

# Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten

ein Ansatz zur Entwicklung einer  
kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung



# Kommunale Verwaltung **nachhaltig gestalten**

ein Ansatz zur Entwicklung einer  
kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung

## Impressum

### Herausgeber

Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg

### Kontakt

Prof. Dr. Harald Heinrichs  
Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
harald.heinrichs@uni.leuphana.de

### Autoren

Jule Plawitzki, Ev Kirst, Harald Heinrichs,  
Katrín Tröster, Simone A. Pflaum,  
Stefanie Hübner

### Unter der Mitarbeit von

Karl-Heinz Rehbein, Ferdinand Schuster, Franziska Holler,  
Daniel J. Lang, Isabella Wedl, Simon Trockel,  
Katrín Anders, Dominic Breyvogel

Stand Oktober 2015  
Alle Rechte vorbehalten.

### Layout

artistil Designagentur  
Hauptstraße 209 e  
06528 Brücken-Hackpfüffel

### Lektorat

Lektorat Feinschliff  
Eduard-Lucas-Straße 51  
45131 Essen

### Druck

v. Stern'sche Druckerei  
GmbH & Co KG  
Zeppelinstrasse 24  
21337 Lüneburg

### Auflage

1.000 Stück



## Danksagung

Diese Publikation wurde im Rahmen des durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekts *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* an der Leuphana Universität Lüneburg erstellt. Bei der DBU möchten wir, die Autorinnen und Autoren dieses Handbuchs, uns für die kompetente Betreuung und fachliche Beratung während des Projekts, insbesondere durch Verena Exner, bedanken.

Daneben danken wir herzlich allen, die dieses Projekt unterstützt haben, insbesondere den Mitarbeitenden aus den Partnerkommunen Freiburg im Breisgau und der Hansestadt Lüneburg, die sich im Rahmen des Projekts für Interviews und vielfältige Workshops zur Verfügung gestellt haben und so dieses Vorhaben inhaltlich durch ihr Erfahrungswissen bereicherten.

Ferner geht ein besonderer Dank an die Expertinnen und Experten aus dem Projektbeirat, die mit ihrem Fachwissen das Projekt drei Jahre lang begleiteten: Prof. Dr. Günther Bachmann (Rat für Nachhaltige Entwicklung), em. Prof. Dr. Dr. Budäus (Universität Hamburg), Martina Eick (Umweltbundesamt), Dr. Andrea Fluthwedel (Deutsches Institut für Normung), Dr. Birgit Frischmuth (Deutscher Städtetag), Dr. Busso Grabow (Deutsches Institut für Urbanistik), Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid (Hertie School of Governance), Alexander Handschuh (Deutscher Städte- und Gemeindebund), Holger Robrecht (ICLEI) und Prof. Dr. Heidi Sinning (Fachhochschule Erfurt).

Zusätzlicher Dank gilt folgenden Engagierten: Julia Kailasvuori (Rat für Nachhaltige Entwicklung), Teresa Dorfner (ehemals Rat für Nachhaltige Entwicklung) und Wolfgang Teubner (ICLEI).





# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>14</b>
1.1.	Ausgangssituation	15
1.2.	Vielfältige Ansatzpunkte für vielfältige Situationen	17
1.3.	Über das Handbuch	19
<b>2.</b>	<b>DER WEG ZU EINER KOMMUNALEN NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG</b>	<b>28</b>
2.1.	Überblick über das Vorgehen	29
2.2.	Vorbereitung	34
2.3.	Arbeitsschritte	35
2.3.1.	Schritt 1: Situationsanalyse	35
2.3.2.	Schritt 2: Auswahl von Handlungsfeldern	47
2.3.3.	Schritt 3: Konkretisierung der Maßnahmen	53
2.3.4.	Schritt 4: Umsetzung	60
2.3.5.	Schritt 5: Reflexion und Lernprozess	64

<b>3.</b>	<b>HANDLUNGSFELDER KOMMUNALER NACHHALTIGKEIT</b>	<b>68</b>
3.1.	Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses	71
3.2.	Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie	74
3.3.	Förderung der Querschnittsorientierung	78
3.4.	Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten	80
3.5.	Unterstützung durch Führungskräfte	83
3.6.	Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten	85
3.7.	Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente	87
3.7.1.	Verknüpfung Haushaltswesen und Nachhaltigkeitszielsetzungen	88
3.7.2.	Einsatz von Indikatorensystemen	96
3.7.3.	Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten	97
3.8.	Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation	100
3.9.	Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen und Anwendung von Normen	103
3.10.	Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen	104
3.11.	Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen	107
3.12.	Verzahnung von Kommunalpolitik und -verwaltung	110
3.13.	Pflege des interkommunalen Austauschs und der Kooperation	114
3.14.	Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur	116

4.	<b>RAHMENBEDINGUNGEN</b> .....	<b>118</b>
5.	<b>FAZIT</b> .....	<b>124</b>
6	<b>ANHANG</b> .....	<b>126</b>
6.1.	Projektportrait <i>Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland</i> .....	127
6.2.	Zusammenstellung weiterführender Informationen über den Weg zu einer kommunalspezifischen Nachhaltigkeitssteuerung .....	128
6.3.	Zusammenstellung weiterführender Informationen zu den Handlungsfeldern .....	129
6.4.	Weiterführende Literatur .....	144
6.5.	Übersicht Arbeitsblätter .....	152

## Abkürzungsverzeichnis

AG NH	verwaltungsinterne Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit Freiburg
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
DST	Deutscher Städtetag
DStGB	Deutscher Städte- und Gemeindebund
EU	Europäische Union
FF2015	Projektgruppe Finanzwesen Freiburg 2015
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GRI	Global Reporting Initiative
ICLEI	International Council for Local Environmental Initiatives
ISO	International Organization for Standardization
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KIN	Kommunale Initiative Nachhaltigkeit (Land Baden-Württemberg)
LUBW	Landesamt für Umwelt, Messung und Naturschutz Baden-Württemberg
MDGs	Millennium Development Goals
NHM	Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg
NKHR	Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NR	Nachhaltigkeitsrat Freiburg
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SDGs	Sustainable Development Goals
UN	United Nations

## Vorwort Hansestadt Lüneburg



**Ulrich Mädge**  
Oberbürgermeister

Wesentlicher Teil von nachhaltiger Entwicklung ist der Klimaschutz. Hier hat sich der Landkreis Lüneburg, zu dem auch die Hansestadt Lüneburg zählt, das Ziel gesetzt, „100 Prozent Erneuerbare Energien“-Region zu werden. Dies wird nicht gehen, ohne die Bürgerinnen und Bürger mitzunehmen und die Entwicklung sorgsam zu beobachten und zu steuern, und zwar im Sinne der drei Säulen der Nachhaltigkeit – ein Ansatz, der hilft, jede Einseitigkeit zu vermeiden.

Von daher war es nur konsequent, dass sich die Hansestadt Lüneburg mit dem Thema des kommunalen Energiemanagements in das Forschungsvorhaben *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* eingebracht hat.

Der wesentliche Erkenntnisgewinn während der Projektlaufzeit war, dass jede Kommune ihren eigenen Weg finden muss, um die gesteckten Ziele zu erreichen, denn keine Kommune gleicht der anderen. Das jetzt vorliegende Handbuch ermöglicht, diesen Weg zu finden.

Mit freundlichen Grüßen

**Ulrich Mädge**

## Vorwort Stadt Freiburg im Breisgau



**Dr. Dieter Salomon**  
Oberbürgermeister

Nachhaltige Stadtentwicklung bedeutet, ökologische, soziale und finanzielle Aspekte kommunalen Handelns miteinander zu verbinden. Die Definition von 60 Nachhaltigkeitszielen in zwölf Politikfeldern und die Einrichtung der Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement verankert in Freiburg Nachhaltigkeit als Leitlinie und Querschnittsaufgabe der Stadtpolitik. Begleitet durch das Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk *Nachhaltige Verwaltung* wurde dieser integrierte Managementansatz weiterentwickelt.

Die im Dezember 2014 eingeführte und bundesweit bislang einzigartige Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung schreibt das Freiburger Konzept einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung konsequent weiter fort.

Dank des Engagements aller Beteiligten trug das Projekt erfolgreich zum aktiven Dialog von Wissenschaft und Praxis bei.

Mit freundlichen Grüßen

**Dr. Dieter Salomon**

# 1

## EINFÜHRUNG

### 1.1. Ausgangssituation

Im Rahmen der Post-2015-Agenda verabschiedeten die Vereinten Nationen (UN) im September 2015 universell gültige Ziele für eine nachhaltige Entwicklung. Dies ist das Ergebnis einer Entwicklung, die auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro begann. Damals verständigte sich die Völkergemeinschaft mit der Agenda 21 auf eine globale Strategie nachhaltiger Entwicklung und leitete somit einen Wandel gesellschaftlicher Handlungsmaxime ein. Zehn Jahre später formulierte die deutsche Bundesregierung eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie.

Der kommunalen Ebene wurde mit dem Beitrag der Lokalen Agenda in der Agenda 21 eine besondere Bedeutung für die Mitgestaltung nachhaltiger Entwicklung zugeschrieben. Damit wird unterschieden, dass es zum einen die Agenda 21 als Strategie gibt, der sich die Nationalstaaten und somit auch die Kommunen mit nationalen und kommunalen Strategien stellen müssen, und zum anderen die Lokale Agenda, die aus Gruppierungen der Zivilgesellschaft besteht, die ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten möchten. Kommunen haben durch die Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur, Bildung, Gesundheit, Arbeit und sozialer Leistungen erheblichen Einfluss auf die konkreten Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger. Dort wirken sich die Folgen des globalen Wandels in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht am spürbarsten aus.

Als Träger der kommunalen Selbstverwaltung und bei der Umsetzung von Bundes- und Landesgesetzen stehen Städte und Gemeinden in der Verantwortung, Daseinsvorsorge und Lebensqualität weiterzuentwickeln und für künftige Generationen zu sichern. Insbesondere die Kommunalverwaltung selbst steht in der Verantwortung nachhaltig zu handeln. Indem sie politische Entscheide vorbereitet und umsetzt, beeinflusst sie eine nachhaltige Entwicklung in der Kommune wesentlich mit. Zudem übernimmt sie eine Vorbildfunktion der Bevölkerung und in der Rolle als Arbeitgeberin den Verwaltungsmitarbeitenden gegenüber. Auch besitzt bzw. verwaltet sie einen beachtlichen Anteil an Flächen, Immobilien etc. und hat dadurch die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Nicht zuletzt sollte sie als Auftraggeberin im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung handeln. Eine systematische Verankerung von

Nachhaltigkeit in Kommunalverwaltungen stellt eine immense Herausforderung dar, die in jüngster Zeit verstärkt Beachtung erfährt, wie beispielsweise der durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) ins Leben gerufene *Dialog Nachhaltige Stadt* (📄 Seite 115) zeigt.

Eine Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor e. V. kommt 2012 zwar zu dem Schluss, dass die Mehrheit der großen deutschen Kommunalverwaltungen die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das eigene Handeln erkannt hat, jedoch besteht in vielen Kommunen noch Handlungsbedarf: Nur eine Minderheit der antwortenden Kommunalverwaltungen hat Verantwortlichkeiten für das Thema Nachhaltigkeit geschaffen. Auch bewerten die befragten Kommunalverwaltungen ihr Nachhaltigkeitsmanagement im Vergleich zu anderen Kommunalverwaltungen in über der Hälfte der Fälle mit der Note Drei oder schlechter. Sie sehen somit Verbesserungspotenzial. Die Studie verdeutlicht, dass ein Ansatz zur integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunalverwaltungen, der neben ökologischen und sozialen auch finanzielle Aspekte berücksichtigt und der sich durch Aufgaben- und Organisationsbezug auszeichnet, bislang fehlt. Das vorliegende Handbuch unterstützt Kommunalverwaltungen bei der Bewältigung dieser Herausforderung.



## Nachhaltigkeitsverständnis im Handbuch

In der Vergangenheit haben sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen von Nachhaltigkeit (Zielzustand) bzw. nachhaltiger Entwicklung (Prozess der gesellschaftlichen Veränderung) herauskristallisiert. Auch im kommunalen Kontext arbeiten unterschiedliche Institutionen mit unterschiedlichen Begriffsverständnissen. Durch diese mangelnde inhaltliche Abgrenzung wird der Begriff immer wieder zum Gegenstand von Kritik und der konkrete Umgang mit der Begrifflichkeit in Kommunalverwaltungen erschwert.

In diesem Handbuch wird Nachhaltigkeit als regulative Idee bzw. normative Zielbestimmung verstanden. Für ein Mindestmaß an Konkretisierung orientiert sich das Handbuch hierbei an drei Charakteristika, die sich in zahlreichen Interpretationen und Begriffsbestimmungen finden:

## Nachhaltige Entwicklung

1. betrifft Gerechtigkeitsaspekte, die Bedürfnisse zukünftiger Generationen (Langfristperspektive) und Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Ebenen (Querschnittsperspektive, lokal bis global) berücksichtigen,
2. beinhaltet unterschiedliche gesellschaftliche Felder (Ökologie, Soziales, Ökonomie, Kultur), deren Anzahl, Verhältnisse zueinander und Einflüsse aufeinander umstritten sind, und
3. umfasst Partizipation als Voraussetzung, die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit an der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung teilhaben zu lassen.

## 1.2. Vielfältige Ansatzpunkte für vielfältige Situationen

Die Integration von Nachhaltigkeit in Kommunalverwaltungen kann und muss auf vielfältige Weise erfolgen, da Kommunen einzigartig sind und nur so die kommunale Vielfalt berücksichtigt werden kann. Einerseits werden Kommunen von zahlreichen Rahmenbedingungen (📄 Seite 118) auf überregionaler und lokaler Ebene beeinflusst. Zum Beispiel können Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene oder eine engagierte Bürgerschaft vor Ort eine kommunale nachhaltige Entwicklung fördern. Andererseits bieten sowohl unterschiedliche Handlungsfelder als auch eine große Bandbreite an Themenfeldern geeignete Ansatzpunkte für Kommunalverwaltungen eine nachhaltige Entwicklung selber zu gestalten.

Die Handlungsfelder können hierbei als Fundament für die integrierte Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung verstanden werden, die durch die Bearbeitung von Themenfeldern ergänzt werden kann. So kann z. B. das Thema nachhaltiges Energiemanagement in verschiedenen Handlungsfeldern aufgegriffen werden. Es kann Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie sein, bedarf einer aktiven Einbindung kommunaler Energieversorgungsunternehmen und sollte thematisch bei der Nachhaltigkeitskommunikation aufgegriffen werden.



## Handlungsfelder

Handlungsfelder berücksichtigen Abläufe und Strukturen sowie Werte und Normen in der Verwaltung, die das alltägliche Handeln der Verwaltungsmitarbeitenden beeinflussen. Beispiele dafür sind:

- Eine bestehende Nachhaltigkeitsstrategie, die neben einem Leitbild einen strategischen Planungsprozess und einen systematischen Reflexionsprozess umfasst und durch bestehende Nachhaltigkeitsinstrumente unterstützt werden kann.
- Die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen und einem städtischen Nachhaltigkeitsverständnis in der Breite der Kommunalverwaltung mittels Fortbildungsmaßnahmen und Workshops.
- Die Berücksichtigung nicht-finanzieller Ziele und Kennzahlen im Rechenschaftsbericht (z. T. Lagebericht genannt) gemäß kommunalem Haushaltsrecht (z. B. § 95 Abs. 1 Satz 4 Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen). Der Rechenschaftsbericht lässt die Einschätzung kommunaler Rahmenbedingungen sowie künftiger Belastungen, Chancen und Risiken zu, die eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Haushaltspolitik sowie langfristige Finanzstabilität darstellt.



## Themenfelder

Themenfelder können ausgehend von spezifischen Inhalten in den verschiedenen Handlungsfeldern bearbeitet werden. Zudem unterliegen Themenfelder einer politischen Debatte und sind abhängig von der politischen Agenda der Kommune oder der übergeordneten politischen Ebenen. Sie können in Stadtentwicklungskonzepten, Nachhaltigkeitsstrategien etc. manifestiert sein. Ein Beispiel für ein aktuelles Themenfeld ist eine gesamtstädtische nachhaltige Energieversorgung. Im Zuge der Energiewende besitzt das Themenfeld eine hohe Relevanz.

Neben den Problematiken knapper werdender Ressourcen und negativer Auswirkungen auf das Klima kann das Themenfeld einer gesamtstädtischen nachhaltigen Energieversorgung insbesondere im Hinblick auf soziale Gerechtigkeit und Standards über die ökologische Dimension hinaus weiterentwickelt werden.

## 1.3. Über das Handbuch

Angesichts dieser vielfältigen Handlungs- und Themenfelder sind Kommunalverwaltungen im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Nachhaltigkeitssteuerung mit unterschiedlichen Fragen konfrontiert:

- Wie ist der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitssteuerung in unserer Kommunalverwaltung und welches sind die zu beachtenden Rahmenbedingungen?
- Welche Bereiche der Nachhaltigkeitssteuerung sind vor Ort vor diesem Hintergrund zu bearbeiten und weiterzuentwickeln?
- Wie können geeignete Maßnahmen ausgewählt werden?
- Wie können die Erfahrungen systematisch evaluiert werden und in einen kontinuierlichen Lernprozess einfließen?

### Ziele des Handbuchs

Ziel des vorliegenden Handbuchs ist es, Kommunalverwaltungen bei der Entwicklung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung (  Seite 21 ) zu unterstützen. Eine Beantwortung der oben genannten Fragen ist nicht für alle Kommunalverwaltungen pauschal möglich.

- Das Handbuch enthält eine ausführliche Beschreibung eines Vorgehens, in dem Wege aufgezeigt werden, wie Kommunalverwaltungen der Situation vor Ort gerecht werdend eine Nachhaltigkeitssteuerung aufbauen oder weiterentwickeln können. Mithilfe des Vorgehens werden individuelle Potenziale einer Kommune genutzt und Stolpersteine erkannt.
- Das Handbuch bietet zudem eine Orientierung zur Auswahl von Handlungsfeldern, die eine wichtige Grundlage zur Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Kommunalverwaltung sind.
- Eine weitere Besonderheit des Handbuchs ist, dass die Vielzahl bestehender Ansätze (Leitfäden, Instrumente, Konzepte etc.) aufgegriffen und in ihrer Gesamtheit dargestellt werden.

Das vorliegende Handbuch richtet sich vor allem an die Anwenderinnen und Anwender in Kommunalverwaltungen, d. h. die Mitarbeitenden, die nachhaltige Entwicklung in der eigenen Kommunalverwaltung initiieren bzw. systematisch weiterentwickeln wollen. Das Handbuch nimmt daher in erster Linie eine verwaltungsbezogene Sichtweise nachhaltiger kommunaler Entwicklung ein. Es richtet sich außerdem an die angewandte Forschung und Beratung von Kommunalverwaltungen sowie an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren z. B. aus dem Umfeld der *Lokalen Agenda 21* oder von übergeordneten politisch-administrativen Ebenen.

## Integrierte Nachhaltigkeitssteuerung

Kern des Handbuchs ist das Konzept einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung für Kommunalverwaltungen. Darin werden Kommunalverwaltungen als komplexe Organisationen mit einem vielfältigen Aufgabenspektrum und einer engen Verzahnung mit der Kommunalpolitik verstanden. Darüber hinaus ist die Partizipation und Kooperation der nicht staatlichen Akteure, insbesondere von Bürgerinnen und Bürgern, Wirtschaft und organisierter Zivilgesellschaft, bedeutsam. Das dabei zugrunde gelegte Verständnis von „Steuerung“ schließt an die Funktionsweise hierarchischer Verwaltung mittels Aufbau- und Ablauforganisation sowie die hervorgehobene Rolle von staatlichen Institutionen in der repräsentativen Demokratie zur (Mit-)Gestaltung öffentlicher Angelegenheiten an. Integrierte Nachhaltigkeitssteuerung zielt damit idealtypisch auf eine Ressortgrenzen (Querschnittsorientierung) und Zeitskalen (Langfristorientierung) übergreifende partizipative Gestaltung (verwaltungsintern und -extern) der Kommunalverwaltung hin zu einer nachhaltigen kommunalen Entwicklung.

### Mehrwert und Nutzen einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung

Kontinuierliches, kommunales Nachhaltigkeitshandeln leistet mittel- und langfristige einen Beitrag zur Zukunftssicherung, Generationengerechtigkeit, Verbesserung der Umweltqualität, Entwicklung von Kostenvorteilen z. B. durch langfristige Planung oder Ressourceneffizienz sowie Standortvorteilen und somit zum Gewinn an Lebensqualität in der Kommune. Die Kommunalverwaltung leistet dabei aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung und in ihrer Verantwortung zur Unterstützung politischer Prozesse einen wesentlichen Beitrag. Durch eine systematisch integrierte Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung ergibt sich der folgende Mehrwert:

- Eine verbesserte Orientierung und transparente Entscheidungsgrundlage für gewählte Entscheidungsträgerinnen und -träger, Verwaltungsmitarbeitende und Nachhaltigkeitsverantwortliche in der Kommunalverwaltung



- Planungssicherheit und Kontinuität durch eine flexible Auswahl an Maßnahmen und einen Lernprozess, durch den Erfahrungen nutzbar gemacht werden
- Effizienzgewinn durch integratives Vorgehen und das Vermeiden von doppelten Strukturen und Prozessen
- Gewinn von Akzeptanz, Reputation und damit an Legitimierung der kommunalen Nachhaltigkeitsbemühungen aufgrund von Transparenzsteigerung

### Aufbau des Handbuchs

Die nachfolgenden Kapitel des Handbuchs stellen das Konzept einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung anwendungsorientiert dar und liefern weiterführende Informationen. Diese werden im gesamten Handbuch durch Beispiele aus zwei Städten (Lüneburg und Freiburg) veranschaulicht. Diese beiden Städte waren Partnerkommunen in dem durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekt *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* (  Seite 127), in dessen Rahmen dieses Handbuch entstand.

**Kapitel 2** beschreibt den Weg zur Entwicklung einer solchen kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung und führt durch die einzelnen Arbeitsschritte. Im Rahmen der Situationsanalyse, der Auswahl von Handlungsfeldern, der Konkretisierung der Maßnahmen, der Umsetzung sowie der Reflexion und des Lernprozesses werden jeweils Nutzen, Aufwand und Ablauf dargestellt sowie Hinweise für die Durchführungen gegeben. Es stehen bei jedem Arbeitsschritt verschiedene Varianten zur Verfügung, die mithilfe von Piktogrammen auf einen Blick voneinander unterschieden werden können. Die Piktogramme werden auf Seite 33 erläutert. Arbeitsblätter mit konkreten Anleitungen zur Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte können im Internet unter [www.nachhaltige-verwaltung.de](http://www.nachhaltige-verwaltung.de) heruntergeladen werden.

Im **Kapitel 3** werden die vielfältigen Handlungsfelder detailliert vorgestellt. Hierbei werden mit den Handlungsfeldern einhergehende Herausforderungen benannt, Zusammenhänge mit anderen Elementen verdeutlicht, das Spektrum möglicher Handlungsoptionen aufgezeigt und ggf. bestehende Maßnahmen benannt.

Im **Kapitel 4** werden wichtige Rahmenbedingungen erläutert, die Einfluss auf die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung haben. Diese können von der einzelnen Kommunalverwaltung nicht oder nur indirekt beeinflusst werden und werden deshalb nicht in das Kapitel der Handlungsfelder aufgenommen.

In **Kapitel 5** werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung gegeben.

Der **Anhang** enthält neben einem Überblick über das DBU-Projekt *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* ein Literaturverzeichnis mit Hinweisen für weiterführende Informationen zu den Themen in Kapitel 2 und 3 sowie allgemein zum Thema nachhaltige Kommunalverwaltung.

### Zur Veranschaulichung begleiten farblich abgehobene Textstellen durch das Handbuch mit:

- Erläuterungen zentraler Begriffe (Kapitel 1 und 2),
- Varianten zur konkreten Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsschritte (Kapitel 2),
- Anwendungsbeispielen aus den zwei Beispielstädten (Kapitel 2 und 3).

Zahlreiche Verweise innerhalb des Handbuchs werden durch das Symbol  gekennzeichnet. Verweise zu den Arbeitsblättern auf [www.nachhaltige-verwaltung.de](http://www.nachhaltige-verwaltung.de) werden mit dem Symbol  ergänzt.



Portrait  
**Hansestadt  
Lüneburg**

## Portrait Hansestadt Lüneburg

Die alte junge Hansestadt Lüneburg ist attraktiver Wohn- und Wirtschaftsstandort, Tourismusmagnet, Einkaufs- und Universitätsstadt zugleich. Mit aktuell rund 74.000 Einwohnerinnen und Einwohnern ist die Stadt das Oberzentrum Nordost-Niedersachsens und liegt in der Metropolregion Hamburg. Einzigartig ist das mittelalterliche Stadtbild mit über 1.400 Baudenkmalen, ein Erbe, das nicht nur mit Bedacht gepflegt werden will, sondern auch rund sieben Millionen Tagesgäste jährlich anzieht.

In der Vergangenheit hat die Stadt den Wandel von einer Garnisonsstadt zu einer Universitätsstadt gemeistert und ist heute mit dem Theater Lüneburg, der vielfältigen Museumslandschaft und einem breiten Veranstaltungsangebot kultureller Mittelpunkt der Region. Im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung vor Ort liegen Prioritäten auf den Gebieten von Bildung und Teilhabe, Gesundheitsförderung, umweltfreundlicher Mobilität, Bereitstellung von hochwertigen Flächen für Wohnen und Gewerbe sowie der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement.





## Portrait Freiburg im Breisgau

Die sonnenreiche Großstadt Freiburg im Breisgau mit derzeit rund 220.000 Einwohnerinnen und Einwohnern kann auf eine lange Tradition der nachhaltigen Stadtentwicklung zurückblicken. So wird Nachhaltigkeit seit Jahren als Leitlinie der Stadtentwicklung verstanden und die stadtpolitischen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung im Zusammenspiel mit Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerengagement umgesetzt.

Seit der Verabschiedung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele im Jahr 2009 gelten diese durch Politik, Bürgerschaft, Fachexpertinnen und Fachexperten und Stadtverwaltung erarbeiteten Ziele als Grundlage jeglichen politischen Handelns. Durch die Mitgliedsinstitutionen des Freiburger Nachhaltigkeitsrates, einem beratenden Gremium aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft werden die Bestrebungen für eine nachhaltige Stadtentwicklung durch die gesamte Stadt getragen und gefördert.

Als zentrale Koordinations- und Steuerungsstelle des Freiburger Nachhaltigkeitsprozesses wurde Anfang 2011 das *Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg* als Stabsstelle des Oberbürgermeisters eingerichtet. So soll in der Stadt Freiburg Nachhaltigkeit als gesamtstädtische Querschnittsaufgabe verankert werden. Für diese starke institutionelle Verankerung des Themas Nachhaltigkeit, sowie insbesondere für ihr langjähriges Engagement wurde die Stadt Freiburg i.Br. durch die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V. 2012 als erste nachhaltigste Großstadt Deutschlands ausgezeichnet.



# 2

## DER WEG ZU EINER KOMMUNALEN NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG

### 2.1. Überblick über das Vorgehen

In diesem Kapitel wird ein Vorgehen beschrieben, wie der Weg zu einer Nachhaltigkeitssteuerung von jeder Kommune individuell begangen werden kann. Das Vorgehen umfasst im Wesentlichen fünf aufeinander aufbauende Arbeitsschritte:

Mithilfe der **Situationsanalyse**, dem ersten Arbeitsschritt, wird die Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommune systematisch und ganzheitlich eingeschätzt. Dies beinhaltet eine Bestandsaufnahme der aktuellen Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung und der **Rahmenbedingungen** (📄 Seite 118) vor Ort. Die Situationsanalyse kann ergänzt werden durch eine Analyse bestehender Wechselwirkungen zwischen den erhobenen Elementen der Nachhaltigkeitssteuerung.

Die Analyse bezweckt vor allem, potenzielle Ansatzpunkte und Barrieren in der Funktionsweise der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung transparent zu machen, um diese später bewusst berücksichtigen zu können. Die Situationsanalyse liefert somit einen Überblick über den Zustand inklusive bestehender Dynamiken der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung und dient einer ersten Orientierung.

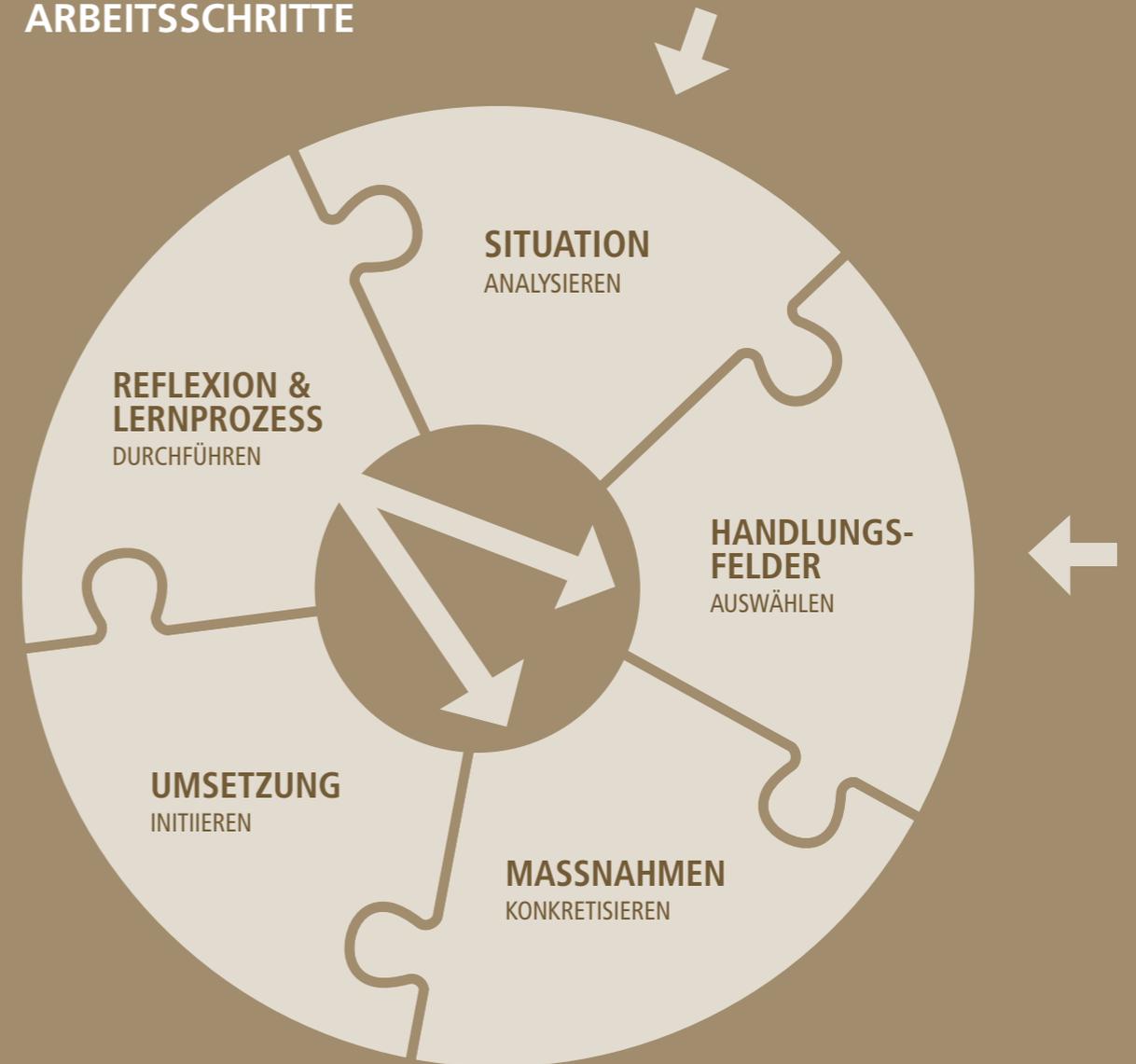
Im zweiten Arbeitsschritt, der **Auswahl der Handlungsfelder**, werden die Ergebnisse der Situationsanalyse in Stärken und Herausforderungen der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung überführt und anschließend priorisiert. Der Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung befindet sich sinnbildlich gesprochen an einer ersten Weggabelung. Im Rahmen der Auswahl der Handlungsfelder werden potenzielle Ansatzpunkte und Hemmnisse der Nachhaltigkeitssteuerung sichtbar und es werden richtungsweisende Entscheidungen getroffen, welche Handlungsfelder zukünftig bearbeitet werden sollen und welche (noch) nicht. Kapitel 3 enthält einen Überblick über wesentliche Handlungsfelder.

