



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Umweltkommunikation (INFU)  
Postfach 2440, 21314 Lüneburg

# „Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland“ Abschlussbericht

Beispielhafte Erarbeitung und Umsetzung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen ausgehend von den Teilprojekten „Doppik für Haushaltssteuerung“ (Freiburg) und „Verwaltungsmodernisierung am Beispiel Energiemanagement“ (Lüneburg)

Az. 29727 - 44

Lüneburg 24.02.2017

Bewilligungsempfänger

Leuphana Universität Lüneburg

Fakultät Nachhaltigkeit

Institut für Umweltkommunikation & Institut für Nachhaltigkeitssteuerung

Scharnhorststr. 1

21335 Lüneburg

Verfasser:

Prof. Dr. Harald Heinrichs

Fon +49.4131.677-2931

harald.heinrichs@leuphana.de

Jule Plawitzki

Fon +49.4131.677-2605

plawitzki@leuphana.de

Ev Kirst

Fon +49.4131.677-1372

kirst@leuphana.de

**Projektkennblatt**  
der  
**Deutschen Bundesstiftung Umwelt**



Az	<b>29727</b>	Referat	<b>44</b>	Fördersumme	<b>229.500</b>
----	--------------	---------	-----------	-------------	----------------

**Antragstitel** **Beispielhafte Erarbeitung und Umsetzung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen ausgehend von den Teilprojekten „Doppik für Haushaltssteuerung“ (Freiburg) und „Verwaltungsmodernisierung am Beispiel Energiemanagement“ (Lüneburg)**

**Stichworte**

Laufzeit	Projektbeginn	Projektende	Projektphase(n)
<b>57</b>	<b>01.06.2012</b>	<b>31.03.2017</b>	

Zwischenberichte

03/13, 09/13, 05/14,  
02/15, 11/15

<b>Bewilligungsempfänger</b>	Leuphana Universität Lüneburg Fakultät Nachhaltigkeit Institut für Umweltkommunikation & Institut für Nachhaltigkeitssteuerung Scharnhorststr. 1 21335 Lüneburg	Tel 04131 - 677 2931 Fax Projektleitung Prof. Dr. H. Heinrichs Bearbeiter
------------------------------	--	---

**Kooperationspartner** Stadt Freiburg, Nachhaltigkeitsmanagement  
79098 Freiburg  
Hansestadt Lüneburg  
21335 Lüneburg  
Institut für den öffentlichen Sektor e. V.  
10785 Berlin

**Zielsetzung und Anlass des Vorhabens**

Aufgrund des unmittelbaren Einflusses der Kommunen auf die Lebensbedingungen der Bürger wird der kommunalen Ebene seit der Konferenz von Rio de Janeiro 1992 eine besondere Bedeutung für die (Mit-) Gestaltung nachhaltiger Entwicklung zugeschrieben. Bisher gibt es zwar unterschiedlich (wissenschaftlich-konzeptionelle) Vorschläge zum Einsatz von Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements in der Verwaltung, ein übergreifender Steuerungsansatz, der an der Logik sowie den strukturellen und prozessualen Bedingungen von Verwaltungen anknüpft, liegt bislang aber nicht vor. In einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zwischen Partnern aus Wissenschaft, Dienstleistung und zwei Modell-Städten wird ein umsetzungsfähiger Ansatz integrierter Nachhaltigkeitssteuerung entwickelt und exemplarisch erprobt. Anhand von den zwei Schwerpunktthemen Nachhaltigkeitsindikatoren/Finanzwesen und Energiemanagement wird der integrierte Steuerungsansatz konkretisiert.

**Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden**

Das Projekt gliedert sich in fünf Phasen: In der Zielbildungsphase wird durch zwei Expertenworkshops ein Anforderungsprofil an eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung entwickelt. Durch eine Literaturrecherche relevanter kommunaler Dokumente sowie durch Handbuchgestützte Interviews werden die bestehenden Steuerungselemente in der Verwaltung von Lüneburg und Freiburg in der zweiten Phase erfasst und analysiert. Auf den Ergebnissen der ersten beiden Phasen aufbauend, wird mit Workshops in der dritten Phase der Ist- mit dem Soll-Zustand verglichen, um vorhandene Lücken zu identifizieren. Die vierte Phase dient der Strategiebildung: Abgeleitet von zuvor identifizierten Handlungsfeldern wird mit der partizipativen Szenariotechnik ein Konzeptvorschlag einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung entwickelt. In der Abschlussphase wird dieses Konzept in Freiburg und Lüneburg in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen pilothaft umgesetzt. Zum Zweck der Evaluation und Optimierung werden abschließend in einem weiteren Workshop die gewonnenen Erfahrungen in beiden Städten ausgetauscht. Um eine strukturierte Koordination und Reflexion des gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozesses zu ermöglichen, wird ein transdisziplinäres Kooperationsmanagement eingesetzt.

# INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung des Abschlussberichts.....	5
1. Ausgangspunkt und Zielsetzung.....	6
1.1. Hintergrund u. Problemstellung.....	6
1.1.1. Integrierte kommunale Nachhaltigkeitssteuerung.....	6
1.1.2. Finanzwesen.....	8
1.1.3. Kommunales Energiemanagement.....	9
1.2. Projektziele.....	10
1.3. Aufbau des Projektberichts.....	12
2. Projektansatz und -struktur.....	12
2.1. Projektansatz.....	12
2.2. Zusammenarbeit Leuphana-Team und Partner.....	13
2.3. Projektbeirat.....	15
3. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.....	16
3.1. Zielbildung: Erarbeitung inhaltliches Anforderungskonzept.....	16
3.1.1. Vorgehen.....	17
3.1.2. Ergebnisse.....	18
3.2. Bestandsaufnahme: Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung.....	22
3.2.1. Vorgehen.....	22
3.2.2. Ergebnisse Lüneburg.....	24
3.2.3. Ergebnisse Freiburg.....	27
3.3. Bewertung: Vergleich Ist- und Soll-Zustand der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung.....	29
3.3.1. Vorgehen.....	29
3.3.2. Ergebnisse Lüneburg.....	30
3.3.3. Ergebnisse Freiburg.....	30
3.4. Strategiebildung: Konzeptvorschlag einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung.....	30
3.4.1. Vorgehen.....	31
3.4.2. Ergebnisse Lüneburg.....	32
3.4.3. Ergebnisse Freiburg.....	33
3.5. Umsetzung: Pilothafte Erprobung der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung und Evaluation.....	33
3.5.1. Umsetzungsphase in Lüneburg.....	34
3.5.2. Umsetzungsphase in Freiburg.....	35
3.5.3. Entwicklung Handbuch.....	36
3.5.4. Reflexion.....	39
4. Kommunikations-, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit.....	41
4.1. Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit.....	41
4.1.1. Newsletter.....	42
4.1.2. Flyer.....	42
4.1.3. Webseite.....	42
4.2. Überblick Konferenzen.....	43
4.3. Durchgeführte Veranstaltungen.....	44
4.3.1. Zwischensymposium.....	44
4.3.2. Workshop Netzwerk21Kongress 2014.....	45
4.3.3. Abschluss Symposium.....	45

4.4. Produkte und Veröffentlichungen.....	46
4.4.1. Handbuch.....	46
4.4.2. Sammelband.....	48
4.4.3. Wissenschaftliche Artikel.....	48
4.4.4. Außerwissenschaftliche Artikel.....	49
5. Ergebnisdiskussion.....	49
6. Fazit und Ausblick.....	51
7. Literaturangaben.....	53

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Schematische Darstellung des Projektvorhabens einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung	11
Abbildung 2: Analytischen Kategorien (Dimensionen) der Kommunalverwaltung.....	19
Abbildung 3: Konzeptentwurf Handbuch Folie 1. ....	37
Abbildung 4: Konzeptentwurf Handbuch Folie 2. ....	37
Abbildung 5: Titelseite des Projekthandbuchs <i>Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten</i> . ....	47

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Überblick über die Teilnahme an Veranstaltungen im Projektzeitraum.....	43
--	----

## Zusammenfassung des Abschlussberichts

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die Ergebnisse des DBU-Projektes *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland*. Zunächst werden der Ausgangspunkt und die Zielsetzung des Projektes erläutert. Dabei wird der Ansatz einer integrierten kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung dargelegt und in die beiden Schwerpunktthemen Finanzwesen/Haushaltssteuerung und Kommunales Energiemanagement eingeführt. Anschließend wird ein Überblick gegeben über den Projektansatz und die Projektstruktur. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Organisation der Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftler-Team der Leuphana Universität Lüneburg und den Praxispartnern gelegt. Die im Projektverlauf durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden sodann differenziert ausgeführt. Dabei werden fünf Phasen unterschieden: 1) Zielbildung zur Erarbeitung eines inhaltlichen Anforderungskonzepts; 2) Bestandsaufnahme des Ist-Zustands der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung; 3) Bewertung des Vergleichs von Ist- und Soll-Zustand der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung; 4) Strategiebildung mittels eines Konzeptvorschlags für integrierte Nachhaltigkeitssteuerung; und 5) die Umsetzung durch die pilothafte Erprobung. In diesen fünf Phasen werden jeweils die konkreten Ergebnisse aus den beiden Modellstädten präsentiert, anschließend erfolgt eine zusammenfassende Betrachtung der zentralen Ergebnisse. Neben dem Forschungs- und Entwicklungsprozess in den beiden Modellstädten war das Vorhaben von Beginn an ausgerichtet auf die Verbreitung der Ergebnisse an die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit. Es wird erläutert, wie über verschiedene Formate (z.B. Newsletter, Veranstaltungen etc.) die kommunale Praxis erreicht wurde. Der Bericht schließt mit der Vorstellung der Endprodukte (Handbuch, Sammelband, Fachartikel) und einem Fazit.

## 1. Ausgangspunkt und Zielsetzung

Das abgeschlossene Projekt „Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland“ baut auf die bei der Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 betonte Bedeutung der kommunalen Ebene für eine globale nachhaltige Entwicklung auf.<sup>1</sup> 20 Jahre später kam eine Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor e. V. 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.<sup>2</sup>

Ausgehend hiervon werden in diesem Einleitungskapitel der Hintergrund und die Problemstellung (vgl. Kapitel 1.1) sowie die daraus resultierenden Projektziele (vgl. Kapitel 1.2) entsprechend der Angaben in dem bewilligten Antrag sowie der ergänzenden Repliken zu den Gutachten auf dem Stand von 2012 (Projektbeginn) skizziert. Daneben wird ein Überblick über den Aufbau des Projektberichts (vgl. Kapitel 1.3) gegeben.

### 1.1. Hintergrund u. Problemstellung

Auf Grund des unmittelbaren Einflusses der Kommunen auf die Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger wird der kommunalen Ebene seit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro eine besondere Bedeutung für die (Mit-) Gestaltung nachhaltiger Entwicklung zugeschrieben. Eine „nachhaltige Stadt“ pflegt „eine integrierte Planungskultur, ... hat eine ökologische Energieversorgung, ... stärkt die regionale Wirtschaft ... und ... schafft sozial gerechte Wohn- und Lebensräume...“<sup>3</sup>. Als Träger der „kommunalen Selbstverwaltung“ und Gewährleister der Umsetzung von Bundes- und Landesgesetzen stehen die Städte und Gemeinden Deutschlands in der Verantwortung, urbane Lebensqualität weiterzuentwickeln und für künftige Generationen zu sichern.

#### 1.1.1. Integrierte kommunale Nachhaltigkeitssteuerung

Die Langfrist- und Integrationsperspektive nachhaltiger Entwicklung, in der ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihren Wechselwirkungen und langfristigen Dynamiken vorausschauend in Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen zu berücksichtigen sind, stellen neue Anforderungen an die Verwaltungsorganisation und –abläufe. Damit die Vision einer „nachhaltigen Stadt“ Realität werden kann, be-

---

<sup>1</sup> vgl. Vereinte Nationen (1992)

<sup>2</sup> vgl. Beck et al. (2012)

<sup>3</sup> vgl. Forum Vauban, ICLEI (1999)

durfte es der Weiterentwicklung kommunalpolitischer und administrativer Strukturen und Prozesse. Durch die Anpassung organisationsinterner Aktivitäten (z.B. Finanzmanagement, Beschaffung, Liegenschaftsmanagement etc.) und kommunaler Aufgabenerfüllung (z.B. soziale Infrastrukturen, Flächenmanagement) lässt sich nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene fördern.

Die Diskussion um kommunale Nachhaltigkeit war 2012 nicht neu. Insbesondere zur *Lokalen Agenda 21* existiert eine Fülle an wissenschaftlicher Literatur.<sup>4</sup> Auch zu Fragen des kommunalen Umweltmanagements<sup>5</sup> existierte eine breite Wissensbasis. Vereinzelt fanden sich auch Publikationen zu Nachhaltigkeitsberichterstattung im öffentlichen und kommunalen Sektor<sup>6</sup> sowie zu kommunalen Nachhaltigkeits-Indikatoren und –Monitoring.<sup>7</sup> Insbesondere das Thema der öffentlichen Beschaffung<sup>8</sup> sowie innovative Möglichkeiten der Bürgerinnen und Bürgerbeteiligung im Rahmen von E-Government<sup>9</sup> oder Bürgerinnen und Bürgerhaushalte<sup>10</sup> hatten neue Aufmerksamkeit bekommen.

All diese Vorarbeiten behandelten jedoch lediglich einzelne Teilbereiche kommunaler Nachhaltigkeit und blieben Großteils in ihren traditionellen disziplinären Kontexten verhaftet. Um das Thema Nachhaltigkeit in Kommunen weiterzuentwickeln, muss es als Querschnitts- und Langfristthema wahrgenommen und institutionalisiert werden. Damit verbunden ist die Verknüpfung mit weiteren entwicklungsrelevanten Perspektiven, insbesondere:

- (i) dem politisch-administrativen System Kommune (Verwaltungsmodernisierung im kommunalpolitischen Kontext),
- (ii) dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement (Potentiale für den öffentlichen Sektor),
- (iii) der öffentlichen Haushaltsplanung (Potentiale der Doppik).

Mit der Verknüpfung dieser drei Entwicklungsperspektiven befassten sich 2012 nur wenige Arbeiten. Es gab Ansätze, die sich mit Verwaltungsmodernisierung und kommunaler Nachhaltigkeit auseinandersetzten.<sup>11</sup> Dabei lag der Fokus jedoch häufig auf dem ökologischen und/oder dem partizipatorischen Aspekt von Nachhaltigkeit. Thematisch übergreifend schlug das von ICLEI durchgeführte Projekt *Projekt21* ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen vor. Auch in diesen Projekten wurde das Potential des Beitrags zu einer nachhaltigen Entwicklung durch Kommunen nicht umfassend im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung und ihrer organisationsinternen Aktivitäten berücksichtigt. Auch wurden einzelne Themenfelder voneinander losgelöst betrachtet und nicht unter Einbezug ihrer Wechselwirkungen, dadurch wären aber mögliche Sy-

<sup>4</sup> vgl. Göll (2007); Nolte (2006); Kern et al. (2004); Teichert (2002); Schophaus (2001)

<sup>5</sup> vgl. Hasper (1999); Baumann et al. (1998); Fiedler (1991)

<sup>6</sup> vgl. Maclaren (1996); Nitikin/Brooks (1998); Jigsaw Services (2004); Dickinson et al. (2005); Marcuccio/Steccolini (2005); GRI (2005 & 2010); Ball/Grubnic (2007); CPASR (2007a & 2007b); Guthrie/Farneti (2007 & 2008); Ball/Bebbington (2008); Lewis (2008); Farneti/Guthrie (2009); Sciulli (2009)

<sup>7</sup> vgl. Libbe (1999); Innes/Booher (2000); Gehrlein (2003a & 2003b); Gehrlein (2004b); Heiland et al. (2003); Lang (2003); Liepach et al (2003); Scholles (2003); Müller-Christ et al (2005); LUBW (2009)

<sup>8</sup> vgl. Onischka (2010); Schlange & Co. GmbH (2009); Öko-Institut e.V./TU Dresden (2009); Umweltbundesamt (2010)

<sup>9</sup> vgl. Schuppan (2006); Albrecht et al. (2008); Habbel/Huber (2008.) oder Bürgerhaushalten (Vgl. Baumann et al. (2003); Franzke/Kleger (2006); Herzberg (ohne Jahresangabe)

<sup>10</sup> vgl. Baumann et al. (2003); Franzke/Kleger (2006); Herzberg (ohne Jahresangabe)

<sup>11</sup> vgl. Kopatz (1998, 2003, 2006 & ohne Jahresangabe); Speier et al. (2001); Kopatz/Troja (2003); Speier (2003); Pamme (2004); Fricker (2004, 2010)

nergien und Zielkonflikte transparent aufgezeigt worden.

Somit fehlte ein integriertes Konzept zur Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen, das neben ökologischen und sozial-partizipatorischen auch finanzielle Aspekte berücksichtigt und sich durch Aufgaben- und Organisationsbezug auszeichnet. Das Potenzial einer solchen integrierten Nachhaltigkeitssteuerung betonte auch die im Juni 2011 veröffentlichte Broschüre „Städte für ein nachhaltiges Deutschland – Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung“, die von 20 deutschen Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeistern im Rahmen des Dialogs „Nachhaltige Stadt“ gemeinsam mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) der Bundesregierung entwickelt wurde.<sup>12</sup>

### 1.1.2. Finanzwesen

Die Erfüllung kommunaler (Pflicht-)Aufgaben und darüber hinausgehender Gestaltungsspielräume wurde und wird durch die angespannte finanzielle Situation in den Kommunen erschwert.<sup>13</sup> Die Umstellung von Kameralistik auf Doppik, die in den vergangenen Jahren in vielen Kommunen durch die Bundesgesetzgebung angestoßen wurde, entschärfte die angespannten Haushaltslagen nicht kurzfristig, sie besaß aber das Potenzial größere Transparenz und Zukunftsorientierung (z.B. Rückstellungen, Betriebskosten) in der Finanzplanung zu ermöglichen. Die Doppik ermöglicht eine Darstellung des tatsächlichen Ressourcenverbrauchs sowie künftiger Belastungen, Chancen und Risiken auch über längere Zeiträume hinweg. Dies ist zum Beispiel für die Planung von Kindergärten und Bildungseinrichtungen mit Blick auf den demographischen Wandel relevant. Die Doppik, als einem kennzahlengestützten Produkthaushalt auf der einen Seite sowie eine mögliche Entwicklung von (kommunalen) Nachhaltigkeitsindikatorenssystemen auf der anderen Seite, eröffnet neue Möglichkeiten Nachhaltigkeitsanforderungen in die Haushaltssteuerung zu integrieren. Anders als im herkömmlichen „kamerale“ System der Haushaltsabwicklung, in dem nur Finanzgrößen und Stellenzahlen in der Gliederung nach Titeln eine Rolle spielen, bietet die in der Doppik vorherrschende Gliederung nach Verwaltungs-„Produkten“ (Dienstleistungspaketen) die Chance, nicht-finanzielle Größen (z. B. Leistungsziele und –kennzahlen) in Haushaltsplan und –rechnung aufzunehmen. Dies spiegelt den im New Public Management bereits angelegten Wandel von der input- zur outputorientierten Steuerung der öffentlichen Verwaltung. So lassen sich beispielsweise Finanzkennzahlen mit nachhaltigkeitsbezogenen Kennzahlen in den Produktbereichen verknüpfen, z.B. Abfall (Abfallmengen/Recyclinganteil), Bauleitplanung (Flächenverbrauch/Flächenrecycling) oder Energieverbrauch in Liegenschaften (CO<sub>2</sub>). Durch die systematische Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen bestand die Möglichkeit, Nachhaltigkeit vom Rand ins Zentrum kommunaler Steuerung und Gestaltung zu rücken. Somit hatte das Finanzwesen das Potenzial eine zentrale Grundlage für die Gestaltung nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen und ein wesentliches Element einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung zu werden.

<sup>12</sup> vgl. Grabow et al. (2011)

<sup>13</sup> vgl. Pressemitteilung Nr. 03-11 (15.02.2011) DStGB, <http://www.dstgb.de/dstgb/Pressemeldungen/DStGB,%20BMU-Konferenz%20zum%20kommunalen%20Klimaschutz/> (Stand: 10.07.2011); Ernst & Young GmbH (2010)

In Freiburg i.Br. war mit der Umstellung auf die Doppik eine Verknüpfung des Haushalts mit Nachhaltigkeitskennzahlen geplant. Seit Frühjahr 2011 wurde mit der Verknüpfung über Kennzahlen, Steuerung und Controlling begonnen. Es wurde eine Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsaktivitäten durchgeführt, damit diese den Produkten bzw. Produktgruppen zugeordnet und mit der Kosten- und Leistungsrechnung verknüpft werden konnten. In zwei Pilotämtern (Forst und Soziales) sollte das Konzept weiterentwickelt werden und mit Kennzahlen / Indikatoren ausgestaltet werden.

### **1.1.3. Kommunales Energiemanagement**

Zusätzlich sind Kommunalverwaltungen ein wichtiger Akteur bei der Ausgestaltung der Energiewende und einer kohlenstoffarmen Gesellschaft. Kommunen müssen ihren Beitrag zur Reduktion von CO<sub>2</sub> leisten bei gleichzeitiger Gewährleistung einer sicheren und sozialverträglichen Energieversorgung. Weil neben der ökologischen Dimension, ökonomische und soziale Aspekte betroffen sind, ist kommunales Energiemanagement ein wichtiges Thema integrierter Nachhaltigkeitssteuerung. Mit der von der Bundesregierung beschlossenen Energiewende hat das Bundesministerium für Umwelt konkrete Ziele für den Klimaschutz formuliert. So sollen bis zum Jahr 2050 80% - 95% der Treibhausgasemissionen gegenüber dem Jahr 1990 reduziert werden. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, soll der Anteil erneuerbarer Energien bis dahin 60% betragen und gleichzeitig der Primärenergieverbrauch um 50% gesenkt werden. Kommunen tragen dabei wesentlich zur Zielerreichung bei. Neben der lokalen Ansiedlung von Anlagen zur Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien, dem notwendigen Bau neuer Stromtrassen und der Schaffung entsprechender Infra- und Speicherstrukturen liegt allein in der energetischen Sanierung der rund 176.000 kommunalen Gebäude noch eine Steigerung der Energieeffizienz von 60% wie der damalige Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Bürgermeister Roland Schäfer, Bergkamen betonte<sup>14</sup>.

