

Julia Blinde, Stefanie Böge, Hiltrud Burwitz,  
Hellmuth Lange, Günter Warsewa

## **„Informieren – Anbieten – Verordnen.**

Wege zu nachhaltigen Konsummustern zwischen  
Konflikt und Konsens“

**artec-paper Nr. 104  
November 2003**

ISSN 1613-4907



artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
<http://www.artec.uni-bremen.de>

# **„Informieren – Anbieten – Verordnen. Wege zu nachhaltigen Konsummustern zwischen Konflikt und Konsens“**

**Verbundforschungsprojekt 07KON02/5**

gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft,  
Forschung und Technologie (bmb+f)

im Rahmen der „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften –  
Innovation durch Umweltvorsorge“

## **Forschungsbericht**

**Prof. Dr. Hellmuth Lange** (Projektleiter)

**Dipl.-Ing. Julia Blinde** (artec)

**Dipl.-Ing. Stefanie Böge** (artec);  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

**Dipl.-Ing., Dipl.-Soz. Hiltrud Burwitz** (ZWE)

**Dr. Günter Warsewa** (ZWE)

**Universität Bremen**

**Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Arbeit – Umwelt – Technik**

Seminar- und Forschungsverfügungsgebäude (SFG)  
Enrique-Schmidt-Straße  
Postfach 33 04 40  
D – 28334 Bremen  
Tel +49 (0)421 218-9092  
Fax. +49 (0)421 218-4449



**Inhalt:**

<b>1. EINLEITUNG: NACHHALTIGE ENTWICKLUNG BRAUCHT EINSICHT, AKZEPTANZ UND DAS HANDELN VIELER – ABER WIE LÄBT SICH DAS HERSTELLEN?.....</b>	<b>7</b>
1.1 DIE BEEINFLUSSUNG VON PRIVATEN KONSUMMUSTERN ALS PROBLEM NACHHALTIGER ENTWICKLUNG. 7	
1.1.1 <i>Zur regionalen/lokalen Orientierung von Konsummustern.....</i>	7
1.1.2 <i>Privater Konsum in der alltäglichen Lebensführung .....</i>	9
1.1.3 <i>Privater Konsum als Gegenstand von politischen und institutionellen Veränderungsstrategien ....</i>	13
1.2 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODEN .....	17
1.2.1 <i>Regionale Orientierung in der Praxis - die lokalen Teilprojekte „Informieren“, „Anbieten“, „Verordnen“ .....</i>	17
1.2.2 <i>Operationalisierung zwischen Praxisbegleitung und Forschung .....</i>	21
1.2.3 <i>Methodik.....</i>	23
<b>2. PROZEßBEZOGENE BETRACHTUNG DER PRAXISPROJEKTE.....</b>	<b>26</b>
2.1. PROZESSANALYSE „INFORMIEREN“ (PRAXISPROJEKT "KITA-KÜCHE DER KURZEN WEGE").....	26
2.1.1. <i>Ziele und Hintergründe des Praxisprojektes.....</i>	27
2.1.2. <i>Der Entstehungsprozess .....</i>	28
2.1.2.1. <i>Dauer und beteiligte Akteure.....</i>	28
2.1.2.2. <i>Handlungsmotive und Rahmensetzung der beteiligten Akteure.....</i>	30
2.1.2.3. <i>Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren .....</i>	31
2.1.2.4. <i>Interne Reflexion des Entstehungsprozesses .....</i>	32
2.1.3. <i>Der Umsetzungsprozess .....</i>	33
2.1.3.1. <i>Akteure und Organisation des Praxisprojektes.....</i>	33
2.1.3.2. <i>Arbeitsschwerpunkte und konkrete Ziele .....</i>	34
2.1.3.4. <i>Der Verlauf des Umsetzungsprozesses .....</i>	35
2.1.4. <i>Schlüsselprobleme .....</i>	37
2.2. PROZEBANALYSE „ANBIETEN“ .....	40
2.2.1. <i>Der Neustädter Lieferservice – Ziele und Verlauf.....</i>	40
2.2.1.1. <i>Akteure und Akteursbeziehungen – das Netzwerk.....</i>	40
2.2.1.2. <i>Betriebsversuch .....</i>	45
2.2.2. <i>Der Gröpelinger Lieferservice – Ziele und Verlauf .....</i>	55
2.2.2.1. <i>Akteure und Akteursbeziehungen – das Netzwerk .....</i>	55
2.2.2.2. <i>Betriebsversuch .....</i>	57
2.2.3. <i>Schlüsselprobleme im Einführungsprozeß .....</i>	62
2.2.3.1. <i>Kooperation versus Konkurrenz .....</i>	62
2.2.3.2. <i>Zuverlässigkeit versus Flexibilität .....</i>	64
2.2.3.3. <i>Organisations- und Bindekraft / Kooperationsmanagement .....</i>	65
2.3. PROZEBANALYSE „VERORDNEN“ - DIE EINFÜHRUNG DES ANWOHNERPARKENS IN BREMEN.....	67
2.3.1. <i>Juristische und planerische Grundlagen des Anwohnerparkens in Bremen .....</i>	68
2.3.2. <i>Einführungsverlauf des Anwohnerparkens in Bremen .....</i>	69
2.3.3. <i>Akteurskonstellationen: Akteure und ihre Handlungsbedingungen bei der Einführung des Anwohnerparkens .....</i>	72
2.3.4. <i>Der Einfluss des Anwohnerparkens auf die Situation von Anwohnern und Beschäftigten im Stadtteil .....</i>	75
2.3.4.1. <i>Die Situation der Anwohner .....</i>	75
2.3.4.2. <i>Die Situation der Beschäftigten .....</i>	81
2.3.5. <i>Wie wird Anwohnerparken von Anwohnern und Berufspendlern bewertet? .....</i>	81
2.3.6. <i>Was soll künftig mit der Maßnahme geschehen? .....</i>	83
2.3.7. <i>Schlüsselprobleme im Einführungsverfahren des Anwohnerparkens in Bremen .....</i>	84

2.3.7.1. Inhaltliche Schwächen des Anwohnerparkens .....	84
2.3.7.2. Prozedurale Schwächen im Einführungsverfahren: Intransparenz, Partizipations- und Informationsdefizite .....	85
<b>3. EINFLUSS DER IMPLEMENTATIONSSTRATEGIEN AUF DIE PROJEKTVERLÄUFE .....</b>	<b>88</b>
3.1. INFORMATIONS- UND AUFKLÄRUNGSSTRATEGIE .....	88
3.1.1. <i>Wirkungen der eingesetzten Informations- und Aufklärungsstrategie .....</i>	90
3.1.2. <i>Gründe für den Erfolg der Informations- und Aufklärungsstrategie .....</i>	91
3.1.3. <i>Fazit.....</i>	93
3.2. ANGEBOTSSTRATEGIE .....	94
3.2.1. <i>Voraussetzungen und Bedingungen auf der Nachfrageseite als Grundlage des Lieferangebotes ..</i>	94
3.2.2. <i>Fazit.....</i>	103
3.3. VERORDNUNGSSTRATEGIE .....	105
3.3.1. <i>Verordnete Nachhaltigkeit: Anwohnerparken als Problemlösungsstrategie .....</i>	106
3.3.2. <i>Der Erfolg der Implementationsstrategie „Verordnen“ .....</i>	108
<b>4. ZIELERREICHUNG IN BEZUG AUF DAS INHALTLICHE ZIEL DER NACHHALTIGKEIT (MAßSTABSVERKLEINERUNG/STABILISIERUNG BZW. STÄRKUNG DER LOKALEN BZW. REGIONALEN ORIENTIERUNG).....</b>	<b>111</b>
4.1. DIE ZIELERREICHUNG DES PRAXISPROJEKTES "KITA-KÜCHE DER KURZEN WEGE" .....	111
4.1.1. <i>Zielerreichung der selbstgesteckten Ziele im Praxisprojekt.....</i>	111
4.1.2. <i>Zielerreichung des Praxisprojektes bezüglich der Nachhaltigkeit .....</i>	113
4.1.2.1. Ökologische Perspektive .....	113
4.1.2.2. Ökonomische Perspektive .....	115
4.1.2.3. Soziale Perspektive.....	116
4.1.2.4. Befragung der Pädagoginnen.....	116
4.1.2.5. Befragung der Eltern .....	117
4.1.3. <i>Fazit.....</i>	118
4.2. DIE WIRKUNG DES PRAXISPROJEKTS „LIEFERDIENST NEUSTADT“ .....	119
4.2.1. <i>Verlauf des Praxisprojektes.....</i>	120
4.2.2. <i>Der Erfolg des Neustädter Lieferdienstes .....</i>	122
4.3. DIE WIRKUNG DES PRAXISPROJEKTS „ANWOHNERPARKEN“ .....	125
4.3.1. <i>Anwohnerparken hat eine Erhöhung der Wohnqualität und Wohnzufriedenheit in bestimmten Quartieren bewirkt.....</i>	125
4.3.2. <i>Anwohnerparken hat in allen Zielperspektiven lediglich eine begrenzte Wirkung gezeigt.....</i>	128
<b>5 FAZIT .....</b>	<b>130</b>
5.1 NACHHALTIGE KONSUMMUSTER DURCH UNTERSCHIEDLICHE IMPLEMENTATIONSSTRATEGIEN ? .....	130
5.1.1 <i>Unterschiedliche Implementationsstrategien spiegeln sich in unterschiedlichen Prozessverläufen und Ergebnissen wider .....</i>	130
5.1.2 <i>Zielerreichung 1: ökologische Dimension .....</i>	132
5.1.3 <i>Zielerreichung 2: Soziale Dimension .....</i>	133
5.1.4 <i>Zielerreichung 3: Ökonomische Dimension .....</i>	134
5.1.5 <i>Prozeßanalyse 1: Steuerungsdefizite und mangelnde (Selbst)beobachtungskapazitäten .....</i>	135
5.1.6 <i>Prozeßanalyse 2: Unterschiedliche Anforderungen in unterschiedlichen Prozessphasen .....</i>	136
5.1.7 <i>Prozeßanalyse 3: Zum Verhältnis von prozessualer Anpassung- bzw. Lernfähigkeit und Zielerreichung .....</i>	138
5.1.8 <i>Konzeptionelle Einbettung 1: Nachbarprojekte und größerer Rahmen.....</i>	139
5.1.9 <i>Konzeptionelle Einbettung 2: Stadtteilmanagement zwischen formeller Politik und gesellschaftlicher Selbstorganisation .....</i>	140
5.2 „ZIVILGESELLSCHAFTLICHE“ SELBSTORGANISATION ODER FORMELLE POLITIK? .....	141

5.2.1	<i>Politik bleibt – wenn auch in modifizierter Form – auch bei Nachhaltigkeitsprojekten auf lokaler Ebene wichtig .....</i>	141
5.2.2	<i>Partizipation als Anspruch auf neue Mischungen von formeller und informeller Politik.....</i>	142
5.2.3	<i>Das „Legitimationsparadoxon“ als Problem der Prozessgestaltung.....</i>	142
5.2.4	<i>Strategie-Mix / Politik ist wichtig.....</i>	144
5.2.5	<i>Aushandlungsfragen sind immer auch Fragen (lokaler) Gerechtigkeit.....</i>	144
5.3	<b>DAS PROBLEM DES MAßSTABS .....</b>	145
5.3.1	<i>Maßstabserweiterungen als Folgen von Makrotrends.....</i>	145
5.3.2	<i>Maßstabserweiterung als Optionserweiterung .....</i>	147
5.3.3	<i>Maßstabsverkleinerung: nur als komparativer Vorteil.....</i>	148
5.3.4	<i>Abschließende Überlegungen.....</i>	149
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>151</b>

**Abbildungsverzeichnis:**

ABBILDUNG 1: ZUM VERHÄLTNIS VON FORMELLER UND INFORMELLER POLITIK: .....	20
ABBILDUNG 2: DIE AM KITA-PROJEKT BETEILIGTEN INTERNEN UND EXTERNEN AKTEURE .....	30
ABBILDUNG 3: ORGANIGRAMM "KITA-KÜCHE DER KURZEN WEGE" .....	34
ABBILDUNG 4: VERSCHIEDENE ORGANISATIONS- UND ARBEITSSTRUKTUREN AM BEISPIEL UNTERSCHIEDLICHER KOMMUNIKATIONSFORMEN.....	39
ABBILDUNG 5: DIE AKTEURSSTRUKTUR BEIM NEUSTÄDTER LIEFERSERVICE .....	42
ABBILDUNG 6: DAS FUNKTIONSMODELL DES NEUSTÄDTER LIEFERDIENSTES .....	44
ABBILDUNG 8: NEUE KUNDEN JE MONAT IN DER NEUSTADT .....	50
ABBILDUNG 9: ANZAHL DER LIEFERUNGEN JE MONAT IN DER NEUSTADT .....	52
ABBILDUNG 10: ANTEIL DER MIT TOUREN BELEGTEN LIEFERFENSTER IN DER NEUSTADT (IN %) .....	52
ABBILDUNG 11: NEUE KUNDEN UND ANZAHL DER LIEFERUNGEN JE MONAT IN GRÖPELINGEN.....	59
ABBILDUNG 12: ANTEIL DER MIT TOUREN BELEGTEN LIEFERFENSTER IN GRÖPELINGEN (IN %) .....	60
ABBILDUNG 13: VERKEHRSPROBLEME UND PARKPLATZMANGEL	
VOR DER EINFÜHRUNG DES ANWOHNERPARKENS .....	76
ABBILDUNG 14: DIE WIRKUNG DES ANWOHNERPARKENS AUF DIE VERKEHRSPROBLEME.....	77
ABBILDUNG 15: BEWERTUNG DER WIRKUNG DES ANWOHNERPARKENS AUF DEN PARKPLATZMANGEL IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN GEBIETEN VON SCHWACHHAUSEN .....	78
ABBILDUNG 16: HAT SICH EIN JAHR NACH DER EINFÜHRUNG DES ANWOHNERPARKENS DIE LEBENSQUALITÄT IM WOHNUMFELD VERBESSERT?.....	79
ABBILDUNG 17: ZUFRIEDENHEIT MIT DER WOHNUNG UND DEM ANGEBOT IM STADTTEIL .....	80
ABBILDUNG 18: ENTWICKLUNG DER BEWERTUNG DES ANWOHNERPARKENS IM PROJEKTVERLAUF .....	82
ABBILDUNG 19: KONSTRUKTION DER VERSORGUNGSMUSTER NACH DIENSTLEISTUNGSMENTALITÄT UND AKTIONSRADIUS.....	96
ABBILDUNG 20: REGIONALE LEBENSMITTELANTEILE IN DEN MODELLKITAS .....	114
ABBILDUNG 21: ENTWICKLUNGSPROZESS DER PRAXISPROJEKTE .....	137

**Tabellenverzeichnis:**

TABELLE 1 AM LIEFERDIENST BETEILIGTE GESCHÄFTE IN DER NEUSTADT .....	47
TABELLE 2: GESCHÄFTE NACH ANZAHL DER LIEFERUNGEN JE KUNDE IN DER NEUSTADT .....	49
TABELLE 3: ANTEIL DER LIEFERKUNDEN NACH FREQUENTIERUNG VON GESCHÄFTEN MIT/OHNE LEBENSMITTEL IN DER NEUSTADT.....	49
TABELLE 4: GESCHÄFTE NACH ANZAHL DER LIEFERUNGEN JE MONAT IN DER NEUSTADT.....	50
TABELLE 5: KUNDEN NACH HÄUFIGKEIT DER BELIEFERUNG IN DER NEUSTADT.....	51
TABELLE 6: TOUREN NACH ANZAHL DER LIEFERKUNDEN JE TOUR IN DER NEUSTADT .....	53
TABELLE 7: AM LIEFERDIENST BETEILIGTE GESCHÄFTE IN GRÖPELINGEN .....	57
TABELLE 8: GESCHÄFTE NACH ANZAHL DER LIEFERUNGEN JE MONAT IN GRÖPELINGEN.....	58
TABELLE 9: ANTEIL DER LIEFERKUNDEN NACH FREQUENTIERUNG VON GESCHÄFTEN MIT/OHNE LEBENSMITTEL IN GRÖPELINGEN .....	59
TABELLE 10: KUNDEN NACH HÄUFIGKEIT DER BELIEFERUNG IN GRÖPELINGEN.....	60
TABELLE 11: TOUREN NACH ANZAHL DER LIEFERKUNDEN JE TOUR IN GRÖPELINGEN .....	60
TABELLE 12: LIEFERUNGEN JE TOUR IN DER NEUSTADT .....	123
TABELLE 13: ERFOLGSBEDINGUNGEN DES ANWOHNERPARKENS .....	127

# 1. Einleitung: Nachhaltige Entwicklung braucht Einsicht, Akzeptanz und das Handeln Vieler – aber wie läßt sich das herstellen?

## 1.1 Die Beeinflussung von privaten Konsummustern als Problem nachhaltiger Entwicklung

### 1.1.1 Zur regionalen/lokalen Orientierung von Konsummustern

Es gehört zu den Basisbefunden der Mobilitätsforschung, daß die Zahl der Ziele, die von Bürgerinnen und Bürgern täglich angesteuert werden, über viele Jahre hinweg stabil geblieben ist. Was sich hingegen fortlaufend verändert hat und weiter verändert, sind die Entfernungen, die zurückgelegt werden, um die betreffenden Ziele zu erreichen. Vereinfacht gesprochen: Gleiche Zwecke werden auf immer längeren Wegen verfolgt. Das gilt für den Weg zur Arbeit ebenso wie für das Freizeitverhalten unter Einschluß des Tourismus. Es gilt nicht zuletzt auch für unser Einkaufsverhalten und - in entgegengesetzter Perspektive - in Bezug auf die Wege, die die Produkte zurücklegen, bis sie für uns erreichbar werden.

Den klassischen Radius für Produkte aus weitester Ferne markierten zunächst die sogenannten Kolonialwaren. Die Zahl der betreffenden Güter blieb jedoch über Jahrzehnte hinweg begrenzt: Den harten Kern bildeten Tee, Kaffee, Kakao, Zucker und eine Reihe von Gewürzen. Darüber hinaus waren diese Produkte lange sehr teuer. Ihr Konsum blieb aus diesem Grunde auf kaufkräftige und zudem städtische Kreise der Bevölkerung beschränkt. Südfrüchte in Gestalt von Zitronen und Apfelsinen waren die ersten Produkte aus großer Ferne, die zu Bestandteilen des Massenkonsums wurden. Heute vergeht kaum ein Monat, in dem nicht neue exotische Früchte, exotische Gemüse, exotische Fleischarten, exotische Fische und immer neue Gewürze angeboten würden, und zwar nicht mehr allein in Spezialitätengeschäften, sondern auch in den Einkaufsmärkten als den Grundpfeilern der täglichen Versorgung der breiten Mehrheit der Bevölkerung, in der Stadt ebenso wie auf dem Land.

Es kommt hinzu, daß zunehmend auch der gesamte Kanon traditioneller heimischer Produkte von überseesischen Lieferanten abgedeckt wird, die unter Ausnutzung der unterschiedlichen Jahreszeiten auf der Nord- und der Südhalbkugel der Erde auch dann anbieten können, wenn in Mitteleuropa die Wachstums- und Reifeperiode definitiv beendet ist: Radieschen zu Weihnachten, Kartoffeln im Januar, Spargel im Februar - all dies gilt bereits weithin als normal. Inzwischen ist denn auch vielen Menschen heute kaum mehr deutlich, daß es überhaupt jahreszeitliche Grenzen des Wachstums von Obst und Gemüse gibt.

Den Gipfel der Entwicklung bildet die Tatsache, daß „heimische“ Früchte wie Äpfel und Birnen aus überseesischer Produktion dank moderner Konservierungstechniken bei uns inzwischen auch im Herbst angeboten werden, und zwar zu gleichen oder gar geringeren Preisen und in ähnlich standardisierten (und geschmacksarmen) Qualitäten wie die entsprechenden einheimischen Großproduktion.

Angesichts solcher Entwicklungen erscheint die Forderung nach einer Überprüfung unserer Konsumgewohnheiten aus ökologischer Perspektive naheliegend. Es ist ebenfalls naheliegend, daß diese Forderung im Kontext der Nachhaltigkeitsthematik noch weitere Plausibilitäten besitzt,

etwa insofern als großindustrielle Produktionsformen in den betreffenden Ländern des Südens mit der Zerstörung lokaler und regionaler Ökonomien und Versorgungsstrukturen und entsprechendem sozialen Elend einher gegangen sind und noch gehen. „Nachhaltiger Konsum“ ist in der Folge zu einem Eckpunkt der Agenda-Debatte geworden, naheliegenderweise vor allem im Kontext der Lokalen Agenda-Diskussion. In diesen Rahmen ordnet sich das Projekt „Informieren-Anbieten-Verordnen“ ein.

Die allgemeinen Gebote der nachhaltigen Entwicklung konstituieren zwar heute auch in Deutschland einen überwiegend geteilten gesellschaftlichen Assoziationsrahmen (Brand 1997; Kuckartz 2000; 2002). Dem entspricht aber kein verallgemeinerungsfähiges und praxistaugliches gesellschaftliches Gestaltungskonzept. Insbesondere bei der praxisrelevanten Konkretisierung variieren Verständnis und Verbindlichkeit erheblich (Huber 2001:302ff).

Ungeachtet definitorischer Unschärfen und inhaltlicher Widersprüche erscheint immerhin weitgehend unstrittig, daß die mehrheitlich vorfindlichen und dominanten Konsummuster zu einer problematischen Ausweitung des Flächenverbrauchs (durch räumliche Expansion von Einkaufsanlagen, durch die erforderlichen Infrastrukturmaßnahmen) beitragen und daß sie wachsende Transportwege und Aktionsradien die private Pkw-Nutzung vorantreiben - mit allen dadurch hervorgerufenen Umweltproblemen. Selbstverständlich stehen diese ökologischen Effekte in unmittelbaren Wechselwirkungen mit sozialen und ökonomischen Prozessen als den beiden anderen Ecken des „magischen Dreiecks“ der Nachhaltigkeit: Etwa indem der Pkw-Besitz zur nahezu unabdingbaren Zugangsvoraussetzung zu den offerierten Konsummöglichkeiten und damit zum Instrument der sozialen Integration wird oder indem die räumlichen Verlagerungs- und Konzentrationsprozesse des Einzelhandels mit sektoralen und unternehmerischen Konzentrationsprozessen zu Lasten kleinerer und mittlerer Betriebe einhergehen. In der Folge geht in vielen städtischen und ländlichen Teilläufen die Versorgungsqualität drastisch zurück.

Die expansive, maßstabsvergrößernde Dynamik dieser Entwicklungen führt offenkundig sowohl in ökonomischer als auch in sozialer und ökologischer Hinsicht zu Problemen. Angesichts der engen und komplexen Wechselwirkungen erscheint jedoch die Stabilisierung eines der drei Pole nur dann erfolgversprechend, wenn sie mit mehr oder minder gleichlaufenden Stabilisierungen der beiden anderen Pole verbunden ist. Neben anderen Zielen sollten Bemühungen um nachhaltige Konsummuster also (1.) das Ziel einer Maßstabsverkleinerung („Rückbettung“ von sozialen Beziehungen, die zunehmend aus konkreten Anwesenheitszusammenhängen „entbettet“ werden; vgl. Giddens 1995) von - vor allem räumlichen und sozialen - Beziehungen verfolgen und dabei (2.) eine Balance des gesamten Handlungs- und Wirkungszusammenhangs beibehalten bzw. wiederherstellen.

Die damit verbundenen Probleme nehmen auf regionaler bzw. lokaler Ebene zum einen eine konkrete und bearbeitbare Gestalt an. Zum anderen erscheint die Orientierung von Lebenszusammenhängen und Alltagspraxis auf die lokale/regionale Ebene auch in der Sache geeignet, räumliche Distanzen zu verringern, Verkehr zu vermeiden sowie direkte soziale Beziehungen und soziale Integration zu stärken. Angesichts der komplexen Wechselwirkungen zwischen diesen Größen und ihren vielfältigen Rahmenbedingungen ist freilich davon auszugehen, daß konkrete Maßnahmen und Veränderungsstrategien in räumlicher, sozialer oder zeitlicher Hinsicht gewisse Mindestgrößen, gleichsam eine „kritische Masse“ erreichen müssen, um ihre angezielte Wirkung

entfalten zu können. Insofern kann es selbstverständlich nicht um die umstandlose Miniaturisierung von Wirkungszusammenhängen gehen: „Small“ ist zwar vielleicht „beautiful“, aber auch im Hinblick auf Strategien zur Annäherung an das Ziel der nachhaltigen Entwicklung keineswegs in jedem Falle effektiv und effizient. (Huber 2001: 277ff). Insofern ist der Begriff der Maßstabsverkleinerung hier als Metapher für eine verstärkt lokale Orientierung des alltäglichen Konsumverhaltens zu verstehen, die ihrerseits eine notwendige soziale Voraussetzung von nachhaltigem Konsum darstellt, aber im Einzelfall auf unterschiedliche Dimensionierungen und Reichweiten von Projekten und Strategien verweist.

Bisherige Bemühungen, lokale bzw. regionale Orientierungen zu stärken, beschränkten sich allerdings in der Regel auf raumstrukturelle und bauliche Veränderungen, d.h. den Versuch, durch Funktionsmischung, Nähe und Dichte von Angeboten die Orientierungen der Akteure und Individuen zu beeinflussen. Der Erfolg solcher „sachlicher“ Maßnahmen blieb jedoch zweifelhaft, da der Dimension der sozialen Beziehungen (und deren Veränderungen im sozialen Wandel) zu wenig Beachtung geschenkt wurde (Jessen 1996). In diesem Sinne ist die Frage nach Impulsen für eine Stärkung sozialer Beziehungen und lokaler bzw. regionaler Identifikationen das notwendige Komplement zur Frage nach Impulsen für funktionale Integrationsprozesse.

Wenn „lokale Orientierung“ also durch funktionale und soziale Beziehungen hergestellt wird, ist eine Vielzahl von Akteuren mit ihren verschiedenen Rollen als z.B. BürgerInnen, AnwohnerInnen, KonsumentInnen, UnternehmerInnen, Beschäftigte oder Eltern in diesen Zusammenhang einbezogen. Mit diesen Rollen verbinden sich - z.T. in einer Person oder in einem Haushalt - unterschiedliche Interessen, die sich ihrerseits auf verschiedene konsumrelevante Handlungsfelder wie z.B. Qualität, Umfang und Darbietung des Warenangebotes, Aufenthalts- und Erlebnisqualität im Konsum„umfeld“, Infrastruktur und Erreichbarkeit von Angeboten richten und vielfache Konflikte herstellen. Unter den Parksuchverkehren in der Umgebung von größeren Geschäften, Märkten, Einkaufsstraßen etc. leiden beispielsweise AnwohnerInnen ebenso wie die Parkplatzsuchenden; aufgrund ihrer spezifischen Problemsicht werden aber beide Gruppen vermutlich genau gegenteilige Problemlösungen anstreben.

Die Beförderung nachhaltiger Konsummuster setzt mithin voraus, daß diese vielfältigen Konflikte zu Lösungen gebracht werden, die sowohl hinsichtlich materieller und infrastruktureller als auch mentaler, einstellungsmäßiger Voraussetzungen zur lokalen/regionalen Orientierung von Leben und Wirtschaften beitragen. *Ob und auf welche Weise eine lokale bzw. regionale Orientierung des alltäglichen Konsumverhaltens zu stärken und zu fördern ist, ist daher eine der Fragestellungen, denen die vorliegende Studie nachgeht.*

### 1.1.2 Privater Konsum in der alltäglichen Lebensführung

Konsummuster setzen sich aus vielfältigen Routinen und einzelnen Konsumententscheidungen zusammen, die sich im Alltag der einzelnen Individuen herausbilden. Insofern sind es auch individuelle Entscheidungen und Verhaltensweisen, die zu den oben dargestellten Problemen des expansiven Massenkonsums beitragen. Diese Vorstellung, daß „Wir Alle“ bzw. „Jede/r Einzelne“ durch ihr/sein Verhalten zu den weltweiten Umwelt- wie auch Gerechtigkeitsproblemen beitragen und daher auch im eigenen, individuellen Verhalten für eine Verminderung dieser Probleme

verantwortlich sei, ist in der AGENDA 21 von 1992 neben der Ansprache institutioneller, organisierter Akteure wie Regierungen, Kommunen, Wirtschaft, Nicht-Regierungsorganisationen usw. deutlich formuliert (vgl. Kap. 4 der Agenda 21: „Veränderung der Konsumgewohnheiten“; Umweltpolitik 1992: 22ff)

Zumindest für Deutschland gilt überdies, daß die Vorstellung von der Verantwortlichkeit der einzelnen Individuen im Verlauf einer verhältnismäßig tiefgreifenden Umdeutung der öffentlichen Ökologiediskurse etwa zur gleichen Zeit ebenfalls einen bedeutenden Stellenwert und weitreichende Verbreitung fand (Warsewa 2000; Brand; Eder.; Poferl 1997). Dabei löste der Blick auf die Individuen und ihre Verhaltensmuster sowie Verhaltensspielräume die bis dahin vorherrschenden Sichtweisen ab, die die Verantwortung sowohl für die Verursachung als auch für die Beseitigung ökologischer Probleme vor allem im Bereich unternehmerischen und staatlichen Handelns lokalisiert hatten. Im Gefolge dieser Blickwende wurde freilich auch deutlich, daß der „ganzheitlichen“ Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Anliegen – wie im magischen Dreieck der nachhaltigen Entwicklung vorgesehen – gerade auf der Ebene des individuellen Verhaltens, der persönlichen Vorlieben, der alltäglichen Haushaltsorganisation, des privaten Konsums vielfältige kleinere und größere Widersprüche und Unvereinbarkeiten entgegenstehen (Warsewa 2000; Lange 2000).

Diese Widersprüche und Unvereinbarkeiten sind unvermeidbare Elemente jener Arrangements und Routinen, die in der alltäglichen Lebensführung für eine angemessene und praktikable Balance zwischen individuellen Wünschen und Werten einerseits und verschiedensten äußeren Ansprüchen, Restriktionen etc. andererseits sorgen (Jurczyk; Rerrich 1993; Rerrich 1994). Insofern ist also davon auszugehen, daß individuelle Verhaltensveränderungen – so sehr sie auch als prinzipiell „richtig“ angesehen werden – das empfindliche Gleichgewicht der alltäglichen Lebensführung erheblich stören können. In diesem Gleichgewicht stellen die einzelnen Individuen – teils bewußt, teils unbewußt und in Abhängigkeit von vielfachen Rahmenbedingungen – für ihren Alltag genau jene Vermittlungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Imperativen her, auf die das Gebot der Nachhaltigkeit abzielt. Individuelle Alltagspraktiken sind mithin immer eine Frage von Verhältnismäßigkeiten und Abwägungen. Insofern kann auch das Nachhaltigkeitsgebot für den individuellen Alltag keinen absoluten Maßstab für richtiges oder falsches Handeln liefern. Ebenso wenig wie es das richtige ökonomische Handeln gibt, gibt es das richtige ökologische Handeln oder das richtige soziale Handeln. Was als richtig bzw. als angemessen gelten kann, ist stets hochgradig kontextabhängig:

- in bezug auf die eigenen Ziel- und Prioritätensetzungen der Handelnden
- in bezug auf die gegebenen Handlungskonstellationen und die sachlichen Möglichkeiten der Handelnden
- und in bezug auf die zeitliche Dimension, in der sich die betreffenden Kontexte verändern.

Insofern steht auch die Qualität nachhaltigkeitsbezogener Konzepte stets unter Vorbehalt: Es gibt kaum Ziele und Handlungsinstrumente, die per se und ein für alle mal Nachhaltigkeit garantieren. Entscheidend sind die jeweiligen Kontexte. Das gilt um so mehr, als die drei Aspekte von Nachhaltigkeit untereinander selbst hochgradig interdependent sind. Nachhaltigkeitsbezogene Verhaltensansprüche an einzelne Personen sind daher stets mehr oder minder ambivalent und

handlungspraktische Kompromisse zwischen den vielfältigen und widerstreitenden Anforderungen stellen eher die Regel als die Ausnahme dar (Diekmann; Preisendorfer 1992; Schahn; Giesinger 1993; Lange 1996; Poferl; Schilling; Brand 1997).

Gestring u.a. haben etwa am Beispiel ökologischer Wohnprojekte gezeigt, wie sehr dieser Sachverhalt auch für sogenannte Ökopioniere mit hoher ökologischer Motivation gilt (Gestring u.a. 1997). Die Tatsache, daß bei der Erforschung von Konsummustern stets „ein erheblicher Teil unerklärter Varianz“ verbleibt (Bodenstein; Spiller 1996: 10) dürfte ebenfalls eine Ausdrucksform von Ambivalenzen sein: In der Bewertung konkurrierender Handlungsoptionen ebenso wie im praktischen Entscheidungsverhalten befragter Personen. Gleches dürfte für die Bewertung von und die Entscheidung für unterschiedliche Möglichkeiten der Verkehrsmittelnutzung bzw. der Bewältigung von Mobilitätsproblemen gelten (Wöhler 1996).

Bezogen auf das Ziel der Beförderung von nachhaltigkeitsgerechteren Verhaltensweisen bedeutet das: Auch wenn abstuende Bewertungen vorhandener Handlungsalternativen oft in großer Eindeutigkeit und resolut vorgetragen werden, stehen dahinter doch stets mehr oder minder unabgeschlossene Abwägungen. Schon die tatsächliche Veränderung oder die Neubewertung einer von mehreren zugrundeliegenden Randbedingungen kann in der Folge zu einer Entscheidung für zunächst abgelehnte Handlungsoptionen führen. In diesem Sachverhalt liegt nicht nur eine spezifische Begrenzung der Vorhersagbarkeit von (normativen und praktischen) Entscheidungen von Personen, sondern zugleich auch eine erhebliche Chance für ein erfolgreiches „Management von Nachhaltigkeit“ (Geller 1989; Prose; Hübner; Kupfer 1994).

In der Umweltverhaltensforschung sind inzwischen die Handlungsoptionen spezieller sozialer Gruppen (vor allem entlang der klassischen soziodemografischen Unterscheidungen, zum Teil aber auch mit Hilfe von Unterscheidungen nach Milieus und Lebensstilen) in bezug auf spezielle Einzelfelder (wie Verkehrsmittelnutzung, Mülltrennen, Energieverbrauch, Ernährung) relativ gut erforscht (Schahn 1995; Kuckartz; de Haan 1996). Der Forschung liegt dabei ganz überwiegend der Gedanke zugrunde, daß die jeweiligen Relationen zwischen sozialer Gruppe und deren Affinitäten zu Bewertungen der diversen Umweltthemen zeitlich stabil seien. Diese Annahme ist jedoch nur bedingt plausibel: Die Tatsache, daß nachhaltigkeitsrelevante Einschätzungen nicht separat neben den Einschätzungen sonstiger Handlungsziele und –möglichkeiten stehen, begründet nicht allein ein vielfältiges Geflecht heutiger Interdependenzen, sondern auch entsprechend vielfältige Ansatzpunkte für Veränderungen der Bewertung heutiger Handlungsziele und –möglichkeiten im Gefolge der Veränderung einzelner Elemente dieses Geflechts (im Sinne von Randbedingungen) im Verlaufe der Zeit.

Dieser Umstand ist in der Umweltverhaltens- und Nachhaltigkeitsforschung bislang noch kaum berücksichtigt. Sofern bei entsprechenden Maßnahmen überhaupt eine begleitende Wirkungsforschung vorgesehen ist, beschränkt sie sich in der Regel auf den Zeitpunkt der unmittelbaren Einführungsphase. Eine eigenständige Untersuchung ihrer Bewährung in einer daran anschließenden „Normalphase“ ist daher in hohem Maße geboten. Andernfalls wird nicht erkennbar, ob in bezug auf eine bestimmte Maßnahme bzw. Verhaltensänderung wenigstens in dem vordergründigen Sinne von Nachhaltigkeit gesprochen werden kann, daß deren positive Effekte (sofern sie sich überhaupt einstellen) als solche zeitlichen Bestand haben und ob sie nicht im Laufe der Zeit von gegenläufigen Effekten relativiert oder gänzlich aufgewogen werden.

Die Stärkung der lokalen/ regionalen Orientierung von Leben und Wirtschaften als der hier im Mittelpunkt stehende Nachhaltigkeitsaspekt ist bisher vergleichsweise intensiv in der umweltpsychologischen Forschung behandelt worden. Soweit es dabei um die Dimension der individuellen Verarbeitung und Bewertung von Erfahrungen bei der Verfolgung eigener Wünsche in bezug auf das lokale/ regionale Umfeld geht, kann auf die umfangreiche Literatur über Kontrollorientierungen und –verhalten zurückgegriffen werden (Osnabrügge; Stahlberg; Frey 1985). Von besonderer Bedeutung ist dabei generell der Aspekt der „Environmental Controlability“. Besondere Bedeutung kommt hier zum einen der Differenz zwischen (erfolgreicher) „primärer“ Kontrolle und (im Falle erfolgloser Kontrollbemühungen) compensatorischen Anstrengungen der Betroffenen im Sinne „sekundärer Kontrolle“ zu. Bedeutsam sind ferner die Aspekte „Vorhersehbarkeit“ und „Erklärbarkeit“ (Fischer 1996), weil in beiderlei Hinsicht Vermittlungszusammenhänge zwischen individuellen Wünschen und strukturellen Gegebenheiten bzw. Veränderungen erfaßt werden, die – anders als im Falle der den Individuen zur Verfügung stehenden materiellen und kulturellen Ressourcen – durch vorausschauende Verfahrensgestaltung stark beeinflußbar sind. Über die Akzeptanz der hier interessierenden Nachhaltigkeitsziele dürfte denn auch nicht unwesentlich danach entschieden werden, in welcher Weise mögliche Implementationsstrategien den letztgenannten Aspekten Rechnung tragen. Der Kontrollproblematik kommt im übrigen auch im Zusammenhang der Fairneß- und Gerechtigkeitsvorstellungen der Beteiligten eine zentrale Bedeutung zu (s.u.).

In bezug auf den Aspekt der lokalen und regionalen Orientierung verweist die neuere stadtsoziologische Literatur überdies - trotz zunehmender Bedeutung von Lebensstilen, darunter nicht zuletzt ökologisch orientierter Lebensstile - auf den anhaltenden Stellenwert sozioökonomisch vermittelter Unterschiede in bezug auf verfügbare Ressourcen und daran gebundene Interessen sowie kulturelle Bedürfnisse (Dangschat; Blasius 1994; Hamm; Neumann 1996). Darüber hinaus kann auf umfangreiche psychologische Befunde über Wohnzufriedenheit, Wohnumwelten und Wohnbedürfnisse zurückgegriffen werden (Flade 1987, Walden 1995), die zwar dafür sprechen, daß nicht bedürfnisgerechte Wohnumgebungen keinen entsprechend starken Ausdruck auf der Ebene der Bewertungen der Wohnumgebungen finden. Im Falle von mehr oder minder klar abgrenzbaren Veränderungen gegenüber einem gewohnten Ausgangszustand liegt jedoch ein Sachverhalt vor, der neben der von den Betreibern erhofften Zustimmung grundsätzlich auch Reaktanz erwarten läßt (Brehm 1966; Fischer 1996). Das ist um so wahrscheinlicher, je größer die Zahl der betroffenen Personen und Akteurgruppen ist. Im Falle des hier verfolgten Ziels der Stärkung lokaler/ regionaler Orientierung von Leben und Wirtschaften ist dies in hohem Maße der Fall. In der Folge ist von einer Vielzahl auftretender Konflikte auszugehen, die in ihren Wurzeln angemessen erfaßt und produktiv bewältigt werden müssen, wenn die gestellten Nachhaltigkeitsziele erreicht werden sollen.

Angesichts der zahlreichen dargestellten Gründe scheint es mithin für „nachhaltige“ Verhaltensveränderungen von vielen einzelnen KonsumentInnen nicht auszureichen, die Leitvorstellung der nachhaltigen Entwicklung lediglich zu propagieren. Es bedarf auch wirksamer Anreize und politischer Anstöße und Hilfestellungen.

### 1.1.3 Privater Konsum als Gegenstand von politischen und institutionellen Veränderungsstrategien

Gerade hinsichtlich des privaten Konsums erweisen sich entsprechende politische und institutionelle Initiativen und Bemühungen freilich auch als besonders schwierig. Individuelles Konsumverhalten unterliegt in einem rechtsstaatlich verfaßten und marktwirtschaftlich organisierten Gemeinwesen in erster Linie privater Abwägung und Entscheidung. Gleiches gilt für Veränderungen von Konsummustern und -präferenzen, die sich im Rahmen des Marktmechanismus bzw. des Wechselspiels von Angebot und Nachfrage als „Privatsache“ in Abhängigkeit von persönlichem Geschmack und Geldbeutel darstellen. Jenseits der individuellen Rationalität von Konsumententscheidungen bezeichnen Konsummuster aber auch soziale Verhältnisse zwischen z.B. Anbietern und Verbrauchern oder zwischen unterschiedlichen Kundengruppen, deren konkrete Ausprägungen in vielfacher Hinsicht gesellschaftliche Auswirkungen nach sich ziehen. Welche Waren und Dienstleistungen in welchem Umfang und an welcher Stelle nachgefragt werden, wie sie verteilt, genutzt und entsorgt werden, hat weitreichende ökonomische, soziale und ökologische Folgen.

Alles dies spricht dafür, daß überindividuellen Steuerungs- und Regulierungsmechanismen im Konsumbereich eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zukommen könnte. Die Betonung gesellschaftlicher Selbstorganisation als eines Mittels zur Beförderung nachhaltigkeitsorientierter Veränderungen erscheint dabei naheliegend, weil eben Konsumententscheidungen und Konsummuster als Elemente des Marktgeschehens staatlicher Regulierung und politischer Intervention nur begrenzt zugänglich sind. Zumindest in Teilen lassen sich überdies marktvermittelte Prozesse selbst als Ausdruck gesellschaftlicher Selbstorganisation interpretieren.

In der Regel handelt es sich hierbei aber entweder um langfristige Prozesse kollektiver Normbildung und Verhaltenssteuerung (etwa bei der Ausbildung milieuspezifischer Lebensstile) oder um zweckrationale Kooperationsprozesse zwischen Akteuren mit fallspezifisch gleichgerichteten Interessen bzw. Zielen (etwa bei Unternehmenskooperationen in Innovationsnetzwerken). Selbstorganisation bedeutet auch in diesen Zusammenhängen freilich keineswegs ein gleichsam „naturwüchsiges“ Funktionieren von kollektiven und kooperativen Veränderungsstrategien. Statt dessen handelt es sich um äußerst voraussetzungsreiche Prozesse.

Ob und in welcher Weise die vielfältigen Kontextbedingungen und deren Interdependenzen im jeweils konkreten Prozessverlauf aufgenommen und produktiv bewältigt werden, hängt zunächst in entscheidendem Maße von der Kooperation und der Gestaltung der sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren ab. In diesem Sinne gilt auch hier: Überall dort, wo kooperative Veränderungs- bzw. Anpassungsstrategien gegenüber privaten, individuellen oder einzelbetrieblichen sinnvoller erscheinen, wird die Ausprägung der sozialen Beziehungen zu einer Schlüsselfrage für die Lern- und Innovationsfähigkeit des Netzes (Grabher 1992; Putnam 1993). Die dazu erforderliche Balance zwischen Flexibilität und Stabilität wird mit wachsender Anzahl und Heterogenität der beteiligten Akteure und ihrer Handlungslogiken schwieriger. Bei einem Übergewicht auf der Seite der Stabilität entwickeln sich Akteursnetze als „Blockadekoalitionen“ (Eichener 1994; Messner 1994; Lucas 1996), bei übermäßiger Betonung der Flexibilität löst sich das Akteursnetz auf und verliert gerade jene Vorteile gegenüber dem unkoordinierten Handeln vieler Einzelner, das zu seiner Entstehung geführt hat (Sydow; Windeler 1999).

Eine herausragende Bedeutung für die erforderliche Balance besitzt die Ausbildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in die jeweils anderen Akteure, gemeinsam getragene Ziele und die Regeln, an denen sich die Beteiligten in ihrem Handeln orientieren (Putnam 1993). Da sich aber unter den Bedingungen wachsender Komplexität, Interdependenz und Beschleunigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse auch die beteiligten Interessenkonfigurationen, die Ziele und die Regeln des Handelns mitverändern, wird der Aufbau der entsprechenden Vertrauensstrukturen einerseits besonders wichtig, zugleich aber auch besonders schwierig.

Eine weitere wesentliche, in der bisherigen wissenschaftlichen Debatte jedoch noch kaum angemessen erschlossene Bezugsdimension des Umgangs der Beteiligten mit dieser Problematik liegt in ihren Fairneß- und Gerechtigkeitsvorstellungen (Montada; Kals 1995; Huber 1995; Schmücker; Steinvorth 2002). Ungeachtet vorhandener Common-Sense-Vorstellungen darüber, was als fair (bezogen auf strittige Verfahren) und gerecht (bezogen auf strittige Inhalte) gelten kann, existieren letztlich doch keine fraglosen gemeinsamen Maßstäbe. In Anlehnung an Simons Begriff der „bounded rationality“ und als Fortführung der rechtssoziologischen Überlegungen von Elster (Elster 1995) und Schmidt (Schmid, V. 1994; 2000) ist hier von „bounded justice“ im Sinne von subjektiv und kulturell spezifischen Ausprägungen der entsprechenden Vorstellungen auszugehen. Das Zustandekommen sozialer Kooperation, setzt daher die Bewältigung von Kommunikationsprozessen voraus, in denen unter anderem die Fairneß- und Gerechtigkeitsvorstellungen der beteiligten bzw. betroffenen Akteure oder Akteurgruppen eine zentrale Rolle spielen. Sie müssen als faktische Maßstäbe der Bewertung von Handlungszumutungen in strittigen Vorhaben explizit gemacht werden. Auf dieser Grundlage kann (und muß) es dann zu Aushandlungsprozessen kommen, aus denen sowohl Veränderungen der ursprünglich vorgesehenen Verteilung von Vorteilen und Zumutungen der strittigen Vorhaben als auch Veränderungen von Fairneß- und Gerechtigkeitsperspektiven beteiligter Akteure erwachsen können.

Tatsächlich scheinen sich im Zuge von Individualisierungs- und Pluralisierungstrends die individuellen Spielräume und Wahlmöglichkeiten zu vergrößern, wodurch sich unter anderem auch die Etablierung selbstorganisierter Initiativen, ökologischer oder nachhaltigkeitsorientierter Konsummuster (z.B. Car-Sharing-Initiativen, Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, ökologische Wohnprojekte und -siedlungen etc.) erleichtert. Einer der stärksten Antriebe für diese Entwicklung liegt aber darin, daß zunehmend differenzierte und spezialisierte Konsummuster auch wesentliche Mechanismen der sozialen Differenzierung, Distinktion und Identifikation sind. Die entsprechende Zunahme von Vielfalt und Differenziertheit auf der Angebotsseite, d.h. auf Waren- und Dienstleistungsmärkten ist gleichzeitig Reflex und Verstärker dieser Entwicklung. Aus diesem Grund bleiben ökologische/nachhaltige Konsummuster allerdings auch lediglich eine von vielen privaten, milieu- oder gruppenspezifischen Varianten der flexiblen Spezialisierung des industrialisierten Massenkonsums. Bislang entfalten sie allenfalls in Ausnahmefällen strukturbildende oder -verändernde Organisations- und Wirkungskraft. Mit anderen Worten: Die Existenz der Ausnahme „nachhaltigkeitsorientierter“ Konsummuster bestätigt vor allem die ungebrochene Regel des „nichtnachhaltigen“ Konsums.

Gesellschaftliche Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung bewegen sich mithin - im Konsumbereich in besonders ausgeprägter Weise - in einem strukturellen Spannungsfeld: Mit zunehmender sozialer Differenzierung wächst die Notwendigkeit von integrativen Normbildungs- und Willensbildungsprozessen, die sich an den Inhalten und Zielen nachhaltiger Entwicklung orientieren.

tieren. Die gleiche Dynamik ist es jedoch auch, die es in wachsendem Maße verhindert, zu verallgemeinerungsfähigen Zielbestimmungen und Regulierungen zu gelangen. Gemeinsame „Ziele“ müssen also „unterwegs“ von den Beteiligten erst definiert werden, aber auch über den einzuschlagenden „Weg“ scheint nur wenig Klarheit zu herrschen. Angesichts der realen sozialen Dynamik wird auch das Procedere, die Art und Weise, wie eine moderne Industrie- und Konsumgesellschaft sich auf gemeinsame, zumindest mehrheitsfähige, Ziele und Regeln verständigen kann, immer schwieriger.

Die Diffusion und Stabilisierung nachhaltiger Konsummuster erfordert daher auch politische Initiativen und Unterstützung, ist aber andererseits keineswegs allein dadurch zu gewährleisten. Denn auch „die Politik“ unterliegt in wachsendem Maße strukturellen Beschränkungen ihrer Handlungs- und Steuerungsfähigkeit (vgl. z.B. Beck 1986; Offe 1986; Scharpf 1991; Dierkes; Marz 1991; Münch 1996). Die Gründe hierfür - u.a. stetige Beschleunigung des ökonomischen und sozialen Wandels, stetige Zunahme von Unsicherheit und Komplexität, steigender Handlungs- und Steuerungsbedarf bei gleichzeitig sinkenden Handlungsressourcen und Steuerungskapazitäten, sinkende Integrationsfähigkeit bei wachsender Differenzierung sozialer Lagen und gesellschaftlicher Interessen - gelten selbstverständlich auch dort, wo politische Bemühungen im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens unternommen werden. Mit anderen Worten: Auch bei unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten „gutgemeinten“ politischen Vorhaben und Maßnahmen sind die Umsetzungs- und Verallgemeinerungschancen relativ niedrig; die Risiken des weiteren Verlustes von Legitimation und Steuerungsfähigkeit der Politik jedoch relativ groß.

Aus diesem Grund ist es kein Zufall, daß jene „Politikinnovationen“, mit denen in den letzten Jahren zunehmend - v.a. auf lokaler Ebene und bei ökologischen Themen und Problemen - experimentiert wird, neue Mischungen aus „formeller“ und „informeller“ Politik darstellen (Jänicke 1993; Renn; Webler; Wiedemann 1995). Während auf der Ebene der formellen Politikstrukturen und institutionellen Arrangements Steuerungs- und Vollzugsdefizite, „Unregierbarkeit“, „Politikverdrossenheit“, „organisierte Unverantwortlichkeit“ diagnostiziert und beklagt werden, erfreuen sich Mediationsverfahren, „Zukunftswerkstätten“, „Runde Tische“, Planungszellen, Bürger- oder Stadtforen u. dergl. (vgl. z.B. den Überblick über „Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung“; Sinning 1995) wachsender Beliebtheit. Die typischen Themen derartiger dialog- und kooperationsorientierter Verfahren sind Verkehrsprobleme, Abfallprobleme, Altlastensanierungen, Standortsuche für umweltbelastende Anlagen und Einrichtungen, Zielkonflikte bei der Flächennutzung, industriell verursachte Gefährdungen und Risikopotentiale, kurz: „umweltverträgliche“ Stadt- und Regionalentwicklung. All dies sind Reaktionen auf die sinkende Problemlösungskapazität von Politik, die gerade im Umweltbereich mit wachsenden Zahlen von Beteiligten und zunehmenden Verhandlungs-, Abstimmungs- und Kooperationsnotwendigkeiten zu rechnen hat.

Dennoch darf die Rolle der „formellen“ Politik, d.h. der institutionellen Mechanismen demokratischer Willensbildung und Entscheidungsfindung, bei der Initiierung, Organisation und Regulierung gesellschaftlicher Prozesse nicht übersehen werden. Nicht zuletzt die zahlreichen nachhaltigkeitsorientierten Bemühungen auf lokaler/regionaler Ebene (vgl. z.B. Kuhn; Zimmermann 1996; Kuhn; Zimmermann; Zimmermann 1996; Bergmann; Gatzweiler; Güttler; Lutter; Renner; Wiegandt 1996; Serwe 1997; Warsewa 1997) zeigen, daß Initiativen „von unten“ bzw. „zivilgesellschaftlich“ organisierte Prozesse in ihrer Entfaltung und in ihrer (Breiten)Wirkung beschränkt

bleiben, sofern sie nicht in den formellen Strukturen von Politik und Verwaltung Unterstützung finden. Sowohl im Hinblick auf die Befähigung der Akteure (empowerment) „informalisierte Politik“ als auch im Hinblick auf inhaltliche Initiativen und Umsetzungsstrategien sind und bleiben die Akteure und Mechanismen der „formellen“ Politik unverzichtbar. Überdies ist zu bedenken, daß verstärkt partizipativ angelegte Verfahren per se noch keinen Fortschritt an Verfahrens rationalität und sachlichem Erfolg garantieren (Gestring u.a. 1997; Wiesenthal 1992). Auf eine Reihe von Mindestanforderungen verweist etwa Beck (Beck 1993: 190f). Auch wenn diesen Anforderungen an die Gestaltung partizipativ angelegter diskursiver Prozesse entsprochen wird, behält jedoch auch die „formelle“ Politik spezifische Handlungsmöglichkeiten, Handlungsaufgaben und nicht zuletzt eine spezifische (formelle) politische Legitimation. Allerdings werden die Akteure der „formellen“ Politik bereits heute unter anderem daran gemessen, ob sie bereit und imstande ist, die Entfaltung von Prozessen und Akteuren der „informeller“ Politik zu unterstützen.

Dies stellt hohe und ungewohnte Anforderungen an die Akteure und an die Organisation von Veränderungsprozessen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß eines der zentralen Probleme bei der Stabilisierung von nachhaltigen Konsummustern in der Entwicklung von geeigneten Diskurs- und Kooperationsverfahren besteht, die die jeweils immanenten Beschränkungen der spezifischen Handlungslogiken im Bereich der formellen Politik wie im Bereich der informellen Politik überwinden helfen.

Aufgrund der dargestellten Problemlage ist von der Ausgangshypothese auszugehen, daß eine gesellschaftlich erwünschte Diffusion und Habitualisierung nachhaltiger Konsummuster nur in dynamischen Wechselprozessen zwischen formeller und informeller Politik vorangebracht werden kann. In diesen Wechselprozessen müssen zwei Probleme gleichzeitig gelöst werden: Die zielgerichtete Entwicklung, Erprobung und Stabilisierung veränderter (nachhaltiger) Verhaltensmuster einerseits und die Entwicklung, Einführung, Organisation und Optimierung effizienter partizipativer, kooperativer, konsensorientierter Verfahrensweisen andererseits. *Unter diesem prozeduralen Gesichtspunkt analysiert und vergleicht die vorliegende Studie unterschiedliche Typen von Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozessen um nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen von Konsummustern auf lokaler Ebene und fragt nach ihren Funktions- und Erfolgsbedingungen.*

## 1.2 Forschungsdesign und Methoden

### 1.2.1 Regionale Orientierung in der Praxis - die lokalen Teilprojekte „Informieren“, „Anbieten“, „Verordnen“

Die Fragestellung der Studie verbindet mithin eine inhaltliche und eine prozedurale Frage:

- *Die Beförderung nachhaltiger Konsummuster setzt eine verstärkte lokale bzw. regionale Orientierung von Leben und Wirtschaften voraus und unter diesem Gesichtspunkt ist danach zu fragen, ob und auf welche Weise dieses Ziel zu erreichen ist.*
- *Gleichzeitig ist davon auszugehen, daß dabei vielfältige Interessenwidersprüche und Konflikte auftreten und bewältigt werden müssen. Unter diesem Gesichtspunkt wurden Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozesse um nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen von Konsummustern auf lokaler Ebene analysiert und verglichen.*

Um diese Fragestellung aufzunehmen und einer empirischen Bearbeitung zugänglich zu machen, befaßte sich die Untersuchung mit kommunalen Politikprozessen, die auf konkrete Maßnahmen zur Stärkung der lokalen/regionalen Orientierung im Alltags- und Konsumverhalten abzielten. Am Beispiel der unterschiedlichen nachhaltigkeitsorientierten Implementations- und Umsetzungsstrategien in drei **Praxisprojekten** zur Veränderung konsumrelevanter Handlungsbedingungen in einer deutschen Großstadt sind deren Voraussetzungen und Wirkungen im Rahmen von **Begleitprojekten** analysiert und bewertet wurden. Bei den Praxisprojekten handelte es sich um die folgenden drei in Bremen umgesetzten Projekte:

- **Informations- und Aufklärungsstrategie - Durchführung einer Informations- und Motivationskampagne zum Vertrieb und Konsum transportreduzierter regionaler Lebensmittel für Kindertagesstätten:** In der Informations- und Motivationskampagne zur Vermarktung von regional hergestellten Lebensmitteln ging es um Wissensvermittlung, Aufklärung und Herstellung von Transparenz für die KonsumentInnen über die Qualitäts-, Produktions-, Vertriebs- und Transportbedingungen der verfügbaren Lebensmittelangebote. Damit zielte diese Strategie vor allem auf die Verringerung jener Kontroll- und Überschaubarkeitsdefizite bei komplexen Zusammenhängen, die häufig eine umweltgerechte oder nachhaltige Orientierung des persönlichen (Konsum)Verhaltens blockieren. Die inhaltlichen Ziele des Vorhabens richteten sich auf die Stärkung der regionalen und lokalen Wirtschaft, die Reduzierung des Transportaufwandes bei Lebensmitteln und damit der Umweltbelastung durch Verkehr, die Versorgung der städtischen Bevölkerung mit gesunden Produkten aus der Region sowie die Festigung der Stadt-Land-Bezüge durch konkrete partnerschaftliche Beziehungen.
- **Marktorientierte Angebotsstrategie - Einrichtung eines überbetrieblichen Lieferservice der Einzelhändler eines Stadtteils:** Durch die Einrichtung eines überbetrieblichen Lieferdienstes des Einzelhandels im Stadtteil wurde eine marktvermittelte Anreiz- und Angebotsstruktur geschaffen, die den KonsumentInnen die Möglichkeit eröffnete, das im Stadtteil verteilte Warenangebot in gleicher Weise zu nutzen, wie das konzentrierte Angebot großer Supermärkte, ohne dafür mit dem PKW weite Wege zurücklegen zu müssen. Diese Strategie reagierte mithin im Kern auf das verbreitete Argument, umwelt-/nachhaltig-

keitsorientiertes Konsumverhalten scheitere an fehlenden Gelegenheiten und Angeboten. Ob und inwieweit das Angebot den Bedürfnissen unterschiedlicher Konsumentengruppen sowie deren sozialen Voraussetzungen und Ressourcen Rechnung trägt, mußte sich daran erweisen, ob es eine hinreichend kaufkräftige Nachfrage findet. Als inhaltliche Effekte wurden eine Stabilisierung des wohnortnahen Versorgungsangebotes, die Reduzierung von Pkw-Verkehr sowie die Bestärkung von sozialen Beziehungen im Stadtteil erhofft bzw. erwartet.

***Verordnungsstrategie - Einführung quartiersbezogener Regeln zum „Anwohnerparken“:***

Mittels einer Veränderung rechtlicher Handlungsvoraussetzungen durch entsprechende Gebote und Verbote zielte die Einführung des sog. Anwohnerparkens auf die Neuordnung von Nutzungsrechten für den öffentlichen (Strassen)Raum in städtischen Wohnquartieren ab. Damit berührt diese Strategie insbesondere die sachlichen Qualitätsmaßstäbe sowie den sozialen Angemessenheits- und Gerechtigkeitsvorstellungen der Anwohner. Die mangelnde Berücksichtigung dieser Zielgruppe wird häufig als Hemmnis für nachhaltiges Alltagsverhalten angeführt wird. Die beabsichtigte Steigerung der Wohn- und Aufenthaltsqualität sollte die Wohnortbindung und auf diese Weise die lokale Orientierung der ansässigen Bevölkerung verstärken. Sie sollte zugleich zu einer Entflechtung von und zu einer zumindest partiellen Reduktion (Parksuchverkehr, Nutzung von Park-and Ride) von Verkehrsbewegungen beitragen.

Mit der Umsetzung dieser drei Praxisprojekte wurde im Laufe des Jahres 1998 bzw. 1999 im Rahmen des lokalen Agenda-21-Prozesses in Bremen begonnen. Die Auswahl der Praxisprojekte für die wissenschaftliche Begleitung orientierte sich daran, daß es sich um Vorhaben handelte, die im Hinblick auf Problemlage, Gegenstandsbereich und Akteurskonstellation für eine vergleichende Analyse systematisch unterscheidbarer Implementationsstrategien geeignet erschienen.

Bei den drei ausgewählten Teilprojekten „Transportreduzierte regionale Lebensmittel“ (Informationsstrategie), „Stadtteilbezogener Lieferservice“ (Angebotsstrategie) und „Anwohnerparken“ (Verordnungsstrategie) ging es zunächst immer auch um eine nachhaltigkeitsrelevante Optimierung von Verkehrsbeziehungen. Die Praxisprojekte zielten jedoch auf mehr, nämlich eine Verstärkung der lokalen/regionalen Orientierung von KonsumentInnen und Wirtschaftsakteuren. Insofern sollten sie einen Beitrag zum Nachhaltigkeitsziel „Lokales/regionales Leben und Wirtschaften“ leisten. Mit lokaler bzw. regionaler Orientierung ist dabei jene räumliche wie soziale Maßstabsverkleinerung gemeint, die sich als Stabilisierung und Stärkung kleinräumiger Zusammenhänge zwischen verschiedenen Funktionen (Konsum, Versorgung, Transport, Mobilität), Beziehungsmustern (zwischen verschiedenen Akteuren, Bürgerinnen und Bürgern) und persönlichen Einstellungen auf lokaler bzw. regionaler Ebene vollzieht (s.o.).

Damit ermöglichte es die systematische wissenschaftliche Begleitung der Praxisprojekte, bezogen auf vergleichbare Ziele und Akteurkonstellationen (AnwohnerInnen/VerbraucherInnen; Einzelhändler und Lieferanten sowie Staat/Politik/Behörden als vermittelnder, fördernder oder verordnender Instanz) die Wirkungen und Erfolgsbedingungen der drei alternativen Implementationsstrategien zu untersuchen. Deren Auswahl begründete sich daraus, daß sie sich alle auf die gleiche Zielgruppe - BürgerInnen als KonsumentInnen und AnwohnerInnen - und deren Verhal-

ten richteten, gleichzeitig aber (1.) mit den drei systematisch unterschiedenen Handlungsmedien bzw. -ressourcen Information/Aufklärung, Geld, Recht operieren und (2.) damit in erster Linie auf jeweils spezifische Verhaltensvoraussetzungen bei der Zielgruppe einwirken wollten.

Selbstverständlich war davon auszugehen, daß keine der genannten Strategien in „Reinform“ vorzufinden ist, sondern daß in allen Fällen Elemente und Ansätze einer Vermittlung zwischen formeller und informeller Politik - etwa als Moderations-, Bargaining- oder partizipativer Planungsprozeß - bei der Umsetzung existieren würden. Gerade von der Intensität und Gestaltung dieser Vermittlungsfunktion dürfte aber – so die Ausgangsvermutung - entscheidend abhängen, inwieweit die implementierten Maßnahmen sich ihren Zielen annähern konnten.

Die in diesem Forschungsansatz zu untersuchenden Strategien „Informieren“, „Anbieten“ und „Verordnen“ entfalten sich im Spannungsfeld von formeller und informeller Politik. Sie wirken sich im konkreten Fall mehr oder weniger förderlich für das Erreichen der gestellten Nachhaltigkeitsziele aus: Scheitert eine der geplanten Maßnahmen aufgrund des konkreten Zuschnitts der gewählten Einführungsstrategie, wird sie aufgrund dieser negativen Erfahrung in der formellen und/oder informellen Politik u.U. nicht mehr oder nurmehr in reduzierter Form wieder aufgegriffen. Ist sie hingegen erfolgreich, kann sie eine Vorbildfunktionen für einen größeren Bereich der lokalen bzw. regionalen Nachhaltigkeitspolitik übernehmen. Durch den gewählten induktiven Forschungsansatz kann in drei Feldern die Frage verfolgt werden, welche Strategie (oder welcher Strategiemix) sich unter welchen Randbedingungen bewährt hat und welche Beiträge auf dieser Grundlage zur Unterstützung bzw. Beförderung nachhaltigkeitsorientierter Konsummuster erbracht werden konnten. Die unterstellten Zusammenhänge zum Umsetzungsprozeß der Praxisprojekte sind im folgenden Schaubild schematisch dargestellt:

Abbildung 1: Zum Verhältnis von formeller und informeller Politik:

„formelle“ Politik: Staat, Ressorts, Behörden; Ziel: Implementation nachhaltiger Konsummuster			
Handlungsressourcen	Geld	Recht	Information/Aufklärung
<b>Handlungstyp</b>	geld-/marktvermittelte Anreize/ Angebote	rechtlich vermittelte Ge- und Verboten	Normbildung, Herstellung bzw. Förderung von Transparenz, Verantwortung, Motivation
<b>Beispiel</b>	Angebotsstrategie: Lieferservice	Verordnungsstrategie: Anwohnerparken	Informationsstrategie: ‘transportreduzierte regionale Lebensmittel’
<b>Vermittlungsform</b>	<i>Verhandeln</i>	<i>Moderation</i> <i>Bargaining</i> <i>Partizipation</i>	<i>Verordnen</i>
<b>Handlungstyp</b>	↑ Verweigern; Blockieren; Aussteigen	↑ Protest; eigene Interessen durchsetzen	↑ sich Einlassen; Mitmachen
<b>Handlungsressourcen</b>	diverse Kombinationen von Geld, sozialen Beziehungen, Legitimationsgewährung bzw. -verweigerung, Mobilisierung von öffentlicher Meinung		
	↑	↑	↑
Selbstorganisation/„informalisierte“ Politik/„Subpolitik“: untersch. Organisationen und Organisationsformen (Bürger/innen, Nimby-Initiative bis Großverband); Ziel: Ermöglichung nachhaltiger Konsummuster in den Mustern der alltäglichen Lebensführung			

Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse und Wirkungskontrolle waren somit die „mikropolitischen“ Prozesse bei der Umsetzung der drei Praxisprojekte sowie - in Abhängigkeit davon - deren Zielerreichung. Im einzelnen verfolgte das Vorhaben die folgenden Ziele:

- Bestimmung intendierter und nicht-intendierter Effekte der jeweiligen spezifischen Verfahrensweisen, d.h. der jeweils gewählten Konfliktbewältigungs- bzw. Konsens- oder Kompromißfindungsmechanismen.
- Klärung des Zusammenhangs von Prozeßentwicklung (d.h. Entwicklung von Regeln, Verfahrensweisen, Konfliktbewältigungsstrategien) und Programmentwicklung (Bedingungen, Ziele, Wirkungen, d.h. auch reale Zielerreichung).
- Bestimmung derjenigen Prozeßkonstellationen und -variablen, die zu einer Stärkung von lokaler Orientierung bei den beteiligten Akteuren führen und die die Motivation zu nachhaltigkeitsorientierten Verhaltensänderungen befördern.
- Identifizierung eines innovativen Instrumenten- und Verfahrens“mixes“ zur Kombination und Optimierung der jeweiligen Stärken dieser drei unterschiedlichen Implementationsstrategien.

## 1.2.2 Operationalisierung zwischen Praxisbegleitung und Forschung

Die Operationalisierung und methodische Umsetzung der dargestellten Forschungsziele erforderte ein komplexes Projektdesign, das einerseits im Hinblick auf Vergleichbarkeit und gemeinsame Fragestellungen zu entwickeln war, andererseits die sachlichen, zeitlichen und räumlichen Unterschiede zwischen den Teilprojekten zu berücksichtigen hatte. Alle drei Teilprojekte mußten zunächst ihre konkreten Erhebungs- und Auswertungsarbeiten an den sachlichen Erfordernissen des Praxisprojektes und seiner jeweiligen „Eigenlogik“ orientieren. Insbesondere im Hinblick auf die zentrale Fragestellung des Gesamtprojektes nach der Bedeutung von Implementationsstrategien und prozessualen Faktoren für den inhaltlichen „Erfolg“ von nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen arbeiteten aber alle Teilprojekte mit den gleichen Erhebungs- und Auswertungskategorien.

Ein weiteres Element der erforderlichen Vereinheitlichung zwischen den drei Teilprojekten bestand in der zeitlich und inhaltlich abgestimmten Abfolge von Untersuchungsschritten. Alle drei Teilprojekte haben ihr Vorgehen in drei Arbeitsabschnitten organisiert, die sich an dem Verlauf des jeweiligen Praxisprojektes orientiert und jeweils mit einer Bilanzierung abgeschlossen haben. Diese „Meilensteine“ umfassten sowohl die inhaltliche und methodische Abstimmung zwischen den Teilprojekten als auch eine Rückkoppelung mit den Praxispartnern in geeigneten Arbeitsformen. Auf der Grundlage dieser Zwischenschritte konnten das weitere methodische Vorgehen und die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten für den folgenden Arbeitsabschnitt von den Teilprojekten gemeinsam und detailliert festgelegt werden. Da selbstverständlich nicht damit zu rechnen war, daß die Entwicklungen der Praxisprojekte von Beginn bis Ende der Begleitforschung zeitlich parallel verlaufen würden, konnten die (teilprojekt)übergreifenden Abstimmungs- und Auswertungsarbeiten nur in bester Annäherung an dieses Ablaufschema erfolgen.

Der erste Arbeitsabschnitt umfaßte dabei jeweils die Rekonstruktion der Entwicklungsphase in den Teilprojekten, d.h. diejenigen Planungs- und Vorbereitungsschritte, die bis zur konkreten Einführung einer Maßnahme bzw. eines Maßnahmenbündels vollzogen wurden. Die Auswertung dieser Entstehungsgeschichte der drei Praxisprojekte wurde mit dem ersten Meilenstein abgeschlossen, der unter inhaltlichen und prozessualen Gesichtspunkten die konkrete Form und Gestalt des realisierten Projektes in seiner Einführungsphase erklärte und dies an die Projektakteure zurückspiegelte (Kapitel 2).

Der zweite Arbeitsabschnitt widmete sich der Einführungsphase und analysierte dabei die Wechselwirkungen zwischen der gewählten Implementationsstrategie und den Handlungs- bzw. Reaktionsbedingungen bei der jeweiligen Zielgruppe. Das Auswertungsinteresse richtete sich hierbei vor allem auf die Auswirkungen der gewählten Verfahrensweisen, auf die Wahrnehmung und Bewertung der Praxisprojekte sowie den praktischen Umgang mit den dadurch veränderten Handlungsvoraussetzungen in der Alltagspraxis. Dieser Arbeitsabschnitt mündete in einen zweiten Meilenstein, der durch die Rückkoppelung mit den Projektakteuren insbesondere zur Identifizierung von möglicherweise noch vorhandenen Interessenkonflikten und/oder sachlichen „Kinderkrankheiten“ beitragen sollte (Kapitel 3).

Der dritte Arbeitsabschnitt umfaßte nach einer angemessenen Frist z.T. neue, z.T. follow-up-Erhebungen, um den Diffusions- und Habitualisierungseffekten nachzugehen, deren Kenntnis erst eine sinnvolle Bewertung sowohl des Verfahrens als auch der Auswirkungen in der Sache möglich macht. Auf Grundlage der bis dahin vorliegenden Befunde aus der Begleitforschung konnten in diesem Arbeitsabschnitt Erhebungsformen (etwa Gruppendiskussionen mit Beteiligung von Vertretern der Projektakteure wie der Zielgruppe) eingesetzt werden, die geeignet waren, der Gesamtbewertung des Projektverlaufes aus der Sicht der beteiligten Gruppen unter prozessualen Gesichtspunkten nachzugehen (Kapitel 4).

Durch die stetige Rückkoppelung zwischen Forschungsteam und Praxisakteuren eröffnete sich eine gegenseitige Reflexionssperspektive, die es den Akteuren erlaubte, den Erfolg der gewählten Umsetzungsstrategie während des laufenden Prozesses zu überprüfen und nötigenfalls Verbesserungsschritte einzuleiten. Die Vielfalt der Aspekte, die sich dabei aus dem Vergleich der drei unterschiedlich akzentuierten Einführungsstrategien „Informieren“, „Anbieten“, „Verordnen“ ergab, hat den Ertrag des Gesamtvorhabens deutlich erhöht. Auch wenn sich die Befunde und Erfahrungen nicht 1:1 auf andere Felder der Unterstützung bzw. Beförderung nachhaltigkeitsorientierter Konsummuster übertragen lassen, dürften sie doch über den unmittelbaren Projektrahmen hinaus dazu beitragen, nachhaltigkeitsorientierte Zielstellungen künftig produktiver und mit mehr Effizienz zu verfolgen. Vor allem für die involvierten Akteure aus lokaler Politik und Verwaltung könnte darin eine Qualifizierungschance liegen.