Nachdem Handlungsfelder ausgewählt wurden, gilt es im dritten Arbeitsschritt, der **Konkretisierung der Maßnahmen**, Maßnahmen innerhalb der ausgewählten Handlungsfelder abzuleiten. Hierfür werden für jedes ausgewählte Handlungsfeld mehrere Möglichkeiten an konkreten Maßnahmen recherchiert und aus diesen die jeweils geeignetste Option ausgewählt.

Im vierten Arbeitsschritt, der **Umsetzung**, werden die ausgewählten Maßnahmen in der Kommunalverwaltung umgesetzt. Die ersten Schritte in Richtung integrierter Nachhaltigkeitssteuerung werden begangen.

Der fünfte und letzte Arbeitsschritt sind die **Reflexion** und der **Lernprozess**. Die umgesetzten Maßnahmen stellen einen Teil des Prozesses einer Nachhaltigkeitssteuerung dar und sollen durch weitere ergänzt werden. Dafür werden die bisherigen Schritte reflektiert, bevor der Status quo der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung aktualisiert werden kann und neue Entscheidungen über weitere Maßnahmen getroffen werden. Dieser Arbeitsschritt ist wichtig im Hinblick auf eine kontinuierliche Prozessgestaltung.

## ÜBERBLICK ÜBER DIE ARBEITSSCHRITTE



Innerhalb dieses „vorgegebenen Weges“ bleibt den Kommunen ausreichend Spielraum für eigene Themen und Schwerpunktsetzungen. Die Arbeitsschritte sind wie Stationen auf einem Weg. Wie man diesen begeht und bei welcher Station der Weg einer Kommune beginnt, ist von Fall zu Fall verschieden. Deshalb werden innerhalb der Arbeitsschritte 1 bis 3 und 5 jeweils drei verschiedene Beispiel-Varianten zur konkreten Ausgestaltung beschrieben. Sie dienen der Veranschaulichung und können je nach Situation kombiniert werden. Um die Varianten auf einen Blick voneinander unterscheiden zu können, symbolisieren Piktogramme unterschiedliche Merkmale und Ausprägungen. Diese sind in der Tabelle auf der Folgeseite ersichtlich.

Der Arbeitsschritt 4 beschreibt konkrete Ansätze der Umsetzung aus verschiedenen Kommunen. Durch die verschiedenen Beispiele wird deutlich, wie unterschiedlich die Umsetzung je nach Kommune gestaltet werden kann.

Das hier beschriebene Vorgehen ähnelt dem gängigen Managementzyklus mit den vier Phasen Plan, Do, Check, Act. Kern der ersten Phase (Plan) ist die allgemeine Planung im Sinne einer Zielsetzung für das Vorgehen, im Folgenden werden die geplanten Vorhaben umgesetzt (Do). Im dritten Prozessschritt wird die Implementierung auf ihre Zielwirksamkeit überprüft (Check). Auf Basis dieser Evaluation werden im vierten Schritt (Act) ggf. Korrekturmaßnahmen durchgeführt. Anschließend beginnt der Zyklus erneut.

Das Vorhaben in diesem Handbuch unterscheidet sich in zweierlei Hinsicht von diesem Modell. Zum einen wird die Planung der Zielsetzung konkretisiert, z. B. durch die Ergänzung einer Situationsanalyse und zum anderen beruht der Kreislaufgedanke auf einer flexiblen Abfolge der Arbeitsschritte, d. h. je nach Situation in der Kommunalverwaltung kann z. B. einer Reflexion die Auswahl der Handlungsfelder folgen. Im Sinne einer „lernenden Organisation“ werden so Voraussetzungen für Innovationen in der Kommunalverwaltung geschaffen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über den Managementzyklus ist auf [Seite 128](#) zu finden.

Merkmale	Beschreibung	Ausprägung
<b>Wie arbeitsintensiv ist der Arbeitsschritt für die Prozessverantwortlichen?</b>	Abhängig von den in der Variante beschriebenen Methoden und der Beteiligung weiterer Personen am Arbeitsschritt kann das Vorgehen unterschiedlich komplex gestaltet sein.	 pragmatisches Vorgehen
		 wenig komplexes Vorgehen
		 komplexes Vorgehen
<b>Welche Eigenschaften zeichnen die Ergebnisse des Arbeitsschrittes aus?</b>	Die Ergebnisse der Datenerhebung zum Ist-Zustand der Nachhaltigkeitssteuerung können sich im Umfang und Detaillierungsgrad unterscheiden. Dieses Merkmal betrifft den Arbeitsschritt 1.	 grober Überblick
		 umfassender Überblick
		 mit Schwerpunkt auf ausgewählten Handlungs- oder Themenfeldern
<b>Wie werden im Rahmen des Arbeitsschrittes Entscheidungen getroffen?</b>	Werden in einem Arbeitsschritt Entscheidungen getroffen, können diese von unterschiedlichen Personen(kreisen) mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen getroffen werden. Dieses Merkmal betrifft die Arbeitsschritte 2, 3 und 5.	 durch Führungspersonen
		 sowohl durch Führungspersonen als auch durch die operative Ebene
		 im Kollegenkreis diskutiert und konsensorientiert
<b>Wie viele Personen aus der Verwaltung sind neben den Prozessverantwortlichen am Arbeitsschritt beteiligt?</b>	Je nach Ausgestaltung des Arbeitsschrittes sind die Prozessverantwortlichen auf Unterstützung durch verschiedene verwaltungsinterne Personen angewiesen.	 wenige Personen
		 einige Personen
		 viele Personen
<b>Wird die Expertise von verwaltungsexternen Personen zur Durchführung des Arbeitsschrittes zugezogen?</b>	Externe Personen können Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder Kolleginnen und Kollegen anderer Kommunen sein.	 es braucht keine externe Expertise
		 externe Expertise empfehlenswert

## 2.2. Vorbereitung

Bevor die Schritte auf einem Weg zu einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung begangen werden können, gilt es im Vorfeld folgende Aspekte zu klären:

**Zuständigkeiten:** Wer initiiert den Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung und ist verantwortlich für die Kontinuität des Prozesses? Können Zuständigkeiten in einem Team aufgeteilt werden?

**Ressourcenplanung:** Welche Ressourcen im Hinblick auf Zeit, Expertise und Kompetenzen stehen zur Verfügung? Welche weiteren, strategisch wichtigen, personellen Ressourcen stehen zur Verfügung und wie könnten diese den Prozess unterstützen?

**Zielsetzungen:** Welche ergebnisorientierten Ziele (z. B. Nachhaltigkeitsberichte, Nachhaltigkeitsprüfungen) und wirkungsorientierten Ziele (z. B. Verbesserung des Wissens und der Fähigkeiten der Führungskräfte) werden angestrebt? Welche prozessorientierten Ziele (z. B. partizipative Entwicklung der Nachhaltigkeitssteuerung) können erreicht werden?

**Schwerpunktsetzung:** Soll der Prozess sich auf bestimmte thematische Schwerpunkte beziehen oder die gesamte Kommunalverwaltung und das gesamte Spektrum an Handlungsmöglichkeiten einbeziehen? Gibt es eine politisch gesetzte Agenda, die bestimmte Themenfelder von vornherein ein- oder ausschließt?

**Barrieren:** Mit welchen Hindernissen muss im Verlauf des Prozesses gerechnet werden? Wie können sich diese auf den Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung auswirken und wie kann diesen begegnet werden?

**Zeitplanung:** In welchen Zeitfenstern sind die einzelnen Arbeitsschritte realisierbar? Welche zeitlichen Abläufe wie Abstimmungsprozesse, Jahresabschlüsse, sitzungsfreie Zeit etc. müssen berücksichtigt werden?

**Legitimation:** Welche politischen Weichenstellungen müssen ggf. zur Vorbereitung des Prozesses und in dessen Verlauf getätigt werden? Welche rechtlichen Grundlagen müssen durch gemeinderätliche Beschlüsse gefasst und öffentlich diskutiert werden?

**Transparenz:** Wie und was genau wird von wem über den Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung an wen kommuniziert?

**Partizipation:** Welche Personen bzw. Personenkreise außerhalb der Verwaltung, z. B. beratende Gremien wie ein Nachhaltigkeitsrat, sollten in welcher Form an der Entwicklung der Nachhaltigkeitssteuerung beteiligt werden?

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen zur Auswahl von Schwerpunktthemen ist auf [Seite 128](#) zu finden.

## 2.3. Arbeitsschritte

### 2.3.1. Schritt 1: Situationsanalyse



SCHRITT 1

Mit einer systematischen Analyse der Situation vor Ort werden bestehende Nachhaltigkeitsbemühungen in der Kommunalverwaltung sichtbar. Dies hilft nicht nur, weitere Maßnahmen sinnvoll zu planen und effizient zu gestalten, sondern kann auch für die beteiligte Mitarbeiterschaft motivierend sein. Die Situationsanalyse besteht aus zwei Schritten: einer Bestandsaufnahme der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung und einer Analyse von bestehenden Wechselwirkungen im System der Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung.

In der Situationsanalyse werden folgende Fragen beantwortet:

- Welche Maßnahmen einer Nachhaltigkeitssteuerung werden in der Kommunalverwaltung bereits durchgeführt?

- Welche Bereiche der Nachhaltigkeitssteuerung werden noch nicht berücksichtigt?
- Welche Rahmenbedingungen bestehen vor Ort?
- Welche Wechselbeziehungen bestehen innerhalb der Nachhaltigkeitssteuerung?
- Was bedeuten die Wechselbeziehungen für die (Weiter-)Entwicklung der Nachhaltigkeitssteuerung?

## (1) Bestandsaufnahme

In der Bestandsaufnahme werden die existierenden Elemente einer Nachhaltigkeitssteuerung und Rahmenbedingungen, die das Nachhaltigkeitsengagement in der Kommunalverwaltung beeinflussen können, systematisch erhoben.

Dabei wird der Umsetzungsstand in jedem Handlungsfeld (📄 Seite 68) berücksichtigt, z. B.:

- Entwicklung und Stärkung eines kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses
- Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente
- Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsmaßnahmen

Zusätzlich werden in der Bestandsaufnahme die kommunalen Rahmenbedingungen (📄 Seite 118) erhoben. Diese können politischer, rechtlicher, kultureller etc. Art sein. Beispiele sind die „Schuldenbremse“ oder Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene. Auf die verschiedenen Rahmenbedingungen hat die Kommunalverwaltung zwar nur sehr wenig bzw. gar keinen Einfluss, dennoch können Kenntnisse über bestehende Rahmenbedingungen ausschlaggebend sein, wenn es weiterführend um die Auswahl der Handlungsfelder geht. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit, die Erhebung um eine Recherche, bei der kommunale Dokumente gesichtet werden, zu ergänzen.

Als Ergebnis erhält man für jedes der im vorliegenden Handbuch vorgestellten Handlungsfelder einen Überblick über den Status quo der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. In der Erhebung geht es darum, auf welche Weise mit Themenfeldern wie z. B. dem Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs, in der Kommunalverwaltung umgegangen wird.

## Variante 1) einfache Erhebung

Diese Variante ist geeignet, um sich einen ersten Überblick über die Situation der Nachhaltigkeitssteuerung vor Ort zu verschaffen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn der Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung am Anfang steht und in diesem Zusammenhang bisher keine Daten vorhanden sind.

Der/Die Prozessverantwortliche(n) stellen ein Fragen-set zusammen, das pro Handlungsfeld maximal ein bis zwei Fragen enthält (🌐 siehe Arbeitsblatt 1), z. B. von welchem Nachhaltigkeitsverständnis die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit ausgehen. Zudem entscheiden sie, welcher Personenkreis die Fragen beantworten soll. Diese Überlegungen sind wichtig, da sie die Datengrundlage für alle im Prozess folgenden richtungsweisenden Entscheidungen liefern. Je nach Größe der Kommune und zur Verfügung stehender Ressourcen bietet es sich an, unterschiedlich viele Personen (z. B. drei bis maximal

zehn) aus möglichst verschiedenen Dezernaten, Fachämtern etc. zu befragen. Der ausgewählte Personenkreis erhält die Erhebung per E-Mail (🌐 siehe Arbeitsblatt 17).

Anschließend gilt es, die Antworten auszuwerten. Dies kann in einer einfachen Tabelle (🌐 siehe Arbeitsblatt 3) erfolgen.

Die wichtigsten Ergebnisse sollten in einer Dokumentation zusammengefasst werden. Diese muss nicht lang sein, sollte aber deutlich machen, im Hinblick auf welche Aspekte Einigkeit bei den Befragten über den Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitsteuerung besteht und wo es Unterschiede gibt. Diese Erkenntnisse geben wichtige Hinweise für die (Weiter-)Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung. Die zentralen Ergebnisse der Erhebung werden an die Personen kommuniziert, die an der E-Mail-Befragung teilgenommen haben.





## Variante 2) **breit abgestützte Erhebung**



Hat die Kommune sich bereits mit dem Stand ihrer Nachhaltigkeitssteuerung auseinandergesetzt (z. B. durch die Teilnahme der Umfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor 2012 zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement), bietet sich diese Variante an, da sie vertiefte Erkenntnisse über das gesamte Spektrum der Nachhaltigkeitssteuerung liefern kann.



Der/Die Prozessverantwortliche(n) erstellen einen Fragebogen mit circa drei bis vier Fragen pro Handlungsfeld (🌐 siehe Arbeitsblätter 1 und 2) und senden diesen an den zu befragenden Personenkreis (🌐 siehe Arbeitsblatt 17).



Die Befragung richtet sich an die Leitungen aller Dezernate, Ämter etc. sowie an Mitarbeitende auf der operativen Ebene der jeweiligen Ämter, die einen guten Einblick in den Aufbau und in die Abläufe der jeweiligen Bereiche haben. Das Einholen mehrerer Meinungen pro Dezernat, Amt etc. ist wichtig, um ein möglichst umfassendes Bild der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung zu erhalten.

Für die Auswertung siehe Variante 1 bzw. Arbeitsblatt 3 (🌐). Die in einem Bericht zusammengefassten Ergebnisse können, weiterführend als in Variante 1 beschrieben, verwaltungsintern verbreitet und zudem in den möglichen städtischen Nachhaltigkeitsbericht integriert werden.

## Variante 3) **vertiefte Erhebung**

Die Interviews eignen sich für ein vertieftes Verständnis der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung, wenn bereits eine Art Situationsanalyse durchgeführt wurde. Diese Variante bietet die Möglichkeit, Schwerpunkte zu setzen und bestimmte Aspekte im Detail zu besprechen. Zum Beispiel können die individuelle Motivation und die Nachhaltigkeitsorientierung der Verwaltungskultur im Vordergrund stehen.

Der/Die Prozessverantwortliche(n) oder verwaltungsexternen Fachpersonen führen Interviews durch. Sie bereiten den Gesprächsverlauf des Interviews vor und erarbeiten einen sogenannten Interviewleitfaden (🌐 siehe Arbeitsblatt 4). Tipps zur Durchführung von Interviews enthält Arbeitsblatt 18 (🌐). Als Interviewpartnerinnen oder -partner sollten Schlüsselpersonen möglichst aller Dezernate

oder entsprechend der Schwerpunktsetzungen ausgewählt werden. Ebenso wie in den anderen Varianten empfiehlt es sich, mehrere Personen pro Perspektive zu interviewen und die Ergebnisse somit verlässlicher zu gestalten.

Sowohl die Durchführung als auch die Auswertung von Interviews ist arbeitsintensiv. Zur Unterstützung der/des Prozessverantwortlichen bei der Auswertung befindet sich im Arbeitsblatt 5 (🌐) eine Auswertungsmaske als Hilfestellung. Die Ergebnisse können, wie in den Varianten 1 und 2 empfohlen, dargestellt werden.

Bei dieser Variante bietet sich grundsätzlich die Unterstützung durch externe Fachpersonen an, sei es in einem Auftragsverhältnis mit einem privaten Institut oder in Kooperation mit einer Hochschule bzw. Universität, beispielsweise im Rahmen einer Abschlussarbeit.





## Interviews für die Bestandsaufnahme der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung

Um den Status quo der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung unter besonderer Berücksichtigung des Lüneburger Schwerpunktthemas *kommunales Energiemanagement* zu erheben, wurden zusammen mit der Leuphana Universität Lüneburg im Mai und Juni 2013 leitfadengestützte Interviews mit einem breiten Personenkreis geführt: Acht Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Kommunalverwaltung, zehn relevante verwaltungsexterne Interviewpartnerinnen und -partner sowie sechs Vertreter von Parteien wurden befragt. Hierbei standen vielfältige Themen wie das eigene Nachhaltigkeitsverständnis, die Bedeutung von Führungspersonen vor Ort, Nachhaltigkeitsinstrumente, die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des Energiemanagements und viele weitere Themen im Zentrum. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 45 Minuten, wurden verschriftlicht und anonymisiert. Eine anschließende, computergestützte Auswertung führte im Wesentlichen zu folgenden Ergebnissen:

- Die Mehrheit der verwaltungsinternen Befragten sieht in der eigenen Arbeit einen Nachhaltigkeitsbezug, dennoch bestehen hier erhebliche Unterschiede im Hinblick auf den Begriff Nachhaltigkeit.
- Auch sind sich die meisten der internen und externen Interviewpartnerinnen und -partner nicht bewusst, inwieweit bzw. ob die Lüneburger Stadtverwaltung in ein nationales oder internationales Nachhaltigkeitsnetzwerk eingebunden ist.
- Der regionalen Ebene wird bei der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung von allen Befragten eine hohe Bedeutung beigemessen: Das Verhältnis zu Kommunen im regionalen Umfeld wird von allen Interviewpartnerinnen und -partnern neutral oder positiv beschrieben.
- Die Mehrheit der Befragten misst der Politik- und Verwaltungsspitze in Lüneburg einen maßgeblichen Einfluss auf den Nachhaltigkeitserfolg der Stadt bei.
- Den verwaltungsinternen Befragten ist keine gesamtstädtische Nachhaltigkeitsstrategie bekannt. Vielmehr hoffen die Befragten auf die Erarbeitung einer solchen Strategie und die Formulierung eines Leitbildes. Ebenso wird Nachhaltigkeit nach Ansicht aller Interviewpartnerinnen und Interviewpartner vor Ort noch nicht als zyklischer Planungs- und Steuerungskreislauf konzipiert.

## (2) Die Analyse von Wechselbeziehungen

Für Kommunen, die an einem vertieften Verständnis über die Situation der Nachhaltigkeitssteuerung in ihrer Kommunalverwaltung interessiert sind, ist die Analyse der Wechselwirkungen innerhalb der Nachhaltigkeitssteuerung besonders empfehlenswert. Mit diesem Schritt können vertiefte Kenntnisse über Dynamiken in der Kommunalverwaltung gewonnen und die dortige Funktionsweise besser verstanden werden.

Die in der Bestandsaufnahme identifizierten Elemente funktionieren nicht losgelöst voneinander, sondern hängen in unterschiedlichem Maße zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Zum Beispiel werden geeignete Nachhaltigkeitsinstrumente nicht implementiert, wenn von Seiten der Verwaltungsspitze keine Unterstützung vorhanden ist. Auch werden querschnittsorientierte Maßnahmen wie beispielsweise themenspezifische und dezernatsübergreifende Arbeitsgruppen nicht dauerhaft aktiv sein, wenn die in der Verwaltung verankerte Kultur einem kontinuierlichen Austausch widerspricht. Ein Verständnis über wesentliche Zusammenhänge in der Kommunalverwaltung kann strategische Entscheidungen bei einer systematischen Nachhaltigkeitssteuerung unterstützen. Potenzielle Ansatzpunkte oder Barrieren können erkannt und bei der Strategiebildung berücksichtigt werden. Andernfalls kann es passieren, dass Maßnahmen entwickelt werden, die nicht die gewünschte Wirkung entfalten oder ihre potenzielle Wirkung nicht entfalten können.

Bei der **Analyse der Wechselbeziehungen** wird für jedes Element der Nachhaltigkeitssteuerung geprüft, in welcher Wechselbeziehung es mit anderen Elementen steht. Je nach Durchführungsvariante können die bestehenden Wechselwirkungen beschrieben werden. So können beispielsweise die Richtung (positiv/negativ) als auch die Stärke des Einflusses dargestellt werden.

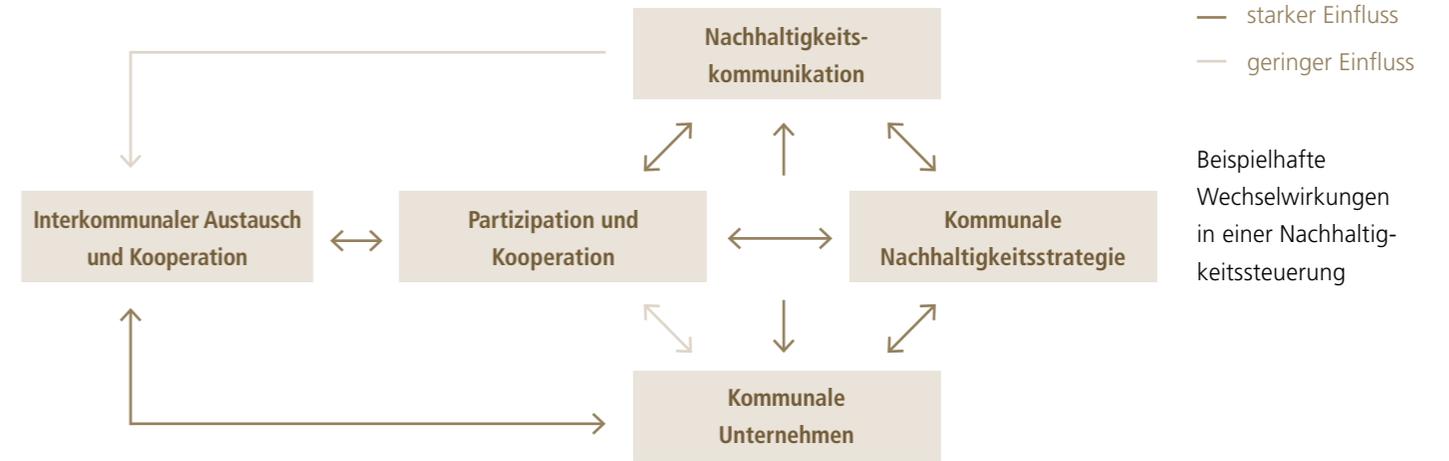
Das Ergebnis der Analyse gibt Hinweise auf potenzielle Hebel- bzw. Blockadewirkungen der Elemente bei einer Nachhaltigkeitssteuerung. Zum Beispiel kann sich eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie förderlich auf Kooperationen mit verwaltungsexternen Akteuren auswirken.



## Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung

Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung sind an die Handlungsfelder angelehnt. Beispielsweise ist das *kommunale Nachhaltigkeitsverständnis* ein Element des Handlungsfelds *Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses*. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in jedem Handlungsfeld bestimmen die Ausprägung(en) eines jeden Elements. Zum Beispiel wird die Frage: „Gehen Sie von einem konkreten Nachhaltigkeitsverständnis bei Ihrer Arbeit aus?“ im Handlungsfeld *Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses* möglicherweise von der Mehrzahl der Befragten verneint. Die Ausprägung des Elements lautet entsprechend „kein bestehendes, konkretes Nachhaltigkeitsverständnis“. Für diese Ausprägung des Elements werden in der Analyse der Wechselbeziehungen die Einflüsse bestimmt.

Bei diesem Teil der Situationsanalyse hängt das Ergebnis besonders von der subjektiven Beurteilung der Beteiligten ab. Durch den Einbezug des Wissens und der Erfahrungen verschiedener Akteure aus der Verwaltung werden sich unterschiedliche Sichtweisen in der Analyse der Wechselbeziehungen wiederfinden. Dies kann zur Folge haben, dass die Auswertung der Analyse ebenso vielfältig und damit nicht zwingend eindeutig ausfällt. Die Gründe für die Beurteilungen der Wechselbeziehungen sollten daher zur besseren Nachvollziehbarkeit detailliert dokumentiert werden. Eine Diskussion der verschiedenen Sichtweisen kann zu einem gemeinsamen Systemverständnis beitragen.



### Variante 1) wichtige Einflüsse der Steuerungselemente

In dieser Variante, die eine vereinfachte Form der Analyse von Wechselbeziehungen darstellt, werden für jedes in der Bestandsaufnahme erhobene Element wichtige Einflüsse bestimmt. Zum Beispiel kann eine ausgestaltete Nachhaltigkeitsstrategie mehr Einflüsse auf die Nachhaltigkeitssteuerung ausüben als der Einsatz eines bestimmten Instruments. Sie eignet sich daher für den direkten Vergleich dieser Elemente. Der/Die Prozessverantwortliche(n) führen eine Umfrage durch, bei der die Einflüsse auf die

Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung individuell von Verwaltungsmitarbeitenden beurteilt werden. Dafür bereiten sie einen Fragebogen vor (🌐 siehe Arbeitsblatt 6). Der Fragebogen wird zusammen mit weiterführenden Informationen an die zu befragenden Personen gesendet (🌐 siehe Arbeitsblatt 17). Dieser Personenkreis kann z. B. der gleiche wie bei der Bestandsaufnahme sein.

Die Auswertung erfolgt mehrstufig. Ziel der Auswertung ist es, die Einflüsse eines jeden Elements mit ein- und ausgehenden Wirkpfeilen grafisch darzustellen (🌐 siehe Arbeitsblätter 7 und 8).





## Variante 2) **Eigenschaften ausgewählter Steuerungselemente**



Diese Variante eignet sich, wenn sich die Schwerpunktsetzung auf bestimmten Handlungsfeldern bereits abzeichnet. Dabei steht die Zuordnung ausgewählter Elemente der Nachhaltigkeitssteuerung zu bestimmten Eigenschaften, welche die Quantität und Qualität der Wechselbeziehungen beschreiben, im Zentrum. Zum Beispiel kann das Engagement der Verwaltungschefin oder des Verwaltungschefs sich deutlich auf die Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung auswirken, wobei ihr bzw. sein Engagement selber nur schwer durch Maßnahmen der Nachhaltigkeitssteuerung beeinflusst werden kann.



Erfahrungsgemäß sollte die Analyse nicht mit mehr als sieben Elementen durchgeführt werden, da sie sonst schnell komplex und aufwändig wird. Ausgewählt werden Elemente, die aufgrund von zu Beginn des Prozesses festgelegter Grundentscheide oder aufgrund der Ergebnisse der Bestandsaufnahme als besonders relevant für eine Nachhaltigkeitssteuerung erscheinen. Ziel der Analyse ist es, die Elemente vier verschiedenen Eigenschaften zuzuordnen.

Die Eigenschaften unterscheiden die Elemente in ihrer Relevanz bei der Nachhaltigkeitssteuerung. Im Arbeitsblatt 9 (🌐) wird ein Beispiel dieser Analyse ausführlich beschrieben. Für die Analyse wird eine Tabelle, eine sogenannte Einflussmatrix verwendet, mit deren Hilfe alle bestehenden Wechselwirkungen zwischen den Elementen systematisch beurteilt werden können (🌐 siehe Arbeitsblätter 10 und 11). Die Analyse kann z. B. im Rahmen eines Workshops mit einem kleinen Personenkreis (zwei bis vier Personen) durchgeführt werden (🌐 siehe Arbeitsblatt 19). Die Personen sollten über gute Kenntnisse über die Dynamiken in der Verwaltung verfügen. Die Wechselwirkungen werden im Diskurs eingeschätzt und die Begründungen für die Urteile werden dokumentiert.

Die Auswertung erfolgt mit einem gängigen Datenverarbeitungsprogramm (z. B. Excel). Ziel ist es, die Eigenschaften der Elemente grafisch in einem Diagramm darzustellen (🌐 siehe Arbeitsblätter 12 und 13). Die Auswertung kann, wenn die Vorlage zur Verfügung steht, bereits im Rahmen des Workshops geschehen.

## Variante 3) **Wechselwirkungen zwischen Steuerungselementen**

Diese Variante umfasst die Analyse der Wechselwirkungen zwischen allen in der Bestandsaufnahme erhobenen Elementen der Nachhaltigkeitssteuerung und sollte unbedingt in enger Kooperation mit externen Fachpersonen durchgeführt werden.

Diese können Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler privater Forschungsinstitute oder öffentlicher Hochschulen bzw. Universitäten sein. Sie eignet sich, wenn die Kommune ein vertieftes Systemverständnis über ihre Nachhaltigkeitssteuerung aufbauen möchte und tiefgreifende Änderungen plant.





## Qualitative Systemanalyse in Freiburg

Im Rahmen des Projekts wurde in der Stadt Freiburg eine Bewertung der Zusammenhänge im System der Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung durchgeführt. Dieser Bewertung lagen die durch die Wissenschaft als relevant identifizierten Elemente zugrunde. Ziel der Bewertung war es, zu identifizieren, welche Elemente im System der Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung enthalten sind, welche Elemente fördernde und hemmende Faktoren darstellen und wie sich diese Elemente gegenseitig beeinflussen. Durch dieses Vorgehen konnten die zahlreichen Wechselbeziehungen der Elemente sichtbar gemacht und „aktive“ Elemente als Ansatzpunkte, „ambivalente“ Elemente als Beschleuniger und Katalysatoren, „passive“ Elemente und „Puffer“-Elemente identifiziert werden. Mit der Bewertung des Freiburger Systems konnten die Elemente *Verzahnung Kommunalpolitik und Verwaltung* und *Interkommunaler Austausch und Kooperation* als zentrale Elemente identifiziert werden. Das Element der *Verzahnung von Kommunalpolitik und Verwaltung* als wichtigstes Element beeinflusst mit Ausnahme von zwei Elementen alle anderen im System und wird selber sehr stark von anderen beeinflusst. Das Element *Interkommunaler Austausch und Kooperation* gilt in Freiburg ebenfalls als zentral, da dieses Element stark an Rückkopplungsschleifen beteiligt ist, das heißt stark durch indirekte Wirkungen beeinflusst werden kann. Diese beiden Handlungsfelder der Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung können nun verstärkt in den Fokus genommen werden, um das System der Nachhaltigkeitssteuerung zu beeinflussen.

Die Ergebnisse der Situationsanalyse können in einen Bericht einfließen, der sich an geeignete Multiplikatoren in der Verwaltung wendet, wie z. B. die Dezernatsleitungen. Bei der Kommunikation der Ergebnisse aus der Analyse der Wechselbeziehungen ist darauf zu achten, dass diese stark von der subjektiven Einschätzung der Beteiligten abhängen und ggf. kontroverse Diskussionen auslösen können. Dies kann als förderlich, aber ebenso als hinderlich für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung wahrgenommen werden. Zudem ist der Zweck der Situationsanalyse eine reine

Darstellung des Ist-Zustands kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung, die noch keine Interpretation im Hinblick auf strategische Entscheidungen zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitssteuerung enthält. Grundsätzlich sind die Ergebnisse aus der gesamten Situationsanalyse anonym, aber nicht intransparent zu behandeln.

### 2.3.2. Schritt 2: Auswahl der Handlungsfelder



Geht es in der Situationsanalyse um eine reine Erhebung und Analyse, werden bei der Auswahl der Handlungsfelder erste Entscheidungen das weitere Vorgehen betreffend getroffen und Weichen für den zukünftigen Prozess einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung gestellt.