Damit dieses gelingt, muss das Thema Energieversorgung in der Stadtverwaltung verankert und in eine themenübergreifende Nachhaltigkeitssteuerung integriert werden. Nur so ist es möglich, alle Aufgabenbereiche, die einen Beitrag zur Zielerreichung leisten können, auch unter Berücksichtigung interner Organisationsaufgaben zu erkennen und zielführend miteinander zu verknüpfen. Das transparente Aufzeigen von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen hilft, auf Zielkonflikte zu reagieren und Synergieeffekte zu fördern.

In der Hansestadt Lüneburg zeigte sich 2012 nach einer Bestandserhebung, dass mehrere Organisationseinheiten der Verwaltung der Hansestadt Lüneburg bzw. solche, auf die die Kommune Einfluss ausübt (Unternehmen in Form von Eigenbetrieben, Gesellschaften und Anstalten öffentlichen Rechts) Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes durchführten. Jedoch wiesen die Aktivitäten der beschriebenen Einheiten und

---

<sup>14</sup> vgl. Pressemitteilung Nr. 03-11 (15.02.2011) DStGB, <http://www.dstgb.de/dstgb/Pressemeldungen/DStGB,%20BMU-Konferenz%20zum%20kommunalen%20Klimaschutz/> (Stand: 10.07.2011)

Institutionen oftmals Überschneidungen auf und eine doppelte Aufgabenwahrnehmung konnte nicht ausgeschlossen werden.

## 1.2. Projektziele

Das Projektvorhaben verfolgte vor diesem Hintergrund laut Antrag das Ziel, ein umsetzungsfähiges Konzept integrierter Nachhaltigkeitssteuerung für Kommunalverwaltungen zu entwickeln und exemplarisch anhand von zwei ausgewählten Schwerpunktthemen – Nachhaltigkeitsindikatoren/Finanzwesen und kommunales Energiemanagement – in zwei Kommunen soweit möglich auf die kommunale Praxis zu übertragen.

Der zu entwickelnde Ansatz sollte der Querschnitts- und Langfristanforderung von Nachhaltigkeit ebenso Rechnung tragen wie den gegebenen verwaltungsinternen (sektorale Gliederung, Verwaltungsabläufe) und –externen Bedingungen (Kommunalpolitik, Bundes-, Landes-, EU-Vorgaben). In Anlehnung an die Logik erprobter Management- und Steuerungszyklen sollten Zielbildung, Gestaltungsoptionen (strukturell, prozessual, inhaltlich), Indikatoren / Monitoring und Berichtswesen zentrale Elemente des Ansatzes integrierter Nachhaltigkeitssteuerung sein. Es wurden von dem Ansatz der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in den Partner-Kommunen und durch den Transfer des Ansatzes in weiteren Kommunen mittel- und langfristigen strukturellen nachhaltigkeitsorientierte Wirkungen erwartet. Durch die Konkretisierung des Ansatzes in zwei Schwerpunktthemen sollten in den Städten Lüneburg und Freiburg auch kurz- und mittelfristige Nachhaltigkeitseffekte ausgelöst sowie organisationale Entwicklungen zur systematischen Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen in Verwaltungsabläufe und -entscheidungen angestoßen werden. Die Partnerkommunen fungierten als Modell-Städte, die Ergebnisse sowohl des Konzepts integrierter Nachhaltigkeitssteuerung als auch der Umsetzungsstrategie sollten an andere interessierte Kommunen kontinuierlich kommuniziert werden. Das Ziel wurde im Antrag in vier Teilziele untergliedert:

1. Die Entwicklung eines umsetzungsfähigen Konzepts zur integrierten kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung
2. Die Entwicklung und Erprobung der Verknüpfung von Nachhaltigkeitsindikatoren/-Kennzahlen im doppelten Haushaltswesen als ein wesentliches Element integrierter Nachhaltigkeitssteuerung (Schwerpunkt in Freiburg)
3. Die Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigkeitsorientierten Energiemanagements als wichtiges Themenfeld integrierter Nachhaltigkeitssteuerung (Schwerpunkt in Lüneburg)
4. Der Transfer des Konzeptes und der Umsetzungsstrategie auf weitere Kommunen

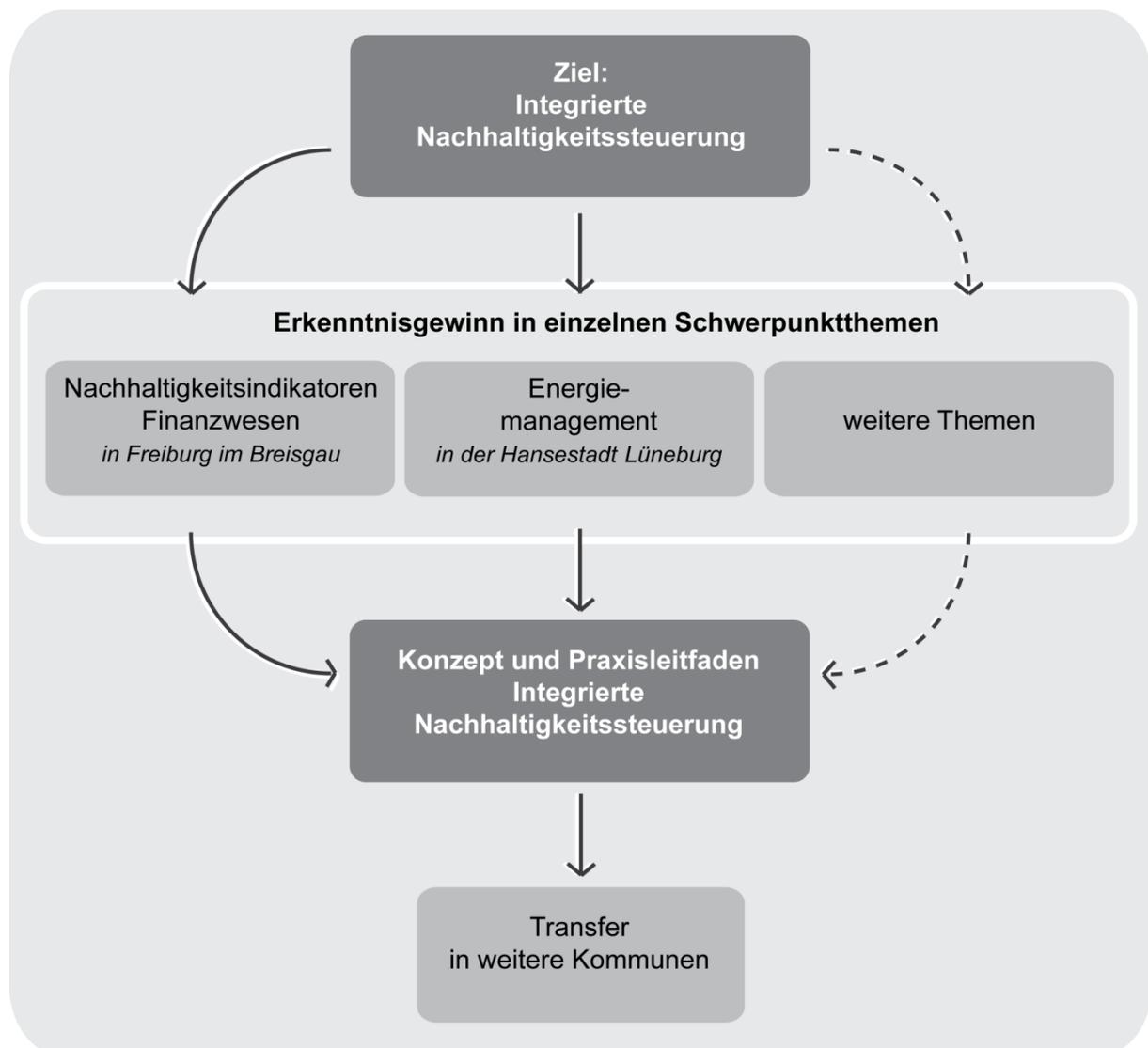


Abbildung 1 Schematische Darstellung des Projektvorhabens einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung (Quelle: Projektantrag S. 12).

Vor diesem Hintergrund entstand in Lüneburg das kurzfristige Ziel, eine effektive und effiziente Aufgabenwahrnehmung im Sinne eines kommunalen Energiemanagements sicherzustellen, welches neben den wachsenden Aufgaben auch die bereits tätigen Akteure und bestehenden Aktivitäten sinnvoll zusammenführt und zu einer schnellen und nachhaltigen Umsetzung der Energiewende führt. Zu diesem Zweck kamen neben einer Aufgabenbündelung insbesondere im verwaltungsinternen Bereich auch die gezielte Steuerung und Verteilung der Aufgabenwahrnehmung auf die einzelnen Bereiche in Betracht. Durch das Projekt sollten die strukturellen und prozessualen Bedingungen geschaffen werden, um die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Stadtverwaltung Lüneburg und des Landkreises Lüneburg (100% Erneuerbare Energien Region), die im Frühjahr vorliegen werden, zu konkretisieren und in die Umsetzung zu bringen.

In der Stadt Freiburg wird die Doppik zwischen 2012 und 2014 eingeführt, wodurch sich im Projektvorhaben die Zielsetzung ergab, erstmalig Nachhaltigkeitskennzahlen in die Doppik zu integrieren. Die in der Doppik vorherrschende Gliederung nach Verwaltungs-„Produkten“ (Dienstleistungspaketen) bot die Chance, nicht-

finanzielle Größen (z. B. Leistungsziele und –kennzahlen) in Haushaltsplan und –rechnung aufzunehmen. So ließen sich beispielsweise Finanzkennzahlen mit nachhaltigkeitsbezogenen Kennzahlen in den Produktbereichen verknüpfen, z.B. Abfall (Abfallmengen/Recyclinganteil), Bauleitplanung (Flächenverbrauch/Flächenrecycling) oder Energieverbrauch in Liegenschaften (CO<sub>2</sub>). Durch die systematische Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen sollte Nachhaltigkeit vom Rand ins Zentrum kommunaler Steuerung und Gestaltung in Freiburg rücken.

### **1.3. Aufbau des Projektberichts**

Die Durchführung des bis hierhin entsprechend dem Antrag skizzierten Projektvorhabens, die Ergebnisse sowie die Darstellung der Erreichung der Ziele werden in diesem Abschlussbericht beschrieben.

Hierfür werden zuerst der Projektansatz und dessen –struktur dargestellt (vgl. Kapitel 2). Daran anschließend werden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die jeweiligen Ergebnisse entsprechend der einzelnen Projektphasen skizziert (vgl. Kapitel 3). Die während des gesamten Projekts kontinuierlich laufende Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit wird in Kapitel 4 geschildert. Im fünften Kapitel werden die Projektergebnisse u. a. in Relation der im Projektantrag formulierten Ziele diskutiert um im sechsten Kapitel ein Fazit zu ziehen sowie einen Ausblick zu geben.

## **2. Projektansatz und -struktur**

Das Projekt verfolgte eine transdisziplinäre Herangehensweise, die sich durch eine enge Zusammenarbeit mit Akteuren akademischen und nicht-akademischen Hintergrunds auszeichnet. Im Projekt arbeitete ein Team von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Leuphana Universität zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommunalverwaltungen der Modellstädte und des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V. Dieses Team wurde fachlich von Expertinnen und Experten eines Beirats unterstützt. Im zweiten Kapitel wird der transdisziplinäre Ansatz erläutert und die damit einhergehende Projektorganisation und -struktur beschrieben.

### **2.1. Projektansatz**

Um die dem Projekt zu Grunde liegende praxisrelevante Problemstellung zu bearbeiten, wird dabei auf akademisch-theoretisches Wissen und praktische Erfahrungsexpertise gleichermaßen zurückgegriffen. Entgegen nicht-transdisziplinärer Forschungsansätze wurden „Akteure außerhalb der Wissenschaft“ (Praxispartner, hier v.a. Akteure aus der Kommunalverwaltung) nicht erst bei der Implementation akademisch-entwickelter Konzepte in die Praxis einbezogen, sondern spielten bereits in der Problemdefinition sowie der Konzeptentwicklung eine aktive und gleichberechtigte Rolle. In diesem Projekt legten die Praxispartnerinnen und Praxispartner z.B. ihre Schwerpunktthemen (Nachhaltigkeitsindikatoren/Finanzwesen in Freiburg und kommunales Energiemanagement in Lüneburg) fest, die im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise

(vgl. Projektphasen Kapitel 3) bearbeitet wurden. Im Verlaufe des Projekts wurde sichergestellt, dass die Schwerpunktthemen stadtspezifisch bearbeitet wurden und eine Relevanz für die Praxis gewährleistet wurde. Gleichzeitig war durch den konzeptionellen Rahmen des Vorgehens eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse möglich, die einen wissenschaftlich relevanten Erkenntnisgewinn und somit die Konzeptionierung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung erlaubte. Durch die gebündelte Expertise aus Wissenschaft und Praxis sowie die enge inhaltliche Verzahnung der Arbeitspakete erfolgte ein wechselseitiger Lernprozess zwischen allen Partnern. Auf diese Weise konnte eine integrative Vorgehensweise verwirklicht werden, die dem Leitbild einer per se dimensionsübergreifenden nachhaltigen Entwicklung gerecht wird.

Um eine strukturierte Koordination und Reflexion des gesamten Entwicklungsprozesses mit der Vielzahl beteiligter Akteure zu ermöglichen, wurde ein transdisziplinäres Kooperationsmanagement eingesetzt, dessen Ergebnisse in Kapitel 2.2 und 2.3 dokumentiert werden.

Das Vorgehen orientierte sich idealtypischer Weise an dem transdisziplinärer Fallstudien, die iterativ ablaufenden Phasen der (i) Problemstrukturierung und Zielformation, (ii) System-Status-Quo-Analyse, (iii) Antizipation, (iv) Bewertung sowie (v) Strategiebildung, (vi) Monitoring und Evaluation umfassen. Diesem Vorgehen liegt die Generierung von Wissen in folgenden Bereichen zu Grunde: (i) Prozesse, Strukturen etc. des zu analysierenden Systems (z.B. Kommunalverwaltung) (ii) zukünftig anzustrebende Entwicklungen und Zustände (iii) Strategien und Lösungsansätze, wie der Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand gestaltet werden kann.<sup>15</sup>

Daraus wurden die folgenden fünf Projektphasen abgeleitet:

1. Phase Zielbildung: Anforderungsprofil an integrierte Nachhaltigkeitssteuerung
2. Phase Bestandsaufnahme: Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung
3. Phase Bewertung: Vergleich Ist- und Soll-Zustand der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung
4. Phase Strategiebildung: Konzeptvorschlag einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung
5. Phase Umsetzung: Pilothafte Erprobung der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung und Evaluation

Im Kapitel 3 werden die einzelnen Projektphasen beschrieben.

## **2.2. Zusammenarbeit Leuphana-Team und Partner**

Das transdisziplinäre Kooperationsmanagement diente der Koordination und Reflexion des Forschungs- und Entwicklungsprozesses im Projekt und stellte sicher, dass das Projekt zielkonform verlief. Die verschiedenen Maßnahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Leuphana-Team und den Projektpartnern im Rahmen des Kooperationsmanagements werden im Folgenden vorgestellt.

---

<sup>15</sup> vgl. Pohl & Hirsch Hadorn (2006); Wiek (2007); Scholz et al. (2006)

Kernteam des Projekts bildeten die Mitarbeitenden der Leuphana Universität. Das vierköpfige Team bestehend aus Prof. Dr. Harald Heinrichs vom Institut für Nachhaltigkeitssteuerung, Prof. Dr. Daniel J. Lang vom Institut für Ethik und transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung und den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Ev Kirst (während der Elternzeit von Oktober 2012 bis September 2013 vertreten durch Simon Trockel und Isabella Wedel) und Jule Plawitzki traf sich wöchentlich zu einem ca. einstündigen jour-fixe-Termin. An dieser Besprechung wurden operative, strategische und organisatorische Angelegenheiten des Projekts diskutiert.

Folgende Projektpartner engagierten sich im Projekt. Von der Modellstadt Freiburg i.Br. beteiligten sich das Nachhaltigkeitsmanagement, namentlich sind das die Leiterinnen des Nachhaltigkeitsmanagements Steffi Kamp sowie ihre Nachfolgerin Simone A. Pflaum und deren Mitarbeiterin Katrin Tröster. Die Stadt Lüneburg wurde vertreten durch den Stadtrat Markus Mossmann und den Nachhaltigkeitsbeauftragten Dr. Karl-Heinz Rehbein, dessen Stelle seit Juni 2012 besteht. Dr. Ferdinand Schuster, Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor, und seine Mitarbeiterinnen Stefanie Beck (bis Oktober 2014) und Franziska Holler (ab November 2014) unterstützten das Projekt mit fachlicher Expertise.

Die Zusammenarbeit mit den Projektpartnerinnen und Projektpartnern war ebenfalls geprägt durch regelmäßige Besprechungen in Form von Telefonkonferenzen oder gemeinsamen Treffen, welche den intensiven Email-Austausch sinnvoll ergänzten. Zu Beginn des Projekts stand die Projektorganisation mit den externen Partnern im Mittelpunkt. Es wurden zunächst kleinere Orientierungstreffen in Freiburg und Lüneburg abgehalten. Am 14. August 2012 fand in Lüneburg ein offizielles Kick-Off Meeting aller am Projekt beteiligten Partner statt. Darin wurden gemeinsam die Erwartungen an das Projekt geklärt und der damalige Projektstand in den jeweiligen Modellstädten aufgezeigt. Das Institut für den öffentlichen Sektor e. V. und die beiden beteiligten Institute der Leuphana Universität Lüneburg konnten Ihre Rolle und einzubringende Expertise aufzeigen. Zusätzlich wurden wichtige Verfahrensfragen (u. a. interne und externe Kommunikation) festgelegt, die Entscheidung einen internen Dateiserver für die Projektpartner auf der offiziellen Webseite einzurichten sowie ein Arbeits- und Zeitplan aufgestellt. Zudem wurde vereinbart, regelmäßige Telefonkonferenzen abzuhalten.

Die regelmäßigen Telefonkonferenzen mit den Projektpartnern gewährleisteten einen kontinuierlichen Informationsaustausch und eine enge Abstimmung über Inhalte und Vorgehen im Projekt. In den Telefonkonferenzen wurden die einzelnen Projektphasen vorbereitet. Zum Beispiel wurden in Vorbereitung auf Workshops organisatorische Fragen und die des Workshopablaufs geklärt sowie die Expertise der Workshopteilnehmenden definiert. Im gesamten Projektzeitraum haben 14 Telefonkonferenzen stattgefunden.

Auf der Projektwebseite wurde ein passwortgesicherter Bereich eingerichtet, der die interne Projektorganisation unterstützte. Die Projektbeteiligten hatten die Möglichkeiten auf dem Datenserver projektrelevante Dokumente für die anderen Beteiligten zugänglich abzulegen.

Neben der Arbeit in den beiden unterschiedlichen Schwerpunktthemen der Modellstädte verband die Projektpartner die Frage der Implementation einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung. Diese gemeinsame Perspektive verband die Projektpartner und profitierte von dem wechselseitigen Lernprozess, der im Sinne einer kollegialen Beratung unterstützt wurde.

### 2.3. Projektbeirat

Um das Projekt dauerhaft zu unterstützen, wurde ein Projektbeirat gegründet. Dabei wurde darauf geachtet, Expertinnen und Experten mit möglichst diversen fachlichen und institutionellen Hintergründen zu gewinnen. Dies ist mit den folgenden zehn Personen gelungen:

- Günther Bachmann, Rat für nachhaltige Entwicklung
- Em. Prof. Dr. Dr. Dietrich 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 Local Governments for Sustainability
- Prof. Dr. Heidi Sinning, Fachhochschule Erfurt

Im Laufe des Projekts wurden drei Projektbeiratssitzungen jeweils in der Hertie School of Governance in Berlin durchgeführt<sup>16</sup>.

Das erste Treffen fand am 08. April 2013 statt und diente in erster Linie der Information der Beiratsmitglieder über den Stand des Projekts sowie der Diskussion des in der ersten Projektphase erstellten Anforderungsprofils durch die Mitglieder. Das Anforderungsdokument wurde den Beiratsmitgliedern vorab geschickt, so dass während der Sitzung die inhaltliche Ausrichtung und Weiterentwicklung auf Grundlage des Textes und einer Vorstellung der einzelnen Abschnitte (1) „Rahmenbedingungen auf der (über)kommunalen Ebene“, (2) „Politik und Verwaltung“ und (3) „Rolle verwaltungsexterner lokaler Akteure“ diskutiert werden konnten.

---

<sup>16</sup> vgl. Anlage 6.1 des 2. Zwischenberichts, Anlage 6.7 des 3. Zwischenberichts und Anlage 6.8 des 4. Zwischenberichts

In der zweiten Sitzung, die am 05. Juni 2014 stattfand, wurden die Beiratsmitglieder zunächst über den aktuellen Stand des Projekts und über den bestehenden Ansatz des Handbuchkonzepts informiert. Letzteres stand im Zentrum der Diskussion und wurde anhand von zwei Leitfragen zu den Themen Inhalt und Ausgestaltung des Handbuchs ausführlich besprochen. Ein weiterer Tagesordnungspunkt war dem Zwischensymposium gewidmet. Das geplante Programm wurde vorgestellt und von den Beiratsmitgliedern kommentiert.

Die dritte Beiratssitzung wurde am 10. Februar 2015 durchgeführt. Der Beirat wurde im ersten Teil der Sitzung über den Stand des Projekts und die geplanten Inhalte und den Aufbau des Handbuchs informiert. Der Schwerpunkt der Agenda lag auf der Diskussion der Gliederung des Praxishandbuchs. Hierfür wurden in drei Arbeitsgruppen verschiedene Leitfragen erörtert. Aus den Rückmeldungen der Beiratsmitglieder ging ein großes Interesse an dem umfassenden, stadtspezifischen Ansatz einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung hervor.

