

## Sustainable Cleveland 2019: A Green City on a Blue Lake

### Nachhaltigkeit partizipativ gestalten

**Fritz Walter**

Wie schaffen es heutzutage Organisationen, Unternehmen, Städte, Regionen und ganze Branchen die Abwärtsspirale, verursacht durch Strukturwandel und disruptive Innovationen, zu stoppen und eine Wende herbeizuführen, die zu einer Aufwärtsspirale führt? Wie kann die systemweite Suche nach konstruktiven Lösungen und deren Implementierung nachhaltig gelingen, ohne dass Lobbyist/innen Einfluss nehmen und Lösungen verwässert werden?

Internationale Beispiele zeigen neue Wege, ein Beispiel stellt dieser Artikel vor.

### Wegweisende Innovationen für systemweite Veränderungen

Wir treten ein in das Zeitalter der systemischen Kollaboration. In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt in der Organisationsentwicklung oder Change Management auf der Vorbereitung von Organisationen auf Veränderungen, damit sie strategische Vorteile durch disruptive Innovationen hatten und eine Organisationskultur entwickeln konnten, um »unabdingbare« Veränderungen anzunehmen.

Heute sagen die Führungskräfte jedoch, dass organisatorische Veränderungen nicht ausreichen. Die übergeordnete Frage ist nicht mehr die Veränderung an sich, sondern die Veränderung auf der Ebene des Ganzen. Wie transformieren wir eine Telefongesellschaft mit 67.000 Mitarbeiter/innen? Wie transformieren wir eine ganze Wirtschaftsregion in eine dynamische Ausrichtung und einen gemeinsamen Konsens? Oder: »Wie vereinen wir als Weltgemeinschaft die Stärken der Weltmärkte mit den Millenniums-Entwicklungsversprechen, extreme Armut durch kollektives Handeln zu beseitigen?«

Die Liste der großen Herausforderungen, die einen **Wandel im Ganzen** fordern, wird immer komplexer und dringlicher: der Aufruf zu systemischen Klimaschutzmaßnahmen, massivem Energie- und Infrastrukturwandel, Schaffung einer nachhaltigen und gerechten Wasserversorgung, regenerativer Landwirtschaft, nachhaltigen Forst- und Fischereiwirtschaft oder lebenswerten Städten. Nirgendwo ist dieser Veränderungsbedarf auf der Ebene des Ganzen entscheidender für die Gestaltung und Erfassung des Wertes von Wirtschaft und Gesellschaft als im Bereich der Nachhaltigkeit. *»Wir treten in die nächste Phase des Nachhaltigkeitszeitalters ein, in der systemisches Handeln der primäre Hebelpunkt für erfolgreiche Veränderungen ist.«* (Chouinard et al. 2011)

Wir leben in einer Welt, in der immer stärker sichtbar wird, dass Fortschritt nicht nur technologisch und wirtschaftlich, sondern sozial, gerecht und ökologisch gedacht werden muss. Dabei spielt Nachhaltigkeit und Klimaschutz als Leitgedanke für eine moderne Wirtschafts- und Industriepolitik eine zentrale Rolle. Nur so wird es gelingen, eine umfassende Transformation zu meistern hin zu einer wissensbasierten Ökonomie, die immer nachhaltiger mit den natürlichen Ressourcen umgeht und den gesamten Wertschöpfungsprozess im Blick behält.

Neue kollaborative Bündniskapazitäten und Führungsinstrumente, mit denen Stärken, Interessen und Prioritäten auf allen Ebenen abgestimmt werden können: das ist die neue strategische Kapazität, um wegweisende Innovationen für Regierungen, Unternehmen, ganze Branchen oder Regionen auf den Weg zu bringen.

Ein weiterer, ebenso wichtiger Faktor ist die Geschwindigkeit. Der Veränderungsprozess verliert oft – egal wie gut der visionäre Impuls, das Programm oder der strategische Imperativ auch sein mag – auf dem Weg seine Kraft. Sei es, dass die Dynamik nachlässt, der politische Prozess sich hinzieht, die Prioritäten auseinanderdriften oder zu viel Zeit zwischen den Treffen von Kleingruppen vergeht.

Im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens mangelt es uns im Kern nicht an einzelnen Nachhaltigkeitslösungen. Unsere größte Herausforderung liegt in der systemweiten Gestaltung und Umsetzung dieser Lösungen – die Schaffung gegenseitiger Vorteile, die Skalierung von Lösungen und die Entdeckung von Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in Kommunen und Regionen, über ganze Branchen und größere Gesamtsysteme hinweg.

