

Ergebnisvermerk über die Sitzung des Nachhaltigkeitsrates am 27.05.2011 in der Kooperation im Gemeindehaus der Dompfarrei, Freiburg

Beginn: 17 Uhr; Ende: etwa 19:30 Uhr
Teilnehmer: siehe beigefügte Liste
Anlagen: Präsentation von Prof. Harald Heinrichs

OB Dr. Salomon eröffnet die Sitzung und bringt einleitend zum Ausdruck, dass der jüngste, nicht zuletzt durch Terminabsagen geprägte Verlauf des Nachhaltigkeitsprozesses auch aus seiner persönlichen Sicht nicht glücklich gelaufen sei. Die vielfach geäußerte Kritik am bisherigen Umsetzungsprozess habe jetzt auch verwaltungsintern zu einem Umsteuern geführt. Mit der Einrichtung der neuen Stabstelle Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg in direkter Zuordnung zum Oberbürgermeister sei nun der im Nachhaltigkeitsrat vielfach geäußerte Wunsch nach Schaffung einer gesamtstädtischen Einheit zur Nachhaltigkeitssteuerung aufgegriffen worden. Eine verstärkte Nachhaltigkeitsorientierung könne seiner Auffassung nach nur gelingen, wenn auch verwaltungsintern die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die bisher geleistete Arbeit der Nachhaltigkeitsakteure zu unterstützen und weiter auszubauen.

Insofern signalisiere die heutige Sitzung für ihn auch eine wichtige Weichenstellung zur Weiterentwicklung des städtischen Nachhaltigkeitsprozesses im Zusammenwirken mit den Nachhaltigkeitsakteuren. Um so mehr freue es ihn, dass sich die Mitglieder des Nachhaltigkeitsrates auch weiterhin für eine nachhaltige Stadtentwicklung engagieren wollen. Dies unterstreiche nochmals deutlich die zentrale Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Stadtgesellschaft.

Ziel der neuen Stabstelle sei es, städtische Nachhaltigkeitsaktivitäten zu bündeln, zentral zu koordinieren und gesamtstädtisch darzustellen. Insbesondere sei es ihm wichtig, so OB Dr. Salomon, Nachhaltigkeit im Aktionsradius kommunalen Handelns als wichtige Querschnittsaufgabe zu verankern. Im Zusammenwirken mit den Nachhaltigkeitsakteuren soll die inhaltlich fachliche Umsetzung der städtischen Nachhaltigkeitsziele nun wirkungsorientiert konkretisiert werden. Hierzu sei es auch notwendig, effizientere Prozessstrukturen als bisher einzuführen, die eine Stärkung des Nachhaltigkeitsrates als beratendes Gremium der Stadtverwaltung ermöglichen. Vorschläge und konkrete Handlungsansätze werde man in der heutigen Sitzung vorstellen.

Für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung müsse man den Blick auch über die Stadtgrenzen hinaus richten. Dies sei wichtig und hilfreich. Man wolle daher künftig verstärkt in Kooperationen mit Akteuren aus der Wissenschaft und sonstigen nachhaltigkeitsrelevanten Bereichen eintreten, um hierüber weitere Impulse und Erfahrungen für eine professionelle Nachhaltigkeitssteuerung zu gewinnen. Gemeinsam mit Prof. Dr. Harald Heinrichs von der Universität Lüneburg und anderen Kooperationspartnern versuche die Stabstelle Nachhaltigkeitsmanagement aktuell den wechselseitigen Austausch von Know How im Rahmen gemeinsam initiierten Projekte anzustoßen. Dankenswerterweise habe sich Prof. Heinrichs bereit erklärt, in heutiger Sitzung einen Überblick über den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitssteuerung im kommunalen Umfeld zu geben.