Bei der Auswahl der Handlungsfelder werden folgende Fragen beantwortet:

- Welche Stärken und Herausforderungen der Nachhaltigkeitssteuerung bestehen in den Handlungsfeldern?
- Was davon sind Ansatzpunkte, die weiterentwickelt werden sollten, um eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung voranzubringen?
- Welche Handlungsfelder sollten aus strategischer Sicht eventuell erst zu einem späteren Zeitpunkt im Laufe der Ausgestaltung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung bearbeitet werden?

Die Kommunalverwaltung kann dabei unterschiedliche Strategien verfolgen. Sie kann Stärken und Herausforderungen in mehreren Handlungsfeldern oder mit deutlicher Schwerpunktsetzung in nur einem oder wenigen Handlungsfeld(ern) bearbeiten. Zum Beispiel könnte ein Schwerpunkt auf der Weiterent-

wicklung des Managementzyklus durch ergänzende Nachhaltigkeitsinstrumente liegen. Ein weiteres Beispiel wäre der Ausbau von Weiterbildungsangeboten mit Nachhaltigkeitsbezug für Verwaltungsmitarbeitende als mögliche Maßnahme im Rahmen des Handlungsfelds Personalentwicklung.

#### **Der Arbeitsschritt Auswahl der Handlungsfelder erfolgt abgestuft und besteht aus drei Schritten:**

In einem **ersten Schritt** werden die Ergebnisse aus der Situationsanalyse bewertet und in Stärken und Herausforderungen überführt. Dieser Schritt kann ebenfalls genutzt werden, um die Ergebnisse der Situationsanalyse zu reflektieren. Dies empfiehlt sich besonders dann, wenn die Ergebnisse gegebenenfalls widersprüchlich sind oder die Expertise und die Erfahrungen weiterer Verwaltungsakteure herangezogen werden können.

In einem **zweiten Schritt** erfolgt eine erste Vorauswahl: Die identifizierten Stärken und Herausforderungen werden nach Dringlichkeit priorisiert und der Umfang potenzieller „Baustellen“ eingeschränkt.

Der **dritte Schritt** beinhaltet die finale Auswahl an Stärken und Herausforderungen in den Handlungsfeldern, für die im Folgenden konkrete Maßnahmen erarbeitet werden. Der Auswahlprozess erfolgt anhand von zwei Kriterien, die das Veränderungspotenzial beschreiben und unter Berücksichtigung der in der Bestandsaufnahme erhobenen Rahmenbedingungen. Das erste Kriterium widmet sich der Frage, ob es in dem zu bearbeitenden Bereich Ansätze zur Weiterentwicklung gibt, die sich in der Praxis bewährt haben. Es gibt Handlungsfelder, wie beispielsweise die [Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten](#) (  Seite 85), bei denen noch großer Entwicklungsbedarf besteht und deren Bearbeitung durch externe Expertise unterstützt werden sollte. Andere wiederum sind relativ weit fortgeschritten und bieten eine breite Palette an Lösungsansätzen, wie z. B. die [Nachhaltigkeitsinstrumente](#) (  Seite 87). Das zweite Kriterium berücksichtigt die kommunalspezifische Situation vor Ort. Erlaubt beispielsweise das politische Klima tiefgreifende Veränderungen oder in welchem Umfang stehen Ressourcen für Weiterentwicklungen zur Verfügung? Die erhobenen Rahmenbedingungen können sich förderlich oder hemmend auf die Entwicklung in bestimmten Handlungsfeldern auswirken. Zum Beispiel können die Sustainable Development Goals (SDGs) eine Orientierung bei der Ausformulierung von Nachhaltigkeitszielen sein. Auch die

Frage nach der Dringlichkeit spielt bei der Auswahl eine Rolle. Als Ergebnis sollten nicht mehr als drei bis vier Stärken bzw. Herausforderungen zur Weiterentwicklung vorliegen. Bei einer zu großen Auswahl mindert sich die Chance einer erfolgreichen Bearbeitung und der gewünschte Effekt, einen Fortschritt im Hinblick auf eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung zu erzielen, kann ins Gegenteil verkehrt werden. Stärken bzw. Herausforderungen, die nicht priorisiert wurden, sollten nicht von der Agenda gestrichen werden. Diese können und sollten zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen und bearbeitet werden.

Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes werden innerhalb der Kommunalverwaltung an steuerungsrelevante Personen und potenzielle Multiplikatoren kommuniziert.

#### **Variante 1) Pragmatische Auswahl der Handlungsfelder**

Diese Variante vereint ein konsensorientiertes und ein führungsgeleitetes Vorgehen. Sie eignet sich besonders dann, wenn für den Prozess nur wenige Ressourcen zur Verfügung stehen und die Entscheidung für die weiterzubearbeitenden Handlungsfelder dennoch durch ein breiteres Meinungsbild mitbestimmt werden soll. Dabei bildet die Vorauswahl an Handlungsfeldern durch einen kleinen Personenkreis die Grundlage für die zweite Runde der Auswahl durch wenige entscheidungsrelevante Personen.

Der/Die Prozessverantwortliche(n) interpretieren die Ergebnisse der Situationsanalyse und teilen diese ein in Stärken und Herausforderungen (  siehe Arbeitsblatt 14). Das Dokument wird mit dem Zweck diese

Einteilung zu reflektieren, zu kommentieren und nach Dringlichkeit zu priorisieren per E-Mail zusammen mit einer Aufgabenstellung und ggf. weiterführenden Informationen an einen ausgewählten kleinen Personenkreis gesendet (  siehe Arbeitsblatt 17). Dieser kann sich aus Personen, die bereits an der Situationsanalyse beteiligt waren, zusammensetzen. Der/Die Prozessverantwortliche(n) erhalten die Ergebnisse und reduzieren diese nochmals auf maximal drei bis vier Stärken bzw. Herausforderungen (Schritt 3). Hierfür führen der/die Prozessverantwortliche(n) und ggf. ein bis zwei weitere Schlüsselpersonen aus der Verwaltung einen weiteren Auswahlsschritt durch. Z. B. können im Rahmen einer Sitzung sowohl die Kriterien des Veränderungspotenzials auf das Set angewendet als auch die bestehenden Rahmenbedingungen mitberücksichtigt werden.





## Variante 2) konsensorientierte Auswahl der Handlungsfelder



In dieser Variante erfolgt die Auswahl der Handlungsfelder mit einem konsensorientierten Vorgehen unter Einbezug von Schlüsselpersonen der Verwaltung. Diese Variante eignet sich besonders dann, wenn eine offene Gesprächskultur in der Kommune aktiv gelebt wird. Die Entscheidung für die weiterzubearbeitenden Handlungsfelder wird durch ein vielfältiges Meinungsbild bestimmt.



Der/Die Prozessverantwortliche(n) laden zu einem (mindestens halbtägigen) Workshop ein, an dem die weiter zu bearbeitenden Handlungsfelder im Rahmen des mehrstufigen Verfahrens ausgewählt werden (siehe Arbeitsblatt 19). Am Workshop nehmen entscheidungsrelevante Personen aus der Verwaltung teil, die verschiedene Perspektiven vertreten.

Ziel des Workshops ist es, wegweisende, strategische Entscheide für die (Weiter-)Entwicklung der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung zu treffen. Folgende inhaltlichen Tagesordnungspunkte sollten beim Workshop berücksichtigt werden:

- Vorstellung und Reflexion der Ergebnisse der Situationsanalyse
- Einordnung der Ergebnisse in eine Stärken-Herausforderungen-Matrix (siehe Arbeitsblatt 14)
- 1. Priorisierung der identifizierten Stärken / Herausforderungen nach Dringlichkeit (Vergabe von Punkten, Schritt 2)
- Diskussion der sechs bis acht meist-priorisierten Stärken / Herausforderungen anhand der Kriterien der Veränderungspotenziale und bestehender Rahmenbedingungen
- 2. Priorisierung der ausgewählten Stärken / Herausforderungen anhand der auf S. 48 beschriebenen Kriterien (Schritt 3)

Der Diskussionsverlauf und die Ergebnisse werden dokumentiert und fließen zum Beispiel in einen Bericht ein. Im Nachgang des Workshops können neben den Teilnehmenden des Workshops auch weitere steuerungsrelevante Personen über die Ergebnisse informiert werden.

## Variante 3) strategische Auswahl der Handlungsfelder

In dieser Variante wird ein Top-Down-Ansatz verfolgt, bei dem der Fokus bei der Auswahl der Handlungsfelder auf der strategischen Planung liegt. Diese Variante eignet sich, wenn bedingt durch die Verwaltungskultur ein führungsgeleitetes Vorgehen zu effektiveren Ergebnissen führen kann.

Die Auswahl der Handlungsfelder erfolgt in einer oder mehreren Arbeitssitzungen mit einem kleinen, strategischen Personenkreis, der aus dem/den Prozessverantwortlichen und ggf. ein, zwei weiteren

Personen besteht. Das Vorgehen entspricht dabei dem in Variante 2): der konsensorientierten Auswahl der Handlungsfelder. Bei dieser Variante ist es aufgrund der wenigen Beteiligten besonders wichtig, sowohl die in der Situationsanalyse gewonnenen Erkenntnisse kritisch zu überprüfen und zu reflektieren als auch die Auswahl der Handlungsfelder bzw. der darin identifizierten Stärken und Herausforderungen sorgfältig durchzuführen.

Die ausgewählten Handlungsfelder und die entsprechenden Begründungen werden dokumentiert und an verwaltungsinterne Multiplikatoren kommuniziert.

## Bewertung der Interviewergebnisse und Auswahl der Handlungsfelder in Lüneburg

In Lüneburg wurde dieser Arbeitsschritt im Rahmen von zwei Workshops im Dezember 2013 und April 2014 durchgeführt.

Bei dem ersten Workshop wurden die Ergebnisse der Interviews sechs Teilnehmenden aus der Kernverwaltung präsentiert. Anschließend diskutierten und reflektierten die Teilnehmenden die Ergebnisse, beispielsweise im Hinblick auf eine Verbesserung der Verzahnung von Politik und Verwaltung, die Konkretisierung der Rolle des Nachhaltigkeitsbeauftragten, eine Verbesserung der internen Kommunikation oder das z. T. unklare Nachhaltigkeitsverständnis vieler Mitarbeiterinnen



Fallbeispiel Lüneburg

und Mitarbeiter in der Stadtverwaltung. Als letzter Schritt bei diesem ersten Workshop wurden die diskutierten Herausforderungen durch die Teilnehmenden priorisiert. Als dringlichste Herausforderungen wurden das Fehlen einer Nachhaltigkeitsstrategie, der Aufbau der Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeits- und Energiemanagement, das Fehlen einer Strategie zum Energiemanagement sowie die Koordinierung der bestehenden Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren im Energiebereich identifiziert.

Bei dem zweiten Workshop wurden diese vier kommunalspezifischen Herausforderungen sowie mögliche Lösungsansätze in den Handlungsfeldern erneut zusammen mit sechs Verwaltungsmitarbeitenden diskutiert und im Hinblick auf Wünschbarkeit, Zielkonformität, Know-how und Kompetenzen, technische Machbarkeit sowie Personal- und Organisationsstruktur bewertet. Als primär weiterzuverfolgendes Handlungsfeld wurde das Nachhaltigkeitszielsystem ausgewählt.

Mitarbeitende der Lüneburger Stadtverwaltung diskutieren im Rahmen eines Workshops die Herausforderungen der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung



### 2.3.3. Schritt 3: Konkretisierung der Maßnahmen

Im vorangegangenen Arbeitsschritt wurde eine Richtung zur kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung eingeschlagen und die zu bearbeitenden „Baustellen“ identifiziert. Bei diesem Arbeitsschritt geht es darum, den gewählten Weg in das Verwaltungshandeln zu integrieren. Die Entscheidungen, die innerhalb dieses Arbeitsschrittes getroffen werden, sind besonders von operativer Bedeutung. Folgende Fragen werden bei der Konkretisierung der Maßnahmen beantwortet:

- Welche Optionen an Maßnahmen gibt es, um die „Baustellen“ zu bearbeiten?
- Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?

Die Konkretisierung der Maßnahmen umfasst **zwei Schritte**: die Recherche und die Auswahl der Maßnahmen. Für jede der zuvor ausgewählten Stärken bzw. Herausforderungen werden mehrere Optionen der Weiterentwicklung erarbeitet. Trotz des zusätzlichen Aufwands ergibt sich ein langfristiger Nutzen, da nicht die erstbeste Lösung, sondern die optimale Lösung für die Kommunalverwaltung gefunden werden soll.

Im **ersten Schritt** wird das Grundprinzip der Maßnahmen herausgearbeitet. Folgende Aspekte können dabei beschrieben werden:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ■ Worum geht es?           | Ziel und Zweck des beschriebenen Ansatzes  |
| ■ Wie funktioniert es?     | mögliches Vorgehen und Methoden  |
| ■ Wer spielt welche Rolle? | Rollen und Funktionen der eingebundenen Akteurinnen und Akteure, z. B. Beteiligungsformat, Initiative und Leitung, Einbindung von Akteuren |
| ■ Welchen Nutzen hat es?   | mögliche Wirkungen auf integrierte Nachhaltigkeitssteuerung  |
| ■ Welche Risiken bestehen? | beschränkende Rahmenbedingungen und Grenzen des beschriebenen Ansatzes   |
| ■ Was gibt es bereits?     | Beispiele guter Praxis, Quellen  |

Erfahrungsgemäß sollten pro Herausforderung zwei bis vier Maßnahmen recherchiert werden. Kapitel 3 dieses Handbuchs bietet für die verschiedenen Handlungsfelder Hilfestellungen bei der Recherche der Maßnahmen.

Im **zweiten Schritt** wird eine Maßnahme pro Herausforderung ausgewählt, die im weiteren Verlauf umgesetzt werden soll. Dafür werden die Maßnahmen zunächst intuitiv nach Wünschbarkeit und anschließend anhand verschiedener Kriterien der Praktikabilität beurteilt:

- **Zielkonformität**  
Wie gut (z. B. wie effizient und effektiv) ist die Maßnahme geeignet, um die Herausforderung zu bewältigen?
- **Kompetenzen und Know-how**  
Sind Kenntnisse und Erfahrungen zu spezifischen Sachverhalten und Vorgehensweisen innerhalb der Verwaltung vorhanden oder außerhalb der Verwaltung mit vertretbarem (finanziellen) Aufwand zu beschaffen?
- **Technische Machbarkeit**  
Sind die technischen Voraussetzungen (z. B. bestimmte Software) zur Umsetzung der Maßnahme grundsätzlich verfügbar und anwendbar? Dies umfasst die technische Machbarkeit innerhalb der Verwaltung oder die entsprechenden Voraussetzungen, die von extern mit vertretbarem (finanziellen) Aufwand zu beschaffen sind.
- **Personal- und Organisationsstruktur**  
Sind die personelle Ausstattung und die damit einhergehenden Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen im Organisationsaufbau der Verwaltung vorhanden? Bestehen sie bereits in der Verwaltung oder können sie in absehbarer Zeit geschaffen werden?

Das Ergebnis der Bewertung kann für einen kritischen Diskurs genutzt werden und die Qualitätssteigerung unterstützen. In keinem Fall ersetzt die Beurteilung die Entscheidung für oder gegen eine Maßnahme. Die ausgewählte Maßnahme kann zudem eine Kombination mehrerer zuvor recherchierter Maßnahmen sein.

Grundsätzlich geht es bei der Konkretisierung der Maßnahmen darum, bestehende Abläufe und Prozesse in der Verwaltung zu nutzen, zielgerichtet zu ergänzen und bestehende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, um mit handhabbarem Aufwand Nachhaltigkeit Schritt für Schritt in das Verwaltungshandeln zu integrieren. Es ist nicht Ziel, lediglich neue Instrumente einzuführen und die Verwaltungsmitarbeitenden damit zu überfordern.

### Variante 1) Maßnahmen basieren auf guten Praxis-Beispielen

In dieser Variante orientiert sich die Maßnahmenentwicklung primär an guten Praxis-Beispielen anderer Kommunen, z. B. an den nominierten und Gewinner-Kommunen des deutschen Nachhaltigkeitspreises, wodurch ein gemeinsamer Lernprozess entstehen kann.

Der/Die Prozessverantwortliche(n) führen eine Recherche an guten Praxis-Beispielen anderer Kommunen durch, um den Maßnahmenfächer für die ausgewählten Handlungsfelder zu erarbeiten (Schritt 1). In der direkten Kommunikation mit diesen Kommunen können Erfahrungen ausgetauscht und Fragen geklärt werden, z. B. im Hinblick auf

die konkrete Ausgestaltung der Maßnahme, die Implementierung und den Einfluss der Gegebenheiten vor Ort auf eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme. Veranstaltungen zur interkommunalen Vernetzung, wie z. B. der *Netzwerk-21Kongress*, bieten eine gute Gelegenheit, miteinander in Kontakt zu treten.

Konnten mehrere Maßnahmenoptionen erarbeitet werden, folgt die Auswahl der Maßnahmen zur Umsetzung (Schritt 2). Auch dieser Schritt wird von den Prozessverantwortlichen z. B. im Rahmen einer Arbeitssitzung durchgeführt. Die Maßnahmen werden im Hinblick auf die genannten Auswahlkriterien beurteilt. Die Ergebnisse werden dokumentiert, womit der Entscheidungsprozess nachvollziehbar bleibt.





## Variante 2) **Maßnahmen knüpfen an verwaltungsinterne Erfahrungen an**



Diese Variante unterstützt einen konsensorientierten Ansatz. Betroffene Verwaltungsmitarbeitende beteiligen sich an der Entwicklung und Auswahl der Maßnahmen. Dadurch wird gewährleistet, dass die entwickelten Maßnahmen direkt an das konkrete Verwaltungshandeln anknüpfen können.



Für die Erarbeitung der Maßnahmenoptionen (Schritt 1) werden Arbeitsgruppen gebildet. Diese setzen sich aus Personen zusammen, die von einer Durchführung einer Maßnahme direkt betroffen sind. Synergien mit bestehenden Verwaltungsabläufen und mögliche Hemmnisse werden berücksich-

sichtigt. Die Arbeitsgruppen werden von einer Person begleitet, welche die fachliche Expertise der Verwaltungsmitarbeitenden durch Expertise rund um das Thema Nachhaltigkeit ergänzt. Dies kann z. B. eine der prozessverantwortlichen Personen sein.

Die Auswahl der Maßnahmen erfolgt im Rahmen eines Workshops, zu dem beispielsweise alle Mitglieder der Arbeitsgruppen eingeladen werden (🌐 siehe Arbeitsblatt 19). Die Auswahl orientiert sich an den oben genannten Auswahlkriterien. Durch Diskussionen wird idealerweise ein Konsens zwischen den Beteiligten gebildet, was erheblich zur Akzeptanzschaffung der anschließend umzusetzenden Maßnahmen beiträgt.

## Variante 3) **Experten-gestützte Maßnahmenerarbeitung**

In dieser Variante werden entscheidungsrelevante Personen aus der Verwaltung durch die Expertise von verwaltungsexternen Fachleuten bei der Recherche und Auswahl der Maßnahmen unterstützt. Diese können zudem die Gestaltung des Prozesses dieses Arbeitsschrittes begleiten. Die Variante eignet sich besonders dann, wenn es in dem ausgewählten Handlungsbereich noch keine oder nur wenige Lösungsansätze gibt, wie z. B. beim Umgang mit Zielkonflikten. Mithilfe der externen Personen können so Neuentwicklungen initiiert werden. Der/Die Prozessverantwortliche(n) entwickeln, unterstützt

von verwaltungsexternen Expertinnen und Experten und der jeweiligen Dezernatsleitung (abhängig vom zu bearbeitenden Handlungsfeld), Maßnahmen (Schritt 1), z. B. im Rahmen eines Workshops. Die Expertinnen und Experten erarbeiten dazu im Vorfeld Vorschläge, die mit dem Verwaltungspersonal auf Eignung in der Verwaltung geprüft und angepasst werden. Das Ergebnis des Workshops ist ein Grobkonzept pro Maßnahme. Die Auswahl erfolgt anschließend mithilfe einer Umfrage, die sich an Schlüsselpersonen in der Verwaltung richtet, die von der Umsetzung der jeweiligen Maßnahme betroffen sind (Schritt 2). Die Durchführung der Umfrage kann durch die Externen begleitet werden.



## **Workshop zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Verwaltung**

Für die Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung wurden drei Herausforderungen identifiziert:

- Einheitliches Verständnis vom Begriff Nachhaltigkeit
- Umgang mit Zielkonflikten
- Instrumente zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit

Um Maßnahmen für den Umgang mit den Herausforderungen zu entwickeln, wurde ein Workshop unter der Federführung der Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement durchgeführt, an dem acht



Fallbeispiel  
**Freiburg im Breisgau**

Schlüsselpersonen aus verschiedenen Dezernaten der Verwaltung teilgenommen haben. Darin wurden Handlungsoptionen erarbeitet, die den Teilnehmenden im alltäglichen Verwaltungshandeln zur Verankerung von Nachhaltigkeit eine Hilfestellung geben sollen. Der Workshop dauerte zweieinhalb Stunden und verfolgte den Zweck eines intensiven Austauschs zwischen den Teilnehmenden. Zunächst wurden in einer Einführung die Herausforderungen und erste Ansätze für den Umgang mit diesen präsentiert sowie Ziele und Nutzen des Workshops kommuniziert. Anschließend wurde in Kleingruppen gearbeitet. Für jede Herausforderung wurde eine Kleingruppe gebildet, in der – jeweils unterstützt durch eine Moderation – vier bis fünf Leitfragen diskutiert wurden. Die Leitfragen betrafen:

- Schwierigkeiten und Konflikte,
- einen möglichen Beitrag im jeweiligen Arbeitsbereich der Teilnehmenden,
- bestehende Maßnahmen und Instrumente, die bereits genutzt werden sowie
- weitere hilfreiche Maßnahmen und Instrumente

im Umgang mit der jeweiligen Herausforderung. Bei der Bearbeitung der Leitfragen wurden zudem die Bereiche Personal, Strukturen, Prozesse, Inhalte und Finanzen der Verwaltung berücksichtigt. Die Diskussionsbeiträge wurden in eine Matrix einsortiert, in der die Herausforderungen und jeweiligen Maßnahmen den genannten Bereichen gegenübergestellt wurden und die auf Metaplan an Stellwänden vorbereitet war. Abschließend wurden die Ergebnisse der Kleingruppen im Plenum vorgestellt, nochmals gemeinsam diskutiert und priorisiert. Beispiele für die erarbeiteten Maßnahmen und Instrumente, die eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Verwaltung unterstützen können, sind:

Weiterbildung: ■ Schulungen: Es besteht Bedarf an Schulungen zu Nachhaltigkeitsthemen zur Vermittlung von Fach- und Handlungswissen

Kommunikation: ■ Städtische Webseite: Nachhaltigkeit sichtbarer auf der Webseite verankern

Verwaltungsalltag: ■ Nachhaltigkeits-„Beipackzettel“: zur Einführung der doppelten Nachhaltigkeitssteuerung

Strukturell: ■ AG Nachhaltigkeit: gibt es bereits, Rückkopplungen in einzelne Ämter kann verbessert werden

Politische Entscheide: ■ Gemeinderatsvorlagen: zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten

Ziel ist es nun, Ideen zur weiteren Verankerung der Nachhaltigkeitssteuerung in der Stadtverwaltung zu entwickeln und in einem strategischen Gesamtkonzept zusammenzufassen. Dieses Konzept sollte der Verwaltung als Hilfestellung zum Umgang mit den Herausforderungen dienen.



Webseite Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg

## 2.3.4. Schritt 4: Umsetzung

Die ersten Schritte auf dem Weg zu einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung sind gegangen. Die vorherigen Arbeitsschritte haben beschrieben, wie die Kommunalverwaltung Maßnahmen konkretisieren und auswählen kann. Nun gilt es zu handeln und die ausgewählten Maßnahmen in der Kommunalverwaltung zu verwirklichen.

Die Umsetzung erfolgt in **drei Schritten** in kleineren verwaltungsinternen maßnahmenpezifischen Arbeitsgruppen.

- In einem **ersten Schritt** wird die Umsetzung der Maßnahmen vorbereitet. Bei Bedarf werden die Maßnahmen durch Anpassungen von Verfahrensweisen und Arbeitsinhalten unter Berücksichtigung bestehender Rahmenbedingungen konkretisiert und ausgearbeitet. Darüber hinaus fließen Zielsetzungen, Zeitplanung, Ressourcenbindung, gemäß *Vorbereitung* (  Seite 34) ähnlich wie beim Gesamtprozess zur Weiter-(Entwicklung) der Nachhaltigkeitssteuerung in die Planung ein.
- Im **zweiten Schritt** münden die Vorbereitungen in die konkrete Umsetzung. Dies kann z. B. die pilothafte Anwendung eines Nachhaltigkeitsinstruments oder die Durchführung bestimmter Kommunikationsmaßnahmen sein. Teilweise kann es auch notwendig sein, einen politischen Beschluss über die Umsetzung der Maßnahmen einzuholen.
- Als **dritter Schritt** der Umsetzung seien die Reflexion über den Verlauf und die erzielte Wirkung der umgesetzten Maßnahme genannt. Die in der Umsetzung gesammelten Erfahrungen sollten unbedingt in einen übergeordneten Lernprozesses (vergleiche Schritt 5: Reflexion und Lernprozess) einfließen.

Unabhängig von Umfang und Reichweite der umzusetzenden Maßnahme ist ein gutes Prozessmanagement ein wichtiger Erfolgsfaktor. Anstatt von Varianten werden an dieser Stelle konkrete Umsetzungsbeispiele aus den Kommunen Hannover und Wernigerode vorgestellt. Die Beispiele verdeutlichen, wie unterschiedlich Kommunalverwaltungen sich einer Nachhaltigkeitssteuerung annehmen können.

Die **Großstadt Hannover** hat eine Stabsstelle *Agenda 21 und Nachhaltigkeit* im Dezernat *Wirtschaft und Umwelt* mit sechs Verwaltungsmitarbeitenden angesiedelt. Neben zahlreichen themenspezifischen Initiativen, Projekten und Veranstaltungen, die sich an die Bürgerschaft, lokale Wirtschaft etc. wenden, widmet sich die Stabsstelle auch der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Verwaltung in verschiedenen Handlungsfeldern:

- Um **Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe** im Dezernat der Stabsstelle zu implementieren, wurden z. B. folgende Maßnahmen umgesetzt:
  - Bildung eines Runden Tisches Nachhaltigkeit aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener relevanter Fachbereiche/Bereiche, Betriebe und Einrichtungen des Wirtschafts- und Umweltdezernates zur Unterstützung des Agenda21- und Nachhaltigkeitsbüros bei der Bearbeitung dezernats-übergreifender, nachhaltigkeitsrelevanter Themen.
  - Eine Arbeitsgruppe *Nachhaltige Lebensstile und Bildung* mit Vertreterinnen und Vertretern aus Verwaltung sowie von Vereinen und Initiativen wurde im Rahmen des *Masterplans – 100% für den Klimaschutz* eingerichtet.
  - Federführung einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Bereiche wie z. B. Zentrale Beschaffung, Eventmanagement, Gesamtpersonalrat, Gastronomiebereich, UVP-Leitstelle zur Erarbeitung eines Konzeptes zum Thema *Faire Beschaffung in der Stadtverwaltung*.

- Bearbeitung von EU-Anträgen:
  - gemeinsam mit dem Fachbereich Umwelt und Stadtgrün / Klimaleitstelle zum Thema Nachhaltige Lebensstile
  - mit Kulturbüro und Klimaleitstelle zum Thema KlimaKunstStädte
  
- Im Jahr 1999 wurde das Programm *Ökoprofit Hannover* initiiert, welches von einer fachbereichsübergreifenden Lenkungsgruppe, sowie Vertreterinnen und Vertreter der Region Hannover, IHK, Gewerbeaufsichtsamt, Abfallwirtschaftsbetrieb und Stadtwerke Hannover AG gesteuert wird. Die Federführung liegt beim Fachbereich Wirtschaft. Das Agenda 21- und Nachhaltigkeitsbüro ist Kooperationspartner im Projekt.

Die Landeshauptstadt Hannover wurde im Mai 2010 als erste Stadt in Niedersachsen als Fairtrade-Stadt ausgezeichnet.



- **Nachhaltigkeitsstrategien** werden in der Stadtverwaltung implementiert, z. B. indem:
  - wirtschaftsbezogene Nachhaltigkeitsindikatoren entwickelt werden,
  - der Umweltbericht zu einem Nachhaltigkeitsbericht weiterentwickelt wird und
  - sich die Stadt Hannover am Wettbewerb Deutscher Nachhaltigkeitspreis beteiligt.
  
- In der Verwaltung wird eine nachhaltige Beschaffung implementiert und der Faire Handel gestärkt.
  
- Im Dezernat *Wirtschaft und Umwelt* wird eine nachhaltige Veranstaltungsplanung etabliert.

Einen deutlich anderen Weg beschreitet die im Harz gelegene **Stadt Wernigerode**. Das Nachhaltigkeitsmanagement ist seit 2014 direkt im Büro des Oberbürgermeisters als Teilzeitstelle angesiedelt. Es hat die Aufgaben, städtische Nachhaltigkeitsaktivitäten zu koordinieren und zu steuern, Kooperationen und Partnerschaften zu pflegen, Projekte zu initiieren und ein integratives Nachhaltigkeitsmanagement in der Verwaltung aufzubauen. Der Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements steht noch ganz am Anfang. In den vergangenen Jahren wurden aber bereits viele Initiativen ergriffen und Projekte umgesetzt:

- Im Handlungsfeld Nachhaltigkeitskommunikation wurde ein „Kleiner Nachhaltigkeitsbericht“ veröffentlicht. Diese Bestandsaufnahme mit Ausblicken stellt keinen Nachhaltigkeitsbericht im formalen Sinn (z. B. nach nach der Global Reporting Initiative) dar, sondern ist ein Baustein für den weiteren Aufbau eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements.
  
- Themenspezifisch wurde z. B. 2014 ein integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet. Hierfür wurden mehrere öffentliche Workshops veranstaltet. Ein starker Partner sind die Stadtwerke Wernigerode GmbH, eine 100%-Tochter der Stadtverwaltung. Mit den lokalen Unternehmen wurde beispielsweise ein Wirtschaftsfrühstück initiiert, welches zweimal im Jahr stattfindet und den Austausch zum Thema Klimaschutz sowie die Umsetzung der Maßnahmen fördert.

In einem nächsten Schritt soll eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden, die unter anderem eine Synchronisierung des Themas Nachhaltigkeit in der Verwaltung fördern und die Einbindung von Politik, Zivilgesellschaft, lokaler Wirtschaft etc. stärken soll. Eine der Herausforderungen ist die Verknüpfung des Nachhaltigkeitsmanagements mit dem Haushaltswesen.

## SCHRITT 5

### 2.3.5. Schritt 5: Reflexion und Lernprozess

In den vorangegangenen Arbeitsschritten wurde beschrieben, wie die Kommunalverwaltung ausgehend von der Situation vor Ort Maßnahmen der Nachhaltigkeitssteuerung erarbeiten und umsetzen kann. Ein intensiver Arbeitsprozess ermöglicht es, viele Erfahrungen zu sammeln und sich umfangreiches Wissen anzueignen. Mithilfe der Reflexion und des Lernprozesses können diese bei der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitssteuerung nutzbar gemacht werden.

Der Arbeitsschritt bezweckt die Einordnung der gewonnenen Erfahrungen im Hinblick auf zwei Aspekte:

- ergebnisorientiert: Haben die Ergebnisse einen erkennbaren Fortschritt für eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung erzielt?
- prozessorientiert: Was konnte aus dem Prozess generell bzw. in den einzelnen Arbeitsschritten gelernt werden? Was lief gut und was kann verbessert werden?

Die erzielten Ergebnisse werden in den Gesamtprozess eingeordnet. Diese Überlegung kann bereits als Teil einer Situationsanalyse in einem nächsten Durchgang verstanden werden. Je nach „Entwicklungssprung“, den die Kommunalverwaltung verzeichnet, kann flexibel an Arbeitsschritt 1 (Situationsanalyse), 2 (Auswahl der Handlungsfelder) oder 3 (Konkretisierung der Maßnahmen) angeknüpft werden. Die im ersten Durchgang identifizierten Herausforderungen und Maßnahmen können und

sollten in die Überlegungen und Planungen wieder einbezogen werden. Auch im Hinblick auf das Vorgehen kann im Folgenden an die Erfahrungen angeknüpft werden und das Vorgehen entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden.