## Sustainable Cleveland 2019: A Green City on a Blue Lake

Als gelungenes Beispiel für einen solchen systemweiten und nachhaltigen Transformationsprozess auf kommunaler Ebene kann die Initiative Sustainable Cleveland 2019 (SC2019) mit dem Slogan »A Green City on a Blue Lake« gelten. Frank Jackson, der Bürgermeister der Stadt Cleveland (383.793 Einwohner/innen), im amerikanischen Bundesstaat Ohio, startete 2009 einen auf 10 Jahre angelegten Transformationsprozess, der dieses Jahr sein 10-jähriges Jubiläum als »Zwischenstation« feiert. Umgesetzt wird dieser Prozess mit einer innovativen Großgruppenmethode und jährlichen Summits unter Beteiligung mehrerer hundert Menschen aus allen relevanten Bevölkerungsgruppen.

### Historie

Der Arbeitstitel »**SC2019: Building an Economic Engine Empowering a Green City on a Blue Lake**« (»Nachhaltiges Cleveland 2019: Entwicklung eines ökonomischen Antriebs für eine grüne Stadt an einem blauen See.« – Übersetzung des Verfassers) kam nicht von ungefähr. Hintergrund war die weltweite Finanzkrise ab 2007. Es kam zu einer großen Rezession in den USA mit Zwangsversteigerungen von Häusern und dem »downgrading« ganzer Regionen. In diesem Umfeld wurde in vielen Kommunen, Basisgruppen, Universitäten, Think Tanks und Forschungseinrichtungen über das Wirtschaftsmodell einer nachhaltigen grünen Ökonomie diskutiert und Artikel publiziert, die die Vorteile dieses Wirtschaftsmodell propagierten.

In der September-Ausgabe 2009 des Wirtschaftsmagazins Harvard Business Review mit dem programmatischen Titel »**How Green Will Save Us**« wurde das grüne Wirtschaftsmodell empfohlen und darauf hingewiesen, »dass praktisch alles, was ein Unternehmen tun kann, um heute – in jeder Branche – grün zu werden, das Unternehmen stärker, gesünder, innovativer, wettbewerbsfähiger und inspirierender für seine Kunden, Menschen und Partner machen wird. Aber mehr noch als das, hat die Nachhaltigkeits-Revolution einen Moment der »Basis-Innovation« eingeleitet. Historiker bezeichnen diese als

entscheidendes Momentum, in dem neue Industrien entstehen, bestehende transformiert und schließlich Gesellschaften neu gestaltet werden.«

Im Kontext dieser Diskussionen gründete sich das Netzwerk »Urban Sustainability Directors Network (USDN)«, dem zwischenzeitlich annähernd 200 Städte und Landkreise in den Vereinigten Staaten und Kanada angehörten. Zusammen repräsentieren die Mitglieder über 87 Millionen Einwohner/innen. Dieses Netzwerk – Cleveland gehörte zu den Gründungsmitgliedern – hat dazu beigetragen, die Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene in den USA und Kanada zu fördern. Die politischen Vertreter/innen der Kommunen und Regionen dieses Netzwerkes haben sich auf der UN-Klimakonferenz in Katowice 2018 – im Gegensatz zum Präsidenten der USA – zu den klimapolitischen Vereinbarungen des Pariser Klimaabkommens bekannt.

Parallel zur Diskussion über ein grünes Wirtschaftsmodell hatte die Stadt Cleveland bei der Beratungsgesellschaft für Nachhaltigkeit »Blu Skye« eine Studie in Auftrag gegeben, die Cleveland bescheinigte, aufgrund seiner strategischen Lage, seiner enormen Süßwasservorräte am Eriesee, seiner fortschrittlichen Produktionsexpertise und seines starken Sozialen Kapitals, hervorragend gerüstet zu sein, um eine führende nachhaltige Wirtschaftsmetropole zu werden.

### **Die Großgruppenmethode »Appreciative Inquiry (AI)-Summit«**

Zeitgleich mit der Entwicklung der Idee für eine grüne Stadt, kontaktierte der Bürgermeister von Cleveland Frank Jackson Prof. Dr. David Cooperrider. Jackson kannte Cooperrider als Teilnehmer des Global Compact bei den UN, den Cooperrider moderierte. Er war fasziniert von der Dialogqualität und der Energie im Raum und tief beeindruckt vom Nachhaltigkeitsansatz dieses innovativen Managementtools. Als die Idee zur Initiative SC2019 entstand, war er sofort der Meinung, dass der stärkenbasierte Ansatz von Appreciative Inquiry genau das ist, was seine Stadt braucht.

