Impulse
8/2023

Deutsches Institut
für Urbanistik

Christian Raffer, Felix Buchmann, Stefan Schneider

Erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation in der Kommunalverwaltung

Organizational change im öffentlichen Sektor – inhaltliche Dimensionen, Hürden und Erfolgsbedingungen

Christian Raffer, Felix Buchmann, Stefan Schneider

Erfolgreiche Nachhaltigkeits-transformation in der Kommunalverwaltung

Organizational change im öffentlichen Sektor – inhaltliche Dimensionen, Hürden und Erfolgsbedingungen

Impressum

Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin
+49 30 39001-0 difu@difu.de https://difu.de/

Autorinnen und Autoren:

Dr. Christian Raffer
Felix Buchmann
Dr. Stefan Schneider (Projektleitung)

Unter Mitarbeit von:

Kirsten Strehl (LAG21 NRW e.V.)

Entstanden im Projekt Verwaltung 2.030 in Kooperation mit:

LAG 21 NRW e.V. und Stadt Detmold

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 033L230C gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Redaktion: Patrick Diekelmann

Layout: Christina Bloedorn | Julia Krebs

Gestaltungskonzept Umschlag: 3pc GmbH Neue Kommunikation

Bildnachweis (Umschlag):

1. v. oben: Busso Grabow | 2., 3., 4. v. oben: Wolf-Christian Strauss

Erscheinungsjahr: 2023

Schriftenreihe: Difu Impulse 8/2023 ISSN 1863-7728

DOI 10.34744/difu-impulse_2023-8

Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Zitierempfehlung (APA7):

Raffer, C., Buchmann, F. & Schneider, S. (2023). *Erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation in der Kommunalverwaltung: Organizational change im öffentlichen Sektor – inhaltliche Dimensionen, Hürden und Erfolgsbedingungen* (Difu Impulse 8/2023). Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2023-8

Inhalt

Abstract 4

1. Einleitung 4

2. Literatur und theoretischer Diskurs 6

3. Methodik 14

4. Ergebnisse 16

4.1 Entscheidung 17

4.2 Nachhaltige Finanzen 18

4.3 Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung 20

4.4 Monitoring und Indikatorik 24

4.5 Nachhaltigkeitskommunikation 25

4.6 Dialog, Kollaboration und Partizipation 27

4.7 Personal, Führung und Kompetenzen 29

4.8 Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung 31

4.9 Nachhaltige Beschaffung 33

4.10 Best-Practice-Beispiele 35

5. Diskussion 37

6. Schluss 40

7. Literatur 42

8. Anhang 51

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. Grafik in Anlehnung an Heinz (2000). 13

Abb. 2: Konzeption der Literaturanalyse 15

Abb. 3: Qualitative Erfolgsbedingungen kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien auf Grundlage der analysierten Literatur 22

Abb. 4: Maßnahmen und Prozesse zur Kompetenzbildung auf Grundlage der analysierten Literatur 30

Abb. 5: Schematische Darstellung der relevantesten in der Literaturanalyse identifizierten Strukturanpassungen 38

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Art der in der Inhaltsanalyse berücksichtigten Literatur 14

Tab. 2: Übersicht der Kategorien des Analyserasters 15

Tab. 3: Übersicht der inhaltlichen Themenfelder 16

Tab. 4: Vergleich der „Organisational Change"-Faktoren gem. Fernandez und Rainey (2006) mit den Themenfeldern, die im Rahmen der durchgeführten Literaturanalyse identifiziert worden sind. 39

Abstract

National wie international gelten Kommunen als wichtige institutionelle Akteur*innen im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation, die auf einzelgemeindlicher Ebene oft mit der Implementierung von auf den lokalen Kontext angepassten SDGs einhergeht. Auf Grundlage einer systematischen Auswertung wissenschaftlicher, aber auch praxisorientierter Literatur sowie von nationalen wie internationalen Best-Practice-Beispielen beschreiben wir innovative Ansätze sowie Erfolgskriterien dieses Wandels. Die Analyse zeigt, dass Kommunen ihrer Rolle nur dann gerecht werden können, wenn auch kommunale Governancestrukturen entsprechend angepasst werden. Dieser Band zeigt – ausgehend von theoretischen Überlegungen zum organisationalen Wandel (organizational change) und zur Innovation im öffentlichen Sektor (public sector innovation) –, wie solche Anpassungen in Einrichtungen des öffentlichen Sektors konzeptionell und prozessual ausgestaltet werden können und leitet daraus die wesentlichen Rahmenbedingungen und Freiheitsgrade für ein normatives Organisationsmodell ab.

1. Einleitung

Der Anstieg der globalen Temperatur als Folge dauerhaft zu hoher Treibhausgasemissionen ist eine der gegenwärtig größten Bedrohungen für Mensch und Natur. Bis zum Jahr 2017 haben die von Menschen verursachten Emissionen bereits zu einem Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur um rund 1 Grad Celsius im Vergleich zur vorindustriellen Zeit geführt (IPCC, 2018). Aus heutiger Sicht erscheint es wahrscheinlich, dass innerhalb der kommenden Jahre auch die im Pariser Klimaabkommen formulierte Grenze von 1,5 Grad Celsius überschritten wird (Pförtner, 2022). Für Deutschland bedeutet dies künftig tiefgreifende Veränderungen in zahlreichen Lebensbereichen (Reimer & Staud, 2021). Zu rechnen ist mit steigenden klimabedingten Risiken für Gesundheit, Lebensunterhalt, Nahrungssicherheit, Wasserversorgung, Sicherheit und Wirtschaftswachstum. Um diese Folgen so weit wie möglich einzudämmen, ist eine Begrenzung der Treibhausgasemissionen wichtiger denn je. Gleichzeitig wird auch die Anpassung an den Klimawandel immer bedeutender.

Allerdings sind Klimaschutz und Klimaanpassung als Teil einer breiter zu verstehenden Nachhaltigkeitstransformation komplexe Herausforderungen; strategische Planung durch Politik und Verwaltung ist unerlässlich (Meadowcroft, 2007). Die wissenschaftliche Debatte darüber, wie eine effektive Governance aussehen kann, ist inhärent mit der Frage verbunden, welche staatliche Ebene am besten dazu geeignet ist (Evans et al., 2006). Viel spricht dafür, dass auch die Kommunen dazu beitragen sollten. Global betrachtet werden 70 % der energiebezogenen Treibhausgase auf der kommunalen Ebene emittiert (Otto et al., 2021; Rosenzweig et al., 2010). Außerdem sind gerade Gemeinden und Städte Klimarisiken besonders stark ausgesetzt, da sie beispielsweise häufig an Gewässern liegen oder durch dichte Bebauung besonders hitzevulnerabel sind. Schließlich wissen Kommunen oft am besten über die Bedingungen vor Ort und die Präferenzen ihrer Einwohner*innen Bescheid (Oates, 1972).

Obwohl die öffentliche Verwaltung auch in Deutschland einige Erfahrung darin besitzt, große Projekte zu steuern (Meadowcroft, 2007), existiert erheblicher Zweifel daran, ob die traditionellen Verwaltungsstrukturen dazu geeignet sind, komplexen Herausforderungen wie dem Klimawandel zu begegnen.

Schließlich handelt es sich dabei um einen Bereich, der von unterschiedlichen Vorstellungen über funktionierende Handlungsansätze und einer generell schwierigen Wirkungsmessung geprägt ist (Sørensen, 2012). Die Organisationsstruktur entlang starrer Dezernatsstrukturen und eine Arbeitsweise, die von stark segmentiertem Denken geprägt ist, werden oft als hemmend und nicht funktional beschrieben (Bornemann & Christen, 2019; Fiorino, 2010). Diese kritische Sichtweise gilt besonders für Staaten in der Weber'schen Rechtsstaatstradition wie Deutschland, in denen strenge Regulierung vorherrscht (Sørensen, 2012). Obwohl es auch in solchen Ländern gute Beispiele für reformwillige Gemeinden und gelungene Transformationsprojekte gibt (Bulkeley & Kern, 2006), stellt sich dennoch die Frage, wie es kommunalen Verwaltungen in der Breite gelingen kann, die anstehenden Transformationserfordernisse erfolgreich zu administrieren. Erste Kommunen in Deutschland haben mittlerweile damit begonnen, das Thema Nachhaltigkeit[1] mittel- bis langfristig zu planen, etwa indem sie eine eigene Strategie auf Basis z.B. der Sustainable Development Goals (SDGs) formuliert haben (Servicestelle Kommunen in der einen Welt [SKEW], 2019). Gleichzeitig steht eine grundlegende Anpassung der etablierten Strukturen im Sinne einer effektiveren Governance der kommunalen Nachhaltigkeitstransformation noch weitgehend aus.

Die ganzheitliche Integration der SDGs und die Berücksichtigung als Querschnittsaufgabe bei allen zu treffenden Entscheidungen stellen Kommunen letztlich jedoch vor enorme Herausforderungen. Das Forschungsprojekt „Verwaltung 2.030"[2] setzt an dieser Stelle an. Gesamtziel des Vorhabens ist es, innovative Verwaltungsstrukturen zur integriert-agilen Umsetzung der Agenda 2030 zu entwickeln und zu erproben. Im Rahmen des Projekts wurde zunächst eine umfassende Literatur- und Fallbeispielanalyse zu Erfolgskriterien und Hemmnissen für die kommunale Nachhaltigkeitstransformation und insbesondere ihre gelingende Goverance durchgeführt. Dazu wurden von Oktober 2021 bis Anfang April 2022 insgesamt 99 Publikationen und Dokumente zum Thema ausgewertet und zur Validierung insgesamt acht nationale und internationale Best-Practice-Fallbeispiele erarbeitet. Die Ergebnisse sind Gegenstand des vorliegenden Bandes.

Aus theoretischer Perspektive wird die Anpassung der Verwaltungsstruktur zur effektiveren, integrierteren und agilen Bearbeitung von nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben in zwei eng miteinander zusammenhängende Rahmen gefasst. Einerseits handelt es sich dabei um einen Prozess der „Public Sector Innovation", der oft den Weg von Versuch und Irrtum geht – ein Prinzip, das in traditionell risikoaversen Verwaltungen eher selten anzutreffen ist (Borins, 2001). Andererseits ist die Anpassung der Verwaltungsstruktur auch als Form des organisationalen Wandels im öffentlichen Sektor zu verstehen (Fernandez & Rainey, 2006). Sobald eine Verwaltung eine aktuelle Idee, ein neues Konzept oder einen exemplarisch entwickelten Prozess aufgreift und vor allem umsetzt, der auch innerhalb der Organisation als neu wahrgenommen wird (unabhängig davon, ob sie der Urheber ist), kann man von Innovation im öffentlichen Sektor sprechen (Rogers, 2003; Sørensen, 2012; Vries et al., 2016). So verstanden ist die Anpassung der Governancestruktur nach entweder selbst entwickeltem oder von anderen Organisationen übernommenem neuartigen Muster dann als innovativer organisationaler Wandel aufzufassen, wenn davon der Prozess der politischen Entscheidungsfindung, die

[1] Einen Überblick über unterschiedliche Definitionen des Begriffs Nachhaltigkeit findet sich in Anhang 1. Für diesen Band wird im Wesentlichen von der Definition der „Starken Nachhaltigkeit" ausgegangen (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW (2021a)).

[2] Beteiligte Forschungspartner sind die Landesarbeitsgemeinschaft 21 (LAG 21) in Nordrhein-Westfalen, das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu), das Institut für den öffentlichen Sektor (KPMG) sowie als Praxispartner die Stadt Detmold.

Strukturen der Verwaltung und die Schwerpunkte und Instrumente der Finanzierung weiterentwickelt werden. Schneider (2022) verortet diese Art der Innovation eher in den Bereich der sogenannten inkrementellen Innovation. Wie konkrete Innovation im öffentlichen Sektor aussehen kann, die den transformativen Herausforderungen begegnet, ist nach heutigem Stand nach wie vor eine Forschungslücke (Bornemann & Christen, 2019). Dieser Band unterstützt die Diskussion deshalb zunächst mit einer systematischen, auf Literatur und Fallstudien basierenden qualitativen Auswertung potenzieller Erfolgsfaktoren.

Dieses Gutachten ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 beschreibt den wissenschaftlichen Diskurs zur Nachhaltigkeitsgovernance sowie theoretische Überlegungen zu Innovation und organisationalem Wandel im öffentlichen Sektor. Nach einer Erläuterung der Methodik in Kapitel 3 gehen wir in Kapitel 4 ausführlich auf die Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse ein und binden sie zurück auf nationale und internationale Best-Practice-Fallstudien. In Kapitel 5 diskutieren wir unsere Ergebnisse, Kapitel 6 schließt mit einer Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und gibt einen Ausblick zu einer anschließenden Übersetzung in ein praxistaugliches Modell.

2. Literatur und theoretischer Diskurs

Wie einleitend bereits dargestellt, ist die Veränderung öffentlicher Governancestrukturen zur Bewältigung der anstehenden transformativen Herausforderungen auf der Ebene der einzelnen Verwaltung sowohl als Prozess des organisationalen Wandels (organizational change) als auch der Innovation im öffentlichen Sektor (public sector innovation) anzusehen. Im Folgenden werden der wissenschaftliche Diskurs zur Nachhaltigkeitsgovernance sowie die theoretischen Konzepte der Innovation im öffentlichen Sektor und des Organisationalen Wandels im öffentlichen Sektor näher erläutert. Damit soll der vorliegende Band in den bestehenden wissenschaftlich-empirischen Diskurs zur Nachhaltigkeitsgovernance eingeordnet werden.

Nachhaltigkeitsgovernance – Theorie und Forschungsstand

Der Begriff der „Governance“ ist in der Literatur oft anzutreffen, aber selbst in der Forschungsdisziplin, in der er am häufigsten verwendet werden dürfte – den Politikwissenschaften – nur vage definiert (Chhotray & Stoker, 2009). Wiederkehrendes Motiv ist das Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteur*innen, um gesellschaftlich relevante Entscheidungen herbeizuführen. Dies umfasst Prozesse, Regeln, Normen und Werte der kollektiven Entscheidungsfindung (Kooiman, 1999; Rhodes, 2007; Weiss, 2000). Etwas enger betrachtet wird darunter auch die Ausübung (staatlicher) Autorität verstanden, um die Ordnung aufrechtzuerhalten und die Bedürfnisse der Öffentlichkeit innerhalb eines bestimmten Rahmens zu erfüllen (Keping, 2018). Kooiman (1999) verweist unter anderem darauf, dass die Auffassung von Governance als Steuerung gesellschaftlicher Bereiche vor allem in Deutschland und den Niederlanden verbreitet ist. Insofern umfassen Governance-Strukturen insbesondere auch die Regeln und Prozesse der lokalen Exekutive sowie Verwaltung (Chhotray & Stoker, 2009). Im Anhang 1 findet

sich eine überblickshafte Darstellung verschiedener Begriffsverständnisse der Governance aus der Literatur.

Noch deutlich verbreiteter ist der Begriff der Nachhaltigkeit (sustainability), der mittlerweile in so vielen Bereichen und von so vielen Akteur*innen ins Feld geführt wird, dass auch hier zwangsläufig unterschiedliche Perspektiven existieren und es für die vorliegende Studie sinnvoll ist, ein klares Verständnis zugrunde zu legen. Die erste Nennung wird bekanntermaßen dem Leiter des Oberbergamts Sachsen, Carl von Carlowitz, zugeschrieben, der bereits im 18. Jahrhundert über eine Forstwirtschaft nachdachte, die dann nachhaltig ist, wenn die Holzentnahme das Ausmaß nicht übersteigt, in dem es dem Wald langfristig schaden und eine künftige Holzentnahme einschränken würde (Carlowitz, 2022). Nachhaltige Entwicklung wird noch heute so verstanden, dass die Bedürfnisse der lebenden Menschen auf eine Art und Weise befriedigt werden, die die Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen nicht gefährdet (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). In einer Ausdifferenzierung dieses auf intergenerationeller Gerechtigkeit basierenden Konzepts fordert die sogenannte „schwache Nachhaltigkeit", die Kapitalbestände einer Gesellschaft in ihrer Summe konstant zu halten, aber Substitutionsprozesse zwischen Human-, Sach- und Naturkapital zu erlauben (Ott, 2016). Im Vergleich dazu besagt die „starke Nachhaltigkeit", dass unabhängig von etwaigen Substitutionsmöglichkeiten das Naturkapital erhalten bleiben muss. In diesem Konzept bilden die Ökosystemgrenzen der Erde die wesentlichen Leitplanken für wirtschaftliches und soziales Handeln (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW [LAG 21 NRW], 2021a). Die natürlichen Ressourcen und die Umwelt stellen somit die Grundlagen für alle menschlichen Entwicklungsfelder inklusive der entsprechenden ökonomischen und sozialen Subsysteme dar. Während Nachhaltigkeit also im Wesentlichen auf drei Säulen fußt, postuliert die starke Nachhaltigkeit das Primat der ökologischen Säule – was gleichsam nicht bedeutet, dass die weiteren Dimensionen gar nicht mehr berücksichtigt werden. Diese Perspektive resultiert aus den sicht- und spürbaren Konsequenzen der Umweltzerstörung und des Klimawandels der letzten Jahrzehnte und stellt den normativen Rahmen für die vorliegende Studie dar (Anhang 1 stellt verschiedene Perspektiven auf den Begriff der Nachhaltigkeit tabellarisch nebeneinander).

Bringt man nun beide Konzepte – Governance und (starke) Nachhaltigkeit – zusammen, so stellt Nachhaltigkeitsgovernance im weiteren Sinne alle gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation dar. Etwas enger betrachtet ist darunter ihre administrative und politische Steuerung über alle Ebenen unter Einbeziehung privater Akteur*innen zu verstehen, die vor allem auch Gemeinden und Landkreise vor besondere Herausforderungen stellt. Diese betreffen dabei nicht nur den Steuerungsgegenstand, sondern vor allem auch den Modus Operandi der Steuerung. Seit Langem ist bekannt, dass auch Governance selbst sich verändern muss, wenn die Nachhaltigkeitstransformation gelingen soll. Meadowcroft (2007) nennt dies „reflexive Governance". Viele Autor*innen haben sich in der Vergangenheit bereits mit den beiden Konzepten „Governance" und „Nachhaltigkeit" auseinandergesetzt und unter anderem versucht, Schlüsselthemen und Wechselwirkungen zu identifizieren (Jordan, 2008; Kemp et al., 2005; Meuleman & Niestroy, 2019; van Zeijl-Rozema et al., 2008). Meadowcroft (2007) richtet einen Fokus auf das Management des Wandels in Systemen fragmentierter Macht; Bartle und Leuenberger (2006) sowie Fiorino (2010) konzentrieren sich auf die Anwendbarkeit des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung.

In ähnlicher Weise befasst sich ein anderer Literaturstrang mit der Strategie- und Managementperspektive nachhaltiger Entwicklungsstrategien auf nationaler Ebene in der Folge der Rio-Konferenz im Jahr 1992 (Lafferty & Meadowcroft, 2000; Steurer & Hametner, 2013; Steurer & Martinuzzi, 2005; Volkery et al., 2006). Bruyninckx et al. (2012) konzentrieren sich auf die mittlere Ebene in föderalen Staaten. Von Beginn an herrschte zudem ein verstärktes Forschungsinteresse an den Implikationen nachhaltiger Entwicklung für Kommunalverwaltungen, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der Lokalen Agenda 21 (LA21), aber auch in Bezug auf spezifische lokale Handlungsfelder wie Klimaschutz und Klimaanpassung. Bereits seit den 1990er-Jahren beschäftigten sich Forscher*innen mit Klimaschutzaktivitäten in Kommunen, meist auf Grundlage von Fallstudien (für einen Überblick siehe: Bulkeley, 2010). Evans et al. (2006) analysierten die institutionellen und sozialen Voraussetzungen für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Dabei betonen die Autor*innen unter anderem die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten und die Notwendigkeit einer strategischen, langfristigen Vision für eine nachhaltige Zukunft. Feichtinger und Pregernig (2005) analysierten die lokale Umsetzung der LA21 und zogen daraus Schlussfolgerungen im Hinblick auf normative Spannungen zwischen demokratischer Partizipation und Nachhaltigkeitszielen. So kann das simultane Streben nach Bürgerbeteiligung und mehr Nachhaltigkeit aufgrund der sich daraus ergebenden Spannungen dazu führen, dass beide Ziele nicht mehr umfassend verfolgt werden. Obwohl diese Diskussion auch heute noch bedeutsame Einblicke in die kommunale Nachhaltigkeitsgovernance bietet, kommen Autoren wie Graute (2016) oder Xavier et al. (2019) zu dem Schluss, dass der LA21-Prozess keine langfristig tragfähigen Ergebnisse gebracht hat und es zudem an der Evaluation des Prozesses mangelte.

Dies ist umso mehr bemerkenswert, als dass auch der Einsatz von indikatorengestützter Governance immer ein zentrales Thema in der wissenschaftlichen Debatte war. In ihrem frühen Buch „In Search of Indicators of Sustainable Development" stellten Kuik und Verbruggen (1991) und Verbruggen fest, dass „ohne ein klares Maß oder zumindest einen Indikator für nachhaltige Entwicklung die Wirksamkeit von Umwelt- oder anderen Politiken im Hinblick auf dieses Ziel nicht bewertet werden kann" (S. 1). Neben einer umfangreichen Literatur bezüglich technischer Aspekte zur Erstellung von Indikatoren und Indikatorensätzen (siehe z. B. Bell & Morse, 2008; Ameen & Mourshed, 2019; Böhringer & Jochem, 2007 und viele andere) haben Autor*innen wie Holman (2009) und Miller (2005) die Rolle von Indikatoren für die lokale Nachhaltigkeitssteuerung analysiert. Der Einsatz der Indikatoren soll dabei eine Wirkungsorientierung ermöglichen (Bertelsmann Stiftung et al., 2018). Mit Blick auf die praxistaugliche Anwendung solcher Indikatoren hat der deutsche Kontext gezeigt, dass ein Spagat zwischen Komplexität und Handhabbarkeit zu vollziehen ist, der sich entweder in der lokal-individuellen und an den jeweiligen Kontext angepassten Erstellung oder der Entwicklung und Nutzung standardisierter Formate äußert. Das Deutsche Institut für Urbanistik hat im Auftrag der Bertelsmann Stiftung beispielsweise ein standardisiertes Indikatorenset für Kommunen entwickelt und stellt ein SDG-Portal bereit, auf dem für Landkreise und Städte mit über 5.000 Einwohner*innen die Entwicklungen in den verschiedenen SDG-Indikatoren sowie vor Ort durchgeführte Maßnahmen und erstellte Berichte einsehbar sind (siehe z.B. (Bertelsmann Stiftung et al., 2022). Die LAG 21 NRW hingegen erstellte gemeinsam mit unterschiedlichen Projektkommunen individuellere Indikatorensets, die die lokalspezifischen Gegebenheiten stärker berücksichtigen.

Eng verbunden mit der Frage des indikatorenbasierten Monitorings ist die Anwendung der SDGs durch die Kommunen. Obwohl die Vereinten Nationen

die SDGs erst vor sieben Jahren veröffentlicht haben, ist die wissenschaftliche Diskussion über ihr Potenzial für Kommunalverwaltungen noch relativ neu und in vielen Fällen eher konzeptionell (siehe z.B. Zinkernagel et al., 2018; Fenton & Gustafsson, 2017; Graute, 2016; Kharrazi et al., 2016; Klopp & Petretta, 2017) oder auf Fallstudien basierend (Fox & Macleod, 2021; Hansson et al., 2019; Krellenberg et al., 2019; Tremblay et al., 2021; Villeneuve et al., 2017). Eine Ausnahme bildet beispielsweise die Studie von Kawakubo et al. (2018), die ein SDG-basiertes Instrument zur Bewertung des Nachhaltigkeitsniveaus von 79 Städten weltweit anwenden. Die Autor*innen stellen fest, dass die allgemeine SDG-basierte Nachhaltigkeit sowie die Treibhausgasemissionen in den Industrieländern höher sind als in weniger weit industrialisierten Ländern. Eine jüngst publizierte Metastudie zeigt darüber hinaus, dass die Steuerung über die SDGs zwar auf Institutionen und Policies einwirken und vor allem die Nachhaltigkeitskommunikation beeinflussen (Biermann et al., 2022). Forschungsergebnisse, die eine tatsächliche Reallokation von Ressourcen belegen würden, sind im Moment jedoch noch rar.

Reflexive Nachhaltigkeitsgovernance als „public sector innovation“

Im Folgenden wird Nachhaltigkeitsgovernance, die selbst einem Anpassungsdruck unterliegt und darum – wie bei Meadowcroft (2007) erläutert – als Form der reflexiven Governance aufgefasst werden kann, mit dem Konzept der Innovation im öffentlichen Sektor verbunden. Innovation lässt sich nach Rogers (2003) als Idee, Praktik oder Objekt verstehen, die/das von seinen Anwender*innen als neuartig wahrgenommen wird. Ausschlaggebend, um Ideen, Praktiken oder Objekte als Innovation zu definieren, ist dementsprechend nicht ihre objektive Neuheit, sondern die erste Reaktion der Anwender*innen darauf. In diesem Sinne lässt sich die Innovation von der Erfindung abgrenzen. Während eine Erfindung sich auf die Genese einer neuen Idee bezieht, ist eine Innovation auch die Übernahme einer existierenden Idee in einen neuen Kontext (Sandfort & Moulton, 2020). Die Übernahme einer Innovation findet durch ein einzelnes Individuum oder eine andere Einheit, also Anwender*innen oder Organisationen, statt. Die Rate der Übernahme ist dabei maßgeblich abhängig von den Ausprägungen der fünf hauptsächlichen Charakteristika einer Innovation, die Rogers (2003) folgend definiert. Eine Innovation...

- ... zeichnet sich dadurch aus, dass sie als besser wahrgenommen wird als die Idee, die sie ersetzt. Sie verfügt also über einen gewissen relativen Vorteil gegenüber der vorangegangenen Idee.
- ... wird als folgerichtige Entwicklung im Kontext existierender Wertesysteme, vergangener Erfahrungen und Bedürfnisse der Anwender*innen wahrgenommen. Sie verfügt also über eine gewisse Kompatibilität mit ihrer Umwelt.
- ... wird als schwer zu verstehen und zu nutzen wahrgenommen, verfügt also über eine gewisse Komplexität.
- ... lässt Raum zum Experimentieren, verfügt also über eine gewisse Erprobbarkeit.
- ... zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Resultate sichtbar sind, also dass eine gewisse Erkennbarkeit der Innovation vorliegt.

Im Besonderen sind die ersten beiden Attribute, relativer Vorteil und Kompatibilität, ausschlaggebend für die Rate der Übernahme. Des Weiteren unterscheidet man Innovationen in zwei Kategorien: inkrementelle und disruptive Innovationen. Erstere bezieht sich auf evolutionäre Innovationen, die die Performance gängiger Ideen, Praktiken und Objekte steigert. Die Neuartigkeit kann sich dabei auf den verfolgten Zweck oder die eingesetzten Mittel beziehen (Hauschildt, 2004). Auf der anderen Seite spricht man von disruptiven Innovationen, wenn Innovationen einer Revolution gleichkommen. Weil sowohl Zweck als auch Mittel in neuartiger Weise umgesetzt werden, können meist ganz neue Industriezweige oder Dienstleistungen hervorgebracht werden (Thomond & Lettice, 2002).

Ähnlich wie Unternehmen in der Privatwirtschaft sind Verwaltungen und Behörden im öffentlichen Sektor Organisationen, in denen eine so definierte Innovation stattfinden kann. Die meisten Definitionen, die sich in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Innovationen im öffentlichen Sektor finden, basieren auf Rogers Definition von Innovation (Vries et al., 2016). Sørensen (2012) definiert Innovation im öffentlichen Sektor als Entwicklung, Implementierung und Verbreitung neuer Policies und Dienstleistungen. Eine typische Innovation im öffentlichen Sektor sind Portale und „One-stop-shops" von Kommunen. Vries et al. (2016) unterteilen unter Rückgriff auf bestehende Literatur Innovationen im öffentlichen Sektor in sechs Formen: Prozessinnovationen (Walker, 2014), administrative Prozessinnovationen (Meeus & Edquist, 2006), technologische Prozessinnovationen (Edquist et al., 2001), Produkt- oder Serviceinnovationen (Damanpour & Schneider, 2009) Governanceinnovationen (Moore & Hartley, 2008) und konzeptionelle Innovationen (Bekkers & Homburg, 2005). Eine reflexive Governance der Nachhaltigkeitstransformation betrifft als solche die Anpassung von ungeeigneten Prozessen, etwa in Form stärker querschnittsorientierter und auch agiler Kollaborations- und Arbeitsprozesse innerhalb einer Verwaltung, und fällt damit unter das Verständnis von Innovation im öffentlichen Sektor. Dies ist, wie beschrieben, auch dann der Fall, wenn eine einzelne Verwaltung bereits andernorts erprobte/bekannte Arbeitsweisen übernimmt, diese im Moment der Integration in die eigene Organisation aber noch neu für sie sind.