Insgesamt erwies sich die Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat als konstruktiv und hilfreich, sowohl bei der Diskussion inhaltlicher Themen als auch bei der Netzwerkpflege und Öffentlichkeitsarbeit. So unterstützten die Mitglieder des Beirats z. B. die Verbreitung des Termins des Fachsymposiums (z. B. präsentiert auf der Veranstaltungs-Webseite des Rats für Nachhaltige Entwicklung) oder die Verbreitung des Projekt-Newsletters.

### **3. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten**

Der Aufbau des dritten Kapitels orientiert sich an den einzelnen Phasen des Projekts. Für jede Projektphase werden das Vorgehen beschrieben und die Ergebnisse dokumentiert. In einer abschließenden Synthese werden die Ergebnisse zusammengefasst (vgl. Kapitel 3.6).

#### **3.1. Zielbildung: Erarbeitung inhaltliches Anforderungskonzept**

Ziel der ersten Projektphase zwischen Juni 2012 und Januar 2013 war die Erarbeitung eines inhaltlichen Anforderungskonzeptes einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung für Kommunalverwaltungen u.a. um Anhaltspunkte für ein Referenzsystem für spätere Bewertungsverfahren zu erhalten. Auch wenn hierbei der übergeordnete Ansatz im Zentrum stand, wurden die jeweiligen Schwerpunktthemen der Modell-Städte dabei berücksichtigt. Im Sinne des iterativen Prozessverlaufs war die Entwicklung des Anforderungsprofils jedoch nicht im Januar 2013 abgeschlossen, sondern wurde fortlaufend im Projekt weiterentwickelt und mündete im Rahmen des am Ende des Projekts veröffentlichten Handbuchs (vgl. Kapitel 3.5.3 und 4.4.1). Im Sinne einer inhaltlichen Strukturierung werden in diesem Kapitel neben Vorgehen und Ergebnissen der Aktivitäten von Juni 2012 – Januar 2013 auch die anschließenden Tätigkeiten zur Entwicklung des übergeordneten Anforderungspapiers beschrieben. Für die Details wird auf die entsprechenden Zwischenberichte und deren Anlagen verwiesen.

### 3.1.1. Vorgehen

Die Erarbeitung des Anforderungskonzepts geschah auf Basis einer breit angelegten Literaturrecherche, einem Expertenworkshop, ergänzenden Telefoninterviews und der ersten Projektbeiratssitzung. Zusätzlich flossen die Ergebnisse zweier Masterarbeiten ein.

Im Rahmen einer breit angelegten **Literaturrecherche** standen die relevante Literatur zur kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung, die verwaltungswissenschaftliche Literatur, insbesondere mit Blick auf die kommunale Verwaltungsmodernisierung, sowie im Rahmen zweier Masterarbeiten die die beiden Schwerpunktthemen betreffenden Literatur im Zentrum. Diese umfangreiche Theoriearbeit mündete im Hinblick auf den übergeordneten Ansatz in ein erstes Diskussionspapier zur integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen,<sup>17</sup> welches wiederum die Grundlage für den anschließenden Expertenworkshop darstellte.

Im Sinne des transdisziplinären Ansatzes des Projektes bildet neben der wissenschaftlichen Literatur das Wissen aus der Praxis eine wesentliche Basis des inhaltlichen Anforderungskonzeptes. Um dieses Wissen einzuholen, fand im November 2012 in der Hertie School of Governance in Berlin ein **Expertenworkshop** statt. Hierfür wurden Akteure mit vielfältigen fachlichen und institutionellen Hintergründen zum Thema kommunale Nachhaltigkeitssteuerung gewonnen.<sup>18</sup> Ziel des Workshops war es, das unterschiedliche Fachwissen von Expertinnen und Experten zu erfassen. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass möglichst alle Faktoren, die sich auf das Handeln einer Stadtverwaltung auswirken können, im weiteren Forschungsprozess berücksichtigt werden können. Die Ergebnisse wurden anschließend auf der Basis eines vorläufigen Protokolls im Rahmen dreier **Telefoninterviews** mit Expertinnen und Experten diskutiert, denen die Workshopteilnahme leider nicht möglich war.

Das Protokoll des Workshops stellte zusammen mit der Literaturanalyse und dem vorab erstellten Diskussionspapier die Grundlage für die Erarbeitung eines vorläufigen Anforderungskonzeptes der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung dar. Die erste Projektphase endete offiziell mit dieser Erstellung eines vorläufigen Anforderungsprofils, welches entsprechend die bisher gesammelten theoretischen Erkenntnisse und die gemeinsam mit den Expertinnen und Experten erarbeiteten Erfahrungen enthält. Das vorläufige Konzept bildete die wesentliche Grundlage für den InterviewHandbuch dar, der wiederum die Expertinnen- und Expertengespräche in den Modellstädten vorstrukturierte.<sup>19</sup>

Die Arbeit an diesem Konzept war damit noch nicht abgeschlossen. Vielmehr wurde dieses auf dem ersten Projektbeiratstreffen den anwesenden Beiratsmitgliedern zur Diskussion gestellt, im Anschluss weiter prä-

---

<sup>17</sup> vgl. Anlage 1 des 1. Zwischenberichts

<sup>18</sup> vgl. 1. Zwischenbericht S. 7

<sup>19</sup> vgl. 1. Zwischenbericht Kapitel 5.1

zisiert und fortlaufend ergänzt. Hierbei flossen auch die Ergebnisse zweier Masterarbeiten ein, die auf qualitativen, Handbuchgestützten Experteninterviews basierten.<sup>20</sup>

### 3.1.2. Ergebnisse

Das **Diskussionspapier**<sup>21</sup> gab einen Überblick über (mögliche) Grundelemente und –voraussetzungen eines integrierten kommunalen Nachhaltigkeitssteuerungssystems. Der Text folgte dabei keinem schon ausgearbeiteten Ansatz, sondern integriert Aspekte aus verschiedenen, in der Literatur über kommunales Nachhaltigkeitsmanagement vorgestellten Konzepten. Demnach bildete die inhaltliche Basis eines kommunalen Nachhaltigkeitssteuerungssystems ein Leitbild und dessen Konkretisierung in einem Zielsystem und einer Strategie, welche nicht nur organisations-, sondern auch aufgabenspezifische Bereiche einer Kommunalverwaltung erfasst. Die Überprüfung der Ziele erfolgt durch ein indikatorengestütztes Monitoringsystem. Durch ein aussagekräftiges Berichtswesen werden Ziele, Instrumente, organisatorische Ansätze wie auch der derzeitige Umsetzungsstand intern und extern kommuniziert. Weiter wird in dem Diskussionspapier die Integration sowohl in die Aufbau- (institutionelle Organisation) als auch in die Ablauforganisation (funktionelle Organisation) einer Verwaltung betont. Betrachtet werden müsste demnach auch die spezifische Organisationskultur der Kommunalverwaltung (Werte, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen), die das organisatorische Verhalten maßgeblich bestimmt und das Auftreten nach außen prägt. Bedeutend sei daneben die Verankerung des Nachhaltigkeitssteuerungssystems bei der Verwaltungsleitung, die Einrichtung einer eigenen Koordinierungsstelle zur Organisation des kommunalen Nachhaltigkeitssteuerungssystems sowie eine angemessene Partizipation Kooperation mit verwaltungsexternen Stakeholdern (Bürgerinnen und Bürgern, kommunalen Unternehmen). Weiter wurde in dem Diskussionspapier ein erfolgreiches Zusammenspiel von Politik und Verwaltung, die Kombination mit weiteren Modernisierungsbestrebungen als Voraussetzung für eine effektive Umsetzung der Basisbausteine sowie grundsätzliche Rahmenbedingungen skizziert. Voraussetzung für die effektive Umsetzung all dieser Basisbausteine sei ein erfolgreiches Zusammenspiel von Politik und Verwaltung, insbesondere das klare Bekenntnis auf politischer Ebene zu einer Nachhaltigen Entwicklung (Gemeinde-/Stadtratsbeschlüsse). Die Verwaltung müsse dabei in ihrer Rolle sowohl als ausführendes Organ als auch als Vorbereiter politischer Entscheidungen betrachtet werden. Das Diskussionspapier wurde durch eine Grafik über die „Analytischen Kategorien (Dimensionen) der Kommunalverwaltung“ im Rahmen der Einladung zum Expertenworkshop<sup>22</sup> ergänzt:

---

<sup>20</sup> vgl. Masterarbeiten Trockel (2013) und Plawitzki (2012) auf der Projektwebseite unter Publikationen

<sup>21</sup> vgl. Anlage 6.1 des 1. Zwischenberichts

<sup>22</sup> vgl. Anlage 6.2 des 1. Zwischenberichts

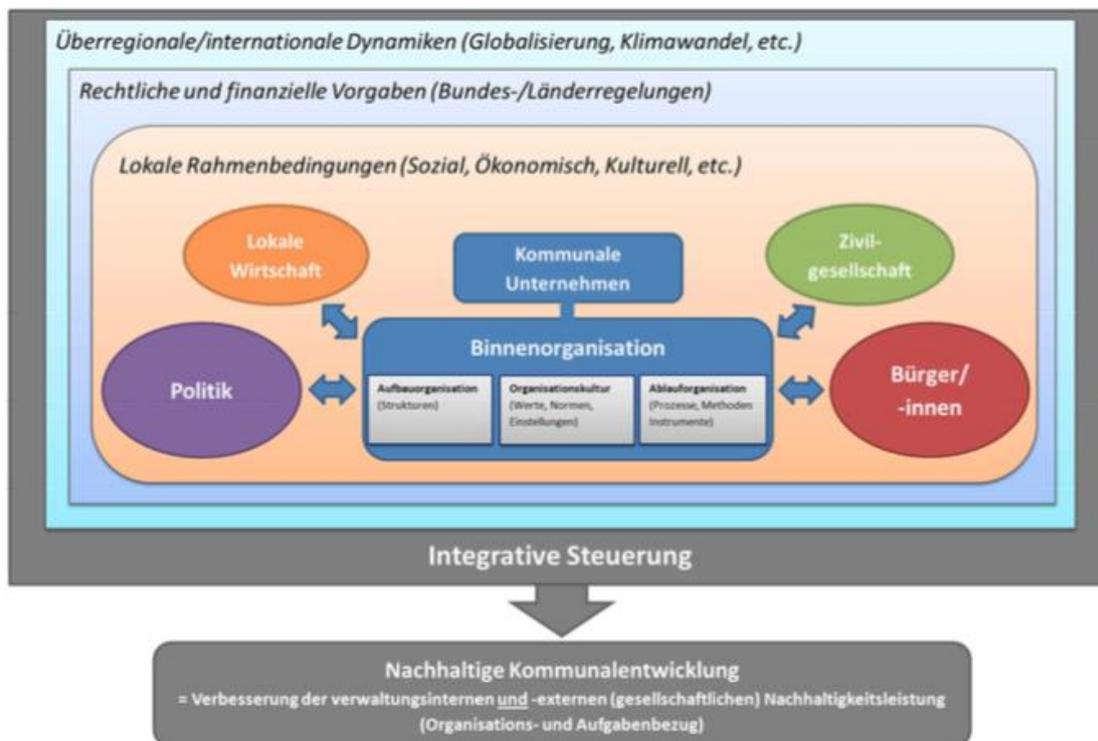


Abbildung 2: Analytischen Kategorien (Dimensionen) der Kommunalverwaltung (Quelle: 1. Zwischenbericht S. 16).

Auf Basis des Expertenworkshops sowie der ergänzenden Telefoninterviews wurden im Rahmen des **endgültigen Protokolls**<sup>23</sup> verschiedene Anmerkungen zu diesem Grundverständnis anhand dreier Grundaspekte festgehalten. Beispielsweise:

1. Analytische Kategorien einer Kommunalverwaltung: Die beteiligten Expertinnen und Experten wiesen u. a. daraufhin, dass in der Grafik Steuerungsprozesse zu stark fokussiert würden. Stattdessen sei eine stärkere Prozessorientierung notwendig. Auch sei die Verwendung des Begriffs „Bürger“ zu prüfen und ggf. bewusst unterschieden werden in Bürgerinnen und Bürger, Einwohnende und Öffentlichkeit. Die Kommunalverwaltung könne bei dem Prozess unterschiedliche Funktionen einnehmen: Koordination, Organisation und Integration des Prozesses. Grundsätzlich sei dem Verhältnis von Kommunalpolitik (Rat bzw. Kreistag) und -verwaltung eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Demnach sollte das Schaubild um Themen und Inhalte, die Mesoebene / regionale Ebene, die Implementierungs- und Steuerungsebene, die Kultur und LA21-Prozesse ergänzt werden.
2. Bestehende Konzepte und mögliche Barrieren: Die Beteiligten wiesen u. a. auf die LA 21, strategische Zielvorgaben/Leitbilder/Eckpunkte, einzelne Instrumente (Indikatoren, Controlling, Berichtswesen, NH-Checks), zyklische/integrative Managementsysteme, Strukturen (Stabsstelle, Nachhaltigkeitsbeirat) und Beteiligungsformen (Bürgerinnen und Bürgerkommune) sowie den Nachhaltigkeits-Check aus Nor-

<sup>23</sup> vgl. Anlage 6.3 des 1. Zwischenberichts

derstedt sowie ein Konzept aus Ludwigsburg hin. Im Hinblick auf mögliche Barrieren, die die Implementation eines integrierten Nachhaltigkeitssteuerungssystems hemmen könnten wurden u. a. folgende genannt: u. a. fiskalischen Fehlanreize durch die Bundes- und Landespolitik, bestehende Zielkonflikte, kein Handlungsspielraum, Kommunikation mit anderen Akteuren, Beharrungsvermögen von Organisationen, strukturelles Problem zwischen kurzfristigem Wiederwahlinteresse der Politik und dem langfristigen Transformationsprozess einer nachhaltigen Entwicklung, Begriffsunschärfe Nachhaltigkeit.

3. Konkrete Anforderungen an ein integriertes Nachhaltigkeitssteuerungskonzept: Es wurden Anforderungen in folgenden Bereichen gemacht: Grundsätzliches, Diskursive Zielbildung, konkretisierte Prozessgestaltung, Leadership, Instrumente, Zuständigkeit/Zusammenarbeit, Personalentwicklung und Strategie/Indikatoren. Die Kategorien Grundsatzanmerkungen (u. a. Klärung Rolle Politik u. Verwaltung im Nachhaltigkeitsprozess, Trennung WIE und WAS, Benchmark, Notwendigkeit Stabsstelle etc.) , diskursive Zielbildung (Leitbild als Ausgangspunkt, Gefahr der Beliebigkeit, Prozessbetonung, Zusammenarbeit mit externen Akteuren, Gewährleistung von Umsetzung von Beteiligungsergebnissen etc.), konkretisierte Prozessgestaltung (themenorientierte Prozessgestaltung, handlungsorientierte Beispiele, kontinuierlicher Reflexionsprozess etc.) wurden besonders priorisiert.

Das Protokoll des Workshops stellte zusammen mit der Literaturanalyse und dem vorab erstellten Diskussionspapier die Grundlage für die Erarbeitung eines vorläufigen **Anforderungspapiers der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung** dar.

Dieses beleuchtete relevante Entwicklungen auf der überkommunalen Ebene, die Auswirkungen auf eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunalverwaltungen haben. Auf der globalen Ebene wurden diesbezüglich auf internationale Trends und Dynamiken (bspw. globale Krisen (wie Klimawandel, Finanzkrise), Globalisierung und die Fragmentierung globaler Politikgestaltung), die Diskussion um Nachhaltigkeit als globales Leitkonzept sowie sich daraus entwickelten internationalen Selbstverpflichtungen und Normen skizziert. Auf der Bundes- und Länderebene wurden rechtliche sowie finanzielle Vorgaben und auf einer Meso- also regionalen Ebene Kooperationen sowie Konkurrenz zwischen Kommunen beschrieben.

Auf kommunaler Ebene wurden lokale Rahmenbedingungen wie sozio-ökonomisch-kulturelle und geographische und der Gemeindetyp dargestellt. Auf der Ebene der lokalen Politik und Verwaltung wurden weitere Elemente einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung beschrieben: Inhalte und Begriffe, Institutionen, Strategien (Leitbildung und Zielsystem, Operationalisierung), Prozesse (Steuerungskreislauf, Dialog, Reflexion), Instrumente (Indikatorensysteme, Prüfungen/Checks, Berichtswesen, sonstige Instrumente), soziokognitive Faktoren/Kultur (Personalentwicklung, emotionale Überzeugung, Einbindung). Im Hinblick auf die zu beachtenden externen Akteurinnen und Akteure wurde die Rolle der lokalen Wirtschaft, der organisierten Zivilgesellschaft, von Einwohnenden sowie der lokalen Medien umschrieben.

Bei der ersten Projektbeiratssitzung wurden laut dem **Ergebnisprotokoll** u. a. folgende Anmerkungen an das Anforderungspapier aufgenommen<sup>24</sup>:

1. Rahmenbedingungen: Die Beiratsmitglieder wiesen u. a. darauf hin, dass der Nachhaltigkeitsbegriff im Dokument geschärft werden sollte. Auch sollten europäische Themen und Dynamiken mit einem eigenen Kapitel vertreten sein. Kommunalverwaltungen sollten im Hinblick auf die Rahmenbedingungen nicht nur in einer Opfer-Rolle, sondern ihre Einflussmöglichkeiten bspw. im Rahmen von Netzwerken dargestellt werden. Daneben sollte auch die vertikale Integration sowie eine Zusammenarbeit auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen deutlich gemacht werden.
2. Politik und Verwaltung: Im Hinblick auf diesen Teil des Anforderungsdokuments betonten die Beiratsmitglieder, dass die konkreten Vorteile eines solchen Steuerungssystems klar formuliert werden müssten. Um kleinere und mittlere Kommunen nicht zu überfordern, sollte es auch möglich sein, nur Teile eines Steuerungssystems implementieren zu können. Lokale externe Akteurinnen und Akteure sollten außerdem nicht nur im Sinne von Partizipation behandelt werden, sondern auch als Co-Produzierende von Gemeinwohl. Auch sollte nachhaltige kommunale Entwicklung in Verwaltungs-Modernisierung eingebettet betrachtet werden.
3. Verwaltungsexterne lokale Akteurinnen und Akteure: Hierbei wiesen die Beiratsmitglieder u. a. darauf hin, dass die „Integration externer Akteure“ begrifflich suggerieren würde, dass diese gesteuert werden und keinen aktiven Einfluss ausüben könnten. Der Nutzen für die Akteurin und den Akteur muss herausgestellt werden. Begriff ‚externe‘ Akteurinnen und Akteure könnte Eindruck der Passivität vermitteln, stattdessen sollte die aktive Rolle betont werden. Auch sollte bei der Einführung von Instrumenten bestehende Strukturen genutzt werden. Daneben sollten sowohl die Handlungsmöglichkeiten der lokalen Akteurinnen und Akteure benannt werden.

Mit den Anmerkungen der Beiratssitzung und den Ergebnisse der beiden Masterarbeiten wurde das **Anforderungspapier weiterentwickelt**. Neue Kapitel bzw. Unterkapitel wurden zu den Themen „Rahmenbedingungen auf der EU-Ebene“, „Nationale Nachhaltigkeitspolitik und deren Implikationen für Kommunen“, „Förder- und Stadtentwicklungspolitik (Bund/Länder)“, „Verbreitung technologischer Innovationen“, „Netzwerke und Dachverbände“, „Regionalkonzepte“, „Demokratie- und bürokratiethoretische Einordnung“, „Ansätze der Verwaltungsmodernisierung“, „Potenziale eines kommunalen Nachhaltigkeitssteuerungssystems“ und „Kommunale Unternehmen“ eingefügt. Außerdem wurden ergänzende Passagen bei den Themenbereichen Nachhaltigkeitsverständnis, Agenda 21, Internationale Selbstverpflichtungen, Lokale Rahmenbedingungen, Berichtswesen, und Verwaltungsexterne lokale Akteure hinzugefügt.

---

<sup>24</sup> vgl. Anlage 6.1 des 2. Zwischenberichts

Zudem wurde ein **verkürztes Anforderungsdokument** jeweils mit einem unterschiedlichen Kapitel zu den beiden Schwerpunktthemen zusammengefasst.<sup>25</sup> In diesem wurden die überkommunalen und lokalen Rahmenbedingungen skizziert und konzeptionelle Gestaltungsanforderungen beschrieben. Im Rahmen der Elemente und Instrumente kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung wurde die Bedeutung eines kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses und einer passenden Organisationsstruktur dargestellt. Eine (Nachhaltigkeits-)Strategie sollte zudem ein Leitbild und Zielsystem, eine entsprechende Operationalisierung und Prozesse (Steuerungskreislauf und Reflexion, Dialog) beinhalten. Unterstützende Instrumente (Controlling/Monitoring), Indikatorensysteme, Verwaltungsanweisungen, Nachhaltigkeitsprüfungen/Evaluation und Nachhaltigkeitsberichte wurden ebenfalls beschrieben. Im Hinblick auf die Integration eines kommunalen Energiemanagements wurde dieses definiert und die Verknüpfung von Zielsystem und Handlungsgrundsätzen mit dem integrierten Nachhaltigkeitssteuerungssystem betont. Aufgaben und Maßnahmen des kommunalen Energiemanagements (Energiecontrolling, Betriebsoptimierung, Beeinflussung des Nutzerverhaltens, Energiekonzepten im Gebäudebestand, Mitwirkung bei Planung, Bau und Sanierung, Energiebeschaffung und erneuerbare Energien, Öffentlichkeitsarbeit und Akteurinnen- und Akteursmanagement) wurden mit dem integrierten Nachhaltigkeitssteuerungsansatz verknüpft. Im Hinblick auf die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen wurde die Umsetzung im Rahmen der Finanzplanung, der Haushaltsaufstellung, des Haushaltsbeschlusses des Gemeinderats, Jahresabschluss und Rechenschaftsbericht und des Nachhaltigkeitsberichtes skizziert. Daneben wurden die Vorteile eines solchen Steuerungssystems (u. a. verbesserte Orientierung und Entscheidungsgrundlage durch konkrete Nachhaltigkeitsziele, Planungssicherheit und Wirkungsbeurteilung von Maßnahmen durch Indikatoren und Reflexion, Stärkung der Identifikation der Bürgerschaft und lokalen Wirtschaft mit dem Prozess mittels Partizipation, bessere Verzahnung von Verwaltungshandeln mit Bürgerinnen- und Bürgerengagement) beschrieben.