Appreciative Inquiry – übersetzt »Wertschätzendes Erkunden« – ist ein wertorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende und affirmative Grundhaltung in Teams, Organisation oder Gemeinwesen fördert. Appreciative Inquiry, im Folgenden kurz AI genannt, richtet den Fokus der Analyse auf das Beste in Teams, Organisationen und Gemeinwesen und erkundet, was bereits an positiven Verfahren, Projekten, Erlebnissen vorhanden ist und zeigt damit den Beteiligten, das Glas ist bereits halb voll. Diese einfache Veränderung der Aufmerksamkeit erlaubt es Menschen und Organisationen über Probleme und mentale Grenzen hinauszuwachsen. Durch die positive Sichtweise und die Verstärkung von dem, was bereits gut funktioniert, werden die Menschen über die Maßen motiviert und engagieren sich.

Die Theorie von AI gründet sich auf zwei Grundannahmen: *1. Menschliche Systeme entwickeln sich in die Richtung, in der sie sich Fragen stellen* und *2. In jedem Team, jeder Organisation und Kommune gibt es bereits etwas, das gut funktioniert* (zum Thema der gewünschten Veränderung). Folgendes Zitat verdeutlicht die Philosophie von AI: »Der Pessimist sagt, das Glas ist halb leer, der Optimist sagt, das Glas ist halb voll und der AI-Practitioner fragt sich, wie ist das Glas halb voll geworden? Wenn wir das

erkunden und herausfinden, ist es ein Einfaches, das Glas ganz voll zu bekommen.« (Zitat von Alan Klein – aus der AI-list, 2004)

AI wurde zur Großgruppenmethode weiterentwickelt und bietet bei systemweiten Entwicklungs- und Veränderungsprozessen Lösungen dafür die drei P's (People, Profit, Planet) nachhaltig in Balance zu bringen. Seit den 1990er Jahren wird diese Methodologie weltweit angewandt. Appreciative Inquiry wurde u.a. auf Wunsch des Generalsekretärs Kofi Annan bei den UN-Global Compacts 2004 und 2009 eingesetzt. Nachdem Kofi Annan die Wirkung der Methodologie kennengelernt hatte, schrieb er folgende Zeilen an David Cooperrider, der den Global Compact geleitet hatte: »Ich möchte gerne ihre innovative Methodologie Appreciative Inquiry empfehlen und mich für die Einführung bei den Vereinigten Nationen bedanken. Ohne dieses Verfahren, wäre es sehr schwer, vielleicht sogar unmöglich gewesen, dass so viele Führungskräfte aus Unternehmen, der Zivilgesellschaft und Regierungen konstruktiv mitgewirkt haben.« (zitiert nach Fritz Walter: Appreciative Inquiry. In: Praxis Stiftung Mitarbeit & ÖGUT (Hrsg.): Bürgerbeteiligung in der Praxis. Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 52, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2018, S. 44).

Der Abschlussbericht des Global Compact steht im AI-Portal zum kostenlosen Download zur Verfügung (1).

### **Die Wirkung von systemischen Stärken**

Auf der ganzen Welt werden immer häufiger Großgruppenmethoden in Veränderungsprozessen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Initiativen eingesetzt. Vor allem im Bereich der Nachhaltigkeit zeigt sich, dass große Gruppen von Hunderten und manchmal Tausenden von Menschen in einem Raum effektiv sein können. Sie können kohärente systemweite Strategien entfesseln, schnelle Prototypen entwerfen und Maßnahmen ergreifen. Ein Grund dafür ist, dass der AI-Prozess auf Stärken basiert. AI basiert auf der Prämisse, dass es darum geht, unsere Stärken auszuleuchten und zu beleben, statt an der Behebung von Schwächen zu arbeiten. Die andere Hälfte der Gleichung ist die unterschätzte Kraft der Ganzheit: Das Beste in menschlichen Systemen kommt am natürlichsten, ja sogar am leichtesten zustande, wenn Menschen gemeinsam die Ganzheit ihres Systems erfahren, wenn Brillanz Brillanz entzündet, über alle relevanten und engagierten Interessengruppen hinweg, intern und extern und von oben nach unten.