Wichtig ist darüber hinaus, dass der öffentliche Sektor traditionell nicht für seine Innovationsfähigkeit bekannt ist (Borins, 2001). Borins führt dies auf den Innovationsprozess als solchen zurück, der oft auf Versuch und Irrtum basiert und somit besonders anfällig für Schwierigkeiten und Probleme ist. Der fehleranfällige Innovationsprozess lässt sich zwar theoretisch in einer Phase der Erprobung evaluieren, um die Innovation iterativ anzupassen oder fallenzulassen. Organisationen im öffentlichen Sektor fürchten demnach jedoch traditionell die öffentliche Kritik der Medien und Opposition, wodurch Innovationen, beziehungsweise viel mehr die damit verbundenen Fehler, grundsätzlich eher gemieden werden. Zudem legt Damanpour (1991) nahe, dass in Organisationen im öffentlichen Sektor ein höheres Maß an zentralisierten Vorschriften und Bürokratie vorliegt, was ebenfalls Innovationen hemmt. Die Innovationsfähigkeit von Organisationen im öffentlichen Sektor unterscheidet sich dementsprechend auf Grund ihrer politischen Autorität und Bürokratielastigkeit von der Innovationsfähigkeit der Organisationen des privaten Sektors (Borins, 2000, 2001; Vries et al., 2016). Nichtsdestotrotz betonen Wissenschaftler*innen und politische Entscheidungsträger*innen die wichtige Stellung von Innovationen im öffentlichen Sektor, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen (Vries et al., 2016). Von großer Bedeutung ist dabei die Weiterverbreitung von Innovationen, die ebenfalls als Prozess verstanden werden kann. In diesem vermitteln unterschiedliche Mitglieder des öffentlichen Sektors Innovation untereinander über verschiedene Kommunikationskanäle (Rogers, 2003). Generell trifft die These des im Durchschnitt

innovationsfeindlichen öffentlichen Sektors natürlich weder auf jede Einzelkommune noch auf jeden Teilbereich zu. In der kommunalen Praxis finden sich regelmäßig gute Beispiele für versuchte und auch geglückte Innovation.

Kommunale Nachhaltigkeitsgovernance als „organizational change“ im öffentlichen Sektor

Innerhalb der allgemeinen Management- und Organisationstheorie forschen Wissenschaftler*innen seit den späten 1960er-Jahren zu der Frage, warum und wie sich Organisationen wandeln und anpassen bzw. welche Faktoren dabei zum Erfolg führen (Fernandez & Pitts, 2007; Fernandez & Rainey, 2006). Organisationen der öffentlichen Verwaltung werden dabei auf Grund ihrer komplexen politischen Umgebung gesondert untersucht. Nichtsdestotrotz lässt sich organisationaler Wandel im öffentlichen Sektor analog zum organisationalen Wandel im privaten Sektor als eine Initiative mit groß angelegten, geplanten, strategischen und administrativen Veränderungen definieren (Abramson & Lawrence, 2001; Fernandez & Rainey, 2006; Kotter, 1995). Neben dem organisationalen Wandel öffentlicher Organisationen in Form breit angelegter Verwaltungsreformen lassen sich auch kleinere organisatorische Veränderungen in öffentlichen Organisationen immer wieder beobachten. Die Auslöser sind hier dementsprechend divers. Öffentliche Organisationen können sich gezwungen sehen, sich zu wandeln, wenn sie ihre Effektivität und Effizienz erhöhen müssen. Zudem findet organisationaler Wandel statt, wenn Innovationen adaptiert werden (Fernandez & Wise, 2010). Theoretische Ansätze, die sich mit dem Wandel öffentlicher Organisationen beschäftigen, richten ihren Fokus entweder auf die Organisation als solche oder auf den/die Manager*in der Organisation als Einheit der Untersuchung, die den organisationalen Wandel ermöglicht und vorantreibt. Verschiedene Studien legen nahe, dass Manager*innen zumindest eine wichtige Rolle beim organisationalen Wandel zukommt und sie darüber hinaus häufig Veränderungen und Wandel ermöglichen und vorantreiben (Fernandez & Pitts, 2007; Fernandez & Wise, 2010).

Ungeachtet der Rolle der Akteur*innen beim Wandel in einer öffentlichen Organisation stellt sich die Frage, welche Strategien am besten geeignet sind, um organisationalen Wandel erfolgreich herbeizuführen, und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Verschiedene zu dieser Fragestellung entwickelte Rahmenwerke und Modelle beschreiben organisationalen Wandel als Prozess in mehreren Schritten, anhand dessen sich Faktoren ableiten lassen, die zu seinem Erfolg beitragen (Fernandez & Rainey, 2006). Fernandez und Rainey formulieren anhand dieser Rahmenwerke und Modelle acht Faktoren, die organisationalen Wandel an verschiedenen Stellen des Prozesses beeinflussen:

1. Die Sicherstellung des Bedarfs
2. Das Vorliegen eines Plans
3. Der Aufbau interner Unterstützung für den Wandel und das überwinden von Widerständen
4. Die Sicherstellung der Unterstützung und des Engagements des Top-Managements
5. Der Aufbau externer Unterstützung
6. Das Bereitstellen von Ressourcen
7. Die Institutionalisierung des Wandels
8. Das Anstreben eines möglichst umfassenden Wandels

Daraus abgeleitet kann reflexive Nachhaltigkeitsgovernance im öffentlichen Sektor als innovationsgetriebener organisationaler Wandel aufgefasst werden, sofern er auf einzelgemeindlicher Ebene das Verwaltungshandeln

grundlegend neu strukturiert und auf einen veränderten Gegenstand – wie etwa die umfassende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten – hin ausrichtet.

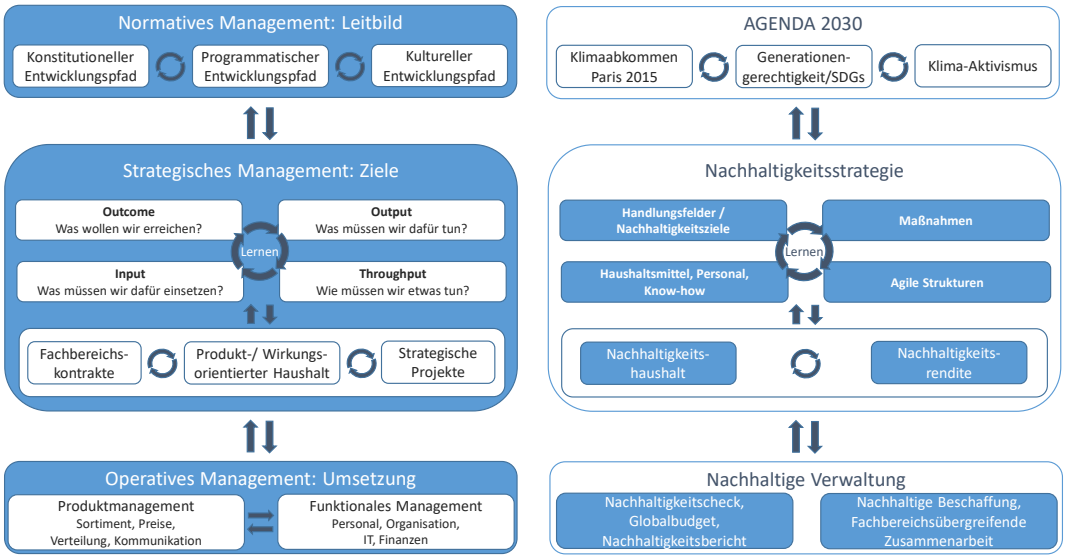
Kommunale Nachhaltigkeitstransformation als Verwaltungsreform

Während Innovation im öffentlichen Sektor und organisationaler Wandel als theoretische Ansätze eher die Ebene der einzelnen Verwaltung bzw. einzelner Verwaltungseinheiten in den Blick nehmen, betreffen Veränderungen im öffentlichen Sektor sehr oft viele Verwaltungen gleichermaßen und werden durch entsprechende Gesetzgebung angestoßen oder zumindest kanalisiert. Erst durch diesen normativen Rahmen wird aus einem Wandel in Verwaltungen eine Verwaltungsreform.

Ein Beispiel dafür stellt der Modernisierungsprozess dar, der Ende des 20. Jahrhunderts insbesondere auf der kommunalen Ebene an Fahrt aufgenommen hat. Dieser veränderte das Selbstverständnis von Verwaltung grundlegend. Antragsteller*innen wurden zu Kund*innen, Behörden zu Dienstleistenden. Damit einher gingen die Übertragung betriebswirtschaftlicher Prinzipien und Methoden auf die Verwaltungsstrukturen und mit der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens eine Neuausrichtung der Königsdisziplin der öffentlichen Verwaltung.

Zentrale Herausforderung dieser Verwaltungsreform war die Verknüpfung der normativen, strategischen und operativen Ebenen zu einem Steuerungssystem, welches neben der Rechtmäßigkeit von Verwaltungshandeln auch dessen Effektivität und Effizienz gewährleisten sollte. Auch wenn der Haushaltsplan und die Haushaltsrechnung mit ihrer kurzfristigen Perspektive weiterhin das zentrale Steuerungssystem für politisch-administratives Handeln darstellen, bildete das Anfang des neuen Jahrtausends von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entwickelte Modell kommunaler Steuerung den Bedeutungsgewinn insbesondere der strategischen Ebene nachvollziehbar ab (vgl. Heinz, 2000). Kern dieses Modells sind vier Ziel-Dimensionen, mit deren Hilfe eine Verbindung zwischen den angestrebten Wirkungen des Verwaltungshandelns (Outcome), den konkret erbrachten Leistungen (Output), den dafür erforderlichen Strukturen und Prozessen (Throughput) und den benötigten Ressourcen (Input) hergestellt wurde (Abb. 1). Das Modell sollte erklären, wie aus einer strategischen Zielstellung die Ausgestaltung kommunaler Aufgabenwahrnehmung abgeleitet werden kann. Ganz wesentliche Elemente der Steuerung waren dabei die permanente Rückkopplung und Abstimmung zwischen den Zieldimensionen, die im Sinne eines organisationalen Lernprozesses überhaupt erst eine konsistente Systematik möglich machten. Einige der Elemente lassen sich auf zentrale Teilaspekte eines kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements übertragen.

Abb. 1:
Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. Grafik in Anlehnung an Heinz (2000).



Quelle: in Anlehnung an Heinz, 2000

Die derzeit angestrebte Nachhaltigkeitstransformation stellt für die Kommunen einen vergleichbar umfassenden Eingriff in etablierte Überzeugungen und Mechanismen dar. Diesmal steht allerdings weniger die Verwaltung selbst im Vordergrund. Sie soll zwar ebenfalls nachhaltig agieren und ggf. eine Vorbildfunktion übernehmen. Viel wichtiger ist aber, dass durch kommunales Handeln auch Nachhaltigkeitswirkungen bei anderen lokalen Akteur*innen angeregt bzw. ermöglicht werden.

Nachhaltigkeit auf der lokalen Ebene erfordert also eine spezifische Ausprägung der Wirkungsdimension kommunaler Steuerung. Den normativen Rahmen bilden die Klimagesetzgebung der EU und des Bundes sowie die Vielzahl weiterer gesetzlicher Regelungen für die einzelnen Säulen der Nachhaltigkeit[3]. Nachhaltigkeitsstrategien brechen den normativen Rahmen herunter auf die strategische Dimension für eine Kommune und formulieren Wirkungsziele für einzelne Handlungsfelder. Dem Steuerungsmodell zufolge gelingt die Verknüpfung mit der operativen Ebene, also dem konkreten Verwaltungshandeln, wenn alle Zieldimensionen hinreichend konkret (SMART[4]) formuliert werden und die einzelnen Ziele konsistent aufeinander aufbauen.

In der Vergangenheit waren bereits der strategische Diskurs und die Verständigung auf die wesentlichen übergeordneten Leitlinien die zentrale Herausforderung für die beteiligten Akteure in der Verwaltung sowie in den politischen Gremien. Mangelnde Transparenz, eine fehlende übergreifende und langfristige Perspektive und der Anspruch, komplexe Zusammenhänge im Detail regeln zu wollen, verhinderten bisher eine wirkungsorientierte Steuerung (Schneider, 2015). Der Verwaltungsreformprozess blieb deshalb häufig auf die formale Umsetzung gesetzlicher Vorgaben beschränkt und wurde nur selten wirklich mit Leben gefüllt.

[3] Beispielsweise das Bundes-Klimaschutzgesetz der Bundesregierung. Zu finden unter: https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/KSG.pdf

[4] Der SMART-Ansatz fasst Kriterien zur eindeutigen Formulierung von mess- und überprüfbaren Zielen zusammen. Das Akronym steht für die Begriffe Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminbezogen. Den ursprünglichen Ansatz entwickelte Peter Drucker bereits in den Siebzigern des 20. Jahrhunderts (vgl. Drucker (1977)

Die Nachhaltigkeitstransformation lenkt nun allerdings den Fokus auf bestimmte Wirkungen und beleuchtet das strategische Spielfeld flutlichtartig, so dass andere strategische Opportunitäten im Schatten verschwinden. Die lokale Nachhaltigkeitsstrategie zieht die Linien und definiert die Spielregeln, so dass sich die kommunalen Akteur*innen im weiteren Verlauf auf die konkrete Ausgestaltung konzentrieren können. Wenn es gelingt, die dafür erforderlichen Strukturen und Abläufe zu entwickeln und umzusetzen und die benötigten Ressourcen über den Haushaltsplan bereitzustellen, dann könnte die kommunale Verwaltung nicht nur im eigenen Modernisierungsprozess vorankommen, sondern damit auch einen wichtigen Beitrag für mehr lokale Nachhaltigkeit leisten.

3. Methodik

Das methodische Design der vorliegenden Analyse folgt im Wesentlichen dem einer Metastudie. Im Rahmen des gewählten Ansatzes wurden national und international publizierte Studien zum Thema Nachhaltigkeitsgovernance des öffentlichen Sektors zusammengetragen, in Form einer qualitativen, kategorienbasierten Inhaltsanalyse ausgewertet (Abb. 2) und anschließend kondensiert (siehe z.B. Mayring & Fenzl, 2019). Im Zentrum stand die Frage, inwieweit in der bestehenden Literatur Erfolgskriterien bzw. Hemmnisse der Nachhaltigkeitsgovernance in Kommunalverwaltungen existieren und welche innovativen Lösungen in Form neuer Strukturen und Prozesse/Maßnahmen Kommunen bereits heute einschlagen. In einem Zwischenschritt wurden die Ergebnisse zudem mit Hilfe von nationalen und internationalen Fallbeispielen validiert. Die Auswertung und Analyse wurde hauptsächlich im vierten Quartal 2021 und ersten Quartal 2022 durchgeführt.[5]

Tab. 1:
Art der in der Inhaltsanalyse berücksichtigten Literatur

Art der Quelle	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Peer-reviewed Journals	27	27 %
Wissenschaftliche Fachbücher/Zeitschriftenaufsätze	28	28 %
Graue Literatur	44	44 %
Insgesamt	99	100 %

Quelle: Zusammenstellung des Difu.

Die Recherche relevanter Literatur erfolgte anhand von Stichwortsuchen über Google Scholar und die Fachdatenbank ORLIS. Im Fokus stand Literatur zur kommunalen Nachhaltigkeitstransformation, die Bezüge zur Verwaltungsebene, zu innovativen Ansätzen der Verwaltungsreform und zu integriert-agilen Arbeitsweisen enthielt. Zudem wurden Metastudien und Reviews zum Thema „organizational change im öffentlichen Sektor“ und zur „public sector innovation“ in die Analyse mit einbezogen. Um ein möglichst komplettes Bild vom aktuellen Publikationsstand zu bekommen, wurden die Rechercheergebnisse mit den Literaturbeständen der Projektpartner abgeglichen und wo nötig ergänzt. Insgesamt wurden auf diese Weise 99 Publikationen und Dokumente in den genannten Themenfeldern identifiziert, wovon 27 aus referierten Journals und 28 aus Fachzeitschriften/Fachbüchern stammen. Die restlichen 44 Quellen sind der sogenannten grauen Literatur zuzu-

[5] Die Literatursammlung ermöglicht einen umfassenden und tiefen Einblick in den Stand der Forschung, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

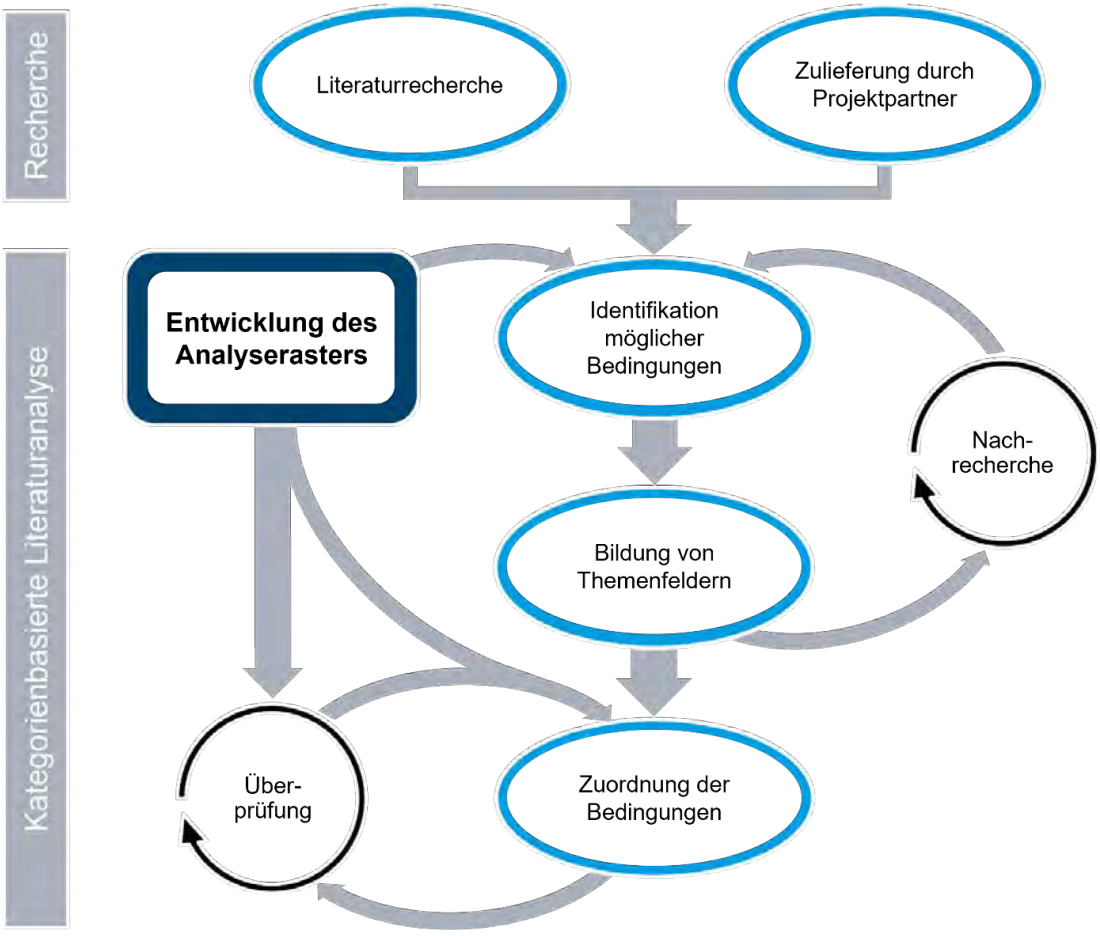
ordnen (Tab. 1). Die Literaturanalyse erfolgte systematisch durch die deduktive Bildung eines Analyserasters aus der Forschungsfrage heraus, das innerhalb des Projektteams ex-ante abgestimmt wurde und folgende Kategorien enthielt: Erfolgskriterien, Hemmnisse, Strukturen sowie Prozesse/Maßnahmen einer erfolgreichen Nachhaltigkeitstransformation (Tab. 2).

Tab. 2:
Übersicht der Kategorien des Analyserasters

Kategorie	Beschreibung
Definitionen	Wissenschaftliche Definitionen wiederkehrend verwendeter Begriffe
Erfolgskriterien	Bedingungen, die für eine erfolgreiche Verwaltungsreform in Richtung Nachhaltigkeit notwendig/hilfreich sind
Hemmnisse	Bedingungen, die eine erfolgreiche Verwaltungsreform in Richtung Nachhaltigkeit hemmen
Strukturen	Anpassung von Verwaltungsstrukturen im Rahmen von Verwaltungsreformen in Richtung mehr Nachhaltigkeit
Prozesse/Maßnahmen	Anpassung/Neuschaffung von Verwaltungsprozessen im Rahmen von Verwaltungsreformen in Richtung mehr Nachhaltigkeit; Umsetzungsschritte/-bestandteile einer Verwaltungsreform in Richtung Nachhaltigkeit

Quelle: Zusammenstellung des Difu.

Abb. 2:
Konzeption der Literaturanalyse



Auf dieser Basis wurden in den Publikationen insgesamt 1086 Textstellen identifiziert, die sich einer der vier Kategorien zuordnen ließen. Die jeweiligen Textstellen inklusive ergänzender Informationen wurden in Tabellenform zusammengetragen. Um die Systematisierung zu erleichtern, wurden die identifizierten Textstellen in einem zweiten Schritt inhaltlich gruppiert (Tab. 3). Grundlagen dafür waren die thematischen Inhalte der Textstellen, die im Projektverlauf abgestimmten Handlungsfelder sowie das Handbuch von Plawitzki et al. (2015) für eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunalverwaltungen.

Tab. 3:
Übersicht der inhaltlichen Themenfelder

Themenfelder
• Entscheidung • Nachhaltige Finanzen • Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung • Monitoring und Indikatorik • Nachhaltigkeitskommunikation • Dialog, Kollaboration und Partizipation • Personal, Führung und Kompetenzen • Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung • Nachhaltige Beschaffung

Quelle: Darstellung des Difu.

Um Intercoder-Reliabilität zu gewährleisten, durchliefen sowohl die Kodierung anhand des Analyserasters als auch die Gruppierung in einschlägige Themenfelder eine mehrstufige Relevanzprüfung innerhalb eines Teams von drei Projektmitarbeitern. Letztendlich nicht zu Themenfeldern zugeordnet wurden diejenigen Textstellen, die zu abstrakt formuliert waren, sich zu spezifisch nur auf Aktivitäten einzelner Fachbereiche bezogen oder unpassend wirkten, weil beispielsweise die Relevanz für Verwaltungshandeln im kommunalen Kontext nicht eindeutig ersichtlich war.

In einem nächsten Schritt wurden jeweils vier nationale und internationale Kommunen identifiziert, die in der kommunalen Welt als Vorreiter im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation gelten. Verfügbare Literatur zu den Städten wurde wiederum einer Inhaltsanalyse anhand der vier Kategorien unterzogen und so Best-Practice-Steckbriefe erarbeitet (siehe Anhang 2). Der Abgleich der Best-Practice-Steckbriefe mit den in der wissenschaftlichen Literatur identifizierten Textstellen diente schließlich dazu, die Ergebnisse der vorangegangenen Auswertung zu validieren und die Praxisrelevanz der wissenschaftlichen Debatte zu prüfen.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der literaturbasierten Inhaltsanalyse aufgearbeitet. Die Struktur orientiert sich an den inhaltlichen Themenclustern, zu denen die identifizierten Textstellen zusammengefasst worden sind (Tab. 3).

4.1 Entscheidung

Im Themencluster Entscheidung wurden Bedingungen politischen Handelns mit Einfluss auf die kommunale Nachhaltigkeitstransformation zusammengefasst. Politische Entscheidungen prägen lokale Rahmenbedingungen sowie Handlungsspielräume für die Transformation, können aber auch direkten Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung nehmen.

Hemmnisse: Ein in der bestehenden Literatur wiederkehrendes Hemmnis ist, dass mangelnde Unterstützung seitens relevanter politischer Akteur*Innen innovative und angesichts komplexer Problemlagen notwendige Entwicklungen ausbremsen kann (Cinar et al., 2019; Manoharan & Ingrams, 2018). Die mangelnde Unterstützung lässt sich dabei auf die Verfolgung kurzfristiger politischer Eigeninteressen (Koch & Krellenberg, 2021; Plawitzki et al., 2015), Skepsis und Misstrauen gegenüber der Veränderung (Cinar et al., 2019), Rent Seeking und Risikovermeidung (Arundel et al., 2019; Cinar et al., 2019; Vries et al., 2016) und schließlich auch die Einflussnahme von Interessengruppen (Plawitzki et al., 2015) zurückführen. Nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene zu implementieren, wird deutlich erschwert mit der Gefahr der Verwässerung von Vorgehensweisen, wenn die verbindliche Legitimationsbasis nicht gegeben ist (Bornemann & Christen, 2019; Koch & Krellenberg, 2021).

Erfolgskriterien: Für eine erfolgreiche Governance kommunaler Nachhaltigkeit sollte bei politischen Akteur*Innen und insbesondere in der Stadtspitze vielmehr eine Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit und die Unterstützung für die Nachhaltigkeitsthematik bestehen (Grabow et al., 2015; Kuhn et al., 2018; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019). Nach Krause und Hawkins (2021) kann politische Unterstützung für Nachhaltigkeit durch eine Verknüpfung mit gesamtstädtischen Prioritäten oder Werten erzielt werden. Zudem kann ein öffentlicher Druck durch die Äußerung öffentlicher Bedürfnisse oder durch mediale Aufmerksamkeit beeinflussend wirken (Vries et al., 2016). Für eine erfolgreiche kommunale Nachhaltigkeitstransformation sollten den Gemeinderäten als kommunale Hauptorgane transparente Orientierungs- und Entscheidungsgrundlagen (Plawitzki et al., 2015) an die Hand gegeben werden, damit eine evidenz-, informations- und wissensbasierte Entscheidungsfindung (Laihonen & Mäntylä, 2018) stattfinden kann.

Strukturen: Aufgrund der wesentlichen Bedeutung politischer Entscheidung für Verwaltungshandeln ist eine angemessene Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung relevant (Plawitzki et al., 2015). In diesem Sinne erscheint auch eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen der für Nachhaltigkeit hauptverantwortlichen Verwaltungseinheit und den verschiedenen Fachausschüssen unerlässlich. Neben dieser Verknüpfung von Politik und Verwaltung können die Strukturen zur Stärkung der Relevanz von nachhaltiger Entwicklung in den Gemeinderäten (Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) insoweit angepasst werden, dass sie beispielsweise um einen Querschnittsausschuss für Zukunftsfähigkeit oder Nachhaltigkeit (Göll, 2004) und bestimmte Beratungsgremien wie Jugendbeiräte (Bock & Diringer, 2020) oder die Bürgerschaft und Wissenschaft integrierende Nachhaltigkeitsräte (Plawitzki et al., 2015) erweitert werden.

Maßnahmen und Prozesse: Die Implementierung nachhaltiger Entwicklung kann durch Maßnahmen und Prozesse gefördert werden. Hervorzuheben ist hierbei, dass Ratsbeschlüsse (Koch & Krellenberg, 2021; Kuhn et al., 2018; Martens, 2017) und Verankerungen in Gemeindesatzungen (Bornemann & Christen, 2019; Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD], 2021; Schuster et al., 2015) die Transformation rechtlich

legitimieren können. Zur Implementierung nachhaltiger Zielsetzungen kann vom Gemeinderat ein selbstverpflichtender Beschluss ausgehen (Adrian et al., 2021), wobei Vorlagen für Musterresolutionen Verwendung finden können (Martens, 2017). Ergänzend können weitere Beschlüsse für wichtige Elemente der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung zur Nachhaltigkeitsstrategie, der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts (Kuhn et al., 2018) oder einer nachhaltigen Beschaffung getroffen werden (Schormüller, 2014). Im Generellen fordert (Fiorino, 2010) eine Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen Nachhaltigkeitsdimensionen bei allen Entscheidungen. So könnten Diskussionen über Nachhaltigkeit zum Beispiel im Rahmen von Haushaltsbeschlüssen stattfinden (Plawitzki et al., 2015).

Um die bereits beschriebene Verknüpfung zwischen Politik und Verwaltung in Form einer Zusammenarbeit zu verbessern, empfehlen Schuster et al. (2015) und der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) einen Prozess zur regelmäßigen Einbindung und Information des Gemeinderates über Projektfortschritte, Erfolge, Nachholbedarfe und sich ergebende Problemstellungen. Die Kommunikation sollte darüber hinaus bis in die höheren politischen Ebenen im Mehrebenensystem und in kommunale Spitzenverbände erfolgen, um die lokale Initiative an übergeordnete Entwicklungen anschlussfähig zu halten. Um die Wirkung und Passgenauigkeit von Entscheidungen auch rückwirkend überprüfen und Ansätze zielgenau anpassen zu können, sind indikatorenbasierte Prüfinstrumente für politische Entscheidungen geeignet (Grabow et al., 2015). Hierzu stellen beispielsweise an der Donut-Ökonomie orientierte praxisbezogene Übersetzungen (Schlüter et al., 2022) oder die im Themenfeld Monitoring und Indikatorik erläuterten Nachhaltigkeitsprüfungen mögliche Herangehensweisen dar. Im Gegenzug hat die Kommunalpolitik allerdings auch die Aufgabe, die Arbeit der Verwaltung in Abstimmung mit Nachhaltigkeit zu überprüfen (Göll, 2004). Da die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie den strategischen Rahmen für die Transformation auf lokaler Ebene setzt, sollte die Kommunalpolitik an deren Erstellung und Weiterentwicklung mitwirken.

