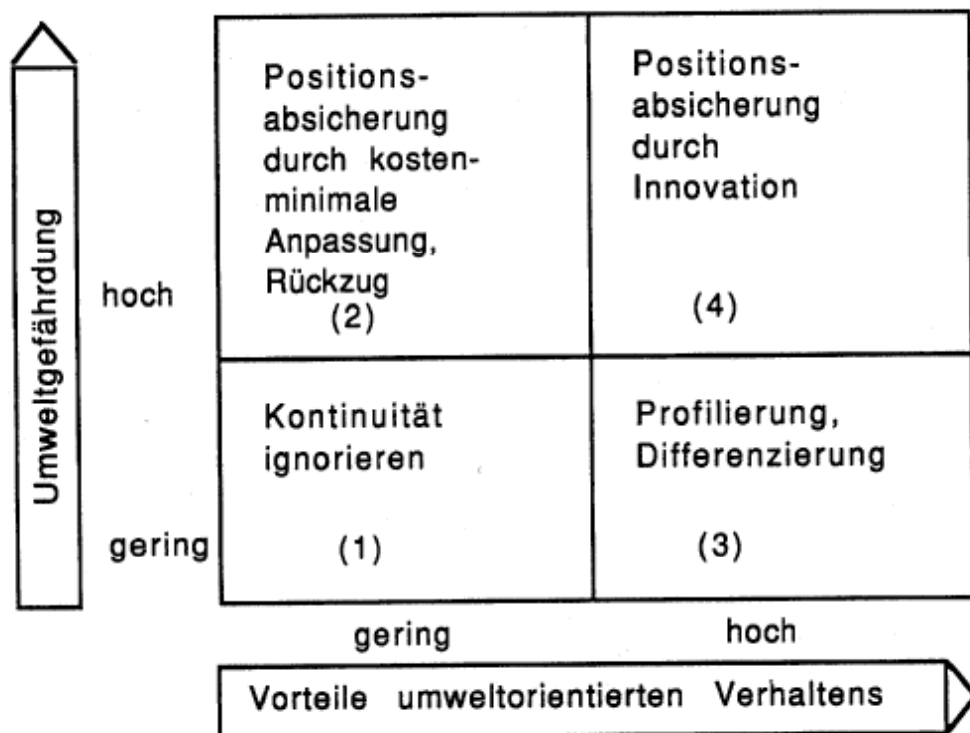
Bei den örtlichen Aspekten ist es aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung sinnvoll, den überregionalen Wirkungen höchste Priorität beizumessen, danach regionalen usf. Es kann aber zur Beurteilung bestimmter Projekte durchaus sinnvoll sein, diese Priorität zu ändern. Geht es etwa im Sinne der Agenda 21 speziell um nachhaltige Entwicklung in Kommunen, so kann man dieser die höchste Priorität beimessen, was ihren Ausweis in der Spalte rechts außen verlangt.

Man kommt dann zu einer Matrixdarstellung, die in den Zeilen drei, in den Spalten vier unterschiedliche Prioritäten aufweist. Eine solche Darstellung wird in der Betriebswirtschaftslehre Portfolio-Matrix genannt und ist Instrument der sog. Portfolio-Analyse.

C.1.3.2 Die PWM als Instrument der Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse ist ursprünglich eine Hilfe zur Strukturierung oder Gestaltung von Wertpapierbeständen nach den zwei Beurteilungskriterien Rentabilität und Risiko. Sie ist von der Beratungsfirma Boston Consulting modifiziert worden, um generell Entscheidungsprobleme in einfacher Weise zu strukturieren und damit den Entscheidungsträgern den weiteren Entscheidungsprozess zu erleichtern (hierzu Höft 1992, Wagner 1992, Meffert 1998, S. 238 ff, Meffert/Kirchgeorg 1998, S. 157 ff).

Dabei arbeitet man aber grundsätzlich nur mit zwei Beurteilungskriterien. Für Zeilen- und für Spaltenkriterien gibt es grundsätzlich nur zwei (selten auch drei) Abstufungen (Intensitäten), also etwa „hoch“, „niedrig“. Bei zwei Kriterien mit jeweils zwei Intensitäten erhält man in der Matrix dann genau vier Felder. Ein Beispiel für die betriebswirtschaftliche Umweltpolitik ist etwa eine Portfolio-Matrix mit den beiden Kriterien „Umweltgefährdung“, „Vorteile ökologieorientierten Unternehmensverhaltens“ und den Intensitäten „hoch“ und „niedrig“ (Meffert u. a. 1986):



Ökologie-Portfolio

Ökologie-Portfolio von Meffert u. a.

Bereits hier sei betont, dass die Intensitäten bei allen Beurteilungskriterien exakt definiert werden müssen. Der für ein bestimmtes Kriterium konkrete Inhalt von „hoch“ bzw. „niedrig“ ist also genau zu umschreiben.

Bei quantitativen Kriterien hat man hier den Vorteil, Spannen von quantitativen Größen angeben zu können, z. B. SO₂-Belastung unter 25 mg/m³ („niedrig“), SO₂-Belastung über 25 mg/m³ „hoch“. Je nach beobachteter Größe kann man dann eindeutig zuordnen. Dieser Vorteil ist aber nur formaler Art. Man muss nämlich vorab auf der Grundlage persönlicher Wertsysteme entscheiden, wo diese Grenze liegen soll, die ja nachher für die Zuordnung von Bewertungsobjekten ausschlaggebend ist.

Bei qualitativen Größen muss hingegen die Grenze zwischen der einen und der anderen Intensität möglichst exakt verbal beschrieben werden. Inhaltlich muss sich diese Beschreibung nach dem jeweiligen Kriterieninhalt richten. Es bestehen hier aber durchaus analoge Erfahrungen, etwa bei der sog. analytischen Arbeitsbewertung. Bei diesem inzwischen auch in der Praxis beherrschtem und bewährtem System müssen verschiedene Intensitäten einzelner Anforderungsarten, wie z. B. Verantwortung für das Arbeitsergebnis verbal so genau definiert werden, dass nachher praktisch damit gearbeitet werden kann. Genau dieser Hinweis betont damit auch die Bedeutung der exakten Definition und Abgrenzung der Intensitäten. Sie ist nämlich unerlässliche Bedingung dafür, dass nachher mit dem Portfoliokonzept praktisch gearbeitet werden kann. Dieser Aspekt ist an sich selbstverständlich und unmittelbar einsichtig. Er wird aber bei Beschreibungen und Erläuterungen der Portfolio-Modelle in der Regel übergangen.

Jedes zu beurteilende Projekt oder jede zu wertende Aktivität werden nun nach ihren Ausprägungen bezüglich der beiden Kriterien einem der Matrixfelder zugeordnet. Dabei geht man

bei der Portfolio-Analyse von der jeweils besten prognostizierten Wirkung des Projektes oder der Aktivität aus. Die besten Bewertungsobjekte befinden sich dann in dem Feld, das die Diagonale durch die Matrix oben rechts abschließt. Dies folgt aus dem Umstand, dass die dort befindlichen Projekte/Aktivitäten bei beiden Kriterien die beste Einstufung haben. Daraus folgt bei der Portfolio-Analyse die Empfehlung, den weiteren Beurteilungs- und Entscheidungsprozess auf die Beurteilungsobjekte dieses Feldes zu konzentrieren.

Alle Objekte in einem bestimmten Feld der Matrix sind nach den Bewertungsregeln der Portfolio-Analyse gleichwertig. Zwischen ihnen kann also ohne Einführung weiterer Bewertungsvorschriften keine Präferenzordnung erstellt werden. Präferenzordnungen lassen sich nur zwischen verschiedenen *Feldern* bilden und auf diese Weise werden auch die Bewertungsobjekte verschiedener Felder miteinander in eine Präferenzordnung gebracht. Allerdings ist die Portfolio-Analyse so einfach strukturiert, dass nicht zwischen *allen* Feldern der Matrix Präferenzordnungen erstellt werden können. Diese Ausnahme bilden das Feld links oben und das Feld rechts unten. Der Grund hierfür ist der Umstand, dass jedes Feld nach einem anderen der beiden Kriterien höher rangig bzw. niedriger rangig ist. Die Präferenzen nach verschiedenen Kriterien lassen sich aber nicht miteinander vergleichen. Man müsste dazu eine Gewichtung der Kriterien einführen (hierzu später Kap.II.2.2), die aber bei der Portfolioanalyse fehlt.

Dieser Mangel ist allerdings bei der Portfolio-Analyse nicht gravierend, da es hier im Interesse der Problemstrukturanalyse vor allem auf die Kenntnis des besten Feldes ankommt.

Wie schon früher erwähnt, beschränkt sich die Portfolio-Analyse üblicherweise auf die jeweils höchstwertigen Wirkungen von Beurteilungsobjekten. Geringerwertige Wirkungen von Beurteilungsobjekten bleiben bei der Portfolio-Analyse für die Zuordnung in ein Feld der Portfolio-Matrix unbeachtet. Nur dadurch kann jedes Projekt/ jede Aktivität nur *einem* Feld der Matrix zugeordnet werden.

Die Portfolio-Analyse auf der Grundlage von PWM weicht vom Prinzip der Zuordnung jedes Bewertungsobjektes zu nur *einem* Feld der Matrix ab. Hier werden nämlich *alle* Wirkungen ausdrücklich erfasst. Ein und dasselbe Beurteilungsobjekt findet sich also möglicherweise in mehreren Feldern der Matrix. Für PWM bedeutet dies, dass man auch lokale, kommunale und regionale Effekte dokumentiert, obwohl man den überregionalen Wirkungen nachhaltiger Entwicklung die höchste Priorität zuordnet. Entsprechend ist zu verfahren, wenn man z. B. der kommunalen Entwicklung den höchsten Rang beimisst.

Für die Bildung einer Präferenzordnung dieser Objekte nach dem Prinzip der üblichen Portfolio-Analyse werden zwar auch hier nur die jeweils besten Einstufungen berücksichtigt. Da das Portfolio aber auch Wirkungen geringerer Priorität ausweist, gehen diese Informationen nicht verloren. Auf diese Weise hat man eine wesentlich umfassendere Übersicht der Projekt/Aktivitätenwirkung als bei der üblichen Portfolioanalyse, welche nur die höchstrangigen Wirkungen erfasst. Dies wieder erlaubt eine wesentlich umfassendere Projekt-/Aktivitätenbeurteilung in Unternehmen aber auch bei potenziellen Projektträgern.

Eine Interpretation der Matrix im Kontext mit der Portfolio-Analyse ist bei der PIM ausgeschlossen. Hier ist nämlich eine Präferenzordnung der Innovationarten nicht sinnvoll möglich. Damit fehlt aber eine formale Voraussetzung für die Portfolio-Konstruktion und auf eine Portfolio-Analyse muss verzichtet werden.

C.2 Anwendung der Planungsinstrumente

Schon bei der Vorstellung der hier präsentierten Instrumente musste auf gewisse methodische Fragen eingegangen werden. Bei detaillierter und problemgerechter Ausgestaltung und bei der unmittelbaren Anwendung dieser Instrumente auf Beurteilungs- und Entscheidungsprobleme treten allerdings viele weitere Probleme auf, die zum Teil auch die einfache Anwendbarkeit der Instrumente angehen. Diese Fragen sind Gegenstand der folgenden Kapitel.

C.2.1 Wahl und Konkretisierung von Beurteilungskriterien

Zur Beurteilung von Sachverhalten, z. B. Projekten, benötigt man bekanntlich Beurteilungskriterien („Kriterien“). Kriterien (Prüfsteine) im Sinne des Entscheidungsprozesses sind Merkmale vergleichbarer Sachverhalte, die eine Bewertung solcher Sachverhalte erlauben, die der Entscheidung zugrunde liegen muss (hierzu grundlegend Gäfgen 1974, S. 110 ff).

C.2.1.1 Zielkriterien

Die erste Kategorie von Beurteilungskriterien sind Ziele bzw. Zielbeiträge. Man kann sie als „Zielkriterien“ bezeichnen.

Ziele sind für die Zukunft angestrebte Zustände oder Ergebnisse. Sie sind:

1. zukunftsbezogen, 2. erwünscht und 3. nur durch eigene Aktivität realisierbar.

Ziele sind der Ausgangspunkt für Bewertung von Beurteilungsobjekten, z. B. Projekte oder Aktivitäten und für ihre Auswahl zur Realisation. Für diese Beurteilungsobjekte versucht man nämlich - bei rationaler Entscheidung - zu bestimmen, in welchem Maße (mit welchem Zielbeitrag) jedes Beurteilungsobjekt im Falle seiner Realisierung die Erfüllung bestimmter Ziele fördert. „Rational“ bedeutet nämlich im Kontext mit Entscheidungen „zielbezogen.“ Diese Zielbeiträge sind bei rationaler Entscheidung die Grundlage zur Objektbewertung. Sie bilden also Kriterien.

Bei der Beurteilung von Sachverhalten (z. B. Projekten) muss man allerdings auch Wirkungen beachten, die nicht erwünscht, also keine Ziele sind, die aber im Falle der versuchten Zielerreichung, etwa durch Realisation eines Projektes, hingenommen werden müssen, weil ohne sie eine Zielerreichung ausgeschlossen ist.

Die zweite Kategorie von Beurteilungskriterien sind solche unabdingbaren Notwendigkeiten. Dazu zählen etwa Personal-, Maschinen- und Materialeinsatz mit dem Entstehen von Ausgaben und Kosten oder diese Wertabflüsse selbst. Sie sind nicht erwünscht, müssen aber auch bei Zielstreben hingenommen werden. Man kann sie „Zwangskriterien“ nennen.

Zielkriterien und Zwangskriterien bilden also gemeinsam die Grundlage der Bewertung. Da Zielkriterien erwünschte, Zwangskriterien aber unerwünschte Zielbeiträge erfassen, kann man die beiden Kriteriengruppen auch kurz „positive“ bzw. „negative“ Kriterien nennen.

Zielkriterien und Zwangskriterien für Entscheidungen müssen „operational“ formuliert sein.

Operationalität bedeutet, dass (zumindest) jeder sachverständige Beurteiler weiß, welchen Zustand bzw. welches Ergebnis das Kriterium bezeichnet, wohin man sich also in der Zukunft bewegen muss. Nur wenn dieses angestrebte oder einzuhaltende Ergebnis bekannt ist, lässt sich im konkreten Falle beurteilen, in welche Richtung ein Fortschritt erreicht werden soll. Nur dann lässt sich auch - bei einem bereits vollzogenen Projektfortschritt - die Frage klären, wieweit man von dem angestrebten Ziel oder der Erreichung eines unerwünschten Sachverhaltes, z. B. eines einzuhaltenden Kostenbetrages noch entfernt ist. Dazu müssen Vorgabe und Istzustand miteinander verglichen werden. Damit man hier rechtzeitig unerwünschte Abweichungen erkennt benötigt man eine vorausschauende Ergebniskontrolle. Dies ist Voraussetzung der *vorausschauende* Ergebniskontrolle. Diese ist der Vergleich von Vorgabe (Ziel oder Teilziel) und für den Zeitpunkt der gewünschten Zielerfüllung zu erwartenden (prognostizierten) Istzustand. Nur bei operationaler Zielformulierung ist – nach Abschluss des Projektes – auch die Frage zu beantworten, ob das Ergebnis erreicht worden ist oder nicht und wie groß die Soll-Ist-Abweichung ist. Auch hierbei sollte man allerdings schon vor Projektabschluss die vorausschauende Ergebniskontrolle anwenden, weil man nur dann rechtzeitig noch im Interesse der Zielerreichung arbeiten kann.. Dies ist Voraussetzung der (nachträglichen) Ergebniskontrolle. Operationalität des Kriteriums ist also auch Voraussetzung jeder Kontrolle.

Bei Zielkriterien verleiht nur die Operationalität einem Ziel seine erste Funktion, nämlich Orientierungsmarke menschlichen Handelns zu sein. und macht es insoweit zur Führung in Organisationen brauchbar. Operationalität bedeutet im einzelnen, dass ein Kriterium *in dreierlei Hinsicht* verständlich und eindeutig formuliert sein muss, nämlich nach Inhalt, nach Ausmaß und nach zeitlichem Bezug.

Der Inhalt besagt, *was* erreicht werden soll bzw. höchstens erreicht werden darf, also z. B. der Einsatz nachwachsender Rohstoffe. Dabei ist es allerdings notwendig, die Inhalte verwendeter

Beurteilungskriterien exakt zu definieren. Dies ist nämlich die Voraussetzung dafür, dass die Beurteiler genau wissen, was sie mit einem bestimmten Kriterium überhaupt prognostizieren und danach bewerten müssen. Ein Blick auf die PIM oder auf die PWM soll das Problem nochmals illustrieren. Hier sind die Kriterien 1, 2, und 5 quantitativen Inhalts und daher inhaltlich gut zu definieren. Andere Kriterien müssen hingegen erst inhaltlich operationalisiert werden, um den jeweiligen Bewertungsgegenstand exakt zu bestimmen.

Das Kriterienausmaß gibt an, wieviel von diesem Inhalt realisiert werden soll (darf). Um das Kriterienausmaß operational anzugeben, benötigt man oft einen quantitativen Maßstab. Beispiel wäre hier ein Prozentsatz, bezogen auf die Masse des Gesamteinsatzes an Rohstoffen oder aber eine bestimmte Menge. In diesen Beispiel stammen die Mengenangaben aus einer Skala mit bestimmten Nullpunkt und definierten Mengeneinheiten, einer sog. Verhältnisskala. Von diesem Skalentyp gehen wir in der Regel in der Vorstellung und bei Rechnungen aus. Vielfach gibt es aber keine definierten Mengeneinheiten. So kann etwa die Forderung lauten, „mehr“ von nachwachsenden Rohstoffen einzusetzen. In diesem Fall bedeutet das „Mehr“ nur, dass der rechnerische Unterschied zwischen dem erwünschten Zustand und dem bisherigen Zustand ein positives Vorzeichen hat. Man spricht dann von einer Ordinalskala. Solche Ordinalskalen spielen gerade bei ökonomischen Urteilen eine große Rolle. Dort kann man nämlich vielfach nicht nur in Geld rechnen, wenn man den Nutzen verschiedener Situationen oder Ergebnisse miteinander vergleicht.

Im Beispiel der nachwachsenden Rohstoffe ist das Ziel einer Erhöhung schon dann erreicht, wenn nur ein geringes Maß an nachwachsenden Stoffen zusätzlich eingesetzt wird. Dies ist aber oft nur von marginaler Bedeutung, so dass man sich doch ein bestimmtes zusätzliches Maß vorgeben muss, und dann hat man wieder den zunächst genannten Fall.

Das Ausmaß, in dem ein bestimmtes Kriterium bei einem Projekt (vermutlich) realisiert wird, wird bekanntlich auch „Intensität“ genannt. Diese Intensität hat eine bestimmte Dimension, z. B. eine Mengengröße, bei Immissionskonzentrationen etwa mg/m^3 .

Der zeitliche Bezug bestimmt schließlich *wann* oder *bis wann* ein Ziel erreicht werden soll. Diese Angabe ist für den Vollzug von Aufgaben stets notwendig, weil auch bei Vorliegen von Zielinhalten und –ausmaßen ohne Vorgabe einer zeitlichen Beschränkung nicht unbedingt an deren Realisation gearbeitet wird.

Im Zielbildungsprozess hat man vielfach nicht schon von Anfang an operationale Zielkriterien. Dies gilt zumindest dann, wenn der Kriterieninhalt nicht quantitativer Art ist. Der Zielbildungsprozess beginnt daher vielfach oft mit der Angabe von Wunschvorstellungen, z. B. „mehr Umweltschutz“. Diese Ideen müssen dann schrittweise präzisiert und schließlich so weit wie möglich operationalisiert werden. „Umweltschutz“ oder „Verbesserung der Umweltqualität“ bietet hier wieder ein gutes Beispiel. Bei solchen Sachverhalten müssen zunächst einzelne Aspekte gefunden werden, die eine operationale Darstellung zulassen. Bei „Umweltschutz“ sind dies z. B. sog. Umweltindikatoren. Dies sind natürliche Sachverhalte, die partielle Angaben der Umweltqualität enthalten. Beispiele sind Immissionskonzentrationen verschiedener Schadstoffe in der Luft an einem bestimmten Standort. Solche Angaben sind operational. Sie erfassen aber den Tatbestand „Umweltqualität“ jeweils nur ein einem bestimmten Ausschnitt. Man muss dann mehrere solcher operationaler Kriterien verwenden, um einen breiteren Eindruck der Umweltqualität zu erhalten. Allerdings bleibt auch dieser unvollständig, weil Schadstoffkonzentrationen in Umweltmedien nicht alle Aspekte der Umweltqualität erfassen. Umweltindikatoren bilden also nur operationale Ersatzkriterien für „Umweltschutz“, während dieser Tatbestand selbst nicht operationalisiert werden kann.

Solche Ersatzkriterien muss man auch dann verwenden, wenn es nicht gelingt, das eigentliche Ziel durch quantitative Merkmale zu umschreiben. Dies gilt z. B. bei politischen Zielen, wie Freiheit, Gerechtigkeit u. ä. Ersatzkriterien lassen sich nicht (logisch) aus dem ursprünglichen Ziel deduzieren. Sie müssen vielmehr im Wege der Diskussion entwickelt werden und dokumentieren dann ein bestimmtes Begriffsverständnis, dessen Inhalt letztlich eine Konvention darstellt. Die Entwicklung solcher Kriterien ist damit durchaus ein schöpferischer Akt, und das Ergebnis dieser Arbeit hängt auch von Umfang und Zusammensetzung der Planungsgruppe ab. Für ein befriedigendes Resultat ihrer Arbeit ist entscheidend, dass man unterschiedliche Urteile und Interessenkonflikte in einer geregelten Diskussion offenlegt und auf ihren Kern reduziert (Strebel 1989, Sp. 380).

Bei der Beurteilung von Sachverhalten mit Hilfe mehrerer Zielkriterien besteht auch die Frage nach der notwendigen Anzahl solcher Kriterien. Jedenfalls sollen die zielrelevanten Folgen der Entscheidung *vollständig* erfasst werden, so dass schon dadurch eine gewisse Vielfalt notwendig ist. Bei Bewertung mit mehreren Kriterien geht es überdies darum, ein sehr komplexes Beurteilungsproblem durch gedankliche Trennung verschiedener Aspekte des zu bewertenden Sachverhaltes zu vereinfachen.

Bei zu wenigen Kriterien werden die zielrelevanten Folgen möglicherweise unvollständig beschrieben oder mit jedem der gewählten Kriterien wird ein zu breiter Ausschnitt der zielrelevanten Folgen erfasst. Damit wird aber die Komplexität des Beurteilungsproblem gegenüber einer summarischen Bewertung kaum reduziert.

Andererseits muss man natürlich auch Obergrenzen beachten. Mit wachsender Zahl der Zielkriterien nimmt der Bewertungsaufwand zu und erreicht schließlich ein Ausmaß, das durch zusätzliche Verbesserung der Entscheidungsfolgen nicht mehr gerechtfertigt erscheint. Mit wachsender Kriterienzahl vermehren sich auch die – unerwünschten – technologischen und nutzenmäßigen Abhängigkeiten zwischen Kriterien, da es zusehends schwieriger wird, die verschiedenen Kriterien und damit verschiedene Entscheidungsfolgen sauber gegeneinander abzugrenzen. Bei der Beurteilung industrieller Forschungsprojekte, wo die dargestellte Methode zunächst angewandt worden ist, haben Forschungsleiter schon frühzeitig geäußert, dass es sehr schwierig sei, neben fünf oder sechs Kriterien von sehr grundsätzlicher Bedeutung zusätzliche Gesichtspunkte zu finden, die nicht lediglich die vorher definierten Kriterien wiederholen (Dean/Nishry 1965). Wenn für die Beurteilung von Umweltfragen in einer Methode des Centrums voor Milieukunde der Universität Leiden Hunderte von Beurteilungskriterien verwendet werden, so erscheint dies jedenfalls nur noch als Scheingenauigkeit ohne Reduktion der Problemkomplexität (vgl. Heijungs u. a. 1992, Prammer 1996, S. 222 f, Lundie 1999)

C.2.1.2 Nebenbedingungen

Nebenbedingungen haben die Aufgabe, im Zuge einer Vorauswahl aus der Menge aller verfügbaren Bewertungsobjekte (z. B. Projekte) nicht realisierbare und vorweg unerwünschte Vorhaben zu eliminieren und so die Menge der „zulässigen“ Projekte zu bestimmen. Aus diese Weise wird die weitere Entscheidungsvorbereitung entlastet, weil man sich nur noch mit den ernsthaft in Betracht kommenden Vorschlägen befassen muss. „Zulässig“ ist ein Bewertungsobjekt nur, wenn es *allen* Nebenbedingungen genügt. Erfüllt also ein Projekt mindestens eine Nebenbedingung nicht so, ist es zurückzuweisen, ungeachtet der Urteile, die es bei anderen Kriterien erhält. Eine wichtige Nebenbedingung sind etwa die verfügbaren finanziellen Mittel oder Vorhandensein qualifizierten Personals. Zurückweisung sollte aber nicht bedeuten, dieses Projekt zu „vergessen“. Es sollte nur aus der gegenwärtigen Diskussion genommen werden und in einem „Ideenpool“ aufbewahrt werden.

Unter den Nebenbedingungen gibt es ursprüngliche Nebenbedingungen. Dies sind Sachverhalte, die aus vorgefundenen Beschränkungen folgen, wie z. B. fehlende finanzielle Mittel oder fehlendes Personal zur Bearbeitung eines Projektes. Solche Beschränkungen können allerdings aus früheren Entscheidungen folgen, etwa wenn man nur Projekte mit ganz bestimmten Themen fördert, andere hingegen nicht.

Daneben gibt es ab geleitete Nebenbedingungen. Diese leiten sich von Ziel- oder Zwangskriterien ab. Bei Zielkriterien sind Nebenbedingungen einzuhaltende Mindestniveaus (Mindestintensitäten). So kann man z. B. für das Kriterium „Warenumsatz“ in einem Handelsunternehmen fordern, dass jede Warenart einen bestimmten Mindestumsatz pro Jahr erzielen muss, damit sie in das Sortiment aufgenommen wird oder im Sortiment verbleiben darf.

Bei Zwangskriterien sind Nebenbedingungen einzuhaltende Höchstniveaus (Höchstintensitäten). So kann man z. B. verlangen, dass ein Projekt eine bestimmten Finanzbedarf nicht überschreitet, wenn es gefördert werden soll.

Die Formulierung abgeleiteter Nebenbedingungen verlangt bei jedem Kriterium eine Entscheidung über den „Schwellenwert“, der bei diesem Kriterium die Grenze zwischen „unbefriedigenden“ und „mindestens befriedigenden“ Beurteilungsobjekten bezeichnet. Das Ergebnis dieser Entscheidung

ist von großer methodischer Tragweite, da es den Beginn (den Nullpunkt) der bei der späteren Bewertung erforderlichen Nutzenskalen fixiert (vgl. später). Die Wahl dieser Schwellenwerte verdient also große Sorgfalt. Hier sind z. B. in finanzieller Hinsicht tragbare Obergrenzen für Projekte festzulegen.

Für die Formulierung von Nebenbedingungen gelten die für Kriterien genannten formellen und materiellen Anforderungen analog. Insoweit kann man auf frühere Ausführungen verweisen.

C.2.1.3 Technologische Abhängigkeit von Zielkriterien

Bei der Beurteilung von Projekten sollen alle für die Zielerreichung wesentlichen positiven und negativen Folgen einer Entscheidung („zielrelevanten“ Folgen) *vollständig*, aber jeweils *nur einmal* erfasst werden. Dies trifft zu, wenn in einer bestimmten Entscheidungssituation für ein bestimmtes Projekt i bei je zwei Kriterien K_1 und K_2 die beobachtete Intensität k_{1i} des ersten Kriteriums von der Intensität k_{2i} des zweiten Kriteriums nicht beeinflusst wird. Dies wird bei allen Beurteilungsmethoden, die mit mehreren Kriterien arbeiten im allgemeinen unterstellt, trifft aber aufgrund definitorischer Zusammenhänge, unklarer Abgrenzungen, oder der Interdependenz verschiedener Kriterien vielfach nicht zu.

Solche Zusammenhänge sind oft Ursache-Folge-Relationen, also kausaler Natur. So führt etwa bei Formgebungsprozessen der höhere Einsatz nachwachsender Rohstoffe zur Reduktion der Menge an nicht natürlich abbaufähigen Rückständen. Da man in der Entscheidungstheorie Modelle, die aufgrund der Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Auswahl von Mitteln zur Zielerfüllung angeben, technologische Modelle nennt (vgl. etwa Gäfgen), werden solche Abhängigkeiten hier „technologischer“ Abhängigkeiten genannt.

Bei diesen technologischen Abhängigkeiten gibt es verschiedene Abhängigkeitstypen (wiederum am Beispiel von zwei Kriterien K_1 und K_2):

- a) Unvereinbarkeit von Kriterien (extrem alternatives Verhalten): $k_{1i} > 0$, dann und nur dann, wenn $k_{2i} = 0$ bzw. $k_{2i} > 0$, dann und nur dann, wenn $k_{1i} = 0$. So schließen sich Gewinnmaximierung und Kostenminimierung logisch aus.
- b) Komplementarität zwischen Kriterien: k_{1i} wird von k_{2i} positiv beeinflusst oder/und umgekehrt. So ist die Umweltqualität um so besser, je geringer die Immission an bestimmten Schadstoffen ist. Folglich lässt sich die Verminderung der Immission als Mittel zur Verbesserung der Umweltqualität verwenden.
- c) Konkurrenz zwischen Kriterien: k_{1i} ist umso geringer, je höher k_{2i} ist und umgekehrt. So ist die Umweltqualität um so geringer, je mehr Emissionen man zulässt.

Beurteilt man einen Sachverhalt wie bei der PWM anhand *verschiedener* Beurteilungskriterien und bestehen zwischen diesen technologische Beziehungen, so beeinflusst die Intensität eines Kriteriums auch die Intensitäten anderer (der abhängigen) Kriterien. Die in PIM dargestellten Wirkungen der unterschiedlichen Kriterien sind also nicht mehr voneinander isolierbar. Dies bereitet bestimmte Probleme, wenn man schließlich aus den Wirkungen der verschiedenen Kriterien ein Gesamturteil zum Projekt abgeben will.

Zur Erkennung technologischer Abhängigkeiten zwischen Kriterien und zum Nachweis, dass solche nicht bestehen, ist es sinnvoll, solche möglichen Beziehungen zu erkunden. Gibt es solche Beziehungen, so sollte man sich darüber ein möglichst vollständiges Bild machen können. Dazu gibt es eine einfache formale Methode, die z. B. auch für die Darstellung von Relationen zwischen verschiedenen Forschungsergebnissen gebraucht wird.

Dabei werden die zu überprüfenden Objekte, z. B. die Kriterien, in einer tabellarischen Übersicht (Matrix) jeweils mit einer Zeile und mit einer Spalte bezeichnet. Besteht z. B. zwischen K_1 und K_3 eine Beziehung, so kann diese z. B. mit einem Kreuz in dem Feld angegeben werden, wo sich die Zeile von K_1 mit der Spalte von K_3 schneiden usw. Das Prinzip des Vorgehens zeigt das folgende Bild:

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ...	K _n
K ₁			X			
K ₂						
K ₃						
K ₄						
K ...						
K _n						

Abbildung der Existenz von Kriterienbeziehungen

Offenbar genügt für die Darstellung der Zusammenhänge auch die Halbmatrix oberhalb der Diagonale.

Bei mehr Informationen lassen sich auch positive Beziehungen (mehr K 1 bedeutet mehr K 3) oder negative Beziehungen (mehr K 1 bedeutet weniger K 3) angeben. Eine quantitative Angabe ist meist nur dann möglich, wenn ein Kriterium definitionslogisch aus dem anderen folgt. So ist z. B. der Gewinn als positiver Saldo von Umsatz und Kosten definiert. Höherer Umsatz bedeutet bei nicht im selben Maße steigenden Kosten auch höherer Gewinn. Der Unterschied lässt sich bei Kenntnis der Umsatz- und der Kostenentwicklung dann auch unmittelbar angeben.

Solche Abhängigkeiten zwischen Kriterien kann man nur vermeiden, wenn man technologisch unabhängige Kriterien verwendet. Dies wird vielfach nur möglich sein, wenn man sehr wenige Kriterien benutzt. Wie schon erwähnt, hat man für bestimmte Probleme beobachtet, dass mehr als sechs Kriterien bereits zu Überschneidungen bzw. technologischen Abhängigkeiten führen.

Die Frage der technologischen Abhängigkeiten zwischen Kriterien ist vor einigen Jahren in der amerikanischen Literatur unter dem Schlagwort „balanced score-card“ wieder aufgegriffen worden (vgl. Kaplan/Norton 1992, 1993) und hat in der deutschsprachigen Literatur auch im Kontext mit Umweltfragen großes Interesse gefunden (z. B. Fahrbach/Heinrich/Pfützner 2000, Arnold/Freimann/Kurz 2001, Dyllick/Schaltegger 2001; neuerdings Kramer/Müller 2002). Dabei geht es allerdings vorwiegend um die Frage, welche Kriterien *letztlich* die Ursachen bestimmter Zusammenhänge erfassen, und die Idee ist dann, genau mit diesen Kriterien zu arbeiten.

C.2.1.4 Nutzenabhängigkeit von Zielkriterien

Technologische Abhängigkeiten zwischen Zielkriterien sind logisch oder empirisch begründet, haben aber mit Wertschätzungen (Präferenzen) nichts zu tun. Nutzenabhängigkeit und Nutzenunabhängigkeit zwischen Zielkriterien ist hingegen allein subjektiv begründet und nur aus der besonderen Präferenzstruktur eines Entscheidungsträgers zu erklären. Nutzenabhängigkeit besteht zwischen zwei Kriterien K 1 und K 2, wenn für ein Projekt P i der Nutzenwert n_{i1} einer für dieses Projekt prognostizierten Intensität k_{i1} nicht nur von dieser Intensität bestimmt wird, sondern auch von der Intensität des Kriteriums K 2 für dieses Projekt, also k_{i2} . Damit kann das Projekt nicht isoliert für das Kriterium K 1 beurteilen.

Nutzenabhängigkeit liegt auch vor, wenn bei der Bewertung eines Projektes P_i nach einem Kriterium K_1 überprüft werden muss, ob dieses Projekt bei anderen Kriterien, etwa K_2 , eine bestimmte Nebenbedingung nicht unter- oder überschreitet. So muss nach dem bestehenden Umweltrecht ein neues Produkt zunächst alle Emissionsgrenzen einhalten. Erst nachdem dies garantiert ist, kann es nach anderen Kriterien, wie etwa Umsatz oder Gewinn beurteilt werden. In der Unternehmenspraxis wird bei Verkaufsbemühungen vielfach ein bestimmter Mindestgewinn angestrebt. Nur wenn dieser Mindestgewinn erreicht wird, ist auch die erreichbare Umsatzhöhe von Interesse und kann isoliert beurteilt werden.

Nutzenunabhängigkeit erreicht man also erst nach der Vorauswahl (in der zweiten Bewertungsstufe). Dies ist für die weitere Projektbeurteilung unabdingbar, weil die Projektwerte auf der Basis der Werte von Kriterienbeiträgen entscheidungslogisch nur bei Nutzenunabhängigkeit ermittelt werden können.

C.2.2 Ermittlung und Bewertung der Zielbeiträge (Intensitäten)

Die Kriterienausmaße (Intensitäten) werden - vorausschauend - durch Prognose oder - nachträglich - durch Istanalyse ermittelt.

Die nutzenmäßige Beurteilung dieser Intensitäten folgt hingegen aus dem Wertsystem des berechtigten (zuständigen) Beurteilers. Eine Präferenzordnung von Projekten erhält man dann nach Bewertung der Projekte auf der Basis der ermittelten Intensitäten.

Die Logik dieser Bewertung hängt nun entscheidend von der Anzahl der verwendeten Beurteilungskriterien ab. Man muss hier zwischen Methoden mit einem Beurteilungskriterium (eindimensionale Methoden) und mit mehreren Beurteilungskriterien (mehrdimensionale Methoden) trennen.

Verwendet man nur ein Kriterium, wie dies oft in Lehrbüchern dargestellt wird, so folgt die Präferenzordnung der Projekte unmittelbar aus den Intensitäten des einen Beurteilungskriteriums. Bei Zielkriterien ist ein Projekt umso „besser“, je höher seine Intensität ist und das Projekt mit der höchsten Intensität führt die Präferenzordnung an. Nimmt man ein Umweltschutzprojekt mit dem Zielkriterium „Umweltschutz“ und nimmt man als operationales Hilfskriterium dafür einen Emissionswert, so führt das Projekt mit dem geringsten Emissionswert die Präferenzordnung der Projekte an usf. Beurteilt man allein nach dem Zwangskriterium Kosten, so ist das Projekt mit den geringsten Kosten am vorteilhaftesten und steht am Beginn der Präferenzordnung.

Steht z. B. für die Projektförderung ein bestimmter Betrag zur Verfügung, so werden die vorliegenden Projekte nach der Präferenzordnung in die Förderung aufgenommen bis das Fördervolumen ausgeschöpft ist. Damit erreicht man bei der Förderung die Bestlösung. Würde man in der Planung ein in der Präferenzordnung nachrangiges Projekt zu Lasten eines bereits aufgenommenen Projektes hereinnehmen, so wäre die Gesamtlösung schlechter, weil der Nutzen des „alten“ Projektes aufgrund seiner Position in der Präferenzordnung größer ist als der des „neuen“ Projektes.

In der Praxis werden bei Bewertung und Entscheidung regelmäßig mehrere Beurteilungskriterien verwendet. Damit wird die Projektbeurteilung wesentlich aufwendiger und schwieriger.

Bei mehreren Kriterien erhält man nun *für jedes* Kriterium eine Präferenzordnung der Projekte, also soviel Präferenzordnungen wie man Beurteilungskriterien hat. Diese (parziellen) Präferenzordnungen stimmen in der Regel nicht überein. Man hat - je nach Kriterium - eine andere Präferenzordnung. Eine (totale) Präferenzordnung *der Projekte* erhält man auf diese Weise nicht, und damit fehlt auch die Grundlage zur Projektauswahl.

Wie kann man nun vorgehen, um aus den parziellen Präferenzordnungen die totale Präferenzordnung *der Projekte* zu gewinnen? Eine Methode, die nicht bei den parziellen Präferenzordnungen, sondern wieder bei den Intensitäten ansetzt ist aus der Kostenrechnung bekannt. Hier erfasst man zunächst die betriebsbedingt verbrauchten Gütermengen, also z. B. Material- und Energiemengen, Arbeits- und Maschinenstunden. Diese Mengen heißen auch

Mengengerüst der Kosten. Diese Mengen haben z. T. ganz unterschiedliche Dimensionen. Um sie weiter verarbeiten zu können, versucht man sie gleichnamig zu machen. Dazu dient die Bewertung mit ihrer Verrechnungsfunktion. Das Mengengerüst der Kosten wird so mit seinen Kostenwerten pro Mengeneinheit bewertet und man kommt zu verschiedenen Kostenbeträgen, die man in der Kostenrechnung weiterverarbeiten kann.

Legt man Wert auf Umweltwirkungen oder nachhaltige Wirtschaft, so sind Kostenwerte nicht geeignet. Interessant wären aber die Nutzen, die aus solchen Projekten, z. B. für Kommunen oder für Regionen fließen. Nun sind Begriff und Vorstellung von Nutzen allgemein verbreitet. In den Wirtschaftswissenschaften ist „Nutzen“ auch ein wichtiger theoretischer Begriff, allerdings fehlt es oft am konkreten Inhalt. Dieser Begriff und die Nutzenvorstellung werden aber auch in der Praxis verwendet, wenn man mit mehreren Beurteilungskriterien arbeitet. Dies ist auch notwendig, weil man andernfalls nicht zu einer zusammenfassenden Bewertung und zu begründeten Entscheidungen kommen könnte. Der methodische Umgang mit dem Nutzenbegriff empfiehlt sich auch deshalb, weil der Begriff des Nutzens durch solche Theorien, die ihn anwenden und deren Ergebnisse mit der Erfahrung oder wenigstens mit dem gesunden Menschenverstand verglichen werden können, aus dem Status einer Tautologie herauswächst (v. Neumann/ Morgenstern 1961, S. 8).

Will man bei mehreren Beurteilungskriterien mit dem Nutzenbegriff arbeiten, so muss man danach zunächst Intensitäten in partielle Nutzengrößen umformen, aus denen dann jeweils der Gesamtnutzenwert eines Projektes bestimmt werden kann. Dabei gibt es zwei Probleme: 1. Es muss für jedes Kriterium eine Skala partieller Nutzenwerte formuliert werden, mit der dann die beobachteten Intensitäten bewertet werden können und 2. Es muss angenommen werden, dass die einzelnen Ziel- und Zwangskriterien für den Beurteiler *nicht* gleich wichtig sind. Dies bedeutet, dass ihre projektbezogenen Wertansätze in unterschiedlichem Maße zum Gesamtwert des Projektes beitragen sollen. Dies muss mit sog. Gewichtungsfaktoren (Gewichten) zum Ausdruck gebracht werden.

C.2.3 Bestimmung der partiellen Nutzenskalen

Nachdem man aus den Zielkriterien und Zwangskriterien Nebenbedingungen abgeleitet hat, müssen die Intervalle der Nebenbedingungen und der Skalenabschnitte für die weitere Projektbewertung im einzelnen bewertet werden.

Bewertungsobjekte, welche Nebenbedingungen verletzen, sind unzulässig. Sie scheiden für die zweite Bewertungsphase aus. Es ist daher zweckmäßig, solche Einstufungen mit dem Wert Minus unendlich zu belegen. Mit einer solchen Bezeichnung können Projekte mit unzulässigen Intensitäten auch formal sofort in der Vorauswahl ausgeschieden werden.

Für die verbleibenden Intervalle ist zunächst zwischen Zielkriterien und Zwangskriterien zu differieren. Bei Zielkriterien empfehlen sich positive Nutzenwerte, die mit steigender Intensität zunehmen. In der Literatur und in der Praxis finden sich vielfach Skalen, die gemäß einer Notenskala formuliert sind, also etwa: sehr gut (sehr hoch) = 4, gut (hoch) = 3, befriedigend = 2, ausreichend = 1. „Ungenügend“ entfällt, weil Projekte mit dieser Einstufung bei mindestens einem Kriterium schon in der Vorauswahl ausgeschieden worden sind. Die Skala beginnt mit dem höchsten Wert, weil sehr gut (sehr hoch) den höchstmöglichen partiellen Nutzenbeitrag bedeutet usf.

Bei Zwangskriterien müsste man logischerweise man die Wertskalen mit negativen Vorzeichen versehen, weil die Zwangskriterien ja negative Beiträge zum Projektwert leisten. Im Gegensatz zum Nutzenbegriff könnte man hier den Schadensbegriff einführen und Schaden hat ein negatives Vorzeichen. Bei Zwangskriterien hätte man dann Schadenwerte, deren Absolutbeträge mit steigender Intensität anwachsen.

Die Schadensskala muss ansonsten analog zur Nutzenskala aufgebaut werden, also sehr schlecht (sehr hoch) = - 4, hoch (schlecht) = - 3, mittelmäßig schlecht = - 2, nicht sehr schlecht = - 1. Formal bedeutet ein solches Vorgehen, dass der Gesamtwert eines Projektes im Prinzip als Saldo von Nutzen- und von Schadenwerten erscheint, was durchaus problemadäquat ist.

Dieser Ansatz soll zunächst einmal weiterverfolgt werden, wenn die weitere Ausgestaltung der Bewertungsskalen für Intensitäten diskutiert wird. Er muss allerdings später modifiziert werden, nämlich dann, wenn es um Gewichtung und Amalgamierung partieller Bewertungen zu einem Gesamtwert des Projektes geht (vgl. Kap. 3).

Bei der erwähnten Zunahme von Nutzen- und Schadenwerten mit den Werten der Intensitäten könnte man zunächst an proportionale Verläufe denken, die dann eine hohe Bewertungsgenauigkeit vermuten lassen. Hier stoßen wir aber auf ein erstes Problem. Das menschliche Bewertungsvermögen ist relativ schwach ausgebildet. Man kann daher nicht unterstellen, dass der Mensch in der Lage ist, bei Zielkriterien bei jeder Zunahme einer Intensität auch einen höheren Nutzen und bei Zwangskriterien bei jeder Zunahme einer Intensität einen höheren Schaden zu empfinden. Erfahrungsgemäß gibt es hier unterschiedliche Nutzen- bzw. Schadenempfindungen nur dann, wenn die Änderungen ein bestimmtes Maß übertrifft. Man spricht hier von „Schwelle der Fühlbarkeit“ (Krelle 1968). Dies bedeutet aber, dass der Mensch innerhalb bestimmter Intervalle von Intensitäten ein übereinstimmendes Nutzen- oder Schadenempfinden hat. Um diese Empfinden angemessen zu formulieren, muss man also Intervalle von Intensitäten bilden, innerhalb derer der Nutzen- bzw. Schadenwert übereinstimmt. Diese müssen nach Diskussion innerhalb der Planungsgruppe durch Konvention festgelegt werden. Erst beim Überschreiten dieses Intervalls ändern sich Nutzen oder Schadenwert, allerdings logischerweise nicht linear mit der Änderung der Intensität, sondern sprunghaft. Man erhält daher im Prinzip „treppenförmige“ Nutzen- bzw. Schadensskalen für die Beurteilungskriterien (vgl. etwa Strebel 1975, 1978 Weber u. a. 1995).

In diesem Kontext stellt sich auch die Frage nach der Breite der Intervalle. Da es um die Angabe von Nutzen oder Schadensmaße geht, sind dabei die Gossenschen Gesetze von Einfluss. Nach dem 1. Gossenschen Gesetz nimmt der zusätzliche Nutzen (Grenznutzen) einer bestimmten Menge eines Gutes mit der vorher bereits verfügbaren Menge ab. Überträgt man diese Beobachtung auf unsere Nutzenskalen, so müssen die Intensitätsintervalle gleichen Nutzens mit zunehmenden Nutzenniveau (bildlich: „nach rechts“) abnehmen. Anders ausgedrückt: die Breite der Intervalle gleichen Nutzens nimmt von links nach rechts ab. Analog nimmt der zusätzliche Schaden (Grenzscha-den) mit der bereits vorhandenen Menge eines Schadstoffs zu. Die Breite der Intervalle gleichen Schadens nimmt also nach rechts zu.

In der Praxis wird im allgemeinen aus Einfachheitsgründen doch mit gleichen Intervallen gearbeitet, weil es angesichts des beschränkten menschlichen Bewertungsvermögens erhebliche Schwierigkeiten macht, diese theoretischen Aspekte quantitativ umzusetzen. So findet man in Literatur und Praxis durchweg einfache Skalen mit im Prinzip gleich breiten Intervallen und Bezeichnungen wie „sehr gut“, „gut“, „befriedigend“, „ausreichend“, also quasi „Notenskalen“.

Praktische Versuche in der Industrie haben immerhin gezeigt, dass bei diesem wenig praktizierten und daher kaum bekannten Modelltyp einfach strukturierte Modelle akzeptiert und bewältigt werden. Trotz der theoretischen Mängel dieses Ansatzes ist er besser als eine sehr differenzierte Bewertung, die praktisch nicht verstanden, akzeptiert und realisiert wird.

Mit diesem Vorgehen wird nämlich auch versucht, den tatsächlichen Beurteilungsprozess bei allen Entscheidungen offen zu legen und damit bewusst zu machen. Dies aber ist ein entscheidender Vorteil beim Einsatz dieses Modelltyps in der Praxis.

C.2.3.1 Gewichtung von Kriterien

Gewichtungsfaktoren (Gewichte) bestimmen bekanntlich bei gegebenem parziellen Nutzenwert für ein Kriterium bei einem Projekt (z. B. n_{i1}) den relativen Beitrag dieses Kriteriums (hier K 1) zum Nutzenwert jedes beurteilten Projektes. Dabei sei daran erinnert, dass die Bewertung mit mehreren Kriterien die relevanten Entscheidungsfolgen *vollständig*, aber *nur einfach* erfassen soll.

Bezeichnet man die vollständig Erfassung der Entscheidungsfolgen mit 100 % oder 1, so soll die Gewichtung eines Kriteriums im Prinzip seinen (positiven oder negativen) Anteil am Projektwert angeben. Die Summe der Gewichte ist dann 100 % oder 1. Arbeitet man mit der Summe 1, so liegen die einzelnen Kriteriengewichte zwischen 0 und 1. Der Wert 0 ist ausgeschlossen, weil

Kriterien ohne Wertbeitrag nicht beachtet werden. Der Wert 1 kommt nur beim Arbeiten mit nur einem Kriterium (eindimensionales Zielsystem) zu Tragen, wird dort aber nicht explizit genannt.

Wegen des beschränkten menschlichen Bewertungsvermögens kann man, auch wenn man den Charakter der Gewichtungsfaktoren erkennt, ihren Wert im Grunde nur durch Diskussion in der Bewertungsgruppe festlegen. Allerdings ist die Gesamtsumme aller Gewichte vorgegeben. Folglich muss bei der Diskussion über Kriteriengewichte jeder Diskutand, der für ein bestimmtes Kriterium ein höheres Gewicht verlangt, angeben, bei welchen Kriterien er ein entsprechend geringeres Gewicht zugesteht. Dies ist von erheblichem praktischen Vorteil, da Versuche, für bestimmte Kriterien immer höhere Gewichte zu fordern aus formalen Gründen entfallen. Damit wird die Vorgehensweise bei der Kriteriengewichtung einer gewissen Disziplinierung unterworfen. Die schließlich gewählten Gewichtungsfaktoren sind dann Ergebnis einer Konvention und damit stets Kompromisse.

Um die Frage der Gewichtung weiter zu erläutern, muss man zunächst die Frage prüfen, wie die Nutzenwerte der verschiedenen Kriterien im Vergleich zueinander beschaffen sind.

Aufgrund des beschränkten menschlichen Bewertungsvermögens muss man grundsätzlich davon ausgehen, dass man für jedes Kriterium eine spezifische Nutzeinheit erhält. Die Nutzeinheiten verschiedener Kriterien sind also verschieden. Es bleibt dann noch die Frage, so sie – wie verschiedene Währungseinheiten – mit bestimmten Kursen ineinander umgerechnet werden können. Wäre dies der Fall, so könnte man alle verschiedenen Nutzeinheiten schließlich in einer Standard-Nutzeinheit zum Ausdruck bringen und damit rechnen. Die Gewichtung wäre dann relativ einfach zu bewältigen. Gilt dies allerdings nicht, so gibt es auch bei der Gewichtung erhebliche Probleme.

Dieses Problem hat einiges mit den Skalen zu tun, mit Hilfe derer versucht wird, Präferenzen abzubilden. Daher muss zunächst auf die Frage Skalierung eingegangen werden.

Üblicherweise unterstellt wird eine sog. Verhältnisskala. Bei dieser hat man einen fixierten Skalenanfangspunkt (Nullpunkt) und eine ganz bestimmte Recheneinheit. Standardfälle der Verhältnisskala sind das Metermaß oder die Währungseinheit, z. B. 1 Euro. Mit den Zahlen aus dieser Skala kann man alle üblichen Rechenoperationen vollziehen und die Ergebnisse sind empirisch bedeutsam, d. h. sie bringen einen Sachverhalt der Realität zum Ausdruck.

Hat man mehrere Verhältnisskalen, mit verschiedenen Maßeinheiten mit übereinstimmenden Skalenanfangspunkten, bei denen man die verschiedenen Maßeinheiten ineinander umrechnen kann, so gibt es ebenfalls kein Problem. Man kann dann durchgängig mit einer Standard-Recheneinheit arbeiten, also z. B. alle Währungseinheiten aufgrund fixer Wechselkurse in Euro umrechnen. „Gewichtung“ ist hier gleichbedeutend mit „Multiplizieren mit einem Wechselkurs“. Währungseinheiten mit einem hohen Wechselkurs tragen zum Gesamtergebnis mehr bei als Währungseinheiten mit einem geringen Wechselkurs.

Stimmen die Skalenanfangspunkte der verschiedenen Skalen nicht überein, so lassen auch die absoluten Werte der Skalen nicht unmittelbar miteinander vergleichen und man kann die üblichen Rechenmethoden nicht anwenden. Allerdings lassen sich die Skalenanfangspunkte in sinnvoller Weise übereinstimmend konstruieren. Dies geschieht durch Einführung der sog. Nebenbedingungen. Diese Nebenbedingungen legen bekanntlich Mindest- oder Höchstgrenzen für Intensitäten bestimmter Kriterien fest, die eingehalten sein müssen, damit das Projekt (noch) in die Hauptauswahl kommt. Inhaltlich bezeichnen sie damit *übereinstimmende* Nullpunkte der Nutzenskalen für die zweite Bewertungsphase. Die Aussage „kein Nutzen (= 0)“ ist für jedes Kriterium gleichbedeutend. Damit stimmen die Nullpunkte verschiedener Kriterien inhaltlich überein. Man kann dies wieder mit der Analogie der Währungseinheiten erläutern. Wenn jemand „kein Geld hat“, hat er aus dem Besitz von Geld keinen Nutzen (Nutzen = 0). Dies gilt dies für alle Währungseinheiten: Null Euro, Null \$ oder Null DM sind gleichbedeutend.

Mit übereinstimmenden Nutzen-Nullpunkten und der Annahme eines bekannten „Wechselkurses“ zwischen den Nutzeinheiten verschiedener Skalen kommt man zu einer bekannten Amalgamierungsregel (1), die im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

Hat man in den einzelnen Skalen übereinstimmende Skalenanfangspunkte, aber verschiedene Nutzeinheiten, die man aufgrund des vorhandenen Bewertungsvermögens nicht auf eine

Standardnutzeneinheit umrechnen kann, so gibt es bei Gewichtung und Amalgamierung ebenfalls Probleme. Diese sollen ebenfalls im folgenden Kapitel erläutert werden.

C.2.4 Zusammenfassung (Amalgamierung) der partiellen Urteile zum Gesamturteil (Projektwert)

„Amalgamieren“ bedeutet in der Entscheidungstheorie das systematische und überprüfbare Zusammenfügen der kriterienweisen Urteile über ein Projekt (parziale Urteile) zu einem Gesamturteil über dieses Projekt. Dazu benötigt man neben den kriterienweisen Urteilen auch die Kriteriengewichte, da diese angeben, in welchem Maße die einzelnen kriterienbezogenen Urteile den Gesamtwert des Projektes beeinflussen sollen.

Der sachliche Inhalt von Gewichten und Amalgamieren bei mehrdimensionalem Kriteriensystem lässt sich anschaulich anhand der in der Ökonomie bekannten Bilanzgleichung des Haushalts interpretieren. Danach ergibt sich das Konsumbudget des Haushalts als rechnerisches Produkt von gekauften Waren (x_i) und den Warenpreisen(p_i):

$$C = \sum x_i p_i$$

Vergleicht man diesen Ausdruck nun mit einer üblichen Amalgamierungsregel bei mehrdimensionalem Zielsystem, so entsprechen die Gütermengen den Skalenwerten und die Güterpreise den Kriteriengewichten.

Man kann nun in der Ökonomie die Frage stellen, wie hoch die Konsumsumme ist, wenn die einzelnen Waren in bestimmten Mengen zu den angegebenen Preisen nachgefragt werden. Man kann andererseits die Konsumsumme (als Budget) fixieren und untersuchen, welche verschiedenen Kombinationen von Gütermengen bei den geltenden Preisen gekauft werden können ohne dass die Konsumsumme übertroffen wird.

Analog dazu kann man bei der Projektbewertung im mehrdimensionalen Zielsystem ermitteln, wie hoch der Projektwert ist, wenn - bei bestimmten Kriteriengewichten – bei den einzelnen Kriterien bestimmte partielle Nutzenwerte erzielt werden. Andererseits lässt sich der Projektwert fixieren, und es wird untersucht, welche Kombinationen von Nutzenwerten und zugehörigen Gewichten diesen Projektwert ergeben. Dies ist insbesondere beim Entwurf eines solchen Bewertungssystems wichtig. Dabei stützt man sich auf die der Bilanzgleichung analoge Beziehung:

$$(1) N = \sum n_{ij} g_j$$

Gerade diese Formel wird vielfach angegeben, wenn man mit einem mehrdimensionalen Zielsystem arbeiten will. Sie unterstellt gemeinsame Nutzenanfangspunkte und die Umrechenbarkeit der Nutzeinheiten nach dem Wechselkursmodell.

Die Beziehung (1) lässt den inhaltlichen Charakter der Gewichtung sehr gut erkennen. Geht man von einem bestimmten Nutzenwert N_+ aus, so liegen alle Projekte mit diesem Nutzenwert bei zwei Kriterien offenbar auf der Geraden:

$$G_+ : g_1 n_1 + g_2 n_2 - N_+ = 0$$

Da diese Gerade die Achsenabschnitte N_+/g_1 und N_+/g_2 hat, ist die Steigung der Gerade

$$S = N_+/g_1 : N_+/g_2 = - g_2/g_1$$

Dies besagt, dass sich bezüglich eines Nutzenwertes N_+ g_2/g_1 Nutzeinheiten u_1 und eine Nutzeinheit u_2 gegenseitig substituieren. g_2/g_1 ist also die Substitutionsrate von n_1 durch n_2 .

Auch wenn diese Relationen angesichts des beschränkten menschlichen Bewertungsvermögens in der Praxis regelmäßig nicht bestimmt werden können, zeigt diese Konstruktion doch den Inhalt der

Gewichtung recht anschaulich, und diese muss natürlich beim Gebrauch von Gewichtungsfaktoren beachtet werden.

Nun sind in der Praxis zwar übereinstimmende Skalenanfangspunkte (Nutzen-Nullpunkte) erreichbar, aber man hat keine Wechselkurse für die Nutzeinheiten verschiedenartiger Kriterien. Insoweit entspricht die Formel 1 nicht den realen Beuteilungsmöglichkeiten.

Um dieses Problem zu bewältigen, hat man sich ursprünglich am Vorgehen der Techniker orientiert. Auch diese arbeiten mit Sachverhalten unterschiedlicher Dimensionen, die nicht addierbar oder in Standard-Recheneinheiten umwandelbar sind. Man denke an die Einheiten kg, m, sec., J usw. In der Technik werden solche Einheiten nun miteinander multipliziert und man bekommt dann neue Maßeinheiten, z. B. $1 \text{ J} = 1 \text{ N} \times 1 \text{ m} = 1 \text{ W} \times 1 \text{ sec} = 1 \text{ kgm}^2/\text{sec}^2$. So entstand die Idee, die diversen Nutzeinheiten ebenfalls zu multiplizieren und damit eine neue Recheneinheit zu erhalten (vgl. Starr 1963, S. 82ff). Allerdings ist es dann aussichtslos, wiederum mit Gewichtungsfaktoren zu *multiplizieren*, da die Gewichtung so keine Einfluss mehr auf die Präferenzordnung hat. Man muss dann die partiellen Nutzenwerte aus den Nutzenskalen der Kriterien mit den Gewichten als Exponenten versehen und die so gewonnenen Faktoren miteinander multiplizieren. Man kommt dann zur folgenden Multiplikationsregel:

$$N^* = n_{ij}^{a_j}$$

Wenn man diese Formel logarithmiert, kommt man auf eine logarithmische Formel, die in der Struktur exakt der Formel (1) entspricht (vgl. Strebel 1975, S. 85 ff).

Diese Multiplikationsregel ist zwar logisch fundiert. Sie ist allerdings für Bewertungsprobleme nur dann brauchbar, wenn die Kriterienskalen nur positive Werte aufweisen. Dies trifft bei technischen Größen in der Regel zu. Bei Temperaturskalen kann man das Problem negativer Werte etwa durch Arbeiten mit der Kelvinskala umgehen. Bei ökonomischen Größen besteht aber das Problem negativer Nutzen (Schadens-)werte. Bekanntlich sind für die partiellen Nutzenskalen der Zwangskriterien negative Werte vorgeschlagen worden.

Potenziert man negative Größen mit positiven ganzzahligen Exponenten, so erhält man bei ganzzahligen ungeraden Exponenten negative Multiplikatoren, die auch den Gesamtwert des Projektes negativ machen. Auch bei einer ungeraden Anzahl solcher Multiplikatoren ergibt sich ein negativer Projektwert. Der Projektwert wird damit nicht problemadäquat abgebildet und das Ergebnis ist als Entscheidungsgrundlage ungeeignet.

Potenziert man mit ganzzahligen Exponenten zwischen den Werten 0 und 1, so erhält man bei negativen Nutzengrößen imaginäre Resultate, was für die weitere Behandlung unbrauchbar ist.

Das geschilderte Problem lässt sich bewältigen, wenn man durchgängig mit positiven Skalen arbeitet und den positiven oder negativen Charakter des Kriteriums im Vorzeichen des Exponenten zum Ausdruck bringt. In diesem Fall erhält man Ergebnisse, die als problemadäquate Abbildung gelten können.

Bei positivem Exponenten (positiven Kriterien) erhält man dann Faktoren > 1 . Ein solcher Faktor erhöht den Projektwert. Bei negativen Exponenten (negativen Kriterien) wird die Zahl 1 mit einer Zahl > 1 dividiert. Der resultierende Faktor ist dann < 1 . Ein solcher Faktor reduziert den Projektwert. So erhöhen also positive Kriterien mit ihren Faktoren den Projektwert, negative Kriterien reduzieren ihn. Das dargestellte Bewertungsmodell ist daher strukturähnlich und das erzielte Bewertungsergebnis ist daher problemadäquat.

Das Modell soll an einem Beispiel mit 5 Kriterien ($K_1, K_3 = \text{positiv}; K_2, K_4, K_5 = \text{negativ}$) und vier Beurteilungsobjekten A-D erläutert werden: Für die Beurteilungsobjekte haben sich die angegebenen partiellen Nutzwerte ergeben. Die Gewichte sind je nach Charakter des Kriteriums mit positiven oder negativen Vorzeichen versehen:

Multiplikative Amalgamierungsregel

$$\text{Mit } N^r = n_{ij}^g$$

erhält man im Beispiel mit:

Art des Kriteriums	+	-	+	-	-
Gewicht des Kriteriums	0,5	-0,2	0,1	-0,1	0,1
	Partielle Nutzenwerte				
A	2	4	3	3	1
B	2	2	2	3	4
C	2	1	2	3	0
D	3	3	-	3	0

Praktischer Umgang mit der multiplikativen Amalgamierungsregel

Wie erwähnt, senken offenbar die Wertbeiträge mit negativen Exponenten den Wert des Beurteilungsobjektes, die Wertbeiträge mit positiven Exponenten erhöhen ihn.

Für A erhält man:

$$2^{0,5} \cdot 4^{-0,2} \cdot 3^{0,1} \cdot 3^{-0,1} \cdot 1$$

$$\sqrt{2} \cdot \frac{1}{\sqrt[5]{4}} \cdot \sqrt[10]{3} \cdot \frac{1}{\sqrt[10]{3}} \cdot 1$$

$$> 1 < 1 > 1 < 1$$

Trotz dieser möglichen Lösung wird die multiplikative Regel in der Praxis kaum angewandt, weil sie erfahrungsgemäß für die Bewertungsobjekte zu undurchsichtig wirkt. Durchaus verbreitet ist hingegen die Additionsregel, obwohl sie erhebliche theoretischen Mängel aufweist. Bekanntlich werden dort die gewichteten (multiplizierten) partiellen Nutzenwerte zum Gesamtwert des Projektes addiert. Partielle Nutzenwerte und Gewichte werden somit als Elemente einer Verhältnisskala behandelt. Diese setzt aber einen fixierten Nullpunkt und eine bestimmte Maßeinheit (Recheneinheit) voraus. Zumindest die zweite Annahme ist in der Realität nicht gegeben. Trotz dieser Mängel bleibt allerdings auch bei der Additionsregel der Vorteil, dass man, um mit ihr zu arbeiten, gezwungen ist, die Schritte des Bewertungsprozesses genau zu durchdenken und nach einem vorgegebenen Verfahren zu arbeiten. Dies kann zwar die theoretischen Mängel nicht beseitigen, bringt aber gleichwohl bessere, weil wohlüberlegte und einheitliche Entscheidungsgrundlagen.

Tatsächlich ist das Problem der Nutzenskalen noch komplizierter, weil wir praktisch zumeist nur Ordinalskalen zur Verfügung haben. Bei einer Ordinalskala hat man nur die Urteile „besser“ und „schlechter“. Es gibt keine definierten Nutzeinheiten. Vergleicht man zwei Bewertungsobjekte, so weiß man aufgrund der Bewertung dann nur, dass das „bessere“ Projekt (P 1) einen höheren Nutzenwert hat als das „schlechtere“ (P 2). Man weiß also nur, dass die Nutzendifferenz zwischen P 1 und P 2 positiv ist. Der Betrag dieser Nutzendifferenz ist allerdings nicht bestimmbar. Dies

genügt allerdings durchaus für eine ökonomisch begründete Auswahl. Man muss hier bedenken, dass man in der Praxis z. B. finanzielle oder kostenmäßige Wirkungen von Handlungen auch nur der Größenordnung nach kennt und auf dieser Basis Entscheidungen treffen muss und auch trifft. Schwierig wird die Angelegenheit allerdings, wenn man mit *mehreren* Beurteilungskriterien und zugehörigen Gewichten arbeitet um partielle Nutzenwerte und Gewichte zu Projektwerten zu amalgamieren. Da es bei Ordinalskalen keine Recheneinheit gibt, geben die üblichen Rechenoperationen Addition, Subtraktion, damit auch Multiplikation, Division und Rechnen mit Exponenten keinen empirischen Sinn. Damit sind die Additionsregel *und* die Multiplikationsregel nicht anwendbar. Selbst wenn man mit der Annahme *verschiedener* Nutzeinheiten in den partiellen Nutzenskalen arbeitet, um formal eine Amalgamierung der partiellen Nutzenwerte vornehmen zu können, arbeitet man also mit unrealistischen Prämissen. Als Argument *für* dieses Vorgehen bleibt wieder nur der Aspekt der „Durchsichtigkeit“ von Bewertung und Entscheidung, den man in der Praxis nicht unterschätzen darf (hierzu auch Weber/Krahen/Weber 1995).

Trotz vieler praxisorientierter Vereinfachungen in dem dargestellten Modell macht die Bewertung mit Nutzenskalen und Gewichten oft Schwierigkeiten. Es sei daher eine wesentliche Vereinfachung erwähnt, die vielfach auch zu befriedigenden Ergebnissen führt. Hier werden zunächst wieder anhand von Zwangskriterien die unzulässigen Objekte ausgesondert. Soweit man besonders auf Umweltschutz bzw. auf nachhaltige Wirtschaft achten will, könnte man hier Umweltrestriktionen relativ hoch ansetzen. Dies geschieht z. B. dadurch, dass man gesetzliche Restriktionen, etwa lt. Luftreinhaltengesetz für Kesselanlagen (LRG-K) oder Immissionsgrenzwertvereinbarung für die eigene Beurteilung nicht übernimmt, sondern sich verschärfte Grenzwerte setzt. Damit ist gesichert, dass die in die weitere Beurteilung gelangten Projekte allesamt als umweltfreundlich gelten können. Die Beurteilung in der zweiten Beurteilungsphase kann sich dann auf nur *ein* Kriterium beschränken, z. B. die Kosten, wodurch man hier auch keine Gewichtungsfaktoren benötigt.

Man kann dieses Verfahren auch so modifizieren, dass man in der ersten Bewertungsphase z. B. gewisse wirtschaftliche Mindestansprüche setzt, z. B. einen bestimmten Mindest-Jahresgewinn oder eine bestimmte Rentabilität und in der zweiten Phase dann nur anhand *eines* wichtigen Umweltkriteriums beurteilt (z. B. des SO₂-Ausstoßes) und hier die umweltpolitisch günstigste Alternative favorisiert. Andererseits kann man auch von bestimmten ökologischen Mindestansprüchen ausgehen, z. B. bestimmten gesetzlichen Emissionsgrenzwerten und in der Folge unter den dann noch zulässigen Bewertungsobjekten nach bestimmten ökonomischen Beurteilungskriterien auswählen.

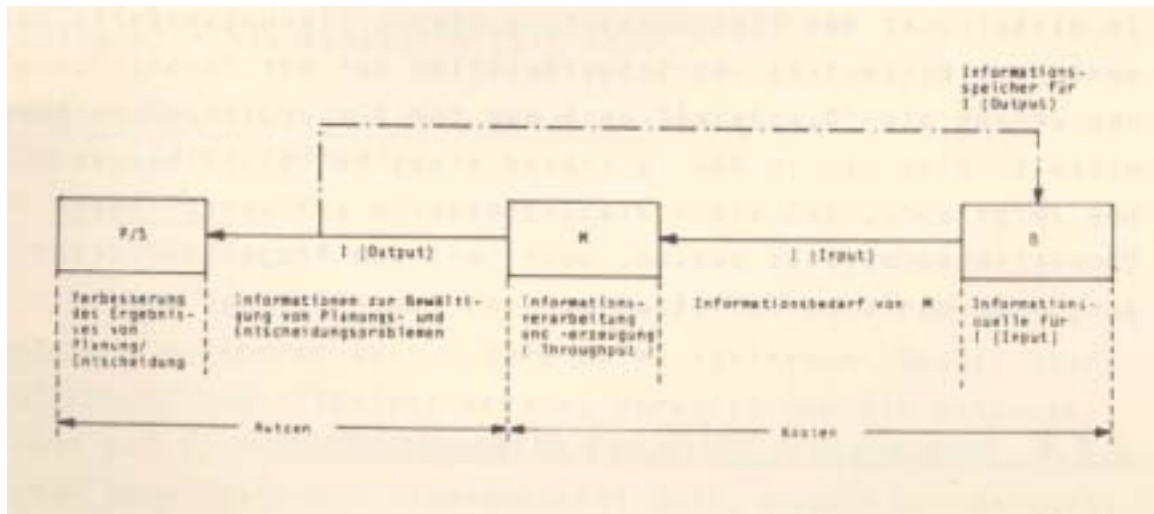
C.2.5 Anwendung zur Problemlösung

Die bisher erörterten methodischen Fragen sind als Hintergrund zur Methodenanwendung gedacht. Man will ja Personen mit solchen Methoden vertraut machen, und diese Personen sollen bereit sein, ja sogar Anreize empfinden, mit solchen Methoden zu arbeiten.

Voraussetzung für die Bereitschaft ist der Eindruck bei diesen Personen, dass nur der Einsatz solcher Methoden zur Problemlösung führt oder dass er Problemlösungen erbringt, die deutlich besser sind als bisher bekannte Verfahren. Damit dieser Eindruck bei den Betroffenen entsteht, ist Überzeugung erforderlich, die durch erfolgreiche Anwendung solcher Methoden hervorgerufen wird.

Bevor man die Methoden den Beteiligten erläutert sollte man allerdings zunächst das Bild der Struktur eines Bewertungs- und Entscheidungsprozesses in der Wirklichkeit vermitteln, damit deutlich wird, welche Probleme dabei bestehen und wie diese Probleme durch das Modell gelöst oder immerhin reduziert werden können.

Mit Hilfe der verwendeten Kriterien, Nutzenskalen und Gewichte wird dann versucht, ein bestimmtes Beurteilungsproblem, z. B. die Beurteilung eines bestimmten Projektes im Interesse nachhaltiger Wirtschaft, in einem Bewertungsmodell abzubilden. Aus diesem Modell werden Informationen gewonnen, die im Falle eines *strukturähnlichen* Modells als Entscheidungsgrundlage dienen können. Das Resultat der so gewonnenen Entscheidung hat dann im Fall der Realisation bestimmte Zielwirkungen, die insgesamt besser sind als bei willkürlicher Auswahl oder bei Einsatz anderer Methoden. Die (gewünschte) Wirkung des Modelleinsatzes wird in folgendem Ablaufschema skizziert (Strebel 1983, S. 281):



Informationen als Input und Output von Planungsmodellen unter Nutzen- und Kostenaspekten

Diese Zusammenhänge und die Zielwirkungen bei Modelleinsatz müssen dem Beurteilungsgremium deutlich gemacht werden, damit dieses das Modell mit Überzeugung anwendet.

D
Anwendung auf Bezirks- und
Gemeindeebene
Bezirk St. Pölten und Umgebung, NÖ

Das Zustandekommen dieses Berichtes war nur unter der Mitwirkung vieler Beteiligter möglich. An dieser Stelle möchten wir allen herzlich danken, die zur Vervollständigung und Verifizierung der Daten beigetragen haben. Dies waren einerseits die Bürgermeister, Amtsleiter der Städte und Gemeinden im Bezirk St. Pölten, der Regionalmanager Niederösterreich Mitte sowie die zuständigen Beamten der Niederösterreichischen Landesregierung.

Inhalt

D.1	ÜBERSICHT.....	62
D.2	ZIELSETZUNG DES ZWEITEN PROJEKTTEILS.....	63
D.2.1	VORGANGSWEISE – BEZIRK ST. PÖLTEN	64
D.2.2	KONTAKTNAHMEN UND VERVOLLSTÄNDIGUNG DER ERHEBUNG	65
D.3	METHODIK DER AUSWERTUNG AUF GEMEINDEEBENE	66
D.3.1	VERWENDETE PARAMETER	66
D.3.2	ÖKOLOGIE - UMWELT.....	67
D.3.2.1	Umwelt – Zielkriterium 1: Ressourcen	67
D.3.2.2	Umwelt – Zielkriterium 2: Emissionen.....	68
D.3.2.3	Umwelt – Zielkriterium 3: Naturnähe - Ökosysteme.....	68
D.3.3	ÖKONOMIE.....	68
D.3.3.1	Ökonomie – Zielkriterium 1: Existenzsicherung	68
D.3.3.2	Ökonomie – Zielkriterium 2: Einnahmen	69
D.3.3.3	Ökonomie – Zielkriterium 3: Stabilität	69
D.3.4	SOZIALE DIMENSION	69
D.3.4.1	Soziale Dimension – Zielkriterium 1: Kohäsion.....	69
D.3.4.2	Soziale Dimension – Zielkriterium 2: Soziale Mobilität	70
D.3.4.3	Soziale Dimension – Zielkriterium 3: Soziale Stabilität.....	70
D.4	ERGEBNISSE NACH GEMEINDEN.....	71
D.4.1	STÄDTE IM TRAISENTAL.....	72
D.4.1.1	St.Pölten	74
D.4.1.2	Wilhelmsburg.....	81
D.4.1.3	Herzogenburg.....	85
D.4.1.4	Traismauer	89
D.4.2	PIELACHTAL	94
D.4.2.1	Ober-Grafendorf.....	97
D.4.2.2	Weinburg.....	101
D.4.2.3	Rabenstein an der Pielach	105
D.4.2.4	Kirchberg an der Pielach.....	109
D.4.2.5	Frankenfels.....	113
D.4.3	GEMEINDEN IM OSTEN UND WIR – REGION	118
D.4.3.1	Eichgraben	120
D.4.3.2	Neulengbach	124
D.4.3.3	Altengbach.....	129

D.4.3.4	Maria-Anzbach	132
D.4.4	REGION BEI TRAISMAUER.....	137
D.4.4.1	Nussdorf ob der Traisen.....	137
D.4.5	PERSCHLING- UND MICHELBACHTAL.....	142
D.4.5.1	Böheimkirchen.....	142
D.4.5.2	Pyhra	146
D.4.5.3	Weißkirchen an der Perschling	150
D.4.6	SIERNING- UND UNTERES PIELACHTAL	155
D.4.6.1	Prinzersdorf.....	156
D.4.7	GEMEINDEN BEIM DUNKELSTEINER WALD.....	159
D.4.7.1	Wölbling	160
D.5	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND DISKUSSION	164
D.5.1	ZUSAMMENFASSUNG DER IST-STRUKTUREN	164
D.5.1.1	Strukturen in der ökologischen Zieldimension	164
D.5.1.2	Strukturen in der ökonomischen Zieldimension	165
D.5.1.3	Strukturen in der sozialen Zieldimension	166
D.5.2	GEGENÜBERSTELLUNG IST – AKTIVITÄTEN IN DEN EINZELNEN ZIELKRITERIEN	168
D.5.2.1	Situation in der ökologischen Zieldimension.....	168
D.5.2.2	Situation in der ökonomischen Zieldimension.....	170
D.5.2.3	Situation in der sozialen Zieldimension.....	172
D.5.3	RESUME	174
D.6	DATENQUELLEN	175

D.1 Übersicht

PROMISE - Anwendung in Regionen

Projektpartner:

*Regionalentwicklungsgesellschaft Feldbach
Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten
Wallner & Schauer GmbH, Graz-Wien
Prof. E. Schwarz, Uni Klagenfurt,
Prof. H. Strebel, Universität Graz*

Auftraggeber:

BM für Verkehr,
Innovation und Technologie
WIFI Österreich
Landesregierung NÖ
Landesregierung Stmk



Das Projekt bietet ein neues Konzept einer integrierten systemischen Entwicklung für Nachhaltigkeit von Regionen und Gemeinden. Die Untersuchungen erfolgte an dem vergleichsweise städtischen Bezirk **St. Pölten Umgebung**, Niederösterreich.

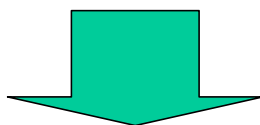
Bisher

Regionalstrukturanalyse-IST-Stand

Nach einer ersten Bestandsaufnahme der Struktur der Regionen wurden nun die Charakteristik, Chancen und Potenziale der Gemeinden betrachtet.

Projektanalyse

Betrachtung und Positionierung der laufenden Aktivitäten und Entwicklungen im kommunalen und betrieblichen Bereich.



- >> Wie stellt sich der **Zustand der Region** (Stadt, Gemeinde) in ökologischen, ökonomischen und sozialen Belangen dar?
- >> Wie kann die **derzeitige Entwicklungsrichtung der Region** (Stadt, Gemeinde) auf Basis laufender Programme (Visionen, Entwicklungsleitbilder, Entwicklungsprogramme, etc.) in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht beschrieben werden?
- >> **Welche Aktivitäten scheinen darüber hinaus notwendig**

D.2 Zielsetzung des zweiten Projektteils

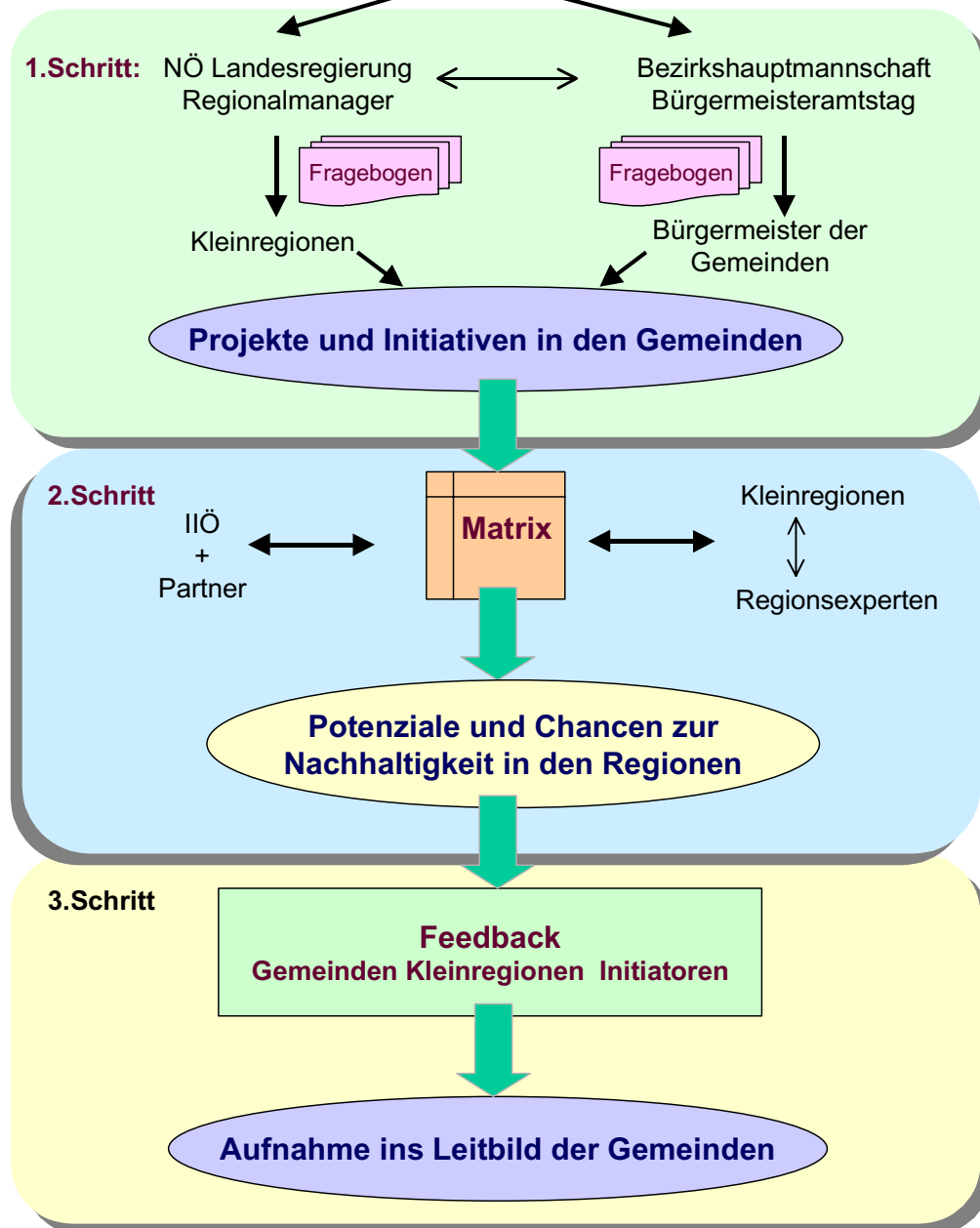
Der 2. Teil des Projektes bestand vor allem in der Zusammenfassung von IST-Strukturanalyse und der Analyse laufender Aktivitäten hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung mit Hilfe der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) als konsistenten Rahmen. Im Zuge der Auswertungen wurde die PIM noch weiter überarbeitet, um die praktische Anwendbarkeit für die verschiedenen Bereiche zu erleichtern. Der 2. Teil des Projektes hatte damit folgende Schwerpunkte:

- €# Vervollständigung der Erhebung der Situation und der Maßnahmen und verstärkte Kontakte zu den Gemeinden und Regionalbetreuern
- €# Auswertung der laufenden Aktivitäten hinsichtlich der Abdeckung der Nachhaltigkeitsaspekte mit der PIM – diese Auswertung sollte die Potenziale in den Gemeinden zeigen und die Schwerpunkte der laufenden Aktivitäten gegenüberstellen. Dies erlaubt in weiterer Folge die Beurteilung, ob die Aktivitäten für eine zukunftsfähige Entwicklung ausreichen
- €# Diskussion der Ergebnisse mit den Gemeinden und Feedback – Überlegungen über den zukünftigen Handlungsbedarf und der Möglichkeiten der Erstellung eines Nachhaltigkeitsleitbildes
- €# Überarbeiten der PIM für eine praxisnahe Anwendbarkeit

Die Vervollständigung der Regionaldaten und der laufenden Aktivitäten war ein erster prioritärer Schritt. Dazu wurden die im Bezirk tätigen Regionalbetreuer und Verantwortlichen des Landes kontaktiert und mit ihnen die Vorgangsweise abgeklärt.