Klingt kompliziert? Überraschenderweise ist es genau das Gegenteil. Jüngste Forschungen zu Multiplikator-Effekten zeigen, dass es viel einfacher ist, ein ganzes System von Stakeholdern unter den richtigen Bedingungen für ein gemeinsames »Design Thinking« einzuberufen – beispielsweise 700 Personen für drei Tage, unter Verwendung der Design- und Strategieinstrumente von AI – um eine große Chance gemeinsam, strategisch und mit großer Geschwindigkeit anzugehen, als mit Hunderten von Komitees oder Kleingruppensitzungen zu kämpfen, die sich über Sektoren, Spezialisierungen und Subsysteme hinweg erstrecken. Der Schlüssel für den Erfolg ist das Wissen, wann und wie sich etwas erzeugen lässt, was Theoretiker/innen »positive Ansteckung« nennen und die Großgruppenforschung »Konzentrationswirkung von Stärken« nennt.

## **Die Transformation des ökonomischen Motors mit Hilfe von »Appreciative Inquiry«**

Bürgermeister Jacksons Vorstellungen deckten sich in vielen Punkten mit den Prinzipien und der methodischen Vorgehensweise von AI: Einbeziehung aller Stakeholder des Systems in den Transformationsprozess – auch bereits in der Planungsphase, ein stärkenbasierter Ansatz und eine zielgerichtete Aufgabenstellung. Es geht nicht nur eine Dialogmethode für die Arbeit mit großen Gruppen, sondern auch um eine Methode für das gemeinsame Entwickeln von Ideen, Projekten (Co-Design) und deren Umsetzung. Das Credo von Frank Jackson lautete »Die Zukunft wird denen gehören, die es tun, nicht denen, die nur reden.«

## **Appreciative Inquiry (AI) – Erklärung der Phasen des AI-Prozesses**

### **Phase I: Vorbereitungs- und Planungstreffen mit einem Kernteam (2 Tage)**

In einem zweitägigen Design-Meeting oder Pre-Summit treffen sich wichtige Interessenvertreter/innen, um den AI-Zukunftsgipfel vorzubereiten. Die Planung erfolgt auf hohem Niveau mit professioneller Unterstützung des Facilitator-Teams, um sicherzustellen, dass die Vorbereitung auf den AI-Summit erfolgreich ist. Im Mittelpunkt des Treffens stehen folgende Punkte:

- Formulierung des Mottos und der Aufgaben im Arbeitshandbuch für den AI-Summit.
- Stakeholder-Mapping: Erstellung einer Karte aller internen und externen Interessengruppen, die den AI-Summit zu einem Erfolg machen werden.
- Erstellung eines Summit Design Plans für Marketing, Kommunikation und Gewinnung von Dynamik vor dem Gipfel.
- Entwicklung eines Post-Summit-Plans.
- Aktivitäten zur Planung und Vorbereitung des Gipfels.

Das Treffen ist nicht dazu gedacht, jedes Detail des AI-Gipfels zu gestalten. Die Teilnehmer/innen entwerfen vielmehr die wichtigsten Aspekte des AI-Gipfels und erstellen einen Plan für das, was in Phase II (Vorbereitung des AI-Gipfels) von wem getan werden muss, damit der AI-Gipfel erfolgreich sein kann.

### **Phase II: AI-Summit Vorbereitungsphase (6-12 Monate)**

Um in der Stadt das Interesse für die Teilnahme an der Initiative und dem Zukunftsgipfel zu wecken, wurden vor Phase II ca. 1.000 AI-Interviews nach dem Schneeballprinzip durchgeführt. Mit den Interviews, dem Herzstück von AI, wurden Geschichten über positive Erfahrungen in der Stadt und Wünsche für eine »grüne Stadt am blauen Wasser« generiert. Aus den Informationen erstellte das sechzigköpfige Kernteam einen Leitfaden mit potentiellen Handlungsfeldern, die als Input für den Gipfel dienten. Zudem wurden die Ergebnisse der Interviews auf diversen Veranstaltungen vorgestellt, was großes Interesse weckte.

### **Phase III: Der AI-Summit**

Die gesamte Planung und Koordinierung gipfelte in einem dreitägigen AI-Summit. Der Prozess bezieht die gesamte Gemeinschaft in die Erkundung und den Dialog ein, um eine nachhaltige Zukunft zu schaffen. Wenn Menschen in großen Gruppen zusammenkommen, mit der Begeisterung und Sicherheit, die durch AI entsteht, entfalten Menschen Kreativität, erfahren Selbstwirksamkeit und es werden viele inspirierte Aktionen ausgelöst. Während des Summits durchlaufen die Teilnehmenden den wertschätzenden 4-D-Zyklus von AI mit den Phasen: Erkunden und wertschätzen »Was ist«, in der Visionsphase »Was sein könnte«, dann in der Konkretisierungsphase »Was sein sollte« und letztendlich in der Planungsphase »Was sein wird«.