4.2 Nachhaltige Finanzen

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Anpassungen der Strukturen in Kommunalverwaltungen sind zwingend auch die notwendigen finanziellen Mittel bereitzustellen. Trotz der Dringlichkeit, die kommunale Nachhaltigkeitstransformation schnellstmöglich zu vollziehen, mangelt es in der Umsetzung häufig an den für den Wandel notwendigen finanziellen Ressourcen (Scheller & Raffer, 2022). Wie in anderen Bereichen des Verwaltungshandelns stellt auch auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung der Zugang zu einer auskömmlichen Finanzierung – sei es über Förderprogramme, Zweckzuweisungen, Eigenmittel oder auch Fremdfinanzierung – ein Fundament dar. Die zur Nachhaltigkeitstransformation notwendigen finanziellen Ressourcen müssen zudem zielgerichtet in die richtigen Bereiche gelenkt werden. Über die kommunale Anlagestrategie können außerdem Einflüsse auf Entwicklungen auch jenseits der jeweiligen lokalen Ebene ausgeübt werden; Stichworte sind hier „Divestment“ und „Re-Investment“ (Schütt & Gloger, 2020).

Hemmnisse: Als grundlegende Hemmnisse für nachhaltige Finanzen im Sinne von mittel- und langfristig stabilen Haushalten werden von Gardini und Grossi (2018/2018) der Druck durch Interessenvertretungen für höhere Ausgaben etwa für Migrant*innen oder Arbeitnehmende sowie eine Kultur der Ineffizienz in der Organisation genannt. Letzteres kann in der Haushaltsführung zu einer fehlerhaften oder ungenauen Buchhaltung, Missmanagement

oder unzureichenden Beaufsichtigung von Investitionen führen. Zu einem Risikofaktor kann sich besonders die Einnahmesituation entwickeln, da sie durch die Kopplung an konjunkturabhängige Steuern wie die Gewerbesteuer volatil ist und Steuererhöhungen in diesem Kontext der Abhängigkeit politisch zögerlich durchgesetzt werden. Auch mangelnde, unzuverlässige oder unregelmäßige staatliche Förderungen (Cinar et al., 2019) sind als Hemmnisse zu nennen. Negative Auswirkungen für Verwaltungen können zudem daraus resultieren, wenn ausgelagerte Einheiten nicht kostendeckend arbeiten und auf ein Nachschießen aus dem Kernhaushalt angewiesen sind (Gardini & Grossi, 2018/2018).

Erfolgskriterien: In der Literatur werden zum Themenfeld der kommunalen Finanzen viele übergeordnete Erfolgsbedingungen genannt. Grundlegend ist die Einsicht zur nachhaltigen Aufstellung der Finanzen seitens der Verantwortungsträger*innen (Grabow et al., 2015) und die Verabschiedung einer kommunalen Nachhaltigkeitssatzung, die Absichtserklärungen und Zielvorgaben für eine nachhaltige Haushalts- und Finanzpolitik enthält (Heinrichs & Schuster, 2019). Des Weiteren können und sollten bereits im Zuge anderer Reformprozesse im Haushaltswesen erlangte Erfahrungen genutzt werden und sich wandelnde Rahmenbedingungen (wie z.B. der demografische Wandel) in Planungsprozessen auf Grundlage von Entwicklungsprognosen Berücksichtigung finden (Grabow et al., 2015). Um zum Teil den genannten Hemmnissen gegenzusteuern, sollten Transparenz bei der Haushaltsführung (Gardini & Grossi, 2018/2018; Grabow et al., 2015) und der Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Steuerung kommunaler Unternehmen (Grabow et al., 2015) als handlungsleitende Prinzipien verstanden werden. In Bezug auf den Konzern Kommune sollte der Blick zudem auf die kommunalen Auslagerungen und Liegenschaften gerichtet werden (Adrian et al., 2021). Eine geeignete Basis zur nachhaltigen Haushaltssteuerung stellt die Doppik dar, die nicht nur die wirkungsorientierte Steuerung erleichtert, sondern auch die Einführung eines sogenannten Nachhaltigkeitshaushalts ermöglicht und mit dem Werkzeug des Gesamthaushalts zumindest theoretisch auch ein geeignetes Steuerungsinstrument für den Konzern Kommune bereitstellt. Zudem gehen mit ihr in der Regel das Wissen über das kommunale Anlagevermögen und zukünftige Pensionslasten oder Zinsrisiken einher sowie im Idealfall die Balance zwischen Ressourcenaufkommen und -verbrauch (Grabow et al., 2015). Ebenso ist die Verwendung maßnahmenbezogener Kennzahlen bei der Leistungssteuerung in der Doppik möglich (Schuster et al., 2015). Im Sinne eines langfristig soliden Haushalts sprechen sich Autor*innen wie Gardini und Grossi (2018/2018), Grabow et al. (2015) und Schuster et al. (2015) für die Vermeidung übermäßiger Verschuldung aus. Weitere in der Literatur beschriebene Grundprinzipien sind der Abbau von Investitionsrückständen und eine Balance zwischen Einkommen, Daseinsvorsorge und Wirtschaftlichkeit (Grabow et al., 2015).

Struktur: Während sich die identifizierten Erfolgskriterien sowohl auf nachhaltige Finanzen als auch auf die Steuerung nachhaltiger Entwicklung über den Haushalt beziehen, steht bei den Strukturanpassungen vor allem die Steuerung der nachhaltigen Entwicklung über den Nachhaltigkeitshaushalt im Vordergrund. Strukturanpassungen sind in Form einer engen, ggf. institutionalisierten Zusammenarbeit zwischen der Kämmerei und der für Nachhaltigkeit hauptverantwortlichen Einheit möglich (Schuster et al., 2015), insbesondere hinsichtlich der Finanzplanung und Umsetzung des Nachhaltigkeitshaushalts. Da der Nachhaltigkeitshaushalt wesentlich auf die Verankerung strategischer Ziele im Produkthaushalt aufbaut, sollte zudem die Datenzulieferung zum Monitoring der Kennzahlen und Zielerreichung in enger Zusammenarbeit der Fachämter mit der Kämmerei gesichert sein.

Maßnahmen und Prozesse: Eine derzeit häufig diskutierte Maßnahme zur Nutzung des Steuerungspotenzials des doppischen Haushalts für die Nachhaltigkeitstransformation ist der bereits erwähnte kommunale Nachhaltigkeitshaushalt. Er basiert auf der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen und soll die Umleitung finanzieller Mittel in Richtung dieser Zielebene begünstigen (Bundesregierung, 2021; Hinz & Riedel, 2021; Plawitzki et al., 2015; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019). Ein Nachhaltigkeitshaushalt bietet die Möglichkeit, Ziele auf Produktebene zu verankern und die Haushaltsplanung mit abgestimmten Strategien zu verknüpfen (Krause & Hawkins, 2021; Plawitzki et al., 2015; Schuster et al., 2015) und steuerungsrelevante Kennzahlen zu definieren. Grundsätzlich lässt er sich auch auf den gesamten „Konzern Kommune", also auch die ausgelagerten Einheiten, ausweiten. Insofern stellt der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt auch eine mögliche Grundlage für ein kommunales Nachhaltigkeitsmonitoring dar. Eher am Rande wird die Einführung eines Bürgerhaushalts in der analysierten Literatur erwähnt. Dabei handelt es sich um eine partizipative Form der Haushaltsaufstellung, bei der die Zivilgesellschaft in die Bedarfsermittlung und -planung integriert wird (Grabow et al., 2015; Kirst et al., 2019). Viele weitere Maßnahmen und Prozesse können als Teilaspekte einen Beitrag zu dem Gesamtkonstrukt nachhaltiger Finanzen leisten. Zu diesen zu zählen sind grüne Finanzierungsinstrumente (Brand und Steinbrecher 2021), Divestment aus nicht-nachhaltigen Anlagen und Re-Investment in nachhaltige Geldanlagemöglichkeiten (Gloger et al., 2020; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) und, wie im entsprechenden Kapitel (siehe unten) beschrieben, die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung (Reif-Dietzel et al., 2021). Die Einrichtung finanzieller Frühwarnsysteme kann überdies dazu beitragen, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen (Gardini & Grossi, 2018/2018). Um Kosten zu senken bzw. die Allokation begrenzter Ressourcen zu optimieren, kann auf Tragfähigkeitskonzepte (Heinrichs & Schuster, 2019), Lebenszyklusbetrachtungen, Kosten-Nutzen-Analysen (Grabow et al., 2015), aber auch innerstädtisches Contracting oder interkommunale Kooperationen (Peters et al., 2021) zurückgegriffen werden. Von besonderer Relevanz für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten ist außerdem, dass diesen Projekten die benötigten Ressourcen bereitgestellt und gegebenenfalls nicht verwendete Mittel konsequent dahin umgeleitet werden (Fernandez & Rainey, 2006).

4.3 Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung

Nachhaltige Entwicklungen auf kommunaler Ebene werden erschwert, wenn keine übergeordnete Organisation ihrer Implementierung gegeben ist und diese überwiegend isolierten Fachressorts überlassen wird (Bornemann & Christen, 2019). Sowohl ein kommunales Nachhaltigkeitsverständnis als auch kommunale strategische Ausrichtungen stellen in dieser Hinsicht die Grundlage und einen wichtigen Orientierungsrahmen für kommunale Nachhaltigkeitsbestrebungen dar. Ein Nachhaltigkeitsverständnis dient dabei als kontextabhängige Definition von Nachhaltigkeit, auf die sich Strategien und Handlungen verschiedener Akteur*Innen einheitlich beziehen können. Eine langfristige strategische Ausrichtung (Deslatte, 2021; Grabow et al., 2015; Koch et al., 2019; OECD, 2021), insbesondere in Form einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, baut auf dem Nachhaltigkeitsverständnis auf (Plawitzki et al., 2015), schafft strategische und operative Zielsetzungen, definiert Handlungsbereiche und kann bereits einige Strukturanpassungen und Maßnahmen für eine erfolgreiche Zielerreichung liefern. Eine auf den Erarbeitungsprozess folgende erfolgreiche Implementierung der Strategie kann eher erreicht werden, wenn Führungskräfte die Strategie in den Arbeitsalltag

und die verschiedenen Bereiche der Organisation übertragen, konkrete Handlungsanweisungen intern abgeleitet (Plawitzki et al., 2015) und die unterschiedlichen Instrumente koordiniert werden (Kegelmann et al., 2021). An der Schnittstelle von Entwicklung und Implementierung kann außerdem ein Plan-Do-Check-Act-Zyklus[6] nützlich sein (Kegelmann et al., 2021; Kirst et al., 2019).

Hemmnisse: Die Herausbildung eines Nachhaltigkeitsverständnisses und Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie können durch eine Vielzahl an Bedingungen gehemmt werden. Neben kapazitären Hemmnissen wie fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen (Koch et al., 2019; Martens, 2017) sind strukturelle und inhaltliche Hemmnisse von Bedeutung. Ziel- und Interessenkonflikte aufgrund von sektoralem Denken oder abweichenden zugrundeliegenden Verständnissen von Nachhaltigkeit (Grabow et al., 2015; Kuhn et al., 2018; Plawitzki et al., 2015), Zuständigkeitskonflikte (Koch et al., 2019) und eine fehlende Anerkennung von Nachhaltigkeit als kommunale Kernaufgabe (Eichhorn et al., 2021) sind strukturelle Hemmnisse, die insbesondere die beschriebenen Erarbeitungs- und Entwicklungsprozesse beeinträchtigen. Herauszustellen sind auch Widerstände gegen oder unzureichende Unterstützung für einen organisationalen Wandel seitens relevanter Akteur*Innen (Arundel et al., 2019; Cinar et al., 2019; Laihonen & Mäntylä, 2018), deren Ursprung möglicherweise in der Unsicherheit begründet ist, die ein Wandel mit sich bringt ist (Cinar et al., 2019). Inhaltliche Hemmnisse wirken hingegen vorwiegend abschwächend auf die Implementierung der Strategien und umfassen beispielsweise Konflikte um politische Maßnahmen, die Gefahr des sogenannten SDG-washings[7] (Koch et al., 2019), eine mangelnde Berücksichtigung und Priorisierung der Nachhaltigkeitsdimensionen (Koch et al., 2019; Krause & Hawkins, 2021) und eine selektive Auswahl einzelner Ziele durch pick-and-choose[8] (Burger et al., 2017).

Erfolgskriterien: Um diesen Hemmnissen entgegenzuwirken, können der ausgewerteten Literatur einige Hinweise auf übergeordnete Erfolgsbedingungen entnommen werden. So sollten grundlegend die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsverständnisses und einer -strategie zur Verfügung stehen (Plawitzki et al., 2015). Des Weiteren sollte eine gemeinsame organisationale Identität vorherrschen, die unterschiedliche Einheiten miteinander verbindet (Waal et al., 2019). Ein solche Identität müsste demnach von geteilten Zielen, Normen und Werten (Kegelmann et al., 2021; Waal et al., 2019), einer Offenheit gegenüber Veränderungen (Fernandez & Rainey, 2006; Stouten et al., 2018; Vorwerk et al., 2019; Waal et al., 2019) sowie einer Kultur der Wertschätzung von Nachhaltigkeit statt ihrer Wahrnehmung als Zusatzaufgabe (Krause & Hawkins, 2021) geprägt sein. Für die Strategieentwicklung wird darüber hinaus eine Einbettung in Zusammenhänge weiterer, über den lokalen Kontext hinausgehender räumlicher Ebenen empfohlen. Daher sollte die Strategie im deutschen Kontext zum Beispiel mit Bundes- und Landesstrategien (Koch et al., 2019), aber auch mit internationalen Standards (Kirst et al., 2019; Plawitzki et al., 2015)

[6] Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) ist in Bezug auf Wandel und Veränderungen ein Implementierungsmodell für kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

[7] SDG-washing bezeichnet eine Praktik von Unternehmen oder anderen Organisationen, bei der entgegen verkündeter Absichtserklärungen kaum zur Zielerreichung beigetragen oder eine gute Performance bei einzelnen SDGs auf Kosten anderer Ziele einseitig in den Vordergrund gestellt wird.

[8] Die selektive Berücksichtigung der SDGs durch pick and choose wird der Komplexität nachhaltiger Entwicklung nicht gerecht. Burger et al. ((2017, S. 13)) schreiben hierzu: „Mit dem Herausgreifen nur einzelner Ziele werden allerdings Wechselwirkungen, Synergien und Zielkonkurrenzen zwischen den verschiedenen Zielen einer lokalen Bearbeitung möglicherweise entzogen und damit ein wesentliches Potenzial der SDGs als Einstieg in ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement ‚verschenkt'."

abgestimmt werden. Darüber hinaus führt die Literatur etliche qualitative Erfolgsbedingungen auf, die sich auf die Inhalte der strategischen Ausrichtung (Grabow et al., 2015; Hinz & Riedel, 2021; Kuhn et al., 2018; Vries et al., 2016), den Erarbeitungsprozess (Eichhorn et al., 2021; Kuhn et al., 2018; Plawitzki et al., 2015; Vries et al., 2016) und die spezifischen Nachhaltigkeitsziele (Grabow et al., 2015; Kegelmann et al., 2021; Koch et al., 2019; Kuhn et al., 2018; Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg [UM] & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016) beziehen (Abb. 3).

Abb. 3:
Qualitative Erfolgsbedingungen kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien auf Grundlage der analysierten Literatur

Strukturen: Mit der erfolgreichen Erstellung und Weiterentwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie können Strukturanpassungen der Aufbauorganisation einhergehen. Generell ist die Einbindung der für Nachhaltigkeit hauptverantwortlichen Einheit (z.B. Stabstelle, Nachhaltigkeitsbüro etc.) essenziell. Diese kann die Projektkoordination der unterschiedlichen Arbeitsgruppen übernehmen. Für die integriert-agile Zusammenarbeit haben sich insbesondere die Etablierung eines verwaltungsinternen Teams, bestehend aus für Nachhaltigkeit zuständigen Personen der unterschiedlichen Fachressorts, und einer Steuerungsgruppe erwiesen (Eichhorn et al., 2021; Kuhn et al., 2018; Laihonen & Mäntylä, 2018; LAG 21 NRW, 2021a; Lange et al., 2020; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019). Grundlegend für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie und damit einhergehende Verhaltensänderungen wird zudem ein partizipatives Stakeholderengagement im Verlauf der Strategieerstellung als zentrales Element hervorgehoben (Deutscher Städtetag, 2019; Global Taskforce of Local and Regional Governments, 2016; Meigel & Mofina, 2021). Eine entsprechende Steuerungsgruppe ist ein Projektbeirat und soll ein solches Multistakeholderengagement (Burger et al., 2017; Hinz & Riedel, 2021; Kuhn et al., 2018; Lange et al., 2020; Schuster et al., 2015; Zeemering, 2018) gewährleisten. Sie zeichnet sich durch eine Beteiligung der Bürgerschaft und die Verknüpfung von öffentlichen und privaten Akteur*innen aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft sowie externer Dienstleistender aus. Für die Herausbildung eines gemeinsamen Verständnisses und die Entwicklung der Strategie können ebenfalls spezielle Strukturen wie bereichsübergreifende Arbeitsgruppen und Workshops oder ein interner Dialog im Intranet (Plawitzki et al., 2015) genutzt werden. Die Strukturen sollten neben der Partizipation auch ein eigenständiges Arbeiten ermöglichen (Eichhorn et al., 2021).

Maßnahmen und Prozesse: In der Literatur werden einige Maßnahmen und Prozesse identifiziert, die die Schaffung eines Nachhaltigkeitsverständnisses oder die Erarbeitung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie fördern. Als hilfreiche übergeordnete Rahmenbedingungen können Maßnahmen wie die Unterzeichnung von Mustererklärungen (Bundesregierung, 2021; Hinz & Riedel, 2021; Lange et al., 2020; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016), der interkommunale Wissensaustausch durch die Teilnahme an Netzwerkkonferenzen oder die Integration von Umlandgemeinden (Eichhorn et al., 2021) wirken. Um den Veränderungsbedarf und die Notwendigkeit für den organisationalen Wandel aufzuzeigen und diesbezüglich eine Akzeptanz in der Belegschaft zu erzeugen, sollte eine Diagnose der Problemsituation (Stouten et al., 2018) erfolgen. Dabei können Handlungsbedarfe und -potenziale auf Grundlage von Messungen (Vorwerk et al., 2019) herangezogen werden. Weiter erleichtert werden die Akzeptanz des Wandels und auch der Strategieerarbeitungsprozess mithilfe der Formulierung einer Vision für den Wandel innerhalb der Organisation (Fernandez & Rainey, 2006; Kuhn et al., 2018; OECD, 2021; Stouten et al., 2018), wobei ein Fokus gesetzt, neue Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und Pläne offen kommuniziert werden sollten (Stouten et al., 2018). Möglicherweise kann in diesem Zusammenhang auch ein zukunftsorientiertes Leitbild entwickelt werden (Kuhn et al., 2018; Lange et al., 2020; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016; OECD, 2021). Bei Führungskräften als Multiplikator*innen liegt dabei die besondere Verantwortung, eine Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit herzustellen und diese in den Arbeitsalltag zu integrieren (Plawitzki et al., 2015). Im Laufe der Entwicklung können Anpassungen eher vorgenommen werden, wenn begleitend ein Monitoring und eine Evaluierung der Arbeitsschritte (Eichhorn et al., 2021) in den Entwicklungsprozessen stattfinden.

Da die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie den Rahmen organisierter kommunaler Nachhaltigkeitstransformationen darstellt, ist ihre inhaltliche Dimension von zentraler Bedeutung. Aufbauend auf einer den Status quo abbildenden Bestandsaufnahme (Hinz & Riedel, 2021; LAG 21 NRW, 2021a; Lange et al., 2020) sollen generelle Leitlinien und strategische Ziele definiert werden (Koch & Krellenberg, 2021). Bei der Definition strategischer Ziele bieten sich eine Lokalisierung globaler Nachhaltigkeitsziele – z.B. der SDGs – unter Berücksichtigung des spezifischen lokalen Kontexts (Hinz & Riedel, 2021; Kuhn et al., 2018; Lange et al., 2020; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) und eine Priorisierung von Wirkungsketten zum Beispiel mithilfe des Nexus-Ansatzes[9] an, da bestimmte Ziele nur unter Berücksichtigung anderer zusammenhängender Ziele ausreichend adressiert werden können (Burger et al., 2017; Eichhorn et al., 2021; Koch et al., 2019). Über diese strategische Dimension hinaus sollten gleichwohl Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung (Koch & Krellenberg, 2021), nach Möglichkeit in Form eines Instrumentenmixes (Grabow et al., 2015), bestimmt werden. Zusätzlich bestehen Möglichkeiten zur Präsentation alternativer Handlungsoptionen (Grabow et al., 2015) oder Ableitung experimenteller Reformen und Handlungsansätze (Heinrichs & Schuster, 2019; OECD, 2021; Zeemering, 2018).

[9] Der Nexus-Ansatz bietet über das Clustern von Zielen eine vereinfachte sektorübergreifende Systematik zur Identifikation von Zusammenhängen zwischen unterschiedlichen Zielen (Burger et al. (2017); Eichhorn et al. (2021); Koch et al. (2019)). Als Beispiel wird häufig der sogenannte „Water-Energy-Food-Nexus“ aufgeführt.

4.4 Monitoring und Indikatorik

Das Themenfeld Monitoring und Indikatorik ist im Rahmen kommunaler Nachhaltigkeitsbestrebungen insofern relevant, als dass der Implementierungsgrad nachhaltiger Entwicklung anhand geeigneter Indikatoren gemessen und evaluiert werden sollte, um die Wirkungen und Passgenauigkeit eingesetzter Maßnahmen sowie Fehlentwicklungen in der Nachhaltigkeitstransformation identifizieren, einschätzen und adressieren zu können. Die Verwendung sogenannter Nachhaltigkeitsindikatoren soll einen Beitrag zur Operationalisierung strategischer Nachhaltigkeitsziele leisten (Kirst et al., 2019; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016; Plawitzki et al., 2015; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019; Schuster et al., 2021). Rückschlüsse aus dem Monitoring sollten daher stets Implikationen für die Nachhaltigkeitssteuerung nach sich ziehen. Das Thema steht dementsprechend stark mit den Themenfeldern Finanzen und Nachhaltigkeitskommunikation in Verbindung, da ein Monitoring zum einen über den kommunalen Haushalt erfolgen kann und zum anderen die datenbasierte Grundlage für eine angemessene kommunale Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt. Eine unzureichende bzw. unerwünschte Veränderung der Messwerte für die einzelnen Nachhaltigkeitsindikatoren im Zeitverlauf deutet dabei auf eine ebenfalls unzureichende Entwicklung in der Nachhaltigkeitstransformation hin.

Hemmnisse: Der beabsichtigte Nutzen eines Monitorings kann auf inhaltlicher Ebene durch eine geringe Qualität und Reliabilität der zugrundeliegenden Daten beschränkt werden (Koch & Krellenberg, 2021; Kuhn et al., 2018; Laihonen & Mäntylä, 2018). Auch aufgrund der Identifikation und Generierung geeigneter Datengrundlagen kann die Einführung eines kommunalen Nachhaltigkeitsmonitorings mit einem großen Aufwand einhergehen (Plawitzki et al., 2015). Als Hemmnis für die Implementierung wird auch eine Angst vor Rechtsbrüchen im Kontext von Datenschutz bei personenbezogenen Daten genannt (Koch & Krellenberg, 2021; Manoharan & Ingrams, 2018). Zudem können Planungsfehler wie eine zu technische Herangehensweise oder Informationsbedarfe, die nicht geäußert werden oder letztlich nicht mit den bereitgestellten Informationen übereinstimmen, die Qualität des Monitorings mindern (Laihonen & Mäntylä, 2018).

Erfolgskriterien: Aspekte der Organisationskultur einer Verwaltung können einen vorteilhaften Rahmen für ein erfolgreiches Monitoring bieten. Diesbezüglich sind das Vorhandensein eines wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagements (Burger et al., 2017; Grabow et al., 2015; Hinz & Riedel, 2021) beispielsweise über Performance-Daten (Zeemering, 2018) zu nennen. In Bezug auf Ressourcen, Kapazitäten und Daten wurden außerdem einige übergeordnete Erfolgskriterien für das kommunale Nachhaltigkeitsmonitoring herausgearbeitet. Dabei sind insbesondere die generelle Verfügbarkeiten von personellen Kapazitäten und technischem Wissen (Burger et al., 2017; Manoharan & Ingrams, 2018), kleinräumigen, differenzierten, reliablen und validen Daten (Grabow et al., 2015; Kuhn et al., 2018) wie auch der benötigten Informationstechnik, Zeit und finanziellen Mittel (Laihonen & Mäntylä, 2018; Meigel & Mofina, 2021) von Bedeutung. Mit Blick auf die Indikatoren selbst erscheinen Transparenz und Vergleichbarkeit (Burger et al., 2017; Koch & Krellenberg, 2021) als qualitative Merkmale zielführend.

Strukturen: Zur Koordinierung des herkömmlich eher dezentralen Datenmanagements können Strukturanpassungen wie die Schaffung eines Data Science Teams (UM & LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg, 2019) vorgenommen werden, das auch dazu beitragen kann, Datensilos über eine horizontale und vertikale Vernetzung zu durchbrechen (Burger et al.,

2017). Ein solches Team könnte zum Teil aus internen Mitarbeitenden, die an relevanten datenbasierten Projekten beteiligt sind, und externen Personen zusammengesetzt werden (UM & LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg, 2019). Das Team wäre hauptsächlich für das zentrale Datenmanagement der aus den unterschiedlichen Fachämtern zugelieferten (Bornemann & Christen, 2019) und im Sinne einer kommunalen Nachhaltigkeitstransformation relevanten Daten zuständig.

Maßnahmen und Prozesse: Jenseits der möglichen Strukturanpassungen sowie hemmenden und fördernden Bedingungen lassen sich aus der analysierten Literatur Maßnahmen und Prozesse hinsichtlich der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmonitorings und möglicher Monitoring-Bereiche ableiten. Ein häufig aufgeführtes geeignetes Instrument zur Überprüfung und Bewertung der Nachhaltigkeitstransformation sind möglichst aussagekräftige und gleichzeitig niederschwellige Nachhaltigkeitsprüfungen oder -checks (Bornemann & Christen, 2019; Burger et al., 2017; Grabow et al., 2015; Hinz & Riedel, 2021; Kuhn et al., 2018; Lange et al., 2020; UM & LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg, 2019; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016), bei denen politische Entscheidungen, aber auch einzelne Projekte beurteilt werden. In Bereichen mit Relevanz für die Nachhaltigkeitstransformation können, unter anderem als Frühwarnfunktion, beispielsweise systemische Überwachungen des Infrastrukturzustands, kleinräumige Wohnungsmarktberichte, Verkehrszählungen und -befragungen (Grabow et al., 2015), ein Grünflächenmonitoring (Deutscher Städtetag, 2019) wie auch eine qualitative Messung und Evaluierung verwaltungsinterner Innovation, Kollaboration und des Outcomes von Serviceleistungen (Arundel et al., 2019; Waal et al., 2019) erfolgen, wobei diese Liste angesichts der vielfältigen Arbeitspraxis in Kommunen sicherlich nicht abschließend ist. Speziell in der Umsetzung gibt es einige Gestaltungsmöglichkeiten, die die Qualität des Monitorings beeinflussen können. Die Einrichtung des Monitorings kann sich an dem bereits bestehenden Berichtswesen orientieren (Burger et al., 2017). In genereller Perspektive finden sich in der Literatur Empfehlungen für mehrjährige Beobachtungszeiträume (Schuster et al., 2021; Schuster et al., 2015) und dafür, dass Prognosen gegenüber wandelnden Grundannahmen anpassungsfähig sein sollten (Grabow et al., 2015). Die Monitoringsysteme sollten aufgrund der lokal differierenden Kontexte lokalspezifisch ausgearbeitet werden (Koch et al., 2019), wobei auch eine Lokalisierung internationaler und nationaler Nachhaltigkeitsindikatoren stattfinden kann (Burger et al., 2017). Gleichzeitig sollte jedoch auch auf eine Vergleichbarkeit der Indikatoren geachtet werden (Burger et al., 2017; Koch & Krellenberg, 2021). Grundsätzlich wird empfohlen, auf bereitgestellte Indikatorenkataloge (Koch et al., 2019) oder Mustervorlagen (UM & LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg, 2019) und die Nutzung von Balanced Scorecards (Adams et al., 2014; Grabow et al., 2015) zurückzugreifen.

