



Arbeitsblatt 10

Anleitung zur Beurteilung von Wechselbeziehungen mit Hilfe einer Matrix (Variante 2), Analyse der Wechselbeziehungen

Mithilfe der Matrix können Wechselwirkungen zwischen Elementen der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung systematisch beurteilt werden. Eine Vorlage der Matrix befindet sich in Arbeitsblatt 11 und enthält folgende Bereiche (siehe Bild 1):

- Bereich links oben (1): Legende mit verschiedenen Einflussstärken für die Beurteilung und Pfeile, die auf die Richtung der Beurteilung hinweisen.
- Bereiche links unten und rechts oben (2): Listen an Elementen der Nachhaltigkeitssteuerung, mit Beschreibungen der Ausprägungen im Kommentarfeld. Diese passen Sie an.
- Bereich rechts unten (3): Das Beurteilungsfeld, in dem jeder Wechselwirkung ein Wert zugewiesen wird. Dunkelgrau sind die Zellen, in denen Beurteilung nicht möglich ist, da es sich um ein und dasselbe Element handelt.
- Zeile unten und rechts außen (4): Die Summe der aktiven und passiven Einflüsse pro Element (besteht als aktive Formel).

direkter Einfluss	1.Element der Nachhaltigkeitssteuerung	2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	Summe aktiver Einflüsse
0 = kein Einfluss								
1 = geringer Einfluss								
2 = großer Einfluss								
x = weiß nicht								
auf →								
↓ von								
1. Element der Nachhaltigkeitssteuerung, z.B. Nachhaltigkeitsverständnis								0
2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
Summe passiver Einflüsse	0	0	0	0	0	0	0	

Bild 1: Matrix zur Beurteilung von Wechselwirkungen.





Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

Die nachfolgende Anleitung veranschaulicht Schritt für Schritt, wie die Beurteilung der Wechselwirkungen funktioniert. Wird die Matrix im Rahmen eines Workshops (gemäß Variante 2) *Eigenschaften von Steuerungselementen*) ausgefüllt, ist mit einem Zeitaufwand von zwei bis drei Stunden zu rechnen, wenn von einer Dauer von drei bis fünf Minuten pro Wechselwirkung ausgegangen wird.

1. Beschreibung der zu beurteilenden Steuerungselemente

Um die Beurteilung durchführen zu können, braucht es neben der Matrix eine Übersicht mit den Ausprägungen der zu beurteilenden Elemente. Diese entsprechen im Wesentlichen den Ergebnissen der Bestandsaufnahme. Sie können in einer Tabelle zusammengefasst werden (Bild 2) oder als Kommentar direkt in der Matrix (Bild 3) ergänzt werden. Bevor mit der Bewertung der Wechselbeziehungen begonnen wird, sollten die Beschreibungen des Ist-Zustandes der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung sorgfältig durchgelesen werden.

Handlungsfeld	Ist-Zustand in der Kommune (Ausprägung des Elements der Nachhaltigkeitssteuerung)
kommunales Nachhaltigkeitsverständnis	In der Kommunalverwaltung gibt es kein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis. Der Begriff Nachhaltigkeit wird verbunden mit dem Mehr-Dimensionen-Konzept oder Aspekten einzelner Dimensionen (z. B. Umweltschutz, Wirtschaftlichkeit), Langfristorientierung oder er ist mit keinem Konzept verknüpft.
kommunale Nachhaltigkeitsstrategie	In der Kommunalverwaltung fehlt eine ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie etc.
usw.	

Bild 2: Tabellarische Übersicht mit den Beschreibungen des Ist-Zustandes der Nachhaltigkeitssteuerung (Ausprägungen der Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung).

