



Arbeitsblatt 9

Beispielhafte Anwendung und Auswertung der Matrix (Variante 2), Analyse Wechselbeziehungen)

Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht das Vorgehen und die Auswertung der Beurteilung von Wechselbeziehungen einer Nachhaltigkeitssteuerung mithilfe einer Matrix.

In der Matrix werden die Ausprägungen der Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung gegenübergestellt und auf bestehende Wechselwirkungen beurteilt. Die Ausprägung eines Elements der Nachhaltigkeitssteuerung könnte z. B. lauten: *kein bestehendes, konkretes Nachhaltigkeitsverständnis*. Verändert sich das *Nachhaltigkeitsverständnis* können durch direkte Einwirkung auch weitere Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung z. B. die *Unterstützung durch Führungskräfte* verändert werden. Unabhängig von der Richtung der Veränderung besteht in diesem Fall eine direkte Wechselbeziehung zwischen den beiden Elementen. Im genannten Beispiel übt das *Nachhaltigkeitsverständnis* aktiven Einfluss aus und die *Unterstützung durch Führungskräfte* unterliegt passivem Einfluss.

1. Ausfüllen der Matrix

Jede Wechselbeziehung zwischen ausgewählten Elementen der Nachhaltigkeitssteuerung kann mithilfe der Matrix beurteilt werden (Bild 1). Z. B. wurde im untenstehenden Beispiel der Einfluss von der *Unterstützung durch Führungskräfte* auf die *Partizipation und Kooperation* als groß beurteilt. Die Summe aller Einflüsse, die die *Unterstützung durch Führungskräfte* auf andere Elemente ausübt (aktive Einflüsse), beträgt 11.





Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

direkter Einfluss								
0 = kein Einfluss								
1 = geringer Einfluss								
2 = großer Einfluss								
x = weiß nicht								
auf →								
↓ von								
	1. Nachhaltigkeitsverständnis	2. Unterstützung durch Führungskräfte	3. Partizipation und Kooperation	4. Nachhaltigkeitskommunikation	5. Förderung der Querschnittsorientierung	6. Reformbereitschaft	7. zukünftige Nachhaltigkeitsherausforderungen	Summe aktiver Einflüsse
1. Nachhaltigkeitsverständnis		1	0	1	2	2	1	7
2. Unterstützung durch Führungskräfte	2		2	2	2	2	1	11
3. Partizipation und Kooperation	2	1		2	0	1	1	7
4. Nachhaltigkeitskommunikation	0	0	1		0	0	1	2
5. Förderung der Querschnittsorientierung	2	1	1	0		2	0	6
6. Reformbereitschaft	1	1	1	0	2		1	6
7. zukünftige Nachhaltigkeitsherausforderungen	1	0	1	1	0	1		4
Summe passiver Einflüsse	8	4	6	6	6	8	5	

Bild 1: Ausgefüllte Matrix mit sieben beispielhaften Elementen der Nachhaltigkeitssteuerung.

2. Ausfüllen der Datentabelle

Die Summen aller passiven und aktiven Einflüsse eines jeden Steuerungselementes aus der Matrix werden in die Datentabelle übertragen (Bild 2). Z. B. findet sich die Summe der aktiven Einflüsse der *Unterstützung durch Führungskräfte* in der Datentabelle in der rechten Spalte wieder.





Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

	passiver Einfluss	aktiver Einfluss
1. Nachhaltigkeitsverständnis	8	7
2. Unterstützung durch Führungskräfte	4	11
3. Partizipation und Kooperation	6	7
4. Nachhaltigkeitskommunikation	6	2
5. Förderung der Querschnittsorientierung	6	6
6. Reformbereitschaft	8	6
7. zukünftige Nachhaltigkeitsherausforderungen	5	4
	Position vertikale Linie	Position horizontale Linie
	6,1	6,1

Bild 2: Ausgefüllte Datentabelle basierend auf den Werten der Beispiel-Matrix.