Anforderungsdokument und Zusammenfassungen dieser bildeten die Grundlage für das Handbuch (vgl. Kapitel 3.5.3 und 4.4.1) sowie die Bestandsaufnahme im Rahmen der zweiten Projektphase.

### **3.2. Bestandsaufnahme: Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung**

Offiziell von März bis September 2013 wurde die 2. Projektphase durchlaufen. In dieser wurde im Rahmen einer Bestandsaufnahme der Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung insbesondere im Hinblick auf die beiden Schwerpunktthemen in den beiden Modellstädten untersucht.

#### **3.2.1. Vorgehen**

Hierfür wurden Handbuchgestützte Interviews geführt und ausgewertet sowie eine qualitative Systemanalyse durchgeführt.

---

<sup>25</sup> vgl. Anhang 6.7 des 2. Zwischenberichts

Für die **Interviews** erfolgte die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner in enger Abstimmung mit den Praxispartnerinnen und -partnern aus Lüneburg und Freiburg. Aus wissenschaftlicher Sicht war es wichtig, dass sowohl Verwaltungsmitarbeitende als auch Vertreterinnen und Vertreter der im jeweiligen Stadtrat vertretenen Parteien und verwaltungsexterne Akteurinnen und Akteure befragt werden. Dabei sollten in den Gruppen der Interviewpartnerinnen und -partner sowohl die Themen kommunale Nachhaltigkeitssteuerung als auch die beiden Schwerpunktthemen (kommunales Energiemanagement und Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen) vertreten sein. Von 40 angefragten Personen antworteten 7 Personen trotz mehrmaliger telefonischer und schriftlicher Nachfrage nicht auf unsere Anfrage oder lehnten es aus unterschiedlichen Gründen ab, an den Interviews teilzunehmen.<sup>26</sup> Die Basis der Interviews bildeten zwei Interviewleitfäden. Diese wurden auf Grundlage des theoretischen Anforderungskonzeptes der ersten Projektphase entwickelt und umfassten folgende 15 Dimensionen:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Allgemeine Fragen   | 9. Politik und Leadership  |
| 2. Nachhaltigkeit als normatives Leitkonzept                 | 10. Strategie: Leitbild u. Zielsystem, Operationalisierung                       |
| 3. Internationale Trends und Dynamiken                       | 11. Steuerungssystem   |
| 4. Netzwerke und Standardisierungen                          | 12. Instrumente  |
| 5. Bundes-/ Länderebene: Rechtliche und finanzielle Vorgaben | 13. Sozio-kognitive Faktoren/Kultur: Personalentwicklung, Emotionale Überzeugung |
| 6. Regionale Ebene: Koordination und Konkurrenz der Kommunen | 14. Dialog: Einbindung externer Akteure  |
| 7. Lokale Rahmenbedingungen                                  | 15. Abschlussfragen  |
| 8. Institutionen   |  |

Im Rahmen dieser Dimensionen gab es jeweils allgemeine Fragen zum Nachhaltigkeitssteuerungssystem, die in beiden Städten sowohl verwaltungsinternen als auch –externen Akteurinnen und Akteuren gestellt wurden. Außerdem wurden in den Dimensionen jeweils spezifische, die beiden Schwerpunktthemen betreffende, Fragen gestellt. Für die verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteure wurden bestimmte Fragen zusammengefasst.<sup>27</sup>

Die Interviews wurden bis auf wenige Fälle, in denen eine Aufnahme ausdrücklich von der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner nicht gewünscht war, über ein Audiogerät aufgenommen. Diese wurden transkribiert und anonymisiert. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand einer computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring mittels eines aus der Theorie entwickelten Categoriesystems.<sup>28</sup> Die Kernergebnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt. Für detaillierte Ergebnisse wird auf den Anhang des zweiten Zwischenberichts verwiesen.

Parallel zu den Interviews wurde eine **qualitative Analyse des Systems kommunale Nachhaltigkeitssteuerung** durchgeführt. Ziel war es, ein vertieftes Verständnis über die Funktionalität und die bestehenden Zu-

<sup>26</sup> vgl. Anlage 6.2 des 2. Zwischenberichts

<sup>27</sup> vgl. Anlage 6.3 des 2. Zwischenberichts

<sup>28</sup> vgl. Anlage 6.4 des 2. Zwischenberichts

sammenhänge innerhalb des definierten Systems zu entwickeln sowie Steuerungselemente, die als potenzielle Ansatzpunkte funktionieren können, zu identifizieren.

In einem ersten Schritt galt es, das im Anforderungsprofil beschriebene System einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung in Form von Variablen zu beschreiben. Im Anforderungsprofil wird eine ideale kommunale Nachhaltigkeitssteuerung ausführlich beschrieben. Sich an der darin verwendeten Kategorisierung orientierend hat das Projektteam der Leuphana Universität die zentralen Elemente einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung zusammengefasst und in Form von Variablen beschrieben. Die erarbeiteten Variablen wurden mit den Projektpartnern des Instituts für den öffentlichen Sektor abgestimmt und angepasst. Daraus resultierte ein Set mit 28 Variablen<sup>29</sup>, die folgenden Dimensionen zugeordnet sind:

- Verständnis und Zielsystem
- Organisation und Prozesse
- Instrumente
- Organisationskultur, Personalentwicklung
- beeinflussbare, verwaltungsexterne Faktoren
- Rahmenbedingungen

Es folgte die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den Variablen. Die Beziehungen der Variablen untereinander wurden mit einer Einflussanalyse beurteilt. Dabei wurden lediglich die direkten Einflüsse zwischen den Variablen berücksichtigt und in „keinen“, „geringen“, „mittleren“ und „großen“ Einfluss unterschieden. Die Analyse wurde mithilfe einer sogenannten Einflussmatrix, einer Kreuztabelle, durchgeführt. Diese wurde innerhalb des Projektteams getestet und im Anschluss in Form einer Umfrage mit projektexternen Verwaltungsexpertinnen und Verwaltungsexperten aus dem Beirat sowie mit Verwaltungsakteurinnen und -akteuren aus den Modellstädten zur Beurteilung der Wechselwirkungen zwischen den Variablen angewendet.

Die Einflussanalysen wurden anschließend mithilfe der Software-Lösung *SystemD* ausgewertet. Die Variablen des Systems einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung wurden grafisch unterschiedlich dargestellt (z. B. in Form eines Systembilds und eines Systemgitters) und konnten so beschrieben und charakterisiert werden.

### **3.2.2. Ergebnisse Lüneburg**

Im Rahmen der Interviewreihe wurden in Lüneburg im Frühsommer 2013 acht Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Kommunalverwaltung, zehn inhaltlich relevante verwaltungsexterne Interviewpartnerinnen und -partner und sechs politische Vertreterinnen und Vertreter befragt.

---

<sup>29</sup> vgl. Anlage 6.5 des 3. Zwischenberichts

Die Mehrheit der befragten internen Interviewpartnerinnen und -partner sah in ihrer Arbeit einen Nachhaltigkeitsbezug. Jedoch konnten nur wenige befragte Personen mit dem Begriff Nachhaltigkeit konkrete Inhalte bzw. eine Definition verbinden. Alle anderen äußern Schwierigkeiten mit dem Begriff Nachhaltigkeit. Von dem Begriff kommunales Energiemanagement hatte die Mehrheit der Interviewpartnerinnen und -partner ebenfalls keine präzise Vorstellung. Die Mehrheit war der Ansicht, dass diverse globale Trends und Herausforderungen einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Stadtverwaltung haben. Der Mehrheit der Interviewpartnerinnen und -partner war sich nicht bewusst inwieweit bzw. ob die Lüneburger Stadtverwaltung in ein nationales oder internationales Nachhaltigkeitsnetzwerk eingebunden ist. Eine Rolle für das kommunale Energiemanagement spielten diese Nachhaltigkeitsnetzwerke nach Ansicht der befragten Personen nicht.

Die Interviewpartnerinnen und -partner sollten ebenfalls die Bedeutung der EU, des Bundes und der Länder für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung beurteilen. Es wurden vielfältige bereichsspezifische rechtliche Vorgaben wie bspw. das Wasserrecht genannt. Das Fehlen einer gesetzlichen Vorgabe zur kommunalen Nachhaltigkeit wurde von der Mehrheit der befragten Interviewpartnerinnen und -partner kritisiert. Neben dem Fehlen von gesetzlichen Vorgaben wurden außerdem keine adäquaten Fördermöglichkeiten wahrgenommen. Diese finanzielle Einschränkung wird als ein wesentliches Hindernis für kommunale Nachhaltigkeitsaktivitäten gesehen: Im Energiebereich gab es nach Ansicht der Mehrheit der befragten Personen vielfältige Gesetze bzw. Verordnungen, die direkt oder indirekt einen Einfluss auf die Kommune haben.

Der regionalen Ebene wurde bei der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung und im Energiebereich von allen befragten Personen eine hohe Bedeutung beigemessen. Das Verhältnis zu Kommunen im regionalen Umfeld wurde von allen Interviewpartnerinnen und -partnern neutral oder positiv beschrieben. Insgesamt sahen fast alle befragten Personen keine Konkurrenz im Bereich der kommunalen Nachhaltigkeit.

Alle Interviewpartnerinnen und -partner beurteilten die lokalen Rahmenbedingungen als einen wichtigen Faktor für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung und das kommunale Energiemanagement.

Auf die Frage wie Nachhaltigkeit bisher in der Aufbauorganisation der Kommune verankert sei, wurden die unterschiedlichen Ausschüsse, die Agenda 21, der Nachhaltigkeitsdezernent und der Nachhaltigkeitsbeauftragte genannt. Die bisherige Institutionalisierung des Energiemanagements in der Aufbauorganisation wurde als Querschnittsaufgabe angesehen, mit der Anmerkung, dass diese im Rahmen einer eigenen Stelle gebündelt werden sollte.

Nach Ansicht der Mehrheit der befragten Personen haben Politik- und Verwaltungsspitze einen maßgeblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance der Kommune und auf das kommunale Energiemanagement. Dabei wird insbesondere dem Oberbürgermeister eine Schlüsselrolle zugeschrieben.

Den befragten internen Interviewpartnerinnen und -partnern war keine gesamtstädtische Nachhaltigkeitsstrategie bekannt. Die befragten Personen hofften jedoch auf die Erarbeitung einer Strategie und die For-

mulierung eines Leitbildes. Auch im Energiebereich wurde von der Mehrheit der befragten Interviewpartnerinnen und -partner keine Gesamtstrategie gesehen. Ebenso wie im Nachhaltigkeitsbereich keine einheitliche Strategie gesehen wurde, wird Nachhaltigkeit nach Ansicht aller Interviewpartnerinnen und -partner noch nicht als zyklischer Planungs- und Steuerungskreislauf konzipiert. Auch im Energiebereich sollte nach Ansicht der befragten Personen ein zyklischer Planungs- und Steuerungskreislauf bestehen.

Die Organisationskultur spielte nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und -partner eine wesentliche Rolle für die Nachhaltigkeitssteuerung und das kommunale Energiemanagement in der Verwaltung. Eine weitere wesentliche Rolle für die Organisationskultur spielten nach Ansicht der Mehrheit der Interviewpartnerinnen und -partner Personalentwicklungsmaßnahmen. Solche waren den befragten Personen im Nachhaltigkeitsbereich jedoch nicht bekannt.

Die Einbindung verwaltungsexterner Akteurinnen und Akteure in die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung war nach Ansicht fast aller befragten Personen wesentlich. Der formelle Austausch der Akteurinnen und Akteure erfolgte über die Vertreter in Ausschüssen bzw. die Beratungen. Die städtischen Unternehmen wurden ggf. über die Aufsichtsräte beeinflusst. Mit den meisten Akteurinnen und Akteuren erfolgte nach Ansicht aller befragten Personen die Zusammenarbeit derzeit projekt- und fachbezogen sowie informell.

Auch in Bezug auf das kommunale Energiemanagement spielten externe Akteurinnen und Akteure nach Ansicht der befragten Personen eine wesentliche Rolle. Die formelle Zusammenarbeit mit manchen dieser Akteurinnen und Akteure erfolgte nach Ansicht der befragten Personen dadurch, dass Fachreferentinnen und -referenten in die entsprechenden Sitzungen geladen werden und in einigen Ausschüssen dauerhaft sitzen. Außerdem war die Politik in den Aufsichtsräten der städtischen Unternehmen vertreten und die Stadt an den Energiegenossen beteiligt.

Die Beurteilung bestehender Wechselwirkungen innerhalb der Lüneburger Nachhaltigkeitssteuerung wurde von zwei Experten der Lüneburger Stadtverwaltung unabhängig voneinander durchgeführt. Aus der Bewertung resultiert, dass die wichtigsten Variablen für eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung demnach die *Rolle von Führungspersönlichkeiten* und die *Verwaltungskultur* sind. Die in Lüneburg identifizierten Herausforderungen kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung (vgl. Kapitel 3.3.2) lassen sich nur teilweise in das beschriebene System einordnen, da spezifische Themen wie das Schwerpunktthema Energiemanagement nicht explizit berücksichtigt wurden. Die Variable *Nachhaltigkeitszielsystem*, der die Herausforderung *Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie* zugeordnet werden kann, wurde als tendenziell passiv charakterisiert. Von den Variablen *Partizipation und Kooperation* und *kommunale Unternehmen*, denen die Herausforderung *Koordinierung bestehender Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren im Bereich Energie* zugewiesen werden kann, wurde erstere als wichtiger für das System beurteilt. Keine der Variablen, denen die Herausforderungen zugeordnet wurden, konnten als potenzielle Ansatzpunkte identifiziert werden. Gemäß Expertenmeinungen üben *Partizipation und Kooperation* einen starken Einfluss auf die *Verwaltungs-*

*kultur* aus. Keine der den Herausforderungen entsprechenden Variablen beeinflussen jedoch die *Rolle der Führungspersönlichkeiten* maßgeblich.

### **3.2.3. Ergebnisse Freiburg**

Im Rahmen der Interviewreihe wurden in Freiburg im Frühjahr 2013 sieben Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Kommunalverwaltung, drei inhaltlich relevante verwaltungsexterne Akteurinnen und Akteure und zwei politische Vertreter befragt. Die detaillierten Ergebnisse können dem Anhang 6.5 des zweiten Zwischenberichts entnommen werden. Die befragten Akteurinnen und Akteure stimmten alle zu, dass bei ihrer Arbeit ein mehr oder weniger deutlicher Nachhaltigkeitsbezug vorhanden sei. Die genauen Vorstellungen von den Inhalten des Nachhaltigkeits-Begriffs waren jedoch z. T. sehr weit gefächert. Inwieweit eine konkrete Vorstellung von der Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen vorhanden ist, war ebenfalls unterschiedlich. Alle befragten Akteurinnen und Akteure sahen vielfältige globale Trends und Herausforderungen, die einen Einfluss auf die Nachhaltigkeitssteuerung der Stadtverwaltung haben. Ob die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen dazu beiträgt sich besser auf diese Trends und Herausforderungen einzustellen, wurde unterschiedlich beurteilt. Insgesamt schrieben die befragten Akteurinnen und Akteure nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsnetzwerken eine hohe Bedeutung für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung zu. Dabei wurde die Bedeutung der Aalborg Charta von fast allen Akteurinnen und Akteuren besonders hervorgehoben. Ob bzw. inwieweit diese Netzwerke einen Einfluss auf die Verknüpfung der Finanz- mit Nachhaltigkeitskennzahlen habe, wurde unterschiedlich beurteilt. Die Akteurinnen und Akteure sollten ebenfalls die Bedeutung der EU-, Bundes- und der Länder für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung beurteilen. Es wurden vielfältige bereichsspezifische rechtliche Vorgaben wie bspw. das Vergaberecht oder Vorgaben zur energetischen Sanierung genannt. Das Fehlen einer gesetzlichen Vorgabe zur kommunalen Nachhaltigkeit wurde von allen Akteurinnen und Akteuren kritisiert. Hinsichtlich des Einflusses der gesetzlichen Vorgaben auf die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen wurde, sofern Aussagen getroffen wurden, die Einführung des kommunalen Haushaltsrechts positiv beurteilt, allerdings wurde auch betont, dass die gesetzlichen Vorgaben zu dieser Verknüpfung nicht anregen. Die meisten Akteurinnen und Akteure beurteilten weiter das Verhältnis zu anderen Kommunen insgesamt positiv. Die befragten Akteurinnen und Akteure waren sich einig, dass deutschlandweit wenig bis keine Konkurrenz in Bezug auf kommunale Nachhaltigkeit bestehe. Von einigen Akteurinnen und Akteuren wurde eine bessere Vernetzung gefordert. Alle Akteurinnen und Akteure beurteilen die lokalen Rahmenbedingungen als einen wichtigen Faktor bei der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung.

Für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung wurde die Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement von allen Akteurinnen und Akteuren als wichtigste Institution genannt. Die Ansiedelung als Stabsstelle wurde gelobt und als „Besonderheit deutschlandweit“ bezeichnet. Neben dieser Stabsstelle wurden der Oberbürgermeister, die Dezernenten und Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, das Agendabüro, die interne AG Nach-

haltigkeit sowie der Gemeinderat als wesentliche kommunale Akteurinnen und Akteure genannt. Für die Verknüpfung der Finanz- mit den Nachhaltigkeitsindikatoren seien die Arbeitsgruppe zur Doppikeinführung sowie die einzelnen Abteilungen verantwortlich. Dies reiche nach Ansicht aller Befragten aus. Der Einfluss von Politik- und Verwaltungsspitze auf die kommunale Nachhaltigkeitsteuerung und auf die Verknüpfung der Finanz- mit den Nachhaltigkeitskennzahlen wurde von fast allen Akteurinnen und Akteuren als sehr hoch eingeschätzt. Auch den weiteren Führungskräften wurde von den meisten befragten Personen eine hohe Bedeutung für die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung beigemessen. Inwieweit bzw. ob eine übergeordnete, klare Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden ist, konnten manche Akteurinnen und Akteure nicht beantworten. Die anderen Akteurinnen und Akteure sahen separierte Strategien in den unterschiedlichen Abteilungen. Es wurde aber auch betont, dass sich der gesamte Prozess noch am Anfang befindet. Von dem Zielsystem wussten alle Akteurinnen und Akteure zwar, allerdings vermissten manche Akteurinnen und Akteure konkrete Handlungsanweisungen und Orientierungen. Eine besondere Rolle spielte dabei der Umgang mit Zielkonflikten. Dass mit Hilfe dieser Nachhaltigkeitsstrategie schon konkret gesteuert und mit einem zyklischen Planungs- und Steuerungskreislauf gearbeitet wird, wurde von der Mehrheit der Akteurinnen und Akteure noch nicht gesehen. Die Bedeutung wurde jedoch erkannt. Eine übergreifende Evaluation wurde von allen befragten Akteurinnen und Akteuren als sehr wichtig angesehen. Der gesamte Prozess der Nachhaltigkeitssteuerung wurde nach Ansicht der Mehrheit der Befragten durch die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen unterstützt.

In Bezug auf die zu verwendenden Nachhaltigkeitsinstrumente wurden folgende häufig genannt und als sehr relevant beurteilt: Indikatoren mit Kennzahlensystem, Nachhaltigkeitsbericht, Prioritätensetzung, Nachhaltigkeitscheck, Visualisierung mittels Ampelsystem sowie eine Wirkungsanalyse. Die Bedeutung von soziokognitiven Faktoren und der Organisationskultur wurde insgesamt als sehr hoch eingeschätzt. Neben den Beteiligungs- und Informationsmaßnahmen spielten nach Ansicht aller befragten Personen Fortbildungsprogramme für die Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle bei der Organisationskultur. Die Kooperationen mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren vor Ort sehen alle befragten Personen als sehr wichtig an.

In Freiburg wurden die Wechselwirkungen innerhalb der Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung von drei Expertinnen der Stadtverwaltung in einem konsensorientierten Vorgehen beurteilt. Gemäß Auswertung sind in Freiburg besonders verwaltungsexterne Faktoren wichtig für eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Es handelt sich dabei um die Variablen *Verzahnung von Kommunalpolitik und –verwaltung* und *zukünftige Trends und Herausforderungen*. Beide Variablen üben auf zahlreiche, andere Variablen Einfluss aus und werden von anderen Variablen beeinflusst. Die im Rahmen des Projekts in Freiburg identifizierten Herausforderungen können in das beschriebene System einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung eingeordnet und Variablen zugewiesen werden. Das *Nachhaltigkeitsverständnis*, dem die Herausforderung *Einheitliche*

*Definition des Begriffs Nachhaltigkeit* zugewiesen werden kann, wurde als aktiv im System beurteilt. Diese Variable wird als potenzieller Ansatzpunkt verstanden. Die Erarbeitung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses ist gemäß Analyseergebnissen förderlich für eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Der *Umgang mit Zielkonflikten*, welcher der gleichnamigen Herausforderung entspricht, wurde als wenig wichtig im System beurteilt. Bei den Variablen *Nachhaltigkeitsinstrumente* und *Synergieeffekte*, denen die Herausforderung *Einsatz von Instrumenten zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit* zugeordnet werden kann, ist letztere als systemrelevanter beurteilt wurden.

### **3.3. Bewertung: Vergleich Ist- und Soll-Zustand der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung**

Im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2013 erfolgte die 3. Projektphase. In dieser wurde der Ist-Zustand der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung in beiden Modellstädten mit dem Soll-Zustand, wie er im Anforderungsprofil beschrieben ist, verglichen.

#### **3.3.1. Vorgehen**

Für die Bewertung des Ist-Zustands der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung wurde in beiden Modellstädten jeweils ein zweistündiger Bewertungsworkshop durchgeführt. Ziel der Workshops war es, auf Basis der ersten wissenschaftlichen Auswertungsergebnisse Potenziale und Herausforderungen von integrierter Nachhaltigkeitssteuerung im Allgemeinen und hinsichtlich der städtischen Schwerpunktthemen „Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Finanzkennzahlen“ in Freiburg und „Nachhaltigkeits- und Energiemanagement“ in Lüneburg zu erarbeiten.