Um die Vergleichbarkeit der Analysen zu gewährleisten und sie in eine gemeinsame Ergebnisformulierung zu überführen, wurde ein abgestimmtes Untersuchungs- und Auswertungskonzept verfolgt, das sowohl die politikprozeßbezogenen Fragestellungen (Untersuchungsdimension Verfahrensweisen/Politikprozeß) als auch die inhaltlichen Aspekte der Entwicklung von Nachhaltigkeit aufnehmen konnte (Untersuchungsdimension lokale bzw. regionale Orientierung/Nachhaltigkeit). Als Kriterien für die Bewertung aller untersuchten Strategien und Teilprozesse wurden zugrunde gelegt:

- *Grad der Zielerreichung:* Sind die von den „Betreibern“ der Maßnahmen angestrebten Ziele erreicht worden: (a) in bezug auf die betreffenden inhaltlichen Zielstellungen, (b) auf der Grundlage des gewählten Verfahrens? Sind die Maßnahmen in inhaltlicher und/oder verfahrensmäßiger Hinsicht im Verlauf des Prozesses verändert worden? Die Zielerreichung in bezug auf das inhaltliche Ziel der Stärkung der lokalen bzw. regionalen Orientierung wurde dabei in drei Dimensionen geprüft:
  - Veränderung funktionaler Beziehungen (sachliche Ebene),
  - Veränderung sozialer Beziehungen (interpersonale Ebene) und
  - Veränderung persönlicher Einstellungen/Identifikationen (personale Ebene).

Die Zielerreichung in bezug auf die Implementationsstrategien wurde ebenfalls in drei Dimensionen geprüft: Was leisten die jeweiligen Strategien in bezug auf die Bewältigung der mit dem inhaltlichen Ziel des Praxisprojekts verbundenen

- Kooperationsanforderungen (Qualifizierung der Beteiligten, Mobilisierung von Handlungsressourcen, Synergieeffekte)?
- Konfliktbearbeitungs- und -bewältigungsanforderungen (im Umgang der Beteiligten miteinander, im Erkennen und Bewältigen von Konzept- und Durchführungsfehlern, in bezug auf die Fähigkeit zur Reaktion auf sich verändernde Randbedingungen)?
- in der Wahrnehmung von und bezüglich eines produktiven Umganges mit nicht intendierten Effekten?
- *Innovationsgehalt, Offenheit für Lernprozesse und Begleit- oder Folgeeffekte:* Was ist an Neuem - intendiert oder „nebenbei“- während des Prozesses entstanden und gab es positive/negative Auswirkungen auf andere Bereiche, Akteure oder nachhaltigkeitsorientierte Projekte?
- *Akzeptanz und Konfliktbearbeitung:* Gewährleistete das Verfahren gleichberechtigte Artikulationsmöglichkeiten für die daran beteiligten Akteure und wurden die Interessen der beteiligten Akteure und Adressaten gleichberechtigt behandelt? Sofern es zu Konflikten kam, bezogen sie sich (a) auf Widersprüche zwischen nachhaltigkeitsbezogenen Zielen und anderen Zielstellungen von Akteuren, (b) Widersprüche zwischen verschiedenen nachhaltigkeitsbezogenen Zielen?

### 1.2.3 Methodik

Der „Erfolg“ der gewählten Strategien lässt sich freilich nur zum Teil quantitativ messen. Um so größere Bedeutung kam der präzisen Dokumentation und Auswertung der Prozeßverläufe und ihrem Vergleich anhand der gemeinsamen Kriterien zu. Gemeinsames Prinzip aller Teilprojekte war deshalb das Vorgehen in drei Arbeitsabschnitten (s.o.): (1.) Erfassung von Entstehungsgeschichte und relevanten Akteurs- und Interessenkonstellationen, (2.) Analyse des Einführungsprozesses und (3.) Evaluierung der Maßnahme in der anschließenden „Normalphase“.

Derartige Untersuchungen wurden bei den bisherigen Arbeiten über Umweltbewußtsein und Umwelthandeln zum weitaus größten Teil mit dem Mittel schriftlicher Fragebogenerhebungen durchgeführt (Kuckartz; de Haan 1996). Um das komplizierte Geflecht interdependent Einzel erwägungen, die den normativen und praktischen Entscheidungen über nachhaltigkeitsrelevante

Ziele zugrunde liegen, auch nur einigermaßen erfassen zu können, bedarf es hingegen diskursiver Erhebungsformen (leitfadengestütztes mündliches Interview, Gruppengespräche). Andererseits erlauben diese „Instrumente“ aus forschungsökonomischen Gründen (Zeit und Geld) zumeist nur die Befragung von relativ wenigen Personen, so daß der Geltungsradius der gefundenen Ergebnisse (jenseits der tatsächlich befragten Personen) kaum kalkulierbar ist. Eine mögliche Konsequenz aus diesem Dilemma besteht darin, „quantitative“ und „qualitative“ Erhebungsformen miteinander zu kombinieren und -sofern möglich- durch andere Instrumente (z.B. Dokumentenanalyse) zu ergänzen. Dieser „cross-examination“-Ansatz wurde daher auch in der vorliegenden Untersuchung verfolgt.

Sofern vorhanden und auswertbar wurden neben projektrelevanten Dokumenten wie z.B. Sitzungsprotokollen, Zeitungsberichten und dergleichen projektgenerierte Daten wie z.B. Transportwege von Waren, Lieferzettel oder Öffnungszeiten von Geschäften ausgewertet. Als „diskursive“ Erhebungsinstrumente wurden „qualitative“ Verfahren in Form von Experteninterviews, leitfadengestützten Interviews und Gruppengesprächen eingesetzt. Soweit sinnvoll, wurde zur Ergänzung und Kontrolle der auf diesem Wege erarbeiteten Ergebnisse auch mit mehreren schriftlichen Fragebogenerhebungen gearbeitet.<sup>1</sup>

Die Erhebungen und Auswertungen wurden zunächst für die einzelnen Teilprojekte getrennt vorgenommen. Sowohl die Analyse der Akteurskonstellationen als auch die bewertenden Prozeßanalysen orientierten sich aber in allen Fällen an einer Netzwerkkonzeption und fragten daher nach

- Kooperationsformen und Partizipationsmöglichkeiten
- inhaltlichen und prozessualen Innovationen
- Offenheit für Lernprozesse innerhalb des Akteursnetzes
- Resonanz und Effekten außerhalb des Akteursnetzes
- Grad der Zielerreichung bezogen auf individuelle und gemeinsame Ziele der beteiligten Akteure

Die Messung und Darstellung von inhaltlichen Effekten, d.h. von „regionaler Orientierung“ wurde durch die Kategorien

- Aktionsradius (insbesondere für Konsumzwecke und alltägliche Versorgung)
- Mobilitätsverhalten
- wahrgenommene Versorgungsqualität und Aufenthaltsqualität
- Aktivitätsmuster
- Zeitverwendung
- Soziale Beziehungen/Soziale Integration im Stadtteil
- Identifikation mit dem Wohnumfeld und Partizipation bei Angelegenheiten/Fragen der Gestaltung des Wohnquartiers

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Darstellung der verwendeten Methoden und Instrumente findet sich im Materialband.

operationalisiert. Die betreffenden Auswertungsergebnisse wurden zwischen den Teilprojekten stetig verglichen. Sie wurden auch mit den Praxispartnern der Teilprojekte erörtert. Die Bandbreite der Formen reichte von wiederholten Gesprächen in unterschiedlich großem Kreise bis zu ganztägigen Workshops, auf denen die Meilensteinberichte zur Diskussion gestellt und auf sinnvolle Konsequenzen für die Praxis der beteiligten Akteure geprüft wurden. Auf der Grundlage der gemeinsamen Evaluierung der Implementationsstrategien nimmt schließlich die Schlußauswertung die Ausgangsfrage nach dem „Strategiemix“, d.h. nach den spezifischen Einflüssen des Implementationsverfahrens auf Zielerreichung und Ergebnisse, auf (Kapitel 5).

## 2. Prozeßbezogene Betrachtung der Praxisprojekte

### 2.1. Prozessanalyse „Informieren“ (Praxisprojekt "Kita-Küche der kurzen Wege")

Die im folgenden dargestellten Ergebnisse der Begleitforschung beziehen sich auf den Entstehungs- und Umsetzungsprozess des im Rahmen der Bremer Agenda 21 entstandenen Praxisprojektes "Kita-Küche der kurzen Wege" (im folgenden Kita-Projekt).

Im Verlauf des Forschungsprojektes wurde deutlich, daß sich der gesamte Prozess des von der Begleitforschung gewählten Praxisprojektes (von dessen Entstehung über die Umsetzung bis zur erfolgreichen Stabilisierung) weitaus komplexer und langwieriger gestaltete als angenommen. Eine Synchronisation des zeitlichen Ablaufes von Forschungsprojekt und Praxisprojekt ließ sich aufgrund der jeweils eigenen Projektdynamiken und deren Abhängigkeiten von anderen Entscheidungsträgern nicht realisieren. Die zeitlichen Verzögerungen im Praxisprojekt haben sogar dazu geführt, daß der Umsetzungsprozess nicht ganz zu Ende begleitet werden konnte (die Begleitforschung endet 6 Monate vor dem Projektende des Praxisprojektes).

Die Initiatoren des Projektes "Kita-Küche der kurzen Wege" kommen aus verschiedenen kirchlichen Einrichtungen in Bremen und aus einem Bremer Umweltberatungs- und Planungsbüro. Sie befassen sich in der Entstehungsphase des Kita-Projektes mit den für eine Umsetzung notwendigen Vorarbeiten, wie z.B. der Entwicklung von Projektzielen, der Frage nach einer Finanzierung und der Erstellung eines Projektantrages. Nach einer ca. 4-jährigen Entstehungsphase, die von der Begleitforschung konkret 13 Monate mitverfolgt werden konnte, wird für das Kita-Projekt über Mittel der Bremer Wirtschaftsförderung und des Umweltsenates eine Finanzierungsmöglichkeit für zwei Jahre gefunden. Die Umsetzung des Projektes beginnt im April 2000 auf der Grundlage konkretisierter Zielvorstellungen sowie unter Hinzuziehung weiterer Arbeits- und Kooperationspartner. Diese Veränderung des Akteursnetzwerkes stellt einen Bruch dar, bei dem auch die inhaltlichen Schwerpunkte des Kita-Projektes verschoben werden.

Nachdem im folgenden zunächst die Hintergründe des Kita-Projektes erläutert werden, wird auf dessen Entstehungs- und Umsetzungsprozess eingegangen. Dabei spielt die Beschreibung des Prozessverlaufes und der jeweiligen Akteurskonstellationen eine wesentliche Rolle. Sie erfolgt von der Methode her auf der Grundlage von Dokumentenanalysen, teilnehmender Beobachtung und Interviews mit den Projektbeteiligten. Ein von der Begleitforschung durchgeföhrter "Meilenstein" vor Beginn der Umsetzung diente dazu, den Entstehungsprozess des Praxisprojektes gemeinsam mit den Beteiligten kritisch zu reflektieren. Die durch die Begleitforschung sichtbar gewordenen Schlüsselprobleme während dem gesamten Prozessverlauf werden am Ende des Kapitels wiedergegeben.

### 2.1.1. Ziele und Hintergründe des Praxisprojektes

Das Projekt "Kita-Küche der kurzen Wege" ist im Rahmen des Bremer Agenda 21-Prozesses entstanden (vgl. im weiteren Schorr; Wilhelms 1999, S. 2). Im Vordergrund des geplanten Projektes steht die Erhöhung des Einsatzes frischer regionaler Produkte in den Küchen der Bremer Kindertagesstätten. Die Transportentfernungen zwischen Kitas, Erzeugern und Verarbeiterinnen sollen reduziert werden. Darüber hinaus soll der Absatz der Erzeuger (konventioneller und ökologischer) landwirtschaftlicher Produkte aus der Region durch ihre Vernetzung mit den Küchen der Kindertagesstätten verbessert werden. Dieses Vorhaben soll zunächst modellhaft an 5 Kindertagesstätten erprobt werden. Später soll die im Modell entwickelte Logistik auch auf andere Einrichtungen übertragen werden können. Durch umfassende Informations- und Aufklärungsstrategien sollen wirtschaftliche Potentiale erhalten und gefördert werden. Durch die Erfahrung über die Verwendung regionaler und ökologischer Produkte in Bremer Kindertagesstätten soll eine Kopplung zwischen verändertem Ernährungsbewußtsein und -verhalten stattfinden. Darüber hinaus ist geplant, den Agenda 21-Gedanken mit diesem Projekt breiter in die Öffentlichkeit zu tragen.

Es wird deutlich, daß im Kita-Projekt vorbildhaft im Sinne des in der Agenda 21 formulierten Nachhaltigkeitsgedankens ökologische (Reduzierung von Transportentfernungen im Lebensmittelbereich), ökonomische (Erhalt regionaler Lebensmittelerzeuger) und soziale Ziele (Veränderung des Ernährungsbewußtseins und -verhaltens) verknüpft und gleichzeitig verfolgt werden. Ob sich dieses Vorhaben im Rahmen eines Agenda 21-Projektes auch in die Realität umsetzen läßt oder nicht, werden die Ergebnisse der Begleitforschung im weiteren zeigen.

Die inhaltlichen Hintergründe, die bei der Entstehung des Kita-Projektes ausschlaggebend sind, machen sich sowohl an einer allgemeinen Kritik der heutigen Lebensmittelversorgung, als auch an der aktuellen Situation der Landwirtschaft und den Kindertagesstätten in Bremen fest:

Bezüglich der vorherrschenden Lebensmittelversorgung ist zu beobachten, daß durch die zunehmenden Konzentrationsprozesse bei der Produktion und Verarbeitung sowie beim Vertrieb von Lebensmitteln die Transportentfernungen für einzelne Produkte allgemein anwachsen (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 1999, S. 233, 235, 237). Gleichzeitig werden in steigendem Maße sowohl be- und verarbeitete Produkte gekauft, als auch Produkte, die von weit her kommen (Spiekermann 1999, S. 48; Bergmann 1999, S. 125). Darüber hinaus besteht der Anspruch, daß immer alles und überall zur Verfügung stehen soll (Böge, v. Winterfeld 1995, S. 98 - 102). Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Lebensmittel selbst, da sie z.B. mit entsprechenden Zusatzstoffen erst transport- und verarbeitungstauglich gemacht werden müssen (Meier-Ploeger 1992, S. 257). In diesem Zusammenhang wird von verschiedenen Fachleuten eine Zunahme von Nahrungsmittelunverträglichkeiten festgestellt, insbesondere von Allergien (Calatin 1992, S. 331 - 338; Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen 1999). Es ist davon auszugehen, daß auch eine Lebensmittelversorgung von Kindertagesstätten mit industriell erzeugten und weit transportierten Produkten in starkem Maße dazu beitragen kann, Nahrungsmittelunverträglichkeiten zu fördern.

Vergleichbar mit dem bundesdeutschen Trend nimmt auch in Bremen die Zahl landwirtschaftlicher Betriebe ab, während gleichzeitig die Größe der verbleibenden Betriebe zunimmt (Statisti-

sches Landesamt Bremen 1999). Die Produktion von Milch und Fleisch macht den Haupterwerbszweig der Betriebe aus, Gemüse und Obst spielen eine unbedeutende Rolle in der Bremer Landwirtschaft. Die Vermarktung der Produkte läuft im wesentlichen über Großabnehmer, nur ein kleiner Teil der Betriebe vermarktet in eigener Regie (Alberts 1998, S. 61). Im Rahmen der Agenda 21-Aktivitäten wurden auch verschiedene Richtlinien zur Erhaltung und Stabilisierung der Bremer Landwirtschaft formuliert. Danach soll die Landwirtschaft die Zahl ihrer Betriebe und ihre Flächenanteile erhalten und die landwirtschaftlich geprägten Kulturräume entwickelt werden (Agenda Büro Bremen 1998, S. 16). Obwohl die Bremer Landwirtschaft im Agenda-Prozess eine wichtige Rolle einnimmt, wird sie von der Bremer Politik nur am Rande zur Kenntnis genommen. So wird ein Teil der bisher noch landwirtschaftlich genutzten Flächen im Rahmen des Stadtentwicklungskonzeptes als Bauland, Naherholungs- oder Naturschutzgebiet verhandelt (Freie Hansestadt Bremen 1998). Dies steht den Zielen der Lokalen Agenda und damit auch denen des Kita-Projektes entgegen.

Ein weiteres Thema, das einen Anknüpfungspunkt für das Kita-Projekt bildet, ist die seit 1996 geführte breite öffentliche Diskussion über Sparmaßnahmen im sozialen Bereich. Davon betroffen sind insbesondere auch die Kindertagesstätten und deren Küchen, die - so die Vorschläge eines Gutachtens - aus Kostengründen den Anteil von Tiefkühlkost und Fertigprodukten stark erhöhen bzw. langfristig die Essensversorgung ganz auslagern sollen (Wibera 1999). Neben verschiedenen öffentlichen Protesten gegen diese Einsparbemühungen kritisieren auch die Initiatoren des Kita-Projektes diese Vorschläge. Sie weisen darauf hin, daß diese Diskussionen den Intentionen des Kita-Projektes, die sowohl von der Bremer Politik und Verwaltung als auch von der Öffentlichkeit weitgehend mitgetragen werden, entgegen laufen. Gesunde, regionale Lebensmittel hätten dem Wibera-Gutachten zufolge in den Kita-Küchen keine Chance mehr.

## 2.1.2. Der Entstehungsprozess

Der Entstehungsprozess umfaßt den Zeitraum zwischen der ersten Idee zum Projekt "Kita-Küche der kurzen Wege" bis zum Beginn der Umsetzung, die in diesem Fall mit der Finanzierungszusage für das Projekt beginnt.

### 2.1.2.1. Dauer und beteiligte Akteure

Der Entstehungsprozess des Kita-Projektes dauert insgesamt ca. 4 Jahre. Er kann in vier Phasen eingeteilt werden:

Phase 1: Strukturelle Vorbereitung des Projektes (Dauer ca. ein Jahr)

In dieser Phase entsteht und konkretisiert sich die Projektidee, inhaltliche Schwerpunkte werden diskutiert. Es werden Verantwortliche und weitere Interessenten für das Projekt gewonnen.

Phase 2: Inhaltliche Vorbereitung des Projektes (Dauer ca. eineinhalb Jahre)

Im Rahmen der inhaltlichen Vorbereitung des Projektes werden in verschiedenen Kindertagesstätten Erhebungen zur Art der verwendeten Lebensmittel durchgeführt. Im Rahmen von Informationsveranstaltungen werden potentielle Kooperationspartner

angesprochen. Zielvorstellungen werden weiter konkretisiert und unterfüttert. Es entsteht ein erster Projektantrag, um eine finanzielle Unterstützung zu bekommen.

Phase 3: Finanzierungsbemühungen (Dauer ca. ein halbes Jahr)

In der Phase der Finanzierungsbemühungen stehen inhaltliche und strukturelle Debatten sowie Abstimmungsgespräche mit potentiellen Geldgebern (insbesondere mit den inhaltlich betroffenen Ressorts der Bremer Verwaltung) im Vordergrund.

Phase 4: Inhaltliche Ausarbeitung des Projektes (Dauer ca. ein Jahr)

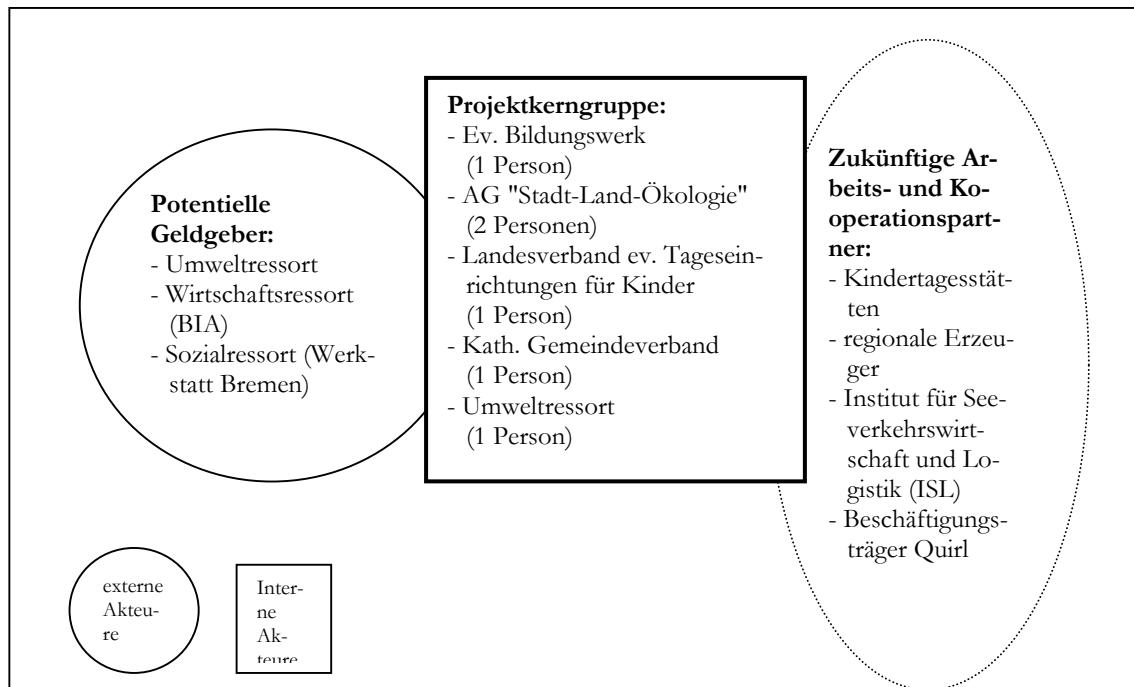
In der letzten Phase des Entstehungsprozesses werden die Projektziele weiter konkretisiert. Aufgrund fehlender Finanzierungsmöglichkeiten wird die Gesamtidee des Kita-Projektes aufgespalten: Es entstehen die zwei Teilprojekte "Logistik/Telematik" sowie "Qualifizieren und Informieren". Dafür werden entsprechende Projektanträge erarbeitet.

Insgesamt sind am Entstehungsprozess des Kita-Projektes folgende Akteure beteiligt:

- verschiedene Interessengruppen aus dem Bremer Agenda 21-Prozess
- 6 Hauptinitiatoren: 3 Akteure aus verschiedenen kirchlichen Einrichtungen, 2 Akteure aus einem Bremer Umweltberatungs- und Planungsbüro, 1 Akteur aus dem Bremer Umweltressort
- zukünftige Kooperationspartner (Köchinnen und Leiterinnen aus den Kindertagesstätten sowie regionale Lebensmittelerzeuger)
- potentielle Geldgeber (verschiedene Ressorts der Bremer Verwaltung, andere Einrichtungen, wie z.B. Stiftungen)
- zukünftige Arbeitspartner (Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) sowie der Beschäftigungsträger Quirl).

Diese Akteure stoßen zu unterschiedlichen Zeiten zum Projekt und sind unterschiedlich stark in den verschiedenen Phasen des Projektes eingebunden.

Um die verschiedenen Aufgaben der beteiligten Akteure und die Art ihrer Beteiligung zu untersuchen, werden sie drei verschiedenen Gruppen zugeordnet: Der Projektkerngruppe (interne Akteure), der Gruppe der potentiellen Geldgeber (externe Akteure) sowie der zukünftigen Arbeits- und Kooperationspartner (externe Akteure). Durch die Begleitforschung wurden in erster Linie die internen Akteure, d.h. die Initiatoren des Kita-Projektes, untersucht. Daneben ging es um die Rolle der potentiellen Geldgeber für lokale Agenda 21-Projekte, also insbesondere die Bremer Verwaltung. Auf die zukünftigen Arbeits- und Kooperationspartner wird im Entstehungsprozess noch nicht ausführlich eingegangen, da sie erst im Umsetzungsprozess eine größere Bedeutung haben.

**Abbildung 2: Die am Kita-Projekt beteiligten internen und externen Akteure**

### 2.1.2.2. Handlungsmotive und Rahmensetzung der beteiligten Akteure

Die Akteure aus der Projektkerngruppe engagieren sich für das Projekt sowohl aus persönlichen Interessen (persönlicher Beitrag zur Nachhaltigkeit, Sicherung eines eigenen Erwerbsarbeitsplatzes) als auch für die Interessen der Institution, für die sie beschäftigt sind. Bei den potentiellen Geldgebern überwiegen dagegen institutionelle Interessen (die Verwaltung als politisch Beauftragte Lokale Agenda 21-Prozesse zu fördern und umzusetzen). Die Aufgaben der Projektinitiatoren ergeben sich größtenteils aus deren jeweiligen institutionellen Hintergrund. Sie beziehen sich hauptsächlich auf das Pflegen und Nutzen externer Kontakte, die Akquisition von Geldern sowie auf die inhaltliche Ausarbeitung von Projektzielen und -anträgen. Die Arbeit der Projektinitiatoren am Entstehungsprozess des Kita-Projektes erfolgt überwiegend innerhalb ihrer bezahlten Arbeitsstellen und -zeit. Sie nutzen die Infrastruktur, technische Ausrüstung oder auch Kontakte, die ihnen im Rahmen ihrer Arbeitsstellen zur Verfügung stehen. Die Voraussetzungen dafür werden von den Beteiligten im insgesamt als ausreichend bezeichnet.

Da das Umweltressort Gelder zur Anschubfinanzierung des Kita-Projektes zur Verfügung stellt, kann ab Oktober 1998 bei der AG "Stadt-Land-Ökologie" eine Person über einen Werkvertrag beschäftigt werden, die sich ausschließlich mit der Erstellung des Projektantrages beschäftigt. Die Arbeit kann aber nur deshalb qualifiziert zu Ende gebracht werden, da sich diese Person nach dem Auslaufen ihrer befristeten Stelle mit Arbeitslosengeld finanziert und sich in diesem Zusammenhang auch weiterqualifiziert (z.B. Fortbildungsmaßnahme zum Projektmanagement und zur Projektsteuerung).

Insgesamt baut die Vorbereitung des Kita-Projektes auf unterschiedlichen institutionellen Strukturen auf und nutzt die dabei vorhandenen personellen und infrastrukturellen Ressourcen. Allerdings wird insbesondere in der Endphase der Entstehung des Projektantrages überwiegend priva-

te Infrastruktur genutzt. Nach Meinung der Projektinitiatoren ergeben sich die größten Restriktionen für das Kita-Projekt aufgrund fehlender Zuständigkeiten in den Verwaltungsressorts und bei den potentiellen Geldgebern, fehlender finanzieller Unterstützungsmöglichkeiten sowie allgemeiner Sparmaßnahmen in Bremen.

Während dem Entstehungsprozess des Kita-Projektes werden verschiedene Strategien zur Entwicklung und Verbreitung der Idee, zur Anwerbung von weiteren Arbeits- und Kooperationspartnern sowie zur Einwerbung von Fördergeldern eingesetzt: Es wird eine starke Öffentlichkeitsarbeit betrieben, um den Bekanntheitsgrad des Projektes zu erhöhen. Deshalb erhält das Projekt von Beginn an eine starke und breit gestreute emotionale Unterstützung. Um die Umsetzungschancen des Projektes von vornherein zu erhöhen, wird es – wie im Nachhaltigkeitsgedanken angelegt – inhaltlich querschnittsorientiert und übertragbar auf andere Einrichtungen konzipiert. Daneben werden von vornherein gezielt Kooperationspartner beteiligt und ausgewählt. Mit dem Einsatz von Schlüsselfiguren (z.B. dem Bürgermeister) und der Ausweitung des Projektnetzwerkes wird schließlich versucht, das Projekt weiter voranzubringen.

Der Aufwand, der bis zur Umsetzung des Projektes betrieben wird, erscheint allen Beteiligten sehr hoch, ist nach Meinung der Projektinitiatoren aber angesichts der Komplexität des geplanten Projektes angemessen. Eine hohe Motivation besteht durchgehend deshalb, da hohe persönliche Gewinne, wie z.B. neue Kontakte, interessante Aufgabenstellungen, Weiterbildung, Bewußtseinserweiterung und das Gefühl, etwas Sinnvolles für die Umwelt zu tun überwiegen.

### 2.1.2.3. Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren

Die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren haben im Prozessverlauf einen unterschiedlichen Stellenwert und verändern sich dementsprechend. Während der inhaltlichen und strukturellen Vorbereitung des Projektes steht die Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe im Vordergrund. In der Phase der Finanzierungsbemühungen und der konkreten inhaltlichen Ausarbeitung des Projektes bekommt dagegen die Kommunikation mit potentiellen Geldgebern einen größeren Stellenwert. Die Kontakte mit den zukünftigen Arbeits- und Kooperationspartnern sind dagegen weniger stark ausgeprägt, laufen aber parallel während dem gesamten Entstehungsprozess.

Die Zusammenarbeit zwischen den Projektinitiatoren ist stark ausgeprägt und wird als sehr produktiv bezeichnet. Es gibt keine ernsten Konflikte während dem Entstehungsprozess. Erst gegen Ende entstehen unterschiedliche Meinungen innerhalb der Projektgruppe, insbesondere bezüglich der Zuständigkeiten Einzelner nach Außen.

Als wichtigste Partner für die externe Zusammenarbeit werden von den Projektinitiatoren die potentiellen Geldgeber (Bremer Verwaltungsressorts), die Kooperationspartner (Kindertagesstätten) und eigenen Institutionen (z.B. die Kirche) genannt. Die Kommunikation mit den potentiellen Geldgebern, insbesondere mit dem Bremer Umwelt- und Wirtschaftsressort, erweist sich allerdings sowohl aus inhaltlichen als auch aus strukturellen Gründen als problematisch. Persönliche Einstellungen tragen zusätzlich zu einer "gestörten" Kommunikation zwischen diesen beiden Akteursgruppen bei.

Informelle Kontakte sind sowohl aus dem Bereich der Projektinitiatoren (insbesondere der Kirche) als auch aus dem Bereich der Bremer Verwaltung vorhanden. Sie bringen das Kita-Projekt

zeitweise entscheidende Schritte voran, insbesondere als es um die Finanzierung des Projektes geht.

#### 2.1.2.4. Interne Reflexion des Entstehungsprozesses

Im Rahmen eines von der Begleitforschung organisierten, extern moderierten Treffens (1. Meilenstein zur Rückkopplung der Ergebnisse der Begleitforschung an das Praxisprojekt, wurde gemeinsam mit allen Projektinitiatoren der Entstehungsprozess des Projektes, insbesondere Gründe für dessen zeitliche Verzögerung reflektiert.

Die Begeisterung der Projektkerngruppe für ihre Projektidee förderte die Motivation, den Weg durch die Projektantragsphase mit viel Energie und gegenseitiger Unterstützung, insbesondere in schwierigen Phasen, durchzustehen. Allerdings kommt die Begeisterung lange Zeit einer Idealisierung gleich, die den Blick der Gruppe für konkrete Probleme verstellt (z.B. daß inhaltliche Veränderungen vorgenommen werden mußten, damit eine Finanzierungsmöglichkeit entstand).

Das fehlende Wissen über Verwaltungsstrukturen sowie über die Umsetzungswege und -möglichkeiten eines Projektes erweist sich im Nachhinein als besonderes Hemmnis für die Finanzierung der Projektidee. Entsprechende Informationen und Beratungsgespräche seitens des von der Verwaltung eingerichteten Agenda-Büros hätten schon von Anfang an den Entstehungsprozess effizienter vorantreiben können. Aber auch gruppenintern wurden inhaltliche Diskussionen über das Projekt höher gewertet als die Auseinandersetzung mit Umsetzungswegen und -möglichkeiten. Im Falle eines neuen Projektes würden deshalb künftig andere Schwerpunkte gesetzt.

Insgesamt hat hinsichtlich der Verwaltung ein Annäherungsprozess stattgefunden, obwohl die Hilfeleistungen in der letzten Phase des Entstehungsprozesses sehr skeptisch betrachtet wurden.

Alles weist darauf hin, daß der starke Gruppenzusammenhalt maßgeblich zum Erfolg des Projektes, d.h. seiner Finanzierung beigetragen hat. Die hohe Bedeutung von Emotionalität für das bestehen der Projektgruppe hat jedoch gleichzeitig die Entwicklung von verbindlichen Organisations- und Arbeitsstrukturen in der Gruppe behindert. Alles wird gemeinsam gemacht, es gibt keine verbindlichen Zuständigkeiten einzelner oder Absprachen untereinander. Bei Auseinandersetzungen werden verschiedene Positionen der Projektakteure sehr schnell vereinheitlicht. Abweichende Standpunkte fallen schnell unter den Tisch. Damit ist der Weg verstellt Alternativen zu betrachten, Potentiale der Weiterentwicklung innerhalb der Gruppe gehen verloren. Für eine harmonisch orientierte Gruppe, wie sie die Projektkerngruppe des Kita-Projektes darstellt, wäre es hilfreich - so die einhellige Meinung der Gruppe - formale Strukturen auch in Diskussionsabläufe zu integrieren.

### 2.1.3. Der Umsetzungsprozess

Ab April 2000 wird das Projekt für zwei Jahre mit insgesamt DM 540.000,- finanziell gefördert. Den Großteil der finanziellen Förderung übernimmt der Projekträger Bremer Innovationsagentur (BIA) für den Projektteil "Logistik/Telematik"<sup>2</sup>. Einen weitaus kleineren Teil steuert für den Projektteil "Qualifizieren und Informieren" das Umweltressort über Lottomittel bei<sup>3</sup>. Darüber hinaus sind die Bremer Evangelische Kirche (BEK) und das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) finanziell mit Eigenanteilen vertreten. Die Umsetzung wird unter Beteiligung weitere Akteure vorangetrieben. Die schon beteiligten Personen aus der Entstehungsphase wechseln bei der Umsetzung ihre Rollen und Aufgaben. Diese Veränderung des Akteursnetzwerkes bleibt nicht ohne Folgen für die inhaltliche Ausrichtung des Kita-Projektes insgesamt: Sowohl finanziell als auch personell wird der Projektteil, in dem es um "Logistik/Telematik" geht weitaus mehr gefördert und verfolgt, als derjenige, in dem es um "Qualifizieren und Informieren" geht.

#### 2.1.3.1. Akteure und Organisation des Praxisprojektes

Im Rahmen der Umsetzung ist das Projekt als Verbundprojekt organisiert (vgl. Abbildung 2): Die Projektleitung liegt beim Landesverband Evangelischer Kindertageseinrichtungen (im folgenden Evangelischer Landesverband genannt), der eine Abteilung der Bremer Evangelischen Kirche (BEK) ist. Arbeits- bzw. Verbundpartner sind das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) sowie der Beschäftigungsträger Quirl e.V., der die Küchenvertretungen für die Modellkitas organisiert. Kooperationspartner sind vier evangelische und eine katholische Modellkita sowie verschiedene regionale Erzeuger und Lieferanten. Darüber hinaus gibt es einen Projektbeirat, in dem sich neben anderen Experten aus Wissenschaft und Praxis auch alle Projektinitiatoren aus der Projektgruppe wiederfinden. Dieser soll die inhaltlichen Arbeiten des Projektes begleiten, Kritik üben und Anregungen geben.

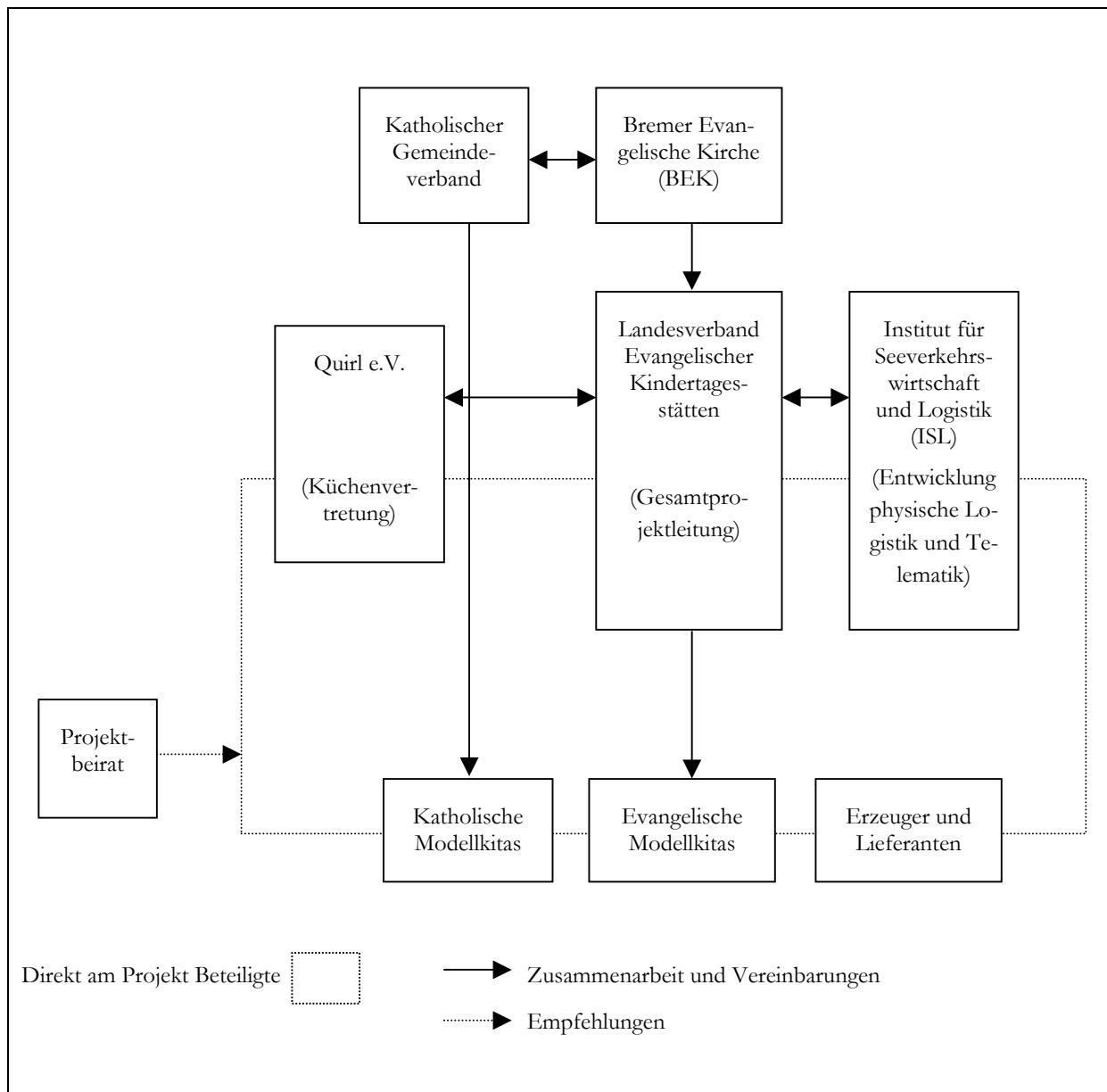
Die Organisationsform des Projektes ist formal festgelegt, sie wird durch finanzielle und zeitlich befristete Verträge festgeschrieben. Für den Umsetzungsprozess gibt es verbindliche Organisationsstrukturen und Arbeitsschritte, die in Form von Arbeitspaketen in den Projektanträgen festgelegt sind. Die Organisation und Koordination des Projektes übernimmt die Person, die ursprünglich für das Umweltberatungs- und –planungsbüro gearbeitet und dort die Projektanträge fertiggestellt hat. Für die Umsetzung des Projektes wurde sie beim Evangelischen Landesverband eingestellt.

---

<sup>2</sup> DM 308.000,-

<sup>3</sup> DM 40.000,-

Abbildung 3: Organigramm "Kita-Küche der kurzen Wege"



### 2.1.3.2. Arbeitsschwerpunkte und konkrete Ziele

Die Arbeitsschwerpunkte und konkreten Projektziele sind in zwei überarbeiteten Projektanträgen (Teilprojekt "Logistik/Telematik" und Teilprojekt "Qualifizieren und Informieren") ausführlich dargestellt (Schorr 2000). Aufgrund der ungleichen Finanzierung der zwei Projektteile entsteht ein starkes Ungleichgewicht zuungunsten der Projektinhalte, die sich mit den Themen Bildung und Umweltpädagogik beschäftigen. Insgesamt können die Projektziele in drei thematische Bereiche aufgeteilt werden:

1. Projektorganisation: Der Aufbau einer projektinternen Informationsinfrastruktur soll dazu beitragen, daß die Beteiligten des Projektes jederzeit umfassend über das Projekt informiert sind und somit dessen Entwicklung mitgestalten können. Zu den Beteiligten des Projektes gehören als Kooperationspartner die Angehörigen der Modellkitas (Köchinnen, Leiterinnen, Pä-

dagoginnen, Eltern und Kinder), die regionalen Erzeuger und Lieferanten, der Beschäftigungs träger Quirl (Organisation der Küchenvertretungen) sowie als Arbeitspartner auf der inhaltlichen Seite das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) und eine Person, die für Weiterqualifizierungsmaßnahmen bei den Köchinnen zuständig ist. Außerdem sollen die erzielten Projektergebnisse mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Beirat rückgekoppelt sowie an die Öffentlichkeit vermittelt werden. Verantwortlich für die Projektkoordination und -steuerung ist eine Person beim Evangelischen Landesverband.

2. Physische Logistik/Telematik: Die Inhalte und Ziele des Bereiches Physische Logistik beziehen sich auf die Darstellung des Status Quo der Warenströme der Modellkitas, die Entwicklung eines im Vergleich dazu nachhaltigen logistischen Systems für die Versorgung der Modellkitas, die Implementierung des logistischen Systems sowie parallel dazu die Durchführung von Qualifizierungsveranstaltungen für die Köchinnen aus den Modellkitas. Beteilt sind die Erzeuger/Lieferanten sowie die Leiterinnen und Köchinnen aus den Kindertagesstätten. Ebenfalls auf der Grundlage der Anforderungen der beteiligten Kooperationspartner soll mit Hilfe von Computern und dem Internet ein Informations- und Bestellsystem zwischen den Erzeugern/Lieferanten und Modellkitas entwickelt und implementiert werden. Verantwortlich für diesen Bereich ist das ISL.
3. Bildung/Umweltpädagogik: Das Ziel dieses Bereiches ist, das Wissen um die regionale Landwirtschaft zu verbessern, die Akzeptanz der regionalen Produkte zu erhöhen sowie die Ziele der Lokalen Agenda 21 in die Öffentlichkeit zu transportieren. Zusammen mit den Pädagoginnen der Modelleinrichtungen sollen Materialien und Methoden entwickelt werden, mit denen mit den Kindern zum Thema regionale Landwirtschaft und Ernährung gearbeitet werden kann. Die Akzeptanz in den Kitas und bei den Eltern für eine gesunde Ernährung aus regionaler Landwirtschaft soll gestärkt werden. Die Bearbeitung dieses Bereiches soll nach Außen vergeben werden.

#### 2.1.3.4. Der Verlauf des Umsetzungsprozesses

Im Verlauf eines ersten Gesamttreffens, das dem gegenseitigen Kennenlernen dienen soll und für einen ersten Informationsaustausch über die angestrebten Ziele genutzt wird, zeigt sich, daß die im Projektantrag formulierten Vorstellungen zur Logistik und Telematik an den Anforderungen und der Alltagspraxis der beteiligten Erzeuger/Lieferanten sowie auch den Kindertagesstätten in großen Teilen vorbei geht. Insbesondere die Idee für die Verwirklichung eines umweltentlastenden Logistikkonzeptes, einen "zentralen Dienstleister" einzusetzen, der den Warentransport und den -umschlag für die Erzeuger/Lieferanten organisieren soll, stößt auf große Kritik. Es wird deutlich, daß die Erzeuger/Lieferanten die physische Logistik als eigenes Geschäftsfeld sehen, die Kindertagesstätten hingegen fürchten, daß mit einem Dienstleister die konkreten Bezüge zu den Erzeugern verloren gehen.

Skepsis zeigt sich in der Anfangsphase der Umsetzung auch beim vorgesehenen Telematikkonzept: Die Informationsübermittlung über PC's und Internet sei zu anonym, zu aufwendig, unpraktikabel und teuer – so die Kooperationspartner aus der Landwirtschaft. Telefongespräche und direkte Kontakte zwischen den Erzeugern/Lieferanten und Kindertagesstätten werden für eine regionale Vermarktung und den Gebrauch regionaler Produkte als wesentlich gesehen. Allerdings äußern die Erzeuger im Laufe der Zeit zunehmend Interesse an der Entwicklung eines "Virtuellen

Marktplatzes", denn sie sehen für sich im Umgang mit dem PC eine Weiterqualifizierung, die zukünftig gefragt sein wird. Darüber hinaus stellt diese Möglichkeit Lebensmittel anzubieten eine Form des Handels dar, die als sehr modern und zukunftsweisend gilt.

Das Projekttreffen macht deutlich, daß die bisherigen Vorstellungen der Projektorganisation und des ISL über die Umsetzung des Projektes revidiert werden müssen. Man verständigt sich gemeinsam mit dem Geldgeber BIA darauf, den im Antrag geplanten zeitlichen Verlauf der Arbeitspakete zu verändern, die Entwicklung eines umweltentlastenden Konzeptes zur physischen Logistik zurückzustellen und zunächst ein PC-gestütztes Informations- und Bestellsystem zu entwickeln.

In der Folgezeit werden die Vorstellungen dazu gemeinsam mit den Kooperationspartnern aus der Landwirtschaft und den Kindertagesstätten konkretisiert. Dabei lassen sich in der ersten Phase die Überlegungen zur Telematik inhaltlich nicht von der physischen Logistik trennen, denn es geht erst einmal darum, sich über die Lebensmittel zu verständigen, die im Internet angeboten werden sollen. Mit den Erzeugern/Lieferanten finden getrennt nach Produktgruppen (Gemüse und Obst, Fleisch, Milchprodukte) drei Treffen statt, mit den Kindertagesstätten eines. Dabei werden die unterschiedlichen Anforderungen der Beteiligten an ein Logistik- und Telematikkonzept deutlich. Auf der Grundlage dieser Treffen entwickelt das ISL ein Phasenkonzept, das den Anforderungen der Beteiligten weitgehend entspricht: Das Konzept des "zentralen Logistikdienstleisters", der die umweltentlastende Logistik betreiben soll, wird zunächst zurückgestellt. In einer ersten Phase soll die physische Logistik von den Erzeugern/Lieferanten (die z.T. schon eng zusammenarbeiten) eigenständig durchgeführt werden. Erst bei einer Ausweitung der Versorgung von Bremer Kindertagesstätten mit regionalen Produkten soll ein Dienstleister eingesetzt werden, da dann voraussichtlich die Kapazitäten nicht ausreichen (zweite Phase). Dafür wird in der ersten Phase an der Einführung der Informationstechnologie für das Angebots- und Bestellsystem verstärkt gearbeitet. Die Bedenken gegenüber dem Einsatz und der Nutzung von PC's für das Warenangebot und die Warenbestellung relativieren sich im weiteren Prozess bei fast allen Beteiligten. Bei einem zweiten Treffen des Gesamtprojektes, auf dem man sich einigt, zukünftig den Computer bei der Warenbestellung einzusetzen, wird bei der abschließenden Verköstigung die Arena für die regionale Warenbestellung (allerdings erst einmal weiterhin über Fax und Telefon) freigegeben.

Das Thema Telematik wird im weiteren Projektverlauf zum zentralen Bestandteil des Kita-Projektes. Es finden mehrere Treffen mit den Erzeugern/Lieferanten und Kindertagesstätten statt, die an die Auseinandersetzungen über die physische Logistik anknüpfen. Auf der Grundlage einer schon vorhandenen Basissoftware wird vom ISL gemeinsam mit den Erzeugern und Kindertagesstätten eine Eingabemaske entwickelt, die den Anforderungen der Beteiligten entspricht und entsprechend anwenderfreundlich zu bedienen sein soll. Außerdem wird ein Schema für Produktkategorien entwickelt, die mit den Anforderungen der allgemeinen Bedingungen im Lebensmittelbereich kompatibel sind. In den Monaten Juni und Juli 2001 findet eine Testphase statt, in deren Rahmen die beteiligten Erzeuger ihre Produkte in das System einstellen und die Köchinnen sich mit der Nutzung des Computers und Internets vertraut machen können. Bei weiteren Treffen mit den Erzeugern und Kindertagesstätten wird das System optimiert.

In der Startphase des neuen Angebots- und Bestellsystems (August/September 2000) sind ca. 15 Erzeuger und Lieferanten beteiligt, ca. 250 Produkte werden angeboten. Der Umfang des Angebotes deckt allerdings den Bedarf der Kitas noch nicht ab, sie können beispielsweise noch keine Trockenprodukte, aber auch frische Produkte nur teilweise über das System bestellen. Die Systempflege und Betreuung der Anwender wird von einer eigenständigen Firma übernommen und beim Evangelischen Landesverband angesiedelt. Von dort aus soll das Ganze auch nach Projektlaufzeit weiterbetrieben werden.

Im Vergleich zum Projektteil "Logistik/Telematik", auf den sich aufgrund der Finanzierungssituation die Projektarbeit konzentriert, finden für den Projektteil "Qualifizieren und Informieren" weitaus weniger Aktivitäten statt. Es handelt sich dabei mehr oder weniger um Einzelaktionen, die im Projekt nicht konsequent weiterverfolgt und gemeinsam mit den Beteiligten weiterentwickelt werden können.

Im Herbst 2000 werden verschiedene Fachtage für Pädagoginnen zum Thema Milch, Fleisch und Gemüse veranstaltet, an denen allerdings nur drei der beteiligten Modellkitas teilnehmen. Darüber hinaus werden in zwei Modellkitas kleinere Projekte zum Thema Landwirtschaft und Ernährung durchgeführt. Ab dem Frühjahr 2001 wird in den Kindertagesstätten verstärkt damit begonnen, mit den Pädagoginnen und Eltern pädagogische Materialien und Methoden zum Thema "regionale Landwirtschaft und Ernährung" zu entwickeln. In Kooperation mit dem Evangelischen Bildungswerk wird im Sommer 2001 in zwei Kindertagesstätten eine Projektwoche "Na(h) Mahlzeit" durchgeführt, in einer davon in diesem Rahmen ein einwöchiger Bildungsurlaub für Eltern, der auf großes Interesse stößt. Daraufhin werden langfristig weitere Termine, auch in anderen Kindertagesstätten ins Auge gefaßt.

Die vom Evangelischen Landesverband vorgeschlagenen Fortbildungsangebote für Pädagoginnen zum Thema "Nachhaltige Ernährung" und "Anleitung zum Selbständigen Durchführen von (regionalen) Kochkursen mit Eltern" werden dagegen nicht gut angenommen. Im Frühsommer 2001 wird ein Auftrag an ein Büro vergeben, das ein Umweltpädagogisches Handbuch für das Internet erstellen soll. Darin sollen Angebote für die Kitas zum Thema "Regionale Landwirtschaft und Ernährung" gemacht werden, indem Adressen von interessierten Erzeugern angegeben, Konzepte und Erfahrungen vorgestellt und ein Informationsaustausch angeboten wird.

Von der Fachöffentlichkeit wird der Umsetzungsprozess des Kita-Projektes insgesamt als erfolgreich wahrgenommen. Im Rahmen einer Preisverleihung für Lokale Agenda 21-Projekte in Bremen, wird das Kita-Projekt am 25.01.01 prämiert. Das Preisgeld wird für ein sogenanntes "Bergfest" nach der Hälfte der Projektlaufzeit verwendet, zu dem alle direkt und indirekt am Kita-Projekt Beteiligten eingeladen werden.

#### 2.1.4. Schlüsselprobleme

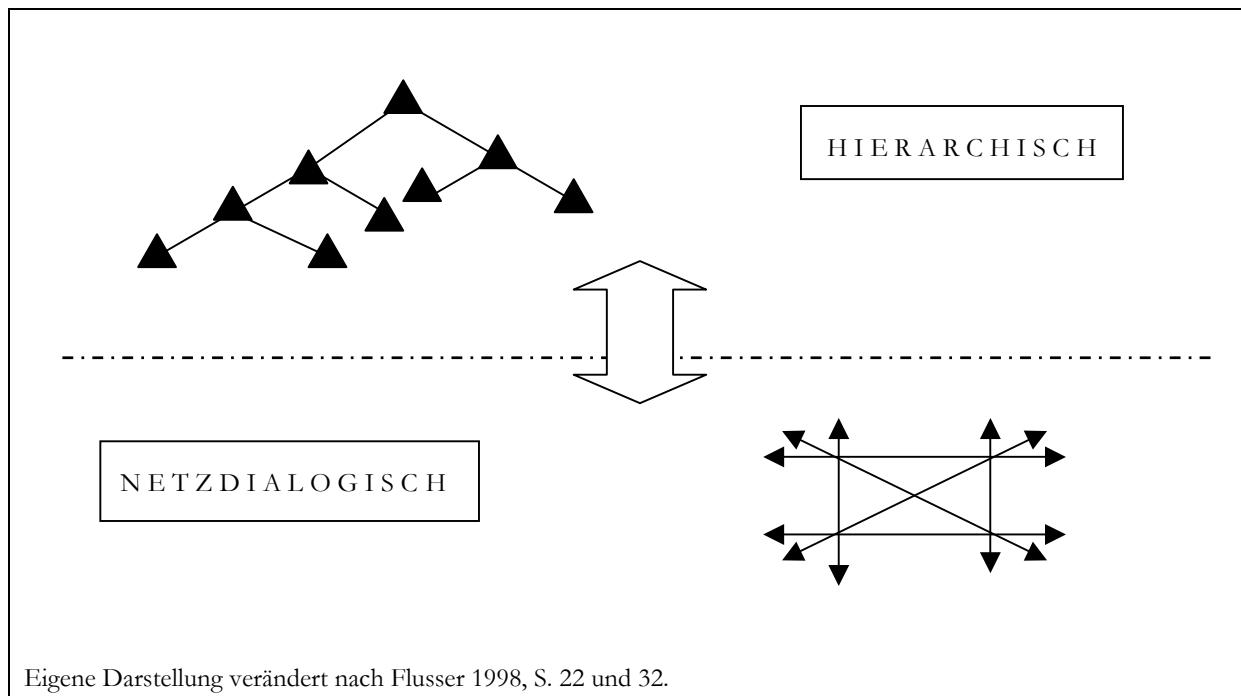
Während dem Entstehungsprozess des Kita-Projektes werden verschiedene Probleme deutlich, die das Vorhaben verzögerten oder sogar etliche Male fast scheitern ließen. Sie machen sich im wesentlichen an unterschiedlichen Denkweisen sowie Organisations- und Arbeitsstrukturen der hauptsächlich beteiligten Akteursgruppen fest. Darüber hinaus sind es fehlende Zuständigkeiten, die eine Umsetzung des Projektes immer wieder in Frage stellen.

Fehlende Zuständigkeiten gewinnen insbesondere im Rahmen der Diskussion um die Finanzierung des Kita-Projektes an Bedeutung. Dadurch, daß das Projekt sowohl ökologische und ökonomische als auch soziale Ziele verbindet und damit ganz verschiedene inhaltliche Bereiche und Kooperationspartner zusammenbringt, wird der Zugang zu den vorhandenen Geldtöpfen sowohl in der Bremer Verwaltung als auch bei anderen potentiellen Geldgebern, wie z.B. Stiftungen, erschwert. Das Projekt steht einem System gegenüber, das inhaltlich stark spezialisiert ist. Der Widerspruch zwischen dem übergreifenden Projektansatz, den vorhandenen Verwaltungsstrukturen und Finanzierungsmöglichkeiten ermöglicht es allen potentiellen Geldgebern, die Unterstützung für ein derartiges Projekt an eine andere Stelle weiterzuleiten und sich als "nicht zuständig" zu bezeichnen.

Die erwähnten unterschiedlichen Denkweisen, Organisations- und Arbeitsstrukturen schlagen sich im Berufsalltag der beiden Akteursgruppen Verwaltung und Projektkerngruppe nieder. "Verwaltungsdenken" ist durch enge Regeln bestimmt und längerfristig angelegt, die Verantwortungsstrukturen sind hierarchisch und stark arbeitsteilig aufgebaut. "Nicht-Verwaltungsdenken" ist hingegen durch Ziele bestimmt, die sich an konkreten Problemen und auch persönlichen Interessen festmachen, der Diskurs und eine geringe Arbeitsteilung stehen im Vordergrund. Beide Akteursgruppen halten (verständlicherweise) an ihren Einstellungen und Arbeitsweisen fest, was während dem Entstehungsprozess des Kita-Projektes zu gegenseitigen Mißverständnissen und Vorwürfen führt. Es ist schwierig, eine Verständigungsebene zu finden, die den jeweiligen "Alltagswelten" der beiden Akteursgruppen gerecht wird. Ein erfolgreicher Agenda-Prozess kann aber nur dann betrieben werden, wenn sich beide Akteursgruppen aufeinander zu bewegen, indem sich sowohl Denkweisen und Strukturen in der Verwaltung ändern als auch die Arbeit der "Umweltaktionisten" offener für Diskussionsprozesse mit andersartig strukturierten Akteursgruppen wird.

In der folgenden Abbildung werden die dargestellten Zusammenhänge am Beispiel unterschiedlicher Kommunikationsformen verdeutlicht:

**Abbildung 4: Verschiedene Organisations- und Arbeitsstrukturen am Beispiel unterschiedlicher Kommunikationsformen**



Treffen diese beiden unterschiedlich strukturierten Kommunikationsformen aufeinander, ist eine Verständigung kaum möglich. Die hierarchisch aufgebaute Kommunikationsstruktur hat keine Anknüpfungspunkte an die netzdialogisch ausgerichtete. Eine erfolgreiche Verständigung kann nur dann stattfinden, wenn eine "Übersetzung" durch geeignete Personen stattfindet, wie es in der letzten Phase des Entstehungsprozesses im Kita-Projekt mehrmals erfolgreich umgesetzt wird.

Im Umsetzungsprozess spielen diese Probleme dagegen kaum noch eine Rolle. Zwar treffen auch hier wieder Akteursgruppen aufeinander, die unterschiedliche Denkweisen, Organisations- und Arbeitsstrukturen erkennen lassen. Im Projekt selber haben sich aber bei der Umsetzung verwaltungsaffine Organisations- und Arbeitsstrukturen durchgesetzt. Sie sind im Vergleich zum Entstehungsprozess hierarchischer und viel stärker formalisiert worden.

## 2.2. Prozeßanalyse „Anbieten“

### 2.2.1. Der Neustädter Lieferservice – Ziele und Verlauf

Kerngedanke des Praxisprojektes war es, durch die räumliche Konzentration eines gemeinsamen Lieferangebotes vieler Einzelhandelsgeschäfte auf den Stadtteil, in dem die Geschäfte liegen, den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen an einen modernen Einzelhandel im wohnortnahmen Bereich gleichermaßen gerecht zu werden.

Unter ökonomischen Vorzeichen könnte ein gemeinsamer Lieferservice geeignet sein, die Kundenbindung der im Stadtteil ansässigen Einzelhändler zu erhöhen und die Kaufkraft dort besser auszuschöpfen. Gegenüber Innenstädten und Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ sollte die Attraktivität des wohnortnahmen Angebots gestärkt und gleichzeitig durch die dauerhafte Sicherung einer kleinteiligen Versorgungsstruktur ein Beitrag zur „Stadt der kurzen Wege“ geleistet werden.

Unter ökologischen Gesichtspunkten wurde die Verringerung von privaten PKW-Verkehren – sowohl für Einkaufsfahrten zu entfernteren Zielen (Einkaufszentren am Stadtrand) als auch innerhalb des Stadtteils – und damit eine Reduzierung der entsprechenden Umweltbelastungen angestrebt. Überdies könnten individuelle Transportprobleme beim Einsatz von Mehrwegverpackungssystemen reduziert werden. Diese Effekte ließen sich durch die Verwendung umweltfreundlicher Transportmittel (Fahrrad, erdgasgetriebener Lieferwagen) verstärken.

Unter sozialen Aspekten wurde die Stabilisierung des Versorgungsangebotes im Stadtteil als eine Voraussetzung für den Erhalt und die langfristige Sicherung eines wichtigen wohnortnahmen Arbeitsplatzpotentials angesehen, das überdies die Chance bietet, den Wünschen der Bürger/innen nach flexibleren Einkaufszeiten mit Hilfe eines flexiblen Angebots entgegenzukommen.

#### 2.2.1.1. Akteure und Akteursbeziehungen – das Netzwerk

Die Projektidee eines stadtteilorientierten Lieferdienstes konnte mit Einrichtung des „Runden Tisches“ zur Lokalen Agenda 21 in Bremen in eine umsetzungsrelevante Diskussions- und Arbeitsstruktur eingebracht werden. Dabei handelte es sich insbesondere um die Arbeitsgruppe „Nachhaltiges Quartier“ (AG 4 des „Runden Tisches“ zur lokalen Agenda 21 für Bremen), deren Auftrag sich auf Fragen der nachhaltigen Stadtentwicklung im engeren Sinne richtete. Diese Einbindung war in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung:

- als Reflektions- und Bewertungszusammenhang: In der Arbeitsgruppe wurden die Ziele des Projektes diskutiert und formuliert; das Projekt wurde auf eine hinreichende Übereinstimmung von Zielen, Konzeption und praktischem Vorgehen geprüft;
- als Legitimationszusammenhang: Die inhaltliche Akzeptanz des Projektes ermöglichte seine Umsetzung als „AGENDA 21-Projekt“, was neben der symbolischen und ideellen Aufwertung auch die Motivation zur Beteiligung verschiedener anderer Institutionen beförderte. Nicht zuletzt erwies sich in diesem Stadium die Schirmherrschaft des Bürgermeisters als legitimierendes Element für die Aktivitäten;
- als Beziehungs- und Unterstützungsverbindungen: Über die Einbindung in die institutionellen Strukturen, die sich mit der Etablierung des „Runden Tisches“ und seiner Arbeitsgruppen herausgebildet hatten, ließen sich Kontakte und Beziehungen z.T. neu herstellen,

z.T. mobilisieren, die für die Projektentwicklung bedeutsam wurden. Dies galt z.B. für die Beteiligung der Stadtwerke Bremen AG und für die Beteiligung der Universität, deren Vertreter in der Arbeitsgruppe das Projekt gleichsam als "Pate" verantwortlich betreute und dabei eine fachliche und organisatorische Beratungs- und Moderationsfunktion übernahm.

In der ersten Hälfte 1997 wurden erste Sondierungsgespräche zwischen der Arbeitsgruppe des „Runden Tisches“ und den Neustädter Geschäftsleuten, vertreten durch Mitglieder des Vorstands des lokalen Einzelhandels-Verbandes, geführt. Im Juni 1997 konnte die Projektidee in einer Versammlung den Mitgliedern des Verbandes gemeinsam vorgestellt werden. Dabei zeigte sich ein verhaltens Interesse an der Idee. Insofern konnte die Vorbereitung des Lieferdienstes gemeinsam mit dem Vorstand des "Wirtschafts-Interessen-Ring Neustadt" (WIR) weiter vorangetrieben werden. Der WIR, in dem ca. 90 Geschäfte des Einzelhandels, des Handwerks und des Dienstleistungsbereichs zusammengeschlossen sind, fungiert als lokale Werbegemeinschaft und setzt sich für die Verbesserung der lokalen Standortbedingungen ein.

Ein wichtiger Schritt zur Vorbereitung des Lieferdienstes war eine Bestandsaufnahme der existierenden Voraussetzungen bei den Geschäften des Stadtteils, die im Sommer 1997 mit Unterstützung der Universität durchgeführt wurde. Neben der Erhebung von Basisdaten und bisherigen Lieferpraktiken und –erfahrungen, verfolgte die Befragung auch den Zweck, den Einzelhändlern die Idee des Lieferdienstes nahezubringen, eine Diskussion darüber in Gang zu setzen, die Seriosität des Projektes zu unterstreichen und die Handlungsfähigkeit der Initiatoren insofern unter Beweis zu stellen, als erste Vorleistungen für die Realisierung des Lieferdienstes erbracht werden konnten. Dem Vorstand des WIR gelang es im weiteren Verlauf auch nichtorganisierten Einzelhändlern den Zugang zum Lieferdienst zu ermöglichen und als Repräsentant "der Neustädter Geschäftsleute" zu agieren. Mit wachsender Teilnahmebereitschaft der Einzelhändler und insbesondere von nicht im WIR organisierten Geschäftsinhaber/inne/n sank allerdings die ohnehin nicht sehr große Durchsetzungs- und Organisationskraft des Verbandes. Insofern war von der Idee eines selbstorganisierten und -betriebenen Lieferdienstes Abstand zu nehmen.

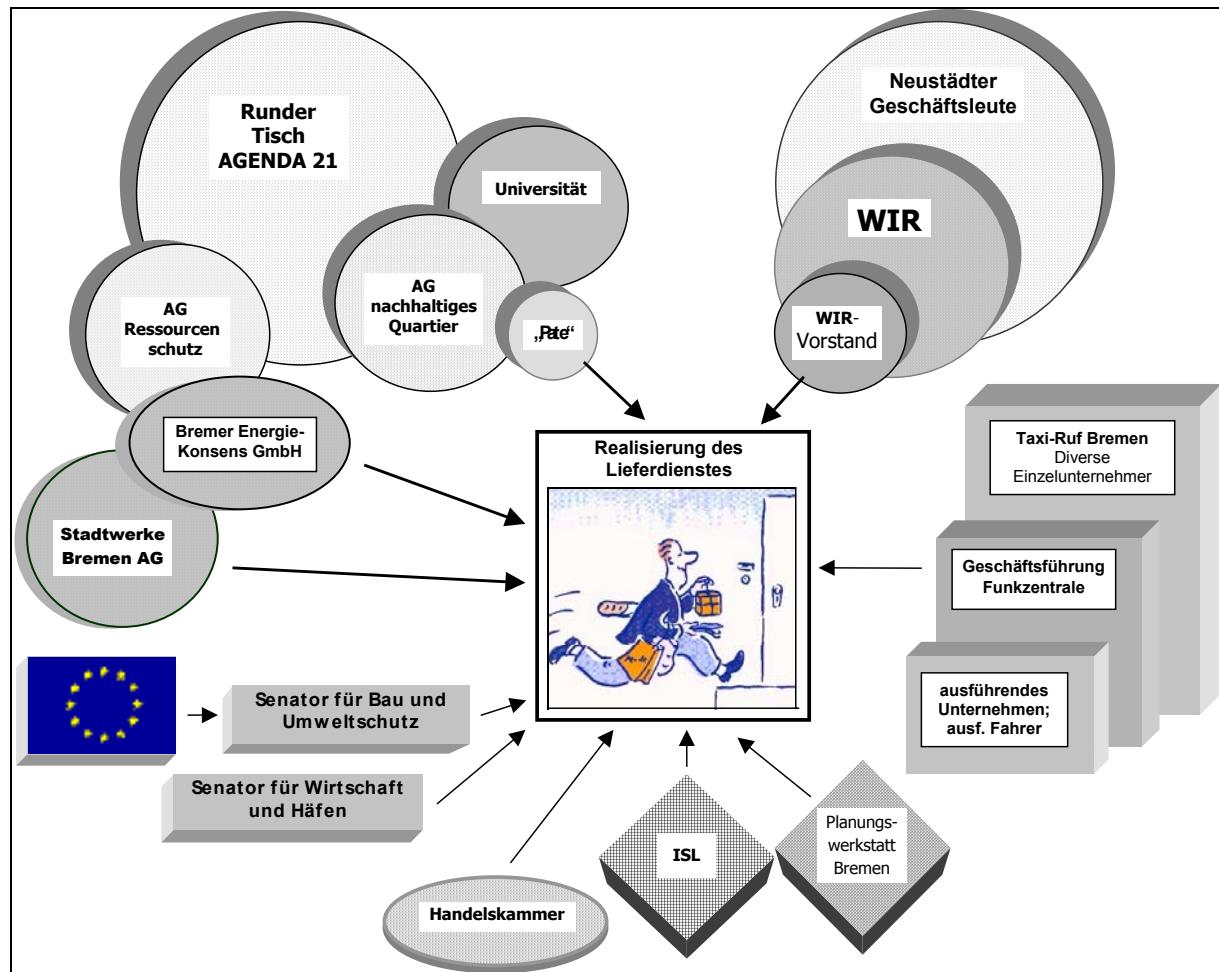
Vor diesem Hintergrund bedeutete die Entwicklung eines Organisations- und Logistikkonzepts für den Lieferdienst vor allem, einen geeigneten Partner für die Auslieferungen zu finden. Über die Kommunikation im Rahmen der Lokalen Agenda 21 entwickelte die Stadtwerke Bremen AG ein Kooperationsinteresse für den Betrieb des Lieferdienstes. Dies beruhte zum einen auf einer ökologischen Selbstverpflichtung ("minus-CO<sub>2</sub>") mit der u.a. 0,5% des Vorjahresumsatzerlöses aus Energielieferungen für ein ökologisches Maßnahmenprogramm in Abstimmung mit dem Bremer Senat einzusetzen sind<sup>4</sup> und zum anderen kam der Lieferdienst als besonders umweltsensibler Einsatzbereich dem Vermarktungsinteresse für Erdgas als Fahrzeugantrieb entgegen. Praktisch war ein Engagement der Stadtwerke über den eigenen Wagenpark oder über eine großzügige Unterstützung des Einsatzes von Erdgasfahrzeugen durch Dritte denkbar. Letzteres stellte sich im weiteren Verlauf als die realistischere Beteiligungsvariante heraus, da die Unternehmensstrategie insgesamt sich in dieser Phase zurück zu einer Konzentration auf das "Kerngeschäft"

<sup>4</sup> Zugleich ist die Stadtwerke Bremen AG um diese Verpflichtung einzulösen mit 40% Anteilseigner der "Bremer Energie-Konsens GmbH". Die Senatorin für Frauen, Gesundheit, Jugend, Soziales und Umweltschutz ist Vorsitzende des Aufsichtsrates der Stadtwerke Bremen AG und ihrer Behörde oblag auch die Federführung bei der Organisation des „Runden Tisches“ zur Lokalen Agenda 21 für Bremen.

bewegte, während die Kooperationsinteressen bezüglich des Lieferdienstes zunächst in einer Phase der Ausweitung und Diversifizierung von Geschäftsfeldern formuliert worden waren.

Mit den Befunden der Bestandsaufnahme wurde ein detailliertes Anforderungsprofil an den zukünftigen Lieferdienst entwickelt, das auch als Grundlage für die Ausschreibung der Machbarkeitsstudie diente. Untersucht werden sollten die bestehenden Lieferangebote, die potentiellen Zielgruppen, die technische und organisatorische Umsetzung, eine Kosten-/Nutzen-Betrachtung und schließlich die zu erwartenden Emissionsminderungen.

**Abbildung 6: Die Akteursstruktur beim Neustädter Lieferservice**



Von November 1997 bis März 1998 wurde eine kooperative Finanzierung für die Machbarkeitsstudie vorbereitet, die die Beteiligung verschiedener Institutionen vorsah. Der größte Teil der Finanzierung wurde von der Bremer Energie-Konsens GmbH getragen, weitere Geldgeber bzw. Unterstützer waren die Universität Bremen, die Umweltbehörde sowie die Stadtwerke Bremen AG. Mit diesem Finanzierungs-Mix unterscheidet sich die Realisierungsstrategie des Projektes deutlich von anderen Initiativen der Lokalen Agenda 21: Indem bewußt auf eine Finanzierung im Rahmen der – bescheidenen – Projektmittel für die Lokale Agenda 21 verzichtet wurde, ließ sich ein „Risiko-Sharing“ zwischen verschiedenen öffentlichen und (teil)privaten Geldgebern realisieren und überdies war das Projekt bereits in einer frühen Phase gezwungen, die unterschiedlichen Interessen und Handlungslogiken diverser Partner zu integrieren. Insbesondere das Anliegen der Bremer Energie-Konsens GmbH, die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu fördern, trug dazu bei,

den Möglichkeiten der Verkehrsvermeidung und Abgasverminderung in der Machbarkeitsstudie explizit nachzugehen.