Neben dem Endergebnis sind für Kommunen v.a. der Lernprozess und das Entwickeln eines gemeinsamen Systemverständnisses auf dem Weg zu einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung wichtig. Mit einem besseren Verständnis für die Funktionsweise und die Dynamiken steigen die Chancen für eine erfolgreiche Entwicklung und Implementation von Maßnahmen zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Verwaltungshandeln. Somit unterstützt ein kontinuierlicher Reflexionsprozess die strategische Planung und kann Innovationen fördern.

Um auch zu einem späteren Zeitpunkt auf die Erkenntnisse des Lernprozesses zugreifen und im Sinne einer lernenden Organisation nutzen zu können, sollten die Ergebnisse der Reflexion dokumentiert und mindestens für die Beteiligten der Reflexion und des Gesamtprozesses transparent gemacht werden. Nicht zuletzt kann damit eine erhöhte Akzeptanz geschaffen werden.

#### Variante 1) Reflexion im entscheidungsbefugten Personenkreis

Diese Variante wird von dem/den Prozessverantwortlichen unter Einbezug eines kleinen Personenkreises durchgeführt. Sie eignet sich vor allem, wenn der/die Prozessverantwortliche(n) mit ausreichenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, um die Ergebnisse der Reflexion entscheidungsrelevant in den Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung einbrin-

gen zu können. Der/Die Prozessverantwortliche(n) wählen die Fragen aus, die sie im Reflexionsprozess beantwortet haben möchten (🌐 siehe Arbeitsblatt 15). Zudem entscheiden sie, welche der Fragen von ihnen und welche von den Beteiligten des Prozesses beantwortet werden können. Dies sind z. B. die Mitglieder der Arbeitsgruppen der Maßnahmenumsetzung. Sie können die Informationen z. B. telefonisch erfragen oder eine einfache schriftliche Befragung durchführen (🌐 siehe Arbeitsblatt 17).



Anschließend tragen sie die Informationen zusammen und interpretieren sie. Im Rahmen einer Arbeitssitzung mit den entscheidungsrelevanten Schlüsselpersonen werden die Ergebnisse der Reflexion vorgestellt und das weitere strategische



## Variante 2) Reflexion als gemeinsamer Lernprozess



Der Reflexionsprozess in dieser Variante basiert auf den Erfahrungen und dem Wissen der Personen, die am Nachhaltigkeitsprozess beteiligt sind. Diese Variante bietet die Möglichkeit eines gemeinsamen Lernprozesses, der konstruktiv für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitssteuerung genutzt werden kann.



Der/Die Prozessverantwortliche(n) führen einen Workshop für die Reflexion durch (🌐 siehe Arbeitsblatt 19). Die Agenda des Workshops sollte folgende Punkte umfassen:

- Präsentation der Ergebnisse
- Präsentation der Prozessorganisation und des -ablaufs

Vorgehen im Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung wird geplant. Die Ergebnisse werden an einen breiten Personenkreis, z. B. in Form eines Kurzberichts, kommuniziert.

- Beurteilen der Ergebnisse und des Prozesses im Hinblick auf den Erfolg bzw. möglichen Misserfolg
- Ableiten von Optimierungsvorschlägen

Ein Vorschlag zur Konkretisierung der Agenda befindet sich im Arbeitsblatt 16 (🌐). Die Beurteilung der Ergebnisse bzw. des Prozesses kann von den Beteiligten selber vorgenommen werden (z. B. Mitgliedern der jeweiligen Arbeitsgruppen) oder bewusst von Außenstehenden des jeweiligen Prozesses. Wer genau die Beurteilung durchführen soll, ist von dem/den Prozessverantwortlichen zu entscheiden.

Die Ergebnisse des Workshops werden dokumentiert und an den betroffenen Personenkreis verteilt. Zudem empfiehlt es sich, im Anschluss an den Workshop neue Meilensteine zu formulieren und Verantwortlichkeiten festzuhalten.

## Variante 3) Experten-begleitete Reflexion

In dieser Variante unterstützen verwaltungsexterne Fachleute den Reflexionsprozess und ermöglichen eine Sichtweise aus erweiterter Perspektive und eine objektive Einschätzung, da sie der Verwaltung gegenüber neutral eingestellt und parteipolitisch unabhängig sind. Diese Variante eignet sich, wenn der Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung sich besonders schwierig gestaltete und unvorhergesehene große Hindernisse auftraten. Der/die Prozessverantwortliche(n) beauftragen verwaltungsexterne Expertinnen und Experten, z. B. Beraterinnen und Berater oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, den Reflexions-

In diesem Kapitel wurde das Vorgehen zur (Weiter-)Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung vorgestellt, einzelne Arbeitsschritte beschrieben und mit verschiedenen Varianten zur Gestaltung der Durchführung konkretisiert. Dabei ging es vor allem darum, aus der Vielzahl an möglichen Handlungsfeldern, in denen die Kommunalverwaltung Maßnahmen einer Nachhaltigkeitssteuerung ansiedeln kann, auszuwählen und darin Maßnahmen umzusetzen. Das nachfolgende Kapitel enthält eine Sammlung der Handlungsfelder und stellt diese im Einzelnen vor.

prozess zu begleiten und stimmen mit ihnen die Evaluationsinhalte ab. Bei dieser Vorarbeit bringen sich die Expertinnen und Experten konstruktiv ein. Die Reflexion kann situationsbedingt in Form von Workshops oder Umfragen erfolgen. Die erhobenen Ergebnisse werden von den Expertinnen und Experten ausgewertet und zusammen mit der/dem/den Prozessverantwortlichen interpretiert. Die Expertinnen und Experten formulieren Empfehlungen für den zukünftigen Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung und der/die Prozessverantwortliche(n) kommunizieren die Ergebnisse an die am Prozess beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden oder an einen breiteren Personenkreis.



# 3

## HANDLUNGSFELDER KOMMUNALER NACHHALTIGKEIT

Das folgende Kapitel bietet eine Übersicht wesentlicher Handlungsfelder und Maßnahmen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung in der bzw. durch eine Kommunalverwaltung. Diese Sammlung dient als Nachschlagewerk und unterstützt die Anwendung des in Kapitel 2 dargestellten Vorgehens. Folgende Handlungsfelder werden in diesem Handbuch aufgeführt:

KAPITEL	HANDLUNGSFELDER	SEITE
3.1.	Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses	71
3.2.	Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie	74
3.3.	Förderung der Querschnittsorientierung	78
3.4.	Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten	80
3.5.	Unterstützung durch Führungskräfte	83
3.6.	Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten	85
3.7.	Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente	87
3.8.	Umsatz einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation	100
3.9.	Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen und Anwendung von Normen	103
3.10.	Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen	104
3.11.	Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen	107
3.12.	Verzahnung von Kommunalpolitik und -verwaltung	110
3.13.	Pflege des interkommunalen Austauschs und der Kooperation	114
3.14.	Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur	116

Diese Ansatzpunkte nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen unterscheiden sich in ihrer Beschaffenheit erheblich: Es handelt sich um prozessuale, organisationsbezogene und auch kommunikative Handlungsfelder, die sich stellenweise überschneiden.

Das vorliegende Handbuch geht davon aus, dass keines dieser vielfältigen Handlungsfelder für alle Kommunalverwaltungen gleichermaßen geeignet ist. Vielmehr sollte jede Kommunalverwaltung in Abhängigkeit von ihrer Personal- und Organisationsstruktur, ihrer technischen Ausstattung, der vorhandenen Kompetenzen und im Hinblick auf die lokalen Rahmenbedingungen (📄 Seite 118) die für sie passenden Handlungsfelder auswählen, wie im Vorgehen (📄 Seite 47) beschrieben. Alle potenziellen Handlungsfelder enthalten Chancen, bergen Risiken, können Kommunalverwaltungen auf dem Weg nachhaltiger Entwicklung voranbringen, aber auch Schwierigkeiten in der Umsetzung enthalten. Ob bzw. inwieweit für Maßnahmen im jeweiligen Handlungsfeld ein politischer Beschluss notwendig ist, hängt von dem jeweiligen Umfang und der konkreten Ausgestaltung des Handlungsfeldes ab und wurde daher nicht explizit aufgeführt.

Die einzelnen Handlungsfelder sind wie folgt strukturiert:

- Im Rahmen der **Beschreibung** wird das jeweilige Handlungsfeld allgemein charakterisiert.
- Anschließend werden **Nutzen** und **Herausforderungen** umschrieben.
- Da sich Wissens- und Angebotsstand in den unterschiedlichen Handlungsfeldern zum Teil erheblich unterscheiden, werden mögliche konkrete **Maßnahmen** anschließend nach dem aktuellen Stand des Wissens dargestellt.
- Vor dem Hintergrund eines systemorientierten Verständnisses werden bei der Beschreibung, der Darstellung von Nutzen, Herausforderungen und Maßnahmen wie schon zuvor Zusammenhänge zu anderen Handlungsfeldern mit Verweisen aufgezeigt.

- Für die praktische Umsetzung wird daneben jeweils auf weiterführende Publikationen, die im Anhang aufgelistet sind, verwiesen.
- Die Handlungsfelder werden weiterhin mit Praxis-Erfahrungen aus Lüneburg und Freiburg ergänzt.

### 3.1. Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses

**Beschreibung:** In Bezug auf vielfältige bestehende Konzepte nachhaltiger Entwicklung (Brundtland-Definition, Drei- oder Mehr-Säulen-Konzepte, starke/schwache Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsverständnis des Handbuchs (📄 Seite 16) etc.) ist eine Spezifizierung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses durch die Kommunalverwaltung empfehlenswert. Zudem ist für eine Verwaltung einer kleinen Kommune an der Nordsee nachhaltige Entwicklung mit anderen Themen und Herausforderungen verbunden als für eine Kommunalverwaltung einer Großstadt im Ruhrgebiet. Daher ist im Rahmen der Entwicklung eines kommunalspezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses eine lokale Schwerpunktsetzung ratsam, die sich an den Rahmenbedingungen (📄 Seite 118) vor Ort orientiert. Die Themen Arbeit, Mobilität, Energie oder Flächenversiegelung sind Beispiele für solche Schwerpunktsetzungen. Diese Schwerpunkte können sich je nach Erkenntnis und Entwicklungsstand über die Zeit wandeln. Daher sollte regelmäßig überprüft werden, inwieweit das kommunale Nachhaltigkeitsverständnis mit der jeweiligen Schwerpunktsetzung noch aktuell ist und dieses ggf. angepasst werden.

In vielen Kommunalverwaltungen besteht unter den Mitarbeitenden keine einheitliche Vorstellung nachhaltiger Entwicklung. Während manche Mitarbeitenden von dem Begriff keine klare Vorstellung haben, können sich andere persönlich innerhalb der Diskussion klar positionieren. Um einen einheitlichen Kenntnisstand von dem Begriff bzw. dem kommunalen Nachhaltigkeitsverständnis mit der jeweiligen Schwerpunktsetzung zu erreichen, sind daher Maßnahmen zur Stärkung dieses Verständnisses bei den Mitarbeitenden empfehlenswert.

B

N

**Nutzen:** Die Entwicklung eines solchen kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses innerhalb der Kommunalverwaltung und zusammen mit der Stadtgesellschaft mindert die Gefahr der Beliebigkeit der Verwendung des Begriffs und erleichtert die praktische Arbeit mit diesem Konzept. Ein entwickeltes und gestärktes kommunales Nachhaltigkeitsverständnis kann zudem als Basis und Ausgangspunkt für viele weitere Handlungsfelder genutzt werden. Es kann beispielsweise die Grundlage für die Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie ( [↗ Seite 74](#) ), der Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten ( [↗ Seite 85](#) ) und die Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur ( [↗ Seite 116](#) ) sein.

H

**Herausforderungen:** Die Entwicklung eines kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses und darin angesiedelter thematischer Schwerpunktsetzungen sind ein umfassender Prozess für Kommunalverwaltungen. Dieser ist mit dem Einsatz von Ressourcen verbunden, erfordert entsprechende Kompetenzen bei den Beteiligten und kann zudem Risiken bergen, z. B. Konflikte zwischen verschiedenen Interessensvertreterinnen und -vertretern. Die Schwerpunktsetzung sollte zudem nicht zu umfangreich ausfallen, um handlungsleitend und greifbar zu sein.

M

**Maßnahmen:** Der Umfang der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und thematischer Schwerpunktsetzungen kann unterschiedlich aufwändig gestaltet werden: Von einem Workshop innerhalb der Stadtverwaltung, über einen freiwilligen Dialogprozess im Intranet der Verwaltung bis zu einer mehrmonatigen Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsmaßnahmen ( [↗ Seite 104](#) ) mit unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen der Kommune sind unterschiedliche Maßnahmen denkbar. Die Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses unter den Mitarbeitenden kann im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen, durch die Stärkung der individuellen Motivation, einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur ( [↗ Seite 116](#) ) und der Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation ( [↗ Seite 100](#) ) erfolgen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über die Entwicklung und Stärkung eines kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses ist im Anhang auf [↗ Seite 129](#) zu finden.

## Einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis in Freiburg

Die zentrale Grundlage für das Freiburger Nachhaltigkeitsverständnis stellen die Freiburger Nachhaltigkeitsziele dar. Nach der Unterzeichnung der Charta von Aalborg (1996) und der Aalborg Commitments (2006) begann in Freiburg ein partizipatorischer Zielsetzungsprozess. In Arbeitsgruppen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Lokalen Agenda, der Stadtverwaltung, der Politik und ausgewählten Fachexpertinnen und Fachexperten zusammensetzten, wurden in zwölf Politikfeldern 60 gesamtstädtische, lokale Nachhaltigkeitsziele formuliert. Diese Ziele gelten seit der Verabschiedung durch den Gemeinderat im Jahr 2009 als Grundlage jeglichen politischen Handelns.

Im Rahmen des Projekts wurde durch die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Freiburg das Thema Nachhaltigkeitsverständnis als zentrale Herausforderung definiert. Gerade weil ein Zielsystem mit zwölf übergeordneten Politikfeldern existiert, das eine breite Interpretation ermöglicht, wird in den verschiedenen Fachämtern oftmals ein sehr unterschiedliches und fachspezifisches Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit verwendet. Dies wird in der täglichen Arbeit in der Verwaltung als Erschwernis wahrgenommen. Die in der Wissenschaft vorherrschenden Elemente des Begriffes, wie die Langfristperspektive, die Querschnittsperspektive mit bestehenden Wechselwirkungen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen, Teilhabe und Partizipation, inter- und intragenerationale Gerechtigkeit werden als zentrale Elemente verstanden, doch für die tägliche Arbeit besteht die Notwendigkeit der Konkretisierung des Begriffes, sodass dieser für das Verwaltungshandeln heruntergebrochen und handlungsleitend werden kann.

Als identifizierte Möglichkeiten des Umgangs mit dieser Herausforderung wurden insbesondere Kommunikations- und Weiterbildungsmaßnahmen als Handlungsoptionen (Maßnahmen und Instrumente) benannt.

Erste Schritte wie die Verankerung der Nachhaltigkeitsziele in den doppelten Haushalt und die Schaffung eines verwaltungsinternen Weiterbildungsangebotes zur Steuerung durch Nachhaltigkeitskennzahlen wurden bereits umgesetzt. Auch wurde der 1. Freiburger Nachhaltigkeitsbericht dazu genutzt, die Bekanntheit der Freiburger Nachhaltigkeitsziele zu steigern und weiter in der Verwaltung zu verankern.



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

## 3.2. Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie

B

**Beschreibung:** Es ist ratsam, die Nachhaltigkeitsaktivitäten einer Kommunalverwaltung in einer Nachhaltigkeitsstrategie zu bündeln. Eine solche Strategie umfasst ggf. ein zukunftsorientiertes Leitbild, ein strategisches Zielsystem und davon ausgehend konkrete Maßnahmen und Handlungsanweisungen.

Leitbild bzw. Zielsystem basieren auf einer umfassenden Bestandsaufnahme der lokalen Gegebenheiten. Eine optimale Wirkung entfalten Leitbild bzw. Zielsystem, wenn diese politisch durch den Stadt- oder Gemeinderat beschlossen sind. Das übergeordnete Leitbild und das strategische Zielsystem sollten auf die unterschiedlichen operativen Ebenen der Verwaltung heruntergebrochen und mit Maßnahmen und konkreten Handlungsfeldern verknüpft werden. Hierbei bietet sich der Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente ( [☞ Seite 87](#) ) an. Die Aktualität der Nachhaltigkeitsstrategie sollte regelmäßig evaluiert und ggf. angepasst werden.

Es besteht die Möglichkeit, die Strategieentwicklung als ersten Schritt in einem einzelnen Themenfeld oder in Pilotbereichen in der Verwaltung zu erproben und anschließend auf weitere Nachhaltigkeitsthemenfelder auszudehnen.

N

**Nutzen:** Eine Nachhaltigkeitsstrategie bietet grundlegende Orientierung und dient als „Fahrplan“ für Nachhaltigkeitssteuerung. Durch eine themenorientierte Prozessgestaltung kann zudem eine benötigte Konkretisierung von Nachhaltigkeit gelingen. Die Formulierung ggf. des Leitbildes und des Zielsystems beeinflussen das kommunale Nachhaltigkeitsverständnis ( [☞ Seite 71](#) ) und viele weitere Handlungsfelder. Das oben genannte schrittweise Vorgehen kann eine höhere Akzeptanz schaffen und mindert die Gefahr der Überforderung der Organisation.

H

**Herausforderungen:** Bei der Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie ist von der Kommunalverwaltung ein komplexer Prozess zu meistern. Hierfür sind bei den Beteiligten Nachhaltigkeitskompetenzen und Ressourcen notwendig. Zudem sollte nach der Entwicklung eines Leitbildes bzw. eines Zielsystems durch die Überführung in Maßnahmen und konkrete Handlungsanweisung sichergestellt werden, dass diese Steuerungsrelevanz entwickeln können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Leitbild- bzw. Zielbildungsprozess durch die Mitarbeitenden lediglich als zusätzlicher Aufwand und nicht als handlungsleitende Orientierung wahrgenommen wird.

M

**Maßnahmen:** Der konkrete Ablauf einer Nachhaltigkeitsstrategiebildung kann in Kommunalverwaltungen unterschiedlich gestaltet werden. Insbesondere der Prozess der Leitbildentwicklung und eng damit verknüpft die Entwicklung des strategischen Zielsystems können mit dem Einsatz vielfältiger partizipativer Elemente ( [☞ Seite 104](#) ) ablaufen (bottom up) oder stärker durch die (politische) Führung ( [☞ Seite 83](#) ) vorgegeben werden (top down). Insbesondere die Ableitung von konkreten Maßnahmen und Handlungsanweisungen ist primär ein verwaltungsinterner Prozess, der beispielsweise mittels Workshops, Arbeitsgruppen und im Dialog mit anderen Kommunalverwaltungen ( [☞ Seite 114](#) ) gelingen kann.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über die Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie ist im Anhang auf [☞ Seite 129](#) zu finden.



## Entwicklung einer Lüneburger Nachhaltigkeitsstrategie

Die Hansestadt Lüneburg ist durch unterschiedliche Nachhaltigkeitsaktivitäten geprägt: Die Klimaschutzleitstelle, die Verpflichtung der kommunalen Unternehmen, ihre Unternehmensführung auf die Ziele des nachhaltigen Handelns auszurichten und das Engagement des Oberbürgermeisters im Dialog *Nachhaltige Stadt* sind nur einige Beispiele. Gleichwohl hat die Stadt die Bedeutung einer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie erkannt: Wenn diese nicht in schriftlicher Form vorliegt, fehlen grundlegende Ziele und Synergieeffekte zwischen bestehenden Aktivitäten werden nicht ausgeschöpft. Es galt daher, eine solche Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Im Sinne einer Balance zwischen Aufwand und Nutzen wurde als Einstieg eine themenspezifische Nachhaltigkeitsstrategie angestrebt. Hierbei wurde in einem geeigneten Themenfeld (gesamstädtisches Energiemanagement) der Nachhaltigkeitsstrategieprozess (Bestandsaufnahme, Ziele, Maßnahmen, Evaluation) exemplarisch durchgeführt. Hierbei wird darauf geachtet, neben Aspekten einer traditionellen Strategie für das kommunale Energiemanagement, Berührungspunkte zu sozialen, ökonomischen und anderen ökologischen Themen systematisch mitzubedenken. Die Erfahrungen in diesem Themenfeld können dann von den Beteiligten als Lernprozess genutzt werden. Anschließend wird die Strategie mittelfristig schrittweise auf weitere Themenfelder ausgedehnt – bis hin zu einer umfassenden Lüneburger Nachhaltigkeitsstrategie.

Hierfür erfolgte im März 2015 im Rahmen eines dezernatsübergreifenden Workshops auf Arbeitsebene ein Austausch zu möglichen Elementen für ein nachhaltiges kommunales Energiemanagement. Dabei zeigte sich, dass der Geltungsbereich einer solchen Strategie einem „Zwiebelmodell“ ähnlich sein soll: Die Strategie sollte sich mit höchster Priorität auf die Kernverwaltung konzentrieren; kommunale Unternehmen sollen perspektivisch mit in den Fokus genommen werden; eine indirekte Ausstrahlung auf die Gesamtstadt wird angestrebt. Daneben wurden bestehende Elemente (wie bspw. Zusammenarbeit zwischen der Stadt, der Leuphana Universität Lüneburg und der Zivilgesellschaft, Klimaschutzteilkonzept) sowie Herausforderungen (bspw. Nutzerverhalten beeinflussen; technische Weiterentwicklung der Anlagen und Gebäude, ressortübergreifende Vernetzung der Akteure) gesammelt. Am dringlichsten wurden hierbei die interne Kommunikation, die Festlegung kommunaler Ziele für Planungs-, Bau- und Sanierungsvorhaben, das Akteursmanagement sowie die Beeinflussung des Nutzerverhaltens bewertet.

Die Entwicklung einer umfassenden themenübergreifenden Strategie ist ein langwieriger und komplizierter Prozess. Insbesondere für Kommunalverwaltungen mit ihrer hierarchischen und auf Arbeitsteilung ausgerichteten Struktur. Um perspektivisch Strategieelemente zu formalisieren, ist es hilfreich, wenn die Kommunalverwaltung vorab ihre dezernatsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert. Um diesen Herausforderungen in Lüneburg zu begegnen, wurden daher erste Schritte für die kommenden Monate konkretisiert und vereinbart (bspw. Einrichtung eines Energie-Emailnewsletters, ein Jour fixe zwischen dem Nachhaltigkeitsbeauftragten, der Klimaschutzleitstelle sowie der kommunalen Energiemanagerin).



Ergebnisse des im März 2015 durchgeführten, dezernatsübergreifenden Workshops

### 3.3. Förderung der Querschnittsorientierung

B

**Beschreibung:** Nachhaltigkeit betrifft als Querschnittsthema alle Lebensbereiche und damit alle kommunalen Aufgabenfelder und Ressorts. Daher ist Nachhaltigkeit nicht nur die Aufgabe des/der Verantwortlichen ( [📄 Seite 80](#)). Alle Mitarbeitenden aus allen Ressorts einer Kommunalverwaltung tragen zur nachhaltigen Entwicklung in und durch die Kommunalverwaltung bei. Somit sollte es Fernziel sein, das Thema in die Aufbau- und Ablauforganisation einer Verwaltung zu integrieren. Das heißt nachhaltige Entwicklung sollte in den Verwaltungsalltag der Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und aus allen Fachressorts integriert sein.

N

**Nutzen:** Die Förderung der Querschnittsorientierung kann vielfältige positive Auswirkungen auf andere Handlungsfelder entwickeln: Die Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie ( [📄 Seite 74](#)) kann nicht nur in einem einzelnen Fachbereich verwirklicht werden; Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation ( [📄 Seite 100](#)) gelingt ebenfalls nur durch die Beteiligung vielfältiger Ressorts. Daneben kann die Förderung der Querschnittsorientierung sich positiv auf die Stärkung der individuellen Motivation und eine nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungskultur ( [📄 Seite 116](#)) auswirken.

H

**Herausforderungen:** Die Integration von Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in alle kommunalen Aufgabenfelder und Ressorts ist aufgrund der traditionellen Verwaltungslogik eine große Herausforderung: Hochspezialisierte Ressorts, eine hierarchische Struktur sowie die Dynamik kurzer Legislaturperioden können zur Priorisierung fachlicher Partikularinteressen und Tagesthemen statt zu einer langfristigen, querschnittlichen Integration nachhaltiger Entwicklung führen. Einen hohen positiven oder negativen Einfluss auf die themenübergreifende Arbeit können persönliche Interessen haben, daher ist es wichtig, die Kooperationsanforderungen zwischen den Mitarbeitenden sowie zwischen den horizontalen und vertikalen Ebenen explizit herauszuarbeiten.

M

**Maßnahmen:** Der Kooperationsherausforderung von Nachhaltigkeit als horizontal fachbereichsübergreifendem Thema kann in größeren Kommunalverwaltungen mit der Einrichtung von Arbeitskreisen oder Querschnittsgruppen begegnet werden, durch die der Einbezug von und die Kommunikation zwischen relevanten Fachbereichen, Fachdiensten und Dezernaten verbessert wird. Diese Gruppen können, abhängig vom Thema, projektbezogen und/oder kontinuierlich aktiv sein. Die Mitglieder dieser Gruppen fungieren wiederum als Multiplikatoren, und tragen das Thema so in die eigenen Fachabteilungen. Aussichtsreich kann auch die gezielte Ausbildung von verwaltungsinternen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus unterschiedlichen Fachabteilungen im Rahmen von Mitarbeitendenschulungen sein.

Bei der vertikalen Integration ist die frühzeitige Einbindung von Mitarbeitenden, die später die Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie ( [📄 Seite 74](#)), den Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente ( [📄 Seite 87](#)) und die Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen ( [📄 Seite 104](#)) umsetzen sollen, entscheidend. Dies kann durch Arbeitsgruppen oder durch ggf. internetbasierte verwaltungsinterne Dialogprozesse erfolgen, in denen Mitarbeitende von unterschiedlichen Hierarchiestufen eingebunden werden.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen und anwendungsorientierten Leitfäden über die Förderung der Querschnittsorientierung ist im Anhang auf [📄 Seite 131](#) zu finden.

#### AG Nachhaltigkeit aus Freiburg

Um der Herausforderung der Förderung der Querschnittsorientierung zu begegnen, wurde in der Stadt Freiburg im Jahr 2011 eine verwaltungsinterne *Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit* (AG NH) etabliert. In dieser dezernats- und fachübergreifenden Arbeitsgruppe sind Fachexpertinnen und Fachexperten als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren verschiedener für die Freiburger Nachhaltigkeitsziele relevanter Ämter und Dienststellen durch den Oberbürgermeister berufen. Die Leitung der Arbeitsgruppe obliegt dem Oberbürgermeister, der diese der Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement übertragen hat. Aufgabe der AG NH ist es, die politischen und fachpolitischen



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

Weichenstellungen im Prozess vorzunehmen, sich miteinander zu vernetzen, die Gesamtsteuerung fachlich zu begleiten und diese bei der Vorbereitung der Themen für den Nachhaltigkeitsrat zu unterstützen. Als Multiplikatorin in die Dezernate und Ämter hinein, trägt sie zur dezernats- und ämterübergreifenden Abstimmung und Vernetzung bei, greift aktuelle Themenstellungen auf und stößt Initiativen und Projekte an. Gemeinsames Ziel ist es, Nachhaltigkeit als durchgängiges Entscheidungsprinzip städtischen Handelns weiter in der Verwaltung zu verankern.

### 3.4. Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten

B

**Beschreibung:** Es ist ratsam, eine personelle, institutionelle Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Koordinierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Kommunalverwaltung vorzunehmen. Diese verantwortliche Person hat die Aufgabe die Aktivitäten innerhalb der Kommunalverwaltung abzustimmen, Initiativen zu bündeln und nach außen und innen erste Ansprechpartnerin für das Thema zu sein. Hierbei ist entscheidend, an welcher Stelle im hierarchischen System der Kommunalverwaltung eine solche Stelle angesiedelt ist: Eine dem Oberbürgermeister bzw. der Oberbürgermeisterin zugeordnete Stabsstelle kann deutlich ressortübergreifender agieren und hat mehr Handlungsbefugnisse als eine beispielweise dem Umweltamt untergeordnete Stelle. Um den Stellenwert des Themas zu unterstreichen, sollte die Stelle ebenfalls mit den Fachausschüssen des Kreistages/Rates zusammenarbeiten, z. B. durch regelmäßige Sitzungsteilnahme. Zudem ermöglicht die Ausstattung mit einem eigenständigen Budget einen eigenen Handlungsspielraum, beispielsweise um auf eine professionelle, externe Moderation bei potenziell konfliktträchtigen Dialogveranstaltungen zurückgreifen zu können.

**Nutzen:** Durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Kommunalverwaltung wird sichergestellt, dass das Thema nachhaltige Entwicklung in der Kommunalverwaltung ausreichend Aufmerksamkeit erfährt. Daneben wird das abstrakte Thema intern und extern mit einer Person verbunden. Durch die Möglichkeit diese bei Fragen und Anmerkungen direkt ansprechen zu können, kann es gelingen, bestehende Bedenken abzubauen. Die Ausstattung mit einem eigenen Budget kann dazu führen, Aktivitäten zeitnah umzusetzen, die die Nachhaltigkeitssteuerung in der Verwaltung voranbringen.

N

**Herausforderung:** Es besteht zu Beginn die Herausforderung notwendige finanzielle Ressourcen für die Stelle(n) im Haushalt aufzubringen. Hierbei müssen eventuelle Interessenskonflikte bewältigt werden. Wichtig ist anschließend, dass in der Kommunalverwaltung nicht das Verständnis aufkommt, Nachhaltigkeit sei ausschließlich durch den Aufgabenbereich der entsprechenden Person zu realisieren. Nachhaltige kommunale Entwicklung kann nur durch *Engagement der Mitarbeitenden der gesamten Kommunalverwaltung* ( [📄 Seite 78](#) ) verwirklicht werden. Dies gilt es bei der Kommunikation zu beachten. Daneben muss die Person mit notwendigen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen ausgestattet sein.

H

**Maßnahmen:** Bei kleineren Kommunalverwaltungen sind die Finanzmittel für eine ganze Stelle oft nicht ausreichend. Hier sollte diese reduziert werden bzw. Aufgaben in bestehende Stellen integriert werden. Gleichwohl ist darauf zu achten, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten nicht zu einem „lästigen Anhang“ verkommen zu lassen, sondern dies durch eine entsprechende Stellenbeschreibung zu unterstützen. Ab einer bestimmten Stadtgröße ist die Einführung einer Stabsstelle Nachhaltigkeit sinnvoll, die eine oder sogar mehrere Personen umfasst. Darüber hinaus sollte(n) die Stelle(n) mit einem eigenen Budget ausgestattet werden.

M

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über das Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten ist im Anhang auf [📄 Seite 131](#) zu finden.



## Fallbeispiel Lüneburg

### Planstelle in Lüneburg

In Lüneburg besteht seit Juni 2012 im Dezernat für Nachhaltigkeit, Sicherheit und Recht als Stabsstelle die Koordinierungsstelle für nachhaltige Entwicklung. Mit dieser Stelle wird die Stadt dem Anspruch gerecht, einen Ansprechpartner und Koordinator innerhalb der Kommunalverwaltung für alle Projekte nachhaltiger Entwicklung zu haben.