D.2.1 Vorgangsweise – Bezirk St. Pölten

Vorgangsweise - PROMISE



D.2.2 Kontaktnahmen und Vervollständigung der Erhebung

Bei einer Besprechung mit Frau Dr. Wollansky von der Niederösterreichischen Landesregierung wurde die weitere Vorgangsweise diskutiert. Man kam dabei zum Ergebnis, dass es sinnvoll erscheint, zuerst Ansprechpartner in Kleinregionen und Gemeinden zu kontaktieren, um dabei laufende Aktivitäten zu sammeln und erst als weiteren Schritt diese in einer ersten Auswertung den offiziellen Vertretern der Gemeinden vorzustellen und dabei eventuell zu ergänzen.

Anfang Februar fanden Gespräche mit Mitarbeiterinnen der Umweltberatung NÖ Mitte statt. Nach einer kurzen Vorstellung des Projektes konnten dabei Informationen über mögliche Ansprechpartner in der Region bzw. Gemeinden erhalten werden.

In Gesprächen mit dem Regionalmanager Niederösterreich Mitte D.I. Weitzer bestätigte sich die Sinnhaftigkeit vorerst mit Ansprechpartner von Kleinregionen Kontakt aufzunehmen und im Feedback mit den einzelnen Gemeinden die dabei erarbeiteten Ergebnisse vorzustellen und mit deren Vertretern zu diskutieren und eventuell zu vervollständigen.

Daraufhin wurde die Leiterin des Regionalbüros Pielachtal in die Gespräche miteinbezogen. Dabei wurden Projekte des "ÖKO Kreislauf" im Pielachtal näher besprochen und gleichzeitig ein Termin für die Vorstellung des Projektes bei den Bürgermeistern des Pielachtals vereinbart. Diese fand im April im Rahmen einer Regionalsitzung statt, wobei die PIM als Instrument, Stärken und Schwächen erkennen zu lassen, von den Gemeindevertretern allgemein sehr positiv eingeschätzt wurde.

Um aber eine möglichst vollständige und detaillierte Angabe über Aktivitäten zu erhalten, wurde in einer weiteren Diskussion mit dem Regionalmanager das Miteinbeziehen der Gemeindevertreter bereits im nächsten Schritt als sinnvoll erachtet.

Auf seinen Vorschlag hin wurde zum nächstmöglichen Termin beim Bürgermeister-Amtstag in der Bezirkshauptmannschaft in St. Pölten das Vorhaben den Gemeindevertretern des gesamten Bezirks das Projekt kurz vorgestellt. Um Information über laufende Aktivitäten in den Gemeinden zu erhalten, wurden die Gemeindevertreter ersucht, Initiativen, sowohl ab dem Jahr 1998 abgeschlossene, derzeit laufende oder aber auch für die nächste Zukunft in Planung stehende zu nennen und nach Möglichkeit kurz zu beschreiben. Um bei diesen Nennungen in etwa gleiche Informationen zu erhalten, wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, in dem auch Beispiele derartiger Aktivitäten und Projekte genannt waren, um den Verantwortlichen in den Gemeinden eine Hilfestellung zu bieten. Diese Fragebögen wurden an die Bürgermeister verteilt und um möglichst rasche Rücksendung der ausgefüllten Exemplare gebeten.

Insgesamt konnte von etwa einem Drittel der Gemeinden ein ausgefüllter Fragebogen erhalten werden. Die restlichen, nicht erfassten Gemeinden wurden daraufhin persönlich kontaktiert, wobei in Gesprächen mit den jeweiligen Bürgermeistern großteils recht ausführliche Angaben über derzeit laufende Aktivitäten erhoben werden konnten, sodass doch der Großteil der Gemeinden in die Projektauswertung miteinbezogen werden konnte.

Nach Auswertung der erhaltenen Angaben wurden die gesamten Ergebnisse mit den Gemeinden in Feedback-Gesprächen diskutiert. Dabei wurde die auf Zahlen und Parameter aufgebaute Situationsdarstellung der PIM der realen Einschätzung der Situation in den Gemeinden gegenübergestellt. Es zeigte sich generell eine gute und praxisnahe Abbildung der Situation, die auch überwiegend der Einschätzung der Gemeindeführung entsprach. In vielen Fällen konnten wir damit die vorhandenen Eindrücke bestätigen, bzw. quantifizieren und konkretisieren. Damit wurden unsere Ergebnisse von den Gemeinden auch als Unterstützung in ihrer Alltagsarbeit aufgenommen. In den Diskussionen konnten auch Ergänzungen vorgenommen werden, die einerseits eine Aktualisierung der Daten betrafen, da für die Auswertung die aktuellen Daten der letzten Volkszählung 2001 noch nicht verfügbar waren. Andererseits waren Ergänzungen von Projekten und Initiativen, die in Zusammenhang mit dem dargestellten Sachverhalt standen und noch nicht als Projekt gemeldet wurden, möglich.

Die letztlich so adaptierten und verifizierten Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt.

D.3 Methodik der Auswertung auf Gemeindeebene

Nach der generellen Beschreibung der Situation im gesamten Bezirk im ersten Teilbericht des Projektes sollte nun eine Auswertung auf Gemeindeebene im Mittelpunkt stehen. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Zusammenführung von Regionalstrukturanalyse und Projektanalyse (Analyse der Aktivitäten), wobei die PIM als konsistenter Rahmen diente. Der Darstellung der IST-Situation kam große Bedeutung zu, da die verbesserte IST-Situation durch bereits vor der Erhebung abgeschlossene Projekte der Gemeinden hierdurch berücksichtigt werden konnte. Andernfalls wäre die Analyse unvollständig und würde ein verzerrtes Bild zugunsten jener Gemeinden zeigen, die diese Initiativen erst zum derzeitigen Zeitpunkt setzen.

Um die **IST-Situation** jeder Gemeinde darstellen zu können, wurden für jede einzelne Zieldimension der PIM die auf Gemeindeebene verfügbaren Parameter zusammengestellt und den Zielkriterien zugeordnet. Da aber Absolutwerte durch die sehr unterschiedliche Gemeindegröße und -struktur für eine Darstellung nicht vergleichbar waren, wurden die verfügbaren Parameter als spezifische Größen in Relation zu gemeindespezifischen Größen wie Einwohnerzahl oder Fläche verwendet.

Die Gemeinden wurden bei jedem Parameter in Relation zum Höchstwert in Prozenten bewertet und diese Prozentanteile innerhalb der Zielkriterien addiert. Die Darstellung der Ergebnisse der Gemeinden erfolgte in Prozent unter Bezug auf die Gemeinde mit der höchsten Summe innerhalb jedes Zielkriteriums. Aus dieser Darstellungsart in Bezug zum Höchstwert ergibt sich, dass in der Regel der Mittelwert (50 %) innerhalb der Zielkriterien nicht mit dem Durchschnitt der Gemeinden zusammenfällt. Durch zusätzliches Einzeichnen auch des Durchschnittswertes der Gemeinden (arithmetischer Mittelwert) erhält man damit einen Anhaltspunkt über dessen Position in Relation zu Mittel- und Maximalwert.

Bei der **Projektanalyse** wurden die von den Gemeinden genannten Projekte ebenfalls mit Hilfe der PIM den Nachhaltigkeitskriterien zugeordnet. Dabei zeigte sich, in welchen Bereichen die einzelnen Gemeinden ihre Schwerpunkte an Initiativen setzen. Aus der Einstufung des Projektes erkennt man den Innovationstyp und die Träger der Initiative. Zur Beurteilung der in den Gemeinden laufenden Aktivitäten wurden die Wirkungen der einzelnen Projekte der jeweiligen Gemeinde nach ihrem anzunehmenden Ausmaß mittels der PIM bewertet. Die absolute Wirkungspunktezahleines Projektes zeigt dessen Bedeutung, wobei auch Wirkungen von Projekten in mehreren Zieldimensionen betrachtet wurden. Die sich für die jeweiligen Gemeinden ergebende Gesamtwirkungspunktezahle wurde für die Darstellung als 100% angenommen, wobei durch die Aufteilung der Wirkungen auf die einzelnen Zieldimensionen und ihre regionale Charakteristik die Schwerpunkte der Aktivitäten in den einzelnen Gemeinden zu erkennen sind.

Durch zusammenfassende **Gegenüberstellung** von IST-Situation und Maßnahmenwirkungen innerhalb der einzelnen Zielbereiche auf Ebene der einzelnen Gemeinden und des Bezirks lässt sich erkennen, ob und in welchem Ausmaß die Gemeinden bisherige Schwerpunktsbereiche weiterführen und welche Aktivitäten zur Nutzung von Potenzialen bzw. zum Ausgleich von Defiziten bereits gesetzt werden. Im Feedback mit den einzelnen Gemeinden wurde besprochen, wieweit die Aktivitäten als ausreichend gesehen werden und welcher Handlungsbedarf bestehen bleibt.

D.3.1 Verwendete Parameter

Für diese Auswertung mußte auf Parameter aufgebaut werden, die auf Gemeindeebene und für alle Gemeinden verfügbar waren. Die ursprüngliche PIM-Matrix wurde unter diesen Gesichtspunkten unter Berücksichtigung der Projektzielsetzungen adaptiert.

Die in den nachfolgenden Ergebnisdarstellungen verwendeten Bezeichnungen der Zielkriterien und die wesentlichen Betrachtungsbereiche sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Umwelt-Dimension		
Zielkriterium 1	Ressourcen	Einsatz erneuerbarer Rohstoffe, landwirtschaftliche Rohstoff-Potenziale
Zielkriterium 2	Emissionen	Emissionssituation
Zielkriterium 3	Naturnähe	Tragfähigkeit des Ökosystems, Biodiversität
Ökonomische Dimension		
Zielkriterium 1	Existenzsicherung	Infrastruktur, Arbeitsplätze
Zielkriterium 2	Einnahmen	Einnahmen von Gemeinde und Beschäftigten
Zielkriterium 3	Ausgewogenheit	Ökonomische Stabilität, Branchenvielfalt, Größenverhältnisse
Soziale Dimension		
Zielkriterium 1	Kohäsion	Zusammenhalt, Selbstverwirklichung in der Gemeinde
Zielkriterium 2	Mobilität	Bildung und Ausbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen
Zielkriterium 3	Stabilität	Soziale Ausgeglichenheit, Engagement und Partizipation

Erklärung der in den Abbildungen verwendeten Bezeichnungen

Es wurde keine Gewichtung zwischen den einzelnen Parametern innerhalb eines Zielkriteriums vorgenommen, wodurch der Auswahl der Parameter für eine gleichmäßige Beschreibung der Zielaspekte große Bedeutung zukam. Die verwendeten Parameter werden nachfolgend näher beschrieben. Die Einbeziehung etwaiger Gewichtungen in die Auswertung ist in begründeten Fällen jederzeit in einfacher Form möglich

D.3.2 Ökologie - Umwelt

D.3.2.1 Umwelt – Zielkriterium 1: Ressourcen

Beim Zielkriterium Ressourcen wurde den verfügbaren und genutzten Ressourcen Aufmerksamkeit gewidmet, die aus vorhandenen Daten erhalten werden konnten. Dies betraf speziell die Energiebereitstellung. Hier wurden die aktuelle Situation des Biomasseeinsatzes, die Potenziale für eine nachhaltige Energieversorgung sowie die Möglichkeiten für die landwirtschaftliche Bereitstellung von erneuerbaren Rohstoffen betrachtet.

Aus den Waldbeständen wurden mit Faktoren des durchschnittlichen Holz-Einschlags die verfügbaren Holzmengen errechnet. Als Biomassepotenzial für den Energieeinsatz wurde die um den aliquoten Industrieverbrauch reduzierte Menge gerechnet und als Parameter in Relation zu den Haushalten verwendet. Aus dem Emissionskataster NÖ wurde der Biomasseanteil der Energieversorgung jeder Gemeinde entnommen. Jene Gemeinde mit dem höchsten Holz-Potenzial bzw. biogenen Anteil wurde mit 100% bewertet. Zur Einbeziehung des Ausmaßes der Potenzialnutzung wurde der tatsächliche Biomasseeinsatz in Relation zum Potenzial der Gemeinde gerechnet.

Um auch die landwirtschaftlichen Potenziale einzubeziehen, wurde von den Agrarflächen ausgegangen und diese um die Flächen der zur Eigenversorgung der wohnhaften Bevölkerung erforderlichen Flächen (inklusive Futtermittelbereitstellung) reduziert. Diese verbleibenden Flächen wurden, wieder mit Bezug auf die Gemeindebevölkerung, als Parameter des landwirtschaftlichen Rohstoffpotenzials gerechnet.

Wesentliche Parameter

- €# Biogener Anteil am Energieeinsatz
- €# Mögliche Holzmenge für Energieeinsatz pro Haushalt
- €# Differenz aus eigenem Biomassepotenzial für Energie und tatsächlichem biogenen Energieeinsatz
- €# landwirtschaftliches Potenzial, Fläche pro Einwohner

D.3.2.2 Umwelt – Zielkriterium 2: Emissionen

Hier wurde die Abgabe von Schadstoffen und deren Auswirkung auf die Umweltsituation betrachtet. Es handelte sich dabei um die Bereiche Luftsituation, Wassersituation und Abfallaufkommen. Während die Luftsituation im NÖ Emissionskataster sehr gut dokumentiert ist, lagen für Wasseremissionen keine Angaben vor. Diese Emissionen konnten daher nur über die Gewässergüte der in den Gemeinden vorliegenden Oberflächengewässer in qualitativer Form berücksichtigt werden. Emissionen des Verkehrs wurden entsprechend den Abgrenzung dieser Studie nicht betrachtet. Für die Abfallsituation lagen keine Daten auf Gemeindeebene vor. Die Ergebnisse des ersten Projektteils zeigten hier die Situation im Bezirk auf, von der auch auf Gemeindeebene ausgegangen wurde. Es konnten aber nur die tendenziellen Unterschiede zwischen den Städten und den umliegenden Gemeinden in qualitativer Form in diese Auswertung einbezogen werden. Für die Lärm- und Geruchsbelastung waren wegen des Fehlens von geeigneten Daten keine Einbeziehung möglich.

Wesentliche Parameter

- €# Emissionen pro Fläche
- €# Emission pro Einwohner
- €# Gewässerzustand (qualitativ)
- €# Differenz Abfallmengen (nur tendenziell)

D.3.2.3 Umwelt – Zielkriterium 3: Naturnähe - Ökosysteme

Dieses Kriterium betraf die Tragfähigkeit und Naturnähe von Ökosystemen und Maßnahmen zur Erhöhung der Artenvielfalt, der Schaffung von Naturräumen, etc. In Ermangelung diesbezüglicher Daten auf Gemeindeebene wurden hierunter einerseits das Ausmaß der Bewaldung (ungeachtet des Waldbestandes) und die landwirtschaftliche Struktur hinsichtlich großflächiger Bewirtschaftung in Monokulturen sowie das Vorliegen von Naturschutzgebieten und Umweltschutzaktionen auf kommunaler Ebene betrachtet.

Wesentliche Parameter

- €# landwirtschaftliche Monokulturen (Getreide, Mais) in %
- €# Waldanteil in %
- €# Naturschutzgebiete (qualitativ)

D.3.3 Ökonomie

D.3.3.1 Ökonomie – Zielkriterium 1: Existenzsicherung

Das Kriterium der Existenzsicherung betrachtet speziell jene Aktivitäten, die zur Sicherung der Grundbedürfnisse beitragen. Dabei wurden einerseits die Verfügbarkeit an Arbeitsplätzen, aber auch die Infrastruktur für Betriebe und die Bevölkerung betrachtet. Dies betraf vor allem materielle Leistungen wie Wasser- und Energieversorgung und Entsorgungsleistungen.

Wesentliche Parameter

- €# Arbeitsplätze pro Einwohner im berufsfähigen Alter (15-59 Jahre)
- €# öffentliche Wasserversorgung in %
- €# Kanalanschlussgrad in %
- €# Erdgasversorgung
- €# Verkehrsanbindung (tendenziell)

D.3.3.2 Ökonomie – Zielkriterium 2: Einnahmen

Die monetären Aspekte betrafen sowohl die Einnahmenhöhe und -struktur der Gemeinden als auch der Einwohner. Während die Gemeinden in dieser Hinsicht sehr vollständig dokumentiert waren (Werte aus 1996), lagen bei den Verdiensten in den einzelnen Branchen nur Durchschnittswerte für Niederösterreich vor. Die Netto-Einpendler wurden wegen ihrer Kaufkraft am Arbeitsplatz gerechnet (Netto-Auspendler als Verlust).

Wesentliche Parameter

- €# Gemeindeeinnahmen pro 1000 Einwohner
- €# Gehalt pro Beschäftigtem
- €# Differenz aus Ein- und Auspendlern

D.3.3.3 Ökonomie – Zielkriterium 3: Stabilität

Das Stabilitäts-Kriterium umfasst die Perspektive der langfristigen Stabilität der ökonomischen Situation. Hier sind alle Maßnahmen, die zum Imageaufbau beitragen und immaterielle Leistungen zum Ziel haben, relevant. Andererseits wurde die Struktur im Wirtschaftsbereich in Form der Betriebsgrößenverteilung und der Branchenverteilung in den maßgeblichen Sektionen betrachtet.

Für das Ausmaß der Wirtschaftsaktivität wurden Daten der Beschäftigten herangezogen und deren Aufteilung auf die einzelnen Sektoren (primär, sekundär, tertiär) näher betrachtet. Weiters konnten bei Verfügbarkeit Leitbetriebe der Region und Regionalmarken einbezogen werden.

Um einseitige Abhängigkeiten zu erkennen, wurde auch das Verhältnis der Betriebsgröße zur Gemeindegröße betrachtet

Wesentliche Parameter

- €# Beschäftigtenausgewogenheit innerhalb der Wirtschaftssektoren
- €# Betriebe pro 100 Einwohner
- €# Betriebsgrößenausgewogenheit – Anteil der Arbeitsplätze in Großbetrieben, Verhältnis zur arbeitsfähigen Bevölkerung
- €# Branchenausgewogenheit zwischen Sektionen

D.3.4 Soziale Dimension

D.3.4.1 Soziale Dimension – Zielkriterium 1: Kohäsion

Die soziale Kohäsion beschreibt den Zusammenhalt in einer Gemeinschaft wie Zusammengehörigkeitsgefühl und Identifizierung mit der Gemeinde. Ein wesentlicher Parameter hierfür sind die Vereinsaktivitäten der Gemeindebürger. Es wurden aber auch negative Effekte betrachtet, wie ein hoher Pendleranteil sowie ein hoher Anteil an Zweitwohnsitzen. Hierunter fallen auch die Schaffung von Freizeiteinrichtungen und Infrastruktur sowie Sportanlagen und Radwege. Auch die Verbesserung der Geschlechtergleichstellung wurde diesem Bereich zugerechnet, allerdings waren wenig Daten zur Beschreibung der Situation verfügbar.

Wesentliche Parameter

- €# Zweitwohnsitze in %
- €# Freizeit- und Sporteinrichtungen
- €# Vereine pro 1000 Einwohner
- €# Einpendler in %
- €# Auspendler in %

D.3.4.2 Soziale Dimension – Zielkriterium 2: Soziale Mobilität

Das Zielkriterium Soziale Mobilität beschreibt die Möglichkeit zu Veränderungen in der Sozialstruktur. Maßgeblich hierfür ist einerseits der Ausbildungsgrad, andererseits die Verfügbarkeit von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie kulturellen Aktivitäten. Ergänzend dazu wurde auch der Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor verwendet, da hier größere Flexibilität bei geänderten Arbeitsplatzbedingungen angenommen wurde. Negativ wurde eine hohe Arbeitslosenquote gerechnet, da sie ungenutztes Humankapital darstellt.

Für die Abbildung dieses Kriteriums konnten folgende Parameter aus dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial verwendet werden.

Wesentliche Parameter

- €# Beschäftigtenanteil im tertiären Sektor
- €# Arbeitslosenquote
- €# Bevölkerung mit höherer Ausbildung
- €# Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss
- €# Schul- und Ausbildungsangebot

D.3.4.3 Soziale Dimension – Zielkriterium 3: Soziale Stabilität

Für eine langfristige soziale Stabilität sind Selbstorganisation, Bürgerbeteiligung und Partizipation maßgeblich, um die Mitbürger bei Entscheidungen und Aktivitäten einzubinden. Es müssen darüber hinaus aber auch die strukturellen Gegebenheiten entsprechen.

Beschrieben wurden zur Darstellung der Situation die Struktur und die Entwicklung der Bevölkerung mit Parametern wie der Veränderung der Bevölkerungszahl, aber auch der Bevölkerungsverteilung auf die unterschiedlichen Altersgruppen. Als Anhaltspunkt für die Familiengründung konnten die Geburtenraten, aber auch der gegenteilige Effekt hoher Einpersonenhaushalte verwendet werden. Das Wahlverhalten ließ direkte Rückschlüsse auf Partizipation zu. Bei den Maßnahmen wurden auch Maßnahmen zur medizinischen Versorgung, sowie der Altenbetreuung und –versorgung gerechnet.

Wesentliche Parameter

- €# Bevölkerungsänderung von 1991 auf 1997
- €# Bevölkerungsanteil der 0-14 -Jährigen
- €# Bevölkerungsanteil der 15-59 -Jährigen
- €# Wahlverhalten in %
- €# Geburtenbilanz pro 1000 Einwohner
- €# Anteil der Einpersonenhaushalte

D.4 Ergebnisse nach Gemeinden

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Gegenüberstellung von IST-Situation und Maßnahmenwirkungen in den einzelnen Zieldimensionen sowie die Zuordnung der Aktivitäten zu den Innovationstypen und ihrer Herkunft. Für jene Gemeinden, wo Rückmeldungen erfolgten und Gespräche stattfanden, ist auch eine nähere Beschreibung der Situation angegeben.

Die jeweils erste der folgenden Abbildungen bildet die derzeitige Situation in den Gemeinden bzw. Regionen ab. Die spezifische Situation der Gemeinde ist speziell an der Lage gegenüber Maximalwert und Durchschnittswert aller Gemeinden des Bezirks zu erkennen.

Dem gegenüber zeigt die darunter liegende Abbildung die Wirkungen der in den Gemeinden laufenden Aktivitäten im regionalen Kontext. Die Darstellung erfolgt dabei in Wirkungspunkten, als einem quasi Absolutmaß, wodurch die Skalierung deutlich unterschiedlich ist. Die jeweils angepasste Skalierung erlaubt aber das für die gegenständliche Zielsetzung wesentliche Erkennen der Schwerpunkte der Maßnahmen, ungeachtet der absoluten Höhe. Weiters zeigen zwei Tabellen die Ergebnisse der IST- und der Projektanalyse in detaillierterer Form. Zur Beschreibung der derzeitigen Situation sind die verwendeten quantitativen Parameter und ihre Werte (+, -,.....) sowie die Bewertung gegenüber dem Durchschnitt der Gemeinden angegeben. Die mittlere Spalte zeigt somit die Höhe der Werte, die rechte deren Beurteilung.

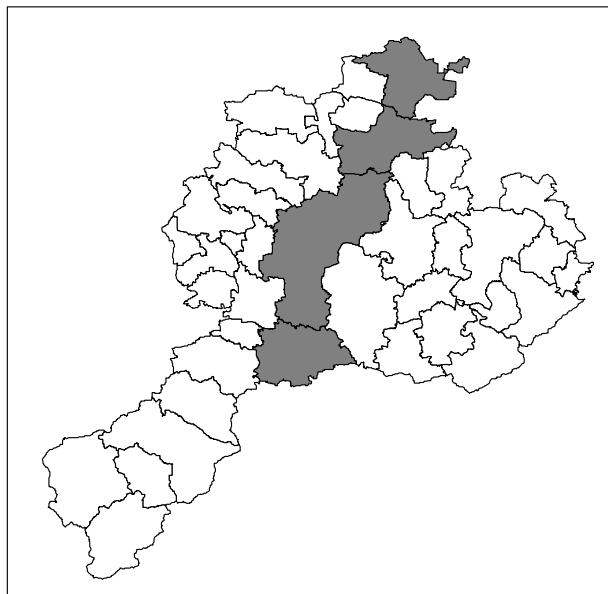
Eine dritte Abbildung zeigt die Absolutzahl der in der jeweiligen Gemeinde gesetzten Aktivitäten, eingestuft nach Innovationstyp und Ort der Aktivitätssetzung.

Die einzelnen Gemeinden sind nach Kleinregionen zusammengefasst, wobei meist auch eine Zusammenfassung der Situation auf dieser Ebene erfolgt.

D.4.1 Städte im Traisental

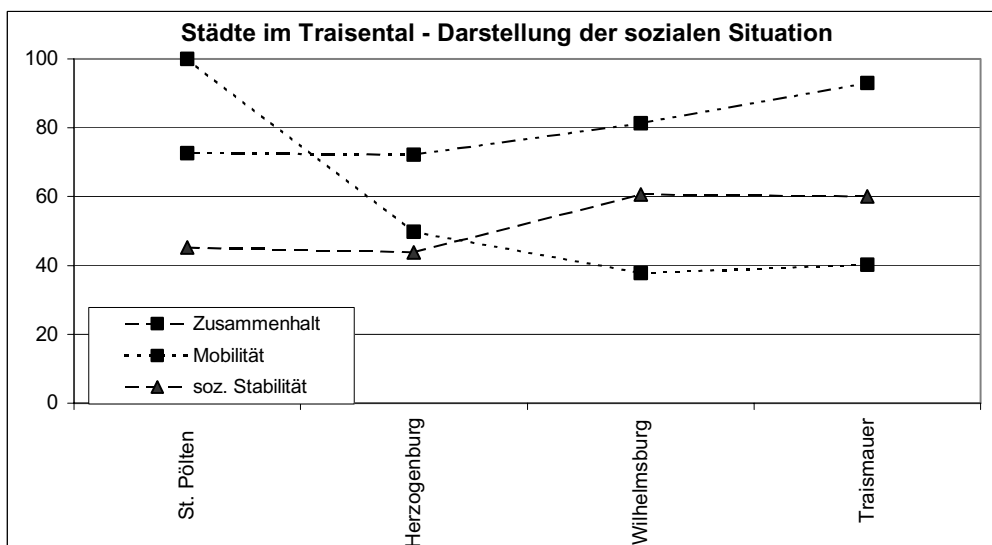
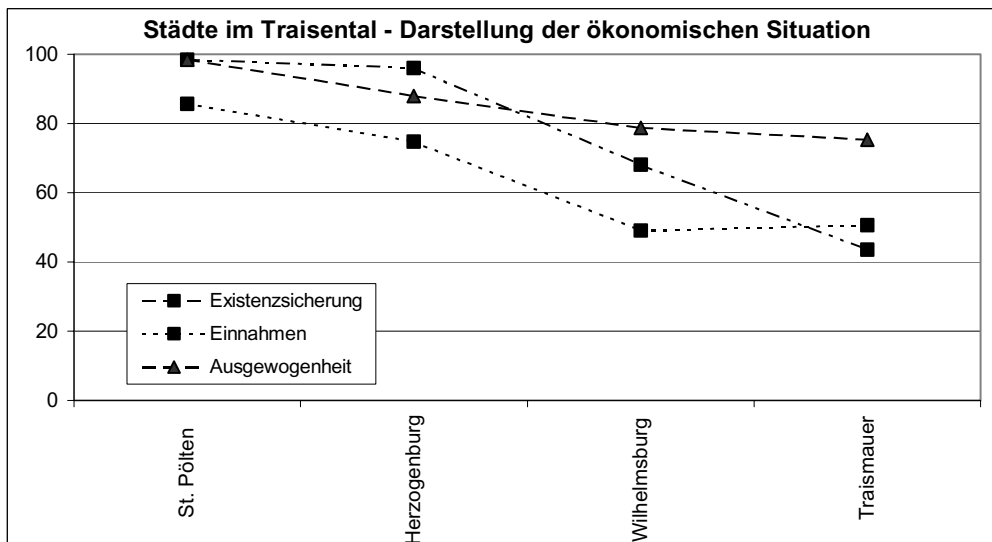
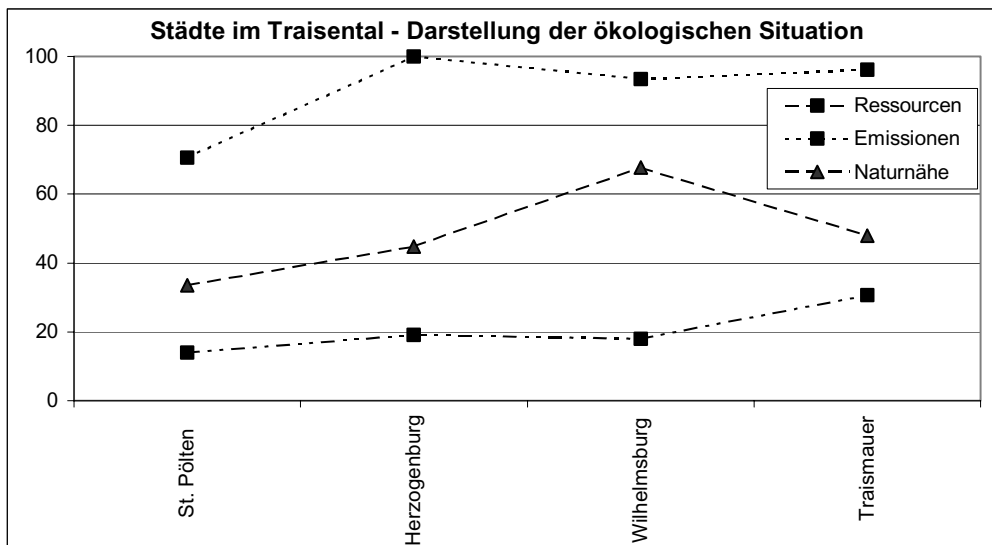
Vier der sechs Städte des Bezirks liegen im Traisental, wobei die Städte Wilhelmsburg an der oberen Traisen im Süden und Traismauer an der unteren Traisen bereits im Donautal im Norden liegen. Die größte Stadt und zugleich Landeshauptstadt St. Pölten liegt ziemlich genau in der geografischen Mitte des Bezirks.

Die Ressourcensituation der Städte ist angesichts des Verhältnisses Fläche zu Einwohner durchwegs ungünstig. Durch die vorhandene Erdgasversorgung ist die Emissionssituation mit Ausnahme von St. Pölten überdurchschnittlich gut. Bei der Betrachtung der Naturnähe machen sich die landwirtschaftliche Dominanz der bereits im Flachland liegenden Städte in der Mitte und im Norden des Bezirks bei den betrachteten Parametern negativ bemerkbar. Hier zeigt vor allem Wilhelmsburg gute Werte.



Bei der ökonomischen Dimension ist die Situation von St. Pölten geprägt. Hier liegen bei allen Parametern die höchsten Werte vor. Alle ökonomischen Parameter sinken mit der geringer werdenden Größe der Städte.

Im Sozialbereich liegen gegensätzliche Trends vor. Durch seine Stellung als Schulstadt und Ausbildungszentrum für den Bezirk liegt die soziale Mobilität in der Landeshauptstadt am höchsten. Die Werte sinken hin zu den anderen Stadtgemeinden entsprechend ihrer Bevölkerungszahl. Im Unterschied dazu zeigen sich bei den zwei größten Städten die Werte des Zusammenhalts etwa im Durchschnitt und bei der Stabilität im Sozialbereich deutlich im unteren Bereich. Bei den beiden kleineren Städten liegen die Werte für den Zusammenhalt deutlich höher und etwas über dem Durchschnitt. Trotz der gegenüber den höheren Werten der beiden größeren Städte liegen auch hier die Werte der Stabilität nur im mittleren Bereich.



Städte im Traisental, sortiert nach ihrer Einwohnerzahl

D.4.1.1 St.Pölten



St. Pölten besitzt das älteste verbriefte Stadtrecht Österreichs, verliehen 1159 vom Passauer Bischof Konrad, an den damaligen Stadtherrn und ist seit 1986 Hauptstadt von Niederösterreich. St. Pölten ist mit rund 50.000 Einwohnern die mit Abstand größte Stadt des Bezirks und wird dementsprechend auch getrennt dargestellt.

Die Hauptstadt liegt im bereits flach werdenden Traisental, durchzogen von der Traisen und zwei Mühlbächen, deren Ufer zu zahlreichen Freizeitmöglichkeiten einladen. Die Stadt verfügt zwar auch über geringe Waldanteile und vor allem nennenswerte Agrarflächen, diese fallen wegen der großen Bevölkerungszahl in ihrer Bedeutung gegenüber den anderen Gemeinden aber zurück. So sind die möglichen Biomassepotenziale aus eigenem Gemeindegebiet nur gering. Ebenso zeigt die alleinige Betrachtung des Stadtgebietes bei der Abschätzung landwirtschaftlicher Potenziale naturgemäß kaum Möglichkeiten. Der eher geringe Anteil der Biomasse am Energieeinsatz wird vor allem durch den biogenen Energieeinsatz in den ländlichen Randgemeinden verursacht, im Stadtgebiet ist dieser durch die vorhandene Gasversorgung nur sehr gering. Es ist dies ein erster Hinweis, dass die Harmonie zwischen städtischem Ballungsraum und ländlichem Umfeld durchaus vorhanden ist.

St. Pölten ist auch Klimabündnisgemeinde und versucht mit zahlreichen Veranstaltungen und Vorträgen die Bevölkerungen über klimaneutrale Technologien zu informieren und deren Einsatz durch Förderungen zu unterstützen. Die Stadt selbst hat gemeinsam mit der ansässigen Firma Salzer und der EVN ein Kraftwerk mit Kraft-Wärmekopplung errichtet. Weiters wurde basierend auf einer Studie zur Ermittlung des Windenergiepotenzials der Windpark Pottenbrunn mit 7 Windrädern und einer Nennleistung von insgesamt 3.700 kW sowie je einem Windrad beim Städtischen Wirtschaftshof und einem bei der NÖ Straßenmeisterei gebaut. Als weitere Referenz ist eine „Ökolösung“ in einem Seniorenheim, wo mit einer solaren Warmwasseraufbereitung, dem Einsatz eines Gasbrennwertkessels und zur Schonung der Ressource Wasser ein Nutzwasserbrunnen für WC und zur Gartenbewässerung eingesetzt wird, zu nennen. Aus privater Initiative wurde eine Blockheizanlage, die mit Biodiesel betrieben wird, gebaut.

Im Emissionsbereich wird nur die Abluftemission durch Parameter in quantifizierter Form beschrieben. Hier liegen die beiden Emissionsparameter gegensätzlich, eher hoch bei Bezug auf die verglichen mit den Einwohnern geringe Fläche, niedrig bei Betrachtung pro Kopf wegen des überwiegenden Gaseinsatzes für die Energieversorgung. Weitere Maßnahmen wurden hier von der Stadt im Bereich der Abfallbehandlung gesetzt. Als eine der ersten Deponien wurde Deponiegas für Wärme und Stromversorgung genutzt. Derzeit läuft ein Großversuch zum Abbau des diffusen Methans durch methanoxidierende Bakterien in einer Abdeckschicht als Beitrag zum Klimaschutz. Um von Seiten der Stadt fit für das Inkrafttreten der DeponieVO 2004 zu sein, wird eine Mechanisch-biologische Abfallbehandlung geplant, um die Abfälle der Bevölkerung und umliegender Gemeinden entsprechend behandeln zu können.

Wesentliche Bedeutung bei den Abluftemissionen kommt natürlich dem Verkehr zu. Es ist dies österreichweit bei allen Gemeinden ein Problembereich für die Erreichung des Kyotoziels. St. Pölten hat hier im Rahmen eines Generalverkehrskonzeptes zahlreiche Maßnahmen gesetzt. Ortsumfahrungen, Kreisverkehre und Grüne Welle sollen die durch den Verkehr verursachten Emissionen verringern, die Verkürzung des Taktfahrplanes der öffentlichen Verkehrsmittel, der Ausbau der Westbahn mit Güterzugsumfahrung und Bahnhofausbau, bereits bestehende Park and Ride - Anlagen mit mehr als 1000 Stellplätzen sowie zwei weitere für 2002 geplante Anlagen den Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel erleichtern. Auch in sozialer Hinsicht wesentlich sind die Erweiterung der Fußgängerzone und die 30 km/h Beschränkung in 12 Ortsgebieten. Ein Erdgasauto und ein Biodieselauto sowie der jährliche „Autofreie Tag“ sind weitere punktuelle Maßnahmen im Verkehrsbereich.

Im betrieblichen Bereich wurden ebenfalls Maßnahmen zur Reduktion der Abluftemissionen gesetzt. Die größte Bedeutung hierbei hat die errichtete Abluftreinigung des Viskosebetriebes, dessen Geruch St. Pölten fast seit Beginn des Jahrhunderts anhaftet.

In der Zieldimension Naturnähe schneiden Städte naturgemäß schlechter ab als ländliche Gemeinden. So liegt auch die Hauptstadt wegen des geringen Waldanteils und des hohen Anteils intensiver Landwirtschaft auf den Agrarflächen von den quantifizierten Parametern hier unter dem Durchschnitt. Speziell da St. Pölten aber über ein ländliches Umfeld verfügt, konnten hier eine Vielzahl von Schritten gesetzt werden, um vorhandene Vielfalt zu erhalten, aber auch den Anteil naturnaher Flächen zu steigern. Hier kann die Förderung von umwelt- und klimafreundlicher Gülleausbringung genannt werden. Andererseits kommt speziell den Aktivitäten, die Erholungsfunktion der Natur in naturnaher Form den Einwohnern nahe zu bringen, große Bedeutung zu. Hier sind an vorderster Stelle die zahlreichen Naturerlebnispfade zu nennen, wie der Naherholungsraum „Nadelbach“, Naturdenkmäler und das Naherholungsgebiet „Panormaweg Kremserberg“, das ehemalige „Brunnenfeld“ im Süden sowie die „Feldmühle“ im Norden der Landeshauptstadt.

Im ökonomischen Bereich zeigt sich in allen Zielkriterien die Stärke des Stadtgebietes. Durch die gute infrastrukturelle Ausstattung wie die bereits fast zur Gänze bestehende Anbindung an das örtliche Trinkwassernetz bietet St. Pölten ideale Rahmenbedingungen für betriebliche und private Existenz. Neben guter Ver- und Entsorgungsinfrastruktur liegt auch hohe Arbeitsplatzverfügbarkeit vor. Durch die hohe wirtschaftliche Aktivität liegen auch bei den Einnahmen alle Parameter deutlich über dem Durchschnitt, in vielen Bereichen stellen sie die Maximalwerte im Bezirk dar. Wir wollen allerdings hier auf die Schwierigkeiten bei der Vergleichsbasis mit den kleineren ländlichen Gemeinden hinweisen.

Auffallend sind die auch im Vergleich mit dem Bezirksdurchschnitt hohen Werte beim Kriterium Ausgewogenheit, was auf gute Verteilung von Betriebsgröße, Branchen und Beschäftigten auf die einzelnen Sektoren hindeutet. Wenngleich einige Großbetriebe die wirtschaftliche Situation prägen, liegt doch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe vor, die bei den derzeit durchaus vorhandenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten Flexibilität bieten und freigesetzte Arbeitnehmer wieder aufnehmen können. Die Betriebsstruktur unterliegt seit einigen Jahren einem Wandlungsprozess, weg von der Grundstoffproduktion und dem Baugewerbe hin zum Dienstleistungssektor, der sich auch in einer erhöhten Arbeitslosenzahl manifestiert, durch die relativ ausgewogene Struktur aber ohne größere Schwierigkeiten zu verlaufen scheint.

Dennoch setzt die Stadt auch hier kontinuierlich eine Vielzahl von Aktivitäten, um diesen Prozess reibungslos zu gestalten und auch zu unterstützen. Hier sind der weitere Ausbau der Infrastruktur durch Kanalisationserweiterung von Ganzendorf und Pottenbrunn zu nennen, direkt zur Betriebsansiedlung tragen der weitere Ausbau des Traisen-Centers sowie der Gewerbegebiete in Ratzersdorf und Unterradlberg bei. Unterstützung wird auch bei Investitionen in neue Produkte oder Verfahren geleistet, wie z.B. im Wellness-Bereich.

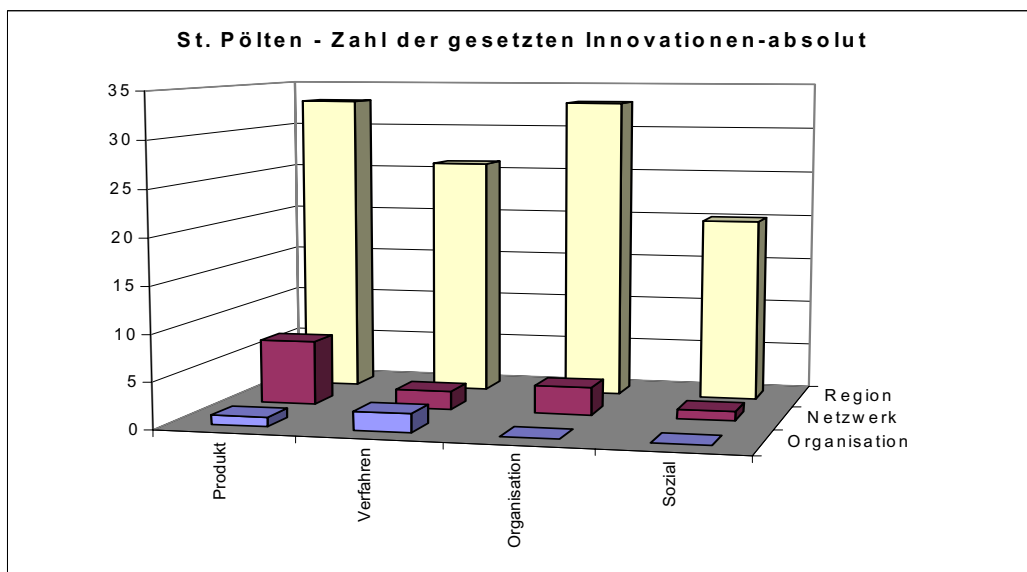
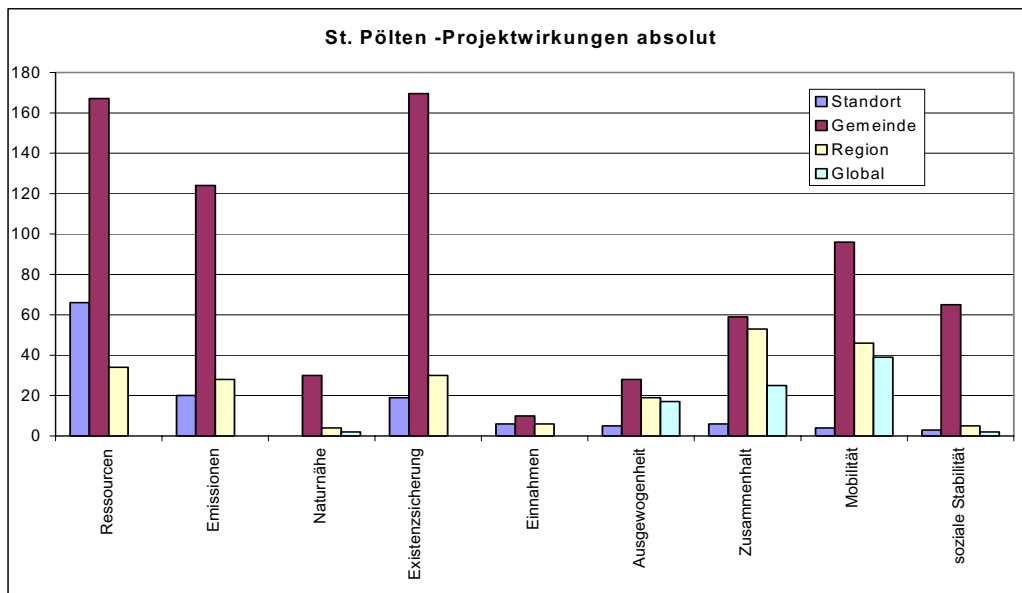
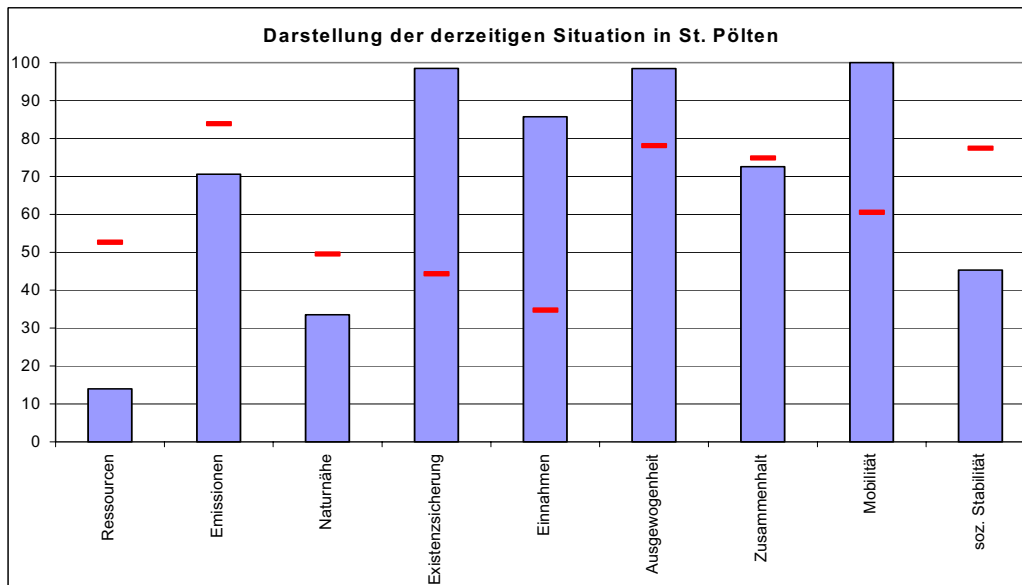
Im sozialen Bereich zeigen sich die generellen Schwierigkeiten in Ballungszentren. Die Situation in St. Pölten liegt bei der sozialen Mobilität ausgezeichnet, beim Zusammenhalt im Durchschnitt und nur bei der sozialen Stabilität im unteren Bereich. Die gute Mobilitätssituation kommt vor allem vom sehr guten Schulangebot, da die Hauptstadt auch als Ausbildungszentrum fungiert. Lange Zeit bestand hier das Manko des Fehlens jeglicher universitärer Ausbildung, das nun durch die Etablierung einer Fachhochschule mit 4 Studiengängen (Medienmanagement, Sozialarbeit, Telekommunikation und Medien, Simulationsgestützte Nachrichtentechnik) beseitigt werden konnte, zwei weitere sind für 2003 geplant. Die verstärkten Ausbildungsaktivitäten im EDV-Bereich stellen hier weitere zukunftsorientierte Maßnahmen dar. Zur Verbesserung der Wohnmöglichkeiten ist der Bau eines Studentenwohnheimes geplant.

Beim Zusammenhalt ist die Situation durch die große Zahl von Einpendlern geprägt, denen allerdings eine nur geringe Zahl von Zweitwohnsitzen gegenübersteht. Die Zahl der Vereine liegt unter dem Durchschnitt, zeigt aber nicht die Mitgliederzahl, die bei Städten gegenüber den Landgemeinden pro Verein höher liegt. Trotz der anscheinend vorliegenden Schichtungsbildung in der Bevölkerung, einer bürgerlichen Oberschicht und einer sehr aktiven Mittelschicht, die den hier Arbeitenden oder Kurzzeit-Einwohnern gegenüberstehen, tragen sehr viele verschiedene, auch kulturelle Aktivitäten zu einem vielschichtigen und aktiven Gemeindeleben bei. Die Verstärkung des Zusammenhalts ist ein wesentlicher Schwerpunkt der Aktivitäten in St. Pölten. Hier werden wesentliche Maßnahmen mit dem Hallenbadumbau, dem Bau einer Jugendkulturhalle und des Jugendzentrums „Steppenwolf“, dem Reintegrationsprojekt „Emaus“ und der Errichtung einer heilpädagogischen- integrativen Kindergartengruppe gesetzt.

Die soziale Stabilität, die einen Anhaltspunkt für die Zukunftssicherheit des Sozialgefüges bieten soll, zeigt hier nur niedrige Werte, die vor allem durch Verringerung der Einwohnerzahl sowie geringe Werte beim Anteil Jugendlicher und bei Geburten verursacht sind. Die große Zahl der Einpersonenhaushalte ergänzt hier die typische Problematik der Situation in Ballungszentren. Allerdings setzt die Stadt auch hier eine Vielzahl von Maßnahmen, um das Leben in St. Pölten annehmlich zu gestalten. Hier können die gute Versorgung in sozialer und medizinischer Hinsicht genannt werden. Die medizinische Versorgung wird neben zahlreichen praktischen Ärzten und Fachärzten durch das Krankenhaus wahrgenommen, das zum Schwerpunktkrankenhaus ausgebaut wurde und weit über die Bezirksgrenzen hin Versorgungsfunktion hat. Für die Kinderbetreuung stehen 6 Horte für die Nachmittagsbetreuung und Tagesmütter zur Verfügung. Hilfesuchende finden Beratung in der Familien- und Ernährungsberatungsstelle sowie einer Beratungsstelle für Alkoholprobleme. Im Kinderschutzzentrum „Möwe“ (Verein) werden Kinder, im „Streetworkprojekt“ gefährdete Jugendliche von Sozialarbeitern betreut.

Zur Betreuung älterer und kranker Mitmenschen wurden neben den bestehenden Einrichtungen ein Ambulatorium und ein Landespensionistenheim neu errichtet sowie das Pflegeheim Pottenbrunn mit einer Sozialstation erweitert. Der Bau einer zusätzlichen Sozialstationen ist für das Jahr 2003 vorgesehen und die Betreuung behinderter Menschen soll durch die Errichtung eines Behindertenwohnheims gewährleistet werden.

Generell decken die Wirkungen der gemeldeten Projekte die aus der Strukturanalyse erhaltenen Schwerpunkte sehr gut ab.



D.4.1.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- - -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	~ -	knapp unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+ +	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	- -	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+ + + +	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ + +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ + +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ + + +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		knapp über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	- -	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	- - - -	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+ +	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	~	im Durchschnitt
Schulangebot	+ + + +	über Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+ +	über Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	- -	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- - -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+ ~	knapp über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+ ~	knapp über Durchschnitt
Geburtenbilanz	-	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ + +	unter Durchschnitt

D.4.1.1.2 Aktivitäten und Projekte

St. Pölten	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Verkehrskonzept	3			5					
Kreisverkehr Schärfstraße	2			2					
Kreisverkehr Landsbergerstraße	2			2					
Kreisverkehr m. Corvinus Straße	2			2					
Kreisverkehr Keltenstraße	2			2					
Kreisverkehr Wiesenthal	2			2					
Ortsumfahrung Stattersdorf	3			4					
Ortsumfahrung S 34	3			4					
20 öffentliche Tiefgaragen				40					
7 private Tiefgaragen				14					
1000 Park-Ride Stellplätze bei Hauptbahnhof	5			5					
60 Park-Ride Stellplätze bei Anlage Süd	5			5					
Park-Ride Stellplätze bei Anlage Nord	5			5					
Dynamisches Parkleitsystem	2			5					
Anrufsammeltaxi	4			3					
Verkürzung des öffentlichen Taktfahrplans	4			5					
30 km/h-Beschränkung in 12 Ortsgebieten	24			36					
Verkehr - Grüne Welle	5			4					
Radwegeausbau							5		
2 Blindenampeln							3		
Güterzugsumfahrung				4				4	
A1 - Verbreiterung				2					
Dorferneuerung Völtendorf							2		
Gewerbe- und Industriepark Traisen-Center		-3		3	2				
Gewerbegebiet Ratzersdorf		-2		3	2				
Gewerbegebiet Unterradlberg		-2		3	2				
Investition in neue Versuchsprodukte					2	3			
Nachverbrennung		5		5				4	
Abluftreinigungsanlage		5		5				4	
Förderung alternativer Energie	3	2							
Förderung von Lärmschutzfenstern									4
Energieberatung für Hausbauer		4		3					3
Infomappe für Hausbauer				2					3
Förderung für umweltfreundliche Gülleausbringung		5							
Windpark Pottenbrunn - 7 Windräder	2	3		5	2				
Windanlage	2	3		5					
Windanlage	2	3		5					
Blockheizanlage mit Biodiesel	5								

PROMISE –
ANWENDUNG AUF BEZIRKS- UND GEMEINDEEBENE
BEZIRK ST. PÖLTEN UND UMGEBUNG, NÖ

St. Pölten	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Deponiegasnutzung	5			3					
Großversuch z. Methan-Abbau durch methan-oxidierende Bakterien bei Deponieoberfläche		5						4	
Mechanisch biologische Abfallbehandlung			5						
5 Lebensmittelmärkte mit bäuerlichen Produkten				5					
Biodieselauto	3								
Erdgasauto		3							
Cogenerationsanlage EVN/Salzer/Stadt St. Pölten mit Kraftwärmekopplung	5					5			
Windstudie zur Ermittlung des Windpotenzials für die Stadt St. Pölten		4						4	
Kanalisation Ganzendorf		4		3					
Kanalisation Pottenbrunn Teil 1		4		3					
Kanalisation Pottenbrunn Teil 2		4		3					
Umwelttag		5							5
Abluftreinigungsanlagen bei Tischlereien		3					3		
Autofreier Tag		3							5
44 Naturdenkmäler aus 100 Bäumen, 2 Alleen, 2 flächenhaften Naturdenkmälern (Siebenbründl und Schilfbestand am Saubach)			5				5		
Ökolösung bei Seniorenheim: Solare Warmwasserbereitung, computergeschütztes Energiemanagement, Wärmerückgewinnung bei Kühlanlagen, Nutzwasserbrunnen für WC Und Gartenbewässerung - 35% Energieeinsparung	4			4					
Gründer- und Innovationszentrum						5		5	
GTZ Gründer- und Technologiezentrum						5		5	
4 Studiengänge der Fachhochschule (Medienmanagement, Sozialarbeit, Telekommunikation, Simulationsgeschützte Nachrichtentechnik)						5		5	
2 Studiengänge der Fachhochschule (Verkehrsökologie, Verwaltungsmanagement)						5		5	
Ballett- Konservatorium								5	
Jugendzentrum Steppenwolf mit Skaterhalle							5		
Jugendkulturhalle (Schlachthof)							5		
Studentenwohnheim								4	
Umbau des Hallenbades							5		
Wellness in "Dungl" Park Studios							3		
Errichtung einer heilpädagogisch-integrativen Kindergartengruppe								4	
Tagesmütter, 6 Horte, Kindererholungsaktion								11	
Kinderschutzzentrum "Möwe" Betreuung misshandelter Kinder und Jugendlicher									5
Streetworkprojekt "Nordrand" - Betreuung Jugendlicher durch Sozialarbeiter							4		5
Bau eines Behindertenwohnheims							5		
Bau eines Landespensionistenheimes							2		3
Elisabethheim							2		3
Pflegeheim Pottenbrunn							2		3
Sozialstation Pottenbrunn							2		3

St. Pölten	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Sozialstation									4
Sozialstation Spratzern									4
Ambulatorium Sonnenschein									4
Krankenhauszubau Herz- Neurochirurgie, Zentral-OP								5	
Bürgerforum									5
Jugendcorner- Internetforum für Jugend								3	
Erweiterung der Homepage St. Pölten								5	
Internetinitiativen								3	
Klimabündnisgemeinde	2	3							5
Symposium "Windenergie"	3							5	
Biotopkartierung	5								
Naturerholungsgebiet "Brunnenfeld"	5						5		
Studie über Völtendorf								3	
Ausbildung am Krankenhaus(MTA, Krankenpflege, Diätass., Facharztausbildung)								5	
Erhaltung des Feuchtbiotops Siebenbründl - Orchideenerhaltung	5								
Unterstützung von Selbsthilfegruppen (Alkoholiker, Krebspatienten,...)									5
Naturlehrpfad Feldmühle			5				5		

D.4.1.2 Wilhelmsburg



Wilhelmsburg ist mit 6.572 Einwohnern die drittgrößte Stadt im Bezirk. Sie liegt im oberen, waldreicheren Teil des Traisentales. Bei einer Gesamtfläche von 4.573 ha liegt mit einem Waldanteil von 38 % Potenzial zur Abdeckung von etwa ein Viertel des Gesamtenergieverbrauchs vor. Wegen der vorhandenen Erdgasversorgung wird Biomasse nicht im Ausmaß dieses Potenzials eingesetzt. Es wurde aber in den letzten Jahren großer Wert auf die Ausschöpfung alternativer Energieformen gelegt. So besteht bereits eine Hackschnitzelheizanlage, die rund 180 Wohneinheiten mit Wärme versorgt. Weiters wurde eine Erdwärmelanlage, die Wärme aus dem Grundwasser nutzt, zur Versorgung von 106 Wohneinheiten errichtet. Damit können bereits mehr als 10% der Haushalte durch diese beiden Anlagen mit Wärme versorgt werden. Durch die Errichtung von zwei Windkraftanlagen wurde ein weiterer wesentlicher Schritt vor allem in Richtung Nutzung eigener Ressourcen gesetzt. Die Emissionssituation liegt auch nach den Daten des Emissionskatasters, der noch auf der Situation 1992 aufbaut, bereits knapp über dem Durchschnitt, wobei speziell der niedrige Wert der Emission pro Einwohner den positiven Effekt der Gasversorgung für Ballungsräume zeigt.

Trotz hoher Wirtschaftsaktivitäten im Stadtgebiet zeigt sich die Naturnähe des im hügeligen Teil des Alpenvorlandes liegenden Gemeindegebietes über dem Durchschnitt, was durch den relativ hohen Waldanteil in Verbindung mit noch wenig Intensivlandbau bedingt ist.

Die Darstellung der ökonomischen Zieldimensionen zeigen sehr gute Werte bei den Rahmenbedingungen für die Existenzsicherung und auch bei der Einnahmensituation. Diese durchaus günstige ökonomische Situation ist aber zum überwiegenden Teil durch einen Großbetrieb geprägt, was zu Problemen vor allem in der Langfriststabilität führt.

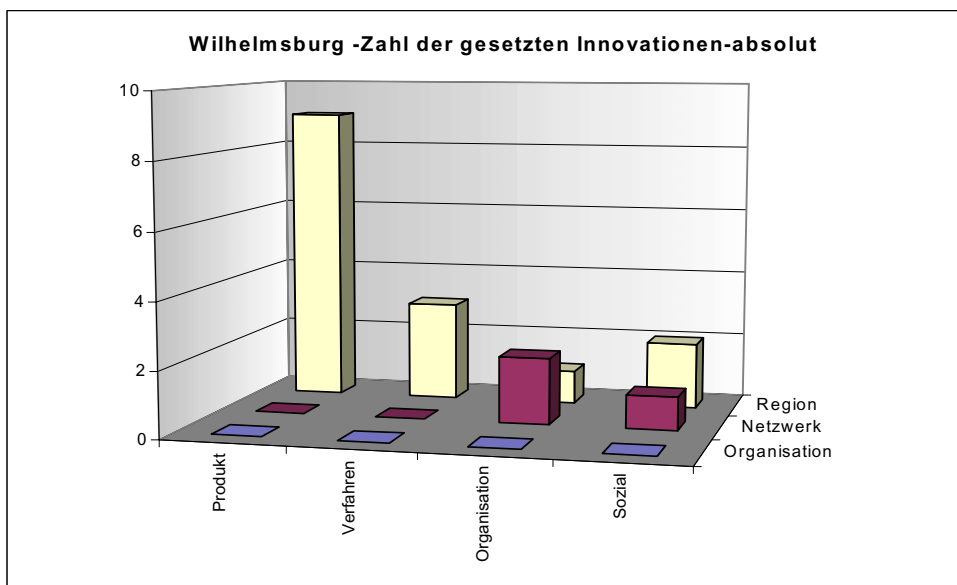
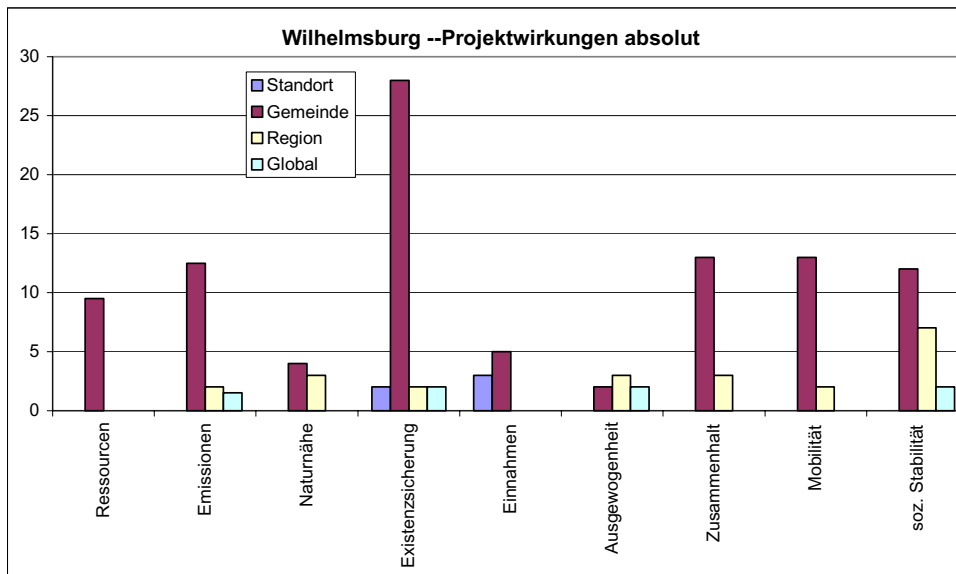
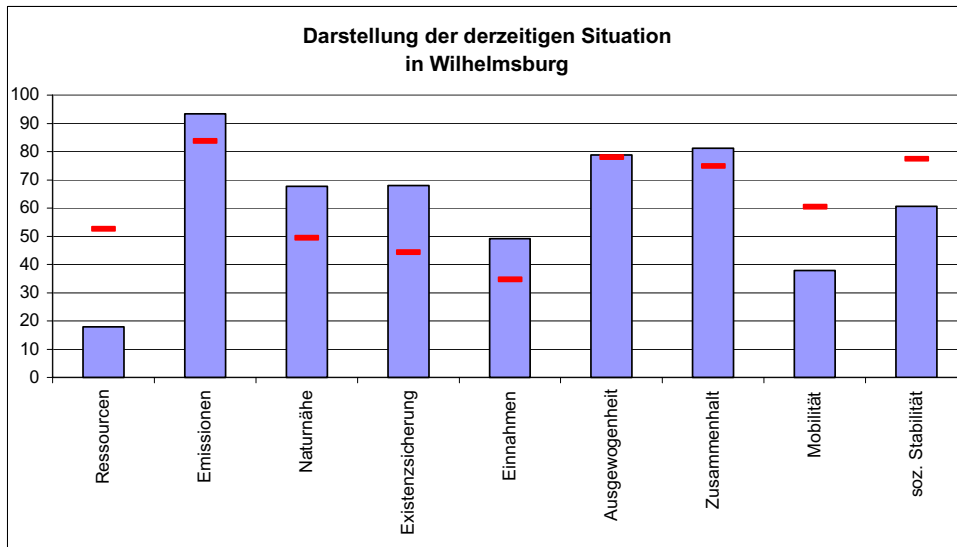
Die Bedeutung dieses Betriebsstandortes und der sich ergebenden Abhängigkeit der Gemeinde zeigte sich bei dessen wirtschaftlichen Problemen in den letzten Jahren, die sich auch auf den kommunalen Bereich auswirkten. Durch die Reduktion der Mitarbeiter des Großbetriebes auf etwa die Hälfte hat sich sowohl hinsichtlich des Arbeitsplatzangebotes als auch in monetärer Hinsicht die Situation in der Stadtgemeinde etwas angespannt. Die restlichen hauptsächlich Klein- und Mittelbetriebe sind zwar branchenmäßig breit gestreut, können aber nicht ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Trotz Bemühungen und trotz des gewidmeten voll aufgeschlossenen Betriebsgebietes ist es vor allem durch die geografische Nähe zur Landeshauptstadt St. Pölten und durch das Fehlen einer direkten Anbindung an die Autobahn sehr schwierig, weitere Betriebe anzusiedeln. Der Besitz des Grundstücks in privater Hand könnte hier zusätzlich mit ein Grund für Schwierigkeiten in Verhandlungen mit Interessenten darstellen.

Besonders hervorzuheben ist eine Initiative von Bauern und Gewerbetreibenden, gemeinsam unter dem Markennamen „Hoflieferanten“ weit über die Gemeindegrenzen hinaus Haushalte, aber auch Gaststätten mit Produkten aus der Region sehr professionell zu versorgen. Um ein weiteres wichtiges Ziel der Steigerung des Tourismus zu realisieren, wurden bereits Radwege wie der Erlebnisradweg entlang der Traisen und auch Mountainbikestrecken errichtet, zusätzlich wurde versucht, die Attraktivität der bereits vorhandenen Wanderwege durch das „Sagenfestival“ zu steigern.

Im sozialen Bereich zeigt sich an den Parametern der Zusammenhalt in der Stadt in sehr gutem Zustand. Dies liegt einerseits an der geringen Zahl von Zweitwohnsitzen, aber auch an der verhältnismäßig geringen Zahl von Pendlern. Bei Vereinsaktivitäten liegt die Vereinszahl bezogen auf die Bevölkerung unter dem Durchschnitt, was bei Städten aber eher durch große Mitgliederzahl je Verein ausgeglichen wird.

Die soziale Mobilität und auch die soziale Stabilität liegen demgegenüber im unteren Bereich. Die relativ hohe Arbeitslosenrate und nur durchschnittliches Ausbildungsniveau der Bevölkerung deuten hier gemeinsam mit dem geringen Anteil von Beschäftigten im tertiären Sektor auf eher geringe Mobilität im Sozialbereich hin. Die Parameter der Stabilität leiden neben der vergleichsweise geringen Wahlbeteiligung unter einem vergleichsweise geringen Bevölkerungszuwachs, niedrigem Kinderanteil und andererseits einer großen Zahl von Einpersonenhaushalten. Dies könnte in einer durch Wohnungsmangel bedingten Abwanderung der jüngeren Bevölkerungsschicht begründet sein. Darauf wurde aber bereits durch Bau von Wohnhausanlagen reagiert, die in der Anfangsphase durch viele Haushaltsneugründungen oft verstärkten Singlecharakter zeigen. Durch Familiengründung sollte im Anschluss daran aber die Geburtenrate ansteigen und die Bevölkerungszahl zunehmen. Möglichkeiten der Kinderbetreuung bestehen durch Tagesmütter oder im Nachmittagshort der Schule. Für die soziale und medizinische Betreuung der älteren Bevölkerung besitzt Wilhelmsburg neben Heimhilfen auch ein Pflegeheim.

Entsprechend den aktuellen Problemen der Stadt mit dem Verlust von Arbeitsplätzen durch die wirtschaftliche Rezession liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten im Bereich der Betriebsansiedlung. Generell liegen die Wirkungen der Maßnahmen aber sehr ausgeglichen in allen Bereichen.



D.4.1.2.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~ +	knapp unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ ~	knapp über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	~ +	knapp über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	~ +	knapp über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ ~	knapp über Durchschnitt
Ausgewogenheit		im Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	~	im Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	-	unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	~ -	knapp unter Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	-	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	-	unter Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	- -	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	~	im Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ +	unter Durchschnitt

D.4.1.2.2 Aktivitäten und Projekte

Wilhelmsburg	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung von Solarenergie	2	2							
2 Windkraftanlagen	2,5	2,5		5					
Wärmepumpe für 106 Wohneinheiten	2,5	2,5		5					
Hackschnitzelheizanlage für 180 Wohneinheiten	2,5	2,5		5					
Umgehungsrinne im Zuge d. Hochwasserschutzes			4						
Betriebsgebiet				3	2				
"Hoflieferanten" - ca 10 Bauern und Gewerbetreibende				2	1	2			
Kanalisationserweiterung von ca. 150 Haushalten		3		5					
"Pro Wilhelmsburg" - Tourismusverbesserung durch Internet				3	2			4	
Radweg, Mountainbikestrecke							3		
Nachmittagsbetreuung für Schüler								3	
Pflegeheim							1		4
Essen auf Rädern, Heimhilfen									3
Tagesmütter							1	2	1
Erlebnisradweg an der Traisen							4		
Mountainbikestrecken							4		
Sonderpädagogische Nachbetreuung, Sonderschule								4	
„Sagenfestival“									4

D.4.1.3 Herzogenburg



Die Stadt Herzogenburg ist mit 7.461 Einwohnern die zweitgrößte Stadt des Bezirks. Sie weist bei einer Fläche von 4.603 ha und einem Waldanteil von 29% nur geringe Ressourcen für eine biogene Energienutzung auf, der aktuelle Biomasseeinsatz liegt auch in etwa in dieser Höhe, sodass kaum maßgebliche Spielräume für vermehrten Biomasseeinsatz aus dem Gemeindegebiet vorliegen. Dementsprechend werden durch Förderung vor allem energiesparender Maßnahmen zur Verringerung des Energieeinsatzes und damit auch der Emissionen, aber auch durch die Wärmeversorgung öffentlicher Gebäude durch eine Hackschnitzelheizanlage Akzente für ein

Umdenken in Richtung Nutzung von alternativer Energie gesetzt.

Durch die großräumige Versorgung mit Erdgas stellt sich die Emissionssituation trotz des Vorliegens von zahlreichen Industriebetrieben recht günstig dar, speziell die Emission pro Einwohner zeigt sehr gute Werte. Durch den schon größeren Anteil intensiver Landwirtschaft und dem nur mittleren Waldanteil liegt die Stadt von den Parametern her knapp unter dem Durchschnitt. In diesem Zielkriterium ist auch der Augürtel an der Traisen von Bedeutung, der durch den hohen Waldanteil zu den Naturlandschaften zu zählen ist. Dieser wird von der Gemeinde auch als Erholungsgebiet genutzt.

Die ökonomische Situation ist durch eine größere Anzahl an Klein- und Mittelbetrieben unterschiedlichster Spartenzugehörigkeit und zwei Großbetrieben gekennzeichnet, was sich sowohl auf die Arbeitsplatzsituation und auch auf die Einnahmenseite positiv auswirkt. Es liegen somit einerseits optimale Rahmenbedingungen für die Existenz von Betrieben und Privaten vor, was durch die Parameter der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur noch verdeutlicht wird. Die breite Streuung der Branchen und der Betriebsgrößen bedeuten andererseits gute Ausgewogenheit und damit Voraussetzungen für eine langfristige Stabilität in ökonomischer Hinsicht. Anzumerken wäre nur die Konzentration der Beschäftigten im sekundären Sektor, hier speziell im metallverarbeitenden Gewerbe. Es wird hier auch kontinuierlich versucht, durch Betriebsansiedelungen die gute Situation zu erhalten bzw. noch weiter zu verbessern.

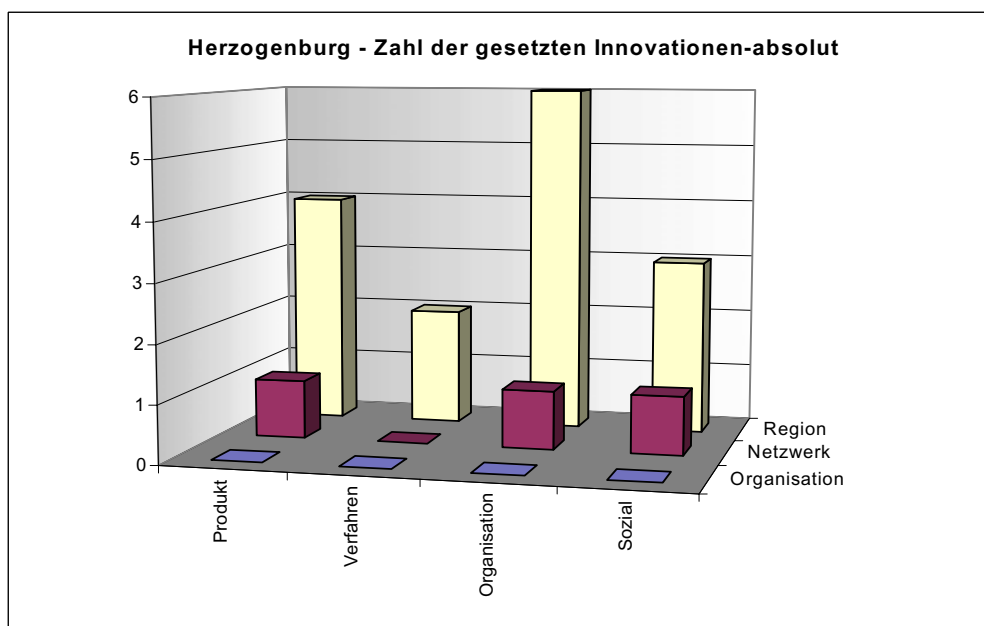
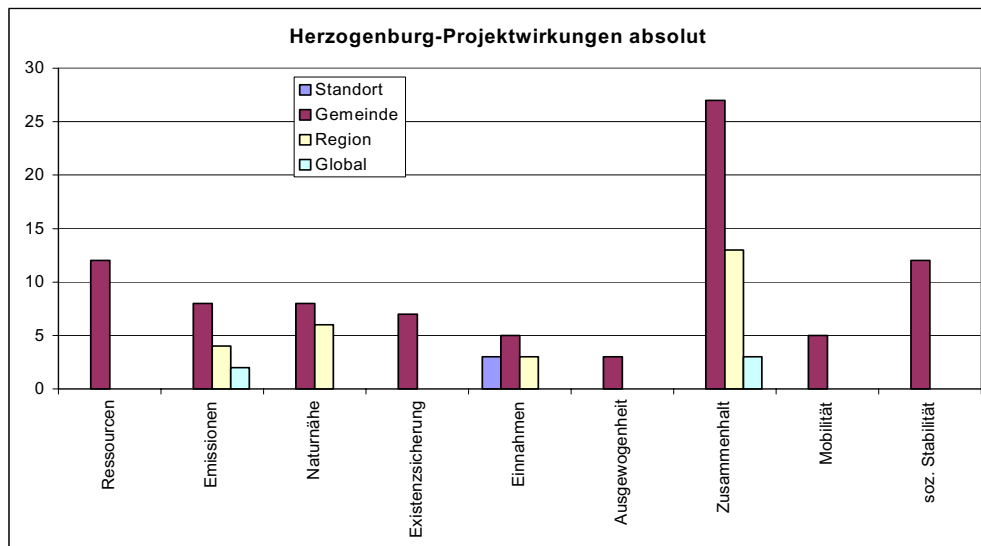
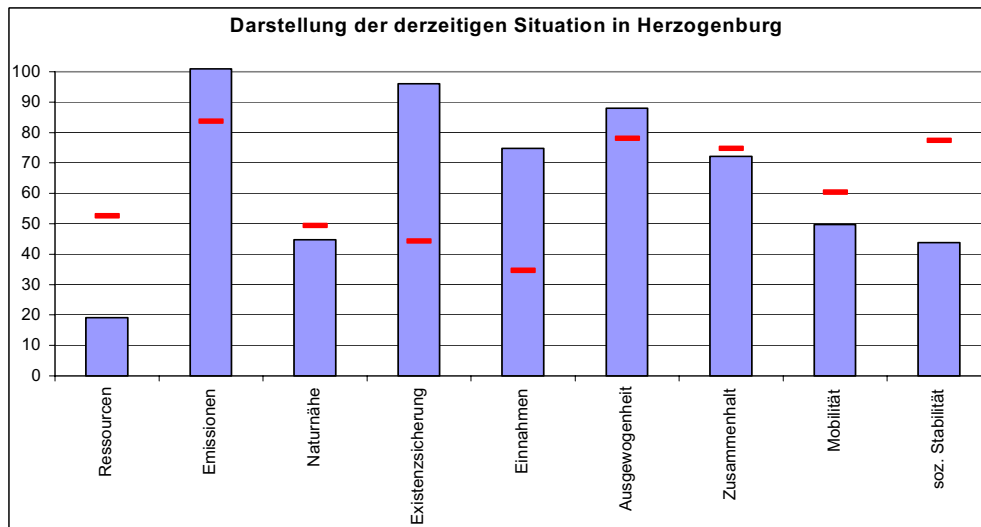
Im sozialen Bereich zeigen sich die bei den größeren Ballungsräumen üblichen Schwierigkeit durch große Bevölkerungszahl, aber auch hohen Pendleranteil, wobei speziell die Einpendler hier überwiegen. Diese wirken sich zwar positiv in der Kaufkraft aus, stellen beim Zusammenhalt aber eher ein Problempotenzial dar. Dies wird allerdings durch die geringe Zahl an Zweitwohnsitzen wieder ausgeglichen. Eine große Mehrzweck-Freizeithalle befindet sich im Erholungsgebiet an der Traisen, die sowohl eine Turn-, Kegel-, Tennishalle beinhaltet und sowohl für die sportliche Betätigung als auch für Großveranstaltungen genutzt wird, sodass eine breite Bevölkerungsschicht davon Nutzen ziehen kann. Die vergleichsweise unter dem Durchschnitt liegende Zahl der Vereine täuscht, da die Vereine eine überdurchschnittliche Mitgliederzahl aufweisen. Ein dichtes Radwegenetz durchzieht flächendeckend das gesamte Gemeindegebiet und wird von den Gemeindebürgern, speziell in Verbindung mit den zahlreichen Heurigenschänken sehr stark frequentiert. Zusätzlich ist zu den bestehenden Freibädern die Errichtung eines Erlebnisbades geplant, um das Freizeitangebot weiter zu verbessern.

Bei der sozialen Mobilität führen der relativ hohe Anteil an Einwohnern mit Pflichtschulabschluss und die erhöhte Arbeitslosenrate zu einem Wert unter dem Durchschnitt. Diese Situation ist auf den hohen Bedarf der Gewerbebetriebe nach Arbeitern und damit verbunden einem hohen Ausländeranteil zurückzuführen. Mit dem Angebot von Deutschkursen an der Schule wird die bessere Integration und der Zugang zu den weiteren Bildungsmöglichkeiten erleichtert. Es steht aber auch für die restliche Bevölkerung ein reichhaltiges Angebot an EDV-, und Sprachkursen durch die Volkshochschule zur Verfügung. Sowohl im neu renovierten Kulturzentrum als auch im Stift werden zahlreiche kulturelle Veranstaltungen angeboten. (Konzerte, Lesungen, Theateraufführungen).

Diese Vielzahl von Aktivitäten im Sozialbereich zeigt ein Entgegenwirken auf die relativ niedrigen Werte der Parameter für die soziale Stabilität. Dies liegt vor allem an der vergleichsweise geringen Zunahme der Einwohnerzahl verbunden mit dem geringeren Anteil von Kindern und Geburten. Diese bei Ballungszentren häufige Charakteristik wird durch die höhere Zahl von Einpersonenhaushalten ergänzt. Es könnte die verstärkte Wohnraumschaffung eine Begründung dieser Situation liefern, die aber bei der hohen Zahl an Singlehaushalten der jüngeren Bevölkerungsschicht nur Übergangscharakter hätte. Durch Familiengründungen und daraus resultierendem Geburtenzuwachs würde sich diese Entwicklung bald verbessern.

Andererseits liegt gute medizinische Versorgung durch praktische Ärzte und Fachärzte vor, wodurch Herzogenburg auch für die umliegenden Gemeinden zu einem wichtigen Zentrum geworden ist. Die Kranken- und Altenversorgung wird durch die Volkshilfe und dem Hilfswerk gewährleistet, andererseits bestehen in Herzogenburg sowohl eine Pflegestation mit 205 Betten, als auch ein Pensionistenheim für 115 Personen.

Die Maßnahmen sind durch die Schwerpunkte der Wirkungen vorwiegend auf den Sozialbereich ausgerichtet. Hier steht die Stärkung des sozialen Zusammenhaltes im Vordergrund, was sehr gut der aus den Parametern ermittelten Situation entspricht.



D.4.1.3.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- - -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	-	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~	im Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	- -	über Durchschnitt
Naturnähe		knapp unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	~ -	knapp unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+ + +	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ + +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ + +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	~ +	knapp über Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	~ -	knapp unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		im Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	- -	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	~	im Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~	im Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	-	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	- -	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	~ -	knapp unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	- - -	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+	unter Durchschnitt

D.4.1.3.2 Aktivitäten und Projekte

Herzogenburg	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Anschluss an Hackschnitzelheizung	3	2							
Klimabündnisgemeinde	2	3							3
Förderungen f. energiesparende Maßnahmen	2	2							
Kanalbauvorhaben - Anschluss von Ederding und Wielandsthal		3							
Regenüberlaufbecken			3						
Windkraftausbau geplant	2	3		4					
Erholungs- und Naturraum an d. Traisen			4				3		
2 Kreisverkehre sowie ein weiterer geplant				4					
Umgestaltung der Innenstadt mit guter Nahversorgung						5	2		
Aktivitäten "Herzogenburg- eine Stadt mit Lebensqualität"-							4		
Neues Freibad oder Schwimmteich geplant							4		
Errichtung eines mobilen Kunsteislaufplatzes							3		
Umbau und Sanierung zu Kulturzentrum							2	3	
Sanierung der Hauptschule und der polytechnischen Schule								3	
Kursangebot - wie EDV-, Sprachkurse								4	
Mehrzweck-Freizeithalle							5		
Tagesmütter							1	2	1
Alten- und Krankenversorgung							1		3
2 Pensionisten- und Pflegeheime									5
Radwegenetz							4		

D.4.1.4 Traismauer



Traismauer ist die nördlichste Stadt im Bezirk und grenzt nicht nur direkt an die Donau, auch ein Teil des Auegebietes nördlich der Donau gehört noch zur Stadtgemeinde. Da aber kein Übergang über die Donau besteht, kann dieses Gebiet von der Gemeinde nicht oder nur wenig genutzt werden, hat aber eine deutlich positive Auswirkung beim Kriterium der Naturnähe. Zusätzlich besteht ein recht beachtlicher Teil des Natura 2000- Gebietes entlang der Traisen („Traisen-Auwald“), dem in der Zieldimension Ökosystem große Bedeutung zukommt.

Das Gemeindegebiet liegt größtenteils im fruchtbaren Flachland mit Lössterrassen,

wodurch Wein- und Ackerbau überwiegen. Auf Grund dieser Charakteristik liegen nur geringe Potenziale im Biomassebereich vor, das Ausmaß des Biomasseeinsatzes liegt auch etwa in dieser Höhe. Durch die räumlichen Bedingungen ist ein vermehrter Ausbau der biogenen Energie aus eigenen Ressourcen beinahe unmöglich. Das landwirtschaftliche Potenzial für Energiefrüchte liegt im Mittelfeld.

Die Erdgasversorgung in der Gemeinde bewirkt eine günstige Emissionssituation und bietet auch Infrastruktur für betriebliche Ansiedlungen. Generell liegen im Durchschnitt liegende Rahmenbedingungen für die Existenzsicherung vor, die auch zu einer recht guten Einnahmensituation führt.

Der Einschnitt durch die Donau ohne Übergang bringt allerdings einen großen ökonomischen Nachteil. Weniger schwer wiegt hier der Wegfall der Nutzung der eigenen Wälder, sondern viel mehr die Donau als Hindernis für die Verkehrssituation, die für die Ansiedelung von Betrieben eine sehr wesentliche Grundlage darstellt und trotz der Anbindung an die Schnellstraße für eine vermehrte Betriebsansiedlung nicht ausreichend erscheint.