Die Machbarkeitsstudie wurde nach eingehender Beratung durch die Handelskammer Bremen und in Abstimmung mit allen beteiligten Institutionen begrenzt ausgeschrieben. Die Federführung dafür lag bei der Arbeitsgruppe 4 des „Runden Tisches“, die schließlich eine Arbeitsgemeinschaft aus dem Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) und der Planungswerkstatt Bremen mit der Durchführung beauftragte. Das universitätsnahe, aber eigenständige ISL hatte sich bereits vorher mit Arbeiten zur Stadt-Logistik und „City-Logistik-Ansätzen für die Stadt- und Verkehrsplanung“ befaßt; die Planungswerkstatt Bremen war u.a. als Träger von Beschaffungsmaßnahmen in der Planung, Entwicklung und Umsetzung ökologischer und sozialer Konzepte im Bereich Bauen, Wohnen und Stadtentwicklung tätig.

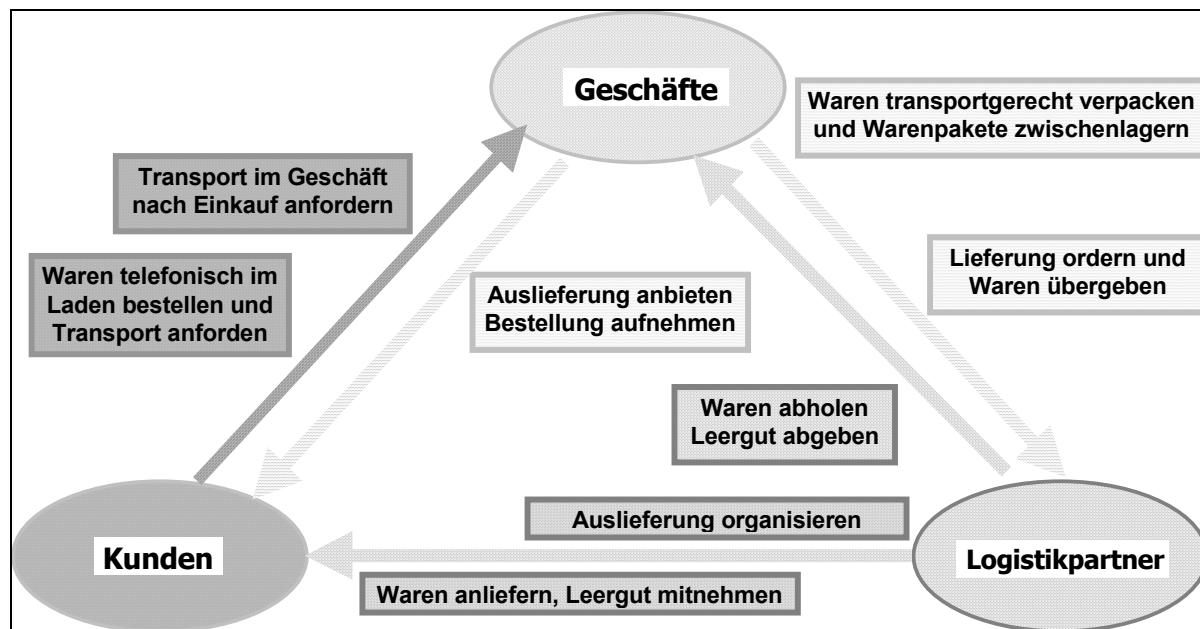
Im September 1998 war die Machbarkeitsstudie fertiggestellt. Der Lieferservice sollte in einem halbjährigen Modellversuch im Winter erprobt werden. Der Finanzierungsvorschlag für diese Phase sah eine Mischung aus öffentlicher Förderung und Kostenübernahme durch die beteiligten Betriebe und die Kunden vor. Neben den Kosten für Investitionen, Werbung, Prozeßsteuerung wurden pro Lieferung Kosten von 4,- DM veranschlagt, von denen 2,- DM durch Subvention und je 1,- DM von Kunde/in und Einzelhändler/in aufgebracht werden sollten. Nach eingehenden Recherchen und Kontakten mit zahlreichen potentiellen Logistikpartnern wurde eine Taxi-Genossenschaft als Betreiberin empfohlen; verbunden mit dem obligatorischen Einsatz von Erdgasfahrzeugen. Eine Kooperation mit einem Fahrradkurier-Dienst wurde in der Studie angeregt. Schließlich wurden ein Projektmanagement und die mittel- bis langfristige Einbindung von größeren Einkaufsmärkten im Stadtteil angeraten.

Während die Kooperationsbemühungen mit den örtlichen Fahrradkurierdiensten nicht zu einem praktikablen Einsatzmodell führten, konnten die Projektziele und Einsatzbedingungen mit den Interessen und Möglichkeiten des „Taxi-Ruf Bremen“ in Einklang gebracht werden. Hierbei handelt es sich um eine Genossenschaft aus selbständigen Taxiunternehmern mit großen logistischen Kapazitäten und Erfahrungen, die im Lieferservice sowohl eine Möglichkeit zur Ausweitung ihrer Einsatzfelder als auch zur verbesserten Auslastung ihrer Fahrzeugkapazitäten sah. Im wesentlichen hatte der Logistikpartner zwei Funktionen zu übernehmen: Einerseits die Kommunikationsfunktion zwischen den Beteiligten (Aufnahme, Sammeln und Weiterleiten der Lieferaufträge) sowie andererseits die Liefefunktion selbst (Einsammeln, Disponieren, Abliefern der Waren; u.U. Kassieren und Gegenstände aus den Haushalten mitnehmen). Die Kommunikationsfunktion wurde in der Funkzentrale der Taxi-Genossenschaft erledigt; ein selbständiger Taxiunternehmer mit seinem angestellten Fahrer übernahm die Liefefunktion, wobei die Taxi-Genossenschaft insgesamt gewährleistete, dass bei Überlastung oder Verhinderung dieses „Primärpartners“ die anfallenden Lieferungen dennoch ausgeführt wurden.

Diese Praxisakteure waren an der vorgängigen inhaltlichen Entwicklung des Lieferservices nicht beteiligt und daher mit dem „Gründer-Netzwerk“ zunächst kaum verbunden. Dennoch ließ sich im Hinblick auf die ökologischen Ziele des Projektes eine Kooperation mit der Senatsbehörde für Umweltschutz realisieren, bei der insbesondere der Einsatz des erdgasgetriebenen Lieferfahrzeugs ermöglicht wurde. Außerordentlich hilfreich war dabei die intensive Beteiligung der bremi-

schen Umweltbehörde an dem europäischen ZEUS-Projektverbund<sup>5</sup>, aus dem nicht zuletzt auch finanzielle Mittel mobilisiert werden konnten.

**Abbildung 7: Das Funktionsmodell des Neustädter Lieferdienstes**



Mit Unterstützung der Handelskammer wurde für den "Lieferdienst Neustadt" überdies ein Antrag auf öffentliche Förderung des Lieferbetriebs in einer Testphase von 2,- DM je Lieferung beim Wirtschaftsressort des Landes Bremen durch den Taxiruf Bremen gestellt. Auch hier ließ sich mithin eine Mischfinanzierung durch öffentliche (Senator für Wirtschaft und Senator für Umweltschutz) sowie private (Einzelhandel, Taxi-Ruf, Kunden des Lieferdienstes) Beteiligte realisieren.

Ohne öffentliche Starthilfe wäre die Finanzierung des Projekts nicht möglich gewesen. Gleichwohl wurden die erforderlichen Mittel nicht innerhalb des Agenda 21-Zusammenhangs gesucht, sondern dort eingeworben, wo entsprechende Interessen und Zielsetzungen bei Institutionen und Akteuren existierten, die mit der Sache, d.h. mit dem Betrieb des Lieferdienstes befaßt waren. Nicht zuletzt mit der Einbindung der Wirtschaftsbehörde und damit dem Übergang von der Projektförderung zur Wirtschaftsförderung wird der relativ marktnahe Charakter des Projekts verdeutlicht.

Insbesondere für den Logistikpartner ergaben sich daraus aber durchaus auch Vorbehalte im Hinblick auf dessen „Kerngeschäft“: Da das Taxigewerbe auf gute Kooperation mit der Verwaltung bei der Gewährung von Sonderrechten wie etwa Taxiparkplätzen oder Taxispuren angewiesen ist, sah man das Risiko, die eigene Verhandlungsposition in diesen existenziellen Bereichen durch das Auftreten als „Bittsteller“ für öffentliche Gelder zu schwächen. Auch dies trug zu einer möglichst marktnahen Konstruktion des Lieferdienstes bei.

<sup>5</sup> ZEUS steht für „Zero and low Emission vehicles for Urban Society“ und ist gefördert durch die europäische Kommission, Programm „Thermie“.

### 2.2.1.2. Betriebsversuch

Im November 1998 konnte mit dem, zunächst auf sechs Monate begrenzten und später auf ein Jahr verlängerten, Betriebsversuch gestartet werden. Für diesen Zeitraum wurde der Lieferdienst sowohl vom Senator für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Europaangelegenheiten als auch vom Senator für Jugend, Gesundheit, Soziales, Frauen und Umweltschutz unterstützt. Ab März 1999 wurden die Lieferfahrten – unterstützt durch die Stadtwerke Bremen – mit einem umweltfreundlichen erdgasbetriebenen Fahrzeug ausgeführt.

Zum Start, Mitte November 1998, wurde der Lieferdienst von den beteiligten Akteuren (Arbeitsgruppe 4 des „Runden Tisches“ zur Lokalen Agenda 21, Wirtschafts-Interessen-Ring Neustadt, Taxi-Ruf Bremen) auf einer Pressekonferenz gemeinsam präsentiert. Aufgrund seines Referenzcharakters waren die regionale und überregionale Aufmerksamkeit für das Projekt relativ groß. Durch Werbung und Presseinformationen sollte der Lieferdienst auch vor Ort schnell bekannt gemacht werden. In einem ersten Schritt wurde ein Faltblatt mit einem lokalen Anzeigenblatt an alle Haushalte im Stadtteil verteilt. Weitere Werbemaßnahmen (Plakate und Aufkleber in den Geschäften, besondere Hinweise im Weihnachts- und Ostergeschäft, großflächige Werbung an Taxen) folgten.

Mit dem Start der Praxisphase veränderte sich die Konstellation der Akteure gegenüber der Gründungsphase und ein neues Akteursnetz mit anderen Akteuren und anderen Entscheidungs- und Handlungsoptionen mußte sich formieren. Die marktnahe Realisierung der Projektidee basierte zwar auf Recherchen zu den konkreten betrieblichen Angebots- und lokalen Nachfragebedingungen und auf den eingehenden Beratungen mit dem lokalen Interessenverband der Einzelhändler sowie dem Logistik-Partner des Lieferdienstes, der größten Taxi-Genossenschaft in Bremen. Dennoch war während der Entstehungsphase eine größere Zahl von Akteuren an der Entwicklung des Lieferdienstes beteiligt gewesen, die alle versuchten in Übereinstimmung mit ihren eigenen Interessen das gemeinsame Ziel, die Realisierung des Lieferdienstes, zu ermöglichen. Mit dem Start des Betriebsversuchs konzentrierte sich die Akteurskonstellation auf drei – in sich heterogene - Akteursgruppen mit jeweils eigenen Entscheidungs- und Handlungsdimensionen: die lokalen Einzelhändler, von denen sich die meisten nur im Rahmen der Bestandsaufnahme am Entstehungsprozeß beteiligt hatten, der Logistikpartner mit Geschäftsführung, Funkzentrale, Taxiuunternehmern und Fahrern sowie die potentiellen Kunden.

Für die Umsetzung des Lieferdienstes wurden in der Praxis die Einzelhändler und der Fahrer des Taxiuunternehmens zu den zentralen Akteuren, denn sie präsentierten das neue Serviceangebot nach außen bzw. den Kunden. Dabei kam es nicht nur darauf an, dass die Einzelhändler ihren Kunden den Lieferdienst vermittelten und möglichst erfolgreich anboten, und dass der Fahrer pünktlich und zur Zufriedenheit der Kunden die Lieferungen durchführte, sondern auch auf die interne Kooperation der Beteiligten untereinander. Der Regulierungsmodus für das gemeinsame Handeln beruhte von Anfang an auf informellen Absprachen, die vom Vorstand der Interessengemeinschaft organisiert wurden. Im ersten halben Jahr fand jeden Monat ein Treffen statt, auf dem die aktuelle Entwicklung des Lieferaufkommens, auftretende Probleme sowie Ideen zur Konsolidierung und Weiterentwicklung des lokalen Serviceangebotes diskutiert werden sollten. An diesen Diskussionen wirkten aber außer dem Vorstand der Interessengemeinschaft nur vereinzelt die am Lieferdienst beteiligten Geschäftsleute mit.

Obwohl die lokalen Geschäftsleute bzw. Einzelhändler hin und wieder gemeinsam handeln, z.B. bei Werbeaktionen, sind sie als Gruppe nur lose miteinander verbunden - ein Teil durch die Mitgliedschaft im Wirtschafts-Interessen-Ring etwas enger, einige auch nur durch die Mitgliedschaft im selben Fachverband und andere lediglich durch die Nachbarschaft ihrer Geschäfte. Da dem Standort für den Geschäftserfolg in den verschiedenen Einzelhandelsbranchen und Dienstleistungszweigen eine unterschiedliche Bedeutung zukommt, war auch die Neigung der einzelnen Geschäftsleute zu einer lokalen Kooperation mit dem Ziel einer Standortverbesserung unterschiedlich intensiv und eher punktuell zu aktivieren.

Fast alle Geschäftsleute, die sich beteiligten, sahen im gemeinsamen Lieferdienst eine Strategie zur Aufwertung des Standortes gegenüber der Konkurrenz auf der "grünen Wiese" und in der Innenstadt und etliche fanden es wichtig, den Kunden die Service- und Dienstleistungsbereitschaft des lokalen Einzelhandels zu demonstrieren. Neben diesen eher allgemeinen gemeinsamen Zielen, erwarteten einige Ladeninhaber von der Beteiligung am Lieferdienst zugleich einen direkten Nutzen für ihr Geschäft. So glaubten einige durch die Entlastung der Kunden die Kundenbindung an ihr Geschäft erhöhen zu können und andere erwarteten eine persönliche, zeitliche oder finanzielle Entlastung durch die Beteiligung am Lieferdienst.

Das Spektrum der am Lieferdienst beteiligten Geschäfte umfaßte Einzelhandelsbetriebe der Bereiche Lebensmittel, Bekleidung, Heimwerkerbedarf/Haushaltswaren, Fahrräder, Autos und Möbel sowie Apotheken und Optiker und auch Betriebe des Lebensmittelhandwerks (Tabelle 1). Es beteiligten sich aber auch diverse Anbieter von Dienstleistungen. Darunter befanden sich eine Reinigung/Wäscherei (zwei Standorte), ein Reisebüro, ein Friseur, ein Grafik & Design Atelier und eine Gaststätte. Die häufigste Nutzung wiesen freilich die Lebensmittelgeschäfte mit 78% aller Lieferungen auf.

Da die Beteiligung am Lieferdienst wenig verbindlich geregelt war und keine formalisierten Verpflichtungen nach sich zog, konnten die lokalen Geschäftsleute, soweit ihnen die Beteiligung zugestanden wurde (Filialen von Ketten und Supermärkte waren nicht zugelassen), nach ihren eigenen Interessen entscheiden, ob sie beim Betriebsversuch mitmachen wollten oder nicht. Am Lieferdienst beteiligten sich dann überwiegend Geschäfte, die keinen direkten eigenen Nutzen aus der Kundenbelieferung ziehen wollten oder konnten. Von den insgesamt 27 Geschäften, die sich für eine Beteiligung entschieden und die in der Werbebroschüre als Lieferbetriebe aufgeführt waren, orderten 14 keine einzige Lieferung (Tabelle 1). Sie beteiligten sich, weil sie die Idee und die allgemeinen gemeinsamen Ziele unterstützen wollten, auch wenn sie selbst in ihrem Betrieb keinen Bedarf am gemeinsamen Lieferdienst hatten bzw. erkannten oder es für unwahrscheinlich hielten, dass ihre Kunden an der Belieferung ein Interesse haben könnten. Von den übrigen 13 Geschäften beauftragte mehr als die Hälfte den Lieferdienst im Verlauf des Versuchszeitraumes seltener als einmal im Monat. Auch für die meisten dieser Geschäfte war die Beteiligung am gemeinsamen Lieferdienst nahezu bedeutungslos, sie nutzten für ihr Geschäft die Chance zur Verbesserung ihres Kundenservice nicht systematisch.

Dass sich am Lieferdienst Betriebe beteiligten, die den Lieferdienst nur unterstützen, aber nicht selbst in Anspruch nehmen wollten, führte insofern zu einer asymmetrischen Zusammensetzung der beteiligten Läden, als nur ein kleinerer Teil mit der Praxis des Lieferdienstes tatsächlich konfrontiert war. Der größere Teil brauchte sich mit den Umsetzungsproblemen in der Praxis nicht

auseinanderzusetzen. Etlichen Mitgliedern der lokalen Interessenvertretung bot die Beteiligung am Lieferdienst die Möglichkeit, ohne großes eigenes Risiko und Engagement an einer gemeinsamen Aktion teilzunehmen und damit zum einen die Bemühungen des Vorstandes gleichsam symbolisch zu unterstützen, zum anderen aber auch zu dem wichtigsten positiven Effekt des Lieferdienstes beizutragen, der von den Einzelhändlern in der Verbesserung des Standortimages als Einkaufsort gesehen wurde.

Eine weitere Begleiterscheinung dieser Asymmetrie bei der Frequentierung des Lieferdienstes ist in der konkreten Umsetzung der Lieferidee in den einzelnen Betrieben zu erkennen. Die Modernisierung des Einzelhandels durch mehr Kundenservice setzt bei den einzelnen Akteuren eine Veränderung der Haltung gegenüber den Kunden und dem Erbringen von Dienstleistungen sowie die Bereitschaft voraus, bestehende Routinen aufzugeben und sich neue anzueignen. Diese Umstellung war für viele Kaufleute nicht einfach und konnte überdies nicht ohne Beteiligung des angestellten Personals erreicht werden. Selbst in Betrieben, die öfters Lieferungen ausfahren ließen, bereitete die Umstellung auf den neuen Lieferdienst Schwierigkeiten. Nach Einschätzung einiger der „lieferaktiven“ Einzelhändler trug zu diesen Umstellungsproblemen auch der Umstand bei, daß das gewählte Auftrags- und Abwicklungsverfahren zu umständlich funktionierte. Das aufwändige Ausfüllen des Lieferzettels für jede Kundenbestellung und die jeweils rechtzeitige Benachrichtigung der Funkzentrale erschienen im Alltagsbetrieb als bürokratische Anforderungen, die zudem als notwendige Verrichtungen häufig gerade dann anfielen, wenn im Laden besonders viel zu tun war.

**Tabelle 1 Am Lieferdienst beteiligte Geschäfte in der Neustadt**

Geschäfte	Einkaufsrhythmus / Bedarfsperiode				Lieferungen insges.	
	tägl.	wöchentl.	monatl.	seltener	Anzahl	%
<b>Reformhaus *</b>		X	X		121	39.9
<b>Fleischerei A</b>	X	X			67	22.1
<b>Fischfeinkost *</b>		X			18	5.9
<b>Bäckerei A *</b>	X	X			11	3.6
Bäckerei B	X					
<b>Frischmarkt/Lebensmittel</b>		X			21	6.9
Feinkost		X				
Gemüse		X				
<b>Weinladen</b>			X		11	3.6
<b>Reinigung P M *</b>			X		11	3.6
<b>Heimwerkerb-</b>				X	27	8.9
<b>Schuhhaus *</b>			X		6	2.0
Modehaus A *			X		4	1.3
Modehaus B *			X			
<b>Optiker A *</b>				X	3	1.0
Optiker B *				X		
<b>Reisebüro *</b>				X	1	0.3
Grafik & Design Atelier				X		
<b>Fahrradgeschäft *</b>				X	2	0.7
Frisuren *				X		
<b>Apotheke *</b>				X		
<b>Restaurant *</b>						
<b>Autohaus W *</b>				X		
<b>Autohaus O *</b>				X		
Mobiltelefone und Zubehör				X		
Küchenmöbel				X		
Raumausstatter				X		
Belieferungen insges.					303	100,0

\*Geschäft war seit dem Start im November am Lieferdienst beteiligt

Diese - zumindest als belastend empfundenen - Umstellungsprobleme betrafen freilich nur diejenigen Einzelhändler, die den Lieferdienst tatsächlich mehr als nur sporadisch nutzten und insofern war es auch nur diese kleine Gruppe von Einzelhändlern, die ein Interesse daran haben mußte, die Organisation und die konkrete Abwicklung des Lieferdienstes zu verbessern. Mit diesem Ziel fand eine Reihe von Sitzungen mit den beteiligten Akteuren statt, bei denen über mögliche Modifikationen diskutiert wurde. Dabei wurde deutlich, daß zusätzlich zu dem Einführung- und Umstellungsaufwand gerade die davon betroffenen Einzelhändler nicht auch noch an relativ häufigen Abendterminen teilnehmen wollten bzw. konnten. Insofern konnte das Netzwerk der beteiligten Akteure in der Praxisphase nicht mehr die erforderliche Flexibilität und Fähigkeit zur stetigen Korrektur des Modells und Verbesserung des Angebots aufbringen.

Bei denjenigen Geschäften, die den Lieferdienst häufiger einsetzten, kann allerdings davon ausgegangen werden, dass sich für sie gleichzeitig auch reale Vorteile mit dem Lieferangebot verbanden. Von diesen Läden hatten mindestens zwei (Reformhaus, Feinkostgeschäft) häufig und die meisten übrigen in Ausnahmefällen bereits vor der Gründung des Lieferdienstes ihren Kunden Waren ins Haus gebracht. Demgegenüber bot der überbetriebliche Service die Möglichkeit, die eigenen Lieferkapazitäten durch ein wesentlich zeitsparenderes und effizienteres Angebot zu ersetzen. Vor allem diese Geschäftsleute erkannten die Modernisierungschance und versuchten auch, das Lieferangebot aktiv für eine Erweiterung ihres Dienstleistungsangebotes und Kundenstammes zu nutzen. Obwohl diese Läden vom Lieferdienst profitierten und ihn, relativ zu den anderen, häufig in Anspruch nahmen, blieb ihre Zahl und damit die Frequentierung des Lieferdienstes zu niedrig, um für den Lieferbetrieb insgesamt die Rentabilitätsgrenze zu erreichen.

Hauptsächlich wurde der Lieferdienst genutzt, wenn es den Kunden darum ging, den Transport der Einkäufe zu erleichtern, seltener um die Zeit fürs Einkaufen zu reduzieren. Nach der Einschätzung der Einzelhändler wurde das Lieferangebot zumeist angenommen, wenn der Einkauf besonders schwer oder sperrig war. Kleine Einkäufe wollten die Kunden dagegen meistens lieber gleich selbst mitnehmen. Außerdem wurde der Lieferdienst am häufigsten durch alte oder behinderte Kunden nachgefragt. Die gut verdienenden, viel arbeitenden Kunden im mittleren Alter, die der Lieferdienst zeitlich entlasten könnte, nutzten ihn dagegen selten. Es ist zu vermuten, daß diese Nutzungsstruktur in gewissem Umfang selbst konstruiert wurde, d.h. aus dem Angebotsverhalten der Geschäftsleute und ihrem Personal resultierte, weil der Lieferdienst überwiegend gerade dann angeboten wurde, wenn der Einkauf schwer und sperrig sowie die Kunden alt oder behindert waren.

In den Geschäften der Lebensmittelbranche wurde das Lieferangebot den Kunden erfolgreicher vermittelt, als in den anderen beteiligten Branchen. Bei den gelieferten Waren handelt es sich zudem meistens um größere Einkäufe (z.B. mit Getränkekisten), die nicht leicht ohne Auto zu transportieren sind. Offenbar fand das Lieferangebot in denjenigen Läden am ehesten Resonanz, in denen die Art der Waren einen kürzeren Einkaufszyklus nahelegt. Die Läden dieses Marktsegmentes werden von den Kunden in kürzeren Abständen aufgesucht, als beispielsweise Schuh-, Haushaltswaren- oder Fahrradgeschäfte. Die Beziehung zwischen Einzelhändler und Kunden kann durch die häufigen Kontakte relativ stabil bzw. gewohnheitsmäßig, persönlich und vertrauensvoll ausgeprägt sein. In dieser Konstellation kann der Lieferdienst den Kunden durch das Verkaufspersonal individuell und situationsgerecht angeboten werden und durch die häufigeren Gelegenheiten entwickelt sich auch bei den Kunden eine schnellere Gewöhnung an die neue Art

des Einkaufens. Auf diese Weise entwickelte sich tatsächlich in Ansätzen eine Stammkundschaft für den Lieferdienst. Diese Kundschaft, die sich mehrmals vom selben Geschäft beliefern ließ, hatten daher vor allem die beteiligten Lebensmittelhändler - das Reformhaus, die Fleischerei, das Feinkostgeschäft und der Frischmarkt - aufzuweisen. Ob und in welchem Umfang diese Kundenbindung aufgebaut wird, hängt in beträchtlichem Umfang von der "Dienstleistungsmentalität" bzw. dem Angebotsverhalten in den Geschäften selbst ab.

**Tabelle 2: Geschäfte nach Anzahl der Lieferungen je Kunde in der Neustadt**

	Anzahl der Belieferungen je Kunde										
	1	2	3	4	5	6	8	10	13	14	25
<b>Reformhaus</b>	24	2	3	2	2	2	2		1		1
<b>Fleischerei</b>	17	3	1	1	2				1	1	
<b>Fischfeinkost</b>	11	2	1								
<b>Bäckerei</b>		1		1	1						
<b>Optiker</b>	1	1									
<b>Reinigung</b>	2	2			1						
<b>Modehaus</b>	4										
<b>Schuhgeschäft</b>	6										
<b>Frischmarkt</b>	3	1					1		1		
<b>Reisebüro</b>	1										
<b>Weinladen</b>	3	2		1							
<b>Heimwerkerbedarf/Haushaltswaren</b>	19	4									
<b>Fahrradfachgeschäft</b>		1									
<b>Lieferungen insges.</b>	91	38	15	20	30	18	16	10	26	14	25

Unabhängig von der Periodizität der Nachfrage eignet sich freilich aus der Sicht der Kunden nicht jeder Einkauf für eine Lieferung. Der Erfolg der Geschäfte bei der Vermittlung der Lieferoption hängt nicht zuletzt auch davon, ob die erworbenen Waren einfach oder nur mühsam zu transportieren sind und ob die Kunden diese Waren selbst mitnehmen wollen oder können bzw. sich vom Transport entlasten wollen. Waren sortimente, die diese Entlastung nahelegen und sich daher für eine Belieferung eignen (wie z.B. beim Haushaltwarengeschäft), werden von dem einzelnen Haushalt freilich relativ selten nachgefragt. Während etwa die Lebensmittelgeschäfte 37,7% ihrer belieferten Kunden mehrere Male Waren ins Haus bringen ließen (Tab. 3). wurden z.B. die Kunden des Haushaltwarengeschäftes, bis auf eine sehr kleine Gruppe, nur einmal beliefert (Tab. 2). Dabei ist zugleich davon auszugehen, dass, anders als bei den Lebensmittelgeschäften, ein größerer Teil der Kunden von Geschäften mit längerfristigen und aperiodischen Bedarfszyklen nicht aus der Neustadt und somit auch nicht aus dem Einzugsbereich des Lieferdienstes kommt (z.B. bei den Modehäusern und beim Fahrradgeschäft). Diese Kunden konnten durch den bewußt auf den Stadtteil orientierten Lieferdienst gar nicht erreicht werden.

**Tabelle 3: Anteil der Lieferkunden nach Frequentierung von Geschäften mit/ohne Lebensmittel in der Neustadt**

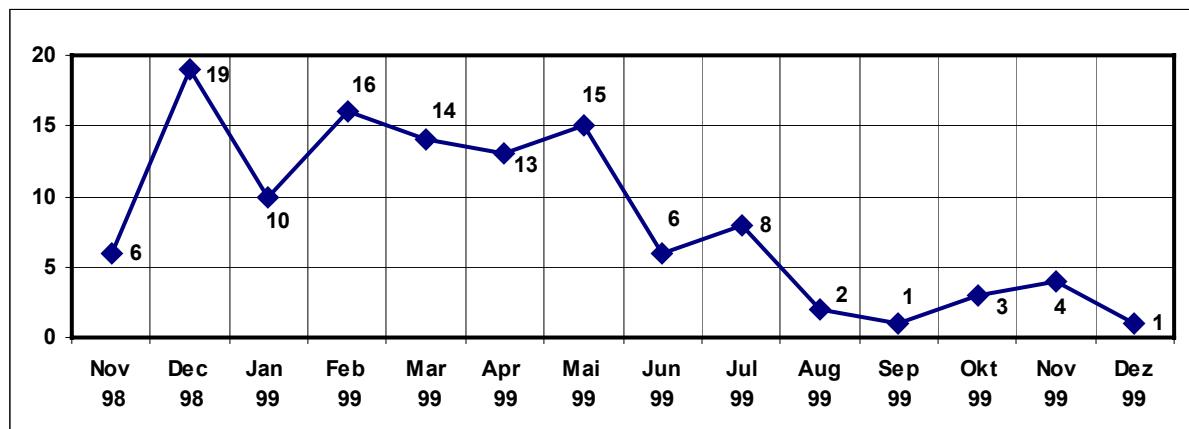
	Insges.		Nur Lebensmittel		Lebensmittel/andere Waren	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Kunden mit einer Lieferung aus Lebensmittelgeschäften</b> (Reformhaus, Fleischerei, Bäcker, Fischfeinkost, Frischmarkt/Lebensmittel)	48	40,68	48	62,34		
<b>Kunden mit mehreren Lieferungen aus Lebensmittelgesch.</b>	29	24,58	29	<b>37,66</b>	77	65,25
<b>Kunden, die nicht aus Lebensmittelgeschäften beliefert wurden</b>	41	<b>34,75</b>			41	34,75
<b>Insges.</b>	118	100,01	77	100,00	118	100,00

Tabelle 4: Geschäfte nach Anzahl der Lieferungen je Monat in der Neustadt

Liefergeschäft	Anzahl der Lieferungen													ges.	
	Nov 98	Dez 98	Jan 99	Feb 99	Mrz 99	Apr 99	Mai 99	Jun 99	Jul 99	Aug 99	Sep 99	Okt 99	Nov 99	Dez 99	
<b>Reformhaus</b>	3	14	11	21	19	16	16	14	7						121
<b>Fleischerei A</b>			2	7	8	3	12	21	10	4					67
<b>Fischfeinkost</b>	2	3	2	2	3	2	2			1	1				18
<b>Bäckerei A</b>	2	2	1	3	2	1									11
<b>Optiker A</b>	1					1						1			3
<b>Reinigung</b>		1	5			2	1	2							11
<b>Modehaus A</b>	2	2													4
<b>Schuhhaus</b>		3				1	1					1			6
<b>Frischmarkt/Lebensmittel</b>			1	1	5	2	2	3	4	3					21
<b>Reisebüro</b>		1													1
<b>Weinladen</b>				1	1	6	3								11
<b>Heimwerker/Haushaltsw.</b>					2	2	4	2	3	1	1	4	5	3	27
<b>Fahrradgeschäft</b>						2									2
<b>Gesamt</b>	6	25	24	33	40	39	43	44	24	9	2	5	6	3	303

Mit der Öffnung des Lieferdienstes für Geschäfte, die nicht in der Interessengemeinschaft organisiert waren, erhöhte sich die Anzahl (von 16 auf 27) und verbesserte sich die Mischung der beteiligten Einzelhandelsgeschäfte im Verlauf des Frühjahrs 1999. Für die Kundschaft im Stadtteil konnte damit die Attraktivität des Angebots für eine umfassende alltägliche Versorgung gesteigert und eine erkennbar positive Entwicklung der Nachfrage nach Lieferleistungen angestoßen werden. Diese Attraktivitätssteigerung durch die hinzugekommenen Läden - Fleischerei, Lebensmittelgeschäft, Weinladen, Haushaltwarengeschäft - drückte sich in einem erkennbaren Anwachsen der Nachfrage aus (Abb. 7). Die tatsächliche Auslastung näherte sich der kalkulierten Rentabilitätsschwelle zwar insgesamt langsamer als erwartet, aber zwischen März und Juni konnte sie fast erreicht werden. Die Gründe für die insgesamt dennoch sehr langsame Zunahme der Lieferaufträge sind nicht nur in den Umstellungs- und Kooperationsproblemen der Einzelhändler zu suchen, sondern auch in den Einkaufsgewohnheiten der Haushalte, deren in der Regel eingespielte Routinen sich nur selten kurzfristig verändern lassen (vgl. Kap. 3.2).

Abbildung 8: Neue Kunden je Monat in der Neustadt



Die Resonanz auf das Lieferangebot des örtlichen Einzelhandels blieb daher bei der Bevölkerung insgesamt relativ gering. Im Versuchszeitraum erhielten in der Neustadt 118 verschiedene Kunden 303 Lieferungen. Dabei nahm die Anzahl der neuen Kunden, die beliefert wurden, jeden Monat zu (Abb. 6). Sie stieg zu Beginn deutlich schneller an als gegen Ende des Versuchs, als

auch die Zahl der Lieferungen erheblich zurückging, nahm aber auch dann noch zu. Trotz der verhaltenen Resonanz entwickelte sich - wenn auch nur langsam - eine Stammkundschaft des Lieferdienstes.

Da etliche Haushalte sich häufiger beliefern ließen, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Teil der lokalen Kunden den Lieferdienst durchaus zu schätzen gelernt hatte und eine Bereitschaft aufwies, ihn in ihre Alltagsorganisation zu integrieren. Häufig nutzten diejenigen Kunden, die sich einmal beliefern ließen, den Lieferdienst danach öfters ("Die Kunden die einmal mitgemacht haben, sind begeistert"). Einmal "getestet", wurde der Service also durchaus angenommen und vielfach mit der Zeit in die Haushaltsorganisation integriert. Im Durchschnitt wurde jeder Kunde 2,57 mal belieft, wobei aber etwa zwei Drittel der Kunden den Lieferdienst im Versuchszeitraum nur einmal in Anspruch nahmen. Das übrige Drittel nutzte den Lieferdienst also noch deutlich häufiger, so dass hier schon eine nachhaltige Akzeptanz dieser Dienstleistung unterstellt werden kann (Tab. 5).

**Tabelle 5: Kunden nach Häufigkeit der Belieferung in der Neustadt**

	Kunden mit .... Lieferungen				gesamt
	1	2 - 3	4 - 5	6 u. mehr	
Anzahl der Kunden	77	17	13	11	118
%	65,3	14,3	11,0	9,3	100

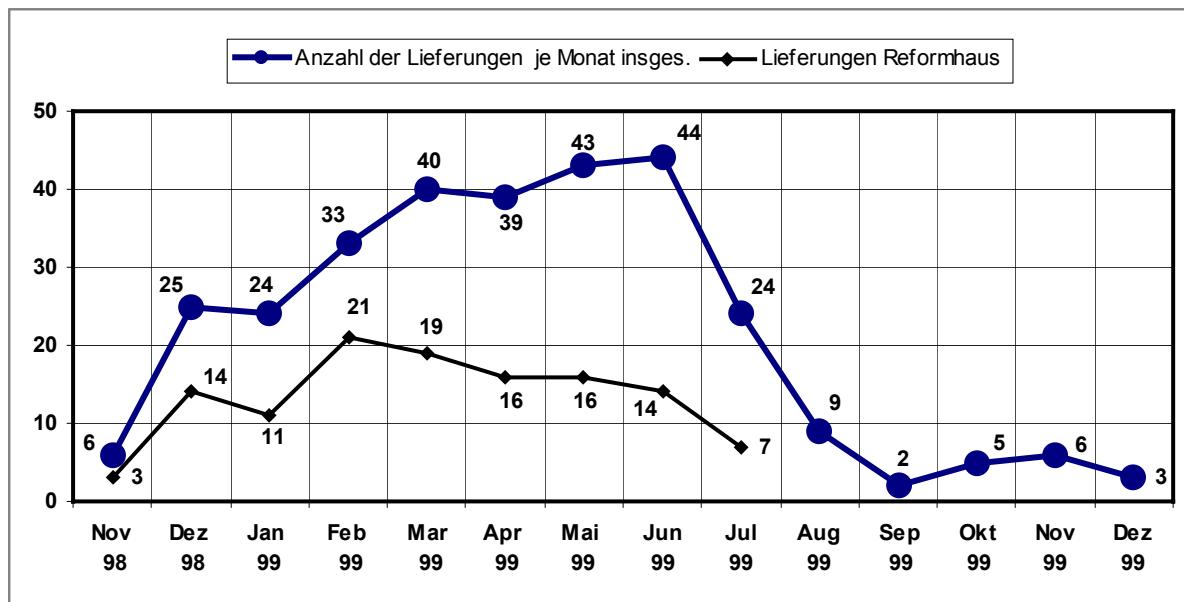
Auf eine erste Phase der Integration des Lieferdienstes in die Haushaltsorganisation bei denjenigen, die den Lieferdienst nutzten, deutet auch die Tatsache, dass etwa ein Viertel der Kunden mehrmals aus Lebensmittelgeschäften belieft wurde und dass sich die Lieferkunden bevorzugt am Freitag bzw. Donnerstag beliefern ließen, den Tagen die im allgemeinen für größere Einkäufe genutzt werden.

Das monatliche Lieferaufkommen entwickelte sich in den ersten sieben Monaten langsam aber stetig aufwärts und erreichte im Juni 1999 fast die kalkulierte Rentabilitätsschwelle. Danach fiel die Lieferaktivität allerdings sehr schnell wieder auf ein extrem niedriges Niveau<sup>6</sup>.

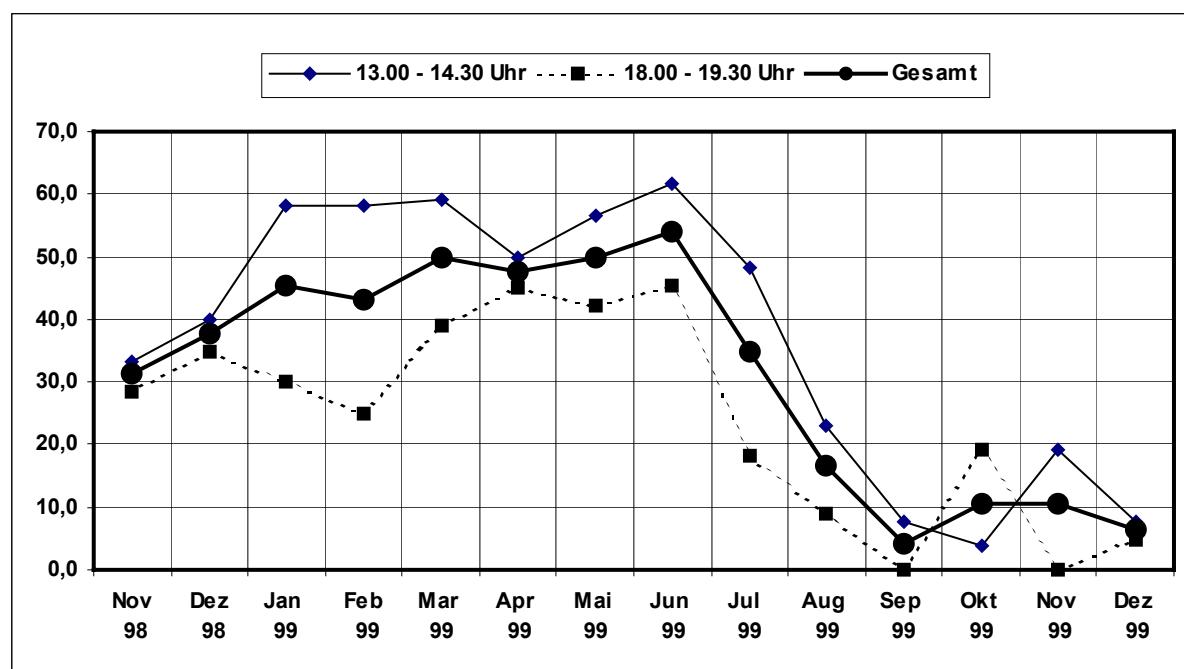
In dieser Entwicklung spiegelten sich erhebliche Komplikationen im Verhältnis zwischen den Einzelhändlern und dem Logistikpartner wider, da Lieferaufträge einige Male nicht abgeholt worden waren, was wegen Unpünktlichkeit zu Ärgernissen mit den Kunden geführt hatte. Aufgrund dessen kam es zum Ausstieg eines Einzelhandelsgeschäfts, das bis dahin zu den Hauptnutzern des Lieferdienstes gehörte.

Bei den Treffen der beteiligten Akteure und in informellen Gesprächen sowie bei Vermittlungsversuchen des Vorstandes der Interessengemeinschaft gelang es nicht, eine grundsätzliche Verständigung hierzu herzustellen. Allein dieser konkrete Streit und der Ausstieg eines – wenn auch häufigen Nutzers des Lieferdienstes – erklärt freilich die rapide Abwärtsentwicklung nicht, denn der kontinuierliche Anstieg des Lieferaufkommens und die gute Auslastungsentwicklung zwischen März und Juni ging vor allem auf die vermehrte Beteiligung anderer Läden zurück (Abb. 7, Tab. 4), so dass der Rückgang auch mit einem Nachlassen der Lieferaufträge bei den übrigen Geschäften erklärt werden muß.

<sup>6</sup> In den letzten vier Monaten des Betriebsversuchs wurden nicht mehr für alle Lieferungen die Lieferscheine ausgefüllt, so dass der Rückgang der Lieferungen in Wirklichkeit weniger drastisch war als er sich in der Auswertung in der Abb. 7 darstellt.

**Abbildung 9: Anzahl der Lieferungen je Monat in der Neustadt**

In diesem Konflikt drückte sich mithin ein allgemeineres Problem des Lieferdienstes aus, das gerade auf die steigende Auslastung zurückzuführen war. Von dem langsamen Wachstum des Kundenstammes und der Anzahl der Lieferungen war betriebswirtschaftlich hauptsächlich das Taxi-Unternehmen betroffen, welches die Lieferungen durchführte. Mit der Übernahme der Auslieferung verband sich für das Unternehmen zwar die Gelegenheit ein neues Betriebsfeld zu erschließen. Indem es die Lieferkapazität bereitstellte und Verluste bei der Auslieferung riskierte, erbrachte der Logistikpartner in der Kooperation mit den Einzelhändlern eine Vorleistung ohne zu wissen, ob sie sich rentieren würde und auch ohne wesentlichen Einfluß auf die Entwicklung der Nachfrage zu haben.

**Abbildung 10: Anteil der mit Touren belegten Lieferfenster in der Neustadt (in %)**

Während der beiden täglichen Lieferfenster (Montags bis Freitags 13.00-14.30, 18.00-19.30, Samstags 12.30-15.30) mußte der Logistikpartner für die Ausführung der anfallenden Lieferaufträge bereitstehen, die von den Einzelhändlern per Fax an die Zentrale des Taxi-Ruf übermittelt und kurz vor der Lieferzeit von dort weitergegeben wurden. Die vereinbarte Bezahlung für den Logistikpartner war dabei auf der Grundlage von durchschnittlich sechs Lieferungen je gefahrener Tour, kalkuliert worden. Tatsächlich wurden aber nur etwa in der Hälfte der Lieferfenster Lieferungen geordert (Abb. 8) und daher mußte der Fahrer oft unnötig auf andere Fahrten verzichten oder sie vergebens verlegen, um zu den betreffenden Zeiten für den Lieferdienst bereitzustehen. Überdies konnte auch in den genutzten Lieferfenstern die kalkulierte Auslastung während des Betriebsversuchs nicht erreicht werden, so daß auch der Verdienst des Logistikpartners nicht die erwartete und kalkulierte Höhe erreichte. In den Phasen der besten Auslastung wurden zwar gelegentlich sogar vier Kunden beliefert, aber meistens (64,4%) brachte der Fahrer nur einem Kunden Waren ins Haus (Tab. 6).

**Tabelle 6: Touren nach Anzahl der Lieferkunden je Tour in der Neustadt**

Monat	Anzahl der Kunden je Tour												gesamt
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
Nov. 98	4	80,0	1	20,0									5 100
Dez. 98	10	58,8	6	35,3	1	5,9							17 100
Jan. 99	17	85,0	2	10,0	1	5,0							20 100
Feb. 99	11	57,9	4	21,1	2	10,5	2	10,5					19 100
Mär. 99	14	56,0	9	36,0			2	8,0					25 100
Apr. 99	11	52,4	5	23,8	3	14,3	1	4,8	1	4,8			21 100
Mai 99	10	47,6	4	19,0	5	23,8	1	4,8			1	4,8	21 100
Jun. 99	15	57,7	5	19,2	5	19,2	1	3,8					26 100
Jul. 99	12	70,6	3	17,6	2	11,8							17 100
Aug. 99	7	87,5	1	12,5									8 100
Sep. 99	2	100,0											2 100
Okt. 99	5	100,0											5 100
Nov. 99	4	80,0	1	20,0									5 100
Dez. 99	3	100,0											3 100
<b>Insges.</b>	<b>125</b>	<b>64,4</b>	<b>41</b>	<b>21,1</b>	<b>19</b>	<b>9,8</b>	<b>7</b>	<b>3,6</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>194 100</b>

Diese Nachteile für den Logistikpartner ließen sich in der Anfangsphase verhältnismäßig gut kompensieren: Zum einen waren die wenigen Aufträge, die zunächst für den Lieferdienst zu erledigen waren auch in sehr kurzer Zeit abzuarbeiten und störten daher den „normalen“ Arbeitstag im Taxibetrieb nicht nennenswert; zum anderen ergaben sich zahlreiche zusätzliche neue Kontakte und Aufträge jenseits des Lieferdienstes z.B. an Kunden der betreffenden Einzelhändler in entfernteren Stadtteilen oder außerhalb der Lieferfenster. Diese Aufträge stellten sich als wesentlich lukrativer dar, weil sie nach selbst ausgehandelten Preisen abgewickelt wurden. Schließlich wurde der Einsatz des Erdgasfahrzeugs auch von den Stadtwerken Bremen indirekt subventioniert, indem der Logistikpartner bei der Vergabe von Aufträgen für Taxifahrten bevorzugt behandelt wurde.

In dem Maße, in dem aber das Auftragsvolumen des Lieferdienstes einen größeren Umfang annahm ohne jedoch bis in die Rentabilitätszone zu gelangen, die jenseits einer Größenordnung von sechs Kundenbelieferungen pro gefahrener Tour gelegen hätte, überwogen die Nachteile für den Logistikpartner und daraus resultierten die dargestellten Komplikationen im Lieferbetrieb wie im Akteursnetz.

Vor dem Hintergrund der langsam, aber zunächst positiv bewerteten Entwicklung hatten die beteiligten Akteure, unter Beibehaltung der bis dahin geltenden Förderkonditionen, im Mai eine Verlängerung des Erprobungszeitraums bis Ende 1999 vereinbart. Da jedoch die positive Entwicklungstendenz kurz danach abbrach, konnte die Auslastung nicht bis in eine rentable Größenordnung gesteigert werden.

Eine Fortsetzung des gemeinsamen Lieferbetriebes nach Ablauf der öffentlichen Förderung wurde im Dezember 1999 dann nicht nur verworfen, weil mit einer deutlichen Verbesserung der Einnahmen/Ausgaben-Struktur nicht mehr gerechnet wurde, sondern auch, weil der Logistikpartner nicht mehr bereit war selbst bei einem erhöhten Lieferpreis sich weiterhin zu beteiligen. Da die Einzelhändler wegen des Werbe- und Imageeffekts das Lieferangebot nicht ganz aufgeben wollten, wurde statt der gemeinsamen gebündelten Kundenbelieferung eine individuelle flexible, zwischen dem jeweiligen Laden, Kunden und Taxifahrer auszuhandelnde Belieferung eingeführt. Die Kosten sollten sich nach den Botentarifen des Taxiruf bemessen oder zwischen den Akteuren ausgehandelt werden. Bei dieser Modifikation des eingeführten Modells ist eine Kooperation der beteiligten Einzelhändler nicht mehr erforderlich, gleichwohl bleibt das Lieferangebot erhalten. Damit erhöhte sich allerdings der potentielle Preis für Lieferleistungen in einer Weise, die für etliche Geschäfte bzw. Waren ein allzu ungünstiges Verhältnis von Warenwert zu Transportpreis herstellte.

Obwohl die Weiterführung des gemeinsamen Lieferdienstes aufgegeben wurde, verfestigte sich im Verlauf des Betriebsversuchs bei den Beteiligten die Auffassung, dass mit dem Lieferdienst für die Bremer Neustadt als einem der größten und wichtigsten städtischen Nebenzentren ein spürbarer Imagegewinn verbunden gewesen ist. Dieser Effekt spiegelt sich z.B. in der Adaption dieses Modells in anderen Stadtteilen wider.

## 2.2.2. Der Gröpelinger Lieferservice – Ziele und Verlauf

Den Anstoß zur Einrichtung eines lokalen Lieferdienstes gab in Gröpelingen der Projektversuch in der Neustadt. Die Interessengemeinschaft Handel, Handwerk und Gewerbe Bremen-West e.V., der Gröpelinger Marketing e.V. sowie die in Gröpelingen vorhandene Stadtteilmanagerin, versuchten, die Realisierung dieser Idee auch für Gröpelingen zu verfolgen und erarbeiteten zunächst ein für diesen Stadtteil angepaßtes Konzept. Da für Gröpelingen zu dieser Zeit als Sanierungsgebiet zusätzliche Finanzmittel aus einem EU-Programm zur Verbesserung der Lebensverhältnisse in Städten und Stadtteilen (URBAN) bereitstanden, gelang es, eine ähnliche finanzielle Unterstützung wie in der Neustadt einzuwerben.

Die ökonomischen und sozialen Ziele die mit dem Gröpelinger Lieferdienst erreicht werden sollten, entsprachen denen, die in der Neustadt verfolgt wurden. Ökologische Ziele bzw. der Gedanke der nachhaltigen Entwicklung spielten bei der Entstehung des Lieferdienstes in Gröpelingen dagegen keine wesentliche Rolle. Hier stand die Stärkung des Einzelhandels im Stadtteil im Vordergrund.

Wie in der Neustadt wurden pro Lieferung Kosten von 4,- DM veranschlagt, von denen 2,- DM durch Subvention finanziert wurden und die restlichen 2,- DM, - anders als in der Neustadt, wo die Hälfte vom Geschäft übernommen wurde -, ganz vom Kunden als Lieferpreis zu bezahlen waren. Der Praxisversuch startete im November 1999 und endete, nach mehrmaliger Verlängerung im September 2001. Nach Ablauf der Versuchsphase wurde der Lieferpreis für die Kunden auf 5,-DM angehoben.

### 2.2.2.1. Akteure und Akteursbeziehungen – das Netzwerk

Anders als in der Neustadt, wo der Einführung des Lieferdienstes eine relativ lange Phase der Ausarbeitung und Konkretisierung der Projektidee unter Beteiligung verschiedener Institutionen und Akteure vorausging, verlief die Entstehung des Lieferdienstes in Gröpelingen schneller und wurde von den lokalen Akteuren selbst in Gang gebracht. Dabei konnte man von der Akzeptanz profitieren, die der Betriebsversuch in der Neustadt bereits bei einer Reihe von Akteuren und Institutionen in der Stadt hergestellt hatte und konnte zudem das bereits entwickelte Logistikmodell in einer modifizierten Form übernehmen.

Ein wichtiger Unterschied zwischen den beiden Stadtteilprojekten bestand aber darin, daß die Gröpelinger Einzelhändler durchaus intensiv an dem dort bereits seit mehreren Jahren laufenden Sanierungsprozeß beteiligt waren und dabei ein anderes Selbstverständnis und eine größere Kooperationsbereitschaft untereinander ausgebildet hatten. Dieser Erfahrungshintergrund drückte sich auch in ihren Haltungen gegenüber Behörden und Förderinstitutionen aus. Die Förderung von Stadtteilprojekten und der Einsatz von Fördermitteln für eigene Aktivitäten verursachten den beteiligten Geschäftsleuten und ihren Organisationen keine grundsätzlichen Bedenken und insofern waren sie - anders als die Geschäftsleute in der Neustadt – durchaus bereit, selbst als Antragsteller für Wirtschaftsfördermittel zu fungieren und selbst Verantwortung für die Verwendung der Mittel zu übernehmen. Die Idee der Kundenbelieferung mußte den Einzelhändlern hier nicht erst vermittelt werden, sondern traf auf eher experimentierfreudige bzw. -erfahrene Akteu-

re, die pragmatisch nach dem Motto entschieden: „Was plausibel erscheint, wird auch gemacht. Einfach mal probieren, ob es klappt“.

Von Vorteil war für die Einrichtung des Lieferdienstes zudem, dass sich mit der Sanierung auch ein Stadtteilmanagement etabliert hatte, welches sowohl die Meinungsbildung und Konzeptentwicklung innerhalb der Kaufmannschaft vorantreiben als auch die erforderlichen Formalitäten eines solchen Projektes erledigen konnte.

Anders als in der Neustadt, kooperierten die Gröpelinger Einzelhändler nicht mit dem Taxi-Ruf, sondern mit einem einzelnen Taxiunternehmer direkt. Zudem übernahmen sie auch selbst die Verwaltung der Fördermittel und wurden so zum Betreiber des Lieferdienstes. Beides führte zu einer verbindlicheren Beziehung zwischen den Betreibern des Lieferdienstes und dem Logistikpartner.

Nicht zuletzt aufgrund der vorliegenden Erfahrungen bezüglich der Entwicklung von Nachfrage und Rentabilität in der Neustadt wurde im zweiten Betriebsversuch ein abgestuftes Entwicklungskonzept für die Einführung des dortigen Lieferdienstes verfolgt:

1. Lieferungen der Einzelhandelsgeschäfte an Haushalte in zwei Lieferfenstern pro Tag;
2. Einbeziehung der Gastronomie unabhängig von den Lieferfenstern;
3. Einbeziehung des Internets für die Bestellung von Waren.

In der 1. Stufe ging es darum, den Lieferdienst als Dienstleistung der Läden für deren Kunden zu etablieren und zunächst zu prüfen, ob damit eine Auslastung der Lieferfenster zu erreichen ist. Die Aufträge gingen direkt an den Fahrer eines Botentaxis, der bei Überschreitung seiner Kapazität Lieferungen an Kollegen übertragen könnte. Damit war die Logistik bezüglich der Lieferkapazitäten bescheidener ausgelegt und stärker an der tatsächlichen Nachfrage orientiert als im ersten Versuch. Eine wesentliche Modifikation betraf überdies die Bezahlung des Logistikpartners, die in Gröpelingen als pauschale Vergütung für jedes belegte Lieferfenster gezahlt wurde, während sie in der Neustadt ausschließlich vom Auftragsumfang abhängig war.

In der 2. Stufe wurde die Einbeziehung der Gastronomie erwogen. Dafür war allerdings die Flexibilisierung der Lieferzeiten erforderlich, da diese Betriebe auch häufig in den Abendstunden und spontan Speisen auszuliefern haben. In der Praxis bot sich zunächst mit der Essensbelieferung von Kollegengruppen in den örtlichen Betrieben eine Chance, die Auslastung des Mittagsfensters zu steigern.

In der 3. Stufe war geplant, mit der Einbeziehung des Internets für die Bestellung von Waren eine weitere Ausdehnung, gleichzeitig Optimierung und Modernisierung des Dienstleistungsangebotes des Einzelhandels zu erreichen. Die konkrete Ausformung dieses Schrittes blieb offen und hätte insbesondere in den Einzelhandelsbetrieben aufwendige Maßnahmen erfordert, die über die einfache Präsenz und Werbung im Internet hinausgehen. Neben den Problemen der technischen Vernetzung der Geschäfte mit dem Logistikpartner hätten insbesondere die schwierigen Fragen der individuellen Kundenbindung und der internen Konkurrenz zwischen gleichartigen Anbietern bewältigt werden müssen.

### 2.2.2.2. Betriebsversuch

Der Gröpelingen Lieferdienst nahm am 1.11. 1999 seinen Betrieb auf. Die Werbemaßnahmen waren denen in der Neustadt vergleichbar. Ähnlich wie in der Neustadt beteiligten sich in Gröpelingen formal überwiegend Geschäfte, die den Lieferdienst nicht nutzten; von 29 Geschäften orderten nur 9 mehr oder weniger häufig Lieferungen für ihre Kunden. Die Zusammensetzung der Geschäfte wies im Vergleich zur Neustadt keine kleinen Fachgeschäfte des Lebensmittelhandwerks (mit Ausnahme einer Bäckerei, die aber keine Lieferungen durchführen ließ), statt dessen aber zwei Supermärkte auf. Einer der Supermärkte gab seine Beteiligung aber nach zwei Monaten auf, weil er nicht Mitglied der Interessengemeinschaft der Gröpelingen Geschäftsleute werden konnte, dies aber vom lokalen Einzelhandel zur Voraussetzung für die Beteiligung gemacht worden war.

**Tabelle 7: Am Lieferdienst beteiligte Geschäfte in Gröpelingen**

Geschäfte	Einkaufsrhythmus / Bedarfsperiode				Lieferungen insges.	
	tägl.	wöchentl.	monatl.	seltener	Anzahl	%
<b>Supermarkt A</b>	X	X			136	55.97
<b>Supermarkt B</b>	X	X			14	5.76
Bäckerei	X	X				
Drogerie		X				
Schreibwaren/Zeitungsaus		X				
<b>Blumenladen A</b>			X		54	22.22
Blumenladen B			X			
<b>Buch-/Weinhandlung</b>			X		6	2.47
<b>Videothek</b>			X		1	0.41
Copy-Laden			X			
Tee-Laden			X			
Reinigung			X			
<b>Hausrat und Porzellan</b>				X	1	0.41
Optiker				X		
<b>Versandhaus Agentur</b>				X	25	10.29
<b>Foto-Studio</b>				X	4	1.65
<b>Unterhaltungselektronik A</b>				X	2	0.82
Fahrradgeschäft				X		
Modehaus				X		
Reisebüro				X		
Einkaufskörbchen (Geschenke)				X		
Bäckerei						
Restaurant A						
Restaurant B						
Imbiss A						
Imbiss B						
Imbiss C						
Unterhaltungselektronik B				X		
Versandhausretouren				X		
Belieferungen insges.					243	100,00

Wie in der Neustadt wurden auch in Gröpelingen die meisten Lieferungen (150 von 243) bei Waren für den täglichen Bedarf veranlaßt, wobei in Gröpelingen nur die Angebotsform der Supermärkte beteiligt war. Die Anzahl dieser monatlichen Lieferungen schwankte zwischen 4 und 16 und wies in der zeitlichen Entwicklung keine kontinuierliche monatliche Steigerung auf (Tab. 8). Ähnlich verlief auch die Entwicklung beim Blumenladen und der Versandhausagentur. Wurden in der Neustadt fast zwei Drittel der Kunden aus Lebensmittelgeschäften beliefert und ein Drittel von den übrigen, war es in Gröpelingen genau umgekehrt (Tab. 9). Dieses umgekehrte Verhältnis

dürfte auf die Zusammensetzung der Liefergeschäfte zurückzuführen sein. Während in der Neustadt von den 14 „lieferaktiven“ Geschäften 5 Lebensmittel anboten, wurde dieses Warensegment in Gröpelingen nur durch die beiden Supermärkte abgedeckt, von denen einer nach kurzer Zeit auch noch seine Beteiligung aufgab. Hier befand sich mithin unter den insgesamt 8 „lieferaktiven“ Geschäften nur eines aus einer Branche mit kurzem Einkaufsrhythmus. Für die Kundenschaft im Stadtteil dürfte einerseits die Beteiligung des Supermarktes den Nutzwert des Lieferangebotes gesteigert haben; andererseits hat aber das Fehlen anderer Lebensmittelgeschäfte die Attraktivität des Lieferdienstes für eine umfassende alltägliche Versorgung reduziert.

**Tabelle 8: Geschäfte nach Anzahl der Lieferungen je Monat in Gröpelingen**

Liefergeschäft	Anzahl der Lieferungen																	ges
	Nov 99	Dez 99	Jan 00	Feb 00	März 00	Apr 00	Mai 00	Jun 00	Jul 00	Aug 00	Sep 00	Okt 00	Nov 00	Dez 00	Jan 01	Feb 01		
<b>Supermarkt A</b>	10	13	4	4	11	6	8	6	7	10	12	9	8	5	7	16	136	
<b>Supermarkt B</b>	8	6																14
<b>Blumen Laden A</b>	10	11			1			1	5		13	3	9	1				54
<b>Versandhaus Agentur</b>	6	1				2	2	3	1		4	1	1	1	2		1	25
<b>Videothek</b>	1																	1
<b>Foto-Studio</b>	1	2		1														4
<b>Unterhaltungselektronik A</b>		2																2
<b>Buch-/Weinhandlung</b>		1			1	1						2	1					6
<b>Hausrat und Porzelean</b>						1												1
<b>Gesamt</b>	36	36	4	5	15	10	11	8	12	14	28	14	18	8	7	17	243	

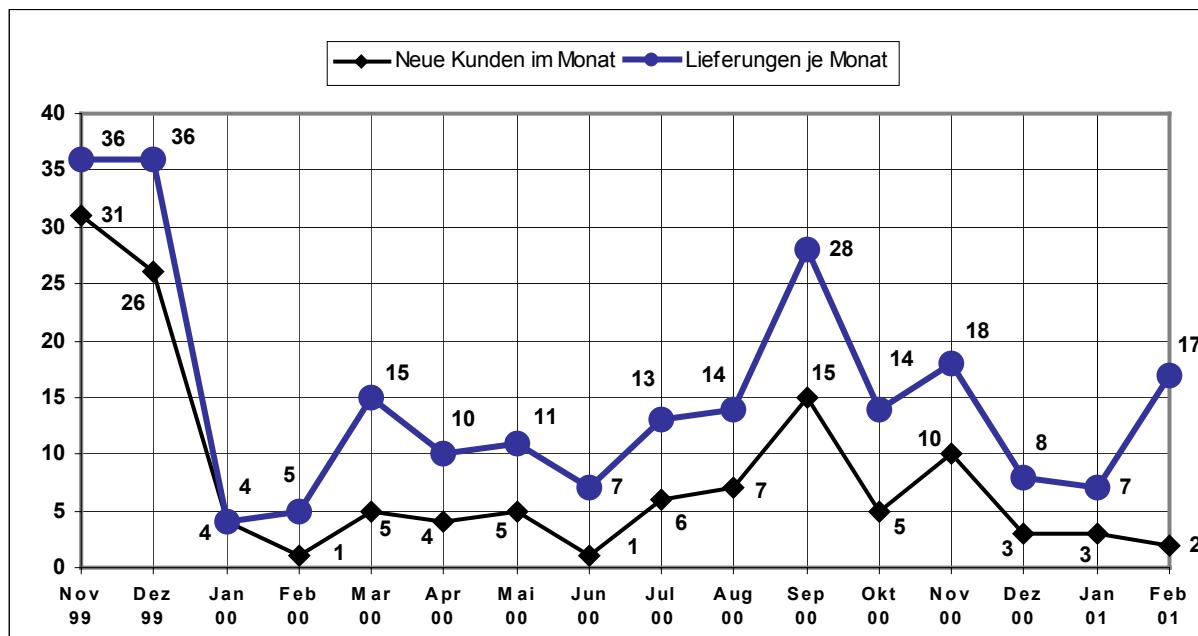
Von Bedeutung für die Entwicklung der Nachfrage dürfte darüber hinaus auch die Angebotsform selbst sein. Anders als in der Neustadt, wo sich nur etwas mehr als ein Drittel der Lieferkunden der Lebensmittelgeschäfte mehrmals beliefern ließen, wurden in Gröpelingen gut 60% mehrmals beliefert (Tab. 9). Eine Stammkundschaft für die Belieferung scheint sich demnach eher in den "anonymen" Supermärkten als bei den inhaberbetriebenen Lebensmittelgeschäften zu bilden. Von den inhabergeführten Geschäften in denen der Service persönlich angeboten werden kann, wurden aber dennoch mehr Lieferungen geordert (in der Neustadt orderten die 5 inhaberbetriebenen Lebensmittelgeschäfte 238 Lieferungen, in Gröpelingen wurden von den Supermärkten lediglich 150 Lieferungen geordert). Da der Supermarkt trotz seiner größeren Kundenfrequenz insgesamt weniger Lieferungen orderte als die einzelnen Lebensmittelfachgeschäfte in der Neustadt, ist für den Erfolg bzw. das gesamte Lieferaufkommen eine Beteiligung mehrerer kleiner Geschäfte offenbar auch sehr effektiv. In der Zusammensetzung eines gemeinsamen lokalen Lieferdienstes scheint mithin eine wichtige Erfolgsvoraussetzung in der „richtigen“ Mischung von kleinen Fachgeschäften und größeren Supermärkten zu liegen.

**Tabelle 9: Anteil der Lieferkunden nach Frequentierung von Geschäften mit/ohne Lebensmittel in Gröpelingen**

	Insges.		Nur Lebensmittel		Lebensmittel/andere Waren	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Kunden mit einer Lieferung aus Lebensmittelgeschäften (zwei Supermärkte)</b>	18	14,06	18	38,30		
<b>Kunden mit mehreren Lieferungen aus Lebensmittelgesch. (zwei Supermärkte)</b>	29	22,66	29	61,70		
<b>Kunden, die nicht aus Lebensmittelgeschäften beliefert wurden</b>	81	63,28			81	63,28
<b>Insges.</b>	128	100,00	47	100,00	128	100,00

Insgesamt entwickelte sich die Anzahl der monatlichen Lieferungen, abgesehen von den ersten beiden Monaten, in Gröpelingen eher auf einem niedrigen Niveau (Abbildung 11:), nur in wenigen Monaten wurden mehr als fünfzehn Lieferungen ausgefahren. Offenbar blieb auch in Gröpelingen bei der Bevölkerung die Resonanz auf das Lieferangebot des örtlichen Einzelhandels insgesamt relativ gering. Im Versuchszeitraum erhielten 128 verschiedene Kunden 243 Lieferungen. Anders als in der Neustadt war die Anzahl der neuen Kunden, die beliefert wurden zu Beginn sehr hoch, fiel dann aber sehr abrupt und nahm in den meisten Monaten nicht um mehr als fünf Kunden zu (Abbildung 11:).

**Abbildung 11: Neue Kunden und Anzahl der Lieferungen je Monat in Gröpelingen**

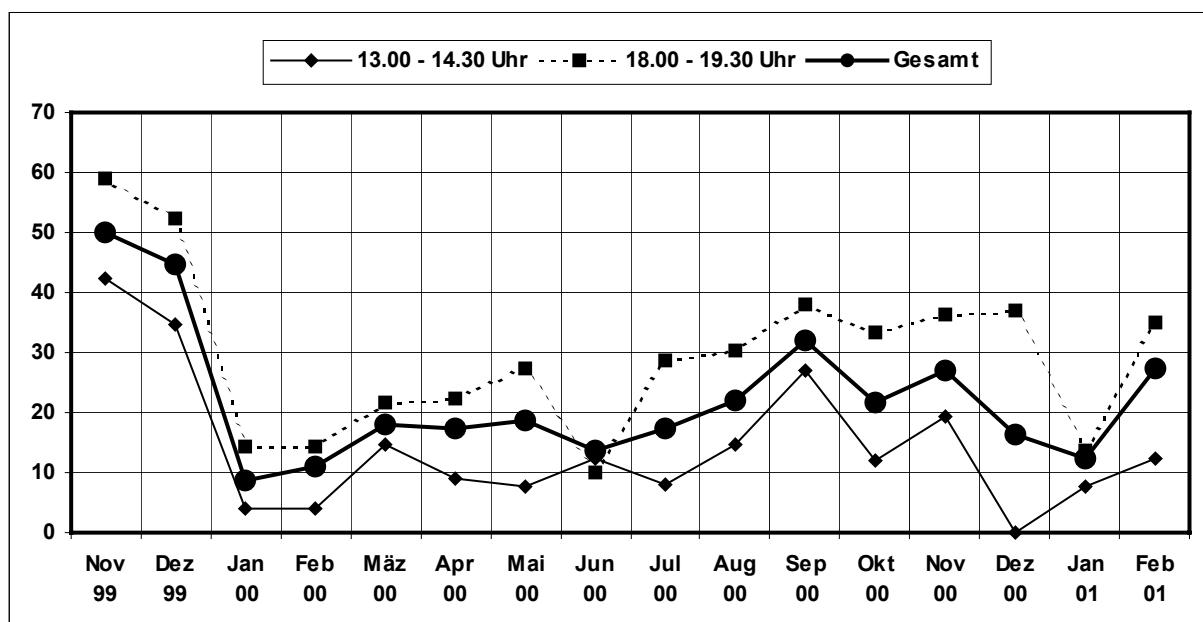


Zwar ist für Gröpelingen ebenso wie für die Neustadt davon auszugehen, dass es ein erschließbares Kundenpotential für den Lieferdienst gab und gibt, aber die hohe Anzahl der neuen Kunden in den ersten beiden Monaten und der Absturz in den folgenden, deutet darauf hin, dass die Intensität der Vermittlung des Lieferangebotes bei den Geschäftsleuten schnell nachgelassen hat. Dafür spricht auch, dass viele Geschäfte (Supermarkt B, Videothek, Fotostudio, Unterhaltungselektronik A) nur in den ersten Monaten Lieferungen orderten, danach scheinen sie, anders als in der Neustadt, ihren Kunden die Belieferung nicht mehr angeboten zu haben (Tab. 8).

**Tabelle 10: Kunden nach Häufigkeit der Belieferung in Gröpelingen**

	Kunden mit .... Lieferungen					gesamt
	1	2 - 3	4 - 5	6 u. mehr		
Anzahl der Kunden	92	20	5	11	128	
%	71,9	15,6	3,9	8,6	100	

Auf die Bedeutung des persönlichen Anbietens des Lieferservice für die Kundenbindung verweist auch, dass sich, obwohl insgesamt mehr Kunden als in der Neustadt beliefert wurden, in Gröpelingen eine kleinere Stammkundschaft entwickelte. Der Anteil der Kunden, die öfter als einmal beliefert wurden, liegt mit 28% (Tabelle 10:) unter dem Anteil von 35% in der Neustadt. Die Einbeziehung der inhaberbetriebenen Lebensmittelgeschäfte und das persönliche Anbieten des Lieferdienstes scheinen demnach für die Resonanz bei der Kundschaft durchaus von Bedeutung zu sein.

**Abbildung 12: Anteil der mit Touren belegten Lieferfenster in Gröpelingen (in %)**

Vor diesem Hintergrund konnte auch in Gröpelingen eine rentable Auslastung des Lieferdienstes nicht erreicht werden; selbst eine Annäherung, wie sie in der Neustadt zeitweilig gegeben war, ließ sich in Gröpelingen nicht beobachten. Von den angebotenen Lieferfenstern, waren - abgesehen von den ersten beiden Monaten - zumeist weniger als ein Fünftel überhaupt mit Liefertouren belegt (Abbildung 12:). Auch die Anzahl der zu beliefernden Kunden auf diesen Touren blieb im unrentablen Bereich, meistens (68,3%) wurde lediglich ein Kunde beliefert und nur ausnahmsweise waren während eines Lieferfensters drei oder mehr Lieferungen auszufahren (Tabelle 11:).