4.5 Nachhaltigkeitskommunikation

Das Themenfeld Nachhaltigkeitskommunikation ist für die kommunale Nachhaltigkeitstransformation bedeutend, da durch sie Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen durch die Verwaltung weitergegeben werden können und somit verwaltungsintern und -extern das Interesse an nachhaltiger Entwicklung befördert wird. Über die Nachhaltigkeitsberichterstattung als primär betrachtetes Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation kann außerdem, eng verknüpft mit dem Nachhaltigkeitsmonitoring und den in der Nachhaltigkeitsstrategie festgelegten Zielsetzungen, eine Kommunikation der lokalen Entwicklung bezüglich Nachhaltigkeit erfolgen. Die Darstellung der Entwicklung dient unter anderem der Überprüfung der Zielerreichung

und als Baustein der Erfassung nachhaltiger Entwicklung durch höhere administrative Ebenen.

Erfolgskriterien: Die Nachhaltigkeitskommunikation kann von geeigneten Rahmenbedingungen in der Kommunalverwaltung profitieren. Eine übergeordnete Erfolgsbedingung ist z.B. ein formaler politischer Beschluss zum ersten Nachhaltigkeitsbericht (Eichhorn et al., 2021). Des Weiteren sollte die Nachhaltigkeitsberichterstattung als regelmäßige Aufgabe verstanden werden (Rat für nachhaltige Entwicklung [RNE], 2021) und sich möglichst an etablierten Standards für eine solche Berichterstattung orientieren (Plawitzki et al., 2015). Ein Beispiel für einen solchen Berichtsstandard bildet der von dem RNE (2021) erstellte Berichtsrahmen auf Basis des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Zur Wahrung der Glaubwürdigkeit finden sich einige weitere Prinzipien in der Literatur. Poller et al. (2015) weisen auf die Notwendigkeit der Ansprache von Informationsbedürfnissen externer Stakeholder hin, der RNE (2021) betont die Wichtigkeit von Handlungsrelevanz und Wirkungsorientierung in der Berichterstattung sowie eine Transparenz bei Chancen und Herausforderungen, und Plawitzki et al. (2015) befürworten eine damit in Verbindung stehende ehrliche Kommunikation von Zielerreichung und Nicht-Zielerreichung. Eine solche Kommunikation könnte bei gegebenen Feedback-Möglichkeiten eine inhaltliche öffentliche Diskussion über die Entwicklung anstoßen.

Strukturen: Aufgrund der thematischen Verantwortung und Koordinationskompetenzen ist es denkbar und sinnvoll, wenn die Ausarbeitung des Berichts, wie Bornemann und Christen (2019) empfehlen, von der für Nachhaltigkeit hauptverantwortlichen Einheit übernommen wird. Gleichzeitig sollte allerdings eine Beteiligung aller relevanten Abteilungen an der Erstellung erfolgen.

Maßnahmen und Prozesse: Dem ersten Nachhaltigkeitsbericht kommt eine besondere Bedeutung zu, er sollte darum Angaben und Informationen zum Strategieerarbeitungsprozess beinhalten und das Handlungsprogramm der im Idealfall bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie wiedergeben (Eichhorn et al., 2021). Die anschließende regelmäßige Berichterstattung (Bornemann & Christen, 2019; Bundesregierung, 2021; Heinrichs & Schuster, 2019; Hinz & Riedel, 2021; Kirst et al., 2019; Lange et al., 2020; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016; Plawitzki et al., 2015; Schuster et al., 2015) kann zudem durch weitere Kriterien unterstützt werden. Zur Reduzierung des Aufwandes könnten Nachhaltigkeitsberichte integriert erstellt werden (Plawitzki et al., 2015), wobei bei einer Verknüpfung mit einem Nachhaltigkeitshaushalt die Rechenschaftsberichte zum Jahresabschluss oder Quartalsberichte den Rahmen bilden können (Schuster et al., 2015). Zudem ist es auch möglich, sogenannte Voluntary Local Reviews nach den entsprechenden Richtlinien auszuarbeiten. Für die regelmäßige Berichterstattung empfiehlt der RNE (2021) außerdem eine Anlehnung an bestehende Strukturen wie den DNK und eine Betrachtung des gesamten Konzerns Stadt über die Verwaltung hinaus. Zugleich kann ein standardisierter Berichtsrahmen in Form einer Standard- und Kompaktversion als Grundlage dienen. Inhaltlich setzt sich dieser Rahmen unter anderem aus einer Verknüpfung mit den SDGs, Identifikation von Umweltrisiken und Informationen zur Klimafolgenanpassung zusammen und präsentiert unter Hervorhebung besonderer Projekte ein Gesamtbild der lokalen nachhaltigen Entwicklung. Als zentrale Prinzipien für die Erstellung schlägt der RNE (2021) das Comply-or-explain-Prinzip[10]

[10] Damit ist dem RNE (2021) zufolge gemeint, dass bestimmte Informationen berichtet werden müssen. Wenn dies nicht erfolgt, muss demnach eine begründete Erklärung geliefert werden, warum dies nicht erfolgt.

und Vollständigkeit vor. Neben den Maßnahmen und Prozessen mit Bezug zur Nachhaltigkeitsberichterstattung werden in der analysierten Literatur noch weitere genannt, die die interne und externe Kommunikation betreffen. In der internen Kommunikation kann z.B. auf regelmäßige Newsletter im Intranet zu Nachhaltigkeitsthemen (Vorwerk et al., 2019) oder spezielle Magazine für die Beschäftigten (Kegelmann et al., 2021) zurückgegriffen werden. Für die externe Kommunikation bieten sich jenseits der Nachhaltigkeitsberichte auch Pressemitteilungen oder Artikelserien in der lokalen Presse (Martens, 2017) an. Eine nicht in der analysierten Literatur identifizierte, jedoch an dieser Stelle naheliegende Ergänzung ist zudem die Nutzung moderner Kommunikationswege wie der sozialen Medien, wodurch auch Interaktionen in Form eines im folgenden Kapitel tiefergehend beleuchteten Dialogs eröffnet werden.

4.6 Dialog, Kollaboration und Partizipation

Dialog, Kollaboration und Partizipation sind ausschlaggebende Bestandteile einer integrativen Gestaltung von nachhaltiger Entwicklung. Diese tragen durch Beteiligung und gemeinsames Arbeiten zu einer gesteigerten Akzeptanz des Wandels bei. Über die breite Einbindung verschiedener Stakeholdergruppen aus Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft lassen sich unterschiedliche Bedürfnisse identifizieren, vielfältige Erfahrungen, praxisorientiertes Wissen und innovative Ideen transferieren und in die kommunale Nachhaltigkeitstransformation einbringen.

Hemmnisse: In der analysierten Literatur wird eine ganze Reihe an Hemmnissen für Dialog, Kollaboration und Partizipation angeführt, von denen Cinar et al. (2019) viele zusammenfassen, darunter zu strenge Überwachungs- und Transparenzmaßnahmen (Ringel & Reischauer, 2019), ein Fehlen von Bürgerkontakten und einem gemeinsamen Verständnis mit Bürgerschaft und NGOs sowie ihre unangemessene Einbindung, beispielweise durch vernachlässigte Bedürfnisse bestimmter Gruppen (Cinar et al., 2019). In ähnlichem Kontext wird ebenso ein ineffizientes Management von Netzwerken herausgestellt. Auch zwischen unterschiedlichen öffentlichen Organisationen können eine unzureichende Kommunikation, eine mangelnde Beteiligung und ein fehlender Wissenstransfer vorherrschen und so den Austausch hemmen. Letztlich ist nicht entgegengebrachtes Vertrauen seitens der Öffentlichkeit ein weiterer hemmender Faktor für Dialog, Kollaboration und Partizipation.

Erfolgskriterien: Die Literaturanalyse hat auch eine ganze Reihe grundlegender Bedingungen für gelingenden Dialog, Kollaboration und Partizipation im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation aufgezeigt. Demnach sollte die Verwaltung in ihrem Handeln und mit ihren Leistungen generell auf die Bürger*innen ausgerichtet sein (Steinbrecher, 2018). Zudem sind bei Verhandlungen und Entscheidungsprozessen ausgeglichene Machtverhältnisse und Einflussmöglichkeiten hilfreich (Eichhorn et al., 2021). Mit den Stakeholdern sollten langfristige Zusammenarbeiten und Beziehungen gepflegt werden (Bock & Diringer, 2020; Waal et al., 2019). Eichhorn et al. (2021) sprechen sich außerdem dafür aus, Bürgerbeteiligung nicht zu stark zu formalisieren, während Heinrichs und Schuster (2019), Meigel und Mofina (2021) und die OECD (2021) digitale und hybride Formate als fördernd hervorheben.

Strukturen: Speziell hinsichtlich der vorgeschlagenen Strukturanpassungen in diesem Themenfeld wird der enge Nexus zu anderen Themenfeldern wie Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung oder Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung deutlich, denn die Etablierung von Formaten wie Nachhaltigkeitsräten und anderen Fachbeiräten (Meigel & Mofina,

2021; Plawitzki et al., 2015), Jugendbeiräten (Bock & Diringer, 2020) oder lokalen Arbeits- und Steuerungsgruppen (Reif-Dietzel et al., 2021) geschehen vor allem im Sinne der Partizipation. Um den interkommunalen Austausch in nationaler und internationaler Perspektive zu verstärken, kann sich die Mitwirkung an einem Kompetenznetzwerk wie beispielsweise dem Rat für nachhaltige Entwicklung als lohnend erweisen (Bundesregierung, 2021). In gleicher Weise sind zudem Städtenetzwerke und -partnerschaften sowie explizite Nachhaltigkeitspartnerschaften (Burger et al., 2017; Grabow et al., 2015) zu nennen. Auch Netzwerke zwischen privatem und öffentlichem Sektor (Grabow et al., 2015), z.B. im Rahmen eines gemeinsamen Engagements in Genossenschaften (Bock & Diringer, 2020) können sich positiv auf Dialog und Kollaboration auswirken. Für einen Wandel in diesem Themenfeld zur Implementierung nachhaltiger Entwicklung sind eine Koordination und geregelte Verantwortlichkeiten ebenfalls von enormer Bedeutung. Dafür empfiehlt es sich, eine zentrale Koordinationsstelle für Bürgerbeteiligung einzurichten. Eine solche Rolle könnte zum Beispiel bei der für Nachhaltigkeit hauptverantwortlichen Einheit angesiedelt werden, sodass diese neben der Koordination der kommunalen Nachhaltigkeitsbestrebungen gleichzeitig als Schnittstelle zur Bürgerschaft fungiert (UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016).

Maßnahmen und Prozesse: Mögliche Maßnahmen und Prozesse mit Verbesserungspotenzial in diesem Themenfeld beziehen sich vorwiegend auf Kooperation und Dialog, Planungsprozesse und Förderungen. So werden nicht nur eine Zusammenarbeit seitens der Verwaltung mit unterschiedlichen Stakeholdern (Bock & Diringer, 2020; Koch & Krellenberg, 2021; Krause & Hawkins, 2021), sondern auch zusätzlich eine Vernetzung (Martens, 2017) dieser Akteur*innen aus Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Kommunen untereinander (Koch et al., 2019; Meigel & Mofina, 2021; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019; Schuster et al., 2015) mithilfe von Workshops (Koch & Krellenberg, 2021; Koch et al., 2019), öffentlichen Veranstaltungen (Martens, 2017), Plattformen (Bundesregierung, 2021; Eichhorn et al., 2021) oder weiteren innovativen Formaten (Plawitzki et al., 2015) vorgeschlagen. Partizipation soll nach Koch et al. (2019) unter Beteiligung aller aktivierbaren Stakeholdergruppen geschehen, wobei geeignete Methoden gewählt werden sollen, wie beispielsweise das Participatory Systems Mapping oder das Twinning-Modell (Meigel & Mofina, 2021). Als weiterer Aspekt wurde bereits die von Grabow et al. (2015) im Themenfeld Nachhaltige Finanzen empfohlene Einbindung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Bedarfsermittlung und Planung bei der Haushaltsaufstellung erwähnt. Zur Verbesserung von Partizipationsprozessen wird es zudem als sinnvoll erachtet, rechtzeitig relevante Informationen bereitzustellen, die Prozesse frühzeitig im Projektverlauf anzusiedeln (Eichhorn et al., 2021) und Bildungsangebote für die Bürgerschaft beispielsweise über eine Implementierung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) auf lokaler Ebene (Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) zu ermöglichen. Somit könnten insbesondere das Engagement und die eingebrachten Kompetenzen sowie das notwendige Wissen gesteigert werden. Auch in Bezug auf Planungsprozesse sollten Grabow et al. (2015) zufolge ein frühzeitiger und offener Diskurs mit der Bürgerschaft geführt werden und die Zeitintensivität der damit einhergehenden Abstimmungsprozesse in der Zeitplanung Berücksichtigung finden. Smedby und Neij (2013) heben kollaborative Workshops als geeignete Formate hervor und verweisen zudem auf die Formulierung von Nachhaltigkeitsvereinbarungen als Sicherstellung der Beachtung von Nachhaltigkeitsansprüchen in Planungsinitiativen. Darüber hinaus können Förderungen des bürgerschaftlichen Engagements in genereller Perspektive, von Nachbarschaftsprojekten (Bock & Diringer, 2020) und dem

Dialog über nachhaltige Lebensstile (Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) von der Verwaltung angestoßen werden.

4.7 Personal, Führung und Kompetenzen

Das Themenfeld Kompetenzen, Personal, Führung nimmt eine zentrale Position im Komplex der kommunalen Nachhaltigkeitstransformation ein. Wie in anderen Organisationen geht auch in Kommunalverwaltungen das kollektive Handeln vom Zusammenspiel einzelner Akteur*Innen aus. Für die Fähigkeit der Organisation, auf komplexe Herausforderungen problemlösungsorientiert reagieren zu können, sind insbesondere die Kompetenzen der Mitarbeitenden, deren Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik und Organisation wie auch Aktionen von Schlüsselpersonen mit Führungs- und Entscheidungskompetenzen von ausschlaggebender Bedeutung.

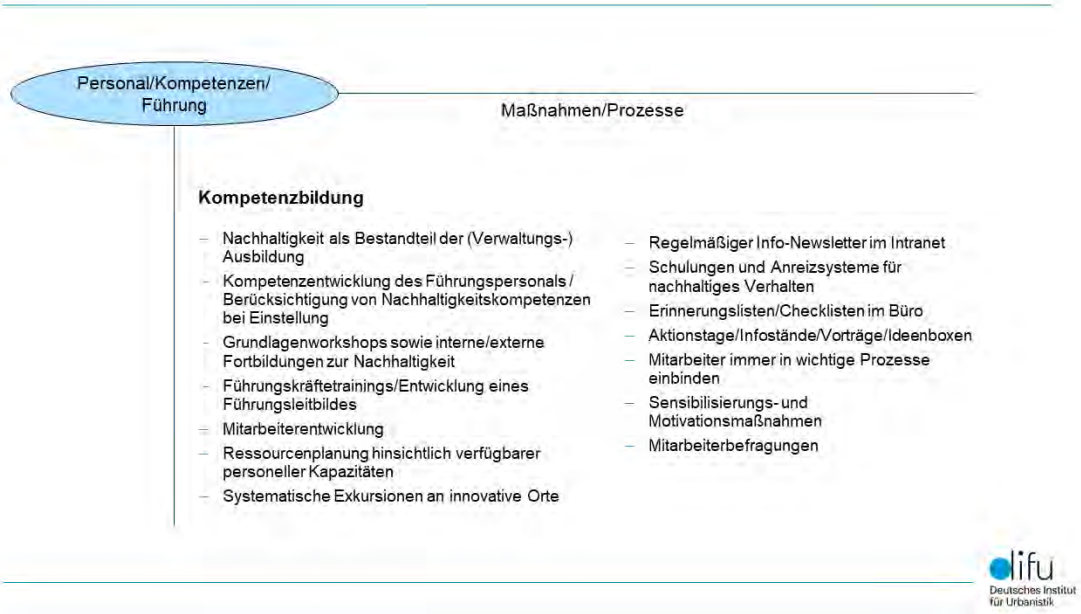
Hemmnisse: Grundlegend für den Erfolg einer solchen Transformation sollte eine Verwaltung daher über das entsprechende Personal verfügen. Mitarbeitermangel oder hohe Fluktuation der Beschäftigten können sich nachteilig auswirken (Cinar et al., 2019). Auch auf individueller Ebene und bei zwischenmenschlichen Beziehungen können weitere Hemmnisse auftauchen, die eine Arbeit und Zusammenarbeit in Richtung eines organisationalen Wandels beeinträchtigen können. Zu diesen sind zwischenmenschliche Konflikte (Fernandez & Rainey, 2006), nachlassender Enthusiasmus (Cinar et al., 2019) und eine mit dem Wandel möglicherweise einhergehende Angst vor Verlusten oder Unsicherheit zu zählen (Stouten et al., 2018). Führungspersönlichkeiten können ebenfalls einen blockierenden Einfluss ausüben durch beispielsweise einen Mangel an Leadership (Cinar et al., 2019; Gardini & Grossi, 2018/2018), die Verweigerung oder das Beharrungsvermögen einzelner Schlüsselpersonen (Adrian et al., 2021) und eine fehlende Schaffung von Anreizen (Cinar et al., 2019) für die Mitarbeitenden, gemäß dem Wandel angemessen zu handeln. Zugleich ist das Vorhandensein wichtiger Kompetenzen und weiterer Gegebenheiten notwendig. Auch das Fehlen von Fachkompetenzen, Fähigkeiten und Wissen, aber auch von Bürgerkontakt und Trainings kann hinderliche Wirkungen entfalten.

Erfolgskriterien: Im Bereich der übergeordneten Erfolgskriterien lassen sich einige, eng mit den beschriebenen Hemmnissen in Verbindung stehende Bedingungen aufführen, die sich auf das Mindset der Mitarbeitenden, die Führung, deren Kompetenzen und die Organisationsebene beziehen. Demgemäß sollten die Mitarbeitenden speziell praxisbezogene Nachhaltigkeitskompetenzen als notwendige Ressource aufweisen (Plawitzki et al., 2015; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019). Als Bestandsteile des nötigen Mindsets der Mitarbeitenden werden in der Literatur diverse Soft Skills und Haltungen für individuelles Handeln und kollektive Zusammenarbeit sowie das individuelle Engagement und Innovativität fördernde Umstände identifiziert. Diese sind Motivation und Akzeptanz, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten (Deslatte, 2021; Plawitzki et al., 2015), eine wertschätzende Grundhaltung (Kegelmann et al., 2021), Kreativität, Risikobereitschaft und Innovationsoffenheit sowie Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (Vries et al., 2016) und Offenheit für Verbesserungsvorschläge (Waal et al., 2019). Vorzugsweise sollten in der Führung Fehlertoleranz (Waal et al., 2019), das für den Wandel notwendige Commitment und natürlich auch angemessene Kompetenzen vorhanden sein (Fernandez & Rainey, 2006; OECD, 2021; Stouten et al., 2018). Entscheidungen und das Handeln der Führung sollten schnell (Waal et al., 2019), wissens- und evidenzbasiert (Laihonen & Mäntylä, 2018; OECD, 2021) und kommunikationszentriert (Knorre, 2020) erfolgen. Über die Führung und die Mitarbei-

tenden hinaus sollten auf Ebene der Organisation zudem aktivierende Strukturen (Fernandez & Rainey, 2006; Stouten et al., 2018) bereitgestellt werden. Als weitere Erfolgsbedingungen auf dieser Ebene werden in der Literatur eine Langzeitorientierung (Saratun, 2016; Waal et al., 2019) und anstelle einer individuellen und amtsbezogenen eher eine strategische Personalentwicklung genannt (Kegelmann et al., 2021). Zugleich kann die Innovationskraft der Verwaltung profitieren, wenn den Mitarbeitenden ausreichend Zeit für Kommunikation, Lernprozesse und den Wissensaustausch gewährleistet wird (Waal et al., 2019).

Strukturen: Mögliche Strukturanpassungen finden sich zu diesem Themenfeld wenig in der betrachteten Literatur wieder. Verbesserungspotenziale aufzeigende Scouts (Vorwerk et al., 2019) in verschiedenen Bereichen, aber vorwiegend mit Blick auf Klima- und Energie, könnten als Multiplikator*innen in der Bewusstseinsbildung und Vermittlung von Wissen, Kompetenzen und praxisorientierten Maßnahmen eingesetzt werden. Außerdem werden verwaltungsinterne Start-ups (Heinrichs & Schuster, 2019) und leitende Rollen in der mittleren Führungsebene (Krause & Hawkins, 2021) im Kontext flacher Hierarchien vorgeschlagen.

Abb. 4:
Maßnahmen und Prozesse zur Kompetenzbildung auf Grundlage der analysierten Literatur



Maßnahmen und Prozesse: Aus der Literatur hervorgehende Maßnahmen und Prozesse hängen in diesem Themenfeld vorwiegend mit der Kompetenzbildung auf Mitarbeitendenebene zusammen (Abb. 4; vgl. Heinrichs & Schuster, 2019; Kegelmann et al., 2021; Peters et al., 2021; Plawitzki et al., 2015; Saratun, 2016; Vorwerk et al., 2019; Waal et al., 2019). Dabei wird größtenteils auf die Befähigung von Mitarbeitenden und Führungspersonal abgehoben.

4.8 Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung

> „Most organizations are set up to operate in some form of silos, such as vertical divisions or horizontal functions. At best, silos offer a practical way for organizations to operate efficiently. At worst, they create a silo mentality where departments do not want to exchange knowledge or information, hindering internal collaboration and organizational learning, thus preventing achievement of high performance and organizational sustainability.“ (Waal et al., 2019)

Herkömmliche kommunale Verwaltungsstrukturen sind vielfach von überwiegend unabhängigem Arbeiten in hierarchisch nebeneinanderstehenden Fachressorts geprägt. Die Folge kann eine Isolation dieser Fachressorts als sogenannte Silos sein, welche zwar strukturgebend wirken, aber auch streng entsprechend ihrer fachspezifischen Hintergründe agieren und somit einer angemessenen interdisziplinären Reaktion auf komplexe Problemstellungen und einem kollektiven Verwaltungshandeln im Kontext nachhaltiger Entwicklung entgegenstehen. Insofern sind Ansätze von Bedeutung, die auf Querschnittsorientierung abzielen, indem unterschiedliche Fachressorts integriert werden und ebenso agile Formate, mithilfe derer schnelle Problemlösungen anlassbezogen mit der erforderlichen Fachkompetenz herbeigeführt werden können. Für ein erfolgsreiches integratives, agiles und querschnittsorientiertes Arbeiten wird eine gute Koordination in der Verwaltung zur Grundvoraussetzung, weshalb dieses Themenfeld besonders mit dem Themenfeld „Dialog, Kollaboration und Partizipation“ (siehe oben) in Verbindung steht.

Hemmnisse: Die Literatur zählt verschiedene, eher allgemein gehaltene Hemmnisse auf, die innerhalb einer Kommunalverwaltung Agilität und Querschnittsorientierung erschweren können. Cinar et al. (2019) und die OECD (2021) führen beispielsweise Hemmnisse auf, die mit einem top-down-Führungsdenken in Verbindung stehen, wie eine langsame Entscheidungsfindung und fehlende Koordination innerhalb der Organisation. Eher abstrakt wird auch eine starre und unbewegliche Struktur und Kultur der Organisation genannt (Cinar et al., 2019). Manoharan und Ingrams (2018) hingegen verweisen auf die für den Umgang mit Herausforderungen potenziell hinderliche Konzentration von Autorität. Zusätzlich zu diesen allgemeineren ex-ante-Hemmnissen wird in der Literatur eine Vielzahl möglicher ex-post-Risiken mit agilem Arbeiten und Querschnittsorientierung assoziiert. Dabei handelt es sich einerseits um Probleme, die sich aus fehlenden Zuständigkeiten ergeben und weitere negative Auswirkungen auf den organisationalen Wandel im Sinne der kommunalen Nachhaltigkeitstransformation entfalten können. Diese ergeben sich möglicherweise aus dem Outsourcing oder der Fragmentierung von Verantwortlichkeiten (Bornemann & Christen, 2019; Feiock et al., 2017), aus unklaren Zuständigkeitsgrenzen bei bereichsübergreifender Arbeit (Krause & Hawkins, 2021) und zu schwachen Grenzen der Zuständigkeiten in genereller Perspektive (Feiock et al., 2017) sowie den damit eng verknüpften Zuständigkeitskonflikten (Cinar et al., 2019). Andererseits kann auch eine Fragmentierung der Interessen die Folge sein. Weitere ex-post-Risiken des agilen Arbeitens sind eine Inflation von Arenen (siehe folgende Seiten) zur agilen Problemlösung (Steinbrecher, 2018), die Verfolgung kurzfristiger Eigeninteressen, Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Ebenen und eine mangelnde Berücksichtigung übergeordneter Ziele durch einzelne Ein-

heiten (Feiock et al., 2017). All das gilt es neben den Hemmnissen für querschnittsorientiertes und agiles Arbeiten zu berücksichtigen, damit das grundsätzlich als positiv bewertete agile Arbeiten nicht zum Hemmnis für die Nachhaltigkeitstransformation der Kommunalverwaltung wird.

Erfolgskriterien: Verschiedene Erfolgsbedingungen können als organisationale Grundvoraussetzungen für eine integriert-agile und querschnittsorientierte Zusammenarbeit in Kommunalverwaltungen und das Aufbrechen von Silos angesehen werden. Von Vorteil ist es Knorre (2020) und Waal et al. (2019) zufolge, wenn sowohl die Mitarbeitenden Kompetenzen für Kollaboration und Netzwerken aufweisen als auch die Führungsebene kollaboratives Verhalten demonstriert und kommunikationszentriert handelt, sodass definierte Werte und Strategien bei allen Beschäftigten in der Organisation ankommen. Diesbezüglich können personelle Vielfalt und ein möglichst diverser Pool an Beschäftigten und Beteiligten von Nutzen sein. Daneben sollten Kultur und Werte der Organisation eine Handlungsbasis schaffen. Förderlich erscheinen dabei eine Anti-Silo-Haltung, bei der Verbesserungen, Offenheit und Handlungsorientierung angestrebt werden, in Kombination mit einem Mindset agiler Denk- und Handlungslogik sowie kreativen und teambasierten Denkweisen (Zeemering, 2018), während zugleich eine Auseinandersetzung mit Problemlagen und Fehlentwicklungen stattfindet (Grabow et al., 2015). Ergänzende Bestandteile einer solchen wertebasierten Verwaltungskultur sind nach der OECD (2021) unter anderem Inklusion, Integrität, Rechenschaft, Flexibilität und Reaktivität. Ansonsten werden noch eine Wachsamkeit gegenüber Veränderungen (Knorre, 2020) und eine Implementierung von nachhaltigkeitsfördernden Strukturen, Maßnahmen und Prozessen auf allen Ebenen (Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) als unterstützende Rahmenbedingungen angesprochen. Von substanzieller Relevanz für die Strukturanpassungen in diesem Themenfeld ist vor allem, dass klare Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit in der Kommunalverwaltung festgelegt (LAG 21 NRW, 2021b; Plawitzki et al., 2015; Schuster et al., 2021) und die jeweiligen Strukturanpassungen legitimiert und formal verankert werden (Bornemann & Christen, 2019; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016). Auf dieser Gruppe an Verantwortlichen aufbauend, kann agiles Arbeiten für mehr Nachhaltigkeit überhaupt erst etabliert werden.