Durch die große Zahl an Kiesgruben in dieser Region entstehen für die Gemeinde kaum wirtschaftliche Vorteile, es dominieren die Nachteile durch das vermehrte Verkehrsaufkommen wie Lärm- und Staubbelastung. Nach Stilllegung jener auf Gemeindegebiet liegenden Kiesgruben ist eine Rekultivierung unter Bedachtnahme der Grundwassersituation geplant, was bedeutet, dass diese Flächen nicht landwirtschaftlich genutzt werden sollen, um den Nitratreintrag nicht zu erhöhen.

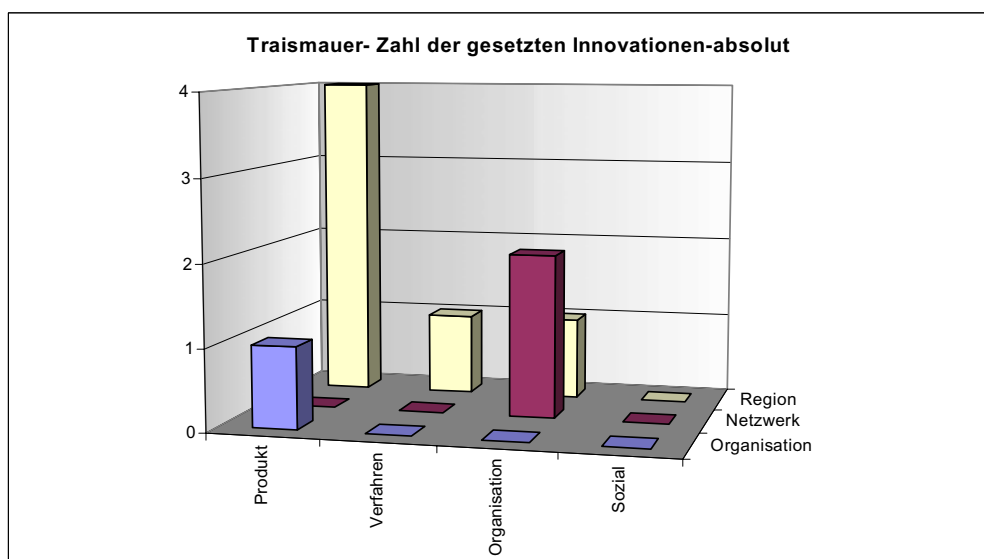
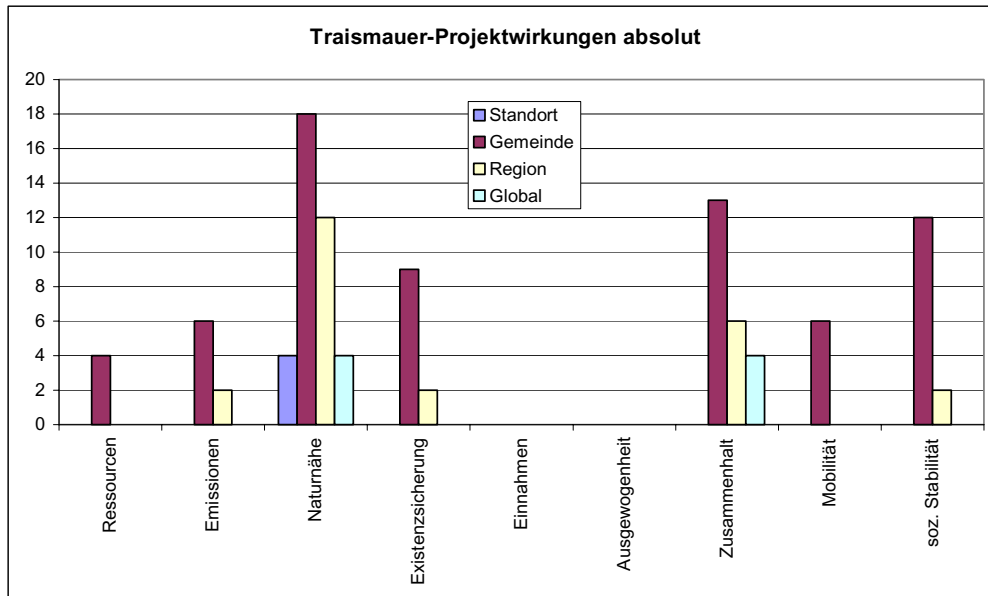
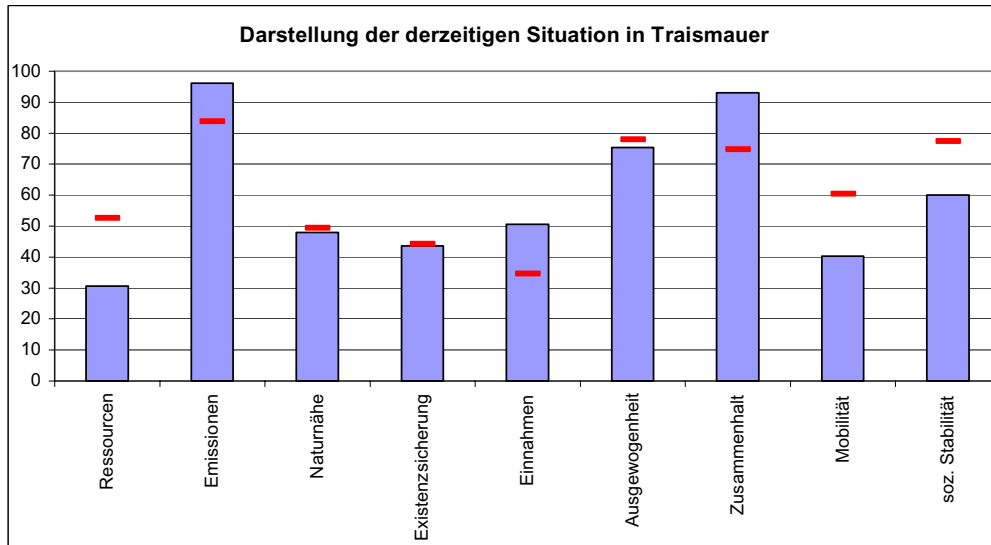
Eine Ansiedlung von Geschäftszentren außerhalb der Stadt wird nicht in Erwägung gezogen, da man ein daraus resultierendes Handelssterben im Zentrum befürchtet. Als ökonomische Chance wird die Erweiterung im Fremdenverkehr gesehen. Dazu gehören einerseits der weit über die Region hinaus bekannte Saurierpark, der in Verbindung mit den zahlreichen Heurigerschänken, die durch ein Netz von neu errichteten Radwegen erreichbar sind, große Attraktivität darstellt.

Die Ausgewogenheit der betrieblichen Aktivitäten liegt generell gut im Mittelfeld, bei der Verteilung der Beschäftigten fällt eine Dominanz im sekundären Sektor auf.

Die Zieldimension Zusammenhalt zeigt eine gute Situation in Traismauer, bedingt durch die große Zahl an Vereinen und durch eine relativ geringe Zahl an Pendlern. Dies dürfte sich aber in den letzten Jahren durch den Verlust von Arbeitsplätzen durch Betriebsschließungen und gleichzeitig weiterem Bevölkerungszuzug geändert haben. Es wird von Seite der Gemeinde versucht, durch die Errichtung eines Freizeitzentrums und durch den Bau einer Skateranlage vor allem auch für die jugendliche Bevölkerung Möglichkeiten der Freizeitgestaltung im Ort zu bieten.

Die relativ hohe Zahl an Arbeitslosen und der unter dem Durchschnitt liegende Ausbildungsgrad der Bevölkerung haben eine nur mittlere Position im Kriterium soziale Mobilität zur Folge. Hier macht sich auch der geringe Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor negativ bemerkbar. Eine der Initiativen, dies zu verbessern, ist durch eine Selbstbaugruppe entstanden, die Solarenergie - unterstützt durch die Förderung durch die Stadtgemeinde - den Bürgern näher bringen soll.

Die Stabilität im Sozialbereich erscheint aus den betrachteten Parametern gefährdet. Speziell die niedrige Geburtenbilanz und der geringe Kinderanteil zeigen gemeinsam mit der hohen Zahl von Einpersonenhaushalten eine eher ungünstige Situation. Auch die niedrige Wahlbeteiligung deutet auf wenig partizipatives Verhalten hin. Ein sehr positives Zeichen ist in der überdurchschnittlichen Zunahme der Einwohnerzahl zu sehen, die längerfristig vielleicht auch zu einer Verbesserung der anderen Parameter führen wird.



D.4.1.4.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	-	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~	im Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		knapp unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	~	im Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	~ -	knapp unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		im Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	~	im Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	- - -	unter Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	~ +	knapp über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		knapp unter Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	~	im Durchschnitt
Branchenverteilung	~	im Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	-	unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	-	unter Durchschnitt

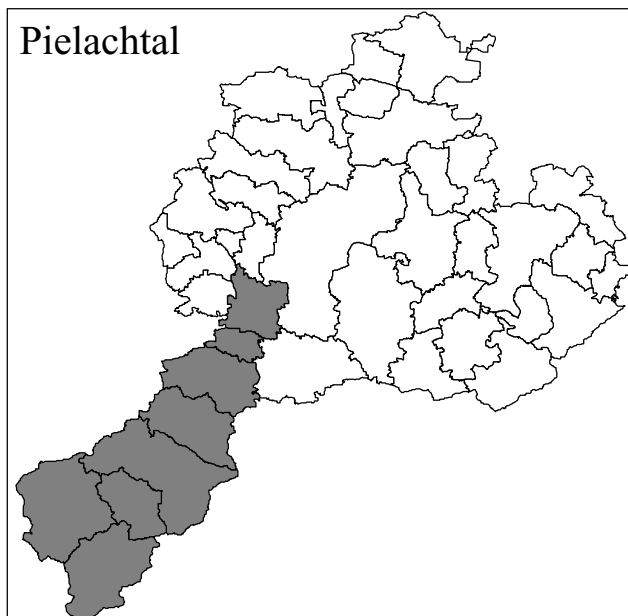
Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Auspendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	~ -	knapp unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	-	unter Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	~	im Durchschnitt
Wahlbeteiligung	- -	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	-	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ + +	unter Durchschnitt

D.4.1.4.2 Aktivitäten und Projekte

Trismauer	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung von Solarenergie	2	2							
Biotopkartierung			5						
Verbot v. Verbrennen im Freien - Gratis-Biotonne		5							
Traisen-Auwald - Schutzzone			4						
Rekultivieren der Schottergruben			4						
Naturnaher Obstbau			3	3					
Umwidmung zu Betriebsgebiet für möglichst ökologische Betriebe		-1	2	3					
Selbstbaugruppe für Solarenergie	2							4	
Erweiterung der Park- Ride –Anlage				3					
Donauradweg							3		
Freizeitzentrum, Skateranlage, Badesee							4		1
Zwergenstube - Verein v. Müttern									4
Pflegeheim in Planung							1		3
Saurierpark							4		
Tagesmütter							1	2	1
Essen auf Rädern									3

D.4.2 Pielachtal

Das Pielachtal liegt im Südwesten der Landeshauptstadt und stellt auf Grund der topografischen Gegebenheiten einen eher geschlossenen Kleinraum dar. Die Situation ist traditionell auf St. Pölten ausgerichtet, da diese Verkehrsverbindung am besten ausgebaut ist und die Verbindung zu den anderen Bezirken durch die Berg- und Hügelketten erschwert ist. Dies obwohl manchmal die Entfernungen zu den Nachbarbezirken kürzer wären. Betrachtet man die Pielachtalgemeinden gegenüber dem Bezirksdurchschnitt, so zeigen sich vergleichsweise gute Werte im ökologischen Bereich, obwohl überraschenderweise die Nutzung der biogenen Ressourcen nur etwa im Mittelfeld liegt. Die ökonomische Situation betreffend Existenzsicherung und Einnahmen liegt ziemlich genau im Durchschnitt, während die ökonomische Ausgewogenheit unter dem Durchschnitt liegt. Im Sozialbereich ist wiederum die Differenz zwischen Zusammenhalt und Stabilität gegen Bildung und Mobilität verstärkt ausgedrückt. Leichte Vorteile bei den ersten beiden Parametern stehen deutlichen Defiziten bei Ausbildung und Aufstiegschancen gegenüber.



Generell zeigt sich im Pielachtal aber eine sehr heterogene Situation, wobei sich am Beginn die Nähe zu St. Pölten auswirkt und gute wirtschaftliche Strukturen vorherrschen, weiter ins Tal hinein die Naturnähe und gute Sozialstruktur entsprechend dem kleinräumigen Charakter zu finden sind. Wie schon erwähnt liegt die Ressourcennutzung in den meisten Gemeinden des Pielachtals nur etwa im Mittelfeld, was einerseits in nur unvollständiger Potenzialausschöpfung begründet ist, andererseits neben dem Holzpotenzial kaum weitere Möglichkeiten im landwirtschaftlichen Bereich vorliegen. Einzig in den hintersten Gemeinden Loich und Schwarzenbach liegt nahezu vollständige Nutzung der Holzpotenziale vor.

Um die Holzpotenziale besser ausschöpfen zu können, könnte besonders in den größeren Gemeinden des Pielachtals der Einsatz von Holz als Brennstoff stärker forciert werden. Neben der vermehrten Eigennutzung wäre aber zusätzlich ein geeigneter Absatzmarkt notwendig, um die bisher hauptsächlich auf die nähere Umgebung ausgerichtete Vermarktung innerhalb der Region zu verbessern. Um das Transportproblem bei der Holzzulieferung rentabler zu gestalten, wäre ein Abnehmer von größeren Holz Mengen erforderlich und gesucht.

Hier ist auch die Gründung eines Ökokompetenzzentrums mit dem Ziel der Forcierung der biologischen Landwirtschaft, des vermehrten Biomasseeinsatzes und der Nutzung von Solarenergie zu nennen, das neben dem Erfahrungsaustausch auch Exkursionen vor allem in landwirtschaftliche Betriebe veranstalten soll, um damit deren Attraktivität zu erhöhen.

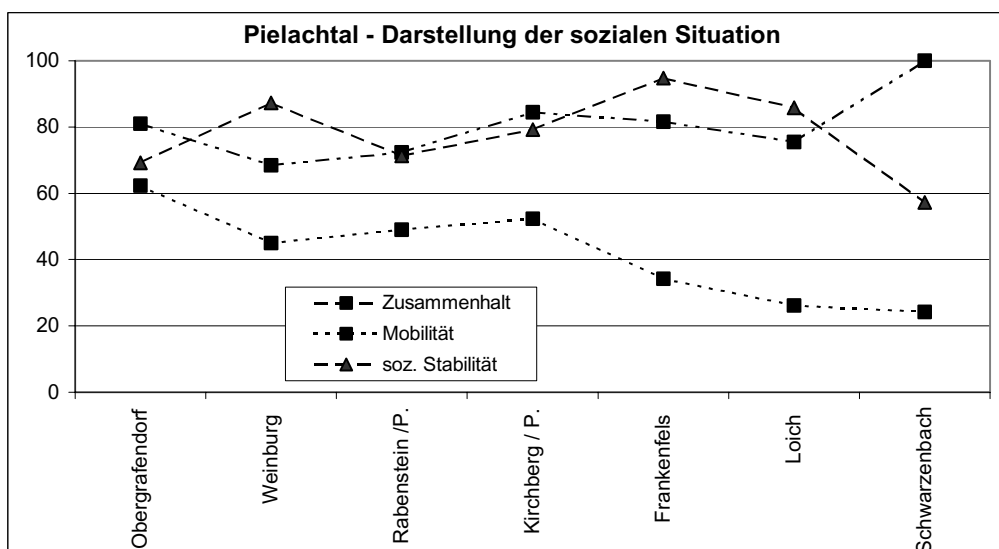
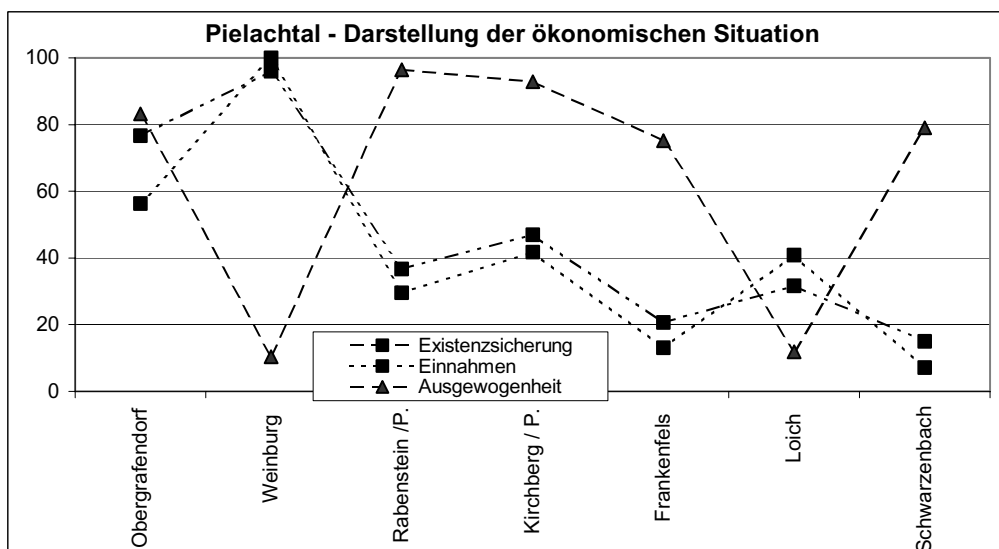
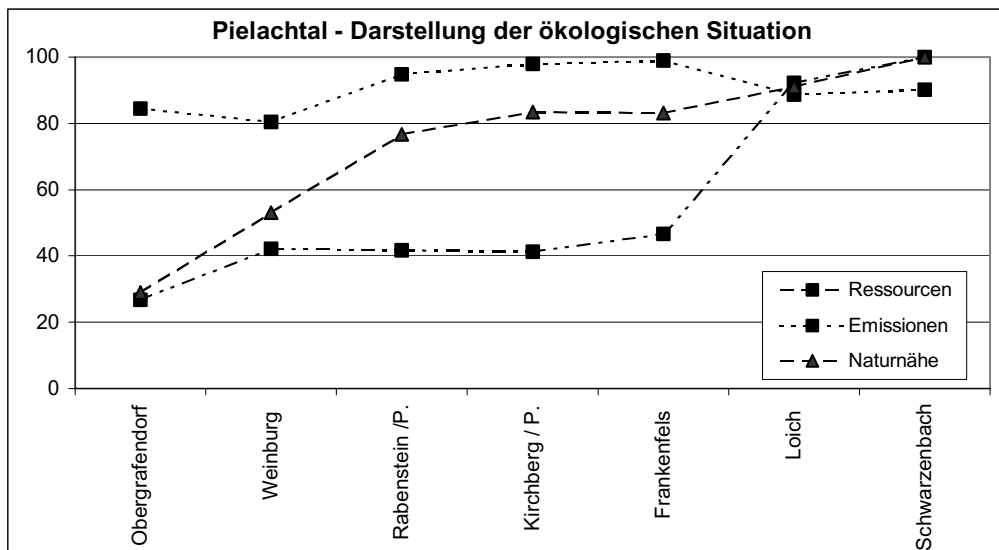
Die Emissionssituation ist im gesamten Bezirk generell sehr gut, trotzdem zeigt sich hier noch eine Steigerung in Richtung der hinteren Gemeinden des Pielachtals. Bei der Naturnähe ergeben sich hier deutlich größere Unterschiede, zumal der Durchschnitt im Bezirk tiefer und in etwa beim Mittelwert liegt und dadurch größerer Spielraum vorliegt. So zeigt sich ein klarer Trend in Richtung gesteigerter naturnaher Landschaft von Ober-Grafendorf aus in Richtung Pielach aufwärts. Die hinteren Gemeinden versuchen dieses Potenzial verstärkt auch in wirtschaftlicher Form durch Tourismussteigerung zu nutzen, wobei die Bemühungen nicht an zu geringer Nachfrage scheitern dürften, allerdings Mängel in der Infrastruktur wie Nächtigungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen. Der derzeitige einzige 4-Sternebetrieb in Rabenstein bestätigt aber die gute Nachfrage durch seine hohe Auslastung und überlegt bereits einen zweiten Standort in Schwarzenbach.

Wegen der fehlenden Nächtigungsmöglichkeit mit notwendigem Standard ist das Hauptaugenmerk derzeit auf den Tagestourismus ausgerichtet. Integrativer Tourismus hat zum Ziel, Einzelbausteine – das sind verschiedene Angebote wie Besuch der Nixhöhle und auch geführte Wanderungen anzubieten, um dem Gast möglichst das vorhandene Angebot nahe zu bringen. Das bestehende Reitwegenetz der Gemeinden Frankenfels, Schwarzenbach und Kirchberg wird bereits demnächst durch Loich und vielleicht noch andere erweitert. Ein vielversprechender Ansatz scheint auch der Gästering zu sein, bei dem sich Bauern zusammenschließen und Urlaub am Bauernhof anbieten.

Bei der ökonomischen Situation zeigt sich der genau umgekehrte Trend, sehr gute Bedingungen für betriebliche und private Existenz in den ersten beiden Gemeinden am Beginn des Pielachtals, die sich auch in äquivalenter Einnahmenstruktur niederschlägt. Hier fällt speziell Weinburg auf, das allerdings für die gute ökonomische Situation ein gewisses Gefahrenpotenzial durch die Abhängigkeit von einem Betrieb zu tragen hat. Bei den restlichen Gemeinden liegen die Existenz und die Einnahmensituation deutlich schlechter, meist weit unter dem Durchschnitt. Abweichend davon fallen Kirchberg als wirtschaftliches Zentrum des mittleren Pielachtals auf, das bei beiden Kriterien knapp über dem Durchschnitt liegt sowie Hofstetten, das sich durch deutlich verbesserte Infrastruktur auszeichnet, diese Verbesserungen sich allerdings noch nicht in den Einnahmen abzeichnen.

Die Ausgewogenheit von Betriebs- und Gemeindestruktur ist in den meisten Gemeinden relativ gut, hier liegen fast gegensätzliche Verhältnisse zu den Einnahmen vor. Jedenfalls weisen die meisten Gemeinden mit Ausnahme von Loich und Weinburg gute Verhältnisse auf, es ist somit kein geografischer Trend erkennbar.

Im Sozialbereich weisen meist Zusammenhalt und soziale Stabilität ähnliche Tendenz auf, während die soziale Mobilität mit Ausnahme von Ober-Grafendorf generell gegenläufiges Verhalten zeigt. Die Bildungssituation sowie die Chancen sozialer Mobilität sind im gesamten Pielachtal eher unter dem Durchschnitt. Wenn auch hier ein abnehmender Trend mit der Entfernung von St. Pölten zu sehen ist, so liegt doch auch in Ober-Grafendorf der Wert nur im Durchschnitt. Die Verkehrsverbindung ist hauptsächlich auf St. Pölten ausgerichtet, daher ist der Anfahrtsweg für die hinteren Gemeinden relativ weit, vor allem für Schüler recht beschwerlich. Man hofft, die Mariazellerbahn als wichtiges Transportmittel zu erhalten und versucht, durch das Projekt "Daheim an der Mariazellerbahn" dieses Bestreben zu unterstützen, wobei dieses Projekt auch als wesentliche Initiative zur Tourismussteigerung zu zählen ist. Bei den anderen beiden Zielkriterien zeigt sich aber sehr gute Sozialstruktur sowohl hinsichtlich Interesse und Beteiligung am Gemeindeleben als auch sozialer Stabilität. Bei Betrachtung der regionalen Abhängigkeit scheint fast eine Vertiefung der Sozialstruktur mit geringerer sozialer Mobilität einherzugehen. Jedenfalls liegen hier speziell in den hinteren Gemeinden des Pielachtals die besten Werte vor.



Gemeinden gereiht nach ihrer Entfernung von St. Pölten

D.4.2.1 Ober-Grafendorf



Die Stadt Ober-Grafendorf liegt von St. Pölten kommend am Beginn des Pielachtals. Die Landschaft ist noch eher flach und die landwirtschaftliche Nutzung überwiegt. Der Waldanteil liegt sehr niedrig, wodurch sich nur geringes Potenzial für Biomassenutzung aus eigener Gemeinde ergibt, das aber in durchschnittlichem Ausmaß genutzt wird. Insgesamt ist der Anteil der Biomasse für die Energiebereitstellung relativ gering. Durch die relativ hohe Bevölkerungszahl liegt auch nur wenig Agrarflächenpotenzial für einen Energiefrüchteanbau vor. Die großteils flächendeckende Erdgasversorgung, die ursprünglich heizöl- oder kohlebefeuelten Heizungen ersetzt, stellt eine leitungsgebundene fossile Energieversorgung dar, und steht meist einem weiteren Umstieg auf verstärkte Biomassenutzung entgegen, zumal die eigenen Potenziale auch gering sind. Um als Klimabündnisgemeinde aber dennoch Möglichkeiten für

den Einsatz biogener Brennstoffe zu finden, wird derzeit in der Gemeinde mit einer Fragebogenaktion die IST-Situation der Energieversorgung der Haushalte erhoben. Diese Energiestatistik soll die Möglichkeit schaffen, weitere Maßnahmen gezielt planen zu können. So wird überlegt, einzelne Wohnblocks über ein Heizwerk mit Biomassenahwärme zu versorgen.

Die Emissionssituation in Ober-Grafendorf weist trotz vielfältiger Wirtschaftsaktivitäten gute Werte auf und liegt im Bereich des Durchschnittswertes im Bezirk. Da die Emissionsdaten nahezu 10 Jahre alt sind, dürfte sich durch den weiteren Erdgasausbau die Emissionssituation seither noch weiter verbessert haben.

Hinsichtlich der Naturnähe liegt Ober-Grafendorf unter dem Durchschnitt, was an den großen Ackerflächen für Mais und Getreide und dem nur geringen Waldanteil liegt. Probleme lagen längere Zeit durch die intensive landwirtschaftliche Bewirtschaftung bei der Grundwasserqualität vor. In Zusammenarbeit mit der Landes-Landwirtschaftskammer konnte das Bewusstsein der Bauern zur Verringerung der Düngemengen durch Zwischenfruchtanbau deutlich gestärkt werden, was in Folge zu einer Nitratreduktion im Grundwasser führte. Diese Initiative ermöglichte es wieder, das Grundwasser aus eigenen Ressourcen zu nutzen, was in den Zielkriterien „Ressourcen“ und „Naturnähe“ zu einer deutlichen Verbesserung der Situation führen wird.

Auch hinsichtlich der Erhaltung von Naturräumen wurden durch das Freikaufen der Grundstücke entlang der Pielach Aktivitäten gesetzt, das Au-Gebiet als Naturraum zu erhalten. Dabei soll eine Bepflanzung des Uferbereichs in möglichst ökologischer Form durchgeführt werden.

Der Bau eines Radweges wurde trotz Widerstände in der Bevölkerung nach möglichst ökologischen Kriterien gebaut und zwar so geplant, dass dieser vielseitig auch z.B. für Roller-Skater, Spaziergänger von möglichst breiten Schichten genutzt werden kann. Als zusätzliche Initiative der Gemeinderäte wurde die Bepflanzung der Böschung entlang des Radweges mit Obstbäumen, die einen zusätzlichen Anreiz durch erlaubtes Pflücken des Obstes bieten sollen, übernommen. Auch eine Einbindung aller bereits vorhandenen Freizeiteinrichtungen ist geplant, so z. B. der Ebersdorfer See. Dieser fungiert sowohl als Bade- als auch als Fischteich, was aber umfangreiche ökologische Probleme aufwirft. Durch Hochwasser der Pielach wurde Schlamm in den See geschwemmt und starker Hornkrautwuchs hervorgerufen, der weitere Aktivitäten zur Beseitigung erfordert.

Ökonomisch ist Ober-Grafendorf durch 3 Großbetriebe sowie mehrere Mittelbetriebe geprägt, die sich positiv auf die Arbeitsplatzsituation und auf die Einnahmenstruktur auswirken. Hinsichtlich des Zielkriteriums „ökonomische Ausgewogenheit“ liegt die Stadt durch einen guten Branchenmix und eine relativ hohe Zahl an Betrieben über dem Bezirksdurchschnitt, wird aber gleichzeitig durch die räumliche Nähe zur Landeshauptstadt St.Pölten beeinflusst. Es ist aber bereits gelungen, die durch das reichhaltige Angebot in St. Pölten entstandenen Probleme bei der Nahversorgung auf dem

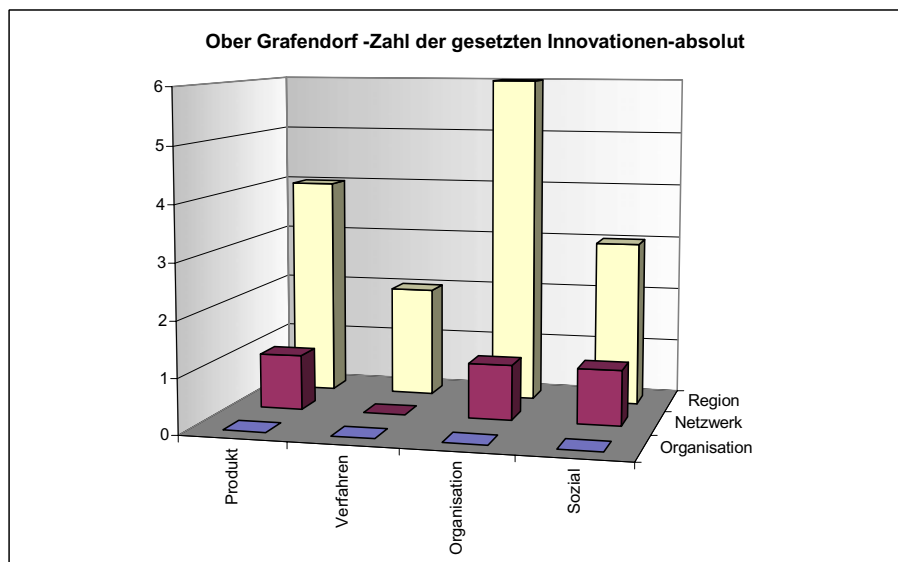
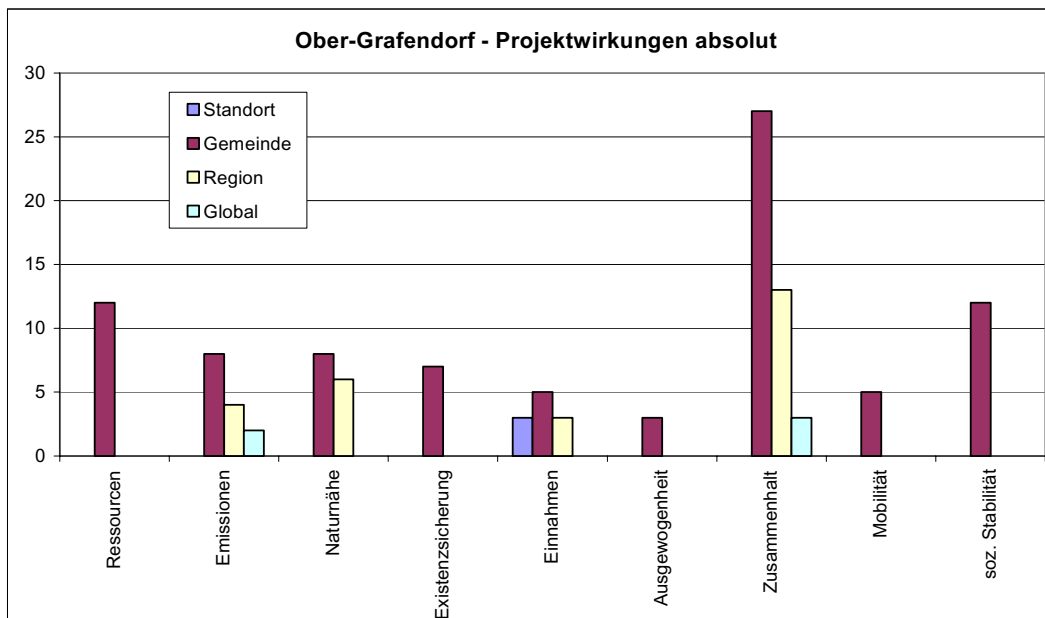
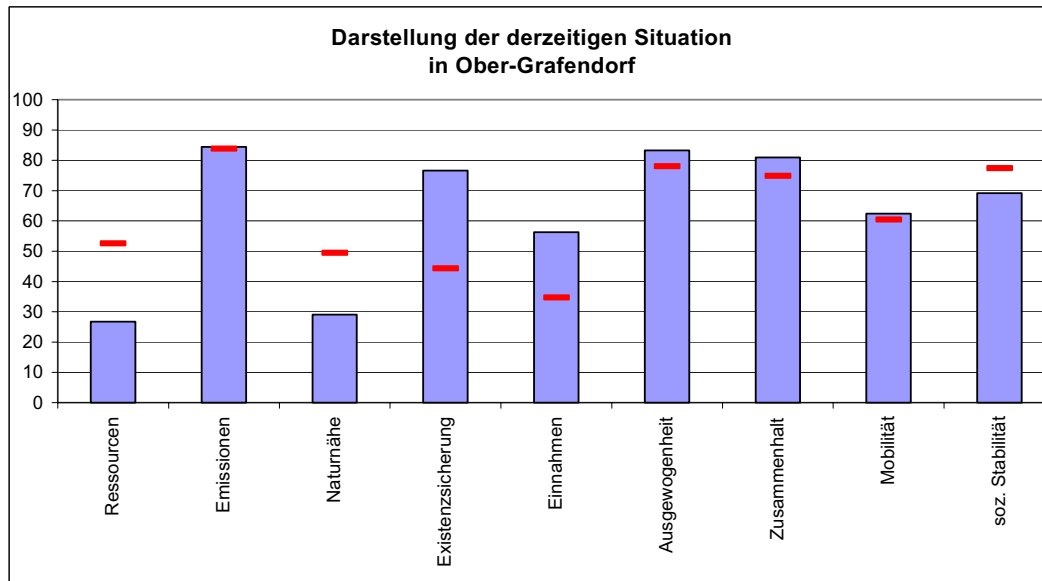
Lebensmittelsektor durch Ansiedlung von Märkten zu beheben und auch die Versorgung der angrenzenden Gemeinden zu gewährleisten. Der Ab-Hof-Verkauf hat mittlerweile relativ große Bedeutung erlangt, er gewinnt über die Mostheurigen-Ausschank immer mehr an Attraktivität in der Bevölkerung. Dabei werden vor allem aus eigenem Obst gewonnene Produkte (Fruchtsaft, Marmeladen, Most, Edelbrände,..) angeboten.

Im sozialen Bereich liegen Zusammenhalt und soziale Mobilität im Bezirksdurchschnitt. Positive Auswirkungen ergeben sich durch den über dem Durchschnitt liegenden Ausbildungsgrad der Bevölkerung und die geringe Zahl an Zweitwohnsitzen, während sich die relativ große Zahl an Einpendlern und die relativ hohe Arbeitslosenrate negativ auswirken. Auch im sozialen Bereich spielt die Nähe zu St. Pölten eine wesentliche Rolle, vor allem hinsichtlich des Zielkriteriums „Soziale Mobilität“ wirkt sich das Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten positiv aus. Für die Betreuung der älteren und kranken Bevölkerung steht neben der Versorgung durch Heimhilfen auch ein Sozialzentrum zur Verfügung.

Generell erfordert es große Anstrengungen in der Gemeinde, der Bevölkerung eine abwechslungsreiche Freizeitgestaltung zu ermöglichen, um dem Angebot in St. Pölten entgegen zu können. So wurde dafür ein Beach-Volleyballplatz sowie ein Skater-Fun-Park errichtet. Weiters wird die Nutzung der Pielach im Staubereich als Bademöglichkeit für die Bevölkerung überlegt. Eine große Allzweckhalle bietet ein ausgezeichnetes Umfeld für reichhaltige Kultur- und Sportveranstaltungen, die auch von der Bevölkerung der umliegenden Gemeinden in hohem Ausmaß genutzt werden.

Die soziale Stabilität liegt knapp unter dem Bezirksdurchschnitt, was vor allem an ungünstiger Familienstruktur und vergleichsweise geringer Zunahme der Einwohnerzahl liegt. So liegt die Zahl der Einpersonenhaushalte sehr hoch, die Geburtenbilanz und der Anteil an Kindern sehr niedrig. Positiv fallen die gute Wahlbeteiligung und der große Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter auf.

Die Aktivitäten der Gemeinde sind grundsätzlich breit gefächert, es ist aber ein klarer Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Verbesserung des Zusammenhalts erkennbar. Auch auf den Ressourcenbereich und zur Verbesserung der Naturnähe sind Maßnahmen ausgerichtet, sodass insgesamt von einer ausgeglichenen Maßnahmenpolitik gesprochen werden kann.



D.4.2.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	~	im Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	-	unter Durchschnitt
Emissionen		im Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	- -	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		knapp über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	- ~	knapp unter Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	~ -	knapp unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		im Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+ ~	knapp über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		im Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	-	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~ -	knapp unter Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	-	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	-	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+ +	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	~ +	knapp über Durchschnitt
Geburtenbilanz	-	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ +	unter Durchschnitt

D.4.2.1.2 Aktivitäten und Projekte

Ober-Grafendorf	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung Solarenergie	2	2							
Förderung Alternativenergie	3	2							
Energiestatistik	5								
"Pielachtaler Auen"			4						
Ebersdorfer See - ökologischer Bade- und Fischteich			4				5		
Klimabündnisgemeinde	2	3							3
Gewerbezone in Kotting		-1		3	2				
Förderung für Betriebsansiedlung				2	3				
Ab-Hof-Verkauf (Obstprodukte)				2		3			
Hauptplatzgestaltung							3		
Verein „Wir für Kinder“- Ganztagsbetreuung,								3	1
Sozialzentrum für Altenpflege							1		4
Skater-Fun-Park							4		
Beach-Volleyballplatz							4		
Radweg geplant (Bürgerinitiative gegen Asphaltierung)							2		
Festsaal mit Veranstaltungsgenehmigung, Turnhalle							5		
Tagesmütter							1	2	1
Autofreier Tag									3
Nachttaxis in Faschingszeit							2		

D.4.2.2 Weinburg



Weinburg liegt am Beginn des Pielachtals und ist eine der flächenmäßig kleinen Gemeinden. Der Waldanteil von 32 % bietet ein gewisses Holzpotenzial, allerdings nur wenig agrarische Kapazitäten, um sie für den Anbau von Energiefrüchten zu nutzen. In der Gemeinde liegt der Anteil des Holzeinsatzes für die Energieumwandlung im Durchschnitt, die Nutzung erfolgt hauptsächlich durch Zusatzheizanlagen in Form von Kachelöfen. Daraus ergibt sich eine etwas unter dem Durchschnitt liegende Situation beim Zielkriterium „Ressourcen“. Die gesamte Energieversorgung ist durch die vorhandene Erdgasversorgung fossil ausgerichtet, was angesichts der hohen betrieblichen Aktivität und aus der Sicht der Emissionssituation durchaus positiv zu sehen ist.

So liegt Weinburg trotz des Großbetriebes von der Emissionssituation durchaus gut im Mittelfeld. In der Auswertung schlägt sich die Emission des Betriebs jedoch nicht ganz äquivalent nieder, da der Leitbetrieb der Gemeinde im Emissionskataster einer anderen Gemeinde zugerechnet wurde. Daher

konnten nur selbst errechnete Emissionen berücksichtigt werden, die die Situation vielleicht nur unvollständig darstellen.⁴

Die Naturnähe stellt sich durch den eher hohen Waldanteil und die relativ geringen mit Mais oder Getreide bebauten Ackerflächen recht gut dar.

Die ökonomische Situation der Gemeinde ist vor allem von einer Großfirma mit rund 700 Arbeitsplätzen geprägt. Diese ist seit rund 90 Jahren aus einem Familienbetrieb gewachsen. Ausschlaggebend für diesen Standort war vor allem die gute Wasserkraftversorgung durch die Pielach, die zur Erzeugung der für die Produktion erforderlichen Energie aus damals eigenen Kraftwerken notwendig war. Heute werden diese Kraftwerke vom Betrieb nicht mehr in Anspruch genommen. Die Gemeinde verfügt aber neben der überdurchschnittlichen Arbeitsplatzverfügbarkeit auch bei der Infrastruktur über ausgezeichnete Werte.

Dieser Betrieb bringt der Gemeinde neben den zahlreichen Arbeitsplätzen auch große finanzielle Einnahmen, auch das Gehaltsniveau der Beschäftigten und die Einpendlerzahl liegen überdurchschnittlich. Beim Zielkriterium „ökonomische Ausgewogenheit“ zeigt sich aber eine starke Abhängigkeit von diesem Betrieb und damit eine unausgewogene Situation bei allen Parametern. Um den Standort auf weitere Sicht hin zu sichern, werden laufend von Gemeindeseite Gespräche mit der Betriebsleitung geführt und eventuell notwendige Umwidmungen (z.B. für Parkplätze) durchgeführt. Widerstand gegen entstehende Lärm- und Verkehrsbelastung gibt es von der Bevölkerung kaum, da diese selbst aus der günstigen ökonomischen Situation profitiert. Neben einigen anderen Klein- und Mittelbetrieben sollte noch die Initiative eines Landwirts, der gemeinsam mit einer bestehenden Mühle Amarant aus dem Waldviertel verarbeitet, erwähnt werden.

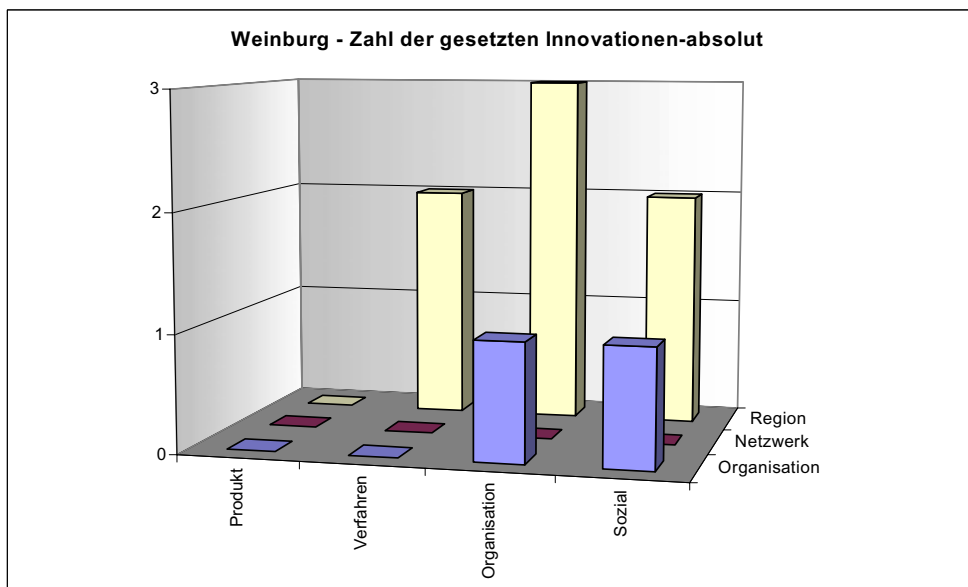
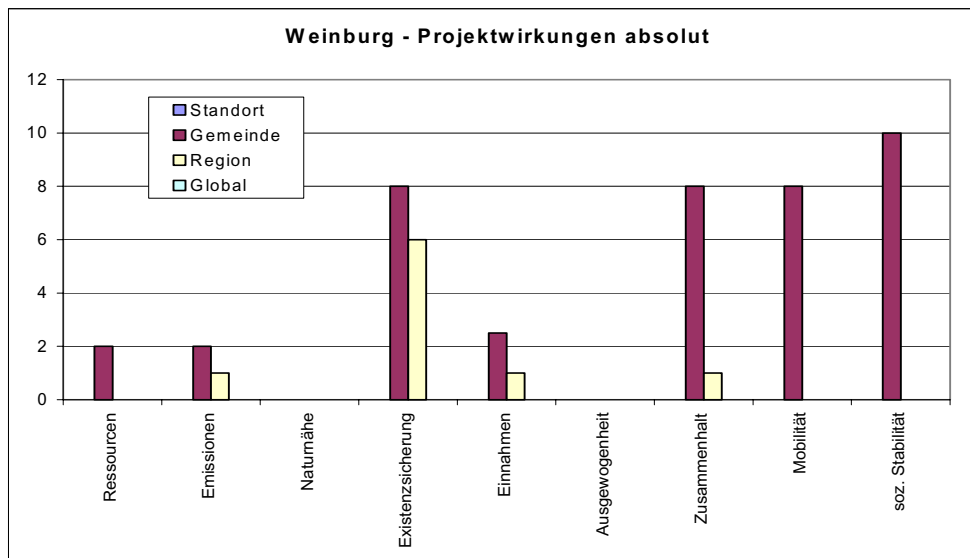
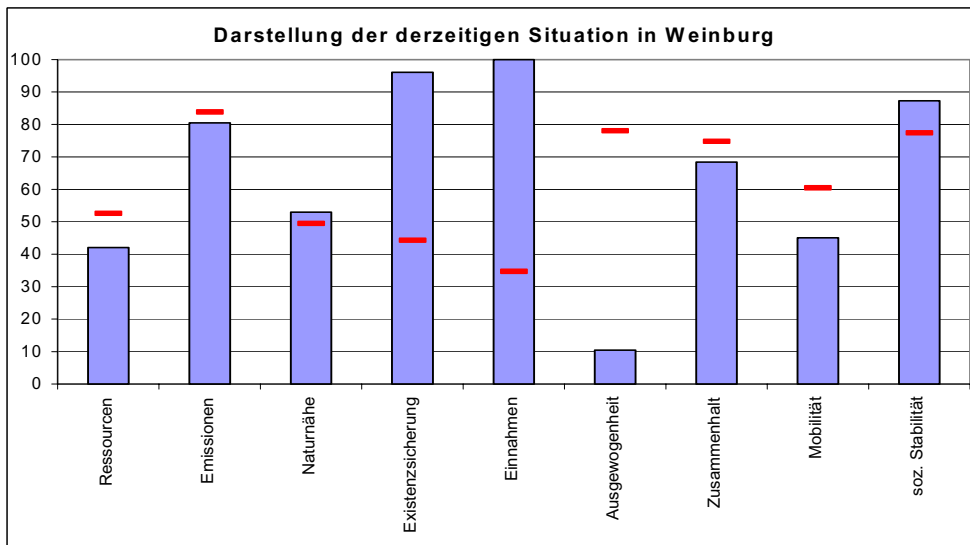
Die gute finanzielle Situation der Gemeinde bringt auch in sozialer Hinsicht Vorteile für die Bevölkerung. So können Projekte, wie die Kostenübernahme der Schulbücher und finanzielle Unterstützung für Schülertransporte finanziert werden. Um eine vermehrte Bevölkerungsansiedlung zu ermöglichen, wird vor allem der großvolumige Wohnbau forciert. Dennoch zeigen sich Probleme, die aus dieser Situation entstanden sind. Durch die höhere Zahl an vorhandenen Arbeitsplätzen gegenüber den in der Gemeinde lebenden berufstätigen Bevölkerung gibt es in Weinburg eine relativ hohe Zahl an Einpendlern, die den Zusammenhalt der in der Gemeinde Ansässigen negativ beeinflussen könnte. Trotz der großen Zahl an Arbeitsplätzen ist es interessant, dass aber auch der Anteil der Auspendler im Bezirksdurchschnitt liegt. Um der Bevölkerung ein attraktives Angebot an Freizeitgestaltung zu bieten, wird eine Freizeitanlage mit Sauna und Solarium sowie für die Jugendlichen eine Skateranlage errichtet. Aus der großen Zahl an Vereinen kann man andererseits auf ein recht aktives Gemeindeleben der Wohnbevölkerung schließen.

Die Bildungssituation liegt vom Ausbildungsniveau knapp unter dem Durchschnitt, vom Schulangebot durchaus im Bezirksschnitt. Auffallend ist der niedrige Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor, der wieder die Ausrichtung auf den Großbetrieb zeigt. Allerdings liegt auch die Arbeitslosenquote im Vergleich sehr niedrig.

Bei der sozialen Stabilität fallen eine geringe Bevölkerungsabnahme von 91 auf 97 auf, wogegen aber der Anteil an Jugendlichen und berufsfähiger Bevölkerung sehr hoch liegen. Für die Kranken- und Altenversorgung ist neben der Versorgung durch Heimhilfen ein Kurzzeitpflegezentrum errichtet worden, um der betroffenen Bevölkerung die Möglichkeit zu bieten, im eigenen Ort betreut zu werden. Die mittlere Geburtenhäufigkeit, die geringe Zahl der Einpersonenhaushalte und die gute Sozialversorgung lassen gute familiäre Strukturen erkennen und für die Zukunft eine weiterhin stabile Situation im Sozialbereich erwarten.

Bei den Aktivitäten der Gemeinde zeigen sich dementsprechend auch vorwiegend Maßnahmen im Sozialbereich sowie eine Fortführung der Maßnahmen für Betriebsansiedlung und Infrastruktur. Es zeigt dies sehr gut, dass die Gemeindeführung sich der Problematik bewusst ist und darauf zu reagieren versucht.

⁴ (im Emissionskataster nicht enthalten – 92.000 t CO₂ – 167,5 TJ Energieeinsatz)



D.4.2.2.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	~	im Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	~	im Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	-	unter Durchschnitt
Emissionen		knapp unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	~	im Durchschnitt
Naturnähe		knapp über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	-	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	~	im Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+ + + +	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ + + +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ + +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ + +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		unter Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	- - - -	unter Durchschnitt
Branchenverteilung	- - -	unter Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	- - - -	unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	- -	unter Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	~	im Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ + +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Soziale Mobilität		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	- -	über Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	- -	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	- - -	unter Durchschnitt
Stabilität		über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	- -	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+	über Durchschnitt
Anteil der berufsfähigen Bevölkerung	+ +	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+	über Durchschnitt
Geburtenbilanz	~	im Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	-	über Durchschnitt

D.4.2.2.2 Aktivitäten und Projekte

Weinburg	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung von Solaranlagen	2	2							
Umwidmung für Industrieland				2	2,5				
Leader plus - Gemeinschaft der Gemeinden des Pielachtals				3					
Sicherer Schulweg				3					
Errichtung von Parkplätzen bei Kirche								2	
Vereinsgründung für Webfreunde									3
Schaffung einer Freizeitanlage mit Sauna u. Solarium							4		
Mittagessen im Kindergarten								2	
Kurzzeitpflegezentrum - Ortsstelle d. Volkshilfe									4
Kostenübernahme der Schulbücher								2	
Unterstützung für Schülertransporte								2	
Essen auf Räder									3
Skateranlage							4		

D.4.2.3 Rabenstein an der Pielach



Rabenstein liegt am Beginn des enger werdenden Pielachtals und verfügt mit 45%-igem Waldanteil über sehr hohes Holzpotenzial und nur über wenig Ackerflächen. Die landwirtschaftlichen Potenziale für erneuerbare Rohstoffe sind damit begrenzt. Dagegen bietet sich die verstärkte Nutzung der Biomasse zu energetischen Zwecken an, da derzeit noch ein maßgeblicher Teil der Bevölkerung fossile Energieträger verwendet und keine Erdgasversorgung vorhanden oder geplant ist. Derzeit wird die Volks- und Hauptschule mit Wärme durch eine Hackschnitzelheizanlage versorgt. Eine Ausweitung des Biomasseeinsatzes ist für die Zukunft geplant. Einen Beitrag zur besseren Ressourcennutzung leistet auch das errichtete Altstoffsammelzentrum.

Die Emissionssituation und die Naturnähe liegen auf Grund der regionalen und wirtschaftlichen Gegebenheiten deutlich über dem Durchschnitt, was den guten Umweltzustand des Tales unterstreicht. Die Situation scheint damit für sanften Erholungstourismus prädestiniert.

Die wirtschaftliche Situation ist vor allem durch Klein- und Mittelbetriebe und durch die Grünlandwirtschaft geprägt. Durch die nicht ausreichende Zahl an

Arbeitsplätzen ist ein großer Teil der berufstätigen Bevölkerung gezwungen, zu Berufszwecken auszuwandern. Trotz der Bemühungen der Gemeinde durch Umwidmungen ausreichend Gewerbegebiet zur Verfügung zu stellen und durch weiteren Ausbau der Wasser- und Abwasserversorgung eine Verbesserung der Rahmenbedingungen zu schaffen, scheint es wegen der fehlenden Verkehrsanbindung an eine Autobahn oder Schnellstraße schwer möglich, Betriebe anzusiedeln. Zur besseren Unterstützung der im Ort ansässigen Gewerbebetriebe wurde die bisher übliche allgemeine Wirtschaftsförderung durch ein Abkommen der Gemeinde mit den Wirtschaftstreibenden, deren angebotene Produkte zur Absatzsteigerung zu erwerben, ersetzt. Dies ist auch ein Beitrag, ein weiteres schwieriges, aber wichtiges Ziel, nämlich die Nahversorgung der Bevölkerung zu erhalten, zu verwirklichen.

Die Bauern im Gemeindegebiet betreiben die Landwirtschaft vermehrt im Nebenerwerb, selbsterzeugte Produkte werden nur vereinzelt durch Ab-Hof-Verkauf vermarktet. Insgesamt liegt die Einnahmensituation knapp unter dem Durchschnitt, bedingt vor allem durch die geringen Gemeindeeinnahmen wegen der geringen wirtschaftlichen Aktivitäten, während die Einkommen der in der Gemeinde Beschäftigten im Bezirksdurchschnitt liegen. Um die ökonomische Lage möglichst rasch zu verbessern, soll vor allem der Ausbau des Fremdenverkehrs forciert werden. Ein erster Schritt ist durch den im Tal einzigen Viersternebetrieb vor allem als Seminarhotel bereits getan, es steht auch eine weitere Initiative zur Errichtung eines „Westerndorfes“ zur Diskussion. Dabei sollen neben Reitmöglichkeiten und Verpflegung auch originelle und einem Westerndorf entsprechende Übernachtungsmöglichkeiten geboten werden.

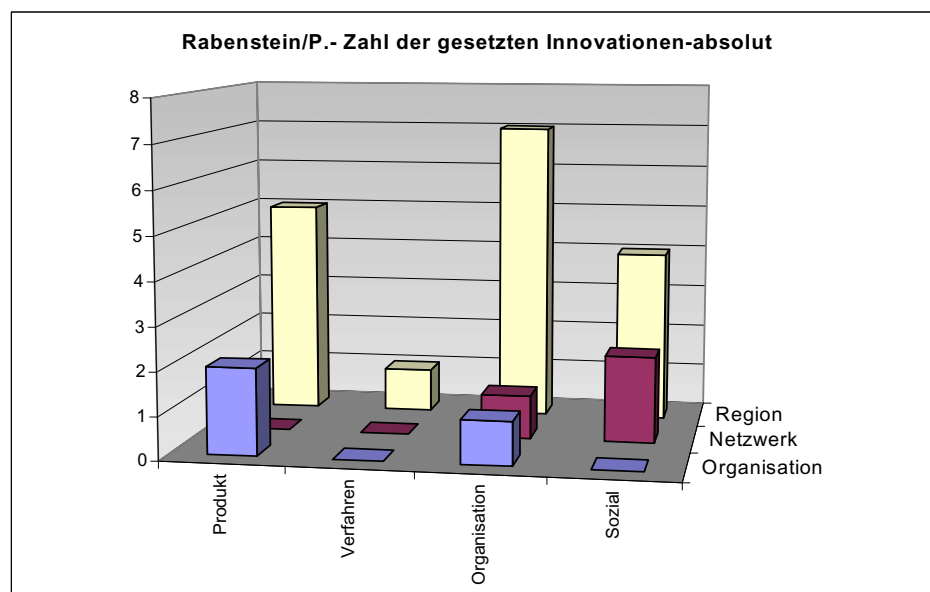
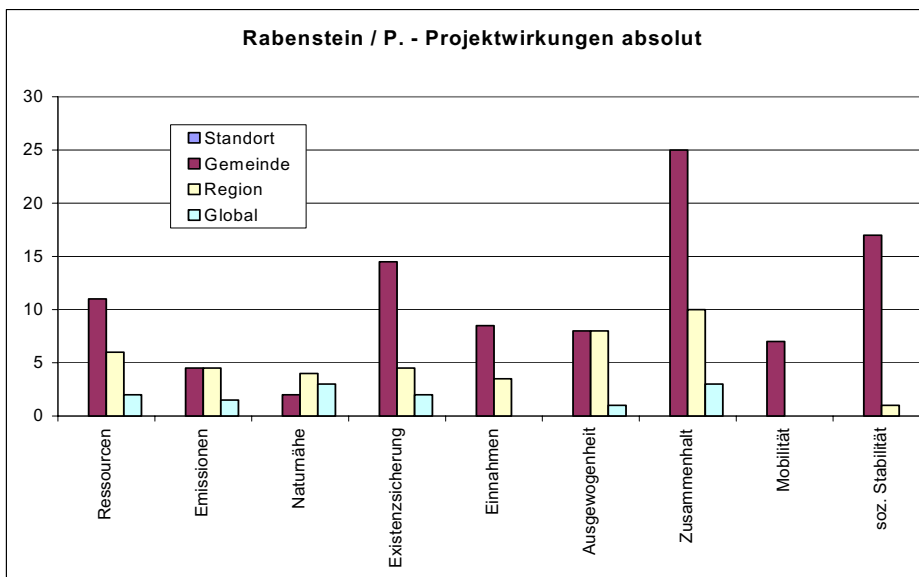
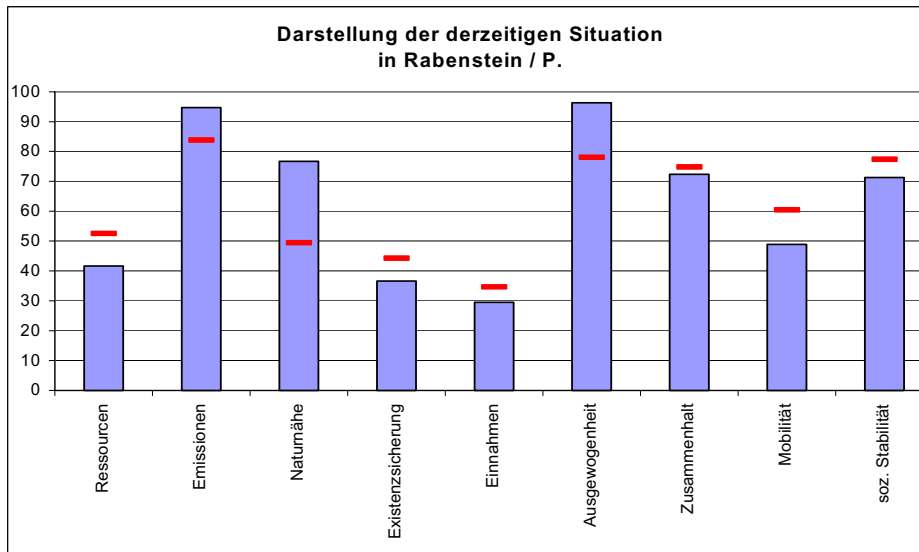
Bei der betrieblichen Ausgewogenheit liegen auch hier die Parameter meist deutlich über dem Durchschnitt, was sowohl auf gute Branchenverteilung als auch Größenausgeglichenheit der Betriebe hinweist. Bei weiterer Betriebsansiedlung wäre auf eine Aufrechterhaltung dieser Situation Bedacht zu nehmen.

Im sozialen Bereich zeigen sich Werte generell unter bis knapp unter dem Durchschnitt. Zusammenhalt und soziale Stabilität sind nicht so stark ausgeprägt wie bei den weiter im Tal liegenden Gemeinden. Dies ist vor allem durch das stärkere Pendlerverhalten und die größere Zahl von Zweitwohnsitzen bedingt. Die Zahl der Vereine zeigt allerdings hohe Aktivität. Durch den geplanten Bau eines Gemeinde- und Veranstaltungszentrums und dem bereits bestehenden Freizeitpark soll der Bevölkerung weitere Möglichkeit geboten werden, ihre Freizeitaktivitäten in der Gemeinde auszuüben.

Andererseits zeigt die geringere Entfernung zu St. Pölten und seinen schulischen Auswirkungen einen nur geringen Unterschied im Ausbildungsniveau der Bevölkerung gegenüber dem Bezirksdurchschnitt, was sich positiv bei der sozialen Mobilität auswirkt. Auch das Schulangebot und die hohe Zahl der Beschäftigten im tertiären Sektor weist hier auf gute Mobilitätsstruktur hin.

Die soziale Stabilität liegt ebenfalls knapp unter dem Durchschnitt, wobei hier die nur geringe Steigerung der Einwohnerzahl, niedrige Wahlbeteiligung sowie größere Zahl von Einpersonenhaushalten negativ gerechnet wurden. Positiv fallen die Geburtenbilanz und der hohe Anteil von Jugendlichen in der Gemeinde auf, die eine zukünftige Verbesserung der Situation erwarten lassen. Die Versorgung der älteren oder kranken Bevölkerung wird durch Aktivitäten des Hilfswerks und der Volkshilfe, die Betreuung der Kinder durch Tagesmütter gedeckt.

Die Aktivitäten sind relativ gleichmäßig auf die einzelnen Zielkriterien verteilt. Sie setzen verstärkt bei der Stärkung des Zusammenhalts, der Stabilität sowie bei den Ressourcen und der Infrastruktur für Betriebsansiedlung an und versuchen damit, die auch von der Gemeindeführung erkannten Schwächen auszugleichen.



D.4.2.3.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	~	im Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ +	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	-	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	~	im Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ ~	knapp über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		knapp unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	~	im Durchschnitt
Nettoeinpender	- ~	knapp unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	~	im Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		knapp unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	+	unter Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	-	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	~	im Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+	über Durchschnitt
Stabilität		knapp unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	-	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+	über Durchschnitt
Anteil der berufsfähigen Bevölkerung	-	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	+ ~	knapp über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+	unter Durchschnitt

D.4.2.3.2 Aktivitäten und Projekte

Rabenstein / Pielach	Ressourcen		Emissionen		Naturnähe	Existenzsicherung		Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion		
												Humankapital
Nahwärmeversorgung (Hackschnitzelheizung)	3	1				2						
Altstoffsammelzentrum	5											
Gewerbepark mit 17 000 m ²			-3	2		2,5	2,5					
Klimabündnisgemeinde	2		3									3
Energiekonzept	4											
Gewässerbetreuungskonzept für die Pielach					2							4
Sicherung der Mariazellerbahn						2						
Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsanlage			4			4						
Sicherung der Nahversorgung						4						
Verbesserung des gastronomischen Angebots							3					
Bemühungen zur Erhaltung der Ruine Rabenstein										4		
bessere Anbindung des Radverkehrs										3		
Digitales Raumordnungsprogramm								4				
Öko- Kompetenzzentrum								4				
"Westerndorf" - Tourismusinitiative						2	3					
Ortskernbelebung durch Ansiedlung von Kleinbetrieben										3		
Rabensteiner Freizeitpark										3		
Um- und Zubau des Rabensteiner Schulzentrums										3		
Sicherung des Gendarmeriepostens												4
Altenversorgung												3
Tagesmütter										1	2	1
Verkehrsberuhigende Marktplatzumgestaltung										3		
Gemeinde- und Veranstaltungszentrum										4		

D.4.2.4 Kirchberg an der Pielach



Die Gemeinde Kirchberg liegt in der Mitte des Pielachtals und ist zugleich auch wirtschaftliches Zentrum. Sie weist hohen Waldanteil und wenig landwirtschaftliche Monokulturen auf, sodass Naturnähe in überdurchschnittlichem Ausmaß gegeben ist.

Der 55%-ige Waldanteil des Gemeindegebietes bietet sehr hohes Holzpotenzial, das allerdings nur teilweise genutzt wird. Ein wesentlicher Teil der Energieversorgung basiert auf fossilen Energieträgern. Durch Aktivitäten der Gemeinde und Förderungen von alternativer Energie im Privatbereich breitet sich auch in der Bevölkerung das Bewusstsein

zur Nutzung der eigenen Ressourcen verstärkt aus. Derzeit werden bereits rund 100 Haushalte mit Wärme durch Biomasseheizwerke versorgt, ein weiterer Ausbau ist geplant. Dies wird auch durch eine im Ort befindliche Holzpelletserzeugung weiter angekurbelt.

Die Emissionssituation liegt wegen nur geringer gewerblicher und industrieller Tätigkeit sehr gut und deutlich über dem Durchschnitt und wird sich durch weitere CO₂-Reduktionsmaßnahmen im Zuge der Klimabündniszugehörigkeit noch verbessern.

Die ökonomische Situation ist vor allem durch Klein- und Mittelbetriebe und durch die Grünlandwirtschaft geprägt. Durch die gute Infrastruktur und eine relativ große Betriebszahl liegen die Werte der Existenzsicherung und der Einnahmen über dem Durchschnitt. Wenn auch die betriebliche Aktivität von den Gemeinden im eigentlichen Pielachtal hier am größten ist, so ist bedingt durch die geografische Lage (keine Anbindung an Autobahn oder Schnellstraße) eine weitere Ansiedelung von Betrieben sehr schwierig. Durch die Verlegung der zuvor in Kirchberg angesiedelten Bezirksbauernkammer in die Landeshauptstadt, sind auch die Landwirte der Region gezwungen, sich nach St. Pölten auszurichten, was wiederum einen Kaufkraftabfluss darstellt und die derzeitigen Handelsbetriebe der eigenen Gemeinde negativ beeinträchtigt. Die Bauern betreiben die Landwirtschaft vermehrt im Nebenerwerb, wobei die Ausrichtung auf Rinderhaltung und Milchwirtschaft liegt. Dabei werden selbsterzeugte Produkte nur vereinzelt durch Ab-Hof-Verkauf vermarktet, obwohl größere Nachfrage durchaus gegeben wäre. Zur Verbesserung der Vermarktung haben sich einige Bauern zusammengeschlossen und verkaufen die bereits weit über die Region hinaus bekannte Marke „Pielachtaler Obstbrand“. Auch Gastronomen versuchen unter dem Slogan „Bunte Gastronomie“ Aktivitäten zur Verbesserung der derzeitigen Situation zu setzen.

Um die ökonomische Lage weiter zu verbessern, wird vor allem auf den Ausbau des Fremdenverkehrs großer Wert gelegt. Dafür steht ein bereits gut ausgebautes Wandernetz, eine Mountainbikestrecke zur Verfügung, das Radwegenetz sollte für dieses Vorhaben aber möglichst rasch fertig ausgebaut werden, um weitere Touristenschichten ansprechen zu können.

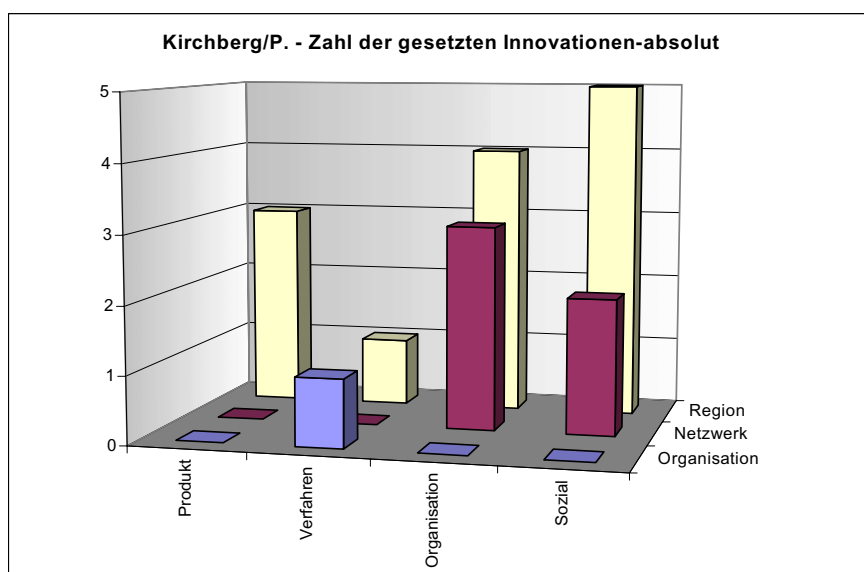
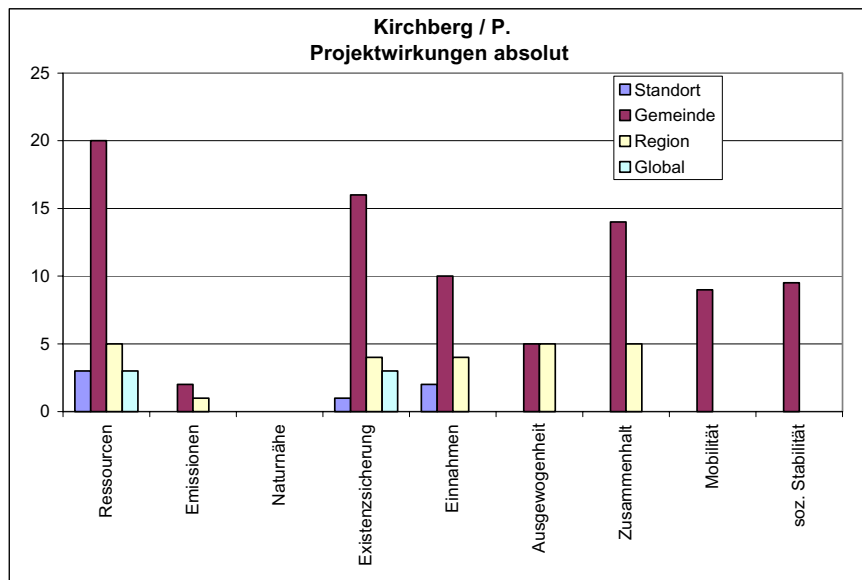
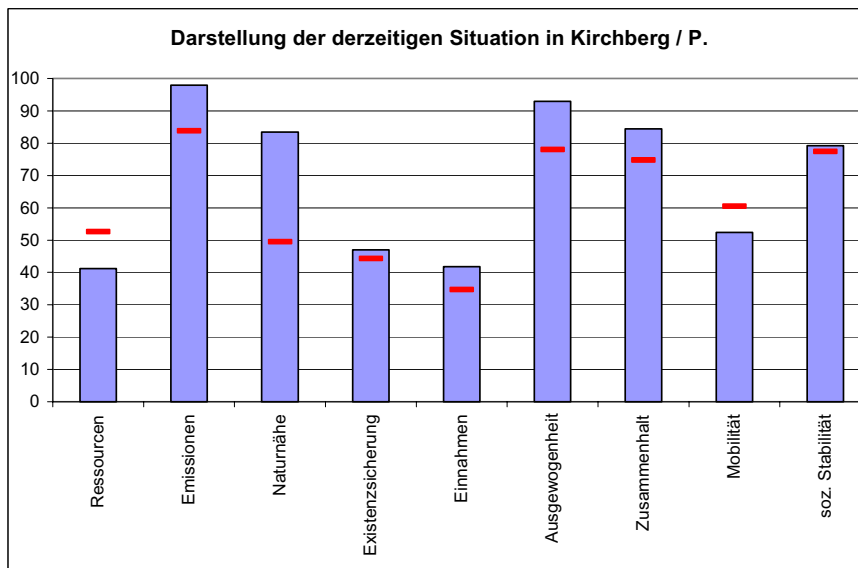
Wie auch bei den umliegenden Gemeinden liegt hier überdurchschnittliche Ausgewogenheit der wirtschaftlichen Tätigkeit vor, dies sowohl hinsichtlich Branchenverteilung, Betriebsgröße als auch Beschäftigtenverteilung auf die einzelnen Sektoren. Hier wäre bei verstärkter Betriebsansiedelung auf die Wahrung dieser Ausgewogenheit Bedacht zu nehmen.

Im sozialen Bereich zeigt sich sehr guter Zusammenhalt in der Bevölkerung, vor allem durch rege Vereinsaktivität und geringere Zahl an Auspendlern. Positiv wirken sich auch die geringere Zahl von Zweitwohnsitzen aus. Insgesamt scheint ein aktives Interesse am Gemeindeleben zu bestehen, wodurch das reichhaltige kulturelle Angebot in der Gemeinde, ermöglicht auch durch die gute Infrastruktur der Kirchberghalle, einer Vielzweckhalle für verschiedenste Veranstaltungen, sehr gut angenommen wird.

Die soziale Stabilität liegt im Durchschnitt, wobei speziell der hohe Anteil von Kindern und Jugendlichen und die Zunahme der Einwohnerzahl positiv auffallen. Negativ schlagen sich die geringere Wahlbeteiligung und die größere Zahl von Einpersonenhaushalten zu Buche.

Ähnlich, aber nicht so stark ausgeprägt wie bei den weiter im Talschluss liegenden Gemeinden, wirkt sich die eher entfernte Lage von den Bildungseinrichtungen negativ auf die soziale Mobilität, vor allem auf das Ausbildungsniveau und die Arbeitslosenrate der Bevölkerung aus. Dem soll ein reichhaltiges Kursangebot durch das Bildungswerk entgegenwirken, was auch von breiten Bevölkerungsschichten sehr zahlreich in Anspruch genommen wird. Auch eine eigens angelegte Bibliothek, die bereits 700 aktive Leser mit Büchern versorgt, trägt zur aktiven Weiterbildung bei. Die soziale Versorgung der älteren und kranken Bevölkerung wird durch Heimhilfen sowie die Betreuung durch Tagesmütter gedeckt.

Die Aktivitäten sind relativ gleichmäßig auf die einzelnen Zielkriterien verteilt und setzen vor allem in jenen in der Darstellung der IST-Situation dargestellten schwächeren Zielkriterien, wie Ressourcen und Infrastruktur an, wodurch es zu einer Verbesserung in diesen Bereichen kommen sollte.



D.4.2.4.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+	knapp über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	+	knapp über Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ +	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		knapp über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	~ -	knapp unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+	über Durchschnitt
Nettoeinpender	-	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	~	im Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Auspendler	- -	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	~ -	knapp über Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	-	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~ +	knapp über Durchschnitt
Stabilität		im Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	~ +	knapp unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+ +	über Durchschnitt
Anteil der berufsfähigen Bevölkerung	-	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	~	im Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	-	über Durchschnitt

D.4.2.4.2 Aktivitäten und Projekte

Kirchberg / Pielach	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Energiekonzept	5								
Förderung von Alternativenergie	2	2							
Förderung Regenwasserzisternen	4								
Holzpelletserzeugung	3			2	2				
Fernheizwerke für ca 100 Wohneinheiten		5		5					
Bunte Gastronomie / Aktivitäten der Gastronomen					2,5	2,5			
Linie 8					2,5	2,5			
Erweiterung des Kanalnetzes				3					
Förderung zur Schaffung von Übernachtungsmöglichkeiten					3				
Pielachtalhalle mit reichhaltigem kulturellen Angebot						2	3		
Kindersicherheitsaktivitäten				4					
5 km Radweg							2		
Ansiedlung von Ärzten									3
Bücherei - 700 Mitglieder								2,5	2,5
Tagesmütter							1	1	1
Kursangebot für Weiterbildung durch Bildungswerk								4	
Wanderwegenetz							3		
Mountainbikestrecke							3		
Alten- und Krankenbetreuung									3

D.4.2.5 Frankenfels



Frankenfels liegt im hinteren Teil des Pielachtals und schon relativ entfernt von St. Pölten. Es liegt in einer walddreichen Gegend mit wenig agrarischer Nutzung und weist damit überdurchschnittliche Naturnähe auf.

Der 53%-ige Waldanteil des Gemeindegebietes bietet sehr hohes Holzpotenzial, das aber in noch größerem Ausmaß genutzt werden könnte. Der nach wie vor beträchtliche Anteil von Zentralheizungen auf fossiler Basis ist im größeren Komfort gegenüber Biomasse-Einzelheizungen begründet. Hier könnten die neuen Heizsysteme wie Pelletsheizungen eine Verbesserung für den Holzeinsatz bringen. Die Gemeinde setzt in diesem Bewusstsein auch vermehrt auf Biomasse-Nutzung wie z.B. durch Biomasseheizwerke, mit denen derzeit bereits rund 60 Gebäude mit Wärme versorgt werden. Durch diesen verstärkten Einsatz

biogener Energieträger soll die für eine Klimabündnisgemeinde erforderliche CO₂- Reduktion erreicht werden.

Die Emissionssituation liegt nach dem Emissionskataster 94 als hervorragend im Vergleich zu den anderen Gemeinden, was auch an der geringen betrieblichen Aktivität liegt.

Die ökonomische Situation ist vor allem durch Kleinbetriebe und durch die Landwirtschaft geprägt. Bedingt durch die geografische Lage (keine Anbindung an Autobahn oder Schnellstraße) ist eine Verbesserung der Lage durch die grundsätzlich angestrebte Ansiedelung von Handels- oder Gewerbebetrieben auch in Zukunft voraussichtlich schwer möglich. Die Errichtung einer Abwasserreinigungsanlage wird die unter dem Durchschnitt liegende Situation beim Zielkriterium „Existenzsicherung“ verbessern. Da die Bauern die Landwirtschaft, vorzugsweise Rinderhaltung und Milchwirtschaft (Mutterkuhhaltung), vermehrt im Nebenerwerb betreiben, wird die Selbstvermarktung der eigenen Produkte nur vereinzelt wahrgenommen.

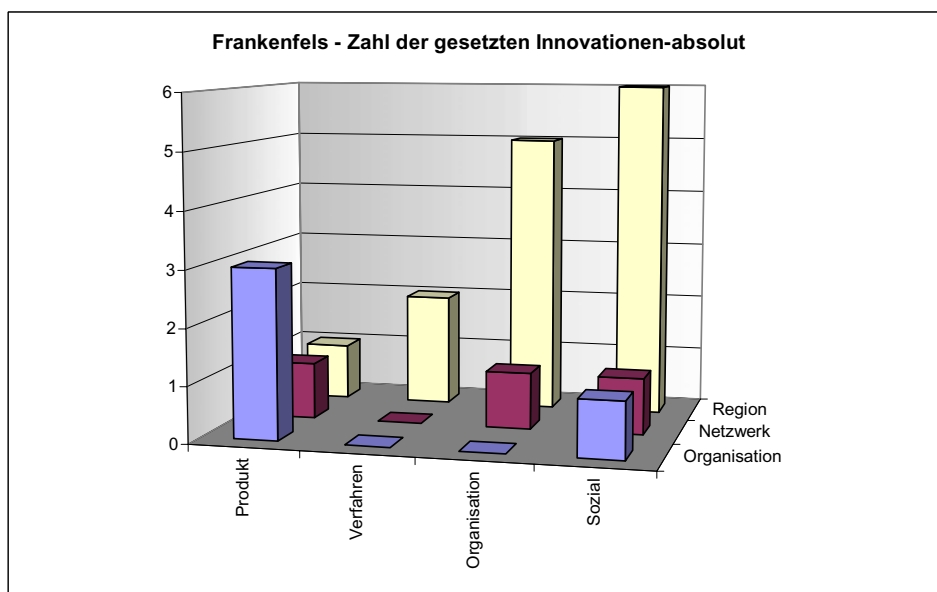
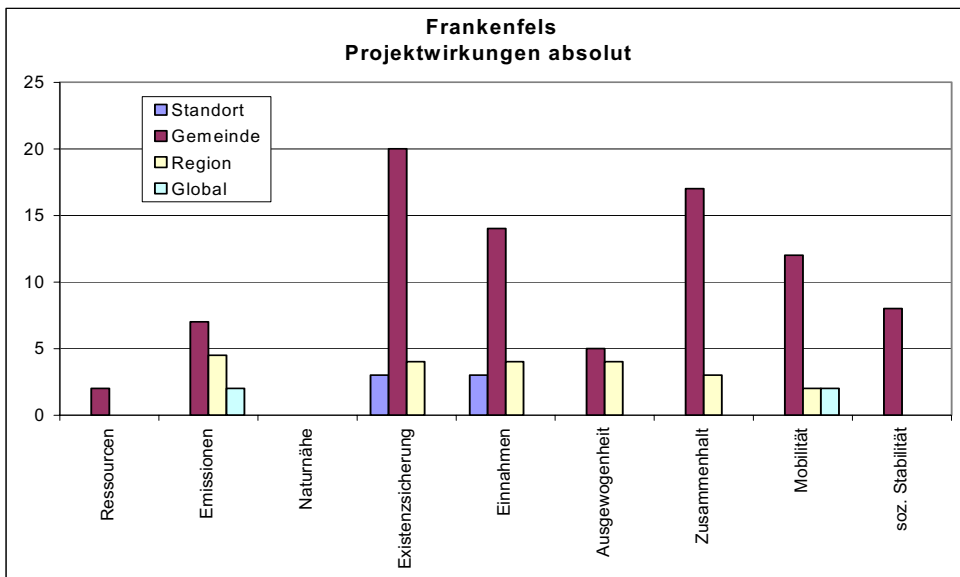
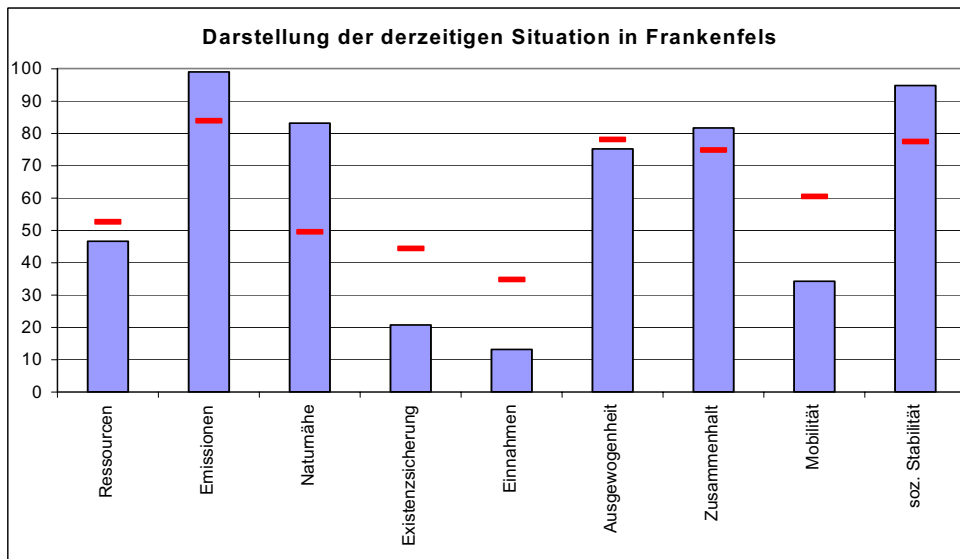
Die Einnahmensituation sowohl von Gemeinde als auch Beschäftigten liegt damit deutlich unter dem Durchschnitt. Um die ökonomische Lage zu verbessern, würde sich die Ausweitung des Fremdenverkehrs möglichst mit Einbindung der Landwirtschaft als ein realisierbares Ziel anbieten. Derzeit wird aber die dafür erforderliche Zimmervermietung, speziell durch Landwirte, kaum angeboten. Daher scheinen die derzeitigen Möglichkeiten vor allem im Tagestourismus verwirklichtbar. Derzeit wurden bereits Schritte gesetzt mit der Initiative „Rund um die Nixhöhle“, wo der Ausbau der Wanderwege, auch in Verbindung mit der Nutzung von Attraktionen (Schaumühle) bereits laufen. Die Errichtung eines Seminarorfes zur Nutzung der idyllischen Lage der Gemeinde ist auf Privatinitiative für die nächste Zukunft in Planung, wodurch man sich in Verbindung mit dem erwünschten Erhalt der Mariazellerbahn eine weitere Ankurbelung des Fremdenverkehrs erhofft.