Die damit verbundenen Aufgaben nimmt Dr. Karl-Heinz Rehbein wahr. Sein Aufgabenbereich umfasst dabei vor allem die Begleitung von Bürgerbeteiligungsprojekten wie z. B. die Fördermaßnahmen des BMBF *DialogN* und *Zukunftsstadt Lüneburg 2030+*, des Weiteren Forschungsvorhaben der Leuphana Universität Lüneburg wie z. B. das hier betrachtete Forschungsprojekt *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* und die Betreuung von studentischen Vorhaben im Rahmen des Masterstudiengangs Nachhaltigkeitswissenschaften. Daneben nimmt Dr. Rehbein die Aufgaben eines Koordinators für die Ortschaften Oedeme und Ochtmissen sowie die Begleitung von überörtlichen Verkehrsinfrastrukturvorhaben wahr. Als Beispiel sei hier die Vertretung der Hansestadt Lüneburg auf dem Dialogforum Schiene-Nord in Celle genannt. Auch das Messe- und Fahrevent *Einfach elektrisch*, das jüngst im Rahmen des *Niedersächsischen Schaufensters Elektromobilität* in Lüneburg Station machte, wurde von ihm auf Lüneburger Seite koordiniert.

### 3.5. Unterstützung durch Führungskräfte

**Beschreibung:** Für eine ressortübergreifende Implementation nachhaltiger Entwicklung in den Verwaltungsalltag einer Kommune reicht es nicht aus, wenn nur die/der Verantwortliche für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten ( [☞ Seite 80](#) ) von der Bedeutung des Themas überzeugt ist. Vielmehr braucht es hierfür, insbesondere angesichts der hierarchischen Strukturen in Kommunalverwaltungen, die Unterstützung der Führungskräfte. Abhängig von der Größe der Kommune handelt es sich bei diesen Führungspersonen um die Oberbürgermeisterin oder den Oberbürgermeister, ggf. die Beigeordneten sowie die Amtsleitungen.

**Nutzen:** Führungspersonen in Kommunalverwaltungen sind Schlüsselfaktoren bei der Integration nachhaltiger Entwicklung in den Verwaltungsalltag. Sie können sich an unterschiedlichen Stellen für das Thema einsetzen und so ihrer Schlüsselrolle gerecht werden. Beispielsweise können sie die übergeordnete kommunale Nachhaltigkeitsstrategie ( [☞ Seite 74](#) ) auf den eigenen Verantwortungsbereich übertragen, mit vielfältigen Anspruchsgruppen in der Kommune kooperieren ( [☞ Seite 104](#) ) und die eigenen Mitarbeitenden ( [☞ Seite 116](#) ) motivieren. Daneben können sie die Thematik in (ressortübergreifenden) Arbeitsgruppen ( [☞ Seite 78](#) ) betonen, bei der externen Kommunikation ( [☞ Seite 100](#) ) in unterschiedlichen Kontexten auf das Thema hinweisen und insgesamt auf eine strategische nachhaltige Ausrichtung der Kommunalverwaltung hinwirken. Für die Führungspersonen besteht so die Möglichkeit, das eigene Profil zu schärfen, sich inhaltlich zu positionieren, die eigene Führungskompetenz auszubauen und insgesamt einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Kommunalverwaltung zu leisten.

**Herausforderungen:** Die Wahrnehmung der Schlüsselrolle ist verbunden mit erheblichen Herausforderungen für die Führungspersonen und notwendigen Kompetenzen. Deren tatsächliche Performance wird auch durch überkommunale und lokale Rahmenbedingungen ( [☞ Seite 118](#) ), wie gesamtgesellschaftliche Trends, Wahlperioden sowie durch Werte, Normen und Überzeugungen der einzelnen Personen beeinflusst.

B

N

H

## M

**Maßnahmen:** Es können beispielsweise Schulungen bzw. Weiterbildungsmaßnahmen angeregt werden, die sich gezielt an (potenzielle) Führungspersonen richten. Daneben können die Führungspersonen an überregionalen Dialogveranstaltungen teilnehmen, die sich insbesondere an Personen auf dieser Hierarchieebene richten, bspw. der *Dialog Nachhaltige Stadt* (📄 Seite 115). Auch sollte ggf. eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung (📄 Seite 110) und der Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation (📄 Seite 100) angestrebt werden. Weiterhin könnten Nachhaltigkeitskompetenzen bzw. eine nachhaltigkeitsorientierte Performance bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Führungspositionen mitberücksichtigt werden. Zudem strahlt eine nachhaltigkeitsorientierte Performance der höchsten Hierarchiestufe (Oberbürgermeisterin/Oberbürgermeister) auf die unterhalb liegenden Führungspersonen aus (top down).

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über die Unterstützung durch Führungskräfte ist im Anhang auf 📄 Seite 132 zu finden.



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

### Nachhaltigkeit ist Chefsache

Mit der Einführung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele als Grundlage jeglichen politischen Handelns haben die Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und kommunalen Unternehmen ihre Vorstellungen von einer nachhaltigen Stadt in einer gemeinsamen Leitlinie zusammengeführt und diese zum Orientierungsrahmen für ihre Arbeit gemacht. Die politische Spitze begreift Nachhaltigkeit als Chefsache und engagiert sich persönlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele.

Die verwaltungsinterne Zuständigkeit zur Steuerung des Freiburger Nachhaltigkeitsprozesses liegt seit Januar 2011 bei der dem Oberbürgermeister zugeordneten Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement Freiburg (NHM) mit dem Ziel, Nachhaltigkeit sukzessive als gesamtstädtische Querschnittsaufgabe kommunalen Handelns zu verankern. Durch diese Managementstrukturen wird dafür gesorgt, dass die politisch-strategische Leitlinie der Nachhaltigkeit umgesetzt wird.

## 3.6. Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten

**Beschreibung:** Insbesondere im Nachhaltigkeitsbereich sind Kommunalverwaltungen oft mit Zielkonflikten konfrontiert: Beispielsweise können im Rahmen von Planungsvorhaben Reibungspunkte zwischen ökonomischen Belangen und einer sozialen sowie ökologisch orientierten Entwicklung bestehen. Aus solchen Zielkonflikten kann suboptimales Handeln oder gar eine Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit hervorgehen, beispielsweise wenn Entscheidungen aufgrund solcher Zielkonflikte verschleppt werden. Für die Entstehung von Zielkonflikten innerhalb von Kommunen gibt es zwei zentrale Ursachen: 1. Das Aufeinandertreffen verschiedener, nicht vereinbarer Interessen (klassische Interessenkonflikte). 2. Sektoriales Denken innerhalb einer Verwaltung. Instrumente können diese Zielkonflikte nicht auflösen, Ziel ist es daher vielmehr die Zielkonflikte sichtbar zu machen, Transparenz herzustellen und für die weitere Auseinandersetzung und die politischen Entscheider eine möglichst umfassende Informationsbasis als Entscheidungsgrundlage bereitzustellen.

**Nutzen:** Der Gemeinderat wird von verschiedenen Seiten beeinflusst: Neben der Wirtschaft, der Kommunalpolitik und den Medien vertreten vor allem die Verbände und Lobbygruppen ihre Interessen und wirken auf die demokratische Willensbildung des Rates ein. Die Folge können voreilige und intransparente Beschlüsse sein. Die transparente Darstellung und eine systematisch aufbereitete Argumentation nachhaltigkeitsrelevanter Informationen können vor diesem Hintergrund zu einer verbesserten Informationsgrundlage und einer verbesserten Entscheidungsgrundlage im politischen Entscheidungsprozess (📄 Seite 110) führen.

**Herausforderungen:** Die zentrale Herausforderung in diesem Handlungsfeld besteht darin, der Komplexität von Zielkonflikten bzw. der Abschätzung möglicher Folgen zu begegnen. Auch kann lediglich eine Transparenz bei Zielkonflikten erreicht werden. Auf dieser Grundlage können Vorhaben durch die Verwaltung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung weiterentwickelt und angepasst werden. Die letzte Entscheidungsbefugnis bleibt bei der Politik.

## B

## N

## H

## M

**Maßnahmen:** Grundsätzlich kann ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis (  Seite 71 ) für den Umgang mit Zielkonflikten als Entscheidungshilfe dienen. Grundlegende Schritte für den Umgang mit Zielkonflikten sind eine offene und transparente Kommunikation (  Seite 100 ) sowie eine interdisziplinäre und integrative Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung (  Seite 78 ). Eine weitere mögliche Maßnahme ist die Nutzung von Instrumenten zur Nachhaltigkeitsbewertung, die basierend auf bestimmten Kriterien eine qualitative oder quantitative Beurteilung der Auswirkungen von Maßnahmen oder Planungsvorhaben auf nachhaltigkeitsrelevante Aspekte bezwecken. Eine bedeutende Voraussetzung, um geringer Akzeptanz innerhalb der Stadtverwaltung entgegenzuwirken und um Synergieeffekte zu nutzen, ist die gezielte Einbettung eines möglichen neuen Verfahrens in bestehende Verwaltungsabläufe und -strukturen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über die Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten ist im Anhang auf  Seite 133 zu finden.

### Umgang mit Zielkonflikten in Freiburg

Sowohl beim Thema Nachhaltigkeit selbst als auch in Beteiligungsprozessen sind Zielkonflikte intrinsisch auf verschiedenen Ebenen angelegt. Die 60 Freiburger Nachhaltigkeitsziele in den zwölf Politikfeldern stehen gleichrangig nebeneinander und daher in einem stetigen Wechselspiel zueinander. Damit bedingt eine Herangehensweise auf Ebene der konkreten Umsetzung immer auch eine Auseinandersetzung mit auftretenden Zielkonflikten, wie beispielsweise Interessenskonflikte, Raumkonflikte oder Konflikte finanzieller Art. Im täglichen Verwaltungshandeln zeigt sich dies ganz konkret z. B. bei der Verteilung der Finanzmittel, Flächenverbrauch und Bodenversiegelung versus Wohnungsbau / Schaffung von bedarfsgerechtem und bezahlbarem Wohnraum versus frei zugänglicher und attraktiver Freiflächen. Auch stehen Flächenverbrauch und weitere Bodenversiegelung häufig in einem Konflikt zur Erhaltung der Biodiversität und der naturnahen Ökosysteme.

Im Rahmen des Projekts wurde zum einen herausgearbeitet, dass kein Instrument zum Umgang mit diesen Zielkonflikten existiert, sodass es keinen klaren Umgang für Verwaltungshandeln bei der Umsetzung

von in Konflikt stehenden Projekten gibt. Zum anderen besteht der Anspruch eines breiten Nachhaltigkeitsverständnisses und die Frage danach, wie die Nachhaltigkeitsziele in allen Dimensionen in den einzelnen Projekten konkret umgesetzt werden können. Konkrete Herausforderungen im Verwaltungsalltag stellen die Zielvorgaben dar, die teilweise im Widerspruch mit rechtlichen Rahmenbedingungen stehen (z. B. bei Ausschreibungen im Bereich öffentliche Beschaffung). Weiterhin wurden Konflikte, die innerhalb der Nachhaltigkeitsaspekte auftreten thematisiert, so z. B. Interessenkonflikte mit Bürgerinnen und Bürgern bei der Stadtplanung oder aufgrund unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse.

Um der Herausforderung im Umgang mit Zielkonflikten zu begegnen, zeigte sich, dass Nachhaltigkeit für das Verwaltungshandeln heruntergebrochen werden und handhabbar sein muss, sodass es gelingt einen Entscheidungsprozess anhand der Nachhaltigkeitsziele nachvollziehbar und transparent abzubilden. Des Weiteren könnten sowohl eine Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen für die Anwendung im Verwaltungsalltag hilfreich sein, wie auch die Integration des Themas in Gemeinderatsvorlagen. Schlussendlich wird auf die Bedeutung einer intensiven Kommunikation und Information der Betroffenen (Bürgerschaft und Ämter) hingewiesen.

## 3.7. Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente

**Beschreibung:** Die Auswahl an Nachhaltigkeitsinstrumenten zur Unterstützung der Handlungsfelder ist groß, jedoch sind diese nicht alle gleichermaßen in Kommunalverwaltungen erprobt oder haben sich schon bewährt. Um die Einsatzchancen komplexer Instrumente zu erhöhen, sollten idealerweise Synergieeffekte mit anderen Aktivitäten und Modernisierungsbestrebungen genutzt werden. Ein Beispiel für solche Synergieeffekte ist die Verknüpfung von Haushaltswesen und Nachhaltigkeitszielsetzungen, das im Folgenden skizziert wird. Daneben werden nachfolgend außerdem zwei weitere, weit verbreitete Instrumente vorgestellt: Indikatorensysteme und Nachhaltigkeitsberichte.



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

## B

**N**

**Nutzen:** Die verschiedenen Instrumente unterscheiden sich in ihren Einsatzmöglichkeiten erheblich. Grundsätzlich handelt es sich um Werkzeuge, um spezifische Ziele zu erreichen.

**H**

**Herausforderung:** Bei dem Einsatz von Instrumenten gilt es besonders darauf zu achten, diese effizient und strategisch einzusetzen. In Verbindung mit Weiterbildung und Kommunikationsmaßnahmen ( [Seite 100](#) ) sollten zudem eine ausreichende Akzeptanz und ein Verständnis der einzusetzenden Instrumente bei den Mitarbeitenden geschaffen werden. Durch die Verantwortliche(n) für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten ( [Seite 80](#) ) sollte außerdem eine ausreichende Betreuung der eingesetzten Instrumente gewährleistet werden. Andernfalls besteht das Risiko, dass vorhandene Instrumente ohne ausreichende Berücksichtigung des Inhalts eingesetzt werden.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über Nachhaltigkeitsinstrumente und deren Einsatz ist im Anhang auf [Seite 133](#) zu finden.

### 3.7.1. Verknüpfung Haushaltswesen und Nachhaltigkeitszielsetzungen

**B**

**Beschreibung:** Das *Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen* (NKHR) auf Basis der Doppik sowie die kommunale Nachhaltigkeitspolitik sind wesentliche Themen der Verwaltungsreformen der letzten Jahre. Werden bei der Haushaltsplanung auch Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen berücksichtigt, kann das Haushalts- und Rechnungswesen einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und nachhaltigen Steuerung der Kommune leisten.

**N**

**Nutzen:** Eine stärkere Integration würde dazu führen, dass einerseits über den Haushalt die Nachhaltigkeitsziele ( [Seite 74](#) ) direkt gesteuert und finanziell unterlegt werden könnten. Andererseits könnte das NKHR einem politisch relevanten Steuerungsinteresse dienen und den entsprechenden Managementzyklus wesentlich unterstützen.

**H**

**Herausforderung:** Grundlage ist ein Produkthaushalt, der durch Ziele und messbare Kennzahlen unterlegt ist. In 2011 gaben bereits über zwei Drittel der Kommunen an, über einen doppischen Haushaltsplan zu verfügen. Dass im Rahmen des Produkthaushaltes umfassend Ziele und Kennzahlen zum Einsatz kommen, bestätigten gut 40 Prozent. Bisher werden sie jedoch nur selten mit Nachhaltigkeitsaspekten verknüpft.

**M**

**Maßnahmen:** Im jährlichen Haushaltszyklus kann eine Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in das NKHR in sechs Schritten erfolgen:

#### 1. Schritt: Finanzplanung

Auf Basis der Nachhaltigkeitsziele werden inhaltliche und finanzielle Schwerpunkte der Kommune für die kommenden Jahre festgelegt. Leistungs- und wirkungsorientierte Kennzahlen liefern dabei Informationen zum Zielerreichungsgrad und ermöglichen eine verbesserte Abschätzung der mittelfristigen Finanzmittelbedarfe.

#### 2. Schritt: Haushaltsaufstellung

Bei der Haushaltsaufstellung werden dann die Nachhaltigkeitsziele bei der bereichsbezogenen Planung verwendet. Die gesamte dezentrale Haushaltsplanung richtet sich somit an diesen zentral vereinbarten Vorgaben aus.

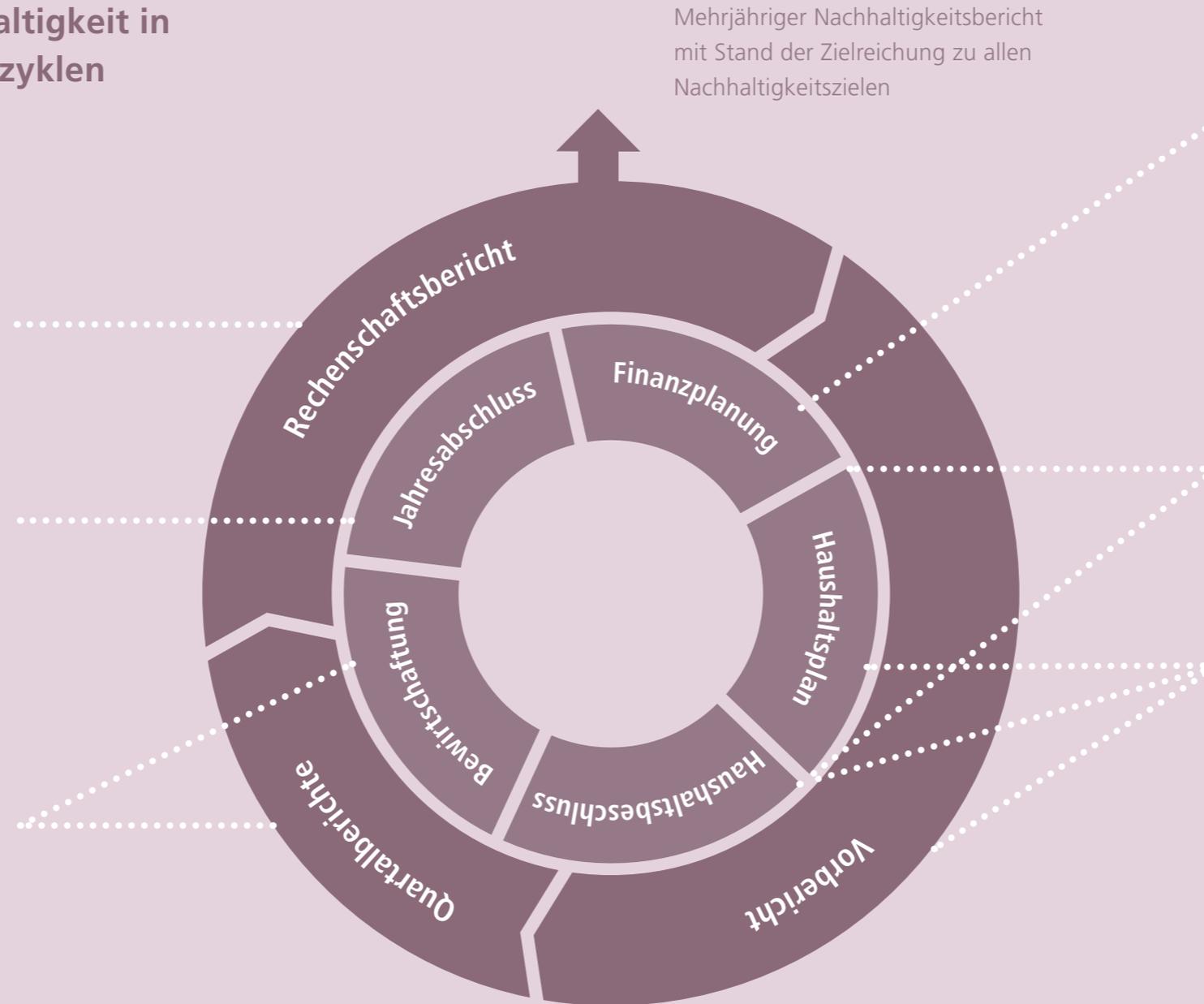
Die Planung der Produktbudgets orientiert sich dabei neben den Budgetobergrenzen auch an der im Finanzplan vorgenommenen Projektpriorisierung.

## Integration von Nachhaltigkeit in Planungs- und Berichtszyklen

Stand der Zielerreichung für die Leistungsziele und die jährlich wesentlichen Nachhaltigkeitsziele

Soll-Ist-Vergleiche für die Leistungsziele und die jährlich wesentlichen Nachhaltigkeitsziele

Alle Leistungsziele und -kennzahlen für Produktgruppen



### 3. Schritt: Haushaltsbeschluss des Gemeinderats

Im Vorbericht zum Haushaltsplan sollten die wesentlichen Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen, deren Zuordnung zu den Produkten bzw. Produktgruppen im vorliegenden Haushalt sowie Zielvorgaben für die wesentlichen Kennzahlen aufgeführt werden.

Im durch den Gemeinderat zu beschließenden produktbasierten Haushaltsplan finden sich die produktbezogenen Leistungs- bzw. Nachhaltigkeitsziele, die durch Kennzahlen untersetzt sind, als Erläuterung neben den relevanten Produktgruppen. Die wenigsten Produkte bzw. Produktgruppen werden dabei direkt einem Nachhaltigkeitsziel zugeordnet werden können. Durch Priorisierung können die Ziele eine entscheidungsunterstützende Funktion in der Diskussion des Haushaltsplans übernehmen.

### 4. Schritt: Bewirtschaftung und unterjähriges Berichtswesen

Auch in der Bewirtschaftung können die Leistungs- und Nachhaltigkeitsziele für Berichtszwecke (z. B. Quartalsberichte der Kämmerei) genutzt werden. So können sie bei Entscheidungen – zum Beispiel zu Einsparpotenzialen – als zusätzliche Datengrundlage und Entscheidungshilfe herangezogen werden.

### 5. Schritt: Jahresabschluss und Rechenschaftsbericht

Im Jahresabschlussprozess können Soll-Ist-Vergleiche zu Leistungs- und Nachhaltigkeitszielen ermittelt und berichtet werden. Auch im Rechenschaftsbericht können analog zum Haushaltsplan die wesentlichen Nachhaltigkeitszielsetzungen herangezogen und der Stand der Zielerreichung mit Kennzahlwerten erläutert werden. Mehrjährig stabile Kennzahldefinitionen sind dabei wichtig, um auch die längerfristige Verfolgung der Zielerreichung zu ermöglichen.

### 6. Zusätzlicher Schritt: Nachhaltigkeitsbericht

Ergänzend hierzu sollte ein gesondertes Berichtswesen schwerpunktmäßig zu den Nachhaltigkeitszielen aufgebaut werden, welches es allen Beteiligten und Interessierten ermöglicht, deren Zielerreichung in regelmäßigen Abständen nachzuvollziehen. Während eine regelmäßige Berichtserstattung über die wesentlichen Nachhaltigkeitsziele hauptsächlich im Rahmen der jährlichen Rechenschaftsberichte erfolgt, sollte der umfassende Nachhaltigkeitsbericht, der alle Zielsetzun-

gen und deren -erreicherung umfaßt, nur alle zwei bis drei Jahre – ggf. in noch längeren Zyklen – erstellt werden. Mittelfristig sollten Rechenschaftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht in einem integrierten Bericht verschmelzen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Informationen über die Verknüpfung von Haushaltswesen und Nachhaltigkeitszielsetzungen ist im Anhang auf [Seite 134](#) zu finden.

## Umsetzung Verknüpfung Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen in Freiburg

Freiburg ist bundesweit die erste Kommune, die das Instrument der *doppischen Nachhaltigkeitssteuerung* eingeführt hat. Darin wird das *Neue Kommunale Haushaltsrecht* zum zentralen Bestandteil einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung. Grundlage zur Einführung des *Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens* (NKHR) in Baden-Württemberg bildet das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts (§ 4 Abs. 2 GemHVO) des Landes Baden-Württemberg im Jahr 2009. Entsprechend den Vorgaben muss der nach Teilhaushalten, Produktgruppen und Produkten gegliederte Haushalt zusätzlich mit einem Zielsystem verknüpft werden, welches eine Steuerung mittels Kennzahlen ermöglicht.

Mit dem Grundsatzbeschluss des Gemeinderates im Jahr 2009 zur Umstellung des städtischen Finanzwesens auf das *Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen* zum Doppelhaushalt 2015/2016 beabsichtigt die Stadt Freiburg ihr Handeln auf Ziele (Steigerung der Effektivität) und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (Steigerung der Effizienz) bei der Leistungserbringung auszurichten. Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch sollen sichtbar gemacht und eine transparentere Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen geschaffen werden.

Zur Verankerung der doppischen Nachhaltigkeitssteuerung entwickelte die Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement gemeinsam mit der Projektleitung der Projektgruppe Finanzwesen Freiburg 2015 (FF2015)



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

ein Konzept zur Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen mit dem NKHR, welches im Jahr 2012 vom Freiburger Gemeinderat beschlossen wurde. Im Rahmen dieser Auftragsgrundlage wurde zunächst die Frage gestellt, wie die Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in die bestehenden Haushaltsprozesse eingebunden werden können und auf welcher Ebene im Haushalt die Darstellung der Verknüpfung erfolgen kann.

Mit dem Fokus auf eine Nachhaltigkeitssteuerung anhand zielbezogener Kennzahlen gelang es in einem ersten Schritt, die Leistungssteuerung mit maßnahmenbezogenen Kennzahlen und die Haushaltssteuerung mit monetären Kennzahlen bei der Betrachtung der Finanzplanung eines Pilotamtes – hier das Freiburger Forstamt – beispielhaft zu hinterlegen. Durch diese Verknüpfung konnte erfolgreich erprobt werden, die städtischen Handlungen messbar an den politisch beschlossenen Zielsetzungen der Nachhaltigkeit auszurichten.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Anwendung der erprobten Vorgehensweise für den ersten Freiburger Doppelhaushalt nach dem NKHR der Operationalisierbarkeit anhand fünf relevanter Schlüsselprodukte und einem Pilotamt. Im Jahr 2013 beschloss der Freiburger Gemeinderat fünf relevante Schlüsselprodukte.

Die gesetzlich vorgeschriebenen Schlüsselprodukte ermöglichen eine Steuerung auf Maßnahmen- und Zielebene. Zur Steuerung und Messbarkeit der Zielerreichung sind unter anderem folgende Elemente zentral: die Beschreibung der Wirkung des gewählten Indikators zur Zielerreichung, der Beitrag des Amtes zur Zielerreichung, die gesetzlichen Vorgaben und zentralen Gestaltungsinstrumente, wie auch die Beschreibung relevanter Maßnahmen zur Zielerreichung und die Verknüpfung zum Haushalt.

In einem dritten Schritt stellte die monetäre Zielzuordnung der Schlüsselprodukte und des Pilotamtes im Haushalt aggregiert dar, welche Ressourcen in der Haushaltsaufstellung zur Verfügung stehen, um ein Nachhaltigkeitsziel zu erreichen. Damit ermöglicht die Zielzuordnung das Steuern anhand der zielbezogenen Kennzahl. Um die Wirkung der zur Verfügung gestellten Mittel zu steuern, erfolgte des Weiteren eine Steuerung der monetär hinterlegten Maßnahmen anhand von maßnahmenbezogenen Kennzahlen.

Der gesamte Prozess erfolgte in enger Kooperation zwischen dem Nachhaltigkeitsmanagement, der Projektgruppe FF2015 und dem jeweiligen Fachamt in amtspezifischen Fortbildungen zur Steuerung anhand von Kennzahlen.

#### **Beispiel zur Veranschaulichung:**

Um Chancengleichheit und freien Zugang zu Bildung und bei der Nutzung von Einrichtungen zu gewährleisten (Ziel 9.4 im Bericht), wird im Schlüsselprodukt 36.50 *Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege* die Wirkung eines bedarfsgerechten Angebots zur Förderung von Kindern über und unter drei Jahren in Kitas und in Kindertagespflege durch die zielbezogene Kennzahl *Versorgungsquote* beschrieben. Im Anschluss werden für das Produkt relevante gesetzliche Grundlagen, wie das Kindertagesbetreuungsgesetz (KitaG BW) und Planungsinstrumente, wie die städtischen Förderrichtlinien zur Förderung von Kindertageseinrichtungen (Gemeinderatsdrucksache G-12/025) benannt. Auf deren Grundlage sind Leistungen und investive Maßnahmen zur Zielerreichung, wie z. B. die Übernahme von Teilnahmebeiträgen beschrieben, die mit aggregierten monetären Werten und entsprechenden maßnahmenbezogenen Kennzahlen im Haushalt hinterlegt sind. So werden sowohl die konsumptiven / produktbezogenen Werte des Teilergebnishaushaltes, die sich aus der Kosten-Leistungsrechnung ergeben, wie auch die investitionsbezogenen Werte des Teilfinanzhaushaltes den Leistungen und Maßnahmen zur Erreichung des Nachhaltigkeitszieles zugeschrieben.

### 3.7.2. Einsatz von Indikatorensystemen

**B** **Beschreibung:** Bei Nachhaltigkeitsindikatoren handelt es sich um thematisch vielfältige quantitative bzw. qualitative Informationen, durch welche eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen verdichtet abgebildet werden soll. Qualitative Indikatoren können bspw. die Lebensdauer eines Produkts abbilden, quantitative Indikatoren (Kennzahlen) den Energie- oder Wasserverbrauch. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl verschiedener kommunaler Nachhaltigkeitsindikatorensysteme, die sich in Erarbeitung, Umfang und Konzeption deutlich unterscheiden.

**N** **Nutzen:** Neben dem grundsätzlichen Nutzen der Operationalisierung des Nachhaltigkeitszielsystems lassen sich weitere, spezifischere Funktionen von Indikatoren identifizieren: Zustandsbeschreibung, Prognose-, Kontroll-, Evaluations-, Steuerungs-, Informations-, Kommunikations-, Vernetzungs- und Benchmarkingfunktion. Diese genannten Funktionen stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern greifen ineinander und bedingen sich gegenseitig. Zudem sind Indikatorensysteme auf vielfältige Weise mit anderen Handlungsfeldern verbunden: Sie können die Evaluation einer Nachhaltigkeitsstrategie ( [Seite 74](#) ) unterstützen, Informationen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ( [Seite 97](#) ) liefern und als Informationsgrundlage für die Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten ( [Seite 85](#) ) dienen.

**H** **Herausforderungen:** Die primäre Herausforderung ist die Auswahl geeigneter Indikatoren. Indikatoren sollten im Hinblick auf ihre jeweilige Funktion bzw. die damit verbundene Aussagekraft überprüft werden und verfügbar bzw. mit überschaubarem Aufwand zu erheben sein. Unter Umständen bestehen Spannungsfelder zwischen einzelnen Indikatoren, sodass grundsätzlich die frühzeitige Diskussion und Festlegung der gewünschten Funktion des gesamten Indikatorensystems unerlässlich ist. Die Indikatoren sollten außerdem in bestehende Arbeitsprozesse der Verwaltung integriert, also mit anderen kommunalen Planungs- und Managementinstrumenten verknüpft sein, um die potenzielle Leistungsfähigkeit ausschöpfen zu können. Sie sind außerdem mit Blick auf die Zielgruppe (Bürgerschaft, Politik, Verwaltung)

und Steuerungsebene (strategische Ziele, Fachkonzepte und -programme, Einzelmaßnahmen und -projekte) zu konzipieren. Zugleich besteht eine weitere Herausforderung darin, die Nachvollziehbarkeit der Indikatorensysteme durch verwaltungsinterne und -externe Akteure zu ermöglichen und ggf. unterschiedliche Indikatorensysteme miteinander zu vergleichen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen für den Einsatz von Indikatorensystemen ist im Anhang auf [Seite 135](#) zu finden.

### 3.7.3. Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten

**B** **Beschreibung:** In Nachhaltigkeitsberichten wird für verwaltungsinterne und -externe Anspruchsgruppen der aktuellen Stand nachhaltiger Entwicklung der Kommunalverwaltung dokumentiert und Maßnahmen sowie Tätigkeiten beschrieben. Hierbei ist die Darstellung von ausgewählten Indikatoren in den Bereichen Ökologie, Soziales, Kulturelles und Ökonomie zwar ein wichtiger Baustein, ein Bericht sollte diese jedoch im Hinblick auf die jeweilige Aussagekraft und mögliche Einflussfaktoren hin diskutieren. Außerdem sollten Ziele benannt, ihre (Nicht-) Erreichung aufgezeigt und Maßnahmen beschrieben werden. Insgesamt wird somit durch eine umfassende Darstellung glaubwürdig beschrieben, wie Nachhaltigkeit in das gesamte Organisationsgeschehen der Kommunalverwaltung eingebettet werden kann.