Struktur: Das Themenfeld „Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung“ birgt ein sehr großes Potenzial für mögliche Strukturanpassungen. Dieser Eindruck wird durch die analysierte Literatur bestätigt, in der vorwiegend zum Bereich Querschnittsorientierung vielerlei solcher Strukturanpassungen dargestellt werden. Die ressortübergreifende Zusammenarbeit sollte zur Gewährleistung einer gewissen Regelmäßigkeit über einen institutionalisierten Rahmen verfügen (Deslatte, 2021; Grabow et al., 2015). Als wichtigste Koordinationsstelle für die kommunalen Nachhaltigkeitsbestrebungen wird es als sinnvoll erachtet, eine zentrale und ressortübergreifende, für Nachhaltigkeit hauptverantwortliche Einheit in Form von Nachhaltigkeitsbeauftragten, einer Nachhaltigkeitsstabsstelle oder eines Nachhaltigkeitsbüros zu schaffen, die eng mit den verschiedenen Projektgruppen innerhalb der Kommunalverwaltung zusammenarbeitet und so den Grundstein für querschnittsorientiertes Arbeiten darstellt (Bornemann & Christen, 2019; Lange et al., 2020; UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019; Schuster et al., 2015). In dieser hauptverantwortlichen Einheit sollte die Koordination mit einer einflussreichen Persönlichkeit aus der Verwaltung verbunden werden, die an regelmäßigen Treffen der Ressortleitungen beteiligt wird (Krause & Hawkins, 2021). Die Koordinationsstelle sollte jedoch laut Plawitzki et al. (2015) von anderen

Akteur*innen der Verwaltung nicht als ausschließlich für Nachhaltigkeit verantwortliche Einheit angesehen werden, welche die Handlungsnotwendigkeit bezüglich der Transformation in anderen Einheiten der Verwaltung ersetzt. Zusätzlich zu der zentralen Koordinationsstelle sollten in enger Zusammenarbeit zu dieser für Nachhaltigkeit zuständige Personen in allen Fachressorts bestimmt werden (Lange et al., 2020; Plawitzki et al., 2015; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019). Die zuständigen Personen könnten untereinander organisiert werden, ähnlich den im Bereich der Strategieerstellung und -entwicklung beschriebenen verwaltungsinternen Teams (vgl. Kapitel 4.3) Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung. Grabow et al. (2015) sowie Krause und Hawkins (2021) raten überdies zu regelmäßigen Verwaltungs- oder Lenkungsrunden und Task Forces, um einen festgelegten Rahmen für den Austausch und die Zusammenarbeit zu schaffen. Als weitere Anpassungen bieten sich die ebenfalls bereits angesprochenen amtsübergreifenden Steuerungsgruppen (UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016; Reif-Dietzel et al., 2021) an. Knorre (2020) empfiehlt weitergehend ein Nebeneinander von strengen Hierarchien und flexibleren informellen Netzwerken. An dieser Stelle setzen auch andere Vorschläge in Richtung agilerer Verwaltungsstrukturen an. So finden sich in der analysierten Literatur beispielsweise Anregungen zur Zusammenfassung verschiedener Einheiten zu größeren funktionalen Bereichen (Krause & Hawkins, 2021) oder zu einer Neugestaltung der Aufbauorganisation entlang von Kernprozessen der Verwaltung (Steinbrecher, 2018).

Maßnahmen und Prozesse: Agile Formate können zum Beispiel in Form von temporären Arbeitsgruppen, sogenannten Arenen, zur flexiblen und kontextabhängigen Problemadressierung etabliert werden, die sich unter anderem durch Fach- und Entscheidungskompetenz, offenes Klima und dynamische Beteiligung auszeichnen (Steinbrecher, 2018). Dabei sollten die Arenen infolge von Entscheidungen der Führungskräfte eingerichtet, standardisiert durchgeführt und von verantwortlichen Personen gesteuert und moderiert werden. Sonstige Maßnahmen und Prozesse für eine gesteigerte Agilität, die in der betrachteten Literatur aufgeführt werden, sind Reallabore (Heinrichs & Schuster, 2019) und agiles Lernen oder Meta-Lernen (Knorre, 2020). Die Querschnittsorientierung wiederum lässt sich durch einen Austausch über Erfahrungen und Best Practices (Grabow et al., 2015) und gleichzeitig eine bereichsübergreifende Abstimmung und Nutzung von Synergieeffekten (UM & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW, 2016) verbessern. Dabei erscheint die Schaffung von Räumlichkeiten oder informellen Rahmen für Begegnungen und eventuell genauso die Ausrichtung fachbereichsübergreifender Events (Waal et al., 2019) vorteilhaft. Zu solchen fachbereichsübergreifenden Kontakten sollte auch von der Führung angeregt und ermutigt werden. Letztlich lassen sich gleichfalls auf Governance-Ebene Anpassungen vornehmen. Wissensmanagementstrategien können zur Verbesserung der internen Wissensflüsse erarbeitet (Laihonen & Mäntylä, 2018), gemeinsame IT-Plattformen für die unterschiedlichen Einheiten bereitgestellt und schließlich auch mithilfe geeigneter Indikatorik die interne und externe Kollaboration der Organisation gemessen und bewertet werden (Waal et al., 2019).

4.9 Nachhaltige Beschaffung

Da eine die Nachhaltigkeitstransformation auf kommunaler Ebene maßgeblich prägende Kommunalverwaltung eine Vorbildfunktion einnimmt, sollte sie als Organisation entsprechend nachhaltiges Handeln implementieren und vorleben. Insofern ist auch eine nachhaltige Beschaffung von Bedeutung, die sich Schormüller (2014) zufolge nicht nur auf Papier und Bürogeräte, sondern unter anderem auch auf die Bereiche Energieversorgung, Fuhrpark,

Hochbau, Kommunikations- und Informationstechnologie oder Lebensmittel beziehen kann.

Hemmnisse: Als hemmende Bedingungen für eine solche nachhaltige Beschaffung werden in der Literatur beispielsweise fehlende Transparenz hinsichtlich nicht nachhaltigem Handeln (Poell, 2014) oder nicht nachhaltiger Wertschöpfungs- und Lieferketten (Burger et al., 2017) aufgeführt. Zudem können sich fehlende verbindliche Beschaffungsziele, fehlende Anreize für die Umstellung und letztendlich ebenfalls fehlende Qualifikationen und Informationen in Bezug auf die Sachbearbeitung hemmend auswirken (Poell, 2014). Besonders die mangelnden Anreize können mit anfänglich hohen Investitionskosten in Verbindung stehen. Mit Blick auf die Strukturen kann das Vorhandensein mehrerer Beschaffungsstellen oder einer generell dezentral gehandhabten Beschaffung ohne Koordination problematisch sein und zu Mehrkosten und einem Mehraufwand führen (Höfeler, 2017).

Erfolgskriterien: Als förderliche Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Beschaffung ist beispielsweise ein regulatorischer Rahmen zu nennen, der Rechtssicherheit gewährleistet und gleichzeitig Ermessensspielräume bei Vergabeentscheidungen erlaubt (Höfeler, 2017). Aus technologischer Sicht erscheint es vorteilhaft, wenn der Einkauf elektronisch abgewickelt werden kann und ein übergreifendes Umweltmanagementsystem besteht (Pensel, 2014), in das die Beschaffung integriert wird. Darüber hinaus würde die Nachhaltigkeitstransformation davon profitieren, dass die Mitarbeitenden ein auf Nachhaltigkeit basierendes Rollenverständnis einnehmen (Schormüller, 2014; Wehlau, 2014) und ihre Aufgaben nicht nur zuverlässig, sondern ebenso unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit erfüllen (Höfeler, 2017).

Strukturen: Mit Blick auf mögliche strukturelle Veränderungsnotwendigkeiten bieten sich die Schaffung und Verbesserung auf Nachhaltigkeit ausgerichteter zentraler Beschaffungsstellen (Höfeler, 2017; Wehlau, 2014) oder die Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe zur nachhaltigen Beschaffung an (Pensel, 2014).

Maßnahmen und Prozesse: Erste Schritte hin zu einer nachhaltigen Beschaffung können in einer kritischen und phasenweisen Überprüfung des vor der Umstellung existierenden Beschaffungsprozesses inklusive zugehöriger Lieferketten bestehen (Höfeler, 2017) sowie Maßnahmen der Informationsbeschaffung und -bereitstellung umfassen. Dabei können Beratungsleistungen genutzt (Bartscher, 2014; Burger et al., 2017; Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019; Schormüller, 2014), Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen besucht (Bartscher, 2014; Pensel, 2014) und die akquirierten Informationen den Mitarbeitenden über Veröffentlichungen zur Verfügung gestellt werden (Bartscher, 2014). Für die Umsetzung rät Schormüller (2014) zu einer systematischen Vorgehensweise anhand es Plan-Do-Check-Act-Zyklus, der sich bereits in den Empfehlungen anderer Themenfelder wiederfindet. „Die einzelnen Phasen können sich dann [im Sinne eines Kreislaufes] so gliedern: Initiierung, Ist-Analyse, Zieldefinition, Training und Befähigung, Implementierung, Monitoring, Erfolgskontrolle, Festlegung von Korrekturmaßnahmen und eine prozessbegleitende Kommunikation“ (Schormüller, 2014, S. 9). Angelehnt an die Strukturanpassungen kann auf eine breitere Expertise zugegriffen werden, indem die Erstellung der Kriterienkataloge für Produktgruppen fachbereichsübergreifend organisiert wird (Schormüller, 2014). Um günstigere Preise durch eine zu Mengeneffekten führende Nachfragebündelung zu erzielen und auch kleineren Kommunen eine nachhaltige Beschaffung zu ermöglichen, werden Vorschläge wie eine Zusammenarbeit mit benachbarten Kommunen (Pensel, 2014) oder Bedarfsstandardisierungen mithilfe von Rahmenverträgen aufgeführt (Wehlau, 2014).

4.10 Best-Practice-Beispiele[11]

In einem auf die Analyse der praxisrelevanten Literatur folgenden Schritt wurden jeweils vier nationale und internationale Kommunen identifiziert, die in der kommunalen Welt als Vorreiter im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation gelten. Verfügbare Literatur zu den Städten wurde wiederum einer Inhaltsanalyse anhand der vier Kategorien des Analyserasters (siehe Tab. 2) unterzogen und so wurden Best-Practice-Steckbriefe erarbeitet (siehe Anhang 2). Schließlich diente der Abgleich der Best-Practice-Steckbriefe mit den in der angewandten und wissenschaftlichen Literatur identifizierten Textstellen dazu, die Ergebnisse der vorangegangenen Auswertung zu validieren und die Praxisrelevanz der wissenschaftlichen Debatte zu überprüfen. So spiegelten die Fallbeispiele überwiegend bereits in der vorangegangenen Literanalyse erfasste Inhalte wider und konnten deren Praxistauglichkeit bestätigen. Insofern sich manche der übereinstimmenden Bedingungen aus den erstellten Best-Practice-Steckbriefen nicht in der Ergebnispräsentation der Themenfelder (siehe oben) explizit wiederfinden, ist dies auf die Vielzahl der identifizierten Textstellen zurückzuführen, von denen lediglich die am relevantesten erscheinenden im Rahmen dieses Papiers vorgestellt werden können.

Best-Practice Freiburg: In der baden-württembergischen Großstadt Freiburg im Breisgau erfolgt eine Nachhaltigkeitssteuerung über den doppischen Haushalt. Dementsprechend werden auf Basis gesetzlicher Grundlagen des Landes und eines Gemeinderatsbeschlusses die Freiburger Nachhaltigkeitsziele mithilfe des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) mit den Produkten im Haushalt verknüpft. Diese Verknüpfung erlaubt darauf aufbauend ein Nachhaltigkeitsmonitoring, das letztlich über eine integrierte Berichterstattung kommuniziert wird. Besondere Bedeutung kommt dabei der Freiburger Stabsstelle für Nachhaltigkeitsmanagement zu, die für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie hauptverantwortlich ist und in der lokalen Nachhaltigkeitstransformation die zentrale Koordinations- und Steuerungsfunktion ausübt.

Best-Practice Bilbao: Bilbao in Spanien verfolgt bereits seit den 2000er-Jahren eine stufenweise umgesetzte und von interner und externer Kommunikation profitierende strategische Haushaltsführung, bei der über die Verknüpfung strategischer Ziele im Haushalt auch partizipativ geäußerte Bedürfnisse und Prioritäten berücksichtigt werden. Die gesamtstädtische Strategie wird mit Blick auf das Thema nachhaltige Entwicklung fortgeschrieben. Zur Umsetzung und Überwachung wurden geeignete Indikatoren ausgewählt und ein Effizienz- und Sparplan implementiert.

Best-Practice Arnsberg: Mit der Stadtspitze in zentraler Rolle und bereits über eine Nachhaltigkeitsstrategie und ein Zukunfts- und Strategiebüro verfügend, hat die etwa 78.000 Einwohnende zählende Stadt Arnsberg einen kommunalen Nachhaltigkeitscheck eingeführt. Im Zuge der Anwendung des Nachhaltigkeitschecks werden Beschlussvorlagen anhand der Nachhaltigkeitsziele eingeordnet und die Ergebnisse dieser Bewertung zur Information und Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt. Zudem werden Führungskräfte-Workshops durchgeführt und die Verwaltungsstruktur neu an den Strategiefeldern ausgerichtet.

Best-Practice Tampere: Mit dem Verwaltungskonzept Stadt Tampere 2020 „Tampere im Fluss“ verfolgt Tampere im südwestlichen Finnland durch

[11] In Anhang 2 werden die Best-Practice-Beispiele in Form von Steckbriefen detaillierter dargestellt. Dort finden sich ebenfalls die Verweise zu der entsprechenden Literatur.

breite Beteiligung eine Verbesserung bei der Adressierung bürgerschaftlicher Bedürfnisse und der Beziehungen zwischen Kommunalverwaltung und -politik. Wegwesend erscheinen unter anderem die Bereitstellung finanzieller Mittel zur Zielerreichung, ein starker Wille, jahrelange Vorbereitung und ein Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnik.

Best-Practice Osnabrück: Die niedersächsische Stadt Osnabrück hat ein System strategischer Steuerung etabliert, bei der ebenfalls strategische Ziele mit dem Haushalt verbunden werden. Hervorzuheben ist bei diesem Fallbeispiel zusätzlich zu bereits an anderer Stelle genannten Bedingungen insbesondere, dass durch Dialog ein gemeinsames Bild von den Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung erarbeitet wurde. Außerdem werden Ziel-, Strategie- und Vorstandskonferenzen im Rahmen der Budget- und Maßnahmenplanung durchgeführt, personelle Zielvereinbarungen abgeschlossen und bereichsübergreifende Projekte organisiert.

Best-Practice Ängelholm: Als Best-Practice-Beispiel für eine agile Verwaltung hat das schwedische Ängelholm mit einer Einwohnendenzahl von ca. 27.000 über eine neue Aufbau- und Ablauforganisation versucht, den Bürgerservice zu optimieren. Diese neuen Strukturen wurden kooperativ zwischen Politik, Stadtbevölkerung, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft erarbeitet. Eingeführt wurden in Ängelholm ein bürgerorientiertes Service Center, eine Erfahrungsdatenbank und Arenen zur agilen Problemlösung. Für den Erfolg des Prozesses waren das Wissensmanagement und die Vermittlung von Kompetenzen und Wissen in Workshops von Relevanz.

Best-Practice Mannheim: Mannheims Nachhaltigkeitstransformation geht auf einen 2008 gestarteten mehrphasigen Verwaltungsmodernisierungsprozess zurück, der durch das Engagement der Stadtspitze vorangetrieben und bei dem ein kommunales Leitbild zur lokalen Implementierung nachhaltiger Entwicklung entworfen wurde. Teil des Prozesses sind ein Masterplan, eine langfristige Kulturveränderung und Konsolidierung. Als förderliche Strukturen bei diesem Wandel wirken die bei der Stadtspitze angesiedelte zentrale Steuerungs- und Koordinationsstelle und die Zusammenlegung von Dienststellen zu größeren, flexibleren Einheiten. Des Weiteren ist der wirkungs- und zielorientierte Prozess als stetige Weiterentwicklung unter Einbindung aller Verwaltungseinheiten zu verstehen, wobei Personal und Organisation eine Veränderungsbereitschaft aufweisen und systematisch entwickelt werden.

Best-Practice Rheden: Erfolgsversprechend für die Nachhaltigkeitstransformation der Kommune Rheden in den Niederlanden erscheinen die Verkörperung von Nachhaltigkeit durch die Führung, eine klare und stetige Kommunikation sowie eine Überwachung der Zielerreichung mithilfe eines Monitorings. Die Hervorhebung von Zusammenhängen wird zudem als vorteilhaft für die Umsetzung von Projekten thematisiert. Unter den übergeordneten Erfolgskriterien wird schließlich auch eine sogenannte Triple Helix[12] genannt.

Neben dieser Validierung konnten auch wenige ergänzende Bedingungen mithilfe der Best-Practice-Steckbriefe identifiziert und zusätzlich in der Ergebnispräsentation der Steckbriefe dargestellt werden, die sich so nicht in der zuvor analysierten Fachliteratur gefunden hatten. Aus den nationalen Fallbeispielen ist hier eine interne Unternehmensberatung zu nennen, die zur Unterstützung der Transformation eingesetzt wurde, jedoch nur bedingt auf

[12] Triple Helix verweist in diesem Fall auf eine kollaborative Zusammenarbeit zwischen Politik/Verwaltung, Stadtgesellschaft und Wissenschaft. An anderer Stelle in dieser Studie wurde in der Regel auf eine sogenannte Quadruple Helix verwiesen, wenn über die genannten Akteursgruppen noch die lokale Wirtschaft miteingebunden wird.

kleine und mittelgroße Kommunen übertragbar erscheint. Die internationalen Beispiele beinhalten überdies Empfehlungen wie eine gemeinsame Vision im Stadtrat oder die sogenannten „Bürgermeister-“ und „Auftraggeber-Anbieter-Modelle“ für eine verbesserte Bürgerorientierung. Eine weitere mögliche Strukturanpassung wäre außerdem die Einsetzung von internen Botschafter*innen für Nachhaltigkeit, wobei dies recht nah an der Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in jeder Abteilung ist (siehe Themenfeld „Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung“). Als nützliche Maßnahmen werden ergänzend die Erarbeitung eines Regierungsplans, die Erstellung eines Handbuchs sowie Auswertungsgespräche und Finanzprüfungen genannt.

5. Diskussion

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass eine gelingende Governance der kommunalen Nachhaltigkeitstransformation sowohl in der angewandten als auch in der wissenschaftlichen Literatur schon seit einigen Jahren differenziert diskutiert wird. Trotz der zahlreichen identifizierten Erfolgskriterien, Hemmnisse, Struktur- und Prozessanpassungen in den verschiedenen Themenbereichen lässt sich doch eine ganze Reihe übergeordneter Motive erkennen. So dienen die aufgezeigten Ansätze in der Regel dazu, Akzeptanz für die bevorstehende Transformation zu schaffen, die Kollaboration aller betroffenen Akteure zu steuern, notwendige Ressourcen bzw. Informationen bereitzustellen, den Informationsfluss zu kanalisieren sowie Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit herzustellen. Als zentrale vorstrukturierende Maßnahme ist die Festlegung möglichst umfassend akzeptierter Nachhaltigkeitsziele, z.B. im Rahmen einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, zu nennen.

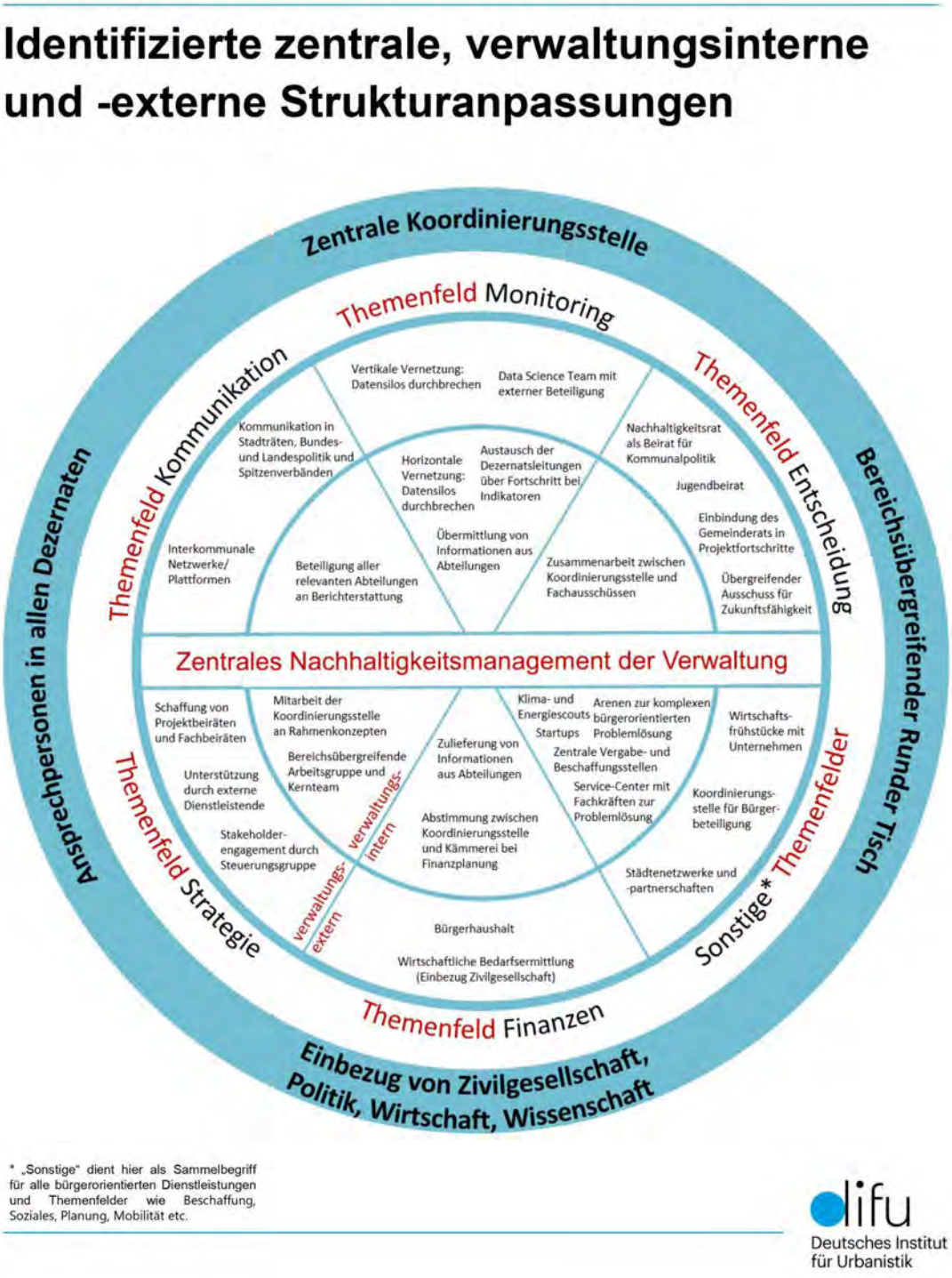
Für die Kommunalverwaltung sowie die lokalen politischen Gremien zentral sind dabei die permanente oder temporäre Anpassung etablierter Strukturen, um ein effektiveres querschnittsorientiertes Arbeiten unter Einbezug aller Stakeholder zu ermöglichen. Abbildung 5 fasst die wesentlichen strukturellen Anpassungen zusammen, die im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert worden sind. Im Zentrum steht dabei die Schaffung einer offiziellen Stelle, an der die Nachhaltigkeitstransformation koordiniert wird und die über die notwendige Legitimation/Unterstützung der obersten politischen Ebene verfügt. In der kommunalen Praxis ist das heute in der Regel ein institutionalisiertes Nachhaltigkeitsmanagement, für dessen Schaffung in den letzten Jahren bereits eigene Fördermöglichkeiten aufgelegt worden sind.[13]

Im Sinne der Querschnittsorientierung sowie des Einbezugs aller relevanten Stakeholder skizziert die analysierte Literatur zudem ein übergreifendes Kommunikationsformat, z.B. Runde Tische, unter der Beteiligung von Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Um die Transformation breit in der Verwaltung zu verankern, wird zudem generell dazu geraten, für das Thema Nachhaltigkeit verantwortliche Ansprechpersonen in allen Dezernaten zu etablieren. Diese Punkte werden im äußeren Ring der Abb. 5 dargestellt und sollen so die den verschiedenen Themenbereichen übergeordnete Relevanz querschnittsorientierter bzw. -ermöglichender Formate deutlich

[13] Im Rahmen der sog. „Kommunalrichtlinie“ wurden in den vergangenen Jahren strukturierende Maßnahmen wie etwa die Einstellung von Klimaschutzmanager*innen gefördert: https://www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/kommunalrichtlinie/erstellung-von-klimaschutzkonzepten-und-einsatz-eines-klimaschutzmanagements

machen. Die inneren Felder unterteilen – ja nach Themenbereich – wesentliche identifizierte Strukturanpassungen in Anpassungen mit rein verwaltungsinternen sowie auch -externen Bezügen. Diese Darstellung verweist darauf, dass die kommunale Nachhaltigkeitstransformation weit über interne Strukturanpassungen hinausgehen muss.

Abb. 5:
Schematische Darstellung der relevantesten in der Literaturanalyse identifizierten Strukturanpassungen



Mit Blick auf die aufgezeigten theoretischen Bezugspunkte des „Organizational Change" sowie der „Public Sector Innovation" wird anhand der Zusammenfassung der wesentlichen strukturellen Anpassungen zudem klar, dass

diese als Innovationen in der Organisation des öffentlichen Sektors aufzufassen sind. Dabei ist es nicht relevant, dass die einzelne Kommune eine Struktur- oder Prozessveränderung selbst „erfindet". Innovativ ist es bereits, wenn diese von anderen Kommunen bzw. von außen in die eigene Organisation übernommen wird. Besonders deutlich tritt der Charakter der kommunalen Nachhaltigkeitstransformation als Prozess des organisationalen Wandels hervor, wenn die in der Meta-Studie von Fernandez und Rainey (2006) aufgeführten Kriterien für einen erfolgreichen organisationalen Wandel im öffentlichen Sektor neben die aus der Literaturanalyse abgeleiteten Themenfelder gelegt werden (vgl. Tab. 4).

Tab. 4:
Vergleich der „Organisational Change"-Faktoren gem. Fernandez und Rainey (2006) mit den Themenfeldern, die im Rahmen der durchgeführten Literaturanalyse identifiziert worden sind.

Faktoren eines erfolgreichen organisationalen Wandels nach Fernandez und Rainey (2006)	Themenfelder aus der erfolgten Literaturanalyse
Eine Zukunftsvision des Wandels formulieren und kommunizieren	Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung
Einen strategischen Plan des Wandels formulieren	
Interne Unterstützung sichern	Entscheidung,
Externe Unterstützung sichern	Dialog, Kollaboration und Partizipation, Nachhaltigkeitskommunikation
Den Wandel institutionalisieren	Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung,
Den Wandel tief verankern	Monitoring und Indikatorik, Nachhaltige Beschaffung
Unterstützung durch das Top-Management	Personal, Führung und Kompetenzen
Ressourcen bereitstellen	Nachhaltige Finanzen

Quelle: Darstellung des Difu.

Der erste Faktor eines erfolgreichen organisationalen Wandels im öffentlichen Sektor (Eine Zukunftsvision des Wandels zu formulieren und kommunizieren) behandelt den Prozess der Formulierung und auch der Kommunikation einer gemeinsamen Vision, die im nächsten Schritt Grundlage wird für eine konkrete Strategie (Faktor zwei: Einen strategischen Plan des Wandels formulieren). Bei beiden Faktoren ist es wesentlich, dass das Führungspersonal der Organisation sowohl die Vision als auch die Strategie mitträgt. In dieselbe Richtung gehen die in der Literatur identifizierten Kriterien im Themenbereich „Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung". Diese zielen im Wesentlichen auf eine Formulierung eines geteilten Nachhaltigkeitsverständnisses innerhalb der Verwaltung und dessen Übersetzung und Operationalisierung in eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie. Faktor drei (Interne Unterstützung sichern) zielt darauf, dass sich Führungspersonen die Unterstützung der Organisationsmitglieder durch deren umfangreiche Beteiligung im Veränderungsprozess sichern. Dies soll dazu dienen, interne Widerstände abzubauen. Faktor vier (Externe Unterstützung sichern) baut im Gegensatz dazu darauf, externe Stakeholder sowie die Politik zu Unterstützer*innen zu machen. Damit korrespondiert das Themenfeld Dialog, Kollaboration und Partizipation, das Kriterien für eine gelungene Einbindung aller (internen wie externen) Stakeholder aufführt. Ebenfalls damit in Zusammenhang steht das Themenfeld Entscheidung, das die Relevanz der lokalpolitischen Ebene verdeutlicht.

Faktor fünf (Den Wandel institutionalisieren) basiert darauf, dass Organisationsmitglieder die neuen Richtlinien/Innovationen in ihre tägliche Routine übernehmen. Dazu können z.B. die Organisationsstruktur, Prozesse, HR-Praktiken verändert werden. In diese Richtung geht das Themenfeld Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung, in dem einerseits die Relevanz der bereichsübergreifenden Kollaboration hervorgehoben wird, andererseits jedoch konkrete (temporäre/dauerhafte) Strukturanpassungen und Prozesse aufgeführt werden, um eine Zusammenarbeit über Abteilungs- und Organi-

sationsgrenzen hinweg zu etablieren. Faktor sechs (Den Wandel tief verankern) beinhaltet die Verankerung des Wandels in allen Subsystemen der Organisation. Diesem Faktor lässt sich der Themenbereich Monitoring und Indikatorik zuordnen, da dieser nicht nur auf die Datenzulieferung aus verschiedenen Verwaltungsbereichen angewiesen ist, sondern zudem darauf ausgelegt ist, die Transformationserfolge als Arbeitsergebnisse der Fachabteilungen zu überwachen. Als ein Sub-System der Verwaltung ist hier beispielhaft auch der Themenbereich der nachhaltigen Beschaffung aufgeführt. Faktor sieben (Unterstützung durch das Top-Management) korrespondiert mit dem Themenbereich Personal, Führung und Kompetenzen, der unter anderem darauf aufsetzt, dass die Transformation über die Führungskräfte in die Organisation hinein vorgelebt und gestützt wird. Dem letzten Faktor (acht, Ressourcen bereitstellen) entspricht der Themenbereich Nachhaltige Finanzen.