Ungeachtet der schwierigen ökonomischen Lage liegt eine relativ gute Ausgeglichenheit bei den bestehenden Betrieben vor, da es sich vor allem um Kleinbetriebe handelt und auch das Verhältnis der Betriebsgröße zur Gemeindegröße günstig ist. Lediglich die Zahl der Betriebe liegt unter dem Durchschnitt.

Im sozialen Bereich zeigen sich nun die Vorteile der relativ entlegenen geografischen Lage. Es liegt sehr guter sozialer Zusammenhalt vor, auch die soziale Stabilität ist gut ausgeprägt und liegt deutlich über dem Durchschnitt. Kennzeichnend für den Zusammenhalt sind der vergleichsweise geringe Pendleranteil, wenig Zweitwohnsitzer und hohe Vereinsaktivität, die reges Interesse am Gemeindeleben zeigen. Bei der sozialen Stabilität wirken sich vor allem der hohe Anteil an Jugendlichen und die positive Geburtenbilanz aus, die gemeinsam mit wenig Einpersonenhaushalten auf intaktes Sozialgefüge hinweisen. Auch die hohe Wahlbeteiligung sind ein gutes Zeichen der gesellschaftlichen Anteilnahme, während die Zunahme der Einwohner nur etwa im Durchschnitt liegt. Die soziale Versorgung der älteren oder kranken Bevölkerung wird durch Aktivitäten von Heimhilfen, die Betreuung der Kinder durch ein reichhaltiges Angebot an Tagesmüttern gedeckt.

Anders wirkt sich die verkehrsmäßig eher ungünstige Lage auf die soziale Mobilität aus. Der Bevölkerungsanteil mit höherer Bildung liegt deutlich unter dem Durchschnitt, der Pflichtschulabschluss dominiert. Dies scheint in klarem Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen zu stehen, so sind geeignete Ausbildungsstätten nur schwer oder mit viel Zeitaufwand zu erreichen. Andererseits finden gut Ausgebildete keine entsprechenden Arbeitsstätten vor, was Abwanderung gebildeter Bevölkerungsschichten nach sich zieht. Die Gemeinde versucht hier durch Initiativen, wie dem Informationsangebot „Gesunde Gemeinde“ der Bevölkerung Weiterbildungsmöglichkeiten und Wissenserweiterung anzubieten. Positiv ist hier der überdurchschnittliche Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor zu nennen, was durch weitere touristische Aktivitäten noch verstärkt werden könnte.

Insgesamt setzen die Aktivitäten verstärkt bei der Verbesserung der Infrastruktur und der Einnahmensituation sowie Stärkung des Zusammenhalts an und versuchen damit die in der Darstellung der IST-Situation und auch von der Gemeindeführung erkannten Schwächen auszugleichen.



D.4.2.5.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		knapp unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+ +	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	+	über Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	- -	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	-	über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ +	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	-	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	-	unter Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	- -	unter Durchschnitt
Einnahmen		unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	- -	unter Durchschnitt
Nettoeinpender	- -	unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		knapp unter Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	~	im Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	-	unter Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	-	unter Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	~ -	knapp unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	- -	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	~ -	knapp über Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	- -	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	+ + +	unter Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~ +	knapp über Durchschnitt
Stabilität		über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	~	im Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	- -	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+	über Durchschnitt
Geburtenbilanz	+	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	- -	über Durchschnitt

D.4.2.5.2 Aktivitäten und Projekte

Frankenfels	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Biomasse - Fernheizwerk	5			4					
Abwasserentsorgungsanlage	4			4					
Grundlagenforschung über das örtliche Raumordnungskonzept				3					
Klimabündnisgemeinde									4
Bäuerliche Direktvermarktung					2				
Waldlehrpfad - bäuerliche Direktvermarkter eingebunden				3					
Zuschuss bei Neugründung u. Erweiterung v. Betrieben					3				
Kleinregionales Entwicklungskonzept					4		4		
Tourismusinitiative - "Rund um die Nixhöhle"				3					
Kindersicherheitsaktion- Fußgängerübergang				3					
Bergbaumuseum+Waldlehrpfad+Ab Hof Verkauf					3				
"Energiestraße" mit Schaumühle					2	2	3		
Gründung eines Dorferneuerungsvereins							3		
"Gesunde Gemeinde" - Vorträge, Informationsabende								4	
Kindererlebnisspielplatz							3		
Tagesmütter							1	1	1
Ferialpraktikanten im Gemeindedienst								3	
Essen auf Rädern, Altenbetreuung									3
Mountainbikestrecke, Wanderwegenetz							3		

D.4.3 Gemeinden im Osten und WIR – Region

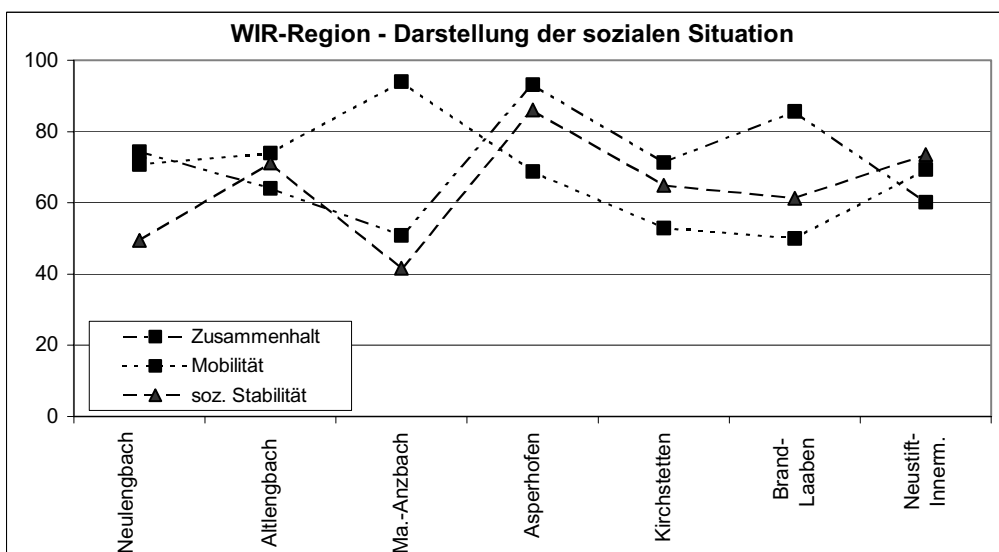
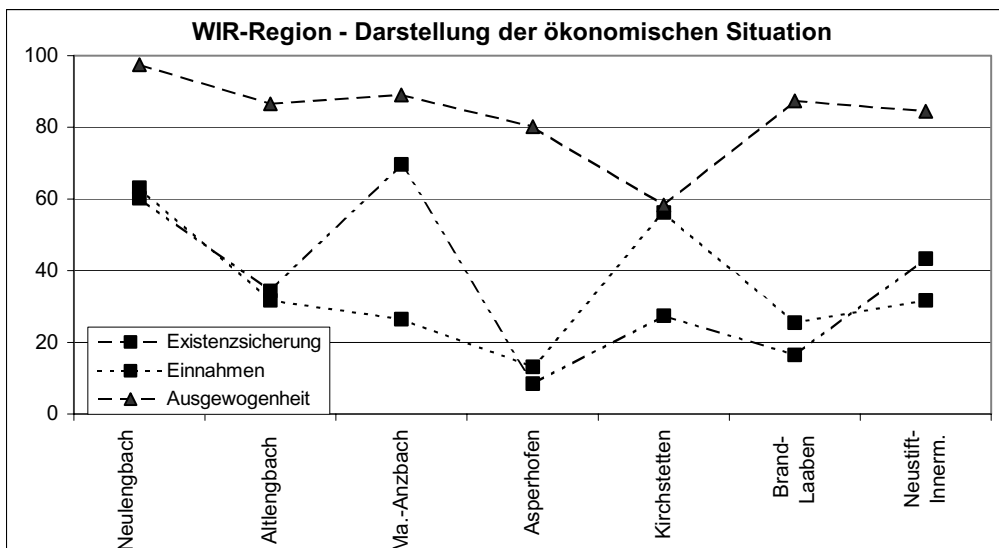
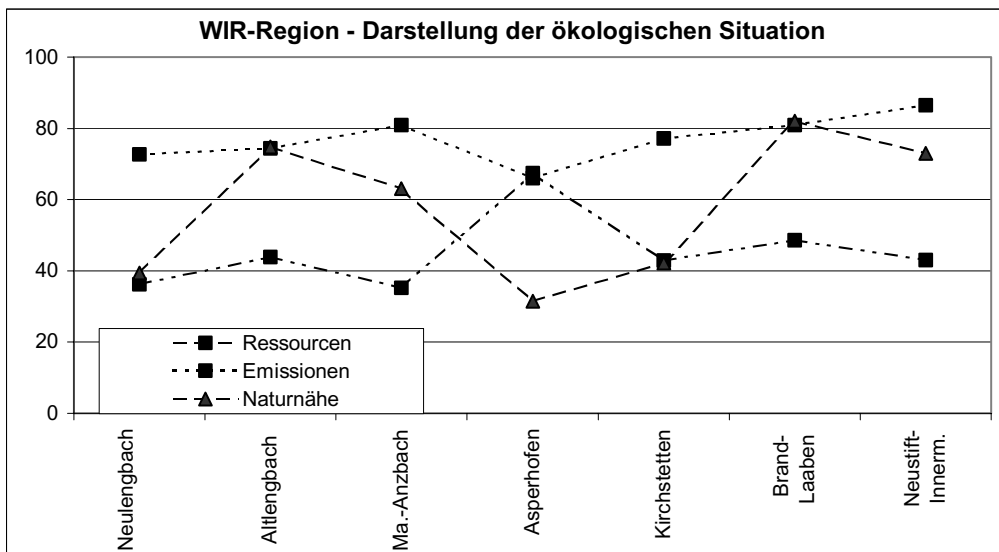
Die im Osten des Bezirks liegenden Wienerwaldgemeinden sind einerseits durch die Nähe zu Wien, andererseits durch die meist gute Verkehrsverbindung durch Westbahn und Westautobahn geprägt. In Abhängigkeit der Entfernung von der Hauptverkehrsverbindung liegen doch deutliche Unterschiede vor. Die direkt an der Westbahn liegenden Gemeinden sind durch die Vielzahl von Zweitwohnsitzen stark zersiedelt und weisen kaum geschlossene Siedlungsstrukturen auf. Die weiter im Tal an der oberen Tulln liegenden Gemeinden sind eher durch ländlichen Charakter gekennzeichnet, wenngleich auch hier sehr starke Siedlungsaktivität stattgefunden hat. Es liegen in diesem Bereich wenig nennenswerte betriebliche Aktivitäten vor, allerdings werden die touristischen Potenziale teilweise sehr gut genutzt.



Die Situation im Ressourcenbereich ist auf Grund der geringen Potenziale meist unter dem Durchschnitt. Dies ist weitgehend unabhängig von der geografischen Lage. Eine Ausnahme stellt Asperhofen wegen der hohen Potenziale im Anbau von Energiefrüchten dar. Dies wird auch durch eine vorhandene Ölmühle wahrgenommen, die Ölfrüchte zu Biodiesel verarbeitet. Die Emissionssituation ist generell eher gut, liegt aber trotzdem meist unter dem Durchschnitt. Auch hier zeigen die tiefer im Tullntal liegenden Gemeinden geringfügig bessere Werte. Eine Ausnahme stellt hier Eichgraben mit den niedrigsten Werte dar, die aber durch das Alter des Emissionskatasters überzeichnet sind. Mittlerweile hat sich dort durch die Gasversorgung die Situation deutlich verbessert. Beim Kriterium Naturnähe liegen die einzelnen Gemeinden sehr unterschiedlich, wobei sich ein Trend nach der geografischen Lage zeigt. Die tiefer im Tullntal liegenden Gemeinden weisen hier gute bis sehr gute Werte auf Grund des höheren Waldanteils und des Fehlens von intensiver Landwirtschaft auf. Je näher man dem Tullnerfeld kommt, umso mehr überwiegt intensive landwirtschaftliche Nutzung, was eine deutliche Verschlechterung bei den betrachteten Parametern mit sich bringt.

Auch im ökonomischen Bereich zeigt sich eine sehr unterschiedliche Situation. Diese ist bei der Betrachtung der Rahmenbedingungen für die Existenzsicherung wenig von der geografischen Lage abhängig, sodass die kommunale Situation in der Gemeinde hier ausschlaggebend sein dürfte. Die Einnahmenstruktur ist bis auf Neulengbach als wirtschaftliches Zentrum und Kirchstetten eher ungünstig und liegen deutlich unter dem Durchschnitt der Gemeinden des Bezirks. Die in einzelnen Gemeinden bereits intensiv gesetzten Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Infrastruktur haben sich hier in den Zahlen noch nicht positiv ausgewirkt. Die Ausgewogenheit liegt generell recht gut, hier fällt nur Kirchstetten durch wenige sehr große Betriebe auf. In dieser Gemeinde liegt zwar eine sehr gute Einnahmensituation vor, die fehlende Ausgewogenheit gegenüber der Gemeindegröße zeigte aber auch die Abhängigkeit von einigen wenigen Betrieben. Bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten dieses Großbetriebes entstehen Probleme für die gesamte Gemeinde.

Die soziale Mobilität liegt im gesamten Kleinraum sehr hoch und über dem Durchschnitt. Vor allem in den Gemeinden an der Westbahn ist das Ausbildungsniveau der Bevölkerung im Bezirk am höchsten. In diesen Gemeinden treten durch Schichtenbildung in der Bevölkerung auch eher Schwierigkeiten mit Zusammenhalt und Stabilität auf, die Werte liegen meist sehr niedrig und deutlich unter den Durchschnitt. Die Ausnahme ist hier in Asperhofen, wo nach den Parametern trotz guter sozialer Mobilität auch bei den anderen Zielkriterien im Sozialbereich hohe Werte vorliegen.



Gemeinden sortiert nach der Einwohnerzahl

D.4.3.1 Eichgraben



Eichgraben ist die am weitesten im Osten liegende Gemeinde im Bezirk, liegt direkt an der Westbahn und mit guter Verbindung zu Wien, allerdings ohne direkte Autobahnanbindung. Es ist eine der typischen Wienerwaldgemeinden, die bereits vor langer Zeit durch Zweitwohnsitzer intensiv besiedelt und dabei auch vielfach zersiedelt wurden. Mit 3.344 Einwohnern und einer Fläche von 888 ha ist Eichgraben eine der flächenmäßig kleinsten Gemeinden. Ökologisch wirkt sich dies neben der starken Zersiedelung auch durch die Einzelgebäudestruktur sowohl im Ressourcenbereich und vor allem bei den Emissionen negativ aus. In den letzten Jahren dürfte sich die Situation durch die beinahe

flächendeckende Erdgasversorgung aber stark verbessert haben. Der Einsatz von biogenen Ressourcen wird bis auf vereinzelte Hackschnitzelheizanlagen im Privatbereich kaum genutzt, es wäre aber auch nur begrenztes Potenzial aus eigenem Gemeindegebiet vorhanden. Eine weitere Verbesserung der Emissionssituation ist durch das Verbrennverbot im Freien und eine Überprüfung der Festbrennstoffkessel zu erwarten. Trotz der starken verstreuten Siedlungsstruktur liegt durch die verzweigten und einschnittartige Topografie ein sehr vielfältiges Landschaftsbild, das wegen des relativ hohen Waldanteils und kaum Landwirtschaft im Mittelfeld des Zielkriteriums der Naturnähe liegt.

Ökonomisch wird Eichgraben von Mittel- bis Kleinbetrieben geprägt. Negativ wirkt sich die geografische Nähe zu Wien und der hohe Anteil an Zweitwohnsitzern aus. So pendelt der Großteil der Bevölkerung meist nach Wien und bestreitet die Einkäufe am Arbeitsort. Dadurch ist wiederum die Nahversorgung der Gemeinde stark gefährdet, auch die Gastronomie erfuhr in den letzten Jahren eine starke Ausdünnung. Als typische Pendlergemeinde zeigt Eichgraben geringe Einnahmen der Gemeinde, aber gutes Einnahmenniveau der Beschäftigten. Durch die geringe Größe der Betriebe liegt eine gute Ausgewogenheit bei der Betriebsgröße und auch hinsichtlich der Beschäftigtenverteilung vor.

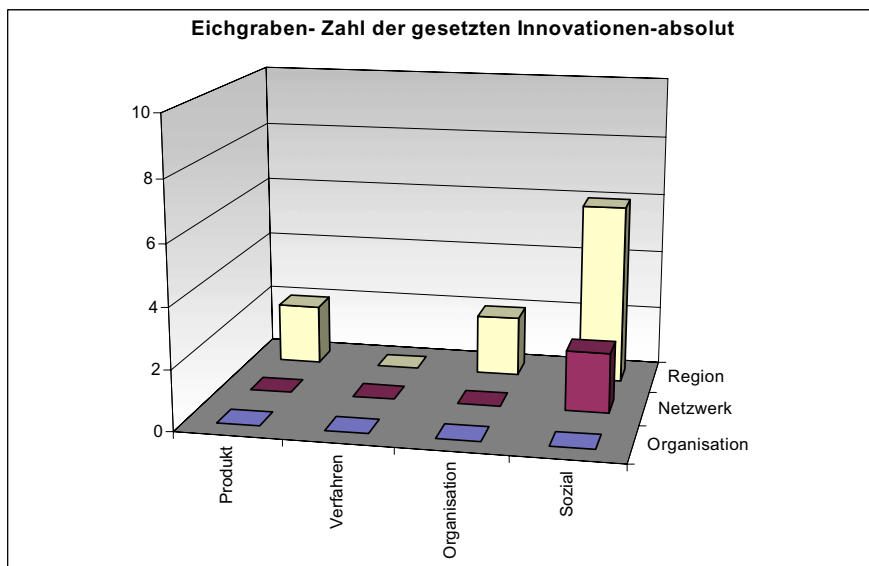
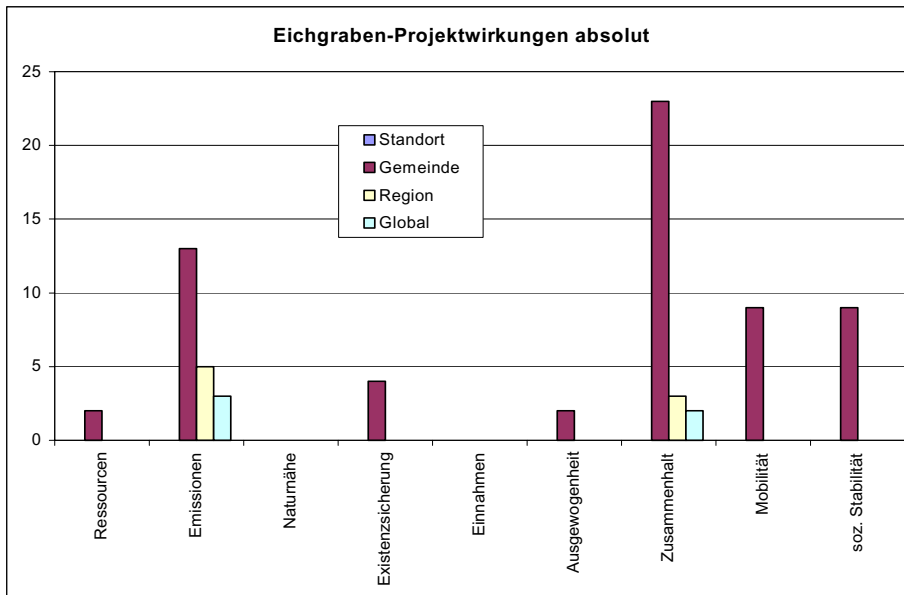
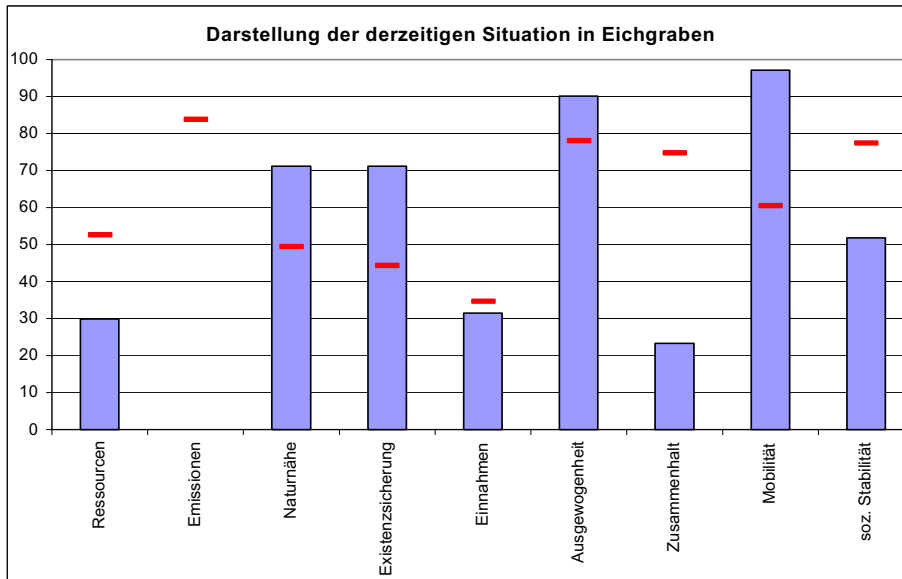
Dieser starke Bezug zu Wien zeigt auch im sozialen Bereich Konsequenzen. Der extrem überdurchschnittliche Anteil an Akademikern und der höchste Anteil an Zweitwohnsitzern im Bezirk bedingt in der Gemeinde sehr heterogene Bevölkerungsstruktur, die zu Schichtenbildungen neigt und die sehr schwierig zu integrieren bzw. verbinden sind. Es werden von Seite der Gemeinde große Anstrengungen in Richtung der Verstärkung des Zusammenhalts unternommen, wie die Errichtung eines Kommunikationszentrums, in dem regelmäßig unterschiedlichste Veranstaltungen, wie Lesungen, Konzerte, Theateraufführungen,... abgehalten werden. Damit soll möglichst allen Bevölkerungsschichten eine Möglichkeit der Freizeitgestaltung im Ort geboten werden.

Andererseits besteht trotz der geringen Zahl von Vereinen ein sehr aktives Vereinsleben. So wurde die Errichtung des Heimatmuseums nur durch Aktivitäten dieser Vereine ermöglicht. Für die Betreuung der Kinder stehen neben einer großen Zahl an Tagesmüttern auch eine Nachmittagsbetreuung in der Schule zur Verfügung. Durch Einnahmen aus verschiedenen Initiativen von einer Vereinigung von Müttern wie z.B. Durchführung eines „Strudellaufs“, ist die Errichtung eines Erlebniskinderspielplatzes möglich geworden. Die ältere und kranke Bevölkerung wird von einer ausreichenden Zahl an Heimhilfen bestens versorgt. Bei der sozialen Stabilität fällt die deutliche Erhöhung der Einwohnerzahl auf, die wegen des niedrigen Kinderanteils und niedriger Geburtenrate von Zuzug kommen muss. Auch die hohe Zahl von Einpersonenhaushalten zeigt, dass ungeachtet der geringen sozialen und familiären Struktur und des geringeren Zusammenhalts ein ständiger Zuzug aus der Umgebung und hier wahrscheinlich aus den Städten vorliegt.

In Eichgraben zeigt sich die Struktur einer typischen Pendler- und Zweitwohnsitzgemeinde, bei der das Wohnen im Grünen im Vordergrund steht und dem sozialen Kontakt sowie der Erwerbsmöglichkeit in der Gemeinde kaum Bedeutung zukommt. Die verstärkte Aktivität von einer Gruppe von meist jungen Einwohnern, die Identifikation mit der Gemeinde und die Mitwirkung der

Gemeindegänger zu verstärken, ist hier eine Chance für eine zukünftige Verbesserung der Strukturen. Durch den noch niedrigen Kinderanteil ist wegen geringer Geburtenrate und durch den weiteren Zuzug die drohende Gefahr der Überalterung gegeben, dem von Seiten der Gemeindeführung Beachtung geschenkt werden muss.

Dementsprechend zielen die Projekte auch bereits schwerpunktmäßig in Richtung der Stärkung des Zusammenhalts ab. Auch der derzeitigen ungünstigen Emissionssituation wird durch eine Absenkung der Emissionen entgegengewirkt, was sich sehr gut mit den erhaltenen Schwerpunkten deckt.



D.4.3.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	-	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	--	unter Durchschnitt
Emissionen		unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+++	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	++	unter Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	--	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	--	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	++	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	++	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		knapp unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	++	über Durchschnitt
Nettoeinpender	--	unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	-	unter Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Auspendler	++	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	+++	unter Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ ~	knapp unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+++	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	---	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	++	über Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	++	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	--	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	---	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	~-	knapp unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+++	unter Durchschnitt

D.4.3.1.2 Aktivitäten und Projekte

Eichgraben	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Park and Ride–Anlage geplant		3		4					
Klimabündnisgemeinde	2	3							3
Feststoffverbrennprüfung		4							
Erdwärmeversorgung		3		3					
Wienerwaldmuseum							3	2	
Erlebnisschwimmbad							5		
Fuhrwerkerhaus als Kommunikationszentrum(Lesungen, Konzerte)							5		
Schule mit Hort								4	
Heimatmuseum							3		2
Erlebniskinderspielplatz							3		
Wanderwegenetz							3		
Kranken- und Altenversorgung									3
Tagesmütter							1	2	1

D.4.3.2 Neulengbach



Neulengbach, die jüngste Stadt in Niederösterreich, ist die größte Gemeinde und Zentrum in diesem Teil des Bezirks. Sie war auch ein Zentrum der ehemaligen Erholungssuchenden im Rahmen der Sommerfrische. Sie liegt am Rande der beiden letzten Erhebungen des Wienerwaldes vor dem Tullnerfeld und geht mit einem Teil des Gemeindegebiets schon in das fruchtbare Flachland an der Tulln hinein. Dementsprechend ist der Waldanteil bereits deutlich geringer, landwirtschaftliche Flächen liegen in maßgeblichem Ausmaß vor. Durch den geringen Waldanteil und großflächigen Anbau von Mais, Getreide und Zuckerrüben liegt die Naturnähe der Gemeinde unter dem Durchschnitt. Hier werden aber Maßnahmen wie der Rückbau der Großen

Tulln im Rahmen der Aktion „Lebende Flüsse“ überlegt.

Das Ausmaß der Ressourcennutzung ist beim Holz begrenzt, damit liegt auch generell nur ein geringer biogener Anteil an der Energieversorgung in der Gemeinde vor. Dabei sind aber maßgeblicher Aktivitäten in der Gemeinde in diesem Bereich zu nennen, wie die bereits bestehende Erdwärmeversorgung des Amtshauses und eine Hackschnitzelheizanlage für eine Wohnsiedlung mit 84 Wohneinheiten und Kindergarten. Wenn auch das mögliche Potenzial aus dem Gemeindegebiet

nur gering ist, so wird auch dieses nicht voll ausgeschöpft. Die mittlerweile vorhandene Gasversorgung im Gemeindegebiet wird die Emissionssituation zwar verbessern, aber großen Erweiterungen alternativen Energieeinsatzes eher entgegenstehen. Auch im landwirtschaftlichen Bereich ergeben sich wegen der großen Bevölkerungszahl kaum Überschussflächen, sodass insgesamt die Ressourcenseite unter dem Durchschnitt liegt.

Auf Grund der zentralen Stellung von Neulengbach in der Region ist die Stadtgemeinde auch ein maßgeblicher Wirtschaftsstandort, was sich auch in höheren Emissionen niederschlägt. Rechnet man allerdings die Einpendler bei der Bezugsgröße der Emissionen dazu, liegt Neulengbach im Mittelfeld. Eine weitere Verbesserung ist jedenfalls durch die nunmehr vorhandene Erdgasversorgung anzunehmen, um den Kriterien als Klimabündnisgemeinde zu entsprechen.

Im ökonomischen Bereich zeigt sich nun die Stärke der Gemeinde, hier liegt Neulengbach bei allen Kriterien über dem Durchschnitt. Maßgeblich für die guten Rahmenbedingungen sind die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und die gute Infrastruktur wie Kanal-, Wasser- und Gasversorgung, die kontinuierlich erweitert und verbessert wird. Durch die große Zahl von Betrieben liegt die Einnahmensituation deutlich über dem Durchschnitt, eine weitere Ausweitung des Betriebsgebietes in der Nähe der Autobahnabfahrt ist bereits geplant. Die Aktion, die bezahlten Beiträge von Mitgliedsbeiträgen der Betriebe zur Wirtschaftsförderung durch die Gemeinde zur besseren Öffentlichkeitsarbeit zu verdoppeln, ist ein weiterer Anreiz im Wirtschaftsbereich. Bemerkenswert ist die gute Ausgewogenheit, die viele wirtschaftlich florierende Gemeinden vermissen lassen. So liegen hier alle Ausgewogenheitsparameter über dem Durchschnitt, was für den langfristigen ökonomischen Erfolg der Stadt spricht. Weitere Akzente in diesem Bereich sind durch kleine Einkaufszentren im Zentrum von Neulengbach vorgesehen, um der Ausdünnung des Ortskerns durch an der Stadt-Peripherie errichtete Handelsketten entgegenzuwirken.

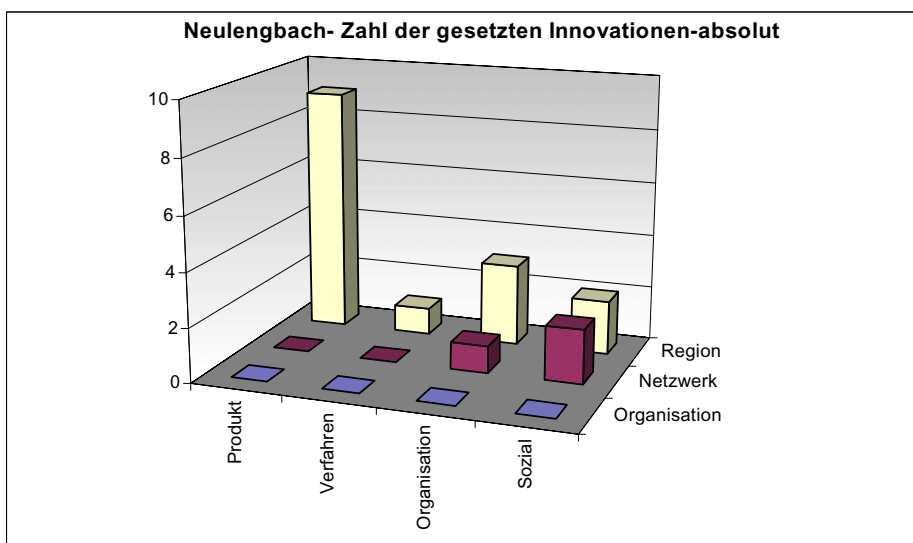
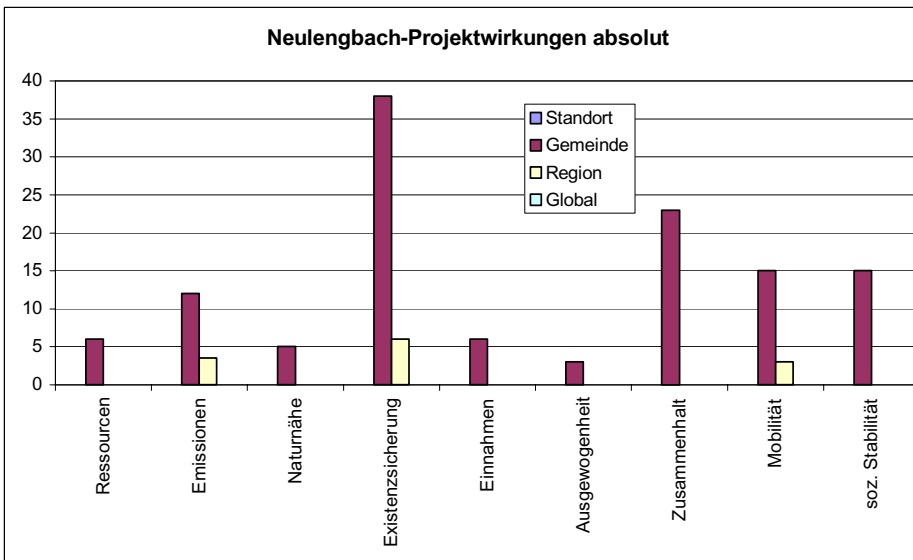
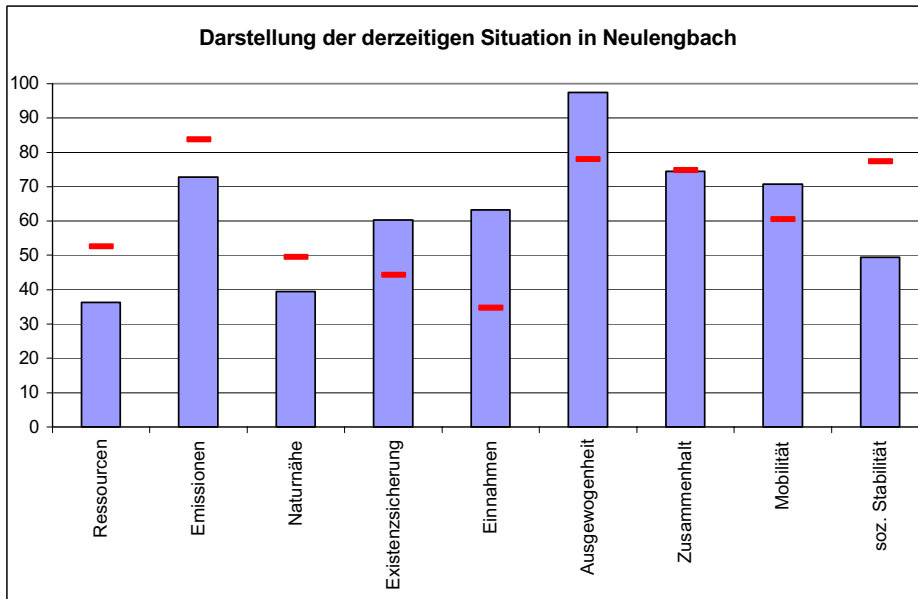
Allerdings konnte auch in Neulengbach die früher vorhandene Nächtigungsinfrastruktur nicht auf die aktuellen Qualitätsanforderungen angepasst werden, sodass nur mehr wenig diesbezügliche Kapazitäten vorliegen. Diesbezüglich möchte die Gemeinde verstärkt Attraktivitäten für den Tagestourismus bieten. So konnten die Radwege entlang der Tulln schon vor langem, und vor kurzem auch der Wienerwald-Radweg eröffnet werden, an deren Schnittpunkten die Stadt liegt. Hier ist die Ausweitung auf einen Themen-Radweg, mit dem Motto „Energielehrpfad“ vorgesehen.

Im sozialen Bereich liegen die Stärken bei der sozialen Mobilität, Schwächen beim Zusammenhalt und in der sozialen Stabilität vor. Bedingt durch die gute Verkehrsverbindung liegt der Anteil der Bevölkerung mit höherer Ausbildung klar über dem Durchschnitt. Auch der hohe Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor trägt zu guter Position bei. Negativ wirkt sich eigentlich nur die relativ hohe Arbeitslosenquote aus.

Die Kohäsion wird durch die große Zahl an Vereinen positiv geprägt, negativ wirken sich Pendler und Zweitwohnsitzer aus. Als Integrationspunkt für die Bevölkerung und als Infrastruktur für Veranstaltungen hat die Gemeinde den Lengenbachsaal gewidmet. Durch den partizipativen Prozess im Zuge der Leitbilderstellung und der Stadtplatzgestaltung konnte die Bürgerbeteiligung deutlich verbessert werden. Allerdings ist die Situation in dieser Hinsicht trotzdem noch nicht so gut wie in kleinen Katastralgemeinden, wo der ganze Ort an derartigen Aktionen mitwirkt.

Die niedrigen Werte der sozialen Stabilität stammen vorwiegend aus den in den verfügbaren statistischen Zahlen noch niedrigen Werten von Kinderanteil und Geburtenrate, die sich nach Auskunft der Gemeindeführung mittlerweile deutlich ins Positive verändert haben. Es verbleiben hier noch die geringe Wahlbeteiligung und die relativ hohe Zahl an Einpersonenhaushalten, die auch durch die stark gestiegene Einwohnerzahl begründet sein kann. Für die pflegedienstliche Betreuung der Bevölkerung verfügt die Stadt über alle üblichen Einrichtungen. Für die medizinische Versorgung der Bevölkerung stehen zahlreiche Ärzte zur Verfügung, die Errichtung eines Fachärzte-Zentrums ist geplant.

Die aktuellen Schwerpunkte der Aktivitäten liegen dem gemäß vorwiegend im Bereich der Existenzsicherung für Betriebe und Private, allerdings zielen die Wirkungen auch auf Verbesserungen im sozialen Bereich ab. Im Umweltbereich sind derzeit weniger deutliche Auswirkungen zu sehen, diese werden eher im Rahmen eines längerfristigen Ziels, Neulengbach als Wellness - Gemeinde zu etablieren, zu setzen sein.



D.4.3.2.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	-	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- ~	knapp unter Durchschnitt
Emissionen		unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	+	unter Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	-	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	~ +	knapp über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ ~	knapp über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+ ~	knapp über Durchschnitt
Branchenverteilung	+	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		im Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	+	unter Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+ +	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	~ -	knapp über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+ +	über Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	-	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	- -	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	-	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ +	unter Durchschnitt

D.4.3.2.2 Aktivitäten und Projekte

Neulengbach	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Ortskerngestaltung				3			3		
Park and Ride-Anlage		3		5					
Förderung von Alternativenergie	3	2							
Hackschnitzelheizanlage für Wohnsiedlung mit Kindergarten	3	2		5					
Projekt „Lebende Flüsse“ – für Große Tulln			5						
Kanalisations- und Wasserversorgungserweiterung		4		5					
Belebung des Marktbereiches				3	2		3		
Betriebsgebiet bei Autobahnabfahrt geplant		-2		3	2				
Wirtschaftsförderung					2	3			
Kulturpfad							4		
Weiterer Ausbau des bestehenden Radnetzes und Schaffung von Übernachtungsmöglichkeiten							3		
Errichtung eines Tourismusbüros im alten Rathaus							2		3
Sanierung u. Ausbau der Volksschule								3	
Energielehrpfad an der Tulln								4	
Leitbilderstellung									4
Lengenbachsaal für Veranstaltungen							5		
Facharztzentrum geplant							1		4
Tagesmütter							1	2	1
Alten- und Krankenversorgung							1		3

D.4.3.3 Altlengbach



Altlengbach ist ebenfalls eine der typischen Wienerwaldgemeinden, bei der allerdings der Waldreichtum deutlich stärker ausgeprägt ist. Andererseits liegt kaum Ackerbau in nennenswertem Ausmaß vor, sodass die Naturnähe in der Gemeinde in hohem Ausmaß gegeben ist. Ein Nachteil ergibt sich aus der Westautobahn, die das Gemeindegebiet quert und neben optischen Beeinträchtigungen vor allem Lärm- und Emissionsbelastung verursacht. Der Waldanteil von 48% bietet ausreichend Holzpotenzial, das trotz des knapp überdurchschnittlichem Anteils von Biomasse an der Energieversorgung in deutlich größerem Ausmaß genutzt werden könnte. Durch den derzeit laufenden Ausbau der

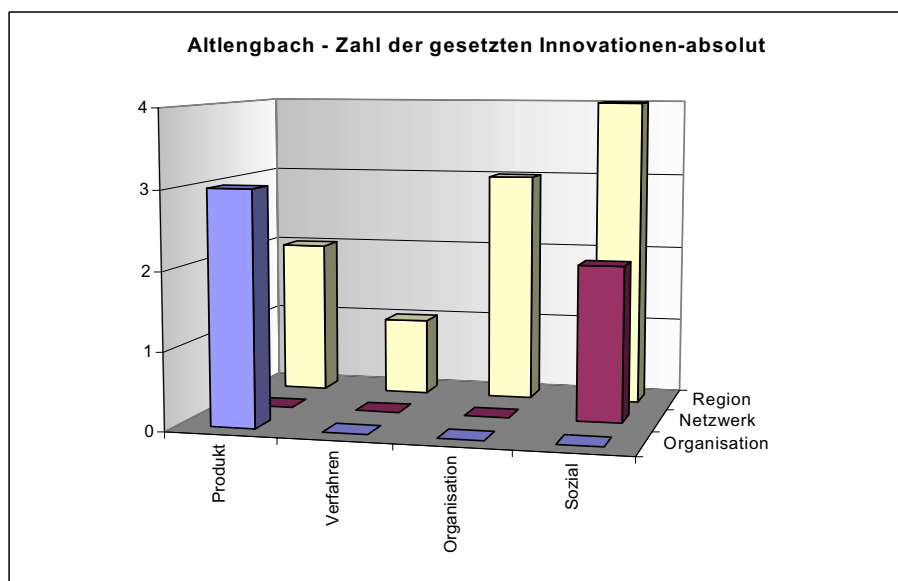
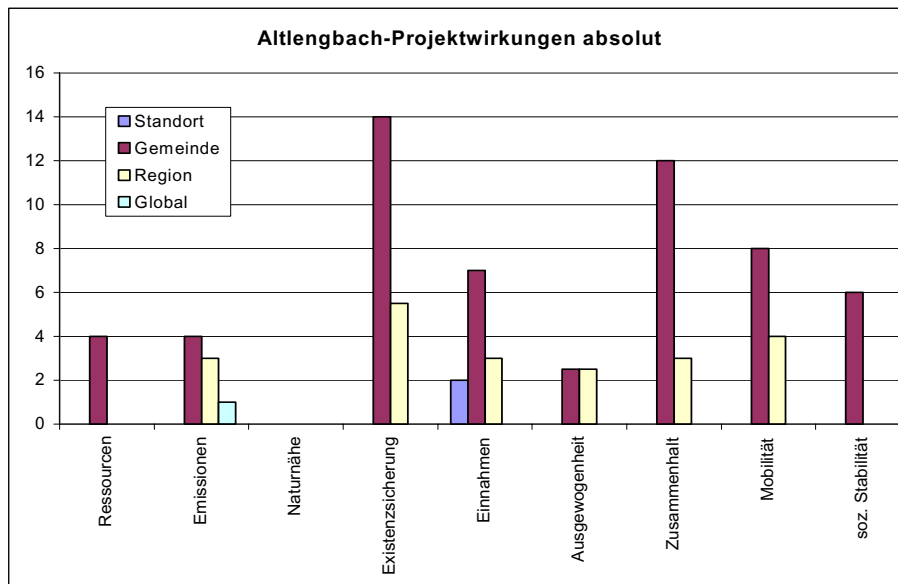
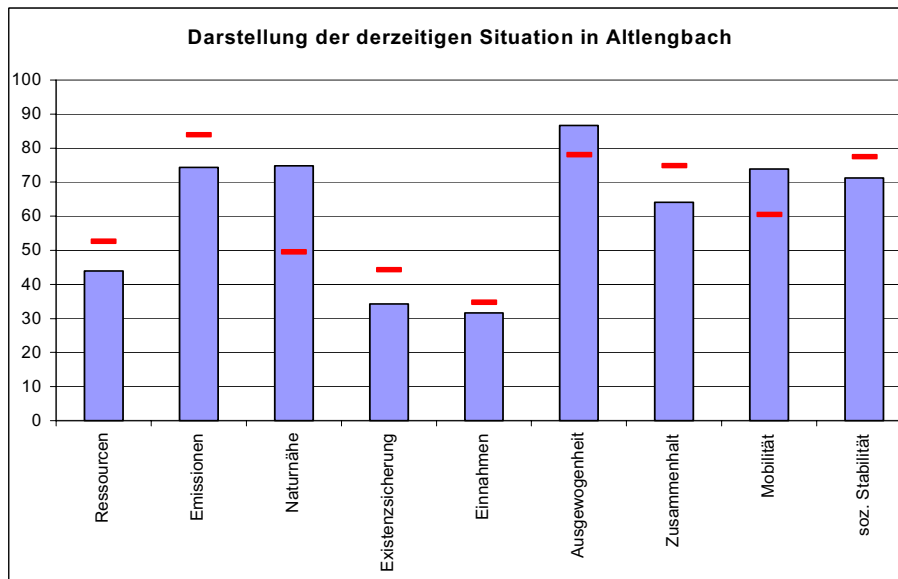
Erdgasversorgung, wird sich zwar die Emissionssituation der Gemeinde wesentlich verbessern, der Einsatz biogener Brennstoffe erstreckt sich trotz Förderungsmaßnahmen der Gemeinde aber auf einzelne Hackschnitzelanlagen im Privatbereich, zumal die eher zersiedelte Gebäudestruktur eine zentrale Energieversorgung mit biogenen Brennstoffen nicht realistisch erscheinen lässt. Aus dem agrarischen Bereich liegen kein Flächenpotenziale für erneuerbare Rohstoffe vor.

Durch die günstige Verkehrslage (direkter Autobahnanschluss) und die erfolgreichen Aktivitäten der Gemeinde zur Ansiedelung von Gewerbebetrieben haben sich die Einnahmen- und auch die Arbeitsplatzsituation in den letzten Jahren stark positiv entwickelt. Durch die eher breite Streuung der Betriebsbranchen bleibt aber dennoch relativ gute ökonomische Ausgewogenheit erhalten. Kennzeichnend für die Gemeinde sind allerdings die überaus aktiven Tourismusbetriebe, die mit rund 40.000 Nächtigungen pro Jahr über das Gemeindegebiet hinaus wesentliche Bedeutung aufweisen, was überproportional in Relation zur Gemeindegröße erscheint. Etwas problematischer erscheint die Erhaltung der Nahversorgung, die beeinträchtigt durch die Nähe zum reichhaltigen Angebot in Neulengbach, zunehmend gefährdet scheint. Es werden hier aber Aktivitäten gesetzt, einen Lebensmittelmarkt im Ort zu erhalten, um vor allem der weniger mobilen Bevölkerung die Möglichkeit des selbständigen Einkaufs zu erhalten.

Der soziale Bereich zeigt wieder das generell in diesem Bezirksbereich hohe Ausbildungsniveau, sodass wieder in Verbindung mit dem hohen Beschäftigtenanteil im tertiären Sektor die soziale Mobilität über dem Durchschnitt des Bezirks liegt. Die Differenz ist allerdings nicht so ausgeprägt wie in den nördlichen Nachbargemeinden dieses Bezirksteils. Tendenziell zeigt sich der auch hier sichtbare Abfall bei Zusammenhalt und sozialer Stabilität weniger stark. Das Ausmaß von Pendlern und Zweitwohnsitzern ist vergleichsweise nicht so deutlich ausgeprägt wie in den nördlichen Nachbargemeinden, wodurch die Gemeinde bei diesen beiden Kriterien nur knapp unter dem Durchschnitt aller Gemeinden liegt. Dies dürfte sich zusätzlich in den letzten Jahren durch die Arbeitsplatzschaffung und dem damit verbunden geringeren Pendlerverhalten möglicherweise positiv verändert haben. Positive Zeichen für ein intaktes Sozialgefüge sind auch der hohe Kinderanteil und die überdurchschnittliche Geburtenrate.

Die Kranken- und Altenversorgung wird durch Heimhilfen abgedeckt, die Kinderbetreuung wird neben der Möglichkeit der Betreuung im Hort der Volksschule von einer ständig steigenden Zahl an Tagesmüttern übernommen.

Die Aktivitäten der Gemeinde zeigen Schwerpunkte im Bereich der Existenzsicherung und in den sozialen Kriterien, wobei hier der Stärkung des Zusammenhalts größte Aufmerksamkeit gewidmet wird und damit die gesetzten Aktivitäten gut die Problembereiche abdecken.



D.4.3.3.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		knapp unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	~	im Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	- ~	knapp unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~ -	knapp über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	+	unter Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ +	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	-	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	~	im Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	~	im Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		knapp unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	- ~	knapp unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ ~	knapp über Durchschnitt
Nettoeinpender	- ~	knapp unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	- ~	knapp unter Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	~ +	knapp über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ ~	knapp unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	- -	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+ +	über Durchschnitt
Stabilität		knapp unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	~	im Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+ ~	knapp über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	~	im Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	+	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+ +	unter Durchschnitt

D.4.3.3.2 Aktivitäten und Projekte

Altlangbach	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Erweiterung des Park and Ride-Platzes		2		2					
Förderung Solarenergie	2	2							
Förderung Alternativenergie	3	2							
Erdgas in Bau		3		3					
Kleinregionales Entwicklungskonzept				2,5		2,5			
Betriebserweiterungen		-3		2,5	2,5		2		
Betriebsneugründung - KFZ-Werkstätte				1	1		2		
Betriebsneugründung - ARBÖ Prüfcenter		-2		3	2		2		
Ab-Hof-Verkauf				2	2				
Erweiterung des Kinderhortes in der Volksschule								4	
Erweiterung des Angebotes an Tagesmüttern							1	2	1
Kulturraum in Volks- und Hauptschule							3	2	
Wanderwegenetz							3		
Bau des Laabental - Radwegs							3		
Kranken- und Altenpflege mit Gemeindeförderung									3

D.4.3.4 Maria-Anzbach



Maria Anzbach zählt zu den typischen Wienerwaldgemeinden mit guter öffentlicher Verkehrsverbindung zu Wien und St. Pölten. Durch den relativ hohen Waldanteil und die Einbettung zwischen den Ausflugsbergen Buchberg und Kohlreith zählt Maria Anzbach sowie auch die umliegenden Gemeinden zu den typischen früheren Zielen der Sommerfrische. Typischerweise haben sich in diesen Gemeinden aber auch eine große Zahl von Zweitwohnsitzern angesiedelt, was sich in relativ starker Zersiedelung auswirkt.

Der etwa 36%-igen Waldanteil des Gemeindegebietes stellt allerdings nur ein geringeres Holzpotenzial bezogen auf die Einwohner dar. Wenngleich auch der Anteil

der Biomasseheizungen ebenfalls unter dem Durchschnitt liegt, so ist doch die weitgehende Ausschöpfung des eigenen Holzpotenzials beinahe erreicht. Durch Ausbau der Erdgasversorgung ist mit einer weiteren Steigerung des Einsatzes biogener Brennstoffe trotz Förderungsmaßnahmen durch die Gemeinde nur in eher geringem Ausmaß zu rechnen. Durch die eher weitläufige Verbauungsstruktur scheint auch eine zentrale Energieversorgung mit biogenen Brennstoffen bis auf einige verdichtete Siedlungsbereiche oder Wohnblöcke kaum realistisch. Wegen der eher geringen Ackerflächen und der in Relation dazu hohen Bevölkerungszahl liegt kaum Potenzial an landwirtschaftlichen Überschussflächen vor, die für einen Energiefruchtanbau genutzt werden könnten.

Auf Grund der Siedlungsstruktur mit vielen Einzelhäusern ergibt sich ein relativ hoher Energieverbrauch bezogen auf die Einwohner, was zu einer etwa durchschnittlichen Emissionsituation der Gemeinde führt. Andererseits wird die Gasversorgung hier zu einer deutlichen Verringerung der CO₂-Emission beitragen, um die Kriterien als Klimabündnisgemeinde zu erfüllen.

Der eher geringe Anteil an großflächigem Ackerbau und der recht hohe Waldanteil von 36% bedingt eine günstige Situation im Zielkriterium Naturnähe. Um den Umweltzustand detailliert zu untersuchen, wurde eine Biotopkartierung des Gemeindegebietes im Rahmen von zwei Diplomarbeiten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen eine große Zahl an seltenen und schützenswerten Pflanzen, was die gute Situation hinsichtlich Artenvielfalt bestätigt.

Die ökonomische Situation ist vor allem durch Klein- und Mittelbetriebe geprägt. Bedingt durch die geografische Lage (keine direkte Anbindung an Autobahn oder Schnellstraße) ist trotz Widmung eines Betriebsgebietes eine Ansiedlung von Gewerbe- oder Industriebetrieben relativ schwierig. Um die Wirtschaftsaktivität zu steigern, laufen derzeit Verhandlungen mit Handelsketten, Filialen in einem geplanten Einkaufszentrum am Rand des Ortszentrums anzusiedeln. Damit würde auch die derzeit relativ ungünstige Einnahmensituation der Gemeinde verbessert werden.

Eine weitere Verbesserungsmöglichkeit läge in der Verstärkung der touristischen Aktivitäten. Allerdings konnte man die frühere Bekanntheit als Tourismusgemeinde nicht fortführen. Die Adaptierung der Nächtigungsinfrastruktur an den notwendigen Qualitätsstandard bereitete Schwierigkeiten, sodass heute keine adäquaten Nächtigungsmöglichkeiten mehr vorhanden sind und auch die Gastronomie ausgedünnt wurde. Andererseits stellt die überdurchschnittliche Zahl an Reitställen und die damit verbundene große Zahl an Besuchern ein wesentliches Einnahmepotenzial dar, das durch ein entsprechendes Gastronomieangebot besser ausgeschöpft werden könnte. Wie oft in Gemeinden mit geringer wirtschaftlicher Aktivität liegt diese aber in sehr ausgewogener Form vor. So zeigen sich fast alle Parameter über dem Durchschnitt, sowohl bei Betrachtung der Branchen- als auch der Größenverteilung. Wesentlich wäre es, hier durch Betriebsansiedlungsaktivitäten diese Ausgewogenheit nicht zu stark aus dem Gleichgewicht zu bringen.

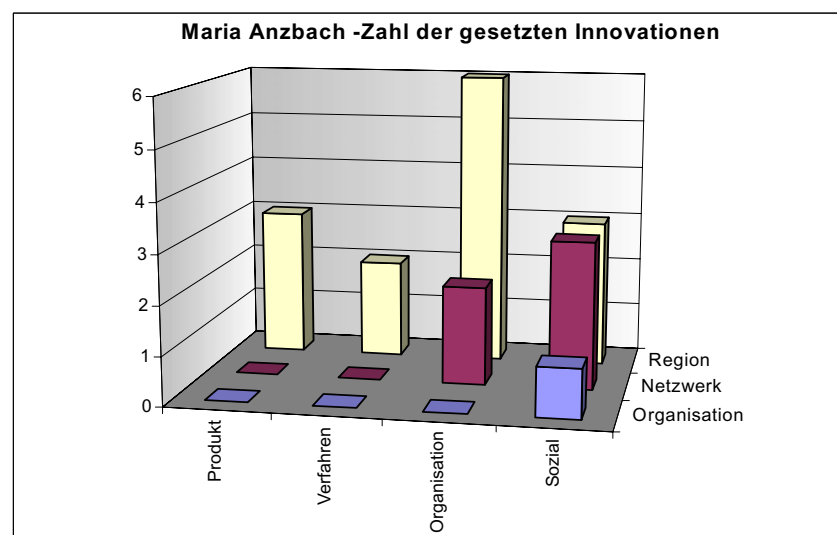
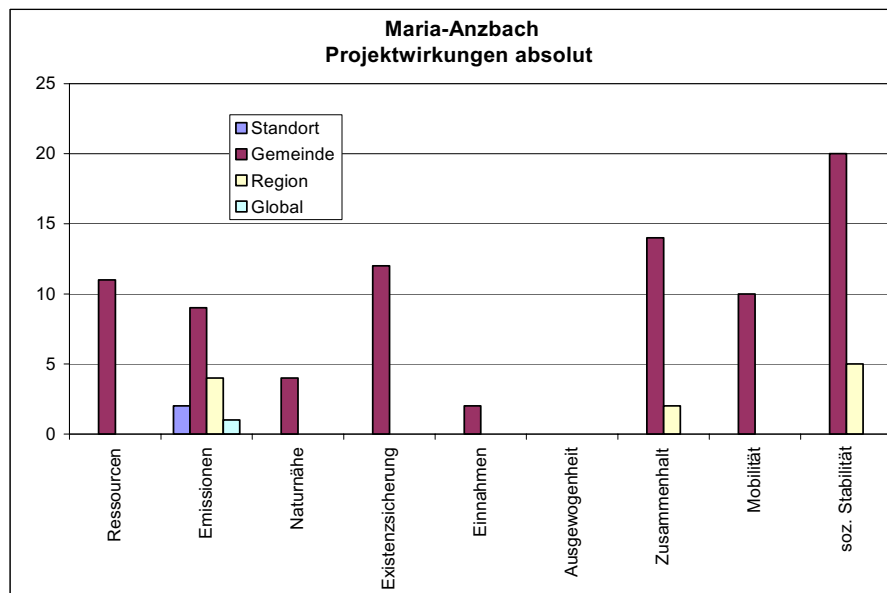
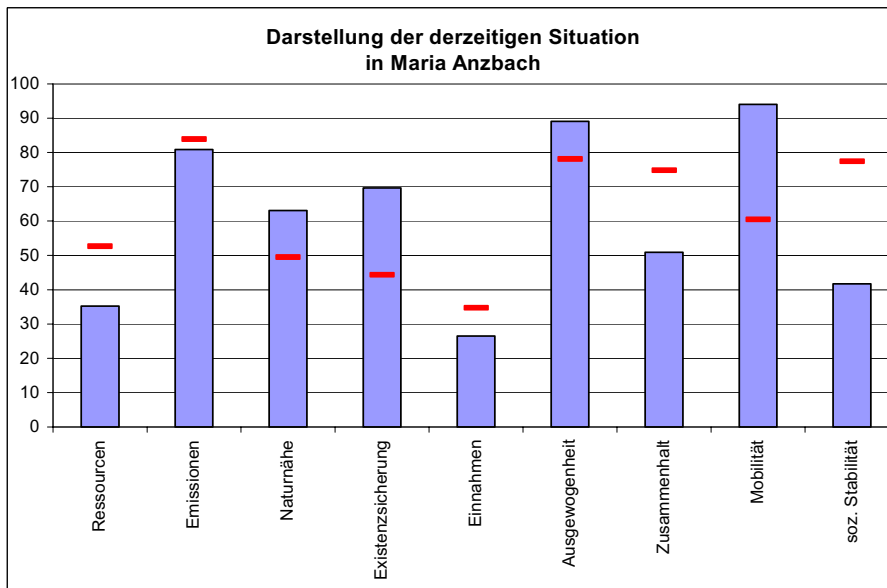
Im sozialen Bereich zeigt sich ein sehr hohes Ausbildungsniveau der Einwohner, das mit der geografischen Nähe zu Wien zusammenzuhängen scheint. Aber auch die geringe Zahl an Arbeitslosen und der hohe Beschäftigtenanteil im tertiären Sektor führt zu Werten der sozialen Mobilität weit über dem Durchschnitt des Bezirks.

Im Gegensatz dazu liegen die Verhältnisse in den Zieldimensionen „Zusammenhalt“ und „soziale Stabilität“ deutlich unter dem Bezirksdurchschnitt. Maßgebend für den geringen Wert des Kriteriums Zusammenhalt sind trotz sehr guter Vereinsaktivität vor allem der hohe Anteil an Auspendlern und Zweitwohnsitzen. Um diese Situation zu verbessern, wird von Seite der Gemeinde versucht, durch Errichtung eines Kommunikationszentrums und durch zahlreiche Kulturveranstaltungen der Bevölkerung ein abwechslungsreiches Freizeitangebot zu bieten. Damit sollen möglichst alle Schichten der Bevölkerung angesprochen und besser ins Gemeindeleben integriert werden.

Auffallend sind die Aktivitäten in der Kranken- und Altenversorgung, sie wird neben den Heimhilfen durch ein neu adaptiertes Alten- und Pflegeheim bestens abgedeckt. Für die Betreuung der Kinder besteht neben den Tagesmüttern auch die Möglichkeit, die Kinder am Nachmittag sowohl in Kindergarten als auch Volksschule versorgt zu wissen.

Beim Kriterium Stabilität fallen speziell der geringe Kinderanteil und die niedrige Geburtenbilanz, die große Zahl von Einpersonenhaushalten und die geringe Wahlbeteiligung auf. Insgesamt deutet dies gemeinsam mit der nur geringen Zunahme der Einwohnerzahl auf Schwierigkeiten in der Sozial- und Familienstruktur hin. Die Ursache scheint hier in der hohen Gesamtpendlerfrequenz zu liegen, dies beinhaltet sowohl Arbeits- als auch Freizeitpendler, wie die Zweitwohnsitzer. Eine derart heterogene Bevölkerungsstruktur stellt eine große Herausforderung für jede Gemeindeführung dar.

Die Schwerpunkte der Gemeinde liegen dementsprechend vorwiegend im sozialen Bereich sowie auch in der Betriebsansiedlung, was sehr gut aktuellen Problembereichen entspricht.



D.4.3.4.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	+	knapp über Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	- -	unter Durchschnitt
Emissionen		knapp unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	- ~	knapp über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	- -	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	- -	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	- -	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+	über Durchschnitt
Nettoeinpender	- -	unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+ +	über Durchschnitt
Branchenverteilung	+ ~	knapp über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	+ + +	unter Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	- -	über Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+ +	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	- -	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+ +	über Durchschnitt
Stabilität		unter Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	- -	unter Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	-	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	- -	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	-	unter Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	+	unter Durchschnitt

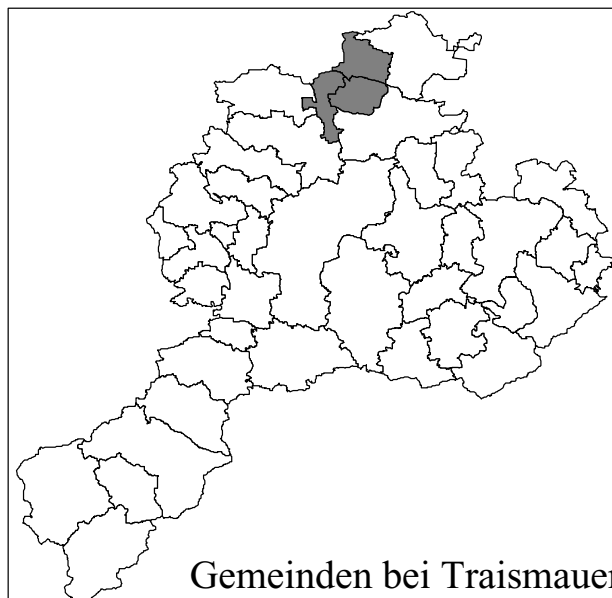
D.4.3.4.2 Aktivitäten und Projekte

Maria Anzbach	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Klimabündnisgemeinde u. Maßnahmen zur CO2-Reduktion	2	3							3
Förderung für Solaranlagen	2	2							
Förderung v. Alternativenergie	3	2							
Altstoffsammelzentrum und Strauchschnittsammelaktion	4								
Biotopkartierung			4						
Pflege- u. Pensionistenheim				3					5
Sicherer Schulweg- Errichtung von 2 Schutzwegen				4					
Verkehrssicherheit- Kreisverkehre				4					
Schaffung eines Betriebsgebietes				1	2				
Dorferneuerung - Erarbeitung und Umsetzung d. Leitbildes									3
Kulturvernetzung Mostviertel- Beratung									2
Strukturaufbau f. kulturelle Projekte							3		2
Marktplatzgestaltung							3		
Mühle renoviert als Kommunikationszentrum							4		
Schülerhort								3	
Kindergarten- Ganztagsbetreuung								3	
Tagesmütter							1	2	1
Radwegenetz							3		
Tagesmütter							1	2	1
Alten- und Krankenversorgung									3

D.4.4 Region bei Traismauer

Es handelt sich hierbei um drei mittelgroße Gemeinden im unteren Traisental (Traismauer wurde bereits bei den Städten betrachtet), die in einer typischen Weinbauregion liegen. Es liegen durch den eher geringen Waldanteil und die geringeren Flächen nur in Inzersdorf-Getzersdorf nennenswerte landwirtschaftliche Ressourcenpotenziale vor. Bei der Naturnähe fallen die eher landwirtschaftliche Flächennutzung und der geringe Waldanteil negativ ins Gewicht. Die Emissionssituation ist aber generell sehr gut.

Die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche und private Existenz sind außer bei der Gemeinde Nussdorf, die hier gute Werte aufweist, eher im Mittelfeld. Dementsprechend liegen vor allem bei Nussdorf und auch bei Statzendorf die Einnahmen im oberen Bereich. Die betriebliche Ausgewogenheit ist nur im Mittelfeld bis eher knapp unter dem Durchschnitt.



Der Sozialbereich zeigt gute Situation bei Zusammenhalt und Stabilität, während die Mobilität eher im unteren Bereich liegt. Auch hier ist Nussdorf mit hoher Mobilität, aber ungünstigen Werten beim Zusammenhalt die Ausnahme.

Der Sozialbereich zeigt gute Situation bei Zusammenhalt und Stabilität, während die Mobilität eher im unteren Bereich liegt. Auch hier ist Nussdorf mit hoher Mobilität, aber ungünstigen Werten beim Zusammenhalt die Ausnahme.

D.4.4.1 Nussdorf ob der Traisen



Nussdorf liegt im unteren Traisental bereits innerhalb der typischen Weinbauregion. Mit 1.446 Einwohnern und einer Fläche von 1.544 ha gehört Nussdorf zu den kleineren Gemeinden im Bezirk. Durch den 29%-igen Waldanteil liegt zwar Holzpotenzial aus eigenem Gemeindegebiet vor, das Ausmaß des tatsächlichen Holzeinsatzes für die Energieversorgung bleibt hinter diesen Mengen deutlich zurück. Durch Förderungen wird von Gemeinde-seite versucht, den Einsatz alternativer Energie zu erhöhen. Die vorhandene Erdgasversorgung zeigt ihre Vorteile bei der Emissionssituation, steht hier der Erweiterung des Biomasseeinsatzes in vielen Bereichen entgegen. Trotz hoher wirtschaftlicher Aktivitäten liegt die Emissionssituation etwa im Durchschnitt der Gemeinden. Hierbei muss allerdings das Alter der Emissionsdaten der letzten verfügbaren Erhebung (Emissionskataster 1994) berücksichtigt werden, die den Zustand noch vor der Ansiedlung einiger Betriebe darstellen. Allerdings war damals auch die Erdgasversorgung noch nicht so weit ausgebaut, sodass die Situation negativer dargestellt wird. Insgesamt könnten sich die Effekte des erhöhten Energiebedarfs und der Erdgasversorgung auf der

Emissionsseite etwa ausgleichen.

Auf Grund der Geländestruktur und der Bodenbeschaffenheit liegt der Schwerpunkt der Landwirtschaft eher auf dem Weinbau, dennoch liegen durch die eher geringe Bevölkerungszahl die Potenziale für einen Anbau von Energiefrüchten aber doch im Mittelfeld. Der geringere Anteil von großflächigem Anbau von Mais und Getreide wirkt sich hier verbunden mit dem vorliegenden Waldanteil positiv auf die Naturnähe aus, die insgesamt im Durchschnitt liegt. Die Landwirtschaft zeigt eine relativ starke Abkehr von der Viehwirtschaft, der Nebenerwerb dominiert und dadurch auch ein hoher Anteil an Brache, was positiv zu vermerken wäre.

Auch ökonomisch kommt vor allem durch die günstige geografische Lage dem Obst- und Weinbau besondere Bedeutung zu, wobei hier auf Qualität großer Wert gelegt wird. Dies zeigt auch, dass auf Obstbau mit integriertem Pflanzenschutz besonderer Wert gelegt wird. Viele der Landwirte verbinden den Ab - Hof - Verkauf ihrer Produkte mit einer Heurigenausschank, was von einer breiten Bevölkerungsschicht in Verbindung mit der Nutzung der Rad- und Wanderwege geschätzt wird.

Trotz der geringen Gemeindegröße hat sich Nussdorf zu einem Zentrum der betrieblichen Aktivität entwickelt. Durch die guten Rahmenbedingungen, so liegt Erdgasversorgung sowie sonstige Ver- und Entsorgungsinfrastruktur in hohem Ausmaß vor, verbunden mit der Nähe zur Schnellstraße St. Pölten - Krems konnten zahlreiche Betriebe angesiedelt werden, die den Gemeindebürgern zahlreiche Arbeitsplätze bieten. Dies führt auch zu einer Einnahmensituation, die deutlich über dem Durchschnitt liegt. Es wird kontinuierlich durch Förderungen und durch Erweiterung des Betriebsgebietes versucht, weitere Betriebe anzusiedeln, um die Situation stabil zu halten.

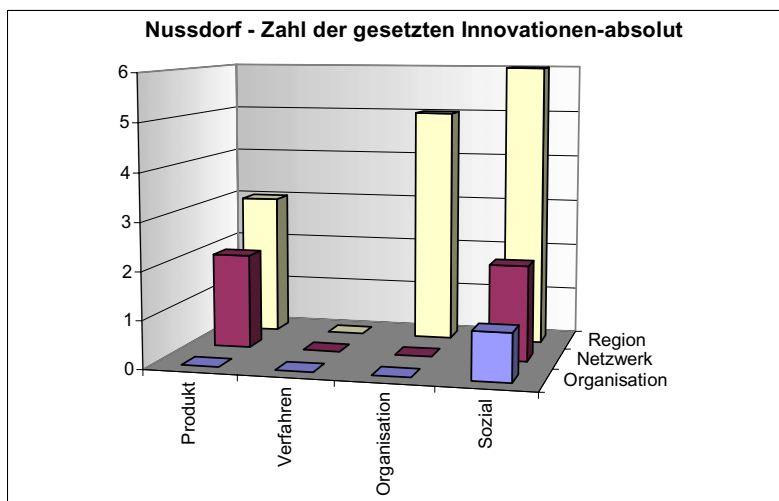
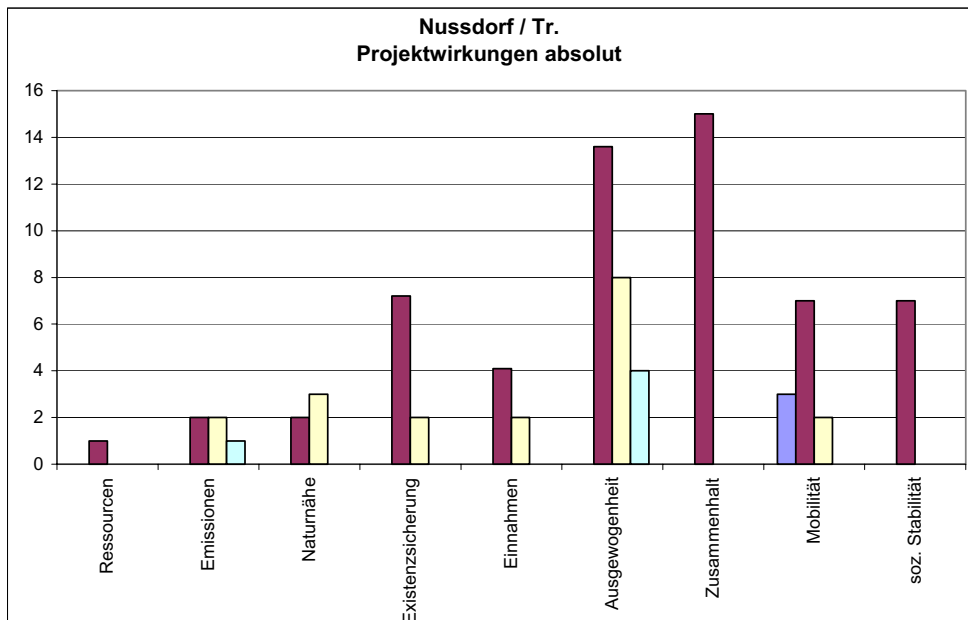
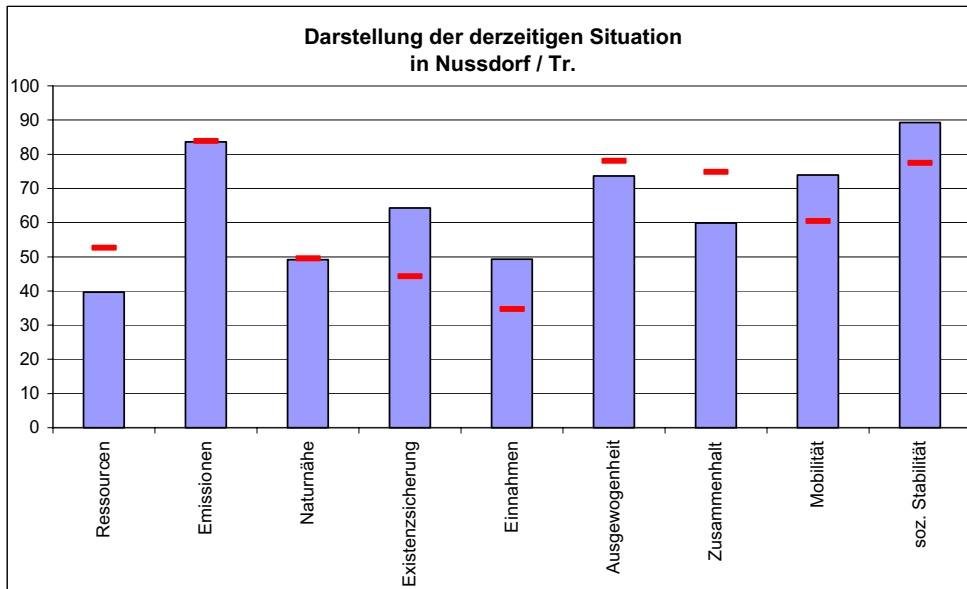
Ein gewisses Gefahrenpotenzial der Situation zeigt sich bei der Ausgewogenheitsbetrachtung. Durch die erfolgreiche Firmenansiedelung liegt die Zahl der Betriebe pro Einwohner deutlich über dem Durchschnitt. Dabei scheint die Zahl von Großbetrieben zugenommen zu haben, wodurch die Ausgewogenheit von Betriebs- zu Gemeindegröße, aber auch die Verteilung auf die einzelnen Branchen unter dem Durchschnitt liegt. Letztere zeigt sich vor allem bei der Zahl der Betriebe und weniger bei den Beschäftigten, wodurch die Situation entschärft erscheint. Die Vergleichmäßigung des Branchenmixes wird durch die erwähnte Ansiedelung angestrebt.

Etwas ungünstiger stellt sich die Situation im Sozialkriterium Zusammenhalt dar. Hier wirkt sich die relativ hohe Zahl an Einpendlern und die über dem Durchschnitt liegende Zahl an Zweitwohnsitzen ungünstig aus. Um den Zusammenhalt zu stärken und möglichst alle Gemeindebürger anzusprechen, werden zahlreiche Initiativen, wie der Bau eines Veranstaltungszentrums und Aktivitäten zur Dorferneuerung gesetzt.

Bei der sozialen Mobilität liegen die Werte des Ausbildungsniveaus und der Bildungseinrichtungen durchwegs im Mittelfeld, hier fällt aber die niedrige Arbeitslosenquote auf, die insgesamt eine Situation deutlich über dem Durchschnitt bewirkt.

Auch bei der sozialen Stabilität liegen die Werte deutlich über dem Durchschnitt. Die hohe Geburtenrate und der hohe Anteil von Kindern in Verbindung mit einer sehr geringen Zahl von Einpersonenhaushalten deuten auf ein intaktes Sozialgefüge hin. Auch die hohe Wahlbeteiligung zeigt eine rege Anteilnahme am politischen Entscheidungsprozess. Die Betreuung der Kinder wird durch eine große Zahl an Tagesmüttern und jene der älteren und kranken Bevölkerung durch Heimhilfen gedeckt. Weiters hat die Initiative „Gesundes Nussdorf“ mit den entsprechenden Veranstaltungen großes Interesse in der Bevölkerung geweckt.

Wie schon aus obiger Beschreibung ersichtlich war, liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der Fortführung der Betriebsansiedelung und damit im Bereich der Existenzsicherung. Daneben ist auch eine deutliche Priorität im sozialen Bereich erkennbar, was gut den aus der IST-Analyse ermittelten Schwerpunkten entspricht.



D.4.4.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	~ -	knapp unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	- ~	knapp unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	- -	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	~ -	knapp unter Durchschnitt
Emissionen		im Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~	im Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	~	im Durchschnitt
Naturnähe		im Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	~ -	knapp über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	~ -	knapp unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		knapp unter Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	- -	unter Durchschnitt
Branchenverteilung	- -	unter Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

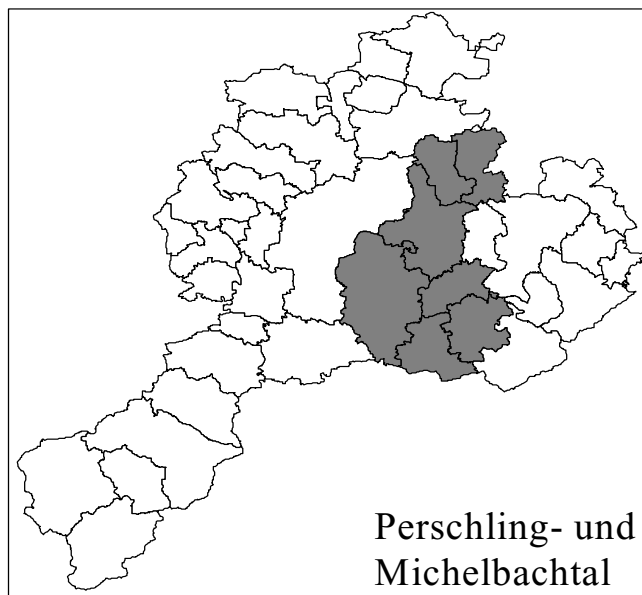
Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	- -	über Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	- ~	knapp unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	-	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~	im Durchschnitt
Stabilität		über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	~	im Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+	über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	~ -	knapp unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+ +	über Durchschnitt
Geburtenbilanz	+	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	- -	über Durchschnitt

D.4.4.1.2 Aktivitäten und Projekte

Nussdorf / Traisen	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung alternativer Energieformen	3	2							
Klimabündniszugehörigkeit - Bewusstseinsbildung	2	3							2
Schaffung u. Erweiterung von Betriebsansiedlungsgebieten		-2		4	1				
Obstbau mit integriertem Pflanzenschutz		1	2	3					
Förderung von Betriebsansiedlung		-2		4					
Gründung des Urzeitmuseums in Nussdorf							4		
Straßenraum- und Fassadengestaltung							3		
Revitalisierung des Schlosskellers							3		
Wanderwegenetz							3		
Ab Hof Verkauf i n Verbindung mit Heurigen				1,7	1,7	1,7			
Schaffung begünstigter Bauparzellen f. Jungfamilien									4
Dorferneuerung mit Gestaltung des Schlossgartens							3		
Straßenraumgestaltung und jährliches Dorffest in Franzhausen							2		
Erneuerung des Dorfzentrums							4		
Kindergarten mit Integrationsgruppe							2	2	
Tagesmütter							1	2	1
Veranstaltungszentrum geplant							4		
"Gesundes Nussdorf" Initiative einer Ärztin								3	
Essen auf Rädern							1		3

D.4.5 Perschling- und Michelbachtal

Die Gemeinden zwischen der Landeshauptstadt und dem Tullnital im Osten zeigen sehr heterogene Struktur. Dies ergibt sich auch wesentlich aus den topografischen Rahmenbedingungen. In den oberen Talbereichen im Süden liegen die Gemeinden Pyhra, Michelbach, Stössing und Kasten in sehr waldreicher und hügeliger Landschaft mit nur eingeschränkter land-wirtschaftlicher Nutzung. In der Mitte liegt Böheimkirchen als das wirtschaftliche Zentrum und im Norden Kapelln und Weißenkirchen bereits im Flachland an der ehemaligen Hauptverbindung B1, das in Zukunft von der HLAG-Bahntrasse durchzogen wird. In diesen Gemeinden herrscht die landwirtschaftliche Nutzung der Flächen vor. Dementsprechend ist auch die Ressourcensituation sehr unterschiedlich. In den südlichen Gemeinden liegen durch den Waldanteil sehr gute Potenziale für erneuerbare Rohstoffe durch Biomassenutzung vor, aber auch in den Gemeinden im Norden zeigen die agrarischen Flächen mögliche Kapazitäten.



Die Emissionen liegen im mittleren und oberen Bereich, Gasversorgung liegt nur vereinzelt vor. Eine klare geografische Tendenz zeigt sich bei der Naturnähe. Sie ist in den oberen Talbereichen im Süden sehr groß, wird hin zum agrarischen Flachland im Norden aber deutlich schlechter.

Im ökonomischen Bereich weist nur Böheimkirchen bei Existenzsicherung und Einnahmen gute Werte auf, die anderen Gemeinden liegen durchwegs im unteren Bereich. Die Ausgewogenheit ist generell gut, aber selten über dem an sich hohen Durchschnittswert.

Im Sozialbereich liegt die soziale Mobilität in der Regel im oder knapp unter dem Durchschnitt. Eine Ausnahme bildet Kasten, wo die Mobilität die höchsten Werte aufweist. Der Zusammenhalt ist generell gut und liegt knapp über dem Durchschnitt, während bei der Stabilität nach den betrachteten Parametern in einigen Gemeinden Probleme vorliegen könnten.

D.4.5.1 Böheimkirchen



Böheimkirchen liegt an der Schnittstelle der Westbahnstrecke mit dem Perschlingtal. Es handelt sich um ein mäßig bewaldetes flaches Hügelland. Mit 4.145 Einwohnern und einer Fläche von 4.558 ha zählt Böheimkirchen zu den größeren Gemeinden im Bezirk.

Durch den geringen Waldanteil von 21% liegt nur geringes Biomassepotenzial vor, sodass die derzeit bereits eingesetzte Biomasse zur Energieversorgung könnte bereits nicht mehr aus eigenen Ressourcen bereitgestellt werden. Allerdings hätte Böheimkirchen Potenzial an Ackerflächen, das

neben der notwendigen Versorgung der Bevölkerung für Anbau von Feldfrüchten zur Energiegewinnung genutzt werden könnte. Um die Energieversorgungssituation zu verbessern, wird derzeit ein Energiekonzept ausgearbeitet. Als wesentlichen Beitrag zur Emissionsminderung werden Förderungen für Gebäudeisierungsmaßnahmen gewährt, zusätzlich hat die Gemeinde für

den Kindergarten die Energieversorgung auf Erdwärme umgestellt. All diese Maßnahmen sollen zur Erreichung des Klimabündnisziels in der Gemeinde beitragen.

Die Emissionssituation liegt in Böheimkirchen ziemlich im Durchschnitt der Gemeinden, wobei auch hier wie bei den anderen Gemeinden an der Westbahn im Emissionskataster die zumindest damals noch höheren SO₂-Emissionen auffallen. Durch die Erdgasversorgung ist aber mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Emissionssituation zu rechnen.

Durch die topografische Situation liegt in Böheimkirchen der Waldanteil eher im unteren, die landwirtschaftliche Aktivität eher im oberen Bereich, was auch die schlechtere Positionierung im Kriterium Naturnähe zeigt. Bei den beiden das Gemeindegebiet querenden Flüssen Perschling und Michelbach liegen Möglichkeiten der Gestaltung von Naturräumen vor, die von der Gemeinde auch in starkem Ausmaß genutzt werden. So wurde eine größere Zahl von Freizeiteinrichtungen in naturnaher Form in dem Park am Michelbach, direkt beim Ortzentrum errichtet. In den Flüssen selbst wird versucht, die durch Hochwasser der letzten Jahre stark versandeten Flussbette in naturnaher Form zu sanieren. Hierbei treten allerdings über die Art der Durchführung durch unterschiedliche Auffassung der einzelnen Interessensgruppen Probleme auf, die eine Herausforderung für einen partizipativen Entscheidungsprozess in der Gemeinde darstellen.