TOP 1: Integrative Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen: Aktueller Stand und künftige Herausforderungen

Impulsreferat von Prof. Dr. Harald Heinrichs, Professor für Nachhaltigkeitspolitik an der Leuphana Universität Lüneburg, Präsentation als Anlage beigelegt

Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen aus der Präsentation:

Prof. Dr. Harald Heinrichs beschreibt in seiner Präsentation den bisherigen Entwicklungsprozess nachhaltiger Entwicklung. Dabei geht er sowohl auf den Ursprung des Konzeptes ein, wie auch auf die Besonderheiten der nachhaltigen Entwicklung in der Kommunalverwaltung. Das ursprünglich weitgehend aus den Initiativen der Lokalen Agendaprozesse oftmals ehrenamtlich angestoßene Engagement sei den Kinderschuhen entwachsen und aktuell geprägt von dynamischen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen, die neue globale Herausforderungen nach sich ziehen.

Dies habe unmittelbare Auswirkungen auf die veränderten Anforderungen an die Steuerung von Nachhaltigkeitsentwicklungen. Professionelle Managementprozesse seien erforderlich, um den globalen Herausforderungen zur Sicherung von Zukunftsfähigkeit insbesondere auch auf kommunaler Ebene gerecht zu werden. Damit stünden auch die Kommunalverwaltungen vor neuen Anforderungen im Zusammenhang mit der Steuerung nachhaltiger Stadtentwicklungsprozesse im Zusammenwirken mit Bürgerschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Die Einführung professioneller Beteiligungsstrukturen und Steuerungsinstrumente sei mehr denn je erforderlich.

Die spezifischen Anforderungen an ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement liegen nach Einschätzung von Prof. Heinrichs insbesondere in der Herausforderung, dass man in Verwaltungen organisations- und aufgabenbezogen vorgehen müsse. Dies enge den Spielraum einerseits ein, ermögliche aber auch eine möglichst wirkungsorientierte Herangehensweise. Zentrale Schnittstellen ergeben sich aus Sicht von Prof. Heinrichs insbesondere zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Haushaltswesen und der Notwendigkeit eines zielgerichteten Kooperationsmanagements nach innen und außen. Diesen Anforderungen muss sich demnach eine Stadtverwaltung stellen und ein modernes Management- und Kommunikationssystem aufbauen, will sie Nachhaltigkeitsprozesse partizipativ mit Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und gesellschaftlichen Bereichen erfolgreich und dauerhaft umsetzen. In der Stadt Freiburg seien hierfür aufgrund der engagierten Bürgerschaft und einer für nachhaltige Entwicklungen aufgeschlossenen Politik und Verwaltung exzellente Startbedingungen gegeben.

Anmerkungen und Diskussionspunkte zum Vortrag von Prof. Dr. Heinrichs:

- Der Umgang mit der Dynamik des Nachhaltigkeitsprozesses einerseits und den festgelegten Strukturen (Ziele, Verfahren) wird angesprochen. Es folgt der Hinweis, dass bei der Global Reporting Initiative der Vereinten Nationen (international anerkanntes Berichtswesen zur Evaluierung von Nachhaltigkeit) auch von unterschiedlichen Stufen, also unterschiedlichen Niveaus, ausgegangen wird. Wichtig ist, dass kontinuierliche übergeordnete Berichtssysteme implementiert werden, die aber gleichzeitig fortschreibungsfähig sind.
- Diskutiert wird die Beziehung des Nachhaltigkeitsrates zum Gemeinderat. Aus der Erfahrung von Prof. Dr. Heinrichs gibt es meist keinen direkten Link zwischen den

Ideen aus dem Nachhaltigkeitsrat und einer Umsetzung im Gemeinderat. Oft kommt es demnach zu einem Diffundieren von Ideen. Verantwortlich sind hierfür oft die Strukturen und Prozesse der Politik und Verwaltung. Es wird allerdings ein schleichender Prozess der Einflussnahme des Nachhaltigkeitsrates attestiert.