Derzeit bestehen unterschiedliche Formen kommunaler Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland: Einige orientieren sich eng an bestehenden Leitfäden während andere Kommunalverwaltungen bereits in ersten Ansätzen einen integrierten kommunalen Nachhaltigkeits- und Rechenschaftsbericht/ Lagebericht gemäß kommunalem Haushaltsrecht analog zu den Entwicklungen im privatwirtschaftlichen Sektor verwirklichen wie z. B. der *Freiburger Nachhaltigkeitsbericht* ( [Seite 99](#) ). Einen bei Unternehmen weltweiten De-facto-Standard für freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) dar, der auch bei kommunalen Nachhaltigkeitsberich-

ten als Orientierung hilfreich sein kann. Perspektivisch sollte es einen einheitlichen Rahmen geben, der einerseits Vergleichbarkeit ermöglicht und andererseits den Kommunalverwaltungen Handlungsspielräume für eigene Schwerpunktsetzungen gibt. Bei der Berichterstattung ergeben sich zudem vielfältige Ansatzpunkte von Web-Angeboten als Ergänzung der gedruckten Broschüre für die interessierten Leserinnen und Leser im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation ( [📄 Seite 100](#) ).

## N

**Nutzen:** Nachhaltigkeitsberichte stellen Handlungsbereiche und Maßnahmen dar und machen Zielerreichungsgrade transparent. Diese nachhaltigkeitsrelevanten Informationen können somit an ein breites Publikum innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung kommuniziert werden und so interne Steuerungs- und Informationsprozesse positiv beeinflussen. Zudem kann die Glaubwürdigkeit der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten durch diese Darstellung erhöht werden. Auch können durch die Vermittlung von Werten und Normen internen und externen Akteuren Orientierung und Motivation zu nachhaltigem Handeln verliehen werden. Daneben können Nachhaltigkeitsberichte als Einladung zu einem umfangreichen Dialogprozess genutzt werden. Nachhaltigkeitsberichte können außerdem eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie ( [📄 Seite 74](#) ) initiieren, unterstützen bzw. evaluieren.

## H

**Herausforderungen:** Da derzeit noch kein einheitlicher Orientierungsrahmen für kommunale Nachhaltigkeitsberichte besteht, sind Kommunalverwaltungen bei der Berichterstellung mit der Auswahl der „richtigen“ Inhalte und deren angemessener Darstellung konfrontiert. Hierbei wird eine frühzeitige Einbindung verwaltungsinterner und -externer Anspruchsgruppen ( [📄 Seite 104](#) ) empfohlen, um deren Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse integrieren zu können. Ebenso wie Nachhaltigkeitsindikatorensysteme können Nachhaltigkeitsberichte zu einem weiteren Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen ( [📄 Seite 80](#) ) führen. Daher bietet es sich an, den Nachhaltigkeitsbericht mit anderen etablierten Berichten zu verknüpfen, um den zusätzlichen Aufwand gering zu halten.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen und anwendungsorientierten Leitfäden über kommunale Nachhaltigkeitsberichte ist im Anhang auf [📄 Seite 136](#) zu finden.

## Freiburger Nachhaltigkeitsbericht

In der Stadt Freiburg wurde im Dezember 2014 der erste Freiburger Nachhaltigkeitsbericht als beispielhafter Ausschnitt zur Darstellung des Nachhaltigkeitsprozesses veröffentlicht. Parallel zum Doppelhaushalt 2015/2016 in den Gemeinderat eingebracht, dient der Nachhaltigkeitsbericht der ergänzenden Beschreibung zur inhaltlichen Darstellung ausgewählter Schlüsselprodukte und eines Pilotamtes. Das Berichtswesen stellt Maßnahmen der beitragenden Ämter zur Zielerreichung, sowie die Messung der Zielerreichung über Indikatoren / Kennzahlen dar. Mit der Darstellung der Aktivitäten in einem Gesamtkontext und der Beschreibung von Handlungsoptionen zur weiteren Erreichung der Nachhaltigkeitsziele soll sichtbar gemacht werden, welche Wirkungen die durchgeführten Maßnahmen haben und welche finanziellen Mittel dafür zur Verfügung gestellt werden. Neben den Schlüsselprodukten und einem Pilotamt werden im Nachhaltigkeitsbericht auch die querschnittliche, integrative Arbeitsweise, die Wechselwirkungen der einzelnen Maßnahmen im Gesamtkontext und zukünftige an Bedeutung gewinnende Herausforderungen und Themenstellungen beschrieben. Damit stellt der Nachhaltigkeitsbericht ein Bekenntnis zur nachhaltigen Stadtentwicklung, ein Informations- und Kommunikationsinstrument, ein Steuerungs- und ein Analyseinstrument dar. Der Nachhaltigkeitsbericht wird als Arbeitsdokument genutzt, das sukzessive in den weiteren Jahren ausgebaut und als ein erstes Monitoring auf der Grundlage der Freiburger Nachhaltigkeitsziele verstanden wird.



Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

1. Freiburger  
Nachhaltigkeits-  
bericht 2014

### 3.8. Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation

**B** **Beschreibung:** Nachhaltigkeitskommunikation umfasst den strategischen Dialogprozess zwischen der Kommunalverwaltung mit eigenen Mitarbeitenden sowie verwaltungsexternen Anspruchsgruppen über nachhaltigkeitsrelevante Themen und Fragestellungen vor Ort. Hierbei können bspw. die Diskussion des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses, bestimmte Themen (Flächenversiegelung, kulturelle Angebote für einkommensschwache Haushalte o. ä.) oder Gestaltungsmöglichkeiten bei akuten Problemen im Zentrum stehen. Die konkreten Themen, Kanäle und Kommunikationsmaßnahmen sind hierbei so vielfältig wie das Thema Nachhaltigkeit selbst. Aufgrund dieser Themenvielfältigkeit bietet sich die Kooperation mit unterschiedlichen Fachabteilungen an.

**N** **Nutzen:** Durch eine interne Nachhaltigkeitskommunikation können Mitarbeitende erreicht und informiert werden. Hierdurch kann das Interesse an einer Mitarbeitendenbeteiligung erhöht, das interne Nachhaltigkeitsverständnis ( [Seite 71](#) ) gestärkt und eine Einladung zum Dialog und Austausch über nachhaltigkeitsrelevante Themen geschaffen werden. Auch können durch die Kommunikation Leistungen anerkannt und respektiert werden, wodurch insgesamt auch die Querschnittsorientierung ( [Seite 78](#) ) unterstützt wird. Durch eine verwaltungsexterne Nachhaltigkeitskommunikation können Anspruchsgruppen (Einwohnende, organisierte Zivilgesellschaft, lokale Unternehmen) über nachhaltigkeitsrelevante Themen informiert und zur Partizipation sowie zum Dialog ( [Seite 104](#) ) eingeladen werden.

**H** **Herausforderung:** Grundsätzlich sollte die Kommunikation nicht willkürlich, sondern systematisch und kontinuierlich erfolgen. Außerdem sollte sie adressatengerecht, klar verständlich und ansprechend aufbereitet sein. Wichtig bei der Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen ist eine klare Zielgruppenorientierung. Wenn all dies nicht ausreichend geklärt ist, besteht die Gefahr, dass eine Botschaft ungehört bleibt oder nur diejenigen erreicht, die sich für das jeweilige Thema ohnehin interessieren. Insgesamt sollte der Fehler vermieden werden, nur in eine Richtung zu kommunizieren,

also zu informieren. Ein Dialog in beide Richtungen kann beispielsweise ermöglicht werden, indem mittels Elementen des Web 2.0 auf der Webseite der Kommunalverwaltung Kontakt zu den Verantwortlichen aufgenommen wird.

**M** **Maßnahmen:** Abhängig von der Zielgruppe bestehen vielfältige konkrete Kommunikationsmaßnahmen: eine regelmäßig gepflegte Webseite, Aktionstage, Pressemitteilungen, Kooperationen mit den lokalen Medien, Mitarbeitendenzeitung, Vorträge, FreeCards, Plakate und der bei den Instrumenten ausführlicher beschriebene Nachhaltigkeitsbericht ( [Seite 97](#) ) sind nur einige Beispiele. Der Einsatz von neuen Medien und von Web-2.0-Angeboten bietet die Möglichkeit, beispielsweise eine jüngere Zielgruppe anzusprechen und ausreichend dialogorientierte Angebote zu schaffen. Vergleichbare Angebote sollten für ältere Personen erstellt werden.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über Nachhaltigkeitskommunikation und deren praktische Umsetzung ist im Anhang auf [Seite 137](#) zu finden.

#### Aktionstage Nachhaltigkeit Lüneburg

Im Rahmen der deutschlandweiten Aktionstage Nachhaltigkeit veranstaltete 2014 auch die Hansestadt Lüneburg zusammen mit dem T.U.N. (Technik-Umwelt-Natur) e. V. Ende Juni Lüneburger Nachhaltigkeitstage. Zusammen mit weiteren zahlreichen Mitstreitenden wurde ein vielfältiges Informationsprogramm in den drei Themenblöcken Ernährung und Gesundheit, Energie und Umwelt gestrickt. Bei einer bunten Mischung von Veranstaltungen unterschiedlicher Einrichtungen konnten Interessierte einen Eindruck gewinnen wie sich diese Einrichtungen im täglichen Umfeld für Umwelt, Klimaschutz und soziale Belange einsetzen. Beispielsweise gab der Geschäftsführer der psychiatrischen Klinik vor Ort einen Einblick in die nachhaltige Gesundheitsvorsorge für die Region, zusammen mit der Klimawerk Energieagentur GmbH konnten ein lizenziertes Passivhaus und ein Blockheizkraftwerk besucht werden, eine Führung durch eine Kläranlage wurde durch die AGL (Abwasser, Grün & Lüneburger Service GmbH)



Fallbeispiel  
Lüneburg

angeboten und der Stadtforstamtsleiter führte durch den Lüneburger Stadtforst. Durch diese vielfältigen Veranstaltungen konnten die Besucherinnen und Besucher ungewohnte und praxisnahe Blicke hinter verschiedene Kulissen werfen, informierten sich und tauschten sich darüber aus, wo und wie nachhaltige Entwicklung in Lüneburg verwirklicht wird.

Ankündigung des  
deutschlandweiten  
Aktionstages  
Nachhaltigkeit in  
Lüneburg



### 3.9. Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen und Anwendung von Normen

**Beschreibung:** Auf nationaler und internationaler Ebene gibt es verschiedene grenzübergreifende Selbstverpflichtungen, welche der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene dienen, wie z. B. die Aalborg Commitments. Daneben bestehen derzeit erste Ansätze globaler Standardisierungen z. B. durch die Entwicklung internationaler Normen für Kernthemen und Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeit durch die Internationale Organisation für Normung (ISO – International Organization for Standardization).

**Nutzen:** Durch die Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen verdeutlicht die jeweilige Kommunalverwaltung ihre nachhaltigkeitsorientierten Absichten, kann die eigenen Ziele (📄 Seite 74) an einen vorgegebenen Rahmen anlehnen, diese kommunizieren (📄 Seite 100) und daran teilnehmen. Perspektivisch bietet eine Standardisierung ebenfalls die Möglichkeit für Kommunalverwaltungen sich an externen Standards zu orientieren und sich zudem untereinander zu vergleichen. Diese Vergleichbarkeit wird von vielen Kommunalverwaltungen kritisch gesehen, da Normen und Standardisierungen die Vielfalt und die Gestaltungsmöglichkeiten von Kommunalverwaltungen erheblich einschränken können.

**Herausforderungen:** Für die Unterzeichnung dieser Vereinbarungen werden politische Mehrheiten benötigt. Auch handelt es sich bei der Unterzeichnung dieser Vereinbarungen „nur“ um Absichtserklärungen. Damit diese eine Steuerungswirksamkeit entwickeln, ist es ratsam sie mit anderen Handlungsfeldern (siehe Nutzen) zu verknüpfen.

**Maßnahmen:** Eine Zusammenstellung von bestehenden internationalen Vereinbarungen und möglichen Normen ist im Anhang auf 📄 Seite 138 zu finden.

B

N

H

M

### 3.10. Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen

B

**Beschreibung:** Nachhaltige Entwicklung in Kommunalverwaltungen kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: Top-down- und Bottom-up-Prozesse sind hierbei gleichermaßen wichtig. Bestmöglich ergänzen sich beide Strömungen. Bei Bottom-up-Prozessen wird durch entsprechende Maßnahmen eine angemessene Partizipation und Kooperation mit unterschiedlichen verwaltungs-externen Akteuren realisiert. Partizipation meint hierbei die Möglichkeit und das Recht der Anspruchsgruppen an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und auf ausreichende **Informationen aus der Kommunalverwaltung** (  Seite 100) zurückgreifen zu können.

Hierbei bietet sich die Zusammenarbeit mit folgenden Anspruchsgruppen an: Vor dem Hintergrund einer repräsentativen Demokratie sollte **Einwohnerinnen** und **Einwohnern** die Möglichkeit gegeben werden, sich aktiv in die Politikgestaltung und -umsetzung einzubringen. Bürgerinnen und Bürgern sollte die Übernahme von Verantwortung und Mitgestaltung zwischen den Wahlen ermöglicht werden.

Daneben ist nur in Zusammenarbeit mit der **lokalen Wirtschaft** eine nachhaltige Entwicklung in der Gesamtkommune möglich. Diese horizontal ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und privaten Akteuren sollte auf Kooperation, Vertrauen und gegenseitigem Respekt beruhen, damit ein gemeinsames Verantwortungsgefühl entstehen kann. Voraussetzung ist die Festlegung klarer Regeln der Zusammenarbeit.

Im Rahmen eines breiten Akteursmanagements ist auch die Beteiligung der **organisierten Zivilgesellschaft** maßgeblich. Hierbei sind die für die Entwicklung der kommunalen Nachhaltigkeit entscheidenden *lokalen Agenda-21-Akteure* genauso mit einzubeziehen wie andere themenspezifische Initiativen (bspw. erneuerbare Energie-Genossenschaften, Bürgerinitiativen etc.).

Nicht zuletzt Kooperationen mit **wissenschaftlichen Institutionen** wie beispielsweise Universitäten und **lokalen Medien** sollten Beachtung finden und bergen erhebliche Potenziale.

N

**Nutzen:** Partizipation und Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren können zu einem Akzeptanzgewinn der nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen sowie zu einer verbesserten Rückkopplung dieser an die Belange der Akteure führen. Somit kann **Zielkonflikten** (  Seite 85) vorgebeugt werden. Insbesondere die Partizipation der Einwohnerinnen und Einwohner birgt zudem einen Demokratiezugewinn. Netzwerke, speziell mit der lokalen Wirtschaft, sind zudem häufig nachhaltigkeitsorientierten Innovations- und gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen förderlich.

Insgesamt spielen gesellschaftliche und private Akteure traditionell eine wichtige Rolle bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben der Daseinsvorsorge: Nicht staatlichen Einrichtungen kommt bspw. bei der beruflichen Bildung (Handels- und Handwerkskammern), Gesundheits- und Arbeitssicherheit (Berufsgenossenschaften) und Kinderbetreuung (privatgewerbliche und betriebliche Kitas) eine Bedeutung als „Gemeinwohlproduzenten“ neben der öffentlichen Hand zu. Im Rahmen der kommunalen Nachhaltigkeitsbestrebungen können diese Potenziale der privaten Akteure eine wichtige Ressource für die Umsetzung von Maßnahmen sein. Im Sinne des Bildes vom „aktivierenden Staat“ werden Kommunalverwaltungen zu Inputgebern sowie zu Motivatoren für private Akteure und deren Initiative, indem sie die Bündelung von Wissen und Steuerung der Prozesse übernehmen. Auch in Zusammenarbeit mit der organisierten Zivilgesellschaft und wissenschaftlichen Institutionen kann auf ein breites Wissen zurückgegriffen und somit die Qualität des Nachhaltigkeitsprozesses erhöht werden.

**Herausforderung:** Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen externen Akteuren sollte systematisch, zielorientiert sowie auf kooperative Problemlösung angelegt sein. In einem integrativen Nachhaltigkeitssteuerungskonzept sollte themenabhängig zielgruppenorientiert zwischen lokaler Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft, Einwohnerinnen und Einwohnern, wissenschaftlichen Institutionen und lokalen Medien unterschieden werden. Hierbei ist es wichtig, frühzeitig das Ziel des Beteiligungsverfahrens zu kommunizieren. Jede Kommunalverwaltung sollte sich zudem bewusst sein, dass die Interaktion mit externen Akteuren aufwändig ist, somit (*personelle und materielle*) Ressourcen und entsprechende Kompetenzen (  Seite 80) bei den Beteiligten erfordert.

H

# M

**Maßnahmen:** Die Auswahl an Partizipations- und Kooperationsmaßnahmen ist mittlerweile umfassend. Sie reicht von Dialogveranstaltungen wie beispielsweise Fish-Bowl-Diskussionen über Online-Beteiligungsprozesse bis hin zu langfristigen „Kooperations-Verträgen“ bspw. mit der lokalen Wirtschaft.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen und anwendungsorientierten Leitfäden, die viele weitere Beispiele enthalten, ist im Anhang auf [Seite 139](#) zu finden.

## Partizipations- und Kooperationsprozesse in Lüneburg

Die Lüneburger Nachhaltigkeitslandschaft ist geprägt durch die Zusammenarbeit der Kommunalverwaltung mit einer aktiven und vielfältigen Zivilgesellschaft, der lokalen Wirtschaft und der Leuphana Universität Lüneburg.

Hierbei ist die Stadt darauf bedacht, neue und innovative Wege der Bürgerbeteiligung zu beschreiben. Beispielsweise sei hierfür der durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der ZukunftsWerkStadt geförderte Prozess DialogN genannt. DialogN brachte die Zivilgesellschaft mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommune, Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Neben Runden Tischen und Dialogforen wurden auch neuartige Beteiligungsformate erprobt, zum Beispiel Wissenschaft zum Anfassen, ein Initiativenworkshop und eine Zukunftstagung. Ferner wurden im Rahmen von DialogN auch die Aktionstage Nachhaltigkeit 2012 und 2013 sowie ein Rahmenprogramm für das Kernthema *Gutes, nachhaltiges Leben vor Ort* organisiert. Die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner werden diesen Prozess in Form von LaborN fortsetzen. LaborN ist als Nachhaltigkeitsraum konzipiert, der von Zivilgesellschaft, Forschung und Stadtverwaltung im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung gemeinsam auf Augenhöhe gestaltet, getragen und verantwortet wird. In jüngster Vergangenheit hat die Hansestadt Lüneburg hier an dem Wettbewerb Zukunftsstadt des BMBF teilgenommen und ist unter 168 Bewerbern als eine von 52 Kommunen für eine Teilnahme ausgewählt worden.



Fallbeispiel  
Lüneburg



DialogN brachte die Zivilgesellschaft mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommune, Wissenschaft und Wirtschaft zusammen.

## 3.11. Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen

**Beschreibung:** Kommunale Unternehmen und Einrichtungen sind wichtige Akteure zur Verwirklichung kommunaler Selbstverwaltungsaufgaben und erbringen insbesondere in den Bereichen Verkehrs-, Versorgungs-, Abfall- und Wohnungswirtschaft sowie Kultur einen großen Anteil der Daseinsvorsorge. Daher ist es empfehlenswert, dass die Kommunalverwaltungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten darauf hinwirken, dass die kommunalen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitspotenziale

# B

ausnutzen. Daneben sollten die kommunalen Unternehmen durch die Kommunalverwaltung systematisch in die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten einbezogen werden.

N

**Nutzen:** Grundsätzlich haben kommunale Unternehmen im Hinblick auf kommunale Nachhaltigkeits-Herausforderungen durch ihre Tätigkeiten großen Einfluss auf die Entwicklung sozialer, ökologischer und ökonomischer Faktoren: Beispielsweise durch die nachhaltige Ausrichtung ihres Kerngeschäfts, ihr betriebliches Umwelt- und Energie-Management sowie Personalmanagement und weiterhin durch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien im Einkauf. Eine die gesamte Gemeinde umfassende nachhaltige Entwicklung kann daher nur zusammen mit den kommunalen Unternehmen realisiert werden. Nicht zuletzt haben öffentliche Unternehmen eine Vorbildfunktion in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften gegenüber der Privatwirtschaft. Werden die kommunalen Unternehmen aktiv in die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Kommunalverwaltung eingebunden, kann dies zudem zu einer höheren Akzeptanz der nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen führen. Insbesondere durch die fachlichen Kompetenzen der Beteiligten können aber auch gemeinsam neue Lösungsansätze erarbeitet werden.

H

**Herausforderungen:** Für diese Zusammenarbeit bestehen unterschiedliche (rechtliche) Möglichkeiten (siehe Maßnahmen). Da der tägliche Geschäftsbetrieb von kommunalen Unternehmen häufig weitgehend unabhängig von der Kommunalverwaltung läuft, sollte die Zusammenarbeit aufgrund eventuell bestehender Vorbehalte systematisch aufgebaut und sensibel gestaltet werden. Somit kann Akzeptanz bei allen Beteiligten kontinuierlich geschaffen werden.

M

**Maßnahmen:** Generell sollten sich die kommunalen Unternehmen an den strategischen Leitlinien einer Kommune und damit am Leitbild *Nachhaltige Entwicklung* orientieren. Politische Mandatsträger sind zwar i. d. R. in den Aufsichtsgremien der Unternehmen vertreten, Möglichkeiten zur direkten Einflussnahme aber sind je nach Rechtsform der Unternehmen abzuwägen. Beispielsweise können nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensziele in die jeweiligen Satzungen aufgenommen oder nachhaltigkeitsorientierte Zielvereinbarungen mit den Geschäftsleitungen

verfasst werden. Auch können die Unternehmen auf Basis einer freiwilligen Kooperation in Nachhaltigkeitsprozesse eingebunden werden oder bei der Leitbildentwicklung mitwirken.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen und möglichen Umsetzungen der aktiven Einbindung der kommunalen Unternehmen sind auf [Seite 140](#) zu finden.

## Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen in Lüneburg

Die Hansestadt Lüneburg bedient sich zur Erfüllung ihrer sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Aufgaben derzeit 24 Beteiligungen mit mehr als 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hat „Konzerncharakter“. Mit einem Jahresumsatz von 400 Millionen ist dabei der gesamte Konzern Hansestadt Lüneburg ausdrücklich den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtet: Mit der Beteiligungsrichtlinie vom 31.07.2012 wurde die Grundlage für eine einheitliche Steuerung der Unternehmen mit städtischer Beteiligung geschaffen. In dieser wird ausdrücklich gefordert, dass sich die jeweiligen Unternehmen zu einer nachhaltigen Unternehmensführung verpflichten und dabei die ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen berücksichtigen sollen.

Daneben hat sich die Hansestadt in den vergangenen Jahren darauf konzentriert, den gesamten Konzern Stadt mit allen Töchtern zukunftsfähig aufzustellen. Dort, wo in anderen Regionen z. B. Gesundheitseinrichtungen verkauft, der Betrieb von Bädern, Museen und Theatern eingeschränkt oder eingestellt wurde, ist Lüneburg einen anderen Weg gegangen – schwarze Zahlen in der Konzernbilanz belegen, dass dieser Weg richtig war.



Fallbeispiel  
Lüneburg

Eröffnung des  
Museums Lüne-  
burg im März  
2015

## 3.12. Verzahnung von Kommunalpolitik und -verwaltung

**B** **Beschreibung:** Der Volksvertretung (Gemeinderat) und der Verwaltungschefin bzw. dem Verwaltungschef und der (Ober-) Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister kommt in einer Kommune faktisch die Aufgabe der Gestaltung der kommunalen Selbstverwaltung durch die politische Steuerung zu. Gewählt durch die Bürgerschaft setzen die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte im Idealfall durch ihre Entscheidungen den Willen der Wählerinnen und Wähler um. Diese politischen Entscheidungen werden durch die Verwaltung vorbereitet. Nach entsprechenden Beschlüssen des Rates ist diese wiederum verpflichtet, die jeweiligen Entscheidungen umzusetzen. Diese theoretische Arbeitsteilung zwischen Kommunalpolitik und -verwaltung lässt sich in der Praxis oft nicht trennscharf voneinander abgrenzen. Zudem besteht ein strukturelles Problem zwischen kurzfristigem Wiederwahlinteresse der Politik und dem langfristigen Transformationsprozess einer nachhaltigen Entwicklung. Daher erscheint es ratsam, im Hinblick auf die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung, die Schnittstelle zwischen beiden Organen neu zu justieren.

**N** **Nutzen:** Durch ein erfolgreiches Zusammenspiel von Politik und Verwaltung wird die Umsetzung der bisher genannten Handlungsmöglichkeiten erleichtert. Ein klares politisches Bekenntnis zu einer nachhaltigen kommunalen Entwicklung erhöht daneben die Glaubwürdigkeit der anderen Handlungsbausteine erheblich.

**H** **Herausforderungen:** Nachhaltigkeit ist bislang kein verbindliches Staatsziel im politisch-administrativen Mehrebenensystem der Bundesrepublik Deutschland, und auf der subnationalen Ebene von Bundesländern und Kommunen ist Nachhaltigkeit nicht durchgängig in Parlamenten und Verwaltungen institutionalisiert. Analog zur nationalen Ebene, auf der Nachhaltigkeit seit einigen Jahren beispielsweise durch den Staatssekretärsausschuss und den Parlamentarischen Beirat organisatorisch repräsentiert ist, fehlen in den meisten Kommunen ähnliche Organisationseinheiten in den Gemeinderäten, Stadträten, Kreistagen bzw. den Verwaltungen. Strukturen, Prozessen und

Instrumenten der Nachhaltigkeitssteuerung in der Verwaltung sollten idealerweise Strukturen, Prozesse und Instrumente im Gemeinderat, wie beispielsweise ein Nachhaltigkeitsausschuss oder -beirat sowie eine Nachhaltigkeitsprüfung gegenüberstehen.

**M** **Maßnahmen:** Bei diesem Handlungsfeld handelt es sich um einen Bereich, der von unterschiedlichen Akteuren zwar als relevant für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung eingeschätzt wird, in dem jedoch noch auf keine vorhandenen Materialien zurückgegriffen werden kann. Denkbar ist eine Unterstützung der nachhaltigkeitsorientierten Zusammenarbeit mittels geeigneter **Instrumente** (📄 Seite 87) wie beispielsweise Nachhaltigkeitsbewertungen und -checks. Eine besondere Bedeutung könnte der **doppischen Nachhaltigkeitssteuerung** (📄 Seite 88) zukommen. Da das Haushaltsrecht beim Gemeinderat liegt, könnte die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskennzahlen im Haushalt die Nachhaltigkeitsdiskussion im Gemeinderat vom Rand ins (Entscheidungs-) Zentrum rücken. Durch diese Maßnahmen kann eine transparentere Informationsgrundlage geschaffen und die Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse in der Politik unterstützt werden. Auch kann den Mitgliedern des Stadt- oder Gemeinderats im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung eines **Nachhaltigkeitszielsystems** (📄 Seite 74) ein Verständnis für die Bedeutung längerfristiger Ziele vermittelt werden und diese so sensibilisiert werden.

### Freiburger Nachhaltigkeitsrat

Der Freiburger Nachhaltigkeitsrat (NR) ist ein Expertengremium bestehend aus 40 Mitgliedern, die die Vielfalt der unterschiedlichen Interessen in der Gesellschaft abdecken und der aus Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft besteht. Den Vorsitz des Nachhaltigkeitsrates hat der Oberbürgermeister inne. Aufgabe des Nachhaltigkeitsrates ist es, mit seiner Expertise dem Gemeinderat und der Stadtverwaltung als beratender Beirat unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Stadtentwicklung zur

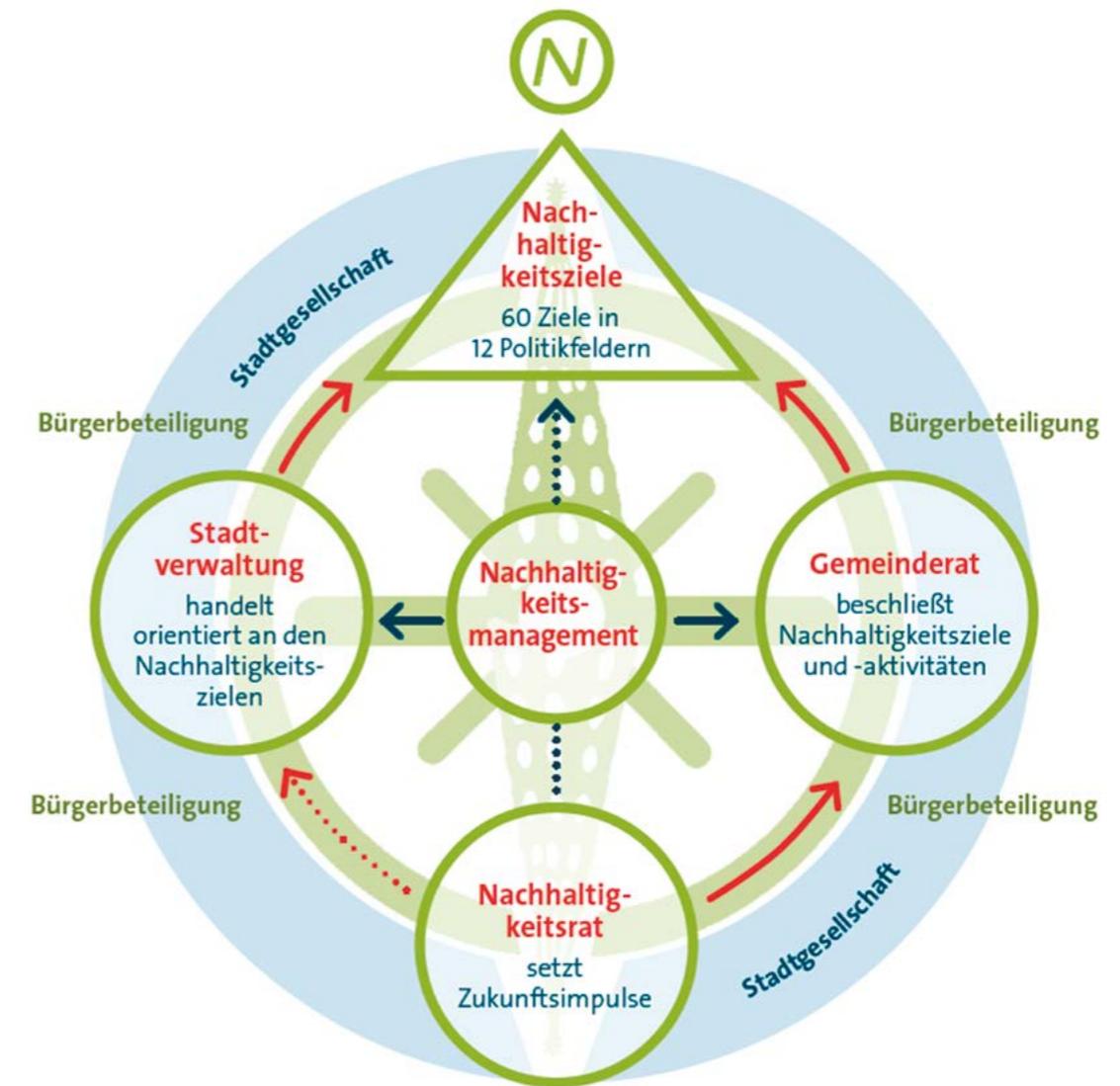


Fallbeispiel  
**Freiburg im  
Breisgau**

Verfügung zu stehen und zur Umsetzung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele Empfehlungen abzugeben. Um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Fachexpertinnen und Fachexperten aus der Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung zu ermöglichen, arbeitet der Nachhaltigkeitsrat im Rahmen der zwölf Politikfelder der Freiburger Nachhaltigkeitsstrategie in Arbeitsgruppen mit dem Ziel, die in der jeweiligen Arbeitsgruppe erarbeiteten Ergebnisse durch die legitimierten Vertreterinnen und Vertreter des Nachhaltigkeitsrates als Handlungsempfehlung an den Gemeinderat zu verabschieden. Diese Empfehlungen werden dann über die Geschäftsstelle des Nachhaltigkeitsrates, der Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement, als Druckvorlage in den Gemeinderat eingebracht.

Die Mitglieder des Rates werden auf fünf Jahre vom Gemeinderat benannt. In der Wahlperiode 2014 – 2019 besteht das 40-köpfige Gremium aus zehn Vertreterinnen und Vertretern der Politik, fünf Institutionen der Wissenschaft, zehn Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft und 15 Institutionen der Zivilgesellschaft.