Die Zuordnung der Faktoren nach Fernandez und Pitts (2007) zu den Themenfeldern, die in der vorliegenden Studie aus den zahlreichen identifizierten Textstellen zu Erfolgskriterien, Hemmnissen, Struktur- und Prozessanpassungen gebildet wurden, zeigt, dass sich die Nachhaltigkeitstransformation der Verwaltung gut in den theoretischen Rahmen des organisationalen Wandels im öffentlichen Sektor einordnen lässt, der seinerseits von Innovationen vorangetrieben wird. Gleichzeitig muss erwähnt werden, dass die Zuordnung der Themenbereiche nicht eindeutig und trennscharf ist. So finden sich in allen Themenbereichen einzelne Hemmnisse, Erfolgskriterien, Struktur- oder Prozessanpassungen, die sich thematisch auch an weitere Faktoren des organisationalen Wandels angliedern lassen. Generell erweist sich die Schnittmenge der von Fernandez und Rainey (2006) aufgeführten Faktoren mit den in der Literatur identifizierten Kriterien der Nachhaltigkeitstransformation als sehr groß. Im weiteren Zusammenhang der wissenschaftlichen Debatte um das Thema Governance gesellschaftlicher Prozesse zeichnen die Ergebnisse der Literaturanalyse ein facettenreiches Bild davon, wie das Konzept der „reflexiven Governance“ nach Meadowcroft (2007) angesichts der konkreten Herausforderungen unserer Zeit aussehen kann. Damit ist dieser Band auch ein Beitrag zur Schließung der von Bornemann und Christen (2019) beschriebene Forschungslücke.

Die ex-post-Validierung der gefundenen Textstellen mit acht Best-Practice-Beispielen hat gezeigt, dass sich die in der Literatur diskutierten Punkte weitestgehend so auch in der Praxis bestätigen. Auszuschließen ist an dieser Stelle allerdings nicht, dass die dargestellten Reformen in den Beispielen von bestehender Forschung motiviert sind bzw. dass sich die bestehende Forschung aus Anwendungsbeispielen bedient. In beiden Fällen läge ein Zirkelschluss vor, und es könnte lediglich die Praxisnähe der analysierten Literatur konstatiert werden. Generell lässt sich schließen, dass Kommunen, die sich erst noch auf den Weg der Transformation machen müssen, von den Best Practices lernen können und ein Wissenstransfer angezeigt ist.

6. Schluss

Die vorliegende Studie stellt die Frage nach Kriterien für eine erfolgreiche Governance der transformativen Herausforderung des Klimawandels sowie weiterer Nachhaltigkeitsaspekte durch die Verwaltung. Basierend auf einer qualitativen Inhaltsanalyse nationaler wie internationaler angewandter und wissenschaftlicher Literatur zum Thema wurde eine ganze Reihe solcher Kriterien identifiziert, systematisiert und in den größeren theoretischen Diskurs

eingebettet. Dieser bezieht sich auf die Felder „Public Sector Innovation“ sowie „Organizational Change“ im öffentlichen Sektor und setzt auf den Erkenntnissen zur Verwaltungsmodernisierung auf. Es hat sich gezeigt, dass sich diese Ansätze gut eignen, um die notwendigen Anpassungsprozesse auf der kommunalen Ebene zu erfassen.

Im Kern zeigt die Analyse, dass eine Verwaltung die Nachhaltigkeitstransformation insgesamt als bedeutende Aufgabe begreifen und annehmen muss und dass diese nur durch intersektorale, querschnittsorientierte Zusammenarbeit gelöst werden kann. Wesentlich ist darüber hinaus, dass eine erfolgreiche Governance nicht an den organisationalen Grenzen der Verwaltung haltmacht, sondern alle relevanten Stakeholder einbezieht. Die vorgelegte Studie dekliniert diese grundlegenden Erkenntnisse für eine Reihe von Subsystemen in der Verwaltung detailliert durch und zeigt auch auf, mit welchen Hemmnissen gerechnet werden sollte. Zur inhaltlichen Validierung wurden die Ergebnisse der Literaturanalyse mit acht nationalen und internationalen Fallbeispielen abgeglichen.

Eine Limitierung der vorgelegten Erkenntnisse besteht sicherlich darin, dass ihr nur rund 100 angewandte und praktische Publikationen zu Grunde liegen. Gleichzeitig handelt es sich dabei aber um die in Deutschland diskursbestimmenden Texte. Weitergehende Forschung sollte den Blick noch stärker auf andere europäische sowie außereuropäische Debatten werfen. Im Rahmen dieser Studie konnte das nur vereinzelt erfolgen. Darüber hinaus sollte in einem nächsten Schritt die in diesem Beitrag idealtypische Beschreibung der Verwaltung der Zukunft mit den strukturellen Begrenzungen abgeglichen werden, denen die kommunale Ebene in Deutschland heute unterliegt. Genannt seien hier beispielhaft finanzielle Engpässe sowie der schon heute spürbare Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, der sich in Zukunft voraussichtlich noch einmal deutlich verschärfen wird. Ziel sollte es sein, aus den neuen Strukturen heraus Lösungen für strukturelle Limitationen zu erarbeiten. Als Beispiele sei eine stärker agile Arbeitsweise als mögliche Antwort auf personelle Engpässe genannt.

Generell liefern die hier vorgelegten Ergebnisse aber zahlreiche Ansätze, die kommunale Praktiker*innen in der eigenen Organisation diskutieren und umsetzen können. Vor diesem Hintergrund ist es ein logischer nächster Forschungsschritt, die in der Literatur beschriebenen Kriterien in einen für die (deutsche) Verwaltung praktikablen Prozess bzw. ein gangbares Organisationsmodell zu übersetzen, in dessen Rahmen die Governance der Nachhaltigkeitstransformation gelingen kann. Ein derartiges Modell sollte im Kern die bestehenden Transformationshemmnisse wie z.B. zu stark sektorales Arbeiten in der Verwaltung durch geeignete querschnittsorientierte Arbeitsgruppen/-weisen adressieren, diese effizienteren politischen Entscheidungsprozessen gegenüberstellen und darüber hinaus den Blick auch auf eine geeignete haushalterische Begleitung/Steuerung dieser Prozesse richten. Die Entwicklung eines solchen Modells steht deshalb im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes „Verwaltung 2.030“ (vgl. Kapitel 1) im Vordergrund. Die vorliegende Studie dokumentiert die dafür erarbeiteten Grundlagen.

7. Literatur

Abramson, M. A. & Lawrence, P. R. (2001). The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about Revitalizing Organizations. In M. A. Abramson & P. R. Lawrence (Hrsg.), *Transforming Organisations* (S. 1–10). Rowman & Littlefield.

Adams, C. A., Muir, S. & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *5*(1), 46–67. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018

Adrian, L., Bunzel, A., Michalski, D. & Pätzold, R. (2021). *Aktive Bodenpolitik: Fundament der Stadtentwicklung: Bodenpolitische Strategien und Instrumente im Lichte der kommunalen Praxis* (Difu-Sonderveröffentlichung). Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). https://repository.difu.de/handle/difu/579236

Ameen, R. F. M. & Mourshed, M. (2019). Urban sustainability assessment framework development: The ranking and weighting of sustainability indicators using analytic hierarchy process. *Sustainable Cities and Society*, *44*, 356–366. https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.10.020

Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, *48*, 789–798. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001

Bartle, J. R. & Leuenberger, D. (2006). The Idea of Sustainable Development in Public Administration. *Public Works Management & Policy*, *10*(3), 191–194. https://doi.org/10.1177/1087724X06287507

Bartscher, C. (2014). Exkurs: Fair beschaffen – kein Selbstläufer. In *Klimaschutz & Beschaffung: Praktische Ansätze für Kommunen zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung* (S. 38–39). Köln: Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK) beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Bekkers, V. J. J. M. & Homburg, V. (Hrsg.). (2005). *Informatization developments and the public sector: Bd. 9. The information ecology of e-government: E-government as institutional and technological innovation in public administration*. IOS Press.

Bell, S. & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable?* (2. Aufl.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781849772723

Bertelsmann Stiftung, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutsches Institut für Urbanistik & Engagement Global. (2018). *SDG-Indikatoren für Kommunen: Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen*. Gütersloh. https://repository.difu.de/handle/difu/252848

Bertelsmann Stiftung, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutsches Institut für Urbanistik, ICLEI European Secretariat & Rat der Gemeinden und Regionen Europas / Deutsche Sektion. (2022). *SDG-Indikatoren für Kommunen: Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen*. Gütersloh. https://repository.difu.de/handle/difu/583612

Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C.-A., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., Grob, L., Kim, R. E., Kotzé, L. J., Nilsson, M., Ordóñez Llanos, A., Okereke, C., Pradhan, P., Raven, R., Sun, Y., Vijge, M. J., van Vuuren, D. & Wicke, B. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, *5*(9), 795–800. https://doi.org/10.1038/s41893-022-00909-5

Bock, S. & Diringer, J. (2020). *Kommunen innovativ: Ansätze für eine zukunftsorientierte Entwicklung von Städten und Gemeinden* (DStGB Dokumentation Nr. 157). Berlin. Deutscher Städte- und Gemeindebund; Deutsches Institut für Urbanistik. https://repository.difu.de/handle/difu/579592

Böhringer, C. & Jochem, P. E. (2007). Measuring the immeasurable — A survey of sustainability indices. *Ecological Economics*, *63*(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.03.008

Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, *60*(6), 498–507. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, *2*(3), 310–319. https://doi.org/10.1108/14691930110400128

Bornemann, B. & Christen, M. (2019). Sustainability governance in public administration: Interpreting practical governance arrangements in Swiss cantons. *Environmental Policy and Governance*, *29*(3), 159–169. https://doi.org/10.1002/eet.1840

Bruyninckx, H., Happaerts, S. & van den Brande, K. (Hrsg.). (2012). *Sustainable Development and Subnational Governments*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137005427

Bulkeley, H. (2010). Cities and the Governing of Climate Change. *Annual Review of Environment and Resources*, *35*(1), 229–253. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-072809-101747

Bulkeley, H. & Kern, K. (2006). Local Government and the Governing of Climate Change in Germany and the UK. *Urban Studies*, *43*(12), 2237–2259. https://doi.org/10.1080/00420980600936491

Bundesregierung. (2021). *Kommunen als zentrale Akteure für eine nachhaltige Entwicklung: Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung. Beschluss vom 14. Juni 2021.*

Burger, A., Ulrich, P. & Kuhn, S. (2017). *Auswertung der Agenda 2030 und Folgeaktivitäten hinsichtlich ihres kommunalen Bezugs* (Texte 105/2017). Dessau-Roßlau. Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/auswertung-der-agenda-2030-folgeaktivitaeten

Carlowitz, H. C. von. (2022). *Sylvicultura oeconomica: Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht* (2. Aufl.). *Bibliothek der Nachhaltigkeit*. Oekom.

Chhotray, V. & Stoker, G. (2009). *Governance theory and practice: A cross-disciplinary approach*. Palgrave Macmillan.

Cinar, E., Trott, P. & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, *21*(2), 264–290. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590. https://doi.org/10.5465/256406

Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research And Theory*, *19*(3), 495–522. https://doi.org/10.1093/jopart/mun021

Deslatte, A. (2021). Implementing city sustainability: Overcoming administrative silos to achieve functional collective action, by Rachel M. Krause and Christopher Hawkins: Book Review. *Journal of Urban Affairs*. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.1080/07352166.2021.1939603

Deutscher Städtetag (Hrsg.). (2019). *Grün in der Stadt: Positionspapier des Deutschen Städtetages*. Berlin, Köln.

Drucker, P. F. (1977). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Heinemann.

Edquist, C., Hommen, L. & McKelvey, M. D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Elgar.

Egan-Krieger, T. von. (2016). Natur in den Wirtschaftswissenschaften. In K. Ott, J. Dierks & L. Voget-Kleschin (Hrsg.), *Handbuch Umweltethik* (S. 335–342). J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05193-6_51

Eichhorn, S., Hans, M. & Schön-Chanishvili, M. (2021). A Participatory Multi-Stakeholder Approach to Implementing the Agenda 2030 for Sustainable Development: Theoretical Basis and Empirical Findings. In S. Hülsmann & M. Jampani (Hrsg.), *A Nexus Approach for Sustainable Development* (S. 239–256). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57530-4_15

Evans, B., Joas, M., Sundback, S. & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, *49*(6), 849–867. https://doi.org/10.1080/09640560600946875

Feichtinger, J. & Pregernig, M. (2005). Participation and/or/versus sustainability? Tensions between procedural and substantive goals in Two Local Agenda 21 processes in Sweden and Austria. *European Environment*, *15*(4), 212–227. https://doi.org/10.1002/eet.386

Feiock, R. C., Krause, R. M. & Hawkins, C. V. (2017). The Impact of Administrative Structure on the Ability of City Governments to Overcome Functional Collective Action Dilemmas: A Climate and Energy Perspective. *Journal of Public Administration Research And Theory*, *27*(4), 615–628. https://doi.org/10.1093/jopart/mux021

Fenton, P. & Gustafsson, S. (2017). Moving from high-level words to local action — governance for urban sustainability in municipalities. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, *26-27*, 129–133. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.009

Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration*, *37*(3), 324–341. https://doi.org/10.1177/0275074006293467

Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Adminisration Review*, *66*(2), 168–176. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x

Fernandez, S. & Wise, L. R. (2010). An Exploration of why public organizations 'ingest' innovations. *Public Administration*, *88*(4), 979–998. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01857.x

Fiorino, D. J. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review*(s1), s78–s88. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02249.x

Fox, S. & Macleod, A. (2021). Localizing the SDGs in cities: reflections from an action research project in Bristol, UK. *Urban Geography*. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.1080/02723638.2021.1953286

Gardini, S. & Grossi, G. (2018/2018). What Is Known and What Should Be Known About Factors Affecting Financial Sustainability in the Public Sector: A Literature Review. In Z. Mahmood, M. P. Rodríguez Bolívar & M. D. López Subires (Hrsg.), *Financial Sustainability and Intergenerational Equity in Local Governments* (S. 179–205). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3713-7.ch008 (Erstveröffentlichung 2018)

Global Taskforce of Local and Regional Governments (Hrsg.). (2016). *Roadmap for localizing the SDGs: Implementation and monitoring at subnational level.*

Gloger, A.-M., van Kaldenkerken, P., McClellan, A., Schütt, S., Schwarz, J. & Sterzel, T. (2020). *Nachhaltige kommunale Finanzen: Handlungsempfehlungen zum Divestment und zur langfristigen nachhaltigen Ausrichtung kommunaler Finanzen und Kapitalanlagen*. Berlin. adelphi.

Göll, E. (2004). Nachhaltigkeit als Herausforderung für Parlamente. *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, *35*(1), 68–80.

Grabow, B., Beißwenger, K.-D., Hollbach-Grömig, B., Klein-Hitpaß, A., Pätzold, R., Schneider, S. & Wegner, J.-C. (2015). *Städte auf Kurs Nachhaltigkeit: Wie wir Wohnen, Mobilität und kommunale Finanzen zukunftsfähig gestalten* (Texte / Rat für Nachhaltige Entwicklung Nr. 50). Berlin.

Graute, U. (2016). Local Authorities Acting Globally for Sustainable Development. *Regional Studies*, *50*(11), 1931–1942. https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1161740

Hansson, S., Arfvidsson, H. & Simon, D. (2019). Governance for sustainable urban development: the double function of SDG indicators. *Area Development and Policy*, *4*(3), 217–235. https://doi.org/10.1080/23792949.2019.1585192

Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement* (3. Aufl.). Vahlen.

Heinrichs, H. & Schuster, F. (2019). Nachhaltige Verwaltung. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Zur Verwaltungsreform* (5. Aufl., S. 201–211). Springer VS.

Heinz, R. (2000). *Kommunales Management: Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz*. Schäffer-Poeschel.

Hinz, E. & Riedel, H. (2021). *SDGs und kommunaler Produkthaushalt: Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit dem Produkthaushalt von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können* (LebensWerte Kommune Nr. 5). Gütersloh. Bertelsmann Stiftung. https://doi.org/10.11586/2021049

Höfeler, C. (2017). Wie lässt sich die öffentliche Beschaffung nachhaltig optimieren? *Innovative Verwaltung*, *39*(3), 43.

Holman, N. (2009). Incorporating local sustainability indicators into structures of local governance: a review of the literature. *Local environment*, *14*(4), 365–375. https://doi.org/10.1080/13549830902783043

IPCC. (2018). Summary for Policymakers. In V. Masson-Delmotte, P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P. R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connoers, R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M. I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor & T. Waterfield (Hrsg.), *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty.*

Jordan, A. (2008). The Governance of Sustainable Development: Taking Stock and Looking Forwards. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *26*(1), 17–33. https://doi.org/10.1068/cav6

Kawakubo, S., Murakami, S., Ikaga, T. & Asami, Y. (2018). Sustainability assessment of cities: SDGs and GHG emissions. *Building Research & Information*, *46*(5), 528–539. https://doi.org/10.1080/09613218.2017.1356120

Kegelmann, J., Schweizer, C., Geiger, A., Kurt, M. & Lang, N. (2021). *Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung: Die (Kommunal-)Verwaltung der Zukunft* (vhw-Schriftenreihe). Berlin. vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung. http://hdl.handle.net/10419/250286

Kemp, R., Parto, S. & Gibson, R. (2005). Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development*, *8*(1/2), 12–30. https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007372

Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, *11*(1), 1–8. https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4

Kharrazi, A., Qin, H. & Zhang, Y. (2016). Urban Big Data and Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, *8*(12), 1293. https://doi.org/10.3390/su8121293

Kirst, E., Lang, D. J., Heinrichs, H. & Plawitzki, J. (2019). Kommunalspezifische Nachhaltigkeitssteuerung: Erfahrungen und Empfehlungen. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, *28*(2), 151–159. https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.14

Klopp, J. M. & Petretta, D. L. (2017). The urban sustainable development goal: Indicators, complexity and the politics of measuring cities. *Cities*, *63*, 92–97. https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.12.019

Knorre, S. (2020). Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation: Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung. In K. Kocks, S. Knorre & J. N. Kocks (Hrsg.), *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen* (S. 39–55). Springer VS.

Koch, F. & Krellenberg, K. (2021). *Nachhaltige Stadtentwicklung: Die Umsetzung der Sustainable Development Goals auf kommunaler Ebene*. *essentials*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33927-2

Koch, F., Krellenberg, K., Reuter, K [Klaus], Libbe, J., Schleicher, K., Krumme, K., Schubert, S. & Kern, K. (2019). Wie lassen sich die Sustainable Development Goals umsetzen? *disP - The Planning Review*, *55*(4), 14–27. https://doi.org/10.1080/02513625.2019.1708063

Kooiman, J. (1999). Social-Political Governance: Overview, reflections and design. *Public Management Review*, *1*(1), 67–92. https://doi.org/10.1080/14719037800000005

Kopatz, M. (2006). *Nachhaltigkeit und Verwaltungsmodernisierung: eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel nordrhein-westfälischer Kommunalverwaltungen [*Dissertation]. Universität Oldenburg, Oldenburg. http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:715-oops-1101

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, *73*(3), 59–67. https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2

Krause, R. M. & Hawkins, C. V. (2021). *Implementing city sustainability: Overcoming administrative silos to achieve functional collective action*. Temple University Press.

Krellenberg, K., Bergsträßer, H., Bykova, D., Kress, N. & Tyndall, K. (2019). Urban Sustainability Strategies Guided by the SDGs —A Tale of Four Cities. *Sustainability*, *11*(4), 1116. https://doi.org/10.3390/su11041116

Kuhn, S., Burger, A. & Ulrich, P. (2018). *Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen: Leitfäden*. Gütersloh. ICLEI – Local Governments for Sustainability; Bertelsmann Stiftung.

Kuik, O. J. & Verbruggen, H. (Hrsg.). (1991). *Environment and Management: Bd. 1. In Search of Indicators of Sustainable Development*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-011-3246-6

Lafferty, W. M. & Meadowcroft, J. R. (Hrsg.). (2000). *Implementing sustainable development: Strategies and initiatives in high consumption societies*. Oxford University Press.

Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, *22*(1), 219–234.

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW. (2021a). *Global Nachhaltige Kommune NRW: Gesamtdokumentation der zweiten Projektlaufzeit 2019–2021*. Dortmund.

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW. (2021b). *Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019-2021: Bericht zur 2. Projektphase*. Dortmund. https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/kommunalernachhaltigkeitshaushalt-projektbericht2021.pdf

Lange, P., Pagel, J., Schick, C., Eichhorn, S. & Reuter, K [Klaus]. (2020). *Der Beitrag kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien zur Umsetzung der Agenda 2030 - die handlungsleitende Ebene (operative Ziele und Maßnahmen) auf dem Prüfstand*. Tagung 5.-6. März 2020. DVPW Arbeitskreis Umweltpolitik / Global Change.

Manoharan, A. P. & Ingrams, A. (2018). Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives. *State and Local Government Review*, *50*(1), 56–66. https://doi.org/10.1177/0160323X18763964

Martens, J. (2017). *Agenda 2030 kommunal: Die Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele in Städten und Gemeinden* (Briefing November 2017). Bonn. Global Policy Forum Europe (GPF).

Mayntz, R. (2004). *Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?* (Working Paper Nr. 1). Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. https://hdl.handle.net/10419/44296

Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 633–648). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

Meadowcroft, J. (2007). Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World *Journal of Environmental Policy & Planning*, *9*(3-4), 299–314. https://doi.org/10.1080/15239080701631544

Meeus, M. T. H. & Edquist, C. (2006). Introduction to Part I: Product and Process Innovation. In J. Hage & M. T. H. Meeus (Hrsg.), *Innovation, Science, and Institutional Change* (S. 23–37).

Meigel, S. & Mofina, J. (2021). Querschnittsorientiert, integrativ und nachhaltig. *Innovative Verwaltung*, *43*(9), 14–16.

Meuleman, L. & Niestroy, I. (2019). Economics and governance for sustainability. *Public Sector Economics*, *43*(4), 337–343. https://doi.org/10.3326/pse.43.4.1

Miller, C. A. (2005). New Civic Epistemologies of Quantification: Making Sense of Indicators of Local and Global Sustainability. *Science, Technology, & Human Values*, *30*(3), 403–432. https://doi.org/10.1177/0162243904273448

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg & LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg. (2019). *Kommunaler N!-Check: Begleitheft zur Mustervorlage für den Nachhaltigkeitscheck*. Stuttgart.

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg & Nachhaltigkeitsbüro der LUBW. (2016). *Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kommunalverwaltung*. Stuttgart.

Moore, M. & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, *10*(1), 3–20. https://doi.org/10.1080/14719030701763161

Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, *1*(1), 1–10. https://doi.org/10.14448/jes.01.0002

Oates, W. E. (1972). *Fiscal Federalism*. Harcourt, Brace and Jovanovich.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2021). *Eckpunkte für gutes Verwaltungs- und Regierungshandeln: Grundlegende Merkmale gut funktionierender Verwaltungen und Regierungen*. Paris. https://doi.org/10.1787/af85ee61-de

Ott, K. (2016). Starke Nachhaltigkeit. In K. Ott, J. Dierks & L. Voget-Kleschin (Hrsg.), *Handbuch Umweltethik* (S. 190–195). J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05193-6_30

Otto, A., Kern, K., Haupt, W., Eckersley, P. & Thieken, A. H. (2021). Ranking local climate policy: assessing the mitigation and adaptation activities of 104 German cities. *Climatic Change*, *167*(3-4). https://doi.org/10.1007/s10584-021-03184-z

Pensel, T. (2014). Nachhaltige Beschaffung und Vergabe bei der Stadt Mainz. In *Klimaschutz & Beschaffung: Praktische Ansätze für Kommunen zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung* (S. 28–37). Köln: Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK) beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Peters, O., Jossin, J., Holz, P., Grabow, B., Floeting, Holger & Scheller, H. (2021). *SDG-Maßnahmen für Kommunen: Kommunaltypen, Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele*. Gütersloh. Bertelsmann Stiftung; Deutsches Institut für Urbanistik. https://repository.difu.de/handle/difu/581903

Pförtner, H.-O. (2022). *Klimawandel - 1,5 Grad-Ziel könnte schon in den nächsten Jahren überschritten werden: Interview.* Helmholtz-Gemeinschaft. https://www.helmholtz.de/newsroom/artikel/15-grad-ziel-koennte-schon-in-den-naechsten-jahren-ueberschritten-werden/

Plawitzki, J., Kirst, E., Heinrichs, H., Tröster Katrin, Pflaum, S. A. & Hübner, S. (2015). *Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten: ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung*. Lüneburg. Leuphana Universität Lüneburg. https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ifus/professuren/nachhaltigkeitspolitik/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/OEffentlicher_Bereich/Dokumente_Handbuch/Handbuch_kommunale_Verwaltung_nachhaltig_gestalten.pdf

Poell, S. (2014). Umweltschutz im öffentlichen Vergabeverfahren. In *Klimaschutz & Beschaffung: Praktische Ansätze für Kommunen zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung* (S. 14–19). Köln: Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK) beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Poller, J., Wigger, C., Lorson, P. C. & Haustein, E. (2015). Kommunale Nachhaltigkeitsberichterstattung: Was interessiert Bürger als Hauptadressaten? *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, *38*(4), 301–334. https://www.jstor.org/stable/24588251

Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3., überarb. u. erw. Aufl.). utb. https://doi.org/10.36198/9783838587059

Rat für nachhaltige Entwicklung. (2021). *Berichtsrahmen nachhaltige Kommune auf Basis des DNK: Ergebnis eines Stakeholderprozesses des Rats für Nachhaltige Entwicklung*. Berlin.

Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt. (2019). *In unserer Hand - Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen*. Berlin.

Reif-Dietzel, O., Hansel, M. & Fischer, K. (2021). *Fokus Einstieg in die Kommunalverwaltung: Was Sie als Klimaschutzmanager*in wissen müssen*. Berlin. Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz beim Deutschen Institut für Urbanistik. https://repository.difu.de/handle/difu/581972

Reimer, N. & Staud, T. (2021). *Deutschland 2050: Wie der Klimawandel unser Leben verändern wird*. Kiepenheuer & Witsch.

Rhodes, R. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, *28*(8), 1243–1264. https://doi.org/10.1177/0170840607076586

Ringel, L. & Reischauer, G. (2019). Transparente Verwaltung. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Zur Verwaltungsreform* (5. Aufl., S. 225–235). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_21

Robinson, J. & Tinker, J. (1997). Reconciling Ecological, Economic and Social Imperatives: A New Conceptual Framework. In T. Schrecker (Hrsg.), *Surviving Globalism* (S. 71–94). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-25648-8_5

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). *Social science*. Free Press.

Rosenzweig, C., Solecki, W., Hammer, S. A. & Mehrotra, S. (2010). Cities lead the way in climate-change action. *Nature*, *467*(7318), 909–911. https://doi.org/10.1038/467909a

Sandfort, J. R. & Moulton, S. (2020). Replication or Innovation? Structuration in Policy Implementation. *Perspectives on Public Management and Governance*, *3*(2), 141–154. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz029

Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *8*(1), 84–102. https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2015-0064

Scheller, H. & Raffer, C. (2022). Klimaschutz als kommunale Pflichtaufgabe! *der gemeindehaushalt*, *123*(5), 97–103.

Schlüter, K., Leibold, I., Burian, I., Griese, G., Reuter, K [Katrin], Marthaler, T., Weber, L., Peters, O. & Wagner-Endres, S. (2022). *Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass: Wie kommunale Strateginnen und Strategen die Methoden der Donut-Ökonomie für die wirkungsorientierte Transformation nutzen können*. Berlin. PD - Berater der öffentlichen Hand. https://repository.difu.de/handle/difu/583550

Schneider, S. (2015). *Mehr Wirkungsorientierung in Kommunen: Bedingungen für eine veränderte politisch-adminstrative Steuerung*. *Difu Impulse: Bd. 4.*

Schneider, S. (2022). Die Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Detmold als Innovationstreiber. In H. Hill (Hrsg.), *Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen: Bd. 38. Kommunale Innovationen* (S. 149–156). Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748931539-149

Schormüller, A.-K. (2014). Klimaschutz und Beschaffung – Potenziale und Handlungsansätze für Kommunen. In *Klimaschutz & Beschaffung: Praktische Ansätze für Kommunen zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung* (S. 6–13). Köln: Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK) beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Schuster, F., Broll, M. & Müller, M. (2021). Nachhaltigkeitssteuerung im Konzern Kommune. *Innovative Verwaltung*, *43*(9), 30–32.

Schuster, F., Hübner, S., Heidenreich, C., Pflaum, S. A. & Tröster, K. (2015). Nachhaltigkeit und doppisches Haushaltswesen: Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzung. *der gemeindehaushalt*(7), 152–157.

Schütt, S. & Gloger, A.-M. (2020). Wie Kommunen zukunftsfähig investieren können. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*(4), 10–11. https://doi.org/10.14512/OEW350410

Servicestelle Kommunen in der einen Welt. (2019). *Agenda 2030 vor Ort: Kommunen zeigen, wie es geht* (Dossier 10-2019).