- Die Frage nach der Rolle des Nachhaltigkeitsrates kommt auf und wie diese Rolle verstanden werden sollte. Hier wird die Bedeutung der neuen Akteure (Zivilgesellschaft, Wirtschaft etc.) angesprochen. Die Anforderungen an das New Public Governance werden hervorgehoben.
- Andiskutiert wird auch die Überlegung einer Selbstverpflichtung des Gemeinderates, die Ziele des Nachhaltigkeitsrates umzusetzen. Möglich wäre hier eine Begründungspflicht oder eine Verpflichtung zur Stellungnahme.
- Beachtet werden sollte hier die „Zwitterfunktion“ des Nachhaltigkeitsrates in Freiburg. Der Nachhaltigkeitsrat kann letztlich als beratender Ausschuss des Gemeinderates eingestuft werden, der somit auch Vorlagen für den Gemeinderat erarbeiten kann.
- Die Rollenfindung des Nachhaltigkeitsrates kann nach Meinung von Prof. Dr. Heinrichs durch eine Diskussion oder durch Workshops geschehen. So kann das Rollenverständnis geklärt werden.
- Es wird deutlich, dass es bisher kaum eindeutige Ergebnisse oder Erfahrungen über Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen gibt. Erfahrungen liegen lediglich aus dem Unternehmensbereich vor, in dem Kennziffern mit der Finanzierung eng verknüpft werden. Als einziger eindeutiger Erfolgsfaktor wurde das „Leadership“ identifiziert. Demnach ist das Vorleben der Führungsebene ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement.

TOP 2: Information über den Dialog „Nachhaltige Stadt“ und das strategische Eckpunktepapier der Bürgermeister mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung

(Die Broschüre „Strategische Eckpunkte für eine Nachhaltige Entwicklung“ wurde in der Sitzung verteilt)

Oberbürgermeister Dr. Salomon informiert über den im Herbst 2010 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung mit etwa 20 Oberbürgermeistern deutscher Städte initiierten Dialogprozess „Nachhaltige Stadt“. Ein erneuter Austausch fand kürzlich auf Einladung des Rates für Nachhaltige Entwicklung statt. Hierbei verständigten sich die Oberbürgermeister auf vier strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen: Partizipation und Bürgerbeteiligung, nachhaltige Finanzsteuerung, Verankerung von Nachhaltigkeitsmanagement als Querschnittsaufgabe in den Verwaltungen, Ausbau von Kooperationen und Förderung der Zusammenarbeit auf Bundes- und Landesebene. Das Eckpunktepapier wurde vor der Bundespressekonferenz vorgestellt. Die Stadt hatte hierüber in einer Presseerklärung berichtet.

Exkurs: Anfang Juli 2011 erschien eine weitere Publikation aus dem Dialogprozess der Oberbürgermeister mit beispielhaften Projekten der beteiligten Kommunen zu den vier o.g. zentralen strategischen Eckpunkten. Seitens der Stadt Freiburg werden das Gebäudemanagement Freiburg und das green city cluster vorgestellt.

TOP 3: Weiterentwicklung und Umsetzung städtischer Nachhaltigkeitsziele: Zwischenbilanz und Ausblick

(Die Präsentation wurde als Handout in der Sitzung verteilt)

Die Leiterin der Stabstelle Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg, Steffi Kamp, stellt anhand einer Präsentation die wesentlichen Zielsetzungen und Aufgaben der neu eingerichteten Organisationseinheit vor. In vorliegendem Protokoll sind die zentralen Eckpunkte zusammengefasst:

Aufbauend auf der bisher von den im Nachhaltigkeitsprozess beteiligten Akteuren geleisteten Arbeit soll die städtische Nachhaltigkeitsorientierung künftig möglichst wirkungsorientiert und umsetzungsbezogen ausgebaut werden. Hierzu ist vorgesehen, ein systematisches Prozessmanagement für eine integrative Nachhaltigkeitssteuerung in der Stadtverwaltung aufzubauen, das Nachhaltigkeit gesamtstädtisch auffasst und als wichtige Querschnittsaufgabe implementiert. Zielsetzung ist insbesondere eine Bündelung und zentrale Steuerung der innerhalb der Verwaltung bisher weitgehend dezentral laufenden Nachhaltigkeitsaktivitäten. Darüber hinaus soll die Stabstelle im Zusammenwirken mit den Mitgliedern des Nachhaltigkeitsrates die Arbeit des Nachhaltigkeitsrates unterstützen und seine öffentlich wirksame Wahrnehmung als wichtige Stimme im Nachhaltigkeitsprozess stärken. Hierzu wird das Nachhaltigkeitsmanagement geeignete Maßnahmen einführen und initiieren. Beispielhaft genannt soll der Nachhaltigkeitsrat für eine verbesserte Transparenz und Öffentlichkeit seiner Aktivitäten eine eigene Homepage erhalten, die die Arbeit des Nachhaltigkeitsrates, die städtischen Ziele sowie Aktivitäten darstellt und die künftig auch als Kommunikations- und Arbeitsplattform von den Mitgliedern genutzt werden soll.