## Der Freiburger Nachhaltigkeitskompass



### 3.13. Pflege des interkommunalen Austauschs und der Kooperation

**B** **Beschreibung:** Netzwerkpflege und Informationsaustausch im Nachhaltigkeitsbereich zwischen unterschiedlichen Kommunalverwaltungen können auf nationaler und regionaler Ebene stattfinden, beispielsweise über Verbände, Netzwerke oder bilateral. Eine besondere Rolle spielen der Austausch und die Kooperation in der Region, da insbesondere mittlere und große Städte nachhaltige Entwicklung im Hinblick auf Ressourcen nicht ohne die Zusammenarbeit in der Region verwirklichen können.

**N** **Nutzen:** Durch interkommunalen Austausch können auf nationaler und regionaler Ebene Wissen ausgetauscht und gute Praxis-Beispiele kommuniziert werden. Dadurch können andere Kommunalverwaltungen zur Nachahmung angeregt und ihnen anschließend Orientierung bei der Umsetzung geboten werden. Kommunalverwaltungen können auf diesem Weg voneinander lernen und sich gegenseitig auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung unterstützen. Auch kann dieser Austausch der Koordination von politischen Interessen der Kommunen dienen, um diese gegenüber den anderen politischen Ebenen wirkungsvoller vertreten zu können.

**H** **Herausforderungen:** Hierbei ist zu beachten, dass die nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen einer Kommunalverwaltung aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen (  Seite 118) nicht 1:1 auf andere übertragen werden können. Diese müssen vielmehr noch den lokalen Bedingungen angepasst werden.

**M** **Maßnahmen:** Dieser Austausch kann in Form von Netzwerken wie dem Dialog *Nachhaltige Stadt* oder spezifischen Veranstaltungen wie beispielsweise dem *Netzwerk21Kongress* geschehen. Große Dachverbände wie der Deutschen Städtetag (DST), der Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) oder die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) könnten in der Zukunft ebenfalls einen Rahmen für einen solchen Austausch bieten. Insbesondere

regional sind bilaterale Kooperationen zum Austausch von guten Praxis-Beispielen denkbar. Hierbei fungiert eine im Bereich Nachhaltigkeit fortgeschrittene Kommunalverwaltung als Mentorin für eine andere. Auch Regionalkonzepte wie z. B. regionale Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens und die Förderung regionaler Stoffkreisläufe bzw. Bevorzugung regionaler Handelsbeziehungen stellen eine Möglichkeit zur interkommunalen Kooperation dar. Newsletter können über aktuelle Entwicklungen und Neuerungen in dem Themengebiet informieren. Die Kommunale Initiative Nachhaltigkeit (KIN) in Baden-Württemberg ist als weiteres gutes Beispiel der regionalen Vernetzung zu nennen.

Eine Zusammenstellung von konkreten Möglichkeiten des interkommunalen Austauschs und möglicher Newsletter ist im Anhang auf  Seite 141 zu finden.

#### Hansestadt Lüneburg und Freiburg im Breisgau beim Oberbürgermeister-Dialog *Nachhaltige Stadt*

Seit Anfang 2010 treffen sich auf Einladung des Rates für Nachhaltige Entwicklung Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister von mittlerweile dreißig deutschen Städten zu einem Dialog über strategische Fragen der „Nachhaltigen Stadt“. Lüneburgs Oberbürgermeister Ulrich Mädge und Freiburgs Oberbürgermeister Dr. Dieter Salomon gehörten zusammen mit 13 weiteren Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeistern zu den Gründungsmitgliedern dieser Initiative. Im Rahmen dieses Dialogs tauschen sich die politisch Verantwortlichen über eigene Ansätze aus und gehen der Frage nach, wie kommunale Nachhaltigkeitspolitik mehr Profil und Gewicht auch in der Bundespolitik erlangen kann. So wurden bisher schon „Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen“, „Städte für eine zukunftsfähige Entwicklung“ und „Mit starken Kommunen die Energiewende zur Erfolgsstory machen“ als Publikationen veröffentlicht. Im Sommer 2015 erschienen eine Neuauflage der Publikation „Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen“ und die Publikation „Städte auf Kurs Nachhaltigkeit“.



Fallbeispiel  
**Lüneburg**



Fallbeispiel  
**Freiburg im Breisgau**



### 3.14. Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur

B

**Beschreibung:** Damit Nachhaltigkeit in den Verwaltungsalltag integriert wird, muss dieser Teil der „kommunalen DNA“ auf allen Ebenen des Verwaltungsaufbaus unterstützt und gelebt werden. Es reicht nicht aus, Strukturen und Prozesse anzupassen oder Instrumente einzusetzen – kommunale Nachhaltigkeit kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden diese in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden wissen und motiviert sind, nachhaltig zu handeln. Eng hiermit verknüpft, ist die spezifische Verwaltungskultur, die das organisatorische Verhalten bestimmt und das Auftreten nach außen prägt. Die Verwaltungskultur beinhaltet Werte, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen sowie die informellen Prozesse und Strukturen, die in einer Verwaltung vorherrschen.

**Nutzen:** Mitarbeitende, die ihren Beitrag zur Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung kennen und motiviert sind, diesen in ihrer täglichen Arbeit zu leisten, beeinflussen die gesamte Nachhaltigkeitssteuerung positiv: Der Einsatz von geeigneten Nachhaltigkeitsinstrumenten (📄 Seite 87) gelingt und die Förderung der Querschnittsorientierung (📄 Seite 78) wird ermöglicht. Außerdem können erhebliche (Innovations-) Potenziale der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung freigesetzt werden.

**Herausforderungen:** Gleichwohl sind Entwicklungen in diesem Handlungsfeld langwierige Prozesse, bei denen „Erfolge“ nicht unverzüglich sichtbar sind. Dies erschwert die Anerkennung der Notwendigkeit von Maßnahmen. Daher erscheint es umso empfehlenswerter, dieses Handlungsfeld systematisch und kontinuierlich zu pflegen.

**Maßnahmen:** Die individuelle Motivation und das Wissen der Verwaltungsmitarbeitenden können durch unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden. Nachhaltigkeitskompetenzen können durch Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen gefördert werden. Es bietet sich ebenfalls an, das Thema querschnittlich in andere Schulungsmaßnahmen zu integrieren. Dabei sind innovative Lernmethoden, wie z. B. Aufstellungen, die Nachhaltigkeitskompetenzentwicklung unterstützen, zu empfehlen. Es ist ratsam, neben dem Bewusstsein für die Vorteile einer nachhaltigen Entwicklung unbedingt auch den konkreten Nutzen der jeweiligen Maßnahme deutlich zu machen. Mitarbeitende sollten von deren Vorteilen überzeugt sein und den Mehrwert erkennen. Darüber hinaus können Schulungen insbesondere im Nachgang durch Online-Angebote erweitert werden. Die individuelle Motivation der Mitarbeitenden kann daneben zum Beispiel über Zielvereinbarungen und dezentrale Ressourcenverantwortung in Form von Budgets, aber auch über speziellere Anreizsysteme und Fördermechanismen unterstützt werden. Wichtig ist auch, dass konkrete Erfolge und handlungsorientierte Beispiele kommuniziert werden (📄 Seite 100), das heißt, dass für jeden einzelnen Verwaltungsbereich konkretisiert wird, was Nachhaltigkeit dort jeweils bedeutet. Ein Vorschlagswesen hat sich darüber hinaus bewährt, um das Innovationspotenzial der eigenen Verwaltung zu nutzen.

Eine Zusammenstellung von weiterführenden Publikationen über die Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur ist im Anhang auf 📄 Seite 143 zu finden.

N

H

M

# 4 RAHMENBEDINGUNGEN

Unabhängig davon, welchen Weg der Nachhaltigkeitssteuerung jede einzelne Kommunalverwaltung wählt, wird sie hierbei von vielfältigen überkommunalen und lokalen Rahmenbedingungen beeinflusst. Diese stellen keine eigenen Handlungsfelder dar, da sie nur wenig oder gar nicht durch die einzelne Kommunalverwaltung beeinflusst werden können. Eine gute Kenntnis der Rahmenbedingungen ist jedoch wichtig, um die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung bestmöglich ausrichten zu können.

Vielfältige Rahmenbedingungen auf **überkommunaler**, also auf internationaler, europäischer, Bundes-/ Länder- sowie regionaler **Ebene** beeinflussen Kommunalverwaltungen. Auf **internationaler Ebene** sind globale Krisen und Herausforderungen zu nennen, die direkte oder indirekte Auswirkungen auf die kommunale Ebene haben – etwa der Klimawandel, die Weltfinanzkrise, der demographische Wandel, die zunehmende Knappheit natürlicher Ressourcen, aber auch globale Migration. Kommunen müssen einerseits mit den lokalen Auswirkungen dieser globalen Nachhaltigkeitsherausforderungen umgehen, andererseits nehmen sie in ihrer Gesamtheit auch eine zentrale Rolle ein, um vor Ort zur Lösung dieser internationalen Probleme beizutragen. Ebenfalls auf internationaler Ebene spielen sich politische Prozesse ab, die Auswirkungen auf Kommunalverwaltungen haben. Die einzelnen UN-Arbeitsstränge der Post-2015-Agenda (SDGs, UN Habitat III, UNFCCC Cop 21) arbeiten inhaltlich unabhängig voneinander, werden aber durch ein Sekretariat und eine Koordinierungsgruppe (informal senior coordination group) betreut, die eine kohärente Arbeit zwischen den Strängen gewährleisten sollen. So wurde im Juni 2012 durch die Rio+20 UN-Konferenz zu nachhaltiger Entwicklung ein weiterer Prozess angestoßen. Auf dem Gipfel wurde das Ergebnisdokument „The Future We Want“ erarbeitet, in dem sich die Mitgliedsstaaten der UN darauf einigten, nachhaltige Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals) zu entwerfen, die nach dem Auslaufen der MDG (Millennium Development Goals) Ende 2015 verfolgt werden sollen.

Als Grundlage für die Verhandlungen zur Post-2015-Agenda im Rahmen der einjährigen Sitzungsperiode der UN Generalversammlung (Sept. 2014 - Sept. 2015) diente der Entwurfsvorschlag der Offenen Arbeitsgruppe (Open Working Group). Den Abschluss des Prozesses zum Entwurf der UN-Entwicklungsziele (SDG) bildete der Gipfel der Staats- und Regierungschefs im September 2015, auf dem die Globalen Nachhaltigkeitsziele im Rahmen der Agenda *Transformation 2030* von 193 Staaten verabschiedet wurden.

Aufgabe ist nun, die 17 Ziele und 169 Unterziele in die Nachhaltigkeitsstrategien der Nationalstaaten zu überführen. Zur gemeinsamen Erreichung der universell gültigen Ziele bedarf es einer Partizipationsstrategie. Die Bundesregierung sieht daher eine Dialogreihe zur Fortschreibung der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie vor, an der auch die Kommunen als Ebene der Umsetzung von Nachhaltigkeit vor Ort teilhaben und die sie mitgestalten können.

Auch die **europäische Ebene** nimmt in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte teilweise Einfluss auf die kommunale Ebene. Indirekte Auswirkungen haben bspw. die europäische Rahmenstrategie *Vision 2020* sowie das europäische Soft Law zu integrierter Stadtentwicklungspolitik, die eine gleichwertige Berücksichtigung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit in der Stadtentwicklungspolitik fordern. Auch europäische Förderprogramme, etwa EU-Strukturfonds oder Aktionsprogramme, sind für die Umsetzung kommunaler Maßnahmen im Bereich nachhaltiger Entwicklung relevant. Vor dem Hintergrund einer immer stärkeren Betroffenheit der Städte durch EU-Rechtsetzung (etwa 70 Prozent der durch europäisches Recht gesetzten Vorgaben betreffen die Kommunen entweder direkt in ihren kommunalen Zuständigkeitsbereichen oder in ihrer Funktion als Umsetzungsinstanz von EU-Recht auf nationaler Ebene) sollte es das Ziel sein, die Bemühungen auf europäischer Ebene zu verstärken, um damit der städtischen Dimension der EU-Politikfelder mehr Beachtung zu schenken. Das Projekt einer urbanen Agenda für die EU bietet die einmalige Chance, mehrere Prozesse miteinander zu harmonisieren (UN Sustainable Development Goals, UN Habitat III, UN Klimakonferenz in Paris, EU Urban Agenda, Leipzig Charta, Aalborg Commitments, Fortschreibung der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands etc.) und für Kommunen die Möglichkeit sich in die Prozesse aktiv einzubringen, sodass eine Umsetzung allgemein gültiger Ziele auf allen politischen Ebenen möglich wird.

Daneben gilt es für Kommunalverwaltungen, die durch **Bundes- und Landesgesetzgebung** definierten rechtlichen Handlungsspielräume bei der Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung im Blick zu behalten. Diese können sich sowohl hemmend als auch förderlich auf die kommunale Nachhaltigkeit auswirken. Finanzielle Vorgaben, wie z. B. die „Schuldenbremse“ ab 2020, können den lokalen Handlungsspielraum begrenzen, dienen aber der langfristigen finanziellen Sicherheit. Zwar existiert keine verbindliche Gesetzgebung bzgl. kommunaler Nachhaltigkeit, innerhalb einzelner Politikfelder gibt es jedoch

konkrete Vorgaben (z. B. im Hinblick auf die nachhaltige Beschaffung durch die Novellen vieler Landesvergabegesetze). Die 2002 erstmals verabschiedete und zuletzt 2012 weiterentwickelte nationale Nachhaltigkeitsstrategie setzt darüber hinaus bundesweite Zielvorgaben, die nur mithilfe der Kommunalverwaltungen erreicht werden können. Die meisten Bundesländer haben inzwischen Nachhaltigkeitsstrategien beschlossen. Jedoch unterscheiden sich die Bundesländer erheblich im Umfang ihrer Bemühungen. So gibt es beispielsweise in Baden-Württemberg die sog. *Kommunale Initiative Nachhaltigkeit* (KIN). Grundsätzlich sollte zwischen den globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen und den Bundes-, Landes- und kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien ( [📄 Seite 74](#) ) mittel- bis langfristig eine Kohärenz angestrebt werden. Daneben besteht eine Herausforderung der Mehrebenenpolitik in der Verbesserung der „vertikalen Integration“ zwischen den föderalen Ebenen: Eine intensivere Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Bund, Ländern und Kommunen ist nötig, um die Rahmenbedingungen für nachhaltiges kommunales Handeln zu optimieren.

Auf **lokaler Ebene** werden Kommunalverwaltungen in ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten ebenfalls durch vielfältige Rahmenbedingungen beeinflusst. So sind **sozio-ökonomische, sozio-kulturelle und naturräumliche Bedingungen** wichtige lokale Voraussetzungen für die Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeits-Maßnahmen: Herausforderungen wie der demographische Wandel, Segregation, Zu- oder Abwanderung, Arbeitslosigkeit etc. sind unterschiedlich stark in den verschiedenen Kommunen ausgeprägt. Ökonomische Faktoren haben zudem Einfluss auf die Finanzstärke, aber auch auf die Interessenlagen in der Gemeinde. Auch der Grad an sozialem Kapital ist ein wichtiger Faktor: Verfügt eine Kommune über soziale Netzwerke, Initiativen und Verbände, erleichtert dies eine breite Bürgerbeteiligung und die Verknüpfung von Expertise und Ressourcen. Die lokalen naturräumlichen Besonderheiten haben Bedeutung als ökonomische Standortfaktoren, für die Lebensqualität und bedingen darüber hinaus klimatische Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten zur dezentralen Energiegewinnung. Kommunen bringen zudem je nach **Gemeindetyp** verschiedene Voraussetzungen in Größe, rechtlichem Status (z. B. kreisfreie oder -angehörige Gemeinde), regionaler Bedeutung (z. B. Landeshauptstadt oder Peripherie) und dem Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung aufgrund der jeweiligen Kommunalverfassung (Gemeindeordnung) mit.

Die **lokale Akteurskonstellation** der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure vor Ort und deren Interessenlage sind ein weiterer wichtiger Faktor für die Möglichkeiten zur Partizipation, Akzeptanzschaffung, Einbringung externer Ressourcen und Expertise bzgl. der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. Die Landschaft von lokaler Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft, Einwohnerinnen und Einwohnern sowie von lokalen Medien ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich.

All diese lokalen und überkommunalen Rahmenbedingungen beeinflussen Kommunalverwaltungen direkt und indirekt bei ihren Bemühungen auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung. Wichtig ist es für die Akteure die jeweiligen relevanten Rahmenbedingungen zu kennen und diese bei der Wahl des kommunalen Weges ( [📄 Seite 28](#) ) zu berücksichtigen.

# 5 FAZIT

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projektvorhaben *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* hat gezeigt, dass die Entwicklung und umsetzungsorientierte Konkretisierung von Ansätzen einer Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung zwar herausfordernd aber möglich sind.

Entscheidend dafür ist eine kontextsensible Ausgestaltung integrierter Nachhaltigkeitssteuerung, die den spezifischen Bedingungen einer Stadt oder Gemeinde gerecht wird. Wir sind der Überzeugung, dass die auf den vorangegangenen Seiten dargestellte Vorgehensweise allen Kommunalverwaltungen, unabhängig von Größe und Stand der aktuellen Nachhaltigkeitsaktivitäten, helfen kann, den eigenen Weg zu finden und Schritt für Schritt weiterzugehen. Die Notwendigkeit, sich jetzt auf den Weg zu machen, ergibt sich sowohl aus den globalen Herausforderungen als auch aus der nachhaltigen Haushaltsgestaltung. Alle diese Themen sind nicht abstrakte Themen, deren Bearbeitung in die Zukunft verschoben werden sollte, sondern – teilweise schleichende – Entwicklungen, die zwar langfristige Wirkung haben, aber heutiger Entscheidungen bedürfen.

In Kombination mit anderen aktuellen Entwicklungstendenzen wie der Digitalisierung kommunaler Verwaltung, die dazu beitragen kann, ressortübergreifende Informations- und Kommunikationsprozesse zu verbessern, Transparenz durch webbasierte Bürgerhaushalte zu schaffen oder Bürgerbeteiligung durch e-Partizipation zu stärken, kann die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung zum kommunalen Innovationstreiber werden. Die Möglichkeiten, die eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung bietet, sollten genutzt werden, um das gute Leben vor Ort, in den Städten, Gemeinden und Landkreisen zu stärken.

## 6.1. Projektportrait *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland*

Das vorliegende Handbuch entstand an der Leuphana Universität Lüneburg im Rahmen des dreijährigen, durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekts *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland*. Im Rahmen dieses Projekts wurde in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess von der Leuphana Universität Lüneburg zusammen mit den Modellkommunen Freiburg i. Br. und der Hansestadt Lüneburg sowie in Zusammenarbeit mit dem von der KPMG geförderten Institut für den öffentlichen Sektor ein kommunaler Ansatz zur Nachhaltigkeitssteuerung entwickelt und exemplarisch erprobt.

Die Praxiskommunen verfolgten unterschiedliche Schwerpunkte. Die Stadt Freiburg ging der Fragestellung nach, wie sich das neue doppische Haushaltswesen mit Nachhaltigkeitszielsetzungen verknüpfen und zu einem strategischen Gesamtkonzept weiterentwickeln lässt. Die Hansestadt Lüneburg näherte sich dem Konzept unter dem thematischen Schwerpunkt eines gesamtstädtischen Energiemanagements. Trotz dieser unterschiedlichen Ansätze mündeten die Erfahrungen am Ende des Projekts, im Rahmen des vorliegenden Handbuchs, in gemeinsamen und verallgemeinerbaren Erkenntnissen. Weitere Informationen über das Projekt sowie die im Handbuch benannten Arbeitsblätter finden Sie auf [www.nachhaltige-verwaltung.de](http://www.nachhaltige-verwaltung.de).

## 6.2. Zusammenstellung weiterführender Informationen über den Weg zu einer kommunalspezifischen Nachhaltigkeitssteuerung

### 6.2.1. Zyklischer Managementkreislauf

ICLEI – Local Governments for Sustainability (2007): Handbuch Projekt 21. Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement. Freiburg. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21\\_Druck.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21_Druck.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Kompendium\\_RNE\\_CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompendium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 6,7.

.....

### 6.2.2. Auswahl konkreter Themenfelder

ICLEI – Local Governments for Sustainability (2007): Handbuch Projekt 21. Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement. Freiburg. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21\\_Druck.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21_Druck.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

## 6.3. Zusammenstellung weiterführender Informationen zu den Handlungsfeldern

Sie finden an dieser Stelle eine Sammlung von weiterführenden Informationen nach den Handlungsfeldern kommunaler Nachhaltigkeit gegliedert. Je nach Handlungsfeld umfasst diese anwendungsorientierte Leitfäden, Hintergrundinformation und/oder die Verweise auf Webseiten.

**Hinweis:** Da in einigen Leitfäden mehrere Handlungsfelder beschrieben werden, werden diese auch jeweils bei den entsprechenden Handlungsfeldern und somit ggf. mehrfach aufgeführt.

### 6.3.1. Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses

► Bauriedl, Sybille (2008): Die ‚nachhaltige Stadt‘: Ein Patchwork unterschiedlicher Nachhaltigkeitsdimensionen. In: Bauriedl, Sybille/Schindler, Delia/Winkler, Matthias (Hrsg.): Stadtzukünfte denken. Nachhaltigkeit in europäischen Stadtregionen. München. S. 28-54.

► Rat der Gemeinden und Regionen Europas/ Deutsche Sektion (Hrsg.) (2014): Kommunale Zukunftscharta. Eine Welt-Verantwortung. Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene. Köln. Unter: [www.rgre.de/fileadmin/redaktion/pdf/kez/2015\\_Kommunale\\_Zukunftscharta.pdf](http://www.rgre.de/fileadmin/redaktion/pdf/kez/2015_Kommunale_Zukunftscharta.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

.....

### 6.3.2. Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie

► Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2012): LebensWerte – Nachhaltige Entwicklung im Kreis Unna. Unter: [www.fona.de/de/15038](http://www.fona.de/de/15038) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Fricker, Jonas/ Kägi, Evelyn/ Kunz, Markus/ Müller, Urs/ Schwaller, Bernhard (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden: Einführung und Leitfaden für die Praxis. Zürich.
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re Staedte fuer ein nachhaltiges Deutschland texte Nr 36 Juni 2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 6ff.
- ▶ Hardtke, Arnd/ Prehn, Marco (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden.
- ▶ Kuhn, Stefan/ Kiso, Claudia/ Rothballer, Carsten (2013): Rio20plus – Ein Kursbuch für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen. Freiburg im Breisgau/Weimar. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/uba leitfaden rio20plus.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/uba_leitfaden_rio20plus.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 28-29.
- ▶ Plawitzki, Jule (2014): Kommunales Energiemanagement – ein Instrument für die Nachhaltigkeitssteuerung. In: Public Governance Herbst 2014, S. 12-15. Unter: [www.publicgovernance.de/docs/PG Herbst 2014 Fokus Kommunales Energiemanagement ein Instrument fuer die Nachhaltigkeitssteuerung.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/PG_Herbst_2014_Fokus_Kommunales_Energiemanagement_ein_Instrument_fuer_die_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download publikationen/Kompodium RNE CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompodium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 113, 114.

### 6.3.3. Förderung der Querschnittsorientierung

- ▶ Fürst, Dietrich (2002): Schwierigkeiten der fachübergreifenden Koordination. In: Brand, Karl-Werner (Hrsg.) (2002): Politik der Nachhaltigkeit: Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion. Berlin. S.179-192.
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re Staedte fuer ein nachhaltiges Deutschland texte Nr 36 Juni 2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 6ff.

### 6.3.4. Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten

- ▶ Kuhn, Stefan/ Kiso, Claudia/ Rothballer, Carsten (2013): Rio20plus – Ein Kursbuch für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen. Freiburg im Breisgau/Weimar. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/uba leitfaden rio20plus.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/uba_leitfaden_rio20plus.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 30-31.
- ▶ Sauerborn, Klaus/ Schulz, Christian/ Warncke, Kerstin/ Thien, Nicole/ Wauschkuhn, Elisabeth/ Siefert, Corinna/ Müller, Sebastian/ Gehrlein, Ulrich/ Klemisch, Herbert (2014): EU-Kommunal-kompass. Ihr Startschuss in die neue Förderperiode der EU-Struktur- und Investitionsfonds für mehr Nachhaltigkeit vor Ort. Unter: [www.eu-kommunal-kompass.de/UBA Leitfaden bf.pdf](http://www.eu-kommunal-kompass.de/UBA_Leitfaden_bf.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

### 6.3.5. Unterstützung durch Führungskräfte

- ▶ Büttner, Hannah/ Kneipp, Danuta (2010): Gemeinsam Fahrt aufnehmen! Kommunale Politik- und Nachhaltigkeitsprozesse integrieren. Berlin/München. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok\\_72es.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok_72es.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re\\_Staedte\\_fuer\\_ein\\_nachhaltiges\\_Deutschland\\_texte\\_Nr\\_36\\_Juni\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 10-13.
- ▶ Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (o.J.): 3. Dialog „Chefsache Nachhaltigkeit“. Unter: [www.lag21.de/aktuelles/newsletter/neues-von-der-lag-21-nrw/3-dialog-chefsache-n.html](http://www.lag21.de/aktuelles/newsletter/neues-von-der-lag-21-nrw/3-dialog-chefsache-n.html) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Rat für nachhaltige Entwicklung (o. J.): Dialog „Nachhaltige Stadt“. Oberbürgermeister für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/nachhaltige-stadt/](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/nachhaltige-stadt/) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Thüringen nachhaltig (Hrsg.) (2013): Bürgermeisterdialog zur nachhaltigen Kommunalentwicklung in Thüringen. Presseerklärung. Unter: [www.nhz-th.de/fileadmin/website/media/Dokumente/2014/Pressemeldungen/140109\\_Presseerklaerung\\_BMD\\_Thueringen.pdf](http://www.nhz-th.de/fileadmin/website/media/Dokumente/2014/Pressemeldungen/140109_Presseerklaerung_BMD_Thueringen.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Wang, Xiaohu/ Van Wart, Montgomery/ Lebrede Nick (2014): Sustainability Leadership in a Local Government Context. The Administrator's Role in the Process. In: Public Performance & Management Review, 37 Jg., Heft 3. S. 339-364.

### 6.3.6. Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten

- ▶ Buchmann, Lisa (2014): Nachhaltige Kommunalverwaltungen – Untersuchung zum Umgang mit Zielkonflikten am Beispiel der Stadt Freiburg. Bachelorarbeit Leuphana Universität Lüneburg. Unter: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher\\_Bereich/Sonstiges/BA\\_Lisa\\_Buchmann\\_o\\_ffenentlich\\_.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher_Bereich/Sonstiges/BA_Lisa_Buchmann_o_ffenentlich_.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere\\_Staedte\\_fuer\\_ein\\_nachhaltiges\\_Deutschland\\_texte\\_Nr\\_36\\_Juni\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 32-35.
- ▶ Ortsgemeinde Rödersheim-Gronau (Hrsg.) (2006): NachhaltigkeitsCheck der Ortsgemeinde Rödersheim–Gronau. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/NachhaltigkeitsCheck.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/NachhaltigkeitsCheck.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Roth, Irene (2005): Der Nachhaltigkeitskompass: Instrument zur Nachhaltigkeitsbeurteilung von Vorhaben. In: Umweltpraxis 42. S. 23-26.

### 6.3.7. Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente

- ▶ Haasis, Valeria (2011): Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements in der Kommunalverwaltung: eine empirische Untersuchung. Diplomarbeit Universität Potsdam.

► Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Kompodium\\_RNE\\_CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompodium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

► Speier, Frank (2003): Das Neue Leitbild „Nachhaltigkeitskommune“. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Verbindung von Nachhaltiger Entwicklung und Verwaltungsmodernisierung. In: Kopatz, Michael (Hrsg.): Reformziel Nachhaltigkeit: Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung. Berlin. S.61-76.

.....

#### 6.3.7.1. Verknüpfung Haushaltswesen und Nachhaltigkeitszielsetzungen

► Beck, Stefanie/ Schuster, Ferdinand (2012): Nachhaltige kommunale Finanzsteuerung. Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung sollten sinnvoll miteinander verbunden werden. In: Der neue Kämmerer, Heft 4, 2012.

► Schuster, Ferdinand. et al. (2015): Nachhaltigkeit und doppeltes Haushaltswesen – Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzung. In: der gemeindehaushalt 7/2015. S. 152-157.

► Trockel, Simon (2013): Ein integratives Rahmenkonzept nachhaltigkeitsorientierter Haushaltssteuerung. Masterarbeit Leuphana Universität Lüneburg. Unter: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher\\_Bereich/Publikationen/Masterarbeit\\_Tockel.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher_Bereich/Publikationen/Masterarbeit_Tockel.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

.....

#### 6.3.7.2. Einsatz von Indikatorensystemen

► Berry, Adele/ Bastenhorst, Kai-Olaf/ Müller-Christ, Georg (2005): Nachhaltigkeit unter Beobachtung: Ein innovatives Monitoringkonzept für Kommunen. München.

► Diefenbacher, Hans/ Teichert, Volker/ Wilhelmy, Stefan (2009): Leitfaden „Indikatoren im Rahmen einer lokalen Agenda 21“. Karlsruhe. Unter: [www.thueringen.de/imperia/md/content/tlug/abt3/raum/agenda21/leitfaden\\_vierte\\_aktual\\_2009.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tlug/abt3/raum/agenda21/leitfaden_vierte_aktual_2009.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

► Dietrichs, Bruno/ Fritzsche, Andreas/ Ismaier, Florian (2000): Nachhaltigkeitsindikatoren für eine ausgewogene Entwicklung von Gemeinden, Kreisen, Städten und Regionen. München.

► Döring, Thomas/ Heiland, Stefan/ Tischer, Martin (2004): Kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme in Deutschland. Zum aktuellen Stand von Entwicklung und Anwendung. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 73. Jahrgang. S. 96-111.

► Gehrlein, Ulrich (2003): Gestaltungskriterien für kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme: Modulare Indikatorensysteme zur Steuerung der gesamtstädtischen bzw. regionalen Entwicklung. In: UVP-report, 17. Jg., Heft 5. S. 207–211.

► Hartmuth, Gerhard/ Rink, Dieter/ Huber, Katja (2006): Kommunales Nachhaltigkeitsmonitoring. Das intranet-basierte, georeferenzierte Nachhaltigkeits-Informationssystem IGNIS. Leipzig-Halle. Unter: [www.ufz.eu/export/data/global/29233\\_ufz\\_bericht03\\_2006.pdf](http://www.ufz.eu/export/data/global/29233_ufz_bericht03_2006.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

► Heiland, Stefan/ Tischer, Martin/ Döring, Thomas/ Pahl, Thilo/ Jessel, Beate (2003b): Indikatoren zur Zielkonkretisierung und Erfolgskontrolle im Rahmen der Lokalen Agenda 21. Berlin.

- ▶ Lang, Annette (2003): Ist Nachhaltigkeit messbar? Überlegungen auf der Basis eines Vergleichs von Nachhaltigkeitsindikatoren. In: UVP-Report, 17. Jg., Heft 5. S. 212-215.
- ▶ Liepach, Katharina/ Sixt, Julia/ Irrek, Wolfgang (2003): Kommunale Nachhaltigkeitsindikatoren: Vom Datenfriedhof zur zentralen Steuerungsinformation. In: Wuppertal Papers No. 138. Wuppertal. Unter: [epub.wupperinst.org/files/1758/WP138.pdf](http://epub.wupperinst.org/files/1758/WP138.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

### 6.3.7.3. Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten

- ▶ Global Reporting Initiative (GRI) (2005): Sector Supplement for Public Agencies. Pilot Version 1.0. Amsterdam. Unter: [www.globalreporting.org/resourcelibrary/Public-Agency-Sustainability-Reporting.pdf](http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Public-Agency-Sustainability-Reporting.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ ICLEI – Local Governments for Sustainability (2004): Nachhaltigkeit messen und konsequent handeln. Der Nachhaltigkeitsbericht. Projekt21 Kommunen in Rheinland-Pfalz steuern um. Freiburg. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Anleitungsbro-sch%C3%BCre.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Anleitungsbro-sch%C3%BCre.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ ICLEI – Local Governments for Sustainability (2005): Nachhaltiges Musterstadt. Nachhaltigkeitsbericht der Stadt Musterstadt. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/NHB\\_komplett.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/NHB_komplett.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Institut für den öffentlichen Sektor (2013): Kommunale Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unter: [www.publicgovernance.de/25066.htm](http://www.publicgovernance.de/25066.htm) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (o.J.): Nachhaltigkeitsberichte. Deutsche Kommunen. Unter: [www.lag21.de/portal/kommunen.html](http://www.lag21.de/portal/kommunen.html) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).