Im ersten Teil des Workshops wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Inhalt des erarbeiteten Anforderungskonzepts zur Nachhaltigkeitssteuerung in der Kommunalverwaltung im Allgemeinen und die Ergebnisse des allgemeinen Teils der Interviewauswertungen vorgestellt. Diese wurden anschließend in einer Diskussion gegenübergestellt und in eine SWOT-Matrix eingearbeitet. Die identifizierten Potenziale und Herausforderungen wurden anschließend priorisiert. Im zweiten Teil des Workshops erfolgte ein analoges Vorgehen im Hinblick auf das jeweilige Schwerpunktthema der Städte. Die Workshops gaben Anlass für rege Diskussionen zwischen den Verwaltungsmitarbeitenden.

In Freiburg i. Br. fand der Workshop am 16. Oktober 2013 mit neun Teilnehmenden aus unterschiedlichen Abteilungen der Stadtverwaltung statt. In der Hansestadt Lüneburg wurde der Workshop am 10. Dezember 2013 durchgeführt unter Teilnahme von sechs Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Abteilungen der Stadtverwaltung. An beiden Workshops waren zudem Mitglieder des Projektteams der Leuphana Universität und das des öffentlichen Sektors e.V. vertreten.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> vgl. 3. Zwischenbericht

### 3.3.2. Ergebnisse Lüneburg

Aus dem Workshop in Lüneburg resultieren vier Herausforderungen, die nachfolgend in priorisierter Reihenfolge aufgeführt sind:

- Herausforderung 1) Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie
- Herausforderung 2) Aufbau der Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeits- und Energiemanagement
- Herausforderung 3) Fehlende Strategie zum Energiemanagement
- Herausforderung 4) Koordinierung bestehender Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren im Bereich Energie

Die Herausforderungen 2) bis 4) betreffen das Schwerpunktthema Energiemanagement. Insbesondere die Herausforderung vier knüpft dabei an ein Potenzial der Nachhaltigkeitssteuerung an. Die zahlreichen bestehenden Kooperationen mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren in der Stadt Lüneburg wurden als Stärke beschrieben und können im Bereich Energiemanagement fortgeführt und ausgebaut werden. Die ebenfalls als Stärke benannte Stellenschaffung einer Energiemanagerin in der Stadtverwaltung stellt dafür eine gute Voraussetzung dar.

### 3.3.3. Ergebnisse Freiburg

In Freiburg wurden drei Herausforderungen identifiziert. Diese sind in priorisierter Reihenfolge:

- Herausforderung 1) Einheitliche Definition des Begriffs Nachhaltigkeit
- Herausforderung 2) Umgang mit Zielkonflikten
- Herausforderung 3) Einsatz von Instrumenten zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit

Grundsätzlich standen den identifizierten Herausforderungen auch viele Stärken gegenüber. So besitzt die Stadtverwaltung eine Stabsstelle Nachhaltigkeit und eine Nachhaltigkeitsstrategie bestehend aus 60 strategischen Nachhaltigkeitszielen in 12 Politikfeldern, die sich an die Aalborg Commitments orientieren.

Im Zusammenhang mit dem Schwerpunktthema Verknüpfung Haushaltswesen und Nachhaltigkeitskennzahlen wurden verschiedene Aspekte diskutiert. Es wurde unter anderem betont, dass die Kommunikation in diesem Bereich eine Herausforderung darstellt, da der Informationsfluss zwischen Verwaltung und Stadtrat in einem Spannungsverhältnis von Verdichtung und Transparenz steht. Weiterhin ergibt sich aus der Verknüpfung eine neue Möglichkeit der Information, in der Leistung darstellbar ist und daraus eine neue Art der Nachhaltigkeitssteuerung folgen kann.

## 3.4. Strategiebildung: Konzeptvorschlag einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung

Von Januar bis Juni 2014 erfolgte die 4. Projektphase, in der für jede Herausforderung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung mögliche Handlungsoptionen erarbeitet und ausgewählt wurden, die anschließend konkretisiert und in den Modellstädten umgesetzt werden sollten.

### 3.4.1. Vorgehen

Die Erarbeitung der Handlungsoptionen erfolgte mithilfe einer breiten Literaturrecherche. Ziel der Literaturrecherche war es, für jede Herausforderung eine breite Facette an Handlungsoptionen zu entwickeln, die möglichst unterschiedliche Herangehensweisen im Umgang mit den Herausforderungen beinhalten. Zu diesem Zweck sichtete das Projektteam der Leuphana Universität im Hinblick auf die jeweiligen Problemkontexte Literatur aus den Verwaltungswissenschaften und darüber hinausgehend aus den Wirtschaftswissenschaften und der Wissenschaftsmethodik. Die recherchierten Handlungsoptionen wurden anschließend in ein Raster eingepflegt, das folgende Bereiche umfasst:

- Ziel und Zweck
- Vorgehen und Methoden
- Steuer- und Beteiligungsformat
- eingebundene Akteurinnen und Akteure und deren Rollen bzw. Funktionen
- bestehende Risiken
- der Handlungsoption zu Grunde liegende theoretische Ansätze

Aus der Literaturarbeit resultierten Beschreibungen für drei bis vier Handlungsoptionen pro Herausforderung. Diese wurden mit den Projektpartnerinnen und -partnern vom Institut für den öffentlichen Sektor e. V. sowie aus den Modellstädten abgestimmt und teilweise angepasst.<sup>31</sup>

In Vorbereitung auf die Umsetzungsphase mussten die Modellstädte Freiburg und Lüneburg für jede Herausforderung eine Auswahl der erarbeiteten Handlungsoptionen treffen. Die Auswahl erfolgte im Rahmen von Workshops in beiden Städten, an denen die Handlungsoptionen von verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteuren multikriteriell bewertet wurden.

Ziel der Workshops war es, für jede der stadtspezifischen Herausforderungen der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung eine geeignete Handlungsoption zu bewerten und auszuwählen. Dafür beurteilten die Teilnehmenden der Workshops die verschiedenen Handlungsoptionen anhand der Wünschbarkeit und folgender Praktikabilitätskriterien:

- Zielkonformität
- Kompetenzen und Know-how
- Technische Machbarkeit
- Personal- und Organisationsstruktur<sup>32</sup>

Im Workshop wurden zunächst die Praktikabilitätskriterien erläutert und von den Teilnehmenden individuell gewichtet. Anschließend wurden die einzelnen Handlungsoptionen pro Herausforderung vorgestellt, hin-

---

<sup>31</sup> vgl. Anlagen 6.3 und 6.4 des 3. Zwischenberichts

<sup>32</sup> vgl. Anlagen 6.3 und 6.4 des 3. Zwischenberichts

sichtlich Verständnisfragen diskutiert und individuell auf ihre Wünschbarkeit und im Hinblick auf die vier Praktikabilitätskriterien bewertet. Die Bewertung erfolgte anhand von Fragebögen und war anonymisiert. Am Ende des Workshops konnten bereits erste Ergebnisse der Bewertung präsentiert werden.

Die Ergebnisse der Workshops wurden vom Projektteam der Leuphana Universität ausgewertet und in Empfehlungen für die Auswahl der Handlungsoptionen überführt.

Die Workshops fanden am 31. März 2014 (Freiburg) und am 10. April 2014 (Lüneburg) für eine Dauer von jeweils zwei Stunden statt. Die Teilnehmenden der Workshops wurden in erster Linie von den Städten ausgewählt und eingeladen. Die Stadt Freiburg hat sich bewusst für einen kleinen Teilnehmerkreis am Workshop entschieden (drei Workshopteilnehmende aus der Stadtverwaltung). Im Gegensatz dazu hat die Stadt Lüneburg Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter eingeladen, die am zuvor erwähnten Bewertungsworkshop noch nicht teilgenommen haben. Am Workshop teilgenommen haben in Lüneburg fünf Verwaltungsmitarbeitende und eine verwaltungsexterne Person. Zwei eingeladene Verwaltungsmitarbeiter konnten nicht am Workshop teilnehmen. Ihre Bewertung und Anmerkungen wurden im Nachhinein eingeholt und in die Auswertung integriert.

### **3.4.2. Ergebnisse Lüneburg**

In Lüneburg fiel die Bewertung bei den ersten beiden Herausforderungen A *Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie* und B *Fehlende Strategie zum Energiemanagement* nicht eindeutig aus. Bei Herausforderung C *Aufbau der Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeits- und Energiemanagement* wurde die Handlungsoption *Integration in andere Lösungsvarianten* präferiert. Bei Herausforderung D *Koordinierung bestehender Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren im Bereich Energie* wurde die Option *Gemeinsamer Entscheidungsprozess* gewählt. Allerdings sollen hier auch Elemente der Handlungsoption *Zielorientierte Koordination der Zusammenarbeit* berücksichtigt werden.

Für die uneindeutigen Bewertungen der vorgestellten Handlungsoptionen für die Herausforderungen A und B erarbeitete das Projektteam Empfehlungen. Für Herausforderung A *Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie* wurde vorgeschlagen, eine Kombination aus Handlungsoption *Themenspezifische Nachhaltigkeitsstrategie als Lernprozess* und *Nachhaltigkeitsstrategie mit priorisierten Zielen* zu gestalten. Dies würde eine breite themenspezifische Analyse im Hinblick auf Stärken und Schwächen umfassen. Auf Grundlage dieser Analyse würde ein Themenfeld ausgewählt werden, in dem eine Nachhaltigkeitsstrategie (Ziele und Maßnahmen) konzipiert und umgesetzt würde. Nach einer Evaluation des Prozesses können weitere Themenfelder bearbeitet werden. Dieser Prozess wäre sowohl zielkonform als auch themenspezifisch.

Für Herausforderung B *Fehlende Strategie zum Energiemanagement* schlug das Projektteam vor als Einstieg der Konzeption ein Interview mit dem kommunalen Energiemanager zur aktuellen Situation des Lüneburger

Energiemanagements zu führen. Anschließend könnte ein Bausteinsystem konzipiert werden, mit Bausteinen eines einfachen Energiemanagements und längerfristig anzugehenden, komplexeren Bausteinen eines umfassenden Energiemanagements. Dies entspräche einer Kombination aus zwei vorgestellten Handlungsoptionen.

### **3.4.3. Ergebnisse Freiburg**

In Freiburg waren für die zwei Herausforderungen A *Einheitliche Definition des Begriffs Nachhaltigkeit* und B *Umgang mit Zielkonflikten* am ehesten klare Präferenzen für jeweils eine Handlungsoption erkennbar. In den Diskussionen wurde allerdings angemerkt, dass einzelne Aspekte der anderen Optionen mit zu berücksichtigen sind.

So wurde für Herausforderung A die Handlungsoption *Weiterentwicklung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele* am besten bewertet. Aus der Diskussion im Workshop ging hervor, dass zum Einen die Inhalte der Freiburger Nachhaltigkeitsziele kommuniziert und zum Anderen Wege, um über die Nachhaltigkeitsziele zu steuern, aufgezeigt werden sollten. Die Umsetzung könnte in Form von Schulungen erfolgen, die im Rahmen der Umstellung auf die Doppik geplant sind.

Für Herausforderung B wurde die Handlungsoption *Variantenvergleich von Planungsvorhaben* etwas besser als die Handlungsoption *Variantenvergleich von Planungsvorhaben* bewertet. Für die Ausarbeitung wurde vom Projektteam der Leuphana Universität empfohlen, eine Kombination aus diesen beiden Handlungsoptionen weiterzuverfolgen und ein stufenweises Verfahren zur Bewertung von Planungsvorhaben zu erarbeiten. Zusätzlich sollte geprüft werden, inwiefern Elemente aus Handlungsoption *Vorbeugen von Konflikten bei städtischen Nachhaltigkeitszielen* (z.B. Analyse von Wechselwirkungen) die Handlungsoption sinnvoll ergänzen können.

Lediglich bei der Herausforderung C *Einsatz von Instrumenten zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit* erwies sich die Bewertung als schwierig. Hier wurde festgehalten, die Ausarbeitung der Handlungsoption am Bedarf des Nachhaltigkeitsmanagements zu orientieren. Dafür sollte der Unterstützungsbedarf von Seiten des Nachhaltigkeitsmanagements konkretisiert werden. Die auszuarbeitende Handlungsoption sollte außerdem mit dem Freiburger Schwerpunktthema verknüpft werden.

## **3.5. Umsetzung: Pilothafte Erprobung der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung und Evaluation**

Teil der letzten Projektphase von Mai 2014 bis Januar 2016 war in den Modellkommunen die Konkretisierung und Umsetzung der ausgewählten Handlungsoptionen einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung, die Entwicklung des Handbuchs sowie die Reflexion des Projekts.

### 3.5.1. Umsetzungsphase in Lüneburg

Anschließend an die ausgewählten Handlungsoptionen (vgl. Kapitel 3.4.2.) wurden deren Umsetzung diese in Lüneburg im Rahmen einer **Strategiesitzung** im September 2014 konkretisiert. Als Ergebnis der Sitzung wurde beschlossen, einen Workshop auf der Ebene der Dezernatsleitungen durchzuführen, dessen Ergebnisse anschließend im Umweltausschuss der Stadt vorzustellen und vom Stadtrat beschließen zu lassen. Der Kern des Workshops sollte die Abstimmung über eine Nachhaltigkeitsstrategie ausgehend von dem Schwerpunktbereich kommunales Energiemanagement sein.<sup>33</sup> Die Entwicklungen im Herbst haben jedoch deutlich gemacht, dass es in Lüneburg sehr schwierig ist, ein solches Vorgehen verwaltungsintern umzusetzen. Ein Workshop auf der Ebene der Dezernatsleitungen konnte daher nicht stattfinden. Aus den Ergebnissen der vorangegangenen Workshops und Gespräche in Lüneburg ist ein dringender Bedarf an einer Nachhaltigkeitszielsetzung hervorgegangen. Daher wurde als nächster Schritt ein Workshop geplant, der sich an die Arbeitsebene in der Lüneburger Verwaltung richtet. Darin werden im Themenbereich Energie, der einen wichtigen Teilaspekt von Nachhaltigkeit darstellt, konkrete Handlungsoptionen zur Umsetzung einer Strategie entwickelt und deren Anknüpfungspunkte an eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie dargestellt.

Seit Oktober 2015 wurde zudem die Stelle des kommunalen Energiemanagements in der Stadt Lüneburg (wieder) besetzt. Nachdem die Tätigkeit im Rahmen dieser Stelle ca. ein Jahr lang aus gesundheitlichen Gründen nicht aufgenommen wurde, ist kommunales Energiemanagement in der Kommunalverwaltung nun auch personell verankert.

Der o. g. **Workshop** wurde im März 2015 durchgeführt. Ziel des dezernatsübergreifenden Workshops war die Entwicklung erster Elemente für eine Strategie für ein nachhaltiges gesamtstädtisches Energiemanagement. Die Teilnehmenden waren sich einig, 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 jedoch perspektivisch mit in den Fokus genommen werden; eine Ausstrahlung auf die Gesamtstadt wurde indirekt angestrebt. Daneben wurden bestehende Elemente (wie bspw. Zusammenarbeit zwischen der Stadt, der Leuphana Universität und der Zivilgesellschaft, Klimaschutzteilkonzept) sowie Herausforderungen (bspw. Nutzerverhalten beeinflussen; Weiterentwicklung der Anlagen und Gebäude, ressortübergreifende Vernetzung der Akteurinnen und Akteure) gesammelt. Am dringlichsten wurden hierbei die interne Kommunikation, die Festlegung kommunaler Ziele für Planungs-, Bau- und Sanierungsvorhaben, das Akteurinnen und Akteursmanagement sowie die Beeinflussung des Nutzerverhaltens bewertet. Die Entwicklung einer umfassenden Strategie ist ein langwieriger und komplizierter Prozess. Um perspektivisch Strategieelemente in Lüneburg zu formalisieren, ist es hilfreich, wenn die Kommunalverwaltung vorab ihre dezernatsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert. Um diesen Herausforderungen in Lüneburg zu begegnen, wurden daher bei dem Workshop erste Schritte für

---

<sup>33</sup> vgl. Anlage 6.2 des 4. Zwischenberichts

die kommenden Monate konkretisiert und vereinbart (bspw. Einrichtung eines Energie-Emailnewsletters, ein Jour fixe zwischen dem Nachhaltigkeitsbeauftragten, der Klimaschutzleitstelle sowie der kommunalen Energiemanagerin). Mittelfristig soll die Strategie eines nachhaltigen gesamtstädtischen Energiemanagements Schritt für Schritt auf andere Themenfelder ausgedehnt werden – bis hin zu einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie.

### 3.5.2. Umsetzungsphase in Freiburg

Zusätzlich zu den im Rahmen der vierten Projektphase erarbeiteten Empfehlungen an das Nachhaltigkeitsmanagement wurde in Freiburg ein Workshop durchgeführt, indem konkrete Handlungsoptionen mit Expertinnen und Experten aus der Stadtverwaltung erarbeitet wurden. Der 2 ½ stündige Workshop fand am 16. September 2014 mit sechs eingeladenen Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeitern statt. Die Teilnehmenden des Workshops waren Amtsleiterinnen und –leiter verschiedener Bereiche der Stadtverwaltung und wurden von den Freiburger Projektpartnern ausgewählt und eingeladen.

Ziel des Workshops war es, für die im Rahmen des DBU-Projekts „Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland“ identifizierten drei Herausforderungen der Freiburger Nachhaltigkeitssteuerung ((i) einheitliches Verständnis vom Begriff Nachhaltigkeit, (ii) Umgang mit Zielkonflikten und (iii) Instrumente zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit) mögliche Handlungsoptionen zum Umgang mit diesen zu konkretisieren. Zudem wurde jede Herausforderung in den Zusammenhang mit dem Schwerpunktthema Verknüpfung von Rechnungs- und Haushaltswesen mit Nachhaltigkeitsaspekten gestellt.

Im Workshop wurden nach der Darstellung der bisherigen Projektergebnisse konkrete Handlungsoptionen für die Herausforderungen erarbeitet. Hierfür wurden in Kleingruppen jeweils vier bis fünf Leitfragen anhand der Bereiche Personal, Strukturen, Prozesse, Inhalte, Finanzen diskutiert und die Ergebnisse dokumentiert. Die Mitarbeiterinnen des Nachhaltigkeitsmanagements der Stadt Freiburg stellten den Teilnehmenden in den Arbeitsgruppen bei inhaltlichen Fragen ihre Expertise zur Verfügung. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden abschließend im Plenum vorgestellt und nochmals diskutiert. Von den zahlreichen Handlungsoptionen wurden folgende priorisiert:

- Konkrete Information über den Nutzen/Mehrwert von Doppik in Verknüpfung mit Nachhaltigkeit aufzeigen (Rang 1)
- Darstellungsform: Mehrwert für Verwaltung und Bevölkerung deutlich machen z.B. mit Free Cards mit humoristischen Elementen (Rang 2)
- Schulungen für Fach- und Handlungswissen insbesondere für spezielle Zielgruppen/Dienststufen (Rang 3)
- Rubrik in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterzeitung (Rang 3)

Die erarbeiteten Handlungsoptionen sollten dem Nachhaltigkeitsmanagement Informationen liefern, welche Hilfestellungen die Teilnehmenden bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im alltäglichen Verwaltungshandeln in Ihrem jeweiligen Arbeitsbereich benötigen.

Im Zusammenhang mit der identifizierten Herausforderung Einsatz von Instrumenten zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit erarbeiteten das Team der Leuphana Universität zusammen mit der Partnerin und dem Partner des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V. eine Übersicht zu Händen des Freiburger Nachhaltigkeitsmanagements, in der bestehende Instrumente<sup>34</sup> des Nachhaltigkeitsmanagements auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen der Verknüpfung des Haushalts- und Rechnungswesen mit Nachhaltigkeitskennzahlen beurteilt wurden. Diese Übersicht bietet eine Hilfestellung bei der Auswahl geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente bei der Weiterentwicklung des Freiburger Schwerpunktthemas. Zudem entwickelt das Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen der Bearbeitung dieser Herausforderung ein Instrument zur Nachhaltigkeitsbeurteilung von Investitionsprojekten.

Im Frühjahr 2015 wurde ein Haushalt verabschiedet, in dem erstmals Nachhaltigkeit durch Nachhaltigkeitskennzahlen auf der Ebene der Schlüsselprodukte für fünf Schlüsselprodukte abgebildet wurde. Mithilfe von Indikatoren und Kennzahlen kann objektiv beurteilt werden, wie die eingesetzten Maßnahmen zur Erreichung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele beigetragen haben. Der verabschiedete Haushalt kann auf der Webseite der Stadt eingesehen werden.

### **3.5.3. Entwicklung Handbuch**

Weiterer Teil der letzten Phase war die Entwicklung des Projekthandbuchs, um die Erfahrungen und gewonnenen Ergebnisse für andere Kommunen nutzbar zu machen. An dieser Stelle wird die Entwicklung des Projekthandbuchs als Teil der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zusammen mit Projektpartnerinnen und -partnern, in Abstimmung mit dem Projektbeirat sowie basierend auf der Diskussion des Abschluss-symposiums dargestellt. Das finale Produkt sowie dessen Verteilung werden in Kapitel 4.4.1 als Teil der Öffentlichkeitsarbeit dargestellt.