### **Phase IV: Nach dem AI-Summit**

Auf dem AI Summit wurden Ideen generiert und spezifische Aufgaben und Aktivitäten zur Umsetzung von selbstorganisierten Projektteams festgelegt, die nach dem AI-Summit auf unbestimmte Zeit fortgeführt werden. Bis zum Abschluss des AI-Gipfels kennt niemand den Umfang, den Zeitplan noch die Verantwortlichen für die Aufgaben. Dies ist ein gemeinsam generierter Prozess, der nur funktioniert, wenn das gesamte System Aufgaben mit geteilter Verantwortung übernimmt. Das Facilitator-Team begleitet die Projektgruppen nach dem Summit auf Wunsch und ist während Phase IV eine ständige Resource.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse des ersten SC2019 Summit**

Fast 700 Menschen nahmen am ersten AI-Summit teil, der einen Aktionsplan zur Umwandlung von Clevelands Wirtschaft in eine nachhaltige grüne Wirtschaft erarbeitete und aus Cleveland eine grüne Stadt an einem blauen See machen sollte. Am Nachmittag des zweiten Tags wurden die Teilnehmenden des Zukunftsgipfels gebeten, mit den Füßen abzustimmen und sich eine von 20 fachspezifischen Arbeitsgruppen anzuschließen. Die Teilnehmer/innen wurden dann gefragt: Wie schaffen wir es, das spezifische Thema der jeweiligen Arbeitsgruppe zu pflegen oder voranzutreiben. Die Teilnehmer/innen entwickelten insgesamt 28 Konzepte in folgenden 20 Handlungsfeldern:

- 1. Fortschrittliche Energieerzeugung
- 2. Fortschrittliche Energieforschung und Kommerzialisierung
- 3. Fortschrittliche Produktfertigung und Materialien
- 4. Kommunikationskampagne und Branding für SC2019
- 5. Öffentlichkeitswirksame Aktionen für die nächsten 10 Jahre
- 6. Grüne Gebäude: Nachrüsten alter Gebäude zur Energieeinsparung und grünes Bauen
- 7. Gesundheit: Gesundheitsressourcen in Cleveland identifizieren und aufeinander abstimmen
- 8. Lokale Lebensmittel

- 9. Erfolgskennzahlen für den Transformationsprozess entwickeln
- 10. Nach dem Gipfel das Momentum halten
- 11. Erstellen eines öffentlichen Kompendiums mit dem Titel »Clevelands Versprechen«
- 12. Sozialkapital: Erstellung eines Grundsatzprotokolls zur Förderung der Zusammenarbeit
- 13. Sozialunternehmertum im urbanen Kern
- 14. Strategische Partnerschaften und Lernen
- 15. Nachhaltige Unternehmensinnovation und Unternehmensgründungen
- 16. Transport
- 17. Freie Flächennutzung und Grünflächen
- 18. Aus Abfall Geld machen
- 19. Wasser
- 20. Nachhaltige Bildung auf Weltniveau

### **Einberufung von Beiräten für die Initiative SC2019**

Nach dem ersten AI-Summit initiierte Bürgermeister Frank Jackson einen zweiundzwanzigköpfigen Beirat (Stewardship Council), um die Stadt bei der Umsetzung der Konzeptideen zu beraten.

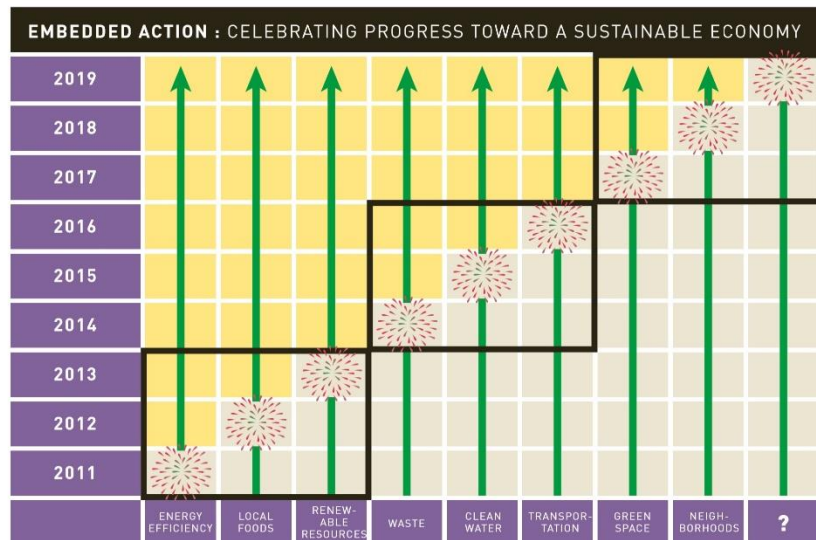
Zudem wurde ein 63-köpfiger Nachhaltigkeitsbeirat einberufen, der die Aufgabe hatte, ein Prozessdesign für die nächsten 10 Jahre zu entwerfen, eine Themenauswahl für die jährlichen AI-Summits vorzuschlagen, einen Aktions- und Ressourcenleitfaden mit dem strategischen Handlungsrahmen und Leistungsindikatoren, einen Klimaaktionsplan für Cleveland und Greater Cleveland, ein Konzept für die Feier der Erfolge und eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Die **Verbindung zu den Abgeordneten im Stadtparlament wurde dadurch gesichert**, dass in beiden Beiräten jeweils Vertreter/innen des Stadtparlaments vertreten waren.