Eine wesentliche Zielsetzung liegt in der möglichst konkreten und zeitnahen Umsetzung der vom Gemeinderat verabschiedeten 60 Nachhaltigkeitsziele aus den 12 übergeordneten Politikfeldern. Hierzu wird ein mehrstufiges Vorgehen vorgeschlagen. In einer ersten Stufe erstellt die Verwaltung eine aktuelle Bestandsaufnahme nachhaltiger Projekte und Maßnahmen, um eine vollständige und aktuelle Übersicht über die durchgeführten und bereits geplanten städtischen Nachhaltigkeitsaktivitäten aus den Haushaltsperioden 2009-2012 zu gewinnen. Die Ergebnisse werden vom Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg in einem Statusbericht dargestellt, der im Herbst im Nachhaltigkeitsrat vorgestellt wird. Auf dieser Grundlage kann dann in einer nächsten Stufe eine Zielkonzentration auf zunächst einige wenige ausgewählte Ziele für einen ersten Umsetzungsschritt erfolgen. Dieser Prozessschritt ist erforderlich, da eine gleichzeitige Umsetzung der 60 Ziele unrealistisch und nicht durchführbar ist.

Parallel zu der ersten Umsetzungskonkretisierung wird vorgeschlagen, sukzessive ein übergeordnetes Berichtswesen und Evaluierungssystem aufzubauen, dass insbesondere vergleichbar, fortschreibungsfähig und möglichst international anerkannt ist. Die vom Nachhaltigkeitsrat in unterschiedlichen thematischen Arbeitsgruppen bereits entwickelten Ideen möglicher Indikatoren zur Quantifizierung des Umsetzungsprozesses sollen hierbei aufgegriffen und falls möglich integriert werden. In diesem Zusammenhang sind auch Vorschläge für konkrete Zeitfenster zur Zielergebnismessung zu entwickeln und vorzuschlagen.

Eine erste Analyse des NHM Fr hat zudem ergeben, dass sich mittelfristig eine Zielfortschreibung bzw. Anpassung anbietet. So fehlt beispielsweise das wichtige Ziel einer nachhaltigen Finanzpolitik im städtischen Haushalt, obwohl die fiskalische, ressourcenorientierte und generationengerechte investive Nachhaltigkeit zu den Schlüsselherausforderungen zur Zukunftssicherung der Städte zählt. Andere Nachhaltigkeitsziele dagegen könnten ggf. unter ein Oberziel zusammengefasst werden, da Sie aufgrund von thematischen Überschneidungen und Wechselwirkungen nicht trennscharf

zu definieren sind. Es wird vorgeschlagen im Rahmen der Umsetzung sukzessive eine Zielfortschreibung vorzusehen und insbesondere die fiskalische Nachhaltigkeit, auch im Blick auf die Einführung des Neuen Kommunalen Haushaltsrechtes in die Ziele aufzunehmen.

Ein weiterer wichtiger Baustein für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess ist neben der oben beschriebenen fachlich-inhaltlichen Konkretisierung insbesondere eine effiziente und ergebnisorientierte Gremienstruktur mit einem möglichst ausgewogenen und breit angelegtem Partizipationsprozess für das Zusammenwirken aller beteiligten Akteure. Der bisherige Prozess ist durch vielfältige Doppelstrukturen und nicht eindeutige Rollenzuteilungen und Kompetenzregelungen der Gremien gekennzeichnet. Ein wichtiges Ziel des städtischen Nachhaltigkeitsmanagements ist eine wirkungsvolle Stärkung des Nachhaltigkeitsrates als zentrales Beratungsgremium des Gemeinderates zu Fragen nachhaltiger Entwicklung. Es wird daher vorgeschlagen, die bisher bestehenden Doppelstrukturen aus Agenda Ausschuss und Nachhaltigkeitsrat mit teilweiser deckungsgleicher Besetzung der Mitglieder abzubauen, um wirkungsvoller in den Entscheidungen, transparenter in der Kommunikation, klarer in den Kompetenzbereichen und Aufgabenstellungen sowie ausgewogener in der Beteiligungsstruktur und Partizipation der Mitglieder zu agieren. Zur Umsetzung dieser Zielsetzung hat das NHM Fr zwei Strukturvorschläge erarbeitet, die in der Präsentation graphisch dargestellt und textlich erläutert sind.