Das Grundkonzept des zu entwickelnden Handbuchs wurde basierend auf dem Anforderungsdokument aus der ersten Projektphase im Juni 2014 bei der zweiten Beiratssitzung den Mitgliedern mittels zweier Grafiken präsentiert und zur Diskussion gestellt:

---

<sup>34</sup> vgl. Schaltegger et al. (2009)

## Konzeptentwurf Leitfaden

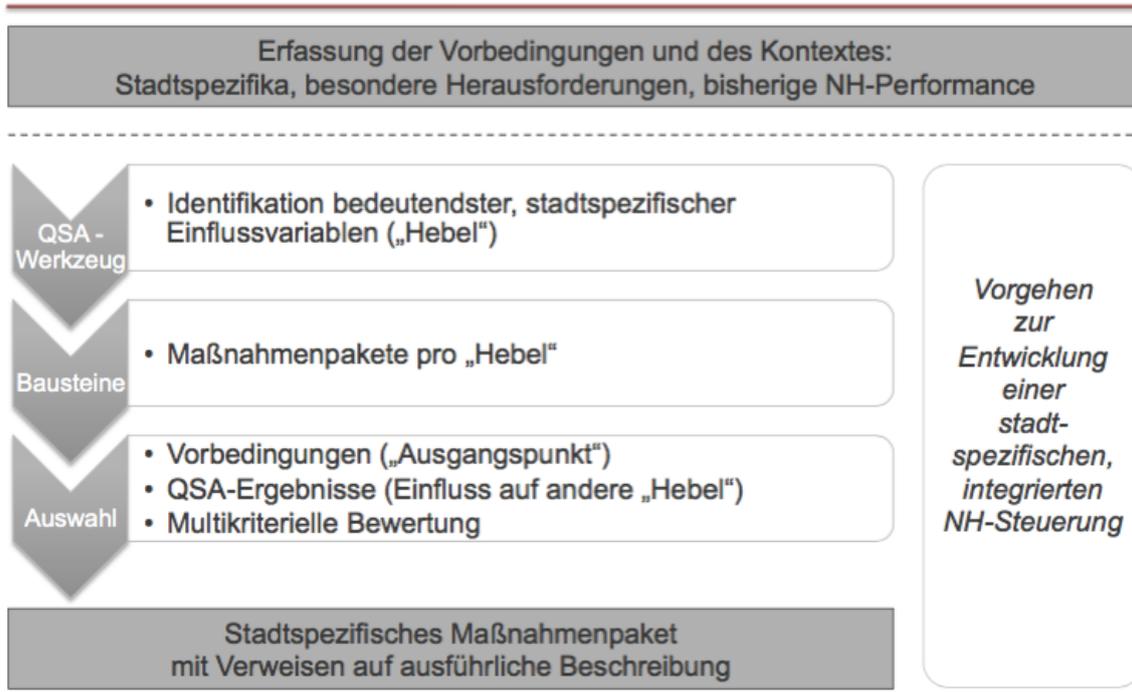


Abbildung 3: Konzeptentwurf Handbuch Folie 1 (Quelle: Präsentation 2. Beiratssitzung).

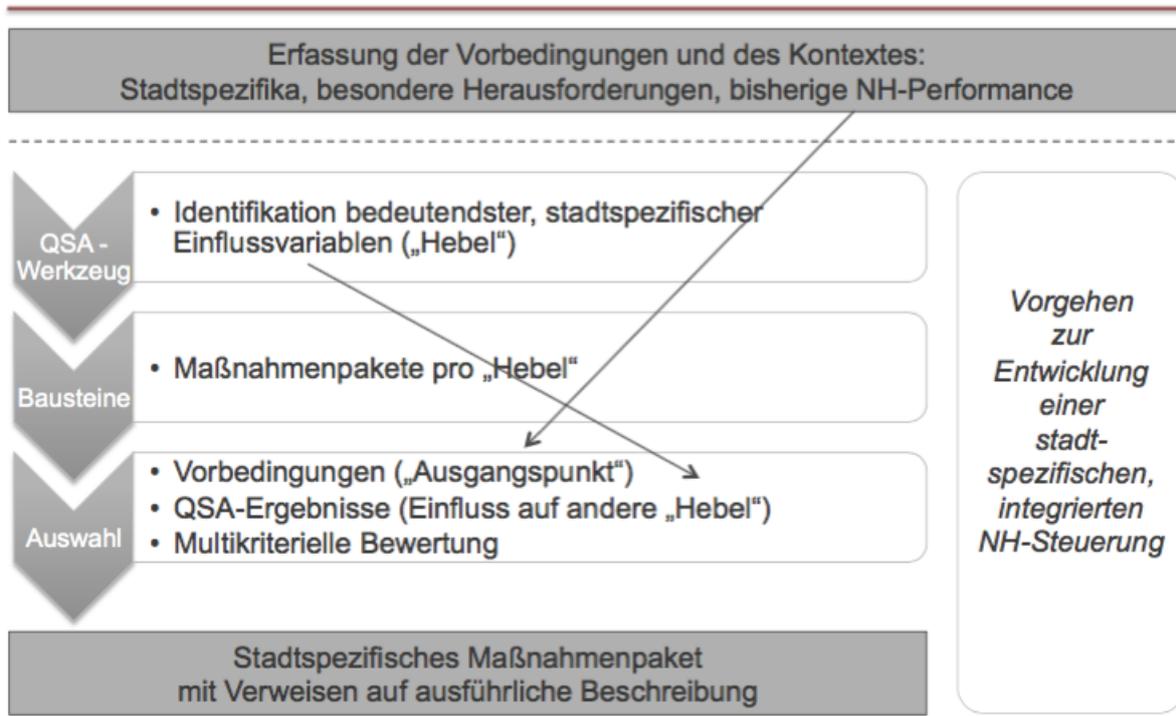


Abbildung 4: Konzeptentwurf Handbuch Folie 2 (Quelle: Präsentation 2. Beiratssitzung).

Die Beiratsmitglieder merkten u. a. an,<sup>35</sup> dass das Ziel sowie der „Absender“ des Handbuchs verdeutlicht werden sollte. Auch sollte trotz eines „vorgegebenem Weges“ ausreichender Spielraum für eigene Prioritäten

<sup>35</sup> vgl. Anlage 6.7 des 3. Zwischenberichts

der Kommunen bleiben, somit sollten unterschiedliche Anspruchsstufen abdeckbar sein. Daneben sollte mittels eines ansprechenden Layouts, Grafiken und Praxisbeispiele die Leserführung unterstützen. Eine Kombination aus Online- und Printangebot sei ideal. Mögliche Zwischenschaltung einer Moderationsstelle oder eines Kompetenzzentrums als „persönlicher“ Ansprechpartnerinnen und -partner könnte zusätzliche benötigte Hilfestellung bieten.

Anknüpfend an diese Anmerkungen wurde das Grundkonzept in den folgenden Monaten weiterentwickelt und das überarbeitete Konzept den Beiratsmitgliedern auf der dritten Beiratssitzung im Februar 2015 erneut zur Diskussion gestellt. Die Alleinstellungsmerkmale des Handbuchs waren demnach die Darstellung eines stadtspezifischen Weges einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung, die Anknüpfung an eine Vielzahl bestehender Ansätze sowie die Möglichkeit der Konkretisierung durch Schwerpunktthemen. Folgender Gliederungsentwurf wurde präsentiert:

1. Begrüßung (2 Seiten): politischer Vertreter + Projektförderer
2. Einleitung (10 – 15 Seiten)
  - 2.1. Über den Handbuch
  - 2.2. Nachhaltige Kommunalverwaltung
  - 2.3. Vielfalt möglicher Handlungsfelder einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung
3. Anwendungsteil (50 – 60 Seiten)
  - 3.1. Der Weg zu einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung
  - 3.2. Handlungsfelder einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung
4. Rückblick Projekt Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland (3 – 5 Seiten)
5. Fazit (3 – 5 Seiten)
6. Anhang

Die Beiratsmitglieder merkten hierzu u. a. folgendes an:<sup>36</sup>

Alleinstellungsmerkmal: Visionen (Soll -> Ist -> Weg) sowie der Mehrwert und langfristiger Nutzen sollten aufgezeigt werden. Daneben sollte an bestehende Typologien und politische Prozesse, Netzwerke angeknüpft werden.

Anwendungs-Anforderungen: Kommunale Begrifflichkeiten sollten verwendet und mit vielfältigen Beispielen gearbeitet werden. Symbole erleichtern die Leserinnen- und Leserfreundlichkeit. Sowie die Möglichkeit eines Nachschlage-Werks sollte gegeben sein.

Ergänzende Themen: Beschaffung, Bauen / Stadtentwicklung / Flächenmanagement, Wirtschaftsförderung, Zielkonflikte versus integrierter Ansatz, Finanzanlagenmanagement.

Layout: Kurz und prägnante Formulierungen, Management Summary, Grafiken / schematische Darstellungen, dosierter Einsatz von Bildern, farbliche Markierung zur Leserführung, Hyperlinks (im Pdf), Integration von Beispielen durch Info-Kästen, -Boxen.

---

<sup>36</sup> vgl. Anlage 6.8 des 4. Zwischenberichts

Zielgruppenadäquate Verbreitung: Zielgruppe klären, Print und PDF, Verbandszeitschriften (als Kurztex, Infokasten), Verbands-Webseiten, Netzwerke (Klima, Umwelt, etc.), Projekt-Beirat etc.

Diese Anmerkungen wurden erneut in das Handbuchkonzept eingearbeitet. Auf dieser Basis wurde in enger Abstimmung mit den Projektpartnerinnen und -partnern ein erster Entwurf entwickelt. Dieser wurde beim Abschluss-symposium erstmalig der interessierten Öffentlichkeit präsentiert. Außerdem wurde dieser dem Beirat zugeschickt, mit der Bitte um erneute Rückmeldungen. Auf Basis dieser vielfältigen Anmerkungen wurde im Sommer 2015 in enger Abstimmung mit den Projektpartnerinnen und -partnern das finale Produkt entwickelt (vgl. Kapitel 4.4.1).

### 3.5.4. Reflexion

Während des gesamten Projektverlaufs wurden die regelmäßig stattfindenden Telefonkonferenzen genutzt für eine kontinuierliche Reflexion. Das Vorgehen wurde gemeinsam abgestimmt, Interessen und Anliegen ausgetauscht und somit Missverständnissen vorgebeugt werden.

Außerdem fand am 19. Januar 2016 in Berlin eine gemeinsame Abschluss-sitzung statt, an der alle Projektpartner teilnahmen. Diese hatte zum Ziel, nicht nur die Zielerreichung sondern auch den Verlauf des Projekts aus Sicht der Partnerinnen und Partner zu evaluieren.

### Synthese: Zentrale Ergebnisse

Zentrales Ergebnis der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des dargestellten Projekts ist der **übergeordnete Ansatz einer kommunalen integrierten Nachhaltigkeitssteuerung**. Dieser umfasst eine Sammlung an möglichen Handlungsfeldern kommunaler Nachhaltigkeit und die Darstellung eines Vorgehens wie Kommunalverwaltungen angesichts dieser vielfältigen Möglichkeiten eine individuell passende Lösung entwickeln können.

Mehr als 20 Jahre nach der Konferenz für Umwelt und Entwicklung gibt es mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze wie sich Kommunalverwaltungen dem Thema nachhaltige Entwicklung nähern können. Diese reichen von Nachhaltigkeitsinstrumenten, über partizipative Prozesse mit unterschiedlichen Stakeholdern bis hin zu Weiterbildungsmaßnahmen der eigenen Mitarbeitenden. Das im Projekt entwickelte Handbuch gibt erstmalig einen strukturierten Überblick über diese vielfältigen Ansatzpunkte, die im Rahmen einer Sammlung von 14 Handlungsfeldern kommunaler Nachhaltigkeit abgebildet werden<sup>37</sup>. Jedes

---

<sup>37</sup> Entwicklung und Stärkung des kommunalen Nachhaltigkeitsverständnisses, Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, Förderung der Querschnittsorientierung, Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten, Unterstützung durch Führungskräfte, Herstellung von Transparenz bei Zielkonflikten, Einsatz geeigneter Nachhaltigkeitsinstrumente, Umsetzung einer umfassenden Nachhaltigkeitskommunikation, Unterzeichnung internationaler Vereinbarungen und Anwendung von Normen, Umsetzung von Partizipations- und Kooperationsprozessen, Aktive Einbindung der kommunalen Unternehmen, Verzahnung von Kommunalpolitik und -verwaltung, Pflege des interkommunalen Austauschs und der Kooperation, Stärkung der individuellen Motivation und einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur.

einzelne Handlungsfeld wird hierbei beschrieben, Nutzen und Herausforderungen dargestellt, mögliche konkrete Maßnahmen aufgezeigt und durch Verweise auf weiterführende Informationen ergänzt<sup>38</sup>.

Angesichts der Heterogenität von Kommunalverwaltungen ist eine zentrale Erkenntnis des Projekts, dass keines der Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeit pauschal besser oder schlechter geeignet ist. Vielmehr gilt es in jeder Kommune eine den spezifischen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und dem Status quo der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten passende Nachhaltigkeitssteuerung zu entwickeln.

Hierfür zeigt das Handbuch einen fünf Schritte umfassenden Weg auf: Situationsanalyse (I), Auswahl der Handlungsfelder (II), Konkretisierung von Maßnahmen (III) Umsetzung (IV) und Reflexion und Lernprozess (V). Innerhalb dieses „vorgegebenen Weges“ bleibt Kommunalverwaltungen ausreichend Spielraum für eigene Themen- und Schwerpunktsetzungen. So werden unterschiedliche Vorgehensweisen in Form von Varianten skizziert und durch anwendungsorientierte Arbeitsblätter ergänzt.

In der **Hansestadt Lüneburg** wurden am Beispiel eines nachhaltigen gesamtstädtischen Energiemanagements während des Projekts die ersten drei Schritte vollständig und der vierte Schritt teilweise begangen. Im Rahmen der Situationsanalyse (I) wurden 24 Interviews geführt, ausgewertet und durch eine qualitative Systemanalyse ergänzt. Im Rahmen von drei dezernatsübergreifenden Workshops mit verwaltungsin- und externen Teilnehmenden wurden darauf aufbauend vier Herausforderungen identifiziert und priorisiert<sup>39</sup>, das Handlungsfeld *Ausgestaltung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie* zur weiteren Bearbeitung ausgewählt (II), hierfür konkrete Maßnahmen<sup>40</sup> erarbeitet (III) und erste Umsetzungsschritte (IV) begangen: So besteht seit Oktober 2014 in der Hansestadt eine besetzte Planstelle im kommunalen Energiemanagement. Mit der Entwicklung der Maßnahmen sind die ersten Schritte des langwierigen Prozesses zu einer Nachhaltigkeitsstrategie begangen. Auch wurden mit den Workshops die Kommunikation innerhalb der Verwaltung und die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit verbessert. Es liegt nun in den Händen der Hansestadt den Weg weiter zu gehen.

In **Freiburg im Breisgau** wurden vier der skizzierten Schritte unter der besonderen Berücksichtigung des Handlungsfeldes *Verknüpfung von Finanzen und Nachhaltigkeit* begangen. Im Rahmen des ersten Schrittes wurden zwölf Interviews geführt, ausgewertet und durch eine qualitativen Systemanalyse ergänzt. Im Rahmen von drei dezernatsübergreifenden Workshops wurden darauf aufbauend drei zentrale Herausforderun-

---

<sup>38</sup> Handlungsfelder berücksichtigen Abläufe und Strukturen sowie Werte und Normen in der Verwaltung, die das alltägliche Handeln der Verwaltungsmitarbeitenden beeinflussen. In Abgrenzung dazu können Themenfelder ausgehend von spezifischen Inhalten in 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.

<sup>39</sup> 1. Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie, 2. Aufbau der Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeits- und Energiemanagement, 3. Fehlende Strategie zum Energiemanagement, 4. Koordinierung bestehender Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren im Bereich Energie

<sup>40</sup> bspw. die Einrichtung eines Energie-Emailnewsletters, ein Jour fixe zwischen dem Nachhaltigkeitsbeauftragten, der Klimaschutzleitstelle sowie der kommunalen Energiemanagerin

gen identifiziert<sup>41</sup> und als Handlungsfelder zur weiteren Bearbeitung ausgewählt (II), hierfür konkrete Maßnahmen<sup>42</sup> erarbeitet (III) und erste Umsetzungsschritte (IV) begangen: So wurden im Haushalt für das Jahr 2015 Nachhaltigkeitskennzahlen für fünf Schlüsselprodukte abgebildet, wodurch eine Beurteilung der in diesen Bereichen eingesetzten Maßnahmen zur Erreichung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele möglich wird. Zudem entwickelt das Nachhaltigkeitsmanagement ein Instrument zur Nachhaltigkeitsbeurteilung von Investitionsprojekten und ergänzt somit die doppische Nachhaltigkeitssteuerung um die Möglichkeit, einen nachhaltigkeitsorientierten, politischen Entscheidungsprozess zu unterstützen. Im Rahmen des Umsetzungsworkshops wurden außerdem zahlreiche Maßnahmen zur Kommunikation, Sensibilisierung und Bildung über Nachhaltigkeitsthemen für die Verwaltungsmitarbeitenden erarbeitet.

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Projekts wurden durch eine kontinuierliche Kommunikations-, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit begleitet.

## **4. Kommunikations-, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit**

Parallel zu der im vorherigen Kapitel erläuterten Forschungs- und Entwicklungsarbeit war eine kontinuierliche Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit über unterschiedliche Kanäle Kern des Projekts. Dadurch sollte ein Wissenstransfer im Hinblick auf weitere Kommunen sichergestellt und diese für die Implementierung der integrierten Nachhaltigkeitssteuerung motiviert werden. Ziel des Projektes war es, die inhaltliche Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse innerhalb eines breiten Akteurskreises zu gewährleisten. Hierfür wurden nicht erst nach drei Jahren die finalen Ergebnisse kommuniziert, sondern kontinuierlich über unterschiedliche Plattformen eine interessierte Öffentlichkeit informiert. Das Vorgehen hierbei wird in diesem Kapitel wie folgt erläutert: Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kapitel 4.1), Teilnahme an Konferenzen und Veranstaltungen (vgl. Kapitel 4.2), eigenständig durchgeführte Veranstaltungen (vgl. Kapitel 4.3) sowie Produkte und Veröffentlichungen (vgl. Kapitel 4.4).

### **4.1. Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit**

Eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit erfolgte mittels eines breiten Multiplikatorennetzwerks: Die Projektpartner sowie die Beiratsmitglieder aus Wissenschaft, Beratung und Praxis sind fest verankert in relevanten Netzwerken. Dazu gehört auf Seiten der Städte die kommunalen Spitzenverbände (z.B. Deutscher Städte- und Gemeindebund) sowie – thematisch von hoher Relevanz – das OB-Netzwerk „Nachhaltige Stadt“ vom Rat für nachhaltige Entwicklung; auf Seiten der Wissenschaft die nationale und internationale Verankerung der Fakultät Nachhaltigkeit der Leuphana Universität in transdisziplinären Netzwerken (z.B.

---

<sup>41</sup> 1. Einheitliche Definition des Begriffs Nachhaltigkeit 2. Umgang mit Zielkonflikten 3. Einsatz von Instrumenten zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit

<sup>42</sup> bspw. konkrete Information über den Nutzen/Mehrwert von Doppik in Verknüpfung mit Nachhaltigkeit aufzeigen, Mehrwert für Verwaltung und Bevölkerung deutlich machen z.B. mit Free Cards mit humoristischen Elementen, Schulungen für Fach- und Handlungswissen insbesondere für spezielle Zielgruppen/Dienststufen, Rubrik in Mitarbeiterzeitung

Fakultätentag Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaft, Netzwerk Nachhaltigkeitswissenschaften); sowie auf Seiten der Beratung die nationale und internationale Kooperation des Instituts für den öffentlichen Sektor der KPMG mit Verwaltungen. Über die laufenden Aktivitäten des Projekts der beteiligten Projektpartner bestand somit enger Austausch zu diesen Multiplikatornetzwerken. Das Projektvorhaben sowie dessen Entwicklung wurden über diese Netzwerke von Beginn bis zum Schluss kommuniziert und verbreitet. Daneben wurden mittels eines Newsletters (vgl. Kapitel 4.1.1), Flyern (vgl. Kapitel 4.1.2) sowie der Webseite (vgl. Kapitel 4.1.3) gezielt interessierte Personen informiert.

#### **4.1.1. Newsletter**

Um Informationen über den Verlauf des Projekts und über öffentliche Veranstaltungen im Rahmen des Projekts zu verbreiten, wurde über einen regelmäßig ca. alle sechs Monate erscheinenden Newsletter an interessierte Kreise über integrierte Nachhaltigkeitssteuerung berichtet. Damit wurde das Thema adressatengerecht kommuniziert. Die Newsletter informierten jeweils über Neuigkeiten aus dem Projekt, Projekte im Themenfeld und gaben einen Ausblick auf die weiteren Projektaktivitäten.

Die erste Ausgabe des Newsletters wurde im Februar 2013 initiativ an mehr als 120 Personen mit unterschiedlichen fachlichen und institutionellen Hintergründen verschickt.<sup>43</sup> Die angeschriebenen Personen hatten anschließend die Möglichkeit, sich in den Verteiler einzutragen. Anfang November 2013 erschien der zweite, im Mai 2014 der dritte<sup>44</sup> im November 2014 der vierte<sup>45</sup> und im Juli 2015 der fünfte Newsletter.<sup>46</sup> Am Ende des Projekts umfasste der Verteiler ca. 140 Personen aus Kommunen, Wissenschaft, Wirtschaft und Beratung. Die Projektnewsletter konnten zudem über die Webseite runter geladen werden.

#### **4.1.2. Flyer**

Um bei Veranstaltungen das Projekt in die Breite zu tragen, wurde ein Flyer gestaltet und mit den Projektpartnern abgestimmt.<sup>47</sup> Dieses liegt ebenfalls auf Englisch vor.<sup>48</sup> Im gesamten Projektzeitraum wurden durch Projektteam und –partner bei unterschiedlichen Gelegenheiten ca. 800 deutsche und 200 englische Exemplare verteilt.

#### **4.1.3. Webseite**

Zu Beginn des Projektes wurde die Homepage des Forschungsnetzwerks Nachhaltige Verwaltung unter [www.nachhaltige-verwaltung.de](http://www.nachhaltige-verwaltung.de) überarbeitet und ausgebaut.<sup>49</sup> Während der Projektlaufzeit waren dort umfangreiche Hintergrundinformationen zu dem Projekt, Informationen zu den Partnern, kontinuierlich ak-

---

<sup>43</sup> vgl. Anlage 6.6 des 1. Zwischenberichts

<sup>44</sup> vgl. Anlage 6.8 und 6.9 des 3. Zwischenberichts

<sup>45</sup> vgl. Anlage 6.9. des 4. Zwischenberichts

<sup>46</sup> vgl. Anlage 6.6 des 5. Zwischenberichts

<sup>47</sup> vgl. Anlage 6.5 des 1. Zwischenberichts

<sup>48</sup> vgl. Anlage 6.8 des 2. Zwischenberichts

<sup>49</sup> vgl. Anlage 6.1 des 1. Zwischenberichts

tualisierte Informationen über Publikationen und Vorträgen von Projektteam und –partnern, eine Zusammenstellung von Pressemitteilungen, eine Sammlung relevanter Links sowie die Möglichkeit, sich zum Newsletter anzumelden und vergangene Newsletter einzusehen.<sup>50</sup> Darüber hinaus wurden Neuigkeiten zum aktuellen Stand der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten wie bspw. die Gründung des Projektbeirats, die Teilnahme an Konferenzen, etc. zeitnah auf der Homepage kommuniziert. Die Plattform dient in einem abgesicherten Bereich auch der internen Projektorganisation. Da während des Projekts auch eine zunehmende Vernetzung außerhalb Deutschlands erfolgte, war diese Webseite seit Anfang 2013 ebenfalls auf Englisch verfügbar: [www.sustainable-administration.com](http://www.sustainable-administration.com).