In der Stabsstelle des Bürgermeisters wurden ein Controller und eine Koordinatorin für die Initiative eingestellt, **die gegenüber dem Stadtparlament auskunftspflichtig** waren.

**CELEBRATION POINTS:**

- 2011 – ENERGY EFFICIENCY
- .....
- 2012 – LOCAL FOODS
- .....
- 2013 – RENEWABLE RESOURCES & ADVANCED ENERGY
- .....
- 2014 – ZERO WASTE
- .....
- 2015 – CLEAN WATER
- .....
- 2016 – SUSTAINABLE MOBILITY
- .....
- 2017 – CLEAN GREEN SPACES
- .....
- 2018 – VITAL NEIGHBORHOODS
- .....
- 2019 – TBA



**Die Vorschläge und Konzepte des Nachhaltigkeitsbeirats**

Der Nachhaltigkeitsbeirat entwickelte Vorschläge für die Themen der nächsten 10 Jahre, das strategische Rahmenkonzept, die Leistungsindikatoren und das Konzept der Feierlichkeiten:

**Der strategische Handlungsrahmen**

Der strategische Handlungsrahmen der **Initiative SC2019** wurde erst im zweiten Jahr der Initiative entwickelt. Im Vorwort des Aktions- und Ressourcenleitfadens 2010 werden der strategische Handlungsrahmen und die Leistungsindikatoren für den Transformationsprozess beschrieben (Übersetzung des Verfassers):

»Das Erreichen der Ergebnisse, die ein nachhaltiges Cleveland prägen werden, erfordert ein Umdenken und eine Stärkung, wie die Region mit Herausforderungen in vier Schlüsselbereichen umgeht: Das soziale / persönliche Umfeld, das natürliche Umfeld, das bebaute Umfeld und das Geschäftsumfeld.«

Diese vier Bereiche werden allgemein als Grundlage für eine nachhaltige grüne Wirtschaft verstanden und bilden u.a. auch die Basis für den strategischen Handlungsrahmen der Initiative SC2019.

■ **Soziales & persönliches Umfeld**

Wie wir als Stadtgesellschaft auf der sozialen und persönlichen Ebene die Herausforderungen einer nachhaltigen Wirtschaft meistern, uns anpassen und davon profitieren.

■ **Natürliche Umwelt**

Wie wir unser natürliches Kapital wiederherstellen und nutzen, von Industriebranchen über Abfälle bis hin zu erneuerbaren Energien, indem wir seinen wirtschaftlichen und sozialen Wert auf neue Weise nutzen.



■ **Gebäude und Umwelt**

Wie unsere Nachbarschaften, Institutionen, Industrien und städtischen Infrastrukturen erfolgreich Nachhaltigkeit in ihren Gebäuden und ihrem Wohnumfeld integrieren.

■ **Wirtschaftliches Umfeld**

Wie sich die Wirtschaft unserer Region an die Marktveränderungen anpasst, ihre Lieferkette »grüner« macht und die Innovation bei sauberen Technologien beschleunigt.

**Das Messen des Erfolgs mittels Leistungsindikatoren**


Den Fortschritt des Projekts zu messen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der Initiative SC2019. Im Jahr 2010 arbeitete der Nachhaltigkeitsbeirat mit dem Institute for Conservation Leadership zusammen, um Leistungsindikatoren zu entwickeln und um Ergebnisse zu messen. Die Indikatoren geben der Initiative einen Handlungsrahmen und führen dazu, dass alle Akteure sich in die gleiche Richtung bewegen.