2. Beurteilung der Wechselbeziehungen

Die Wechselbeziehungen zwischen den Elementen werden mithilfe der Matrix beurteilt. Die Beurteilung berücksichtigt nur direkte Beziehungen und erfolgt anhand einer Skala von 0 bis 2:

- 0 – zwischen den Einflussvariablen besteht kein direkter Einfluss
- 1 – zwischen den Einflussvariablen besteht ein geringer Einfluss
- 2 – zwischen den Einflussvariablen besteht ein großer Einfluss

Für eine Beurteilung anhand dieser Skala ist es gleichgültig, ob der Einfluss von einer auf eine andere Einflussvariable positiv oder negativ ist. Sie können diese Information jedoch mit der Kommentarfunktion erfassen.

Wechselbeziehungen, die nicht bekannt sind, werden gekennzeichnet:

- x – keine Kenntnisse über den Einfluss zwischen den Einflussvariablen





Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten

Für die Beurteilung in der Matrix kann wie folgt vorgegangen werden: Beurteilt wird von links nach rechts, d.h. es wird der Einfluss der Elemente in der linken Spalte auf die Elemente der Zeile rechts oben beurteilt. Beurteilt wird zunächst der Einfluss, des ersten Elements der linken Spalte auf jedes einzelne Element in der oberen Zeile. Dabei wird in jeder entsprechenden Zelle ein Wert von 0 bis 2 bzw. „x“ angegeben. Entsprechend wird mit allen Elementen in der linken Spalte verfahren. Das Beispiel in Bild 4 soll das Vorgehen veranschaulichen.

direkter Einfluss	1.Element der Nachhaltigkeitssteuerung	2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	Aktivität
0 = kein Einfluss 1 = geringer Einfluss 2 = großer Einfluss x = weiß nicht								
auf → ↓ von								
1. Element der Nachhaltigkeitssteuerung, z.B. Nachhaltigkeitsverständnis								0
2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
Passivität	0	0	0	0	0	0	0	

In der Kommunalverwaltung gibt es kein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis. Der Begriff Nachhaltigkeit wird verbunden mit dem Mehr-Dimensionen-Konzept oder Aspekten einzelner Dimensionen (z.B. Umweltschutz, Wirtschaftlichkeit), Langfristorientierung oder er ist mit keinem Verständnis verknüpft.

Bild 3: Matrix mit der Ausprägung eines Elements als Kommentar der entsprechenden Zelle.

direkter Einfluss	1.Element der Nachhaltigkeitssteuerung	2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung	Aktivität
0 = kein Einfluss 1 = geringer Einfluss 2 = großer Einfluss x = weiß nicht								
auf → ↓ von								
1. Element der Nachhaltigkeitssteuerung, z.B. Nachhaltigkeitsverständnis								0
2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
3. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
4. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
5. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
6. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
7. Element der Nachhaltigkeitssteuerung								0
Passivität	0	0	0	0	0	0	0	

Bild 4: Der Ausschnitt der Matrix zeigt beispielhaft wie die Beurteilung erfolgt. Das Element „1. Nachhaltigkeitsverständnis“ beeinflusst das „2. Element der Nachhaltigkeitssteuerung“ „nicht“ (0), in „geringem“ (1), in „großem Maße“ (2) oder „weiß nicht“ (x).





Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

3. Beurteilung begründen

Für eine bessere Nachvollziehbarkeit ist es wichtig, die Beurteilung kurz zu kommentieren und zu begründen. Dies kann mit der Kommentarfunktion im Excel oder separat unter Angabe der Zellkoordinaten erfolgen. Insbesondere wenn die Wechselwirkungen im Rahmen eines Workshops in einem Diskurs beurteilt werden, ist die Dokumentation der Argumente wichtig, die der Beurteilung zu Grunde liegen. Eine Möglichkeit des diskursorientierten Vorgehens in einem Workshop ist es, die Teilnehmenden ihre Beurteilung individuell auf Kärtchen notieren zu lassen. Wird eine Wechselbeziehung von den Teilnehmenden sehr unterschiedlich beurteilt, werden im Gespräch Argumente gesammelt, die zu einem Konsens der Beurteilung führen können. Wird kein Konsens erzielt, werden die verschiedenen Beurteilungen ausgewertet und mit den unterschiedlichen Argumenten hinterlegt.