**Tabelle 11: Touren nach Anzahl der Lieferkunden je Tour in Gröpelingen**

Monat	Anzahl der Kunden je Tour										Gesamt
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Nov. 99	15	62,5	6	25,0	3	12,5					24 100
Dez. 99	13	61,9	3	14,3	3	14,3	2	9,5			21 100

<b>Jan. 00</b>	4	100,0								4	100
<b>Feb. 00</b>	5	100,0								5	100
<b>Mär. 00</b>	5	55,6	2	22,2	2	22,2				9	100
<b>Apr. 00</b>	5	71,4	1	14,3	1	14,3				7	100
<b>Mai 00</b>	7	77,8	2	22,2						9	100
<b>Jun. 00</b>	5	83,3	1	16,7						6	100
<b>Jul. 00</b>	4	50,0	3	37,5	1	12,5				8	100
<b>Aug. 00</b>	8	72,7	3	27,3						11	100
<b>Sep. 00</b>	7	46,7	5	33,3	2	13,3			1	6,7	15 100
<b>Okt. 00</b>	7	70,0	2	20,0	1	10,0				10	100
<b>Nov. 00</b>	9	69,2	3	23,1	1	7,7				13	100
<b>Dez. 00</b>	6	85,7	1	14,3						7	100
<b>Jan. 01</b>	5	83,3	1	16,7						6	100
<b>Feb. 01</b>	9	75,0	2	16,7			1	8,3		12	100
<b>Gesamt</b>	114	68,3	35	21,0	14	8,4	3	1,8	1	0,6	167 100

Wie in der Neustadt oblag es auch den Geschäftsleuten in Gröpelingen, ihren Kunden den Lieferdienst anzubieten und für die erforderliche Auslastung zu sorgen. Der Logistikpartner hatte die gleichen Aufgaben wie in der Neustadt und damit kaum eine Möglichkeit, durch eigene Aktivitäten innerhalb des Lieferdienstes den Auslastungsgrad und damit seine Einkünfte zu erhöhen. Infolgedessen trug er wie in der Neustadt ein größeres wirtschaftliche Risiko als die Einzelhändler, das in Gröpelingen allerdings abgemildert wurde, indem für jedes Lieferfenster, in dem tatsächlich Lieferungen erfolgten, unabhängig von der Anzahl der Aufträge die vollen kalkulierten Kosten erstattet wurden. Aufgrund dieser Regelung waren Transporte für den Lieferdienst – wenn sie anfielen – für den Fahrer nicht in der gleichen Weise unrentabel wie beim Neustädter Modell. Durch die direkte Kommunikation mit den Geschäftsleuten per Mobiltelefon und Fax im Taxi ließen sich die Touren auch direkter und unbürokratischer vermitteln und disponieren. Außerdem war die Zuordnung einzelner Lieferungen zu den Lieferfenstern flexibler, da per Mobiltelefon z.B. mit dem Geschäft und dem Kunden abgesprochen werden konnte, in welchem Lieferfenster ein Auftrag ausgeführt werden sollte. Insofern war die Liefertätigkeit für den Logistikpartner also flexibler und einträglicher gestaltet; sie konnte als zusätzliche Einnahmequelle mit anderen Aufträgen während des Tages relativ gut in Einklang gebracht werden.

Parallel zur Liefertätigkeit für den Einzelhandel wurde die zweite Entwicklungsstufe, d.h. die Einbeziehung der Gastronomie unabhängig von den Lieferfenstern, erprobt. Da die Anforderungen von Essenslieferungen in der Gastronomie meistens außerhalb der Lieferfenster lagen und häufig spontan erfolgten, wurde dieser Service neben dem Lieferdienst des Einzelhandels separat mit flexiblen Lieferzeiten organisiert. Dabei wurde durch die Betriebe selbst ausgeliefert. Zunächst beteiligten sich zwei Lokale an diesem Versuch, später verblieb noch eines. Die Belieferung erfolgte überwiegend zur Mittagszeit an Beschäftigte einiger großer in Gröpelingen ansässiger Betriebe. Bis zum September 2000 konnte eine beträchtliche Anzahl von Lieferungen erfolgen, danach wurde nur noch selten geliefert und zum Jahresende 2000 die Belieferung wieder eingestellt, weil der zeitliche Aufwand für den Lieferbetrieb sich letztlich doch nicht lohnte. Eine denkbare Verknüpfung der gastronomischen Belieferung mit der des Einzelhandels wurde zwar erwogen, konnte aber nicht umgesetzt werden, da der Logistikpartner die Lieferungen nicht gänzlich flexibel, gleichsam auf Abruf, gewährleisten konnte.

Der Versuch, den Lieferdienst langfristig zu etablieren, wurde von den Gröpelingen Einzelhändlern trotz der ausbleibenden Rentabilität nicht nach Ablauf der öffentlichen Förderung im Sep-

tember 2001 aufgegeben, sondern unter Beibehaltung der Lieferfenster mit einem neuen Lieferpreis von 5,-DM fortgesetzt. Nach einigen Monaten "schließt" allerdings die Liefertätigkeit ganz ein. Dieses Eingehen des Lieferdienstes wurde durch zwei Faktoren forciert: Zum einen waren zwischenzeitlich zwei wichtige Geschäfte aus Gründen ausgefallen, die mit dem Lieferdienst selbst nicht in Zusammenhang standen und zum anderen ging mit dem Auslaufen der Förderung die Betreuung des Lieferdienstes verloren. Nach der Reduzierung des Stadtteilmanagements und dem Auslaufen der EU-Förderung, über die für den Lieferdienst auch eine Koordinierungs- und Organisationsfunktion gewährleistet werden konnte, fehlten auch in Gröpelingen die Kapazitäten für das erforderliche Projektmanagement. Zudem war es für den Fortbestand des Lieferdienstes auch nicht dienlich, dass zur gleichen Zeit das Engagement der lokalen Geschäftsleute sich auf eine Umstrukturierung der lokalen Interessengemeinschaft und des Marketingvereins konzentrierte.

## 2.2.3. Schlüsselprobleme im Einführungsprozeß

### 2.2.3.1. Kooperation versus Konkurrenz

Als Interessenvertretung des lokalen Einzelhandels versuchte der Neustädter Wirtschafts-Interessen-Ring ebenso wie die Interessengemeinschaft Handel, Handwerk und Gewerbe Bremen-West e.V. in Gröpelingen auf den Strukturwandel im Einzelhandels- und Dienstleistungsbereich und auf die Modernisierungsanforderungen zu reagieren, die sich aus den Trends des sozialen Wandels und der damit verbundenen Veränderungen des Kundenverhaltens ergeben. Anders als in der Neustadt, wo die Kooperation einzig vom Interessen-Ring organisiert wurde, war in Gröpelingen durch den Sanierungsprozeß ein "Stadtteilmanagement" etabliert worden, das eine "ganzheitliche Perspektive" einnehmen und für die Vernetzung der verschiedenen Interessen und Akteure im Stadtteil sorgen konnte.

In beiden Stadtteilen wurde mit dem Konzept des Stadtteil-Lieferdienstes eine Konkurrenzstrategie gegenüber den großen Verbrauchermärkten in den städtischen Randlagen und der Innenstadt (bzw. den Nachbarstadtteilen in Gröpelingen) verfolgt. Dazu erschien es notwendig, Werbemaßnahmen und die Präsentation des vorhandenen Waren- und Versorgungsangebots auf der Ebene des Einzelbetriebs bzw. -geschäfts zu einer Gesamtpräsentation des Standortes und der Gesamtheit der vor Ort verfügbaren Angebote zu verknüpfen. Dies erforderte abgestimmte und kooperative Vorgehensweisen der beteiligten Geschäftsleute, deren Realisierung in zweifacher Weise mit den jeweiligen Einzelinteressen in Konflikt geriet:

Zum einen bestehen relativ dichte Kommunikationsbeziehungen vor allem zwischen den Inhaber/inne/n der Geschäfte im Stadtteil und in diesem sozialen Zusammenhang findet auch deren Interessenvertretung statt. Die Betriebe größerer Filialisten und Unternehmensketten wurden dagegen als Konkurrenz wahrgenommen, auch wenn im Falle des Lieferdienstes z.B. die Integration von Einkaufs- und Supermärkten unter Rentabilitätsaspekten (für den Betreiber) und Nutzenaspekten (für die Kunden) wie auch unter ökologischen Aspekten sinnvoll gewesen wäre, da auf Supermärkte ein großer Teil der mit dem Auto durchgeführten Einkäufe entfallen. Da in der Neustadt diese Betriebe weder als „dem Stadtteil zugehörig“ noch im eigenen Interessenverband organisierbar angesehen wurden, überwog der stadtteilinterne Wettbewerbsaspekt gegenüber der

durchaus gesehenen Notwendigkeit, sich gemeinsam gegen externe Konkurrenz zu behaupten. Zwar sahen die Inhaber/innen der kleinen Einzelhandelsgeschäfte in Gröpelingen die Filialisten und Unternehmensketten auch als Konkurrenz, aber anders als in der Neustadt wurde versucht, die "Großanbieter" am Lieferdienst zu beteiligen, da ihre Integration in die "Stadtteilarbeit" und wegen der Rentabilität des Lieferbetriebes für notwendig gehalten wurde. Der stadtteilinterne Wettbewerbsaspekt bzw. die interne Konkurrenz zwischen inhaberbetriebenen Geschäften und Konzernfilialen wurde zu Gunsten einer einheitlichen Strategie gegenüber externer Konkurrenz zunächst zurückgestellt.

Zum anderen stellt selbst ein verhältnismäßig überschaubares Projekt wie der Lieferdienst eine Reihe von Anforderungen an die internen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren. Bei der Ausgestaltung des Konzepts waren z.B. die Konkurrenzen zwischen gleichartigen inhabergeführten Geschäften im Stadtteil zu berücksichtigen. Bezüglich der Bestellmodalitäten legten die Geschäftsleute aus beiden Stadtteilen daher Wert darauf, die Konkurrenzsituation zwischen Geschäften mit gleichem Warenangebot durch den Lieferdienst nicht zu beeinträchtigen und das Interesse an einer stabilen Händler-Kunden-Beziehung nicht zu stören. Die Kunden konnten daher nicht "zentral" Waren ordern, sondern mußten immer Kontakt zu dem Geschäft aufnehmen, aus dem sie beliefert werden wollten und nur von dort wurde dann der Lieferauftrag an den Lieferdienst-Betreiber weitergeleitet. Was im Interesse einer stabilen Händler-Kunden-Beziehung sinnvoll erschien, erwies sich freilich mit Blick auf Kundenbedürfnisse nach möglichst flexibler Nutzung und unabhängigem Zugang zum Warenangebot als Hindernis. Hier wurde nicht das Kundeninteresse nach möglichst großer Flexibilität und einem hohen Nutzwert des Angebots zur Maxime gemacht, sondern die Aufrechterhaltung der internen Wettbewerbssituation. Eine praktische Auflösung dieses Widerspruchs zwischen individueller Kundenbindung einerseits und einem möglichst umfangreichen und bequem zugänglichen Angebot andererseits hat sich weder in dem einen noch in dem anderen Stadtteilprojekt herausgebildet.

Auch im Hinblick auf andere Funktionen stellte die Ausweitung von Kooperationsbeziehungen auf externe Akteure u.U. eine Belastung dar. Angesichts der Vielzahl von z.B. im Neustädter WIR vertretenen Kompetenzen und kommerziellen Angeboten wurden bei gemeinsamen Aktionen in der Regel die eigenen Mitglieder bevorzugt eingesetzt. Bei der Entwicklung von Werbematerialien für den Neustädter Lieferdienst wurde dagegen von diesem üblichen Verfahren abgewichen und eine größere Werbeagentur eigens damit beauftragt. Dadurch dass neue, externe Akteure ihre eigenen Ansprüche an Qualität und Professionalität gegenüber den gewohnten Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen durchsetzten, entstand die zusätzliche Gefahr interner Konflikte – zumindest Kommunikationsstörungen – die sich als Belastung für das Projekt auswirken konnten. Zwar wurden auch in Gröpelingen die gemeinsamen Aktionen der Interessengemeinschaft in der Regel arbeitsteilig durchgeführt, aber durch die Gründung des Gröpelingen Marketing e.V. und die Beschäftigung einer Stadtteilmanagerin führte das Delegieren von Aufgaben dort nicht zu Verstimmungen, sondern wurde eher als Entlastung wahrgenommen. Die Werbung für den Lieferdienst lief über das Stadtteilmanagement, welches die Gestaltung und den Druck von Materialien in Auftrag gab und auch die Verteilung an die Haushalte organisierte. Da ein solches Verfahren in Gröpelingen üblich war, kam es nicht, wie in der Neustadt, zu atmosphärischen Störungen eingespielter Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen.

Interne Konflikte, die die eingespielten Beziehungen u.U. belasten könnten, waren beim ersten Modellversuch schließlich auch im Taxi-Ruf zu vermeiden, da z.B. die Bevorzugung bzw. Subventionierung eines Taxi-Unternehmens innerhalb einer Genossenschaft oder auch die Gewährung von Sonderkonditionen bei der Abwicklung von Botenaufträgen als Beeinträchtigung der Interessen anderer Taxi-Unternehmer bzw. der Gemeinschaft der Taxi-Unternehmer angesehen werden konnte. Auch hier galt es, ein hinreichend abgewogenes Verhältnis von internen und externen Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. In Gröpelingen ging man diesem Problem aus dem Weg, indem auf die Kooperation mit dem Taxi-Ruf verzichtet und statt dessen für die gesamte Distribution (Auftragsentgegennahme und Verteilung) ein einzelner Taxiunternehmer engagiert wurde. Dieser Logistikpartner wickelte das Liefergeschäft unabhängig von seiner Genossenschaft ab, wie es viele andere Taxifahrer für einzelne Auftraggeber auch tun. Insofern sah man die Interessen der Taxi-Genossenschaft hier nicht betroffen.

### 2.2.3.2. Zuverlässigkeit versus Flexibilität

Die Rollenverteilung zwischen den Geschäftsleuten und dem Logistikpartner stellte ein weiteres Strukturproblem des Lieferdienstes dar. Den Geschäftsleuten kam in dieser Konstellation die Aufgabe zu, ihren Kunden den Lieferdienst anzubieten und dafür zu sorgen, dass die für die Rentabilität erforderliche Auslastung zustandekommt. Das Lieferunternehmen hatte dagegen die Infrastruktur für die Belieferung bereitzustellen, während der Lieferzeiten verfügbar zu sein und die Lieferungen bedarfsgerecht durchzuführen. Das wirtschaftliche Risiko lag dabei im wesentlichen beim Logistikpartner, der seinerseits aber nur wenig Möglichkeiten besaß, die Nachfrage nach Lieferleistungen und damit seinen eigenen Auslastungsgrad zu beeinflussen. Dieses Risiko wurde in Gröpelingen – in Reaktion auf die Neustädter Erfahrungen – reduziert bzw. kompensiert. Auf diese Weise konnte eine Entwicklung wie in der Neustadt verhindert werden. Die Beibehaltung der täglichen zwei Lieferfenster, d.h. eines flexiblen Lieferangebotes für verschiedene Kundenwünsche, ging auch bei unzureichender Auslastung der Lieferfenster nicht auf Kosten des Logistikpartners.

Das zuverlässige und persönlich angenehme Auftreten des Logistikpartners gegenüber dem Ladenpersonal und der Kundschaft, auf das selbstverständlich alle Beteiligten großen Wert legten, wirkte sich in der Neustädter Konstellation mittel- bis langfristig geradezu kontraproduktiv aus. Der Logistikpartner konnte sich durch den Lieferdienst zusätzliche direkte Kundenkontakte und Aufträge sichern, die nicht über die Funkzentrale abgewickelt wurden. Sofern diese Aufträge außerhalb des Lieferdienstes, d.h. zu den üblichen Beförderungstarifen abgewickelt werden konnten, verschaffte es sich auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Taxenunternehmen und einen lukrativen Zusatzverdienst, gegenüber dem der originäre Lieferdienst eher unattraktiv erschien. Dies galt solange, wie die Nachfrage nicht einen Auslastungsgrad herstellte, bei dem auch die Bedienung der täglichen Lieferfenster einen für den Taxiunternehmer rentablen Betrieb gewährleistete.

Trotz hoher Bereitstellungskosten und der relativ ungünstigen betriebswirtschaftlichen Bilanz beim Logistikpartner wurde in der Neustadt während des Betriebsversuchs an dem außerordentlich kundenfreundlichen Angebot von insgesamt 11 Lieferfenstern pro Woche festgehalten, um unterschiedlichen Nutzergruppen und -bedürfnissen möglichst weitgehend entgegenzukommen.

Um gleichwohl zu allen angebotenen Lieferzeiten zuverlässig liefern zu können, war eine hohe Flexibilität beim Logistikpartner erforderlich, die freilich sowohl mit dem Interesse von Händlern und Kundschaft an kontinuierlicher und persönlicher Betreuung als auch mit dem Interesse an Zusatzkontakte und -einkünften beim Logistikpartner selbst in Konflikt geriet. Der enorme organisatorische Vorteil einer Taxi-Genossenschaft als Logistikpartner im Lieferdienst, der gerade darin besteht, diese Flexibilität durch einen Pool von mehreren hundert prinzipiell einsetzbaren Fahrzeugen zu gewährleisten, kam unter diesen Bedingungen fast überhaupt nicht zur Geltung, weil die sporadische, aushilfsweise Bedienung des Lieferdienstes durch andere Taxen für diese gegenüber ihrem normalen Alltagsgeschäft erst recht unattraktiv war.

#### 2.2.3.3. Organisations- und Bindekraft / Kooperationsmanagement

In der Neustadt war die Kooperation im Lieferdienst von Beginn durch verhältnismäßig schwache Bindungen zwischen den Akteuren gekennzeichnet. Die beteiligten Geschäftsleute verfügten mit dem Wirtschafts-Interessen-Ring nur zum Teil und in lockerer Form über ein Instrument für gemeinsames, abgestimmtes Handeln und die Beziehungen zwischen dem Taxi-Ruf und den Einzelhändlern wurden – „wie zwischen bremischen Kaufleuten üblich“ – per (symbolischem) Handschlag geregelt. Der Charakter dieses „soft-contracting“ stellte sich in der Anfangsphase, vor und kurz nach Inbetriebnahme des Lieferdienstes, als großer Vorteil dar, weil die Neugier auf das Projekt und ein gemeinsames Engagement die fehlende Verbindlichkeit kompensieren konnten. Die verhältnismäßig lockeren Netzwerkbeziehungen ermöglichten in einer frühen Phase der Projektentwicklung vielen verschiedenen Akteuren eine relativ unverbindliche Beteiligung und sorgten so für die Integration von sehr heterogenen Akteuren. Auf diese Weise eröffneten sich Zugänge „zu Ressourcen und Informationen, die außerhalb der Möglichkeiten des engeren Kreises einer Person liegen“ (Schenk (1983), S. 94).

Die Situation erschien zunächst als eine win/win-Konstellation, wurde jedoch mit zunehmender Dauer problematisch, weil sich im praktischen Betrieb eine Reihe von strukturellen Problemen (s.o.) offenbarte. Die erhoffte Verstärkung dauerhafter interner Bindungswirkungen zwischen den Beteiligten im weiteren Verlauf durch Interaktion und Identifikation hatte sich bis zum Ende des Probetreibs nur in geringem Umfang eingestellt. Zum Teil könnten Integration und Kooperation sicherlich durch klarere und verbindlichere vertragliche Verpflichtungen der Partner befördert werden. Da die beteiligten Akteure nur durch ihr Wort, nicht aber durch vertragliche Verpflichtungen und lediglich in geringem Maße durch (gemeinsam) getätigte Investitionen aneinander gebunden waren, blieb die Bereitschaft zum intensiven Engagement im Lieferdienst beschränkt. Die Nutzung der exit-option, d.h. des Ausstiegs aus der gegenseitigen Verpflichtung, war während des Probetreibs bzw. der Anlaufphase für alle Beteiligten mit relativ geringen Kosten verbunden und die Strategien sowohl der Einzelhändler als auch des Logistikpartners waren in dieser Phase auch darauf ausgerichtet, eine Erhöhung des Verbindlichkeitsgrades zu vermeiden.

Die Kooperation der Lieferdienstakteure in Gröpelingen zeichnet sich im Vergleich dazu durch verhältnismäßig starke Bindungen untereinander aus. Die beteiligten Geschäftsleute hatten mit ihrer Interessengemeinschaft und ihrem Gröpelinger Marketing e.V. samt Stadtteilmanagement bereits vor der Einführung des Lieferdienstes eine funktionsfähige Form bzw. ein Instrument für

gemeinsames, abgestimmtes Handeln entwickelt. So konnte auch die Beziehung zwischen ihnen und dem Logistikpartner als eine geschäftliche, vertraglich geregelte, gestaltet werden. Die verbindlichere Beziehung ermöglichte z.B. einen Fahrerwechsel, als Beschwerden von Kunden und Einzelhändlern eingingen und eine bestimmte Person nicht mehr für geeignet gehalten wurde, aber auch die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen bei zeitweiligen Komplikationen.

Die eher starken Bindungen dieses Netzwerkes wirkten auch in der Entstehungsphase nicht hemmend auf die Integration der verschiedenen Interessen der beteiligten Akteure. Mit dem Gröpelinger Marketing e.V. und dem Stadtteilmanagement war für die lokale Interessengemeinschaft eine Institution entstanden, die durch ihre Arbeit ausgleichend wirkte und durch ihre Professionalität den Entstehungsprozeß strukturieren und vorantreiben konnte. Überdies war ein eigenständiges Projektmanagement organisiert worden, so daß der Lieferdienst ständig beobachtet wurde und auftretende Probleme meist schon im Vorfeld gelöst werden konnten. Auf diese Weise ließ sich nicht zuletzt die zeitliche Belastung der beteiligten Einzelhändler in akzeptablen Grenzen halten.

Angesichts der bereits bestehenden Kooperation der Gröpelinger Einzelhändler kam dem Lieferdienst dort nicht auch noch die identitätsstiftende und kooperationsfördernde Funktion zu, die in der Neustadt erhofft wurde. Unter den Gröpelinger Einzelhändlern war – u.U. auch durch die Beteiligung an dem Sanierungsprozess im Stadtteil – bereits ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl gewachsen. Nicht zuletzt dadurch hatte sich im Stadtteil eine relativ stabile und zielorientierte Kommunikation der Geschäftsleute entwickelt. Die Geschäfte verfügten mithin, anders als in der Neustadt, über eine Kooperations-Praxis die handlungsorientiert und bei der Umsetzung konkreter Projekte im Sanierungsprozeß eingeübt worden war. Zudem hatten sie sich mit dem Marketing e.V. und dem Stadtteilmanagement einen formalen Rahmen geschaffen, in dem ihre Kooperation professionell organisiert wurde.

Zur Lösung der internen Organisationsprobleme der lokalen Akteure in der Neustadt und deren Kooperation beim gemeinsamen Lieferdienst schien eine intensive Projektbegleitung erforderlich, die jene Managementleistungen einzubringen hätte, zu denen die anderen Beteiligten nicht – jedenfalls nicht systematisch – in der Lage waren. Vor allem war dabei die stetige Motivation zum Engagement, zur Reflexion der gemachten Erfahrungen und zur Qualitätsverbesserung sowie die unabhängige und vertrauensgestützte Mediation der Interessen zu leisten. Vor diesem Hintergrund stellte sich in der Neustadt das Fehlen eines professionellen Projektmanagements als ein gravierendes Problem dar.

## 2.3. Prozeßanalyse „Verordnen“ - Die Einführung des Anwohnerparkens in Bremen

Die Freie Hansestadt Bremen ist seit Mitte der 60er Jahre von Schrumpfungsprozessen betroffen: In den vergangenen 30 Jahren hat Bremen 90.000 Einwohner ans Umland verloren; allein zwischen 1996 und 1997 wanderten über 17.000 Einwohner ins Umland ab (WK, 6.3.99, S. 24). Die finanzielle Situation der Stadt gestaltet sich durch die Stadtstaatproblematik schwierig. Der Steuerbezugspunkt „Wohnort“ hat durch die abwandernde Bevölkerung einen dramatischen Verlust bei den (Steuer-) Einnahmen zur Folge. Gleichzeitig steigen die Infrastrukturkosten, denn ein Großteil der ins Umland gewanderten Personen orientiert sich weiterhin in der Arbeits-, Bildungs- und Freizeitgestaltung in Richtung Bremen und nutzt die örtlichen (teuren) Infrastruktur-einrichtungen.

Einen Indikator für diese Entwicklung stellt die Zahl der täglich aus Niedersachsen in die Stadt Bremen pendelnden Arbeitnehmer dar. Sie ist in den letzten Jahrzehnten erheblich gestiegen: 1970 sind lediglich 50.479 Personen eingependelt, 1987 lag diese Zahl bereits bei 78.118 (vgl. Der Senator für das Bauwesen (1995), S. 7).

Vielfältige Rezepte sind auf politischer Seite gegen den Bevölkerungsschwund entwickelt worden: Neu geschaffene Arbeitsplätze sollen finanzielle Einwohner nach Bremen locken, günstiges Bauland soll die Abwanderung finanzieller junger Familien bremsen (z.B. durch das Förderprogramm „Bremer bauen in Bremen“) und quer durch die politischen Lager wird eine Erhöhung der Wohnqualität gefordert (vgl. Weser Kurier vom 6.3.99 und 21.3.01). Die Forderung nach Anwohnerparken reiht sich in diesen Maßnahmenkatalog ein und stellt ein klassisches Beispiel für ein Projekt mit einer „Verordnungsstrategie“ dar.

Anwohnerparken soll Berufspendler zu einem Umstieg auf den öffentlichen Personennahverkehr bewegen, denn das von der Mehrheit der Pendler genutzte Verkehrsmittel ist das Auto (1994 fuhren 63% der Pendler mit dem Pkw, lediglich 14% nutzten den ÖV, 11% gingen zu Fuß und 8% nutzten das Fahrrad (vgl. Bundesministerium für Verkehr, Verkehr in Zahlen 2000, S. 109)).

Die stetig steigende Zahl der Pendler hat zur Folge, dass die Wohnqualität in den innenstadtnahen Wohnquartieren sinkt und damit weitere Abwanderungen verursacht werden. Durch steigende Pkw-Besitzzahlen der Stadtbewohner selbst (die Pkw Zahl pro Einwohner hat sich in den vergangenen 30 Jahren verdoppelt) spitzt sich die Lage zu. Der Kampf um die verbliebenen knappen (Frei-)flächen in den Städten wächst. In diesem Konkurrenzkampf soll nun Anwohnerparken die Situation der Innenstadtbewohner stärken.

### 2.3.1. Juristische und planerische Grundlagen des Anwohnerparkens in Bremen

Planerische Grundlage des Anwohnerparkens in Bremen bildet das 1995 veröffentlichte Konzept der „Integrativen Verkehrsplanung“ (IVP). Ziel ist die Reduzierung der Verkehrsbelastungen unter anderem durch die Verlagerung des nicht notwendigen Kfz-Verkehrs, wozu insbesondere der Berufs- und Ausbildungsverkehr gehört, auf den Fußgänger-, Fahrrad- und öffentlichen Personenverkehr (vgl. Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für das Bauwesen (1995)).

Konkretisiert wurden die Planungen im Stadtentwicklungskonzeptes (SEK) von 1998, welches Berücksichtigung in den verbindlichen Planungsinstrumenten wie dem Flächennutzungsplan finden soll. Im SEK ist eine großflächige Einführung des Anwohnerparkens in der Innenstadt, den innenstadtnahen Wohngebieten sowie den größeren Stadtteilzentren vorgesehen.

Die Rechtsgrundlage für Anwohnerparken bilden § 6 Abs. 1 Nr. 14 des Straßenverkehrsgesetzes und § 45 Abs. 1 b Satz Nr. 2 der Straßenverkehrsordnung, laut derer die Straßenverkehrsbehörden die Parkmöglichkeiten für Anwohner im Einvernehmen mit der Gemeinde ordnen können (Harms und Ehlers 1996, S. 698).

Anwohnerparken ist zwar weit verbreitet (in 90 % der Großstädte gibt es Anwohnerparken<sup>7</sup>), gleichzeitig jedoch umstritten: Die Einrichtung von Anwohnerparkzonen, die in manchen größeren Städten ganze Stadtviertel umfassen, ist gerade bei ansässigen Unternehmen und ihren Beschäftigten auf entschiedene Ablehnung gestoßen. Aufgrund einer lange Zeit unklaren Rechtslage nutzten Betroffene die Möglichkeit, sich auf juristischer Ebene mit Klagen dagegen zu wehren. Ein Grundsatzurteil des Bundesverwaltungsgerichtes vom 28.05.1998 bereitete den Widersprüchlichkeiten zunächst ein Ende – zugunsten der Kläger und zuungunsten der Städte: Nach Auffassung des Gerichtes ist die Einrichtung von großflächigen und durchgängigen Anwohnerparkzonen durch die Straßenverkehrsbehörden rechtswidrig, weil der Gesetzgeber die Behörden zu einer solchen Maßnahme nicht ermächtigt, da der Begriff des *Anwohners* eng zu fassen sei und eine *Anwohnerparkzone* nicht mehr als zwei bis drei Straßen umfassen dürfe, sonst würden nicht die *An-* sondern *Bewohner* vom Anwohnerparken profitieren.<sup>8</sup>

Inzwischen wurde die rechtliche Unsicherheit vom Gesetzgeber durch die Änderung des Straßenverkehrsgesetzes im März 2001 und einer Änderung der StVO voraussichtlich im Herbst 2001 zugunsten des Anwohnerparkens geklärt. Der Begriff des Anwohners wurde im Straßenverkehrsgesetz durch die Formulierung „*Bewohner* städtischer Quartiere mit erheblichem Parkraummangel“ ersetzt, so dass es den Städten nun erlaubt ist, Bereiche mit Sonderparkberechtigungen auszuweisen, die einen Durchmesser von bis zu 1.000 Metern haben.

<sup>7</sup> Im Rahmen einer Studie wurden 277 Städte befragt. Es zeigte sich, dass von den befragten Großstädten mit mehr als 160.000 Einwohnern ca. 90% Anwohnerparken bereits eingeführt hatten (Baier 1994, S. 736).

<sup>8</sup> Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes vom 28.5.98 (BVerwG 3 C 11.97), S. 9.

### 2.3.2. Einführungsverlauf des Anwohnerparkens in Bremen

Anwohnerparken ist in Bremen seit vielen Jahren in der öffentlichen Diskussion. Auf Stadtteil-ebene gibt es Schätzungen über eine Diskussionsdauer von bis zu 30 Jahren. Der Einführungsprozess kann in drei Phasen untergliedert werden: einem Vorlauf, einer Versuchsphase mit Modellprojekten und einer Bewährungsphase.

Der *Vorlauf* ist geprägt durch Forderungen verschiedener Stadtteile nach Anwohnerparken, während die öffentliche Hand alternative Konzepte, wie eine großflächige Parkraumbewirtschaftung und die Einrichtung eines umfangreichen Stellplatzangebotes in Parkhäusern favorisiert. Erst mit der Entwicklung der verkehrlichen und stadtentwicklungs-politischen Szenarien im IVP und SEK Mitte der 1990er Jahre gewinnt der Einführungsprozess an Kontur.

Ende 1997 kommt es zu konkreteren Bemühungen, Anwohnerparken in Modellgebieten einzuführen. Zwei Modellquartiere werden gewählt: das Stephaniviertel und Alt-Findorff. Das Stephaniviertel befindet sich im westlichen Teil der Bremer Innenstadt. Es besteht aus einem Reihenhauswohngebiet und einem innenstadtypischen nutzungsgemischten Gebiet. Bei Alt-Findorff handelt es sich um ein dicht bebautes Wohngebiet mit Bremer Reihenhäusern, welches westlich an das Veranstaltungszentrum Bürgerweide grenzt. Nicht unwe sentlich zu der Wahl dieser beiden Quartiere beigetragen habe, laut Aussagen verschiedener Akteure, das Engagement einiger dort ansässiger politischer Entscheidungsträger mit guten Kontakten zum Bausenator.

Die Modellphase der Einführung des Anwohnerparkens ist geprägt durch die konzeptionelle Ausgestaltung der Maßnahme (Bestandserhebung und Konzeptentwicklung durch ein Planungsbüro) und Diskussionen über den Sinn der Maßnahme mit Betroffenen. In Alt-Findorff wird sehr bald deutlich, dass die Meinung in der Bevölkerung gespalten ist. Eine durch das Ortsamt organisierte Umfrage im Stadtteil zeigt, dass  $\frac{3}{4}$  der Befragten gegen die Maßnahme sind. Auf einer ersten Anwohnerversammlung herrscht ebenfalls eine ablehnende Stimmung. Obwohl der Beirat das Anwohnerparkens lange Zeit forderte, lehnt er es daraufhin ab und lässt den Prozess damit scheitern.

Der für das Stephaniviertel zuständige Beirat-Mitte stellt zur gleichen Zeit einen Anforderungskatalog an das Anwohnerparken auf, zu dem unter anderem die Einstellung zusätzlichen Überwachungspersonals gehört. Folge dieser Forderung ist, dass der Einführungsprozess acht Monate ruht, bis der Innensenator seine Zustimmung zur Einstellung zusätzlicher Kräfte gibt. Wenige Monate später wird mit der Umsetzung begonnen. Die Modellphase wird mit einer Wirksamkeitsanalyse im Stephaniviertel (acht Monate nach der Einführung) und einer positiven Bilanz in der Bürgerschaft abgeschlossen.

In der *Bewährungsphase* des Einführungsprozesses wird Anwohnerparken in anderen Gebieten ohne Modellstatus eingeführt. Das Stadtentwicklungskonzept sieht die Einführung vom Anwohnerparken in verschiedenen innenstadtnahen Stadtgebieten vor (vorderes Schwachhausen, Neustadt, Ostertor, Findorff). Begonnen wird jedoch mit einer Ausnahme, nämlich dem Bereich „Contrescarpe / Musicaltheater“. Aufgrund des vergleichsweise hohen Problemdrucks durch das neu eröffnete Musical wird ein beschleunigtes Verfahren angewandt, welches mit den anderen Einführungsverkäufen nicht verglichen werden kann und aus diesem Grund auch in der Begleitforschung nur am Rande behandelt wird.

Jüngstes Beispiel und damit für die Begleitforschung besonders interessant ist das Quartier „Schwachhausen-Barkhof“, wo Anwohnerparken im Herbst 2000 eingeführt wurde. Es handelt sich um das flächenmäßig größte Gebiet mit fast 2.400 Anwohnern, befindet sich am östlichen Rand des Veranstaltungszentrums Bürgerweide, in der Nähe des Hauptbahnhofs und ist geprägt durch eine Mischung von Wohnen (Bremer Häuser und Mehrfamilienhäuser) und Dienstleistungsunternehmen (Ämter, Büros, Arztpraxen u.ä.)

Der Einführungsprozess des Anwohnerparkens gestaltet sich in Schwachhausen – wie in den anderen Quartieren auch – unübersichtlich: In der gesetzlichen Grundlage, der Straßenverkehrsordnung, werden keine Aussagen darüber gemacht, wie der Einführungsprozess zu gestalten und die Partizipation und Information von Betroffenen zu organisieren sei. Die Öffentlichkeitsarbeit läuft in der Folge in den einzelnen Kommunen sehr unterschiedlich ab, wie die bereits erwähnte Befragung ergeben hat: In 87% der befragten Städte wurde die Anwohnerparkregelung durch Pressemitteilungen bekannt gegeben, nur 4% haben Informationsblätter oder Hauswurfsendungen verteilt. In einzelnen Städten wurden intensivere Formen der Öffentlichkeitsarbeit gewählt, wie z.B. Befragungen der Betroffenen, Informationsmobil vor Ort, persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen, persönliche Anschreiben an alle volljährige Personen (vgl. Baier 1997, S. 25).

Es zeigt sich, dass der von Bremen gewählte Weg, welcher im folgenden exemplarisch kurz für das Quartier Schwachhausen-Barkhof dargestellt wird, vergleichsweise anspruchsvoll ist: Nachdem die Entscheidungsträger auf Stadtteilebene (Beirat Schwachhausen-Vahr) über die mögliche Einführung vom zuständigen Amt informiert wurden, erfolgte die Information der Haushalte und Gewerbebetrieben in den Gebieten über ein Informationsblatt. In diesem Informationsblatt wurde auf die geplante Einführung des Anwohnerparkens hingewiesen, erfolgte eine Erklärung der Funktionsweise sowie die Einladung zu einer Anwohnerversammlung. Des Weiteren wurden Ansprechpartner genannt, was laut Baier (1997, S. 25) nicht selbstverständlich ist. Gleichzeitig wurden Zeitungsartikel mit der Einladung zu der Anwohnerversammlung und der Beiratssitzung geschaltet.

Aufgrund der Größe wurde das Quartier in drei Parkzonen unterteilt. Die Zonen 1 und 2 grenzen unmittelbar an die Bürgerweide und den Bahnhof an. Da sich die beiden Zonen von ihren Rahmenbedingungen ähneln, werden sie hier zusammen behandelt. Durch die unmittelbare Nähe zur Bürgerweide und einen relativ hohen Besatz an Büros ist dieses Gebiet besonders durch Fremdparker belastet. In der Folge haben sich hier Anwohnerinitiativen für das Anwohnerparken gebildet. Die Parkzone 3 ist wesentlich größer als die beiden anderen Zonen und dichter bebaut. Der Parkdruck durch Fremdparker fällt geringer aus als der durch die Anwohner selbst verursachte Parkplatzmangel. Damit bestehen weniger günstige Voraussetzungen für Anwohnerparken als in den beiden anderen Zonen. Sie wurde jedoch in die Planungen einbezogen, da die Einführungsexperten des politisch-administrativen Systems Verdrängungsverkehr aus den beiden anderen Zonen erwarteten.

Der Beirat Schwachhausen organisierte zwei Anwohnerversammlungen zur Information der Anwohner in den Zonen 1/2 sowie eine Woche später in der Zone 3. Im Verlauf der Versammlungen stellte ein Ingenieurbüro die Bestandsdaten vor, erläuterte das zuständige Amt die Maßnahme und wurden Kritikpunkte aus den Reihen der Anwohner gesammelt. Angesichts zahlreicher Kri-

tik auf der zweiten Versammlung (Parkzone 3), beschloss der Beirat Schwachhausen die Einrichtung eines runden Tisches, in dessen Verlauf Lösungen für die vielfältigen Problemkonstellationen erarbeitet werden sollten. Dieser runde Tisch tagte einmal, unter Mitarbeit der Anwohnerinitiative, eines Kirchenvertreters, des Beirats, des Ortsamtes, des ASV und der Uni. Hier wurden die eingegangenen Kritikpunkte sowie der Umgang mit ihnen vom ASV dargestellt und die Lösungsvorschläge diskutiert.

Kurz vor dem Einführungstermin im Oktober 2001 bekam jeder Haushalt ein zweites Informationsblatt mit Informationen darüber, wie das Anwohnerparken nun genau ausgestaltet ist und wann es eingeführt wird. In den ersten beiden Wochen des Anwohnerparkens wurden falsch parkende Autos mit einem roten Zettel verwarnt, erst dann erfolgte die kostenpflichtige Kontrolle.

Nach ungefähr acht Monaten erfolgte eine Wirkungskontrolle im Quartier. Die Entwicklung der Pkw-Zahlen wurde analysiert, die Anwohner zu ihrer Zufriedenheit mit dem Anwohnerparken befragt und Nachbesserungen durchgeführt. Mit dem Ablauf der Probelaufzeit und der Entscheidung für die Beibehaltung der Maßnahme ist auch das Einführungsverfahren in Schwachhausen-Barkhof erfolgreich beendet worden. Der Erfolg und die Zufriedenheit mit den Veränderungen im Stadtteil fällt bei den beteiligten und betroffenen Akteuren unterschiedlich aus. Inwiefern die gesteckten Ziele in den Planungsgebieten und besonders in Schwachhausen-Barkhoff erreicht wurden, wird in den nächsten Kapiteln untersucht.

### 2.3.3. Akteurskonstellationen: Akteure und ihre Handlungsbedingungen bei der Einführung des Anwohnerparkens

Durch den verordnenden Charakter der Maßnahme, das formalisierte Einführungsverfahren und die flächendeckende Wirkung sind viele unterschiedliche Akteursgruppen am Einführungsprozess beteiligt. Die *Hauptakteure* lassen sich in vier Gruppen unterteilen:

- direkt Betroffene (Anwohner, Gewerbebetriebe)
- Entscheidungsträger aus dem Stadtteil (Beirat und Ortsamt),
- Entscheidungsträger auf bremischer Ebene (Bürgerschaft und senatorische Behörden)
- Externe (Planungsbüro, Universität).

Die im Prozess aktiv aufgetretenen Anwohner waren zumeist in Anwohnerinitiativen oder Bürgervereinen eingebunden. Zu den Vertretern auf Stadtteilebene gehören sowohl die politischen Vertreter (Beiräte) und ihr unterstützendes Verwaltungsorgan (Ortsamt). Zu den Entscheidungsträgern auf bremischer Ebene gehören die Regierungsvertreter (Bürgerschaft) sowie die Verwaltung (Senat bzw. Amt für Straßen und Verkehr (ASV) und Stadtamt). Als externer Akteur ist ein Planungsbüro in verschiedenen Planungsphasen beteiligt (Bestandsaufnahmen, Konzeptionsentwicklung und Wirkungsanalyse).

Das Handeln der Akteure im Einführungsprozess und die Bewertung des Anwohnerparkens hängt unmittelbar von den Zielen und Ämtern der Akteure, ihren Strategien sowie ihren Ressourcen und Restriktionen ab. Die *Ziele* der am Einführungsprozess beteiligten Akteure werden beeinflusst durch die Rolle bzw. das Amt des Akteurs im Prozess und durch den Betroffenheitsgrad: Anwohner erhoffen sich durch Anwohnerparken eine Verbesserung der Chancen auf einen Stellplatz in Wohnungsnähe und die Reduzierung des Verkehrsaufkommens in ihrer Nachbarschaft. Die Anwohner sind der Meinung, ein Anrecht auf Stellplätze im direkten Umfeld der Wohnung zu haben. Die Ansprüche der Fremdparker insbesondere der Berufspendler werden abgewertet.

Anwohnerparken wird allerdings nicht generell als sinnvoll für das eigene Wohnquartier gesehen (zumindest nicht in der Form, wie es in Bremen eingeführt wird). Die Einzelfallbewertung der Anwohner hängt von der Raumstruktur und der Art des Parksuchverkehrs im betroffenen Quartier ab. Wenn das Quartier sehr eng bebaut ist, oder/und die Anwohner selbst über mehr Pkw verfügen als Stellfläche zur Verfügung steht, und somit durch Anwohnerparken keine umfangreiche Verbesserung zu erwarten ist, bevorzugen die Anwohner die Beibehaltung des Status-Quo. Ein gutes Beispiel dafür bieten Alt-Findorff, wo es in letzter Minuten abgelehnt wurde und die dritte Zone in Schwachhausen-Barkhof, wo die Stimmung der Anwohner gespalten ist.

Die politischen Vertreter auf Stadtteilebene (Beiräte) folgen durch ihre persönliche Betroffenheit in der Regel der Meinung in der Bevölkerung. Parteipositionen treten weniger deutlich hervor, ihr gemeinsames Anliegen ist das Wohl des Stadtteils. Beiratsmitglieder stehen dem Anwohnerparken gespalten gegenüber, wenn zu vermuten ist, dass es eine Verdrängung des Parksuchverkehrs in umliegende Quartiere geben wird. Im Gegensatz zu den persönlich betroffenen Anwohnern denken sie an quartiersübergreifende Zusammenhänge. Aus diesem Grund fordern sie ein ge-

samtstädtisches Verkehrskonzept zur Prüfung der flächendeckenden Wirkung des Anwohnerparkens und lehnen teils die Einführung in anderen Quartieren ab.

Die Ziele der politischen Entscheidungsträger auf bremischer Ebene (Bürgerschaft und Parteien) werden geprägt durch den eigenen Erfahrungshorizont (insbesondere die Belastung des eigenen Wohnquartiers), aber auch verstärkt durch die Parteiposition. Vertreter der CDU beispielsweise würden Anwohnerparken ablehnen, solange keine Alternativen für Kunden und Besucher angeboten werden. Sie möchten zwar den Bedürfnissen der Anwohner gerecht werden, möchten aber keine restriktiven, autofeindlichen Maßnahmen umsetzen. Ihr Ziel ist die Verbesserung der Erreichbarkeit der Innenstadt und die Verlagerung des Parksuchverkehrs in Parkhäuser. Langzeitparker sollen zu einem Umstieg auf den ÖV bewegt werden, um so Kurzzeitparkplätze zu gewinnen. Im Gegensatz dazu ist das Ziel von Bündnis90/Grüne-Vertretern die Verlagerung des Berufsverkehrs auf den Umweltverbund und die Reduzierung der innerstädtischen Verkehrsbelastung. Anwohnerparken, wie es zur Zeit in Bremen umgesetzt wird, geht ihnen nicht weit genug. Sie fordern weitere (nicht verordnende) Maßnahmen und die Entwicklung eines flächendeckenden Verkehrskonzeptes. Parteiübergreifend haben alle Akteure das Ziel, die Situation der Innenstadtbewohner zu verbessern, um Suburbanisierungsprozesse zu bremsen.

Die städtische Verwaltung muss die politischen Aufträge ausführen und politische Entscheidungen vorbereiten. Ihr Ziel ist die längerfristige, stadtteilübergreifende Steuerung der städtischen Entwicklung, die auf den bestehenden Planungsgrundlagen aufbaut. Ihr Ziel ist es, den Bedürfnissen der Anwohner soweit wie möglich und soweit sie den stadtentwicklungspolitischen Linien nicht entgegensprechen, gerecht zu werden, wobei sie immer abhängig von höheren (politischen) Entscheidungen sind. Sie wollen Anwohnerparken wie im SEK vorgesehen einführen, sehen jedoch auch die Konflikte und Grenzen der Maßnahme, die durch das Gerichtsurteil im Mai 98 bis Mitte 2001 verstärkt wurden und zweifeln den Sinn einer flächendeckenden Einführung nach den Erfahrungen in der Modell- und Bestandsphase an.

Die *Strategien*, mit denen das Anwohnerparken gefördert oder gebremst werden soll, hängen von den Ämtern der betroffenen Personen und von den sich daraus ergebenden institutionellen sowie privaten Kontakten ab. Nicht in institutionelle Netze eingebundene Anwohner richten sich mit ihren Forderungen an das zuständige Ortsamt, welches dann die Forderung an den Beirat weiterleitet. Sehen die Anwohner die Maßnahme als besonders dringlich an, bilden sie eine Bürgerinitiative, um ihrem Anliegen mehr Nachdruck zu verleihen und aufwendigere Maßnahmen planen zu können. Die Bürgerinitiativen im Stephaniviertel und in Schwachhausen haben regelmäßig Anträge bei Ortsämtern und Beiräten gestellt, Fraktionen und Petitionsausschüsse angeschrieben, Unterschriften gesammelt und Verbündete im Stadtteil gesucht (insbesondere bei den dort wohnenden Bürgerschaftsvertretern). Es wurde teilweise versucht, Kontakt zur Presse herzustellen. In Schwachhausen konnte die Anwohnerinitiativen von guten Kontakten zum Ortsamt und zum Beirat profitieren, da sie in anderen verkehrsplanerischen Zusammenhängen bereits erfolgreich agierten.

Anwohner, die in einem institutionellen Rahmen eingebunden sind, z.B. in einem Bürgerverein, kennen in der Regel das Netz von Politik und Verwaltung und versuchen die zuständigen Akteure für ihr Anliegen zu gewinnen. Durch die institutionelle Arbeit ergeben sich vielfältige private Kontakte und die Suche nach Verbündeten gestaltet sich einfacher.

Politische Entscheidungsträger nutzen ihr institutionelles Umfeld und profitieren von der Kenntnis politischer Strukturen. Sie regen die innerparteiliche Diskussion zu dem Thema an und stellen beispielsweise einen Antrag auf Behandlung in Bürgerschaft- oder Baudeputation. Parallel werden private Kontakte zu anderen Entscheidungsträgern genutzt.

Interessant ist, dass Anwohnerparken von politischen Entscheidungsträgern dazu genutzt wird, andere Interessen durchzusetzen. So verband der Beirat-Mitte seine Zustimmung mit der Forderung nach Einstellung zusätzlichen Überwachungspersonals. Die Aufstockung des Überwachungspersonals wurde bereits zuvor von ihnen gefordert, konnte aber nicht durchgesetzt werden. Ähnliches gilt für die Diskussion um ein gesamtstädtisches Verkehrskonzept. Die Einführung des Anwohnerparkens wurde zudem strategisch zur Wählergewinnung genutzt. So gab es erste konkrete Zusagen des Bausenators in Wahlkampfzeiten, auch der Einführungstermin im Stephaniviertel lag kurz vor einer Wahl.

Als wichtigste *Ressource* werden Kontakte angesehen. Besonders von Akteuren auf Stadtteilebene wird betont, wie wichtig und sinnvoll es ist, Menschen vor Ort zu kennen und diese Ressource einzusetzen. Restriktiv wirkt Zeitmangel: Entscheidungsträger in der Verwaltung und Anwohner würden gerne mehr Zeit in die Vorbereitung des Anwohnerparkens investieren und beispielsweise andere Städte besuchen oder umfangreiche Erhebungen durchführen. Allerdings sind die Entscheidungsträger der Verwaltung zu sehr durch andere Aufgaben ausgelastet, die Anwohner haben privat und beruflich andere Verpflichtungen. Die Bürgerinitiativen beklagen zudem, zu wenig Mittel zur Durchsetzung ihrer Anliegen zu haben, sie würden zu wenig Beachtung bei den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung finden.

Durch den gesetzlich geregelten Einführungsprozess befassen sich viele Akteure nicht direkt freiwillig mit der Thematik, sondern im Rahmen ihrer beruflichen oder politischen Aufgaben. Der *Aufwand*, den sie für das Anwohnerparken betreiben, ist darum eng verbunden mit dem Aufwand für die eigentliche Arbeit und wird nicht hervorgehoben oder als besonders hoch bewertet. Privat engagierte Anwohner bewerten den Aufwand den sie für das Anwohnerparken betreiben dagegen hoch und verweisen auf ihre vielen Briefe und Taten. Um so wichtiger ist es ihnen, dass die Maßnahme und der Einführungsprozess auch ihren Wünschen entsprechend ausgestaltet wird.

Im Einführungsprozess des Anwohnerparkens treten somit viele Akteure mit unterschiedlichen Zielen und Handlungsvoraussetzungen auf. Es können verschiedene Ebenen identifiziert werden, auf denen Anwohnerparken wirken soll. Wie sich die Situation der beiden Zielgruppen Anwohner und Gewerbe nach der Einführung des Anwohnerparkens in Bremen darstellt, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

## 2.3.4. Der Einfluss des Anwohnerparkens auf die Situation von Anwohnern und Beschäftigten im Stadtteil

### 2.3.4.1. Die Situation der Anwohner

Anwohnerparken hat zum Ziel, die Verkehrssituation im Stadtteil zu entschärfen. Im Untersuchungsgebiet Schwachhausen-Barkhof haben die Anwohner vor der Einführung des Anwohnerparkens vielfältige Verkehrsprobleme wahrgenommen.<sup>9</sup> Die Hälfte der befragten Anwohner kritisiert, dass es zuviel Durchgangs- und Parksuchverkehr gegeben habe. Das Angebot an Stellplätzen sei knapp gewesen, viele Personen sahen sich dazu gezwungen, falsch zu parken. Besonders an Werktagen, wenn der Parkdruck der Anwohner und der Pendler zusammentrafen, stellte sich die Situation angespannt dar: Drei Viertel der befragten Anwohner haben hier vor der Einführung des Anwohnerparkens einen Parkplatzmangel wahrgenommen. An den Abenden scheint die Situation in einigen Bereichen entspannter gewesen zu sein, aber noch die Hälfte der Befragten haben auch dann einen, hauptsächlich durch die Anwohner selbst erzeugten, Parkplatzmangel festgestellt, wie die Abbildung 11 (Verkehrsprobleme und Parkplatzmangel vor der Einführung des Anwohnerparkens) zeigt.

Die Situation unterscheidet sich jedoch in den drei Parkzonen. In der dritten Zone ist der Anteil der Personen, die vor der Einführung tagsüber an Werktagen einen Parkplatzmangel festgestellt haben, mit nur 70% deutlich niedriger als der Anteil in den anderen Zonen mit 90%. An den Abenden ähnelt sich die angespannte Situation in den beiden Gebieten.

Durch die Einführung des Anwohnerparkens hat sich die Situation im Stadtteil bezüglich der genannten Verkehrs- und der Parkplatzprobleme bereits kurz nach der Einführung entspannt und im weiteren Verlauf stabilisiert. Nach Meinung der meisten Befragten, die das jeweilige Problem im Vorfeld wahrgenommen haben, konnte z.B. der Parksuchverkehr und die Zahl der Falschparkender reduziert werden.

Auf den Durchgangsverkehr und die Lärmbelastung konnte das Anwohnerparken weniger starken Einfluss nehmen, auch die Anzahl der auf Geh- und Radwegen parkenden Personen ist, laut Aussage von 25% der befragten Anwohner, ein Jahr nach der Einführung gleichgeblieben.

Die Stellplatzsituation hat sich nach Meinung von 58% der Befragten an Werktagen tagsüber entspannt. Lediglich an den Abenden bleibt die Situation angespannt, dort haben nur die Hälfte der Personen, die das Problem im Vorfeld wahrgenommen haben, auch eine Entspannung festgestellt, wie Abbildung 12 (Die Wirkung des Anwohnerparkens auf die Verkehrsprobleme) zeigt.

---

<sup>9</sup> Zur Überprüfung der Wirkung des Anwohnerparkens auf die Situation der Anwohner wurden 151 Interviews wenige Wochen nach der Einführung in Schwachhausen-Barkhof durchgeführt. Der Stabilisierungseffekt der Maßnahme wurde ein Jahr später durch eine Wiederholungsbefragung geprüft. Von den 151 Personen der ersten Runde konnten 72 Personen zur langfristigen Wirkung befragt werden.

**Abbildung 13: Verkehrsprobleme und Parkplatzmangel vor der Einführung des Anwohnerparkens**

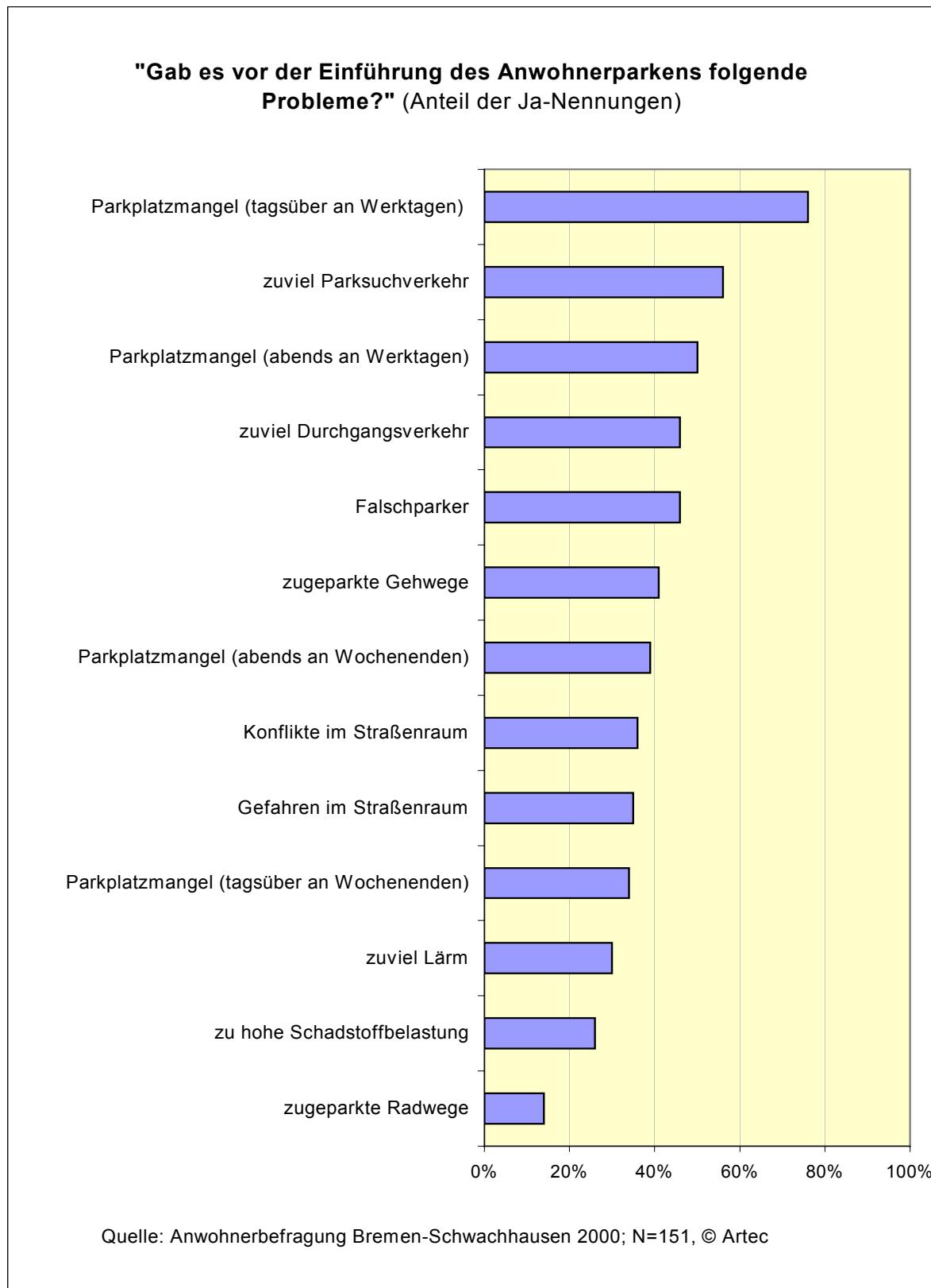
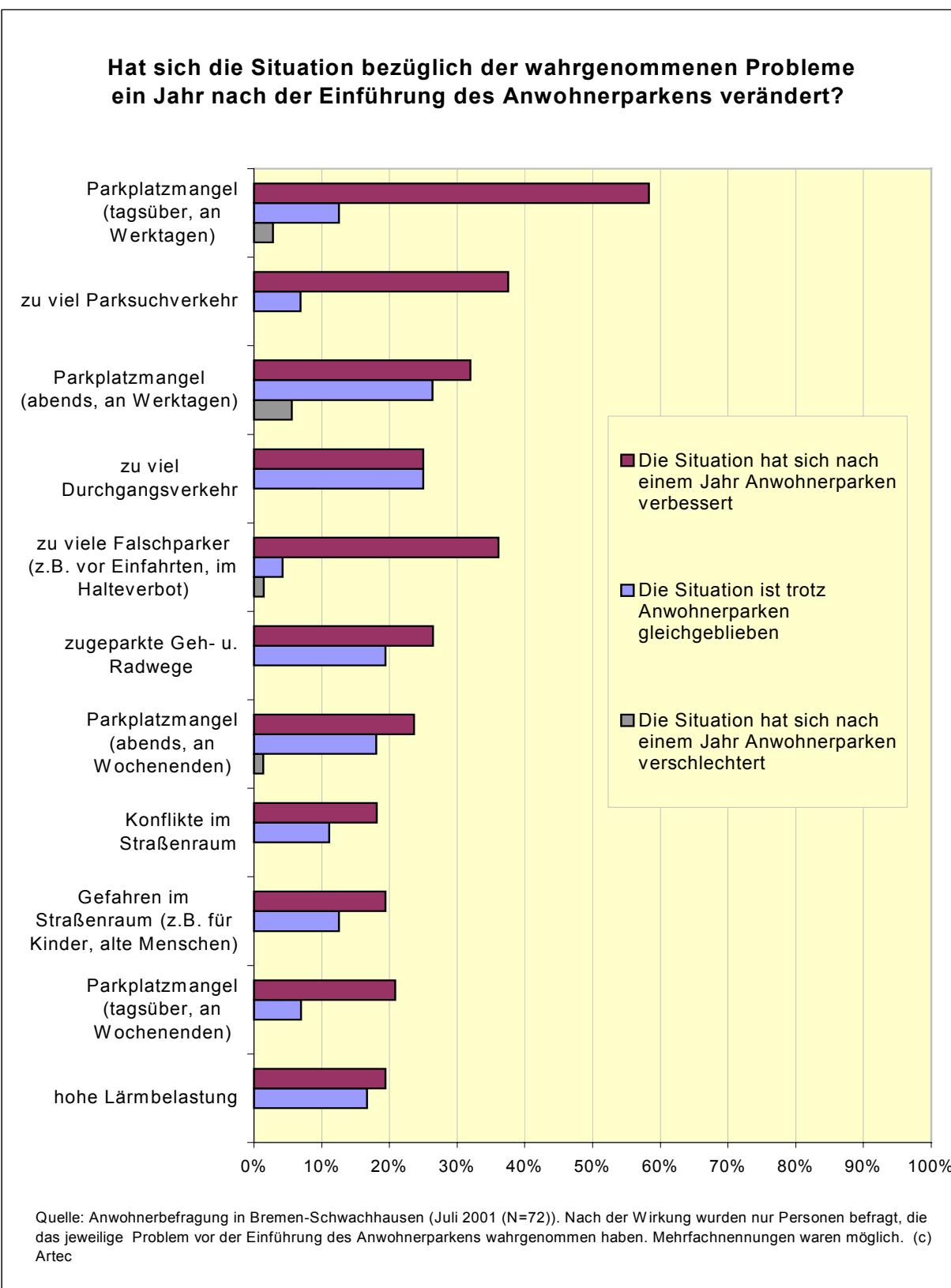
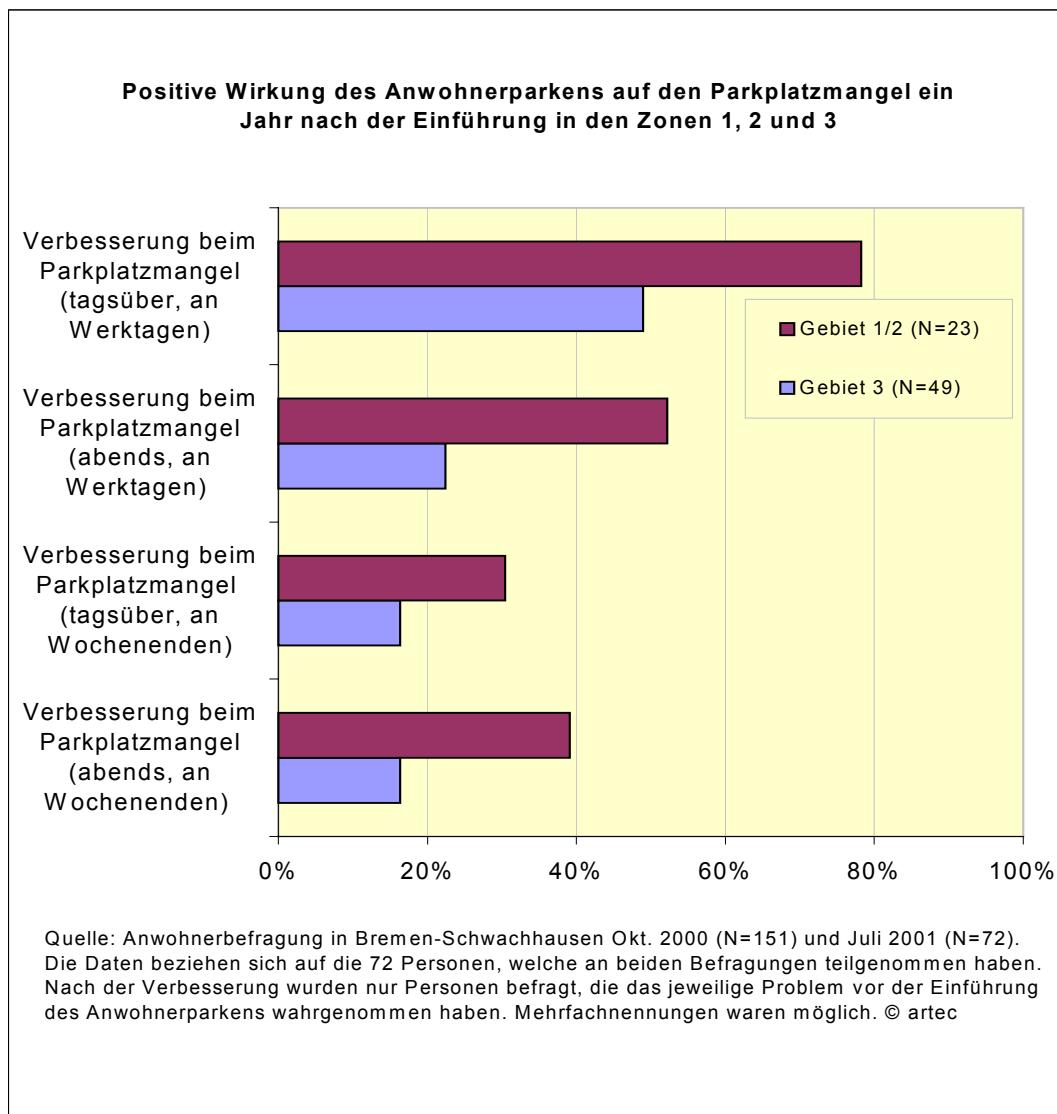


Abbildung 14: Die Wirkung des Anwohnerparkens auf die Verkehrsprobleme



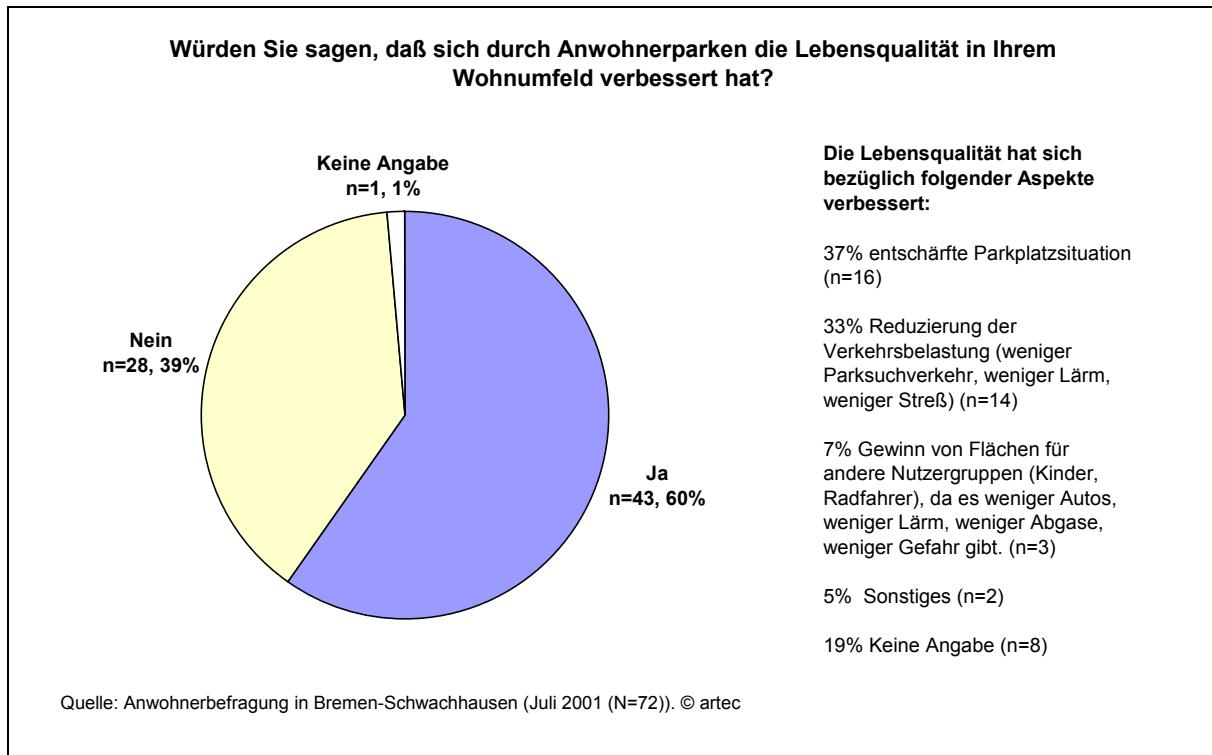
Die Wirkung unterscheidet sich jedoch in den einzelnen Parkzonen. Deutlich mehr Personen in den Zonen 1/2 als in der Zone 3 nehmen eine Verbesserung beim Parkplatzmangel zu den verschiedenen Tageszeiten wahr. Aus den Reihen der Anwohner der dritten Zone stammen auch die meisten Kritiker der Maßnahme.

**Abbildung 15: Bewertung der Wirkung des Anwohnerparkens auf den Parkplatzmangel in den unterschiedlichen Gebieten von Schwachhausen**

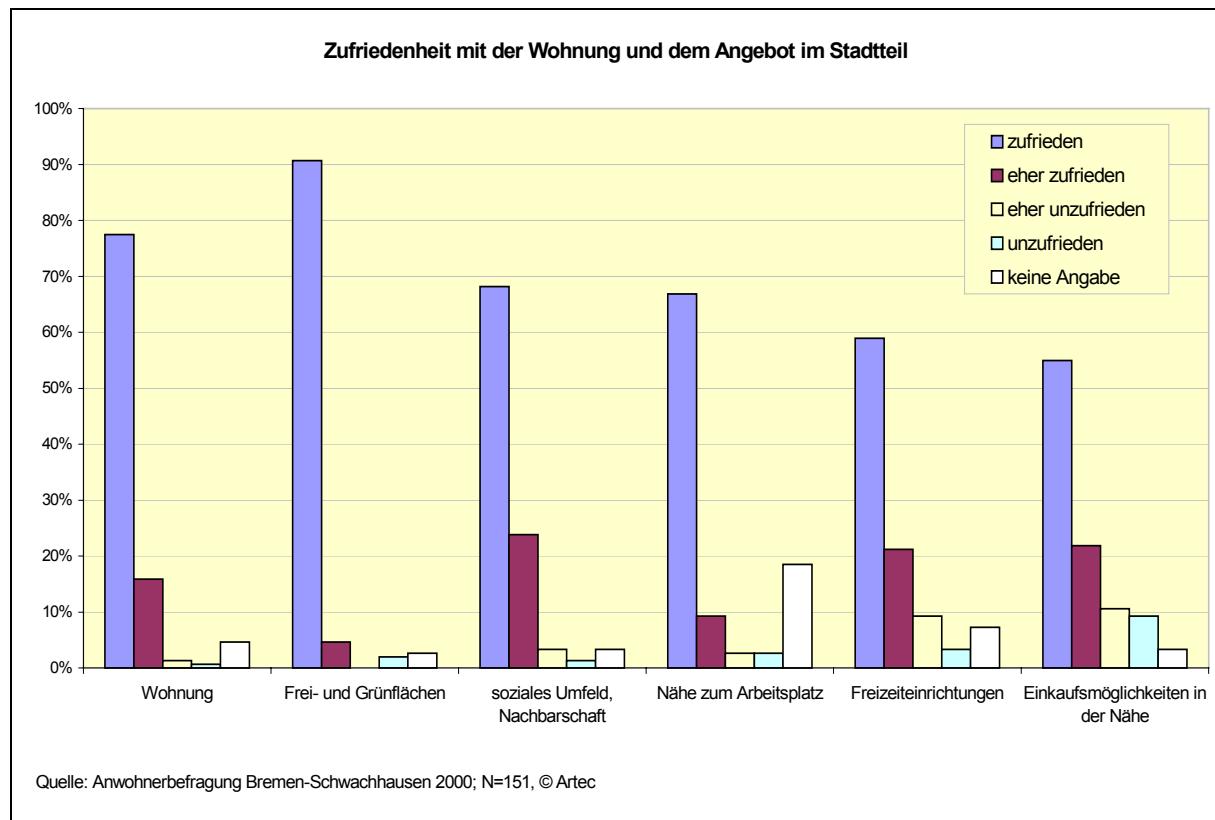


Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass die *Wohnqualität* im Stadtteil gestiegen ist: 60% der Befragten finden ein Jahr nach der Einführung, dass sich die Lebensqualität im Wohnumfeld durch das Anwohnerparken erhöht habe. Jeweils ein Drittel von ihnen führen hier die entschärzte Parkplatzsituation sowie die Verkehrsberuhigung an. Einige wenige nennen die gewonnenen Freiflächen für andere Funktionen wie Kinderspiel durch die Reduzierung der Pkw-Anzahl und die Verkehrsberuhigung. Im Stephaniviertel wurde es von mehreren Anwohnern explizit als Qualitätsgewinn hervorgehoben, dass Platz für Kinderspiel gewonnen werden konnte.

**Abbildung 16: Hat sich ein Jahr nach der Einführung des Anwohnerparkens die Lebensqualität im Wohnumfeld verbessert?**



Generell ist die Wohnzufriedenheit im Stadtteil sehr hoch: Zwischen 80 und 90 % der Befragten äußern sich kurz nach der Einführung des Anwohnerparkens zufrieden oder zumindest eher zufrieden mit ihrer Wohnung, der Nachbarschaft und dem Angebot im Stadtteil (Grünflächen, Freizeit- und ÖV-Angebote, Lage etc.) Nur sehr wenige Personen sind mit einzelnen Aspekten unzufrieden.