Das Büro für Nachhaltigkeit, Stabsstelle beim Bürgermeister, aktualisiert die Kennzahlen jährlich, um das Handeln zu unterstützen und gleichzeitig Rechenschaft gegenüber den Bürger/innen zu geben.

Die größten Erfolge hat die Initiative bislang beim Ausbau der Fahrradinfrastruktur erzielt, von 0 km Fahrradweg in 2009 bis über 70 km ausgewiesene und meist von den Straßen getrennte Fahrradwege in 2019. Aber auch die Schulabschlüsse der Schülerinnen und Schüler haben sich verbessert. Die Anzahl besser bezahlter Jobs ist gestiegen einschließlich der Gründungen von Start-Ups. Letzten Monat wurde Cleveland bescheinigt, dass sie unter den 10 Städten mit der besten Luftqualität in den USA liegen. Der Trend, dass Unternehmen und Menschen Stadt verlassen, hat sich gedreht.

Die Indikatoren befinden sich auf einer interaktiven Anzeigetafel auf der Homepage von Sustainable Cleveland: <https://www.sustainablecleveland.org/dashboard>

## Die Leistungsindikatoren für die Erfolgsmessung im Einzelnen

PERSONAL & SOCIAL ENVIRONMENT (p. 10)	NATURAL ENVIRONMENT (p. 12)	BUILT ENVIRONMENT (p. 14)	BUSINESS ENVIRONMENT (p. 16)
<b>Culture of Collaboration</b>	<b>Restore &amp; Regenerate</b>	<b>Vibrant Downtown &amp; Neighborhoods</b>	<b>Discover New Business Opportunities</b>
Alignment & Cross Pollination	Value & Leverage Natural Assets	Vibrant Walkable Commercial Centers	Grow New Businesses
Communicate Progress & Stories	Healthy, Clean, and Beautiful Environment	Transform Blight into Assets	Implement Sustainable Strategies
Collaborative Governments	Urban Agriculture	Responsive Local Decision Making	Strengthen Local Economy
<b>Culture of Learning</b>	<b>Radical Resource Efficiency</b>	<b>Smart Growth Infrastructure</b>	<b>Re-Tool Incentive &amp; Regulatory Systems</b>
Agile, Resilient Workforce	100% Renewable Energy	Integrated Natural Systems	Align Taxes, Regulations, Laws, Codes
Sustainability Learning for All	Systemic Energy Efficiency	Healthy Buildings	Align & Create Incentives
Entrepreneurial Thinking	Zero Waste	Sustainable Mobility	Innovative Financing/Funding
 <b>HEALTH - CLIMATE CHANGE - EQUITY</b>			

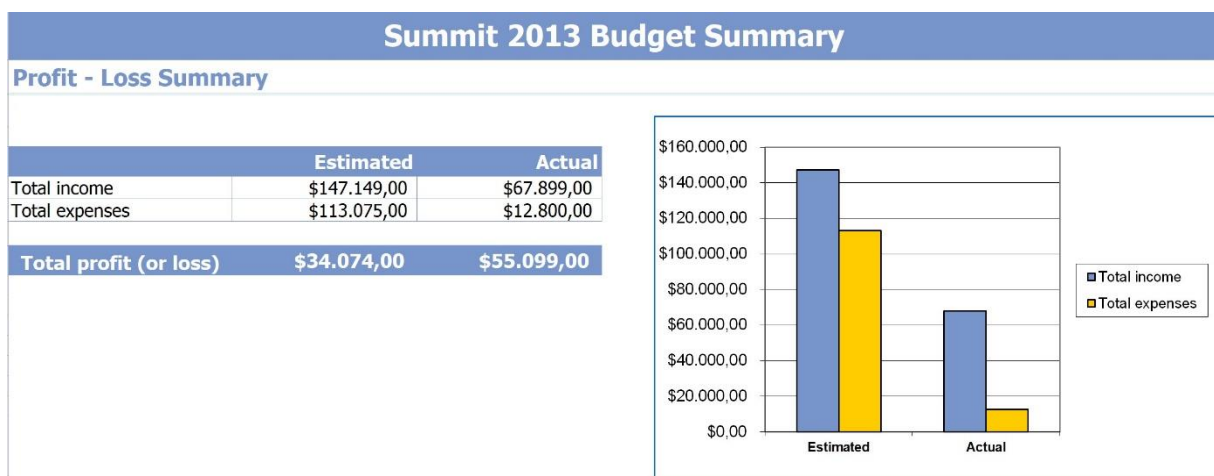
## Die Finanzierung der Konzeptideen und Projekte