Im ökonomischen Bereich liegt das Zielkriterium Existenzsicherung durch den unter dem Durchschnitt liegenden Anschlussgrad bei Wasser- und Abwasserentsorgung trotz guter sonstiger Infrastruktur im Durchschnitt. Die Erweiterung der Kanal- und Wasserversorgung ist aber bereits in Arbeit und wird bis 2003 abgeschlossen sein, was dann zu einer deutlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen führen wird.

Durch große Erfolge bei Betriebsansiedlungen in den letzten Jahren, die einen Zuwachs von rund 500 Arbeitsplätzen brachten, liegen sowohl die Arbeitsplatzverfügbarkeit als auch die Einnahmensituation deutlich über dem Bezirksdurchschnitt. Um nicht nur gewerbliche Aktivität zu forcieren, versucht die Gemeinde auch den Marktbereich weiter zu beleben. So besteht das Ziel für die Zukunft, dass möglichst alle für die Bevölkerung relevanten Handelsbranchen im Ortskern vertreten sind. In der Landwirtschaft zeigt sich eine zwiespältige Tendenz, einerseits ein Anstieg an Nebenerwerbsbauern, andererseits haben die Haupterwerbslandwirte das Bestreben, ihre Anbauflächen durch Zusammenlegungen zu vergrößern. Vereinzelt findet man Biobauern, die ihre Produkte im Ab-Hof-Verkauf vermarkten, teilweise in Verbindung mit einer Heurigenausschank.

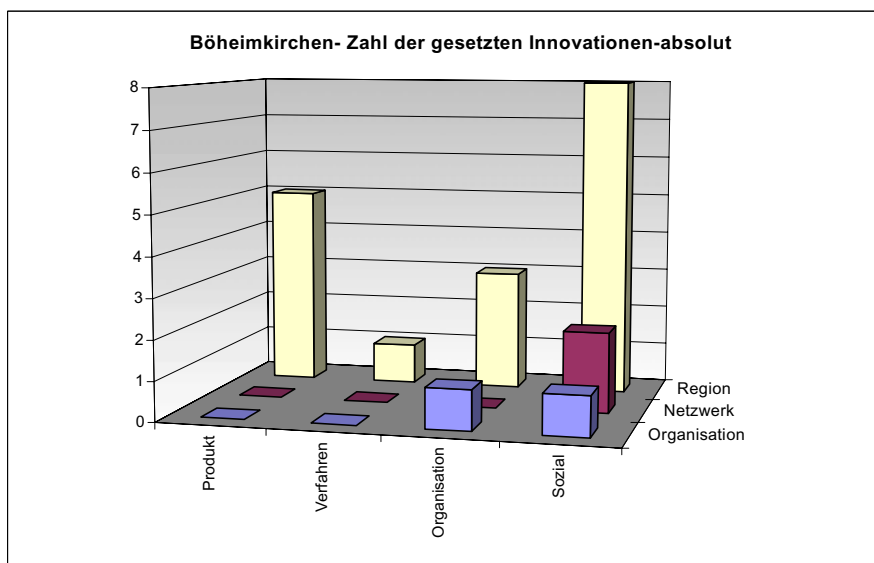
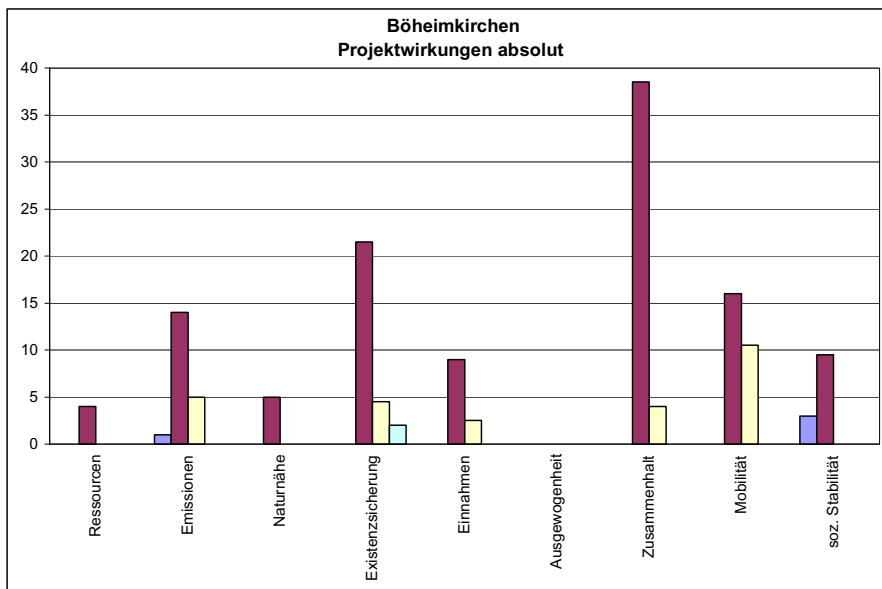
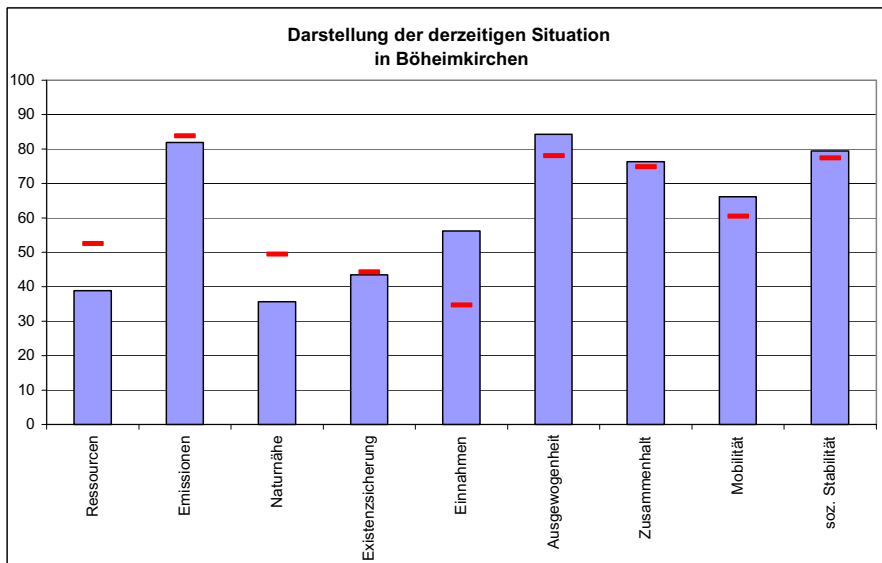
Bei der ökonomischen Ausgewogenheit zeigt sich eine sehr gute Branchenverteilung und eine gute Verteilung der Beschäftigten in den einzelnen Sektoren. Dieses Bild wird nur durch die Asymmetrie, die durch die Ansiedlung von Großbetrieben entstanden ist, etwas getrübt. Dennoch zeigt sich in Summe eine Situation knapp über dem Durchschnitt.

Die Situation im Sozialbereich liegt in Böheimkirchen generell gut im Durchschnitt. Der Zusammenhalt bietet durch die relativ große Zahl an Einpendlern, der eine relativ geringe Zahl an Zweitwohnsitzen gegenübersteht, ein ausgeglichenes Bild. Bei den Vereinsaktivitäten liegt die Zahl der Vereine im unteren Bereich, dies könnte aber durch die größere Mitgliederzahl aufgewogen werden. Für die Freizeitgestaltung bestehen zahlreiche Sportmöglichkeiten im waldähnlichen Park am Michelbach, der sich direkt bis ins Ortszentrum erstreckt. Für Veranstaltungen jeder Art wird ein Kommunikationszentrum errichtet, obwohl bereits derzeit ein großes Angebot an Ausstellungen und kulturellen Veranstaltungen besteht.

Bei der sozialen Mobilität zeigt sich wegen der guten Verkehrsverbindung ein hohes Ausbildungsniveau bei den Gemeindebürgern. Die restlichen Parameter befinden sich auch hier im Mittelfeld. Auffallend sind die trotz des hohen Ausbildungsniveaus guten Werte bei den anderen beiden Zielkriterien im Sozialbereich.

Die soziale Stabilität zeigt mit guter Zunahme der Einwohner und hohem Kinder- und Jugendlichen-Anteil sehr ausgeglichene Werte. Dies wird auch durch die niedrige Zahl von Einpersonenhaushalten und die gute Geburtenbilanz bestätigt. Um der überdurchschnittlich hohen Zahl an Kindern und Jugendlichen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung zu bieten, wurde neben der Errichtung eines Beachvolleyball-Platzes und einer Skaterbahn eigens dafür ein Klubhaus gebaut.

Entsprechend den Darstellungen liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen in der Stärkung des Zusammenhalts und in der Existenzsicherung.



D.4.5.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	-	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	+ ~	knapp über Durchschnitt
Emissionen		im Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~	im Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	~ +	knapp unter Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	-	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		im Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+ ~	knapp über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	-	unter Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	~ -	knapp unter Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		knapp über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	-	unter Durchschnitt
Branchenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	~ +	knapp über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		im Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	- -	über Durchschnitt
Humankapital		knapp über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	~	im Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	-	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~ +	knapp über Durchschnitt
Stabilität		im Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+	über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	- ~	knapp unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	~ +	knapp über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	- ~	knapp über Durchschnitt

D.4.5.1.2 Aktivitäten und Projekte

Böheimkirchen	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Energiekonzept		5							
Industrie- und Gewerbepark		-2		3	2				
Energieversorgung durch Erdwärme im Kindergarten	2	3		3					
Klimabündnisgemeinde	2	3							3
Sanierung von Michelbach und Perschling			5						
Förderung für Isolierungen		3							
Betriebsansiedelung		-1		5					
Fertigstellung des Kanal- und Wasserleitungsnetzes		4		4					
Schaffung und Erweiterung des Betriebsgebietes		-1		3	2				
Ortsmarketing: Verein zur Förderung der heimischen Wirtschaft, Lebensqualität (Sport, Kultur, Jugend, Landwirtschaft, Verkehr,...), Adaptierung des Festsaales zu Veranstaltungssaal						4	2,5	2,5	
Bau eines Klubhauses für den Sportverein - besonders für Jugend							3	2	
Marktgestaltung							4		
Kindergartenneubau in Wohngebiet								3	
Adaptierung des Musikheimes mit Infrastruktur							3		
Adaptierung des Kinderspielplatzes							3		
Bau einer Skaterbahn							4		
Beachvolleyballplatz								4	
Sanierung des Hauptschulgebäudes								3	
Ausstellungsangebot, kulturelle Veranstaltungen							4		
Kursangebot								3	
Tagesmütter							1	2	1
Hilfswerk - Notrufahren							2		3
Radwegenetz entlang der Perschling, Michelbach							3		

D.4.5.2 Pyhra



Pyhra liegt im oberen Perschlingtal, das sich im Gemeindegebiet zu einem Talschluss verengt. Pyhra ist mit 3.082 Einwohnern und einer Gesamtfläche von 6.674 ha eine der flächenreichen Gemeinden. Es liegt abseits der wesentlichen Verkehrsverbindungen und hat damit gute Voraussetzungen für Ruhesuchende, weniger aber für betriebliche Aktivität. Es liegt damit noch weitgehende Naturnähe vor, die speziell durch die nur geringe Zersiedelung auch überdurchschnittlich erhalten werden konnte. Neben dem hohen Waldanteil wirken sich auch die Grünflächen entlang der Perschling positiv im Zielkriterium Naturnähe aus.

Durch den 40%-igen Waldanteil und einem ebenso großen Anteil an Agrarflächen besteht großes energetisches Biomassepotenzial und auch landwirtschaftliches Potenzial für Energiepflanzen und Industrierohstoffen. Durch ein bereits in Betrieb befindliches Biomasseheizwerk, das ca. 160 Wohneinheiten und die öffentlichen Gebäude mit Wärme versorgt, liegt der aktuelle Anteil der Biomasse am Energieeinsatz deutlich über dem Bezirksdurchschnitt. Allerdings wäre eine weitere Steigerung basierend auf Holzeinschlag aus eigenem Gemeindegebiet durchaus möglich. Durch die sehr günstige Raumordnung besteht im Zentrum eine relativ große Dichte an Gebäuden, was für eine zentrale Energieversorgung große Vorteile bietet. Von Seite der Gemeinde ist ein weiterer Ausbau der Biomasseheizanlagen bereits geplant.

Die Emissionssituation liegt auch ohne Gasversorgung wegen geringer betrieblicher Aktivität und der zentralen Wärmeversorgung, aber auch wegen der großen Gemeindefläche im oberen Bereich und deutlich über dem Durchschnitt.

Die ökonomische Situation ist durch einen Großbetrieb und mehrere Klein- und Mittelbetriebe geprägt, die bezogen auf die Gemeindebevölkerung nur eine ungenügende Arbeitsplatzverfügbarkeit bieten können. Um die derzeitige ökonomische Situation zu verbessern, wird eine Betriebsansiedlung versucht, die sich aber, trotz eines vorhandenen Betriebsgebietes, wegen der verkehrsmäßig eher entlegenen Lage schwierig gestaltet. Der noch unvollständige Ausbau von Wasser- und Kanalversorgung sowie die fehlende Gasversorgung sind hier weitere Gründe für die Position der Gemeinde nur knapp unter dem Durchschnitt im Zielkriterium der Existenzsicherung. Sehr innovativ wäre hier die Schaffung eines Gründerzentrums für naturnah arbeitende Betriebe, denen man Biomasse-Energieversorgung bieten könnte und bei denen sich auch die fehlende Verkehrsverbindung nicht so krass auswirken würde.

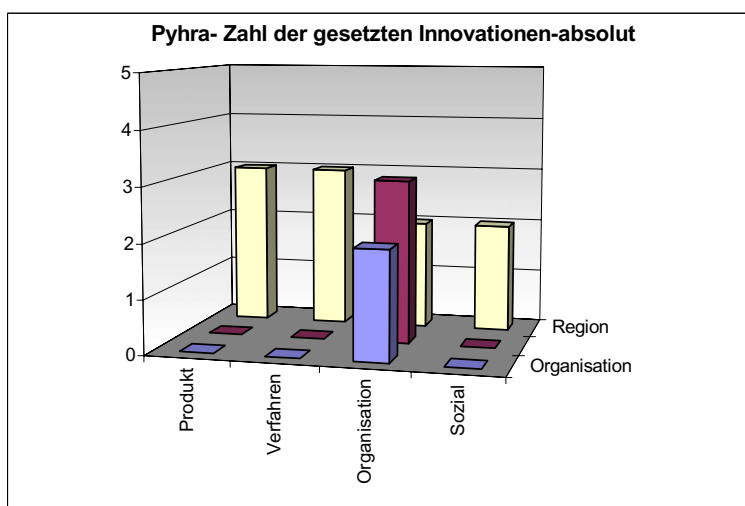
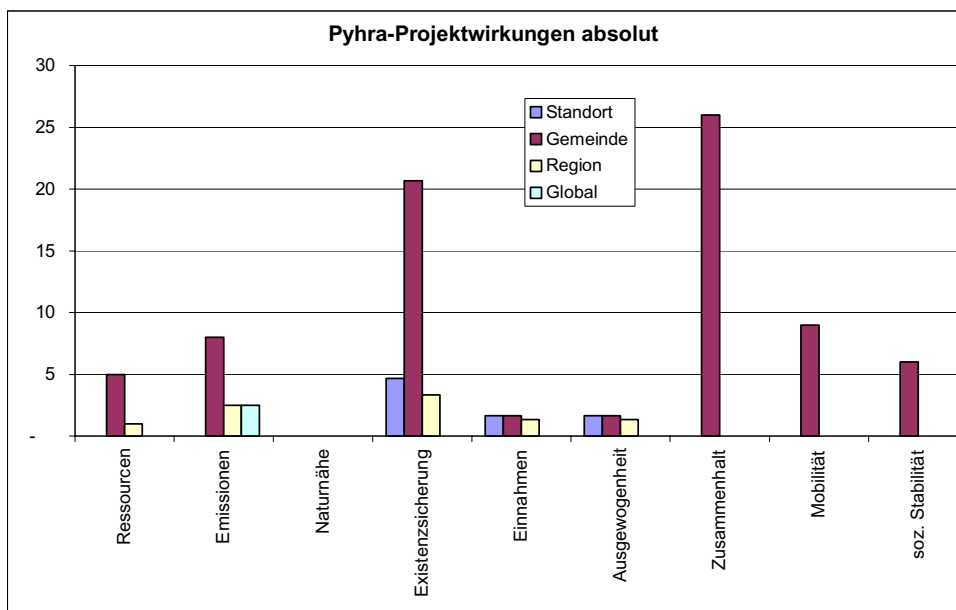
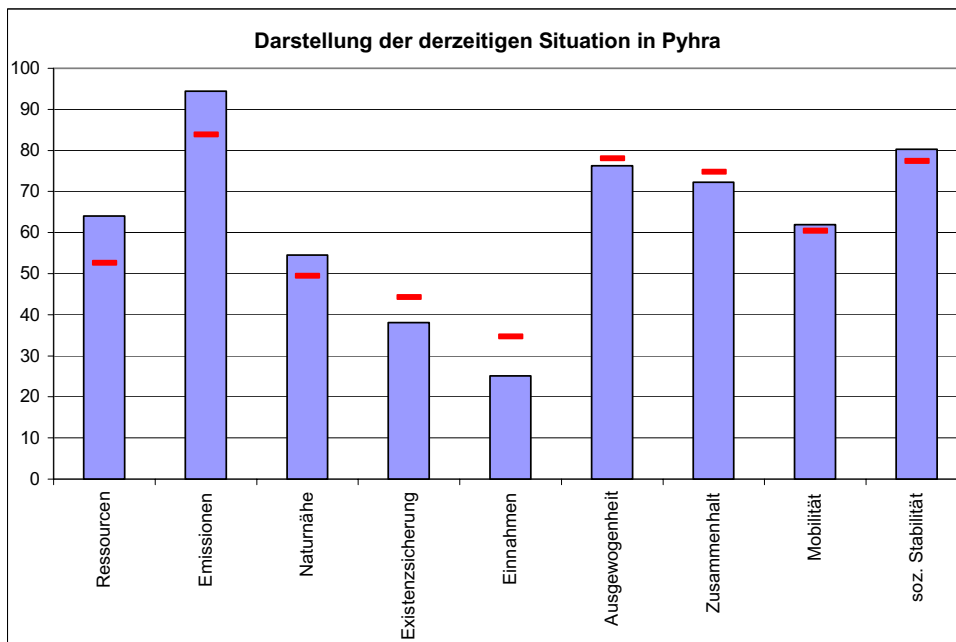
Die Einnahmensituation der Gemeinde liegt damit in einer ungünstigen Position, die durch den Kaufkraftabfluss nach St. Pölten verstärkt wird. Auch die Nahversorgung der Gemeinde scheint gefährdet, da die geografische Nähe zur Landeshauptstadt St. Pölten den Gemeindebürgern sowohl Arbeitsplätze als auch Einkaufsmöglichkeiten bietet. Die Landwirtschaftsbetriebe werden durch ein Zusammenlegen der Agrarflächen von aufgelassenen Betrieben vergrößert, nur vereinzelt wird versucht, die eigenen Produkte durch Ab-Hof-Verkauf zu vermarkten. Dies wird auch durch die landwirtschaftliche Fachschule angeboten.

Eher im Mittelfeld zeigt sich letztlich die Gemeinde bei der Ausgewogenheit, wobei die Beschäftigtenverteilung auf die einzelnen Sektoren als positiver Effekt hervortritt.

Der soziale Bereich ist ebenfalls stark durch das Auspendlerverhalten beeinflusst. Trotz einer nur geringen Zahl von Zweitwohnsitzen liegt nur geringe Vereinsaktivität vor. Die Situation bei der sozialen Mobilität liegt im Mittelfeld, wobei der hohe Anteil von Personen mit höherer Ausbildung auffällt und nur wenigen Beschäftigten im Dienstleistungsbereich gegenübersteht.

Bei der Stabilität im sozialen Bereich zeigen sich positive Tendenzen durch den Zuwachs an Jugendlichen (hohe Geburtenrate), der sich aber noch nicht im Anteil von Kindern und Jugendlichen niederschlägt. Hier werden vor allem für diese Altersgruppe viele Aktivitäten sowohl im sportlichen Bereich (Skaterbahn, Volleyballplatz, Tennis,...), als auch im kulturellen Bereich durch Gründung eines Musikvereins und von Chorgruppen gesetzt. Für die nächste Zukunft ist der Bau eines Kommunikationszentrums geplant, der vor allem Jugendlichen Platz für Veranstaltungen bieten soll. Die Versorgung der älteren Gemeindebürger erfolgt durch Heimhilfen, Kinder berufstätiger Mütter werden durch Tagesmütter betreut.

Die Projekte zeigen klare Schwerpunkte im Sozialbereich und bei der Existenzsicherung, um die Situation in den dargestellten und von der Gemeindeführung erkannten Problembereichen zu verbessern. Speziell bei der Jugendarbeit scheinen hier bereits Erfolge vorzuliegen, für die Betriebsansiedlung werden noch Schwerpunkte für erfolgreiches Agieren überlegt.



D.4.5.2.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		über Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+ +	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	+ ~	knapp über Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	+	über Durchschnitt
Emissionen		über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	- ~	knapp über Durchschnitt
Naturnähe		knapp über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	~	im Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	-	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	~ +	knapp über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	~	im Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	-	unter Durchschnitt
Nettoeinpender	- ~	knapp unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		im Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	- ~	knapp unter Durchschnitt
Branchenverteilung	- ~	knapp unter Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	- -	unter Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		im Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Zahl der Einpendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	- ~	knapp über Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	-	über Durchschnitt
Humankapital		im Durchschnitt
Arbeitslosenquote	-	über Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	~	im Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	-	unter Durchschnitt
Stabilität		knapp über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+ ~	knapp über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	-	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	-	unter Durchschnitt
Geburtenbilanz	+	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	~	im Durchschnitt

D.4.5.2.2 Aktivitäten und Projekte

Pyhra	Ressourcen			Existenzsicherung			Kohäsion		
	Emissionen	Naturnähe	Einnahmen	Ausgewogenheit	Humankapital	Stabilität			
Fernwärme (Biomasse) für 100 Wohnungen und 60 Häuser und öffentliche Gebäude	5		5						
Förderung von Solaranlagen	2	2							
Geräteverleih			4		3				
Hofladen der Fachschule			1,7	1,7	1,7	3			
Kanalisationserweiterung			4						
Verkehrssicherheitsmaßnahmen - Bodenmarkierungen			3						
Hort in Volksschule					2	3			
Tagesmütter					2	1	1		
Hilfswerk - Krankenpflege					1		3		
Gemeindezentrum in Planung					3				
Kinderspielplatz					4				
Volleyball, Tennis, Skaterplatz, Freibad					3	2			
Wanderwegenetz					3				
Veranstaltungszentrum und Kommunikationszentrum für Jugend					3		2		
Gehsteige behindertengerecht					3				

D.4.5.3 Weißenkirchen an der Perschling



Weißenkirchen liegt im bereits flachen Perschlingtal direkt an der B1 und im Bereich der vorgesehenen HLAG-Bahntrasse. Die beiden ursprünglich getrennten Gemeinden wurden vor einigen Jahrzehnten zusammengelegt. Bis jetzt liegen aber zwei räumlich getrennte Ortszentren vor. Mit 1.296 Einwohnern und einer Fläche von 2.359 ha zählt Weißenkirchen zu den kleineren Gemeinden im Bezirk. Durch die topografischen Verhältnisse und der Nähe zum Tullnerfeld überwiegen die Ackerflächen, der Waldanteil liegt nur bei 17,2%. Daraus ergibt sich eine klare Dominanz des großflächigen Ackerbaus mit Mais und Getreide als Hauptfrüchte. Dies führt zu einer nur geringen Naturnähe des Gemeindegebietes, die auch durch ambitionierte Naturraumschaffung an einem Altarm der Perschling nur punktuell verändert werden kann.

Die Energieversorgung wird derzeit einerseits durch Heizöl, andererseits durch einen beträchtlichen Anteil an Holz als Zusatzheizung meist in Form von Kachelöfen abgedeckt. Eine Erdgasversorgung wurde abgelehnt, auch weitere Maßnahmen zur Forcierung des biogenen Energieträgereinsatzes in Nahwärme-

Heizwerken werden mangels Interesse nicht weiter verfolgt. Auf Grund der Flächennutzung würde sich der Anbau alternativer Energiefrüchte anbieten. Man hat sich aber zur Nutzung von Windenergie entschieden. Demnächst werden drei Windkraftanlagen mit einer Leistung von jeweils 2 MW errichtet, wodurch die Gemeinde einen deutlichen Beitrag zur Erreichung des Kyoto-Zieles leistet.

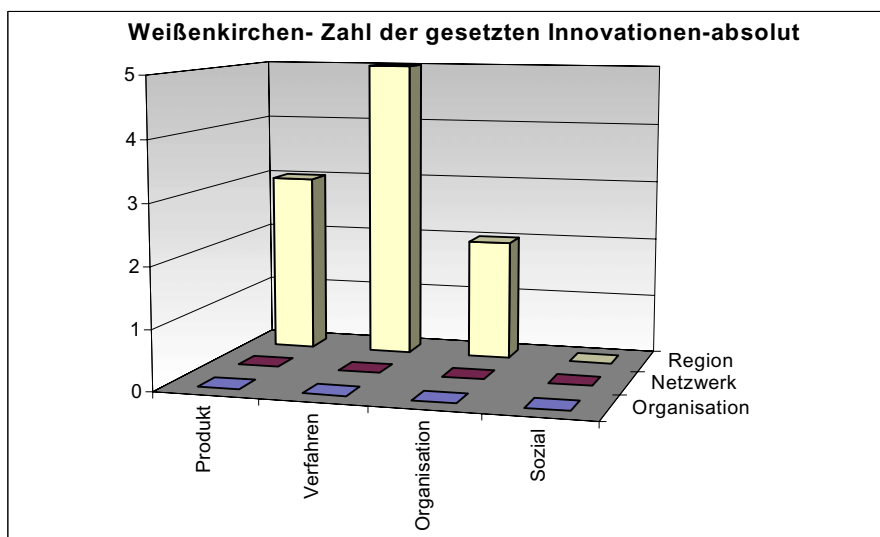
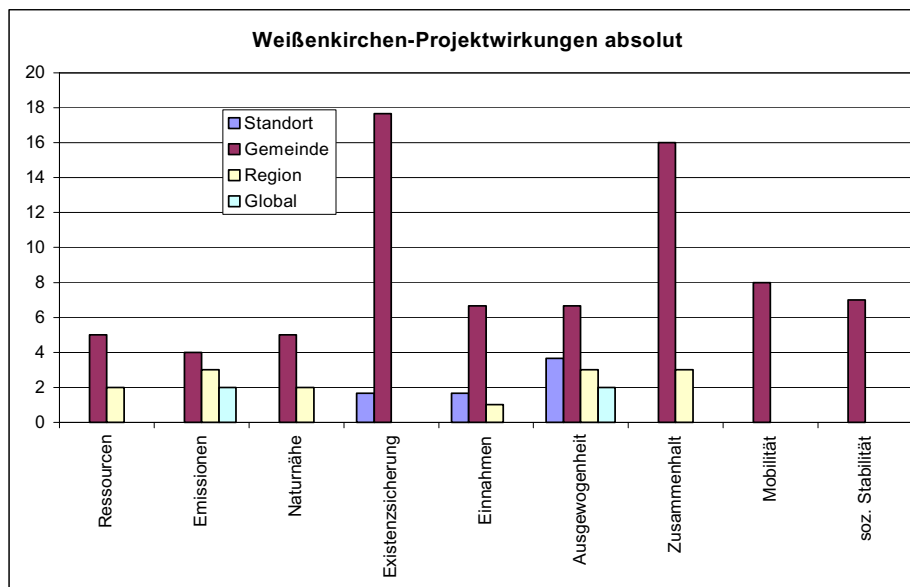
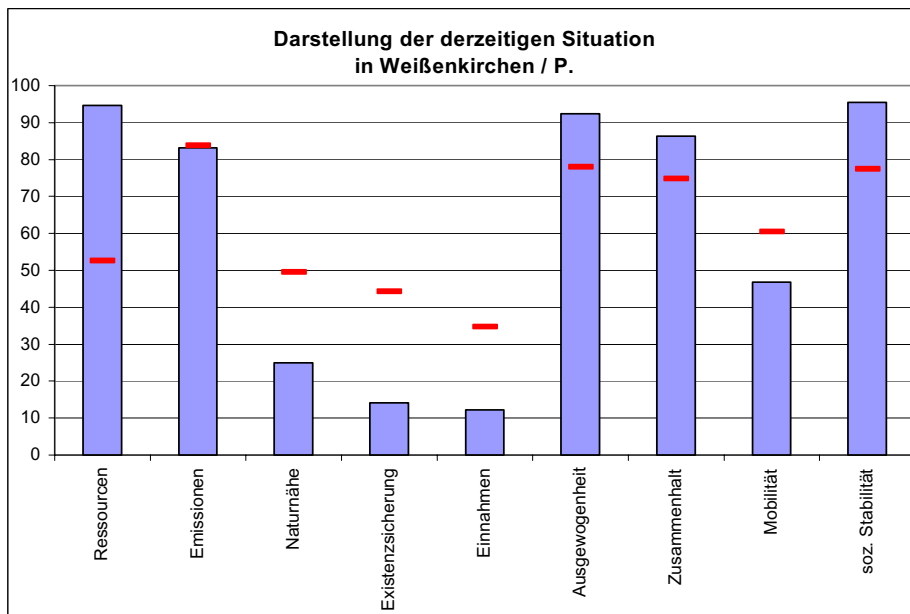
Die ökonomische Situation ist durch nur wenige Klein- und Mittelbetriebe geprägt. Man ist sich bewusst, dass die ökonomische Situation verbessert werden sollte, aber durch die eher ungünstige Verkehrslage (keine direkte Anbindung an Autobahn oder Schnellstraße, B1 in der Bedeutung zurückgegangen) und die eher ungünstigen ökonomischen Rahmenbedingungen (geringer Anschlussgrad bei Wasserver- und Abwasserentsorgung) scheint eine erfolgreiche Betriebsansiedlung kaum möglich. Dennoch scheint es gelungen, die Nahversorgung im Ort zu sichern.

Mit Ausnahme von einzelnen Landwirten gibt es kaum ein Bestreben zu Alternativanbau oder biologischer Landwirtschaft. Trotz der Bemühungen von Gemeindefseite durch das Anbieten von Marktflächen den Ab-Hof-Verkauf zu fördern, wird dies nur vereinzelt wahrgenommen. Durch den großen Anteil an Nebenerwerbsbauern und die Abnahme der Anzahl an Bauern insgesamt, sind die verbleibenden bestrebt, durch Zusammenlegen der freiwerdenden Flächen ihre Flächen zu vergrößern, um effizienter arbeiten zu können.

Die Einnahmensituation in der Gemeinde liegt damit deutlich im unteren Bereich. Günstige Struktur zeigt sich allerdings in der Ausgewogenheit, hier liegt gute Balance der wenn auch nur geringen ökonomischen Aktivitäten vor. Durch die geringe Betriebsgröße sind diese sehr gut an die Gemeindegröße angepasst, und auch die Zahl der Betriebe liegt damit im guten Durchschnitt. Sie bieten allerdings nur unzureichend Arbeitsplätze. Die vorhandenen sind aber sehr gut zwischen den einzelnen Sektoren aufgeteilt.

Im Gegensatz zu den ökonomischen Problemen liegt im Sozialbereich generell eine gute Situation vor. Speziell die hohen Vereinsaktivitäten und auch die geringe Zahl von Einpendlern lassen auf funktionierende Sozialstruktur und guten Zusammenhalt schließen. Auch gute soziale Stabilität kann aus sehr hohem Anteil an Kindern und Jugendlichen und der weiterhin hohen Geburtenrate abgeleitet werden. Darauf wurde von der Gemeinde durch Bau von Kinderspielplätzen und durch Errichten eines Beach-Volleyball-Platzes zur aktiven Freizeitgestaltung reagiert. Hohe Wahlbeteiligung zeigt die aktive Teilnahme der Bevölkerung an den politischen Entscheidungsprozessen. Die Betreuung der Kinder berufstätiger Mütter werden durch Tagesmütter abgedeckt, für die Kranken- und Altenversorgung stehen Heimhilfen zur Verfügung.

Die Wirkungen der Projekte zeigen ein weites Spektrum, allerdings mit klaren Prioritäten für Existenzverbesserung und sozialem Zusammenhalt, speziell die Verbesserung der Rahmenbedingungen erscheint sehr gerechtfertigt.



D.4.5.3.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		über Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	- ~	knapp unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	+ +	über Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	+ +	über Durchschnitt
Emissionen		im Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	-	über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	+	unter Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+ +	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	- -	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	-	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	- -	unter Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	-	unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	- -	unter Durchschnitt
Nettoeinpender	- -	unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+	über Durchschnitt
Branchenverteilung	~ -	knapp unter Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		über Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	- -	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	~	im Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	~	im Durchschnitt
Humankapital		unter Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	-	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	~	im Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	-	unter Durchschnitt
Stabilität		über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	~	im Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+ +	über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	-	unter Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+	über Durchschnitt
Geburtenbilanz	+	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	- -	über Durchschnitt

D.4.5.3.2 Aktivitäten und Projekte

Weißkirchen an der Perschling	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung von Solarenergie	2	2							
Errichtung von 3 Windkraftanlagen	2	3		5					
Erhaltung des Naturschutzgebietes entlang der Perschling			5						
ARGE Weinstraße						4			
Renovierung und Gestaltung der Kellergasse					2		3		
Unterstützung v. Jungunternehmern				2	3				
Errichtung finanzierbarer Bauplätze für Gemeindebürger				3					
Ab Hof-Verkauf				1,6	1,6	1,6			
Anschluss bzw. Vernetzung der bestehenden Radwege							3		
Musikschulverband								3	
Gemeindefesttag, Drei Königsritt-Brauchtum mit Pferden							2		3
Neubau und Erweiterung des Kindergartens								3	
Essen auf Rädern							1		3
Tagesmütter							2	1	1
Beach Volleyball-Platz							4		

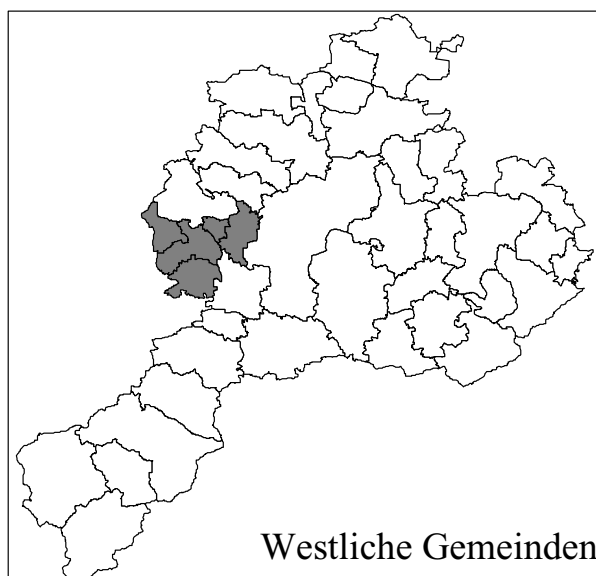
D.4.6 Sierning- und unteres Pielachtal

Hierbei handelt es sich um eine Gruppe kleinerer Gemeinden im Westen von St. Pölten am Unterlauf der beiden Flüsse. Sie liegen im bereits agrarisch dominierten Flachland im Süden des Dunkelsteiner Waldes. Das wirtschaftliche Zentrum ist die Gemeinde Prinzersdorf.

Generell ist die Situation in den einzelnen Gemeinden zu heterogen, um eine gemeinsame Beschreibung durchzuführen. Bei den Ressourcen zeigt sich kein einheitlicher Trend, die Emissionssituation ist ebenfalls sehr unterschiedlich, die Naturnähe ist allerdings bei allen Gemeinden gering.

Im ökonomischen Bereich zeigt nur Prinzersdorf ausgezeichnete Werte, die anderen Gemeinden liegen bei den Einnahmen meist im untersten Bereich, die Infrastruktur-Ausstattung ist unterschiedlich.

Im Sozialbereich liegt die soziale Mobilität meist im mittleren Bereich, während die Stabilität generell gute Werte zeigt. Auffallend ist hier nur St. Margareten mit überdurchschnittlichen Werten bei allen drei Zielkriterien.



D.4.6.1 Prinzersdorf



Prinzersdorf ist die flächenmäßig kleinste Gemeinde im Bezirk, die aber sehr hohe wirtschaftliche Aktivität aufweist. Prinzersdorf liegt im flachen Hügelland am Fuße des Dunkelsteinerwaldes und wird von der Pielach durchzogen. Das Gemeindegebiet verfügt nur über wenig Waldgebiet, wodurch das eigene Biomassepotenzial sehr niedrig liegt. Durch die flächendeckende Gasversorgung liegt auch nur ein geringer Anteil biogener Ressourcen an der Energieversorgung vor. Da auch das Ausmaß der landwirtschaftlichen Flächen begrenzt ist, zeigen sich auch im agrarischen Bereich keine nennenswerten Potenziale im Rohstoffbereich. Durch die Erdgasversorgung liegen die Emissionen trotz

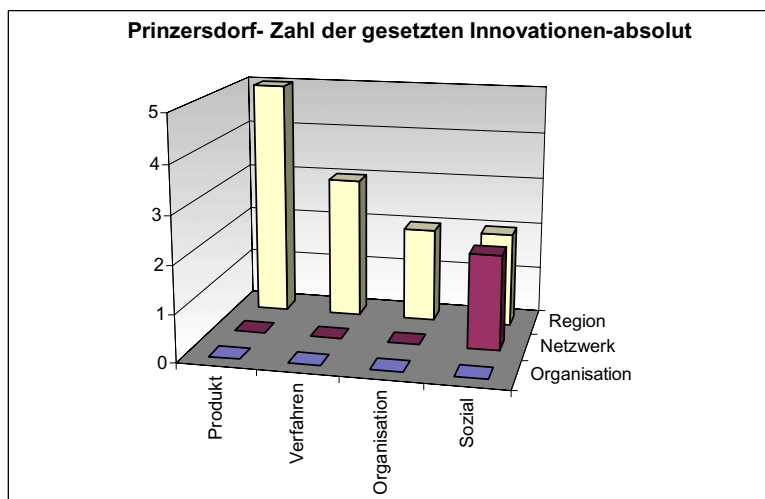
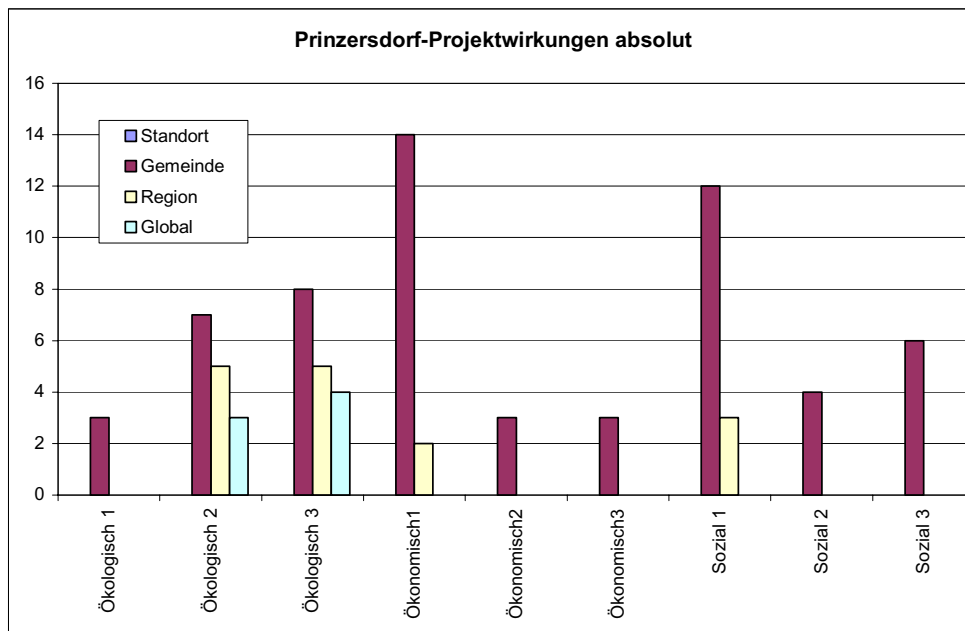
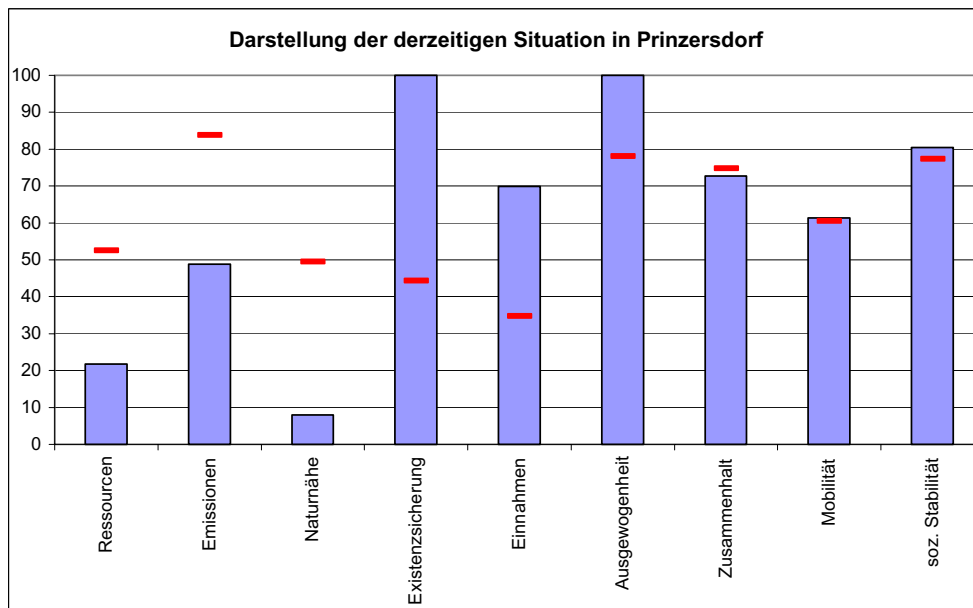
maßgeblicher betrieblicher Aktivität bezogen auf die Einwohnerzahl im Mittelfeld. Durch die geringe Gemeindefläche liegt der flächenbezogene Parameter allerdings sehr hoch, was den niedrigen Wert im Kriterium Emissionen verursacht.

Die vorliegende landwirtschaftliche Fläche wird überwiegend in intensiver Form bewirtschaftet, wodurch sich nur geringe Naturnähe zeigt. Dies wird durch nur geringe Waldanteile verstärkt. Auf Grund der geografischen Situation und der geringen Gemeindegröße liegt die Situation im ökologischen Bereich im unteren Bereich. Die Gemeinde hat aber versucht, auf diese Gegebenheiten durch verstärkte Aktivitäten im wirtschaftlichen Bereich zu reagieren und zeigt bei allen Zielkriterien und nahezu bei allen Einzelparametern sehr hohe Werte.

Gestützt auf ausgezeichnete Infrastruktur bei Gas, Wasser und Entsorgungsleistungen konnte eine große Zahl von kleineren und Mittelbetrieben angesiedelt werden, die den Einwohnern eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bieten. Damit liegt auch die Einnahmensituation sowohl der Gemeinde als auch der Beschäftigten im obersten Bereich. Dabei konnte auch eine Ausgewogenheit in der Verteilung der Betriebe und der Beschäftigten auf die einzelnen Sektoren aufrechterhalten werden. Auch die Relation von Betriebs- zu Gemeindegröße liegt sehr ausgeglichen, da einseitige Abhängigkeiten vermieden wurden. Diese Situation konnte speziell in den letzten Jahren verbessert werden, kontinuierliche Erweiterung und Steigerung der wirtschaftlichen Vielfalt wird angestrebt. Die Errichtung der Autobahnabfahrt Loosdorf und der Ortsumfahrung stellt eine weitere Verbesserung der Verkehrsverbindung dar und wird die zukünftigen wirtschaftlichen Aktivitäten weiter erleichtern.

Trotz der wirtschaftlich herausragenden Charakteristik liegen im Sozialbereich keine sichtbaren Problembereiche vor. Der Zusammenhalt scheint trotz einer großen Zahl von Einpendlern nicht gestört, wie aus der Vereinsaktivität geschlossen werden kann. Die geringe Zahl von Zweitwohnsitzen ist hierbei sicher förderlich. Die soziale Situation scheint auch weitgehend stabil, soweit dies aus der positiven Entwicklung der Einwohnerzahl geschlossen werden kann. Allerdings zeigen der vergleichsweise geringe Kinderanteil bei nur mittlerer Geburtenrate und die Dominanz der derzeit Berufstätigen einen möglichen Handlungsbedarf für die Zukunft auf. Bei der sozialen Mobilität fällt bei Prinzersdorf das hohe Ausbildungsniveau der Bevölkerung auf, das durch die Bahnverbindung zu Wien und St. Pölten bedingt sein dürfte. Negativ zeigt sich hier die erhöhte Arbeitslosenquote, die durch die Schließung eines Betriebes hervorgerufen worden sein dürfte.

Die Wirkungen der Projekte in Prinzersdorf zeigen durch die Betriebsansiedlungsaktivitäten einen Schwerpunkt bei der Existenzsicherung aber auch bei der Stärkung des Zusammenhalts. Hier wird durch die nach Errichtung der Umfahrung geplante Ortsbildgestaltung eine intensive Einbindung der Bevölkerung ermöglichen, die entsprechend genutzt werden sollte. Zahlreiche Wirkungen zeigen sich aber auch im ökologischen Bereich, sodass man von einer guten Abdeckung der dargestellten Schwerpunkte durch die Aktivitäten sprechen kann.



D.4.6.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ressourcen		unter Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	- - -	unter Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	-	unter Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	~	im Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	-	unter Durchschnitt
Emissionen		unter Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	+ + +	unter Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	~	im Durchschnitt
Naturnähe		unter Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	+ + +	unter Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	- -	unter Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		über Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	+ + +	über Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	+ + +	über Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	+	über Durchschnitt
Einnahmen		über Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	+ +	über Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ +	über Durchschnitt
Nettoeinpender	+ +	über Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	~ +	knapp über Durchschnitt
Branchenverteilung	+	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	~	im Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	+ + +	über Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		knapp unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	+	über Durchschnitt
Zahl der Einpendler	+ + +	unter Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	- -	über Durchschnitt
Humankapital		im Durchschnitt
Arbeitslosenquote	+ +	unter Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+	über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	- -	über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	~	im Durchschnitt
Stabilität		knapp über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	-	unter Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+ +	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	~	im Durchschnitt
Geburtenbilanz	~	im Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	~	im Durchschnitt

D.4.6.1.2 Aktivitäten und Projekte

Prinzersdorf									
	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung alternativer Energie	3	2							
Ortsumfahrung		4		3					
Park and Ride - Anlage		3		4					
Gehsteiggestaltung				3					
Wartung des Naturraumes Pielach			4						
Biotop			4						
Betriebsneugründungen		-2		4	1				
Gründerzentrum für Jungunternehmer					2	3			
Ferientagesbetreuung							3		
Aktion "Schutzengel"								2	2
Radweg entlang der Pielach							3		
Beach Volley Platz							4		
Tagesmütter							1	2	1
Kranken- und Altenversorgung							1		3

D.4.7 Gemeinden beim Dunkelsteiner Wald

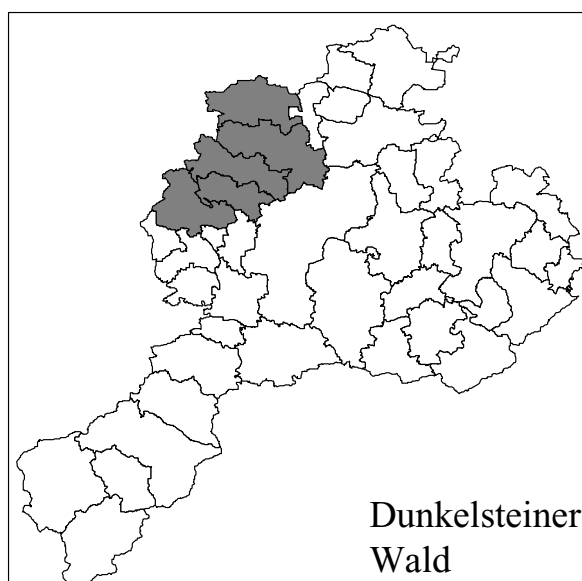
Es handelt sich hier um eine Gruppe mittelgroßer Gemeinden, die im Nordwesten des Bezirks direkt am Fuße oder den Hängen des Dunkelsteiner Waldes liegen.

Sie sind wegen des höheren Waldanteils durch eine generell gute Situation im ökologischen Bereich gekennzeichnet. Die Ressourcen- und die Emissionssituation liegen im oberen Bereich, ebenso in den meisten Gemeinden auch die Situation beim Zielkriterium der Naturnähe.

Die ökonomische Situation weist dem gegenüber generell eine ungünstige Situation bei Infrastruktur und Einnahmen auf, liegt dafür aber wieder gut hinsichtlich der Ausgewogenheit.

Im Sozialbereich sind diese Gemeinden durchwegs ausgeglichen bei allen Zielkriterien.

Dies ist insofern überraschend, als bei den meisten Gemeinden des Bezirks soziale Mobilität und die restlichen sozialen Kriterien häufig gegensätzliche Werte zeigen. Hier liegt aber trotz gutem Ausbildungsniveau auch hohe soziale Stabilität vor, der Zusammenhalt zeigt sich meist zumindest im Durchschnitt.



D.4.7.1 Wölbling



Wölbling liegt im Dunkelsteiner Wald, einem höher gelegenen walddreichen Gebiet auf der westlichen Seite des Traisentaales. Mit 2.376 Einwohnern, einer Fläche von 3.229 ha und einem Waldanteil von 56% läge genügend Potenzial vor, um die gesamte Gemeinde mit biogener Energie zu versorgen. Es werden zwar bereits derzeit mehr als im Bezirksdurchschnitt biogene Brennstoffe eingesetzt, eine weitere Steigerung wäre aber noch aus eigenem Gemeindegebiet möglich. Die Gemeinde ist auch bestrebt, zusätzlich zu bereits bestehenden Hackschnitzelheizungen durch Förderungen weiterhin auf den Einsatz alternativer Energie zu setzen. Die Zielkriterien der Emissionssituation und auch der Naturnähe liegen unterstützt durch die räumlichen Rahmenbedingungen deutlich günstiger als im Bezirksdurchschnitt. Eine weitere punktuelle Verbesserung der Situation bewirkt die Initiative zur Erweiterung des bestehenden Biotops in der Gemeindegrotte.

Etwas weniger günstig erscheint die ökonomische Situation. Bedingt durch die eher ungünstige Verkehrsanbindung an Autobahn oder Schnellstraße liegt nur geringe betriebliche

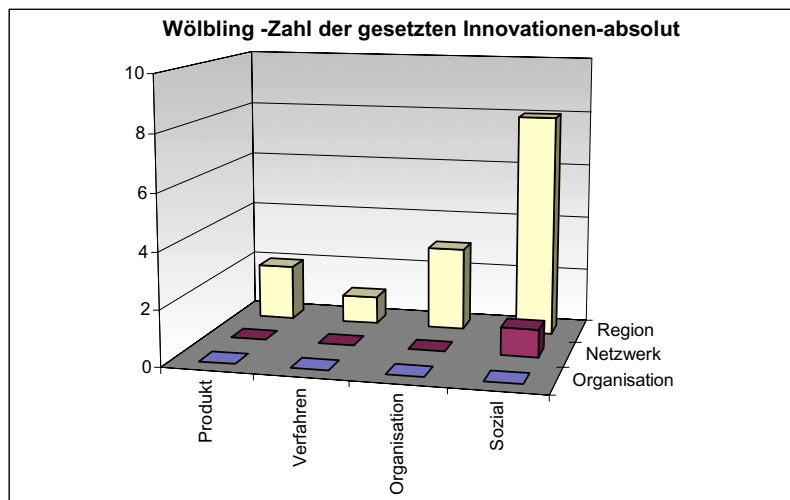
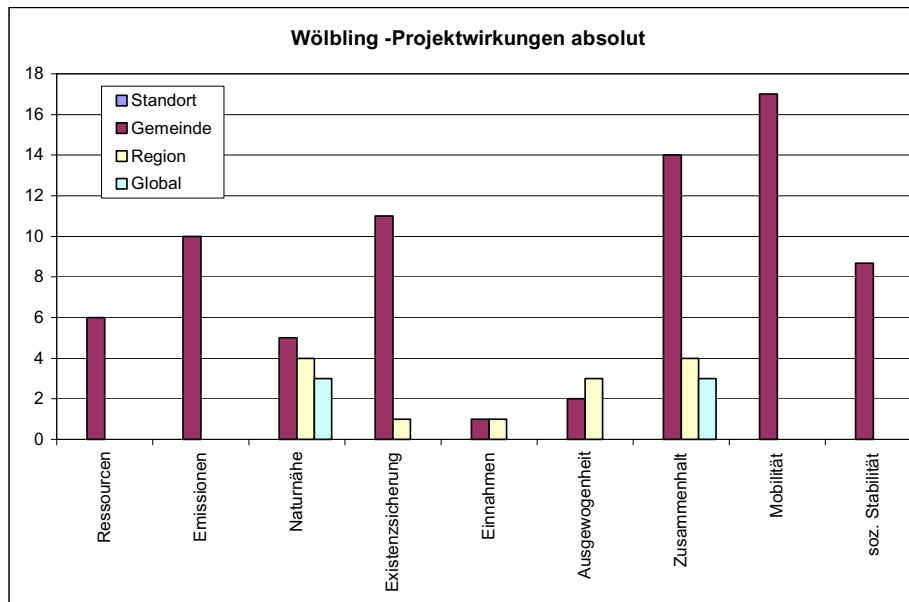
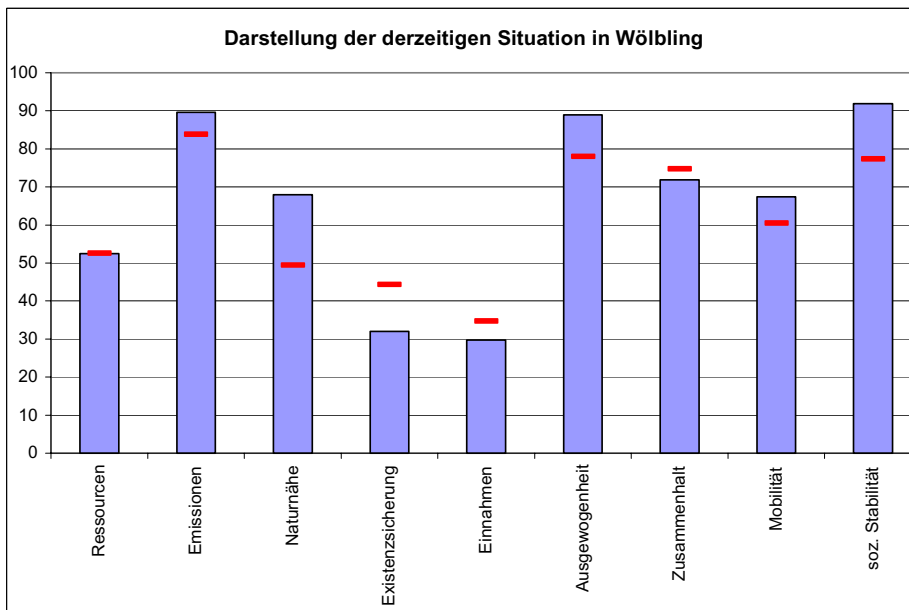
Aktivität vor. Eine Ansiedelung größerer Betriebe erscheint auch wegen der teilweise fehlenden Ver- und Entsorgungsinfrastruktur in nächster Zeit kaum realisierbar. Es wird aber versucht, durch Ansiedelung kleiner und mittlerer Gewerbebetriebe die Arbeitsplatzsituation zu verbessern. Ein wichtiges Anliegen der Gemeinde ist die Erhaltung bzw. Verbesserung der Nahversorgung. Ein wesentlicher Beitrag, die Rahmenbedingungen zu verbessern ist das derzeit im Planungsstadium befindliche Kanalisationsvorhaben der Gemeinde.

Durch das Fehlen maßgeblicher wirtschaftlicher Aktivitäten liegt das Einnahmenniveau der Gemeinde relativ niedrig, wird aber durch das vergleichsweise höhere Einkommen der Beschäftigten aufgewogen. Insgesamt ergibt sich die Situation knapp unter dem Durchschnitt. Andererseits liegt bei der vorhandenen wirtschaftlichen Struktur durch eine größere Anzahl von verschiedenen Klein- und Mittelbetrieben eine gute Ausgewogenheit und Verteilung der Branchen und Beschäftigten vor.

Der soziale Bereich liegt in allen Dimensionen relativ gleichmäßig im oder über dem Bezirksdurchschnitt. Im Zielkriterium „Zusammenhalt“ ist die große Zahl an Auspendlern auffallend, die ein gewisses Gefahrenpotenzial für ein funktionierendes Gemeindeleben darstellen. Die vergleichsweise geringe Anzahl von Vereinen könnte dies bestätigen.

Trotz des bereits derzeit relativ guten Ausbildungsstandes der Bevölkerung existiert ein reichhaltiges Kursangebot, Töpfer-, Mal-, aber auch Informatikkurse und Kurse zur Sterbebegleitung werden angeboten. Durch Lehrer organisierte Musikgruppen versuchen durch zahlreiche Veranstaltungen die Bevölkerung einzubinden. Eine sehr hohe Beteiligung der Bevölkerung bei diesen Veranstaltungen ist ein deutlicher Hinweis auf intaktes Gemeindeleben. Die Kinder werden neben einer bestehenden Nachmittagsbetreuung im Kindergarten von Tagesmüttern betreut. Die Versorgung von Kranken und älteren Mitmenschen erfolgt durch Heimhilfen, ein Behindertenhaus mit 24 Wohneinheiten soll auch diese Bevölkerungsschicht gut in die Gemeinde integrieren. Insgesamt zeigen sich bei allen Parametern der sozialen Stabilität sehr gute Werte, hier sind speziell der hohe Anteil von Kindern und Jugendlichen sowie die hohe Geburtenrate in Verbindung mit wenig Einpersonenhaushalten ein klarer Hinweis auf eine günstige Familienstruktur und eine längerfristige Stabilität im sozialen Bereich.

Die Wirkungen der Projekte zeigen einen klaren Schwerpunkt im Sozialbereich. Der Steigerung der wirtschaftlichen Attraktivität kommt ebenfalls Bedeutung zu, sie dürfte aber hinter den Bemühungen im ökologischen Bereich zurücktreten. So scheint es sich in Wölbling eher um eine Pendlergemeinde mit sehr gut funktionierender Sozialstruktur zu handeln, bei der zwar eine Verbesserung der wirtschaftlichen Aktivität versucht wird, aber nicht mit oberster Priorität, die dem sozialen und ökologischen Bereich gewidmet zu sein scheint.



D.4.7.1.1 IST-Situation Detaildarstellung

Ökologie	Wert	Position im Bezirk
Ressourcen		im Durchschnitt
Biogener Anteil am Energieeinsatz	+	über Durchschnitt
Möglicher Holzeinschlag	~	im Durchschnitt
Nutzung des möglichen Holzpotenzials	-	unter Durchschnitt
Agrarkapazität für Energiefrüchteanbau	~ -	knapp unter Durchschnitt
Emissionen		knapp über Durchschnitt
Emissionen pro Fläche	~ -	knapp über Durchschnitt
Emissionen pro Einwohner	~ -	knapp über Durchschnitt
Naturnähe		über Durchschnitt
Ausmaß an Monokulturen	-	über Durchschnitt
Anteil an Waldflächen	+ +	über Durchschnitt

Ökonomie	Wert	Position im Bezirk
Existenzsicherung		unter Durchschnitt
Arbeitsplätze pro berufsfähige Einwohner	- -	unter Durchschnitt
Anschlussgrad öffentliche Wasserversorgung	+ +	über Durchschnitt
Kanalanschlussgrad	- -	unter Durchschnitt
Anteil der Erdgasversorgung	-	unter Durchschnitt
Einnahmen		knapp unter Durchschnitt
Gemeindeeinnahmen pro Einwohner	~ -	knapp unter Durchschnitt
Gehaltsniveau der in Gem. Beschäftigten	+ ~	knapp über Durchschnitt
Nettoeinpender	-	unter Durchschnitt
Ausgewogenheit		über Durchschnitt
Betriebsgrößenausgewogenheit	+ +	über Durchschnitt
Branchenverteilung	+	über Durchschnitt
Beschäftigtenverteilung	+ +	über Durchschnitt
Zahl der Betriebe pro Einwohner	-	unter Durchschnitt

Sozial	Wert	Position im Bezirk
Kohäsion		knapp unter Durchschnitt
Zahl der Vereine pro Einwohner	~	im Durchschnitt
Zahl der Einpendler	-	über Durchschnitt
Zahl der Auspendler	+ +	unter Durchschnitt
Zahl der Zweitwohnsitze	~	im Durchschnitt
Humankapital		knapp über Durchschnitt
Arbeitslosenquote	-	über Durchschnitt
Bevölkerung mit höherer Ausbildung	+ ~	knapp über Durchschnitt
Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss	- ~	knapp über Durchschnitt
Schulangebot	~	im Durchschnitt
Beschäftigte im tertiären Sektor	+	über Durchschnitt
Stabilität		über Durchschnitt
Änderung der Einwohnerzahl	+	über Durchschnitt
Anteil an Kindern und Jugendlichen	+	über Durchschnitt
Anteil der Bevölkerung im berufsfähigen Alter	+	über Durchschnitt
Wahlbeteiligung	+	über Durchschnitt
Geburtenbilanz	+ +	über Durchschnitt
Einpersonenhaushalte	-	über Durchschnitt

D.4.7.1.2 Aktivitäten und Projekte

Wöbling	Ressourcen	Emissionen	Naturnähe	Existenzsicherung	Einnahmen	Ausgewogenheit	Kohäsion	Humankapital	Stabilität
Förderung alternativer Energie	3	2							
Hackschnitzelheizanlagen	3	2		2					
Erweiterung und Ausbau des bestehenden Biotops unter Beisein der Naturschutzbehörde in der Gemeindegrottegrube			5						
Erholungsgebiet Dunkelsteinerwald - Kinderspielplatz			4				3		
Kreisverkehr - Einbindung einer Aufschließungsstraße in die Landesstraße,				3					
Betriebserweiterung - Gewerbebetriebe		-1		3					
ARGE Dunkelsteinerwald: 8 Gemeinden arbeiten im Bereich Tourismus, Wirtschaft, Landwirtschaft, Vermarktung und Kultur zusammen				2	1	2		3	
Kanalisationsbau in Planung		3		3					
Gesunde Gemeinde: Arbeitskreis bietet autogenes Training, Yoga, Lauftraining, Ernährungsvorträge								4	1
Nachmittagsbetreuung im Kindergarten							1	3	
Freizeitzentrum mit Minigolf, Badminton, Volleyball							4		
Kursangebot durch Lehrer und Bildungswerk								5	
Behindertenhaus							1	2	2
Fladnitztal - Radweg in Bau							3		
Alten- und Krankenbetreuung							1		3
Tagesmütter							1	2	1

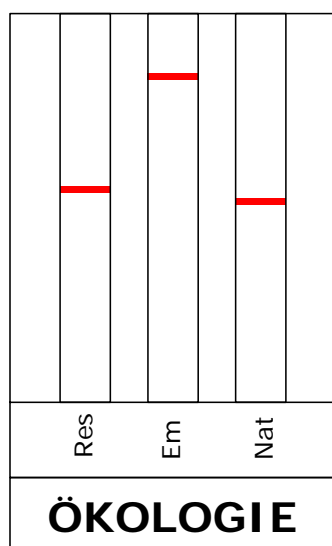
D.5 Schlussfolgerungen und Diskussion

Die erhaltenen Ergebnisse auf Gemeindeebene werden nun in der abschließenden Diskussion hinsichtlich struktureller Gemeinsamkeiten und hinsichtlich gemeinsamer Aussagen für den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der IST-Analyse und der Wirkungen der Maßnahmen ausgewertet.

D.5.1 Zusammenfassung der IST-Strukturen

Aus den bei den einzelnen Gemeinden erhaltenen Ergebnissen der IST-Situation wird nun versucht, strukturelle Gemeinsamkeiten und Entwicklungen zu erkennen. Die Betrachtungen erfolgen getrennt nach den einzelnen Zieldimensionen.

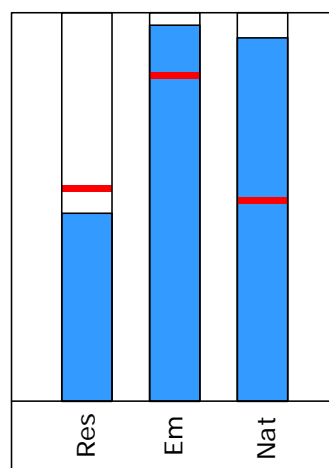
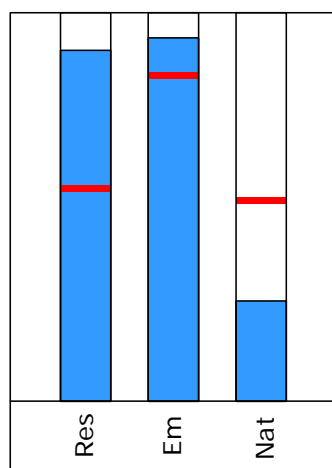
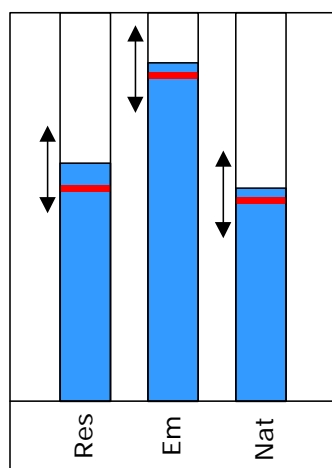
D.5.1.1 Strukturen in der ökologischen Zieldimension



Beim Durchschnitt aller Gemeinden zeigt sich das linksstehende Bild. Die Ressourcennutzung liegt etwa im Mittelfeld zwischen Null und jener Gemeinde mit dem Maximalwert. Die etwa analoge Situation liegt bei der Naturnähe vor. Die Lage des Durchschnitts beim Mittelwert lässt auf ein Aufheben von deutlich unterschiedlichen Minimal- und Maximalwerten schließen. Dies entspricht dem unterschiedlichen Charakter der Flachlandgemeinden gegenüber den walddreichen Talgebieten.

Die Emissionssituation liegt andererseits beim Großteil der Gemeinden recht nahe dem Maximum, was auf den generell hohen Standard hinweist.

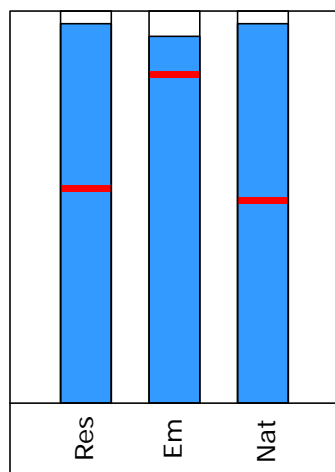
Es wurden nun gleiche Typen hinsichtlich der Relation der einzelnen Zielkriterien zueinander gesucht, sie sind nachfolgend dargestellt.



Am häufigsten war die dem Durchschnitt der Gemeinden entsprechende Struktur analog der linken Darstellung zu finden. Dabei lagen die Werte meist geschlossen über oder unter dem Durchschnittswert. Teilweise aber seltener traten gespreizte Strukturen auf, bei denen entweder die Ressourcen oder die Naturnähe deutlich höher oder tiefer lagen.

Die mittlere Struktur trat häufig im agrarischen Flachland in kleineren Gemeinden auf, wo aus den landwirtschaftlichen Flächen Potenziale für Energiefrüchte vorliegen würden (sie werden derzeit aber nicht in dieser Richtung genutzt). Die Energieversorgung ist oft auf Gas ausgerichtet und weist damit geringe Emissionen auf. Wegen des intensiven Ackerbaus mit großflächigem Mais- und Getreideanbau liegt aber nur geringe Naturnähe vor.

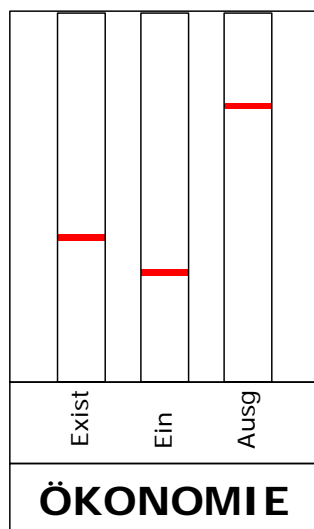
Strukturen entsprechend der rechten Darstellung zeigten sich in waldreichen Gegenden und Tälern. Dort liegen große Biomassepotenziale, gute Emissionssituation und große Naturnähe vor, die biogenen Ressourcenpotenziale werden aber nur ungenügend genutzt, die Energieversorgung erfolgt trotzdem zu etwa der Hälfte auf fossiler Basis.



Der uns vorgeschwebte Zielzustand gleichmäßig hoher Werte in allen Zielkriterien konnte nur vereinzelt und zwar in waldreichen entlegenen Lagen gefunden werden. Dort erfolgt die Energieversorgung zum großen Teil auf Basis der Ressourcen aus dem Gemeindegebiet, durch den hohen Waldanteil und die geringen Emissionen liegt große Naturnähe vor.

Beinahe ausschließlich weisen diese Gemeinden aber deutliche Defizite im ökonomischen Bereich auf, die guten ökologischen Rahmenbedingungen konnten bis jetzt nicht in ökonomische Werte umgewandelt werden.

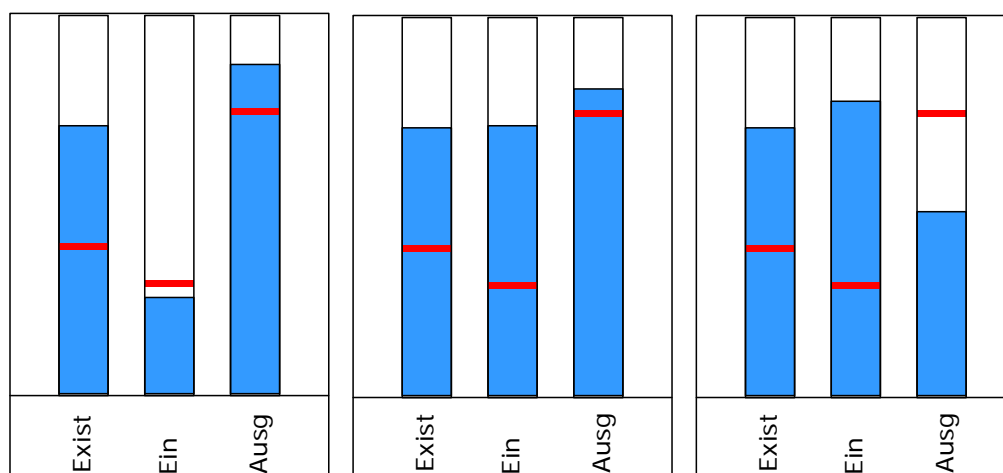
D.5.1.2 Strukturen in der ökonomischen Zieldimension



Im ökonomischen Bereich zeigte sich der Durchschnitt aller Gemeinden beim Zielkriterium für betriebliche und private Existenz, das die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beschreibt, aber noch stärker bei der Einnahmensituation unter dem Mittelwert. Dies deutet auf Mängel in der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur gegenüber dem Maximalwert hin. Bei den Einnahmen ist die Situation durch die Stadt St. Pölten überzeichnet.

Bei der Ausgewogenheit zeigte sich andererseits ein sehr hoher Durchschnitt und weist auf die im Schnitt gute Beschäftigten- und Branchenverteilung sowie Ausgeglichenheit der Größe der Betriebe zur Gemeindegröße hin.

Im ökonomischen Bereich sind bei den Ergebnissen verschiedene Typen hinsichtlich der Relation der einzelnen Parameter zueinander aufgetreten. Vielfach zeigte sich ein analoges Bild wie beim Durchschnitt der Gemeinden, wobei die Kriterien Existenz und Einnahmen meist unter, die Ausgewogenheit über dem Durchschnitt lagen. Davon abweichende Typen sind nachfolgend dargestellt.



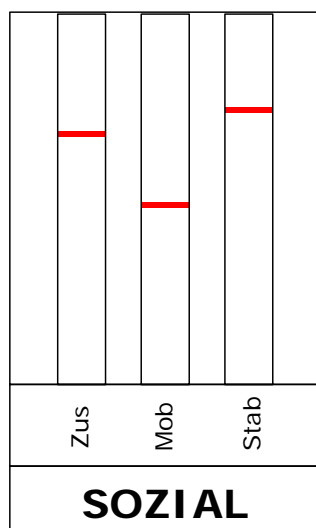
Die linke Darstellung zeigt das Bemühen einer Gemeinde durch verbesserte Infrastruktur gute Rahmenbedingungen zu bieten. Allerdings haben sich diese Maßnahmen noch nicht auf der Einnahmenseite ausgewirkt. Dementsprechend ist auch noch meist eine gut ausgewogene Größenstruktur bei den betrieblichen Aktivitäten gegeben.

In der mittleren Darstellung hat die Gemeinde bereits durch Betriebsansiedlung auch ihre Einnahmen steigern können. Trotzdem wurde die Ausgewogenheit bei der Branchen- und Größenverteilung beibehalten, was dem Wunschzustand entspricht.

In der rechten Struktur zeigt sich nun durch die Ansiedlungsaktivität eine Störung in der Ausgewogenheit, die Gemeinde geriet in einseitige Abhängigkeit von Großbetrieben oder einzelnen Produktionsbereichen (Branchen). Dadurch ergibt sich eine längerfristige Gefahr für die Gemeinde, bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Großbetriebes auf einen Schlag viele Arbeitsplätze zu verlieren und damit auch Schwierigkeiten im Sozialbereich zu bekommen.

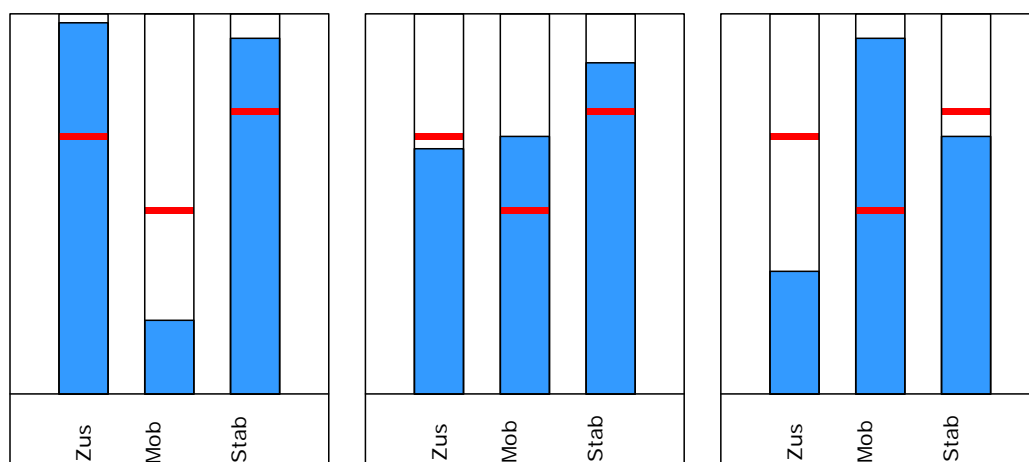
Diese Gefahr, die in der rechten Darstellung zum Ausdruck kommt, muss natürlich nicht nur eine Folge von Betriebsansiedlung sein, sondern kann auch über viele Jahrzehnte synthetisch von einem wachsenden Kleinbetrieb aus entstanden sein. In jedem Fall birgt diese Struktur eine Gefahr mit sich, deren Auswirkungen in einigen Gemeinden gefunden werden konnte, derer sich aber die Gemeinden in der Regel auch sehr wohl bewusst sind.

D.5.1.3 Strukturen in der sozialen Zieldimension



Die Durchschnittswerte der Gemeinden im Bezirk zeigten in einer V-artigen Struktur relativ hohe und nahe dem Maximalwert liegenden Werte bei Zusammenhalt und sozialer Stabilität, die meist auch ähnliche Tendenzen aufwiesen. Dahinter zurück liegt die soziale Mobilität, vor allem wegen des geringen Anteils der Bevölkerung mit höherer Ausbildung, nur etwa beim Mittelwert. Auch hier zeigten sich damit große Differenzen im Bezirk.

In den nachfolgenden Abbildungen wird nun wieder versucht, die bei den Gemeinden erhaltenen unterschiedlichen Typen zusammenzustellen und zu vergleichen.

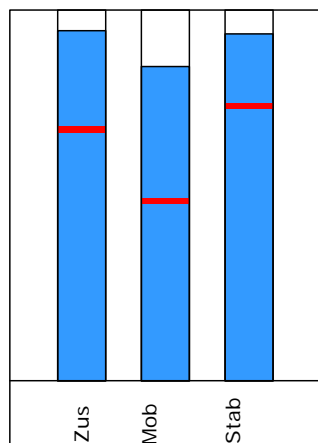


Meist zeigte sich ein sehr hoher Zusammenhalt und auch gute Stabilität in Kombination mit sehr niedrigen Werten der sozialen Mobilität, hier speziell verbunden mit einem hohen Anteil von Bevölkerung mit Pflichtschulabschluss. Dies war vor allem in den entlegenen Gemeinden mit schlechterer Verbindung zur Bahn und zur Landeshauptstadt der Fall. Die Verbesserung der Verkehrsmöglichkeiten ist hier keine adäquate Maßnahme, da die dann besser Ausgebildeten relativ rasch abwandern und die Gemeinde damit ausgedünnt wird.

Eine Zunahme der Mobilität, hier des Ausbildungsniveaus führte meist zu einer Verringerung im Zusammenhalt, die Stabilität war in diesen Gemeinden durchaus noch im oberen Bereich. Es handelte sich dabei oft um wirtschaftliche Zentren, in denen die Menschen auf Grund guter Infrastruktur gerne leben, wodurch die soziale Situation stabil ist, aber wenig Interesse am Gemeindeleben vorliegt.

In den Gemeinden mit sehr hohem Ausbildungsniveau konnten nach den Parametern nun fast durchwegs Schwierigkeiten im Zusammenhalt gefunden werden. Dies wurde mit einigen betroffenen Gemeinden auch diskutiert und konnte dabei bestätigt werden. Durch das damit einher gehende Pendlerverhalten ergeben sich verschiedene Schichten im Sozialbereich, die schwer zu verbinden und integrieren sind, da oft wenig Wunsch nach Teilnahme am Gemeindeleben vorliegt. Trotzdem zeigte sich dieser Zustand von den Parametern als durchaus stabil, diese Gemeinden wiesen teilweise sogar deutliche Bevölkerungszunahme auf. Man könnte in diesen Fällen fast von der Suche nach der städtischem Anonymität auf dem Lande sprechen.

Der Zielzustand der guten Situation bei allen drei Kriterien im Sozialbereich entsprechend nebenstehender Abbildung konnte nur selten und zwar am ehesten in den kleineren Gemeinden an der Peripherie von Ballungszentren gefunden werden.



D.5.2 Gegenüberstellung IST – Aktivitäten in den einzelnen Zielkriterien

Die nachfolgenden Darstellungen zeigen die Gegenüberstellung der IST-Situation und der Wirkungen der Projekte innerhalb der einzelnen Zielkriterien aller jener Gemeinden, von denen Informationen über Projekte erhalten werden konnten.

Auf der x-Achse ist die IST-Situation in analoger Skalierung wie auch bei den Abbildungen für die Gemeinden dargestellt. Die Gemeinde mit dem höchsten Wert innerhalb des Kriteriums diene als 100 %, die rote Linie gibt der aus der Gesamtheit der Gemeinden ermittelten Durchschnitt an. Da hier nur jene Gemeinden dargestellt sind, von denen Informationen erhalten wurden, müssen diese Gemeinden nicht symmetrisch um den Durchschnittswert angeordnet sein. Abweichungen zeigen hier die Bedeutung der nicht dargestellten Gemeinden auf.