**Abbildung 17: Zufriedenheit mit der Wohnung und dem Angebot im Stadtteil**

Für das Ziel des Anwohnerparkens, die Abwanderung aus den innenstadtnahen Stadtteilen zu bremsen, ist bedeutsam, dass trotz der hohen Wohnzufriedenheit und der Entspannung der Verkehrsprobleme durch Anwohnerparken, der Anteil derer, die manchmal an einen Umzug denken, mit 32% der Befragten sehr hoch ausfällt und im Laufe des Probejahres nur um 3 Prozentpunkte gesunken ist. Bemerkenswert ist auch, dass ein Viertel aller Befragten im Falle eines Umzugs aufs Land ziehen würden und damit zu den potentiellen Suburbanisierern gehören, deren Wegzug verhindert werden soll. Die Umzugsbereitschaft in Schwachhausen-Barkhof ist jedoch nicht ungewöhnlich hoch, denn auch auf Bundesebene denken mehr als 30% der Haushalte daran, die Wohnsituation in den kommenden fünf Jahren zu ändern (vgl. Immowelt AG 2001).

Die umzugswilligen Befragten in Schwachhausen wünschen sich zumeist eine qualitativ bessere Wohnung (größer oder kleiner, komfortabler, ruhiger etc.) Nur bei sehr wenigen Befragten ist der Umzugswunsch Folge der Unzufriedenheit mit der Wohngegend oder der verkehrlichen Situation.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Leider konnte nicht nachgeprüft werden, wie viele der Befragten zwischen der ersten und der zweiten Befragungsrounde genau umgezogen sind, da in der zweiten Runde nicht alle Personen erreicht werden konnten. Ihr Anteil dürfte jedoch zwischen 5% und 13% der potentiellen Kandidaten der zweiten Runde (115 Personen) liegen. In der Personendatei der zweiten Runde gab es lediglich 6 Ausfälle wegen eines Umzugs oder einer falschen Telefonnummer (5%). Bei 100 Personen konnte festgestellt werden, dass sie noch an ihrem alten Wohnort wohnen. Die verbleibenden 9 Personen wurden telefonisch nicht erreicht 15 Personen (13%) könnten somit maximal umgezogen sein, wobei die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass diese Personen lediglich in den vier Befragungswochen nicht telefonisch erreicht werden konnten.

### 2.3.4.2. Die Situation der Beschäftigten

Die Wirkung des Anwohnerparkens auf die Situation von Berufspendlern wurde im Stephaniviertel am Beispiel von zwei großen Unternehmen (Textil- und Elektrofachhandel) mittels einer Befragung der Geschäftsführung und einer Befragung der Beschäftigten untersucht. Die Aussagen zu Veränderungen im Verkehrsverhalten der Beschäftigten sind vergleichsweise „ernüchternd“:

Einige Monate nach der Einführung des Anwohnerparkens nutzen immer noch 39% der Befragten häufig bzw. fast immer das Auto für den Arbeitsweg. 47% der Befragten fahren nur selten oder (fast) nie mit dem Auto. Es muß jedoch unterschieden werden zwischen den beiden Unternehmen, denn im Elektrofachhandel mit durchschnittlich 10 Jahre jüngeren Angestellten und einem höheren Anteil von männlichen Beschäftigten fahren 60% häufig bzw. fast immer mit dem Pkw zur Arbeit, im Textilunternehmen sind es nur 31%.

41% der befragten Beschäftigten gaben an, ihr Verhalten durch die Einführung des Anwohnerparkens geändert zu haben. Diese Änderungen differieren sehr stark. Die Geschäftsführung des Textilunternehmens äußert sich dahingehend, dass die meisten Beschäftigten durch die zeitgleiche Einführung eines Jobtickets auf öffentliche Verkehrsmittel umgestiegen seien oder/und außerhalb der Innenstadt parken würden. Diese Entwicklung bestätigt sich jedoch in der Beschäftigtenbefragung nicht. 38% der Personen, die ihr Verhalten geändert haben, sind lediglich auf andere Quartiere ausgewichen und suchen zumeist länger nach einem Stellplatz. 19% der Personen, die ihr Verhalten geändert haben, sind auf kostenpflichtige Stellplätze in der Nähe der Arbeitsstätte ausgewichen, ebenso viele sind (teils in einer Fahrgemeinschaft) auf P+R umgestiegen. Lediglich 5% von ihnen sind ganz auf öffentliche Verkehrsmittel umgestiegen.

Aufgrund der leider nur geringen Fallzahl von 51 Personen (20% der Beschäftigten in den beiden Unternehmen) können keine statistisch signifikanten Aussagen zu der Frage gewonnen werden, um wen es sich bei den Umsteigern handelt. Es zeigt sich aber, dass die Beschäftigten des Elektrounternehmens eher auf andere Quartiere und Parkplätze ausgewichen sind, und dass es sich bei den Umsteigern auf P+R und ÖV um Beschäftigte des Textilunternehmens gehandelt hat. Verschiedene Gründe für diese Differenz sind denkbar: die Beschäftigtenstruktur, d.h. der hohe Anteil älterer Frauen in dem Textilunternehmen oder die flankierenden Maßnahmen wie die Einführung des Jobtickets im Textilunternehmen.

### 2.3.5. Wie wird Anwohnerparken von Anwohnern und Berufspendlern bewertet?

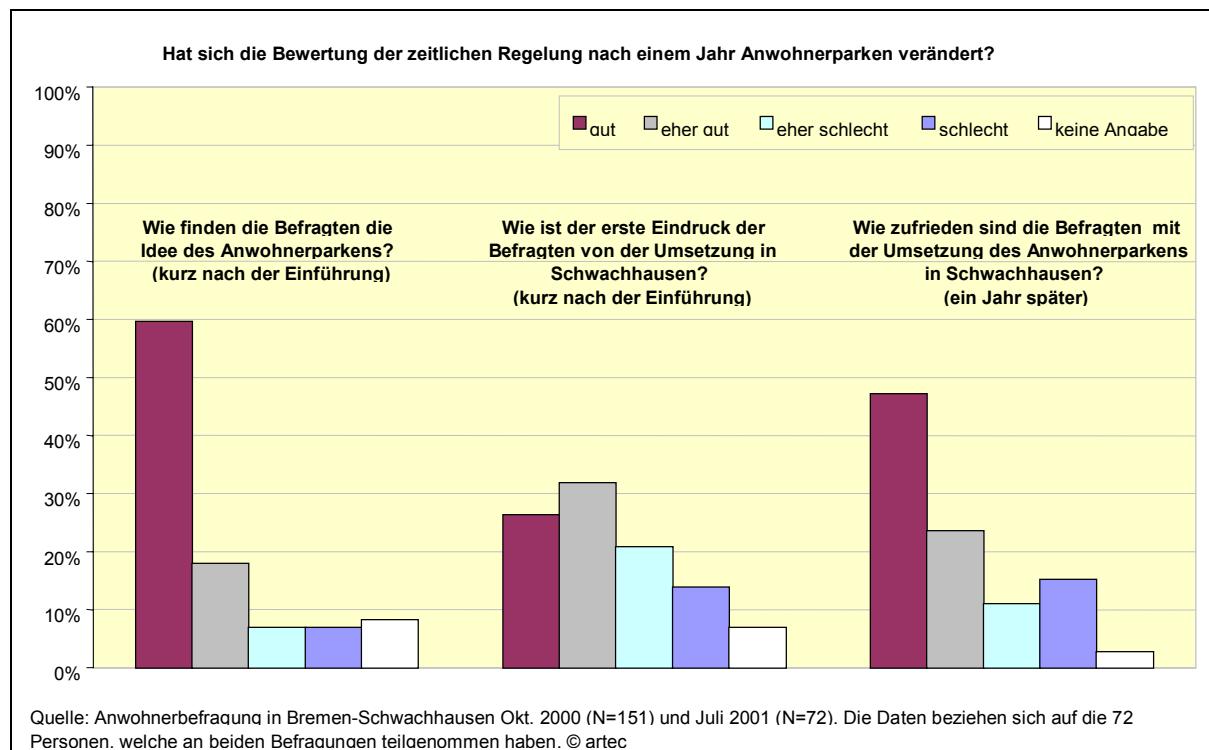
Das Anwohnerparken stößt bei den Anwohnern kurz nach der Einführung auf eine hohe Akzeptanz: 59% finden die Idee gut, weitere 19% finden sie eher gut. Die Bewertung der Umsetzung in Schwachhausen fällt jedoch kurz nach der Einführung kritischer aus. Viele Aspekte sind den Befragten noch unklar. Die Vorstellungen, die sich die Befragten im Vorfeld von der Regelung gemacht haben, weichen von der Realität ab. Kritisiert wird beispielsweise, dass es keine persönlichen Stellplätze vor der Tür gibt, dass Anwohner für das Parken nun zahlen müssen und dass zuvor toleriertes illegales Bürgersteig- und Schrägparken sanktioniert wird.

Die ökonomische und organisatorische Belastung bei der Beschaffung der Ausweise für Anwohner und Besucher stellt einen bedeutenden Kritikpunkt dar: Einem Drittel der Befragten sind die Ausweise zu teuer. Die Unzufriedenheit mit dem Preis für den Anwohnerparkausweis sinkt je-

doch nach einem Jahr Gewöhnungszeit etwas, während die Unzufriedenheit mit dem Preis für den Besucherausweis gleich hoch bleibt. Die Regelung für Besucher wird besonders von Personen kritisiert, die regelmäßig Besuch bekommen und für diesen Parkausweise besorgen und zahlen müssen. Die Kritik an den Kosten der Maßnahme fällt um so deutlicher aus, je angespannter die Parkplatzsituation nach der Einführung des Anwohnerparkens bleibt (z.B. in der Zone 3). Hier fordern viele Anwohner, die tägliche Gültigkeit der Maßnahme zu verlängern und die Zahl der Anwohnerparkplätze zu erhöhen.

Im Verlauf der Probephase scheinen sich die Anwohner im allgemeinen jedoch an die Situation gewöhnt zu haben, zudem wurden einige Nachbesserungen wie die Legalisierung von Bürgersteigparken in ausgewählten Straßen und die Vereinfachung der Ausweisbeschaffung durchgeführt, so dass die Zufriedenheit auf hohem Niveau stabilisiert werden konnte wie folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 18: Entwicklung der Bewertung des Anwohnerparkens im Projektverlauf**



Die Kritiker der Maßnahme wohnen hauptsächlich in der dritten Parkzone, denn während in den Parkzonen 1/2 fast 90% der Anwohner die Maßnahme positiv bewerten, ist die Meinung ein Jahr nach der Einführung in der dritten Zone gespalten (nur 59% finden es eher gut oder gut und 37% eher schlecht oder schlecht).

Deutlich negativer fällt die Bewertung des Anwohnerparkens bei den Beschäftigten im Stadtteil aus: Zwar finden 36 % der befragten Beschäftigten die Idee des Anwohnerparkens gut oder eher gut, genauso viele finden sie eher schlecht oder schlecht. Die Bewertung der Umsetzung im Stephaniviertel fällt negativ aus (aber immer noch positiver als erwartet): Immerhin 20 % der Befragten finden das Anwohnerparken gut oder eher gut. Nur knapp über die Hälfte der befragten Beschäftigten finden die Umsetzung im Stephaniviertel schlecht oder eher schlecht.

### 2.3.6. Was soll künftig mit der Maßnahme geschehen?

Die Meinung der befragten Anwohner, was nun nach Ablauf der Probephase mit dem Anwohnerparken geschehen solle, ist gespalten: 45 % sind der Meinung, dass es beibehalten werden sollte, 36% wünschen sich, dass es in veränderter Form beibehalten werde und 19% möchten es wieder abschaffen. Auch hier differiert das Bild stark zwischen den Parkzonen: 27% der Befragten der dritten Parkzone möchten das Anwohnerparken wieder abschaffen, in den beiden anderen Gebieten denken nur 4% der Befragten so. Die meisten Befragten in den Gebieten 1/2 möchten es ohne Änderungen beibehalten (65%).

Die politischen Entscheidungsträger auf Stadtteilebene stehen nun am Ende der Probephase vor der Entscheidung, wie auf die umstrittene Maßnahme zu reagieren ist. Auf einer öffentlichen Beiratssitzung werden die Ergebnisse aus der Anwohnerbefragung sowie der quantitativen Wirkungsanalyse zusammengetragen und bewertet. Das Anwohnerparken wird in allen drei Zonen beibehalten werden, wobei für die dritte Parkzone jedoch einige Nachbesserungen (zeitliche Gültigkeit, Ausweisvergabe) gefordert wurden.

Auf gesamtbremischer Ebene wird das Anwohnerparken kritisch bewertet. Es gibt zwar in regelmäßigen Abständen Anfragen aus den Stadtteilen beim Amt für Straßen und Verkehr (ASV), jedoch stehen die Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung aufgrund einiger „Schlüsselprobleme“ (die im folgenden Kapitel erläutert werden) weiteren Planungen kritisch gegenüber. Es bleibt auch abzuwarten, wie mit der sich im Prozess veränderten rechtlichen Grundlage umgegangen wird. Es kristallisiert sich aber bereits jetzt heraus, dass von einer flächendeckenden Einführung abgesehen wird.

## 2.3.7. Schlüsselprobleme im Einführungsverfahren des Anwohnerparkens in Bremen

Als problematisch für den Erfolg des Einführungsverfahrens und damit als „Schlüsselprobleme“ stellen sich zwei Sachverhalte heraus: 1. die inhaltlichen Schwächen des Anwohnerparkens, d.h. die Differenz zwischen erwarteten und real eingetretenen Veränderungen und 2. die prozeduralen Schwächen, d.h. die verfahrensbezogene Schwächen wie fehlende Information und Partizipation.

### 2.3.7.1. Inhaltliche Schwächen des Anwohnerparkens

Vergleicht man die Ziele des Stadtentwicklungskonzeptes, welche unter anderem durch Anwohnerparken erreicht werden sollen, nämlich „*die Erreichbarkeit der Stadt Bremen zu verbessern..., die verkehrlichen Belastungen zu reduzieren sowie die Verkehrsmittel des Umweltverbundes zu fördern*“ (Freie Hansestadt Bremen, 1998, S. 100) sowie die Ziele, welche die Akteure mit dem Anwohnerparken verbinden, mit der aktuellen Verkehrssituation in Bremen und den mittelfristigen Planungen bezüglich des Anwohnerparkens, besteht eine erhebliche Diskrepanz.

Der Effekt der Stabilisierung des Stadtteils durch die Erhöhung der Wohnzufriedenheit der Anwohner konnte nicht überall erreicht werden, die Stimmung in den Reihen der Anwohner ist gespalten und unerwartet kritisch. Das Beispiel Findorff belegt, dass die Anwohner als eigentliche „Nutznießer“ lieber den Status-Quo beibehalten wollen, wenn mit dem Anwohnerparken nicht ein deutliches „Mehr“ an Stellplätzen für Anwohner geschaffen werden kann. In Schwachhausen-Barkhof findet am Ende der Probephase immerhin fast ein Viertel der befragten Anwohner die Umsetzung des Anwohnerparkens in ihrem Quartier eher schlecht oder schlecht, der Anteil der Kritiker liegt in einigen Abschnitten noch deutlich höher. Lediglich in Quartieren mit einer besonderen städtebaulichen Struktur wie z.B. dem Stephaniviertel (vergleichsweise geringe Baudichten, „enklavenartiges“ Wohnquartier in sonst eher gewerblich geprägtem Umfeld) oder wie in Teilen Schwachhausens mit außerordentlich hohem Parkdruck von außen, kann durch Anwohnerparken eine deutliche Entspannung der Situation beobachtet werden und ist ein Großteil der Anwohner zufrieden.

Viele Einführungsexperten aus den Reihen von Politik und Verwaltung aller Ebenen sind von der negativen Stimmung in der Bevölkerung und den intensiven Forderungen nach Nachbesserungen überrascht. Eine Einführung in weiteren Quartieren wird kritisch bewertet, von einer flächendeckenden Einführung wurde sehr schnell Abstand genommen, da sie politisch nicht durchsetzbar zu sein scheint. Statt dessen werden Forderungen nach alternativen und flächendeckenden Verkehrskonzepten laut. Ein solches Verkehrskonzept wurde jedoch noch nicht erarbeitet. Der Handlungsdruck im strategischen Bereich wird besonders von Akteuren auf Stadtteilebene hervorgehoben.

Die „Enttäuschung“ über die Möglichkeiten des Anwohnerparkens hat zur Folge, dass in Gebieten wie der Neustadt oder der östlichen Vorstadt, die besonders belastet sind, nicht eingegriffen wird und sie besonders unter der „strategischen Untersteuerung“ zu leiden haben, zumal viele Mittel in der Einführung des Anwohnerparkens gebunden sind. Auf gesamtbremischer Ebene führen somit die inhaltlichen Schwächen des Anwohnerparkens dazu, dass die besonders belasteten Stadtteile nicht stabilisiert werden und sie statt dessen mit großer Wahrscheinlichkeit Verdrängungsverkehr aus den geregelten Quartieren aufnehmen müssen.

### 2.3.7.2. Prozedurale Schwächen im Einführungsverfahren: Intransparenz, Partizipations- und Informationsdefizite

Parallel zu dieser „strategischen Untersteuerung“ werden die Einführungsprozesse als solche von den Einführungsexperten aus Politik und Verwaltung nach Ansicht vieler Anwohner „bürokratisch übersteuert“: Anwohner beklagen ein Zuviel an Veränderungen und eine zu enge Auslegung der gesetzlichen Vorschriften wenn es z.B. um die Sanktionierung von falschparkenden Anwohnern geht. Gleichzeitig fordern die Anwohner ein schärferes Vorgehen gegen Mißbrauch, der oft durch den Eingriff von politischen Entscheidungsträgern in den Ausgestaltungsprozeß forciert wird. In allen Untersuchungsgebieten untergraben die politischen Entscheidungsträger ihre eigenen Einführungsbeschluß und die Arbeit der Verwaltung, indem sie immer wieder Ausnahmen für verhandlungsstarke Kritiker aus den Reihen der Anwohner und des Gewerbes durchsetzen.

Die Ausgestaltung des Einführungsverfahrens wird – auch aus diesem Grund – von verschiedenen Seiten bemängelt: Es sei ungerecht verlaufen, nicht durchschaubar gewesen und nicht nachvollziehbar. Solche Kritik findet sich häufig, wenn knappe Güter wie z.B. Parkplätze von einer zentralen Stelle „verteilt“ bzw. eine Neustrukturierung von staatlicher Seite verordnet wird. In der sozialwissenschaftlichen Forschung spricht man in diesem Zusammenhang von Gerechtigkeit bzw. Fairness der Verteilungsregeln, die in Verteilungssituationen zum Tragen kommen. Unterschieden wird zwischen *prozeduraler* und *interaktionaler Fairness*, welche beide auch im bremischen Verfahren Kritikpunkte darstellen.

Die *prozedurale Fairness* bezieht sich auf die Ausgestaltung der Verteilung. In Verfahren sollten alle relevanten Informationen angemessene Berücksichtigung finden, es sollte offen für neue Informationen sein, Betroffene sollten die Möglichkeit haben, ihre Position in das Verfahren einzubringen, es sollte transparent und reversibel sein. Mit der Umsetzung eines Verfahrens durch die zuständigen Personen befasst sich die *interktionale Fairness*: Sie ist beispielsweise negativ ausgeprägt, wenn sich ein Ansprechpartner unhöflich verhält. Wichtig ist, dass notwendige Informationen bereitgestellt werden, klare Mitteilungen der Erwartungen an die Betroffenen und die Verteiler bestehen und Rollenvorschriften eingehalten werden (vgl. Schmidt 1993, S. 94f.).

Im einzelnen handelt es sich bei der prozeduralen Kritik in Bremen um eben diese Fairness-Probleme. Betroffene und Entscheidungsträger bemängeln Transparenz- und Informationsdefizite und seltener auch interktionale Fairness-Defizite (Unhöflichkeit und Ignoranz von staatlichen Vertretern). Die Kritikpunkte treten in Abhängigkeit von der Betroffenheit und der Rolle im Verfahren auf.

Akteure aus Politik und Verwaltung auf Stadtteilebene sowie Anwohner kritisieren, dass unklar gewesen sei, warum sich das Einführungsverfahren über einen langen Zeitraum hinzog (und teils noch hinzieht), aus welchen Gründen den Forderungen aus den Stadtteilen nicht nachgegangen wird und wie die Auswahl der Modellquartiere letztendlich zustande kam. Fehlende Erklärungen führen zu dem Vorwurf der Willkür und des „Filzes“, zum Beispiel wurden die Kriterien, welche den Bausenator veranlasst haben, das Stephaniviertel und Findorff als Modellquartiere zu wählen, bisher nicht transparent gemacht, was zu der Vermutung führt, dass persönliche Interessen und Bekanntschaften zugrunde liegen.

Den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung der gesamtbremischen Ebene wird vorgeworfen, das Verfahren bewusst lahm zu legen. Vielfach vermuten Stadtteil-Akteure, lokale Anliegen würden von Politik und Verwaltung nicht wertgeschätzt. Die Entscheidungsträger selbst sehen keine Handlungsalternativen, da sie sich verschiedenen Zwängen wie dem angespannten Verhältnis zwischen politischen Entscheidungen und administrativem Alltagsgeschäft, dem vielfach zitierten Ressortproblem und insbesondere einer angespannten finanziellen Situation ausgesetzt sehen.

In eine ähnliche Richtung geht auch die Kritik, die besonders häufig von Anwohnern der dritten Parkzone in Schwachhausen-Barkhof genannt wird: Anwohner fühlen sich zu wenig und vor allen Dingen zu spät an der Entscheidung beteiligt (Partizipationsdefizit). Viele Anwohner haben im Vorfeld keinen Problemdruck wahrgenommen und können die Begründung für die Einführung nicht nachvollziehen. Dass ein erheblicher Verdrängungsverkehr aus den Zonen eins und zwei erwartet wird und Anwohnerparken erforderlich macht, kann ebenfalls nicht nachvollzogen werden.

Ein Informationsdefizit kritisieren in erster Linie die direkt von der Maßnahme betroffenen Anwohner, das lokale Gewerbe und die in den Gebieten parkenden Berufspendler. 33% der in Schwachhausen-Barkhof befragten Anwohner fühlen sich kurz nach der Einführung des Anwohnerparkens nicht ausreichend informiert und 20% fühlen sich nicht rechtzeitig informiert. Rund 20% der Befragten geben an, die Informationsblätter – das zentrale Element der Informationspolitik – nicht erhalten zu haben. Zudem fanden einige Personen die Informationsblätter unverständlich.

Wichtige Ausgestaltungsaspekte des Anwohnerparkens (Besucherkarten, zeitliche Gültigkeit, Einführungstermin) waren, wie sich im Verlauf dieser Befragung herausgestellt hat, überraschend vielen Personen nicht bekannt. Gewünscht werden dementsprechend von einem Viertel der Personen klare schriftliche Informationen zur Funktionsweise. Ebenso viele Befragte hätten sich eine frühzeitige Information gewünscht, so dass sie an der Entscheidung hätten teilhaben können.

Kritisiert wird auch, dass die Anwohner über Veränderungen, die über das eigentliche Anwohnerparken hinausgingen, nicht informiert wurden. So wurde vor der Umstrukturierung in verschiedenen Straßen teils auf dem Bürgersteig, teils schräg auf Grünstreifen geparkt und dieses Verhalten – trotz Verstoßes gegen die Straßenverkehrsordnung – nicht geahndet. (Eine in Bremen weit verbreitete „Lösung“ in Quartieren mit hohem Parkdruck). Nachdem nun Anwohnerparken die Parkplatzprobleme entschärfen sollte, wurden bei den erweiterten Kontrollen des Ordnungsamtes nun auch Anwohner verwarnt, die dort parkten, wo sie Jahrzehntelang problemlos geparkt haben. Diesbezüglich wird von den Anwohnern kritisiert, dass sie erst über Knöllchen von den Veränderungen erfahren haben. Zudem wird kritisiert, dass sich die Situation in den betroffenen Straßen im Endeffekt nicht verbessert habe, da sich durch den Wegfall der „illegalen“ Stellplätze das Angebot in manchen Straßen real halbiert habe.

Diesen prozeduralen Defiziten und Ansprüchen stehen sehr knappe Ressourcen der bremischen Verwaltung gegenüber: Mit drei Mitarbeiterinnen, die sich im Amt für Straßen und Verkehr um die Umsetzung des Anwohnerparkens (d.h. Management der baulichen Veränderungen, Vermittlung zwischen den beteiligten Akteuren, Beteiligung und Information der Bevölkerung, Ausgabe

der Ausweise) und gleichzeitig um das Alltagsgeschäft (z.B. die Betreuung der Gebiete in denen es bereits Anwohnerparken gibt) kümmern müssen, ist die Verwaltung überlastet. In den ersten Wochen nach der Einführung des Anwohnerparkens in Schwachhausen-Barkhof gingen bei den Mitarbeiterinnen Hunderte von Anfragen ein und blockierten das „Alltagsgeschäft“.

Konfrontiert mit der verfahrensbezogenen Kritik der Anwohner zeigen sich die Einführungsexperten nur begrenzt kooperativ. Sie vertreten den Standpunkt, dass es unmöglich sei, den Informationsfluss so zu gestalten, dass alle Betroffene frühzeitig informiert würden. Es seien ausreichend Informationen gegeben worden, die betroffenen Anwohner hätten sie nur nicht wahrgenommen. Da man Anwohner nicht zwingen könne, Informationen zu registrieren, verbleibe immer ein Teil von uninformatierten Personen, die sich erst angesprochen fühlen, wenn sanktioniert wird. Die Einführungsexperten stellen sich die Frage, was Kür und was Pflicht bei der Information und Partizipation von Betroffenen sei und inwiefern sich ein zusätzlicher Aufwand überhaupt lohnen würde. Erschwert werde die Verbesserung der Informationsarbeit zudem durch die sehr heterogene Struktur der Betroffenen und die teilweise nur schwer zu erreichenden indirekten Betroffenen (z.B. Anwohner, Fremdparker, Besucher, Kunden, Bewohner umliegender Quartiere).

Gleichzeitig wird von Einführungsexperten aus der Verwaltung bemängelt, dass die Ausweitung der Information und Partizipation nicht finanziert sei und es sich um ein politisches Problem handele, wie intensiv Informationsarbeit geleistet werden könne. Wenn der politische Wille für das Anwohnerparken vorhanden sei und in Bürgerschafts- und Beiratsbeschlüssen sowie Koalitionsvereinbarungen bestätigt werde, dann müssten auch Folgekosten getragen werden. Der Verwaltung seien ohne die Übernahme dieser Kosten die Hände gebunden.

### 3. Einfluss der Implementationsstrategien auf die Projektverläufe

#### 3.1. Informations- und Aufklärungsstrategie

Die zentralen Strategien, die das Projekt "Kita-Küche der kurzen Wege" auszeichnen sollen, sind Information und Aufklärung. Der Begriff *Information* ist vom lateinischen "Bildung" und "Belehrung" abgeleitet. Allgemein bedeutet Information eine Mitteilung, Nachricht oder Auskunft und hängt eng mit dem Begriff *Kommunikation* zusammen.

Im Rahmen der Lokalen Agenda 21 werden Informationsvermittlung und Bildung synonym verwendet und mit Aufklärung der Bevölkerung gleichgesetzt<sup>11</sup>. Sie werden in erster Linie als Mittel verstanden, die gezielt eine Verhaltensänderung bei den Adressaten erreichen sollen. 'Richtiges Verhalten' und damit die Richtung der Verhaltensänderung sollen sich quasi automatisch aus der erhaltenen Information ergeben.

So wird der Anspruch in Kap. 36 der Agenda 21 dargelegt: „*Bildung ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und die Verbesserung der Fähigkeit des Menschen sich mit Umwelt- und Entwicklungsfragen auseinanderzusetzen. Während die Grunderziehung den Unterbau für eine umwelt- und entwicklungsorientierte Bildung liefert, muß letzteres als wesentlicher Bestandteil des Lernens mit einbezogen werden. Sowohl die formale als auch die nichtformale Bildung sind unabdingbare Voraussetzungen für die Herbeiführung eines Bewußtseinswandels bei den Menschen, damit sie in der Lage sind, ihre Anliegen in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung abzuschätzen und anzugehen. Sie sind auch von entscheidender Bedeutung für die Schaffung eines ökologischen und eines ethischen Bewußtseins sowie von Werten und Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind, sowie für eine wirksame Beteiligung der Öffentlichkeit an der Entscheidungsfindung*“ (Beyersdorf 1998, S. 41).

Es ist also die Absicht, daß das Verhalten und Bewußtsein der Bevölkerung geändert werden soll. Ebenso sind die Inhalte vorgegeben, in welche Richtung die Verhaltens- und Bewußtseinsänderung gehen soll. Deutlich formuliert wird dies noch einmal an anderer Stelle: „*Bildung in Sinne der AGENDA 21 hat zum Ziel, daß sich die Lebensgewohnheiten mit Blick auf die Produktions- und Konsumgewohnheiten verändern*“ (Molkewehrum 1999, S. 9).

Die dem Kita-Projekt zugrundeliegende Informations- und Aufklärungsstrategie bezieht sich darauf, sich untereinander auszutauschen, etwas zu erfahren und zu begreifen und daraufhin etwas zu verändern und Neues umzusetzen. Dies geschieht im konkreten Fall in drei verschiedenen Bereichen: Im Bereich der *Organisation des Gesamtprojektes*, im Bereich der *Arbeitspakte Logistik/Telematik* sowie in den Bereichen *Qualifizierung, Fortbildung und Umweltpädagogik*. Voraussetzung für den Einsatz der Strategie ist die Möglichkeit, organisatorische, technische sowie bildungspolitische und pädagogische Mittel fachgerecht einzusetzen.

1. Organisation des Gesamtprojektes: Ein geeigneter Informations- und Kommunikationsrahmen für die am Projekt beteiligten Akteure soll umfangreiche Beteiligungsmöglichkeiten schaffen, unterschiedliche Interessen bündeln und einen größtmöglichen Konsens bei der Zielerreichung herbeiführen. Ein konkretes Konzept für die Versorgung der Kindertagesstätten mit regionalen Lebensmitteln und für eine umfassende Nutzung solcher Produkte steht

<sup>11</sup> Dies ist ein stark vereinfachter Ansatz, der hier jedoch nicht näher kommentiert werden kann.

nicht von vornherein fest, sondern wird im Rahmen eines ständigen Kommunikationsprozesses unter den Beteiligten entwickelt. Erst nachdem ein intensiver Austausch über die Möglichkeiten und Anforderungen zwischen den einzelnen Erzeugern/Lieferanten bzw. Kitas stattgefunden hat, werden entsprechend zielführende konzeptionelle Grundlagen und Strukturen für eine Umsetzung geschaffen. In diesem Prozess ist es möglich, daß jede beteiligte Person ihre Interessen einbringt und damit gemeinsam ein Weg für die Umsetzung gefunden wird. Parallel zu diesem internen Prozess findet eine kontinuierliche Außendarstellung des Projektes sowie seiner Teilergebnisse mit Hilfe der einschlägigen Medien, auf Veranstaltungen, in Vorträgen und über weitere persönliche Kontakte statt.

2. **Bereich Logistik/Telematik:** In diesem Bereich geht es sowohl um den Austausch von Waren (physische Logistik) als auch um die elektronische Übermittlung von Informationen über (regionale) Produktangebote und -qualitäten zwischen den beteiligten regionalen Erzeugern/Lieferanten und Kindertagesstätten (Telematik als Teilbereich der Logistik). Allgemein befaßt sich die Telematik mit der wechselseitigen Beeinflussung und Verflechtung verschiedener nachrichtentechnischer Disziplinen. Unter nachrichtentechnischen Disziplinen werden die auf den gleichen Basistechnologien beruhenden Gebiete der elektronischen Datenverarbeitung und der Telekommunikation verstanden. Aufgrund der Durchdringung ihrer Anwendungsgebiete haben sie neue Dimensionen für die Informationstechnologie eröffnet. Dazu gehören insbesondere alle Dienste, Systeme, Ausrüstungen und Erzeugnisse, die auf der kombinierten Verwendung digitaler Verarbeitungs- und Übertragungstechniken beruhen. Besondere Beachtung schenkt die Telematik dem starken Einfluß, den in Netzstrukturen integrierte Informationssysteme auf das gesellschaftliche Leben haben können. Im Kita-Projekt soll als Grundlage gemeinsam mit den beteiligten Erzeugern/Lieferanten und Kindertagesstätten ein geeignetes computergestütztes Angebots- und Bestellsystem entwickelt werden ("Virtueller Marktplatz"). Der Computer (PC) und das Internet sind die Medien, über die die Informationen übermittelt werden, die Vernetzung der Beteiligten stattfindet und über die sich veränderte Einkaufsmöglichkeiten ergeben.
3. **Bereich Bildung/Umweltpädagogik:** Mittels Informationen und Aufklärung über Herkunft, Herstellung und Verarbeitungsmöglichkeiten von Lebensmitteln, die aus der Region stammen, sollen Köchinnen, Pädagogen, Eltern und Kinder mit entsprechenden umweltpädagogischen Konzepten langfristig zu einem neuen Ernährungsverhalten und -bewußtsein angeregt werden. Die Umweltpädagogik folgt der Hypothese, daß Erfahrungen und Kenntnisse ein verändertes Verhalten nach sich ziehen. Diese Hypothese kann mit den Begriffen „Erleben - verstehen - handeln. Naturerfahrung - Umweltwissen - Umwelthandeln“ vereinfacht dargestellt werden (Bögeholz 1999, S. 16). Die Erwartung der Umweltpädagogik besteht darin, daß Naturerfahrung zu größerem Umweltwissen führt, und daraus gezieltes Umwelthandeln folgt. Naturerfahrung wird somit als Ausgangspunkt für die Vermittlung von Umweltwissen verstanden und dies wiederum als Bedingung für umweltgerechtes Verhalten. Im Kita-Projekt werden die Kindertagesstätten als die Orte verstanden, an denen die Verbreitung der Informationen stattfindet. Zugleich soll die tägliche Erfahrung mit regional produzierten und in den Kita-Küchen verarbeiteten Lebensmittel dazu führen, daß die Kinder von klein auf eine besondere Beziehung zu diesen Lebensmitteln und zur Region erhalten. Darüber hinaus wird vermutet, daß die Ansätze in den Kindertagesstätten die Eltern zu einer Veränderung des Ein-

kaufs- und Kochverhaltens animieren können. Mit der Erstellung eines umweltpädagogischen Handbuchs im Internet sollen darüber hinaus Informationen über Umwelt und regionale Landwirtschaft, Besichtigungsmöglichkeiten, Aktivitätsmöglichkeiten für Kinder, Filme, pädagogische Konzepte und praktische Erfahrungen der Kindertagesstätten auch anderen Kindertagesstätten und Interessierten zur Verfügung gestellt und in die vorhandene Arbeit der Kitas integriert werden.

### 3.1.1. Wirkungen der eingesetzten Informations- und Aufklärungsstrategie

Die eingesetzte Informations- und Aufklärungsstrategie schlägt sich im Praxisprojekt auf mehreren Ebenen sowohl bei den Arbeits- und Kooperationspartnern als auch außerhalb des Projektes nieder.

Die Projektorganisation, die beim Evangelischen Landesverband angesiedelt ist, bildet die Basis für den projektinternen Informationsaustausch und die Vernetzung aller Beteiligten. Da ein Konsens über die jeweiligen Umsetzungsschritte gefunden werden soll entstehen große Kooperationsanforderungen an alle Projektbeteiligten.

Es tauchen immer wieder Konfliktbearbeitungs- und Bewältigungsanforderungen auf. Ein entscheidender Konflikt entzündet sich in der Anfangsphase der Umsetzung zwischen der Projektorganisation und dem ISL. Differierende Vorstellungen über die Entwicklung und Umsetzung eines logistischen und telematischen Konzeptes führen zu erheblichen Diskussionen, die auch den inhaltlichen Verlauf des Projektes stark beeinflussen. In diesem Konflikt prallt eine zielorientierte Perspektive, in deren Rahmen gemeinsam mit allen Beteiligten Teilziele entwickelt werden, auf eine expertokratische Perspektive, in der aus Expertensicht vorgegeben wird, welche Konzepte geeignet sind und umgesetzt werden sollen. In der Folge entsteht ein weiterer Konflikt mit den beteiligten Erzeugern/Lieferanten, die sich durch die vorgeschlagenen Konzepte in einem ihrer wichtigsten Geschäftsfelder beschnitten sehen. Erst als zwischen den Projektpartnern formal auf der Grundlage des Projektantrages argumentiert wird sowie Vorgesetzte und der Geldgeber einbezogen werden, kann der Konflikt gelöst werden. Ausschlaggebend für ein hohes Maß an Konfliktbewältigung in einem gemeinsam organisierten Prozess sind offensichtlich projektintern anerkannte Autoritäten und Hierarchien (z.B. Vorgesetzte oder andere Instanzen, von denen finanzielle oder wissenschaftliche Abhängigkeiten bestehen).

Durch die Beteiligung ursprünglich nicht in den Agenda 21-Prozess einbezogener Akteure bei der Umsetzung des Projektes (z.B. das ISL) verbreiten sich die Projektidee sowie die Idee der Nachhaltigkeit in weitere Kreise der Gesellschaft. Teilweise sind sogar Veränderungen im Konsumverhalten der Projektpartner (Ev. Landesverband und ISL) festzustellen. Durch die Beschäftigung mit dem Thema Landwirtschaft und Ernährung, insbesondere über die direkten Kontakte mit den verschiedenen regionalen Erzeugern (Kennenlernen des Alltags der Erzeuger, ihrer Sorgen und Probleme) und über Erfahrungen mit regionalen Produkten/Gerichten (Produktmesse im Rahmen des Projektes), wird die Ernährung von einzelnen Personen auf regional und ökologisch umgestellt. Mit diesen nicht-intendierten Effekten wird sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projektes sehr offen umgegangen, es findet ein reger Austausch darüber statt.

Eine weitere Wirkung der Informationsstrategie ist die Verbreitung der Projektidee weit über die Beteiligten und die Region hinaus. Über die Außendarstellung des Projektes in den Medien, bei

Veranstaltungen oder Vorträgen interessieren sich auch weitere Institutionen und Kitas aus anderen Gegenden Deutschlands für das Projekt. Sie sehen in einer "Küche der kurzen Wege" Imagevorteile und größere Nachfragepotentiale gegenüber Einrichtungen, die keine regionalen Produkte/Gerichte anbieten. Dieser Aspekt wird vom Kita-Projekt positiv wahrgenommen und führt zu einer entsprechenden Rückkopplung, die das Projekt intern inhaltlich vorantreibt (Pionierfunktion).

Außerdem findet eine Qualifizierung der am Projekt Beteiligten (Erzeuger, Köchinnen, Pädagoginnen und Eltern) statt. So werden die Erzeuger und Köchinnen mit dem Umgang von Computern und dem Internet geschult. Darüber hinaus werden Fortbildungskurse für die Köchinnen bezüglich der Verwendung regionaler und saisonaler Lebensmittel durchgeführt. Dies hat zur Folge, daß eine Aufwertung der Aufgabe der Köchinnen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kitas stattfindet.

Durch die dem Projekt zugrundeliegende Informations- und Aufklärungsstrategie verschieben sich die Schwerpunkte zwischen den ursprünglichen Zielsetzungen. Das gesamte Projekt konzentriert sich aufgrund der vorherrschenden Interessen der Projektbeteiligten nach einem halben Jahr Projektlaufzeit im wesentlichen auf die gemeinsame Entwicklung eines „Virtuellen Marktplatzes“ und die damit verbundene Qualifizierung der Erzeuger und Köchinnen im Umgang mit Computern bzw. dem Internet. Die Entwicklung eines Konzeptes für eine umweltentlastende physische Logistik verliert dagegen an Bedeutung.

Da die Teilziele des Projektes im Rahmen der 2-jährigen Umsetzung zwar im Konsens, aber teilweise, wie oben ausgeführt, nur unzureichend realisiert werden konnten, werden ausgehend vom Kita-Projekt Fördermöglichkeiten für weitere Projekte gesucht und entsprechende Projektideen entwickelt. Das partielle Scheitern von Teilzielen wird vom Projekt mit Hilfe des eingerichteten Beirates reflektiert, entsprechende Strategien wie beispielsweise die Fortführung von Teilaspekten in weiteren Projekten werden entwickelt. Dem partiellen Scheitern kann mit Hilfe des Beirates eine positive Wendung gegeben werden, indem auf die vorhandenen Rahmenbedingungen eingegangen und Teilaspekte längerfristig projektförmig weiterentwickelt werden. Auch hier erweist sich die eingesetzte Informationsstrategie, nämlich die Kommunikation und der Austausch über das Projekt mit nicht direkt Beteiligten, als erfolgreich.

### 3.1.2. Gründe für den Erfolg der Informations- und Aufklärungsstrategie

Die verschiedenen Ebenen, auf denen die Informations- und Aufklärungsstrategie wirkt, befruchten sich gegenseitig und wirken damit insgesamt stabilisierend auf den Projektverlauf.

Der eingeschlagene Weg der gemeinsamen Projektentwicklung und -umsetzung mittels eines intensiven Informationsaustausches zwischen den Beteiligten und ihrer Vernetzung kann insgesamt als erfolgreich bezeichnet werden. Sowohl die ursprünglichen Projektinitiatoren als auch die neu hinzugekommenen Projektpartner (ISL, Beschäftigungsträger Quirl, Kitas, Erzeuger/Lieferanten) bleiben während der gesamten Umsetzung des Projektes involviert. Ein permanenter Informationsfluß zwischen allen Projektbeteiligten gewährleistet ein konsensuas und inhaltlich produktives Weiterkommen im Projekt. Über das konsensuale Vorgehen entstehen relativ große Verbindlichkeiten zwischen den Beteiligten. Im Verlauf des Prozesses treten zwar verschiedene Konflikte zwischen den Arbeits- und Kooperationspartnern auf, die jedoch stets gemeinsam und/oder un-

ter Zuhilfenahme Außenstehender gelöst werden. Es zeigt sich, daß die gemeinsam entwickelten Lösungen gerade dadurch tragfähig werden.

Allerdings erhöht sich durch die Strategie die Wahrscheinlichkeit, daß sich Teilziele verändern. Die Vernetzung der Beteiligten und das Zusammenwirken aller direkt Betroffenen an der Umsetzung des Projektes führt dazu, daß sich bestimmte Interessen durchsetzen und damit im Projektverlauf in den Vordergrund rücken.

Der Erfolg der technischen Übermittlung von Informationen im Bereich Logistik/Telematik läßt sich noch nicht definitiv abschätzen. Die Entwicklung eines Konzeptes gemeinsam mit den Betroffenen erweist sich aber als praktikabel. Die Vernetzung der Erzeuger mit den Kindertagesstätten erlaubt den letztgenannten einen veränderten Zugang zu regionalen Produkten. Damit entsteht eine weitere Möglichkeit, den Absatz von regionalen Produkten zu stabilisieren. Offen ist jedoch, mit welchem Erfolg das System von den regionalen Erzeugern/Lieferanten und Kindertagesstätten genutzt wird und wer das System nach dessen Fertigstellung und Prüfung lukrativ betreiben will. Für sich allein genommen scheint die eingesetzte Informationstechnologie wenig dauerhaft, da nur in Verbindung mit einem veränderten Verbraucherverhalten, das zu einer entsprechenden Nachfrage von regionalen Lebensmitteln führt, das entwickelte EDV-System Bestand haben kann. Die zentralen Elemente dieser Informationsebene sind deshalb die Fortbildungsmaßnahmen bei den Köchinnen, Pädagoginnen und Eltern sowie die Umsetzung entsprechender pädagogischer Konzepte mit den Kindern, die mittel- bis langfristig zu einem veränderten Konsumverhalten führen sollen.

Die Informations- und Aufklärungsstrategie auf der Ebene der Köchinnen und Pädagoginnen als Mitentwickler des Projektes hat dagegen während der Projektlaufzeit eine starke und unmittelbare Wirkung. Die vermittelten Information über regionale Landwirtschaft und Lebensmittel lassen sich relativ schnell sowohl in der Kochpraxis als auch in der pädagogischen Alltagspraxis umsetzen, vor allem, wenn an konkreten Erfahrungen angeknüpft wird. Die eingesetzte Strategie wirkt bei den Köchinnen zudem langfristig, da die veränderte Kochpraxis im Projektverlauf zur Alltagsroutine und damit eigenständig und unabhängig von neu geschaffenen Infrastrukturen oder Kontakten weitergeführt werden kann. Es ist zu vermuten, daß diese Ebene der Information und Aufklärung sowohl im Bereich der Kita-Küchen als auch im Bereich der Kitas stabilisierend wirkt, denn es wird ein verändertes Koch- und Konsumverhalten sowie eine veränderte Einstellung und höhere Wertschätzung gegenüber regionalen Lebensmitteln generiert.

Ob sich dagegen auch Auswirkungen auf die Elternhaushalte der beteiligten Modellkitas ergeben, ist höchst fraglich. Ernährungsverhalten ist hauptsächlich von der eigenen Sozialisation und Umgebung abhängig. Informationen und Aufklärungsmaßnahmen, die Rahmen einer einmaligen Aktion vermittelt werden (z.B. einem einmaligen Bildungsurlaub), können damit kaum einen Einfluß auf die Alltagspraxis haben. Auch eine veränderte Versorgungsqualität der Kitas beeinflußt nicht automatisch das Ernährungsverhalten der Elternhaushalte. Information und Aufklärung unterstützen zwar grundsätzlich ein anderes Konsumverhalten, langfristig wirkende Maßnahmen müssen allerdings praxisrelevant für den Alltag gestaltet und entsprechend wiederholt werden. Zudem müssen Handlungsalternativen in einem geschützten Raum längerfristig erprobt werden können. Da die Umsetzung des Kita-Projektes nur auf zwei Jahre angelegt ist, kann nicht damit gerechnet

werden, daß die Informations- und Aufklärungsstrategie Auswirkungen auf die Elternhaushalte der beteiligten Modellkitas hat.

### 3.1.3. Fazit

Insgesamt verspricht die Informations- und Aufklärungsstrategie, erfolgversprechend für die Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Projekte zu sein. Durch die gemeinsame Entwicklung von Zielen über eine Vernetzung verschiedener Interessen und die gemeinsame Aushandlung des Weges, der zur Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Ziele führen soll, kann ein größtmöglicher Konsens unter allen Beteiligten erzielt werden. Dabei besteht allerdings die Gefahr, Teilziele aus den Augen zu verlieren, insbesondere solche, die nicht in das Bild einer modernen Entwicklung passen und nur durch längerfristig angelegte Maßnahmen erreicht werden können.

Die Umsetzung der Informations- und Aufklärungsstrategie benötigt Aufwand in der Entwicklung und Zeit, insbesondere, wenn sich die Strategie nicht nur auf eine rein (technische) Informationsübermittlung bezieht, sondern sich auch auf anderen Ebenen, wie z.B. der Kommunikation sowie Pädagogik erstreckt. Sobald die Strategie auf mehreren Ebenen und durch unterschiedliche Personen und Institutionen eingesetzt wird, treten Verstärkungseffekte auf, die sich sowohl auf den gesamten Prozess als auch auf die inhaltliche Zielerreichung positiv auswirken.

Nicht zuletzt aus Gründen der Finanzeinteilung ist das Projekt "Informieren und Aufklären" weitgehend zu einem "Angebotsprojekt" geworden. Insgesamt ist die Aufgabe der Umsetzung geeigneter pädagogischer Maßnahmen mindestens genauso komplex und schwierig wie die Entwicklung eines elektronischen Informations- und Bestellsystems. Leider konnte diese Aufgabe aber nicht mit denselben Mitteln angegangen werden. Elemente von Information und Aufklärung sind aber weiterhin im Kita-Projekt enthalten (z.B. Qualifizierung der Köchinnen, Fortbildungsurlaube für Eltern, Handbuch Umweltpädagogik im Internet) und sollen im Rahmen weitere Projekte schwerpunktmäßig fortgeführt werden.

## 3.2. Angebotsstrategie

Als ökologisch motivierte Strategie beruht „Anbieten“ auf der Erkenntnis aus der Umweltverhaltensforschung, daß dem Wunsch bzw. Bedürfnis nach ökologisch unbedenkliche(re)n Verhaltensweisen oftmals die Gelegenheit, das Angebot, fehlt. Im Unterschied zu „Informieren“ und „Verordnen“ setzt „Anbieten“ daher darauf, daß ein neues Dienstleistungs- bzw. Konsumangebot als Anreiz zur individuellen Verhaltensänderung wirken und über den Marktmechanismus Verbreitung finden kann. Diese Grundannahme ist freilich höchst voraussetzungsreich, denn sie unterstellt, daß *absichtsvoll* und *gesteuert* ein *geeignetes* Konsumangebot *entstehen* kann und sich *stabilisiert*. Der Erfolg einer neuen Gelegenheit für umweltbewußte private Kaufentscheidungen bemäßt sich letztlich, wie bei anderen Angeboten auch, danach, ob sie von den Kunden in einer ökonomisch rentablen Weise angenommen wird.

### 3.2.1. Voraussetzungen und Bedingungen auf der Nachfrageseite als Grundlage des Lieferangebotes

Für den Erfolg eines Angebotes müssen auf der Seite der Adressaten, d.h. bei den potentiellen Kunden, allerdings die Voraussetzungen für eine Verhaltensänderung gegeben sein. Dabei ist besonders an die sozial differenzierte Einbettung des Einkaufsverhaltens und der Versorgungsroutinen in die Haushaltsorganisation sowie die Gestaltung des alltäglichen Lebens zu denken.

Die Adressaten des lokalen Lieferangebotes des Einzelhandels bilden die Haushalte, die im Stadtteil leben. Die Mitglieder dieser Haushalte leben unter sehr verschiedenen Bedingungen und haben dementsprechend verschiedene Ansprüche und Gewohnheiten bei der Versorgung mit den Waren für den täglichen Bedarf. Damit sind sehr unterschiedliche Ansprüche an die Funktionalität und den Nutzwert eines Lieferangebotes verbunden. So führen Familien mit kleinen Kindern ein anderes Alltagsleben als Rentner oder Singles; Erwerbstätige leben in anderen Zeitstrukturen als Erwerbslose oder Rentner. Darüber hinaus ist für die Gestaltung des Alltagslebens etwa die Generationszugehörigkeit von Bedeutung. Ältere Menschen leben häufiger nach traditionalen Mustern und ihre Versorgungsroutinen sind beispielsweise oft an einer überkommenen geschlechtlichen Arbeitsteilung orientiert. Jüngere Menschen leben dagegen häufiger unter offeneren Bedingungen, z. B. mit einer selbstverständlicheren Berufstätigkeit der Frauen und einer demzufolge hohen Frauen-Erwerbsquote; allerdings auch der daraus oftmals resultierenden Doppelbelastung von Müttern oder einer internen Arbeitsteilung, bei der auch die Männer Teile der Hausarbeit übernehmen. Zur Bewältigung ihrer "modernen" alltäglichen Lebensführung entwickeln sie Arrangements, die zwischen ihren persönlichen Wertvorstellungen und ihrer familiären und beruflichen Beanspruchung vermitteln. Auch jüngere Menschen bilden freilich Handlungsroutinen aus, die auf Gewohnheiten und habitualisierten alltäglichen Handlungsabläufen basieren. Hohe externe Anforderungen ebenso wie eigene, persönliche Wertvorstellungen bezüglich der Lebensführung erfordern aber eben auch Spielräume für Spontaneität und Flexibilität im Alltagsleben. Auch in der "zeitlichen Ordnung" der Lebensführung unterscheiden sich daher die Generationen. War es für die älteren, traditionellen Hausfrauen in der Regel früher selbstverständlich, sich dem institutionalisierten Zeitregime ihrer Männer und Kinder anzupassen, wird heute oft eine Art zeitliches Management für gemeinsame Mahlzeiten und gemeinsame Aktivitä-

ten der Familienmitglieder praktiziert, bei dem die externen und internen Termine abgestimmt werden. Bei dieser Alltagspraxis unterscheiden sich die potentiellen Kunden des Lieferdienstes aber auch noch in ihrer räumlichen Mobilität, d.h. ihrem alltäglichen Aktionsradius und ihren Bindungen an den Wohnstandort bzw. in der räumlichen Differenzierung ihrer sozialen Beziehungen und in ihren Einkaufsgewohnheiten sowie ihren Einstellungen gegenüber der Nutzung von Dienstleistungen. Dabei ist davon auszugehen, daß die "kleinen Unterschiede" in den Lebensstilen, die sich aus der Zugehörigkeit der Haushalte zu verschiedenen sozialen und kulturellen Milieus ergeben, darüber mitentscheiden, ob ein Dienstleistungsangebot registriert und angenommen wird.

In allen Haushalten, bei den jungen Familien, bei den jungen Paaren und Alleinlebenden oder den Rentnern, entstehen mithin - angepaßt an die Anforderungen und Wertvorstellungen - Alltagsroutinen. Es werden Formen der Lebensführung "als lebenspraktische Arrangements des Alltagslebens" entwickelt, die sowohl Elemente der Improvisation als auch Routinen und Rituale enthalten. "Erst die mehr oder weniger dynamische Balance aus beidem erzeugt ein Gleichgewicht und damit Stabilität und Kontinuität in der Lebensführung" (Kudera 1995:340)<sup>12</sup>. Trotz der Dynamik in diesem Bild der Alltagsgestaltung, darf aber bei der Absicht, eine Verhaltensänderung bewirken zu wollen, die Stabilität von Verhaltensroutinen im Alltag nicht unterschätzt werden. Denn gerade diese Routinen entlasten die Haushaltsmitglieder davon, immer wieder neu Entscheidungen über immer wiederkehrende Aufgaben treffen zu müssen. Eine Veränderung der Einkaufsgewohnheiten ist also nicht ohne Weiteres zu bewirken, auch nicht, wenn angenommen werden kann, daß die Nutzung des Lieferdienstes eine Entlastung bei der Versorgung bewirken könnte.

Für die Erfassung der Voraussetzungen der Lieferdienstnutzung auf Seiten der Kunden wurden in 23 Haushalten im Stadtteil Gröpelingen qualitative, leitfadengestützte Interviews über ihre Bindung an den Stadtteil, ihre Einkaufsgewohnheiten und ihre Haltung und Praxis bezüglich der Nutzung von haushaltsbezogenen Dienstleistungen geführt. Um den systematischen Unterschieden in den haushaltsinternen und persönlichen Voraussetzungen gerecht zu werden, wurden drei Gruppen von Haushalten befragt: Erwerbstätige Elternpaare mit Kindern (Familien), wobei das jüngste nicht älter als acht Jahre sein durfte; Haushalte von Singles und Paaren vor der Familienphase und Haushalte von Rentnern bzw. alten Menschen nach der Familien- und Erwerbsphase.

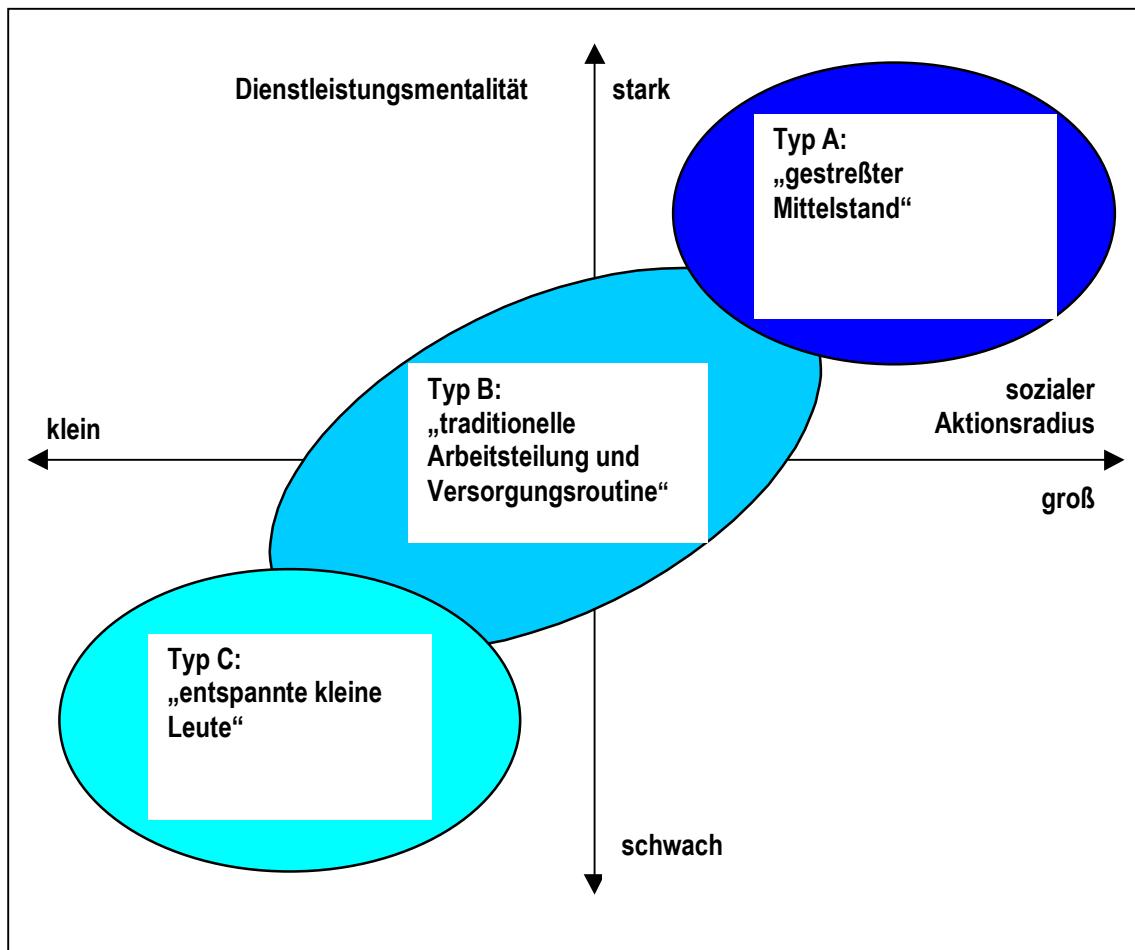
Diese Differenzierung nach Haushalts- und Lebensformen spiegelt sich in den Ergebnissen zu den Einkaufsgewohnheiten und der Neigung, Dienstleistungen zu nutzen nur zum Teil wider. Die Annahme, daß das lokale Lieferangebot für erwerbstätige Elternpaare mit kleinen Kindern, gesundheitlich beeinträchtigte Rentner und junge, beruflich besonders stark engagierte Menschen eine besondere Attraktivität entfaltet, die auch unmittelbar zu dessen Nutzung führt, bestätigte sich nicht. Statt dessen ließen sich die verschiedenen Haushaltstypen und Lebensformen nach der dort jeweils dominierenden Dienstleistungsmentalität, dem sozialen Aktionsradius des Haushalts und seinen alltäglichen Zeitstrukturen bzw. seinem institutionalisierten Zeitregime in drei verschiedenen, typischen Versorgungsmustern zusammenfassen<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Kudera, W. 1995

<sup>13</sup> Nähere Angaben zum Sample und zur Vorgehensweise sind im Anhang verzeichnet

**Abbildung 19: Konstruktion der Versorgungsmuster nach Dienstleistungsmentalität und Aktionsradius**



### (1.) „Die gestreßten Mittelständler“

Bei ihnen handelt es sich überwiegend um Familien mit kleinen Kindern; es gehören aber auch junge Paare dazu. Die erwachsenen Haushaltsteilnehmer sind zwischen Ende Zwanzig und Mitte Dreißig Jahre alt und üben einen Beruf mit einer akademischen Ausbildung aus. In den Haushalten der jungen Paare sind beide Partner erwerbstätig und teilen sich die Hausarbeit. Die Mütter in den Haushalten mit kleinen Kindern sind auch erwerbstätig, die meisten von ihnen führen ihren Haushalt jedoch unter den Bedingungen einer traditionellen Arbeitsteilung. Als individuelle Mobilitätsoption steht ihnen aber ein eigenes Auto zur Verfügung.

Diese Haushalte leben noch nicht sehr lange im Stadtteil und sind mit dem Erwerb ihrer Häuser zugezogen. Einige haben den Wohnstandort bewußt gewählt, weil sie im Stadtteil arbeiten, andere wegen der günstigen Immobilienpreise bzw. Mieten. Bei jungen Familien spielt die als gut empfundene Infrastruktur Gröpelingens, insbesondere die ÖPNV- Anbindung und die Angebote für die Kinder (Kindergarten), eine Rolle bei der Wohnungswahl. Die sozialen Beziehungen der Haushalte sind räumlich weit differenziert und sie sind im Stadtteil (noch) nicht verwurzelt. Die meisten guten Freunde und gegebenenfalls ihre Verwandten leben über die ganze Stadt verteilt. In ihrer Freizeitgestaltung beschränken sie sich nicht auf den Stadtteil, sondern nutzen eher die

kulturellen Angebote in der Innenstadt oder in anderen Stadtteilen, wobei sie aber durchaus auch Konzerte oder andere Gelegenheiten in ihrem Stadtteil besuchen, wenn sie sich davon angesprochen fühlen. Ausschlaggebend für die Nutzung eines Freizeitangebotes ist aber nicht seine Nähe zur Wohnung oder die einfache Zugänglichkeit, sondern immer die Qualität des Angebotes.

Die Versorgung mit Waren für den täglichen Bedarf erfolgt sowohl im als auch außerhalb des Stadtteils. Trotz einer Vorliebe für das Einkaufen im Stadtteil, werden einige Sachen in anderen Stadtteilen besorgt - zum Teil, weil es sie am Wohnort gar nicht oder nicht in der gewünschten Qualität gibt, zum Teil aber auch, weil es zeitlich günstiger ist, Geschäfte, die auf dem Weg zur Arbeit liegen, aufzusuchen. Auch bei der Wahl der Einkaufsorte orientieren sich die Angehörigen dieser Haushalte an ihren Qualitätsvorstellungen und passen sie in ihre persönlichen Zeitstrukturen ein.

Trotz ihres räumlich weit differenzierten Aktionsradius haben sich diese Haushalte einen Bekanntenkreis am Wohnort aufgebaut. Dabei werden in der Nachbarschaft, meistens zu ebenfalls neu Zugezogenen, die ersten Kontakte geknüpft. Auf diese Weise entwickeln die jungen Familien mit der Zeit ein soziales Netzwerk, welches sowohl soziale Beziehungen als auch informelle Dienstleistungen (Blumengießen, auf die Kinder aufpassen) bereitstellt. Diese Bindung an die Nachbarschaft ist in der Regel recht stabil und wird bewußt gepflegt. In starkem Maße entwickeln sich Beziehungen auch über Schule und Kindergarten, mit den Eltern gleichaltriger Kinder. Auch diese Beziehungen gehen in die sozialen Netzwerke ein, die vor allem für die Kinderbetreuung aktiviert werden können. Des weiteren wird als Möglichkeit der lokalen Integration, insbesondere für die Kinder, die Mitgliedschaft in Sportvereinen gesucht und Kurse oder Veranstaltungen der Kirchengemeinden oder des Bürgerhauses besucht.

Neben der bewußten Entlastung bei der Kinderbetreuung durch die Nutzung informeller Netzwerke, bestehen keine Vorbehalte auch professionelle und kommerzielle Dienstleistungsangebote in Anspruch zu nehmen. Im Gegenteil – in den Haushalten der „gestreßten Mittelständler“ werden Dienstleistungen als Möglichkeit der Entlastung von häuslichen Verpflichtungen angesehen, z.B. von der Hausarbeit und der Betreuung der Kinder. Aber sie stellen auch eine Option dar, sich von lästigen Hausarbeiten zu befreien oder es sich im Alltag einfach nur bequem machen zu können. Auch wenn man meint, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, müsse gerechtfertigt und nötig sein, widerstrebt ihnen deren Nutzung keineswegs, man kann es sogar genießen, „sich bedienen zu lassen“. So beschäftigen einige Haushalte regelmäßig eine Putzfrau oder einen Babysitter, lassen sich vom Öko-Laden beliefern, geben z.B. Hemden zum Waschen und Bügeln in die Wäscherei oder gehen mit der Familie Essen, wenn beispielsweise für die Zubereitung des Abendessens die Zeit nicht reicht und Hektik vermieden werden soll. *Die Nutzung dieser verschiedenen Dienstleistungen ist in die Alltagsorganisation integriert und die Haushalte mit diesem Versorgungsmuster haben sich daran gewöhnt, bestimmte Arbeiten insgesamt oder zu bestimmten Gelegenheiten zu delegieren.*

Die Frauen, die in diesen Haushalten das Einkaufen erledigen, tun dies in der Regel unter Zeitdruck oder mit dem Gefühl, unter Zeitdruck zu stehen. Sie kaufen in Eile oder hetzend auf dem Weg zur Arbeit oder zum Kindergarten ein. Sie gehören zu denjenigen, die zum Einkaufen nicht nur zu Fuß gehen oder mit dem Fahrrad oder ÖPNV fahren, sondern auch das Auto benutzen. Wenn sie in einer Familie mit Kindern leben, folgt die interne Arbeitsteilung der Partner, trotz ihrer Erwerbsarbeit weitgehend einem traditionalen Muster. Die Frauen holen nach der Arbeit die

Kinder vom Kindergarten, deren Freunden, von Kursen oder anderen Freizeitbeschäftigungen zu einem bestimmten Zeitpunkt ab und zwischendurch erledigen sie auf diesen Wegen noch den Einkauf. Bei den jungen Frauen, die ohne Kinder leben und die Hausarbeit mit dem Partner teilen, führt z.B. die Schichtarbeit, die an den Rändern der Öffnungszeiten der Geschäfte beginnt oder endet, dazu, daß der Einkauf auf dem Arbeitsweg oder zu Freizeitaktivitäten, zumeist aber unter Zeitdruck, erledigt wird.

Das eilige Einkaufen auf den Wegen zwischen Arbeitsplatz und Kindergarten ist eine der Strategien, mit denen die Asymmetrie zwischen internen häuslichen Aufgaben und externen beruflichen Anforderungen und/oder infrastrukturellen Gegebenheiten ausgeglichen wird. Das Einkaufen auf Wegen, die sowieso zurückgelegt werden müssen, stellt dabei gleichsam eine logistische Optimierung dar, die sich - insbesondere wenn ein Auto zur Verfügung steht - nur sehr begrenzt an den Versorgungsangeboten in der Wohnumgebung orientieren kann.

Das Arrangement aus beruflichen Anforderungen, Hausarbeit und der Gestaltung des Zusammenlebens mit dem Partner und den Kindern ergibt eine komplexe Alltagsorganisation, in der Elemente der Improvisation und der Routine zu einer Habitualisierung führen, die äußerst empfindlich auf Störungen reagiert. Wenngleich diese Haushalte wegen ihrer Einstellungen und Belastungen grundsätzlich prädestiniert wären, entlastende Dienstleistungsangebote wahrzunehmen, sind Änderungen in der Haushaltsorganisation daher eher unerwünscht.

Dies gilt auch für die Nutzung des Lieferdienstes: Wie jedes andere neue Element, das in die komplizierte Haushaltsorganisation zu integrieren ist, würde auch die Veränderung von Versorgungsroutinen zunächst den gewohnten täglichen bzw. wöchentlichen Ablauf durcheinander bringen. Obwohl die Belieferung durchaus entlastend wirken könnte, wird eine Änderung der Einkaufsorganisation und damit der bestehenden Habitualisierungen zuallererst als zusätzliche, aufwendige und belastende Anforderung angesehen. Da die Mitglieder dieser Haushalte zumeist sehr bewußt das "Mobilé" ihrer Lebensführung ausbalancieren, sind sie sehr darauf bedacht, möglichst wenige Änderungen vorzunehmen, die die mühsam immer wieder hergestellte Balance stören könnten. Das hohe Maß an Reflexivität der alltäglichen Lebensführung in den Haushalten der gestreßten Mittelständler steht der Einführung von Neuerungen entgegen.

Reflexivität der Lebensführung bedeutet aber auch, daß Vor- und Nachteile bestimmter Versorgungsweisen durchaus abgewogen werden. Dort, wo persönliche oder milieuspezifische Ansprüche an das Warenangebot, dessen Qualität und Eigenschaften oder auch an den Handel und dessen Qualität und Image eine wichtige Größe in diesen Abwägungen sind, müssen auch sie mit allen anderen Anforderungen an die Alltagsorganisation vereinbar gemacht werden. Dies gilt in einigen Fällen z.B. für den Weinhändler, den man lange kennt und dem man vertraut, der aber wie der Ökoladen, aus dem man gesunde Lebensmittel bezieht oder die Lieblingsboutique oder der Second-Hand-Laden für Kinderkleidung, eben nicht im Stadtteil liegt. Nicht zuletzt aufgrund dieser Versorgungsansprüche umfassen die Aktivitäts- und Versorgungsmuster der gestreßten Mittelständler eine große Zahl räumlich weit verstreuter Ziele und Wege.

Selbstverständlich tragen die Versorgungsansprüche zur ständigen Zeitnot dieser Haushalte bei und deshalb stellen spezifische Lieferleistungen der entsprechenden Dienstleister eine willkommene und gern genutzte Entlastung dar. Tatsächlich lassen sich einige der gestreßten Mittelständlerhaushalte Waren von ihrem Ökoladen oder von ihrem Weinladen ins Haus bringen. Dabei

wird neben der zeitlichen Entlastung und dem damit verbunden Komfortgewinn auch der beim Einkauf größerer Mengen günstigere Preis geschätzt.

Dem Versorgungsmuster dieser Haushalte, deren Mitglieder auf den Wegen zur Arbeit oder zum Kindergarten ihre Einkäufe erledigen, die im Stadtteil aber viele Waren - je nach Warenqualität und Zeitbudget - auch in anderen Stadtteilen einkaufen, entspricht gerade nicht ein Lieferdienst, der auf den Stadtteil und das dort vorhandene Warenangebot oder lediglich auf einige bestimmte Geschäfte beschränkt ist.

### **(2.) „Die entspannten kleinen Leute“**

Diese Haushalte stellen hinsichtlich ihres Alters, ihres soziokulturellen Hintergrundes, ihrer Bindung an den Stadtteil, ihrer Zeitbudgets und ihrer Haltung zur Nutzung von haushaltsbezogenen Dienstleistungen gleichsam das Gegenteil der gestreßten Mittelständler dar. Überwiegend handelt es sich bei ihnen um Rentnerhaushalte. Die Frauen in den Rentnerhaushalten waren früher Hausfrauen oder verdienten bzw. verdienen noch als Putzfrau oder mit anderen angelernten Tätigkeiten etwas hinzu. Die Männer waren Handwerker oder Facharbeiter, die zum Teil später in angelernte Tätigkeiten, beispielsweise auf dem Bau oder im Ölhandel, gewechselt sind. Es gehören aber auch einige Paarhaushalte mittleren Alters dazu, in denen die Männer schon über 40 Jahre alt und zum Teil arbeitslos sind. Insgesamt unterliegen diese Haushalte keinen Zeitzwängen durch Erwerbstätigkeit oder Kinderbetreuung, verfügen aber nur über ein mittleres oder geringes Einkommen. So leben die meisten zwar in eher bescheidenen Verhältnissen und wohnen in einer Mietwohnung, besitzen aber als individuelle Mobilitätsoption durchweg ein Auto.

Die meisten der Rentner leben länger als zwanzig Jahre in Gröpelingen und sind zum Teil dort geboren und auch die Jüngeren sind im Stadtteil aufgewachsen und haben, von kurzen Unterbrechungen abgesehen, immer dort gelebt. Dadurch ist eine hohe Identifikation mit dem Stadtteil entstanden. Die sozialen Beziehungen der Haushalte sind räumlich weitgehend auf den Stadtteil beschränkt und auch die Freizeitaktivitäten spielen sich zumeist innerhalb Gröpelingens ab. Im Stadtteil werden intensive Familienkontakte, meist zu den Kindern, gepflegt. Das Verhältnis zur Nachbarschaft ist nicht einheitlich, wird aber soweit Kontakte bestehen gepflegt. Es fällt auf, daß gerade bei den älteren Haushalten die ehemals guten Kontakte zur Nachbarschaft manchmal verloren gehen, wenn diese durch Weg- und Zuzüge wechselt. Ähnliche Unterschiede sind auch bei den Freundschaften im Stadtteil zu beobachten. So gibt es einerseits Personen mit einem großen Bekanntenkreis in Gröpelingen, andererseits aber auch Personen, die nur wenig bis gar keine Freunde mehr in Gröpelingen haben, da diese verstorben oder weggezogen sind. Durchweg sind diese Haushalte stark an den Stadtteil gebunden und weisen ein soziales Beziehungsnetz auf, das sich im wesentlichen auf den Stadtteil beschränkt. Die meisten ihrer insgesamt seltenen Aktivitäten werden ebenfalls hier ausgeübt. Theater- oder Konzertbesuche in der Innenstadt unternehmen nur wenige, einige besuchen das Bürgerhaus, nutzen zum Schwimmen oder zur Gymnastik die Angebote des lokalen Krankenhauses oder besuchen das Nachbarschaftshaus.