Um die Webseite auch nach Ende des Projekts für die interessierte Öffentlichkeit zugänglich zu halten und dennoch den Pflegeaufwand zu reduzieren wurde ab Ende 2015 eine reduzierte Version entworfen. Diese Webseite wird über das Projekt hinaus bestehen bleiben.

## 4.2. Überblick Konferenzen

Mitglieder des Projektteams nahmen während der Projektlaufzeit an unterschiedlichen Veranstaltungen teil und informierten hier über das Projekt. Dabei wurde darauf geachtet, Praktikerinnen und Praktiker und Theoretikerinnen und Theoretiker mit zivilgesellschaftlichem, verwaltungswissenschaftlichem und kommunalpolitischem Hintergrund zu erreichen. Zu den Veranstaltungen gehörten:

Tabelle 1: Überblick über die Teilnahme an Veranstaltungen im Projektzeitraum

<u>Datum &amp; Ort</u>	<u>Veranstaltung</u>	<u>Teilnahme</u>
15./16. Oktober 2012, Erfurt	Netzwerk21Kongress	Teilnahme und Netzwerkarbeit
22./23. Oktober 2012, Berlin	BMBF-Forum für Nachhaltigkeit Zukunftprojekt Erde	
15. November 2012, Frankfurt a.M.	Transatlantik-Konferenz	Vortrag Prof. Dr. Harald Heinrichs: Nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Grundlagen, Daten, Perspektiven
10.- 12. April 2013, Prag	IRSPM 2013	Prof. Dr. Harald Heinrichs Chair des von Mitgliedern des Projekt initiierten special sub-tacks „Sustainability management at the local level“ im Panel 36 „Local Governance“.  Dr. Ferdinand Schuster (Projektpartner) Vortrag über „Sustainability within local public administration – An integrative approach“.
17.-19. April 2013, Genf	7th European Conference on Sustainable	Prof. Harald Heinrichs Präsentation: “A

<sup>50</sup> vgl. Anlage 6.4 des 1. Zwischenberichts

	Cities & Towns	future of sustainable management
25./26. Juni 2013, Berlin	Zukunftskongress Staat und Verwaltung	Teilnahme und Netzwerkarbeit
26./27. September 2013, Berlin	15. Beschaffungskongress	Prof. Dr. Harald Heinrichs auf dem Podium zum Thema „Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Innovationsmotor?“
8./9. Oktober 2013, Stuttgart	Netzwerk21Kongress 2013	Teilnahme und Netzwerkarbeit
13. März 2014, Stuttgart	Kommunalen Initiative Nachhaltigkeit	Vortrag und Stand durch Ev Kirst und Jule Plawitzki
17. Juli 2014, Osnabrück	Abschlussveranstaltung des DBU-Projekt „Klimasparbuch	Vorstellung Projekt durch Ev Kirst
23./24. Oktober 2014, München	Netzwerk21Kongress 2014	Durchführung Workshop (vgl. Zwischenbericht Nr. 4 und 4.3.2)
28. November 2014, Düsseldorf	Kongress Deutscher Nachhaltigkeitspreis	Teilnahme und Netzwerkarbeit
20. März 2015, Dortmund	Fachforum Nachhaltigkeit 2015 der Landesarbeitsgemeinschaft AGENDA 21 NRW	Vortrag durch Prof. Dr. Harald Heinrichs: Vom Rand ins Zentrum: Wie kommt Nachhaltigkeit in den Haushalt?
6. Mai 2015, Berlin	Bundeskongress Haushalt und Finanzen 2015	Vortrag durch Prof. Dr. Harald Heinrichs: Nachhaltigkeit und Haushaltsgestaltung

Daneben waren die Projektpartnerinnen und -partner im Rahmen ihrer eigenen Netzwerke auf vielfältigen Veranstaltungen unterwegs und haben in diesem Zusammenhang ebenfalls die Inhalte des Projekts kommuniziert.

### 4.3. Durchgeführte Veranstaltungen

Neben der Teilnahme an bestehenden Konferenzen durch Projektteam und –partnerinnen und -partner, wurden im Projektzeitraum auch eigenständig Veranstaltungen durchgeführt.

#### 4.3.1. Zwischensymposium

Am 24. September 2014 war ein Zwischensymposium in der Stadt Leipzig vorgesehen, auf dem bisherige Projektergebnisse fachöffentlich präsentiert und diskutiert werden.<sup>51</sup> Kommunalverwaltungen sollten hier auf ihrem Weg in Richtung Nachhaltigkeit durch Informationen und konkrete Ansätze unterstützt werden. Zudem sollte das Zwischensymposium eine Austauschplattform für den Dialog zwischen Kommunen und zwischen Wissenschaft und Praxis bieten.

Obwohl die Informationen über das Zwischensymposium vorab über vielfältige Kanäle verteilt wurden, muss aufgrund einer zu geringen Anmeldezahl von kommunalen Vertretern die Veranstaltung leider kurzfristig

<sup>51</sup> vgl. Anlage 6.11 des 3. Zwischenberichts

abgesagt werden. Die für das Zwischensymposium geplanten Diskussionen wurden im Rahmen eines Workshops beim Netzwerk21Kongress in München aufgegriffen.

### **4.3.2. Workshop Netzwerk21Kongress 2014**

Beim Netzwerk21Kongress 2014 stellte das Projektteam im Rahmen eines Workshops zusammen mit einigen Projektpartnerinnen und -partnern das erarbeitete Nachhaltigkeitssteuerungssystem in München vor. Zusammen mit 30 Akteurinnen und Akteuren aus Kommunen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft wurde im Rahmen der 90-minütigen Veranstaltung angeregt über eine mögliche Nutzung dieses Steuerungssystems in anderen Kommunen und über einzelne Faktoren (Verknüpfung des doppelten Haushaltswesens mit Nachhaltigkeitskennzahlen; Rolle von Führungspersonen) diskutiert. Im Anschluss an einen kurzen Input, bei dem die Logik des Steuerungsansatzes und die Erfahrungen aus der Stadt Freiburg präsentiert wurden, folgte eine leitfragenbasierte Diskussion zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten in drei Arbeitsgruppen (AG I: Stadtspezifische Situationsanalyse inklusive Wechselbeziehungen, AG IIa: Einzelne Herausforderungen im Blickpunkt: Rolle von Führungspersonen und Verwaltungskultur, AG IIb: Einzelne Herausforderungen im Blickpunkt: Allgemeine Instrumente und Doppik). Grundsätzlich stieß der vorgestellte, breite Ansatz einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung auf sehr großes Interesse bei den Teilnehmenden. In den Arbeitsgruppen konnten zahlreiche konkrete Gestaltungs- und Handlungsoptionen erarbeitet werden. Diese flossen in die weitere Gestaltung des Handbuchs ein.<sup>52</sup>

### **4.3.3. Abschluss Symposium**

Bei einem ganztägigen Fachsymposium „Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland – von der Idee zur Praxis“ im Juni 2015 in Osnabrück wurden Ergebnisse des DBU-Projekts öffentlich präsentiert und diskutiert. So wurde beispielsweise der übergeordnete, kommunalspezifische Ansatz vorgestellt. Erfahrungsberichte aus Hannover, Wernigerode und Nordrhein-Westfalen ermöglichten daneben Einblicke in die konkrete Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen. Neben diesen übergeordneten Blickwinkeln standen am Nachmittag im Rahmen von Workshops drei konkrete Themen im Zentrum: die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten mit dem kommunalen Finanzwesen, ein nachhaltiges, kommunales Energiemanagement und nachhaltige kommunale Beschaffung. 31 Teilnehmende aus Kommunen unterschiedlicher Bundesländer sowie Interessierte aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft diskutierten der Veranstaltung den entwickelten Ansatz sowie die themenspezifischen Zugänge und tauschten sich untereinander aus. Die Anmerkungen der Teilnehmenden wurden bei der finalen Entwicklung berücksichtigt. Einige Präsentationsfolien standen anschließend auf der Homepage für Interessierte bereit.

---

<sup>52</sup> vgl. Anlage 6.10 des 4. Zwischenberichts

Eine Save-the-Date Mitteilung für diese Veranstaltung war bereits Ende Januar und das Veranstaltungsflyer im April über entsprechende Verteiler verschickt worden.<sup>53</sup>

#### **4.4. Produkte und Veröffentlichungen**

Im Rahmen des Projektes wurden mehrere Publikationen veröffentlicht, die sich an ein unterschiedliches Zielpublikum wenden und vor allem dazu dienen die Projektergebnisse und –erkenntnisse an eine interessierte Leserschaft zu vermitteln.

##### **4.4.1. Handbuch**

Ein zentrales Produkt des Projektes stellt das Handbuch „Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten“ dar. Das Handbuch wendet sich an Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen und Multiplikatoren in Kommunen oder von übergeordneten politisch-administrativen Ebenen. Es zeigt stadtspezifische Wege auf, wie Kommunalverwaltungen eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung entwickeln können und enthält außerdem einen Überblick über die vielfältigen bestehenden Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung.

Das Handbuch umfasst fünf Kapitel. Im Kapitel 1 (*Einführung*) wird die Ausgangssituation nachhaltiger Kommunalverwaltung geschildert, werden bestehende Ansätze beleuchtet und wird für eine gute Leserführung der Aufbau des Handbuchs erläutert. Zudem finden sich im ersten Kapitel kurze Portraits der Modellstädte Hansestadt Lüneburg und Freiburg i. Br. Beispiele aus den Modellstädten begleiten die nachfolgenden Kapitel.

Kapitel 2 (*Der Weg zu einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung*) beschreibt den Weg zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung und führt durch fünf einzelne 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 unterschiedlichen kommunalen Voraussetzungen angepasst sind. Arbeitsblätter mit konkreten Anleitungen zur Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte ergänzen die Varianten.

Im Kapitel 3 (*Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeit*) 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.

---

<sup>53</sup> vgl. Anlage 6.5 des 5. Zwischenberichts

Im Kapitel 4 (*Rahmenbedingungen*) werden wichtige Rahmenbedingungen erläutert, die Einfluss auf die kommunale Nachhaltigkeitssteuerung haben. Diese können von der einzelnen Kommunalverwaltung nicht oder nur indirekt beeinflusst werden.

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



Abbildung 5: Titelseite des Projekthandbuchs *Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten* (Quelle: Handbuch)

Das Handbuch wurde mit einer Auflage von 1'000 Stück gedruckt und ist im Internet auf der Projekt-Webseite [www.nachhaltige.verwaltung.de](http://www.nachhaltige.verwaltung.de) für die interessierte Leserschaft verfügbar.

Das Handbuch wird ergänzt um ein Set von 19 Arbeitsblättern, die konkrete Anleitungen zum im Handbuch beschriebenen Vorgehen enthalten. Diese können ebenfalls im Internet heruntergeladen werden.

#### 4.4.2. Sammelband

Neben dem anwendungsorientierten Handbuch wurde außerdem ein Sammelband veröffentlicht, der sich an eine fachinteressierte Öffentlichkeit wendet, wie bspw. Institute, interessierte Anwender und entsprechende Abteilungen in den Bundes- und Landesministerien.

Der Sammelband zeigt über die zentralen Inhalte des Projekts hinausgehend vielfältige Gesichtspunkte nachhaltiger Entwicklung in Kommunen auf und ergänzt somit die bestehende Landschaft an Fachliteratur in diesem Bereich, der es an der umfassenden Darstellung der vielfältigen Aspekte nachhaltiger Entwicklung auf der kommunalen Ebene mit einer integrierten Sichtweise mangelt. Um die Integration unterschiedlicher Perspektiven zu gewährleisten, wurden bei den Autorinnen und Autoren auf ein im Projekt entstandenes breites Netzwerk von Personen aus diversen Fachrichtungen und mit heterogener institutioneller Anbindung zurückgegriffen.

Der Sammelband (insgesamt 250 Seiten) enthält 22 Beiträge à ca. 10-15 Seiten zu unterschiedlichen relevanten Themenbereichen nachhaltiger Entwicklung in Kommunen. Das Themenspektrum reicht von Perspektiven langfristiger kommunaler Nachhaltigkeit vs. kurzfristiger Kommunalpolitik über Erwartungen und Bedeutung unterschiedlicher Akteure sowie die Bedeutung der Nachhaltigkeitspolitik auf unterschiedlichen Ebenen bis hin zu ausgewählten Themenfeldern.

Die Publikation ist wissenschaftlich fundiert gestaltet und zeichnet sich zudem durch eine leserfreundliche Gestaltung (z. B. Schreibstil, Layout, Visualisierungen) aus. Sie wurde im Erich Schmidt Verlag veröffentlicht. Es wurden ca. 150 Exemplare an Multiplikatoren versandt.

#### 4.4.3. Wissenschaftliche Artikel

Es wurden drei Fachpublikationen veröffentlicht. Eine vierte Publikation wird noch in der Zeitschrift GAIA – Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft eingereicht.

Heinrichs, H; Schuster, F. (2016): Still some way to go: institutionalisation of sustainability in German local governments. In: *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*.

Kirst, E.; Trockel, S.; Heinrichs, H. (2014): Nachhaltige Kommunalverwaltung. In: Heinrichs, H.; Michelsen, G. (Hrsg.) (2014): *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Springer, Heidelberg. S. 549-566.

Kirst, E.; Plawitzki, J. (2017): Nachhaltigkeit in Städten und Gemeinden: Gutes Leben kommunalspezifisch gestalten. In: Heinrichs, H.; Kirst, E.; Plawitzki, J. (Hrsg.) (2017): *Gutes Leben vor Ort*. Erich-Schmidt-Verlag, Berlin. S. 13-28.

Kirst, E.; Heinrichs, H.; Lang, D.; Plawitzki, J.: Developing Municipal sustainability – a transdisciplinary approach (in preparation for GAIA – Ökologische Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft)

#### **4.4.4. Außerwissenschaftliche Artikel**

Herbstausgabe 2014 Public Governance Artikel „Kommunales Energiemanagement – ein Instrument für die Nachhaltigkeitssteuerung“ des Projektteams. In diesem werden die Potenziale aufgezeigt, wie klassisches kommunales Energiemanagement erweitert werden kann und somit zu einer gesamtstädtischen nachhaltigen Entwicklung beitragen kann (vgl. Anlage 6.11 4. Zwischenbericht).

Außerdem wurde das Projekt im Dezember 2013 im ICLEI Newsletter Nachhaltigkeit Kommunal vorgestellt (vgl. <http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/index.php?id=153>).

## **5. Ergebnisdiskussion**

Die dargestellten Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (vgl. Kapitel 3.6) sowie die Kommunikations-, Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit (vgl. Kapitel 4) werden an dieser Stelle im Hinblick auf die im Antrag formulierten Teilziele (vgl. Kapitel 1.2) diskutiert.

### **1. Teilziel: Die Entwicklung eines umsetzungsfähigen Konzepts zur integrierten kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung**

Mit dem im Handbuch skizzierten Vorgehen und der darin enthaltenen Sammlung der Handlungsfelder ist das erste Teilziel erreicht worden. Jedoch mit einer zentralen Erkenntnis: Nicht nur die beiden Modellstädte des Projekts, sondern alle Kommunalverwaltungen in Deutschlands Kommunen mit mehr als 11.000 Einwohnerinnen und Einwohnern unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Rahmenbedingungen, Herausforderungen und den Status quo ihrer kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Daher kann es nicht zielführend sein, ein Konzept für „eine“ integrierte kommunale Nachhaltigkeitssteuerung zu entwickeln. Vielmehr braucht es in nahezu jeder Kommune einen stadtspezifischen Ansatz für eine Nachhaltigkeitssteuerung. 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. Um eine diesem weiten Verständnis entsprechende Nachhaltigkeitssteuerung zu entwickeln, braucht es eine Breite an Handlungsfeldern. Mit dem im Projekt erarbeiteten Handbuch sind Kommunalverwaltungen in der Lage ein stadtspezifisches Konzept integrierter Nachhaltigkeitssteuerung zu entwickeln.

Jedoch ist der Wissensstand in den Handlungsfeldern sehr unterschiedlich ausgeprägt. Beispielsweise kann bei den Nachhaltigkeitsindikatoren auf vielfältige bestehende Materialien zurückgegriffen werden. Im Gegensatz dazu besteht bei den Handlungsfeldern Zielkonflikte, Führungspersönlichkeiten, Verwaltungskultur, Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung noch erheblicher Entwicklungsbedarf bei den Maßnahmen.

Grundsätzlich handelt es sich bei der nachhaltigen Entwicklung von Kommunalverwaltungen um einen sehr langwierigen Prozess. In diesem sind mögliche Wirkungen oft nur mittel- bis langfristig zu quantifizieren oder beispielsweise im Rahmen der Änderung von Verwaltungskultur nur eingeschränkt zu erheben.

## **2. Teilziel: Die Entwicklung und Erprobung der Verknüpfung von Nachhaltigkeitsindikatoren/-Kennzahlen im doppischen Haushaltswesen als ein wesentliches Element integrierter Nachhaltigkeitssteuerung**

Wie in Kapitel 3.5.2 beschrieben, ist mit der Einführung von Nachhaltigkeitskennzahlen im doppischen Haushalt in Freiburg auch dieses Teilziel erreicht worden. Damit ist eine objektive Beurteilung der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen möglich und Nachhaltigkeitssteuerung im kommunalen Rechnungs- und Haushaltswesen verankert. Dieses Maßnahmenpaket leistet einen wesentlichen Beitrag bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Ablauf- und Aufbauorganisation von Kommunalverwaltungen. Dennoch ist es als eines von vielen Handlungsfeldern integrierter, kommunaler Nachhaltigkeitssteuerung zu verstehen. Die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen greift tief in die kommunalen Strukturen ein und erfordert ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, Kompetenzen, Ressourcen und politischem Willen. In einer Kommunalverwaltung, in der diese Voraussetzungen (noch) nicht bestehen, sind andere Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeit daher geeigneter und Erfolg versprechender.

## **3. Teilziel: Die Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigkeitsorientierten Energiemanagements als wichtiges Themenfeld integrierter Nachhaltigkeitssteuerung**

Das dritte Teilziel ist teilweise erreicht worden. Ein nachhaltigkeitsorientiertes Energiemanagement, welches an das Konzept einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung anknüpft, wurde theoretisch entwickelt. Bisher wurden erste Schritte dieses Konzepts umgesetzt.

Zu Beginn des Projekts waren das Nachhaltigkeits- und Energiemanagement in der Kommunalverwaltung weder personell noch inhaltlich verankert. Mittlerweile sind beide Bereiche personell besetzt und damit die personellen Grundlagen geschaffen, dass in der Zukunft die notwendigen langwierigen Prozesse angegangen werden können. Auch sind mittlerweile viele Bereiche des „klassischen“, auf das Gebäudemanagement fokussierten Energiemanagements umgesetzt. Die Erfahrungen in Lüneburg haben gezeigt, dass es in einer hierarchisch geprägten Verwaltung eine große Herausforderung ist, Strukturen, Denkweisen und eine Verwaltungskultur aufzubauen, die ein problemzentriertes, querschnittsorientiertes Arbeiten stützen. Da diese in Lüneburg (noch) nicht vorhanden sind, beginnt die Stadtverwaltung den Weg eines nachhaltigkeitsorien-

tierten Energiemanagements mit einfachen, erfolgversprechenden Maßnahmen.

#### **4. Teilziel: Der Transfer des Konzeptes und der Umsetzungsstrategie auf weitere Kommunen**

Das vierte Teilziel wurde ebenfalls erreicht. So wurde während der Projektlaufzeit auf Konferenzen, mittels des Newsletters und der Webseite kontinuierlich und systematisch für das Thema sensibilisiert und Zwischenergebnisse kommuniziert. Damit der Ansatz einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung auch auf andere Kommunen übertragbar ist, wurden beispielsweise im Rahmen des Netzwerk21Kongresses, des Fachsymposiums und durch den Beirat kontinuierlich die Bedürfnisse anderer Kommunen abgefragt. Durch dieses Vorgehen ist die Übertragung des entwickelten Vorgehens auf andere Kommunen und die Anpassung für die spezifische Situation möglich. Das Handbuch als Kernergebnis des Projekts trägt insbesondere zum Transfer in andere Kommunen bei. Dieses wurde nach der Veröffentlichung auf vielfältigem Wege verteilt. Um auch in Zukunft anderen Kommunalverwaltungen einen leichten Zugang zum Handbuch und dem dort dargestellten Konzept zu ermöglichen, wird dieses weiterhin auf der Webseite verfügbar bleiben. Derzeit kann noch nicht abgeschätzt werden, in wie vielen Kommunen das Konzept tatsächlich Anwendung findet/finden wird. Die bisherigen Rückmeldungen sind jedoch grundsätzlich positiv.

Anknüpfend an die gemeinsam mit den Modellstädten entwickelte Problemdefinition zu Projektbeginn zielte das Vorhaben zentral auf Strukturveränderung als notwendige Voraussetzung um mittel- und langfristig im Sinne nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen kompetent und wirksam handlungsfähig zu werden. Der Projektverlauf und die Projektergebnisse zeigen, dass dieses Ziel in Freiburg umfassend erreicht wurde und in Lüneburg wesentliche Ansatzpunkte zur (Weiter-)Entwicklung einer nachhaltigen Energiemanagements initiiert werden konnten. Auch wenn sich diese konkreten Projektergebnisse aus den Modellstädten, die durch den Transfer über das Handbuch Veränderungsdynamik in vielen anderen, nicht unmittelbar im Projekt involvierten Kommunen, auslösen kann, nicht mit herkömmlicher Indikatorik quantifizieren lässt, ist die praktische Wirkung insgesamt als hoch einzuschätzen.