- ▶ Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg/ Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (Hrsg.) (2015): NI-Bericht für Kommunen. Leitfaden zur Erstellung von kommunalen Nachhaltigkeitsberichten. Stuttgart. Unter: [www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/N-Service/publikationen/Leitfaden\\_N\\_Berichte\\_Kommunen\\_2015.pdf](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/N-Service/publikationen/Leitfaden_N_Berichte_Kommunen_2015.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (o.J.): Kommunale Initiative Nachhaltigkeit. Musterbericht Teil 1. Unter: [www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/zielgruppen/1.N\\_Musterbericht\\_Teil\\_1.zip](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/zielgruppen/1.N_Musterbericht_Teil_1.zip) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).

- ▶ Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (o.J.): Kommunale Initiative Nachhaltigkeit. Musterbericht Teil 2. Unter: [www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/zielgruppen/1.N\\_Musterbericht\\_Teil\\_2.zip](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/zielgruppen/1.N_Musterbericht_Teil_2.zip) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Plawitzki, Jule (2010): Welchen Voraussetzungen bedarf es in deutschen Kommunen für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes? Eine explorative Untersuchung in sechs Fallstudien. Bachelorarbeit Leuphana Universität Lüneburg. Unter: <http://www.leuphana.de/institute/infu/forschung/politik-nachhaltige-entwicklung/nachhaltigeverwaltung/publikationen-vortraege.html> (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

### 6.3.8. Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation

- ▶ Bayerisches Landesamt für Umwelt (Hrsg.) (2001): Mit Öffentlichkeitsarbeit die Agenda 21 groß rausbringen! Agenda 21 Baustein Nr. 5. Unter: <http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2009/7752/pdf/stmugv20015.pdf> (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Büttner, Hannah/ Kneipp, Danuta (2010): Gemeinsam Fahrt aufnehmen! Kommunale Politik- und Nachhaltigkeitsprozesse integrieren. Berlin/München. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok\\_72es.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok_72es.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 38-40.
- ▶ ECOLOG – Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung (o.J.): Kommunikation für eine nachhaltige Entwicklung. Beispiele für Kampagnen für bestimmte Zielgruppen. Unter: [www.21-kom.de/index.php?id=projekte](http://www.21-kom.de/index.php?id=projekte) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Kuhn, Stefan/ Kiso, Claudia/ Rothballer, Carsten (2013): Rio20plus – Ein Kursbuch für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen. Freiburg im Breisgau/Weimar. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/uba\\_leitfaden\\_rio20plus.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/uba_leitfaden_rio20plus.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 30-31.
- ▶ Rat für Nachhaltige Entwicklung (2015): Deutsche Aktionstage Nachhaltigkeit. Unter: [www.aktionstage-nachhaltigkeit.de/](http://www.aktionstage-nachhaltigkeit.de/) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Kompodium\\_RNE\\_CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompodium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 81, 82.

### 6.3.9. Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen und Anwendung von Normen

- ▶ ICLEI Europe (Hrsg.) (o.J.): The Aalborg Charter. Unter: [www.sustainablecities.eu/aalborg-process/charter](http://www.sustainablecities.eu/aalborg-process/charter) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ ICLEI European Secretariat GmbH (ICLEI) (o.J.): The Aalborg Commitments. Unter: [www.sustainablecities.eu/aalborg-process/commitments](http://www.sustainablecities.eu/aalborg-process/commitments) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).

- ▶ ISO (International Organization for Standardization) (Hrsg.) (2012): ISO/TC 268 Sustainable development in communities. Unter: [www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee?com\\_mid=656906](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee?com_mid=656906) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ Naden, Clare (2014): First draft of ISO's standard for sustainable communities reaches CD stage. Unter: [www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1877](http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1877) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).

### 6.3.10. Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen

- ▶ Bayerisches Landesamt für Umwelt (Hrsg.) (2006): Kooperation erfolgreich gestalten: Spielregeln gegen den Frust. Baustein Nr. 12. Augsburg. Unter: <http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2009/7700/pdf/stmugv7.pdf> (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin. Unter [www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/download/Handbuch\\_Partizipation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung Projektgruppe Wissenschaftsjahr 2012 (Hrsg.) (o.J.): ZukunftsWerkStadt. Unter: [www.zukunftsprojekt-erde.de/mitmachen/zukunftswerkstadt.html](http://www.zukunftsprojekt-erde.de/mitmachen/zukunftswerkstadt.html) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Büttner, Hannah/ Kneipp, Danuta (2010): Gemeinsam Fahrt aufnehmen! Kommunale Politik- und Nachhaltigkeitsprozesse integrieren. Berlin/München. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok\\_72es.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok_72es.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 32-37.
- ▶ De Haan, Gerhard/ Kuckartz, Udo/ Rheinegans-Heintze, Anke (2000): Bürgerbeteiligung in Lokale Agenda 21-Initiativen. Analysen zu Kommunikations- und Organisationsformen. Opladen.

- ▶ Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA) (2014): ZukunftsWerkStadt. Unter: [www.fona.de/de/14451](http://www.fona.de/de/14451) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re Staedte fuer ein nachhaltiges Deutschland texte Nr 36 Juni 2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 36-50.
- ▶ Nolting, Katrin/ Ilge, Lydia/ Bottin, Katja (2008): Kooperieren – aber wie? Ein Leitfaden zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen Lokalen-Agenda-21-Initiativen und Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft. Berlin. Unter: [www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3507.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3507.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.0815).

.....

### 6.3.11. Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen

- ▶ CIPFA (2004): Advancing Sustainability Accounting and Reporting: An Agenda for Public Service Organisations. A Discussion Paper. London.
- ▶ Gaßner, Robert / Grabow, Busso / Hollbach-Gröming, Beate / Gröpler, Nicolai / Rechenberg, Christoph (2012): Szenarien für eine integrierte Nachhaltigkeitspolitik – am Beispiel „Die nachhaltige Stadt 2030“. Band 3: Teilbericht „Nachhaltiges Wirtschaften in der Stadt 2030“. Berlin. Unter: [www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/461/publikationen/4457.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/461/publikationen/4457.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Gebauer, Jana (2011): Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunaler Unternehmen – Anforderungen und empirische Befunde. In: Sandberg, Berit/ Lederer, Klaus (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden. S.407-424.
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Hollbach-Gröming, Beate/ Klein-Hitpaß, Anne/ Pätzold, Ricarda/ Schneider, Stefan/ Wegner, Jana-Christin (2015): Städte auf Kurs Nachhaltigkeit. Wie wir Wohnen, Mobilität und kommunale Finanzen zukunftsfähig gestalten. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re Nachhaltige Stadt Staedte auf Kurs Nachhaltigkeit texte Nr 50 August 2015.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschue-re_Nachhaltige_Stadt_Staedte_auf_Kurs_Nachhaltigkeit_texte_Nr_50_August_2015.pdf) (zuletzt abgerufen am 24.09.2015).
- ▶ Sandberg, Berit/ Lederer, Klaus (Hrsg.) (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden.

.....

### 6.3.13. Pflege des interkommunalen Austauschs und der Kooperation

- ▶ Arbeitsgruppe des Netzwerk21-Kongresses (2015): Netzwerk21-Kongress. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/](http://www.netzwerk21kongress.de/) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ European Secretariat GmbH (ICLEI) (2015): European sustainable cities platform Anmeldung Newsletter. Unter: [www.sustainablecities.eu/news/](http://www.sustainablecities.eu/news/) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Hollbach-Gröming, Beate/ Klein-Hitpaß, Anne/ Pätzold, Ricarda/ Schneider, Stefan/ Wegner, Jana-Christin (2015): Städte auf Kurs Nachhaltigkeit. Wie wir Wohnen, Mobilität und kommunale Finanzen zukunftsfähig gestalten.

Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Staedte\\_auf\\_Kurs\\_Nachhaltigkeit\\_texte\\_Nr\\_50\\_August\\_2015.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Staedte_auf_Kurs_Nachhaltigkeit_texte_Nr_50_August_2015.pdf) (zuletzt abgerufen am 24.09.2015).

- ▶ Günther, Dirk (2003): Herausforderung regionale Nachhaltigkeit. Erfahrungen aus deutschen und europäischen Modellprojekten. In: Ökologisches Wirtschaften, Heft 2. S.27-28.
- ▶ ICLEI (2015): Nachhaltigkeit kommunal. Anmeldung Newsletter. Unter: [www.nachhaltigkeit-kommunal.eu](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (2015): Anmeldung Newsletter: <http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu> (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2015): Kommunale Initiative Nachhaltigkeit. Unter: [www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/zielgruppen/kommunen.html](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/zielgruppen/kommunen.html) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Rat für nachhaltige Entwicklung (o. J.): Dialog „Nachhaltige Stadt“. Oberbürgermeister für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/nachhaltige-stadt/](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/nachhaltige-stadt/) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Rat für nachhaltige Entwicklung (2015): Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Berlin. Unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Strategische\\_Eckpunkte\\_texte\\_Nr\\_49\\_August\\_2015.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Strategische_Eckpunkte_texte_Nr_49_August_2015.pdf) (zuletzt abgerufen am 24.09.15).

▶ Statz, Albert/ Wohlfahrt, Charlotte (2010): Kommunale Partnerschaften und Netzwerke: Ein Beitrag zu einer transnationalen Politik der Nachhaltigkeit. Unter: [www.boell.de/sites/default/files/Endf\\_Kommunale-Partnerschaften.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/Endf_Kommunale-Partnerschaften.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).

▶ Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V. (2015): Deutscher Nachhaltigkeitspreis. Unter: [www.nachhaltigkeitspreis.de/](http://www.nachhaltigkeitspreis.de/) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).

---

### 6.3.14. Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur

▶ Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung – Bundesverband e. V. (2005): Nachhaltigkeit im Alltag voranbringen. Ein Leitfaden für Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen. Bremen. Unter: [www.umweltbildung.de/fileadmin/inhalte-projekte/pdf/ANU\\_Leitfaden.pdf](http://www.umweltbildung.de/fileadmin/inhalte-projekte/pdf/ANU_Leitfaden.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

▶ Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2014): Nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene durch Bildung voranbringen! Bonn. Unter: [www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Dekade\\_Publikationen\\_national/20140928\\_bgm\\_erklaerung\\_web.pdf](http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Dekade_Publikationen_national/20140928_bgm_erklaerung_web.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

▶ Harrach, Christian/ Stanzus, Laura/ Schrader, Ulf (2015): Praxisleitfaden nachhaltig leben und arbeiten. Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Berlin. Unter: [http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506\\_Praxisleitfaden\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506_Praxisleitfaden_FINAL_WEB.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

▶ Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Kompendium\\_RNE\\_CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompendium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15). S. 51, 52, 123, 124, 159, 160, 161, 162.

## 6.4. Weiterführende Literatur

- ▶ Baslow, Wadim (2015): The applicability of the Qualitative System Analysis as decision-making tool in public administration by the example of the municipality Ludwigsburg. Bachelor Thesis Leuphana University of Lüneburg. Unter: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/Nachhaltige/Verwaltung/Dokumente/Oeffentlicher\\_Bereich/Publicationen/Bachelorarbeit\\_Final\\_Wadim.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/Nachhaltige/Verwaltung/Dokumente/Oeffentlicher_Bereich/Publicationen/Bachelorarbeit_Final_Wadim.pdf) (zuletzt abgerufen am 06.08.15).
- ▶ Bauriedl, Sybille/ Schindler, Delia/ Winkler, Matthias (Hrsg.) (2008): Stadtzukünfte denken. Nachhaltigkeit in europäischen Stadtregionen. München.
- ▶ Bausewein, Andreas/ Brand, Andreas/ Frank, Horst/ Gribl, Kurt/ Grote, Hans-Joachim/ Jung, Burkhard/ Mägede, Ulrich/ Maly, Ulrich/ Nimptsch, Jürgen/ Palmer, Borid/ Rapp, Daniel/ Salomon, Dieter/ Spec, Werner/ Ude, Christian/ Vogler, Hermann/ Weil, Stephan/ Würzner, Eckhart (2010): Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Oktober\\_2010.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Oktober_2010.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2008): Nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Agenda 21. 21 gute Beispiele aus einem Modellvorhaben. Unter: [https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tlug/abt3/raum/agenda21/agenda21\\_bayern.pdf](https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tlug/abt3/raum/agenda21/agenda21_bayern.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Beck, Stefanie/ Schuster, Ferdinand (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Studie. Berlin. Unter: [www.publicgovernance.de/docs/Studie\\_Kommunale\\_Beschaffung\\_im\\_Umbruch.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/Studie_Kommunale_Beschaffung_im_Umbruch.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Kommunen schaffen Zukunft. Grundsätze und Strategien für eine zeitgemäße Kommunalpolitik. Gütersloh.
- ▶ Bertelsmannstiftung (Hrsg.) (2014): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt. Gütersloh. Unter: [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publicationen/GrauePublicationen/Studie\\_Nachhaltigkeitsstrategien\\_erfolgreich\\_entwickeln-de\\_NW.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publicationen/GrauePublicationen/Studie_Nachhaltigkeitsstrategien_erfolgreich_entwickeln-de_NW.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Brand, Karl-Werner (Hrsg.) (2002): Politik der Nachhaltigkeit: Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion. Berlin.
- ▶ Budäus, Dietrich/ Hilgers, Dennis (2010): Reform kommunaler Verwaltungen in Deutschland – Entwicklung, Schwerpunkte und Perspektiven. In: Schuster, Wolfgang/ Murawski, Klaus-Peter (Hrsg.): Die regierbare Stadt. Stuttgart. S. 80-107.
- ▶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2010): Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Unter: [www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/4059.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/4059.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2007): Die Leipzig Charta. Unter: [www.bmub.bund.de/themen/stadt-wohnen/nationale-stadtentwicklung/leipzig-charta/](http://www.bmub.bund.de/themen/stadt-wohnen/nationale-stadtentwicklung/leipzig-charta/) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.) (2012a): 5 Jahre LEIPZIG CHARTA – Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Unter: [www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSP/SharedDocs/Downloads/DE/Anlagen/leipzigcharta\\_dt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSP/SharedDocs/Downloads/DE/Anlagen/leipzigcharta_dt.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (zuletzt abgerufen am 06.08.15).

- ▶ Büttner, Hannah/ Kneipp, Danuta (2010): Gemeinsam Fahrt aufnehmen! Kommunale Politik- und Nachhaltigkeitsprozesse integrieren. Berlin/München. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok\\_72es.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/leitfadenifok_72es.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Büttner, Hannah/ Kneipp, Danuta/ Zahrnt, Dominik (2011): Kommunen gehen voran – gehen Sie mit! Ein argumentativer Kompass für kommunale Nachhaltigkeit. Unter: [http://www.netzwerk21kongress.de/papers/uba\\_vine\\_leitfaden\\_kommunale\\_nachhaltigkeit\\_2011.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/papers/uba_vine_leitfaden_kommunale_nachhaltigkeit_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ Deutscher Städtetag/ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2011): Evaluierung der Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, Studie. S. 48.
- Fricker, Jonas/ Kägi, Evelyn/ Kunz, Markus/ Müller, Urs/ Schwaller, Bernhard (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden: Einführung und Leitfaden für die Praxis. Zürich.
- ▶ Fricker, Jonas/ Sigg, Anita/ Lentsch Walter/ Frischknecht, Peter (2004): Das Management-Modell für nachhaltige Gemeinden. In: GAIA, 13. Jg., Heft 4. S. 280-287.
- ▶ Gehrlein, Ulrich (2004): Integration politischer Steuerungsinstrumente für eine nachhaltige Kommunalentwicklung. In: GAIA, 13. Jg., Heft 4. S. 271-279.
- ▶ Gernert, Wolfgang/ Konegen, Norbert/ Meyers, Reinhard (Hrsg.) (2010): Nachhaltige Kommunalpolitik – ein Anforderungsprofil. Münster.
- ▶ Grabow, Busso/ Beißwenger, Klaus-Dieter/ Bock, Stephanie/ Melcher, Lisa/ Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland. Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Studie des DIFU im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung auf Veranlassung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister des Dialogs „Nachhaltige Stadt“. Berlin. Unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere\\_Staedte\\_fuer\\_ein\\_nachhaltiges\\_Deutschland\\_texte\\_Nr\\_36\\_Juni\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ Heiland, Stefan/Tischer, Martin/ Döring, Thomas/ Pahl, Thilo/ Jessel, Beate (2003b): Indikatoren zur Zielkonkretisierung und Erfolgskontrolle im Rahmen der Lokalen Agenda 21. Berlin.
- ▶ Heinrichs, Harald/ Michelsen, Gerd (Hrsg.) (2014): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin/Heidelberg.
- ▶ Heinrichs, Harald/ Sühlsen, Kathrin (2015): Öffentliche Beschaffung nachhaltig gestalten. Ein Wegweiser für Kommunen, kleine und mittlere Unternehmen. Lüneburg. Unter: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/portale/inkubator/download/Beschaffung/1506\\_4\\_NCD\\_ink\\_A4-Beschaffung\\_4\\_WEB2.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/portale/inkubator/download/Beschaffung/1506_4_NCD_ink_A4-Beschaffung_4_WEB2.pdf) (zuletzt abgerufen am 06.08.15).
- ▶ Hilgers, Dennis/ Burth, Andreas (2013): Der Mehrwert der kommunalen Doppik in Deutschland aus Sicht von Kämmerern und Haushaltspolitikern – Ergebnisse zweier bundesweiter Befragungen. Unter: [www.doppik-studie.de](http://www.doppik-studie.de) (zuletzt abgerufen am 20.12.13).
- ▶ ICLEI – Local Governments for Sustainability (Hrsg.) (2012): Local Sustainability 2012. Taking Stock and Moving Forward. Global Review. Unter: <http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu> (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Initiativkreis VINE (2010): Positionspapier. Vertikale Integration von Bund, Ländern und Kommunen als Schlüsselement zur Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung. Unter: [www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Positionspapiere/101112\\_Positionspapier\\_VINE\\_FBNE.pdf](http://www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Positionspapiere/101112_Positionspapier_VINE_FBNE.pdf) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ Institut für den öffentlichen Sektor e. V. – Beck, Stefanie/ Heinrichs, Harald/ Horn, Daniela (2012): Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen. Studie. Berlin. Unter: [www.publicgovernance.de/docs/Studie\\_Kommunale\\_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/Studie_Kommunale_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).

- ▶ IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hrsg.) (2012): „Rio +20 vor Ort“ Kommunen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Beispiele aus Deutschland. Unter: [www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/projekte/rio/IZT-BMU Broschuere de Juni EndV. ES.pdf](http://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/projekte/rio/IZT-BMU_Broschuere_de_Juni_EndV_ES.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Jonuschat, Helga/ Nolting, Katrin/ Bottin, Katja/ Reuter, Klaus/ Pier, Eva (2009): Wege zum Erfolg. Wie der Transfer von lokalen Nachhaltigkeitsprojekten gelingt. Unter: [www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Dokumentationen/Broschuere Projekttransfer Endversion.pdf](http://www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Dokumentationen/Broschuere_Projekttransfer_Endversion.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Kegelmann, Jürgen/ Martens, Kay-Uwe (Hrsg.): Kommunale Nachhaltigkeit: Jubiläumsband zum 40-jährigen Bestehen der Hochschule Kehl und des Ortenaukreises. Baden-Baden.
- ▶ Kirst, Ev/ Trockel, Simon/ Heinrichs, Harald (2014): Nachhaltige Kommunalverwaltung. In: Heinrichs, Harald/ Michelsen, Gerd (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin/Heidelberg.
- ▶ Koll, Claudia (2003): Die nationale und internationale Nachhaltigkeitspolitik im Kontext von Johannesburg und ihre Bedeutung für die Kommunen. In: Kopatz, Michael (Hrsg.): Reformziel Nachhaltigkeit. Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung. Berlin. S.23-44.
- ▶ Kopatz, Michael (2006): Nachhaltigkeit und Verwaltungsmodernisierung: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel nordrhein-westfälischer Kommunalverwaltungen. Osnabrück. Unter: <http://oops.uni-oldenburg.de/80/1/kopnac06.pdf> (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Kopatz, Michael (Hrsg.) (2003): Reformziel Nachhaltigkeit: Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung. Berlin.

- ▶ Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (Hrsg.) (2012): Rio +20 NRW. Länderstudie zur lokalen Agenda 21 und zu Nachhaltigkeits-Prozessen in Nordrhein-Westfalen. Dokumentation mit Handlungsempfehlungen. Dortmund. Unter: [www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Dokumentationen/Abschlussdokumentation Rio 20 NRW Final.pdf](http://www.lag21.de/fa/editor/Dokumente/Dokumentationen/Abschlussdokumentation_Rio_20_NRW_Final.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
- ▶ Leuenberger, Deniz Zeynep/ Bartle, John R. (2009): Sustainable Development for Public Administration. New York City/London.
- ▶ Nischwitz, Guido/ Molitor, Reimar/ Rohne, Silvia (2002): Local and regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin.
- ▶ Nolting, Katrin/ Bottin, Katja (2009): Dokumentation des zweiten Strategieworkshops zur „Vertikalen Integration einer nachhaltigen Entwicklung (VINE)“ am 16. Februar 2009 in Bonn. Unter: [www.netzwerk21kongress.de/kongressarchiv/papers/protokoll\\_strategieworkshop\\_vine\\_16\\_02\\_2009\\_endv.pdf](http://www.netzwerk21kongress.de/kongressarchiv/papers/protokoll_strategieworkshop_vine_16_02_2009_endv.pdf) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).
- ▶ Oppenrieder, Carolin/ Heinrichs, Harald (2011): Nachhaltige Verwaltung – Ein integratives Konzept, in: Public Governance, Sommer 2011. Unter: [www.publicgovernance.de/docs/Schwerpunkt -PG Sommer2011.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/Schwerpunkt-PG_Sommer2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
- ▶ Pamme, Hildegard (2004): Organisation lokaler Nachhaltigkeit. Beharrung und Wandel auf kommunaler Ebene aus strukturationstheoretischer Sicht. Duisburg.
- ▶ Reed Exhibitions Deutschland (Hrsg.) (2013): Zukunftsreport Moderner Staat 2013. Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor: Vom Modethema zum Treiber für staatliches und kommunales Handeln. Dortmund. Unter: [www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/131205 Moderner Staat Zukunftsreport 2013.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/131205_Moderner_Staat_Zukunftsreport_2013.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).

- ▶ Rehm, Hannes (2014): Nachhaltige kommunale Finanzpolitik. Befunde-Probleme-Perspektiven. Berlin.
  
- ▶ Riedel, Hendrik (2013): Nachhaltige Entwicklung des öffentlichen Sektors – Mit dem Reformkompass auf Kurs bleiben! Unter: [www.awv-net.de/cms/upload/awv-info/Info-4-13-nachhaltige-Entwicklung.pdf](http://www.awv-net.de/cms/upload/awv-info/Info-4-13-nachhaltige-Entwicklung.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.08.15).
  
- ▶ Robrecht, Holger (2006): 25-mal nachhaltige Zukunft für Städte und Gemeinden. In: Ökologisches Wirtschaften, Heft 3. S. 43-46.
  
- ▶ Saha, Devashree (2009): Factors Influencing Local Government Sustainability Efforts. In: State & Local Government Review, 41. Jg., Heft 1. S.39-48.
  
- ▶ Sauerborn, Klaus/ Schulz, Christian/ Warncke, Kerstin/ Thien, Nicole/ Wauschkuhn, Elisabeth/ Siefert, Corinna/ Müller, Sebastian/ Gehrein, Ulrich/ Klemisch, Herbert (2014): EU-Kommunalkompass. Ihr Startschuss in die neue Förderperiode der EU-Struktur- und Investitionsfonds für mehr Nachhaltigkeit vor Ort. Trier. Unter: [www.eu-kommunal-kompass.de/UBA\\_Leitfadenbf.pdf](http://www.eu-kommunal-kompass.de/UBA_Leitfadenbf.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
  
- ▶ Schaltegger, Stefan/ Haller, Berno Herbert/ Müller, Astrid/ Klewitz, Johanna/ Harms, Dorli (2009): Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Lüneburg. Unter: [www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Kompodium\\_RNE\\_CSM.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Kompodium_RNE_CSM.pdf) (zuletzt abgerufen am 05.08.15).
  
- ▶ Schulz, Sven (2009): Praxisleitfäden zum kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement online! Unter: [www.bodensee-stiftung.org/neuigkeiten/praxisleitf%C3%A4den-zum-kommunalen-nachhaltigkeitsmanagement-online](http://www.bodensee-stiftung.org/neuigkeiten/praxisleitf%C3%A4den-zum-kommunalen-nachhaltigkeitsmanagement-online) (zuletzt abgerufen am 02.07.15).
  
- ▶ Spanish Presidency of the Council of the European Union (Hrsg.) (2010): Toledo informal ministerial meeting on urban development declaration. Unter: [http://mdrt.ro/userfiles/declaratie\\_Toledo\\_en.pdf](http://mdrt.ro/userfiles/declaratie_Toledo_en.pdf) (zuletzt abgerufen am 01.07.15).

## 6.5. Überblick Arbeitsblätter

Die Arbeitsblätter können im Internet unter: [www.nachhaltige-verwaltung.de](http://www.nachhaltige-verwaltung.de) heruntergeladen werden.

Nr.	Arbeitsblatt	Arbeitsschritt und Variante	Kurzbeschreibung
1	Fragenset	Bestandsaufnahme, Varianten 1 und 2	Das Arbeitsblatt enthält ein Set an Fragen, die für Varianten 1 und 2 der Bestandsaufnahme geeignet sind, aus denen ausgewählt werden kann.
2	Vorlage Fragebogen	Bestandsaufnahme, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält einen Vorschlag für einen Fragebogen, mit dem in Form einer schriftlichen Befragung die Bestandsaufnahme durchgeführt werden kann.
3	Vorlage Auswertung schriftliche Befragungen	Bestandsaufnahme, Varianten 1 und 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Tabelle, mit der die in der schriftlichen Befragung erhobenen Daten ausgewertet werden können.
4	Vorlage Interviewleitfaden	Bestandsaufnahme, Variante 3	Das Arbeitsblatt enthält einen Vorschlag für einen Interviewleitfaden, der die Durchführung der Interviews in der Bestandsaufnahme unterstützt.
5	Vorlage Auswertung Interviews	Bestandsaufnahme, Variante 3	Das Arbeitsblatt enthält eine Tabelle, mit der die in den Interviews erhobenen Daten ausgewertet werden können.
6	Vorlage Fragebogen zur Beurteilung von Wechselbeziehungen	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 1	Das Arbeitsblatt enthält einen Vorschlag für einen Fragebogen, mit dem bestehende Wechselbeziehungen in der Nachhaltigkeitssteuerung erhoben werden können.
7	Anleitung zur Auswertung der Wechselbeziehungen	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 1	Das Arbeitsblatt enthält eine Anleitung, in der Schritt für Schritt beschrieben wird, wie die mit dem Fragebogen erhobenen Wechselbeziehungen in der Nachhaltigkeitssteuerung ausgewertet werden können.
8	Vorlage Auswertung Fragebogen Wechselbeziehungen	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 1	Das Arbeitsblatt enthält eine Tabelle, mit der die Informationen aus den ausgefüllten Fragebögen erfasst werden können und die grafische Auswertung vorbereitet werden kann.
9	Beispielhafte Anwendung und Auswertung der Matrix	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält ein Beispiel, das die Anwendung und Auswertung des in Variante 2 beschriebenen Vorgehens zur Beurteilung von Wechselbeziehungen einer Nachhaltigkeitssteuerung veranschaulicht.

10	Anleitung zur Beurteilung von Wechselbeziehungen mithilfe einer Matrix	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Anleitung, wie das in Variante 2 beschriebene Vorgehen zur Beurteilung von Wechselwirkungen einer Nachhaltigkeitssteuerung mithilfe einer Matrix durchgeführt wird.
11	Vorlage Matrix zur Beurteilung von Wechselbeziehungen	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Vorlage einer Matrix, mit der bestehende Wechselwirkungen einer Nachhaltigkeitssteuerung beurteilt werden können.
12	Anleitung zur Auswertung der Matrix	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Anleitung, wie die mit der Matrix erhobenen Daten ausgewertet werden können.
13	Vorlage Auswertung Matrix	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Vorlage, in der die Daten aus der Matrix übertragen und grafisch ausgewertet werden.
14	Vorlage zur Einordnung von Potenzialen / Herausforderungen	Auswahl der Handlungsfelder, Varianten 1 und 2	Das Arbeitsblatt enthält eine Vorlage, in der die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in Potenziale und Herausforderungen unterschieden werden können.
15	Fragenset	Reflexion und Lernprozess, Variante 1	Das Arbeitsblatt enthält ein Set an Fragen, die für Variante 1 der Reflexion geeignet sind, aus denen ausgewählt werden kann.
16	Vorschlag Agenda Reflexionsworkshop	Reflexion und Lernprozess, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält einen Vorschlag für eine Agenda und einen Ablauf eines Reflexionsworkshops.
17	Hinweise zur schriftlichen Erhebung von Daten	Bestandsaufnahme, Varianten 1 und 2; Analyse der Wechselwirkungen, Variante 1; Auswahl von Handlungsfeldern, Variante 1; Reflexion und Lernprozess, Variante 1	Das Arbeitsblatt enthält allgemeine Hinweise, die bei einer schriftlichen Erhebung von Daten beachtet werden sollten.
18	Hinweise zur Durchführung von Interviews zur Erhebung von Daten	Bestandsaufnahme, Variante 3	Das Arbeitsblatt enthält allgemeine Hinweise, die bei der Durchführung von Interviews zur Erhebung von Daten berücksichtigt werden sollten.
19	Hinweise zur Durchführung von Workshops	Analyse der Wechselbeziehungen, Variante 2; Auswahl von Handlungsfeldern, Variante 2; Konkretisierung von Maßnahmen, Variante 2; Reflexion und Lernprozess, Variante 2	Das Arbeitsblatt enthält allgemeine Hinweise, wie Workshops, die in verschiedenen Arbeitsschritten des Vorgehens empfohlen werden, erfolgreich durchgeführt werden können.

## Haftungsausschluss

Das Werk einschließlich aller Inhalte ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte (inklusive Übersetzungsrechte) vorbehalten.

Die Benutzung dieses Buches und die Umsetzung der darin enthaltenen Informationen erfolgt ausdrücklich auf eigenes Risiko. Rechts- und Schadenersatzansprüche sind ausgeschlossen. Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Druckfehler und Falschinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Autorinnen und Autoren übernehmen keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte des Buches, ebenso nicht für Druckfehler.

Es können keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form für fehlerhafte Angaben und daraus entstandene Folgen von den Autorinnen und Autoren übernommen werden. Für die Inhalte der in diesem Buch abgedruckten Internetlinks sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich.



**Dieses Buch wurde klimaneutral gedruckt.**

## Bildnachweis

Seite	Bildrechte
12	Hansestadt Lüneburg
13	Stadt Freiburg im Breisgau
25	Hansestadt Lüneburg
27	Copyright: FWTM / Schoenen
52	Ev Kirst
59	artistil Bildmontage
62	Joana Schulte
77	Ev Kirst
99	Stadt Freiburg im Breisgau / Nachhaltigkeitsmanagement
102	Hansestadt Lüneburg
107	Team DialogN
109	Hansestadt Lüneburg
113	Stadt Freiburg im Breisgau / Nachhaltigkeitsmanagement
116	Rat für Nachhaltige Entwicklung