Auch das räumliche Einkaufsmuster der meisten Haushalte ist stark auf Gröpelingen konzentriert. Die „entspannten kleinen Leute“ decken sowohl ihren täglichen als auch ihren übrigen Bedarf fast ausschließlich in Gröpelingen. Im Stadtteil haben die Haushalte meist ihre Stammgeschäfte, in denen sie viel einkaufen und die sie sehr gut kennen. Dabei werden Geschäfte in unmittelbarer Nähe bevorzugt.

Allerdings beschränken sich nur wenige für die Beschaffung der Waren des täglichen Bedarfs vollständig auf den Stadtteil, obwohl bei manchen das Gehen bereits körperliche Probleme verursacht. Die meisten der entspannten kleinen Leute machen gerne, wenn auch selten, einen "Ausflug" in die Innenstadt, zu Einkaufszentren in anderen Stadtteilen oder auch am Stadtrand. Dazu lassen sie sich häufig durch aktuelle Sonderangebote anregen. Meistens sehen sie sich dann nach Textilien oder anderen Waren, die in größeren Abständen gebraucht werden, um, und besorgen die Waren für den täglichen Bedarf gleich mit. Außerhalb Gröpelingens werden ansonsten in der Regel keine Einkäufe für den täglichen Bedarf getätigt, allenfalls werden dort größere Anschaffungen gemacht, für die es im Stadtteil kein Angebot gibt. Derartige Einkäufe außerhalb des Stadtteils erhalten dann noch die zusätzliche Funktion eines „Tapetenwechsels“ und nehmen häufig den Charakter eines Tagesausflugs an. So werden die Einkäufe in Großmärkten oder in der Innenstadt häufig als Spazierfahrt mit Kaffeetrinken und/oder Mittagessen gestaltet. Es gibt aber innerhalb dieser Gruppe von Haushalten auch einige, die keinerlei Einkäufe außerhalb Gröpelingens tätigen.

Die Mitglieder dieser Haushalte erledigen die Einkäufe der Waren für den täglichen Bedarf im allgemeinen auf separaten Einkaufswegen und dabei wird einkalkuliert, Bekannten oder Nachbarn zu begegnen, um sich mit ihnen zu unterhalten. Da die Haushalte nur aus einer oder zwei Personen bestehen, haben sie meistens verhältnismäßig kleine Einkäufe zu bewältigen. In ihrer Zeiteinteilung sind sie überdies sehr flexibel. Da keine Arbeitswege anfallen und Wege zu anderen Aktivitäten außerhalb des Hauses eher rar sind, bietet das Einkaufen eine willkommene Gelegenheit, unter Leute zu kommen. Bei diesem Verhaltensmuster wird meistens zu Fuß eingekauft, nur in einigen Haushalten wird für größere Einkäufe ein Auto benutzt, um sich den Transport zu erleichtern. Das "Einkaufen gehen" hat neben der Versorgungsfunktion somit auch eine relative Eigenständigkeit als Aktivität, die die alten bzw. erwerbslosen Menschen auch ausüben, um ihre soziale Integration aufrecht zu erhalten. Der Einkauf wird nur ausnahmsweise mit anderen Aktivitäten verbunden; von den meisten wird dem Einkauf auch genügend Zeit eingeräumt.

Die Haushalte mit diesem Verhaltensmuster haben also genügend Zeit zum Einkaufen; sie müssen nicht Asymmetrien ihrer internen und externen alltäglichen Anforderungen ausbalancieren. Das Einkaufen bietet für sie vielmehr die Gelegenheit, Außenkontakte aufrechtzuerhalten und einer möglichen Isolation im häuslichen Bereich entgegenzuwirken, es erhält dadurch neben der Versorgungsfunktion auch den Status einer eigenständigen (Freizeit-) Aktivität.

Dienstleistungen nehmen diese Haushalte für ihre Hausarbeit nicht in Anspruch - weder informell noch professionell erbrachte. Sie stehen der Nutzung von Dienstleistungen zudem fast durchweg ablehnend gegenüber und diese ablehnende oder reservierte Haltung zur Nutzung von Dienstleistungen deckt sich mit dem tatsächlichen Verhalten. Dienstleistungen bei der Hausarbeit werden zum einen nicht für notwendig erachtet. Die Alten und auch die Jüngeren möchten ohne "fremde" Hilfe zurecht kommen und achten darauf, daß sie fremde Hilfe nicht nötig haben. Zum anderen wird es nämlich als unangenehm empfunden, sich bedienen zu lassen; es gehört zu den Grundeinstellungen gegenüber den Anforderungen des Alltags, daß möglichst alle anfallenden Arbeiten selbst erledigt werden. Daher wird versucht, Dienstleistungen nur dann in Anspruch zunehmen, wenn es „wirklich“ gerechtfertigt ist und (z.B. wegen Krankheit) nicht anders geht.

Dementsprechend werden weder formelle noch informelle Dienstleistungen genutzt; einige lassen sich lediglich in besonderen Situationen mit warmen Mahlzeiten versorgen.

Auch der Nutzung des Lieferdienstes stehen die entspannten kleinen Leute daher ablehnend gegenüber. Das Angebot wird zwar allgemein für Alte und Kranke als sinnvoll angesehen, aber als Option für den eigenen Haushalt ist es nicht präsent und liegt ebenso wie die Nutzung anderer kommerzieller Dienstleistungen außerhalb des Erwägungshorizontes. Zwar machen sich einige der Rentner Gedanken darüber, daß sie in Zukunft Hilfe bei der Haushaltsführung brauchen könnten, jedoch behagt ihnen dieser Gedanke nicht und wird nicht weiter verfolgt. Die meisten wollen möglichst lange ohne "fremde Hilfe" auskommen, insbesondere wollen sie möglichst lange selbst einkaufen gehen, um "unter Leute zu kommen".

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, gehören insbesondere die Rentnerhaushalte in dieser Gruppe aufgrund ihrer Haltung zur Nutzung von Dienstleistungen und ihrer Dienstleistungspraxis, tendenziell zur Gruppe der Lieferdienst-Resistenten. Daß die bestehenden Lieferdienste trotzdem überwiegend gerade von Rentnern und körperlich beeinträchtigten Personen genutzt werden, muß dieser Beobachtung nicht widersprechen. Zum einen nehmen mit zunehmendem Alter auch diejenigen den Lieferdienst als eine körperliche Entlastung in Anspruch, deren Einstellungen dieser Verhaltensoption ansonsten eher entgegenstünden. Zum anderen darf die ablehnende Haltung der entspannten kleinen Leute nicht auf Angehörige anderer sozialer Schichten und Milieus übertragen werden. Diejenigen Alten, die z.B. einen akademischen Beruf ausgeübt haben bzw. in einer Akademikerfamilie leben, stellen durchaus Überlegungen zur Nutzung von Dienstleistungen und zur Nutzung des Lieferdienstes im Besonderen an. Sie verbinden mit dem Lieferdienst nicht nur eine funktionale Hilfsleistung für Bedürftige, sondern auch den Ausdruck von „wohlverdientem“ Wohlstand oder Bequemlichkeit. In dieser Gruppe könnten daher vermutlich leichter zusätzliche Lieferdienstkunden gewonnen werden als bei denjenigen, die trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung die Nutzung von Dienstleistungen weit hinausschieben. Bezüglich der Dienstleistungsmentalität wie der konkreten Nutzung eines Lieferangebotes ist also – insbesondere bei den Alten – von einem starken schicht- und milieugeprägten Einfluß auszugehen.

Dem räumlichen Versorgungsmuster der "entspannten kleinen Leute" entspräche mithin zwar der enge Stadtteilbezug des Lieferdienstes (insbesondere, wenn bei der Werbung dafür deutlicher herausgestellt würde, daß bei seiner Nutzung nicht auf das "Einkaufen gehen" verzichtet werden muß). Als Dienstleistung für sich selbst, sei sie kommerziell oder nicht kommerziell erbracht, würden sie ihn aber dennoch nur unter extrem eingeschränkten Bedingungen nutzen, nämlich dann, wenn sie tatsächlich nicht mehr selbst einkaufen könnten.

### **3. Die traditionalen Hausfrauen-Haushalte**

Das Versorgungsmuster dieser Haushalte folgt einer traditionellen Arbeitsteilung und Versorgungsroutine. Es ist hinsichtlich seiner Merkmale zwischen den Haushalten der "gestreßten Mittelständler" und denen der "entspannten kleinen Leute" anzusiedeln. In diesen Haushalten werden durchaus haushaltsbezogene Dienstleistungen genutzt, obwohl im Alltag wenig Streß durch Synchronisationsprobleme zu bewältigen ist. Zumeist handelt es sich um Rentnerhaushalte, die schon 40 Jahre und länger in Gröpelingen leben, es gehören aber auch einige Haushalte mit Kindern dazu, die zum Teil erst sehr kurze Zeit in Gröpelingen leben. Lediglich die Hälfte dieser Haushalte verfügt als individuelle Mobilitätsoption über ein eigenes Auto. Die meisten der Män-

ner waren/sind Handwerker bzw. Facharbeiter, es sind aber auch Akademikerhaushalte unter ihnen. Die Frauen aus diesen Haushalten waren früher nicht erwerbstätig bzw. sind nicht erwerbstätig. In der Regel haben sie zwar einen Beruf gelernt, üben ihn wegen der Kinder aber zur Zeit nicht aus. Wenngleich andere Merkmale eine gewisse Heterogenität in diesem Versorgungsmuster nahelegen, ist doch allen diesen Haushalten gemeinsam, daß sie in mit einer traditionalen internen Arbeitsteilung leben, bei der die Frauen die uneingeschränkte Zuständigkeit für die Organisation des Haushalts und des Familienalltags haben. Demzufolge werden sie hier als "traditionale Hausfrauen-Haushalte" bezeichnet. Die Frauen passen sich dem institutionalisierten Zeitregime ihrer Männer und Kinder an, unterliegen aber nicht in gleicher Weise den Synchronisationsproblemen wie die erwerbstätigen Frauen in den Haushalten der "gestreßten Mittelständler". Da sie nicht berufstätig sind, können sie auch ihre zuweilen ehrenamtlichen Beschäftigungen, die einige der Mütter ausüben, gut in ihre alltäglichen Abläufe integrieren. In diesen Haushalten haben sich, angepaßt an die Lebensumstände und Wertvorstellungen, ebenfalls spezifische Routinen von alltäglichen Zuständigkeiten und Rollen eingespielt. Es entstehen nur selten Streßsituationen und eine Notwendigkeit, die gewohnten Abläufe des Alltags in Frage zu stellen und eingespielte Routinen zu verändern, besteht nicht.

In den Haushalten nutzen die Erwachsenen und die Kinder die Angebote der Vereine, des Bürgerhauses und anderer Veranstalter im Stadtteil. Einige besuchen auch gelegentlich bis ausnahmsweise Konzerte oder das Theater in der Innenstadt. Die sozialen Beziehungen insbesondere der älteren Haushalte beschränken sich auf einen verhältnismäßig engen räumlichen Umkreis, da die Freunde und Verwandten, zu denen sie enge Beziehungen unterhalten, zumeist im gleichen Stadtteil leben. Dort sieht man sich häufig, hilft sich bei Bedarf gegenseitig aus und unternimmt gemeinsame Freizeitaktivitäten. Der Bekanntenkreis der Jüngeren ist dagegen auf das ganze Stadtgebiet verteilt, so daß diese den Stadtteil öfter für Treffen und Besuche verlassen, aber informelle Hilfen durch diese Freunde eher selten bleiben. Bei den Alten wie bei den Jüngeren sind die Kontakte zur Nachbarschaft eher flüchtig; eine Ausnahme machen die Hausbesitzer in dieser Gruppe, die offenbar intensivere Nachbarschaftskontakte pflegen als die Bewohner von Mietwohnungen.

Die Waren für den täglichen Bedarf werden vorwiegend im Stadtteil eingekauft, während für den übrigen Bedarf der Stadtteil auch verlassen und die Innenstadt oder ein Einkaufszentrum aufgesucht wird. Für große Einkäufe im Stadtteil nehmen die Hausfrauen, die ein Auto besitzen, hin und wieder den Wagen. Sie fahren auch gelegentlich in Großmärkte um Sonderangebote einzukaufen. In den Haushalten dieses Typs ist das Einkaufen in der Regel eine separate Tätigkeit, die nicht auf Wegen, die sowieso zurückgelegt werden müssen und nicht in Kombination mit anderen Tätigkeiten erledigt wird. Auch die Hausfrauen, zu deren Zuständigkeit das Einkaufen gehört, legen es darauf an, dabei Bekannte zu treffen, um sich mit ihnen zu unterhalten und nutzen das Einkaufen somit gezielt für Außenkontakte.

Dienstleistungen für die Hausarbeit nehmen die Haushalte dieses Typs zwar in Anspruch, tun dies aber überwiegend auf informelle Weise. Diese Dienstleistungen werden als Hilfen von Verwandten - bei den Alten meistens von den Kindern - oder auch von Nachbarn erbracht, wenn es notwendig ist bzw. wenn es für notwendig gehalten wird. Dabei fällt es insbesondere den älteren Frauen leichter Hilfe von ihren Kindern zu akzeptieren als von Nachbarn oder Fremden. Zeit-

weilig – und hauptsächlich in älteren Akademikerhaushalten – werden auch professionelle Dienstleister in Anspruch genommen, wenn die Betreffenden bestimmte Arbeiten aus zeitlichen oder gesundheitlichen Gründen nicht selbst verrichten können. Die meisten Alten möchten ohne "fremde" Hilfe zurecht kommen, während die Jüngeren sich schon gerne – auch durch professionelle Dienstleister, wie beispielsweise von einem Fensterputzer oder einer Putzfrau – helfen lassen würden, dies aber dann doch nur selten umsetzen, weil sie es sich nicht leisten können oder meinen, daß sie eigentlich keinen Bedarf daran hätten. Entscheidend ist jedoch in diesem Versorgungsmuster, daß es sich vorrangig um Angelegenheiten der Hausfrau handelt, die diese Zuständigkeit auch als Teil ihrer Rolle akzeptiert. Professionelle bzw. kommerzielle Unterstützung dabei wird zu einem Teil als unerwünschte Beschneidung dieser Rolle, zu einem anderen Teil auch als teure Entlastung gesehen, die der Inhaberin dieser Rolle nicht zusteht.

So trifft das Lieferdienstangebot bei diesen Haushalten vorwiegend auf eine desinteressierte und bestenfalls ambivalente Haltung. Das Angebot wird zwar generell für gut befunden, aber als Option für die eigene Alltagssituation nicht angenommen und allenfalls für Notfälle anerkannt. Da der Ablauf des Haushalts überwiegend störungsfrei funktioniert und die Frauen ihre Rolle als Hausfrau akzeptieren und auch ausfüllen wollen, gibt es in den Haushalten dieses Versorgungsmusters, bei den Alten ebenso wenig wie bei den Jungen, einen Anlaß die eingespielten Routinen aufzugeben und das Einkaufsverhalten zu verändern.

### 3.2.2. Fazit

Die in dem betrachteten Stadtteil erkennbaren drei Versorgungsmuster, mögen nicht die einzigen sein, die in Städten vorzufinden sind. Dennoch repräsentieren sie große Teile der städtischen (deutschen) Bevölkerung und für diese Teile gilt, daß unter den aktuellen Bedingungen und bei ihren aktuellen Haushaltsarrangements der Nutzung eines Stadtteillieferdienstes jeweils spezifische Hindernisse im Wege stehen: Für die „gestreßen Mittelständler“ ist das spezifische nachhaltigkeitsorientierte Angebot eines Stadtteillieferdienstes räumlich und bezüglich des Warenangebots zu unflexibel; die „entspannten kleinen Leute“ verfügen nicht über das erforderliche Mindestmaß an Dienstleistungsmentalität und stehen deshalb der Nutzung jeglicher Dienstleistungsangebote generell ablehnend gegenüber und die traditionalen Hausfrauen-Haushalte haben gerade wegen ihrer hergebrachten Arbeitsteilung weder subjektiv noch objektiv einen Bedarf an Lieferleistungen im Bereich der alltäglichen Versorgung.

Die Stabilisierung einer hinreichenden Liefernachfrage setzt jedoch generell voraus, daß bei den Haushalten entweder bereits ein entsprechender Bedarf existiert, oder daß bestehende Routinen und Gewohnheiten sich zu Gunsten des neuen Angebotes verändern und sich beides auch in zahlungskräftige und -willige Nachfrage ausdrückt. Deutlich wird, daß – insbesondere wenn bestehende Versorgungs- und Verbrauchsgewohnheiten, Alltagsroutinen und Haushaltsarrangements zu verändern sind – es sich um einen individuellen Abwägungs- und Entscheidungsprozeß handelt, in den seinerseits eine große Zahl von sozialen Voraussetzungen eingeht. Vor allem diese Veränderung von eingespielten Routinen braucht – zumindest um in größerem Umfang stattzufinden – sicherlich eine längere Zeit, in der die Angebote auf einem hohen Qualitätsniveau vorgehalten werden müssen.

Dabei könnte es hilfreich sein, stärker auf die älteren Menschen zuzugehen, die jenseits der beschriebenen drei Versorgungsmuster einen Lieferdienst als physische Entlastung gebrauchen können und die die bisherigen Lieferdienste auch tatsächlich am stärksten in Anspruch nehmen. Fast alle Befragten assozierten mit dem Lieferservice eine Dienstleistung, deren Qualität nicht in erster Linie in der Befreiung vom Einkaufsstreß oder der Zeiteinsparung liegt und die daher in jedem Haushalt eine Erleichterung bei der Versorgung bedeuten würde, sondern die Entlastung von der körperlichen Anstrengung durch die Schlepperei. Auch die "entspannten kleinen Leute" hatten diese Assoziation, denn sie betonten immer wieder, daß sie ja noch rüstig genug wären, ihre Einkäufe selbst zu transportieren und auch sonst im Haushalt keine Unterstützung bräuchten. Sie wollten nicht auf Hilfe angewiesen sein und konnten sich die Belieferung nur vorstellen, wenn sie selbst "nicht mehr könnten". Diese Haltung wurde auch von den Einzelhändlern beobachtet und scheint ihr Angebotsverhalten in der Art beeinflußt zu haben, daß sie den Lieferdienst vorwiegend denjenigen Kunden offerierten, von denen sie erwarten konnten, daß die sich nicht durch ein solches Angebot "beleidigt" fühlen würden. Dies erklärt - zumindest zu einem Teil - den Umstand, daß der Lieferdienst von den beteiligten Einzelhändlern nur sehr zögerlich den Kunden angeboten wurde.

Insofern wird deutlich, wie schwierig es ist, den Lieferdienst als Bestandteil von „normaler“ Versorgungsroutine jenseits seines Charakters als "Hilfsdienst" erfolgreich anzubieten. Vor diesem Hintergrund wäre zu prüfen, ob die unterschiedlichen weiteren Anknüpfungspunkte in den verschiedenen Versorgungsmustern für die Vermarktung und Ausgestaltung spezifischer Lieferangebote besser genutzt werden können.

### 3.3. Verordnungsstrategie

Unter „Verordnen“ wird im Forschungsprojekt eine gesetzlich geregelte Implementationsstrategie verstanden. Im Vergleich zu den Implementationsstrategien „Informieren“ und „Anbieten“ steht die Veränderung der rechtlichen Handlungsvoraussetzungen durch die Setzung von Ge- und Verboten im Vordergrund. Ähnlich wie beim Projekt „Anbieten“, soll das Verhalten der Zielgruppen durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Während sich jedoch die Akteure einem Angebot entziehen können, ist es vergleichsweise selten möglich, sich der Verordnung zu entziehen.

Die Projekte „Informieren“ und „Anbieten“ setzen beide auf eine freiwillige Teilnahme. Der Kreis der Projektinitiatoren ist durch privates Engagement und ihr Verhältnis durch lose Kopplungen gekennzeichnet. Im Vergleich dazu bestehen zwischen den Akteuren im Verordnungsprozess strukturelle, hierarchisch geprägte Kopplungen. Die Teilnahme am Verordnungsprozess ist nur bedingt freiwillig. Der Impuls zur Einführung des Anwohnerparkens ging zwar von engagierten Anwohnern aus, letztendlich „verordnet“ wird die Maßnahme jedoch im politisch-administrativen System, deren Entscheidungsträger klar definierte Aufgaben im Prozess haben.

„Verordnet“ wird auf verschiedenen staatlichen Ebenen (Bund, Länder und Gemeinden). Die konkrete Ausgestaltung des Verordnungsprozesses ist abhängig vom Inhalt der Regelung. Im Falle des Anwohnerparkens stellt das Straßenverkehrsgesetz (StVG) als Bundesgesetz die Rechtsgrundlage dar. Zuständig für diese rechtliche Grundlage ist der Bundesverkehrsminister, er fordert Änderungen des StVG, die vor Inkrafttreten der Zustimmung des Bundesrates bedürfen. Konkretisiert wird die Regelung in der Straßenverkehrsordnung (StVO) und über Verwaltungsvorschriften der Länder.

Bei der eigentlichen Einführung des Anwohnerparkens handelt es sich um einen *lokalen* Politikprozess, da laut StVO die Straßenverkehrsbehörde die Parkmöglichkeiten für Anwohner im Einvernehmen mit der Gemeinde ordnen kann (Harms und Ehlers 1996, S. 698). Für die Einführung sind somit Akteure aus lokaler Politik und Verwaltung zuständig.

Von Verwaltung spricht man nach Luhmann (1971, S. 66) allgemein überall dort, wo „*sich Handlungssysteme bilden, die darauf spezialisiert sind, nach Maßgabe von Plänen und Programmen bindende Entscheidungen herzustellen. Entscheidungen sind bindend, wenn sie in der gesellschaftlichen Umwelt des Verwaltungssystems im großen und ganzen als verbindlich akzeptiert werden ... Den Komplex sozialer Prozesse, die speziell dazu dienen, solche [Bindungs- J.B.] Bereitschaft zu gewährleisten und eine mehr oder weniger fraglose Anerkennung der Entscheidung sicherzustellen, nennen wir Politik*“

Zwei Grundunterscheidungen gibt es nach Luhmann (1971, S. 76) in der Beziehung zwischen Politik und Verwaltung: *oben* und *unten* sowie *Zweck* und *Mittel*. Die politische Ebene gilt der Verwaltung übergeordnet, da sie Pläne und Programme in politischen Entscheidungsprozessen entwickelt, die der Verwaltung als Handlungsgrundlage dienen. Die Politik setzt sozusagen Ziel und Zweck fest und die Verwaltung sucht geeignete Mittel zur Verwirklichung der Ziele und Zwecke. Der Politik kommt die Aufgabe zu, ihre Pläne und Programme gegenüber den betroffenen Bürgerinnen und Bürgern zu vertreten. Sie ist ebenso zuständig für die Zielkontrolle. Um diese leisten zu können, sind die politischen Entscheidungsträger auf Feedback von der Verwaltung über Fortschritte im Verordnungsprozess angewiesen (vgl. KGSt, 1996, S. 10; Banner, G. 1992, S. 3).

### 3.3.1. Verordnete Nachhaltigkeit: Anwohnerparken als Problemlösungsstrategie

Es bestehen einige grundsätzliche Anforderungen an die Arbeit des politisch-administrativen Systems: Gemeinwohlorientierung, die Notwendigkeit der Beachtung des Gleichheitsgrundsatzes, Effektivität (Zielgenauigkeit und Qualität der Regelung), Effizienz sowie die Rechtmäßigkeit der Regelung (vgl. Banner, G. 1995S. 285ff). Diesen theoretischen Ansprüchen an das Handeln von Politik und Verwaltung stehen in der Realität einige Schwierigkeiten gegenüber. In den Debatten um Verwaltungsmodernisierungen werden Defizite bzw. Lücken genannt, die das Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft auch bei der Einführung des Anwohnerparkens betreffen: *Strategie-, Management-, und Legitimationslücken* werden u. a. in der Fachliteratur angemahnt (vgl. KGSt (1993); Speier, F.; Fiederer, H.-J.; Klee, G (2000), S. 10 sowie Banner, G. (1992), S. 3f).

Im Einführungsprozess des Anwohnerparkens stellt eine *Strategielücke* eines der Schlüsselprobleme dar, wie sie im Kapitel 2.3. erläutert wurde: Es fehlt ein mittel- und langfristiges Verkehrskonzept zur Einbindung des Anwohnerparkens. Die bestehenden Konzepte (Integriertes Verkehrskonzept und Stadtentwicklungskonzept) gehen trotz ihrer relativen Aktualität (1995 und 1998) von Handlungsvoraussetzungen aus, die sich inzwischen als falsch erwiesen haben, zudem werden keine Aussagen zu Alternativen gemacht. Diese strategische Untersteuerung ist vor allem in Quartieren mit besonderem Handlungsdruck erkennbar, in denen das Anwohnerparken von der Bevölkerung abgelehnt wird oder welche von den Experten des PAS nach den ersten Erfahrungen mit Anwohnerparken nicht mehr angegangen werden. Es gibt für diese Problemquartiere keine offiziellen Programme und Pläne, in denen mittel- und langfristige Vorstellungen entwickelt werden, obwohl gerade sie von der Bevölkerungsabwanderung betroffen sind. Vielmehr wird versucht, das empfindliche „Gleichgewicht“, welches sich – zumeist auf Kosten der schwächeren Verkehrsteilnehmer – im Laufe der Zeit herausgebildet hat, nicht durch Eingriffe zu stören. Ihre Kurzfristorientierung an Legislaturperioden und Wahlterminen kann verhindern, daß politischen Entscheidungsträger mittel- und langfristig wirkende Veränderungen für die kommunalen Entwicklung innerhalb ihrer Wirkenszeit treffen, die wie viele verkehrspolitische Maßnahmen auch auf Ablehnung stossen können. Die Verwaltung ist jedoch auf solche politischen Vorgaben angewiesen, um den Einsatz von Geldern und Personal rechtfertigen zu können.

Diese vielfach beobachtete *Managementlücke* spielt auch im Einführungsprozeß des Anwohnerparkens eine unmittelbare Rolle: Es fehlen Instrumente und Finanzmittel, um die eingeführte Maßnahme flächendeckend zu evaluieren. Zwar finden Pkw- und Parkplatzerhebungen vor und nach der Einführung des Anwohnerparkens statt, jedoch befassen sie sich nur mit den geregelten Quartieren und lassen das Umfeld außen vor. So ist die Gefahr groß, dass auf städtischer Ebene Verdrängungseffekte lokale Erfolge zunichte macht. Den Entscheidungsträgern auf politischer Ebene dürfte dieser Umstand zugute kommen, da sie Erfolge in den geregelten Quartieren bilanzieren können und sich nicht unmittelbar mit den negativen Folgen für die umliegenden Quartieren auseinandersetzen müssen.

Auf fachlicher Ebene fehlen zudem transparente Kriterien oder Indikatoren, wann die Einführung des Anwohnerparkens in einem Gebiet sinnvoll erscheint. Die Maßnahmen wären als *Konditionalprogramm* anzulegen, in dem der Verwaltung die Aufgabe zukommt, mit definierten Maßnahmen auf bestimmte Problemkonstellationen zu reagieren (vgl. Luhmann 1971, S. 79). Ohne

transparente Kriterien wird es weiterhin aus den noch nicht geregelten Stadtteilen Anfragen geben, die von der Verwaltung nicht gründlich genug beantwortet werden können

Die Planung von (flächendeckendem) Anwohnerparken im Stadtentwicklungskonzept gleicht eher einem *Zweckprogramm*, das darauf zielt, unabhängig von der konkreten Problemstellung im Quartier die Wohnqualität zu erhöhen. In Gebieten, in denen keine Nutzungskonflikte zwischen verschiedenen Gruppen von Verkehrsteilnehmern bestehen und Anwohnerparken trotzdem eingeführt wird, trifft es auf starken Widerstand und führt in den Augen der Kritiker zur Verschlechterung der Wohnqualität.

Im Verhalten der politischen Entscheidungsträger kann eine Übersteuerung des Verwaltungshandels beobachtet werden.: Anstatt den politischen Einführungsbeschuß zu unterstützen und gegenüber den Bürgern zu vertreten, greifen die politischen Entscheidungsträger verschiedentlich zugunsten von verhandlungsstarken Akteuren in das Verwaltungsverfahren ein, um die sich aus der unsicheren rechtlichen Bewertung des Anwohnerparkens ergebende Gefahr von Klagen zu begrenzen. Die meisten Beschwerdeträger wenden sich jedoch erst mit ihrem Anliegen an die Verwaltung und suchen sich nach dem Scheitern der Verhandlungen mit den Umsetzungsexperten Ansprechpartner in den übergeordneten politischen Reihen. Während es für die Verwaltungskräfte ein ärgerlicher Aspekt des Alltagsgeschäfts ist, wenn sie einem zuvor abgelehnten Anliegen auf politische Weisung doch stattgeben müssen, weist Luhmann darauf hin, dass der ungefilterte Eingriff in Verwaltungsabläufe Programmdurchführung prinzipiell gefährden und den eigentlichen politischen Gestaltungsprozeß in den Hintergrund drängen kann. Die Allgemeingültigkeit von Regeln und verfahren erfordere eine hinreichende Rollentrennung und Kommunikationsschranke zwischen Verwaltung und Publikum (ebenda, S. 77). Die Verwaltungsexperten beklagen in diesem Zusammenhang, dass sie von Anfragen überschüttet werden und dass die politischen Entscheidungsträger immer „detailversessener“ werden (vgl. auch KGSt, 1996, S. 11ff.).

Im Falle des Anwohnerparkens zeigt sich, dass auch Anwohner und Berufspendler wenig Verständnis für individuelle Lösungen haben und sich in ihren Rechten beschnitten fühlen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass ausgehandelte Lösungen in der Wahrnehmung der Anwohner eher Regel als Ausnahme sind.

Die Steuerungsprobleme entstehen, da sich die politischen Vertreter oftmals nur unzureichend und/oder nicht rechtzeitig informiert fühlen, um sachgerechte Entscheidungen treffen zu können. Sie versuchen, sich selbst informieren, statt dem Know-how der Verwaltungsexperten zu vertrauen und beschäftigen sich zu intensiv mit dem kurzfristigem Tagesgeschäft. Sie werden so selbst zu (Fach-)Experten, verlieren die kommunale Gesamtentwicklung und ihre Aufgabe der Entwicklung von Plänen und Programmen aus den Augen.

Eine weitere Managementlücke entsteht durch die defizitäre ressortübergreifende Koordination. Die Trennung von Fach- und Ressourcenverwaltung und die zentrale Ressourcenverteilung führt dazu, dass an dem Entscheidungs- und Ausgestaltungsprozess eine Vielzahl von Akteuren mit eigener Handlungslogik beteiligt sind. Prozesse ziehen sich so in die Länge und werden intransparent (vgl. Speier, F.; Fiederer, H.-J.; Klee, G (2000), S. 10). Auch beim Anwohnerparken hat sich dieses Defizit als Schlüsselproblem herausgestellt. Das Amt für Straßen hat zwar den politischen Auftrag bekommen, Anwohnerparken einzuführen, verfügt jedoch nicht über eigene Mittel zur Umsetzung. Sie sind abhängig von anderen Akteuren z.B. dem Stadtamt und der BrePark. Folge

der aufwendigen Abstimmungsprozesse ist, dass selbst die zuständigen Verwaltungsexperten oft nicht wissen, ob die Maßnahme wirklich finanziert werden kann und wie weit der Prozess fortgeschritten ist (siehe Kapitel 2.3.)

Die Steuerungsdefizite führen zu Unzufriedenheiten bei den Adressaten der Regelungen: Bürgerinnen und Bürger klagen immer häufiger vor Gericht gegen kommunale Regelungen, gleichzeitig wird gerade auf kommunaler Ebene eine zunehmende Politikverdrossenheit festgestellt, die sich in zurückgehendem politischen Engagement und sinkender Wahlbeteiligung äußert (vgl. Speier, F.; Fiederer, H.-J.; Klee, G (2000), S. 10; Banner, G. (1992), S. 3f). Die Entscheidungsträger des politisch-administrativen Systems sind einem *Legitimationsdefizit* ausgesetzt.

Selbst Anwohner, welche die Veränderungen im Straßenraum positiv bewerten und die Idee vom Anwohnerparken gut finden, äußern sich kritisch über den Verordnungsprozess als solchen. Eine mögliche Ursache hierfür ist, dass das Thema „Auto“ immer heiß umstritten ist, zumal wenn Neuregelungen mit Kosten verbunden sind. Oftmals vermischen sich jedoch Aussagen zum Implementationsprozess des Anwohnerparkens mit Erfahrungen aus anderen Verordnungsprozessen. Kritiker beklagen generell die „Regelungen von oben“. Sie fühlen sich durch den Staat bevormundet. Die Legitimität staatlichen Handelns wird als „Abzocke“ infrage gestellt und in Zusammenhang mit Themen wie Öko- und Benzinsteuern gebracht. Das Gefühl der Bevormundung wird verstärkt durch die bereits in Kapitel 2.3. dargestellten vielfältigen prozeduralen Schwächen: Die Betroffenen fühlen sich nicht ausreichend beteiligt und informiert, weder in der Entscheidungsfindung noch in der Ausgestaltung. Die Anwohner verstehen sich selbst als Experten im Stadtteil - dass man sie nur am Rande an der Ausgestaltung beteiligt habe, unterstützt ihren Eindruck der „Abzocke“ als Ziel der Regelung. Selbst Anwohner, die sich in Anwohnerinitiativen für die Einführung des Anwohnerparkens organisiert haben und sich erfolgreich dafür eingesetzt haben, bemängeln das Handeln von Politik und Verwaltung. Sie weisen eine grundsätzlich kritische und mißtrauische Haltung auf.

### 3.3.2. Der Erfolg der Implementationsstrategie „Verordnen“

Der Erfolg der Strategie „Verordnen“ kann daran gemessen werden, wie die Entscheidungsträger auf Probleme und Konflikte im Verfahren reagiert haben. Der Einführungsprozess ist erfolgreich, wenn tragfähige Lösungen für Probleme entwickelt werden können und Entscheidungsträger sowie Betroffene diese Verfahren und Lösungen akzeptieren.

Bei der Einführung des Anwohnerparkens sind verschiedene Wege der Konfliktlösung beschritten worden. Die Entscheidungsträger haben sich „flexibler“ in ihren Reaktionsmustern gezeigt als es zunächst im gesetzlich geregelten Verfahren erwartet wurde. Auf „Alltagsprobleme“, d.h. auf Konflikte und Probleme, die bei der Setzung von Ge- und Verboten üblicherweise auftreten, reagiert die Verwaltung mit der klassischen *Abfrage* dieser Kritikpunkte (z.B. auf Anwohnerversammlungen und durch die Bekanntgabe von Ansprechpartnern). Anschließend werden die eingegangenen Kritikpunkte *abgearbeitet*, d.h. Unklarheiten werden erklärt, unberechtigte Forderungen und Kritikpunkte zurückgewiesen und Lösungen innerhalb bestehender Strukturen gesucht.

Im Falle des Anwohnerparkens hat sich gezeigt, dass eine mögliche Strategie auch in der *Abwertung* von Kritikpunkten liegen kann und zwar dann, wenn die Anzahl eingegangener Kritik und Fragen den erwarteten Umfang weit übersteigt und so informative und partizipative Verfahrens-

defizite offen gelegt werden. Dieser Umgang mit Kritik ist sicher selbst „kritikwürdig“, aber vor dem Hintergrund der erläuterten Steuerungsprobleme verständlich: Die Arbeit der Verwaltungsexperten ist geprägt durch knappe Ressourcen und einen engen Entscheidungshorizont. Ange- sichts einer unerwartet hohen Zahl von Anfragen und Kritiken rechtfertigen die Verwaltungsakteure ihr Nicht-Handeln, indem sie den Grenznutzen umfangreicher Informationskonzepte und intensiver Partizipation in Frage stellen. Man könne nie alle Personen erreichen; es gebe immer unzufriedene Personen bei einer Verordnung, die man auch nicht überzeugen könne; das Ver- hältnis von Kosten und Nutzen müsse sorgfältig geprüft werden, sind typische Argumentations- linien.

Trifft eine Entscheidung oder ein Projekt in breiten Kreisen der Bevölkerung auf Kritik, dann wird teilweise (scheinbar eher initiiert von den politischen Vertretern auf Stadtteilebene als auf Stadtebene) versucht, an einem *runden Tisch* gemeinsam Lösungen zu finden. Ein solcher runder Tisch wird im Verlauf der Einführung des Anwohnerparkens in Schwachhausen-Barkhof einberufen, als dem Beirat die angespannte Situation in der dritten Zone bewußt wird. Statt jedoch dort gemeinsam mit den Beschwerdeträgern Lösungen zu entwickeln, stellt er sich als „Pseudo- veranstaltung“ heraus und wird auch von einigen Anwohner als solche bewertet. Problematisch ist, dass anscheinend dort nur Kritikpunkte behandelt werden, die den Einführungsexperten relevant und verhandelbar erscheinen. Aber auch hier spielt die angespannte finanzielle Situation eine große Rolle, es handelt sich um eine „effiziente“ Abarbeitung der eingegangen Punkte, in vielen Fällen werden bereits im Vorfeld entwickelte „Lösungen“ lediglich durch die Verwaltungsexperten vorgestellt. Hier setzen sich Expertenwissen und Routinen durch. Die Vertreter des politisch- administrativen Systems führen ihr Know-how als Begründung an, warum sie auf intensivere Be- teiligung der Betroffenen verzichten. Dank ihres Erfahrungsschatzes und Know-how sei mehr Partizipation nicht notwendig. Den Kritikträgern wird abgesprochen, dass sie zwischen subjektiven Aspekten und objektiven Handlungswängen unterscheiden können.

*Informelle Aushandlungsprozesse* dienen der Lösung von Konflikten mit verhandlungsstarken Ge- gern. Durch sie kann die „Konfliktinstanz“ der *gerichtlichen Einigung* vermieden werden. Insgesamt wird eine Vielzahl unterschiedlicher Anpassungen vorgenommen: In einigen Fällen wird in der räumlichen Gestaltung - d.h. in der Verteilung der verschiedenen Parkplatztypen - auf Akteurs- interessen eingegangen, vielfach werden Ausnahmegenehmigungen verteilt, in einem Fall wird sogar die zeitliche Regelung einer ganzen Zone an die Bedürfnisse eines Akteurs angepasst. In diesen Aushandlungen stellt sich die Implementationsstrategie als unerwartet flexibel heraus, so dass einige Personen bereits den Gleichheitsgrundsatz staatlichen Handelns in Gefahr sahen.

Der Fall Findorff zeigt, dass Proteste auf einer Anwohnerversammlung zur *Zurücknahme* der poli- tischen Zustimmung führen können, auch wenn die Planung bereits weit fortgeschritten ist. Ein Mindestmaß an Akzeptanz in der Bevölkerung ist somit für die Umsetzung von Verkehrsprojek- ten wie dem Anwohnerparken erforderlich (in Schwachhausen-Barkhof lag dieses Maß bei der Hälfte der auf einer Anwohnerversammlung anwesenden Personen).

Dennoch scheint die Implementationsstrategie „Verordnen“ nicht flexibel und zielorientiert ge- nug, um auf prozedurale und inhaltliche Defizite des Anwohnerparkens umgehend mit *Verände- rungen im Programm* zu reagieren. Zwar wird in einigen Quartieren auf die Einführung verzichtet, doch fehlt es immer noch an alternativen Lösungen. Es bleibt abzuwarten, ob es sich um eine

zeitlich begrenzte Steuerungslücke handelt oder ob mit der Implementationsstrategie „Verordnen“ die Lösung von komplexen Problemen im Stadtteil nicht möglich ist. Es ist offensichtlich und wird in Kapitel 3.3. dargestellt, dass der Beitrag zur Förderung nachhaltiger Konsummuster durch diese Steuerungslücke in den Problemquartieren nur sehr schwach ausfällt.

Erfolgreich ist die Implementationsstrategie „Verordnen“ im Vergleich zu den beiden anderen Strategien in Bezug auf die Umsetzungs„wahrscheinlichkeit“ und –„geschwindigkeit“ von Projekten. Ihr liegt ein bewährtes Entscheidungssystem mit festen Zuständigkeiten, Aufgaben, Abläufen etc. zugrunde. Es ist in anderen Zusammenhängen bereits ausgehandelt worden, wie die Implementation abzulaufen habe. Ist die Entscheidung für eine Umsetzung getroffen worden, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass das beschlossene Projekt auch dauerhaft implementiert wird, vergleichsweise groß. Bei der Implementierung können sich die Einführungsexperten auf ihre Routine stützen und bestehende Kontakte zur Aushandlung von Lösungen nutzen. Das Handlungsrepertoire der Akteure hat sich als flexibel genug herausgestellt, auch auf grundsätzliche Kritik und Probleme reagieren zu können. Das Einführungsverfahren verläuft trotz Managementdefiziten immer noch vergleichsweise zügig.

Die Projekte der Implementationsstrategien *Informieren* und *Anbieten* treffen hingegen auf ein neues Feld, welches sich erst konstituieren muss. Wenn es beim *Verordnen* in der Anfangsphase auch bedenklich viel Kritik gab, wird doch die Regelung von den meisten Betroffenen akzeptiert oder sie wird zumindest nicht „boykottiert“. In Kritikphasen sind jedoch Elemente der anderen Implementationsstrategien von grundsätzlicher Bedeutung und werden von den Einführungsexperten des politisch-administrativen Systems genutzt: Akteure aus der Verwaltung müssen z.B. zur Erfüllung der ihnen gestellten Aufgaben Kooperationen eingehen, um die knappen Ressourcen auszugleichen; sie müssen das Fortbestehen der Projekte sichern, indem einzelne Aspekte neu ausgehandelt werden und es bedarf besonders intensiver Öffentlichkeitsarbeit, um die Akzeptanz bei den Betroffenen zu erhöhen und Klagen oder den Ausstieg aus dem Projekt zu vermeiden.

## **4. Zielerreichung in Bezug auf das inhaltliche Ziel der Nachhaltigkeit (Maßstabsverkleinerung/Stabilisierung bzw. Stärkung der lokalen bzw. regionalen Orientierung)**

### **4.1. Die Zielerreichung des Praxisprojektes "Kita-Küche der kurzen Wege"**

In diesem Kapitel steht die Frage nach der Zielerreichung des Praxisprojektes im Vordergrund. Dabei wird sowohl auf die selbst gesteckten Ziele als auch auf den Beitrag des Kita-Projektes zu nachhaltigen Konsummustern im Sinne einer Maßstabsverkleinerung /Stabilisierung bzw. Stärkung der lokalen /regionalen Orientierung eingegangen. Die Zielerreichung wird also einerseits aus Sicht des Praxisprojektes und andererseits durch einen Blick von Außen oder von einem theoretischen Blickwinkel her überprüft. Die Kriterien, anhand derer der Beitrag des Projektes zu nachhaltigen Konsummustern überprüft werden soll, lehnen sich stark an die ursprünglich in der Entstehungsphase formulierten Ziele des Kita-Projektes an, in der noch idealtypisch alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen verfolgt werden sollten<sup>14</sup>.

Die Beschreibung der internen Zielerreichung des Praxisprojektes erfolgt auf der Grundlage einer teilnehmenden Beobachtung des Umsetzungsprozesses (Teilnahme an fast allen Treffen, die im Rahmen der Umsetzung stattgefunden haben). Die Zielerreichung des Praxisprojektes hinsichtlich nachhaltiger Konsummuster wird dagegen überprüft, indem verschiedene Kriterien angelegt und Methoden eingesetzt werden. Die Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Einsatzes regionaler, transportreduzierter Lebensmittel in den Kitas ist zum Einen ein entsprechendes Angebot von regionalen Lebensmitteln und zum Anderen eine entsprechende Nachfrage. Das ökologische Ziel kann nur dann erreicht werden, wenn sich auch auf der ökonomischen und sozialen Ebene etwas verändert. Die möglichen ökologischen Wirkungen des Projektes wurden mit einer produktbezogenen Transportanalyse überprüft, mit der räumliche Verflechtungen von Konsumententscheidungen dargestellt werden können. Zur Überprüfung der ökonomischen Aspekte wurde eine Vorstudie zu den Interessen der regionalen Erzeuger/Lieferanten am Kita-Projekt ausgewertet. Bezuglich der sozialen Aspekte wurden schriftliche Befragungen der Pädagoginnen und Eltern zum Ernährungsbewußtsein und -verhalten in den beteiligten Modellkitas durchgeführt. Telefonische Interviews dienten in allen Fällen zur Informationsergänzung.

Da es im Kita-Projekt bei der Entstehung und auch während der Umsetzung zu zeitlichen Verzögerungen kam, konnten die Untersuchungen zur Zielerreichung nicht wie geplant vor der Umsetzung und während der Stabilisierungsphase des Projektes durchgeführt werden. Die Wirkung des Projektes hinsichtlich seines Beitrages zu nachhaltigen Konsummustern kann deshalb nicht abschließend sondern nur tendenziell auf der Grundlage des gesamten Prozessverlaufs geklärt werden.

#### **4.1.1. Zielerreichung der selbstgesteckten Ziele im Praxisprojekt**

Konflikte zwischen der Projekt kerngruppe und potentiellen Geldgebern als auch das grundsätzliche Problem der fehlenden Finanzierungsmöglichkeit für die Projektidee haben schon im Ent-

---

<sup>14</sup> Ökologisches Ziel: Reduzierung von Transportentfernungen; Ökonomisches Ziel: Erhalt regionaler Lebensmittelerzeuger; Soziales Ziel: Veränderung des Ernährungsbewußtseins und -verhaltens in den Kitas.

stehungsprozess dazu geführt, daß die Schwerpunkte im Projektkonzept verändert wurden. So wurde das Gesamtprojekt in der letzten Phase der Entstehung in zwei Teilprojekte unterteilt ("Logistik/Telematik" und "Qualifizieren und Informieren"), damit unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten genutzt werden können. Diese Aufspaltung der Gesamtidee führt zwar dazu, daß das Projekt letztlich finanziert wird, der in seiner ursprünglichen Anlage vorbildliche querschnittsorientierte und relativ gleichgewichtige Beitrag des Kita-Projektes zu den Dimensionen von Nachhaltigkeit *Ökologie*, *Ökonomie* und *Soziales* wird damit jedoch stark reduziert. Es entsteht von Vornherein ein inhaltliches Ungleichgewicht zuungunsten der umweltpädagogischen Ansätze im Projekt, die zu einer veränderten Nachfrage führen sollen. Die Arbeit konzentriert sich zu Beginn der Umsetzung des Projektes auf ein ökologisches und ökonomisches Thema (Entwicklung eines umweltentlastenden Logistikkonzeptes zur Belieferung der Kitas sowie Entwicklung und Einführung eines Informationssystems zwischen regionalen Erzeugern und Kitas).

Im Verlauf des Umsetzungsprozesses verändern sich die inhaltlichen Schwerpunkte ein weiteres Mal: Im Projektteil Logistik/Telematik wird aufgrund der vorherrschenden Interessen der einbezogenen Erzeuger die vormals starke Ausrichtung auf die Entwicklung eines umweltentlastenden Logistikkonzeptes verringert, dafür bekommt das Thema Telematik ein größeres Gewicht. Die Entwicklung und Installation eines geeigneten Informations- und Bestellsystems zwischen den regionalen Erzeugern/Lieferanten und den Kindertagesstätten soll nun die Grundlage für die Konzeption eines umweltentlastenden Logistikkonzeptes darstellen. Das Thema Umweltpädagogik, konzipiert als eigener Projektantrag, gerät neben der ungleichen Finanzierunggrundlage von seiner Bedeutung her noch weiter ins Hintertreffen. Aufgrund personeller Querelen, die aus der Entstehungsphase des Projektes in die Umsetzungsphase herübergezogen wurden, verzögert sich die Vergabe eines Arbeitsauftrages an ein geeignetes Büro um über ein halbes Jahr. Auch die Aktivitäten in den Kindertagesstätten zur Entwicklung umweltpädagogischer Methoden halten sich in Grenzen. Die über das Projekt angebotenen Fortbildungsveranstaltungen für Pädagoginnen zum Thema Landwirtschaft und Ernährung werden nur mäßig angenommen. Der relativ geringe Erfolg dieser Bemühungen des Kita-Projektes wird auf die allgemeinen Rahmenbedingungen in den Kitas zurückgeführt, die ungünstige Grundvoraussetzungen für Fortbildungsangebote dieser Art darstellen. Es stellt sich aber auch die Frage, inwieweit dies an den unzureichend entwickelten umweltpädagogischen Konzepten lag.

Im Laufe der Umsetzung zeigt sich, daß ökonomische Gesichtspunkte sowie als modern und lukrativ geltende Themen die Oberhand gewinnen. Neben sozialen Zielsetzungen werden zunehmend auch ökologische Zielsetzungen vernachlässigt. Im Rahmen einer Reflexionsrunde nach der Hälfte der Projektlaufzeit wird diese inhaltliche Verschiebung im Projekt durch den wissenschaftlichen Beirat kritisiert (2. Meilenstein). Die ursprünglich vorbildlichen Zielsetzungen aus der Entstehungsphase, des Projektes nämlich sowohl in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten, werden nicht mehr verfolgt. Im Rahmen der Umsetzung findet eine Konzentration auf ein einziges Thema statt. Im Verlauf des Projektes (Entstehung und Umsetzung) werden sowohl Maßnahmen vernachlässigt, die zu einem veränderten Konsumverhalten führen sollen, als auch Maßnahmen, die ökologische Effekte nach sich ziehen sollen. Ausschlaggebend hierfür sind neben externen Rahmenbedingungen (z.B. Finanzierungstöpfe, Projektlaufzeiten) auch die Eigendynamik, die in solchen Projekten entsteht. Aufgrund der kurzen Projektlaufzeit von 2 Jahren werden längerfristig angelegte Maßnahmen zu-

rückgestellt, da es einen gewissen Erfolgsdruck gibt, der dazu führt, daß kurz- bis mittelfristig erreichbare Ziele in den Vordergrund treten.

Im Fall des Kita-Projektes konzentriert sich die Arbeit auf die Einrichtung eines "Virtuellen Marktplatzes" und die Bemühungen, daß dieser auch noch nach der Projektlaufzeit am Markt besteht. Dafür wird sogar die wesentliche Grundidee des Projektes aufgeweicht: Da die Nachfrage der Kindertagesstätten auf ein Vollsortiment rund um das ganze Jahr ausgerichtet ist und das System auch für andere Nachfrager, wie z.B. die Gastronomie oder andere Großküchen geeignet sein soll, wird der "Virtuelle Marktplatz" auch für nicht-regionale Lebensmittelanbieter geöffnet. Da die längerfristig angelegten Maßnahmen aus dem Bereich Qualifizierung und Umweltpädagogik, die eine entsprechende Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln erhöhen sollten, aufgrund der geringen Finanzierung und im Rahmen der kurzen Projektlaufzeit nur in einem sehr geringen Umfang realisiert werden konnten, besteht die Gefahr, daß das Ziel, den Einsatz frischer und regionaler Lebensmittel in den Kitas zu erhöhen, nicht erreicht wird. In der Bewertung des Projektes muß jedoch gleichzeitig berücksichtigt werden, daß es bei Nachhaltigkeitsprojekten immer auch darum geht, Lernprozesse anzuregen. Dies ist dem Kita-Projekt in jedem Fall gelungen.

Geplant wird nun, das Kita-Projekt in weiteren kleineren Projekten auf der Grundlage des "Virtuellen Marktplatzes" nach der Projektlaufzeit weiterzuführen. Dabei soll auch der Bereich Qualifizierung und Umweltpädagogik berücksichtigt werden. Im Gespräch ist die Entwicklung eines regionalen Labels, an dem die Nachfrager regionale Lebensmittel eindeutig erkennen können und/oder ein längerfristig angelegtes Projekt zur Qualifizierung des Kita-Personals in Bezug auf regionale/saisonale Lebensmittel.

#### 4.1.2. Zielerreichung des Praxisprojektes bezüglich der Nachhaltigkeit

##### 4.1.2.1. Ökologische Perspektive

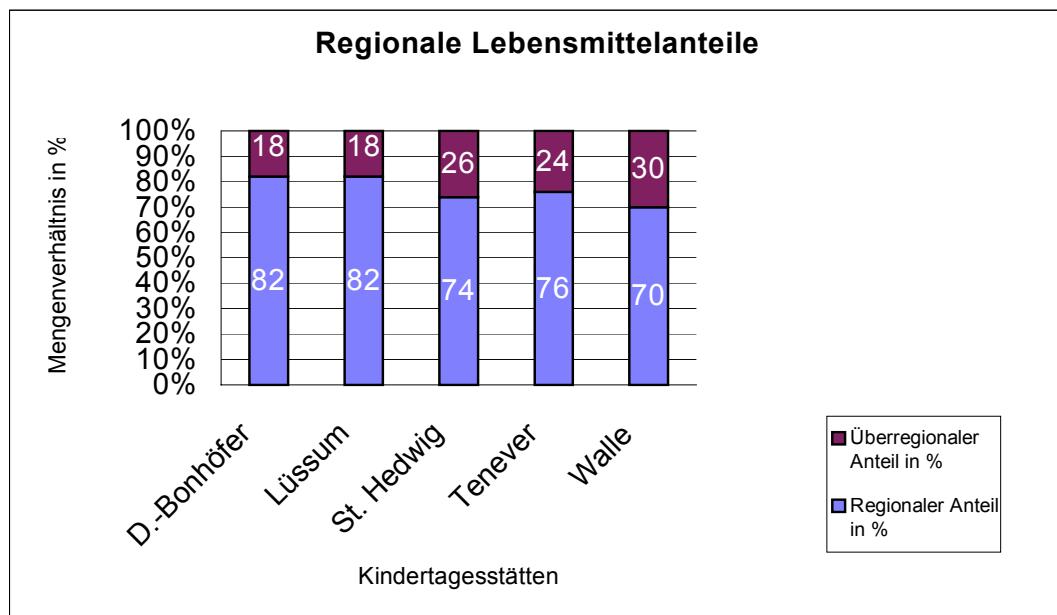
Inwieweit das Kita-Projekt seine ökologischen Ziele hinsichtlich einer Verkürzung der Transportentfernungen zwischen Lebensmittelanbietern (Erzeuger/Lieferanten) und Kindertagesstätten erreicht (Maßstabsverkleinerung), sollte ursprünglich mittels einer vergleichenden Transportanalyse ermittelt werden, mit der die räumlichen Verflechtungen von Konsumententscheidungen dargestellt werden können. Da bei der Umsetzung und Einführung des elektronischen Informations- und Bestellsystems, das die Grundlage für eine Reduzierung von Transportentfernungen zwischen den beteiligten Erzeugern/Lieferanten und Kitas darstellen soll, jedoch Verzögerungen aufgetreten sind, konnten von der Begleitforschung die Untersuchungen nicht wie geplant abgeschlossen werden. Eine Wiederholung der Transportanalyse nach der Installation des "Virtuellen Marktplatzes" war während der Projektlaufzeit der Begleitforschung nicht mehr möglich. Im folgenden werden deshalb ausschließlich die Ergebnisse der Transportanalyse dargestellt, die zu Beginn des Umsetzungsprozesses durchgeführt wurde. Mögliche Wirkungen hinsichtlich einer Transportreduzierung wurden auf dieser Grundlage sowie im Rahmen telefonischer Interviews zum Zeitpunkt der Einführung des elektronischen Informations- und Bestellsystems abgeschätzt.

Schon vor der Umsetzung transportreduzierender Maßnahmen im Kita-Projekt (Konzeption und Umsetzung eines umweltentlastenden Logistikkonzeptes sowie eines elektronischen Informations- und Bestellsystems) ist das Einkaufsverhalten in den Küchen der Modellkitas relativ regional ausgerichtet. Lebensmittel, wie z.B. Kartoffeln, Milch und Gemüse werden von regionalen Er-

zeugern geliefert oder dort selbst (mit dem PKW) abgeholt. Für den Einkauf spielen darüber hinaus sowohl der lokale Wochenmarkt als auch Supermärkte in der Nähe der Kitas eine große Rolle. Hier wird meist zu Fuß oder mit dem Fahrrad eingekauft. Bei frischen Produkten werden überwiegend regionale Produkte eingesetzt. In den Kitas ist demnach schon ein großes Potential bezüglich des Einsatzes von Produkten, die geringe Transportentferungen zurücklegen, abgeschöpft. Dennoch gibt es noch produktbezogene Potentiale zur Einsparung von Transportkilometern. Sie liegen im wesentlichen bei Trockenwaren, Obst und Gemüse. Aber auch bei Fleisch, Fisch und Geflügel kann in einigen Kitas durch einen Wechsel zu regionalen Erzeugern und Lieferanten ein ökologischer Effekt erzielt werden.

Für eine optimale Zielerreichung reicht aber nicht allein eine Verkürzung der produktbezogenen Transportentfernungen aus. Gleichzeitig muß es zu einer Optimierung der Transportlogistik kommen, damit auch auf der lokalen und regionalen Ebene keine unnötigen Wege zurückgelegt werden. Auch für diesen Bereich versprechen die oben genannten Produkte die meisten Effekte. Bei Milch und größtenteils auch bei Milchprodukten sind die regionalen und organisatorischen Aspekte hingegen weitgehend ausgereizt. Da die Umsetzung eines nachhaltigen logistischen Systems durch das Kita-Projekt noch aussteht, können noch keine Aussagen darüber getroffen werden, wie erfolgreich diese Maßnahme hinsichtlich der ökologischen Zielsetzung, Transportentfernungen zwischen den Erzeugern/Lieferanten und Kitas zu reduzieren, sein wird.

**Abbildung 20: Regionale Lebensmittelanteile in den Modellkitas**



Ob allein auf der Grundlage des elektronischen Informations- und Bestellsystems ein ökologischer Entlastungseffekt im Sinne einer Verkürzung von Transportentfernungen eintritt, ist fraglich, insbesondere da dieses System für nicht-regionale Anbieter geöffnet wurde. Zweifelhaft ist auch, ob der "Virtuelle Marktplatz" die Beziehungen zu den Produzenten fördert. Andere For-

schungsprojekte zeigen, daß allein eine regionale Kennzeichnung von Produkten nicht dazu führt, daß sich das Einkaufsverhalten verändert.

Ob der "Virtuelle Marktplatz" überhaupt in ausreichendem Maße von den Erzeugern/Lieferanten und Kitas genutzt wird, hängt davon ab, wie schnell in der nächsten Zeit die Anzahl der beteiligten Erzeuger/Lieferanten und Kitas erhöht werden kann. Solange zu wenig Produkte im System stehen und solange nur wenig Bestellungen bei den Erzeugern eingehen, kann sich das System nicht tragen. Zum Zeitpunkt der Einführung des "Virtuellen Marktplatzes" sind die Kindertagesstätten noch sehr zurückhaltend, den PC für die Warenbestellung zu benutzen. Dieses Bestellmedium ist bislang nur schwer in den Alltag der Kindertagesstätten zu integrieren und kann deshalb die bewährte Praxis über Fax und mit dem Telefon zu bestellen, nicht einfach ersetzen. Auch bei den Erzeugern/Lieferanten stellt die Nutzung eines Computers für die Bestellabwicklung eher ein Hindernis als eine Erleichterung dar. Eingegangene Faxe oder Telefonanrufe werden sofort sichtbar, elektronische Bestellungen müssen hingegen extra abgerufen werden. Wie für die Kitas stellt auch für die Erzeuger/Lieferanten die Nutzung des elektronischen Systems einen zusätzlichen Aufwand dar, der nicht ohne weiteres in die jeweilige Alltagspraxis integriert werden kann.

Insgesamt kann vermutet werden, daß das ökologische Ziel des Kita-Projektes, Transportentfernung zwischen den beteiligten Erzeugern/Lieferanten und Kitas zu reduzieren, insbesondere im Rahmen der vorhandenen Projektlaufzeit des Praxisprojektes nicht optimal erreicht werden kann. Die Kitas sind sicherlich ein gutes Einfallstor, den Absatz von Lebensmitteln aus der Region zu stabilisieren bzw. zu erhöhen. Durch die Nutzung eines "Virtuellen Marktplatzes" entsteht aber sowohl für die Erzeuger/Lieferanten als auch für die Kitas kein besonderer Vorteil, insbesondere deshalb, da auch nicht-regionale Anbieter am System beteiligt sind.

#### 4.1.2.2. Ökonomische Perspektive

Die Überprüfung der ökonomischen Ziele des Kita-Projektes in Hinsicht auf den Erhalt und die Förderung des Absatzes regionaler Erzeuger erfolgt lediglich auf der Grundlage einer Vorstudie zum Kita-Projekt über landwirtschaftliche Betriebe in Bremen und Umland (Seavers, Wilhelms 2000). Sowohl als Folge der zeitlichen Verzögerungen im Praxisprojekt als auch aufgrund der überraschend langfristig angelegten Zielvorstellung können auch hier noch keine abschließenden Aussagen zur Zielerreichung getroffen werden. Es sind lediglich Abschätzungen möglich, die auf der Situation der beteiligten Erzeugern/Lieferanten vor der Umsetzung des Kita-Projektes sowie auf ihren Erwartungen an das Kita-Projekt basieren. Eine weitere Untersuchung der Erzeuger/Lieferanten im Zeitraum der Entwicklung des elektronischen Informations- und Bestellsystems schien der Begleitforschung nicht sinnvoll. Erst wenn die Vorstellungen des Kita-Projektes weitgehend umgesetzt worden sind und sie lange genug erprobt werden konnten, kann die ökonomische Wirkung einer Stabilisierung der Anzahl und des Absatzes von regionalen Erzeugern/Lieferanten nachgewiesen werden.

Die hauptsächlichen Interessen der am Kita-Projekt beteiligten Erzeuger/Lieferanten beziehen sich darauf, den eigenen Betrieb zu erhalten, die Absatzmenge zu erhöhen und eine gute Sache zu unterstützen. In Kindertagesstätten sehen die Erzeuger/Lieferanten einen zukünftigen Absatzmarkt. Auch andere Kantinen oder Großküchen sind für sie interessant. Der überwiegende Teil der Erzeuger/Lieferanten sieht die Zukunftschancen in einem Ausbau der Direktvermarktung.

Sie ermöglicht eine größere Wertschöpfung als der Vertrieb über zentrale Einrichtungen wie z.B. dem Großhandel. Dieses Interesse steht den im Kita-Projekt im Vordergrund stehenden Vorstellungen entgegen, einen zentralen Logistikdienstleister für die Abwicklung der physischen Logistik sowie einen zentralen Informationsdienstleister für den Betrieb des elektronischen Informations- und Bestellsystems einzusetzen.

Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich die Einführung des geplanten elektronischen Informations- und Bestellsystems ("Virtueller Marktplatz") bewährt. Eine Grundvoraussetzung dafür ist in jedem Fall, daß darüber eine ausreichende Menge an Produkten abgesetzt wird, damit von jedem beteiligten Erzeuger/Lieferanten zusätzlich ein Informationsdienstleister bezahlt werden kann.

#### 4.1.2.3. Soziale Perspektive

Neben dem ökologischen Ziel des Kita-Projektes, Transportentfernungen zwischen Kitas und Erzeugern zu reduzieren sowie dem ökonomischen Ziel, regionale Erzeuger zu erhalten und deren Absatzmenge zu erhöhen, soll durch die Erfahrung über die Verwendung regionaler und ökologischer Lebensmittel in den Kitas eine Kopplung zwischen verändertem Ernährungsbewußtsein und -verhalten stattfinden. Mit der Durchführung des Kita-Projektes soll die Nutzung regionaler Produkte zunehmen, daneben sollen viele dauerhafte Kontakte zwischen Kitas und Landwirten hergestellt werden und insgesamt die 'Region' Bremen eine stärkere Wertschätzung erfahren (Schorr, Wilhelms 1999).

Welche Auswirkungen das Kita-Projekt auf das Ernährungsbewußtsein und -verhalten der Pädagoginnen und Eltern in den Modellkitas haben kann, wird im folgenden dargestellt. Die Ergebnisse basieren auf schriftlichen Befragungen zum Ernährungsverhalten und -bewußtsein der Pädagoginnen in den fünf Modellkitas vor der Einführung und während der Umsetzung des Kita-Projektes. Darüber hinaus wurden die Eltern einer besonders engagierten Kindertagesstätte befragt (dort wurde eine Bildungswoche für die Eltern durchgeführt), da hier erwartet werden kann, daß positive Wirkungen des Projektes eher sichtbar werden. Sollte der Effekt bei dieser Gruppe gering sein, ist zu vermuten, daß er bei Eltern, die nicht direkt mit den Themen des Kita-Projektes befaßt werden, nahezu völlig ausbleibt. Mit einer Wiederholungsbefragung, die etwa ein Jahr später stattfindet, soll geklärt werden, ob sich das Verhalten und Bewußtsein der Beteiligten im Rahmen der Umsetzung des Projektes verändert und ob sich dadurch lokale bzw. regionale Kontakte intensivieren. Allerdings sind auch hier die Ergebnisse zu relativieren, da Bewußtseins- und Verhaltensveränderungen nicht innerhalb eines Jahres stattfinden, sondern sich erst langfristig äußern. Außerdem müssen die Ergebnisse vor dem Hintergrund der relativ geringen Anzahl von Aktivitäten des Praxisprojektes in den Kitas gesehen werden.

#### 4.1.2.4. Befragung der Pädagoginnen

Die befragten Pädagoginnen leben überwiegend in Haushalten ohne Kinder und verfügen über ein monatliches Einkommen über DM 2.000,-. Das Projekt "Kita-Küche der kurzen Wege" findet bei den Pädagoginnen der Modellkitas günstige Ausgangsvoraussetzungen vor. Das Ernährungsbewußtsein ist sehr hoch. Der Großteil der Befragten kocht selber, nahezu die Hälfte fast täglich. Diesem Verhalten entspricht auch die Art des Einkaufs. So kaufen 42 % der Befragten frische Lebensmittel. Nur eine ganz kleine Gruppe der Befragten konsumiert v.a. Fertigprodukte.

Zwar kaufen nur etwas über ein Drittel der Pädagoginnen explizit regionale Lebensmittel, aber insgesamt über 80% Lebensmittel aus Bremen und/oder aus Deutschland. Der saisonale Aspekt beim Einkauf spielt eine noch größere Rolle (49 % achten auf die Saison, 47 % teilweise). Schon vor der Umsetzung des Kita-Projektes haben über zwei Drittel der Befragten Kontakte zu regionalen Lebensmittelanbietern und -erzeugern. Das Kochverhalten hat einen wichtigen Einfluß auf das Einkaufsverhalten, d.h. Haushalte, in denen selbst gekocht wird, kaufen eher frische Lebensmittel und achten eher auf Herkunft und Saison. Die Familiensituation spielt eine wichtige Rolle im Koch- und Einkaufsverhalten. Eine Kombination von einer Person mit Zeit (Kombination von Vollzeit/Teilzeit bei zwei Erziehenden) und Kindern führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu regelmäßigen Kochen. Das Einkommen dagegen ist für die Frage des Koch- und Einkaufsverhaltens nicht relevant.

Trotz der guten Ausgangsbasis bei den Pädagoginnen bestehen noch Potentiale, wie Koch- und Einkaufsverhalten eine stärkeren Bezug zur Region erhalten können. Daß die Effekte des Kita-Projektes nach etwa einem Jahr und vor dem Hintergrund der geringen Aktivitäten im Bereich der Umweltpädagogik nur sehr gering sein können, liegt auf der Hand. Entsprechend zeigte eine Nachher-Befragung kaum signifikante Unterschiede: Die Zahl der Personen, die sich durch Unkenntnis oder 'geringes Ernährungsbewußtsein' auszeichnen, sind zwar stark zurückgegangen. Allerdings ist nicht nur die Anzahl derer, die ein geringes Ernährungsbewußtsein aufweisen gesunken, sondern auch die Anzahl derer, die schon ursprünglich ein hohes Bewußtsein hatten. Die deutlichsten Erfolge zeigt das Projekt bei den Paaren mit Kindern und den Haushalten mit hohen Einkommen.

#### 4.1.2.5. Befragung der Eltern

Die befragten Elternhaushalte sind alle relativ groß, über 50 % der Haushalte haben ein monatliches Einkommen, das sich unter DM 1.000,- bewegt. Dieses Ergebnis spiegelt die Bevölkerungszusammensetzung in der Gemeinde wieder, in der sich die Kita befindet (sozialer Brennpunkt). Unter den Eltern findet das Kita-Projekt nur bedingt eine gute Ausgangsbasis. Zwar ist der Anteil der Selbst-Kochenden mit 88 % ungleich höher als bei den Pädagoginnen und damit eine Grundvoraussetzung für die Verwendung regionaler Produkte ganz selbstverständlich gegeben. Jedoch zeigt das Einkaufsverhalten in der Regel noch große Potentiale der Veränderung. Es werden weniger frische, dafür mehr gemischte Lebensmittel, d.h. sowohl frische Lebensmittel als auch Fertigprodukte gekauft. Aber auch hier konsumieren nur sehr wenige Haushalte überwiegend Fertigprodukte. Die Herkunft der Lebensmittel findet nur bedingt Beachtung. Die Hälfte der Eltern kauft in erster Linie Lebensmittel aus Deutschland. Bremer Lebensmittel und Lebensmittel aus 'Sonstigen Ländern' werden in gleichen Anteilen von je einem Viertel der Eltern konsumiert. Der saisonale Aspekt beim Einkauf findet kaum Beachtung, nur 10 % achten hierbei genau darauf. Diesem Einkaufsverhalten entsprechen die wenigen Kontakte zu Grünmarkt oder Landwirten. Nur 12 % der Eltern kennen lokalen Markt und regionale Erzeuger. Über die Hälfte der Befragten hat weder zum Einen noch zum Anderen Kontakte. Zwischen dem Koch- und dem Einkaufsverhalten der befragten Eltern zeigt sich kein direkten Zusammenhang. Nur ein Viertel der Eltern, die selbst kochen, verwenden vorwiegend frische Lebensmittel. Ebenso spielen Herkunft und Saison kaum eine Rolle. Bezuglich der Familiensituation finden sich keine eindeutigen Korrelationen.

Die Befragungsergebnisse der Eltern zeigen, daß Potentiale zur Veränderung vor allem im Einkaufsverhalten liegen. Hier zeigen sich große Kenntnislücken, die mit Hilfe des Kita-Projektes gefüllt werden könnten. Dazu sind Informationen zur Verwendung frischer Lebensmittel, zur Herkunft der Lebensmittel und über die ihnen angemessene Jahreszeit nötig. Eine weitere Aufgabe wäre es, Kontakte zum Grünmarkt und auch zu regionalen Landwirten herzustellen. Ein Angebot zur Weitergabe von Kenntnissen zur regionalen Produktion und Vermarktung von Lebensmitteln ist bei der Gruppe der Eltern wichtiger als bei den Pädagoginnen.

Auch hier liegt es auf der Hand, daß nach einem Jahr Projektlaufzeit und aufgrund der bislang geringen Einbindung der Eltern in das Projekt die Effekte des Kita-Projektes nur gering sein können. Das Kochverhalten ist nahezu gleich geblieben, es gibt lediglich eine geringfügige Steigerung der Zahl von Haushalten, die selbst kochen. Das Einkaufsverhalten bleibt ebenfalls nahezu unverändert. Hier zeigen vor allem die Großhaushalte und die Haushalte mit niedrigen Einkommen eine Zunahme der Einkäufe von frischen Lebensmitteln. Deutlicher wird die Veränderung bezüglich der Herkunft der Lebensmittel und der Einkäufe nach Saison. Hier zeigt sich, daß insgesamt die Einkäufe regionaler Lebensmittel ansteigen, ebenso wird zunehmend die Saison genaue beachtet. Kontakte zu Grünmarkt und Landwirten nehmen vor allem bei den Niedrigsteinkommen und niedrigen Einkommen zu. Bei allen befragten Haushalten bleibt der Anteil derer, die weder den Grünmarkt noch Landwirte kennen, weiterhin hoch.

Die 'großen Erfolge' im Sinne eines veränderten Konsumverhaltens bleiben im Rahmen der Projektlaufzeit des Kita-Projektes also aus. Geringfügige Veränderungen beim Ernährungsbewußtsein und -verhalten, wie z.B. eine zunehmende regionale und saisonale Orientierung, geben aber Hinweise darauf, daß Qualifizierungs- und Bildungsangebote in den Kitas und für die Kitas auf Dauer durchaus Verhaltensänderungen bewirken können.