## **6. Fazit und Ausblick**

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt *Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland* hat gezeigt, dass die Entwicklung und umsetzungsorientierte Konkretisierung von Ansätzen einer Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunalverwaltungen zwar herausfordernd aber möglich sind. Entscheidend dafür ist eine kontextsensible Ausgestaltung integrierter Nachhaltigkeitssteuerung, die den spezifischen Bedingungen einer Stadt oder Gemeinde gerecht wird. Die entwickelte Vorgehensweise hat das Potenzial alle Kommunalverwaltungen, unabhängig von Größe und Stand der aktuellen Nachhaltigkeitsaktivitäten, zu unterstützen, hierbei den eigenen Weg zu finden und Schritt für Schritt weiterzugehen.

Der entwickelte übergeordnete Ansatz wird auch weiterhin auf der Webseite zugänglich sein. Die beiden Modellstädte werden die Umsetzung der im Projekt erarbeiteten Konzepte und Maßnahmen weiter fortführen.

Gleichwohl steht der Prozess einer nachhaltigen Entwicklung in Kommunalverwaltungen noch immer am Anfang. In vielfältigen Handlungsfeldern gilt es Maßnahmen zu konkretisieren. Auch bietet sich die Entwicklung eines Tools auf der Basis des übergeordneten Ansatzes an, um dessen Umsetzung für Kommunalverwaltungen zu vereinfachen. Hierbei wäre es sinnvoll, die Erfahrungen bei der Umsetzung des im Handbuch beschriebenen Vorgehens aufzugreifen. Desweiteren ist es eine Herausforderung den Entwickelten Ansatz mit den im September 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals zu verknüpfen.

Die Notwendigkeit, sich jetzt auf den Weg zu einer nachhaltigen Kommunalverwaltung zu begeben, 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. Die Möglichkeiten, die eine kommunale Nachhaltigkeitssteuerung bietet, sollten genutzt werden, um das gute Leben vor Ort, in den Städten, Gemeinden und Landkreisen zu stärken.

## 7. Literaturangaben

**Albrecht, Steffen / Kohlrausch, Niels / Kubicek, Herbert / Lippa, Barbara / Märker, Oliver / Trénel, Matthias / Vorwerk, Volker / Westholm, Hilmar / Wiedwald, Christian (2008):** E-Partizipation - Elektronische Beteiligung von Bevölkerung und Wirtschaft am E-Government. Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Innern Ref. IT 1, Bremen.

**Ball, Amanda / Bebbington, Jan (2008):** Editorial: Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations, in: *Public Money & Management*, Vol. 28, Nr. 6, S. 323–326.

**Ball, Amanda / Grubnic, Suzana (2007):** Sustainability accounting and accountability in the public sector. In: Unerman, Jeffrey; Bebbington, Jan; O'Dwyer, Brendan (Hrsg.): *Sustainability accounting and accountability*, London, S. 243–265.

**Baumann, Frank / Vogelsang, Lars / Weidner, Anselm (2003):** Bürgerhaushalt Berlin-Mitte. Vorschlag eines Teilnahmeverfahrens auf bezirklicher Ebene, Studie im Auftrag des kommunalpolitischen forums e. V. (berlin), Herausgegeben von kommunalpolitisches forum e.V. (berlin), Berlin.

**Baumann, Wolfgang / Boguslawski, Alexander von / Kühling, Wilfried (1998):** Kommunales Öko-Audit, Instrument für eine nachhaltige Entwicklung, Dortmund.

**Beck, Stefanie / Heinrichs, Harald / Horn, Daniela (2012):** Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung: Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen, Studie. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.publicgovernance.de/docs/Studie\\_Kommunale\\_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/Studie_Kommunale_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf) (Stand 12.11.2015).

**Berens, Wolfgang / Budäus, Dietrich / Buschor, Ernst / Fischer, Edmund / Lütjens, Klaus / Mundhenke, Ehrhard / Streim, Hannes (2008):** Zum nicht mehr vertretbaren kamerale Haushalts- und Rechnungswesen in einem demokratischen Gemeinwesen. Hamburger Thesen zum notwendigen Wechsel von der Kameralistik zur integrierten Verbundrechnung mit outputorientierter Budgetierung, in: *Die öffentliche Verwaltung (DÖV)*, Vol. 61, Nr. 3., S.109-111.

**Bogumil, Jörg / Grohs, Stephan / Kuhlmann, Sabine / Ohm, Anna (2008):** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. 2. Auflage, Berlin.

**Bogumil, Jörg / Holtkamp, Lars / Schwarz, Gudrun (2003):** Das Reformmodell Bürgerkommune. Leistungen, Grenzen, Perspektiven, Berlin.

**Centre for Public Agency Sustainability Reporting (CPASR) (2007a):** The Case for Sustainability Reporting by the Public Sector, online verfügbar unter [www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user\\_upload/Resources/Presentations/CPA\\_Conf07Hughes.pdf](http://www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user_upload/Resources/Presentations/CPA_Conf07Hughes.pdf) (Stand 02.4.2010).

**Centre for Public Agency Sustainability Reporting (CPASR) (2007b):** Delivering Innovation and Change. Sustainability Reporting by Local Government, online verfügbar unter [www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user\\_upload/Resources/Presentations/AcceleratingNow\\_Innovation\\_and\\_reporting\\_2007\\_2\\_.pdf](http://www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user_upload/Resources/Presentations/AcceleratingNow_Innovation_and_reporting_2007_2_.pdf) (Stand 02.4.2010).

**Dickinson, Debbie / Leeson, Robyn / Ivers, Joanna / Karic, Jelena (2005):** Sustainability reporting by public agencies: International uptake, forms and practice. Research report by the Centre for Public Agency Sustainability Reporting, online verfügbar unter [www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user\\_upload/Research\\_Papers/EPA-ResearchPaper.pdf](http://www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user_upload/Research_Papers/EPA-ResearchPaper.pdf) (Stand 21.4.2010).

**Ernst & Young GmbH (2010):** Kommunen in der Finanzkrise: Status Quo und Handlungsoptionen. Ergebnisse einer Befragung von 300 deutschen Kommunen, online verfügbar unter [http://www.ernstandyoung.de/Publication/vwLUAssets/Ernst\\_and\\_Young\\_Kommunenstudie\\_2010/\\$FILE/EY%20Kommunenstudie%202010.pdf](http://www.ernstandyoung.de/Publication/vwLUAssets/Ernst_and_Young_Kommunenstudie_2010/$FILE/EY%20Kommunenstudie%202010.pdf) (Stand 15.07.2010).

**Farneti, Federica / Guthrie, James (2009):** Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report, in: *Accounting Forum*, Vol. 33, Nr. 2, S. 89–98.

**Fiedler, Klaus (1991):** Kommunales Umweltmanagement: Handbuch für praxisorientierte Umweltpolitik und Umweltverwaltung in Städten, Kreisen und Gemeinden, Köln.

**Forum Vauban, ICLEI (1999):** StadtVisionen. 10 Thesen zur nachhaltigen Stadtentwicklung, Freiburg, online verfügbar unter <http://www.forum-vauban.de/downloads/stadtvisionen.pdf> (Stand 11.11.2011).

**Franzke, Jochen / Kleger, Heinz (2006):** Kommunaler Bürgerhaushalt in Theorie und Praxis am Beispiel Potsdams. Theoretische

Reflexionen, zusammenfassende Thesen und Dokumentation eines begleitenden Projektseminars, Potsdam.

**Fricke, Jonas / Kägi, Evelyn / Kunz, Markus / Müller, Urs / Schwaller, Bernhard (2010):** Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden. Einführung und Handbuch für die Praxis, Zürich.

**Fricke, Jonas / Sigg, Anita / Lentzsch, Walter / Frischknecht, Peter (2004):** Das Management-Modell für nachhaltige Gemeinden, in: GAIA Vol. 13, Nr.4, S.280-287.

**Gehrlein, Ulrich (2003a):** Gestaltungskriterien für kommunale Nachhaltigkeitsindikatoren. Modulare Indikatorensysteme zur Steuerung der gesamtstädtischen bzw. regionalen Entwicklung, in: UVP-report, Vol. 17, Nr. 5, S. 207–211.

**Gehrlein, Ulrich (2003b):** Von Nachhaltigkeitsindikatoren zum kommunalen Nachhaltigkeitscontrolling, in: UVP-report, Vol. 17, Nr. 5, S. 216–221.

**Gehrlein, Ulrich (2004a):** Integration politischer Steuerungsinstrumente für eine nachhaltige Kommunalentwicklung, in GAIA, Vol.13, Nr.4, S.271-279.

**Gehrlein, Ulrich (2004b):** Nachhaltigkeitsindikatoren zur Steuerung kommunaler Entwicklung: Integration kommunaler Steuerungsinstrumente durch die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsindikatoren und Controlling, Wiesbaden.

**Gemeinde Hiddenhausen (2009):** Neuer kommunaler Haushalt – Produktbuch, online verfügbar unter [http://www2.hiddenhausen.de/media/custom/1500\\_407\\_1.PDF?1238509240](http://www2.hiddenhausen.de/media/custom/1500_407_1.PDF?1238509240) (Stand 24.06.2010).

**Göll, Edgar (2007):** Lokale Agenda 21-Projekte und ihre Wirkungen: Evaluation und Einschätzungen, Berlin.

**Grabow, Bussow et al. (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.

**GRI (2005):** Sector Supplement for Public Agencies, online verfügbar unter [www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user\\_upload/Resources/GRI/SSPA.pdf](http://www.publicagencyreporting.org/fileadmin/user_upload/Resources/GRI/SSPA.pdf) (Stand 21.4.2010).

**GRI (2010):** GRI Reporting in Government Agencies, online verfügbar unter [www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B7462AEC-0B4C-40BE-8AD3-9A2C63443121/3861/GRIReportinginGovernmentAgencies1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B7462AEC-0B4C-40BE-8AD3-9A2C63443121/3861/GRIReportinginGovernmentAgencies1.pdf) (Stand 21.4.2010).

**Guthrie, James / Farneti, Federica (2007):** Sustainability reporting by Australian public sector organizations: why they report? online verfügbar unter [www.irspm2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/pdf/Guthrie%20-%20Sustainability%20Reporting%20by%20Australian%20Public%20Sector%20Organisations%20Why%20they%20Report%20-%20IR-SPM%20%202008%5B1%5D.doc.pdf](http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/pdf/Guthrie%20-%20Sustainability%20Reporting%20by%20Australian%20Public%20Sector%20Organisations%20Why%20they%20Report%20-%20IR-SPM%20%202008%5B1%5D.doc.pdf) (Stand 21.4.2010).

**Guthrie, James / Farneti, Federica (2008):** GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. In: Public Money and Management, Vol. 28, Nr. 6, S. 361- 366.

**Habbel, Franz-Reinhard / Huber, Andreas (2008):** Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik : neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger, Boizenburg.

**Hasper, Marion (1999):** Kommunales Öko-Audit: Umweltmanagement für Verwaltungen, Schulen und Hochschulen, Berlin.

**Heiland, Stefan / Tischer, Martin / Döring, Thomas / Jessel, Beate (2003):** Kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme - Anspruch, Eignung, Wirksamkeit. Ergebnisse eines Forschungsvorhabens zum Stand von Entwicklung und Anwendung kommunaler Nachhaltigkeitsindikatorensysteme, in: UVP-report, Vol. 17, Nr. 5, S. 202–206.

**Herzberg, Carsten (ohne Jahresangabe):** Bürgerhaushalt in Großstädten. Arbeitsmaterialien für die Umsetzung. Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse des Workshops "Bürgerhaushalt für Berliner Bezirke: Lesbar, verständlich, für und mit Bürgern/innen". Herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, online verfügbar unter <http://www.bpb.de/files/UHQF3Q.pdf> (Stand 21.04.2010).

**ICLEI (2007):** Handbuch Projekt21. Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement, Freiburg im Breisgau, online verfügbar unter [http://projekt21.iclei-europe.org/fileadmin/template/projects/Projekt\\_21/files/HandbuchProjekt21\\_Druck.pdf](http://projekt21.iclei-europe.org/fileadmin/template/projects/Projekt_21/files/HandbuchProjekt21_Druck.pdf) (Stand am 03.05.2010).

**Innes, Judith / Booher, David (2000):** Indicators for Sustainable Communities: A Strategy Building on Complexity Theory and Distributed Intelligence, in: Planning Theory & Practice, Vol. 1, Nr. 2, S. 173–186.

**Jigsaw Services (2004):** Triple Bottom Line Reporting for Local Government. Prepared for Adelaide Hills Council, Alexandrina Council and the City of Salisbury, Dulwich South Australia, online verfügbar unter [http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/Triple\\_Bottom\\_Line\\_Reporting\\_for\\_Local\\_Government\\_\\_\\_Final\\_Report\\_pdf1.pdf](http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/Triple_Bottom_Line_Reporting_for_Local_Government___Final_Report_pdf1.pdf) (Stand 03.04.2010).

**Kern, Kristine / Koll, Claudia / Schophaus, Malte (2004):** Local Agenda 21 in Germany: an inter- and intranational comparison, Berlin.

**Kopatz, Michael (1998):** Lokale Nachhaltigkeit. Vom internationalen Diskurs zur Umsetzung in Kommunen, Oldenburg.

**Kopatz, Michael (2006):** Nachhaltigkeit und Verwaltungsmodernisierung: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel nordrhein-westfälischer Kommunalverwaltungen, Oldenburg.

**Kopatz, Michael (Hrsg.) (2003):** Reformziel Nachhaltigkeit. Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin.

**Kopatz, Michael (ohne Jahresangabe):** Nachhaltigkeit als Leitbild für die Verwaltung. Abschlußbericht zum Sondierungsprojekt "Institutionelle Reformen für integrative Handlungsstrategien der öffentlichen Kommunalverwaltung im Rahmen der Modernisierungspraxis" im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung - Förderschwerpunkt sozial-ökologische Forschung, Herausgegeben von Umwelt Energie GmbH Wuppertal Institut für Klima, Wuppertal.

**Kopatz, Michael / Troja, Markus (2003):** Partizipation und Nachhaltige Entwicklung als Herausforderung für die "Bürgernahe Verwaltung", in: Kopatz, Michael (Hrsg.): Reformziel Nachhaltigkeit. Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin, S. 95–130.

**KPMG (Hrsg.) (2009):** KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/2009. Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich, Frankfurt am Main, online verfügbar unter [http://www.kpmg.de/docs/Handbuch\\_Sustainability.pdf](http://www.kpmg.de/docs/Handbuch_Sustainability.pdf) (Stand 12.07.2010).

**Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (LUBW) (2009):** Handbuch. Indikatoren im Rahmen einer Lokalen Agenda 21, 4. Auflage, Heidelberg, online verfügbar unter [http://www.lubw.badenwuerttemberg.de/servlet/is/57770/Handbuch\\_vierte\\_aktual\\_vers\\_2009.pdf?command=downloadContent&filename=Handbuch\\_vierte\\_aktual\\_vers\\_2009.pdf](http://www.lubw.badenwuerttemberg.de/servlet/is/57770/Handbuch_vierte_aktual_vers_2009.pdf?command=downloadContent&filename=Handbuch_vierte_aktual_vers_2009.pdf) (Stand 29.03.2010).

**Lang, Annette (2003):** Ist Nachhaltigkeit messbar? Überlegungen auf der Basis eines Vergleichs von Nachhaltigkeitsindikatoren, in: UVP-report, Vol. 17, Nr. 5, S. 212–215.

**Leuenberger, Deniz (2006):** Sustainable Development in Public Administration: A Match with Practice?, in: Public Works Management and Policy, Vol. 10, Nr. 3, S. 195–201.

**Leuenberger, Deniz Zeynep (2007):** Sustainable Development in Public Administration Planning: An Exploration of Social Justice, Equity, and Citizen Inclusion, in: Administrative Theory & Praxis, Vol. 29, Nr. 3, S. 394–411.

**Leuenberger, Deniz Zeynep / Bartle, John R. (2009):** Sustainable development for public administration. Armonk NY.

**Lewis, Thomas (2008):** Debate: Public Sector Sustainability Reporting — Implications for Accountants, in: Public Money and Management, Vol. 28, Nr. 6, S. 329–331.

**Libbe, Jens (1999):** Indikatorensysteme für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Dokumentation der Beiträge zu einem Seminar des Deutschen Instituts für Urbanistik am 8. und 9. Februar in Berlin, Berlin.

**Liepach, Katharina / Sixt, Julia / Irrek, Wolfgang (2003):** Kommunale Nachhaltigkeitsindikatoren. Vom Datenfriedhof zur zentralen Steuerungsinformation. Herausgegeben von Umwelt Energie GmbH Wuppertal Institut für Klima, Wuppertal, (Wuppertal Papers, 138).

**Maclaren, Virginia (1996):** Urban sustainability reporting, in: Journal of the American Planning Association, Vol.62/Nr.2, S.184–202.

**Marcuccio, Manila / Steccolini, Ileana (2005):** Social and Environmental Reporting in Local Authorities. A New Italian Fashion?, in: Public Management Review, Vol. 7, Nr. 2, S. 155–176.

**Müller-Christ, Georg / Bastenhorst, Kai / Berry, Adele (2005):** Nachhaltigkeit unter Beobachtung. Ein innovatives Monitoring-konzept für Kommunen, München.

**Nitkin, David / Brooks, Leonard (1998):** Sustainability Auditing and Reporting: The Canadian Experience, in: Journal of Business Ethics, Vol.17/Nr.13, S.1499-1507.

**Nolte, Frank (2006):** Lokale Agenda 21 zwischen Wunsch und Wirklichkeit: nachhaltige Entwicklung, ihre Aufnahme in Recht und Praxis, Berlin.

**Onischka, Mathias (2010):** Umwelt- und Ressourcenschutz als Kriterium im öffentlichen Beschaffungsprozess. Hemmnisse und Ansatzmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung. Aachen.

**Öko-Institut e.V. / TU Dresden (2009):** Analyse des öffentlichen Beschaffungswesens in Deutschland am Beispiel der Bundesebene und Maßnahmen zu seiner noch umweltfreundlicheren Ausrichtung. Endbericht erstellt im Auftrag des Umweltbundesamtes, Berlin u.a., online verfügbar unter [http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/doks/endbericht\\_beschaffungswesen\\_deutschland.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/doks/endbericht_beschaffungswesen_deutschland.pdf) (Stand 10.08.2010).

**Pamme, Hildegard (2004):** Organisation lokaler Nachhaltigkeit. Beharrung und Wandel auf kommunaler Ebene aus strukturalistischer Sicht, Duisburg.

**Plawitzki, Jule (2010):** Welcher Voraussetzungen bedarf es in deutschen Kommunen für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes? Eine explorative Untersuchung in sechs Fallstudien, online verfügbar unter [http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/Bachelorarbeit-Plawitzki\\_Faktor-N.pdf](http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/Bachelorarbeit-Plawitzki_Faktor-N.pdf) (Stand 12.04.2011).

**Pohl, Christian / Gertrude Hirsch Hadorn (2006):** Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung. Ein Beitrag des td-net, München.

**Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011):** Visionen 2050. Dialoge Zukunft „Made in Germany“. Texte Nr. 35, Berlin, online verfügbar unter [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_Visionen\\_2050\\_texte\\_Nr\\_35\\_Januar\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Visionen_2050_texte_Nr_35_Januar_2011.pdf) (Stand 11.11.2011).

**Schaltegger, Stefan / Haller, Berno / Müller, Astrid / Klewitz, Johanna / Harms, Dorli (2009):** Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Herausforderungen, Handlungsfelder und Methoden, erstellt im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Lüneburg.

**Schlange & Co. GmbH (2009):** Nachhaltige öffentlich Beschaffung in den EU- Mitgliedstaaten einschließlich Deutschlands. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), Hamburg, online verfügbar unter [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/14214/?property=data/2010\\_\\_06\\_\\_02\\_\\_schlange\\_\\_co\\_\\_nachhaltig.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/14214/?property=data/2010__06__02__schlange__co__nachhaltig.pdf) (Stand 16.07.2010).

**Schlechter, Arne (2009):** Verwaltung zwischen Reformdruck und Entwicklung. Analysen und Vorschläge anhand eines systemtheoretischen Modells, Berlin.

**Scholles, Frank (2003):** Kommunale Nachhaltigkeitsindikatoren auf dem Prüfstand, in: UVP-report, Vol. 17, Nr. 5, S. 201.

**Scholz, Roland / Lang, Daniel J. / Wiek, Arnim / Walter, Alexander / Stauffacher, Michael I. (2006):** Transdisciplinary case studies as a means of sustainability learning. Historical framework and theory, in: International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 7, Nr. 3, S. 226-251.

**Schophaus, Malte (2001):** Bürgerbeteiligung in der Lokalen Agenda 21 in Berlin. Discussion Paper FS II 01 – 306, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, online verfügbar unter

<http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2001/ii01-306.pdf> (Stand 27.07.2011).

**Schuppan, Tino (2006):** Strukturwandel der Verwaltung mit eGovernment. Eine Untersuchung am Beispiel von Kreis und Gemeinde, Berlin.

**Sciulli, Nick (2009):** Sustainability Reporting by Local Councils in Coastal Regions: An Australian Study, in: Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 1, Nr. 1, S. 76-86.

**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.

**Speier, Frank / Fiederer, Hans-Jürgen / Klee, Günther (2001):** Nachhaltige Entwicklung und Verwaltungsmodernisierung. Ent-

lastungspotentiale und Durchsetzungschancen eines integrativen Ansatzes, Herausgegeben vom Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen.

**Teichert, Volker (2002):** Indikatoren zur Lokalen Agenda 21: ein Modellprojekt in 16 Kommunen, Opladen.

**Umweltbundesamt (Hrsg.) (2010):** Umweltfreundliche Beschaffung - Schulungsskripte. Dessau-Roßlau, online verfügbar unter <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdfl/3951.pdf> (Stand 23.07.2010).

**Vahs, Dietmar (2007):** Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6. Auflage, Stuttgart.

**Vereinte Nationen (1992):** Agenda 21. Konferenz der Vereinten nationen für Umwelt und Entwicklung. Rio de Janeiro. online verfügbar unter [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) (Stand 12.11.2015).

**Wiek, Arnim (2007):** Challenges of Transdisciplinary Research as Interactive Knowledge Generation. Experiences from Transdisciplinary Case Study Research, in: GAIA Vol. 16, Nr. 1, S. 52-57.