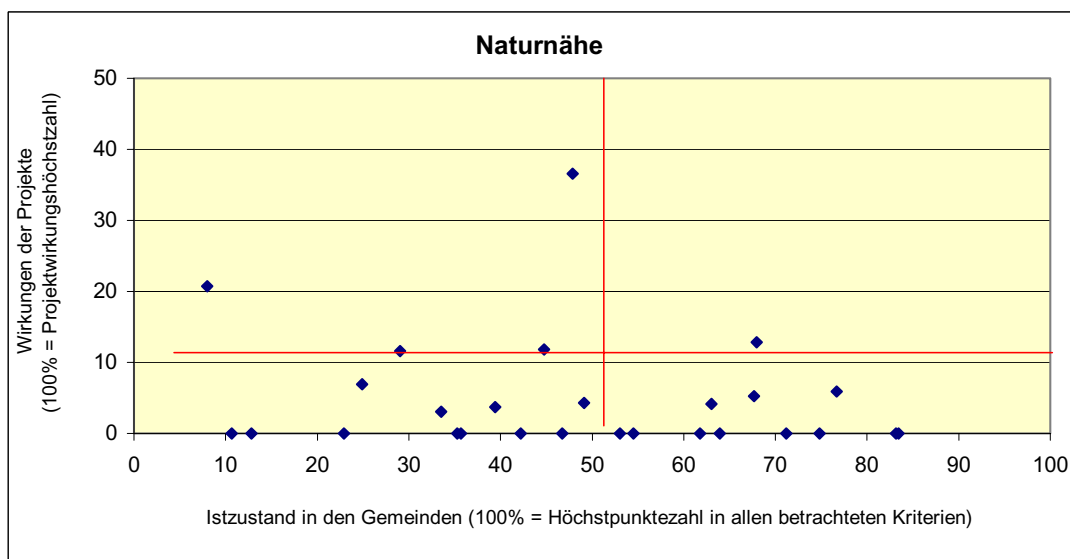
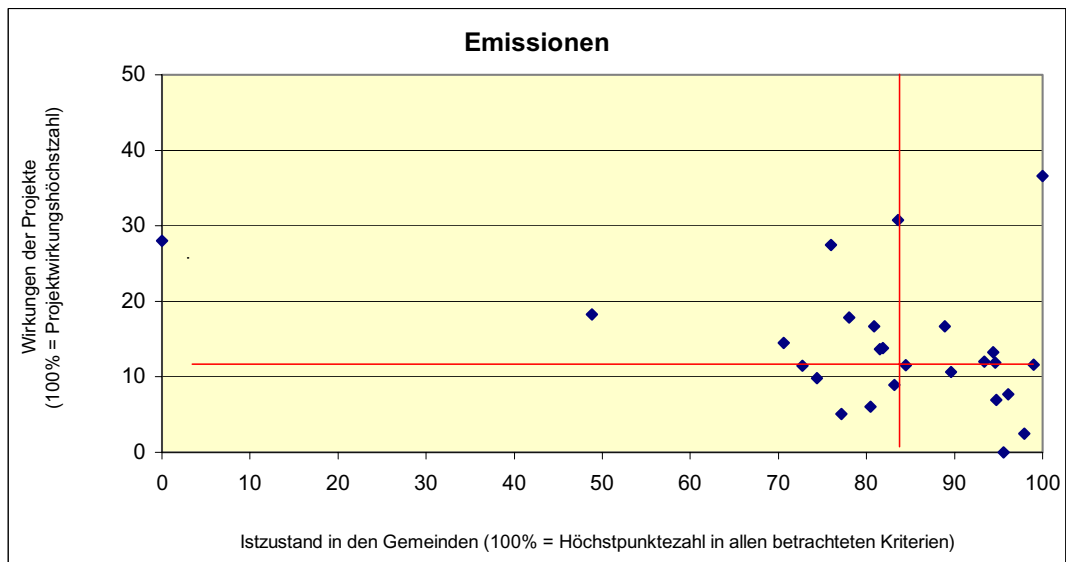
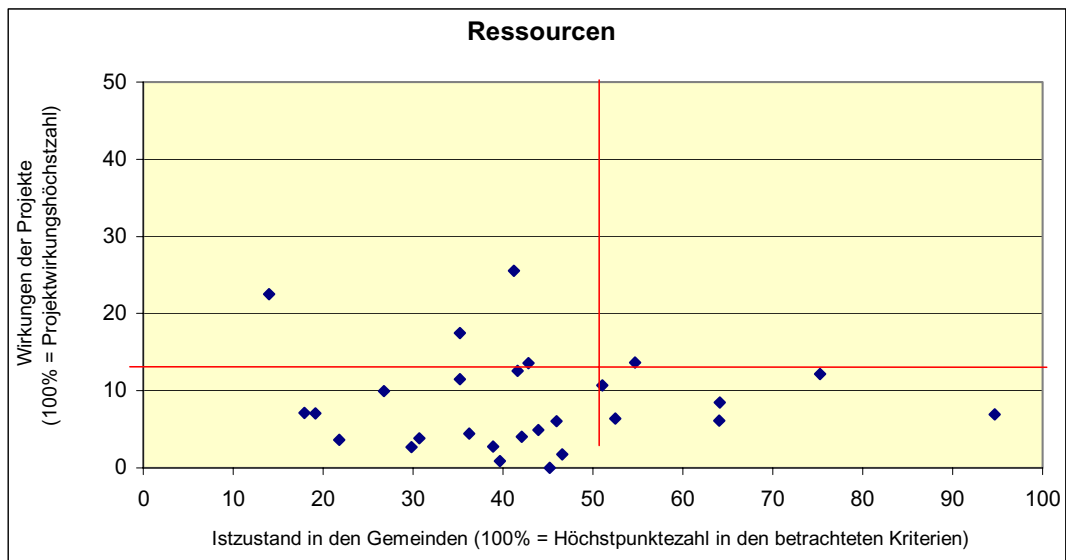
Auf der y-Achse sind die Projektwirkungen dargestellt. Um die Gemeinden innerhalb der gleichen Abbildung darstellen zu können, wurde der Anteil der Wirkung im jeweiligen Kriterium an der Gesamtwirkung der Projekte der Gemeinde aufgetragen. Dies zeigt zwar nicht die absoluten Beträge der Wirkungen, diese sind wegen der unterschiedlichen Gegebenheiten aber auch nicht vergleichbar. Es sollte vielmehr zum Ausdruck kommen, wieweit die Gemeinde in Bezug zu ihrer Situation in den einzelnen Kriterien Schwerpunkte setzt. Die rote Linie in waagrechter Richtung zeigt hier die Prozentzahl bei gleichmäßiger Verteilung der Wirkungen auf alle Zielkriterien. Liegt eine Gemeinde oberhalb, so wurden für dieses Kriterium überproportionale Wirkungen ermittelt.

D.5.2.1 Situation in der ökologischen Zieldimension

Bei den Ressourcen fällt auf, dass die meisten Gemeinden knapp unterhalb des Durchschnittswertes liegen. Hier dürfte den fehlenden Gemeinden - vor allem kleinere Gemeinden in walddreicher Lage -, von denen keine Information über Maßnahmen erhalten wurden, wegen guter IST-Werte maßgebliche Bedeutung zukommen. Dies. Der Anteil der Wirkungen in diesem Kriterium scheint bei den Gemeinden mit niedrigem Wert des Ist-Zustandes höher.

Bei der Emissionssituation liegt generell ein sehr guter Zustand vor, die Werte liegen auch sehr dicht im oberen Bereich, nur vereinzelt ist die Situation hier schlecht (in der Zwischenzeit dürften sich auch diese Werte deutlich verbessert haben). Vom optischen Eindruck scheint hier ebenfalls ein Trend vorzuliegen, nach dem die Gemeinden mit schlechterem IST-Wert auch überproportional Wirkungen in diesem Kriterium aufweisen.

Im Zielkriterium Naturnähe liegt wieder eine breite Streuung der IST-Werte der Gemeinden vor. Hier erkennt man aber generell weniger Anteile der Wirkung als in den anderen Kriterien, ein einheitlicher Trend in Verbindung mit dem IST-Zustand ist aber nicht ersichtlich.

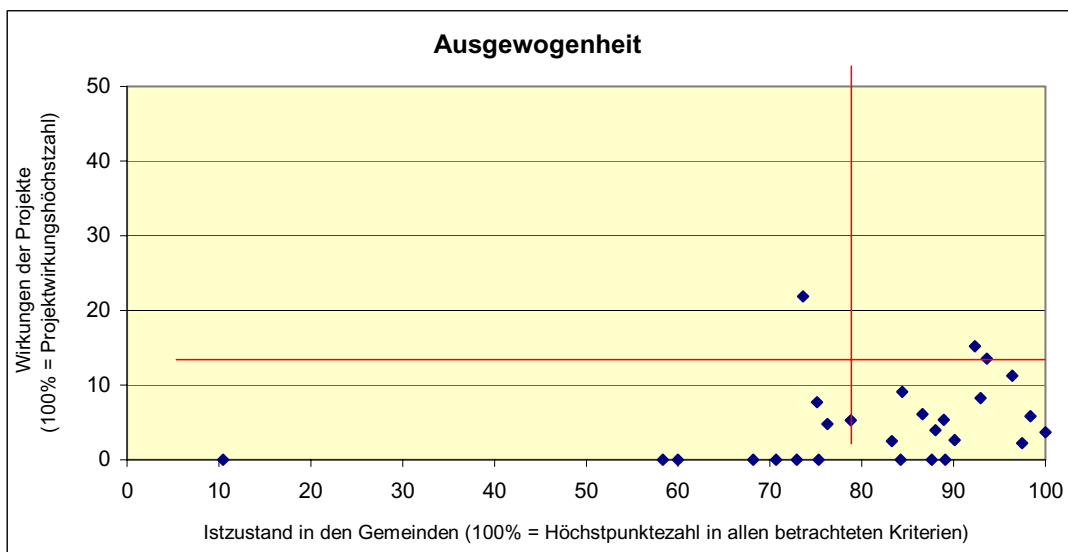
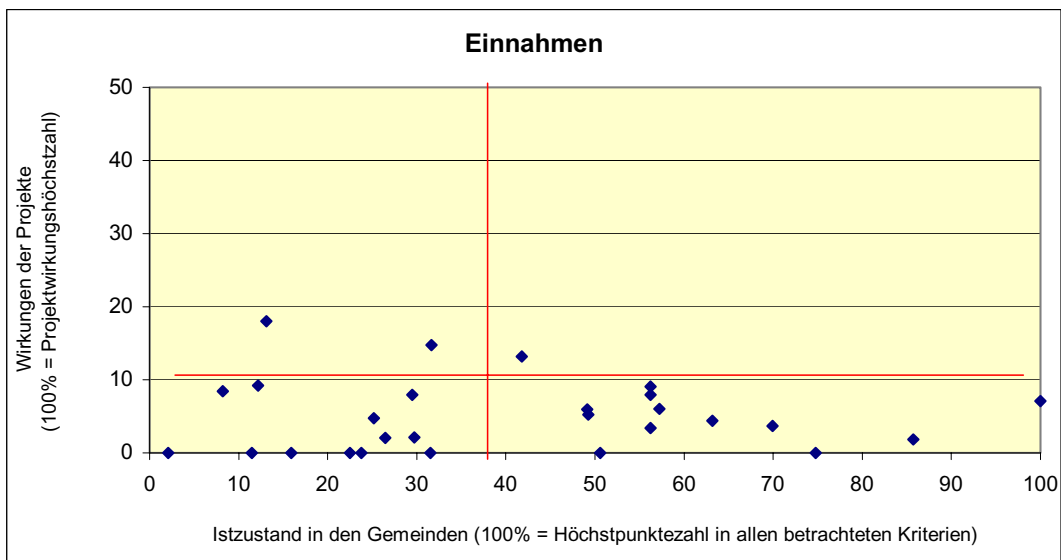
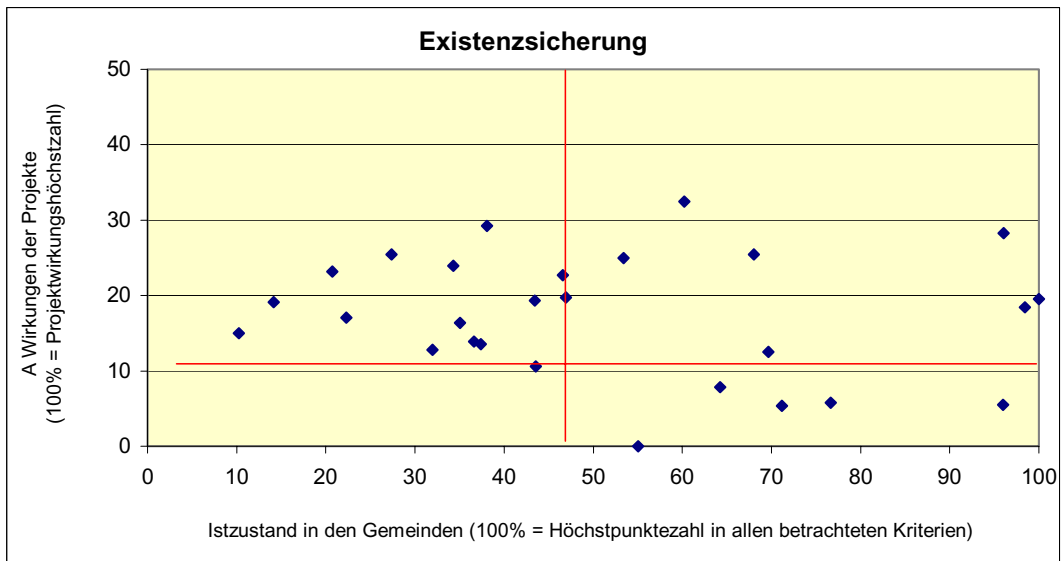


D.5.2.2 Situation in der ökonomischen Zieldimension

Auch im ökonomischen Bereich zeigt sich eine breite Streuung der Gemeinden bei den Werten der x-Achse. Die Wirkungsanteile liegen fast durchwegs über der roten Linie, was einen klaren Schwerpunkt der Gemeinden in diesem Bereich zeigt. Eine Tendenz beim Zusammenhang der Wirkungen mit dem IST-Stand ist kaum ersichtlich.

Bei den Einnahmen kann man von noch breiterer Streuung der Gemeinden gemessen an der Achse sprechen. Die Wirkungsanteile liegen meist unter 10 %. Dies verwundert nicht, da nur wenig Maßnahmen auf eine direkte Erhöhung der Einnahmen hinzielen, vielmehr durch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen indirekt auch eine Einnahmenerhöhung angestrebt wird. Andererseits scheint hier ein klarer Trend erkennbar, nach dem die Wirkungen bei den Gemeinden mit geringen Einnahmen deutlich größer sind.

Bei der Ausgewogenheit zeigt sich wieder eine sehr dichte Verteilung der IST-Werte im oberen Bereich. Auch hier liegen die Wirkungen größtenteils unter 10%, allerdings zeigt sich ein Trend steigender Wirkung in Gemeinden mit gutem IST-Wert. Dies könnte bedeuten, dass sich die Gemeinden mit guter Ausgewogenheit dieses Werts bewusst sind und versuchen diesen Zustand aufrecht zu erhalten.

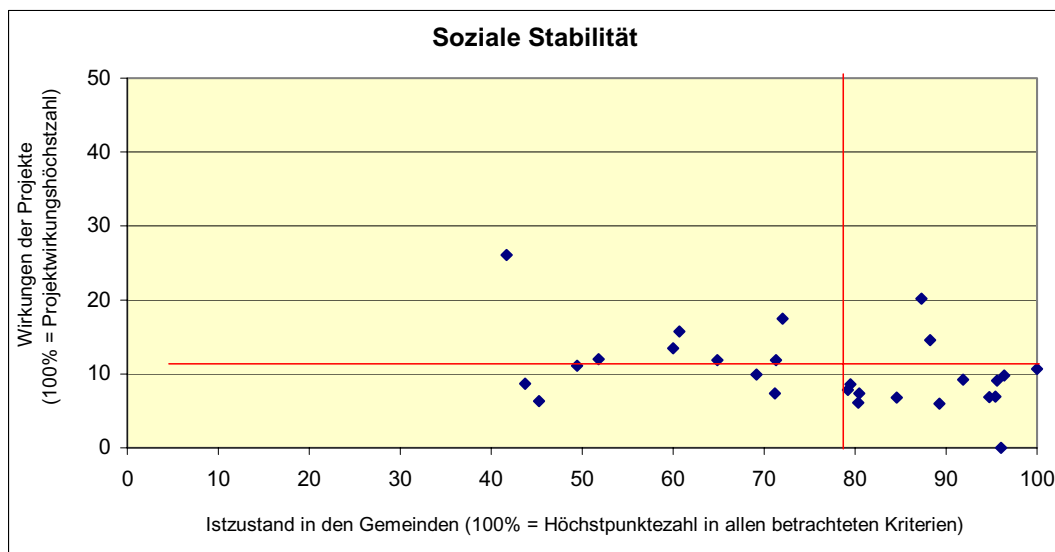
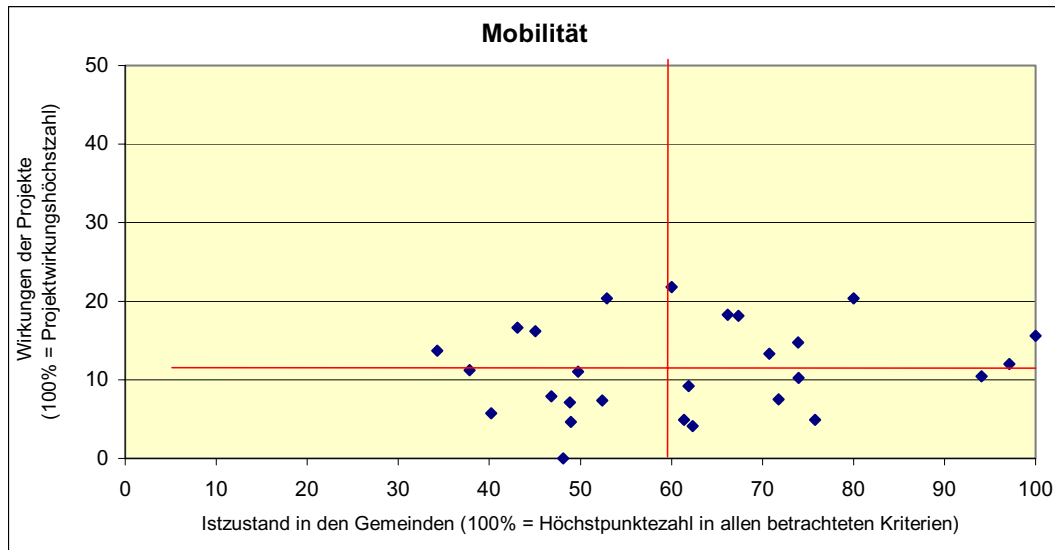
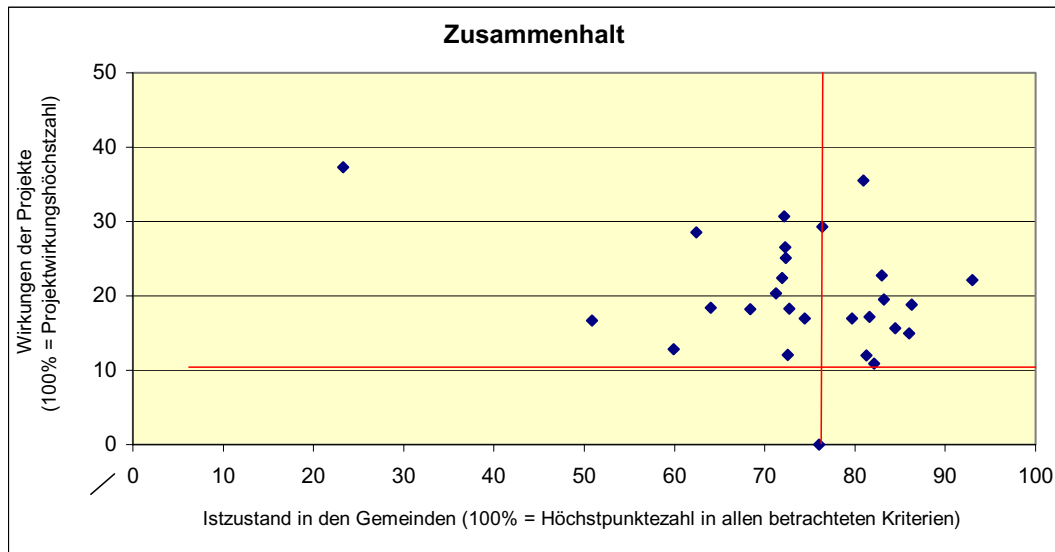


D.5.2.3 Situation in der sozialen Zieldimension

Beim Zusammenhalt zeigt sich eine sehr symmetrische Verteilung der Gemeinden in Bezug zur x-Achse. Die Anteile an den Wirkungen sind generell sehr hoch, allerdings sehr gleichmäßig gestreut.

Die soziale Mobilität zeigt wieder eine größere Streuung des IST-Zustandes, auffallend ist der Abstand zwischen dem großen Teil der Gemeinden und einigen wenigen mit hohen Werten. Die Anteile der Wirkungen liegen etwa um die 10 % mit sehr einheitlichem Charakter ohne klare Tendenzen in Zusammenhang mit dem IST-Stand.

Bei der sozialen Stabilität zeigt sich ein ähnliche Streuungscharakter wie vorher, die Wirkungen liegen allerdings vergleichsweise homogen bei 10%. Auch hier ist kaum eine Abhängigkeit vom IST-Zustand ersichtlich.



D.5.3 Resume

In den Abbildungen zeigte sich klare Priorität der Maßnahmen in den Zielkriterien Zusammenhalt, Existenzsicherung und Emissionen. Weitere Schwerpunkte lagen bei den Ressourcen und der Verbesserung der sozialen Mobilität. Den restlichen Bereichen, speziell der Naturnähe und der Einnahmensituation konnten nur wenig direkte Wirkungen zugeordnet werden.

Generell zeigte sich bei den Abbildungen kaum eine maßgebliche Abhängigkeit des Anteils der Wirkungen von der IST-Situation.

D.6 Datenquellen

Bevölkerung	www.oestat.gv.at/indexde.htm / Blick auf die Gemeinde www.noel.gv.at
Gebäude	www.oestat.gv.at/indexde.htm
Energiewirtschaft	www.oestat.gv.at/indexde.htm Emissionskataster Niederösterreich
Bildung	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm Stat. Jahresbericht d. Landeshauptstadt St. Pölten 1998 Niederösterreichischer Schulführer
Gesundheit	www.oestat.gv.at/indexde.htm Stat. Jahresbericht d. Landeshauptstadt St. Pölten 1998
Pendlersituation	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm www.noel.gv.at
Arbeitsstätten	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm
Einkommen- Steuern	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm www.oestat.gv.at/indexde.htm
Betriebe - Beschäftigte	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm KSV / Herold – „Business Marketing“
Land- u. Forstwirtschaft	www.oestat.gv.at/indexde.htm Grüner Bericht - BMLFUW Daten der NÖ Landwirtschaftskammer
Tourismus	www.wk.or.at/noe/zdf/default.htm
Luftschadstoffe	Emissionskataster Niederösterreich
Wasser Abwasser	Energiebericht NÖ www.ubavie.gv.at/index.htm
Müll - Deponien	Abfallbericht Niederösterreich

E

Beschreibung der Region Feldbach

Inhalt

E.1	EINLEITUNG: DIE REGION FELDBACH.....	178
E.1.1.1	Aufstellung der beteiligten Gemeinden.....	178
E.1.1.2	Karte des Bezirks.....	179
E.2	BESCHREIBUNG DER REGIONALEN SITUATION.....	179
E.2.1	REGIONSBESCHREIBUNG UND REGIONALE DATEN.....	179
E.2.2	ANALYSE DER SOZIOÖKONOMISCHEN LAGE	182
E.3	ZIELE DER REGIONALEN ENTWICKLUNG.....	184
E.3.1	LEADERII PROJEKTE.....	184
E.3.2	ANGESTREBTE RESULTATE 1999- 2006	184
E.3.3	ERFOLGSKRITERIEN	186

E.1 Einleitung: Die Region Feldbach

E.1.1.1 Aufstellung der beteiligten Gemeinden

Einwohnerzahl (Einwohnererhebung 1998)

Katasterfläche und Bevölkerungsdichte des Gebietes (Einwohner/km²)

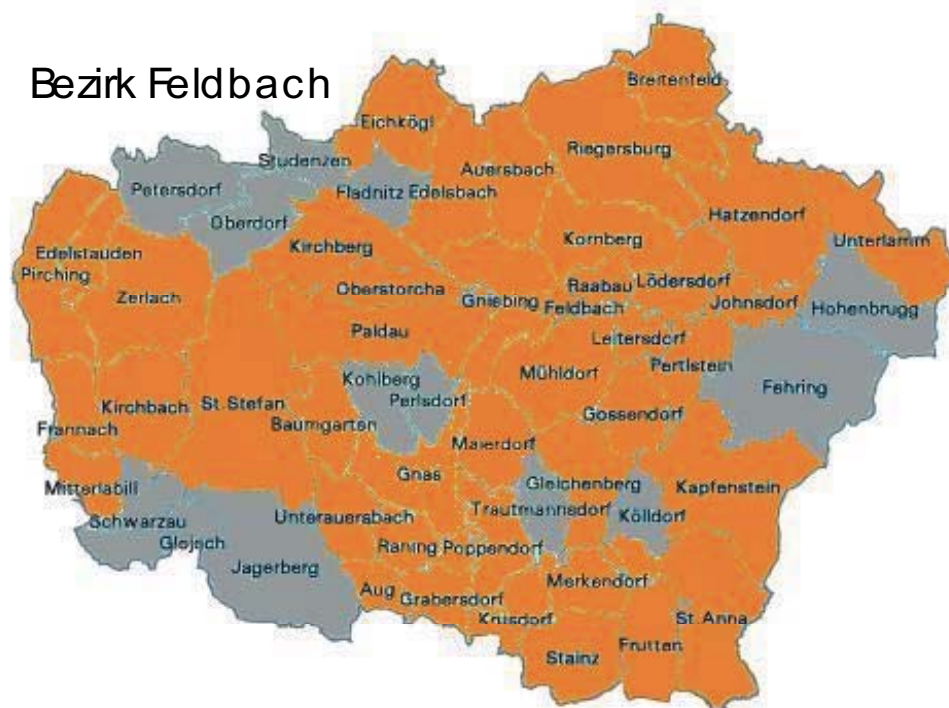
In der Tabelle sind die beteiligten Gemeinden alphabetisch geordnet dargestellt. 55 Gemeinden aus dem Bezirk Feldbach haben am LEADER II Prozess teilgenommen und sind der LAG beigetreten.

Gemeinde	Einwohner	Fläche in km²	Einwohner/km²
Auersbach	834	12,6	66,2
Breitenfeld an der Rittschein	853	13,2	64,6
Edelsbach bei Feldbach	1.309	16,1	81,5
Feldbach	4.228	3,2	1327,6
Gniebing-Weißenbach	1.940	15,4	126,1
Gossendorf	1.004	9,3	107,5
Kornberg bei Riegersburg	1.199	16,0	75,1
Leitersdorf im Raabtal	535	4,8	111,3
Lödersdorf	640	9,8	65,3
Mühldorf bei Feldbach	2.701	17,6	153,3
Oberstorcha	588	8,8	66,9
Paldau	2.066	23,7	87,1
Raabau	542	4,0	135,7
Riegersburg	2.546	32,1	79,3
Summe	20.985	186,6	2.547,5

Beteiligt Gemeinden, Einwohnerzahl, Katasterfläche und Bevölkerungsdichte

In Summe bewohnten im Jahr 1999 ca. 67.600 Einwohner die Region. Das entspricht einer mittleren Dichte von 86 Einwohnern pro Quadratkilometer.

E.1.1.2 Karte des Bezirks



Karte des LEADER II Gebietes Übersicht Gemeinden

E.2 Beschreibung der regionalen Situation

E.2.1 Regionsbeschreibung und regionale Daten

Lage und naturräumliche Ausstattung

Die Region liegt zur Gänze im oststeirischen Hügelland. Das Gebiet wird im Norden durch das Ilzbach/Feistritztal, im Süden durch das Murtal begrenzt. Das Tal der Raab bildet eine Mittelachse. Im Projektgebiet befindet sich der Großteil des oststeirischen Vulkangebietes mit den für dieses Gebiet typischen Vulkankegeln (wie Riegersburg, Gleichenberger Kogel, Stradner Kogel oder Klöcher Ölberg). Vom hohen Anteil des Dauersiedlungsraumes (65 %) sind rund 7 % Bauland.

Der Bezirk Feldbach hat 55 Gemeinden von denen 14 am LEADER II Programm teilgenommen haben. Im Hügelland herrschen weitgehend Streusiedlungen vor, das Raabtal mit den Orten Feldbach und Fehring weisen höhere Besiedlungsdichten auf. In diesen Gemeinden wohnen mehr als ein Fünftel der Bevölkerung der Region. Die Talachsen sind gleichzeitig die wirtschaftlichen Zentren insbesondere im Bereich Industrie. Circa ein Drittel aller Arbeitsplätze der Region sind auf diese Talachsen konzentriert. Arbeitszentren von Bedeutung sind noch der Kurort Bad Gleichenberg mit rund 1550 Arbeitsplätzen sowie die Gemeinden Gnas, St. Stefan im Rosental, Kirchbach in der Steiermark, Tieschen und Klöch.

Die Lage der Region „vor den Toren“ der EU Beitrittsländer Slowenien und Ungarn bietet eine besondere Chance. Mittelfristig wird die Region zum „Portal zum Osten“ und langfristig zum

osteuropäischen Zentralraum. Zur Wahrung der Chancen in der Erweiterung ist die Region auf die Hilfe höherer Ebenen (Land Steiermark und Bund) angewiesen. Im Gegensatz zum historischen Kontext in Richtung Ungarn und Slowenien ist das Grenzland heute geographisch ein geschlossener Block, mit starker Ausrichtung auf den Zentralraum Graz.

Der Naturraum der Region liegt größtenteils in der Laubmischwald- und Buchenstufe und gliedert sich in drei Hauptbereiche: das Riedelland, das Vulkangebiet und das Solental der Raab, Feistritz und Mur. Die Täler haben kürzere Vegetationsperioden, eine längere Nebeldauer, Frostgefährdung sowie eine hohe Inversionsbereitschaft in den Wintermonaten. Das Klima ist insgesamt sehr mild und entsteht teilweise in der kleinräumigen Landschaft geländebedingt (Mikroklima). Die Jahreszeiten sind deutlich ausgeprägt.

Durch den steigenden Siedlungsdruck, den Infrastrukturbedarf und die Expansion der landwirtschaftlichen Flächen wurden in den letzten Jahrzehnten immer mehr ökologisch sensible Flächen (Auböden, Mäander, Hanglagen) kultiviert und bebaut. Die Bewirtschaftung dieser Ungunstlagen bringt nicht nur durch den Artenverlust ökologische Probleme mit sich, sondern gefährdet auch die raren Trinkwasservorkommen der Region.

Im Projektgebiet gibt es vier Landschafts- (Murauen, Straden, Klöchberg, Söchau, Gleichenberger Kogel) und acht Naturschutzgebiete lit.c (Raabauen, Halbenrain, Gosdorf, etc.). Das Pilotprojekt ‚Öko-Kataster Kleinregion Feldbach‘ (Hönig, 1994) bescheinigt insbesondere der Landwirtschaft die größte Einflußnahme auf den Naturraum in direkter Hinsicht, durch die Inanspruchnahme und Intensivnutzung sensibler Flächen. An zweiter Stelle steht der Siedlungsdruck der Bevölkerung durch den Trend zum Einfamilienhaus im Grünen. Die Hauptwirkungen sind: Humusverlust der Böden, Erosion und damit verbundener Eintrag von Nährstoffen in Gewässer und der Verlust der Speicherfähigkeit für Niederschläge (Überschwemmungen, Muren).

Von herausragender Bedeutung ist das Thermenphänomen, das Zeugnis aus der vulkanischen Vergangenheit noch heute greifbar und fühlbar an den Tag bringt. Die Thermen und Basaltstöcke (Vulkanschote, die heute gut sichtbar und mit Burgen geschmückt aus der Landschaft stechen) sind Symbole und wesentliche Promotoren der Identität geworden.

Bevölkerungsentwicklung

Ein Bevölkerungszuwachs zwischen 1981 und 1991 um ca. 1,2 % ist Ergebnis einer positiven Geburtenbilanz. Die Wanderungsbilanz fiel negativ aus. Wie in vielen Regionen der Steiermark nahm die Zahl der unter 15jährigen im letzten Jahrzehnt stark ab, die der erwerbstätigen Bevölkerung und der über 60jährigen nahm zu.

Wirtschaft und Arbeitsplätze

Die Region wird geprägt durch kleine Betriebe. Der Anteil im Dienstleistungsbereich gehört mit ca. 36 % zu den niedrigsten aller steirischen Regionen. Die Betriebsverteilung und Wirtschaftsstruktur (Gewerbe, Industrie, Handel, Verkehr und Tourismus) mit Ausnahme eines nach wie vor starken landwirtschaftlichen Sektors entspricht der typischen steirischen Region. Trotz steigender Zahl an Erwerbsfähigen stieg die Zahl der Arbeitssuchenden nur langsam. Die Arbeitsplatzstruktur verschob sich in den letzten Jahren von der Land- und Forstwirtschaft in den Handel und den öffentlichen Bereich (tertiärer Sektor). Die meisten Arbeitslosen finden sich im Bereich Industrie und Gewerbe, weniger in Dienstleistungs-, Transport und im öffentlichen Sektor. Der Großteil der Arbeitslosen sind Grundschulabgänger und Lehrlinge.

Pro Jahr gibt es circa 100 Neugründungen an Betrieben (insbesondere im Bereich Gewerbe, Handel und Tourismus) und ungefähr 15 Schließungen. Gegenüber dem steirischen Trend liegt damit die Region im unteren Feld der Wirtschaftsdynamik. Das „regionale BIP“ konnte in den letzten Dekaden gegenüber dem Steiermarkdurchschnitt aufholen. Trotzdem liegt das durchschnittliche Monatsbruttoeinkommen deutlich unter dem Steiermarkschnitt (84%). Besonders in der Textil- und Lederindustrie, in der Land- und Forstwirtschaft sowie für Gastwirte und Lehrer liegt das Einkommen im untersten Bereich.

In der Einkommenssituation der Bewohner besonders bedeutend sind die Pendlereinkommen von anderen Regionen (ca. 40%) und das Einkommen aus der Baubranche, der Metall- und Elektronikbranche, dem Handel und der Land- und Forstwirtschaft. Insbesondere die Metall-, Elektronik- und Baubranche sowie der Handel liefern einen wesentlichen Beitrag zum regionalen Wohlstand, da der Personalkostenanteil innerhalb der Branche und die Wertschöpfung hoch sind.

Der regionale Tourismus wächst langsam und stetig. 95% der Übernachtungen fallen auf Österreicher (vor allem Wiener). Als Herkunftsländer sind danach GER, CH, GB, IT, FRA, HU, (USA, Israel, SLO) von Interesse. Die Anzahl der Hotels und ähnlicher Betriebe stagniert, dagegen steigt die Anzahl der Privatunterkünfte. Die Nächtigungen im Sommer stagnieren, dagegen steigt der (schwächere) Wintertourismus langsam.

Die Struktur der Land- und Forstwirtschaft hat sich seit 20 Jahren stark verändert. Im Jahre 1994 wurden nur mehr ca. 45% der Nutzfläche im Vollerwerb bewirtschaftet. Seit 1980 reduziert sich die Zahl der Vollerwerbsbetriebe stetig um ca. 1,5% pro Jahr. Wahrscheinlich liegt der Anteil dieses Betriebstyps heute bei 25%. Trotz einer großen Beschäftigtenzahl (mit Neben- und Zuerwerb ca. 45% der Erwerbsfähigen) erwirtschaftet der Sektor nur ca. 6% des regionalen BIP. Steiermarkweit ist jedoch der Anteil der regionalen Land- und Forstwirtschaft überdurchschnittlich hoch. Günstige natürliche Produktionsbedingungen ermöglichen eine intensive Landwirtschaft. Im Bezirk liegt ein bedeutender Schwerpunkt der österreichischen Mastgeflügelproduktion.

Als Kulturpflanze dominiert nach wie vor Mais (leichter Rückgang in den letzten 3 Jahren), wobei in den letzten Jahren insbesondere getreideartige Kulturpflanzen vermehrt angebaut wurden. Wesentliche Impulse kommen heute aus Spezialkulturen und Streuobstanbau, welche jedoch flächenmäßig nur sehr langsam zunehmen. Insbesondere Apfel, Holunder, Birne, Zwetschke und Wein sowie Kren, Paradeiser, Sojabohnen und Kürbis sind im zunehmen. Der Viehbestand ändert sich zugunsten von Schafen, Ziegen und Pferden. Die Zahl der Kühe nimmt ab, Geflügel und Schweine stagnieren.

Der Sozial- und Kulturraum

Die demographische Struktur wird durch kinderreiche, eheliche Familien (im Schnitt 3,5 Personen pro Haushalt), wenig Arbeitslose (ca. 1800 Menschen), einen geringen Bildungsstandard (6,5% haben den Abschluß einer höher bildenden Schule) und einem hohen Jugendanteil (20% gegenüber 17% steiermarkweit) gegenüber dem Anteil älterer Menschen (19% gegenüber 21% steiermarkweit) gekennzeichnet. Der Anteil der Ausländer (2%) liegt nach wie vor weit unter dem Durchschnitt (5%), die Steuerkraftquote verliert stetig gegenüber den Zentralräumen und die Versorgungsdichte an Ärzten (insbesondere an praktischen Ärzten) liegt 50% unter dem Steiermarkschnitt. Positiv ist die nach wie vor die positive Bevölkerungsentwicklung, der nach wie vor hohe Anteil an Selbständigen (22% gegenüber 13% der Beschäftigten in der Steiermark), die lokale Deckung des Kindergartenbedarfs, und daß die Anzahl der Fachschulabgänger sich dem steirischen Schnitt nähert.

Die unterdurchschnittliche Anbindung des Siedlungsraumes an den öffentlichen Verkehr (76% gegenüber 84% steiermarkweit) wird über eine überdurchschnittliche Pkw Bestandsdichte kompensiert. Die wirtschaftliche Ausstattung der Gemeinden ist sehr unterschiedlich - von Feldbach (9500 ATS Steuerkopfquote), der viertreichsten Gemeinde der Steiermark bis zur ärmsten Gemeinde Edelstauden (ca. 4700 ATS Steuerkopfquote). Die durch das Pendeln verursachten Wegkosten und der verursachte Zeitverlust schlägt sich als Defizit im Sozial- und Kulturraum nieder.

Die Ausbildung im schulischen Bereich und darüber hinaus hinkt in der Region dem Steiermarkdurchschnitt nach. Diese Bildungsschere öffnet sich nach wie vor: trotz absoluter Zunahme der Schulzeit und Bildungshöhe stieg in der Steiermark der Anteil der höher gebildeten Absolventen um 1,8% schneller (in 10 Jahren). Derzeit haben ca. 7% der Schülerinnen und Schüler einen BHS, AHS, Hochschul oder Fachhochschulabschluß (vgl. Graz 29% und Steiermark 14%). Die Schwächen bei den Bildungseinrichtungen liegen vor allem im fehlenden Angebot an höheren Schulen (HTL, FH) und Schulen mit Matura.

Der weiblichen Bevölkerung der Region fehlt häufig (besonders im Bereich der Landwirtschaft) der Mut und die Möglichkeit zum Aufbau eigenständiger Lebensbereiche, was langfristig der Gesundheit schadet und die soziale Entwicklung hemmt. Die Entlohnung der Frauen im Berufsleben liegt im Schnitt 20% unter der vergleichbaren männlichen Belegschaft. Der Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch ein hohes Niveau der Frauenarbeitslosigkeit.

Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten hat Spitzen im Bereich der Facharbeiter und angelernten Arbeiter. Der Anteil der Absolventen von Höheren Schulen und Fachschulen liegt deutlich unter dem Steiermarkschnitt. Der Anteil an hochqualifizierten Arbeitsplätzen ist im Vergleich zu anderen Regionen nieder.

E.2.2 Analyse der sozioökonomischen Lage

Im Entwicklungsszenario LEADERII wurden die im Leitbild gesteckten Ziele der Region mit den Gegebenheiten kontrastiert, um eine fundierte Grundlage für die Entwicklung zu schaffen, wie und in welchem Bereich dynamische Interventionen erfolgreich sein können.

☞ Stärken-Schwächen-Analyse

Die Leitbilder und Analysen haben viele Gemeinsamkeiten und sehen die **Stärken** der Region in der Nähe zu Graz, der vielfältigen Kulturlandschaft, im klimatischen Vorteil für die Landwirtschaft, in der kleinen Gewerbestruktur, im guten Freizeit- und Tourismusangebot, im Fleiß der Menschen und im guten sozialen Gefüge.

Themen der regionalen Entwicklung:

Kunst und Kultur; Kulturlandschaft:

- + Die Region verfügt über eine besonders schöne Landschaft. Die Kulturlandschaft ist kleinstrukturiert und besonders abwechslungsreich.
- + Das Relief wurde von den Vulkanen geprägt, die heute noch gut sichtbar die Landschaft formen, und gemeinsam mit den Thermen als Symbol der Identität fungieren
- + Das Potenzial an Kunstschaffenden ist sehr hoch.

Innovative Produkt- und Angebotsentwicklung:

- + Das Kapital für den Tourismus in der Region ist vor allem die schöne Kulturlandschaft mit der Besonderheit der Vulkane, die Thermen und das gute und vielfältige Angebot an Sportmöglichkeiten.
- + aufgrund des sehr günstigen Klimas besteht die Möglichkeit Sonderkulturen anzubauen
- + die Region hat eine gute Betriebsgrößenstruktur, es herrschen flexible Kleinbetriebe vor; herausragend sind die ausgesprochen guten Tischlereibetriebe
- + die Region hat eine wichtige Stellung im Bereich erneuerbare Energie

Frauen, Jugend und Soziales: Bildung und Qualifikation

- + Die Arbeitslosenrate ist im Vergleich zur Steiermark und zu Gesamtösterreich relativ niedrig, auch der Anteil der Langzeitarbeitslosen ist im Vergleich gering.
- + die Tourismusausbildung in Bad Gleichenberg hat internationalen Ruf

- + Landwirtschaftliche Fachschulen in Hatzendorf, Mureck, Schloß Stein und Schloß Halbenrain

Infrastruktur: EU Osterweiterung

- + die Region besitzt ein Zentrum für Regionalentwicklung mit Erfahrung aus der Periode LEADER II
- + ein regionales Zentrum für angewandte Forschung „Kornberg Institut“ ist vorhanden; Fernstudienzentrum mit Bildungs- und Innovationsfond sind am Kornberg Institut angesiedelt
- + die Bevölkerungsbilanz ist positiv; in der Wirtschaft ist der Anteil der Selbständigen sehr hoch
- + die Region hat historische Beziehungen zu Slowenien und Ungarn

Die **Schwächen** sieht man bei der Versorgung mit öffentlichen Transporteinrichtungen, der Zersiedelung, in der Abnahme der Viehwirtschaft und der damit verbundenen Landschaftspflege im Wiesenbereich, in den Monokulturen und der falschen Bewirtschaftung von Speziallagen, in der mangelhaften Forstbewirtschaftung, der niedrigen Wertschöpfungstiefe, im Mangel an qualifizierten Stellen, im unkoordinierten touristischen und kulturellen Marketing, dem zu geringen Bildungsangebot mit Maturaniveau und den dürftigen Sprachkenntnissen (die den Export erschweren) sowie im Sozialbereich in den niedrigen Einkommen, den teilweisen sehr finanzschwachen Gemeinden und den hohen Pendlerströmen.

Innovative Produkt- und Angebotsentwicklung

- nur wenige Zukunfts- und exportorientierte Gewerbe- und Dienstleistungsbranchen vor Ort
- Das Baugewerbe ist stark von der regionalen Investitionsbereitschaft abhängig und hat niedrige Exportanteile.
- Es gibt nur eine schwache Koordination und Information kultureller und touristischer Veranstaltungen.
- Die wirtschaftlichen Märkte der Zukunft Telekommunikation, Biotechnologie oder Hochtechnologie können von der Region nur genutzt, nicht aber mitbestimmt (bzw. gestaltet) werden – dazu sind in der Region zuwenig einschlägige Betriebe.

Frauen, Jugend und Soziales: Bildung und Qualifikation

- das Bildungsniveau im Vergleich zur Steiermark ist niedrig; es fehlen insbesondere höhere Bildungsangebote (keine technische höhere Schule); dadurch fehlen einerseits hochqualifizierte Arbeitsplätze und andererseits die entsprechenden Humanressourcen.

Kunst und Kultur: Kulturlandschaft

- An manchen Orten zerstört der Siedlungsdruck das Landschaftsbild. Eine koordinierte Freiflächensicherung der Kommunen fehlt bis dato.

Infrastruktur: EU Osterweiterung

- Die Verkehrsanbindung insbesondere mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist sehr schlecht. Vor allem am Wochenende gibt es kaum Möglichkeiten den Bezirk mit dem Bus oder der Bahn zu besuchen. Auch die Anbindung an die Autobahn über die B 68 und die B 65 ist für den Transport von Gütern ungenügend.

Die Unternehmens- und Finanzdynamik in der Region ist im Vergleich zu anderen Regionen nieder.

E.3 Ziele der regionalen Entwicklung

E.3.1 LEADER II Projekte

Die Umsetzung innovativer Projekte im Projektgebiet (Anzahl der Projekte: 18) im Rahmen der integrativen Strategie LEADER II basierte auf folgenden Schlüsselzielen der integrierten Regionalentwicklung. Die dargestellten Ziele sind längerfristig definiert und umfassen den Zeitraum 1999-2006:

1. Kulturlandschaft: Valorisierung der Kulturlandschaft durch Nutzung und Erhaltung der einzigartigen Naturräume der Region als Grundlage des Lebensraumes, der Lebensmittelproduktion und der sanften touristischen Nutzung; Betonung identitätsstiftender Elemente authentischer Landschaften (Vulkanschlote-Burgen, Schlösser, Thermen und Wasser, Energie und Basalt)
2. Diversität: Festigung der sektoralen Diversität als Voraussetzung einer hohen innerregionalen Marktleistung im industriell-gewerblichen und landwirtschaftlichen Bereich; Verbesserung authentischer Produkte und Innovation neuer Produkte mit starkem Vulkanlandbezug
3. Eigenständigkeit: Stärkung der Eigenständigkeit der Region durch Verbesserung der örtlichen Einkommen der Bewohner, Erhöhung des regionalen Finanzkapitals, Verbesserung des Innovationsmilieus sowie durch Motivation und Qualifizierung der Bevölkerung (Energie des Geistes und Regionalkompetenz)
4. Handelsbilanz: Entwicklung außerregionaler Marktfelder zur Verbesserung der Handelsbilanz der Region durch Produkte und Dienstleistungen hoher Qualität und Originalität (Dachmarke); Ausbauen der transnationalen Kooperationen über Partnerregionen mit Angebots- und Vermarktungsverschränkung
5. Identität: Stärkung der Identität der Bewohner im Sinne von Zugehörigkeit, Selbst- und Standortbewußtsein für die eigene Region, mit Toleranz, Respekt und Offenheit gegenüber anderen Regionen und Kulturen;
6. Koordination: Abstimmung der regionalen Zielsetzungen als Basis eines mehrdimensionalen/integrierten Zuganges zu Entwicklungsstrategien und zur optimalen Nutzung von Ressourcen
7. Demokratie: Demokratische Legitimation der kooperativen Entscheidungsstrukturen durch Offenheit des Entwicklungsprozesses, partizipative Programmentwicklung und eine breite politische Trägerschaft

E.3.2 Angestrebte Resultate 1999- 2006

Soziokulturelle und prozeßorientierte Resultate

- €# 80% des regionalen Innovationskapitals bis 2006 muß für regional abgestimmte und mit der Vulkanlandstrategie kompatible Projektvorhaben eingesetzt werden.
- €# Das Vertrauen in die gemeinsame Entwicklung ist hoch. Es herrscht eine Kultur des Miteinander und hohe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme in der Region. Regionale

Vorteile werden in den Entscheidungen bedacht und bewußt durch ein explizites, gemeinsames, eindeutiges Regionsbewußtsein und –profil angestrebt.

- €# Es müssen neue Schulen und bestehende Schulen mit Matura gefördert werden. Die Anzahl der AbsolventInnen von Fachschulen, höher bildender Schulen und Matura muss steigen. In den Matura- und Diplomarbeiten werden vermehrt regionale Themen bearbeitet. Die Startchancen für junge Menschen werden durch einen Bildungs- und Innovationsfond sowie durch regionale Qualifizierungsprogramme verbessert.
- €# Die Nachteile der weiblichen Bevölkerung müssen ausgeglichen werden. Besonders die Gehaltsrelation der weiblichen zur männlichen Arbeitskraft bei gleicher Qualifikation muss gegen 1 gehen. Die Attraktivität der Region für Mädchen und junge Frauen muß deutlich steigen (Frauenpower für den tertiären Sektor, Netzwerk- und Sozialkompetenz für die Wirtschaft und Regionalentwicklung, Qualität der Beteiligung und Einbindung).
- €# Das Stimmungsbild gegenüber der EU Osterweiterung muss vom Neutralen bis Negativen ins deutlich Positive unter Inangriffnahme der Chancen schwenken.

Infrastrukturelle und wertschöpfungsorientierte Resultate

Im Bereich Tourismus, Kultur und Erholung erwartet man eine progressive Tendenz der Nächtigungszahlen und Besucher. Die Erreichbarkeit in der Region und von Außen wird verbessert werden.

Die Anzahl der an regionalen Impuls- und Innovationszentren beteiligten Unternehmen und Privaten muss sukzessive steigen, um die Synergien zwischen KMUs zu verwerten und Innovation zu fördern.

Der Innovationsprozess muss sich zwischen Kommunen, Unternehmen und F&E Institutionen sowie Schulen verselbständigen. Die Tendenz der regionalen Firmengründungen muss sich dem steirischen Schnitt nähern, was in den Anstieg der Wirtschaftsleistung und in die Reduktion der Pendlerströme münden muss.

Der Schwierigkeitsgrad im Zugang zu (regionalem) Finanzkapital muss durch einen Fond für Zukunftskapital und Projektentwicklung deutlich erleichtert werden.

Die Erweiterungsperspektive vom Grenz- zum Zentralraum bringt wirtschaftliche Erfolge.

E.3.3 Erfolgskriterien

€# quantitative Kriterien

Soziokulturelle und prozeßorientierte Kriterien

Anteil der Frauen in den regionalen Entwicklungs- und Entscheidungsgremien

Anzahl der „neuen“ Projektgruppen

Anzahl der AbsolventInnen höher bildender Schulen und Matura

Anteil der Frauen in der Kommunalpolitik

Gehaltsrelation der weiblichen zur männlichen Arbeitskraft

Reduktion der Pendlerströme

Infrastrukturelle und wertschöpfungsorientierte Kriterien

Tendenz der regionalen Firmengründungen

Anstieg der Wirtschaftsleistung und des Lohnniveaus ohne den Druck auf die Umwelt zu erhöhen

Anzahl der Leitprodukte, Leitangebote und Leitbetriebe

Erreichbarkeit in der Region und von Außen

Zahl der an regionalen Impuls- und Innovationszentren beteiligten Unternehmen

Tendenz der Nüchternungszahlen

€# qualitative Kriterien

Soziokulturelle und prozeßorientierte Kriterien

offene, gemeindeübergreifende und innovative politische Kultur; Klima der Zusammenarbeit

Anzahl der Personen, die regelmäßig am regionalen Entwicklungsprozess teilnehmen

Stimmungsbild gegenüber der EU Osterweiterung

Infrastrukturelle und wertschöpfungsorientierte Kriterien

innovatives Milieu für Unternehmen und Kommunen

Schwierigkeitsgrad im Zugang zu (regionalem) Finanzkapital

F
**Evaluierung des LEADER II Programmes
der Region Feldbach mit der
Projekt-Innovations-Matrix (PIM)**

Inhalt

F.1	GEWICHTUNG DES LEITBILDES	189
F.2	PROJEKTLISTE	190
F.2.1	REIHUNG DER PROJEKTE NACH DER GESAMTBEWERTUNG (UNGEWICHTET)	190
F.2.2	REIHUNG DER PROJEKTE NACH DER GESAMTBEWERTUNG (GEWICHTET).....	191
F.2.3	VERGLEICH DER TOP 5 PROJEKTE (GESAMTBEWERTUNG GEWICHTET UND UNGEWICHTET)	192
F.2.4	VERGLEICH DER PRIORITÄTEN NACH DEN DIMENSIONEN DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG	192
F.2.5	DIE 5 WICHTIGSTEN PROJEKTE AUS ÖKOLOGISCHER SICHT	193
F.2.6	DIE 5 WICHTIGSTEN PROJEKTE AUS ÖKONOMISCHER SICHT	193
F.2.7	DIE 5 WICHTIGSTEN PROJEKTE AUS SOZIALER SICHT	194
F.3	PROJEKTAUSWERTUNG	194
F.3.1	PIM-WIRKUNGSMATRIX ALLER UMGESETZTER PROJEKTE	195
F.3.2	PIM- AKTIVITÄTSMATRIX	196
F.3.3	PIM- INNOVATIONSMATRIX	197
F.3.4	PIM- UMSETZUNGSGRADMATRIX	198
F.3.5	SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DER REGION.....	199

F.1 Gewichtung des Leitbildes

In einem ersten Schritt wurde das Leitbild der Region („wohin will sich die Region entwickeln?“ welche regionalen Schwerpunkte werden gesetzt?“) mit den Zielkriterien der nachhaltigen Entwicklung in Beziehung gesetzt. Das Konzept der PIM erlaubt es hiermit, die Aspekte der Entwicklung nach den eigenen regionalen Bedürfnissen zu gewichten.

	Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Gewichtung	Gewichtung
Ökologische Ziele	Absenkung der Ressourcenentnahme und des -verbrauchs	0,4	0,367
	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	0,4	
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	0,3	
Ökonomische Ziele	Sicherung der Grundbedürfnisse	1	1,367
	Erhöhung der Entwicklungschancen	1,3	
	Identität, Werte, Sinn	1,8	
Soziale Ziele	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	0,7	1,266
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	1,3	
	Neue Organisationsprinzipien	1,8	

Der Schwerpunkt der Region liegt in der „ökonomischen Entwicklung“ und in der „sozialen Entwicklung“. Der Naturraum wird als bereits gut entwickelt eingeschätzt und daher mit weniger „Entwicklungszielen“ belegt.

Wirkungsebene	Gewichtung
Standort/Einzelne	0,3
Kommunal	0,3
Regional	1,7
Überregional	1,7

Die Projekte des Programmes zielen stark auf die Entwicklung der Region als Gesamtheit ab und sollen einen überregionalen Beitrag leisten. Die kommunale Entwicklung oder die Auswirkungen auf einen „Standort“ stehen nicht im Vordergrund.

Die Gewichtung der Entwicklungsziele und die folgende Bewertung der Projekte wurde nicht von externen Experten, sondern durch die regionale Akteurin, Frau Dr. Beatrix Lenz, vorgenommen. In einem LEADER-II Workshop (eine intensive Arbeitssitzung) in der Region Feldbach konnten alle relevanten Projekte diskutiert und bewertet werden. Die Anzahl der Juroren ist nicht beschränkt. Für ein möglichst objektives Ergebnis sollte die Anzahl der Akteure – in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen des Bewertungsproblems - fünf bis fünfzehn Personen umfassen.

F.2 Projektliste

Mit den gewichteten Aspekten der Entwicklung wird nun das LEADER-II Programm der Region auf der Ebene der Einzelprojekte analysiert. Das Ziel dieser Bewertung ist es, die Beiträge der Projekte zur nachhaltigen Entwicklung der Region – gewichtet mit den eigenen Entwicklungszielen – zu erkennen, darzustellen und für einen weiterführenden regionalen Diskussionsprozess zur Verfügung zu stellen.

F.2.1 Reihung der Projekte nach der Gesamtbewertung (ungewichtet)

Projektbezeichnung	Gesamt	Ökolog.	Ökonom.	Soziale Ziele
Grüne Hoffnung Wald	67	26	21	20
ÖKOFIT Landwirtschaft	55	12	23	20
Urlaub im europäischen Dorf 1+2	50	9	23	18
Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung	46	4	25	17
Jugend - Bildung - Medien	42	0	18	24
Erwerb von Fachwissen - Bildungsprogramm	41	0	21	20
Bezirksnetzwerk Jugendbeschäftigung	40	0	18	22
Unternehmerischer Innovationspool mit weiblichen Zügen	39	0	20	19
Europäischer Vulkanpark	39	3	18	18
Kinderland Feldbach - Kultur und Naturerlebnis	39	2	13	24
Alternatives Heil- u. Ernährungszentrum -	38	0	20	18
Auersbachtal Studie Bildungsweg Fernstudien	34	1	18	15
Technische Hilfe 1 und 2	33	0	13	20
Brückenmuseum	27	0	17	10

Erlebnistour Naherholungsraum Feldbach	25	10	10	5
Regionales Informationssystem	20	0	10	10
Telekommunikationsmedien im Regionaldienstleistungsbereich	18	1	3	14
<u>Summen</u>	653	68	291	294

Diese Tabelle zeigt die Reihung der Projekte nach ihren Zielbeiträgen zur nachhaltigen Entwicklung regionsunabhängig. Eine neue Reihung durch eine Gewichtung mit regionalen Entwicklungszielen erfolgt im Anschluss.

F.2.2 Reihung der Projekte nach der Gesamtbewertung (gewichtet)

Die Gewichtung der Projektbewertung erfolgt über die Schwerpunkte des regionalen Leitbildes, d.h. die Beiträge der Projekte zu einem Aspekt werden mit der Bedeutung des jeweiligen Aspektes aus dem Leitbild – also für die Entwicklung der Region - gewichtet.

Die Gewichtung bringt eine leichte Verschiebung der Projektreihung. Das Top-Nachhaltigkeitsprojekt aus dem LEADER-II Programm bleibt - trotz starker Umweltorientierung, die durch die Gewichtung an Bedeutung verliert – das Projekt „Grüne Hoffnung Wald“. Das Projekt ÖKOFIT-Landwirtschaft verliert seinen Top-2 Rang und fällt auf den achten Platz zurück. Projekte, die in den Dimensionen Ökologie und Soziales hoch bewertet werden, nehmen jetzt weitere Spitzenplätze ein (Erwerb von Fachwissen – Bildungsprogramm oder Jugend-Bildung-Mensch.

F.2.3 Vergleich der Top 5 Projekte (Gesamtbewertung gewichtet und ungewichtet)

Reihung	Gesamtbewertung Projekte gewichtet*	Gesamtbewertung Projekte ungewichtet
1	Grüne Hoffnung Wald	Grüne Hoffnung Wald
2	Erwerb von Fachwissen Bildungsprogramm	ÖKOFIT Landwirtschaft
3	Jugend - Bildung - Medien	Urlaub im europäischen Dorf 1+2
4	Bezirksnetzwerk Jugendbeschäftigung	Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung
5	Urlaub im europäischen Dorf 1+2	Jugend - Bildung - Medien

*) Die Gewichtung erfolgt über die Schwerpunkte des Leitbildes, d.h. die Beiträge der Projekte zu einem Aspekt werden mit der Bedeutung des jeweiligen Aspektes aus dem Leitbild gewichtet.

F.2.4 Vergleich der Prioritäten nach den Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung

Reihung	Ökologisch Top 5	Ökonomisch Top 5	Sozio-kulturell Top 5
1	Grüne Hoffnung Wald	Urlaub im europäischen Dorf 1+2	Kinderland Feldbach - Kultur und Naturerlebnis
2	ÖKOFIT Landwirtschaft	Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung	Jugend - Bildung - Medien
3	Erlebnistour Naherholungsraum Feldbach	Erwerb von Fachwissen - Bildungsprogramm	Bezirksnetzwerk Jugendbeschäftigung
4	Urlaub im europäischen Dorf 1+2	ÖKOFIT Landwirtschaft	Erwerb von Fachwissen - Bildungsprogramm
5	Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung	Grüne Hoffnung Wald	Unternehmerischer Innovationspool mit weiblichen Zügen

Durch die umfassende Bewertung – über die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung hinweg - der Projekte mit der PIM werden auch die Auswirkungen multidimensional erkannt. In obiger Tabelle wird klar ersichtlich, dass die meisten wichtigen Projekte nicht nur in einer Dimension ihre Bedeutung erlangen. So kommt es, dass ein Top-Ökologieprojekt, beispielsweise

ÖKOFIT-Landwirtschaft, auch unter den Top-5 der ökonomischen Projekte zu finden ist. Auch das Projekt Erwerb von Fachwissen – Bildungsprogramm findet sich als Top Projekt aus ökonomischer und aus sozio-kultureller Perspektive.

F.2.5 Die 5 wichtigsten Projekte aus ökologischer Sicht

Projektbezeichnung	Ökolog.	Ökonom.	Soziale	Gesamt
Grüne Hoffnung Wald	9,6	29,8	22,5	61,9
ÖKOFIT Landwirtschaft	4	30	21	55
Erlebnistour Naherholungsraum Feldbach	3,5	14	3,5	21
Urlaub im europäischen Dorf 1+2	3,3	32,4	21,1	56,8
Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung	1,6	32	22,1	55,7

Erläuterung zur Projekt 1 (Grüne Hoffnung Wald): Nutzung regionaler nachwachsender Rohstoffe (CO2 neutral), dadurch kurze Transportwege, Ersatz fossiler Brennstoffe, Steigerung der Wertschöpfung durch Beteiligung regionaler Unternehmen (Installateure, Heizungshersteller)

F.2.6 Die 5 wichtigsten Projekte aus ökonomischer Sicht

Projektbezeichnung	Ökonom.	Ökolog.	Sozial	Gesamt
Urlaub im europäischen Dorf 1+2	32,4	3,3	21,1	56,8
Unser Dorfladen - Innovation in der Nahversorgung	32	1,6	22,1	55,7
Erwerb von Fachwissen - Bildungsprogramm	30,4	0	29,8	60,2
ÖKOFIT Landwirtschaft	30	4	21	55
Grüne Hoffnung Wald	29,8	9,6	22,5	61,9

Erläuterung zur Projekt 1 (Urlaub im europäischen Dorf): Nutzung brachliegender Ressourcen, Schaffung zusätzlicher Wertschöpfung, Vernetzung bestehender Strukturen, Anreicherung des regionalen Know-hows.

F.2.7 Die 5 wichtigsten Projekte aus sozialer Sicht

Projektbezeichnung	Sozial	Ökolog.	Ökonom.	Gesamt
Kinderland Feldbach - Kultur und Naturerlebnis	30,4	0,6	17	48
Jugend - Bildung - Medien	30,4	0	27,5	57,9
Bezirksnetzwerk	30,2	0	27,4	57,6
Jugendbeschäftigung				
Erwerb von Fachwissen - Bildungsprogramm	29,8	0	30,4	60,2
Unternehmerischer Innovationspool mit weiblichen Zügen	26,9	0	29,4	56,3

Erläuterung zur Projekt 1 (Kinderland): Schaffung von Infrastruktur mit besonders kreativitätsförderndem Hintergrund, Vernetzung bestehender Strukturen für Kinder.

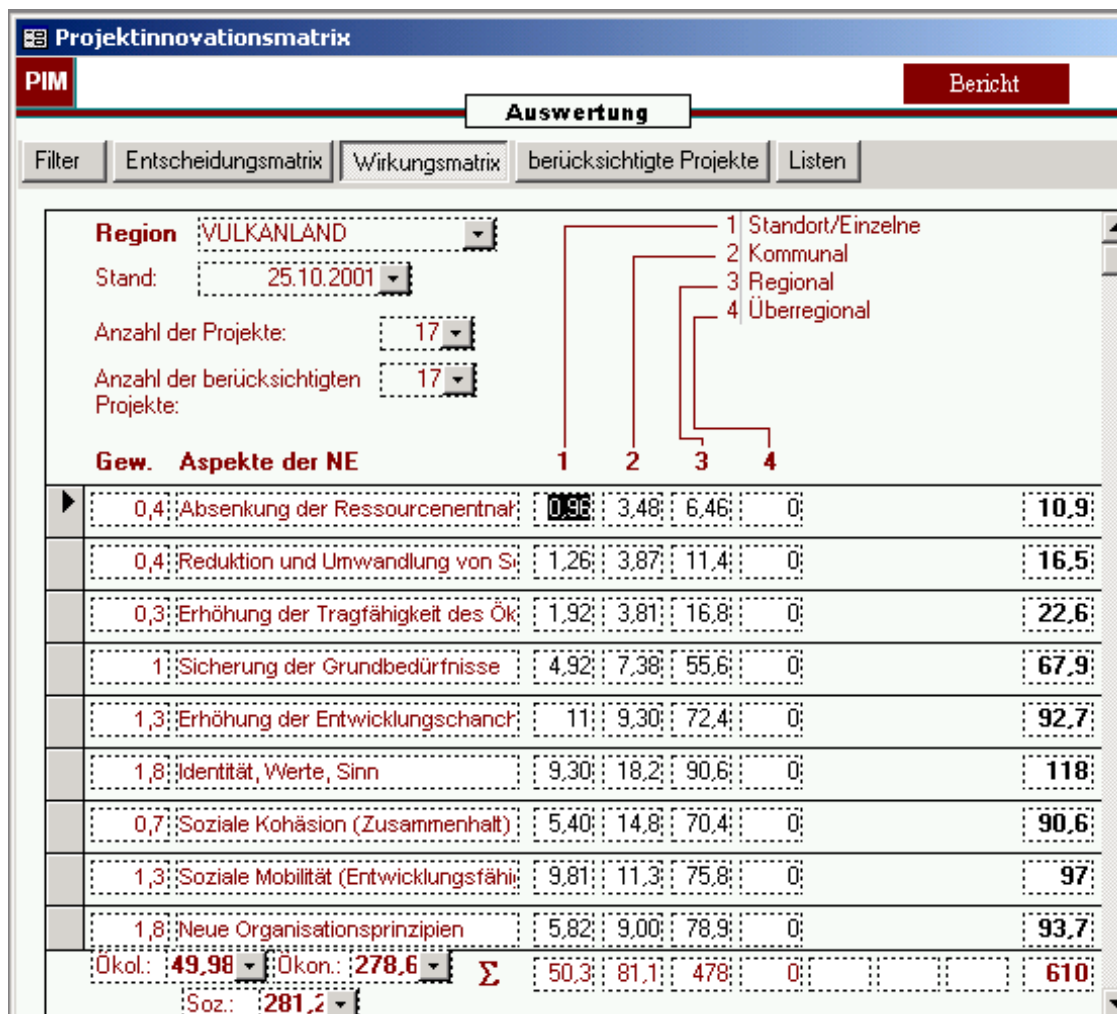
F.3 Projektauswertung

Die folgenden Darstellungen enthalten jeweils alle 17 bewerteten Projekte und geben den Summenbeitrag der Projekte in Bezug auf folgende Aspekte (Filter in der Auswertung) wider:

In der Projektinnovationsmatrix (PIM) werden die Projekte nach **folgenden Kriterien** eingeteilt:

- ∅ **die Wirkungsebene der Projekte** d.h. wo das Projekt tatsächlich zu Veränderungen führt: lokal, kommunal, regional, überregional (die Sicherung von zwei Arbeitsplätzen ist z.B. lokal wichtig, kommunal je nach Größe der Gemeinde mehr oder weniger bedeutend, regional jedoch, sieht man von einer Vorbildwirkung ab, von geringer Bedeutung)
- ∅ **die Innovationsebene der Projekte**, d.h. nach Typen der primären Veränderung/Innovation (z.B. die Veränderung eines technischen Prozesses oder die Investition in eine neue Fachhochschule)
- ∅ **die Aktivitätsebene der Projekte**, d.h. wo die primäre Veränderung auftritt (z.B. der Aufbau eines betrieblichen Netzwerkes oder eines kommunalen Kindergartens)
- ∅ **der Umsetzungsgrad**, d.h. ob es sich um Konzepte, strategische oder legislative Maßnahmen oder konkrete Umsetzungsprojekte handelt

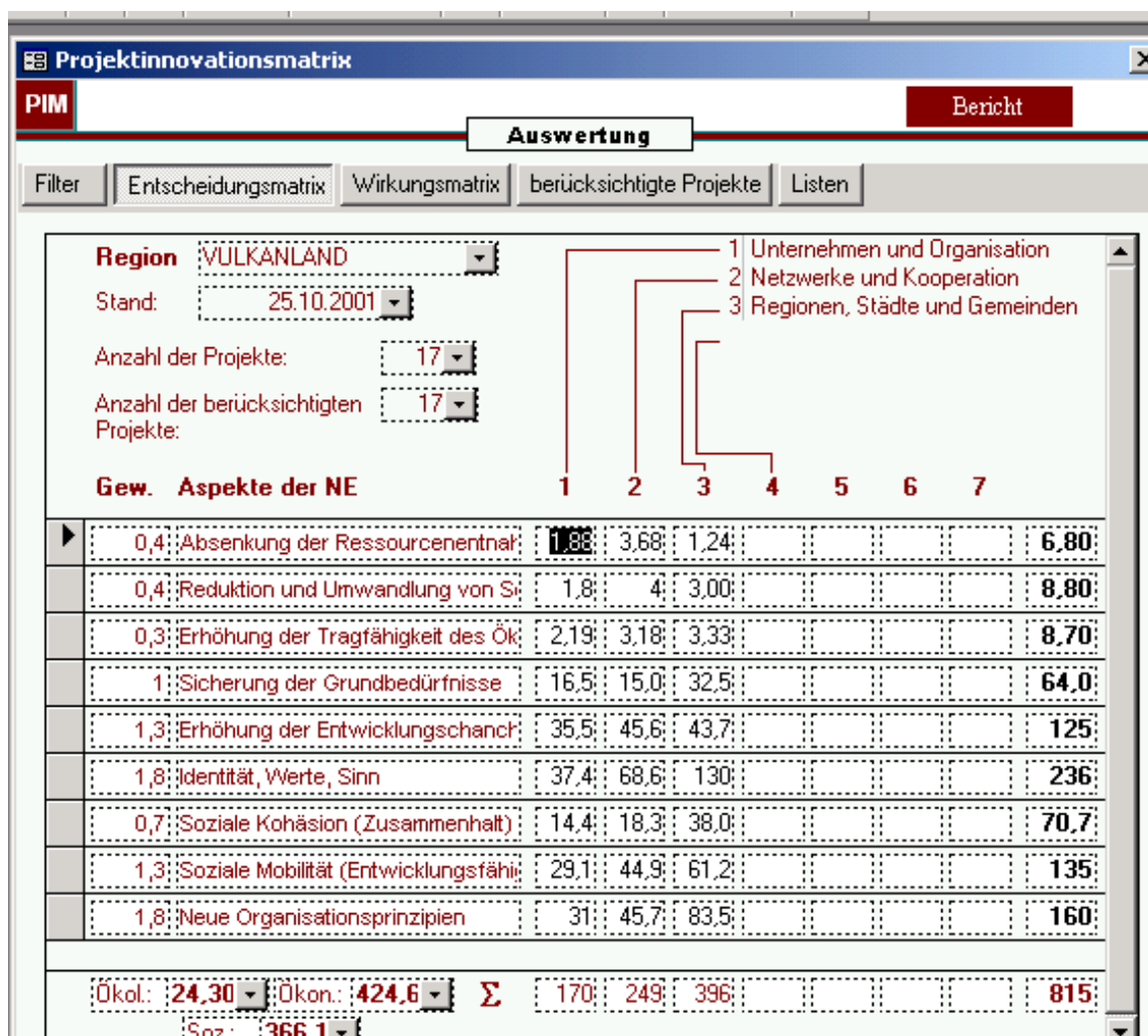
F.3.1 PIM-Wirkungsmatrix aller umgesetzter Projekte



Die Wirkungsmatrix zeigt die hauptsächliche Wirkungsebene des Projektes an. Die Summenwirkungen ergeben sich wie folgt: Standort/Einzelne: 50,3 – kommunal: 81,1 – regional: 478 – überregional: 0. Im Vergleich mit dem Leitbild, das seine Schwerpunkte regional und überregional setzt, ergeben sich folgende Abweichungen: Der Schwerpunkt der Projekte auf der regionalen Wirkungsebene stimmt mit dem Leitbild voll überein; der zweite Schwerpunkt, überregionale Wirkungen, wird aber mit den LEADER-II Projekten nicht ausreichend unterstützt. Keines der bewerteten Projekte verfolgt eine wesentliche überregionale Zielsetzung!

Die Schwerpunkte liegen in den Aspekten: „Identität, Werte, Sinn“, in der Anwendung „Neuer Organisationsprinzipien“, in der „Erhöhung der Entwicklungschancen“ und in der „Sozialen Kohäsion“.

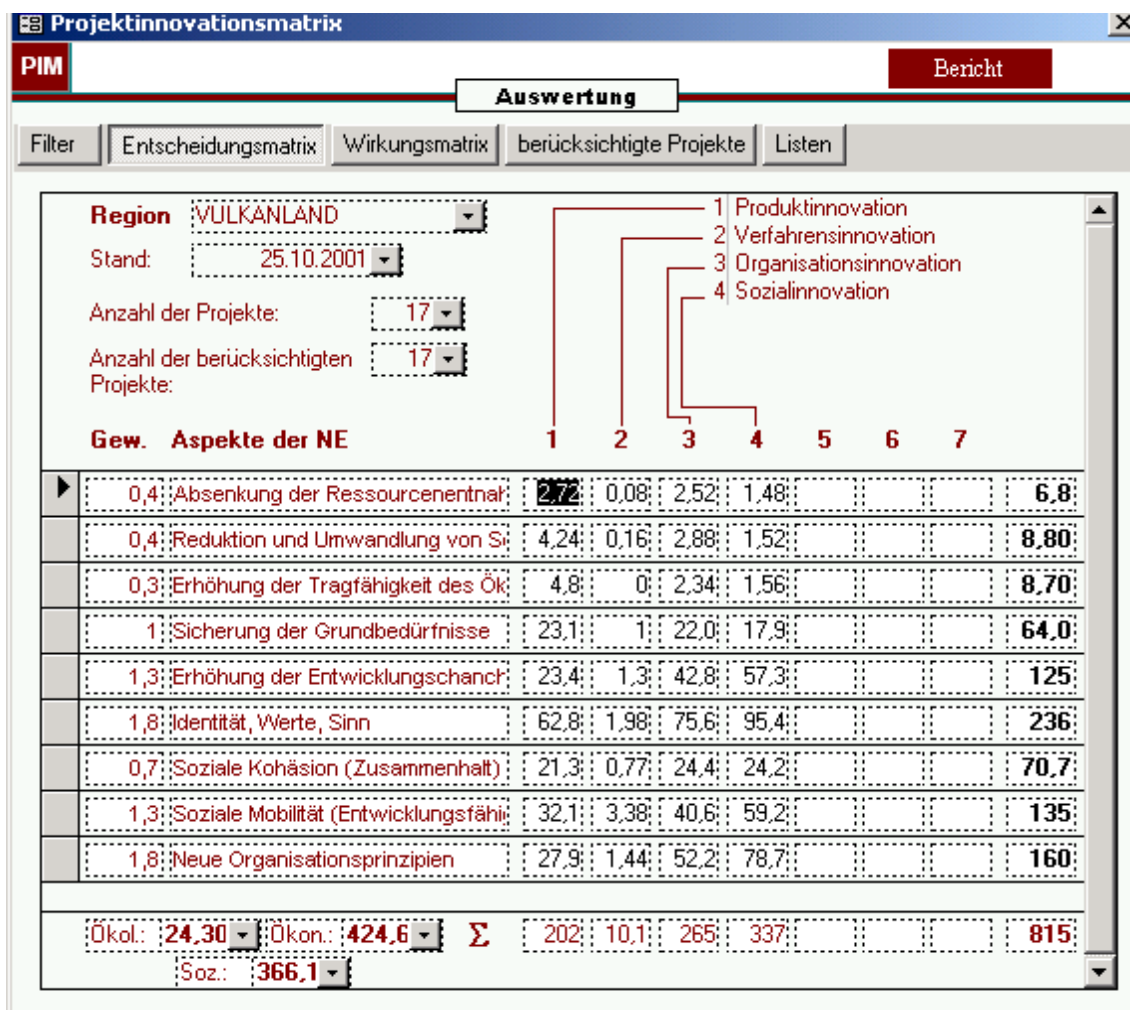
F.3.2 PIM- Aktivitätsmatrix



Die Aktivitätsebenen der Projekte sind breit gestreut. Der Schwerpunkt liegt bei regionalen Projekten (Wert 396). Projekte, deren Aktivitäten besonders auf der Netzwerkebene liegen – es werden also mehrere Akteure und Unternehmen in den Veränderungsprozess eingebunden – folgen mit einem Wert von 249. Projekte auf der rein betrieblichen Ebene liegen bei einem Wert von 170. Wieder werden überregionale Aktivitäten mit dem LEADER-II Programm nicht ausreichend angesprochen.

Der klare Schwerpunkt des LEADER-II Programmes der Region liegt im Aufbau einer regionalen Identität, in der Schaffung neuer Werte und in „sinngenehen“ Aktivitäten, die die gesamte Region umfassen.

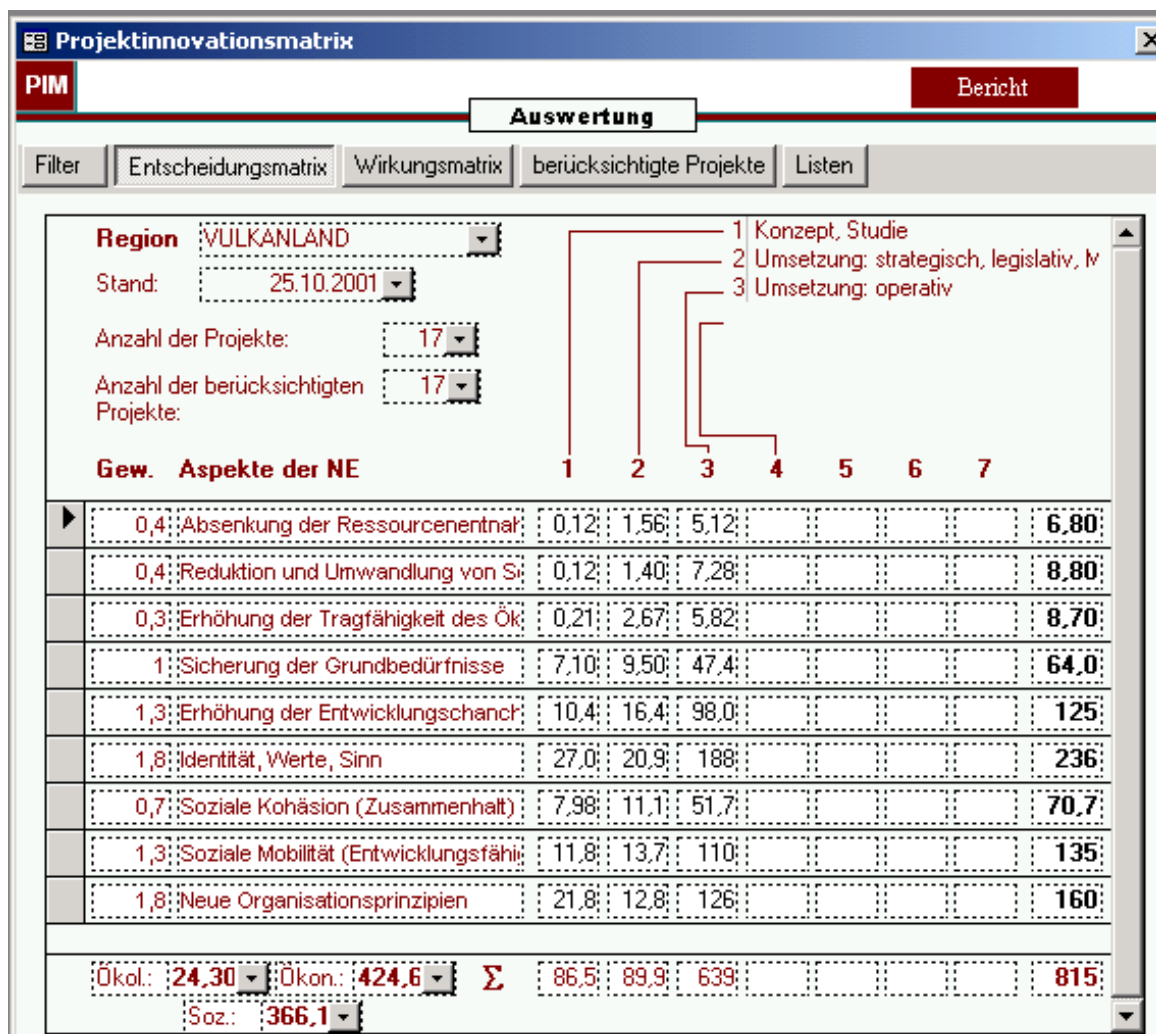
F.3.3 PIM- Innovationsmatrix



Die Innovationsmatrix gibt Aufschluss über die „Art der Innovation“, die als treibende Kraft im Veränderungsprozess zur Wirkung kommt. Die Innovationsschwerpunkte im LEADER-II Programm fallen auf die Sozialinnovation (Wert: 337) und die Organisationsinnovation (Wert: 265). Es folgt knapp dahinter die Produktinnovation (Wert 202). Die Verfahrensinnovation wird durch die betrachteten Projekte kaum tangiert (Wert 10,1).

Daraus lässt sich schließen, dass der Veränderungsprozess – bewirkt durch die LEADER.-II Projekte – besonders stark neue Regel und Prinzipien des sozialen Zusammenlebens hervorbringen, sowie Organisationsstrukturen in der Region verändern wird. Ergänzend wird dieser Entwicklungsvorgang zu zahlreichen neuen regionalen Produkten führen.

F.3.4 PIM- Umsetzungsgradmatrix



Der absolute Schwerpunkt aller LEADER-II Projekte liegt in der operativen Umsetzung. Konzeptionellen oder strategischen Projekten wird im Vergleich zu umsetzungsorientierten Projekten kein Gewicht beigemessen.

F.3.5 Schlussfolgerungen für die nachhaltige Entwicklung der Region

Die Region Feldbach zeigt sich aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung in einer „asymmetrischen“ Ausgangslage. Der Naturraum der Region, die vielfältigen Gesichter der Kulturlandschaften und die Lebensqualität sind ausgesprochen gut entwickelt. Die Region ist ein „guter Platz zum Leben“. Die Umweltbelastungen durch wirtschaftliche Tätigkeiten sind durch eine eher schwach ausgeprägte Wirtschaft insgesamt nicht hoch relevant. Vereinzelt Industrieunternehmen sind zwar belastend, aber bereits auf einem technisch guten Umweltstandard. Der Tourismus ist ebenfalls schwach ausgeprägt, sodass auch aus diesem Feld keine großen Umweltbelastungen folgen. Es bleibt jedoch die intensive Landwirtschaft der Region, die eine teilweise starke Belastung des natürlichen Umfeldes ergibt.

Die Gewichtung der Leitziele mit Schwerpunkten in der ökonomischen und sozialen Entwicklung ist somit eine logische Konsequenz und eine gut nachvollziehbare Entscheidung. Die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung wurden mit:

Ökologisch	0,367
Ökonomisch	1,367
Sozial	1,266

gewichtet. Vor dem Hintergrund dieser Gewichtung sind dann auch die Zielbeiträge des LEADER-II Programmes zur nachhaltigen Entwicklung zu interpretieren. Die 17 Projekte des Programmes leisten ihre Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung wie folgt:

Ökologisch	24,3
Ökonomisch	424,6
Sozial	366,1

Der Vergleich mit den Soll-Wertes aus dem Leitbild ergibt dabei folgendes Bild:

	Gewichtung	IST	SOLL
Ökologisch	0,367	24,3	99,7
Ökonomisch	1,367	424,6	371,4
Sozial	1,266	366,1	343,9

Um eine ausgewogene, dem Leitbild und der Nachhaltigkeit entsprechende Entwicklung, mit dem LEADER-II Programm zu erreichen, müssen die Projekte im Umweltbereich mit höher gesteckten Zielen versehen werden. Die Dimension der Ökologie wird trotz Unterbewertung im Leitbild zuwenig mit den Projekten angesprochen. Hingegen wird die Ökonomische Dimension mit den LEADER-II Projekten weit über das Leitbild hinaus erfüllt. Die Soziale Dimension der Entwicklung aus den Projekten heraus ist nahezu konform mit dem Leitbild.

G

PIM Anwendung im Lokalen Agenda 21 Prozess

Inhalt

G.1	UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE PIM IN DEN LA 21 PHASEN	202
G.1.1	DARSTELLUNG IM PHASENPLAN	202
G.1.2	DIE KONKRETEN STEUERUNGSMÖGLICHKEITEN MIT DER PIM.....	203
G.2	PROJEKTINNOVATIONS-MATRIX (PIM): EIN ENTSCHEIDUNGSINSTRUMENT ZUR GESTALTUNG REGIONALER ENTWICKLUNGSPROGRAMME	205
G.2.1	ANWENDUNGSBEREICHE DER PIM.....	205
G.2.1.1	Das Konzept der Projekt-Innovations-Matrix - PIM	208
G.2.1.2	Die konkrete Anwendung der Projekt-Innovations-Matrix (PIM).....	209
G.3	ANPASSUNG DER PIM AN DIE BEDÜRFNISSE DER LA 21	213
G.3.1.1	Erweiterung der Filter	213
G.3.1.2	Einfache Auswahl der Filter bei der Bewertung	218
G.3.1.3	Einführung der Ebene der Leitziele	219
G.3.2	ANPASSUNG DER ZIELE UND SUBZIELE.....	220
G.3.3	BEWERTUNG MIT ARBEITSBLÄTTERN	222
G.3.4	GRAFISCH-FARBBLICHE AUSWERTUNG DER PIM	222
G.4	AUSWERTUNGEN MIT DER PIM.....	223
G.4.1	LEITBILDEBENE	223
G.4.2	LEITZIELEBENE.....	225
G.4.2.1	Projektebene.....	227
G.4.2.2	Überprüfung der Stimmigkeit des Gesamtprozesses	231
G.5	WEITERFÜHRENDE SCHRITTE.....	233

G.1 Unterstützung durch die PIM in den LA 21 Phasen

G.1.1 Darstellung im Phasenplan

In der folgenden Grafik (Quelle: Ökologische Landentwicklung Steiermark) wurden die Phasen des LA 21 Prozesses (linke Spalte) dem möglichen Nutzen der PIM (rechte Spalte) gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass die PIM in allen Phasen des LA 21 Prozesses zur Unterstützung des LA21-Betreuers eingesetzt und genutzt werden kann.