#### 4.1.3. Fazit

Im Rahmen der Überprüfung der Zielerreichung des Kita-Projektes wird deutlich, daß die theoretisch konzipierten Vorstellungen zur Funktionsweise von Agenda 21-Projekten und deren Beitrag zu nachhaltigen Konsummustern revidiert werden müssen.

Selbstverständlich stellt das Zustandekommen des Kita-Projektes für sich schon einen großen Erfolg dar. Es treten im Prozessverlauf zwar immer wieder mehr oder weniger schwerwiegende Konflikte auf, die aber gelöst werden können. Das Ziel des Projektes, zu nachhaltigen Konsummustern beizutragen, hat sich allerdings nur bedingt erfüllt. Der ursprüngliche Anspruch, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gleichermaßen zu behandeln und in der Praxis zu berücksichtigen, hat sich nicht als realistisch erwiesen. Dabei ist weniger die Qualifikation der am Projekt beteiligten Akteure bedeutsam, als die Ausgangskonstellation, die vorhandene Projektdynamik und die sich durchsetzenden Interessen. Insgesamt verlieren im Prozessverlauf ökologische und soziale Themen gegenüber ökonomischen, die als modern gelten und lukrativ erscheinen. Am Ende steht die gemeinsame Realisierung eines "Virtuellen Marktplatzes" im Vordergrund.

Zwar kann durch die Optimierung prozessualer Bedingungen sowie durch einen entsprechenden Strategiemix der Verlauf eines solchen Projektes optimiert werden. In erster Linie ist der geringe

Grad der Zielerreichung allerdings auf die vorhandenen Rahmenbedingungen zurückzuführen, unter denen ein solches Projekt entsteht und realisiert werden soll.

Die Zielvorstellungen der Agenda 21 setzen sich dort durch, wo sie in Organisation und Struktur den Vorstellungen arbeitsteilig arbeitender Verwaltungen entsprechen. Inhaltliche Aspekte, die über die Zuständigkeiten und Interessen einzelner Verwaltungsressorts hinausgehen, finden geringe oder keine Resonanz. Eine Verknüpfung verschiedener inhaltlicher Bereiche ist aufgrund der vorhandenen Verwaltungsstrukturen und Zuständigkeiten praktisch nicht möglich. Vor diesem Hintergrund gehen aber die für nachhaltigkeitsorientierte Projekte zentralen querschnittsorientierten Inhalte verloren.

Darüber hinaus erschwert das vorhandene spezialisierte und auf relativ kurze Zeiträume ausgerichtete Finanzierungssystem eine Realisierung von Projekten dieser Art. Finanziert und umgesetzt werden in der Regel ökonomisch lukrative Projekte und solche, die als modern gelten und in relativ kurzer Zeit erfolgreich umgesetzt werden können. Konfliktthemen werden ausgespart. Im Rahmen der vorhandenen kurzen Projektlaufzeiten von 2 – 3 Jahren können insbesondere Maßnahmen, die zu einem veränderten Konsumverhalten führen sollen, kaum verfolgt werden. Gerade in diesem Bereich geht es aber immer um langfristige Lernprozesse, die in der Umsetzung entsprechend Zeit benötigen. Ihr Erfolg ist darüber hinaus nicht ohne weiteres meßbar.

Eine erneute Reflexion des Ansatzes der Agenda 21-Prozesse scheint erforderlich: Die Weiterentwicklung von Ansätzen und der Beleg der Relevanz ökologischer und sozialer Belange ist dringlich. Außerdem sollte der Einfluß vorhandener Verwaltungsstrukturen auf die Umsetzung von Agenda 21-Projekten stärker berücksichtigt werden. Ob sich die Verwaltungen stärker querschnittsorientierter Denkweise öffnen sollten, sei dahingestellt. Vorerst scheint es erfolgversprechender, zu sein ökologische, ökonomische und soziale Themen getrennt zu behandeln und jeweils konzentriert anzugehen, um die Potentiale und Kräfte "von unten" nicht mit unüberwindlichen Schwierigkeiten zu konfrontieren.

## 4.2. Die Wirkung des Praxisprojekts „Lieferdienst Neustadt“

Der Einzelhandel durchläuft einen Prozess der ökonomischen Konzentration, der gleichzeitig mit einer Tendenz zur räumlichen Konzentration des Angebotes verbunden ist. Die räumliche Konzentration – häufig im suburbanen Raum, aber auch in städtischen Randbereichen – ist Ausdruck eines extremen Konkurrenzdrucks auf die Einzelhandelsbetriebe und die Einzelhandelsstandorte, dem große Teile des kleinteiligen und vielfältigen Einzelhandels in den Stadtteilen nicht gewachsen scheinen. Je stärker diese Entwicklung sich ausprägt, desto mehr droht sie die Möglichkeiten zur lokalen (Nah)Versorgung der Bevölkerung zu beeinträchtigen. Gleichzeitig führt die dadurch verstärkte Veränderung der Konsummuster zu einer Vergrößerung der Aktionsradien bei der Versorgung mit den Waren des täglichen Bedarfs. Neben dem Anwachsen der Transportwege und der damit verbundenen Zunahme von Umweltbelastungen durch den Automobilverkehr bewirkt die fortschreitende Ausdünnung des stadtteilbezogenen Versorgungsnetzes auch den zunehmenden Verlust seiner sozialen Funktionen als wohnortnahe Arbeitsplatzangebot (insbesondere für Frauen), als Knotenpunkte der quartiers- und stadtteilöffentlichen

Kommunikation, als stabilisierendes Element der kleinräumigen, nachbarschaftlichen Beziehungen.

Vor diesem Hintergrund entstand das Praxisprojekt. Durch den gemeinsamen Lieferservice des lokalen Einzelhandels sollte das Dienstleistungsangebot im Stadtteil ergänzt und damit ein Beitrag zur ökonomischen Stabilisierung des wohnortnahmen Versorgungsnetzes geleistet werden. Durch die Option der Kundenbelieferung sollte die Stadtteilbevölkerung zu einer Veränderung ihrer Konsummuster angeregt werden, deren Folge dann eine Verkleinerung der Aktionsradien bei der Versorgung mit den Waren des täglichen Bedarfs sein sollte. Von der ökonomischen Stabilisierung wurde auch eine Stabilisierung der sozialen Funktionen des Stadtteils erwartet und durch die daraus folgende räumlichen Verdichtung der sozialen und ökonomischen Beziehungen eine Verringerung jener Umweltbelastungen, die durch die versorgungsbedingten Transportwege per PKW hervorgerufen werden.

Die Begleitforschung der Praxisphase konzentrierte sich daher, neben der Untersuchung der Akteursnetzwerke, auch auf die Bewertung der Praxis hinsichtlich der Entwicklung nachhaltiger Konsummuster. Operationalisiert wurde die Veränderung der Konsummuster als Maßstabsverkleinerung der wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen sowie der mentalen Orientierungen.

Konkret wurde untersucht, ob und in welchem Maße die Einrichtung des gemeinsamen Lieferservices der Einzelhändler dazu geführt hat, dass die Bewohner des Stadtteils verstärkt im Stadtteil einkauften, dass die sozialen Beziehungen zwischen den Einzelhändlern und ihren Kunden stabil blieben oder sogar dichter wurden, und dass die Kooperations- und gemeinsame Handlungsfähigkeit der Einzelhändler gestärkt wurde. Untersucht wurden diese Fragen anhand der Auswertung der Liefertypen und von Expertengesprächen mit den Betreibern und Initiatoren des Lieferservices. Hinzugezogen wurden überdies die Protokolle der regelmäßigen Treffen der am Lieferservice beteiligten Einzelhändler sowie die Auswertung einer Meilensteinveranstaltung, die gemeinsam mit der Handelskammer Bremen organisiert wurde und an der neben den Neustädter Lieferserviceakteuren auch Behördenvertreter, Stadt(teil)politiker/innen sowie interessierte Einzelhandelsvertreter aus verschiedenen Bremer Stadtteilen teilnahmen<sup>15</sup>.

#### 4.2.1. Verlauf des Praxisprojektes

Der Betriebsversuch des Neustädter Lieferservices begann im November 1998 und endete im Dezember 1999. In den Modellannahmen der vorausgegangenen Machbarkeitsstudie war von ca. 10 beteiligten Betrieben ausgegangen worden, sowie ca. 60 Kunden dieser Geschäfte pro Tag, die den Lieferservice nutzen. In der Praxis konnte der Neustädter Lieferservice, an dem sich 27 Geschäfte beteiligten, die erwartete Auslastung bei weitem nicht realisieren. Dabei ist freilich davon auszugehen, dass die Prognose selbst relativ unsicher war, da sie sich nicht auf vergleichbare überbetriebliche Lieferservices beziehen konnte, die als Modell hätten dienen können. Überdies wurde das Verfehlen einer rentablen Auslastung auch durch Defizite im Zusammenspiel der am Lieferservice beteiligten Akteure verursacht, vornehmlich durch Kommunikationsdefizite sowie die unausgewogene Verteilung von "Pflichten" und "Risiken" (siehe Kap.2.2.3). Die Auslastung des Lieferservice hat sich zwar zunächst über einen Zeitraum von mehr als einem halben Jahr po-

<sup>15</sup> Vgl. Warsewa, G. 1999: Chancen für den Einzelhandel im Stadtteil. In: Wirtschaft in Bremen 12/99

sitiv entwickelt, danach hat sich Engagement der beteiligten Akteure jedoch soweit reduziert, dass die Anzahl der Lieferungen stark zurückging und ein betriebswirtschaftlich rentabler Betrieb nicht erreicht wurde und im bestehenden Modell, d.h. mit den beteiligten Akteuren und in der gewählten Organisationsform auch nicht erreichbar schien.

Nach dem Ablauf des Versuchs, am 31.12.1999, wurde der Lieferdienst "marktgerecht" weitergeführt, d.h. in einer Form, die auf die gemeinsame Koordinierung und Disposition der Aufträge verzichtet und einzelne Lieferungen zum ortsüblichen Botentarif der Taxigenossenschaft abwickelt. Für einzelne Geschäfte bzw. deren Kunden ist dabei das Verhältnis von Warenwert zu Transportpreis so ungünstig, dass die entsprechenden Lieferungen eingestellt werden mussten. Die nunmehr bestehende Lieferoption war grundsätzlich auch schon vor dem Betriebsversuch möglich, sie wird aber aufgrund der Erfahrungen mit dem Lieferservice etwas häufiger als vorher genutzt.

Da der funktionierende Betrieb des gemeinsamen Lieferdienstes jedoch Mindestvoraussetzung für das Eintreten der erwarteten bzw. erhofften Effekte war, können das Ausmaß, in dem diese Effekte eingetreten sind und die Art ihrer Mischung nicht in der vorgesehenen Weise beschrieben werden. Gleichwohl gab es während der 13-monatigen Betriebsphase des Neustädter Lieferdienstes eine Reihe von Erfahrungen und systematischen Erkenntnissen, die wichtige Hinweise für weitere Aktivitäten in dieser Richtung geben. Überdies sorgte die Praxis des Betriebsversuchs für nicht unmittelbar beabsichtigte Effekte, die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ohne den Betriebsversuch nicht zustande gekommen wären. Dazu gehören:

Die Idee des Lieferdienstes als einer kundenorientierten Ausweitung des Dienstleistungsangebots fand spürbare Verbreitung. Mehrere Geschäfte und Dienstleistungsanbieter haben in dem Stadtteil, in dem der Lieferservice eingeführt wurde, in unmittelbarer zeitlicher Nähe ebenfalls ein solches Angebot installiert und zum Teil offensiv beworben.

Eine wichtige Folge der beim Lieferdienst zutage getretenen Defizite im Kooperationsmanagement innerhalb des Stadtteils wurde mittlerweile in der kommunalpolitischen Diskussion aufgegriffen und in eine Debatte über die Einführung eines Stadtteilmanagements überführt. Eine Voraussetzung dafür war die im Verlauf des Lieferserviceprojektes deutlich intensivierte Kommunikation zwischen den Einzelhändlern im Stadtteil.

Außerdem hat sich der Einsatz eines Erdgasfahrzeugs im ursprünglichen Lieferservice als wichtiger Anstoß erwiesen, weil damit die bis dahin bestehenden Vorbehalte bei den Taxi-Betreibern in Bremen im Praxistest widerlegt werden konnten. Nach übereinstimmender Einschätzung der beteiligten Akteure war die Kontaktaufnahme und die Ermöglichung des Erdgaseinsatzes im Lieferserviceprojekt der entscheidende "Türöffner" für Erdgasfahrzeuge zum Markt der Taxi-Betreiber. In der Folge sind mittlerweile mehrere weitere Erdgasfahrzeuge von bremischen Taxiunternehmen eingesetzt und/oder bestellt worden.

Zudem hat die Einführung des Lieferservice im Stadtteil Neustadt Anstöße zu ähnlichen Aktivitäten in mehreren anderen Stadtteilen gegeben und in einem Fall – im Stadtteil Gröpelingen – dazu geführt, dass ein weiterer Stadtteillieferservice eingerichtet wurde.

Dessen Organisation konnte von den Erfahrungen des Lieferservice im Stadtteil Neustadt profitieren, so dass für ihn bessere Stabilisierungschancen erwartet werden konnten. Anders als in der

Neustadt, konnte der Lieferdienst in Gröpelingen durch ein bereits etabliertes "Stadtteilmanagement" und durch einen eigens beauftragten Projektmanager, der auch Korrekturen in Absprache mit den beteiligten Geschäften und der Stadtteilmanagerin einleitete, organisiert und betreut werden. Beide – Stadtteilmanagerin und Projektmanager – wurden bei auftretenden Problemen sowohl von den Kunden als auch von den Einzelhändlern direkt angesprochen, so dass schnell reagiert und zudem die Entwicklung im Detail gut beobachtet werden konnte, da die Informationen bei diesen beiden Akteuren zusammenliefen. Diese Konstellation gewährleistete eine verhältnismäßig präzise Steuerung der Entwicklung des Lieferdienstes.

#### 4.2.2. Der Erfolg des Neustädter Lieferdienstes

Bei der Bemessung des „Erfolgs“ des Praxisversuchs ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass durch das Zurückfahren des Lieferservice nach der Phase des Betriebsversuchs auf ein wenig organisiertes und attraktives Angebot die Dauerhaftigkeit der beschriebenen Effekte zu relativieren ist.

*Ökonomisch:* Die angestrebte Verstärkung der Kunden- und Kaufkraftbindung im Stadtteil hat nicht stattgefunden. Gleichwohl hat es in der Phase der positiven Entwicklung des Lieferservice den Trend zur Ausbildung einer Stammkundschaft gegeben. Im Durchschnitt wurde jeder Kunde 2,57 mal beliefert. Dabei hatten etwa zwei Drittel der Kunden den Lieferdienst im Versuchszeitraum nur einmal in Anspruch genommen. Ein Teil des übrigen Drittels frequentierte den Lieferdienst aber schon so häufig, dass man bei einem Teil dieser Haushalte von einer Akzeptanz und einer beginnenden Integration in die Haushaltsorganisation ausgehen konnte (siehe Kap. 2.2.1.2).

Die Indizien sprechen allerdings dafür, dass dies im wesentlichen ältere Menschen betraf. Insofern scheint der mit dem Versuch eines neuen und modernen Dienstleistungsangebotes angestrebte Einbruch in ein neues Kundensegment, nämlich der relativ wohlhabenden Berufstätigen mit Problemen bei der zeitlichen und organisatorischen Bewältigung ihres Alltags nicht gelungen. Die Konkurrenzfähigkeit der ausschließlich inhaberbetriebenen Einzelhandelsgeschäfte ist durch den Lieferdienst allenfalls in wenigen Fällen verbessert worden.

Ein Beispiel dafür mag ein Geschäft für Heimwerker- und Haushaltsbedarf sein: Zwar wurden nicht sehr viele Kunden beliefert, aber bei den ausgelieferten Gegenständen handelte es sich teilweise um Waren – von der Bratpfanne über den Staubsauger bis zum Gartentisch oder der Kartoffelkiste –, die die Kunden kaum ohne Auto hätten selbst nach Hause transportieren können. Einzelne Läden gewannen durch das Lieferangebot auch einige Stammkunden und zeitweilig trug das Lieferangebot dazu bei, daß mehr Waren auf einmal eingekauft wurden, aber nennenswerte Umsatz- oder Kundenzuwächse konnten nicht verzeichnet werden. Gleichwohl wird von den Einzelhändlern das Angebot des Lieferservice durchaus als wirksam eingeschätzt, allerdings im wesentlichen als Image- und Werbeträger.

*Ökologisch:* Eine Reduzierung des Pkw-Verkehr durch Bündelung der Einkaufstransporte ist, wegen der geringen Nutzung und Auslastung des Lieferdienstes in der Versuchsphase nur bedingt festzustellen. Im gesamten Untersuchungszeitraum wurden den Kunden in der Neustadt auf 194 Touren 303 Lieferungen ins Haus gebracht. Je gefahrener Tour wurden also im Durchschnitt nur 1,56 Kunden beliefert (Tabelle 12:); in 2/3 der Fälle wurde sogar nur ein Kunde (64,4%) belie-

fert. Der Anteil der rentableren Touren mit vier und mehr Kunden (4,6%) blieb gering. Zwar nahm bis Mai der Anteil der Touren mit nur einer Kundenbelieferung kontinuierlich zugunsten einer besseren Auslastung der Touren ab, jedoch ließ sich diese positive Entwicklung nicht stabilisieren. Dennoch hat sich an der Entwicklung im ersten Halbjahr des Versuchs gezeigt, dass die Erwartung einer Bündelung der Einkaufstransporte nicht grundsätzlich falsch war. Eine nennenswerte Reduzierung des PKW-Verkehrs ist dadurch freilich nicht bewirkt worden, wenngleich durch die Lieferungen möglicherweise einzelne Autofahrten, sei es im Stadtteil, sei es zu den Baumärkten am Stadtrand, ersetzt worden sind.

**Tabelle 12: Lieferungen je Tour in der Neustadt**

	Nov 98	Dez 98	Jan 99	Feb 99	Mrz 99	Apr 99	Mai 99	Jun 99	Jul 99	Aug 99	Sep 99	Okt 99	Nov 99	Dez 99	ges.
Anzahl der Lieferungen	6	25	24	33	40	39	43	44	24	9	2	5	6	3	303
gefahren Touren	5	17	20	19	25	21	21	26	17	8	2	5	5	3	194
Lieferungen je Tour	1,20	1,47	1,20	1,74	1,60	1,86	2,05	1,69	1,41	1,13	1,00	1,00	1,20	1,00	1,56

Vor allem aber, da es sich bei den belieferten Kunden in erheblichem Maße um ältere Menschen gehandelt hat, die wahrscheinlich auch ohne den Lieferdienst im Stadtteil – nur dann eben zu Fuß – eingekauft hätten, kann von einem ökologischen Entlastungseffekt nicht die Rede sein. Dennoch ist mit der erstmaligen Schaffung eines nennenswerten Marktzugangs für Erdgasfahrzeuge ein “Neben”effekt festzustellen, der in ökologischer Hinsicht mittel- bis längerfristig durchaus beachtlich sein könnte.

*Sozial:* Tatsächlich wurde der Lieferdienst nach der Einschätzung der beteiligten Geschäftsleute überwiegend von Älteren und Behinderten genutzt. In Hinsicht auf die soziale Integration und die Verbesserung der Versorgungsmöglichkeiten dieser Bevölkerungsgruppe war der Lieferdienst insofern erfolgreich. Als Antwort auf den – vermuteten – Wunsch der Kunden nach flexibleren Einkaufszeiten und ihre alltäglichen Synchronisationsprobleme hat der Lieferservice dagegen nicht in erkennbarem Ausmaß funktioniert. Da immerhin etwa ein Drittel der insgesamt beliefernten Haushalte den Lieferservice nach dem ersten Ausprobieren häufiger (14,3% 2-3 mal, 11% 4-5 mal, 9,3% 6 mal und öfter) nutzten, ist anzunehmen, dass zumindest ein Teil davon ihn bereits in ihre alltägliche Haushaltsorganisation integriert hatte. Für diese einsetzende Integration des Lieferdienstes in die alltägliche Haushaltsorganisation spricht auch, dass die Nutzung des Lieferdienstes für die Güter des häufigen alltäglichen Verbrauchs im Verlauf zunahm: Etwa zwei Drittel der Kunden wurde unter anderem und ein Viertel der Kunden wurde mehrfach aus Lebensmittelgeschäften beliefert (siehe Kap. 2.2.1.2). In diesen Kundengruppen kann ein Potential für verstärkte Bindung an den lokalen Einzelhandel durch den Lieferdienst vermutet werden.

Die überdies angestrebte Verbesserung der Konkurrenzposition des Standortes und die gemeinsame Demonstration der Leistungsfähigkeit des Einzelhandels im Stadtteil und seiner Verbundenheit mit dem Stadtteil ist nur zum Teil gelungen. Für eine nennenswerte Aufwertung des Standortes Neustadt durch das Lieferangebot gibt es in den Reaktionen der Kunden keine Hinweise. Gleichwohl scheint gerade in dieser Dimension für die Mehrheit der Einzelhändler selbst ein wertvoller Effekt des Lieferdienstes zu liegen: In z.T. modernen, z.T. eher traditionellen Varianten und Ausprägungen liegt ihnen allen sehr daran, gegenüber den Kunden ihre Dienst-

leistungsbereitschaft und das Bemühen, den Kunden “etwas zu bieten” zu demonstrieren und hierfür erscheint ihnen der Lieferservice sehr gut geeignet.

Im Hinblick auf die Stabilisierung der Beziehungen zwischen den Einzelhändlern sowie der Stärkung der Kooperations- und gemeinsamen Handlungsfähigkeit hat das Praxisprojekt “Lieferservice” in der Neustadt eher dazu beigetragen, die Defizite und Probleme in diesem Bereich zu verdeutlichen. Zunächst in der Funktion eines Innovationsnetzwerks etabliert, hat sich die Erwartung an das Projekt, zunehmend eine gemeinschafts- und kooperationsstiftende Wirkung zu entfalten, in seinem Verlauf nicht bestätigt. Statt dessen haben sich die beteiligten Akteure nach dem anfänglich beachtlichen Engagement im Verlauf des Betriebsversuchs in wachsendem Maße auf ihr herkömmliches und geläufiges Handlungsrepertoire zurückgezogen. In diesem Handlungsrepertoire nehmen bei den meisten Beteiligten kooperative Strategien - obgleich als wünschenswertes Ideal durchweg vehement befürwortet - bezogen auf den Standort und die anderen Einzelhändler allerdings nur einen geringen Stellenwert ein.

### 4.3. Die Wirkung des Praxisprojekts „Anwohnerparken“

Es können drei Perspektiven identifiziert werden, in denen Anwohnerparken der Maßstabsvergrößerung der Lebenszusammenhänge entgegenwirken soll: In der *ökologischen Perspektive* zielt es darauf ab, die Abwanderung von Innenstadtbewohnern ins Umland zu bremsen, indem die Verkehrsbelastung durch Fremdparker reduziert und damit die innerstädtische Wohnqualität verbessert wird. Eng verbunden ist mit diesem Ziel die *ökonomische Zielperspektive* des Anwohnerparkens, denn die Stabilisierung der innenstadtnahen Wohnquartiere stellt einen Weg dar, die angespannte finanzielle Situation der Städte zu verbessern. In der *sozialen Perspektive* zielt Anwohnerparken darauf ab, die Nutzbarkeit des öffentlichen Raumes zu erhöhen und neue Kontakte im Stadtteil zu fördern, um so die Ortsbindung der Anwohner zu stärken.

#### 4.3.1. Anwohnerparken hat eine Erhöhung der Wohnqualität und Wohnzufriedenheit in bestimmten Quartieren bewirkt

In fast allen untersuchten Quartieren ist Anwohnerparken von den Anwohnern selbst gefordert worden. Sie beklagen eine steigende Verkehrsbelastung durch quartiersfremde Pkw, die tagsüber und am frühen Abend die Stellplätze blockieren. In der Untersuchung in Schwachhausen-Barkhof konnte bestätigt werden, daß es sich bei den Beschwerdeträgern nicht um einige wenige empfindliche Anwohner handelt, sondern dass der Großteil der Befragten eine angespannte Verkehrssituation wahrgenommen hat. Insbesondere die Parkplatzsituation an Werktagen wurde kritisiert, tagsüber nahmen Dreiviertel der Befragten einen Parkplatzmangel wahr. Dank des Anwohnerparkens habe sich, nach Aussage von über der Hälfte der Befragten, die Stellplatzsituation entspannt. Allgemein konnte die Verkehrsbelastung durch Anwohnerparken reduziert werden: Über die Hälfte der Befragten gaben an, dass der Parksuchverkehr und die Anzahl von Falschparkern abgenommen habe. 60% der Befragten finden, dass sich die Lebensqualität im Wohnumfeld durch Anwohnerparken erhöht habe.

Die Anwohner sind im Allgemeinen mit der Maßnahme zufrieden: Die Idee wird mehrheitlich akzeptiert, die Umsetzung in Schwachhausen finden nach Ablauf eines Jahres immerhin 70 % der Befragten eher gut oder gut. Somit konnte ein wesentliches Ziel des Anwohnerparkens erreicht werden: Die Wohnzufriedenheit der Anwohner ist gestiegen.

Die Wirkung des Anwohnerparkens und die Zufriedenheit der Anwohner hängt jedoch stark von den strukturellen Gegebenheiten des Quartiers ab: Bei höherem Parkdruck durch die Anwohner selbst lehnen die Anwohner eine Regelung von vornherein ab (Findorff) oder sie stehen der Regelung äußerst kritisch gegenüber (Schwachhausen Zone 3). In einigen Straßenzügen beklagen Anwohner eine Verschlechterung der Situation durch den Wegfall illegaler Stellplätze und durch ein schlechtes Preis/Leistungsverhältnis des Ausweises. Aus diesen Straßenzügen stammen in Schwachhausen-Barkhof die meisten Kritiker. Sie drohen ihrerseits mit Abwanderung und fühlen sich von staatlicher Seite überreglementiert. Wenn überhaupt, dann kann die Wohnzufriedenheit der Anwohner dieser problematischen Straßenzüge nur durch sehr spezifische Regelungen und Nachbesserungen im Projektverlauf erhöht werden. Kleinräumige Konzepte, die mit den Anwohnern gemeinsam ausgehandelt werden, scheinen zielführend.

Es lassen sich am Beispiel der untersuchten Quartiere einige Erfolgsbedingungen des Anwohnerparkens identifizieren: Zentrale Voraussetzung ist ein hoher Parkdruck von außen. Belastungs-

spitzen tagsüber und hohe Schwankungen des Parkdrucks im Tagesverlauf (zu Geschäfts- oder Veranstaltungszeiten) stellen gute Indikatoren hierfür dar. Wesentlich für den Erfolg der Maßnahme ist auch die bauliche Struktur des Quartiers: Je dichter die Bauweise, desto angespannter gestaltet sich aller Wahrscheinlichkeit nach der durch die Anwohner selbst produzierte Parkdruck. In Grenzfällen sollte Anwohnerparken in Quartieren mit hohem „inneren“ Parkdruck nur eingeführt werden, wenn es von den Anwohnern auch selbst gewünscht wird (Indikator: Anwohnerinitiative mit breiter Unterstützung in der Bevölkerung) (zu den Erfolgsbedingungen siehe auch Tab. 13).

Die Gewerbetreibenden im Stadtteil stehen dem Anwohnerparken selten positiv gegenüber. Einige Betriebe, die mit ihrem Fuhrpark oder deren Kunden darauf angewiesen sind, über einen längeren Zeitraum im öffentlichen Raum stehen zu können, sehen sich in ihrer Existenz bedroht. Die Argumentationslinien der Gewerbetreibenden gleichen sich: Der Standort Innenstadt ist allen Betrieben aus Erreichbarkeitsgründen wichtig. Die Standorte seien gewachsen und in der Mischung von Wohnen und Arbeiten wird ein wichtiger Aspekt der Stadtbelebung gesehen. Da sich die meisten Betriebe seit Jahrzehnten im Stadtteil befinden, wird es als unfair empfunden, wenn nur noch Anwohner kostengünstig im öffentlichen Raum parken dürfen. Für einige Betriebe war die günstige Stellplatzsituation Kompensation für eine ansonsten vergleichsweise „schlechte“ Lage (z.B. Fußgängerzone nicht mehr in fußläufiger Entfernung). Als Folge des Anwohnerparkens wird nun befürchtet, dass die Kunden auf Betriebe im Umland abwandern, wo sie weiterhin umsonst parken können. Die ökonomische Stabilisierung durch die Gewinnung von Stellplätzen für Kunden des Stadtteilgewerbes über eine Erhöhung der Umschlaghäufigkeit pro Parkplatz wurde von den befragten Gewerbetreibenden nur äußerst selten hervorgehoben.

Die erwarteten negativen Effekte des Anwohnerparkens können jedoch über begleitende Angebote kompensiert werden: Ein Gewerbebetrieb bietet seinen Kunden die Anrechnung von Parkscheinen bei den Einkäufen an und entschärft die Situation der Angestellten durch die Einführung eines Jobtickets. Die Einführungsexperten aus dem politisch-administrativen System sind ihrerseits gefragt und vergeben Ausnahmegenehmigungen in dringenden Fällen. Sollte jedoch längerfristig beobachtet werden, daß die Situation des Gewerbes im Stadtteil unzumutbar angespannt ist, stünden sich zwei ökonomische Ziele im Wege: Auf der einen Seite das Ziel, die Bevölkerung darin zu bestärken, nicht ins Umland zu ziehen (und ihre Steuern dort abzuführen), auf der anderen Seite die Sicherung der Arbeitsplätze und Steuerzahlungen der Betriebe.

Eine Erfolgsbedingung des Anwohnerparkens scheint somit auch zu sein, dass es sich bei den ge Regelten Quartieren in erster Linie um Wohnquartiere handelt, und dass gemeinsam mit den Gewerbebetrieben im Stadtteil ausgehandelt wird, welche konzeptionelle Ausgestaltung der Maßnahme zumutbar ist. Es ist bei solchen Aushandlungsprozessen jedoch zu beachten, dass die prozeduralen Defizite, wie sie beim Verordnen vielfach beklagt werden, sich nicht durch informelle und nicht gemeinschaftlich tragfähige Lösungen verstärkt werden.

In der folgenden Tabelle 13 werden die Erfolgsbedingungen des Anwohnerparkens am Beispiel der in Bremen untersuchten Quartiere dargestellt.

Tabelle 13: Erfolgsbedingungen des Anwohnerparkens

	Parkdruck durch ...	Parkraumaus- lastungsspit- zen	Schwankungen im Tagesverlauf	Baustruktur / Nutzungen	Verkehrszwecke	Anwohneri nitiativen	Effekt	Erfolg
Stephaniviertel	Fremdparker: hoch Anwohner: gering	morgens (124%)	starke Schwankung (48% nachts, 124% morgens)	lockere Bauweise: Reihenhaus- siedlung mit Garagen, inselhafte Lage von Wohnquartier; Umfeld geprägt durch Einzelhandel und Gewerbe	Berufspendler Ausbildungspendler Anwohner	ja	Entspannung <u>hohe Akzeptanz</u> bei Anwohnern und im PAS <u>keine Akzeptanz</u> bei Berufspend- lern da Parkplätze tagsüber nicht ausgelastet sind	<u>erfolgreich</u>
Alt-Findorff	Fremdparker: mittel Anwohner: hoch	nachts (109%)	konstante Auslastung (94% mittags, 97% morgens)	dichte Bauweise: Bremer Reihen, enge Straßen, Einzelhandel und Gewerbe an den Quartiersrändern	Berufspendler Veranstaltungsbesu- cher (Bürgerweide) Anwohner	ja	<u>keine Akzeptanz</u> in der Bevölke- rung (Folge: Scheitern) Argumentationslinie: Kosten / Nut- zenverhältnis schlecht, Parkdruck durch Anwohner selbst zu hoch	<u>nicht erfolgreich</u>
Contrescarpe (Musical)	Fremdparker: hoch Anwohner: gering	abends	starke Schwankung	dichte Bauweise: Bremer Reihen, Mehrfamilienhäuser, großzügige Straßen, Garagenhöfe, Büros und Praxen	Veranstaltungsbesu- cher (Musical, Diskos) Berufspendler Anwohner	nein	Entspannung <u>hohe Akzeptanz</u> bei Anwohnern und PAS aufgrund der besonde- ren Problematik (Musical) beson- deres Problem: Verdrängungsver- kehr	<u>erfolgreich</u>
Schwachhau- sen Gebiet 1/2	Fremdparker: hoch Anwohner: mittel	tagsüber und bei Veranstaltungen auf der Bürger- weide	starke Schwankung	dichte Bauweise: Bremer Reihen, Mehrfamilienhäuser, Gebiet 2: Tertiarisierung weit fortgeschritten, Gebiet 1: nur wenige Büros	Veranstaltungsbesu- cher (Musical) Bahnreisende Berufspendler Anwohner	ja	Entspannung <u>hohe Akzeptanz</u> bei Anwohnern und im PAS	<u>erfolgreich</u>
Schwachhau- sen Gebiet 3	Fremdparker: mittel Anwohner: hoch	nachts	konstante Auslastung	dichte Bauweise: Bremer Reihen, Mehrfamilienhäuser; in einigen Straßenzügen viele Büros	Veranstaltungsbesu- cher (Musical) Berufspendler Anwohner	nein	Entspannung tagsüber, Weiterhin angespannte Situation abends: <u>eingeschränkte Zustimmung</u> der Anwohnern und PAS	<u>teils erfolgreich</u>

#### 4.3.2. Anwohnerparken hat in allen Zielperspektiven lediglich eine begrenzte Wirkung gezeigt

Obwohl die Verkehrsproblematik im Stadtteil entschärft werden konnte und die Lebensqualität laut Aussage der meisten Befragten gestiegen ist, scheint Anwohnerparken bei den Befragten in Schwachhausen keinen Einfluss auf die Umzugsbereitschaft zu haben (zumindest nicht nach einem Jahr). Knapp über ein Drittel der Befragten denkt sowohl kurz nach der Einführung als auch ein Jahr später manchmal an einen Umzug und liegt damit im Bundestrend. Als Gründe für einen ange- dachten Wohnungswchsel werden hauptsächlich Wohnungsdefizite genannt. Die verkehrsbezogene Situation im Stadtteil spielt in den seltensten Fällen eine Rolle. Die Anteile der Personen, die sehr zufrieden oder sehr unzufrieden mit der Einführung des Anwohnerparkens sind und aussagen, dass die Regelung einen Einfluss auf ihre Umzugsbereitschaft habe, halten sich die Waage. Das Ziel der Stabilisierung innenstadtnaher Wohnquartiere durch Anwohnerparken scheint somit nur bedingt erreicht worden zu sein.

Somit kann auch bezüglich der Finanzlage Bremens kaum eine Verbesserung auf gesamtbremischer Ebene vermutet werden. Im Gegenteil: Anwohnerparken stellt für einige Akteure auf Stadtteilebene eine „ökonomische Bedrohung“ dar; Gewerbebetriebe drohen mit Abwanderung ins Umland wegen gestiegener Parkplatzkosten für Kunden und firmeneigene Pkw.

Auch die Wirkung auf „Fremdparker“ scheint begrenzt: Von den befragten Beschäftigten sind nur sehr wenige Personen wie angestrebt auf öffentliche Verkehrsmittel umgestiegen. Zwar gaben fast die Hälfte der befragten Beschäftigten zweier Unternehmen an, ihr Verhalten durch Anwohnerparken geändert zu haben, diese Änderungen differieren jedoch stark: Die meisten von ihnen sind lediglich auf andere Quartiere ausgewichen und haben die dortige Verkehrsbelastung erhöht (zumal sie nun länger nach einem Stellplatz suchen müssen). Viele Berufspendler sind auf kostenpflichtige Stellplätze in der Umgebung ausgewichen oder nutzen das Park and Ride-Angebot. Durch die bau-steinartige Einführung des Anwohnerparkens bestehen noch zu viele Ausweichmöglichkeiten in um- liegenden Quartieren, als dass das Ziel „Umstieg auf alternative Verkehrsmittel“ hätte erreicht wer- den können. Zudem gab es keine betriebsübergreifenden, begleitenden Maßnahmen für Berufs- und Ausbildungspendler, die einen zielkonformen Umstieg oder die Nutzung von Park and Ride hätten fördern können.

Die Bilanz der Wirkung des Anwohnerparkens auf die Verkehrssituation in Bremen fällt somit nega- tiv aus, deutlich haben sich die Grenzen der Implementationsstrategie „Verordnen“ herauskristalli- siert: Die lange Zeit unklare rechtliche Situation und die negativen Erfahrungen der Probephase füh- ren zu einer Zurückhaltung bei der Ausweisung großflächiger Anwohnerparkgebiete. Eine flächen- deckende Einführung in allen innenstadtnahen Wohnquartieren wird von den Entscheidungsträgern des politisch-administrativen Systems nicht mehr angestrebt. Folge ist, dass sich die Wohnqualität in den geregelten Quartieren zwar deutlich verbessert, es aber zu einer Belastungssteigerung in den nicht geregelten Quartieren kommt. Da Anwohnerparken nicht mehr in Quartieren eingeführt wird, die einen besonders hohen Parkdruck aufweisen und für diese Quartiere keine alternativen Planun- gen bestehen, ist ein schwerwiegendes Steuerungsdefizit zu kritisieren.

Im Stadttentwicklungskonzept sind verschiedene Maßnahmen vorgesehen, die zum Ziel haben, die innenstadtnahen Stadtteile zu stabilisieren: Eine Attraktivierung der Nebenzentren, der Ausbau des Umweltverbundes, ein umfangreiches Parkraummanagement, die Förderung von Maßnahmen zur Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl u.ä. Von ihnen konnte bisher nur ein Bruchteil umgesetzt werden. In den Untersuchungsgebieten hat es diesbezüglich keine Veränderung gegeben. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Situation in den kommenden Jahren entwickelt. In jedem Fall sind weiterführende Maßnahmen notwendig, um den Abwanderungsprozeß zu bremsen.

Eine Neuverteilung der Nutzungsrechte im Raum ist nur möglich und sinnvoll, solange es überhaupt Raum zu verteilen gibt. Selbst bei der Fokussierung allein auf die Nutzergruppe der autobesitzenden Anwohner in den Planungsgebieten und der Ausblendung der Bedürfnisse von Fremdparkern, Gewerbetreibenden und autofreien Haushalten, wie in den Untersuchungsgebieten in Bremen geschehen, bleibt die Situation durch die hohe Anzahl der Anwohnerautos angespannt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Anwohnerparken in Bremen die in der ökologischen, ökonomischen und sozialen Perspektive gesteckten Ziele nicht erreicht hat. Zwar konnte das wichtige Ziel der Erhöhung der Wohnzufriedenheit in den geregelten Stadtteilen weitestgehend erreicht werden, womit eine Bedingung zur Stabilisierung der innenstadtnahen Wohnquartiere gegeben ist, insgesamt konnte das *ökologische Ziel* der Bremsung der Abwanderungsprozesse aber nicht erreicht werden konnte. Zudem ging durch die Verlagerung des Parkdrucks die Erhöhung der Wohnqualität des einen Stadtteils zu Lasten anderer Stadtteile. Die *ökonomische Zielerreichung* wird beeinträchtigt durch die negativen Folgen des Anwohnerparkens für das Gewerbe im Stadtteil. Auch in der *sozialen Zieldimension* ist die Wirkung begrenzt: Zwar sind durch die Einführung neue Kontakte zwischen den Anwohnern und Akteuren im Stadtteil entstanden, allerdings ist nicht der gewünschte Effekt eingetreten, dass Freiräume für Aufenthalt gewonnen werden konnten, in denen sich das Nachbarschaftsleben hätte intensivieren können.

Eine Maßnahme, die auf „Verordnen“ alleine setzt, kann die komplexen Probleme und Nutzungs-konkurrenzen in Stadtteilen nicht lösen. In dieser Konkurrenz siegen die verhandlungsstarken Lobbyisten, im Falle des Anwohnerparkens Autobesitzer und Gewerbetreibende. Nachbesserungen gingen zu Lasten der „schwachen“ Verkehrsteilnehmer, schon alleine da sich autofreie Haushalte vom Anwohnerparken und den damit verbundenen Möglichkeiten nicht angesprochen fühlen und somit keine Druck zur Wahrung ihrer Interessen ausüben. Die Entscheidungsträger werden in ihren Arbeit lediglich mit den verhandlungsstarken Gegnern konfrontiert und geben sehr schnell ihren Forderungen nach. Um die Chancen, die Anwohnerparken bietet, nutzen zu können, sind alternative Lösungsansätze und das Zusammenspiel aller Akteure im Stadtteil gefragt. Hier müssten die Möglichkeiten der Implementationsstrategien „Informieren“ und „Anbieten“ genutzt werden.

## 5 Fazit

### 5.1 Nachhaltige Konsummuster durch unterschiedliche Implementationsstrategien ?

#### 5.1.1 Unterschiedliche Implementationsstrategien spiegeln sich in unterschiedlichen Prozessverläufen und Ergebnissen wider

Alle drei Forschungsgegenstände (Praxisprojekte) verfolgen eine gemeinsame Absicht: Sie versuchen das nachhaltigkeitsorientierte Ziel der Maßstabsverkleinerung bzw. der Stabilisierung lokaler und regionaler Strukturen durch komplexe und je spezifische Strategien zu erreichen. Der angestoßene Prozess wird allerdings nicht als Konservierung von Bestehendem, sondern – im Gegenteil – als Veränderung von überkommenen Verhaltensmustern verstanden. Diese Zielstellung soll durch die Modernisierung lokaler Strukturen und Beziehungen ermöglicht und unterstützt werden: Im Projekt „Informieren“ durch die Modernisierung des Dienstleistungsangebotes der Kindertagesstätten; im Projekt „Anbieten“ durch eine Modernisierung des Angebots im Einzelhandel vor Ort und im Projekt „Verordnen“ durch eine bewohnerorientierte Aufwertung des Wohnquartiers. Mit der Umsetzung dieses *sachlichen* Kerns verbindet sich die Absicht, *soziale* und, teilweise, *ökonomische Beziehungen* zu verändern: Im Projekt „Informieren“ stehen die Beziehungen zwischen Kitas und Lieferanten und zwischen Kitas und Kunden (Kinder und Eltern) im Mittelpunkt; im Projekt „Anbieten“ geht es um die Beziehungen zwischen Einzelhandel und Kundschaft sowie zwischen den einzelnen Einzelhändlern; im Projekt „Verordnen“ um die Beziehungen von Anwohnern und Pendlern in bezug auf das Wohnquartier. als soziales Gebilde Im Zuge dieser Stabilisierungs- bzw. Modernisierungsstrategien wurden zugleich *ökologische Effekte* erwartet, die sich in allen drei Projekten im wesentlichen über die dauerhafte Reduzierung von motorisierten Güter- und Personentransporten realisieren sollten.

Es handelt sich mithin um eine Zielstellung, die auf weit mehr zielt als auf die Beeinflussung von Konsumententscheidungen im Angesicht eines gefüllten Warenkorbs. Insofern die Teilprojekte die angestrebten Formen der Maßstabsverkleinerung nicht über die Konservierung von Bestehendem, sondern über Veränderungen von Verhaltensmustern und lokalen Strukturen anstreben, erweisen sich ihre Ziele, wie die meisten anderen Nachhaltigkeitsziele auch, als ebenso voraussetzungsreich wie anspruchsvoll: Es gibt Weniges, das sich so schwer gezielt verändern lässt wie überkommene Verhaltensmuster und dahinter stehende Sichtweisen und symbolische Deutungen. Überkommene Muster sind immer in irgend einer Form eingespielte, routinisierte Muster. Als Routinen geben sie Sicherheit. Sie zu verlassen bewirkt Unsicherheit und nötigt zu neuen Arrangements, im eigenen Verhalten ebenso wie auch in der Arbeitsteilung und Kooperation mit denjenigen Personen und Einrichtungen, die den Rahmen unserer alltäglichen Lebensführung ausmachen. Damit nicht genug, derlei Arrangements müssen im Rahmen vorhandener Sachstrukturen realisiert werden, die in der Regel nur in sehr begrenztem Ausmaß modifizierbar sind: Im Rahmen gegebener räumlicher Strukturen mit ihren je spezifischen Mischungsverhältnissen aus Nähe und Entfernung, im Rahmen gegebener Infrastrukturen und nicht zuletzt auf der Grundlage der je verfügbaren technischen Mittel, mit deren Hilfe gegebene und im Zweifelsfalle eben auch neue Zielsetzungen erreicht werden sollen.

Zur Realisierung von gemeinsamen sachlichen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen sind in den Teilprojekten unterschiedliche Wege beschritten worden. Um die Komplexität der dabei zu bewälti-

genden Aufgaben bewältigen zu können, mußten die Praxisprojekte ihr Stabilisierungsziel und ihre jeweilige „Kern“strategie jedoch durch in unterschiedlicher Weise durch eigene Kooperations- und Vernetzungsstrategien unterfüttern beziehungsweise ergänzen.

Nur im Projekt „*Verordnen*“ vollzog sich die Entwicklung des Praxisprojekts in einer traditionellen, vertikalen Akteurskonstellation, die als solche auch nicht eigens entwickelt werden mußte. Auf der einen Seite stand die Verwaltung, auf der anderen Seite die BürgerInnen (getrennt nach unterschiedlichen Graden und Formen der Betroffenheiten sowie – auf der politischen Ebene – nach Parteizugehörigkeit bzw. -präferenzen). Das Projekt „*Informieren*“ startete ebenfalls als verhältnismäßig konventionelle Akteurskonstellation (Öko-Aktivisten und Verwaltung; die Kindertagesstätten (Kitas) und die Erzeuger als Kooperationspartner). Allerdings fehlten hier die notwendigen Kooperationsroutinen, die ein erfolgreiches Handeln zwischen den heterogenen Partnern erlaubt hätten. Erst durch die fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten für das Projekt kam eine neue Akteurskonstellation zustande (Einbeziehung eines Logistik-Instituts). Diese Erweiterung des Akteursnetzes bewirkte die Herausbildung neuer Zweckbündnisse und Kooperationsstrukturen zwischen Akteuren, die zunächst nichts oder nur wenig miteinander zu tun hatten. Dem damit verbundenen innovativen Element steht bzw. stand freilich auch eine Erweiterung und Verkomplizierung der projektbezogenen Interessenkonstellation gegenüber. Im Projekt „*Anbieten*“ war von Anfang an die Herstellung einer neuen, breiten Akteurskonstellation erforderlich. Die Auseinandersetzung der Akteure mit dieser Aufgabe war denn auch von Anfang an ein zentraler Gegenstand der Projektentwicklung.

Die Praxisprojekte sind also auf durchaus unterschiedlichen Wegen zustande gekommen. Insofern dazu zum Teil ernsthafte Kooperationsprobleme und damit verbundene Alternativen der inhaltlichen Ausrichtung der intendierten Projekte bewältigt werden mussten, stellt deren bloßes Zustandekommen bereits einen Erfolg dar. Damit ist allerdings, wie sich dann zeigte, noch wenig über Erfolg oder Misserfolg und über *die* richtige oder falsche Strategie gesagt: In welcher Weise und welcher Form sich das Projekt „*Informieren*“ stabilisieren wird, ist zum Teil noch immer offen. Im Projekt „*Anbieten*“ war das innovative Netz zwar bei der Entwicklung und Implementierung des Projekts sehr erfolgreich. Es erwies sich in dieser Form jedoch als zu schwach, auch eine dauerhafte Stabilisierung zu gewährleisten. Im Stadtteil Gröpelingen scheinen die Stabilisierungschancen – auf der Grundlage einer anderen Akteurskonstellation – günstiger zu sein. Im Projekt „*Verordnen*“ sind trotz einer relativ einfachen und identischen Einführungsstrategie beachtliche Unterschiede zwischen den diversen Stadtteilen festzustellen, in denen das Anwohnerparken eingeführt werden sollte bzw. wurde: In Findorff ist die Einführung gar nicht zustande gekommen, im Stephaniviertel und im Barkhofviertel sind die Befragten ausgesprochen zufrieden. In benachbarten und anderen Stadtteilen wird, unter Berufung auf die erreichten Erfolge, inzwischen ebenfalls die Einführung von Anwohnerparken gefordert.

Gerade die unterschiedlichen Realisierungsverläufe verweisen auf einen wichtigen Effekt, der sich in allen drei Teilprojekten beobachten lässt. Es besteht offensichtlich ein Zusammenhang zwischen der jeweiligen „Kern“strategie einerseits und der Präzisierung, Umsetzung, Einlösung der Projektziele durch die beteiligten Akteure andererseits. Jede dieser Strategien bietet spezifische Vorteile, deren Fehlen im Rahmen der anderen Teilprojekte mit ihren anders gearteten Einführungsstrategien mehr oder minder deutliche Probleme aufwarf: Jede Strategie besitzt jeweils auch "blinde Flecken". Die Unterstellung, daß dieser Zusammenhang ein wichtiger Erklärungsfaktor für die jeweiligen Verläufe

der Praxisprojekte, für die partiellen Modifikationen ihrer „Kern“strategien und nicht zuletzt für die Ergebnisse, die dabei herausgekommen sind, hat sich mithin bestätigt.

### 5.1.2 Zielerreichung 1: ökologische Dimension

In allen drei Praxisprojekten deutet sich an, dass die Gleichzeitigkeit ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele eine erhebliche Komplexität der Aufgabenstellungen und der Erfolgskriterien bewirkte. Die dabei angestrebte *Gleichrangigkeit* wurde in der Umsetzung nicht erreicht. Vielmehr scheint durchgängig die Zielerreichung in der ökologischen Dimension hinter den beiden anderen Dimensionen zurückzutreten. Auch dieses Problem dürfte in vielen weiteren Nachhaltigkeitsprojekten eine ähnliche Rolle spielen.

Mit der zunehmenden Konzentration auf die logistische Optimierung der regionalen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen im Projekt „*Informieren*“ (die durchaus im Sinne der angezielten Transportreduzierung wirken kann) verliert der zweite, nämlich der ursprünglich dominante ökologisch-aufklärerische Aspekt des Projektes (Stichwort: Umweltpädagogik) gegenüber den ökonomischen Aspekten der Lieferbeziehung an Gewicht. Im Projekt „*Anbieten*“ zeigt sich während des Praxisprojektes, dass die gleichrangige Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen in der Konzeptentwicklung zu einer überkomplexen Konstruktion geführt hat. Im Prozess der notwendigen Vereinfachung traten schließlich vor allem die ökonomischen bzw. betriebswirtschaftlichen Kriterien in den Vordergrund. Die Notwendigkeit einer wirtschaftlich tragfähigen Umsetzung des Lieferdienstgedankens ist daher nicht zuletzt auch eine der Lehren, die in dem nachfolgenden Lieferdienstprojekt berücksichtigt wurden. Dabei verloren auch hier während des Projektverlaufs insgesamt die ökologischen Ziele an Gewicht. Im Projekt „*Verordnen*“ sind die Aufwertungseffekte im Wohnquartier selbst zwar als eine kaum trennbare Mischung von sozialer und ökologischer Qualität zu beschreiben. Dennoch sind – bezogen auf die Gesamtsituation in der Stadt – die ökologischen Effekte der durchgeführten Maßnahmen auch hier bis auf weiteres ambivalent, denn mit der Entlastung bestimmter Areale ging durch die davon ausgelösten Verdrängungseffekte eine stärker werdende Belastung an anderen Stellen einher. Wie weit die sich darauf berufende Forderung nach weiteren Anwohnerparkzonen erfolgreich sein wird und, vorausgesetzt das wäre der Falle, wie weit das Anwohnerparken dort ähnlich erfolgreich sein würde, ist aus verschiedenen Gründen offen.

Letztlich zeigen alle drei Projekte, daß sich aufgrund von *prozeduralen* Schwächen auch ihr *inhaltliches* Potential nicht voll entfalten konnte: Beim "Anwohnerparken" scheiterte eine großräumigere Einführung der Maßnahme unter anderem an fehlenden Ressourcen, divergierenden Interessen und Verfahrensmängeln. Ähnliches gilt für den "Stadtteillieferdienst", wo die schwer zu handhabende Komplexität der Ansprüche und der Handlungsbedingungen im Projekt mit der Zeit eine Reduzierung von Komplexität zur Folge hatte, der gerade die ökologischen Zielsetzungen zum Teil zum Opfer fallen. Im Teilprojekt "KiTa-Küchen" führten die Widersprüche zwischen den zunächst beteiligten Akteuren dazu, daß das Projekt fast scheiterte bevor es begonnen hatte. Erst die Entstehung einer veränderten Akteurskonstellation ebnete schließlich den Weg für eine erfolgversprechendere Fortsetzung des Praxisprojektes - in deren Verlauf das Vorhaben allerdings seine Ziele und seinen Charakter deutlich veränderte.

Aus den vorliegenden Befunden ist nicht systematisch zu schließen, wie weit es sich hierbei um ein generelles Strukturproblem handelt. Es steht allerdings zu vermuten, dass in relativ komplexen Veränderungsprozessen, die Komplexität am ehesten auf Kosten des lobbyistisch am schwächsten repräsentierten Ziels bzw. Interesses reduziert wird – und das ist in bezug auf das Postulat der nachhaltigen Entwicklung wohl gerade das Ökologische.

### 5.1.3 Zielerreichung 2: Soziale Dimension

Ein wesentlicher Effekt bestand hingegen in allen drei Projekten darin, daß sich auf Stadtteil- und Regionsebene neue Kommunikationsstrukturen herausgebildet haben, die sich als Stärkung in sozialer Hinsicht verstehen lassen: am wenigsten im Praxisprojekt "Verordnen", stärker in den Praxisprojekten „Informieren“ und „Anbieten“. Hier ist es im Zuge der notwendigen Netzwerkbildung (5.1.1) zu unterschiedlichen Formen einer – zumindest partiellen, zeitweiligen – Neuformierung von lokalen und regionalen Beziehungen gekommen, in denen sich die beteiligten Akteure bewegen.

So hat das Projekt „*Kita-Küchen*“ sowohl Agenda-21-Akteure (insbesondere die Kirche), Verwaltung, Landwirte als auch Beschäftigte aus den Kindertagesstätten zusammengebracht. Insbesondere die Erweiterung des Netzwerks um Partner aus der Wirtschaftsförderung und der Wissenschaft und damit die Schaffung neuer Kommunikationsbeziehungen hat die Chance eröffnet, dass die beteiligten Akteure projektbezogen zu einem kollektiven Akteur werden, der in der Lage ist, das gemeinsam definierte Projekt erfolgreich und dauerhaft durchzuführen. Weitere soziale Ziele, z.B. die verstärkte Einbeziehung der Beschäftigten der Kita und insbesondere ein verstärktes Engagement der Eltern in der Diskussion und Praxis einer regionalen Lebensmittelversorgung können damit besser unterstützt werden als zuvor. Das Potential wurde bislang aber erst sehr begrenzt realisiert.

Der "*Lieferservice*" entwickelte sich als Kooperationsprojekt verschiedener Akteure auf Stadtteilebene (Einzelhändler, Taxiunternehmen, Agenda-Akteure) und führte zeitweilig zu ausgeprägter – wenn auch nicht ausreichender – Kommunikation zwischen den Beteiligten in dieser Kerngruppe. Die Herstellung eines kollektiven Akteurs aus dem Netzwerk der Einzelakteure des ersten Durchgangs ist aber gerade nicht gelungen. Stattdessen haben sich die beteiligten Akteure nach einer positiven Anfangsphase im Projektverlauf zunehmend wieder auf ihr jeweiliges traditionelles Handlungsrepertoire zurückgezogen. Infolgedessen sind die sozialen Effekte nicht wesentlich über die Herstellung neuer – durchaus auch für weitere Entwicklungen nutzbarer – Kontakte und bilateraler Beziehungen in einem verhältnismäßig breiten Spektrum hinausgegangen. Die Herausbildung des Lieferdienstnetzwerks und die darin entwickelten Kommunikationsbeziehungen wiesen mithin einen temporären Charakter auf und ließen sich nicht auf Dauer stabilisieren.

Im Falle des "*Anwohnerparkens*" entstand eine verdichtete und intensivierte Kommunikation in den sich bildenden Interessengemeinschaften von Anwohnern, die sich gemeinsam und erfolgreich für die Einführung einsetzten. Die betreffenden Akteure hoben bei ihrer Bewertung der Ergebnisse des Praxisprojekts auch ihrerseits die positive Wirkung auf das Nachbarschaftsleben hervor. Von keinem der Beteiligten ist jedoch die Einführung des Anwohnerparkens als gemeinsames Projekt von Verwaltung und AnwohnerInnen mit einem gemeinsamen Ziel verstanden worden. Insofern hat es hier, anders als in den anderen Praxisprojekten, keine „Netzwerke“ gegeben, in denen sich neue Beziehungen zwischen den Akteuren hätten entwickeln und Ziele verändern können. Statt dessen produ-

zierten die Projekte eher eine traditionelle Akteurskonstellation, bei der sich die BürgerInnen bzw. Betroffenen (in verschiedenen Fraktionen) und die Verwaltung (mit Unterstützung von Planern etc.) gegenüberstanden. Dies hat freilich auf der Seite der BürgerInnen durchaus zu gemeinsamem Engagement und Ansätzen von überdauernder Organisierung in Gestalt von praxis- und erfolgsbewährten Bekanntschaften innerhalb der betreffenden Initiativen geführt. Damit stellte sich im Verlauf des Umsetzungsprozesses des Praxisprojekts vermutlich erst genau das her, was der Behörde am Beginn des Prozesses fehlte: Organisierte und organisationsfähige Ansprechpartner auf Seiten der „Betroffenen“. Insofern mag die Durchsetzung der Verordnungsstrategie dazu geführt haben, dass sich die Voraussetzungen für eine eher verhandlungsorientierte Umsetzung überhaupt erst herausgebildet hatten, als die Einführung bereits vollzogen war. Zumindest in einem der Einführungsbereiche wird auch hervorgehoben, daß der wiedergewonnene Raum in Verbindung mit der erreichten Beruhigung auch mehr Möglichkeiten zu öffentlicher Begegnung und zum Spielen von Kindern bietet.

Bezogen auf das Nachhaltigkeitsdreieck lassen sich die Entwicklungen in allen drei Projekten, wenn auch in sehr unterschiedlicher Weise, als Formen der Einlösung sozialer Ansprüche und als Herstellung wichtiger sozialer Voraussetzungen für die angestrebte Maßstabsverkleinerung interpretieren. Im Hinblick auf den Zusammenhang von Implementationsstrategie und Organisationsform einerseits und Zielerreichung andererseits bedeutet die Schaffung neuer Kommunikationsbeziehungen und die Steigerung der Kommunikationsdichte zwischen den Akteuren freilich noch nicht, daß die Faktoren „gegenseitiges Vertrauen“ und „gemeinsame Handlungsfähigkeit“ entscheidend oder gar dauerhaft verbessert worden wären.

#### 5.1.4 Zielerreichung 3: Ökonomische Dimension

Die Anpassung an ökonomische Rahmenbedingungen und Strukturzwänge hat die Entwicklung der einzelnen Projekte des Verbundes entscheidend beeinflußt.

Der Verlauf des der Implementationsstrategie „Verordnen“ zugeordneten Praxisprojektes Anwohnerparken wurde zwar nicht durch ökonomische Kalküle einzelner Akteure geprägt, allerdings formulierten in Stadtvierteln mit stadtteilbezogenen Einzelhandel und Fachgeschäften mit größerem Einzugsbereich diese Akteure zunächst politischen Widerstand. Lediglich bei Maßnahmen in reinen Wohngebieten fehlten ökonomisch argumentierende Akteure.

Sowohl im Praxisprojekt Lieferdienst (Implementationsstrategie „Anbieten“) als auch im Praxisprojekt Kita-Küche (Implementationsstrategie „Informieren“) der kurzen Wege führten wirtschaftliche Zwänge zu Entscheidungen, die in den Projekten im Vergleich zu den ursprünglichen Konzepten zu einer Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunktsetzung führten:

Im Falle des Lieferdienstes bestimmte die Suche nach einer wirtschaftlich tragfähigen Umsetzung des Angebotes zunehmend die Projektentwicklung; im Falle des Kita-Projektes trat die Entwicklung eines Logistik-Konzeptes in den Vordergrund, während die pädagogischen Zielsetzungen an Bedeutung verloren.

*Im Ergebnis zeigt sich, dass den ökonomischen Erwägungen von den Akteuren in den Praxisprojekten bei Zielkonflikten gegenüber den ökologischen und sozialen Zielen eine höhere Priorität eingeräumt wird und eine Handlungslogik akzeptiert wird, in der die Tragfähigkeit der Projekte letztlich an ökonomischen Kriterien gemessen wird.*

### 5.1.5. Prozeßanalyse 1: Steuerungsdefizite und mangelnde (Selbst)beobachtungskapazitäten

Diese Erfolgsfaktoren entwickeln sich vor allem auf der Grundlage eines geeigneten Prozess- und Netzwerkmanagements, das jene übergreifenden Aufgaben zu erfüllen hat, die von den einzelnen involvierten Akteuren nicht für die ganze Akteurskonstellation übernommen werden konnten und wohl auch grundsätzlich kaum in befriedigender Weise übernommen werden können. Dazu gehören vor allem Steuerungs- und Beobachtungsfunktionen.

Im „*Kita*“-Projekt zeigten sich vor allem Kommunikationsprobleme und differierende Umsetzungsvorstellungen zwischen den Verwaltungsangehörigen auf der einen Seite und denjenigen Akteuren auf der anderen Seite, die sich stärker als Repräsentanten einer ökologischen (Basis)-Bewegung verstehen. Unklare Zuständigkeiten, unterschiedliche Handlungslogiken (z.B. ein divergierendes Verständnis von Professionalität) und Koordinationsprobleme trugen dazu bei, daß die Zusammenarbeit enorm erschwert wurde, obwohl die beteiligten Akteure in einer durchgängig positiven Bewertung von Zielen und Inhalten des Vorhabens übereinstimmten. Da die Initiatoren und Promotoren derartiger Projekte in der Regel auch keine eigenen finanziellen Mittel mobilisieren können, sind sie auf politische Verbündete und externe Finanzierungsmöglichkeiten angewiesen. Überdies müssen sich Projekte im Überschneidungsbereich sozialer und ökologischer Ansprüche an öffentliche Dienstleistungen gegen die Tendenzen der Kostenreduzierung und Ökonomisierung öffentlicher bzw. öffentlich finanzierte Dienstleistungen durchsetzen.

Eine besser funktionierende Kommunikation könnte diese Probleme zumindest abmildern und dabei helfen, sich den gemeinsamen Schwierigkeiten der Projektrealisierung zu widmen. Eine wenig vertrauensvolle und zeitweilig geradezu mißlingende Kommunikation ist dagegen für den Einführungs- und Umsetzungsprozess besonders hinderlich, wenn es sich um ein Projekt handelt, das - wie die „*Kita-Küchen der kurzen Wege*“ - wesentlich auf Informationspolitik, Aufklärungsarbeit und dadurch hergestellt auch Vertrauen zwischen den Beteiligten setzt. Die spezifischen Anforderungen, die aus der jeweils dominanten Implementationsstrategie resultieren, traten auch in den Projekten „*Lieferdienst*“ und „*Anwohnerparken*“ schon in der Einführungsphase deutlich hervor:

Bei der marktorientierten Angebotsstrategie des „*Lieferdienstes*“ spielten Konkurrenzen zwischen verschiedenen Anbietern und die Flexibilität gegenüber der Nachfrage bzw. den Kundenwünschen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Beziehungen innerhalb des Akteursnetzwerks. Sowohl die Frage des Umgangs mit internen und externen Konkurrenzen als auch die Frage, wie weit man in einem kooperativen Projekt gemeinsam den realen oder vermuteten Kundenbedürfnissen entgegenkommen könne und wolle, wurden schließlich auf eine Weise gelöst, die die Durchsetzungs- und Stabilisierungschancen des Angebots verminderten. Die Identifikation mit einem neuen, gemeinsamen Projekt entfaltete gegenüber den individuellen Perspektiven und Interessen der Beteiligten nur kurzzeitig eine projektbezogene Bindewirkung. Längerfristig fehlte die für einen kontinuierlichen und kooperativen Lernprozess erforderliche Moderations- und Organisationskapazität, die die nötige Bindung der einzelnen Akteure hätte herstellen oder zum Teil auch kompensieren können.

Im Falle des Verordnens im Projekt „*Anwohnerparken*“ besteht ein Grundproblem darin, daß staatliche Eingriffe in den Alltag der BürgerInnen generell keine große Akzeptanz erwarten können, und zwar fast unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der betreffenden Maßnahme. Da die beteilig-

ten Akteure in der Verwaltung zudem für die Bürgerinnen und Bürger undurchsichtig und unflexibel agierten, trug das mit dazu bei, daß der Einführungsprozeß in einem zunächst ausgewählten Stadtteil gar nicht erst in Gang kam.

Dieser Befund verweist auf einen zentralen Unterschied in der Wirkungsweise der Implementationsstrategien: Während die eher netzwerkförmigen Akteurskonstellationen und selbstorganisierten bzw. sich selbst organisierenden Prozesse beim „Anbieten“ wie beim „Informieren“ vor allem durch ihren Mangel an Steuerungskapazitäten behindert wurden, liegt es in der Natur der Strategie „Verordnen“, daß ein starker Akteur vorhanden ist, der die Steuerungsfunktion in einem solchen Prozess ausfüllt. Gerade dies führt aber dazu, daß die Kapazitäten der Selbst- und der Umgebungsbeobachtung bei diesem Akteur zum Teil nur gering entwickelt sind, und zwar weniger weil die involvierten Personen in der Verwaltung dies nicht als nötig ansähen, als vor allem deshalb, weil ihnen keine adäquaten Instrumente (Monitoring, Controlling, Abgleich eigener Interessen mit denen weiterer Akteure oder auch bewußte Moderation) und keine ausreichenden Ressourcen (zeitlich und finanziell) zur Verfügung stehen.

Dieses Problem macht sich auch insofern negativ bemerkbar, als Erfolge der „Kern“strategie oftmals durch komplementäre Maßnahmen abgesichert werden müssen, die negative Begleiterscheinungen kompensieren, etwa wenn eine weitgehende Ausgestaltung des Anwohnerparkens im Sinne der Wohnbevölkerung zu Belastungen der ansässigen Einzelhändler und Gewerbetreibenden führt. Entsprechende Korrekturen im Sinne einer „Feinjustierung“ einmal durchgesetzter Veränderung legen ebenfalls eine kommunikative, verhandlungsorientierte Strategie nahe. Dem „Verordnen“ mangelt es auch insofern an ausreichenden Reflexivitätsinstrumenten, die geeignet sein könnten, die Steuerungsintensität und -richtung hinreichend elastisch zu korrigieren und damit die Prozesssteuerung zu optimieren.

Insofern ist es eine weitere wichtige Erfolgsvoraussetzung für Projekte der untersuchten Art, daß die Steuerungsfunktion, ausgeführt im Handlungsmodus des „Verordnens“, und die Reflexivitätsfunktion, ausgeführt im Handlungsmodus des „Verhandelns“, in einer geeigneten Mischung und/oder zeitlichen Abfolge ausgeführt werden. Je komplexer das Netzwerk der beteiligten Akteure und seine Aufgaben werden, desto wichtiger werden die reflexiven und steuernden Funktionen als Erfolgsvoraussetzung. Angesichts dieses Umstandes erscheinen die oftmals sehr weitreichenden Erwartungen an die Leistungsfähigkeit zivilgesellschaftlicher und selbstorganisierter sozialer Handlungszusammenhänge zumindest zu relativieren (5.2).

### 5.1.6 Prozeßanalyse 2: Unterschiedliche Anforderungen in unterschiedlichen Prozessphasen

Insgesamt stellte sich der tatsächliche Verlauf der Praxisprojekte als deutlich komplizierter dar als zunächst unterstellt. Als äußerst bedeutsam erwies sich der Aspekt der zeitlichen Abfolge von unterschiedlichen Prozessphasen. Unsere Ausgangsvorstellung verstand sich als Problematisierung eines fiktiven Grundmusters, das sich folgendermaßen charakterisieren lässt: Es gibt (a) spezifische Akteure; die sich (b) ein nachhaltigkeitsrelevantes Ziel setzen, das sie (c) mit Hilfe einer mehr oder minder geeigneten Strategie zu erreichen suchen. Unsere Problematisierung bestand darin, dass wir nicht von einer sondern von drei verschiedenen Grundstrategien ausgingen (Informieren, Anbieten, Verordnen). Diese Strategien, so unsere Annahme, bieten sich als mehr oder minder typische Hauptstra-

tegen der Handlungskoordination zwischen spezifischen Typen von Akteuren an: Informieren als Strategie für heterogene Akteure, zwischen denen weder mit ökonomischen noch mit staatlichen Machtmitteln ein Kooperationszwang etabliert werden kann; Anbieten als Strategie, die durch Angebot und Nachfrage zwischen Unternehmen und Kunden vermittelt; Verordnen als staatliches Handeln durch Verwaltungen im Verhältnis zu Bürgerinnen und Bürgern. Die jeweiligen beiden anderen Strategien müssen jedoch, wenn auch eher im Sinne einer Flankierung, ebenfalls eingesetzt werden, um eine optimale Zielerreichung zu ermöglichen. Die betreffenden Akteurstypen beherrschen aber, so unsere weitere Annahme, immer nur die jeweilige Kernstrategie. Sie erreichen die angestrebten Ziele daher bestenfalls in suboptimaler Weise.

Diese Hypothesen haben sich in hohem Maße bestätigt. Darüber hinaus zeigte sich jedoch, dass sich die Akteurkonstellationen der Praxisprojekte im Prozessverlauf verändert haben. Im Zuge dieser Veränderungen ist es naheliegenderweise auch zu Reformulierungen der Projektziele gekommen. Da neu hinzutretende Akteure über je spezifische Handlungsressourcen verfügen, verändern sie zugleich das vorgängige Set der Handlungsstrategien.

**Abbildung 21: Entwicklungsprozess der Praxisprojekte**

<b>Projektphase 0: Ideenfindung</b>	<b>Akteurskonstellation 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spezifische inhaltliche Ziele</li> <li>- spezifische Verfahrensstärken und – schwächen</li> </ul>
<b>➔ Formulierung der Projektziele</b>	
<b>Projektphase 1: Einführung</b>	<b>Akteurskonstellation 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderung der inhaltlichen Ziele</li> <li>- Veränderung der Verfahrensstärken und – schwächen</li> </ul>
<b>➔ Reformulierung der Projektziele</b>	
<b>Projektphase 2: Realisierung</b>	Auftreten von erwünschten und unerwünschten Wirkungen
<b>Projektphase 3: Stabilisierung</b>	<b>ggf. Akteurskonstellation 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kurzfristige Adjustierungen</li> <li>- mittelfristiges „Reset“</li> </ul>



Was sich zunächst aus primär arbeitsökonomischen Überlegungen der Begleitforschung (und aus Gründen der Rechenschaftslegung gegenüber dem fördernden Ministerium) anbot – die Unterteilung des Gesamtverlaufs der Begleitforschung in eine *Einführungsphase*, eine *Realisierungsphase* und eine *Stabilisierungsphase* der Praxisprojekte – erwies sich vor dem Hintergrund des tatsächlichen Prozess-

verlaufs, sehr viel stärker als wir vermutet hatten, als zwingende Notwendigkeit zum Verständnis der Entwicklungsprobleme der Praxisprojekte selbst: Von Stufe zu Stufe veränderten sich Akteurkonstellation, Ziele und Strategiemix. Jede dieser Veränderungen bildete für alle Beteiligten (für die neu hinzukommenden ebenso wie für diejenigen, die sozusagen „Gründungsakteure“ sind) eine mehr oder minder große Herausforderung in bezug auf vorgängige Selbstverständnisse, Interessenlagen und einsetzbare Ressourcen. Dem entsprechend markieren die betreffenden Übergangssituationen stets auch so etwas wie Sollbruchstellen für die Entwicklung der Projekte im Ganzen.