Smedby, N. & Neij, L. (2013). Experiences in urban governance for sustainability: the Constructive Dialogue in Swedish municipalities. *Journal of Cleaner Production*, *50*, 148–158. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.044

Sørensen, E. (2012). Governance And Innovation in the Public Sector. In D. Lēwî-Faur (Hrsg.), *The Oxford handbook of governance.* Oxford Univ. Press.

Steinbrecher, W. (2018). Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden). In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 221–234). Springer Gabler.

Steurer, R. & Hametner, M. (2013). Objectives and Indicators in Sustainable Development Strategies: Similarities and Variances across Europe. *Sustainable Development*, *21*(4), 224–241. https://doi.org/10.1002/sd.501

Steurer, R. & Martinuzzi, A. (2005). Towards a New Pattern of Strategy Formation in the Public Sector: First Experiences with National Strategies for Sustainable Development in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *23*(3), 455–472. https://doi.org/10.1068/c0403j

Stouten, J., Rousseau, D. M. & Cremer, D. de (2018). Successful Organizational Change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Thomond, P. & Lettice, F. (2002). *Disruptive Innovation Explored* (Concurrent Engineering Conference Prodeedings). IPSE - International Coference on Concurrent Engineering.

Tremblay, D., Gowsy, S., Riffon, O., Boucher, J.-F., Dubé, S. & Villeneuve, C. (2021). A Systemic Approach for Sustainability Implementation Planning at the Local Level by SDG Target Prioritization: The Case of Quebec City. *Sustainability*, *13*(5), 2520. https://doi.org/10.3390/su13052520

van Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., Kemp, R. & Martens, P. (2008). Governance for sustainable development: a framework. *Sustainable Development*, *16*(6), 410–421. https://doi.org/10.1002/sd.367

Villeneuve, C., Tremblay, D., Riffon, O., Lanmafankpotin, G. & Bouchard, S. (2017). A Systemic Tool and Process for Sustainability Assessment. *Sustainability*, *9*(10), 1909. https://doi.org/10.3390/su9101909

Volkery, A., Swanson, D., Jacob, K., Bregha, F. & Pintér, L. (2006). Coordination, Challenges, and Innovations in 19 National Sustainable Development Strategies. *World Development*, *34*(12), 2047–2063. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.03.003

Vorwerk, U., Walter, J., Peters, M. & Ratz, P. (2019). *Kommunale Klima- und Energiescouts: Azubis aktiv für Klimaschutz 2019*. Köln. Deutsches Institut für Urbanistik. https://repository.difu.de/handle/difu/256494

Vries, H. de, Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, *94*(1), 146–166. https://doi.org/10.1111/padm.12209

Waal, A. de, Weaver, M., Day, T. & van der Heijden, B. (2019). Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. *Sustainability*, *11*, Artikel 6860. https://doi.org/10.3390/su11236860

Walker, R. M. (2014). Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension. *Public Management Review*, *16*(1), 21–44. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698

Wehlau, D. (2014). Klimafreundliche Beschaffung – so kann es gehen! In *Klimaschutz & Beschaffung: Praktische Ansätze für Kommunen zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung* (S. 20–27). Köln: Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK) beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, *21*(5), 795–814. https://doi.org/10.1080/713701075

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (Brundlandt-Bericht). Oslo.

Xavier, L. Y., Jacobi, P. R. & Turra, A. (2019). Local Agenda 21: Planning for the future, changing today. *Environmental Science & Policy*, *101*, 7–15. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.07.006

Zeemering, E. S. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, *20*(1), 136–153. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293148

Zinkernagel, R., Evans, J. & Neij, L. (2018). Applying the SDGs to Cities: Business as Usual or a New Dawn? *Sustainability*, *10*(9), 3201. https://doi.org/10.3390/su10093201

8. Anhang

Anhang 1: Definitionen

Anhang 2: Nationale und internationale Best-Practice-Beispiele

Anhang 3: Übersichtstabellen Literaturanalyse

Anhang 4: Vergleich der praxisrelevanten Literatur und Best-Practices

Anhang 1: Definitionen

Zu den Begriffen „Governance“ und „Nachhaltigkeit“ finden sich im Folgenden die im Rahmen der Recherche erschlossenen Quellen mit den jeweiligen Begriffsdefinitionen.

Governance

Chhotray, Vasudha; Stoker, Gerry (2009): Governance Theory and Practice. A Cross-Disciplinary Approach. Palgrave Macmillan London, London.

Bei Governance geht es laut (Chhotray & Stoker, 2009) um die Regeln der kollektiven Entscheidungsfindung in einem Umfeld, in dem es eine Vielzahl von Akteur*innen oder Organisationen gibt und in dem kein formelles Kontrollsystem die Bedingungen für die Beziehungen zwischen diesen Akteur*innen und Organisationen diktieren kann. Unter Regeln verstehen die Autoren in diesem Kontext, die spezifischen Kombinationen formeller und informeller Arrangements, Praktiken, Bräuchen und Konventionen, die zur Strukturierung der Entscheidungsfindung bestehen. Governance Frameworks können sich bspw. auf gesellschaftliche Systeme oder interne Prozesse einer Organisation konzentrieren sowie auf globale und lokale Fragen der Entscheidungsfindung. Dies beinhaltet auch die Organisation der Entscheidungsfindung von Lokalpolitik und verwaltung.

Rhodes, R. A. W. (2007): Understanding Governance: Ten Years On, Organization Studies, 28 (8), S. 1243–1264.

Aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und Politik und abgrenzend zum Begriff Government definiert Rhodes (2007) den Begriff „Network Governance“ anhand von vier Gesichtspunkten: (1.) Die Auflösung der Grenzen zwischen öffentlichem, privaten und freiwilligem Sektor, die eine Interdependenz zwischen Organisationen zur Folge hat; (2.) die notwendige, kontinuierliche Interaktion zwischen Mitgliedern des Netzwerks/der beteiligten Organisationen; (3.) die Interkationen beruhen auf Vertrauen und Spielregeln; (4.) einem hohen Maß an Autonomie gegenüber dem Staat. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich „Network Governance“ auf das Regieren mit und durch Netzwerke bezieht. Der Autor stellt klar, dass „Network Governance“ nur eine mögliche Form der Governance darstellt.

Kooiman, Jan (1999): Social-Political Governance, Public Management and International Journal of Research and Theory, 1 (1), S. 67–92.

Kooiman (1999) hält fest, dass der Begriff „Governance“ in der Literatur mit unterschiedlichen Bedeutungen versehen wird, und führt eine Reihe verschiedener Auffassungen des Begriffes auf. Zentrale Begriffe, die in diesen Definitionen auftauchen, sind: Regeln und Qualitäten von Systemen; Zusammenarbeit zur Verbesserung von Legitimität und Effektivität; neue Prozesse, Arrangements und Methoden. Schlussendlich bringt der Autor seine eigene Definition von „sozialpolitischer" (oder „interaktiver") Governance an: all jene interaktiven Arrangements, an denen sowohl öffentliche als auch private Akteur*innen beteiligt sind und die auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme, das Schaffen von gesellschaftlichen Möglichkeiten sowie auf die Institutionen fokussiert sind, in denen diese Regierungsaktivitäten stattfinden. Kooiman (1999) verweist unter anderem darauf, dass die Auffassung von Governance als Steuerung unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche vor allem in Deutschland und den Niederlanden verbreitet ist.

Weiss, Thomas G. (2000): Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges. Third World Quarterly 21 (5), S. 795–814.

Weiss (2000) fasst Definitionen verschiedener supranationaler sowie länderspezifischer Institutionen zusammen. Wiederkehrend in den diversen Definitionen findet sich die Beschreibung von Governance als Prozess bzw. Set an Werten und Normen, auf deren Basis eine Gesellschaft im Zusammenspiel von öffentlichen und privaten Institutionen kollektive Entscheidungen herbeiführt. Darunter fällt auch die Rolle der öffentlichen Verwaltung in der Schaffung stabiler Verhältnisse für wirtschaftliche Entwicklung und Ressourcenverteilung.

Keping, Yu (2018): Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences 11 (1), S. 1–8.

Im Kern bedeutet Governance gemäß Keping (2018) die Ausübung von Autorität, um die Ordnung aufrechtzuerhalten und die Bedürfnisse der Öffentlichkeit innerhalb eines bestimmten Rahmens zu erfüllen. Der Zweck von Governance besteht darin, die Aktivitäten der Bürger über verschiedene Systeme und Netzwerke zu leiten, zu lenken und zu regulieren, um das öffentliche Wohlergehen zu maximieren. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive bezieht sich Governance auf den Prozess der politischen Verwaltung und Steuerung von politisch relevanten Entwicklungen und öffentlichen Ressourcen.

Mayntz, R. (2004): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? (MPIfG Working Paper, 1). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Verfügbar unter: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/36439/ssoar-2004-mayntz-Governance_Theory_als_fortentwickelte_Steuerungstheorie.pdf

Mayntz (2004) definiert Governance in Bezug auf den einzelnen Nationalstaat. Sie versteht Governance in diesem Zusammenhang als alle nebeneinanderstehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte: von institutionalisierter zivilgesellschaftlicher Selbstregelung über verschiedene Formen des Zusammenwirkens privater und staatlicher Akteur*innen bis hin zum hoheitlichen Handeln des Staates.

Nachhaltigkeit

Bornemann, Basil; Christen, Marius (2019): Sustainability governance in public administration: Interpreting practical governance arrangements in Swiss cantons. In: Environmental Policy and Governance 29 (3), S. 159–169.

„Sustainability is widely regarded as an overall societal role model promoted to spur societal transformations by shaping and orienting actions and developments in different realms of society." (Bornemann & Christen, 2019)

(WCED) (Hg.) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future. World Commission on Environment and Development (WCED). Oslo (Brundlandt-Bericht).

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (WCED, 1987)

Bundesregierung (Hg.) (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. Berlin.

„Wollen wir unsere Lebensgrundlagen erhalten, müssen unsere Entscheidungen unter den drei Gesichtspunkten Wirtschaft, Umwelt und Soziales

dauerhaft tragfähig sein, und das in globaler Perspektive. Nachhaltigkeit zielt auf Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialen Zusammenhalt und internationale Verantwortung. Sie bildet ein zentrales Kennzeichen für Fortschritt in unserer Gesellschaft." (Die Bundesregierung 2008: 11)

Egan-Krieger, Tanja von (2016): Natur in den Wirtschaftswissenschaften. In: Konrad Ott, Jan Dierks und Lieske Voget-Kleschin (Hg.): Handbuch Umweltethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 335–342.

„So führt die stockflow-Betrachtung von Naturkapital zu einer Definition der starken Nachhaltigkeit, nach der die so genannte ›constant natural capital rule‹ gilt: Der Bestand an Naturkapital soll über die Zeit konstant gehalten werden." (Egan-Krieger, 2016)

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

„Das Leitbild der Nachhaltigkeit verlangt, kurz gesagt, nicht auf Kosten der Enkel und Urenkel zu leben." (Kopatz, 2006)

Morelli, John (2011): Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. In: *Journal of Environmental Sustainability* 1 (1), S. 1–10.

„[...] environmental sustainability could be defined as a condition of balance, resilience, and interconnectedness that allows human society to satisfy its needs while neither exceeding the capacity of its supporting ecosystems to continue to regenerate the services necessary to meet those needs nor by our actions diminishing biological diversity." (Morelli, 2011)

LAG 21 NRW (Hg.) (2021): Global Nachhaltige Kommune NRW. Gesamtdokumentation der zweiten Projektlaufzeit 2019–2021. Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW (LAG 21 NRW). Dortmund.

„Im Konzept der Starken Nachhaltigkeit bilden die Ökosystemgrenzen der Erde die wesentlichen Leitplanken für wirtschaftliches und soziales Handeln. Die natürlichen Ressourcen und die Umwelt stellen somit die Grundlage für alle menschlichen Entwicklungsfelder inklusive der entsprechenden ökonomischen und sozialen Subsysteme dar." (LAG 21 NRW, 2021a)

Ott, Konrad (2016): Starke Nachhaltigkeit. In: Konrad Ott, Jan Dierks und Lieske Voget-Kleschin (Hg.): Handbuch Umweltethik. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 190–195.

„Während die Konzeption schwacher Nachhaltigkeit fordert, die Kapitalbestände einer Gesellschaft in ihrer Summe konstant zu halten, aber weitgehende Substitutionsprozesse zwischen Human-, Sach- und Naturkapital erlaubt, fordert die Konzeption starker Nachhaltigkeit, die Naturkapitalien unabhängig davon zu erhalten [...], wie andere Kapitalbestände sich entwickeln mögen." (Ott, 2016)

„Für die schwache Nachhaltigkeit genügt der Erhalt der Gesamtkapitalien für die Erfüllung eines komparativen Standards, da dann theoretisch der zukünftige Nutzen durchschnittlicher Personen nicht absinkt. Nachhaltigkeit ist demnach immer dann gegeben, wenn die Sparquote größer ist als die gemeinsame Wertminderung der Kapitalien." (Ott, 2016)

Plawitzki, Jule; Kirst, Ev; Heinrichs, Harald; Tröster Katrin; Pflaum, Simone Ariane; Hübner, Stefanie (2015): Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten.

ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. Hg. v. Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg.

„Nachhaltige Entwicklung

1. betrifft Gerechtigkeitsaspekte, die Bedürfnisse zukünftiger Generationen (Langfristperspektive) und Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Ebenen (Querschnittsperspektive, lokal bis global) berücksichtigen,

2. beinhaltet unterschiedliche gesellschaftliche Felder (Ökologie, Soziales, Ökonomie, Kultur), deren Anzahl, Verhältnisse zueinander und Einflüsse aufeinander umstritten sind, und

3. umfasst Partizipation als Voraussetzung, die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit an der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung teilhaben zu lassen.“

Pufé, Iris (2017): Nachhaltigkeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH.

„Nachhaltigkeit beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.“ (Pufé, 2017)

Robinson, John; Tinker, Jon (1997): Reconciling Ecological, Economic and Social Imperatives: A New Conceptual Framework. In: Ted Schrecker (Hg.): Surviving Globalism. London: Palgrave Macmillan UK, S. 71–94.

"We suggest that it is more fruitful to think in terms of three interacting, interconnected and overlapping 'prime systems': the biosphere or ecological system, [...] the economy, the market or economic system; and human society, the human social system." (Robinson & Tinker, 1997)

Waal, Andé de; Weaver, Michael; Day, Tammy; van der Heijden, Beatrice (2019): Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. In: Sustainability 11. DOI: 10.3390/su11236860

„[...] ‘organizational sustainability’ defined as the result of the activities of an organization, voluntary or governed by law, that demonstrate the ability of the organization to maintain its business operations viably (including financial viability as appropriate) whilst not negatively impacting any social or ecological systems“ (Waal et al., 2019)

„[...] ‘organizational sustainability’ defined [...] alternatively as a multidimensional phenomenon that focuses on maintaining results, generating knowledge, building capacity, establishing experiences with partners, and producing services and products on the basis of the concepts of efficiency and effectiveness.“ (Waal et al., 2019)

Anhang 2: Nationale und internationale Best-Practice-Beispiele

Themenfeld	National	International
Finanzen	Freiburg	Bilbao
Entscheidung	Arnsberg	Tampere
Verwaltung	Osnabrück	Ängelholm
integrierte Betrachtung	Mannheim	Rheden

Freiburg, Deutschland

Einwohnendenzahl ca. 230.000

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Finanzen (Prozessbeginn 2012)

Untersuchungsgegenstand

„Doppische Nachhaltigkeitssteuerung“: Der Definierung von Zielen und Strategien wird im „Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen“ (NKHR) eine besondere Bedeutung zugemessen. Die Stadt Freiburg i. Br. kommt dieser Verpflichtung mit Einführung des NKHR gem. § 4 Abs. 2 GemHVO zum Doppelhaushalt 2015/2016 nach. Erstmals wurde der Haushalt mit dem Zielsystem der Nachhaltigkeit verknüpft (G-12/031), um das politische Handeln durch eine effektive finanzielle Steuerung, orientiert an den Freiburger Nachhaltigkeitszielen, darzustellen.

Erfolgskriterien

- Gesetzliche Grundlage des Landes Baden-Württemberg (§ 4 Abs. 2 GemHVO): NKHR muss mit einem Zielsystem verknüpft werden, welches eine Steuerung mittels Kennzahlen ermöglicht
- Gemeinderatsbeschlusses vom 24.01.2012 (Drucksache G-12/031)
- Stabsstelle Nachhaltigkeit

Maßnahmen

Das eingeführte Monitoring überprüft die Wirkung der Maßnahmen und legt die Entwicklung mit Blick auf die Nachhaltigkeitsziele dar. Ein wichtiges Monitoringinstrument ist die turnusmäßige integrierte Berichterstattung, zum einen über den städtischen Haushaltsplan und den Jahresabschluss sowie des Weiteren im Freiburger Nachhaltigkeitsbericht.

Strukturen

Die verwaltungsinterne Zuständigkeit des Freiburger Nachhaltigkeitsprozesses liegt bei der Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement (NHM). Der Stabsstelle obliegt die zentrale Koordinations-, Steuerungs- und Monitoringfunktion zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Umsetzung/Prozesse

Die Umsetzung erfolgt mittels einer sukzessiven Verknüpfung der im Haushaltsplan vorgestellten Produkte mit den Freiburger Nachhaltigkeitszielen anhand von zielbezogenen Kennzahlen. Zunächst wurden fünf Schlüsselpositionen sowie drei Produkte des Forstamts als Pilotamt mit den Freiburger Nachhaltigkeitszielen verknüpft. Ab dem DHH 2019/2020 werden zusätzlich pro Teilhaushalt ein oder mehrere Produkte mit hoher finanzieller Relevanz, politischer Relevanz oder Steuerungsrelevanz in Bezug zur Erreichung der Freiburger Nachhaltigkeitsziele dargestellt.

Quellen

https://www.lag21.de/files/default/pdf/Portal%20Nachhaltigkeit/kommune/portal-n-u-berarbeitung/bw-2014-1-freiburger-nachhaltigkeitsbericht.pdf

Anlage 2 zur DRUCKSACHE G-21/048 (Jahresabschluss 2019)

Anlage 3 zur DRUCKSACHE G-21/048 (Bericht zum Stand und zur Entwicklung von Schlüsselpositionen) auf https://ris.freiburg.de/vorlagen_details.php?vid=4631801100048

https://publicgovernance.de/media/Doppik_fuer_den_Klimaschutz.pdf

Bilbao, Spanien

Einwohnendenzahl ca. 351.965

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Finanzen (Prozessbeginn 2007)

Untersuchungsgegenstand

„Politische Verwaltung auf der Grundlage wirtschaftlicher Stringenz und strategischer Haushaltsführung“: neue strategische Ausrichtung zur Sicherung der Finanzen. Haushalt als Stabsstelle + strategische Verankerung von Zielen im Haushalt – weiterhin eine gesamtstädtische Strategie die 2019 fortgeschrieben wurde und seitdem einen Fokus auf die Agenda 2030 richtet.

Erfolgskriterien

- Geschlossenheit des Stadtrats im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit einer gemeinsamen und transversalen Vision in Bezug auf alle während des Mandats zu überwindenden Herausforderungen
- Festlegung von Bedürfnissen und Prioritäten, die die Bürger*innen im Zuge der Gruppendynamik geäußert haben
- Stufenweise Umsetzung
- Interne und externe Kommunikation

Maßnahmen

Erarbeitung eines Regierungsplans mit 10 strategischen Achsen sowie eine detaillierte Aufschlüsselung der strategischen Ziele, Maßnahmen, vorrangigen Handlungen und Indikatoren als Grundlage für die Verknüpfung im Haushalt

Strukturen

Verantwortung für den Haushalt strategisch unter die direkte Aufsicht des Bürgermeisters und „in die Hände“ des CEO (Consejero Delegado) des Rathauses. Ziel:

- die Sicherstellung der Verknüpfung von strategischen Zielen des Regierungsplans im Haushalt
- hohe politische Priorität aller Betriebsabläufe und strenge Kontrolle der Ausgaben

Umsetzung/Prozesse

- Nach Genehmigung des Regierungsplans 2007–2011 wurden strategische Haushalte eingerichtet, um die erforderlichen Mittel für die Erreichung der strategischen Ziele zu binden
- Festlegung von Indikatoren, um den Fortschritt zu überwachen und zu kontrollieren
- Im Zuge der Krise wurde zusätzlich ein „Effizienz- und Sparplan“ eingeführt

Quellen

Auf der Suche nach Exzellenz in der kommunalen öffentlichen Verwaltung Sieben Wege zum Erfolg, European Institute of Public Administration, 2013
http://www.epsa2013.eu/files/In_Search_of_Local_Public_Management_Excellence_Seven_Journeys_to_Success_2013_DE.pdf (Seiten 17-35)

Arnsberg, Deutschland

Einwohnendenzahl ca. 78.000

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Entscheidung (Prozessstart 2016)

Untersuchungsgegenstand

„Der Arnsberger Nachhaltigkeitscheck“: Seine Anwendung erfolgt für Beschlussvorlagen des Rates und seiner Ausschüsse.

Erfolgskriterien

- Strategieentwicklung im Rahmen des GNK Prozesses
- Weiterentwicklung des strategischen Ansatzes und Beschluss zum Nachhaltigkeitscheck
- Der Bürgermeister als zentraler Akteur
- Installation eines Zukunfts- und Strategiebüros
- Eine gute Außen- und Innenkommunikation

Maßnahmen

- Überprüfung der erstellten Beschlussvorlagen bzgl. zu erwartender Auswirkungen der Vorlageninhalte auf die Ziele der Arnsberger Nachhaltigkeitsstrategie und die Ziele der Agenda 2030, insbesondere der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs – Sustainable Development Goals)
- Darstellung der Ergebnisse und Information für die Entscheidungsfindung zur Verfügung stellen
- Führungskräfte-Workshop
- Der Nachhaltigkeitscheck baut auf dem Beschluss des Rates der Stadt Arnsberg zur globalen Agenda 2030 der Vereinten Nationen (Drs. 32/2016) und der Konkretisierung ihrer Ziele für die Stadt Arnsberg in der Nachhaltigkeitsstrategie (Drs. 130/2018) auf.

Strukturen

- Umstrukturierung der Verwaltungsorganisation: Verwaltungsstruktur an Zukunftsdimensionen der Strategiefelder ausgerichtet und Fachbereichsziele definiert
- Verankert im Zukunfts- und Strategiebüro Nachhaltigkeit

Umsetzung/Prozesse

- Der Nachhaltigkeitscheck findet Anwendung bei allen Beschlussvorlagen (Ziele der Arnsberger Nachhaltigkeitsstrategie der Agenda 2030).
- Bei allen anderen Vorlagen (z.B. Informationsvorlagen, Mitteilungen der Verwaltung, Beantwortung von Anfragen) kann die Anwendung zur ergänzenden Information dienen, ist aber keine Pflicht.
- Intern hat der Nachhaltigkeitscheck zu einem besseren Verständnis der Nachhaltigkeitsstrategie geführt.

Quellen

https://www.arnsberg.de/politik/nachhaltigkeitscheck.pdf
https://www.arnsberg.de/informationen/organisationsdiagramm.pdf
https://www.arnsberg.de/nachhaltigkeit/Ratsbeschluss_Drs-130-2018.pdf
Kurzinterview mit Nachhaltigkeitsbeauftragtem Sebastian Witte

Tampere, Finnland

Einwohnendenanzahl ca. 240.000

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Entscheidung/Finanzen (Prozessstart 2009)

Untersuchungsgegenstand

Stadt Tampere 2020 „Tampere im Fluss“: Das Verwaltungskonzept, bestehend aus dem sogenannten Bürgermeister-Modell und dem Auftraggeber-Anbieter-Modell, soll besser auf die Bedürfnisse der Stadtbevölkerung eingehen und die Beziehungen zwischen Verwaltungsmitarbeitenden und Politiker*innen stärken. Teil der Strategie mit verbindlichen operativen Zielen ist die breite Beteiligung von Verwaltung und Bürgerschaft. Es werden zudem jährlich finanzielle Mittel für konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zugewiesen und bewilligt, sie sind Teil des städtischen Haushaltsplans.

Erfolgskriterien

- Starker Wille sowohl der Politiker*innen, besonders des Bürgermeisters als auch der Beamt*innen in der Stadtverwaltung
- Jahrelange Vorbereitung
- Schrittweise Einführung, iterativer Prozess
- Regelmäßige Kommunikation (intern/extern)
- Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) z.B. zum Ausbau der Bürger*innenbeteiligung

Maßnahmen

- Verknüpfung mit dem Haushalt
- Verwaltungsinterne Auswertungsgespräche zur Zielerreichung, zu Fortschritten und ggf. zu Korrekturmaßnahmen und Weiterbildungsangebote für die konkrete Umsetzung von Inhalten der Strategie
- Dreimal jährlich findet ein Monitoring/eine Finanzprüfung statt
- Fortschreibung TAMPERE CITY STRATEGY 2030 THE CITY OF ACTION: Weiterentwicklung der Ziele orientiert an Agenda 2030

Strukturen

Das Auftraggeber-Anbieter-Modell ist an wirtschaftlichen Strukturen orientiert: Stadtrat/Magistrat/Bürgermeister als oberste Planungsinstanz (Bürgermeister-Modell), sieben Auftragsausschüsse (das „politische“ Organ), sieben Abteilungen für Sozialaufgaben sowie acht Abteilungen für kommunale Unternehmen (Leitung der unternehmerischen Tätigkeiten), also die Tochtergesellschaften und Anbieter (das „Dienstleistungs-/Führungs-“Organ).

Umsetzung/Prozesse

„Das Auftraggeber-Anbieter Modell beruht auf kundenorientierten Dienstleistungen. Neben den stadteigenen Anbietern bieten auch externe Unternehmen und Gemeinden ihre Dienste an. Dies erfordert eine detaillierte und eindeutige Beschreibung und Konzeption aller öffentlichen Verwaltungsaufgaben sowie eine selbstbewusste und von gegenseitigem Vertrauen getragene Zusammenarbeit zwischen den Auftraggebern und den Dienstleistungsanbietern. Das System wird durch Verträge gesteuert.“

Quellen

http://www.epsa2013.eu/files/In_Search_of_Local_Public_Management_Excellence_Seven_Journeys_to_Success_2013_DE.pdf (Seiten 122-140)

https://www.tampere.fi/en/city-of-tampere/administration-and-economy/strategy/strategy-implementation-and-follow-up.html

https://www.tampere.fi/tiedostot/c/iAZkjlxzr/city_strategy_2030.pdf

Osnabrück, Deutschland

Einwohnendenzahl ca. 164.000

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Verwaltung/Finanzen (Prozessstart 2015)

Untersuchungsgegenstand

„Das Osnabrücker System der strategischen Steuerung“: Die strategische Planung wird der Budget- und Maßnahmenplanung vorangestellt, damit die strategischen Ziele auch im Haushaltsplan Niederschlag finden. Im Dialog zwischen Fachbereichen, Fachdiensten und Vorstand entsteht ein gemeinsames Bild von Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten.

Erfolgskriterien

Strategische Ziele als Basis einer strategischen Steuerung der Stadt Osnabrück: Der Rat der Stadt Osnabrück hat am 10.03.2015 die strategischen Ziele 2016 bis 2020 beschlossen und diese zur Grundlage eines strategischen Management- und Steuerungsansatzes gemacht. Mit Beschluss des Rates vom 30. Oktober 2018 (VO/2018/2842) wurde die Verwaltung beauftragt, die strategischen Ziele der Stadt Osnabrück für den Zeitraum 2021 bis 2030 fortzuschreiben und das System der strategischen Steuerung weiter zu verankern.

Maßnahmen

Die strategische Steuerung wird durch sogenannte Zielkonferenzen unterstützt. In der anschließenden Strategiekonferenz werden dann die Ergebnisse der Zielkonferenzen zusammengeführt und zwischen Vorstand und Fachbereichen Entscheidungen vorbereitet. Die Vorstandskonferenz beschließt dann Richtungsvorgaben für die weitere Budget- und Maßnahmenplanung. Hierzu formuliert sie Leithemen und Handlungsmöglichkeiten zur Steigerung von Effizienz sowie zur inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung.

Strukturen

Zur operativen Umsetzung schließen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter*innen Zielvereinbarungen ab. Diese beinhalten konkrete Beiträge der Mitarbeiter*innen und werden den strategischen Zielen und zentralen Handlungsfeldern zugeordnet.

Umsetzung/Prozesse

- Monitoringberichte
- Politische Entscheidungen werden Zielen zugeordnet
- Bereichsübergreifende Projekte setzen einzelne Handlungsfelder gezielt um
- Verknüpfung von strategischen Zielen und dem Haushaltsplan

Quellen

https://ris.osnabrueck.de/bi/vo020.asp?VOLFDNR=1012689
https://www.osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/R%C3%BCckblick-Strategische-Ziele-2016-2020.PDF
https://www.osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/Broschuere_Strategische_Ziele_2030.pdf

Ängelholm, Schweden

Einwohnendenanzahl ca. 27.500

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Verwaltung – Agile Verwaltung (Prozessstart 2015)

Untersuchungsgegenstand

Die Stadt Ängelholm in Schweden bezeichnet sich selbst als erste agile Verwaltung Schwedens. Zur Optimierung des Bürgerservices wurde eine neue Aufbau- und Ablauforganisation eingeführt, die sich durch agile Prozessstrukturen auszeichnet.