LA 21 Ablauf		
PHASE		Nutzung der PIM
	Umsetzungsschritte	
1	<ul style="list-style-type: none"> €# Vorbereitung €# Initiierung und €# Entscheidung zu einer LA21 	<ul style="list-style-type: none"> €# Schon in der Vorbereitung kann der umfassende Zielkatalog den LA 21 Prozess günstig beeinflussen, da Einseitigkeiten vermieden werden
2	<ul style="list-style-type: none"> €# Bürgerinformation €# Erarbeitung eines Stärken/Schwächen-Profiles €# leicht realisierbare Sofortmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> €# Das Stärken/Schwächen-Profil wird anhand des umfassenden Zielekataloges der PIM diskutiert und reflektiert €# Einfache Maßnahmen werden in allen Subzielen angestrebt
3	<ul style="list-style-type: none"> €# Erstellungsphase des LA21-Planes: <ul style="list-style-type: none"> -Leitbild -Leitziele -Maßnahmen -Indikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> €# Leitbilddiskussion wird anhand des Zielekataloges reflektiert und dadurch umfassender €# Die Leitziele werden gewichtet und an den Zielen der PIM gemessen und abgestimmt €# Die Indikatoren werden auf die Subziele der PIM abgestimmt und verankert €# Die Ebenen (Leitbild, Leitziele, Maßnahmen) werden aufeinander abgestimmt

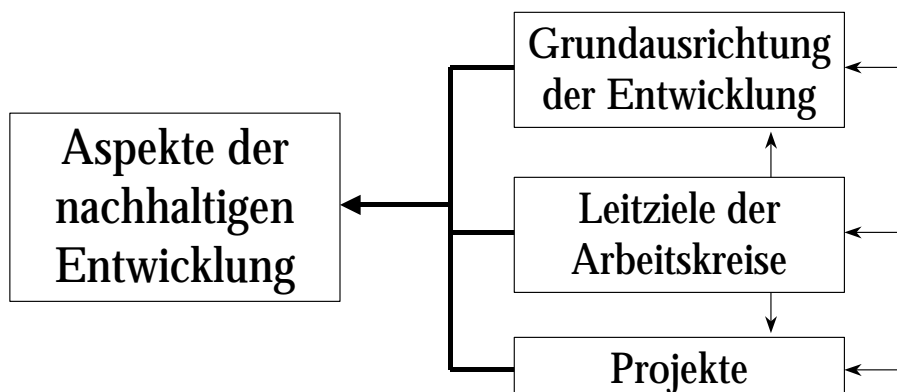
LA 21 Ablauf		
PHASE		Nutzung der PIM
	Umsetzungsschritte	
4	€# Beginn der Umsetzungsphase von Maßnahmen und Projekten	<p>€# Die Projekte werden in der PIM eingetragen und bewertet, schon dadurch entsteht ein weiterer Betrachtungsraum der möglichen Initiativen</p> <p>€# Die Projekte werden mit Hilfe der PIM umfassender und auf jeden Fall objektiver im Sinne der nachhaltigen Entwicklung ausgewertet</p> <p>€# Es wird deutlich, wo Entwicklungsdefizite bestehen und wo vertiefende Aktivitäten durch die Gemeinde sinnvoll und notwendig sind</p>

G.1.2 Die konkreten Steuerungsmöglichkeiten mit der PIM

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ist ein neues zentrales Instrument für eine systematische nachhaltige Entwicklung einer Kommune oder Region.

Kernaufgabe der Projekt-Innovations-Matrix ist die Überprüfung, welche Beiträge auf den 3 wichtigen Entwicklungsebenen (Leitbild, Leitziele, Projekte) zur nachhaltigen Entwicklung geleistet werden. Dabei wird deutlich ob und in welcher Form nachhaltige Entwicklung tatsächlich realisiert werden kann.

PIM - Überprüfung der Beiträge aller 3 Ebenen zur nachhaltigen Entwicklung



Als zweiter zentraler Nutzen der Projekt-Innovations-Matrix ist zu nennen, dass damit einfach und rasch überprüft werden kann, ob diese 3 Ebenen (Leitbild, Leitziele, Projekte) untereinander

stimmig sind (siehe dazu die folgende Grafik). Damit kann sichergestellt werden, dass der kommunale bzw. regionale Entwicklungsprozess tatsächlich so abläuft, wie dies in der Grundausrichtung angedacht wurde.

Damit steht dem LA21-Betreuer ein Instrument zur Verfügung, das die Sicherheit gibt, dass

- €# erstens alle Ebenen auf die nachhaltige Entwicklung hin ausgerichtet sind, und
- €# zweitens diese Ebenen untereinander abgestimmt sind.

Damit ist die PIM auch ein hervorragendes Instrument für ein inhaltliches Projektcontrolling in jedem umfassenden LA21-Prozess.

Als Nebeneffekt kann grundsätzlich* aufgrund der Methodik, neben der jeweiligen Gesamtbeurteilung, auch nach Personengruppen ausgewertet werden, die spezifische Interessen in der Gemeinde bzw. Region repräsentieren (Stakeholdergruppen). Sehr häufig werden in der Phase der Leitbilderstellung und der Definition der Leitziele die Unterschiedlichkeiten in den Interessen übergangen. Dies wird einerseits durch die Weichheit der Formulierung erreicht oder andererseits dadurch, dass jeder Interessensgruppe „ihr“ Ziel zugestanden wird. Damit werden diese Differenzen nicht transparent gemacht und ausdiskutiert und können daher auch nicht bewusst im Entwicklungsprozess genutzt werden. Mit der transparenten und personen-neutralen Darstellung durch die PIM, können unliebsame Überraschungen und „Querschüsse“, wie sie folglich auf der operativen Ebene entstehen, vermieden werden. Damit kann die PIM auch für einen transparenten Interessensausgleich zwischen den Akteursgruppen im nachhaltigen Entwicklungsprozess genutzt werden.

Vor allem aber kann die BetreuerIn diese Informationen dazu nutzen die Akteure im LA 21 Prozess dort einzusetzen, wo diese auch ihre Interessen zeigen, um so den Prozess insgesamt zu beschleunigen und mit Energie zu beleben.

* (dieser Modul ist im Access-Programm noch nicht konzipiert und programmiert)

G.2 Projektinnovations-Matrix (PIM): Ein Entscheidungsinstrument zur Gestaltung regionaler Entwicklungsprogramme

G.2.1 Anwendungsbereiche der PIM

Im Entwicklungsprozess einer Kommune oder einer Region kann die Projekt-Innovations-Matrix auf unterschiedlichen Ebenen des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses eingesetzt werden, und zwar als

- €# **Analyseinstrument**, d.h. zur Prüfung, ob die anstehenden Projekte überhaupt die Hauptziele der gewünschten nachhaltigen Entwicklung abdecken
- €# **Bewertungsinstrument**, d.h. zur Feststellung, ob die geplanten Projekte aus der „Nachhaltigkeitsperspektive“ unterstützungswürdig sind
- €# **Planungsinstrument**, d.h. als Zusammenstellung eines umfassenden und abgestimmten Programms für die nachhaltige Kommunal/Regionalentwicklung
- €# **Kommunikationsinstrument**, d.h. als zentrales Instrument für die Diskussion der Aktivitäten und Fortschritte bzw. Veränderungen im LA 21 Prozess
- €# **Controllinginstrument**, d.h. zur Sicherstellung, dass die wichtigen Projekte von den wichtigen Akteuren verfolgt und beachtet werden
- €# **Managementinstrument**, d.h. als Kernelement eines effektiven und modernen kommunalen Managements, das den Anforderungen der LA 21 genügt.


Neben den detaillierten Darstellungen der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) mit konkreten Zahlen – die besonders für die genaue Analyse durch die LA21-BetreuerIn wichtig ist - wurde noch eine Grafische-farbliche Darstellung entwickelt, die einen schnellen Überblick über den Handlungsbedarf vermittelt. Damit kann die Projekt-Innovations-Matrix auch dort eingesetzt werden, wo die Betroffenen den Hintergrund dieses Instruments und des betrachteten Prozesses im Detail nicht kennen. Dies ist vor allem dann von besonders wichtig, wenn in aufwendigeren Prozessen - wie dies die LA 21 darstellt – Handlungs- und Veränderungsbedarf kommuniziert werden muss.

Die folgenden beiden Grafiken zeigen die 2 Darstellungsformen für eine Auswertungsmöglichkeit der Projekt-Innovations-Matrix im Vergleich.

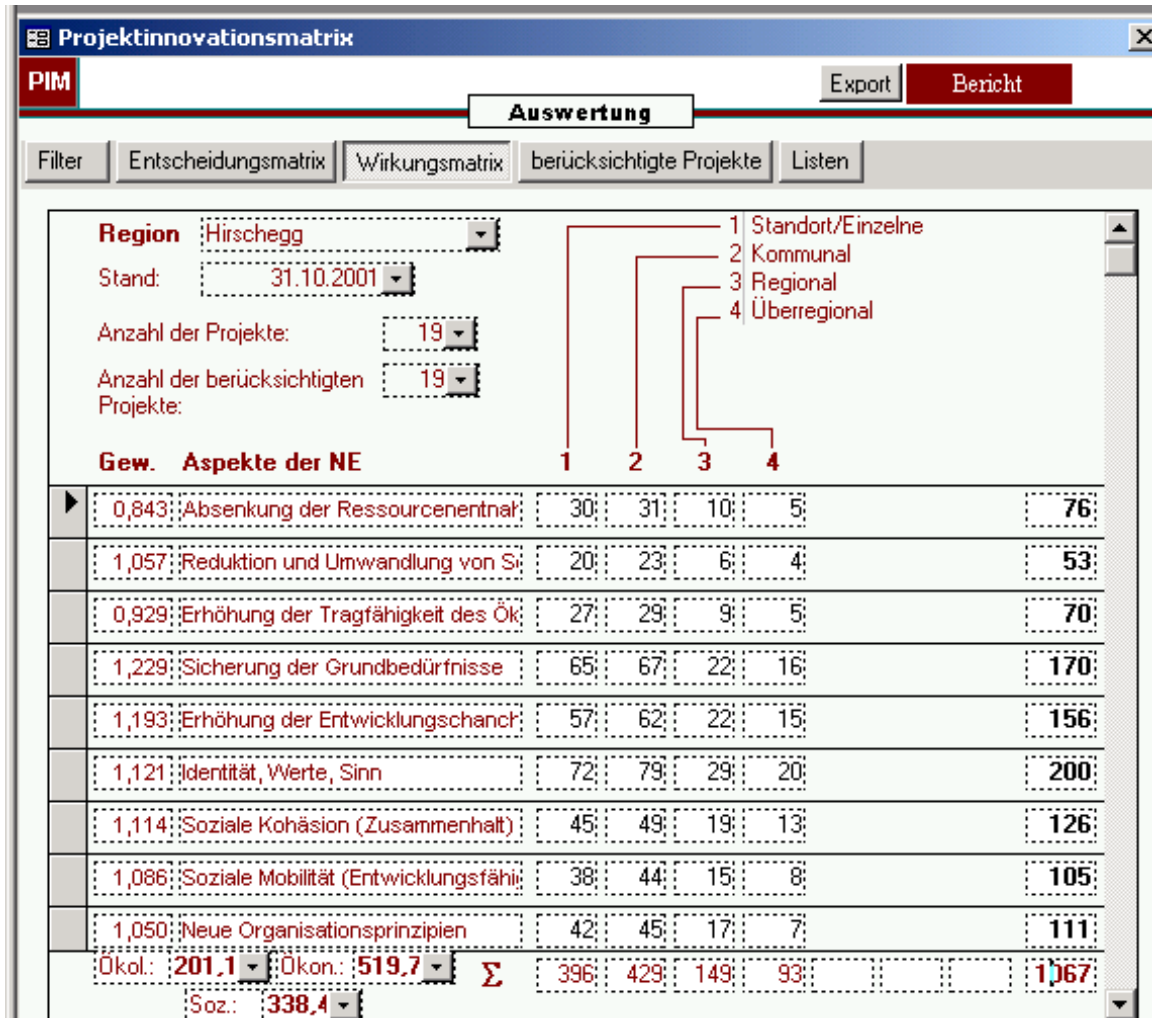
Grafische Auswertung:

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Wirkungsebenen			
	Standort	Kommunal	Regional	Überregional
Absenkung des Ressourcenverbrauchs				
Schadstoffreduktion				
Tragfähigkeit des Ökosystems				
Sicherung der Grundbedürfnisse				
Erhöhung der Entwicklungschancen				
Identität, Werte, Sinn				
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)				
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)				
Neue Organisationsprinzipien				

Legende:

	Hoher Nachholbedarf
	Entsprechend Leitbild
	Zu starke Aktivitäten

Zahlenauswertung:



G.2.1.1 Das Konzept der Projekt-Innovations-Matrix - PIM

Nachhaltige Entwicklung ist heute nicht nur das politische Ziel der Europäischen Union, sondern im besonderen Maße auch das Ziel der Regionen und Gemeinden, insbesondere im Rahmen der Lokalen Agenda 21 Prozesse.

Die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung wird zumeist über Entwicklungsprogramme und somit durch eine große Anzahl von Projekten versucht. Bisher war es für die Entscheidungsträger kaum möglich, die Summenwirkungen der Einzelprojekte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu überblicken. Auch die Bewertung der Wichtigkeit eines Projektes zur Umsetzung der Entwicklungsziele – die in Visionen und Leitbildern festgeschrieben sind – ist schwierig und ohne unterstützendes Instrument nur in Ansätzen möglich.

Mit der Projekt-Innovations-Matrix wird ein einfaches Instrument zur Verfügung gestellt, das genau an diese Problemstellung anknüpft. Mit der Projekt-Innovations-Matrix ist es möglich, dass das Entscheidungsgremium (so z.B. die LA 21 Steuerungsgruppe, der Gemeinderat, regionale Förderstellen, regionale Planungsbeiräte, EU-Regionalmanagementstellen, etc.) in Projektsitzungen einen schnellen Überblick über die Gesamtheit der eingereichten Projekte erhält und gleichzeitig für jedes Projekt den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region grob abschätzen kann. Ziel ist dabei die bessere Informationsaufbereitung zur Entscheidungsfindung, da die Projekte nach Umsetzungspriorität – zur Vergabe der Fördermittel – gereiht werden müssen. Ohne ein solches Instrument zur systematischen Aufbereitung von Projektvorhaben führt dieser Entscheidungsprozess häufig zu einem persönlich oder parteipolitisch motivierten Interessenskonflikt. Schließlich werden durch die Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen auch sehr unterschiedliche Zukunftsperspektiven vertreten, die durch diese Projekte langfristig umgesetzt werden sollen. In der Regel erhalten jene Projekte die bessere Chance auf Realisierung, deren Vertreter über die bessere Präsentationstechnik verfügen. Damit besteht nicht nur die Gefahr, dass Einzelinteressen über die Regionsinteressen siegen, sondern dass die Entwicklungsrichtung, die durch das regionale Entwicklungsleitbild angestrebt wird, aus den Augen verloren wird.

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) gibt den Entscheidungsgremien in den Gemeinden, Regionen oder Landesstellen ein Instrument in die Hand, mit dem eine zielorientierte Bewertung der Programme und Projektvorhaben möglich wird. Dies wird methodisch durch eine klare Strukturierung der Projektvorhaben in einer Matrix und durch die Trennung von grundsätzlichen Zielfragen und Projektbeiträgen zur nachhaltigen Entwicklung sichergestellt.

Das Konzept der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ermöglicht somit

- €# eine **Gewichtung der Grundausrichtung vor dem Hintergrund der nachhaltigen Entwicklung** im kommunalen bzw. regionalen Entwicklungsprozess auf Basis der mehr oder weniger explizit zur Verfügung stehenden Leitbilder
- €# eine **Überprüfung**, in wie weit die **Leitziele und die im Entwicklungsprozess tätigen Arbeitskreise** tatsächlich die nachhaltige Entwicklung und das Leitbild vorantreiben helfen
- €# eine **systematische Bewertung** einzelner Projektvorhaben hinsichtlich der **Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung** (Konzept der „Drei-Dimensionen – Ökologisch, Ökonomisch, Sozio-kulturell). Es folgt eine **Prioritätenreihung** der anstehenden Projektvorhaben.
- €# eine **Systematisierung der Projekte** nach unterschiedlichen Kriterien, wie
 - ♥# dem „Ort der Innovation“, (betriebliches Projekt, Netzwerk- oder Kooperationsprojekt, kommunales/regionales Projekt)
 - ♥# dem Typ der Innovation (Produkt-, Verfahrens-, Organisations- oder Sozialinnovation)
 - ♥# der Wirkungsstrategie (defensiv, offensiv)
 - ♥# dem Grad der Umsetzung (Konzept, Strategie, konkrete Maßnahmen)

♥# Zeitpunkt der Projektwirkung (sofort, mittelfristig, langfristig)

€# ein **Erkennen des Entwicklungsbedarfs** (durch die Gesamtschau der kommunalen bzw. regionalen Projekte und ihrer Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung werden die Lücken bezüglich einer nachhaltigen zukunftsfähigen Entwicklung deutlich).

In vielen Fällen wird diese Auswertung mittels der Projekt-Innovations-Matrix deutlich machen, dass die bestehenden Projekte und Projektvorhaben gemeinsam die Ziele aus dem Leitbild nur teilweise abdecken. Um jedoch eine zukunftsorientierte Entwicklung der Region oder Gemeinde zu ermöglichen, ist eine Kurskorrektur durch weitere (innovative) Projekte erforderlich. (daher „Projekt“ und „Innovations“ – Matrix). Für die Kurskorrektur können nun Projekte und Programme gezielt ausformuliert werden, die die Schwachstellen der Entwicklung aus den eingereichten und angedachten Projekten überwinden helfen. Die Projekt-Innovations-Matrix ermöglicht somit einem echten Controlling-Prozess für die Gemeindeentwicklung.

Erst die Überlagerung dieser Projekte – die ersteren stellen die Ebene des Ist-Entwicklungszustandes dar, die letzteren die Ebene des Soll-Entwicklungszustandes - führt zu einer sicheren Zukunftsentwicklung und wird dem Anspruch eines effektiven regionalen/kommunalen Managements und einer sichtbaren Regional- oder Gemeindepolitik gerecht.

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) stellt somit einen Rahmen dar, in dem unterschiedlichste Projekte systematisch dargestellt werden können. Die Darstellung selbst ist sehr einfach, ermöglicht aber eine sehr hohe Informationsdichte, da die Projekte

- €# getrennt nach unterschiedlichen Kriterien dargestellt und
- €# die Kriterien auch als Filter verwendet werden können (d.h. man schaut sich nur jene Projekte an, die ein bestimmtes Kriterium erfüllen)

G.2.1.2 Die konkrete Anwendung der Projekt-Innovations-Matrix (PIM)

Die konkrete Benutzung der Projekt-Innovations-Matrix erfolgt wie bereits oben dargestellt auf drei Ebenen im Laufe eines Entwicklungsprozesses. Damit ein stimmiger nachhaltiger Entwicklungsprozess sichergestellt werden kann, nehmen die Prozessbeteiligten im Entwicklungsprozess (z.B. LA 21) auf folgenden 3 Ebenen Bewertungen vor:

- 1. Auf der Ebene des Leitbildes**
- 2. Auf der Ebene der Leitziele**
- 3. Auf der Ebene der konkreten Projekte, um die Leitziele und damit das Leitbild umzusetzen**

Auf jeder dieser drei Ebenen wird der Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung bewertet, dargestellt und damit transparent gemacht. Darüber hinaus ermöglicht die PIM in der Auswertung der Daten auch noch eine Überprüfung ob

- 4. die Stimmigkeit der Ergebnisse zwischen den 3 Ebenen gegeben ist.**

D.h. es wird überprüft ob und in welcher Form die Projekte geeignet sind tatsächlich das Leitbild umzusetzen, und in welcher Form Leitziele in Summe tatsächlich die Vorstellungen des Leitbildes unterstützen.

Ad 1) Die Benutzung der PIM auf der Ebene des Leitbildes

Die Formulierung der grundsätzlichen Ausrichtung einer Region oder Kommune erfolgt zumeist in Entwicklungsleitbildern. Abhängig von der Qualität und Kraft dieses Leitbildes, ist es tatsächlich richtungsweisend, sodass in weiterer Folge daraus direkt die Ziele und Indikatoren für die konkrete

Entscheidungsfindung abgeleitet werden können. Für die nachhaltige regionale bzw. kommunale Entwicklung ist sicherzustellen, dass das Leitbild noch zusätzlich den Anforderungen der nachhaltigen Entwicklung entspricht.

Daher werden in der Projekt-Innovations-Matrix in einem ersten Schritt von den Verantwortlichen die Inhalte des Leitbildes den Aspekten der nachhaltigen Entwicklung zugeordnet und entsprechend der Bedeutung für die Entwicklung gewichtet. Die Projekt-Innovations-Matrix liefert dazu auf der vertikalen Achse der Matrix die Zielkategorien der nachhaltigen Entwicklung. Dabei werden die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung in je drei Teilaspekte aufgegliedert, wie aus der folgenden Tabelle zu entnehmen ist. Diese werden außerdem noch mit konkreten Beispielen hinterlegt, um Klarheit über den Inhalt dieser übergeordneten Aspekte zu erzielen.

Diese Aufteilung nach 9 Aspekten der nachhaltigen Entwicklung wird auf allen 3 Ebenen (Leitbild, Leitziel, Projekte) in gleicher Weise verwendet, um die Abstimmung des gesamten Entwicklungsprozesses sicherzustellen.

Aspekte	Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung		
	Ökologische	Ökonomische	Sozio-kulturelle
	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	Sicherung der Grundbedürfnisse	Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)
	Abbau und Umwandlung von Schadstoffen	Erhöhung der Entwicklungschancen	Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	Identität, Werte, Sinn	Neue Organisationsprinzipien

Besteht ein Leitbild, das in Richtung nachhaltige Entwicklung führt, so werden die Aspekte aus der obigen Matrix dort explizit zugeordnet werden. Bei dieser Zuordnung ist gleichzeitig zu überlegen, durch welche Indikatoren die Umsetzung dieser Ziele gemessen werden soll.

Je nach Bedeutung der einzelnen Aspekte bzw. Dimensionen wird nun eine entsprechende Gewichtung der 9 Aspekte (man könnte diese auch als Metaziele bezeichnen) durch die Steuerungsgruppe vorgenommen. Die Gewichtungsfaktoren sollten zwischen 30% und 180% liegen (in 5% Schritten, keine Doppelnennungen) wobei die Summe für jede BewerberIn/Jurorin 100% sein muss. Auf keinen Fall sollte ein Ziel mit einer geringeren Gewichtung versehen werden, da in komplexen Systemen jeder Parameter starken Einfluss auf das Gesamtsystem haben kann und das Ziel ja eine ausgewogene und somit nachhaltige Entwicklung ist.

Das für die Bewertung verwendete Formblatt findet sich in späteren Katieln (Handbuch) . Mit diesen Daten wird nun deutlich, in welchen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen des LA 21 Prozesses Handlungsbedarf besteht.

Ad 2) Die Benutzung der PIM auf der Ebene der Leitziele

Leitbilder geben den Rahmen für die Ziele vor, umfassen jedoch nicht die Ziele selbst. In Entwicklungsprozessen wird daher vielfach in thematischen Arbeitskreisen die Konkretisierung des Leitbildes vorangetrieben. Diese Gruppen formulieren mehr oder weniger unabhängig ihre Leitziele. Mit der Projekt-Innovations-Matrix werden nun diese Leitziele nach einem einheitlichen Raster bewertet. Damit kann überprüft werden, ob

- €# die Summe der Leitziele geeignet ist, die gewünschte Entwicklung – aus dem Leitbild heraus – zu erreichen und
- €# ob die Leitziele je Arbeitskreis in sich eine klare und ausgewogene Richtung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung anzeigen.

Auch hier wird durch die JurorInnen der Steuerungsgruppe bzw. Arbeitskreise für jedes Leitziel bewertet, welchen Beitrag dieses zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Für die Bewertung wird wiederum ein Formblatt zur Verfügung gestellt (siehe das Kapitel Handbuch).

Mit diesen Informationen wird nun deutlich, wie die Leitziele der Region / Kommune die nachhaltige Entwicklung unterstützen und auch in wie weit die einzelnen Arbeitskreise mit deren Leitzielen ausgewogen agieren.

Ad 3) Die Benutzung der PIM auf der Ebene der Projekte

Der Kern der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ist schließlich die systematische Bewertung und Darstellung der in den Arbeitskreisen oder aus Ausschreibungen generierten Projekte. Die Darstellung selbst ist sehr einfach, ermöglicht aber gleichzeitig eine sehr hohe Informationsdichte.

In der Projekt-Innovations-Matrix werden die Projekte nach **folgenden Kriterien** eingeteilt:

- €# **die Relevanz der Projekte** im Hinblick auf den Anforderungen der nachhaltigen Entwicklung, gewichtet über die Anforderungen des Entscheidungsgremiums (z.B. Gemeinde)
- €# **die Wirkungsebene der Projekte** d.h. wo das Projekt tatsächlich zu Veränderungen führt: lokal, kommunal, regional, überregional (die Sicherung von zwei Arbeitsplätzen ist z.B. lokal wichtig, kommunal je nach Größe der Gemeinde mehr oder weniger bedeutend, regional jedoch, sieht man von einer Vorbildwirkung ab, von geringer Bedeutung)
- €# **die Innovationsebene der Projekte**, d.h. nach Typen der primären Veränderung/Innovation (z.B. die Veränderung eines technischen Prozesses oder die Investition in eine neue Fachhochschule)
- €# **die Aktivitätsebene der Projekte**, d.h. wo die primäre Veränderung auftritt (z.B. der Aufbau eines betrieblichen Netzwerkes oder eines kommunalen Kindergartens)
- €# **der Umsetzungsgrad**, d.h. ob es sich um Konzepte, strategische oder legislative Maßnahmen oder konkrete Umsetzungsprojekte handelt
- €# **die Wirkungsstrategie**, d.h. ob es sich um offensive Projekte (Chancennutzung) oder defensive Projekte (Risikovermeidung) handelt und
- €# **der Wirkungszeitpunkt**, d.h. wann tatsächlich die beabsichtigte Wirkung des Projektes zu erwarten ist (sofort, mittelfristig, langfristig)
- €# **die Zielkategorien** der nachhaltigen Entwicklung, d.h. bei welchen Zielen durch das Projekt eine Wirkung erreicht werden kann (geht es um einen ökologischen, ökonomischen oder sozio-kulturellen Aspekt).
- €# **der Unterstützungsbedarf**, d.h. in welcher Form das Projekt Unterstützung von außen braucht (Mitarbeit, Mitfinanzierung von Koordinationsteam, Gemeinde, Dritte)

In der Bewertung der Projekte wird zuerst für jedes Kriterien überprüft, in welche Richtung das Projekt wirkt (In Summe wird für jedes Kriterium 100% vergeben). Für die Bewertung steht wiederum ein Formblatt zur Verfügung (siehe das Kapitel Handbuch).

In welcher Phase befindet sich derzeit das Projekt/die Idee?
 Projektstatus: Idee In Planung In Umsetzung Umgesetzt

In welchem Ausmaß erfolgt die Implementierung? [%] Anmerkung
 Aktivitätsebene: Unternehmen und Organisationen
 Netzwerke und Kooperationen
 Regionen, Städte und Gemeinden

Welche Innovation wirkt wie stark? [%] Anmerkung
 Innovationstypen: Produktinnovation
 Verfahrensinnovation
 Organisationsinnovation
 Sozialinnovation

**Beispiele aus
Bewertungsbogen
zur
Klassifizierung
der konkreten**

Die Bewertung der Projekte erfolgt in der Projekt-Innovations-Matrix nach deren Beitrag zu den Aspekten der nachhaltigen Entwicklung und zu den Wirkungsebenen.

Zuerst wird bewertet, welchen *grundsätzlichen* Beitrag das Projekt zu den 9 Aspekten der nachhaltigen Entwicklung leistet. Dabei erfolgt je Aspekt eine Bewertung von -10 bis +10 (wobei -10 hoher negativer Einfluss auf diesen Aspekt bedeutet, +10 ein hoher positiver Beitrag zu diesem Aspekt). So kann z.B. die Ansiedlung eines kritischen Betriebes zwar große positive wirtschaftliche Beiträge liefern, jedoch gleichzeitig einen großen negativen ökologischen Beitrag leisten.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung		Beitrag [-10 bis 10]	Anmerkungen
Ökologische	Absenkung des Ressourcenverbrauchs		
	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen		
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems		
Ökonomische	Schaffung der Grundbedürfnisse		
	Erhöhung der Entwicklungschancen		
	Identität, Werte, Sinn		
Sozio-kulturelle	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)		
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)		
	Neue Organisationsprinzipien		

Projekt

Erst jetzt wird die tatsächliche Relevanz des Projektes auf den unterschiedlichen Ebenen (lokal, kommunal, regional, überregional) bewertet. Dazu steht im Bewertungsblatt der Rahmen von 0 bis +10 zur Verfügung.

Durch diese Trennung von *grundsätzlichem* Beitrag und der *tatsächlichen* Relevanz des Projektes auf den unterschiedlichen Ebenen, kann die Bewertung deutlich vereinfacht werden. So ist z.B. die Errichtung eines Biomassekessels in einem Haus zwar ein grundsätzlich großer Beitrag zur Ressourcenschonung (nachhaltige Energieträger) jedoch hat diese keine sehr große Relevanz auf regionaler Ebene. Damit wird die Bewertung deutlich objektiver.

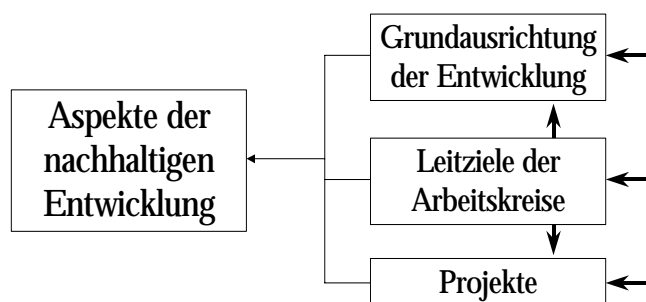
Für jedes Projekt ergibt sich nun eine Bewertung. In der Überlagerung aller bzw. ausgewählter Projekte zeigt sich dann, welche Wirkungen wie stark zustande kommen. Diese Auswertung erfolgt in selbst gewählten Matrizen und Filterkriterien. Diese Auswertungsmöglichkeit gibt es entlang aller Filterkriterien. Damit ergibt sich die Kraft der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) in der Möglichkeit die kritischen Faktoren der Entwicklung zu erfassen. Dort eben sind die Schwerpunkte zu setzen sind, um die Leitziele als Ausdruck des Leitbildes tatsächlich auch umsetzen zu können.

Neben der Matrix gibt es noch die dazugehörige Liste der Projekte, gereiht nach den gewichteten Zielbeiträgen. In dieser Auflistung wird transparent gemacht, welches Projekt welchen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der betreffenden Gemeinde bzw. Region leistet, und welches Projekt daher wie stark unterstützt werden soll. Außerdem wird damit auch deutlich, wo Projekte keinen Einfluss auf die Aspekte der nachhaltigen Entwicklung haben oder sogar einen negativen Einfluss ausüben.

Ad 4) Stimmigkeit der Ergebnisse auf den 3 Ebenen

Zuletzt wird mit der Projekt-Innovations-Matrix überprüft, ob die drei Ebenen – Leitbild – Leitziele – Projekte – untereinander stimmig sind. D.h. letztlich, ob die Projekte geeignet sind das Leitbild zu realisieren.

PIM - Abstimmung der 3 zentralen Ebenen untereinander



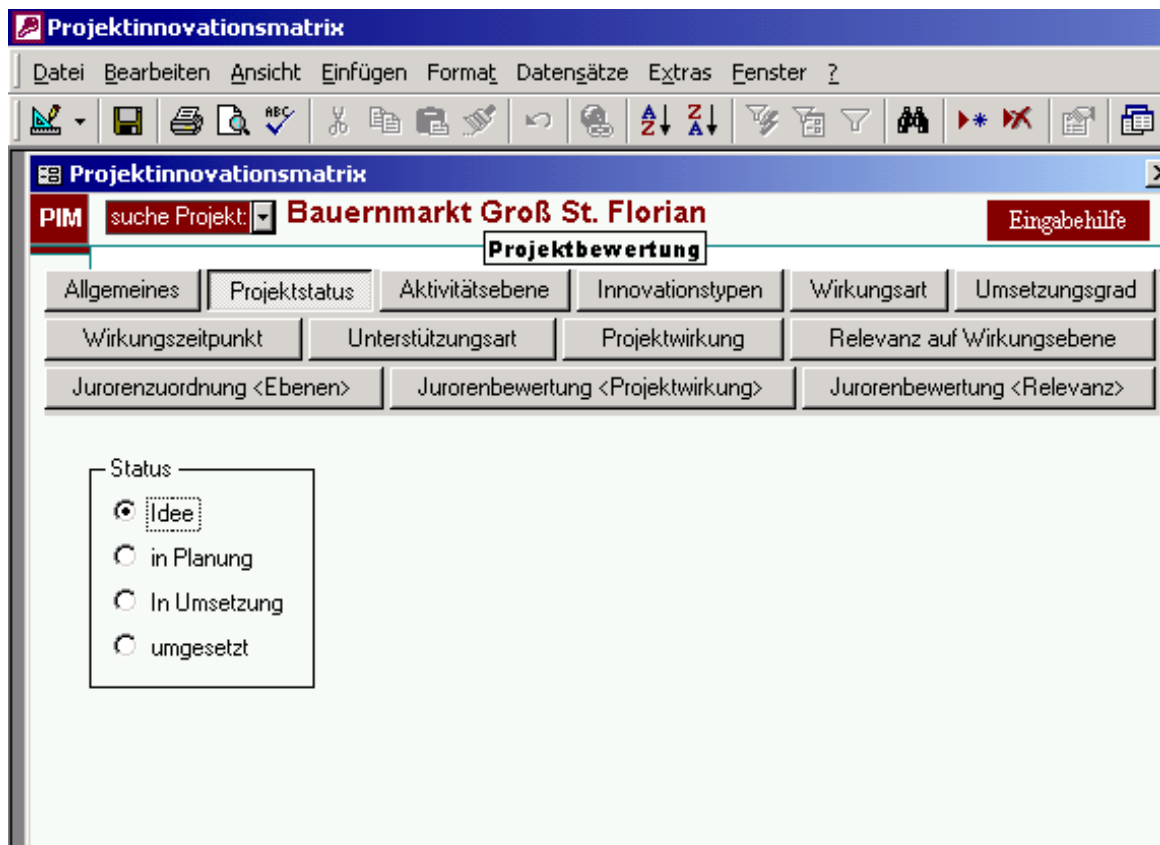
Die Überprüfung der Stimmigkeit ist mit der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ein reiner Auswertungsschritt. Es sind für diese wichtige Überprüfung keine weiteren Bewertungsschritte seitens der JurorInnen mehr notwendig.

G.3 Anpassung der PIM an die Bedürfnisse der LA 21

Um die PIM in der Praxis anwenden zu können, wurden in einer intensiven Diskussion die Filter, die Aspekte der nachhaltigen Entwicklung, wie sie für die PIM im PROMISE Projekt formuliert wurden, die Leitziele und die Auswertung der Daten angepasst und ergänzt.

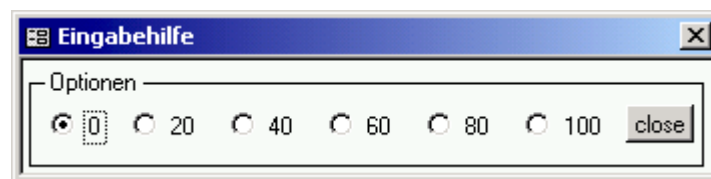
G.3.1.1 Erweiterung der Filter

Um auch längerfristig die Gemeinde im Entwicklungsprozess begleiten zu können ist es wichtig, den Projektstatus abbilden zu können. Daher wurde ein zusätzlicher Filter – **der Projektstatus** - mit folgenden Kriterien eingeführt:



Damit können nun in der Praxis bei der Auswertung Ideen, Projekten in Planung, bereits umgesetzte Projekte von geraden laufenden Projekten getrennt werden, was besonders bei längerer Betreuung eines Prozesses wichtig ist.

Außerdem wurde zur einfacheren Bewertung durch die JurorInnen neben der Eingabe in % (von 0% bis 100%) auch eine 6-teilige Skala eingeführt. Da für jedes Projekt alle Filter von jeder JurorIn eingegeben werden müssen, kann mit dieser gröberen Einteilung die Dauer der Bewertung gekürzt werden, ohne dass das Ergebnis negativ beeinflusst wird.



Weiters wurde als neuer Filter der **Wirkungszeitpunkt** eingeführt. Damit kann die Gemeinde ganz klar herausfiltern, wo sofortige Effekte zu erwarten sind und wo langfristig in die Zukunft investiert wird.

Projektinnovationsmatrix

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Datensätze Extras Fenster ?

Projektinnovationsmatrix Eingabehilfe

PIM suche Projekt: **Bauernmarkt Groß St. Florian**

Projektbewertung

Allgemeines Projektstatus Aktivitätsebene Innovationstypen Wirkungsart Umsetzungsgrad

Wirkungszeitpunkt Unterstützungsart Projektwirkung Relevanz auf Wirkungsebene

Jurorenzuordnung <Ebenen> Jurorenbewertung <Projektwirkung> Jurorenbewertung <Relevanz>

Wann sind die Wirkungen des Projekts zu erwarten?

Bezeichnung	Anmerkung	%
Sofortwirkung		100%
Mittelfristig (nächsten beiden Jahre)		0%
Langfristig (in 3 Jahren oder später)		0%
Σ		1

Juror **Bewertung für**

Ein weiterer Filter, der für die Umsetzung und Weiterführung der Projekte wesentlich ist, ist die **Art der notwendigen Unterstützung** durch Dritte. Dies umfasst sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen, die nicht direkt durch den Projektträger zur Verfügung gestellt werden können. Immerhin bildet diese Einbindung oft die wesentlichen Widerstände gegen eine effektive Umsetzung guter Ideen.

Projektinnovationsmatrix

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Datensätze Extras Fenster ?

PIM suche Projekt: **Bauernmarkt Groß St. Florian** Eingabehilfe

Projektbewertung

Allgemeines Projektstatus Aktivitätsebene Innovationstypen Wirkungsart Umsetzungsgrad

Wirkungszeitpunkt Unterstützungsart Projektwirkung Relevanz auf Wirkungsebene

Jurorenzuordnung <Ebenen> Jurorenbewertung <Projektwirkung> Jurorenbewertung <Relevanz>

Mitarbeit Arbeitskreis

Mitarbeit der Gemeinde/Gemeindevertreter

Mittel der Gemeinde notwendig

Mitarbeit von Dritten aus Gemeinde

Mittel von Dritten aus der Gemeinde

Mitarbeit Sonstiger (Bezirk, Land, Berater,...)

Mittel Sonstiger (Bezirk, Land, Sponsoren,...)

Ein weiterer Filter ist die Frage der grundsätzlichen Projektkonzeption, d.h. die **Wirkungsphilosophie**. Es wird dabei zwischen offensiven und defensiven Projekten unterschieden, d.h. es soll beantwortet werden, ob es um Vermeidung von Risiken oder um die offensive Nutzung von Chancen geht.

Projektinnovationsmatrix

suche Projekt: **Bauernmarkt Groß St. Florian** Eingabehilfe

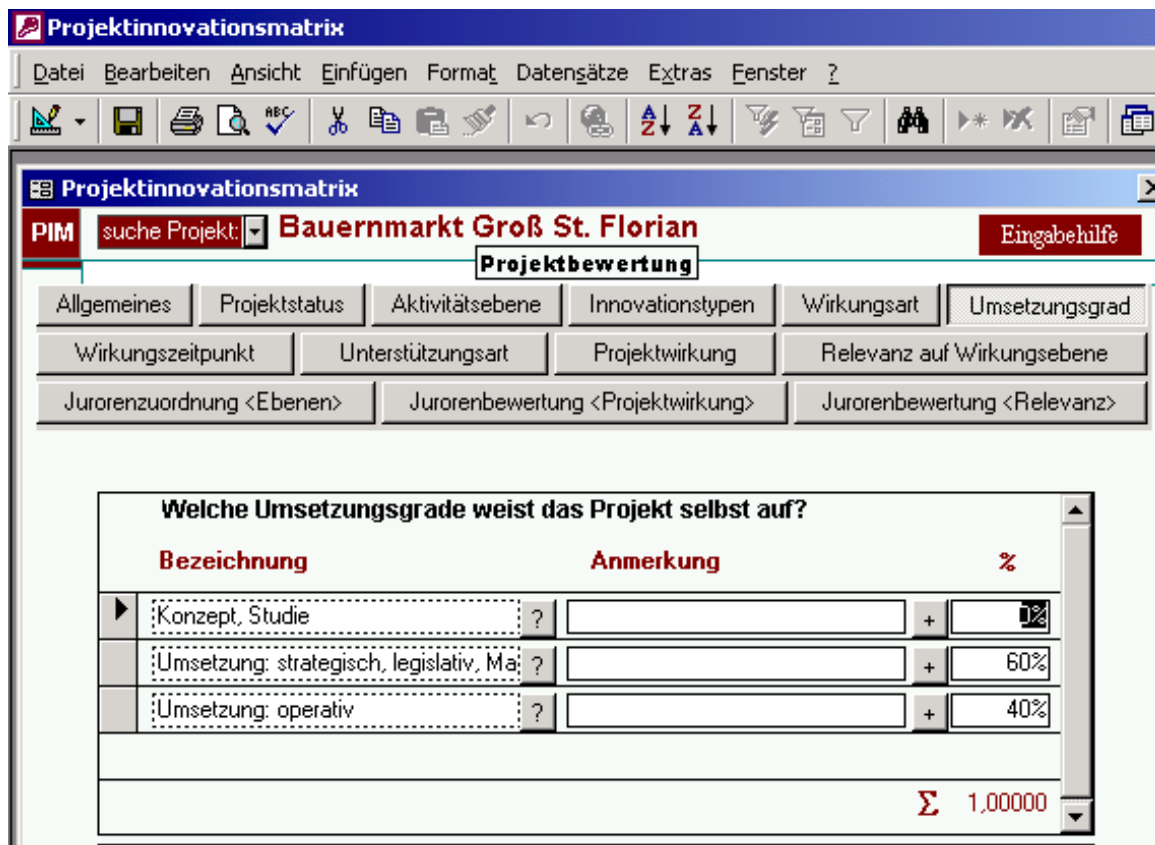
Projektbewertung

Allgemeines | Projektstatus | Aktivitätsebene | Innovationstypen | Wirkungsart | **Umsetzungsgrad** | Wirkungszeitpunkt | Unterstützungsart | Projektwirkung | Relevanz auf Wirkungsebene | Jurorenzuordnung <Ebenen> | Jurorenbewertung <Projektwirkung> | Jurorenbewertung <Relevanz>

Welche Wirkungsphilosophie (Art) prägt das Projekt wie stark?

Bezeichnung	Anmerkung	%
Defensiv, Risikominimierung		
Offensiv, Chancennutzung		100%
Σ		1

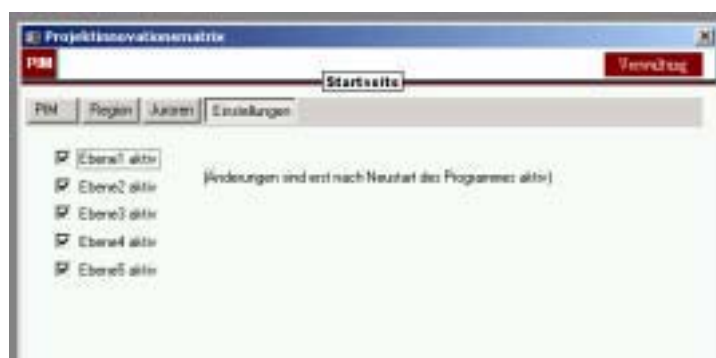
Zuletzt ist für den LA 21 Prozess auch wichtig, welchen Umsetzungsgrad die Projekte bieten. Hierzu wurde der Filter **Umsetzungsgrad** eingeführt. Damit kann sichergestellt werden, dass wichtige strategische Projekte klar erkannt werden. Diese zeichnen sich üblicherweise dadurch aus, dass die unmittelbaren und direkten Wirkungen praktisch Null sind, jedoch hohe potentielle Wirkungen zu erwarten sind. Durch diesen Filter kann die Diskussion, ob nun potentielle Wirkungen zu erwarten sind oder nicht, mit dem Hinweis auf diesen Filtern vereinfacht und versachlicht werden.



G.3.1.2 Einfache Auswahl der Filter bei der Bewertung

Für die praktische Arbeit in der Gemeinde, sind die Filterebenen teilweise zu weitreichend, sodass es eher zu einer Überforderung als zu einer Mehrinformation bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe kommt. Daher lässt die PIM auch zu, dass bestimmte Filter in einem LA 21 Prozess nicht beachtet werden, ohne dass die Auswertung und die Aussagekraft der Auswertung dadurch negativ beeinflusst wird.

Auch in der konkreten Testgemeinde (eine Auswertung folgt) wurde die Bewertung der Projekte hinsichtlich deren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung einerseits und die Zuordnung zu den einzelnen Filterkriterien getrennt vorgenommen. Dies vereinfacht die konkrete Arbeit deutlich, und ermöglicht es dort die Ergebnisse zu erhalten, wo sie aufgrund des Prozesses auch benötigt werden.



Diese einfache Maske schafft für die praktische Arbeit in der Gemeinde bzw. einem komplexeren Nachhaltigkeitsprozess (Z.B. die Umsetzung von Nachhaltigkeits-schwerpunkten, Projektausschreibungen, umfassenden Projektbewertungen von Abteilungen, Umsetzung von Unternehmens- bzw. Abteilungsleitbildern, etc.) ein einfaches und komfortables Umfeld in der konkreten Phase der Bewertung.

G.3.1.3 Einführung der Ebene der Leitziele

Wie bereits erwähnt, wurde aufgrund der praktischen Anforderungen in der Gemeinde zwischen den Projekten und dem Leitbild die Leitzielebene eingeführt. Sehr häufig erfolgt der Leitbilderstellungsprozess erst nach der Definition von Arbeitskreisen. In diesen Arbeitskreisen werden Leitziele definiert, aus denen dann die Projekte abgeleitet werden.

Für die LA21-BetreuerIn ergeben sich daraus folgende Aufgaben bzw. Fragen:

- €# Decken die Leitziele in Summe überhaupt die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung ab?
- €# Entsprechen die Gewichtungen, die sich aus den Zielen ergeben, auch den Gewichtungen im Leitbild?
- €# Sind die Arbeitskreise untereinander aus der Sicht der angestrebten Zielen gut aufgeteilt?

Um diese wichtigen Fragen im Rahmen des LA21-Prozesses beantworten zu können, wurde dazu eine eigene Maske für den Bereich der Leitziele konzipiert und erstellt (siehe folgende Grafik).

- €# Dabei gibt es die Möglichkeit die Arbeitskreise zu definieren
- €# Für jeden Arbeitskreis die Leitziele anzugeben
- €# Und jedes Leitziel mit den JurorInnen auf dessen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu bewerten

Auch hier ist wie beim Leitbild eine Bewertung nach Juroren entlang der 9 Aspekte der nachhaltigen Entwicklung möglich. Dadurch kann der Bewertungsprozess innerhalb der Arbeitskreise wesentlich effektiver und objektiver gestaltet werden. Die folgende Abbildung zeigt die hierfür gestaltete Maske der PIM.

The screenshot shows the 'Projektinnovationsmatrix' application window. The title bar reads 'Projektinnovationsmatrix'. Below the title bar, there is a search bar for 'Arbeitskreis' (Workshop) with the text 'Wirtschaft-Nahversorgung-Wohnraum' entered. To the right of the search bar is a 'Datesblatt' (Calendar) button. Below the search bar, there are several tabs: 'Arbeitskreise und Leitziele', 'Bewertung der Leitziele', 'JurorInnenbewertung <Leitziele>', and 'Auswertung'. The 'Leitziele' tab is currently selected. Below the tabs, there is a button 'neuen Arbeitskreis hinzufügen' (Add new workshop). Below that, there is a text input field for 'Arbeitskreis:' containing 'Wirtschaft-Nahversorgung-Wohnraum'. Below the text input field, there is a dropdown menu for 'Darstellung in Spalte:' set to '1'. Below the dropdown menu, there is a section for 'Leitziele' (Strategic Objectives). It includes a button 'Leitziel hinzufügen für' (Add strategic objective for) and a dropdown menu. Below this, there is a table with the following content:

Leitziel		
► Bewusstseinsbildung unter dem Motto 'Fahr nicht laut, kauf im Ort'	-10/+10	Juroren
Tourismus: In den Familienurlaub einsteigen	-10/+10	Juroren
Nachhaltige landwirtschaftliche Ressourcennutzung 'Lebensmittelprodukt'	-10/+10	Juroren
* [Empty field]	-10/+10	Juroren

G.3.2 Anpassung der Ziele und Subziele

Gerade für die Diskussion des Leitbildes, der Leitziele und die umfassende Bewertung der Projekte ist es wichtig, dass für die JurorInnen aus der Gemeinde die Ziele klar fassbar sind. Daher wurden im Rahmen des PROMISE-II Projektes die 9 Subziele und die jeweils 7 Erläuterungen für alle drei Dimensionen überarbeitet.

Besonderes Augenmerk wurde darauf gerichtet, dass in den Zielen die Daseinsgrundfunktionen transparent gemacht werden, ohne dass das Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung aufgelöst wird. In der nachfolgenden Tabelle sind die adaptierten Subziele und Erläuterungen zusammengefasst.

Ökologische Ziele	Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	Sicherung der Grundbedürfnisse	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)
Schonender Rohstoffabbau	Schaffung von Lebensqualität	Gleichbehandlung
Reduktion des Gesamtrohstoffverbrauches	Versorgung mit Gütern, Nahrung	Anerkennung aller Gruppen
Substitution von knappen Rohstoffen	Sicherung eines Grundeinkommens	Integration anderer Kulturen
Einsatz erneuerbarer Rohstoffe	Schaffung eines attraktiven Umfeldes	Entwicklung gemeinsamer Ziele
Recycling von Stoffen	Gesellschaftliche Anerkennung	Umsetzung von gemeinsamen Zielen
Weiter- und Wiederverwendung von Stoffen	Schaffung und Stärkung von Gemeinschaften	Durchführung von Gemeinschaftsaktivitäten
Reparatur (Verlängerung der Nutzungsdauer)	Generationenausgleich	Vereinsaktivitäten

Ökologische Ziele	Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	Erhöhung der Entwicklungschancen	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)
Reduktion der Emissionen (Nachsorgend: Filter, Kläranlagen, Katalysator, Schalldämpfer,...)	Qualifizierung der Menschen	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle
Abfallvermeidung	Produkt- und Verfahrensinnovation	Schaffung alternativer Berufsbilder
Ersatz umweltschädlicher Einsatzstoffe	Schaffung von Wirtschaftsalternativen	Förderung von Kreativität und Leistung
Vermeidung und Verringerung von Rückständen	Schaffung von neuen Verdienstmöglichkeiten und -formen	Stützung von Neugründungen (Unternehmen, Vereine, Netzwerke,...)
Vorsorgeprozesse (Vermeidung und Verringerung von Schadstoffen)	Nutzung von Synergien durch Zusammenarbeit	Unterstützung in der Entwicklung (Coaching)
Null-Emission (Zero-Emission)	Betriebsansiedelungen, Neugründung	Abbau von Zugangsbarrieren
Industrial Ecology und Öko-Parks	Sicherung von Umsätzen und Gewinnen	Informationszugriff, INTERNET

Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	Identität, Werte, Sinn	Neue Organisationsprinzipien
Erhöhung der Vielfalt in Ökosystemen	Qualität der Arbeit	Selbstverantwortung
Schaffung von Naturräumen	Weiterbildung	Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung)
Geringst mögliche Störung	Sinnvolle Produkte und Dienstleistungen	Visions- und Leitbildentwicklung
Erneuerung zerstörter Systeme	Schaffung von Regional-Marken	Lernende Organisationen, Regionen
Rückbau versiegelter Flächen	Stärkung von Regionen	Selbsthilfeprogramme
Rückbau von Verbauungen	Schaffung von Leitbetrieben	Förderung von Initiativen
Fruchtfolge und Brache	Überregionale Vernetzung	Neue Instrumente der Zusammenarbeit (LA 21, Projektgruppen, Zukunftskonferenz, Open Space,...)

G.3.3 Bewertung mit Arbeitsblättern

Durch die Anwendung der PIM in einer Gemeinde wurde erkannt, dass der komplexe Prozess der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen der LA 21 für die Teilnehmer der Steuerungsgruppe und Arbeitskreise schwer zu erfassen ist. Daher wurden für jeden einzelnen Schritt Arbeitsblätter entwickelt, die jeder JurorIn zur Verfügung gestellt werden. Dies ermöglicht auch der LA21 BetreuerIn und ModeratorIn – losgelöst vom PIM-EDV-Tool – besser auf die Gruppe und jeden Einzelnen Akteur eingehen zu können.






Die Arbeitsblätter, mit deren Hilfe der Bewertungsprozess deutlich vereinfacht werden konnte, finden sich im Kapitel Handbuch.

G.3.4 Grafisch-farbliche Auswertung der PIM

Die Auswertung der Daten muss für die TeilnehmerInnen besonders einfach und klar gestaltet werden. Die unmittelbare Auswertung erfolgt auf der Zahlenebene und lässt dadurch zwar tiefgreifende und umfassende Auswertungen zu, für die Interpretierbarkeit durch einen Laien ist diese Darstellung aber an der Grenze des Erfassbaren. Vor allem dann, wenn TeilnehmerInnen nicht unmittelbar in den Bewertungsprozess integriert waren, ist die Zahlendarstellung schwer zugänglich.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild	Leitziele	Projekte
Absenkung der Ressourcenverbrauch			
Schadstoffreduktion			
Tragfähigkeit des Ökosystems			
Sicherung der Grundbedürfnisse			
Erhöhung der Entwicklungschancen			
Identität, Werte, Sinn			
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)			
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)			
Neue Organisationsprinzipien			

Legende:

	Hoher Nachholbedarf
	
	Entsprechend Leitbild
	
	Zu starke Aktivitäten

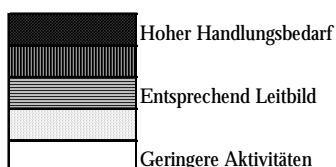
G.4 Auswertungen mit der PIM

Das hier gezeigte Beispiel, stützt sich auf den LA 21 Prozess der Gemeinde Hirschegg.

G.4.1 Leitbildebene

Auf dieser Ebene gilt es festzustellen, in welche Richtung die Entwicklung der Gemeinde gehen soll, immer bedenkend, dass nachhaltige Entwicklung einen umfassenden Prozess darstellt. In der einfachsten Darstellung mit der PIM wird sofort deutlich, wo Handlungsbedarf gesehen wird, und wo bereits geringere Aktivitäten ausreichen, um eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinde sicherzustellen. Die folgende Grafik zeigt auf der 5-farbigen Skala diesen Entwicklungsbedarf in einer sehr übersichtlichen und einfach lesbaren Form auf. Dunkle Felder deuten an, dass hier aus Sicht der Steuerungsgruppe hoher Entwicklungsbedarf besteht, helle Farben zeigen, dass hier bereits ein hoher Standard besteht. Graue Felder bilden die neutrale Trennlinie.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild
Absenkung der Ressourcenverbrauch	Hoher Handlungsbedarf
Schadstoffreduktion	Entsprechend Leitbild
Tragfähigkeit des Ökosystems	Geringere Aktivitäten
Sicherung der Grundbedürfnisse	Entsprechend Leitbild
Erhöhung der Entwicklungschancen	Hoher Handlungsbedarf
Identität, Werte, Sinn	Hoher Handlungsbedarf
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)	Entsprechend Leitbild
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)	Entsprechend Leitbild
Neue Organisationsprinzipien	Geringere Aktivitäten



Die folgende Grafik zeigt die Ergebnisse mit den detaillierten Zahlen, die für die BetreuerIn eine wesentlich detailliertere Interpretation zulassen. Die Bewertung wurde durch das LA21-Koordinationsteam der Gemeinde Hirschegg durchgeführt (12 Personen). Dabei wird deutlich, dass insgesamt eine recht ausgewogene Entwicklung angestrebt wird, jedoch die wirtschaftliche Dimension am wichtigsten ist. In der letzten und vorletzten Spalte wurde die niedrigste bzw. die höchste Bewertung eines Teammitgliedes angeführt. Dabei können durch die Projekt-Innovations-Matrix die Unterschiede in den Meinungen unter den einzelnen Akteuren transparent gemacht werden. Dies ist sehr wichtig, um in den weiteren Phase Klarheit über die Ausrichtung und Ressourcenzuteilung zu erhalten.

Gewichtung in der Grundausrichtung

94%	Ökologisch	Absenkung der Ressourcenentnahme und des -verbrauchs	84%	30	120
		Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	106%	30	150
		Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	93%	50	140
118%	Öko-nomisch	Sicherung der Grundbedürfnisse	123%	40	180
		Erhöhung der Entwicklungschancen	119%	80	180
		Identität, Werte, Sinn	112%	50	180
108%	Sozio-kulturell	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	111%	80	160
		Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	109%	60	180
		Neue Organisationsprinzipien	105%	60	150

Des Weiteren erfolgt die Gewichtung der Wirkungsebenen. Das Entscheidungsgremium legt fest, ob vorwiegend standortbezogene, kommunale, regionale oder sogar überregionale Projekte gewünscht und damit unterstützt werden. Wiederum ist eine Gewichtung von 30% bis 180% möglich (wird dieser Schritt ausgelassen, so sind alle 4 Ebenen gleich wichtig.)

Gewichtung in der Grundausrichtung

		Mittelwert	Minimum	Maximum
Wirkungsebene	Standort/ Einzelne	103%	40	150
	Kommunal	128%	80	180
	Regional	91%	50	120
	Überregional	90%	50	140

In der nächsten Tabelle sind die Ergebnisse eines konkreten LA 21 Prozesses zusammengefasst. Dabei zeigt sich naturgemäß, dass die kommunale Ebene jener Bereich ist, wo die meisten Aktivitäten gesetzt werden sollen. Aufgrund der besonderen Ausgangslage (touristischen Ausrichtung) werden auch die regionalen und überregionalen Aspekte als relativ wichtig eingestuft.

Diese grundsätzliche Ausrichtung, macht deutlich, wo die Energie primär investiert werden soll. In beiden Fällen (Gewichtung der Aspekte bzw. der Wirkungsebene) dient die Gewichtung dazu, die Bewertung der einzelnen Projekte mit den kommunalen/regionalen Anforderungen abzustimmen.

G.4.2 Leitzielebene

Zur Veranschaulichung der Auswertungsmöglichkeiten durch die PIM wird wiederum ein LA 21 Prozess mit 4 Arbeitskreisen und in Summe 12 Leitzielen dargestellt:

AK 1: Wirtschaft-Nahversorgung-Wohnraum

AK 2: Landwirtschaft-Tourismus-Jagd

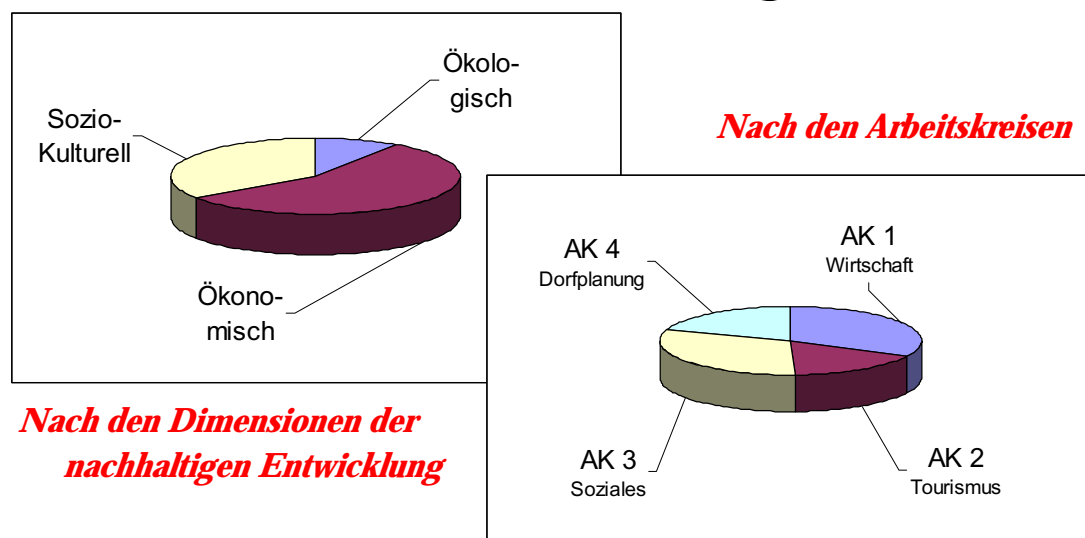
AK 3: Jugend-Senioren-Soziales-Freizeit-Gesundheit

AK 4: Ortsbildgestaltung, Dorf- und Raumplanung

Die folgende Auswertung zeigt,

- €# wie stark die Arbeitskreise auf die Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung wirken, und
- €# welche Wirkungen auf Basis der Leitziele aus den Arbeitskreisen zu erwarten ist.

Beiträge der Leitziele zur Gesamtentwicklung



Für eine detaillierte Analyse können die Beiträge der Leitziele auch auf Ebene der Arbeitskreise betrachtet werden. Dabei wird deutlich, ob die Arbeitskreise ausgewogen sind, und wie sie jeweils ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Kommune leisten sollen (siehe folgende Tabelle).

Beiträge der Leitziele

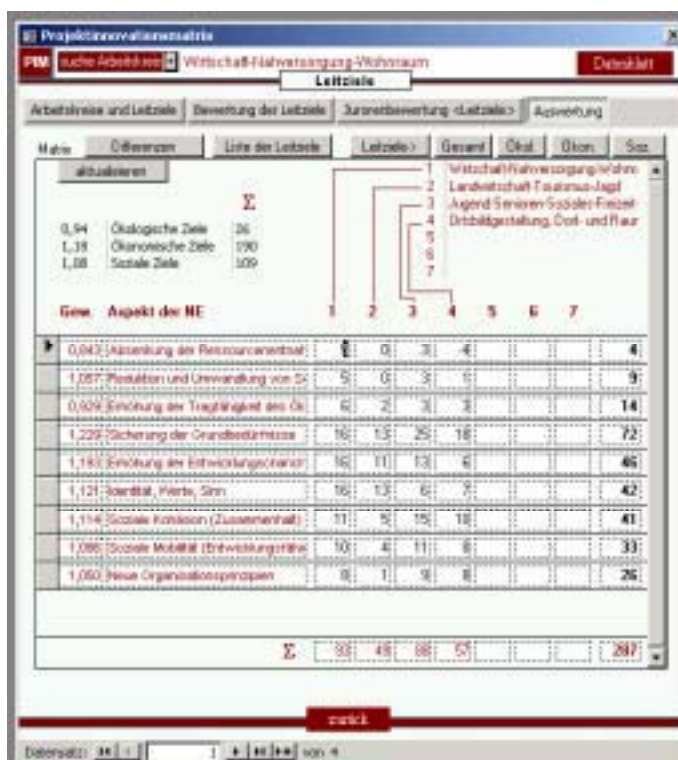
AK 4: Ortsbildgestaltung, Dorf- und Raumplanung
AK 3: Jugend-Senioren-Soziales-Freizeit-Gesundheit
AK 2: Landwirtschaft-Tourismus-Jagd
AK 1: Wirtschaft-Nahversorgung-Wohnraum

	Summe Leitz.	AK 1	AK 2	AK 3	AK 4
94% Ökologisch	9%	6	1	3	0
118% Ökonomisch	56%	17	13	15	11
108% Sozio-kulturell	35%	10	3	12	9
Gesamt	100 %	32	17	31	20

Die folgende Darstellung zeigt eine noch detailliertere Auswertung der Leitziele in der Testgemeinde.

Darin wird in den vertikalen Summen deutlich, wie stark die einzelnen Ziele zur Gesamtentwicklung beitragen.

Die horizontalen Summen geben die Gewichtung der einzelnen Aspekte wider. Außerdem wird im oberen linken Teil übersichtlich die Leitbildebene und die Leitzielebene gegenübergestellt.



In diesem konkreten Fall wird deutlich, dass die ökonomische Perspektive klar dominiert, die ökologische ganz deutlich abfällt. Dies wird in der Tendenz zwar durch das Leitbild unterstützt, allerdings ist mit der Steuerungsgruppe in so einem Fall zu klären, ob diese hohen Differenzen tatsächlich für die Entwicklung der Gemeinde bewusst so gewählt wurden.






G.4.2.1 Projektebene

Auf der Projektebene sind umfassende Auswertungen möglich. Einerseits können die Wirkungsmatrizen für alle Kriterien erstellt werden, andererseits ist die Auflistung der Projekte - gereiht nach deren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung - möglich.

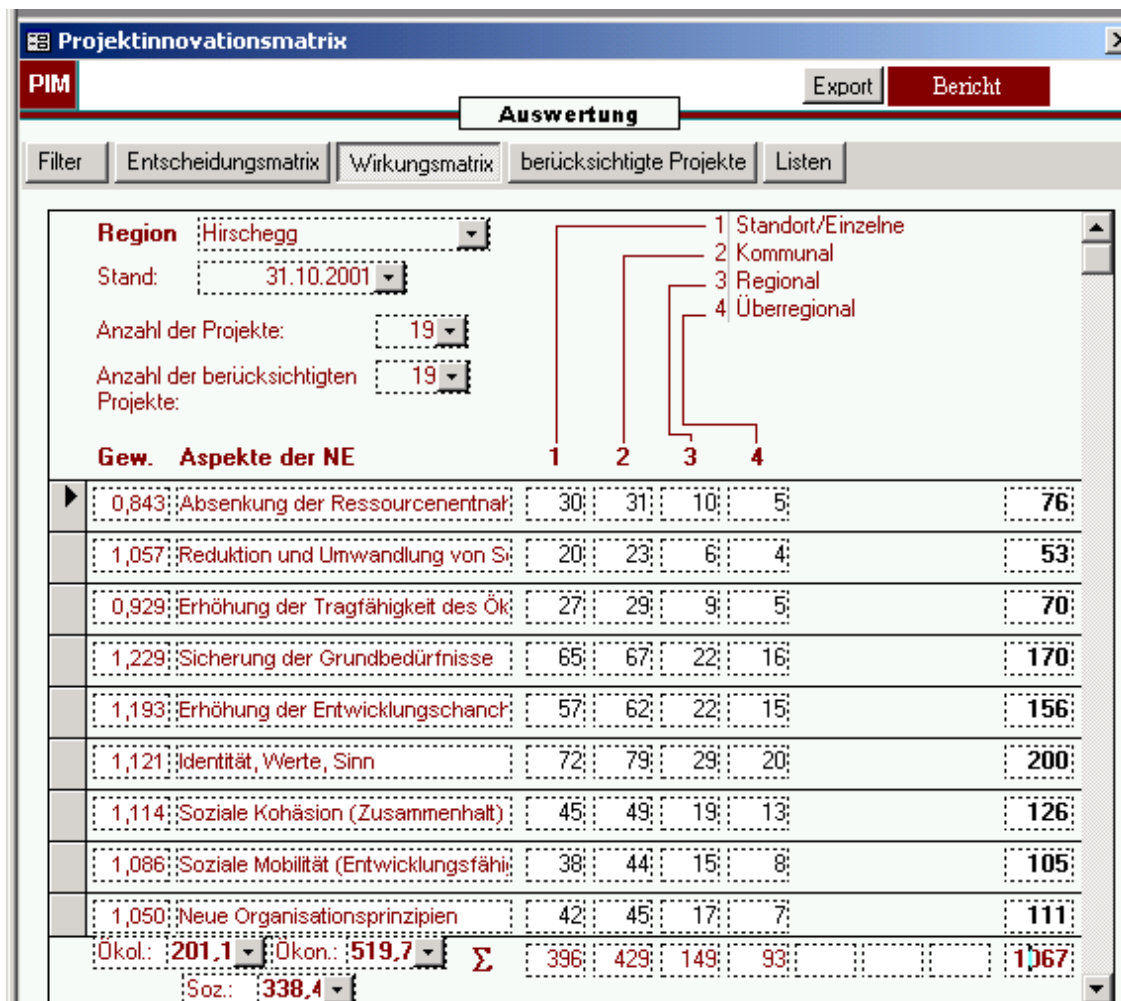
Die folgende Grafik zeigt die farbliche Darstellung der Wirkungsmatrix. Dabei wird deutlich wo Handlungsbedarf auf den unterschiedlichen Wirkungsebenen besteht. Während ganz allgemein bei den lokalen und kommunalen Aktivitäten durch die Projekte die Ziele aus dem Leitbild im Sinne der nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden, sind die Projekte auf der regionalen und überregionalen Ebene nicht geeignet das gewünschte Ergebnis zu liefern. Weiters lässt sich sehr gut erkennen, dass insbesondere der ökologische Bereich durch die Projekte am geringsten wahrgenommen wird. Auch daraus lässt sich ein entsprechender Handlungsbedarf ableiten.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild	Leitziele	Projekte
Absenkung der Ressourcenverbrauch			
Schadstoffreduktion			
Tragfähigkeit des Ökosystems			
Sicherung der Grundbedürfnisse			
Erhöhung der Entwicklungschancen			
Identität, Werte, Sinn			
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)			
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)			
Neue Organisationsprinzipien			

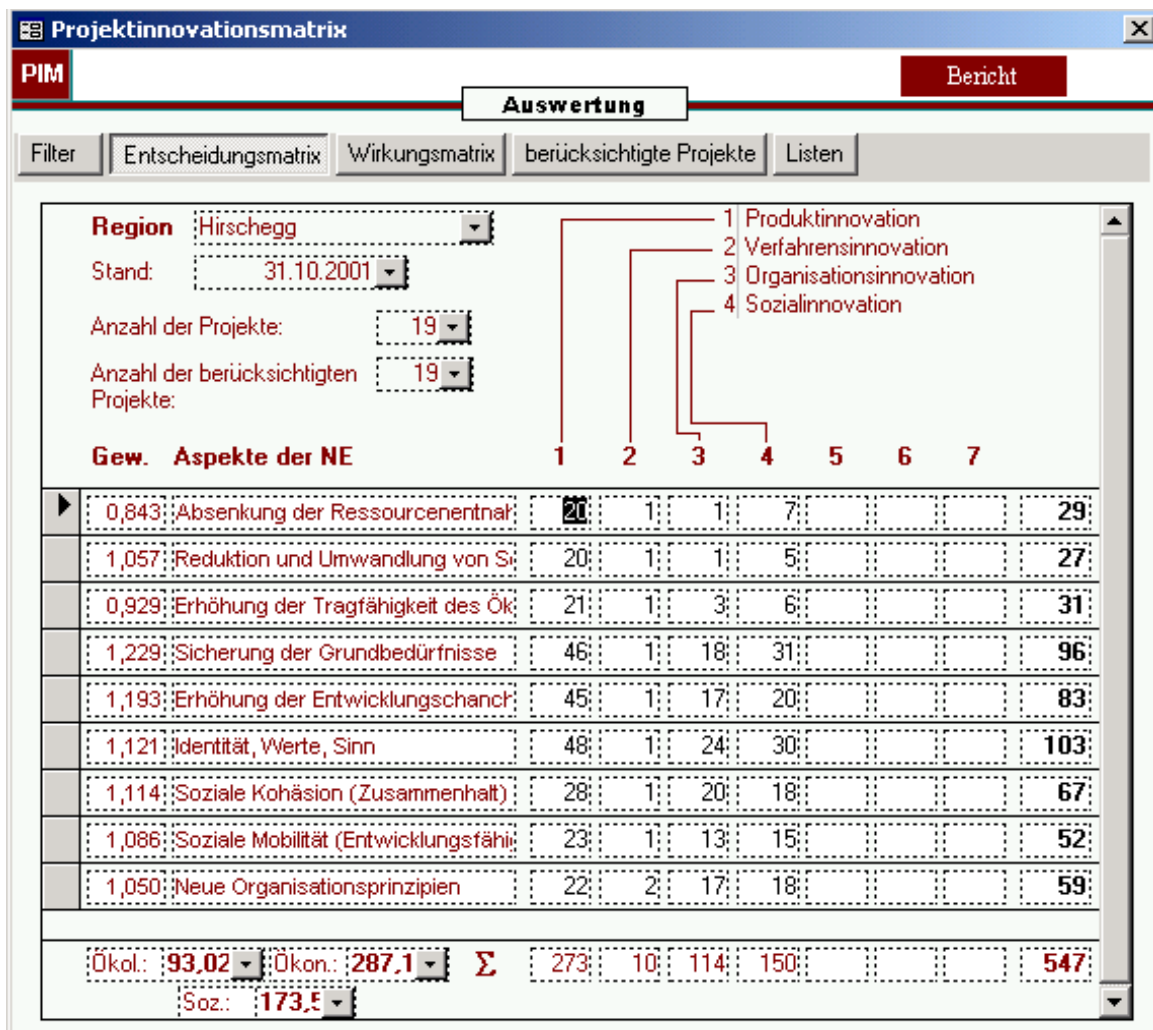
Legende:

	Hoher Nachholbedarf
	
	Entsprechend Leitbild
	
	Zu starke Aktivitäten

Und auch hier die Darstellung auf Zahlenebene:



Natürlich stehen auf der Projekt-Ebene weitere detaillierte Darstellungen auf Basis konkreter Zahlen zur Verfügung. Die folgende Grafik zeigt das Beispiel einer Auswertung der Projekte nach den Innovationstypen. Dabei wird deutlich, dass die Innovationen insbesondere im Bereich der Produktinnovation liegt, der Bereich der Verfahrensinnovation durch die gegenständlichen Projekte jedoch gar nicht angesprochen wird. Damit ergeben sich klare Hinweise wo Entwicklungsbedarf besteht, bzw. wo auf Kosten anderer Aspekte oder Kriterien zuviel Energie investiert wird.



Neben dieser Matrix gibt es noch die dazugehörige Liste der Projekte, gereiht nach den zur nachhaltigen Entwicklung der betreffenden Gemeinde bzw. Region leistet, und welches Projekt daher wie stark unterstützt werden soll. Außerdem wird bei dieser Darstellung auch deutlich, wo Projekte keinen Einfluss auf die Aspekte der nachhaltigen Entwicklung haben oder sogar einen negativen Einfluss ausüben.

Mit der Projekt-Innovations-Matrix kann damit daher eine größere Anzahl von Projekten gemeinsam bewertet und dargestellt werden. Für ein effektives kommunales oder regionales Management ergibt sich ein großer Fortschritt.

PIM - Projekt-Innovations-Matrix

Ein Planungs-, Bewertungs- und Entscheidungsinstrument für nachhaltige Entwicklung

Projektbezeichnung	Beitrag der ausgewählten Projekte zur			
	Gesamtentwicklung	ökologischen Aspekten	ökonomischen Aspekten	sozio-kulturellen Aspekten
Projekt 1	50	14	28	8
Projekt 2	45	8	24	13
Projekt 3	39	1	18	18
Projekt 4	37	4	20	13
Projekt 5	37	0	19	17
Projekt 6	37	19	14	3
Projekt 7	32	3	20	9
Projekt 8	30	2	16	11
Projekt 9	29	0	15	14
Projekt 10	27	1	18	8
Projekt 11	26	5	11	9
Projekt 12	25	1	14	10
Projekt 13	25	7	12	5
Projekt 14	25	2	15	8
Projekt 15	21	1	10	10
Projekt 16	21	1	11	9
Projekt 17	20	11	8	1
Projekt 18	20	5	5	9
Gesamtbeitrag der Projekte	553	93	287	174

Der große Vorteil der Projekt-Innovations-Matrix besteht, in der Möglichkeit nach den unterschiedlichen Kriterien zu filtern. Wir möchten hier noch einen wichtigen Punkt herausstreichen, der sehr oft in Entwicklungsprozessen zu einer Schlüsselfrage wird: *pro-aktives Handeln versus reaktivem Handeln*.

Die folgende Abbildung zeigt ein konkretes Anwendungsbeispiel. Während die Gesamtwirkung aller Projekte im Rahmen des Entwicklungsprozesses eine recht gute Umsetzung des Leitbildes ergeben, zeigen die Projekte in Planung und Umsetzung ein völlig anderes Bild. Erstens sind nur relativ wenige Projekte in Planung bzw. in Umsetzung (nur 29%) und zweitens decken diese Projekte den Hauptaspekt des Leitbildes – nämlich die ökonomische Dimension – überhaupt nicht ab. Dieses Defizit und der daraus ableitbare Handlungsbedarf ist mit Hilfe der Projekt-Innovations-Matrix in den Entscheidungsgremien somit klar darstellbar und einfacher kommunizierbar.

Beiträge der Projekte

Gewichtung Leitbild		Alle Projekte	Projekte in Planung und Umsetzung
94%	Ökologisch	17 %	2 %
118%	Ökonomisch	53%	2 %
108%	Sozio-kulturell	31%	25 %
	Gesamt	100 %	29 %





G.4.2.2 Überprüfung der Stimmigkeit des Gesamtprozesses

Folgende Grafik zeigt auf der Leitbildebene den Entwicklungsbedarf an, und im Vergleich dazu ob die Leitziele und Projekte ausreichend darauf abgestimmt sind (grau), wo Leitziele und Projekte zu wenig beitragen (dunkel) und schließlich wo durch Leitziele und Projekte ausreichende Beiträge geleistet werden.

Dabei wird deutlich, dass im gegenständlichen Fall eindeutig der Bereich der Ökologie zu wenig wahrgenommen wird. Und das, obwohl die Ökologie im Leitbild schon mit der geringsten Priorität betrachtet wurde. Auch im sozio-kulturellen Bereich gibt es insbesondere auf der Projektebene einen Handlungsbedarf, während im Bereich der Wirtschaft im Vergleich geringere Aktivitäten im Sinne des Leitbildes zulässig wären.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild	Leitziele	Projekte
Absenkung der Ressourcenverbrauch			
Schadstoffreduktion			
Tragfähigkeit des Ökosystems			
Sicherung der Grundbedürfnisse			
Erhöhung der Entwicklungschancen			
Identität, Werte, Sinn			
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)			
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)			
Neue Organisationsprinzipien			

Legende:

	Hoher Nachholbedarf
	Entsprechend Leitbild
	
	Zu starke Aktivitäten

Die nächste Grafik zeigt eine zusammenfassende Darstellung dieser 3 Ebenen auf Zahlenebene. Es zeigt sich, dass in diesem konkreten Fall die Beiträge der Leitziele und Projekte sehr gut übereinstimmen. Bezogen auf das Leitbild wird aber deutlich, dass der Bereich der Ökologie in den Projekten relativ wenig angesprochen wird. Ob dies im Sinne der nachhaltigen kommunalen Entwicklung ist, kann nun auf dieser Grundlage durch die Verantwortlichen diskutiert und entschieden werden. Auf jeden Fall wird aber durch die Projekt-Innovations-Matrix damit die Möglichkeit geschaffen, diese Unterschiede transparent zu machen und jenseits von Einzelinteressen angepasste Maßnahmen zu planen.

Stimmigkeit Leitbild - Leitziele - Projekte

	Leitbild Gewichtung	Leitziele Beitrag	Projekte Beitrag
Ökologisch	94%	9 %	17 %
Ökonomisch	118%	56%	53%
Sozio-kulturell	108%	35%	31%
Gesamt		100 %	100 %

Eine weitere wichtige Abstimmungsebene ist die der Wirkungsebene. Hier wird die Frage gestellt, wo die Wirkungen der Projekte zu erwarten und zu erkennen sind (z.B. in der Kommune oder überregional).

Stimmigkeit Leitbild und Projekte

	Leitbild Gewichtung	Projekte Beitrag
Standort/Einzelne	103%	37%
Kommunal	128%	40%
Regional	91%	14%
Überregional	90%	9%

Aus dem Beispiel lässt sich schlussfolgern, dass im Bereich der regionalen und überregionalen Wirkung Projekte entwickelt werden, bzw. die bestehenden Projekte auf deren Ausbaubarkeit überprüft werden müssen.

Mit diesen umfangreichen Interpretationsmöglichkeiten bietet die Projekt-Innovations-Matrix gute Möglichkeiten, einen nachhaltigen Entwicklungsprozess wie den der Lokalen Agenda 21 effektiv zu steuern und zu managen.

G.5 Weiterführende Schritte

Aufgrund der Rückmeldungen der LA21-BetreuerInnen bietet das Instrument der Projekt-Innovations-Matrix eine ideale Unterstützung in LA 21 Prozessen oder anderen, durch eine Vielzahl von Projekten gekennzeichneten Aufgaben, zur Verankerung der nachhaltigen Entwicklung.

Aus der konkreten Anwendung mit der Steuerungsgruppe und den Arbeitskreisen in der Gemeinde wurde jedoch deutlich, dass weitere Vereinfachungen einerseits und weitere Vertiefungen andererseits notwendig sind, damit die PIM als Tool alleine von den BetreuerInnen eingesetzt werden kann.

Folgende Punkte sollten aus heutiger Sicht weiterentwickelt werden:

- €‡ Der Bereich der Indikatoren ist derzeit auf Arbeitskreis- und Leitzielebene nicht konzipiert und abbildbar. Das ist aber unbedingt notwendig, um die Grundlagen für ein effektives Controlling des LA 21 Prozesses zu erreichen. So könnte eine Leitziel-Indikatoren-Matrix eine einfache, aber wirkungsvolle Darstellungsform sein.
- €‡ Konzeptionelle Integration der Arbeitskreise und Leitzielebene in die PIM auf allen relevanten Ebenen. Dieser Aspekt ist zu Beginn des Projektes überhaupt nicht zur Disposition gestanden, hat sich aber für die praktische Arbeit als notwendig und sinnvoll erwiesen.
- €‡ Integration der Grafisch-farblichen Form der PIM in das EDV-Tool. Derzeit ist dies im Tool nicht vorgesehen und muss für jede einzelne Auswertung per Hand durchgeführt werden. Gerade die grafisch-farbliche Form bietet jedoch aufgrund der einfachen und schnellen Lesbarkeit für die praktische Anwendung enorme Vorteile.
- €‡ Erstellung eines lauffähigen PIM-EDV-Programms (unabhängig von Standardprogrammen und mit hoher Laufsicherheit). Derzeit handelt es sich um eine Access-Datenbank ohne Sicherungssysteme und geringem Eingabe- und Ausgabekomfort. Dies wäre aber unbedingt notwendig, um die PIM für einen weiteren Kreis nutzbar machen zu können.
- €‡ Erstellung eines ausführlichen Leitfadens für die konkrete Anwendung der Akteure. Dieser Leitfaden soll die Anwendung der PIM einfach und übersichtlich beschreiben.