Beide Strukturvorschläge haben eine stärkere Profilbildung des Nachhaltigkeitsrates zum Ziel und eine breitmöglichste Einbindung und gleichwertige Vertretung aller Beteiligten im Prozess. Hierzu soll der bisherige Agenda-Ausschuss, dessen Mitglieder bereits in der aktuellen Struktur deckungsgleich auch im Nachhaltigkeitsrat vertreten sind, in den Nachhaltigkeitsrat integriert werden. Im ersten Strukturänderungsvorschlag wird vorgeschlagen, innerhalb des Nachhaltigkeitsrates einen Steuerungskreis mit je einem Vertreter jeder Interessengruppe zur engeren Prozessbegleitung zwischen Verwaltung und Mitgliedern des Nachhaltigkeitsrates zu bilden. Hierzu soll von den Interessengruppen im Nachhaltigkeitsrat (Gemeinderäte, Fachexperten, Zivilgesellschaft, Verwaltung) je ein Vertreter für den Steuerungskreis benannt werden. Der Steuerungskreis soll vom Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg zu wichtigen Themenstellungen und z.B. im Vorfeld der Nachhaltigkeitsratsitzungen einberufen werden, um anstehende Projekte und Fragestellungen enger abzustimmen und vorzubereiten. Der zweite Strukturänderungsvorschlag sieht die Bildung thematischer Fachräte mit Mitgliedern aller im Nachhaltigkeitsrat vertretenen Interessengruppen in Zuständigkeit für gebündelte Zielbereiche vor. Auch bei dieser Variante könnte eine breitmöglichste und ausgewogene Beteiligungsstruktur erreicht werden.

Um die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben des Nachhaltigkeitsrates als beratendes Gremium des Gemeinderates eindeutig und transparent zu definieren, schlägt das NHM Fr vor, einen Entwurf für ein künftiges Statut bzw. eine Geschäftsordnung des Nachhaltigkeitsrates zu erstellen, der nach Entscheidung über die strukturellen Änderungen verabschiedet werden kann. In diesem Zusammenhang sollen auch die rechtlichen Zuordnungen und Kompetenzen in Abhängigkeit von der Gemeindeordnung geklärt werden.

Exkurs als ergänzende Information: Die operative Verzahnung der teilweise aus den Agenda 21-prozessen entstandenen zivilgesellschaftlichen Projektgruppen mit der Verwaltung sowie die verantwortliche Entscheidung über die Zuschussverteilung städtischer Mittel an die zivilgesellschaftlichen Gruppen bleibt in der neuen Organisationsstruktur unverändert. Hier hat sich lediglich die stadtinterne organisatorische Anbindung geändert, da die Zuständigkeit für o.g. Aufgabenstellungen mit Wiedereinführung des Baudezernates und Einrichtung des NHM Fr beim OB an das Sozialdezernat, Stabstelle Bürgerschaftliches Engagement übergegangen ist.