Sustainable Cleveland 2019 wird hauptsächlich durch Sponsoring von lokalen Unternehmen, Organisationen und anderen Regierungsstellen finanziert. Der Großteil dieser Mittel wird für die jährlichen AI-Summits verwendet. Die verbleibenden Mittel unterstützen die Projektarbeit bei Bedarf. Projekte und Arbeitsgruppen, die aus den AI-Summits hervorgehen, werden auf verschiedene Weise finanziert, darunter Zuschüsse, Sponsoring durch Unternehmen, Finanzierung durch Crowdfunding und Finanzierung durch den Cleveland Climate Action Fund.

Darüber hinaus verfügt das Büro, das Mayors Office of Sustainability, über ein jährliches Betriebsbudget von etwas mehr als 1.000.000 US-Dollar (einschließlich der Gehälter für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Mit diesen Mitteln unterstützt es die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten in den Stadtbetrieben.

## Was kostet ein AI-Summit mit 500 bis 700 Teilnehmenden?

Über den ersten Summit liegen keine konkreten Zahlen vor, aber die Kosten waren wahrscheinlich nicht höher, als die des AI-Summits 2013, deren Einnahmen- und Ausgabenaufstellung bekannt sind. Die meisten Kosten wurden durch Sponsoring abgedeckt. Am Ende gab es einen Überschuss i.H. von ca. \$ 55.000. Der größte Posten der Kalkulation i.H. von \$ 50.000 für Getränke und Verpflegung wurde durch eine Großspende eines Unternehmens beglichen. Für das Facilitator-Team fielen keine Kosten an, David Cooperrider und das Fowler Centre for Sustainable Values begleiteten den Prozess von Anfang an **pro bono**.



## Vertiefende Einblicke in die jährlichen Summit-Themen:

Kurzvideos und weitere vertiefende Informationen, Aktionen und Videos über die einzelnen strategischen Handlungsbereiche, wie Energy Efficiency (2011), Local Foods (2012), Renewable Energy (2013), Zero Waste (2014), Clean Water (2015), Sustainable Transportation (2016), Vibrant Green Space (2017), Vital Neighborhoods (2018) und Engaged People (2019) finden Sie auf der Seite [https://www.sustainablecleveland.org/action\\_areas](https://www.sustainablecleveland.org/action_areas).

Einen guten Eindruck über den AI-Summit 2017 und an welchen Themen in Vorbereitung für das Cuyahoga-Fest 2019 gearbeitet wurde, finden Sie im Video unter: <https://www.cuyahoga50.org/>.

## Anmerkungen

(1) [https://appreciativeinquiry.champlain.edu/wp-content/uploads/2016/01/UN-Global-Compact-Appreciative-Inquiry-Summit\\_rep\\_fin.pdf](https://appreciativeinquiry.champlain.edu/wp-content/uploads/2016/01/UN-Global-Compact-Appreciative-Inquiry-Summit_rep_fin.pdf)

## Literatur

---

- Summary of Initiatives Generated by Sustainable Cleveland 2019 vom 28.10.2009.
- SC2019 Ressource and Action Guide vom 8.10.2010 & 2014.
- DECADE OF DETERMINATION: Building an Economic Engine Empowering a Green City on a Blue Lake Through »Appreciative Inquiry« (Cooperrider, April 2011).
- THE POSITIVE ARC OF SYSTEMIC STRENGTHS, How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems, Cooperrider & McQuaid, JCC Journal, Greenleaf Publishing 2013.
- Sustainable Cleveland Dashboard, Oktober 2016.
- Kostenkalkulation des Summit 2013 von Jenita McGowan, SC2019-Koordinatorin bis 2017.
- E-Mail von Kristin Hall, Director, Mayor's Office of Sustainability Sustainable Cleveland Center, d/02.05.2019 & 20.06.2019.
- Stiftung Mitarbeit & Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik ÖGUT (Hrsg.): Bürgerbeteiligung in der Praxis. Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 52, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2018.

## Autor

---

**Fritz Walter**, Facilitator für die Arbeit mit kleinen und großen Gruppen.

## Kontakt

Feurigstraße 4 • 10827 Berlin

Web: [www.fritzwalter.com](http://www.fritzwalter.com)

E-Mail: [info@fritzwalter.com](mailto:info@fritzwalter.com)

Mobil: +49 171 8573875

## Redaktion eNewsletter

---

Netzwerk Bürgerbeteiligung

c/o Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de](mailto:newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de)