H

„Selektive Vernetzung“ - Fallstudie im Gewerbe

Inhalt

H.1	EINLEITUNG	236
H.2	SELEKTIVE VERNETZUNG IM GEWERBE	237
H.2.1	KONKRETISIERUNG DER NACHHALTIGEN REGIONALEN DIENSTLEISTUNG AUF BASIS DER VORERHEBUNG.....	237
H.2.1.1	Kontextklärung	237
H.2.1.2	Das Ziel des konkreten Projektes und die Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung...	237
H.2.1.3	Die neue „nachhaltige“ Dienstleistung durch Vernetzung.....	237
H.2.1.4	Abgrenzungen	238
H.2.2 BILDUNG EINER KERNGRUPPE VON BETRIEBEN, DIE AKTIV AN EINER SELEKTIVEN VERNETZUNG ZUR UMSETZUNG DIESER INNOVATIVEN REGIONALEN DIENSTLEISTUNG MITARBEITEN WOLLEN	238
H.2.2.1	Die Ausgangssituation	238
H.2.2.2	Die Struktur der Kooperation.....	239
H.2.3 WORKSHOPREIHE ZUR KLÄRUNG RELEVANTER INHALTE FÜR EINE AKTIVE UND FUNKTIONSFÄHIGE KOOPERATION	240
H.2.3.1	Darstellung der Einzelunternehmen.....	240
H.2.3.2	Schaffen einer gemeinsamen Ausgangsbasis.....	241
H.2.3.3	Entwicklung der Kooperationsstrategie	241
H.2.3.4	Entwicklung der Kooperation	242
H.2.3.5	Fortführende Entwicklung der Kooperation	243
H.2.4	UMFELDDANALYSE UND UMFELDBETREUUNG FÜR DIE (ZUKÜNFTIGE) KOOPERATION	243
H.2.4.1	Methode der Umfeld-Analyse.....	243
H.2.4.2	Strategische Analysen:.....	244
H.2.5	DIE REVIPOOL-GRUNDSTRATEGIE	244
H.2.6	DIE „SUSTAINABILITY SCORECARD“ DES REVIPOOLS.....	245
H.3	NACHHALTIGKEITS-STRATEGIECHECK MIT DER „PIM“	247
H.3.1	EINLEITUNG.....	247
H.3.2	AUSWERTUNG DER PIM FÜR DEN REVI-POOL	248
H.3.2.1	Bewertung der Grundausrichtung der Kooperationsgruppe ReviPool.....	250
H.3.2.2	Die Ebene der strategische Aktionen und Maßnahmen	263

H.1 Einleitung

Modul 1c/1: Umsetzung der Regionalen-Projektinnovations-Matrix (PIM) in der Region Feldbach auf Ebene eines regionalen Netzwerks von Betrieben

Unterstützung eines betrieblich und regional gewünschten Projektes der selektiven Vernetzung von Betrieben zur Schaffung einer innovativen, nachhaltigen regionalen Dienstleistung in der Entwicklungsphase

Nutzung der Regionalen-Projektinnovations-Matrix (PIM) als Instrument zur Darstellung der notwendigen Schritte und weiteren Aktivitäten zur Verankerung von innovativen nachhaltigen Dienstleistungen in der Region.

In Modul 1c/1 wurde die Vernetzungsarbeit für einen „Handwerkerpool“ (genannt: ReviPool-Feldbach) unterstützt, der in Zukunft eine neue integrierte regionale Dienstleistung im Baugewerbe anbieten wird. Der Bedarf für eine neue Dienstleistung hat sich sowohl aus der Befragung der Betriebe als auch aus der Analyse der gewünschten Regionalprojekte („Handwerkerpool“) mit Hilfe der Regionalen-Projektinnovations-Matrix (PIM) für die Region Feldbach ergeben. Dabei geht es um die Konkurrenzfähigkeit von regionalen Klein- und Mittelbetrieben, die als Einzelne bei größeren Bauprojekten nur mehr bedingt als Anbieter in Frage kommen, und so selbst bei Projekten in der Region aufgrund der kleinen Struktur und der hohen Kostenintensität durch „Qualitätshandwerk“ nicht mehr ausreichend berücksichtigt werden.

Dieses Vernetzungsprojekt stellt eine Innovation im Sinne der selektiven Vernetzung in der Region in Form einer vertikalen und komplementären Integration von Betrieben dar. In diesem Modul wird die Regionale-Projektinnovations-Matrix (PIM) als Planungs- und Bewertungsinstrument für eine zukunftsfähige nachhaltige Entwicklung von Unternehmenskooperationen herangezogen.

Ziel dieses Moduls ist es, die Basis zur Bildung einer derartigen Gruppe zu schaffen, um so in der Region im Sinne einer Vorbildwirkung aufzuzeigen, was nachhaltige zukunftssichernde Arbeit durch selektive Vernetzung ermöglicht.

Die notwendigen - rein kommerziellen - Schritte zur konkreten Etablierung dieses Handwerkerpools als Anbieter sind nicht Bestandteil dieses Projektes, sondern im Anschluss durch die Betriebe selbst oder durch Unternehmerförderungen zu tragen.

Zusammenfassend wurden in Modul 1c/1 folgende Leistungen erbracht:

- €# Konkretisierung der nachhaltigen regionalen Dienstleistung auf Basis der Vorerhebung
- €# Unterstützung bei der Bildung einer Kerngruppe von Betrieben, die aktiv an einer selektiven Vernetzung zur Umsetzung dieser innovativen regionalen Dienstleistung mitarbeiten wollen
- €# Workshopreihe und Klausuren zur Klärung relevanter Inhalte für eine aktive und funktionsfähige Kooperation (insbesondere: Vision, Kooperationsstrategie, Organisation der Kooperation)
- €# Umfeldanalyse und Umfeldbetreuung für die Kooperation
- €# Bewertung der strategischen Ausrichtung der Kooperationsgruppe mit Hilfe der Regionalen-Projektinnovations-Matrix (PIM)
- €# Modulbericht

H.2 Selektive Vernetzung im Gewerbe

H.2.1 Konkretisierung der nachhaltigen regionalen Dienstleistung auf Basis der Vorerhebung

H.2.1.1 Kontextklärung

In der Region Feldbach finden sich zahlreiche Gewerbebetriebe im Bau- und Baunebengewerbe, die sich durch eine lange Familientradition und eine hohe Qualität in der Leistungserstellung auszeichnen. Gut ausgebildete MitarbeiterInnen und kleine unternehmerische Strukturen bringen jedoch in Zeiten eines härter werdenden Wettbewerbes einige Nachteile mit sich. Die kleinen und mittleren Unternehmen sehen sich der Konkurrenz der großen Bauunternehmen und Generalunternehmen zunehmend stärker ausgeliefert. Bei größeren Bauvorhaben werden immer weniger Aufträge und Subaufträge regional vergeben. Den hoch qualitativen Gewerbebetrieben bleibt der Ausweg in Nischenbereiche oder der mögliche Weg in eine Kooperation. Mit der Idee des „Revitalisierungspools (Handwerkerpool) Feldbach“ wird versucht, erstens, einen interessanten Nischenbereich – die Revitalisierung – zu erschließen und zweitens, den Weg der Zusammenarbeit in einer Kooperation zu gehen. Für die beteiligten Unternehmen bedeutet die Teilnahme an diesem Projekt die Nutzung einer guten Chance, ein zusätzliches Standbein für die Zukunft zu schaffen und im Verbund mit bekannten Unternehmen in eine Kooperation zu treten.

H.2.1.2 Das Ziel des konkreten Projektes und die Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

Das Ziel des Projektes „Revitalisierungspool Feldbach“ ist der Aufbau einer starken Kooperationsgruppe von Gewerbe- und Handwerksbetrieben in der Oststeiermark – Region Feldbach. In einer Gruppe von 10 bis 15 Betrieben soll dabei eine umfassende Dienstleistung zur Revitalisierung, Renovierung und Sanierung alter Kultur- und Baudenkmäler angeboten werden. Zu den Zielobjekten gehören neben den Burgen, Schlössern, Kirchen vor allem auch Bauernhöfe, Speicherbauten und Mühlen sowie andere erhaltungswürdige Gebäude. Der dafür vorhandene Markt soll stufenweise erschlossen und ausgedehnt werden.

Die Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung der Region lassen sich wie folgt skizzieren:

- €# Aufbau eines Netzwerkes durch Initiierung einer Unternehmerkooperation (Strukturinnovation => selektive Vernetzung)
- €# Beitrag zur Sicherung der Zukunft von traditionellen Familienunternehmen der Region
- €# Schaffung der wichtigen Dienstleistung der „fachgerechten Revitalisierung“ alter Bausubstanzen als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (Erhaltung von kulturellem Erbe, Material-Ressourcenschonung, Raum-Ressourcenschonung, „Reparatur“, Verlängerung der Nutzungsdauer von Infrastrukturen)
- €# Einbindung der Vorhaben von Unternehmen der Region in eine regionale Entwicklungsstrategie „Vulkanland-Region“.

Die Analyse und Bewertung der strategischen Ausrichtung des ReviPool mit der Projekt-Innovations-Matrix (PIM) zeigt im Detail die Zielbeiträge zur nachhaltigen Entwicklung (siehe später).

H.2.1.3 Die neue „nachhaltige“ Dienstleistung durch Vernetzung

Die umfassende regionale und „nachhaltige“ Dienstleistung der Kooperation (als selektive Vernetzung) soll folgende Bereiche umfassen:

Entwicklung eines Gesamtangebotes als Generalabwickler für die Durchführung von Revitalisierungen, Renovierungen, Sanierungen alter Bausubstanzen. Der ReviPool soll dem Auftraggeber („Bauherren“) umfassende Leistungen von der Planung, Fördereinreichung, den Behördenwegen, der Förderungs- und Finanzierungsberatung, der Bauaufsicht, der gesamten Bautätigkeit selbst und der Nachbetreuung, inklusive der Erstellung von Nutzungskonzepten - alles aus einer Hand – anbieten. Das Angebot an Handwerkern soll in Zukunft auch den Kunstbereich umfassen, sofern besonderes künstlerisches Know-how und Geschick erforderlich sind. Weitere Bereiche, wie z.B. die Energieversorgung (auch mit Contracting-Modellen), können längerfristig aufgenommen werden.

H.2.1.4 Abgrenzungen

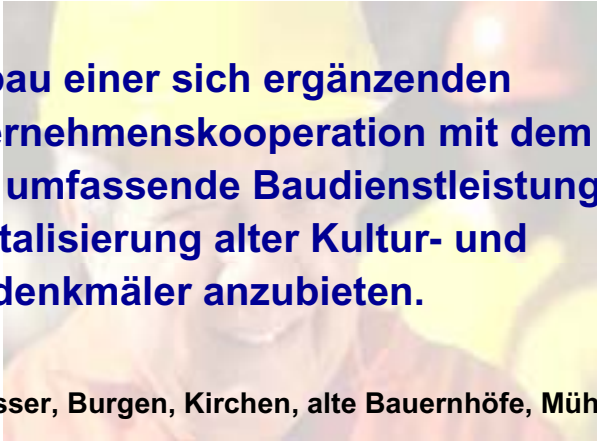
Der Beratungsaufwand zum Aufbau dieser Kooperation (insbesondere die gemeinsame Erarbeitung einer Kooperationsstrategie) wurde im Rahmen des Promise-II Projektes abgewickelt.

Weitere Maßnahmen, wie z.B. die Optimierung der betrieblichen Abläufe und der Abläufe der Kooperation, fallen in den Zuständigkeitsbereich der Wirtschaftsförderungsstellen und wurden auch über diese abgewickelt. Vertiefende Maßnahmen, wie Weiterbildungsmaßnahmen zum Aufbau des spezifischen Know-hows zur Revitalisierung von alten Gebäuden („kulturelles Erbe“) - in Zusammenarbeit mit dem Bundesdenkmalamt und weiteren entscheidenden Landesstellen – sowie konkrete Markterschließungsmaßnahmen (Erstellung eines Folders zur Darstellung der Kooperationsgruppe und aller teilnehmenden Betriebe, Aufbereitung von Dokumentationsmaterial von gemeinsamen Revitalisierungsprojekten, Ausstellung auf Schloss Kornberg) werden im Rahmen eines regionalen Projektes der „Steirisches Vulkanland Regionalentwicklung GmbH“ finanziert.

H.2.2 Bildung einer Kerngruppe von Betrieben, die aktiv an einer selektiven Vernetzung zur Umsetzung dieser innovativen regionalen Dienstleistung mitarbeiten wollen

H.2.2.1 Die Ausgangssituation

Grundidee („Vision“):

- 
- **Aufbau einer sich ergänzenden Unternehmenskooperation mit dem Ziel, eine umfassende Baudienstleistung zur Revitalisierung alter Kultur- und Baudenkmäler anzubieten.**
 - **Schlösser, Burgen, Kirchen, alte Bauernhöfe, Mühlen,...**

Aus einer Gruppe von 15 Unternehmen der Region, die sich auf Schloss Kornberg, Feldbach, 2001 regelmäßig getroffen hat, hat sich nach zahlreichen Gesprächen und Zusammentreffen eine Kerngruppe gebildet, die sich an der weiteren Vertiefung der Kooperation beteiligt hat.

Dieses Kernteam der Kooperation umfasst folgende neue Unternehmen (mit den Vertretern):

Firma	Personen
Firma Puchleitner	Herr Puchleitner
Firma Paar	Herr Paar
Firma Schlapfer	Herr Schlapfer jun.
Firma Lugitsch	Herr Ing. W. Lugitsch, Herr Promitzer
Firma Thier	Herr Ranftl
Firma Kettele	Herr Kettele, Herr Dax
Firma Knaus	Herr Knaus
Firma Rauch	Herr Rauch
Firma Ingenos	Arch. DI Hönig, DI Lechner

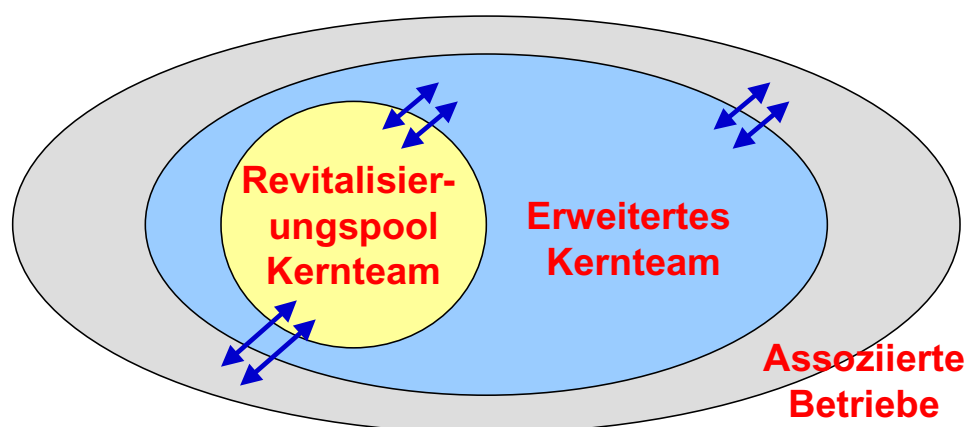
Folgende Workshops und Arbeitstreffen wurden abgehalten:

- €# Startworkshop Di. 13.2.2001, 16.00 – 20.00 Uhr, Wirtschaftskammer Feldbach
- €# Arbeitssitzungen am Di. 20.3.2001, Mi. 18.4.2001, Mi. 25.4.2001 und Mi. 2.5.2001.
- €# **Strategieklausur in Bad Gleichenberg am Di 22. und Mi. 23.5.2001**

Moderiertes Treffen zur Konkretisierung der Strategie am Di. 11.9.2001 in Feldbach.

H.2.2.2 Die Struktur der Kooperation

Grundstruktur der Kooperation:



- €# Diese Grundstrategie umfasst das ReviPool-Kernteam bestehend aus neun Unternehmen (Teilnehmer an der Strategieklausur in Bad Gleichenberg, Mai 2001).
- €# Das erweiterte Team umfasst zusätzlich die Teilnehmer des „ReviPools-Schloss Kornberg“.
- €# Assoziierte Betriebe werden bei Bedarf kontaktiert und einbezogen.

H.2.3 Workshopreihe zur Klärung relevanter Inhalte für eine aktive und funktionsfähige Kooperation

(insbesondere: Vision, Kooperationsstrategie, Organisation der Kooperation)

Für den Aufbau einer erfolgreichen Kooperationsgruppe sind umfangreiche gemeinsame Arbeiten auszuführen. Der Ablauf dieses Projektes kann wie folgt (in 6 Phasen) dargestellt werden:

- 1. Darstellung der Einzelunternehmen**
- 2. Schaffen einer gemeinsamen Ausgangsbasis**
- 3. Entwicklung der Kooperationsstrategie**
=> gemeinsame Ziele, gemeinsamer Weg
- 4. Konsolidierung der Kooperationsgruppe**
- 5. Entwicklung der Kooperation**
=> Strukturen und Prozesse, Management
- 6. Fortführende Entwicklung der Kooperation**

Diese Phasen werden im folgenden kurz beschrieben.

H.2.3.1 Darstellung der Einzelunternehmen

Über die beteiligten Unternehmen muss eine grundlegende Informationsbasis geschaffen werden. In den Analysen wird dabei auf jene Bereiche genauer eingegangen, die für die weitere Entwicklung der Kooperation von Bedeutung sind.

- €# Diagnose, Analyse der Ausgangssituation
- €# Top-10 der Kompetenzen
- €# Was kann und will die UnternehmerIn in die Kooperation einbringen / nicht einbringen? (welche Produktfelder, Märkte, Kapazitäten, Zeit, Know-how, Kapital, Kontakte, Logistik, Management, Infrastruktur, ...)
- €# Was sind die Vorteile/Nachteile der Kooperation für das Unternehmen?
- €# Welche Wünsche und Erwartungen sind vorhanden? (neue Märkte, Umsatzplus, Produkte, Innovation, ...)

Anmerkung: Die Analyse der Ausgangssituation der Einzelunternehmen wurde nicht im Rahmen dieses Projektes abgewickelt, da es sich um einzelwirtschaftliche Interessen handelt (sie wurde von einem externen, nicht im Promise-Projekt involvierten, Unternehmensberater abgewickelt und auch außerhalb dieses Projektes finanziert).

H.2.3.2 Schaffen einer gemeinsamen Ausgangsbasis

In der zweiten Phase des Projektes geht es um die Schaffung einer gemeinsamen Basis. Ziel ist es, die Erwartungen aller Partner auf den Tisch zu legen und in wesentlichen Punkten einen Konsens zu erwirken. Die Kooperationsgruppe soll danach ein gemeinsames Verständnis von Erfolg (für diese Kooperation) haben und auch wissen, wie dieser messbar gemacht werden kann.

Weiters ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, die Spielregeln, nach denen die weitere gemeinsame Arbeit ablaufen soll, festzulegen. Diese umfassen den Umgang miteinander, die Kommunikation, den Informationsaustausch, die Regeln für Streitfälle, die gegenseitige Offenheit, die Informationspflichten, die Aufnahme weiterer Partner etc.

Zusätzlich zu den sozialen Aspekten der Kooperation zählt auch die technische Ausrüstung zur Kommunikation als wesentliche Grundlage. Eine Kooperation kann nur funktionieren, wenn die Möglichkeit zur einfachen und standardisierten Kommunikation besteht.

Den Abschluss der zweiten Phase bildet die symbolische Kooperationsvereinbarung, eine Einverständniserklärung mit den gemeinsam erarbeiteten Spielregeln.

Schaffen einer gemeinsamen Ausgangsbasis:

- €# Erwartungen:
Wann ist das Kooperationsprojekt für uns ein Erfolg?
- €# Wie messen wir den Erfolg?
- €# Festlegung klarer Spielregeln!
(Umgang miteinander, Kommunikation, Streitfälle, Aufnahme weiterer Partner, etc.)
- €# Treffen einer symbolischen Kooperationsvereinbarung

H.2.3.3 Entwicklung der Kooperationsstrategie

Sind die wichtigsten Informationen über die Unternehmen allen Partnern bekannt (Phase 1) und ist die gemeinsame Ausgangsbasis geschaffen, kann mit der Erarbeitung der Kooperationsstrategie begonnen werden. In dieser Phase wird der unternehmerische Erfolg der Kooperationsgruppe bereits großteils mitbestimmt. Es geht hier um die Marktbeziehungen und um strategische Ausrichtungen der Kooperation.

Jede strategische Positionierung geht von einer Leitidee oder einer Vision aus. Diese Leitidee muss von allen Partnern voll unterstützt werden.

Die Festlegung der Kooperationsstrategie geht den Weg über die strategischen Analysen der Kooperationsgruppe. In der Strategieentwicklung erfolgt die Festlegung der Märkte, der Kundengruppen / Zielgruppen und das Dienstleistungsspektrum der Kooperation (Wertschöpfung). Daraus lassen sich sinnvolle und erfolgsversprechende Produkt-Markt-Kombinationen ableiten.

Ablauf des Strategiefindungsprozesses:



Perspektiven der Betrachtung

Phasen der Strategiefindung

H.2.3.4 Entwicklung der Kooperation

Die fünfte Phase des Projektes dient der Aufbereitung der Organisation der Kooperationsgruppe. Auf Basis der strategischen Ausrichtung und auf Basis der Wünsche und Vorstellungen der Partner muss sich eine Organisationsform ausbilden. Es müssen daher die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation skizziert werden. Die zentrale Frage dabei lautet: Wie laufen Geschäftsprozesse in der Kooperationsgruppe ab?

Die Kooperation wird sich in der Folge mit einer bestimmten Gesellschaftsform beschäftigen müssen. Reicht ein Kooperationsvertrag aus? Soll eine Gesellschaft gegründet werden? Wenn ja, welche?

Ziel ist die Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages.

Entwicklung der Kooperation

- €# Aufbau der Organisation der Kooperation (Aufbauorganisation, Ablauforganisation: Wie werden die Geschäfte in der Kooperation abgewickelt? Was sind die wichtigsten Geschäftsprozesse? Wie werden Entscheidungen getroffen? Von wem? Wie laufen Informationen in der Gruppe?)
- €# Findung der optimalen Organisationsform (Gründung einer Gesellschaft? Wenn ja, welche Form?)
- €# Erarbeitung des Kooperationsvertrages (Regeln der Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten, Regeln der Abrechnung, Kostenmanagement, Kulturmanagement, Konfliktlösung, etc.)

Im Rahmen des Promise-Projektes wurde für diese Phase eine eintägige Klausur mit den Unternehmen im Herbst 2001 (11.9.01) abgehalten. Begleitend wurde die Gruppe in der Vorbereitung zur Gründung einer Kooperationsfirma noch betreut.

Der Stand der ReviPool-Kooperation im März 2002:

Es wurden alle wichtigen Vorbereitungen zur Gründung einer „ReviPool-GmbH“ getroffen. Die Firmengründung wird bis Sommer 2002 abgeschlossen sein.

H.2.3.5 Fortführende Entwicklung der Kooperation

Die weitere Entwicklung der Kooperation kann wie folgt skizziert werden:

Fortführende Entwicklung der Kooperation

- €# Arbeitsgruppe: Marketing
(Wettbewerbsvorteile, Kundenbetreuung, CI, CD, Lobbying, etc.)
- €# Arbeitsgruppe: Qualität in der Kooperation
(Fragen der Qualitätssicherung, Kommunikation, Koordination)
- €# Arbeitsgruppe: Organisation
(Geschäftsprozessoptimierung, Kontrolle der Zielerreichung, Entwicklung der Kostenstrukturen, Controlling etc.)
- €# Arbeitsgruppe: Management
(Management der Kooperation, Verbesserungsprozesse, Geschäftsführung)

H.2.4 Umfeldanalyse und Umfeldbetreuung für die (zukünftige) Kooperation

H.2.4.1 Methode der Umfeld-Analyse



Umfeldanalyse als Basis der Strategiearbeit

Ausgehend von den „Wunschprojekten“ werden die strategischen Geschäftseinheiten des ReviPools abgeleitet. Alle strategischen Analysen wurden anhand der drei Geschäftseinheiten durchgeführt.

H.2.4.2 Strategische Analysen:

- €# **Außenperspektive:** Stakeholderanalyse, Kundenanalyse (Kundenbegeisterungsmodell), Umfeldanalyse, Marktpotentialanalyse => Chancen und Risiken
- €# **Innenperspektive:** Stärken, Schwächen, Kernkompetenz
- €# **Risikoanalyse:** McKinsey Portfolio
- €# **Zukunftsperspektive:** „Wunschbilder“

H.2.5 Die ReviPool-Grundstrategie

Die gesamte Grundstrategie der ReviPool-Kooperationsgruppe steht aus Wettbewerbsgründen nicht zur Publikation zur Verfügung. Dem Auftraggeber wird auf Wunsch gerne Einblick in die Strategiepapiere gewährt.

H.2.6 Die „Sustainability Scorecard“ des ReviPools

(Die „Sustainability Scorecard“ basiert auf den 4 Perspektiven einer Balanced Scorecard)

Ziel	Einheit	Wert 2004	Aktion	Wer	Ende
Wert- & Finanzperspektive					
Den Umsatz der Kooperationsgruppe erhöhen	Mio €	n.b.	Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung der Marketingstrategie		Ende 2001
Beiträge der Firmen für ReviPool niedrig halten	1000 €	n.b.			
Vernetzungs- & Kooperationsperspektive					
Aufbauen der Kooperation mit passender Rechtsform (Kernteam, erweitertes Team)			Arbeitsgruppe zur Klärung der Rechtsform des Revi-Pools		Umsetzung Ende 2001
Umfeldperspektive (Kunden / Markt / Region / Umwelt)					
Identität als der ReviPool-Partner und als Erhalter der Kulturlandschaft der Region aufbauen.	[% Befragte]	n.b.	Arbeitsgruppe - Marketing-Außenwirkung (Aufbau einer ReviPool Corporate Identity - CI)		Ende 2001
Intensive Stakeholderbetreuung sichern.	[% Befragte]	n.b.	Ausarbeitung eines Konzeptes für die Betreuung der Stakeholder.		Ende 2001
Neukunden gewinnen.	[Anzahl]	n.b.	Siehe Marketingkonzept.		

Prozessperspektive							
Gemeinsame Standards in der Leistungserstellung aufbauen	Kosten der Doppelarbeit	[% Reduktion]	n.b.	n.b.	n.b.	Arbeitsgruppe - Ablauforganisation	Nach Firmengründung
Netzwerk-Kommunikationssystem entwickeln.	Nachfragebedarf unter Partnern	[% Reduktion]	n.b.	n.b.	n.b.	Siehe oben.	
Potenzial- und Mitarbeiterperspektive							
Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.	Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen	Anzahl	n.b.	n.b.	n.b.	Arbeitsgruppe Produktentwicklung gründen	Ende 2002
Aufbau eines ReviPool- Identität bei MitarbeiterInnen in den Unternehmen.	Wissen der MitarbeiterInnen						
Qualifizierung der MitarbeiterInnen verbessern.	Gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen.	Anzahl	n.b.	n.b.	n.b.		
Qualifizierung der UnternehmerInnen verbessern.	Gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen im Führungsteam.	Anzahl	n.b.	n.b.	n.b.		

Anmerkung:

n.b. : nicht beziffert. Die Werte der strategischen Ziele der Kooperationsgruppe sind vertrauliche Informationen, die nicht publiziert werden dürfen.

H.3 Nachhaltigkeits-Strategiecheck mit der „PIM“

H.3.1 Einleitung

In diesem Abschnitt des PROMISE Projektberichtes soll geklärt werden, inwieweit die Projekt-Innovations-Matrix als Instrument zur Analyse von „Strategien“ (beispielsweise von Unternehmensstrategien oder Kooperationsstrategien) sinnvoll eingesetzt werden kann. Die zentrale Fragestellung hierbei ist der jeweilige Zielbeitrag der Strategien zur nachhaltigen Entwicklung.

Ausgangspunkt der Analyse der Strategien ist der „strategische Zielekatalog“ (meist in Form einer „Balanced Scorecard“ oder auch in einer erweiterten Form, einer „Sustainability Scorecard“, verfasst), der vor dem Hintergrund der Ziele der nachhaltigen Entwicklung betrachtet und bewertet wird. Inwieweit decken die strategischen Ziele die Ziele der nachhaltigen Entwicklung ab? Welches Ziel leistet in welcher Dimension „Ökologie – Ökonomie – Soziales“ welchen Beitrag?

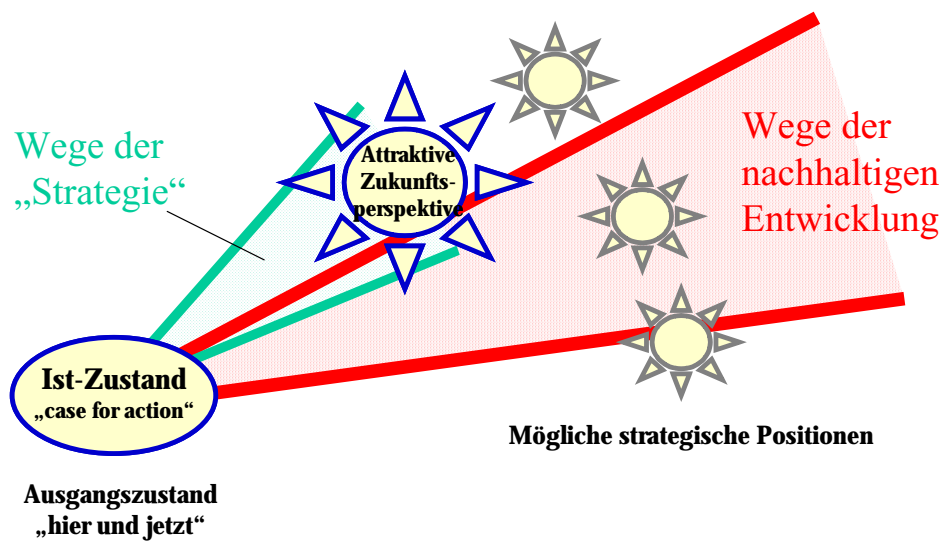
Mit dem Instrument „PIM“ soll ein Strategiecheck auf Nachhaltigkeit möglich werden.

Nachhaltige Entwicklung braucht von der Erarbeitung der Vision und des Leitbildes beginnend, der Umsetzung von Projekten, der Definition der Indikatoren bis hin zur Bewertung der Erfolge eine klare „Ausrichtung“. Die PIM bietet mit ihrem grundlegenden Zielekatalog eine solche Richtung an, an der Leitbilder, Strategien, Ziele und Projektmaßnahmen gemessen werden können.

Am Beispiel des „ReviPools“ wurde im Rahmen des PROMISE Projektes die Strategiearbeit einer Kooperationsgruppe von neun Unternehmen mit der PIM bewertet. Die Kooperation stellt ein regionales Vernetzungsprojekt dar, welches als „selektive Vernetzung“ nach dem PROMISE Konzept „Adaption – Innovation – selektive Vernetzung“ zu verstehen ist.

Die Frage, die damit versuchsweise beantwortet wird, lautet, welche Beiträge regionale Netzwerke und Kooperationen zur nachhaltigen Entwicklung einer Region leisten können. Diese Frage ist insbesondere dann relevant, wenn die Ziele den Umweltbereich explizit nicht ansprechen, wie das auch für den Fall des ReviPools zutrifft.

„Strategiecheck“ mit der PIM



Strategiecheck mit der PIM – Liegt die angestrebte strategische Position innerhalb der Leitplanken der nachhaltigen Entwicklung?

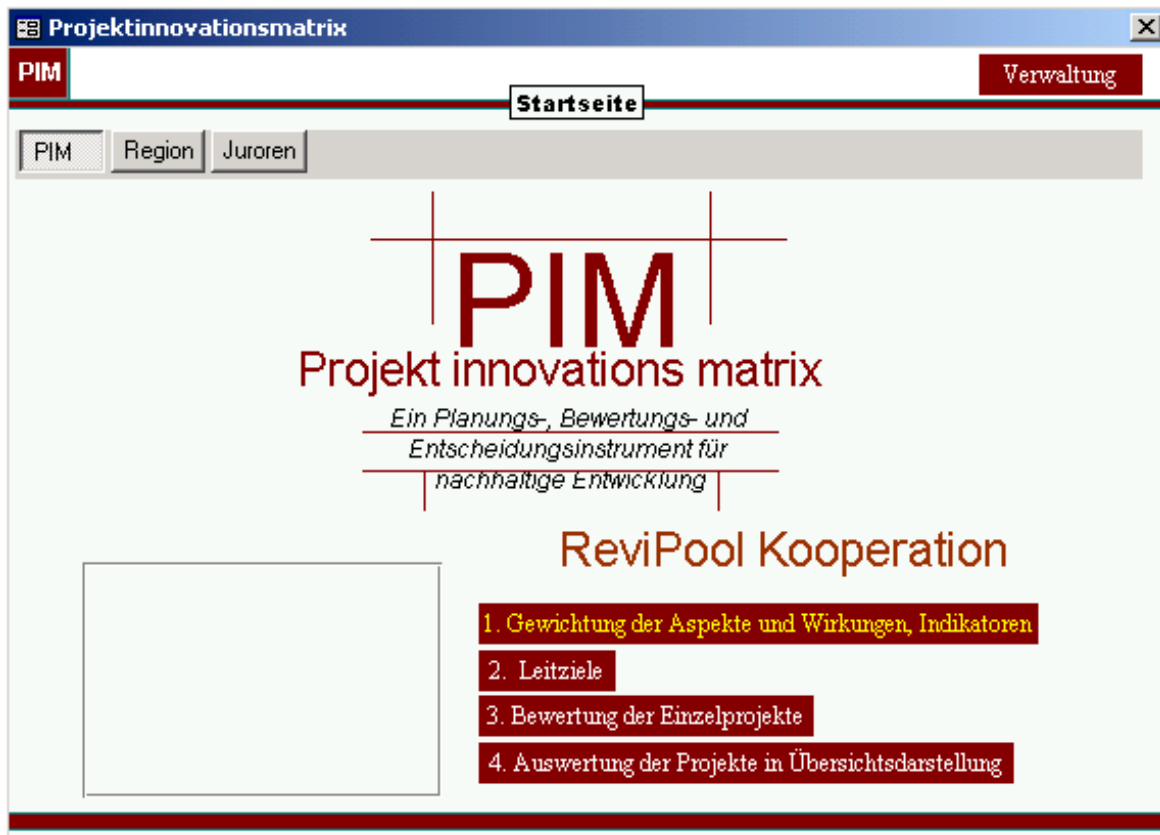
Die strategische Position wird durch die Grundstrategie und dem Zielekatalog (die „Sustainability Scorecard“) definiert. Dieser Bericht zeigt die Auswertung der „Sustainability Scorecard“, des ReviPools und den notwendigen Anpassungsbedarf des PIM-Konzeptes für diesen speziellen Anwendungsfall auf.

H.3.2 Auswertung der PIM für den Revi-Pool

Zur Anwendung kam eine Version der Projekt-Innovations-Matrix (PIM), wie sie auch in der Arbeit in „Lokale Agenda 21“ Gemeinden in der Steiermark und für die Bewertung des LEADER-Programmes der Region Feldbach, eingesetzt wurde. Es ist das eine auf „Microsoft ACCESS“ (ein eingetragenes Markenzeichen eines Datenbankprogrammes der Firma Microsoft) basierende PIM, die im folgenden näher beschrieben wird.

Für die Auswertung des Fallbeispiels „ReviPool“ wurden die beiden Ebenen „Leitbild“ und „Leitziele“ herangezogen.

Die PIM in der ACCESS-Version zeigt folgendes Aussehen als „Einstiegsmaske“:



Einstiegsmaske der PIM in der Access-Version

Die Möglichkeiten der Darstellung der Ergebnisse werden durch eine farbliche Zuordnung optisch ergänzend aufbereitet:

Projekt-Innovations-Matrix			
	Kriterien		
Aspekte der nachhaltigen Entwicklung			

	Hoher Handlungsbedarf
	Entsprechend Leitbild
	Geringere Aktivitäten

Symbolbild der farblichen Klassifizierung der Bewertungsergebnisse mit der PIM

H.3.2.1 Bewertung der Grundausrichtung der Kooperationsgruppe ReviPool

Zur Überprüfung der Grundausrichtung der Kooperationsgruppe in Bezug zur nachhaltigen Entwicklung wird in einem ersten Schritt eine Gewichtung der Relevanz der einzelnen Nachhaltigkeits-Aspekte aus der Perspektive der Kooperationsgruppe vorgenommen. Die neutrale Zieldefinition der nachhaltigen Entwicklung, in der PIM durch die neun Zielkriterien abgebildet, werden damit an die derzeitige Situation und an den Willen zur Entwicklung der betroffenen Akteure angepasst. Die PIM stellt dabei sicher, dass kein Nachhaltigkeitsaspekt vollkommen ausgeblendet, sondern nur weniger gewichtet werden kann. Die Eignung des PIM-Konzeptes für diesen Schritt ist wie folgt zu diskutieren:

Vorteil der PIM für diesen Teilschritt der Strategiearbeit:

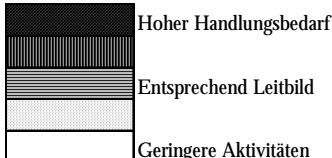
- €# Der Fokus der involvierten Akteure für die Strategiearbeit wird wesentlich erweitert. Weiters werden neue Perspektiven – die Nachhaltigkeitsperspektiven – eingenommen, welches neue Einsichten und neue Optionen bringt.
- €# Die Struktur der PIM gibt einen klaren Handlungsleitfaden für die gemeinsame Festlegung der Grundausrichtung (Schaffung einer attraktiven Zukunftsperspektive).
- €# Die Gewichtung der Nachhaltigkeitsaspekte der PIM erzeugt bei jeder TeilnehmerIn das Bewusstsein, dass gezielte Entwicklungsschwerpunkte sehr angepasst gesetzt werden müssen, trotzdem aber die „Ganzheit“ der nachhaltigen Entwicklung – ökonomisch, ökologisch und sozial - gewahrt werden muss.
- €# Durch die Anwendung der PIM werden neben den dominanten wirtschaftlichen Aspekten, soziale und ökologische Aspekte überhaupt erst „auf breiter Basis“ wahrgenommen. Dies wird erreicht, indem die „Grund-Einstellung“ der PIM-Parameter alle Aspekte der nachhaltigen Entwicklung – über die drei Dimensionen Ökonomie – Ökologie - Soziales – hinweg gleichwertig bewertet und erst durch die Diskussion der Akteure die „Balance“ zugunsten ausgewählter eigener Entwicklungs-Aspekte verschoben werden kann.

Auf dieser noch sehr allgemeinen Ebene der Diskussion gilt es festzustellen, in welche Richtung die Entwicklung der Kooperationsgruppe „ReviPool“ gehen könnte, immer bedenkend, dass nachhaltige Entwicklung einen umfassenden und mehrdimensionalen Prozess darstellt.

Dieser Diskussions- und strategische Abgleichprozess ergibt folgendes Bild. Schon in der einfachsten Darstellung der Grundausrichtung der Kooperation mit der PIM wird deutlich, wo strategischer Handlungsbedarf für eine nachhaltige Entwicklung besteht. Es werden weiters die bereits gut positionierten Aktivitätsbereiche erkannt und auch jene Bereiche ausgewiesen, die durch einfache Adaptionen (durch Innovationen) in Richtung nachhaltige Entwicklung gelenkt werden können.

Die folgende Grafik zeigt auf einer 5-farbigen Skala diesen Entwicklungsbedarf in einer sehr übersichtlichen und einfach wahrnehmbaren Form auf. Dunkle Felder deuten an, dass hier aus Sicht der Steuerungsgruppe hoher Entwicklungsbedarf für Nachhaltigkeit (laut gewichtetem Leitbild) besteht. Helle Farben zeigen, dass in diesen Bereichen bereits ein hoher Standard erreicht wurde. Die Farbe Grau stellt die Trennlinie „neutraler“ Bereiche, also jene, ohne weiteren strategischen Handlungsbedarf, dar.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild
Absenkung der Ressourcenverbrauch	
Schadstoffreduktion	
Tragfähigkeit des Ökosystems	
Sicherung der Grundbedürfnisse	
Erhöhung der Entwicklungschancen	
Identität, Werte, Sinn	
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)	
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)	
Neue Organisationsprinzipien	



Die Grafik unten zeigt die Ergebnisse mit den detaillierten Zahlen, die für die TeilnehmerInnen eine weitergehende Interpretation zulassen. Die Bewertung (mit Werten von 30% bis max. 180%) wird in der Regel durch ein Team von Akteuren durchgeführt. Durch den Diskussionsprozess kommt es zur „Vergemeinschaftung“ der Grundannahmen über die Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte für die eigene Entwicklung. Im Falle des ReviPools wird deutlich, dass zwar eine ausgewogene Entwicklung angestrebt wird, die wirtschaftliche Dimension jedoch am wichtigsten ist.

Gewichtung in der Grundausrichtung Aspekte

90%	Ökologisch	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	130%
		Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	80%
		Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	60%
117%	Öko- nomisch	Sicherung der Grundbedürfnisse	80%
		Erhöhung der Entwicklungschancen	140%
		Identität, Werte, Sinn	130%
97%	Sozio- kulturell	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	110%
		Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	110%
		Neue Organisationsprinzipien	70%

Die Gesamtschau der Gewichtung laut dem Leitbild zeigt, dass die drei Dimensionen insgesamt sehr gut abgedeckt werden. Der weniger stark gewichtete Bereich Ökologie liegt durch eine hohe Wertung im Detailziel „Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs“ bei 90% und somit nicht weit unter dem Standardniveau von 100%. Der soziale Bereich wird mit 97% nahezu „nachhaltigkeitskonform“ bewertet. Der Bereich Ökonomie liegt mit 117% deutlich über dem Standard, was aus der Konstellation der Gruppe – neun Unternehmen – naturgemäß folgt.

Die niedrigste oder die höchste Bewertung eines einzelnen Teammitgliedes wird in dieser Darstellung nicht angeführt. Das PIM Konzept in der verwendeten ACCESS-Version bietet diese Möglichkeit jedoch. Solche Einblicke in die individuell gesetzten Schwerpunkte machen die Bandbreite der Meinungen deutlich und geben Hinweise of mögliche Konfliktbereiche, die eine

weiterführende Diskussion erfordern. Dem Prozess der „Vergemeinschaftung“ der Grundannahmen wird in der praktischen Arbeit mit der PIM als Bewertungsinstrument insbesondere Aufmerksamkeit geschenkt.

In einem weiteren Schritt erfolgt die Gewichtung der Wirkungsebenen nach dem PIM Konzept. Die betroffene „Strategiegruppe“ legt dabei fest, ob vorwiegend standortbezogene, kommunale, regionale oder überregionale Aktivitäten gesetzt und somit unterstützt werden sollen. Wiederum ist eine Gewichtung von 30% bis 180% möglich. Damit wird festgelegt, in welchen Bereichen im Entwicklungsprozess die Ziele und Maßnahmen gesetzt werden müssen, um den Erfolg der Kooperation sicher zu stellen.

In der folgenden Tabelle sind wiederum die Ergebnisse für das Fallbeispiel ReviPool zusammengefasst. Es zeigt sich, dass primär standortbezogene (die einzelnen Unternehmen betreffend) und regionale Aktivitäten gesetzt werden sollen. Vor diesem Hintergrund können später die Leitziele der Strategie, die Projekte und Umsetzungsmaßnahmen auf Übereinstimmung mit diesen Grundannahmen geprüft werden („Strategiecheck“).

Gewichtung in der Grundausrichtung Wirkungsebene

		Mittelwert
<i>Wirkungsebene</i>	Standort/Einzelne	130%
	Kommunal	50%
	Regional	180%
	Überregional	70%

Sowohl die Gewichtung der neun Aspekte der nachhaltigen Entwicklung als auch die Gewichtung der Wirkungsebenen zeigen auf, wo die Energien und Ressourcen für den Entwicklungsprozess gebündelt werden. Es sind dies jene Bereiche, die eine starke Zuteilung von strategischen Ressourcen erfordern. Dieses „Leitbild“ der Entwicklung dient als Richtschnur für die Umsetzung.

Bewertung der strategischen Ziele

Der Prozess der Strategieentwicklung führt als ein Teilergebnis in die Formulierung eines Zielekataloges. Dieser Katalog strategischer Ziele wird oft in Form einer „Balanced Scorecard“ – einem ausgewogenen Zielekatalog – dargestellt. Eine Balanced Scorecard umfasst Ziele aus zumindest vier Perspektiven – der Finanz-, der Kunden-, der Prozess- und der Potenzialperspektive. Die Ziele in den einzelnen Perspektiven stehen in einem direkten Zusammenhang und beruhen im Idealfall auf einem Geschäftsmodell, einer genauen Vorstellung über die kritischen Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens / der Organisation beeinflussen. Für den ReviPool wurde im Rahmen dieses Projektes eine erweiterte Balanced Scorecard erstellt. Wir nennen diesen Zielekatalog die „Sustainability Scorecard“.

Folgende Zielperspektiven wurden für die Sustainability Scorecard des ReviPools erarbeitet, um eine ausgewogene strategische Ausrichtung zu sichern:

Perspektive	Leitziel
(Wert- &) Finanzperspektive	Erträge der Einzelunternehmen aus der Kooperation steigern
	Umsätze der Kooperationsgruppe erhöhen
(Vernetzungs- &) Kooperationsperspektive	Gründung einer Gesellschaft "ReviPool GmbH"
Kundenperspektive (Umfeldperspektive: Kunden / Markt / Region /Umwelt)	Gewinnung von Neukunden
	Intensivierung der regionalen Stakeholderbeziehungen
	Identität als Erhalter der Kulturlandschaft und regionaler Traditionen aufbauen
	Identität als ReviPool-Partner aufbauen
Potenzial- und Mitarbeiterperspektive	MitarbeiterInnen Qualifikation ausbauen
	Aufbau einer ReviPool-Identität bei MitarbeiterInnen (ReviPool "Partie")
	Entwicklung konkreter Produkte und DL anhand von Projekten
Prozessperspektive	Netzwerk-Kommunikationssystem entwickeln
	Gemeinsame Standards in der Leistungserstellung aufbauen

Anmerkung:

Der zur Bewertung herangezogene Zielekatalog entspricht nicht der letzten Version des Zielekataloges (der Sustainability Scorecard) der Kooperationsgruppe (siehe dazu das Kapitel: Die „Sustainability Scorecard“ des ReviPools). Für die Darstellung des Ablaufes und die folgende Diskussion ist das aber unerheblich.

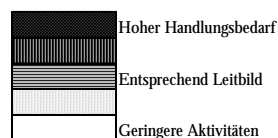
Der Strategiecheck mit der Projekt-Innovations-Matrix auf Nachhaltigkeit analysiert die strategischen Ziele (in den einzelnen Perspektiven) vor dem Hintergrund der neun Aspekte der

PIM. Es werden damit die möglichen Beiträge der strategischen Ziele des ReviPools zur nachhaltigen Entwicklung analysiert. Jedes einzelne Leitziel des Kataloges wird auf seine Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung untersucht. Damit werden mögliche Wirkungen der Zielsetzungen aus einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektive heraus betrachtet. Für die beteiligten Akteure bringt dieser Diskussionsprozess neue Einsichten und ein großes Stück Klarheit über die Auswirkungen der eigenen strategischen Pläne.

Stimmigkeit von Leitbild und Leitzielen

Die folgende Darstellung gibt einen ersten groben Überblick hinsichtlich der Übereinstimmung von Leitbild und Leitzielen. Dabei kann sofort erkannt werden, ob die Ziele tatsächlich geeignet gewählt wurden, um das Leitbild zu unterstützen, und ob sie somit in die richtige Richtung weisen.

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Leitbild	Leitziele
Absenkung der Ressourcenverbrauch		
Schadstoffreduktion		
Tragfähigkeit des Ökosystems		
Sicherung der Grundbedürfnisse		
Erhöhung der Entwicklungschancen		
Identität, Werte, Sinn		
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)		
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)		
Neue Organisationsprinzipien		



Die obige Übersichtsgrafik zeigt das Defizit an ökologisch orientierten Zielsetzungen auf. Als Maßstab wurden die bereits gewichteten Faktoren aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung herangezogen. Somit ist dieses Defizit an ökologisch orientierten Zielen aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung noch größer, da die ökologische Dimension bereits im Leitbild als weniger wichtig eingestuft wurde.

Im Gegensatz dazu wird der ökonomischen Perspektive die größte Bedeutung beigemessen. Obschon im Leitbild die ökonomischen Aspekte als überdurchschnittlich wichtig eingestuft wurden, verstärken die strategischen Ziele diese Dimension ein zweites Mal. Der Zielekatalog ist daher sehr gut geeignet, die finanzielle und wirtschaftliche Stärkung der Kooperationsgruppe zu unterstützen.

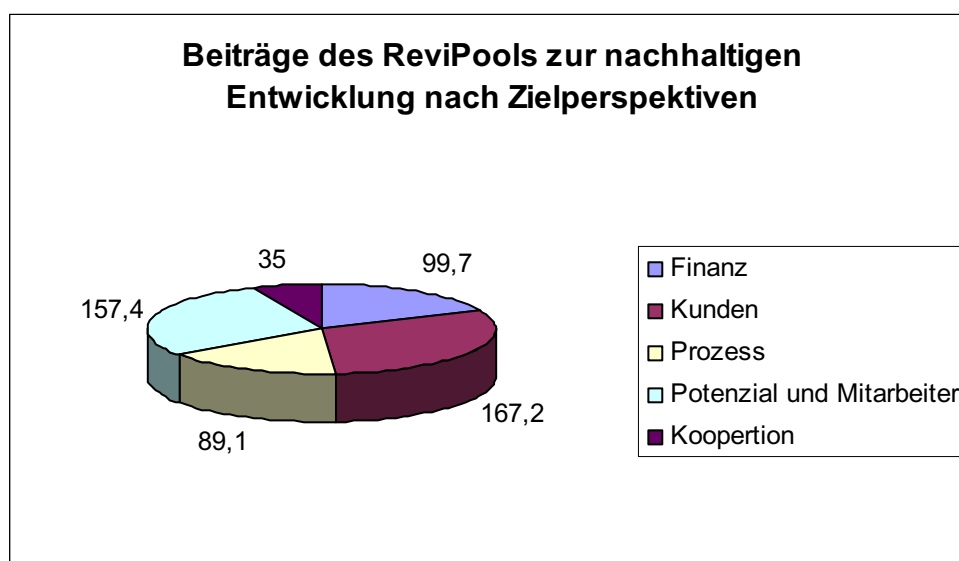
Aus der Perspektive der nachhaltigen Entwicklung und dem Leitbild der Gruppe ist eine Umschichtung von Ressourcen der strategischen Ziele hin zu ökologisch orientierten Zielen wünschenswert.

Die nächste Darstellung bietet auf Basis der Zahlen-Daten-Fakten eine wesentlich detailliertere Interpretationsmöglichkeit. Zusammen mit den später folgenden Auswertungen, aber insbesondere vor dem Hintergrund der jeweils persönlichen Einschätzung der Wichtigkeit einzelner Aspekte, ergibt sich daraus eine hervorragende Grundlage für die Abstimmung der Interessen der involvierten Akteure.

	Leitbild	Leitziele	
		Absoluter Beitrag	Relativer Anteil
Absenkung des Ressourcenverbrauchs	1,3	37,7	7%
Schadstoffreduktion	0,8	16,8	3%
Tragfähigkeit des Ökosystems	0,6	3,6	1%
Sicherung der Grundbedürfnisse	0,8	56,8	10%
Erhöhung der Entwicklungschancen	1,4	140	26%
Identität, Werte, Sinn	1,3	114,4	21%
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)	1,1	77	14%
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)	1,1	67,1	12%
Neue Organisationsprinzipien	0,7	35	6%
		548,4	100%

H.3.2.1.1 Analyse der strategischen Ziele auf der Ebene der Zielperspektiven

In der strategischen Ausrichtung der Kooperation wurden die Leitziele in fünf Perspektiven zusammengefasst (in der „Sustainability Scorecard“). Die folgende Grafik zeigt die Aufteilung der Beiträge der Zielgruppen (nach „Zielperspektiven“) zur nachhaltigen Entwicklung.



Den größten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten - aus obiger Grafik abgeleitet - die strategischen Ziele aus der Kundenperspektive und aus der Potenzial- und Mitarbeiterperspektive. Deutlich geringere Beiträge hingegen leisten die Finanz- und die Prozessziele. Es ist dennoch interessant zu sehen, dass durch die umfassende Bewertung der Ziele mit der PIM, auch Finanzziele ihre Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten können.

Die folgende Tabelle zeigt die Beiträge der strategischen Ziele, zusammengefasst in Zielperspektiven, zu den neun Aspekten der nachhaltigen Entwicklung nach dem PIM Konzept:

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Perspektiven					
	Finanz	Kunden	Prozess	und Mitarbeiter	Kooperation	
Absenkung des Ressourcenverbrauchs	10,4	3,9	10,4	13	0	37,7
Schadstoffreduktion	5,6	1,6	4	5,6	0	16,8
Tragfähigkeit des Ökosystems	3,6	0	0	0	0	3,6
Sicherung der Grundbedürfnisse	8	22,4	8,8	9,6	8	56,8
Erhöhung der Entwicklungschancen	28	42	19,6	36,4	14	140
Identität, Werte, Sinn	19,5	42,9	7,8	31,2	13	114,4
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)	8,8	24,2	19,8	24,2	0	77
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)	8,8	17,6	11	29,7	0	67,1
Neue Organisationsprinzipien	7	12,6	7,7	7,7	0	35
Summe	99,7	167,2	89,1	157,4	35	548,4

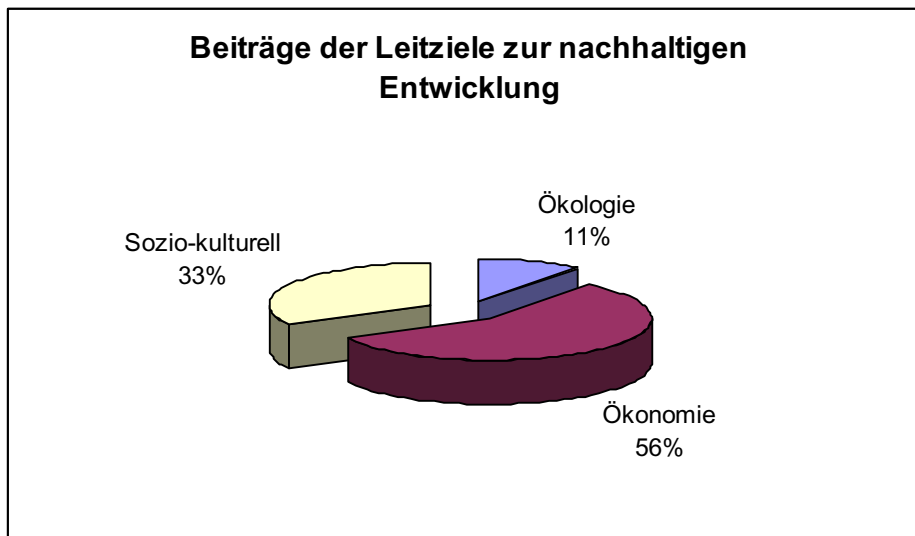
Von den neun Aspekten der nachhaltigen Entwicklung, spricht der Zielkatalog am stärksten die ökonomische Dimension an. Es sind aber die nicht monetären Ziele „Identität, Werte, Sinn“, die ihre Wirkung am stärksten entfachen können. Auch die „Erhöhung der Entwicklungschancen“ wird mit ganz großer Priorität in den strategischen Zielen versehen. Sehr wenig angesprochen hingegen werden die Aspekte „neue Organisationsprinzipien“ und „Tragfähigkeit der Ökosysteme“.

Jede der 5 strategischen Zielperspektiven (entnommen aus der Sustainability Scorecard) setzt sich aus einem oder mehreren Leitzielen zusammen, wie dies die Tabelle zu Beginn des Kapitels zeigt. In der nun folgenden Übersicht werden die kumulierten Zielbeiträge je Perspektive den Aspekten der nachhaltigen Entwicklung in Prozentanteilen [%] zugeordnet. Damit werden auch die prozentuellen Verhältnisse der Beiträge untereinander deutlich. Dies ist insbesondere für die in weiterer Folge zu formulierenden strategischen Aktionen und Maßnahmen von Bedeutung. In der folgenden Tabelle ist zu beachten, dass je Perspektive die Aufteilung in Summe 100% ergibt.

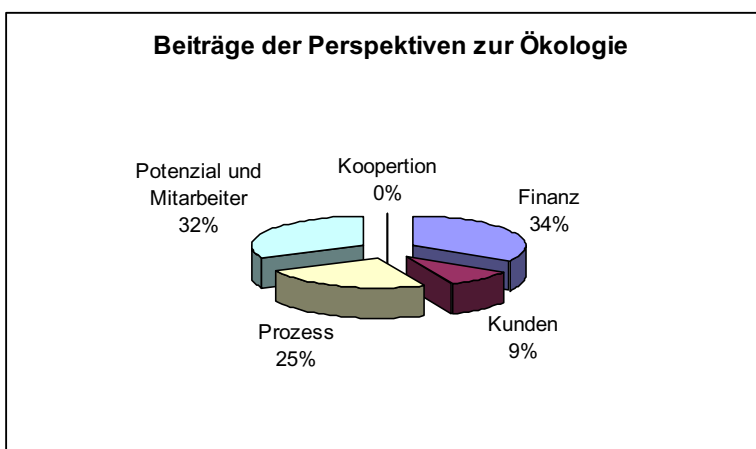
nachhaltigen Entwicklung	Perspektiven					
	Finanz	Kunden		Potenzial und Mitarbeiter	Kooperation	Summe
Absenkung des Ressourcenverbrauchs	10,4	3,9	10,4	13	0	37,7
Schadstoffreduktion	5,6	1,6	4	5,6	0	16,8
Tragfähigkeit des Ökosystems	3,6	0	0	0	0	3,6
Sicherung der Grundbedürfnisse	8	22,4	8,8	9,6	8	56,8
Erhöhung der Entwicklungschancen	28	42	19,6	36,4	14	140
Identität, Werte, Sinn	19,5	42,9	7,8	31,2	13	114,4
Zusammenhalt (Soziale Kohäsion)	8,8	24,2	19,8	24,2	0	77
Entwicklungsfähigkeit (Soziale Mobilität)	8,8	17,6	11	29,7	0	67,1
Neue Organisationsprinzipien	7	12,6	7,7	7,7	0	35
Summe	99,7	167,2	89,1	157,4	35	548,4

H.3.2.1.2 Analyse der strategischen Ziele in bezug auf die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung

Die folgenden Darstellungen sind Zusammenfassungen der Ergebnisse auf dieser Aggregationsstufe. Sie vermitteln sehr rasch einen Überblick über die zu treffenden Entscheidungen in der weiteren Entwicklung der Kooperation.

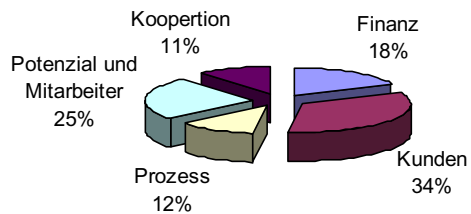


Obige Darstellung zeigt die Zielbeiträge zu den Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung ungewichtet auf. 56% aller Beiträge der strategischen Ziele weisen auf die ökonomische Dimension, 33% auf die sozio-kulturelle und nur 11% auf die ökologische Dimension.



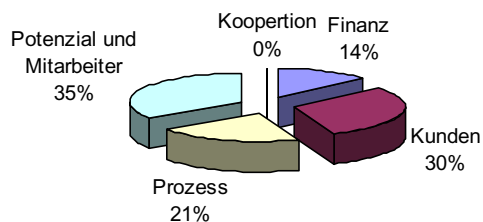
Den größten Zielbeitrag zur ökologischen Dimension leisten überraschend die Finanzziele und die Potenzial- und Mitarbeiterziele.

Beiträge der Perspektiven zur Ökonomie



Für die ökonomische Dimension tragen die Kundenziele und wieder die Potenzial- und Mitarbeiterziele am meisten bei.

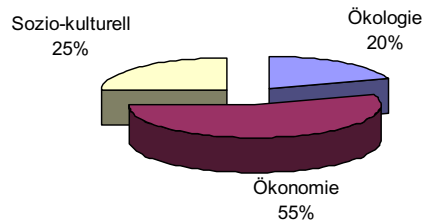
Beiträge der Perspektiven zur sozio-kulturellen Dimension



Auch für die dritte Perspektive leisten die Potenzial- und Mitarbeiterziele die größten Beiträge.

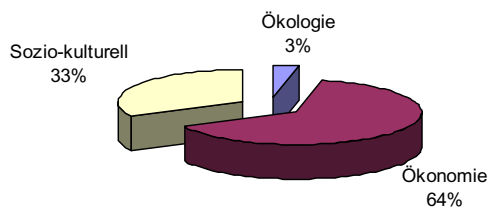
Für eine detailliertere Interpretation und Analyse der Daten ist zusätzlich die Darstellung der Zielbeiträge zu den einzelnen Perspektiven hilfreich. Hierbei wird ersichtlich, ob und in welchem Ausmaß die Leitziele in einer Perspektive die Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung ansprechen. Für die Ausformulierung der Perspektiven, die zumindest in der Vorbereitung durch kleinere Arbeitsgruppen aus dem Führungsteam der Kooperation erstellt werden, ist dies ein guter Leitfaden und gibt die Rahmenbedingungen an, unter denen die strategischen Aktionen zu entwickeln sind.

Beiträge der Finanzperspektive zur nachhaltigen Entwicklung



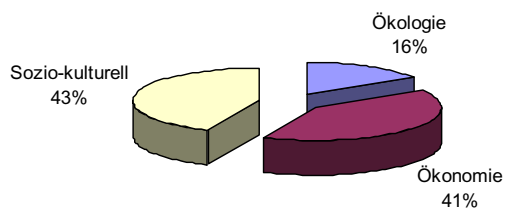
Die Ziele aus der Finanzperspektive tragen zu 55% zur Stärkung der ökonomischen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung bei.

Beiträge der Kundenperspektive zur nachhaltigen Entwicklung



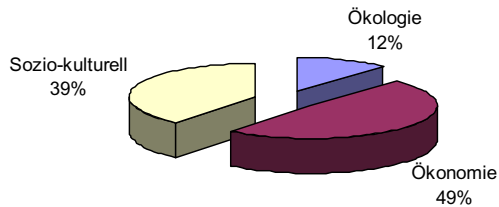
Bei den Zielen aus der Kundenperspektive überwiegen die Beiträge zur ökonomischen Dimension in besonders ausgeprägter Form. Die Ökologische Perspektive wird kaum angesprochen.

Beiträge der Prozessperspektive zur nachhaltigen Entwicklung



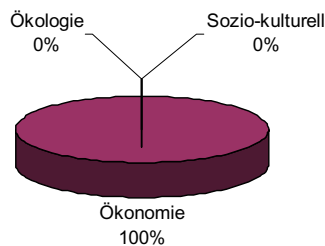
In diesem Bereich werden die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung eher ausgewogen verfolgt.

Beiträge der Potenzial- und Mitarbeiterperspektive zur nachhaltigen Entwicklung



Hier dominiert wieder die ökonomische Dimension.

Beiträge der Kooperationsperspektive zur nachhaltigen Entwicklung



Bei den Zielen aus der Kooperationsperspektive wurden keine Zielbeiträge in anderen Dimensionen als der Ökonomischen Dimension erkannt.

H.3.2.1.3 Detailanalyse der strategischen Leitziele

Basis für jede Strategie ist das Leitbild, vor dessen Hintergrund die strategischen Ziele entwickelt werden. Meist werden die strategischen Ziele aus der Fülle an möglichen Zukunftsoptionen abgeleitet, deren Gesamtwirkung in Hinblick auf das Leitbild später aber kaum mehr überprüft.

Für diese Überprüfung der „normativen Prämissen“ bietet die PIM eine sehr gute Möglichkeit an. Aber auch auf der Ebene der einzelnen Ziele hilft die PIM, eine umfassendere, ausgewogenere und vor allem gemeinschaftliche Sichtweise der Wirkungen der Ziele zu entwickeln.

Auf den folgenden Seiten wird die Bewertung der einzelnen Leitziele dargestellt. Die Auflistung gibt einen detaillierten Einblick in die Erwartungen der Kooperationspartner an die Wirkungen der einzelnen strategischen Ziele.

Wenn dieser Diskussionsprozess intensiv geführt wird, ist eine gemeinschaftliche Basis für die Anpassung der Ziele an das Leitbild, für die Überlegungen, die nachhaltige Entwicklung zu unterstützen und in der Folge für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie geschaffen.

H.3.2.2 Die Ebene der strategische Aktionen und Maßnahmen

Im Falle der Kooperationsgruppe ReviPool ist die Darstellung der strategischen Aktionen und Maßnahmen in diesem Bericht aus zwei Gründen nicht möglich.

- €# Erstens stellen diese Informationen den Kern und das Rückgrad der Kooperation dar und sollen daher in der derzeitigen Phase nicht nach außen getragen werden.
- €# Zweitens konnten die strategischen Aktionen und Maßnahmen je nach Perspektive im Rahmen des Projektes unterschiedlich weit entwickelt werden, sodass eine geschlossene Darstellung nicht sinnvoll möglich ist.

In diesem Bericht findet sich jedoch die weiterführende Darstellung einer PIM Anwendung anhand eines kommunalen Beispiels, Gemeinde Hirschegg in der Steiermark. Dort kann die Methode der Bewertung der strategischen Aktionen und Maßnahmen nachvollzogen werden. Ein weiteres Anwendungsbeispiel wird mit dem Entwicklungsprogramm LEADER-II der Region Feldbach gezeigt.

I

Handbuch: Die Unterlagen zur Anwendung der PIM

Für die Arbeit mit Akteuren in einem Entwicklungsprozess eignet sich der direkte Einsatz eines EDV-Tools nur sehr eingeschränkt. Der Diskussionsprozess wird spannender und die Motivation sich einzubringen wird größer, wenn in Einzelarbeit, Kleingruppen und in Gesamtgruppen gearbeitet werden kann.

Die Arbeitsblätter müssen dazu beitragen, den komplexen Sachverhalt der Bewertung eines Nachhaltigkeitsprozesses zu strukturieren und zu vereinfachen. Diese Reduktion der Komplexität des Vorhabens nimmt Widerstände heraus und steigert die Bereitschaft am Gelingen gemeinschaftlich mitzuwirken. Denn, das Denken in komplexen Zusammenhängen und vor allem die Anforderung, eine große Anzahl von Entscheidungen (Bewertungen) in kurzer Zeit vorzunehmen, ist für viele Beteiligten der Steuerungsgruppe ein völlig neue Herausforderung. Daher wurden für die praktische Arbeit Unterlagen vorbereitet, die im Bewertungsprozess den TeilnehmerInnen eine Orientierung und Unterstützung bieten.

Folgende Datenblätter sind auf den folgenden Seiten zusammengefasst:

- ☞# Arbeitsblatt: Allgemeine Ausrichtung
 - ♥# Gewichtung der Aspekte
 - ♥# Gewichtung der Wirkungsebenen
 - ♥# Erläuterungen zu Aspekten der nachhaltigen Entwicklung
- ☞# Arbeitsblatt: Bewertung der Leitziele
- ☞# Arbeitsblatt: Bewertung der Projekte (Langfassung)
 - ♥# Grunddaten
 - ♥# Die Filterkriterien
 - ♥# Beitrag des Projektes zur Umsetzung der Aspekte
 - ♥# Relevanz des Projektes auf den Wirkungsebenen

Arbeitsblatt: Allgemeine Ausrichtung

Gewichtung der Aspekte

Frage: Welcher Aspekt ist für die gewünschte Zukunft besonders wichtig?

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung	Gewichtung [0,3 - 1,8]	Anmerkungen
Ökologische	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	
	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems	
Ökonomische	Sicherung der Grundbedürfnisse	
	Erhöhung der Entwicklungschancen	
	Identität, Werte, Sinn	
Sozio-kulturelle	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	
	Neue Organisationsprinzipien	
Durchschnitt	1	

Gewichtung der Wirkungsebenen

Frage: Auf welcher Ebene sollen durch die Projekte Wirkungen spürbar werden?

Wirkungsebene	Relevanz [0,3 – 1,8]	Anmerkung
Standort, Einzelne		
Kommunal		
Regional		
Überregional		

Ökologische Dimension		
Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen	des Ökosystems
Schonender Rohstoffabbau	Reduktion der Emissionen (Nachsorgend: Filter, Kläranlagen, Kat., Schalldämpfer,...)	Ökosystemen
Reduktion des Gesamtrohstoffverbrauches	Abfallvermeidung	
Substitution von knappen Rohstoffen	Ersatz umweltschädlicher Einsatzstoffe	
Einsatz erneuerbarer Rohstoffe	Vermeidung und Verringerung von Rückständen	Systeme
Recycling von Stoffen	Vorsorgeprozesse (Vermeidung und Verringerung von Schadstoffen)	
Weiter- und Wiederverwendung von Stoffen	Null-Emission (Zero-Emission)	Rückbau von Verbauungen
Reparatur (Verlängerung der Nutzungsdauer)	Parks	Fruchtfolge und Brache

Ökonomische Dimension		
Sicherung der Grundbedürfnisse	Entwicklungschancen	Identität, Werte, Sinn
Lebensqualität		Qualität der Arbeit
Nahrung	Verfahrensinnovation	Weiterbildung
Grundeinkommens	Wirtschaftsalternativen	Sinnvolle Produkte und Dienstleistungen
Umfeldes	möglichkeiten und –formen	Schaffung von Regional-Marken
Anerkennung	Zusammenarbeit	Stärkung von Regionen
Gemeinschaften	Neugründung	Schaffung von Leitbetrieben
	Gewinnen	Überregionale Vernetzung

Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)	Organisationsprinzipien
Gleichbehandlung	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle	
Anerkennung aller Gruppen	Berufsbilder	Bürgerbeteiligung)
Integration anderer Kulturen	Leistung	Leitbildentwicklung
Entwicklung gemeinsamer Ziele	(Unternehmen, Vereine, Netzwerke,...)	Regionen
Umsetzung von gemeinsamen Zielen	Entwicklung (Coaching)	
Durchführung von Gemeinschaftsaktivitäten		
Vereinsaktivitäten		sammenarbeit (LA 21, Projektgruppen, Zukunftskonferenz, Open Space,...)

Arbeitsblatt: Bewertung der Leitziele

Arbeitskreis: _____

Leitziele:

1. _____

2. _____

3. _____

Frage: Welcher Beitrag leistet die Leitziele zu den unterschiedlichen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung?

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung		Beitrag des Leitzieles [-10; 10]				Anmerkungen
		1	2	3	4	
Ökologische	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs					
	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen					
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems					
Ökonomische	Sicherung der Grundbedürfnisse					
	Erhöhung der Entwicklungschancen					
	Identität, Werte, Sinn					
Sozio-kulturelle	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)					
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)					
	Neue Organisationsprinzipien					

Arbeitsblatt: Bewertung der Projekte (Langfassung)

Grunddaten

Projektblatt-Nr.		Projektbeschreibung:
Projektbezeichnung:		
Projektträger:		
Projektsumme- Gesamt:		
Fördersumme:		

Die Filterkriterien

In welcher Phase befindet sich derzeit das Projekt/die Idee?

Projektstatus	Idee £	In Planung £	In Umsetzung £	Umgesetzt £

In welchem Ausmaß erfolgt die Implementierung?

[%]

Anmerkung

Aktivitätsebene		[%]	Anmerkung
	Unternehmen und Organisationen		
	Netzwerke und Kooperationen		
	Regionen, Städte und Gemeinden		

Welche Innovation wirkt wie stark?

[%]

Anmerkung

Innovationstypen		[%]	Anmerkung
	Produktinnovation		
	Verfahrensinnovation		
	Organisationsinnovation		
	Sozialinnovation		

Welche Philosophie (Art) prägt das Projekt wie stark? [%] Anmerkung

Wirkungsart	Defensiv, Risikominimierung	<input type="checkbox"/>	
	Offensiv, Chancennutzung	<input type="checkbox"/>	

Welchen Umsetzungsgrad weist das Projekt selbst auf? [%] Anmerkung

Umsetzungsgrad	Konzept, Studie	<input type="checkbox"/>	
	strategisch, legislativ, Management	<input type="checkbox"/>	
	Umsetzung: operativ	<input type="checkbox"/>	

Wann sind die Wirkungen des Projektes zu erwarten? [%] Anmerkung

Wirkungszeitpunkt	Sofortwirkung	<input type="checkbox"/>	
	Mittelfristig (nächsten beiden Jahre)	<input type="checkbox"/>	
	Langfristig (in 3 Jahren oder später)	<input type="checkbox"/>	

Wie muss das Projekt unterstützt werden?

Anmerkung

Unterstützungsart	Mitarbeit durch Arbeitskreis	£	
	Mitarbeit der Gemeinde/Gemeindevertreter	£	
	Mittel der Gemeinde notwendig	£	
	Mitarbeit von Dritten aus der Gemeinde	£	
	Mittel von Dritten aus der Gemeinde	£	
	Mitarbeit Sonstiger (Bezirk, Land, Bund, ...)	£	
	Mittel Sonstiger (Bezirk, Land, Bund, ...)	£	

Beitrag des Projektes zur Umsetzung der Aspekte

Aspekte der nachhaltigen Entwicklung		Beitrag [-10 bis 10]	Anmerkungen zum Zielbeitrag
Ökologische	Absenkung der Ressourcenentnahme und des –verbrauchs		
	Reduktion und Umwandlung von Schadstoffen		
	Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems		
Ökonomische	Sicherung der Grundbedürfnisse		
	Erhöhung der Entwicklungschancen		
	Identität, Werte, Sinn		
Sozio- kulturelle	Soziale Kohäsion (Zusammenhalt)		
	Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit)		
	Neue Organisationsprinzipien		

Relevanz des Projektes auf den Wirkungsebenen

Wirkungsebene	Relevanz [0-10]	Anmerkung
Standort, Einzelne		
Kommunal		
Regional		
Überregional		

J Literatur

Arnold, W.; Freimann, J.; Kurz, R.: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard für KMU, Umweltwirtschaftsforum 9 (2001) 4, S. 74 –79

BMVIT (2001): Die Projekt-Innovations-Matrix: Ein Instrument auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung. Bericht aus der Energie- und Umweltforschung des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, Band 14/2001

Christensen, J.: Die industrielle Symbiose in Kalundborg. Ein frühes Beispiel eines Recycling-Netzwerkes, in: Strebel, H.; Schwarz, E. J.: (Hrsg.): Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen, München, Wien 1998, S. 323 - 337

Dean, B. V.; Nishry, A. J.: Scoring and Profitability Models for Evaluating and Selecting Engineering Project, Operations Research 13 (1965), S. 550 - 569

Drucker, Peter (2000): Die Kunst des Managements. Econ Verlag, 1. Aufl. München 2000

Dyllick, T.; Schaltegger, S.: Nachhaltigkeitsmanagement mit Sustainability Balanced Scorecard, Umweltwirtschaftsforum 9 (2001) 4, S. 68 - 72

Fahrbach, M.; Heinrich, V.; Pfitzner, R.: Strategisches Umweltcontrolling mit Hilfe der Balanced Scorecard, Umweltwirtschaftsforum 8 (2000) 2, S.41 –44

Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2000): My Balanced Scorecard, Rudolf Haufe Verlag, 2. Aufl. Freiburg 2001

Gäfen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen, 3. Aufl., Tübingen 1974

Hardtke, Arnd/Prehn, Marco (Hrsg.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit, Gabler, 1. Aufl. Wiesbaden 2001

Heijungs, R.; Guinee, J. B.; Huppes, G.; Lankreijer, R. M.; Udo de Heas, H. A.; Wegener Sleeswijk, A.: Environmental Life Cycle Assessment of Product – Guide, Leiden 1992

Höft, U.: Lebenszykluskonzepte, Berlin 1992

Hornschild, Kurt/Behrendt, Siegfried/ Kreibich, Ralf/ Pfitzner, Ralf (1998): Innovationen zur Nachhaltigkeit: ökologische Aspekte der Informations- und Kommunikationstechnik, Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages (Hrsg.), Springer Verlag, Bonn, 1998

Horvath & Partner (Hrsg.) (1999): Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer Vlg., 2. Aufl. Stuttgart 2001

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996): The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. 1. Aufl. Harvard Business School Press 1996

Kaplan, R. S.: Norton, D. P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review 70(1992) 1, S. 71 – 79

Kaplan, R. S.: Norton, D. P.: Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review 71(1993) 5, S. 134 – 148

Kramer, M.; Müller, D.: Die Balanced Score-Card als Instrument des strategischen Umweltcontrolling in KMU – eine Ergänzung, Umweltwirtschaftsforum 10 (2002) 1, S.71 – 75

Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968

Lenz, B.; Schauer, K.; Strebel, H.; Schwarz, E.; Wallner, H. P.; Windsperger, A.: *Die Projektinnovationsmatrix – Ein Instrument auf dem Weg zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Bericht aus der Energie- und Umweltforschung, 14/01, BMVIT, o. O.: 2001*

Lundie, S.: *Ökobilanzierung und Entscheidungstheorie, Berlin u. a. 1999*

Malik, Fredmund (2001): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne, 1. Aufl. München 2001*

Maser, C.: *Sustainable Community Development. Principles and Concepts, Delray Beach (Fd.) 1997*

Meffert, H.: *Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 1998*

Meffert, H.; Bruhn, M.; Schubert, F.; Walter, T.: *Marketing und Ökologie – Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien, der Unternehmungen, Die Betriebswirtschaft 46 (1986) 2, S. 140 – 159*

Meffert, H.; Kirchgeorg, M.: *Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1994*

v. Neumann, J.; Morgenstern, O.: *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961*

Prammer, H. K.: *Einsatzgebiete und Leistungsfähigkeit ökobilanzieller Bewertungsverfahren, in: Malinsky, A. H. (Hrsg.): Betriebliche Umweltwirtschaft, Wiesbaden 1996, S. 211 - 243*

Rat von Sachverständigen für Umweltfragen: *Umweltgutachten 1994, Mainz, Stuttgart 1994*

Schauer, Kurt (2001): *Die regionale Projekt-Innovations-Matrix. In: BMVIT (2001): Die Projekt-Innovations-Matrix: Ein Instrument auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung, Bericht aus der Energie- und Umweltforschung, Band 14/2001*

Scheff, Josef (2001): *Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen, Dt. Universitätsverlag, 1. Auflage 2001*

Schmidt-Bleek, Friedrich (2000): *Das MIPS Konzept. Droemer Knauer, 1. Aufl. München 2000*

Schwarz, Erich (1999): *Umweltorientierte technologische Prozeßinnovation, Wiesbaden 1999*

Schwarz, Erich (1994): *Unternehmensnetzwerke im Recycling-Bereich, Wiesbaden 1994*

Schwarz, Erich/Steininger, Karl (1997): *Implementing nature´s lesson: the industrial recycling network enhancing regional development. In: Journal of Cleaner Production 5, S. 47 – 56*

Schwarz, Erich/Strebel, Heinz (1999): *Lokale und regionale Recyclingnetzwerke als Ergänzung des Produktlinien- bzw. Wertkettenmanagements. In: Seidel, E. (Hrsg.): Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1999, S. 205 – 217*

Schwarz, Erich/Strebel, Heinz (1999): *Produktlinienanalyse und Wertkettenmanagement als Grundlage für das Management von Verwertungsnetzen. In: Seidel E. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert. Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Berlin Heidelberg New York, 1999, S. 205 – 217.*

Starr, M. K.: *Product Design and Decision Theory, Englewood Cliffs (N. J.) 1963*

Strebel, Heinz (2000): *Industrial Recycling Networks: Redesign of Industrial Systems. In: Pento, T. (Hrsg.): Helsinki Symposium on Material Flows and Sustainable Development, Helsinki 2000, jyu.fi/helsie, S. 294 - 300*

Strebel, Heinz (2000): *Industrielle Verwertungsnetze. Funktionsweise und Informationsaustausch. In: Simon, J. (Hrsg.): Umwelt und Vernetzung, 1. Aufl. Baden-Baden 2000*

Strebel, Heinz/Schwarz, Erich (2001): Innovationen im PROMISE Projekt. In: BMVIT(2001): Die Projekt-Innovations-Matrix: Ein Instrument auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung, Bericht aus der Energie- und Umweltforschung, Band 14/2001

Strebel, Heinz/Schwarz, Erich (Hrsg.) (1998): Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen, Oldenbourg Verlag, 1.Aufl. München, Wien 1998

Strebel, H.: Forschungsplanung mit Scoring-Modellen, Baden-Baden 1975

Strebel, H.: Planungssysteme in einer Beratungskonzeption der öffentlichen Innovationsförderung. Ein Beitrag zur Überwindung des Akzeptanzproblems bei Planungs- und Entscheidungsmodellen in der Unternehmenspraxis, in: Bühler, W.: u. a. (Hrsg.): Operations Research Proceedings 1982, Berlin, Heidelberg, New York 1983, S. 273 - 285

Strebel, H.: Entscheidungsbaumtechniken, in: Szyperski, N.; Winand, U. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 374 - 383

Thom, Norbert (1997): Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 1997.

Titscher, Stefan (1997): Professionelle Beratung – Was beide Seiten vorher wissen sollten, Ueberreuter, 1. Aufl. Wien, Frankfurt 1997

Von Weizsäcker, Ernst U./ Lovins, Amory/Lovins, Hunter (1997): Faktor vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Verbrauch. Droemer Knaur, 1. Aufl. München 1997

Wallner, Heinz P. (1999): Towards Sustainable Development of Industry: Networking, Complexity and Eco-Clusters. In: Journal of Cleaner Production, v7, S. 49-58

Wallner, Heinz P. (1998): Industrielle Ökologie – mit Netzwerken zur nachhaltigen Entwicklung?. In: Strebel, Heinz/Schwarz, Erich (1998): Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen. Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 81-121

Wallner, Heinz P./Narodoslawsky, Michael (1996): Evolution of Regional Socio-Economic Systems Towards 'Islands of Sustainability (IOS)'. In: Journal of Environmental Systems, v24(3), S. 221-240

Wallner, Heinz P./Narodoslawsky, Michael (2002): Inseln der Nachhaltigkeit – Logbuch für eine neues Weltbild. Niederösterreichisches Pressehaus Buchverlag, NP-Buch, 1. Aufl. St. Pölten 2002

Wallner, Heinz P./Narodoslawsky, Michael/Moser, Franz (1996): Islands of Sustainability - A bottom-up approach towards sustainable development. In: Environment and Planning A, v28, S. 1763-1778

WCED (1987), World Commission on Environment and Development: Our Common Future ("Brundtlandreport"), Oxford University Press, UK

Weber, M.; Krahen, J.; Weber, A.: Scoring-Verfahren – häufige Anwendungsfehler und ihre Vermeidung, Der Betrieb 49 (1995), S. 1621 – 1626)

Weisbord, Marvin (1993): Discovering Common Ground, Berrett-Koehler Publishers, 1.Aufl. 1993

Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Reinbek 1982

Wimmer, Rudolf/Nagel, Reinhart (2000): Der strategische Managementprozess – zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In: Organisationsentwicklung 1/2000.

Wimmer, Wolfgang/Züst, Rainer (2001): ECODESIGN Pilot. Verlag Industrielle Organisation, 1. Aufl. Zürich 2001

World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford, New York 1987

Zur Bonsen, Matthias/ Maleh, Carole (2001): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Fachbuch, 1. Aufl. 2001