Die schon benannte Notwendigkeit, sichtbar gewordene Koordinationsprobleme zwischen den beteiligten Akteuren zu erkennen und zu bearbeiten, stellt sich vor dem Hintergrund der charakteristischen Selbstveränderungen der Praxisprojekte auf dem Weg von der Projekteinführung, über die Projektrealisierung bis zu ihrer Stabilisierung (davon könnte sogar noch eine Vorphase unterschieden werden, in der zunächst die Projektidee Gestalt annimmt) als besonders gravierend dar. Die Tatsache, daß Nachhaltigkeitsprojekte typischerweise von der erfolgreichen Koordination heterogener Akteure leben, legt es nahe, auch die Fähigkeit zur reflexiven Selbstbeobachtung und zur Bewältigung der unvermeidlichen Kooperationsprobleme im typischen Ablauf der Entwicklungsetappen derartiger Projekte als eines der Kernprobleme von Nachhaltigkeitsprojekten anzusehen.

### 5.1.7 Prozeßanalyse 3: Zum Verhältnis von prozessualer Anpassung- bzw. Lernfähigkeit und Zielerreichung

Vor dem Hintergrund dieser Befunde wird deutlich, dass gemessen an den Absichten und Zielen keines der Praxisprojekte – zumindest soweit dies während der Dauer der wissenschaftlichen Begleitung absehbar war – einen „best-case-Verlauf“ hatte. Die angestrebte Stabilisierung bzw. Verstärkung lokaler und regionaler Beziehungen und Orientierungen ist beim aktuellen Entwicklungsstand der Praxisprojekte nur zum Teil erreicht worden, denn bei der Zielerreichung in der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension mussten unterschiedlich gravierende Abstriche gemacht werden, z.T. sind unerwartete und unbeabsichtigte Effekte aufgetreten und z. T. haben sich die Absichten und Ziele durch Veränderungen der Akteurkonstellation ihrerseits verändert.

Andere als die zunächst erwarteten bzw. konzeptionell geplanten Projektverläufe sind freilich eher als „Normalfall“ zu betrachten. Deutlich wird insofern auch, dass die Flexibilität des Projektes bzw. die Anpassungsfähigkeit der Akteurkonstellation eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen darstellt. Während die leichten Korrekturen, die im *Lieferdienst*-Projekt vorgenommen wurden, gerade nicht ausreichten, um einen dauerhaften Betrieb in der vorgesehenen Form zu stabilisieren, konnte das *Kita*-Projekt durch die Modifizierung der Konzeption und der Akteurkonstellation einen Weg aus der drohenden Sackgasse finden, und beim *Anwohnerparken* war die Akteurkonstellation in einigen Stadtteilen flexibel genug, um notwendige Nachjustierungen zu ermöglichen.

Die Anpassungsfähigkeit der Akteurkonstellationen gerät dabei allerdings leicht in Konflikt mit der Zielerreichung bzw. Zielverfolgung der Projekte, denn Korrekturen oder sogar gravierendere Modifikationen der Akteurkonstellationen wirken sich ebenso auf die Gestaltung bzw. Richtung des Praxisvorhabens aus wie die Veränderung von Zielen selbst. In den beobachteten Praxisprojekten wirk-

ten die Flexibilitätserfordernisse und die erforderlichen Anpassungen im Projektverlauf am stärksten zu Lasten der ökologischen Ziele (5.1.2).

### 5.1.8 Konzeptionelle Einbettung 1: Nachbarprojekte und größerer Rahmen

Auch soweit die Folgen der je spezifischen Defizite der Implementationsstrategien (5.1.1 bis 5.1.3) und wiederholter Veränderungen der Akteurkonstellationen (5.1.4 bis 5.1.5) durch geeignete Maßnahmen zumindest teilweise relativiert werden konnten, sind zwei weitere Probleme sichtbar geworden, die von erheblicher Bedeutung für die Zielerreichung der Projekte sind. Auch von diesen Problemen vermuten wir, daß sie zumindest in einem bestimmten Typ von anderen Nachhaltigkeitsprojekten ebenfalls von Bedeutung sind.

Hier ist zum einen das Mißverhältnis zwischen der Größe der Projekte und der Vielfalt der Ansprüche zu nennen, die innerhalb und mittels einzelner Projekte erfüllt werden: Da es sich um verhältnismäßig kleine Projekte mit einem sehr begrenzten räumlichen, thematischen, sozialen Zuschnitt handelt, wirkt sich die Vielfalt der Ansprüche leicht als Überforderung der Akteurskonstellation aus, etwa in dem Sinne: Wenn schon mal ein Vorhaben zur Beförderung nachhaltiger Konsummuster zustande kommt, dann soll es möglichst allen Erwartungen aller beteiligten Akteure gerecht werden. Diese Bedingung ist schon an sich kaum zu erfüllen.

Sie ist es um so weniger - und hier liegt das zweite sichtbar gewordene Problem - soweit sich das Projekt in einer Umgebung bewähren muß, in der es für Nachhaltigkeitsziele keinen resonanzfähigen gemeinsamen Rahmen und um so mehr "business as usual" gibt. Die Projekte müssen sich hier in einer Art Inselsituation bewähren. Die Erfahrungen aus allen Teilprojekten legen aber die Folgerung nahe, daß „inselhafte“ Projekte bzw. Problemlösungen bestenfalls suboptimale Ergebnisse erzielen können. Anstelle dessen wäre es notwendig, die allgemeine Zielstellung der Einzelprojekte mit weiteren Maßnahmen und Projekten zu flankieren, so daß sich Synergieeffekte ergeben können, durch die die unvermeidliche Begrenztheit der Leistungsfähigkeit von Einzelprojekten relativiert und verbesserte Möglichkeiten der Zielerreichung für jedes Teilprojekte eröffnet werden können.

Dies gilt einmal in räumlicher Hinsicht. Tatsächlich gibt es heute auf der Ebene von Stadtteilen und Wohnquartieren oft schon eine mehr oder minder große Vielfalt von Vorhaben und Maßnahmen, die meistens unabhängig voneinander und teilweise in Konkurrenz zueinander mit dem Ziel konzipiert und durchgeführt werden, zur Stabilisierung der betreffenden Bereiche im Ganzen beizutragen. Die Erfolgsaussichten der meisten dieser Vorhaben und Maßnahmen ließen sich vermutlich deutlich steigern, wenn sie in ihren speziellen Zielstellungen und in ihrem zeitlichen Verlauf in eine engere Beziehung gebracht werden könnten. Damit ist es freilich oft nicht getan. Daneben erfordern spezielle Zielstellungen innerhalb einzelner Stadtteile und Wohnquartiere, sollen sie dort ihr volles Potential entfalten, oft und zusätzlich flankierende Maßnahmen im gleichen Problemfeld (Verkehr, Einkaufsverhalten, Konsumgewohnheiten) in angrenzenden oder weiter entfernten Bereichen und, übergreifend, auf höherer Ebene.

So könnte etwa das „*Anwohnerparken*“ sein stadtteilbezogenes Potential nur dann voll entfalten, wenn es von weiteren bzw. komplementären Maßnahmen mit gleicher Zielstellung flankiert wird, denn die Verdrängung von Pendlern in dem einen Bereich führt zu vermehrtem Parkdruck in benachbarten Straßen oder das Anwohnerparken selbst kann dadurch gefährdet werden, daß bereits die Anwohner

und die Kunden der Gewerbebetriebe des Quartiers mehr Straßenraum benötigen als tatsächlich vorhanden ist, so daß eine dauerhafte Entspannung der Situation nur erreicht werden kann, wenn zusätzliche Garagen- bzw. Parkhausmöglichkeiten geschaffen werden. Ohne derartige Flankierungen durch weitere, und auf einander abgestimmte Maßnahmen bleibt die Wirkung einzelner Projekte suboptimal und sie geraten schließlich in die Gefahr, auch als solche in Frage gestellt zu werden. Um das zu verhindern, sind nicht zuletzt spezielle Abstimmungs- und Moderationskapazitäten erforderlich, die in den jeweiligen Einzelprojekten jedoch nicht in hinreichender Weise vorhanden oder mobilisierbar sind. Derlei Abstimmungs- und Moderationsleistungen erscheinen auch mit Blick auf die divergierenden Interessen und Strategien der unmittelbar Projektbeteiligten, wie im Falle des "*Lieferdienstes*" und des "*Kita*"-Projektes, in besonderem Maße erforderlich.

Anscheinend können diese Aufgaben von den unmittelbar involvierten Akteuren jedoch aus verschiedenen Gründen (Interesse, Qualifikation, Zeit- und Arbeitspotential) nur unzureichend erfüllt werden. Die Überwindung der darin liegenden Schranken erfordert eine Konzeptbildung, die sich auf die betreffenden Stadtteile im Ganzen bezieht und die diese Zielstellung ihrerseits in die übergeordneten Strukturen und Entwicklungen der Kommune als Ganze einpaßt. Dies scheint im Lichte der Ergebnisse aller drei Teilprojekte eine Schlüsselfrage des Erfolgs zu sein.

### 5.1.9 Konzeptionelle Einbettung 2: Stadtteilmanagement zwischen formeller Politik und gesellschaftlicher Selbstorganisation

Beides - die notwendige Flankierung durch geeignete Rahmensetzung und ergänzende Maßnahmen wie auch die inhaltliche und prozedurale Abstimmung zwischen unterschiedlichen Akteuren und Vorhaben - macht also eine übergreifende Moderations- und Managementleistung erforderlich. Sie könnte in unserem Falle möglicherweise zu einem guten Teil im Rahmen des sogenannten „Stadtteilmanagements“ erbracht werden. Es könnte als hinreichend kompetenter und vertrauenswürdiger „neutraler Akteur“ zwischen konkurrierenden Akteuren vermitteln und die notwendigen Lernprozesse bei den Beteiligten organisieren, gleichzeitig aber auch für die notwendige Abstimmung zwischen verschiedenen Maßnahmen und Vorhaben im Stadtteil und für ihre Einbindung in das Mehrebenensystem der sachlichen Konzeptionsentwicklung und politischen Entscheidung sorgen.

So zeigt sich zwar bei den Projekten „Kita-Küche“ und „Anwohnerparken“, daß trotz unterschiedlichem Entstehungshintergrund und verschiedener Implementationsstrategien den Vertretern des politisch-administrativen Systems eine besondere Rolle zukommt. Im Falle des „Anwohnerparkens“ liegt der Zusammenhang auf der Hand, denn die Einführung erfolgt mit politischem Auftrag und durch die fachlich zuständige Verwaltung. Im Falle der „Kita-Küche“ haben beide Akteursgruppen einen wichtigen Einfluß, obwohl Agenda-21-Projekten zugeschrieben wird, daß sie verstärkt von Seiten der informellen Politik getragen werden. Die Umsetzungsschwierigkeiten, die trotz des beachtlichen Know-how und des großen Engagements der informellen Akteure zu beobachten sind, weisen darauf hin, daß die Vorhaben letztlich doch auf die Initiative von Vertretern des Politisch-administrativen Systems angewiesen sind. Sie zeigen damit aber ein - für bestimmte Arten von Agenda 21-Projekten - vermutlich typisches Dilemma auf: Gerade weil bei der „bunten (zivilgesellschaftlichen) Mischung“ vieler Projektinitiatoren eine andere Handlungslogik vorherrscht als üblicherweise in der Verwaltung und den formellen Politikstrukturen, konnte das Vorhaben dort nur schwer Resonanz erzeugen.

Auch der "*Lieferdienst*" als eine markt- und privatwirtschaftlich orientierte Initiative konnte und mußte in mehrfacher Hinsicht auf formelle politische Strukturen zurückgreifen, wobei eine Reihe von Vorbehalten beteiligter Akteure gerade dagegen durchaus auch Einfluß auf den Prozessverlauf hatten. Eine stärkere finanzielle, vor allem aber inhaltliche und organisatorische Beteiligung der zuständigen bzw. einschlägigen Fachverwaltungen (etwa der Wirtschaftsförderung) hätte die aufgetretenen Kommunikations-, Kompetenz- und Organisationsdefizite möglicherweise reduzieren können, aber der damit verbunden höhere Grad der Formalisierung und Verbindlichkeit der Projektbeteiligung entsprach erkennbar nicht der Interessenlage der beteiligten Akteure.

Offenbar handelt es bei den vorfindlichen Funktionsdefiziten insofern primär um eine im engeren Sinne „politische“ Funktion als es eben darum geht, innerhalb einer bestimmten Akteurskonstellation für angemessene Beteiligung, Interessenabstimmung, gemeinsame Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit und Verbindlichkeit zu sorgen (Schmidt, M. 1995: 729). Es geht, mit anderen Worten, darum, die Grundlage gemeinsamer Zielstellungen und mehr oder minder akzeptierter Verbindlichkeit erst einmal zu erarbeiten, auf der die Verwaltung sodann ihres Amtes zu walten hat.. Dies ist eine Funktion, die gerade nicht der herkömmlichen Handlungslogik von Verwaltungen mit ihrem verordnenden Charakter entspricht.

## 5.2 „Zivilgesellschaftliche“ Selbstorganisation oder formelle Politik?

### 5.2.1 Politik bleibt – wenn auch in modifizierter Form – auch bei Nachhaltigkeitsprojekten auf lokaler Ebene wichtig

Um die notwendige Balance von Flexibilität und Stabilität einerseits und von Zielerreichung und Prozessoptimierung andererseits zu entwickeln und zu sichern, erscheint es also angeraten, explizite Vorkehrungen zur Optimierung von Steuerungsfunktionen und zum reflexiven Umgang mit Komplexität einzubauen. Eine derartige Vorkehrung könnte ein Selbstbeobachtungsmechanismus sein, der die beteiligten Akteure in die Lage versetzt, sich unabhängig von ihrer eigenen Interessenposition ein Bild vom Zustand und Entwicklungsstand des gemeinsamen Vorhabens zu machen. Mithilfe eines Monitoring, Controlling und entsprechender Rückkopplungen könnte zumindest sichergestellt werden, dass gemeinsame Entscheidungsgrundlagen für gegebenenfalls erforderliche Anpassungen und Modifikationen bereitgestellt werden. Diese Funktion ist in den hier dargestellten Fällen teilweise – mitunter mehr gezwungenermaßen als freiwillig – durch die Begleitprojekte wahrgenommen worden. Interessanterweise wurde dies von Seiten der Praxispartner überwiegend als willkommene Unterstützung angesehen. Da Nachhaltigkeitsprojekte jedoch in der Regel nicht auf die Hilfe aus staatlich geförderten Begleitprojekten zurückgreifen können (und wohl auch nicht sollten), ist zu fragen, welche anderen und nach Möglichkeit stabileren Formen der Einbettung von lokalen bzw. regionalen Nachhaltigkeitsprojekten hier genutzt werden könnten.

Vor diesem Hintergrund bestätigt sich in den Praxisprojekten die Vermutung, daß Politik und/oder Verwaltung - beispielsweise durch Organisation und Finanzierung eines unabhängigen Projektmanagements auf der Stadtteilebene - tatsächlich eher als selbstorganisierte Netzwerke in der Lage sind, eine steuernde Funktion zu erfüllen. Sie können auf diesem Wege, wenngleich hier weniger auf di-

rekte als auf indirekten Weise, nennenswert dazu beitragen, wie zum Beispiel im Falle des „Anbietens“ oder des „Informierens“, den erforderlichen Strategiemix zu optimieren.

Eine solche Schlußfolgerung stellt allerdings einige gängige Annahmen über die Rolle in Frage, in der das politisch-administrative System und das dahinter stehende System der formellen Politik im Rahmen von Nachhaltigkeitsprojekten agieren sollten.

### 5.2.2 Partizipation als Anspruch auf neue Mischungen von formeller und informeller Politik

Die bisherigen Befunde verweisen darauf, daß die allgemeinen Zielvorstellungen des Nachhaltigkeitsdreiecks selbst auf Stadtteilebene nur in verhältnismäßig komplexen und aufeinander bezogenen „Strategien“ und Maßnahmebündeln erfolgversprechend zu realisieren sind. Sie stellen dabei erhebliche Anforderungen in konzeptioneller und durchführungspraktischer Hinsicht (5.1). Die Bewältigung dieser Herausforderung vollzieht sich in Teilen real als politischer Prozess im oben bezeichneten Sinne, zum Teil ließen sich bestehende Mängel und Defizite durch einen „Strategiemix“ überwinden, vorausgesetzt die Akteure des politisch-administrativen Systems würden dabei - direkt und indirekt - eine stärkere Rolle übernehmen.

Gerade in den Debatten um das Konzept der nachhaltigen Entwicklung, und konkret um nachhaltigkeitsfördernde Projekte, zeigt sich jedoch eine durchgängige Unterbewertung von formellen Politikprozessen. Dieser Befund ist per se nicht überraschend, er verweist auf ein verbreitetes Problem im Nachhaltigkeitskonzept: Das politisch-administrative System kommt im Nachhaltigkeitsdreieck explizit nicht einmal vor. Das bedeutet allerdings nicht, daß es dort keine Rolle spielte: Vermittelt über und in gewisser Weise versteckt hinter der Zielstellung „Partizipation“ besitzen das politisch-administrative System und die damit verbundenen formellen Politikprozesse sogar einen sehr hohen Stellenwert. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird in der AGENDA 21 eine intensive und ausgeweitete Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen als eigenständiges Ziel postuliert; zum anderen hat diese Forderung vielfach den Charakter einer Instrumentierung oder Verfahrensweise, die der Erreichung der übergeordneten (naturbezogenen, ökonomischen und sozialen) Ziele dienen soll.

Der Begriff der „Partizipation“ läßt sich nicht im direkten Rückgriff auf das Konzept der nachhaltigen Entwicklung bestimmen. Es liefert aber immerhin eine Interpretationsfolie, die „Partizipation“ als eine Art Chancenausgleich versteht: Chancenausgleich zwischen den etablierten Mitspielern in formellen Politikprozessen, den Politikern der (mehr oder minder etablierten) Parteien, den Entscheidern und Experten der Verwaltung und - in gewissem Abstand - den korporatistisch mit dem politisch-administrativen System verflochtenen Vertretern der etablierten Interessengruppen auf der einen Seite und dem bunten Feld der übrigen, relativ schwach etablierten Akteure auf der anderen Seite, die sich etwa aus Bürgerinitiativen, kleineren und wenig institutionalisierten Interessenverbänden und Nicht-Regierungs-Organisationen (etwa den größeren Umweltverbänden) rekrutieren.

### 5.2.3 Das „Legitimationsparadoxon“ als Problem der Prozessgestaltung

Im Zusammenhang der Nachhaltigkeitsdebatte im allgemeinen und des Partizipationsgebots im besonderen scheinen sich in bezug auf die Legitimation des Handelns die traditionellen Rollen der beteiligten Akteure in gewisser Weise zu vertauschen: Die formell in Bezug auf ihr Handeln legitimier-

ten und professionalisierten Akteure (vor allem Politiker und Vertreter der Verwaltung) gelten hier oft als die eigentlich Legitimierungsbedürftigen. Die formell nicht legitimierten „Laien-Mitspieler“ erscheinen dagegen als die eigentlich legitimierten, weil sie als tatsächlich oder potentiell „Betroffene“ über eine überlegene Authentizität verfügen, weil sie fallweise auch über die problemadäquaten Kompetenzen verfügen und weil die von ihnen vertretenen Interessen - obwohl von partikulären Akteuren vorgetragen - doch in mehr oder minderem Maße Allgemeininteressen verkörpern oder sich zumindest in dieser Weise inszenieren lassen (Haan; Kuckartz; Rheingans-Heinze 2000).

Von diesem „Legitimationsparadoxon“ sind vor allem die öffentlichen Debatten und der gesellschaftliche Diskurs geprägt; in der Praxis stellen sie die Dinge oftmals weniger eindeutig dar. So wurden denn auch in den hier beschriebenen Projekten vor allem die Wirksamkeitsgrenzen dieses „Legitimationsparadoxons“ sichtbar: Nachhaltigkeit ist nämlich heute weniger denn je ein Ziel, das exklusiv von politisch nicht- oder nur schwach-establierten Akteuren gefördert würde. Wessen Handeln größere Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit beanspruchen kann, ist fallweise gerade zwischen nicht-establierten Akteuren in Gestalt von Fürsprechern dieses oder jenes Nachhaltigkeitsprojekts und Spezialisten und Entscheidern des politisch-administrativen Systems strittig.

Unsere Teilprojekte geben vielerlei Anschauungsunterricht darüber, daß sich derartige Unterschiede der Bewertungen in erheblichem Maße aus den akteurspezifisch unterschiedlichen Themenzugängen, Handlungslogiken und Handlungsbedingungen ergeben: Gerade und vor allem in prozessualen Fragen reklamieren die Vertreter des politisch-administrativen Systems oftmals die höhere Kompetenz (bei Geldbeschaffung, Legitimationsstrategien gegenüber Kritikern in Politik, Verwaltung und etablierten Lobbygruppen) für sich. Es kommt hinzu, daß speziell im Verwaltungsbereich eine sehr eindeutige Form der Legitimierung vorliegt, die sich im übrigen mit einer ebenso eindeutigen Form der Verpflichtung zur Rechenschaftslegung über Höhe, Zweck und Regelgerechtigkeit des Einsatzes von finanziellen Mitteln verbindet. Basisdemokratisch legitimierte (im Sinne institutionekritischer Positionen „von unten“) oder lediglich mit dem Hinweis auf die sachliche Wünschbarkeit dieser oder jener Veränderung begründete Forderungen an das politisch-administrative System werden dort - gleichgültig ob zu Recht oder zu Unrecht - oftmals als nicht hinreichend legitimiert kritisiert, und zwar nicht zuletzt von jenen Angehörigen des politisch-administrativen Systems, die dem Ziel der Nachhaltigkeit persönlich und beruflich besonders verpflichtet sind.

Inhaltliche Bewertungen und die Beurteilung von Zweckmäßigkeit und Sinnhaftigkeit von Zielen und Vorhaben sind dagegen in geringerem Maße Gegenstand von Kontroversen, so daß durchaus auch eine Tendenz zur Ausbildung einer „Nachhaltigkeits-Community“, quer zu den beschriebenen Konfliktlinien, festgestellt werden kann. Deren Kohäsion und Homogenität sind jedoch höchst fragil und stets gefährdet. Zumindest auf lokaler Ebene haben die „Nachhaltigkeits-Communities“ bei weitem nicht jene Stabilität wie z.B. traditionelle fachpolitische Eliten oder Communities. Ein Grund dafür mag sein, daß es, wie in Praxis und Literatur vielfach dargelegt, eben keineswegs ein einheitliches, breit geteiltes und bestimmte Gruppen, kollektive oder individuelle Akteure, verbindendes Leitbild gibt, sondern mehrere und fallweise auch konkurrierende Vorstellungen von Nachhaltigkeit (Brand; Fürst; Lange; Warsewa 2001).

Insofern werden hier auch grundsätzliche steuerungspolitische Grenzen der Instrumentalisierung des Nachhaltigkeitsleitbildes deutlich: Für das politisch-administrative System stellt sich das Leitbild

der nachhaltigen Entwicklung nur sehr begrenzt als ein Mechanismus der Entlastung von Steuerungs- und Regulierungsaufgaben dar. Stattdessen erweist sich die Realisierung von nachhaltigkeitsorientierten Projekten im Konsum - wie vermutlich auch in anderen Bereichen - als eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe von hoher Komplexität, die insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung von Verfahren hohe Anforderungen an die Kommunikations-, Lern-, Innovationsfähigkeit von Politik und Verwaltung stellt.

#### 5.2.4 Strategie-Mix / Politik ist wichtig

Insgesamt legen die Ergebnisse des Projekts "Informieren-Anbieten-Verordnen" die Folgerung nahe, daß Agenda 21-Prozesse in erheblichem Maße auf die Akteure des politisch-administrativen Systems angewiesen sind. Dies gilt allerdings nicht allein für den rahmensexzenen und anweisenden Modus des „Verordnens“. Auch dieser Modus bleibt, wie sich in den Teilprojekten in unterschiedlicher Weise gezeigt hat, bedeutsam. Allerdings bedarf es gerade in Agenda 21-Prozessen einer Ergänzung des traditionellen Aufgabenkatalogs und Handlungsrepertoires des politisch-administrativen Systems mit dem Ziel der Unterstützung sog. „zivilgesellschaftlicher“ Koordinationsmechanismen und netzwerkartiger Organisationsformen von Akteuren durch staatliche Handlungsmechanismen und durch die formellen politisch-administrativen Akteure. Auf diesem Wege können sie es zu einer Optimierung des erforderlichen Strategiemix beitragen, der auf anderem, rein zivilgesellschaftlichem Wege gar nicht oder nur sehr viel schwerer zu befördern ist. Insbesondere die ebenso notwendige wie aber auch zurückhaltend zu handhabende Übernahme von Steuerungs- und Reflexivitätsfunktionen läßt sich unter den Bedingungen von Nachhaltigkeitsprojekten kaum anders als durch nennenswerte Beteiligung der Akteure des politisch-administrativen Systems organisieren.

Allerdings legen es die Ergebnisse aller drei Teilprojekte auch nahe, die Herausforderung, mit der die Akteure des politisch-administrativen Systems im Kontext des hier untersuchten Typs von Nachhaltigkeitsprojekten konfrontiert werden, nicht zu eng zu verstehen.

#### 5.2.5 Aushandlungsfragen sind immer auch Fragen (lokaler) Gerechtigkeit

Zwar haben in allen Teilprojekten Kommunikationsfragen eine sehr zentrale Rolle gespielt: Die Herausforderung, die sich aus dem Nachhaltigkeitsziel einer Veränderung von Konsummustern und Verhaltensroutinen ergibt, beschränkt sich aber in keiner Weise auf die nötige Verbesserung der Informationsarbeit und der Kommunikationsfähigkeit. Auch durchdachtere und entsprechend komplex angelegte Formen des Leitbildmanagements und des Social Marketing (Brun; Tilmes 1989) berühren lediglich - allerdings wesentliche - Teilespekte des Problems. Tatsache ist freilich, daß vor allem den Verwaltungen oftmals selbst die dazu erforderlichen personellen, materiellen und zeitlichen Voraussetzungen fehlen. Die eigentliche Aufgabe geht jedoch deutlich über den damit bezeichneten Radius hinaus.

Im Kern geht es darum, die sachlichen und prozeduralen Voraussetzungen zu fördern, in Teilen auch erst zu entwickeln, die dem vielgestaltigen Geflecht lokaler, regionaler und überregionaler Sachverhältnisse konkret Rechnung tragen und die von den unterschiedlich betroffenen, unterschiedlich interessierten und unterschiedlich leistungsfähigen Akteuren des Feldes in hinreichender Breite als angemessen (im Sinne von prozedural fair und inhaltlich gerecht) akzeptiert werden. Wie

eine solche Lösung aussehen kann, läßt sich bestenfalls in Teilen bzw. in allgemeinen Umrissen vorhersehen und planerisch konkretisieren. Ein erheblicher Teil der definitiven Lösung muß in Gestalt von konkreten Umsetzungsregelungen "vor Ort" entwickelt werden. Die Erarbeitung der dazu erforderlichen Übereinkünfte ist als Schritt auf dem Wege dessen zu verstehen, was als "local justice" bezeichnet worden ist: als Erarbeitung einer Übereinkunft zwischen heterogenen Akteuren, in der sich a) prozedurale und inhaltliche Elemente auf das Engste miteinander verbunden sind und die angesichts des unaufhaltsamen Veränderungsprozesses aller Elemente, die in die Übereinkunft eingegangen sind, b) stets nur für einen mehr oder minder begrenzten Zeitraum Bestand haben kann.

Versteht man den produktiven Umgang mit dieser Art von Komplexität und Unwägbarkeit als charakteristisch für Nachhaltigkeitsprojekte der von uns untersuchten Art, so leuchtet ein, weshalb sie sich in der Praxis als äußerst voraussetzungsvoll darstellen und weshalb sie - da die betreffenden Voraussetzungen vielfach nur bedingt gegeben sind - oftmals hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurückbleiben. Der gleiche Sachverhalt läßt sich auch positiv ausdrücken: Soweit wie es im Verlauf der Projekte zu Ergebnissen in der erwünschten Richtung gekommen ist, so ist das alles andere als selbstverständlich: In allen Projekten mußten zahlreiche Koordinations- und Aushandlungsschritte bewältigt werden, obwohl die dazu erforderlichen sachlichen und professionellen Voraussetzungen alles andere als optimal waren. Insofern ist es bis zu einem gewissen Grade erstaunlich, daß sie immerhin bis zu den erreichten Ergebnissen geführt haben.

Um diesen Stand angemessen einordnen zu können, sind freilich nicht nur die strukturellen Probleme des Prozeßverlaufs und die Bewältigung der Anforderungen zu würdigen, die sich aus den Möglichkeiten und Grenzen der Ressourcen ergeben, die den beteiligten Akteuren zu Gebote standen. Zu bedenken sind ebenso die Ziele selbst.

## 5.3 Das Problem des Maßstabs

### 5.3.1 Maßstabserweiterungen als Folgen von Makrotrends

Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, am Schluß auch noch einmal auf das allen untersuchten Praxisprojekten gemeinsame Ziel die Maßstabsverkleinerung einzugehen.

Unser Lebensmittelangebot kommt zu wachsenden Teilen auf immer längeren Wegen zu uns: Radieschen zu Weihnachten (aus Florida), neue Kartoffeln im Januar (aus Südafrika), grüne Bohnen im Februar (aus Kenia) sind heute vielen Menschen in Nordeuropa schon eine Selbstverständlichkeit. Der zu entrichtende monetäre Preis ist meistens hoch. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten fast bedeutsamer sind die mitunter verheerenden ökonomischen und sozialen Wirkungen der entsprechenden großindustriellen Produktionsformen in den armen Ländern des Südens, ferner der erforderliche Energieaufwand für den Transport und Kühlung der derartiger Produkte und schließlich auch Entfremdungserscheinungen von der Art, daß es vielen Menschen schon kaum mehr deutlich ist, daß es überhaupt jahreszeitliche Grenzen des Wachstums natürlicher Lebensmittel gibt.

Angesichts dessen erscheint die Forderung nach Maßstabsverkleinerungen unseres Konsums aus ökologischer Perspektive unmittelbar einsichtig. „Nachhaltiger Konsum“ ist in der Folge zu einem Eckpunkt der Agenda-Debatte geworden, naheliegenderweise vor allem im Kontext der Lokalen

Agenda-Diskussion. Als zentrales Kriterium für die Nachhaltigkeit eines solchen Konsums gilt das Ausmaß, in dem er zu einer Maßstabsverkleinerung der Lieferwege und des daran gebundenen Verkehrsaufkommens mit seinen diversen Folgen beiträgt.

In diesen Rahmen ordnet sich das Bremer Projekt „Informieren-Anbieten-Verordnen“ ein. Im „*Kita*“-Projekt bezieht sich der Aspekt der Maßstabsverkleinerung auf die Stärkung regionaler Produzenten, auf eine möglichst starke Verkürzung der Lieferwege sowie auf das Ziel, die Produkte den Konsumenten im doppelten Sinne des Wortes nahe zu bringen: sie für sie verfügbar zu machen und sie ihnen in ihrer Entstehung als regionale Produkte bekannt und verständlich zu machen. Im „*Lieferdienst*“-Projekt besteht der Hauptaspekt der Maßstabsverkleinerung ebenso wie im Projekt „*Anwohnerparken*“ in der erklärten Zielstellung der Betreiber, die Einkaufsqualität bzw. die Wohn- und Aufenthaltsqualität in den betreffenden Stadtteilen zu erhöhen. Auf diesem Wege sollen die Stadtteile gegenüber dem anhaltenden Suburbanisierungssog gestärkt und in Bezug auf dessen auszehrenden Folgen stabilisiert werden.

Wenn diese Zielstellungen, wie in den bisher vorgestellten Teilen unseres Fazits dargestellt, nun mehr oder weniger erreicht wurden, so ist in der Tat zunächst einmal danach zu fragen, mit welchen Einführungsstrategien die jeweiligen Praxisprojekte gearbeitet haben. Allerdings liefe es auf eine beträchtliche Überforderung hinaus, würde man alle Verantwortung für Erfolg und Scheitern der Zielerreicherung den unmittelbar beteiligten Akteuren aufbürden. Daneben ist zu bedenken, daß die Handlungsmöglichkeiten dieser Akteure in einem Feld angesiedelt sind, in dem umfassendere, nämlich regionale und überregionale, Veränderungstrends wirken. Den Sogwirkungen derartiger Prozesse können lokale Akteure trivialer Weise oft nur begrenzt entgegenwirken.

Trends dieser Art, die für das Problem der Maßstabsverkleinerung in dem von uns verfolgten Sinne bedeutsam sind, sind vor allem in zweierlei zu sehen: in der hohen (und weiter steigenden) Verfügbarkeit privater Pkws, in den darauf aufbauenden Mobilitätstrends und in deren Wechselverhältnis zur Veränderung der regionalen Siedlungsstruktur und zum Strukturwandel im Einzelhandels. So zeigte sich im „*Kita*“-Projekt, in welch hohem Maße der gesamte Prozeß von der Bestellung der Produkte über den eigentlichen Prozeß ihrer Herstellung und Veredelung bis zur Auslieferung der Produkte unter der Notwendigkeit der Kostendämpfung auf Spezialisierung und auf größere Wirtschaftseinheiten drängte. Der stadtteilgebundene Einzelhandel, wie er vor allem im „*Lieferdienst*“-Projekt im Mittelpunkt stand, sucht sich durch Spezialisierungen im Angebot und durch besondere Formen der Kundengerechtigkeit zu stabilisieren (darunter auch mittels des Lieferdienstes). Der Druck der innerstädtischen Warenhäuser und, mehr noch, der Großmärkte an der Peripherie und zum Teil auch schon in der Fläche zwischen randstädtischen und sonstigen Siedlungsschwerpunkten hält jedoch an und nimmt in Zukunft vermutlich noch weiter zu. Und der Trend, eine innerstädtische Wohnlage gegen eine Wohnung „im Grünen“ zu vertauschen ist, wie sich im „*Anwohnerparken*“-Projekt zeigte, selbst dort beträchtlich, wo die Wohnzufriedenheit mit der unmittelbaren Wohnumgebung sehr hoch ist.

Wenn auch auf je besonderem Wege, so wirken die hier deutlich werdenden Tendenzen und Kräfte doch allesamt in eine Richtung, die den Bemühungen der Akteure der Praxisprojekte nicht besonders förderlich sind, genauer: Sie wirken eher maßstabvergrößernd als maßstabverkleinernd. Ihr gemeinsames Moment lässt sich als funktionaler Reset auf erweiterter Stufenleiter beschreiben: Ur-

sprünghlich relativ autonome gesellschaftliche Teilstufen (Versorgung der benachbarten Stadt durch Lebensmittel aus der Region; Wohnen, Aufenthalt, Einkaufen im Stadtteil) verlieren im Zuge neuer und umfassenderer Formen der gesellschaftlichen Arbeitsteilung einen Teil ihrer vormaligen Bedeutung. Die betreffenden Funktionen werden nunmehr räumlich und sachlich in größerem Rahmen konzentriert. In den betroffenen Bereiche kommt es auf diesem Wege zu fortschreitender funktionaler Entmischung. Um hier einen vergleichbaren Standard der Bedürfnisbefriedigung zu gewährleisten, müssen entsprechend längere Wege zurückgelegt werden.

Dieser Prozeß kann vermutlich überhaupt nur begrenzt aufgehalten oder gar rückgängig gemacht werden, geschweige allein mit Mitteln der hier untersuchten Stadtteilpolitik (Anbieten, Verordnen) bzw. der Werbung für regionale Produkte. Um so mehr kommt es darauf an, jene Spielräume zu ermitteln, in denen diese „Instrumente“ und die von ihnen bearbeitbaren Ziele so dimensioniert und durch parallel wirkende Instrumente und Ziele (5.1.7 – 5.1.8) unterstützt werden, dass sich Lösungen ergeben, die im *neuen, erweiterten* Rahmen der Arbeitsteilung zumindest funktional gleichwertig oder gar überlegen sind. Mit anderen Worten: Nicht Konservierung der Kleinteiligkeit vormaliger Strukturen, sondern aktive Restrukturierung der betreffenden Felder (Stadtteile, Lieferbeziehungen) in ausdrücklicher „Tuchfühlung“ mit den neueren Makrotendenzen.

### 5.3.2 Maßstabserweiterung als Optionserweiterung

Dabei erscheint es wichtig, die betreffenden Makrotendenzen nicht, oder jedenfalls nicht allein als gleichsam von außen kommende Störfaktoren wahrzunehmen, die eine bewährte Ordnung durcheinanderbringen. Sie sind ja zugleich auch das Ergebnis von Entscheidungen einer großen Zahl von Bürgerinnen und Bürgern in den räumlichen und funktionalen Teilbereichen der Gesellschaft (einschließlich Stadtteilen), die Möglichkeiten der Pkw-basierten Mobilität für ihre persönlichen Zwecke zu nutzen. Insofern werden die fraglichen Veränderungen von einem großen Teil der Bewohnerinnen und Bewohner zumindest auch, wenn nicht sogar überwiegend positiv bewertet. Generell gesprochen: Innerhalb der verfügbaren Zeit können entferntere und damit auch vielfältigere Ziele erschlossen werden als zuvor und das nach eigener Planung. Dieser Zusammenhang lässt sich in allen Dimensionen des alltäglichen Handelns verfolgen und „ausbuchstabieren“. Einkaufen für den täglichen und nicht alltäglichen Bedarf: schneller, mühloser und abwechslungsreicher als früher; Arbeit und Ausbildung: Erweiterung der Möglichkeiten in quantitativer und zum Teil auch in qualitativer Hinsicht; soziale Betreuung: von Kindern, anderen Familienangehörigen und sonstigen Hilfsbedürftigen; Geselligkeit: Erweiterung des Aktionsradius in quantitativer Hinsicht mit der Möglichkeit selbstbestimmter Akzentsetzungen: „Ich mag meine Nachbarn nicht!“; „Ich mag die Kneipe um die Ecke nicht!“ etc.

Strategien der Maßstabsverkleinerung als Mittel zur Stabilisierung regionaler und lokaler Konsummuster müssen diese Art von Zugewinnen an Entlastungs-, Autonomie- und Selbstentfaltungspotentialen als ein Faktorenbündel ins Kalkül ziehen, das den als negativ empfundenen Entwicklungen gegenübergestellt wird und das sie im Urteil der Bürgerinnen und Bürger im Zweifelsfalle aufwiegt. Dabei lassen sich in Stadtquartieren vor allem zwei Dimensionen unterscheiden: die Dimension der Versorgungsqualität und die Dimension der Öffentlichkeit.

Sinkende Versorgungskomplexität vor Ort als Verlust an Lebensqualität: Diese Entwicklung ist allerdings nur für diejenigen Bevölkerungsteile von größerer Bedeutung, die kein Auto zu ihrer autonomen Verfügung haben: vor allem Jugendliche und Alte. Allerdings lässt sich heute mit jenem Mittel, das diese Veränderung erst angeschoben hat, eben dem Auto, zumindest auch ein Teil der Folgen ausgleichen: durch kommerzielle und soziale Versorgungsdienste in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen. Der Lieferdienst bildet eine dieser Varianten. Ein nennenswerter Teil der Bürgerinnen und Bürger, die in ihrem Versorgungs- und Freizeitverhalten nicht an den Stadtteil gebunden sind, würden ihn selbst bei reichhaltigeren Angeboten nur als eine Zusatzoption am Rande nutzen. Sie würden es aber wohl trotzdem wertschätzen, wenn im Nahbereich „mehr Leben“ wäre. Das führt zum Aspekt „Öffentlichkeit“.

Der Verlust lokaler Versorgungskomplexität bedeutet eo ipso eine Reduktion von Wegen, die im lokalen Raum zurückgelegt werden. Damit reduziert sich auch die Chance für Begegnungen im öffentlichen Raum. Die Schließung jedes einzelnen Ladens, jeden Postamts, jeder Sparkassenzweigstelle macht damit das soziale Leben vor Ort ärmer, genauer: Jede einzelne dieser Veränderungen bewirkt einen Rückgang von Öffentlichkeit im Sinne der Begegnung zwischen Bürgern und Bürgerinnen. Auch diese Funktion wird heute in beträchtlichem Umfang in räumlich entfernter, stärker selbstgewählten und entsprechend selektiven Zusammenhängen ersetzt und durch eine Spektrum zusätzlicher Optionen ergänzt. Auch insofern lässt sich die Entwicklung nicht als nur negativ ansehen. Davor bleibt unberührt, daß es vermutlich Öffentlichkeitsfunktionen gibt, die zwingend auf den begrenzten lokalen Rahmen von Stadtteilen oder noch kleineren Räume angewiesen sind. Um welche Funktionen es sich dabei handelt und wie weit sie durch die Praxisprojekte berührt werden oder werden können, konnte allerdings im Rahmen der Begleitforschung nicht geklärt werden.

Schließlich ist zu berücksichtigen, daß die vorgängigen Prozesse relativer funktionaler Entmischung lokaler Nahbereiche und die damit verbundenen Prozesse der Neustrukturierung von funktionalen Schwerpunktverteilungen auf erweiterter regionaler Stufenleiter mit vermehrtem Verkehrsaufkommen, mit partieller Reduktion von Versorgungsqualität und mit Erosionsprozessen von Öffentlichkeit im Nahbereich einhergehen. Dies ist allerdings nur die eine Seite der Medaille. Ihre Kehrseite besteht darin, daß regionale Restrukturierungen heute einen sehr wichtigen Ansatz darstellen, um im Kontext fortschreitender nationaler und supranationaler (im EU-Maßstab ebenso wie im Maßstab der sogenannten Globalisierung) Neuverteilungen von Produktions-, Dienstleistungs- und Erholungsfunktionen handlungsfähig zu bleiben und möglichst eigene Akzente setzen zu können – nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit. Insofern gibt es gerade heute auch gute Gründe für partielle Maßstaberweiterungen.

### 5.3.3 Maßstabsverkleinerung: nur als komparativer Vorteil

Maßstabserweiterung und Maßstabsverkleinerung sind also keine absoluten Gegensatzkonzepte. Insofern lässt sich auch nicht sagen: „Je kleiner der Maßstab, um so besser“. So zielt etwa das „*Kita*“-Projekt mit seiner Zielstellung der Maßstabsverkleinerung auf eine Stärkung *regionaler* Versorgungsstrukturen; die anderen beiden Praxisprojekte zielen dagegen auf eine *lokale* Stärkung im Sinne einer Gegentendenz zu vorgängigen Tendenzen der Maßstabserweiterungen von Versorgungs- und Gewerbestrukturen („*Anbieten*“) bzw. von Wohnstrukturen („*Anwohnerparken*“) sowie daran gebundener Mobilitätsstrukturen in Richtung auf regionale Größenordnungen.

Die Option der Maßstabsverkleinerung als Strategie zur Beförderung nachhaltiger Konsummuster ergibt also nur dann einen Sinn, wenn sie erstens streng auf die Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalls bezogen wird und wenn sie dabei, zweitens, immer nur als relatives Maß verstanden und gehandhabt wird; im Sinne von: kleiner als im Vergleichsfall. Wie klein dieser Maßstab ausfallen kann, wird von Fall zu Fall verschieden sein. Eine allgemeine Maßstabsverkleinerung erscheint ausgeschlossen. Jeder einzelne Versuch besitzt nur Chancen, wenn er als Element einer Restrukturierung des jeweiligen Problem- und Bedürfnisfeldes konzipiert wird, und zwar unter Beachtung der relevanten übergreifenden Tendenzen zur funktionalen Entmischung in städtischen Zentren, in den Stadtteilen, in Städten im Ganzen und nicht zuletzt auch in Regionen.

Die Frage nach der Realitätstüchtigkeit des nachhaltigkeitspolitischen Ziels der Maßstabsverkleinerung stellt sich vor diesem Hintergrund in etwa folgender Weise: Welches sind auf dem heutigen Entwicklungsstand der regionalen und überregionalen Arbeitsteilung, auf dem heutigen Stand der technischen Entwicklung und nicht zuletzt im Rahmen der heutigen Ansprüche und Routinen der Lebensführung der Bürgerinnen und Bürger diejenigen Funktionen, die sich am günstigen im Rahmen von Maßstabsverkleinerungen realisieren lassen und die in diesem Sinne von den Bürgerinnen und Bürgern verstanden und akzeptiert werden?

Die Probleme, die in der Entwicklung der untersuchten drei Praxisprojekte zutage getreten sind, verweisen nicht zuletzt auf die Schwierigkeit der interessierten Akteure, das durch diese Größen bestimmte Möglichkeitsfeld hinreichend klar zu bestimmen und die sachlichen und personellen Ressourcen zu mobilisieren und zu verknüpfen, die erforderlich sind, um ein solches Möglichkeitsfeld im gegebenen zeitlichen Rahmen erfolgreich nutzen zu können.

### 5.3.4 Abschließende Überlegungen

Erstens: Die untersuchten Praxisprojekte verweisen darauf, daß Nachhaltigkeit ein relatives Maß darstellt: relativ in bezug auf den Zustand der überwunden werden soll und relativ in bezug auf den Zeitpunkt, zu dem ein gegebener Zustand unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten als veränderungsbedürftig gedeutet wird. Nachhaltigkeit als absolute Größe gibt es nicht. Nachhaltigkeit ist weniger als Zustand denn als Prozeß zu verstehen: als Nachhaltige Entwicklung / Sustainable Development. Das gilt vermutlich sogar in besonderem Maße für die Dimension nachhaltiger Konsummuster.

Zweitens: Die starke sachliche Abhängigkeit der Möglichkeiten zur Maßstabsverkleinerung von vorgängigen Makrotrends (der Mobilitätsentwicklung, der Infrastrukturentwicklung, der Siedlungsentwicklung, der Entwicklung des Einzelhandels etc.) legt es nahe, das Kriterienbündel der Nachhaltigkeit so weit wie möglich in den Entscheidungsprozeß über die Zukunft dieser Politikfelder einzubringen. Nur auf diese Weise lässt sich vermeiden, dass Nachhaltigkeitsprojekte im Sinne von Alternativprojekten gleichsam im toten Winkel der strukturrelevanten Entscheidungen der herkömmlichen Politik isoliert werden. In welcher Weise sich das nachhaltigkeits- und demokratiepolitische Gebot der Partizipation im Multisektoren- und Mehrebenensystem der politisch-administrativen Entscheidungsfindung über solche Fragen einbringen lässt, die einen nennenswerten Einfluß auf Makrotrends der angesprochenen Art haben, gehört in bezug auf die Zukunftschancen nachhaltiger Konsummuster ohne Zweifel zu den Schlüsselproblemen. Im Rahmen der von uns untersuchten Praxisprojekte lassen sich dazu allerdings kaum Aussagen machen.

Immerhin dürfte soviel sicher sein: Auch die bezeichneten Makrotrends setzen sich nicht naturwüchsig durch, sondern sie entstehen aus Verkettungen von politisch-administrativen und ökonomischen Rahmensexistierungen auf der einen Seite und von Präferenzentscheidungen der Bürgerinnen und Bürger auf der anderen Seite. Derlei Strukturen transparenter zu machen, einseitige Macht- und Interessenstrukturen zu relativieren und Gesichtspunkte der Nachhaltigkeit stärker in den Mittelpunkt zu rücken, sollte hier nicht minder möglich sein als im begrenzten Maßstab der Praxisprojekte des Verbunds „Informieren-Anbieten-Verordnen“.

## Literatur

- Agenda-Büro Bremen (Hrsg.) (1998):** Bremer Leitbilder und Indikatoren, Teil 1. Bremen 1998.
- Alberts, J. (1998):** Lebensmittel aus der Region – Nachhaltige Landwirtschaft am Beispiel des Bremer Bauernmarktes. Diplomarbeit am Geographischen Institut der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 1998.
- Apel, D.;Lehmbrock, M. (1990):** Stadtverträgliche Verkehrsplanung. Chancen zur Steuerung des Autoverkehrs durch Parkraumkonzepte und –bewirtschaftung, o.O.
- Arbeitsausschuß „Aus der Region für die Region“ (1997):** Unveröffentlichter Zwischenbericht, Bremen 1997
- ARGUS (1994):** Begleituntersuchung zum Versuch Sonderparkberechtigung für Anwohner in Hamburg (1991-1993). Im Auftrag der Baubehörde Hamburg, Amt für Verkehr, Hamburg
- ARGUS (1998):** Einführung von Anwohnerparkgebieten in der Stadt Bremen - Stephaniviertel. (Entwurf), Braunschweig
- Bachmann, G. (2001):** Der Rat für nachhaltige Entwicklung hat seine Arbeit aufgenommen. In: TA-Datenbank-Nachrichten, Nr. 2, 10. Jg., S. 72 – 74
- Baier, Reinhold; Peter, Christof (1994):** Anwohnerparken- Regelung in größeren Mittelstädten und Großstädten. In: Der Städtebau 11/1994, S. 735-739
- Baier, Reinhold; Braun, Walter; Peter, Christof; Wagener, Alfons (1997):** Auswirkungen des Anwohnerparkens. Berichte der Bundesanstalt für Straßenwesen Heft V 39. Bergisch-Gladbach
- Banner, Gerhard (1992):** Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – ein neues Steuerungsmodell für Städte. Schriftenreihe des Niedersächsischen Städtebaus, Heft 23. Göttingen.
- Banner, Gerhard (1995):** Modernisierung der Kommunalverwaltung: Der Rückstand wird aufgeholt. In: Naschold, F., Pröhl, M. (1995): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Gütersloh.
- Banner, Gerhard (1998):** Von der Ordnungskommune zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune. In: Der Bürger im Staat. Nr. 4. S. 179-186.
- Beck, J. (1997):** Gutachten und Empfehlungen zum Teilprojekt 11: "Neue Ansätze zur Veränderung des Verhaltens im Freizeitverkehr" im BMBF-Verbundprojekt "Ökologisch verträgliche Mobilität in Stadtregionen". Bremen März 1997, S. 12.
- Beck, U. (1986):** Risikogesellschaft. Frankfurt a.M.
- Beck, U. (1993):** Die Erfindung des Politischen. Frankfurt a.M.
- Beck, U.; Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.) (1994):** Riskante Freiheiten. Frankfurt
- Behringer, L.;Dunkel, W.; Jurczyk, K.; Kudera, W.; Rerrich, M.; Voß, G. (1989):** Auf dem Weg zu einer neuen Art der Lebensführung? In: SFB 333 (Hrsg.): Mitteilungen des SFB 333, Heft 1, München

- Bergmann, E.; Gatzweiler, H.P.; Gütter, H.; Lutter, H.; Renner, M.; Wiegandt, C.-C. (1996):** Nachhaltige Stadtentwicklung. Herausforderungen an einen ressourcenschonenden und umweltverträglichen Städtebau. In: Informationen zur Raumentwicklung 2/3'96
- Bergmann, K. (1999):** Verbraucherverunsicherung und Convenience-Food. Eine repräsentative Untersuchung. In: Dr. Rainer Wild-Stiftung (Hrsg.): Gesunde Ernährung zwischen Natur- und Kulturwissenschaft. Münster 1999, S. 125 - 138.
- Beyersdorf, M. (Hrsg.) (1998):** Umweltbildung. Theoretische Konzepte, empirische Erkenntnisse, praktische Erfahrungen. Neuwied.
- Blanke, Bernhard; von Bandemer, Stephan; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (1998):** Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. (1996):** Entwicklungsstränge der ökologischen Konsumforschung. Forschungsansätze und Diffusionsbarrieren. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3/4 (1996), S. 8-11
- Böge, S. (1997):** Güterverkehr und Konsum. Arbeitspaket kommunale Handlungsstrategien. Teilprojekt 14 im BMBF-Verbundprojekt „Ökologisch verträgliche Mobilität in Stadtregionen“. Wuppertal September 1997
- Böge, Stefanie. 1999:** Ansatzpunkte und Umsetzungschancen regionaler Wirtschaftskreisläufe für die Reduzierung des Transportaufwandes im Güterverkehr. In: Friedrichs, J.; Hollaender, K.: Stadtökologische Forschung. Theorien und Anwendungen. Berlin, S. 329 – 346
- Böge, S.; Mildner, G. (1996):** Früher gab es einen Laden um die Ecke. Eine vergleichende Transportanalyse von konventionellem und alternativem Handel. Wuppertal Paper Nr. 52, Wuppertal
- Böge, S.; von Winterfeld, U. (1995):** Aus dem Rhythmus? Über den Konsum von Lebensmitteln in zeitlicher und räumlicher Perspektive. In: Schneider, M.; Geißler, K.H.; Held, M. (Hrsg.): Zeit-Fraß. Zur Ökologie der Zeit in Landwirtschaft und Ernährung. Politische Ökologie, Sonderheft 8, München September/Oktober 1995.
- Bögeholz, S. (1999):** Qualitäten primärer Naturerfahrung und ihr Zusammenhang mit Umweltwissen und Umwelthandeln. Opladen 1999.
- Bogun, R.; Warsewa, G. (2000):** Ökologie, gesellschaftliche Normbildung und Risikobewußtsein. In: Heid, Helmut; Hoff, Ernst-H.; Rodax, Klaus (Hrsg.) 2000: Ökologische Kompetenz. Jahrbuch Bildung und Arbeit '98. Opladen
- Brand, K.W. (Hrsg.) 1997:** Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie. Opladen
- Brand, K.W. (1997):** Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „nachhaltige Entwicklung“. Zur Einführung. In: Brand, K.W. (Hrsg.) 1997
- Brand, K.-W.; Christ, E.; Heimerl, A.; Rau, A.; Warsewa, G. (unter Mitarbeit von B.A.U.M. Consult GmbH) (2001):** Bedingungen institutioneller Stabilisierung lokaler AGENDA 21-Prozesse – Modellhafte Stabilisierungspfade – Forschungsbericht. München/Bremen
- Brand, K.W.; Eder, K.; Poferl, A. (1997):** Ökologische Kommunikation in Deutschland. Opladen

- Brand, K. W.; Fürst, V.; Lange, H.; Warsewa, G. (2001):** Bedingungen einer Politik für Nachhaltige Entwicklung. Sondierungsprojekt im BMBF-Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung, Abschlußbericht
- Brehm, J.W. (1966):** A Theory of Psychological Reactance. New York
- Brun, M.; Tilmes, J. (1989):** Social Marketing. Köln
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) 2000:** Raumordnungsbericht 2000
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.) (1999):** Verkehr in Zahlen 1999. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin 1999.
- BUND/Misereor (Hrsg.) 1996:** Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel, Boston, Berlin
- Calatin, A. (1992):** Ernährungskonzepte bei Allergien. In: Lünzer, I.: Die Erde bewahren - Dimensionen einer umfassenden Ökologie. Karlsruhe 1992, S. 328 - 342.
- Dangschat, J.; Blasius, J. (1994):** Lebensstile in den Städten. Opladen
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1999):** Sondergutachten Umwelt und Gesundheit. Risiken richtig einschätzen. Kurzfassung. Stuttgart 1999.
- Diekmann, A.; Preisendorfer, P. (1992):** Persönliches Umweltverhalten: Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 44 (1992), S. 207-231
- Dierkes, M.; Marz, L. (1991):** Technikakzeptanz, Technikfolgen und Technikgenese. Zur Weiterentwicklung konzeptioneller Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Technikforschung. In: Jaufmann, D.; Kistler, E. (Hrsg.): Einstellungen zum technischen Fortschritt. Frankfurt a.M./New York
- Dose, Nicolai (1987):** Muster von Verhandlungsprozessen mit Ordnungsverwaltungen. Ein steuerungstheoretischer angeleiteter Versuch einer Typenbildung. In: Windhoff-Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1987): Verwaltung und ihre Umwelt. Opladen. S. 111-131.
- Eichener, V. (1994):** Das „Management von Figurationen“ im Bereich regionaler Wirtschafts- und Technologieförderung. In: Lange, E. (Hrsg.), Der Wandel der Wirtschaft. Soziale Perspektiven, Berlin, S. 357-373
- Ellinghaus, D.; Steinbrecher, J. (1997):** Überwachung im Stadtverkehr. Uniroyal Verkehrsuntersuchung Nr. 22, Hannover/Köln.
- Elster, J. (1995):** Local Justice. How Institutions Allocate Scarce Goods and Necessary Burdens. New York
- FGSV (1990):** Flächendeckende Parkraumkonzepte für Innenstädte und innenstadtnahe Wohn- und Mischgebiete in Großstädten und großen Mittelstädten, FGSV-Arbeitspapier Nr. 23, Köln
- Flade, A. (1996):** Wohnen und Wohnzufriedenheit. In: Kruse, L.; Graumann, C.-F.; Lantermann, E. (Hrsg.), Ökologische Psychologie. Weinheim S. 484-492
- Flusser, V. (1998):** Kommunikologie. Frankfurt/M. 1998.

**Forschungsverbund Ökologisch verträgliche Mobilität (Verbundprojekt des BMBF,**

**Teilprojekt 8) (1998):** Wünsche der Wohnbevölkerung zu Wohnumfeld und Verkehr in der Bremer Neustadt. Bremen

**Freie Hansestadt Bremen (1995):** Senator für das Bauwesen, (IVP) Integrierte Verkehrsplanung: Ergebnisse und Szenarien. Bremen 1995

**Freie Hansestadt Bremen (1998):** Senator für Bau, Verkehr und Stadtentwicklung (Hrsg.). Stadtentwicklungskonzept Bremen, Entwurf. Bremen 1998.

**Frischmuth, Birgit; von Kodolitsch, Paul (1999):** Bürger – Rat – Verwaltung: Neue Rollenverteilung in der Kommunalverteilung. In: Mäding, Heinrich (Hrsg.): Zwischen Überforderung und Selbstbehauptung – Städte unter dem Primat der Ökonomie. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 27. Berlin. S. 181-221

**Geißler, B. (1994):** Klasse, Schicht oder Lebenslage? Was leisten diese Begriffe bei der Analyse der „neuen“ sozialen Ungleichheiten? In: Leviathan 4/94

**Geller, E.S. (1989):** Applied Behaviour Analysis and Social Marketing. In: Journal of Social Issues, H. 45 (1989), S. 17-36

**Gestring, N.; Heine, H.; Mautz, R.; Mayer, H.-N.; Siebel, W. (1997):** Ökologie und urbane Lebensweise. Untersuchungen zu einem anscheinend unauflöslichen Widerspruch. Braunschweig/Wiesbaden

**Giddens, A. (1995):** Die Konsequenzen der Moderne. Frankfurt

**Grabher, G. (1992):** Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. In: Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm: on the Socioeconomics of Industrial Networks. London/New York: Routledge

**Grabher, G. (1994):** Lob der Verschwendung. Berlin

**Haan, G. de; Kuckartz, U.; Rheingans-Heintze, A. (2000):** Bürgerbeteiligung In: Lokale Agenda 21 – Initiativen. Analysen zu Kommunikations- und Organisationsformen, Leske & Budrich, Opladen

**Hamm, B.; Neumann, I. (1996):** Siedlungs-, Umwelt- und Planungssoziologie. Opladen

**Heinelt, Hubert (1993):** Policy und Politics. Überlegungen zum Verhältnis von Politikinhalten und Politikprozessen. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.

**Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993):** Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.

**Hess, I.; Kraus, J. (1994):** Akademie in aller Munde. Ein Blick in die Küche der evangelischen Akademie Bad Boll. Bad Boll

**Holzapfel, H.; Münsterjohann, U. (1994):** Neue Ansätze zur Veränderung des Verhaltens im Freizeitverkehr, Teilprojekt 11 im BMBF-Verbundprojekt "Ökologisch verträgliche Mobilität in Stadtregionen", Überarbeiteter Hauptantrag. Wuppertal, Februar 1994, S. 150-160.

**Huber, Joseph (1995):** Nachhaltige Entwicklung. Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolistik. Berlin

**Huber, J. (2001):** Allgemeine Umweltoziologie. Wiesbaden

**Huber-Erler, R. u.a. (1996):** Dokumentation Parken. Bundesanstalt für Straßenwesen, Unterreihe Verkehrstechnik, H. V 30

**Immowelt AG; puls GmbH (Hrsg.) (2001):** Gemeinschaftsstudie "Chancen für die Zukunft im Markt Bauen & Wohnen." Nürnberg/Schwaig. <http://www.immowelt-ag.de/presseinfo> (Stand 29.5.2001).

**Jänicke, M. (1993):** Ökologische und politische Modernisierung in entwickelten Industriegesellschaften. In: Prittitz, v.V., Umweltpolitik als Modernisierungsprozeß. Opladen S. 15-30

**Jessen, J. (1996):** Der Weg zur Stadt der kurzen Wege - versperrt oder nur lang? In: Archiv für Kommunalwissenschaften 1/96

**Jurczyk, K.; Rerrich, M. (Hrsg.) (1993):** Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung, Freiburg.

**Knoepfel, Peter; Kissling-Näf, Ingrid (1993):** Transformation öffentlicher Politiken durch Verräumlichung – Betrachtungen zum gewandelten Verhältnis zwischen Raum und Politik. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.

**Kodolitsch, Paul von (1996):** „Die Zusammenarbeit von Rat und Verwaltung – Herausforderungen an das neue Steuerungsmodell.“ In: Wollmann, Hellmut (1996): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub? Basel.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1993):** *Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung. Bericht 5/1993.* Köln.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1996):** Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell. Bericht Nr. 10/1996. Köln.

**Kruse, L.; Graumann, C.-F.; Lantermann, E. (Hrsg.) (1996):** Ökologische Psychologie, Weinheim

**Kudera, Werner 1995:** Zusammenfassung der Ergebnisse, in: Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (Hrsg) (1995) (Redaktion Werner Kudera und Sylvia Dietmaier): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen;

**Kuhn, S.; Zimmermann, M. (1996):** Lokale Agenda 21 für zukunftsbeständige Stadtentwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung 2/3'96

**Kuhn, S.; Zimmermann, M.; Otto-Zimmermann, K. (1996):** „Generation 21“ der Stadtentwicklung: Zukunftsbeständige Stadtentwicklung durch Lokale Agenda 21? In: RuR 2/3'96

**Kuckartz, U.; de Haan, G. (1996):** Umweltbewußtsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen. Opladen

**Lange, H. (Hrsg.) (2000):** Ökologisches Handeln als sozialer Konflikt. Umwelt im Alltag. Opladen

**Lange, H. (1995):** Automobilarbeiter über die Zukunft von Auto und Verkehr. Anmerkungen zum Verhältnis von „Umweltbewußtsein“ und „Umweltverhalten“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 47. Jg., Heft 1, S. 141-156

**Lange, H. (1996):** Sünde, Selbstsucht, Vorteilsnahme. Umwelthandeln als moralisches Versagen? In: Bremer Umwelt Beiträge, H. 7, S. 11-13

**Lange, H. (1996a):** Das ökologische Potential der automobilen Lebensweise als Funktion der Zeit. In: Rinderspacher, J.P. (Hrsg.): Zeit für die Umwelt. Handlungskonzepte für eine ökologische Zeitverwendung, Berlin, S. 149-174

**Lange, H.; Hanfstein, W.; Lörx, S. (1995):** Gas geben? Umsteuern? Bremsen? Die Zukunft von Auto und Verkehr aus der Sicht der Automobilarbeiter. Frankfurt/M.

**Lange, H.; Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.) (1997):** Konstruktive Sozialwissenschaft. Münster/Hamburg

**Lehmann, J. (1999):** Befunde empirischer Forschung zu Umweltbildung und Umweltbewußtsein. Opladen 1999.

**Lucas, R. (1996):** Netzwerk der Akteure. In: Politische Ökologie, H. 44 (Jan./Febr. 96), S. 45-48

**Luhmann, Niklas (1971):** Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen. S. 66-89.

**Majer, Helge (1998):** Netzwerke. In: Evangelische Akademie Loccum (Hrsg.): Loccumer Protokoll einer Tagung am 24.- 26.8.1998. Rehburg-Loccum. S. 97-107.

**Mayntz, Renate (1972):** Soziologie der Organisation. Hamburg. 6. Auflage.

**Mayntz, Renate (1993):** Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.

**Meier-Ploeger, A. (1992):** Lebensmittelqualität - ganzheitlich betrachtet. In: Lünzer, I.: Die Erde bewahren - Dimensionen einer umfassenden Ökologie. Karlsruhe 1992, S. 254 - 275.

**Messner, Dirk (1997):** Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 4/97. S. 563-596.

**Molkewehrum, M. (Hrsg.) (1999):** Mobile 21 - Modelle einer Bildung für nachhaltige Entwicklung durch Integration von Umweltbildung und Globalem Lernen. Planungswerkstatt für Stadtentwicklung e.V. Bremen.

**Montada, L.; Kals, E. (1995):** Perceived Justice of ecological Policy and proenvironmental commitments. In: Social Justice Research, H. (1995), S. 305-327

**Münch, R. (1996):** Risikopolitik. Frankfurt a.M.

**Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer-Olaf; Schüttemeyer, Susanne S. (Hrsg.) (1998):** Lexikon der Politik. München.

**Oesterreich, R. (1981):** Handlungsregulation und Kontrolle, München

**Offe, C. (1986):** Die Utopie der Null-Option - Modernität und Modernisierung als Gütekriterien.  
In: Berger, J. (Hrsg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren. Soziale Welt Sonderband 4; Göttingen

**Osnabrügge, G.; Stahlberg, D.; Frey, D. (1985):** Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 3, Bern, S. 127-172

**Osterland, M. (1990):** Normalbiographie und Normalarbeitszeitverhältnis. In: Berger; Hradil (Hrsg.): Lebenslagen-Lebensläufe-Lebensstile. Soziale Welt, Sonderband 7, Göttingen

**Pappi, Franz Urban (1993):** Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz? In: Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.

**PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung (1995):** Berufsverkehr in Bremen. Fallbeispiele zur Verkehrsmittelwahl und Verkehrsverlagerung aus acht Betrieben. Bremen

**Poferl, A.; Schilling, K.; Brand, K.-W. (1997):** Umweltbewußtsein und Alltagshandeln. Opladen

**Prange, M.; Warsewa, G. (2000):** Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung - das Handlungsfeld lokale Ökonomie. WZB discussion-paper P 00-514; Berlin

**Prittowitz, Volker von (1996):** „Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik“. Opladen.

**Prose, F.; Hübner, G.; Kupfer, D. (1994):** Soziales Marketing für den Klimaschutz. In: Umweltpsychologische Mitteilungen. H. 2 (1994), S. 65-75

**Putnam, R.D. (1993):** Making Democracy work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

**Renn, O.; Webler, T.; Wiedermann, P. (Eds.) (1995):** Fairness and Competence in Citizen Participation. Evaluating Models for Environmental Discourse. Dordrecht/Boston/London

**Rerrich, M. (1994):** Zusammenfügen was auseinanderstrebt: Zur familialen Lebensführung von Berufstätigen. In: Beck,U.; Beck-Gernsheim,E. (Hrsg.) 1994

**Schahn, J. (1995):** Umweltpsychologische Bibliographie. Bericht aus dem Psychoologischen Institut der Universität Heidelberg, Diskussionspapier nr. 82, Heidelberg

**Schahn, J.; Giesinger, T. (Hrsg.) (1993):** Psychologie für den Umweltschutz. Weinheim

**Scharpf, F.W. (1991):** Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des 20. Jahrhunderts. In: Politische Vierteljahrsschrift Jg. 32, H.41

**Schenk, Michael (1983):** Das Konzept des sozialen Netzwerkes. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. S. 88-104.

**Schmid, V. (1994):** „Bounded Justice“. In: Social Science Information, Nr. 33 (1994), S.305-303

**Schmid, V. (2000):** Bedingte Gerechtigkeit. Soziologische Analysen und philosophische Theorien, Frankfurt

- Schmidt, M. (1995):** Wörterbuch zur Politik. Stuttgart
- Schmücker, R.; Steinvorth, U. (2002):** Gerechtigkeit und Politik. Philosophische Perspektiven. Berlin (=Sonderband 3 der Deutschen Zeitschrift für Philosophie)
- Schorr, Chr. (2000):** "Kita-Küche der kurzen Wege". Projektantrag Bremen 2000.
- Schorr, Chr.; Wilhelms, A. (1999):** Kita-Küche der kurzen Wege. Gesamtantrag. Bremen 1999.
- Schulze-Buschoff, K. (1995):** Familie und Erwerbsarbeit in der Bundesrepublik. Rückblick, Stand der Forschung und Design einer Lebensformentypologie. WZB FS III 95 - 402; Berlin
- Seevvers, J.; Wilhelms, A. (2000):** Lieferpotentiale regionaler und ökologischer Betriebe an bremische Kindertagesstätten. Studie im Auftrag des Senators für Umweltschutz, Abteilung Naturschutz, Bremen Juni 2000.
- Selle, Klaus (1994):** Lokale Partnerschaften – Organisationsformen und Arbeitsweisen für kooperative Problembearbeitung vor Ort. In: Froessler, Rolf u.a. (Hrsg.): Lokale Partnerschaften: die Erneuerung benachteiligter Quartiere in europäischen Städten. Basel – Boston – Berlin. S. 36-66).
- Senator für Bau, Verkehr und Stadtentwicklung (1998):** Stadtentwicklungskonzept. Entwurf. Bremen
- Serwe, H.J. (1997):** Nachhaltige Entwicklung in den Kommunen. Zum Stand der Umsetzung der lokalen Agenda. In: Kommune 1/97
- Shell AG (1997):** Motorisierung - Frauen geben Gas. Szenarien des PKW-Bestandes und der Neuzulassungen in Deutschland bis zum Jahr 2020. Reihe Analysen und Vorträge, Nr. 2, Hamburg
- Sinning, H. (1995):** Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung. In: RuR 3/95
- Speier, Frank; Fiederer, Hans-Jürgen; Klee, Günther (2000):** Nachhaltige Entwicklung und kommunale Verwaltungsmodernisierung. Entlastungspotenziale und Durchsetzungschancen eines integrativen Ansatzes. Tübingen.
- Spiekermann, U. (1999):** Eßkultur heute. Was, wie und wo essen wir?. In: Dr. Rainer Wild-Stiftung (Hrsg.): Gesunde Ernährung zwischen Natur- und Kulturwissenschaft. Münster 1999, S. 42 - 56.
- Statistisches Landesamt Bremen (1999):** Bremen in Zahlen – Landwirtschaft. Bremen 1999.
- Steierwald, G.; Künne, H.-D. (1994):** Stadtverkehrsplanung. Grundlagen, Methoden, Ziele. Berlin
- Sydow, J.; Windele, A. (1999):** Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen/Wiesbaden
- Umweltbewußtsein in Deutschland 1998**, hrsg. v. Bundesumweltministerium, Berlin
- Umweltpolitik 1992:** Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro -Dokumente-. Agenda 21; herausgegeben vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bonn

**Walden, R. (1995):** Wohnung und Wohnumgebung. In: Keul, A. (Hrsg.), Wohlbefinden in der Stadt, Weinheim S. 69-98

**Warsewa, G. (1997):** Agenda 21 - Ein Politikmodell für das 21. Jahrhundert? In: Kommune 7/97

**Warsewa, G. (1998):** Zwischen Eigenständigkeit, Nachhaltigkeit und Globalisierung - Chancen für die Region Bremen. In: Danielzyk, R.; Deppe, H.C.; Mose, I. (Hrsg.) 1998: Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Tagungsdokumentation; Bremen

**Warsewa, G. (2000):** Von den „Betroffenen“ zum „aufgeklärten Egoisten“ – Umwelthandeln zwischen gesellschaftlicher Normalisierung und sozialer Differenzierung. In: Lange, H. (Hrsg.) 2000

**Warsewa, G. (2002):** Akteurskonstellationen im Nachhaltigkeitsprozess: Zwischen Diffusion und Konzentration. In: Molitor, R.; Nischwitz, G. (Hrsg.): Kommunikation für eine nachhaltige Entwicklung in der Region. Schriftenreihe des IÖW 160/02; S. 140-145

**Wege zur Neustadt von Morgen.** Lokale Agenda 21, Bremen 1997

**Wegener, Gerhard (1995):** Zum Verhältnis von Politik und Verwaltung. In: Verwaltungsrundschau 5/95. S. 157-161.

**Weyer, Johannes (1993):** System und Akteur. Zum Nutzen zweier soziologischer Paradigmen bei der Erklärung erfolgreichen Scheiterns. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1/45. S. 1-22.

**Wibera (1999):** Kindertageseinrichtungen in Bremen. Gutachten im Auftrag des Senators für Soziales. Bremen 1999.

**Wiesenthal, H. (1990):** Ist Sozialverträglichkeit gleich Betroffenenpartizipation? In: Soziale Welt, Jg. 41, (1990) S. 28-46

**Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) 1998:** Das Leitbild der multizentrischen Stadt. Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 124. Bonn

**Wollmann, Hellmut (1996):** Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub? Basel. 9. Literatur

**Wöhler, K. (1994):** Bedingungen einer ökologischen Verhaltenskonversion. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, H. 4 (1994), S. 512-525