Anmerkungen und Diskussionspunkte zur Präsentation:

- Die Ausarbeitung wird als gelungen beschrieben, gerade die Darstellung der Parallelstrukturen wurde deutlich. Auch wird hervorgehoben, dass die Arbeitsfähigkeit des Nachhaltigkeitsrates das wichtigste Ziel sein muss.
- Die Zusammensetzung eines möglichen Steuerungskreises wird andiskutiert.
- Angeregt wird, dass sich die Struktur nach den Aufgaben richten muss. Strukturvorschlag I und II werden nicht als Konkurrenz angesehen. Im Vorschlag I wird der Vorteil gesehen, dass das Gremium handlungsfähig ist. Der Strukturvorschlag II wird als sinnvoll bei der Facharbeit angesehen (Arbeitsstruktur), also zeitlich versetzt. Möglich wäre auch ein projektorientiertes Arbeiten, bei dem lediglich bei Bedarf Untergruppen gebildet werden, um so die Ressourcen nicht dauerhaft zu binden. Dieses Verständnis entspräche einem Stufenmodell: Zu Beginn wird nach dem Strukturvorschlag I gearbeitet, später kann es sich zum Strukturvorschlag II weiterentwickeln.
- Die Priorisierung und Konzentration der Ziele zur besseren Umsetzbarkeit und zur Orientierung sei sinnvoll
- Es wird die Erstellung eines klaren Zeitplanes angeregt.
- Die Notwendigkeit veränderter und darüber besser funktionierender Strukturen ist im Sinne eines professionellen Prozessmanagement zu unterstützen; allerdings sollte man sich im Nachhaltigkeitsrat möglichst zeitnah wieder mehr zu Inhalten auseinandersetzen und weniger über Strukturen.

Votum und Weiteres Vorgehen:

- In der nächsten Sitzung des Nachhaltigkeitsrates im Herbst soll nach erneuter Erörterung eine Entscheidung über einen der beiden von der Verwaltung vorgelegten Strukturänderungsvorschläge getroffen werden. Ein erstes Stimmungsbild sieht die beiden Strukturänderungsvorschläge als Stufenmodell an. Strukturvorschlag I, der die Einrichtung eines Steuerungskreises mit Vertretern jeder Interessengruppe zur engeren Abstimmung zwischen OB, NHM Fr und Nachhaltigkeitsrat vorsieht, könnte zur besseren Arbeitsfähigkeit zuerst eingerichtet werden. Variante II wird mehrheitlich eher als eine erweiterte Ausbaustufe eingeschätzt, da die Bildung von thematischen Fachausschüssen projektbezogen, bei Bedarf und je nach Aufgabenstellungen erfolgen könne.
- Die Bestandsaufnahme der Projekte der Stadtverwaltung wird über die Sommerpause erfolgen. Der Statusbericht soll bis Oktober 2011 fertiggestellt werden.

Exkurs: Den städtischen Ämtern und Dienststellen wurde zwischenzeitlich vom NHM Fr ein digitaler Erfassungsbogen zur Erstellung der Bestandsaufnahme zugeleitet. Bis zum September 2011 sollen die Auflistungen an das NHM Fr übermittelt werden. Danach kann der Statusbericht erstellt werden.

- In der nächsten Nachhaltigkeitsratsitzung soll ein Votum für die Auswahl der Zielbereiche herbeigeführt werden, die in einer ersten Umsetzungsstufe prioritär anzugehen sind. Die Verwaltung wird hierzu in die nächste Sitzung einen Vorschlag einbringen, der zwischen den Dezernenten abgestimmt ist.
- Die nächste Sitzung des Nachhaltigkeitsrates ist im Langfristkalender der städtischen Gremien und Sitzungen terminiert auf 7. November 2011.
- Die oben dargestellten inhaltlichen und strukturellen Eckpunkte zur Weiterentwicklung des städtischen Nachhaltigkeitsprozesses sollen zur Beschlusslage nach der Herbstsitzung des Nachhaltigkeitsrates im vierten Quartal 2011 in den Gemeinderat eingebracht werden.

Oberbürgermeister Dr. Salomon bedankt sich abschließend nochmals für das Interesse und Engagement aller Beteiligten an den Inhalten und konzeptionellen Vorschlägen zur Weiterentwicklung der städtischen Nachhaltigkeitsausrichtung. Die heute vorgestellten und erörterten Handlungsansätze seien aus seiner Sicht inhaltlich und strukturell der richtige Schritt, um den Nachhaltigkeitsprozess jetzt in eine konstruktive und ergebnisorientierte Richtung zu lenken.

Dr. Dieter Salomon