Erfolgskriterien

- Kooperativer Erarbeitungsprozess aus Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft (Wirtschaft, Wissenschaft)
- Intensive Auseinandersetzung mit der Problematik des Bürgerservice in der Verwaltung (Workshops/Schulungen etc.)
- Externe Kooperativen und Wissensmanagement der Verwaltungsmitarbeitenden
- Kulturwandel vor Prozesswandel – das heißt Mitnahme aller Verwaltungseinheiten und der Menschen die in der Verwaltung arbeiten
- Externe und interne Kommunikation

Maßnahmen

Einführung einer neuen Aufbau- und Ablauforganisation:

- Einführung Service Center mit ca. 60 Angestellten (analog zu Bürgerbüros) und Einrichtung eines Backoffice und einer Bearbeitungsquote von 70 %
- Einführung einer Erfahrungsdatenbank, um auf Probleme kurzfristiger reagieren zu können
- Einführung von Arenen mit crossfunktionalen Teams zur agilen Bearbeitung von komplexeren Fragestellungen
- Kompetenz- und Wissensvermittlung in bis zu 115 Workshops

Strukturen

Einführung eines Bürgerservice zur Aufnahme der Bürgerfragen, Gliederung in drei Stufen:

1. Erstaufnahme und erste Problemlösung
2. Komplexere Fragestellungen werden vom Backoffice mit qualifizierten Fachkräften übernommen. Entlastung der Sachbearbeiter*nnen
3. Einberufung einer Arena aus crossfunktionalen Verwaltungsteams

Umsetzung/Prozesse

Entwicklung neuer Leitlinien als Basis für die weitere Arbeit, Ergänzung der allgemeinen Verwaltung um den Ansatz der agilen Verwaltungsarenen, somit bedarfsgerechte Einberufung agiler Arenen zur Lösung komplexer und querschnittsorientierter Fragestellungen

Quellen

Fachzeitschrift: Innovative Verwaltung Ausgabe 10/2017

Bericht von einer Forschungsreise nach Ängelholm – Agile Verwaltung (agile-verwaltung.org)

Daniel Rölle (2020): Agile Verwaltung, Daniel Rölle, in: T. Klenk et al. (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden

Martin Bartonitz u.a. (Hg.) (2018): Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden): Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Berlin

Mannheim, Deutschland

Einwohnendenzahl ca. 309.370

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Integrierter Ansatz (Prozessstart 2008)

Untersuchungsgegenstand

Die Verwaltungsmodernisierungsprozesse CHANGE² I (2008-2013), II (2014-2019) und SHM2 (2017-2020) der Stadt Mannheim: Der ganzheitliche, strategisch orientierte Ansatz des Mannheimer Veränderungsprozesses mit seiner intendierten Steuerung nach gesamtstädtischen, bereichsübergreifenden Zielen stellt einen erfolgversprechenden Ansatz für die Modernisierung von Verwaltung und der Gestaltung von Stadtgesellschaft dar. In einem breit angelegten Überarbeitungsprozess wurden die strategischen Stadtziele überarbeitet und in das Leitbild „Mannheim 2030“ überführt, welches die lokale Implementierung der Agenda 2030 befördern soll.

Erfolgskriterien

- Das Engagement des Oberbürgermeisters Dr. Peter Kurz (seit 2007 in seinem Amt)
- Befristete interne Unternehmensberatung und Fachgruppe Verwaltungsarchitektur (FVA)
- Systematische Entwicklung von Organisation und Personal sowie der Bereitschaft zur Veränderung
- Verknüpfung von Arbeitspaketen und Zielen
- Stetige Weiterentwicklung und Mitnahme der Verwaltungseinheiten

Maßnahmen

Das Modernisierungsprogramm basiert auf zwei Säulen:

- Masterplan mit 36 Projekten
- Langfristige Kulturveränderung, die das Modernisierungsprogramm befördert

Darüber hinaus: Stärkere Konzentration des OBs und der Dezernent*innen auf strategische Aufgabenstellungen und Entscheidungen für die gesamte Verwaltung sowie für die Dezernate (Wirkungs- und Zielorientierung), Delegation von Fach- und Ressourcenverantwortung auf die Ebene der Fachbereiche, Förderung der dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit

Strukturen

- Ehemals FVA (s.o.) in neuen Fachbereich „Organisations- und Personalentwicklung“ überführt
- Lenkungsausschuss CHANGE², der sich neben Verwaltungsspitze und Personalvertretung aus den Fraktionsvorsitzenden und –geschäftsführer*innen zusammensetzt
- Referat Strategische Steuerung im OB-Bereich inkl. Koordinierungsstelle für die Vernetzung, Koordination und Sicherung des CHANGE²-Prozesses

Umsetzung/Prozesse

- Konsolidierungsprozess
- Evaluierung und Fortschreibung der Startphase CHANGE² nach 5 Jahren
- Zusammenlegung von Dienststellen: größere Einheiten, die in der Lage sind, flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und bessere Ergebnisse erzielen (durch koordinierte Vorgehensweisen und verbesserte Abläufe)

Quellen

https://www.mannheim.de/sites/default/files/page/16/change_endbericht-mannheim_17.02.2014.pdf
https://www.mannheim.de/sites/default/files/page/16/abschlussbericht_change_final.pdf
https://www.mannheim.de/sites/default/files/2019-01/V022_2014_Versteti-gung%20Change.pdf
https://www.mannheim.de/sites/default/files/2019-01/SHM%C2%B2_Zwischenbe-richt_2017_2018_final_0.pdf
http://www.epsa2013.eu/files/In_Search_of_Local_Public_Management_Excellence_Seven_Journeys_to_Success_2013_DE.pdf (Seiten 61-80)

Rheden, Niederlande

Einwohnendenzahl 45.000

Transformationsbereich Verwaltung 2.030

Integrierter Ansatz (Prozessstart 2018) (2015 mit Unterzeichnung der Agenda 2030 als Handlungsleitfaden für niederländische Kommunen)

Untersuchungsgegenstand

In einem ganzheitlichen Ansatz hat die Stadt Rheden die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in den Verwaltungsalltag integriert. Neben der Neustrukturierung der Verwaltung wurde eine Allianz zwischen Stadtgesellschaft, Politik und Wissenschaft zur Umsetzung der SDGs aufgebaut.

Erfolgskriterien

Führungsstil: die Spitze der Organisation muss die gleiche SDG-Vision unmissverständlich ausstrahlen
Zusammenarbeit und Unterstützung: interne und externe Motivation, das übergeordnete Ziel zu erreichen; die triple Helix als Erfolgsgarant
Kommunikation: klare und stetige Kommunikation über kurzfristige Erfolge
Projektumsetzung: Zusammenhänge bei Projekten hervorheben, um so die Relevanz der SDGs darzustellen

Maßnahmen

- Koalitionsvertrag politischer Vertretungen
- Gemeinsamer Vertrag zwischen Leitung und Angestellten
- Finanzielle Ausrichtung der Kommune an SDGs
- Einsetzen von Botschafter*Innen innerhalb der Verwaltung
- Ausrichtung der kommunalen städtischen Einrichtungen auf die SDGs
- Erstellung eines Handbuches

Strukturen

- Einführung eines Strategieteams zur Förderung der SDG – Governance und Sicherheit
- Neustrukturierung der Verwaltungseinheiten hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele – Bildung übergeordneter Bezugszusammenhänge:
  - Wirtschaftliche Entwicklung
  - Räumliche Entwicklung
  - Gesundheit und Wohlbefinden
  - Klimaschutz und Energie
- Dezernat Global Goals

Umsetzung/Prozesse

- Überwachung der Zielsetzung durch Berichterstattung und Monitoring
- Berichtswesen im Zusammenhang mit Ratsvorlagen zur Einordnung der SDGs
- Leistungsvereinbarungen mit Mitarbeiteten im Sinne der kommunalen Zielerreichung

Quellen

Präsentation Landmann, Auftaktveranstaltung Verwaltung 2.030, September 2021
Interview/Rücksprache Landmann, Januar 2022
https://rheden4globalgoals.nl/category/projecten/
https://vng.nl/files/vng/rheden_best_practices_english.pdf

Anhang 3: Übersichtstabellen Literaturanalyse

Entscheidung

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Hemmnisse	• Bornemann und Christen (2019) • Cinar et al. (2019) • Koch und Krellenberg (2021) • Plawitzki et al. (2015)
	Übergeordnete Erfolgsbedingungen	• Grabow et al. (2015) • Krause und Hawkins (2021) • Kuhn et al. (2018) • Laihonen und Mäntylä (2018) • Plawitzki et al. (2015) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Vries et al. (2016)
Strukturanpassungen		• Bock und Diringer (2020) • Göll (2004) • Plawitzki et al. (2015) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019)
Maßnahmen/Prozesse		• Adrian et al. (2021) • Bornemann und Christen (2019) • Fiorino (2010) • Grabow et al. (2015) • Göll (2004) • Koch und Krellenberg (2021) • Kuhn et al. (2018) • Martens (2017) • OECD (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Schormüller (2014) • Schuster et al. (2015)

Nachhaltige Finanzen

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Einnahmesituation	• Cinar et al. (2019) • Gardini und Grossi (2018/2018)
	Haushaltsführung	• Gardini und Grossi (2018/2018)
	Langfristig solider Haushalt	• Gardini und Grossi (2018/2018) • Grabow et al. (2015) • Schuster et al. (2021)
	Prinzipien	• Gardini und Grossi (2018/2018) • Grabow et al. (2015) • Kuhn et al. (2018)
	Doppik	• Grabow et al. (2015) • Heinrichs und Schuster (2019) • Hinz und Riedel (2021) • Kirst et al. (2019) • LAG 21 NRW (2021b) • Plawitzki et al. (2015) • Schuster et al. (2015) • Schuster et al. (2021)
	Generelle Aspekte und sonstige Hemmnisse	• Gardini und Grossi (2018/2018) • Grabow et al. (2015) • Heinrichs und Schuster (2019)
Strukturanpassungen		• Schuster et al. (2015)
Maßnahmen/Prozesse	Nachhaltigkeitshaushalt	• Bundesregierung (2021) • Grabow et al. (2015) • Heinrichs und Schuster (2019) • Hinz und Riedel (2021) • Kirst et al. (2019) • Krause und Hawkins (2021) • Kuhn et al. (2018) • LAG 21 NRW (2021b) • Plawitzki et al. (2015) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Schuster et al. (2015)
	Bürgerhaushalt	• Kirst et al. (2019) • Kuhn et al. (2018)
	Konzern Kommune	• Grabow et al. (2015) • Schuster et al. (2021)
	Weitere Maßnahmen	• Brand und Steinbrecher (2021) • Cinar et al. (2019) • Feiock et al. (2017) • Fernandez und Rainey (2006) • Grabow et al. (2015) • Gloger et al. (2020) • Manoharan und Ingrams (2018) • Peters et al. (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Reif-Dietzel et al. (2021) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Saratun (2016) • Vries et al. (2016)

Nachhaltigkeitsverständnis und strategische Ausrichtung

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/übergeordnete Erfolgsbedingungen	Kapazitäre Hemmnisse/Ressourcen	• Koch et al. (2019) • Martens (2017) • Plawitzki et al. (2015)
	Strukturelle Hemmnisse	• Arundel et al. (2019) • Cinar et al. (2019) • Eichhorn et al. (2021) • Koch et al. (2019) • Laihonen und Mäntylä (2018) • Plawitzki et al. (2015)
	Inhaltliche Hemmnisse	• Burger et al. (2017) • Grabow et al. (2015) • Koch et al. (2019) • Kuhn et al. (2018) • Krause & Hawkins, 2021
	Organisationale Identität	• Fernandez und Rainey (2006) • Kegelmann et al. (2021) • Krause und Hawkins (2021) • Stouten et al. (2018) • Vorwerk et al. (2019) • Waal et al. (2019)
	Multistakeholderengagement	• Burger et al. (2017) • Deutscher Städtetag (2019) • Global Taskforce of Local and Regional Governments (2016) • Lange et al. (2020) • Meigel und Mofina (2021) • Schuster et al. (2015) • Zeemering (2018)
	Einbindung in größere Zusammenhänge	• Kirst et al. (2019) • Koch et al. (2019) • Plawitzki et al. (2015)
	Qualität der Inhalte	• Grabow et al. (2015) • Hinz und Riedel (2021) • Kuhn et al. (2018) • Vries et al. (2016)
	Qualität der Erarbeitung	• Eichhorn et al. (2021) • Kuhn et al. (2018) • Plawitzki et al. (2015) • Vries et al. (2016)
	Qualität der Ziele	• Grabow et al. (2015) • Kegelmann et al. (2021) • Koch et al. (2019) • Kuhn et al. (2018) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)

Kategorien		Quellenangabe
Strukturanpassungen		• Hinz und Riedel (2021) • Kuhn et al. (2018) • LAG 21 NRW (2021a) • Laihonen und Mäntylä (2018) • Lange et al. (2020) • Eichhorn et al. (2021) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Schuster et al. (2015)
Maßnahmen/Prozesse	Schaffung eines generellen Nachhaltigkeitsverständnisses in der Organisation	• Fernandez und Rainey (2006) • Krause und Hawkins (2021) • Kuhn et al. (2018) • (OECD, 2021) • Plawitzki et al. (2015) • Stouten et al. (2018) • Vorwerk et al. (2019)
	Rahmenbedingungen	• Bundesregierung (2021) • Eichhorn et al. (2021) • Hinz und Riedel (2021) • Lange et al. (2020) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)
	Strategieerarbeitung	• Eichhorn et al. (2021) • Stouten et al. (2018)
	Ziele	• Burger et al. (2017) • Hinz und Riedel (2021) • Koch et al. (2019) • Kuhn et al. (2018) • Lange et al. (2020) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019)
	Inhalte	• Grabow et al. (2015) • Kegelmann et al. (2021) • Koch et al. (2019) • Plawitzki et al. (2015) • Vries et al. (2016)
	Implementierung	• Kegelmann et al. (2021) • Plawitzki et al. (2015)

Monitoring und Indikatorik

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Planungsfehler	• Laihonen und Mäntylä (2018)
	Inhaltliche Hemmnisse	• Koch et al. (2019) • Laihonen und Mäntylä (2018) • Manoharan und Ingrams (2018)
	Kapazitäten, Daten und IT	• Burger et al. (2017) • Kuhn et al. (2018) • Laihonen und Mäntylä (2018) • Manoharan und Ingrams (2018) • Plawitzki et al. (2015)
	Indikatoren	• Koch et al. (2019)
	Organisationskultur	• Burger et al. (2017) • Grabow et al. (2015) • Hinz und Riedel (2021) • Zeemering (2018)
Strukturanpassungen	Schaffung eines Bearbeitungsteam (Data Science Team)	• Bornemann und Christen (2019) • Burger et al. (2017) • UM und LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (2019)
	Regelmäßiger Austausch	• Koch et al. (2019)
Maßnahmen/Prozesse	Monitoring-Bereiche	• Arundel et al. (2019) • Bornemann und Christen (2019) • Burger et al. (2017) • Deutscher Städtetag (2019) • Grabow et al. (2015) • Hinz und Riedel (2021) • Kuhn et al. (2018) • Lange et al. (2020) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016) • UM und LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (2019) • Waal et al. (2019)
	Umsetzung	• Adams et al. (2014) • Burger et al. (2017) • Grabow et al. (2015) • Koch et al. (2019) • Kuhn et al. (2018) • RNE (2021) • Schuster et al. (2015) • Schuster et al. (2021) • UM und LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (2019)

Nachhaltigkeitskommunikation

Kategorien		Quellenangabe
Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Rahmenbedingungen	• Eichhorn et al. (2021) • Plawitzki et al. (2015) • RNE (2021)
	Glaubwürdigkeit	• Kuhn et al. (2018) • Plawitzki et al. (2015) • Poller et al. (2015) • RNE (2021)
Strukturanpassungen	Zuarbeit aus bestehenden und neuen Strukturen	• Bornemann und Christen (2019) • RNE (2021)
Maßnahmen/Prozesse	Erster Nachhaltigkeitsbericht	• Eichhorn et al. (2021)
	Regelmäßige Berichterstattung	• Bornemann und Christen (2019) • Bundesregierung (2021) • Heinrichs und Schuster (2019) • Hinz und Riedel (2021) • Kirst et al. (2019) • Koch und Krellenberg (2021) • Kuhn et al. (2018) • Lange et al. (2020) • Plawitzki et al. (2015) • RNE (2021) • Schuster et al. (2015) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)
	Interne Kommunikation	• Kegelmann et al. (2021) • Vorwerk et al. (2019)
	Externe Kommunikation	• Martens (2017)

Dialog, Kollaboration, Partizipation

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Hemmnisse	• Cinar et al. (2019) • Ringel und Reischauer (2019)
	Übergeordnete Erfolgsbedingungen	• Eichhorn et al. (2021) • Heinrichs und Schuster (2019) • Meigel und Mofina (2021) • OECD (2021) • Steinbrecher (2018) • Waal et al. (2019)
Strukturanpassungen	Formate	• Bock und Diringer (2020) • Burger et al. (2017) • Bundesregierung (2021) • Grabow et al. (2015) • Meigel und Mofina (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Reif-Dietzel et al. (2021) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019)
	Koordination	• Bock und Diringer (2020) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)
Maßnahmen/Prozesse	Kooperation und Dialog	• Eichhorn et al. (2021) • Grabow et al. (2015) • Koch et al. (2019) • Koch und Krellenberg (2021) • Martens (2017) • Meigel und Mofina (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Schuster et al. (2015) • Smedby und Neij (2013)
	Planungsprozesse	• Grabow et al. (2015) • Smedby und Neij (2013)
	Förderung	• Bock und Diringer (2020) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019)

Personal, Kompetenzen, Führung

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Kompetenzen der Mitarbeitenden	• Cinar et al. (2019) • Fiorino (2010)
	Mitarbeitende und Führung	• Adrian et al. (2021) • Cinar et al. (2019) • Fernandez und Rainey (2006) • Gardini und Grossi (2018/2018) • Stouten et al. (2018) • Waal et al. (2019)
	Mindset der Mitarbeitenden	• Adams et al. (2014) • Deslatte (2021) • Kegelmann et al. (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Vries et al. (2016) • Waal et al. (2019)
	Führung	• Fernandez und Rainey (2006) • Knorre (2020) • Laihonen und Mäntylä (2018) • OECD (2021) • Stouten et al. (2018) • Waal et al. (2019)
	Organisationsebene	• Fernandez und Rainey (2006) • Kegelmann et al. (2021) • Saratun (2016) • Stouten et al. (2018) • Waal et al. (2019)
Strukturanpassungen		• Heinrichs und Schuster (2019) • Krause und Hawkins (2021) • Vorwerk et al. (2019)
Maßnahmen/Prozesse	Kompetenzbildung	• Heinrichs und Schuster (2019) • Kegelmann et al. (2021) • Peters et al. (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Saratun (2016) • Vorwerk et al. (2019) • Waal et al. (2019)

Agiles Arbeiten und Querschnittsorientierung

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Erschwerende Hemmnisse	• Bornemann und Christen (2019) • Cinar et al. (2019) • Manoharan und Ingrams (2018) • OECD (2021)
	Probleme mit fehlenden Zuständigkeiten	• Bornemann und Christen (2019) • Cinar et al. (2019) • Feiock et al. (2017) • Krause und Hawkins (2021)
	Fragmentierung der Interessen	• Feiock et al. (2017) • Steinbrecher (2018)
	Organisationskultur/Werte	• Grabow et al. (2015) • Knorre (2020) • Kuhn et al. (2018) • LAG 21 NRW (2021b) • OECD (2021) • Plawitzki et al. (2015) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Schuster et al. (2021) • Waal et al. (2019) • Zeemering (2018)
	Legitimation	• Bornemann und Christen (2019) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)
	Mitarbeitende	• Waal et al. (2019)
	Führung	• Waal et al. (2019)
Strukturanpassungen	Querschnittsorientierung	• Bornemann und Christen (2019) • Deslatte (2021) • Feiock et al. (2017) • Knorre (2020) • Kuhn et al. (2018) • Lange et al. (2020) • Grabow et al. (2015) • Koch und Krellenberg (2021) • Krause und Hawkins (2021) • Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt (2019) • Steinbrecher (2018) • Schuster et al. (2015) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016)
Maßnahmen/Prozesse	Agilität	• Cinar et al. (2019) • Heinrichs und Schuster (2019) • Knorre (2020) • Steinbrecher (2018)
	Querschnittsorientierung	• Grabow et al. (2015) • UM und Nachhaltigkeitsbüro der LUBW (2016) • Waal et al. (2019)
	Governance	• Laihonen und Mäntylä (2018) • Waal et al. (2019)

Nachhaltige Beschaffung

Kategorien		Quellenangabe
Hemmnisse/Übergeordnete Erfolgsbedingungen	Hemmnisse	• Burger et al. (2017) • Höfeler (2017) • Poell (2014)
	Regulatorischer Rahmen	• Höfeler (2017)
	Mitarbeitende	• Höfeler (2017) • Schormüller (2014) • Wehlau (2014)
	Technologie	• Pensel (2014)
Strukturanpassungen		• Höfeler (2017) • Pensel (2014) • Wehlau (2014)
Maßnahmen/Prozesse	Einführung	• Bartscher (2014) • (Burger et al., 2017) • Höfeler (2017) • Pensel (2014) • (Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), Dialog Nachhaltige Stadt, 2019) • Schormüller (2014)
	Umsetzung	• Pensel (2014) • Schormüller (2014) • Wehlau (2014)

Anhang 4: Vergleich der praxisrelevanten Literatur und Best-Practices

Nationales Fallbeispiel	Empfehlungen aus Fallbeispielen	Übereinstimmung mit Literaturanalyse	Entsprechende Literaturverweise
Freiburg im Breisgau, Deutschland	Doppische Nachhaltigkeitssteuerung	✓	Grabow et al. (2015); Heinrichs & Schuster (2019); Hinz & Riedel (2021); Kirst et al. (2019); LAG 21 NRW (2021a) etc.
	Integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung	✓	Plawitzki et al. (2015); Schuster et al. (2015)
	Zentrale Stabsstelle für Nachhaltigkeitsmanagement	✓	UM Baden-Württemberg (2016)
	Verknüpfung von Produkten im Haushalt mit Nachhaltigkeitszielen mithilfe von Kennzahlen	✓	Plawitzki et al. (2015); Schuster et al. (2021)
	Legitimation über gesetzliche Grundlagen des Landes und Ratsbeschlüsse	✓	Bornemann & Christen (2017); Koch & Krellenberg (2021); Martens (2017)
Arnsberg, Deutschland	Nachhaltigkeitscheck	✓	Bornemann & Christen (2017); Burger et al. (2017); Grabow et al. (2015); Hinz & Riedel (2021); Lange et al. (2020) etc.
	Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie	✓	Heinrichs & Schuster (2019); Plawitzki et al. (2015); RNE (2019)
	Bürgermeister*in als zentrale*r Akteur*in	✓	Krause & Hawkins (2021)
	Zentrales Büro für Zukunft und Nachhaltigkeit	✓	Bornemann & Christen (2017); Lange et al. (2020); RNE (2019)
	Außen- und Innenkommunikation	✓	Poller et al. (2015)
	Führungskräfte-Workshop	✓	Saratun (2016)
	Umstrukturierung der Verwaltungsorganisation	✓	Krause & Hawkins (2021); Steinbrecher (2018)
Osnabrück, Deutschland	Gemeinsames Bild von Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten durch Dialog	✓	Bock & Diringer (2020); Ginar et al. (2021); Grabow et al. (2015); Waal et al. (2019)
	Ziel-, Strategie- und Vorstandskonferenzen	✓	Eichhorn et al. (2021); Global Taskforce (2016)
	Personelle Zielvereinbarungen	✓	Saratun (2016)
	Bereichsübergreifende Projekte	✓	Reiß-Dietzel et al. (2021); Waal et al. (2019)
Mannheim, Deutschland	Formulierung eines kommunalen Leitbilds	✓	Lange et al. (2020); OECD (2021); UM Baden-Württemberg (2016)
	Engagement der Stadtspitze	✓	Eichhorn et al. (2021); Grabow et al. (2015); Plawitzki et al. (2015); RNE (2019)
	Interne Unternehmensberatung	○	
	Systematische Entwicklung von Organisation, Personal und Veränderungsbereitschaft	✓	Kegelmann et al. (2021)
	Stetige Weiterentwicklung und Einbindung der Verwaltungseinheiten	✓	Kegelmann et al. (2021)
	Masterplan und langfristige Kulturveränderung	✓	Fernandez & Rainey (2006); Krause & Hawkins (2021); Waal et al. (2019); OECD (2021); Stouten et al. (2018)
	Wirkungs- und Zielorientierung	✓	Burger et al. (2017); Hinz & Riedel (2021); Grabow et al. (2015); LAG 21 NRW (2021a); RNE (2021)
	Ansiedlung der Steuerungs- und Koordinationsstelle bei Stadtspitze	✓	Koch & Krellenberg (2021)
	Konsolidierungsprozess	✓	Fernandez & Rainey (2006); Stouten et al. (2018)
	Zusammenlegung von Dienststellen	✓	Krause & Hawkins (2021); Peters et al. (2021)

difu Deutsches Institut für Urbanistik

Internationales Fallbeispiel	Empfehlungen aus Fallbeispielen	Übereinstimmung mit Literaturanalyse	Entsprechende Literaturverweise
Bilbao, Spanien	Wirtschaftliche Stringenz und strategische Haushaltsführung	✓	Grabow et al. (2015); Krause & Hawkins (2021)
	Stabsstelle für Haushalt	✓	Schuster et al. (2015)
	Fortschreibung gesamtstädtischer Strategie	✓	Eichhorn et al. (2021); Gröll (2004)
	Gemeinsame Vision des Stadtrats	○	
	Berücksichtigung partizipativ geäußerter Bedürfnisse und Prioritäten	✓	Burger et al. (2017); Global Taskforce (2016); Lange et al. (2020); Schuster et al. (2015); Zeemering (2018); Vries et al. (2018) etc.
	Stufenweise Umsetzung	✓	Koch & Krellenberg (2021)
	Erarbeitung eines Regierungsplans	○	
	Wahl geeigneter Indikatoren	✓	Hinz & Riedel (2021); Kirst et al. (2019); Koch et al. (2019); Koch & Krellenberg (2021); Plawitzki et al. (2015); RNE (2021) etc.
	Einführung eines Effizienz- und Sparplans	✓	Grabow et al. (2015)
Tampere, Finnland	Bürgermeister-Modell und Auftraggeber-Anbieter-Modell	○	
	Bereitstellung finanzieller Mittel zur Zielerreichung	✓	Cinar et al. (2021); Fernandez & Rainey (2006)
	Starker Wille und jahrelange Vorbereitung	✓	Cinar et al. (2021); Grabow et al. (2015); Koch & Krellenberg (2021); Manoharan & Ingrams (2018); Plawitzki et al. (2015) etc.
	Ausbau der Informations- und Kommunikationstechnik	✓	Laihonen & Mäntylä (2018); Meigel & Mofina (2021)
	Auswertungsgespräche und Finanzprüfung	○	
Ängelholm, Schweden	Kooperativer Erarbeitungsprozess	✓	Burger et al. (2017); Lange et al. (2020); Schuster et al. (2015); Zeemering (2018)
	Wissensmanagement	✓	Laihonen & Mäntylä (2018)
	Einführung von Service Center, Erfahrungsdatenbank und Arenen	✓	Steinbrecher (2018)
	Kompetenz- und Wissensvermittlung in Workshops	✓	Knorre (2020); Koch & Krellenberg 2021; Vorwerk et al. (2019)
Rheden, Niederlande	Allianz zwischen Stadtgesellschaft, Politik und Wissenschaft	✓	Koch et al. (2019); Koch & Krellenberg (2021); Krause & Hawkins (2021); Plawitzki et al. (2015); Schuster et al. (2015) etc.
	Verkörperung von Nachhaltigkeit durch Führung	✓	Grabow et al. (2015); RNE (2019); Waal et al. (2019)
	Triple helix	✓	Koch et al. (2019)
	Klare und stetige Kommunikation	✓	Fernandez & Rainey (2006); Stouten et al. (2018); Plawitzki et al. (2015); RNE (2019)
	Hervorhebung von Zusammenhängen	✓	Burger et al. (2017); Eichhorn et al. (2021); Koch et al. (2019); Plawitzki et al. (2015)
	Einsetzung von internen Botschafter*innen	○	
	Erstellung eines Handbuchs	○	
	Überwachung durch Monitoring	✓	Arundel et al. (2019); Burger et al. (2017); Grabow et al. (2015); Hinz & Riedel (2021); Kirst et al. (2019); Zeemering (2018) etc.