3. Zuordnung zu den vier Eigenschaften

Die beurteilten Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung werden mithilfe eines Diagramms vier verschiedenen Quadranten zugeordnet, die jeweils vier Eigenschaften entsprechen (Bild 3).

Das Element *Unterstützung durch Führungskräfte* wurde dem Quadranten *Aktiv* zugeordnet. Der Wert der aktiven Einflüsse beträgt dabei 11 (y-Achse) und der Wert der passiven Einflüsse beträgt 4 (x-Achse).

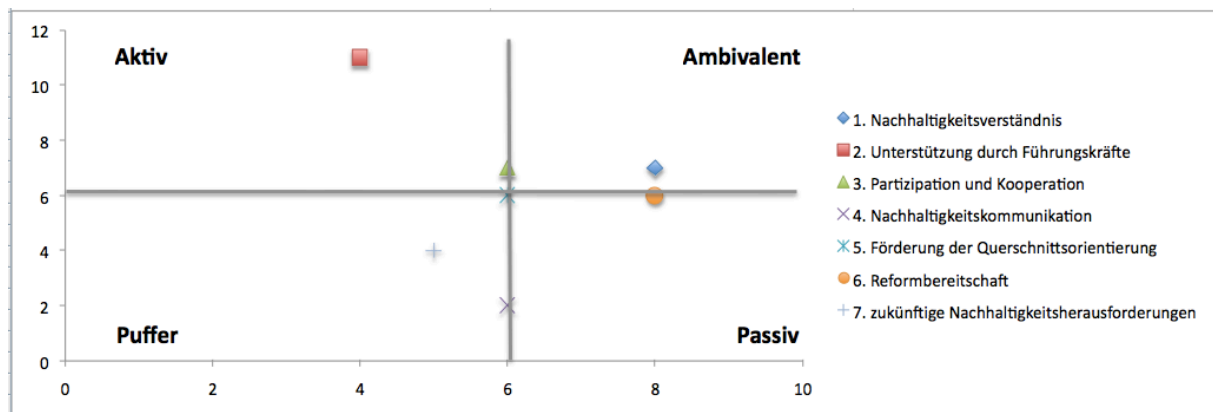


Bild 3: Die Steuerungselemente sind den vier Eigenschaften in den Quadranten zugeordnet.

4. Interpretation der Ergebnisse

Im dargestellten Beispiel gibt es zwei Elemente, die für eine Nachhaltigkeitssteuerung besonders relevant sind. Die Elemente *Partizipation und Kooperation* und *Nachhaltigkeitsverständnis* wurden der Eigenschaft *ambivalent* zugeordnet. Sie sind vielversprechende Ansatzpunkte zur (Weiter-) Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung. Beide Elemente beeinflussen zudem das Element *Unterstützung durch Führungskräfte*, welches besonders aktiven Einfluss auf die





Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

Nachhaltigkeitssteuerung ausübt, selber aber vergleichsweise schwer zu beeinflussen ist. Die Erarbeitung von Maßnahmen in den Bereichen *Partizipation und Kooperation* sowie *Nachhaltigkeitsverständnis* ist aus steuerungsrelevanter Sicht daher besonders empfehlenswert.

Das Element *Förderung der Querschnittsorientierung* steht ebenfalls in vielen Wechselbeziehungen in der Nachhaltigkeitssteuerung. Es befindet sich zwar im Quadranten *Puffer*, ist aber sehr nah am Gitterkreuz positioniert. Maßnahmen wie z. B. dezernats-übergreifende Arbeitsgruppen können die Verbesserung des Nachhaltigkeitsverständnisses unterstützen.

Das Element *Nachhaltigkeitskommunikation* ist wenig aktiv und zwischen den zwei Quadranten *Puffer* und *Passiv* gelegen. Maßnahmen zur (Weiter-)Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung sollten daher nicht mit Schwerpunkt in diesem Bereich angesiedelt sein. Sie können aber gezielt genutzt werden, um die steuerungsrelevanten Bereiche zu fördern.

