

Roman Wolf & Sina Hilgers

# MODELL „VERWALTUNG 2.030“

zur integriert-agilen Umsetzung von kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien

## Kurzfassung

Die bestehenden kommunalen Verwaltungsstrukturen müssen neu gedacht werden, um die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Doch wie können die sektoral geprägten Verwaltungs- und Haushaltsstrukturen aber auch Entscheidungsprozesse den multidimensionalen und komplexer werdenden Problemlagen besser gerecht werden?

Dieser Frage widmete sich das Forschungsprojekt Verwaltung 2.030 in den drei Transformationsbereichen Verwaltung, politische Entscheidungen und Finanzen. Als normativer Bezugsrahmen zur integrierten Problembearbeitung diente die Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen und die darauf aufbauende Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS). Mittlerweile werden über kommunale Nachhaltigkeitsstrategien vermehrt kommunenspezifische Handlungsprogramme für die Arbeit vor Ort erarbeitet, die die Beiträge der kommunalen Ebene zur Umsetzung

der übergeordneten Zielsysteme deutlich gemacht haben. Im Rahmen des Projekts wurde ein theoretisch-konzeptionelles Modell zur integriert-agilen Umsetzung von solchen Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt und in der Praxiskommune Stadt Detmold in Teilen erprobt. Das übertragbare Modell soll auf Basis von fundierten Entscheidungen und effizienten Prozessen, eine schnellere Zielerreichung und höhere Resilienz gegenüber Krisen gewährleisten.

### Nachhaltigkeit in der kommunalen DNA verankern

Die historisch gewachsenen Strukturen und etablierten Verfahren der Zusammenarbeit in kommunaler Verwaltung und Politik stoßen bei der sozial-ökologischen Transformation an ihre Grenzen. Die streng hierarchischen und durch Sektoralität geprägten Verwaltungsorganisationen werden der Komplexität der aktuellen multidimensionalen Herausforderungen nicht mehr gerecht und sind oft zu starr für innovative Weiterentwicklungsprozesse. Zudem wird integratives und vernetztes Denken und Handeln, das zur Bearbeitung von Zielkonflikten und Interdependenzen erforderlich ist, durch die derzeitigen Arbeits- und Entscheidungsprozesse in den Kommunalverwaltungen nicht ausreichend gefördert. Auf der anderen Seite sind kommunale Verwaltungen aufgrund fester Strukturen und Entscheidungswege verlässlich und gewährleisten die wesentlichen Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge für die Einwohnenden. Die ehrenamtlich betriebene Politik auf kommunaler Ebene leistet einen wertvollen Beitrag zur Förderung des Gemeinwohls im demokratischen Auftrag der Stadtgesellschaft.

Vielerorts bemühen sich die Kommunen ihr Nachhaltigkeitsniveau zu erhöhen und orientieren sich dabei an den 2015 beschlossenen 17 globalen Nachhaltigkeitszielen. Es wurden mittlerweile verschiedene Instrumente für ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und erprobt. Auch bei den Kommunal финанzen sind erste Ansätze zu erkennen, diese an Nachhaltigkeitszielen zu orientieren. Von einer holistischen Einbindung und systematischen Verankerung der Nachhaltigkeit in der kommunalen Praxis sind wir allerdings noch weit entfernt.

Wie Strukturen und Verfahren zu einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung beitragen können, wurde im Projekt Verwaltung 2.030 untersucht. Der Fokus lag dabei auf Förderung einer integrativen Herangehensweise mit querschnittsorientiertem Handlungscharakter sowie der stärkeren Einbindung von Nachhaltigkeit als handleitendes Steuerungskriterium in den Kommunen. Damit einherge-

hend integriert das Modell die Möglichkeit einer effizienteren Problemlösung und stärkt inhaltlich fundierte Entscheidungen.

Der folgende Beitrag fasst die Ergebnisse des Forschungsprojektes für die kommunale Praxis zusammen. Die ausführlichen Ergebnisse können im Policy Paper „Umsetzung der Agenda 2030 in kommunalen Verwaltungsstrukturen“ und Leitfaden „Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter Nachhaltigkeitsstrategien“ nachgelesen werden.

### Modell „Verwaltung 2.030“ zur Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien

Im Projekt wurde das theoretisch-konzeptionelles Modell Verwaltung 2.030 zur integrierten Umsetzung von kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien entworfen und in Teilen in der Stadt Detmold erprobt.

Grundlage für den Modelleinstieg ist eine vom obersten politischen Entscheidungsgremium beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie mit messbaren Zielen und Maßnahmen. Diese sollte nach etablierten Qualitätsstandards, wie beispielsweise den Kriterien des Europäischen Netzwerks für nachhaltige Entwicklung (engl. European Sustainable Development Network), erarbeitet werden. Kernelemente des Modells sind eine wirkungsorientierte Steuerung auf Basis von strategischen und operativen Zielen, ein Operationalisierungs- und Umsetzungsprozess auf der Grundlage eines Maßnahmenprogramms, Ressourcenzuweisung sowie ein kontinuierliches Monitoring.

#### Das Projekt

"Verwaltung 2.030: Entwicklung und Erprobung innovativer Verwaltungsstrukturen zur integrierten Umsetzung der Agenda 2030 und Stärkung der Daseinsvorsorge auf kommunaler Ebene ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme "Kommunen innovativ".

Ziel des Projektes war die Entwicklung und Erprobung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur integrierten Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.

Weitere Informationen zum Projekt:

» <https://kommunen-innovativ.de/verwaltung-2030>





Ziel- und Wirkungsorientierung

Quelle: Verwaltung 2.030

operationsformen und Co-Kreation mit einer frühzeitigen und kontinuierlichen Multistakeholderbeteiligung nötig.

Ziel des Modells ist, dass verschiedene Perspektiven auf eine komplexe Herausforderung in direktem Austausch eingebracht, gemeinsam diskutiert und transparent untereinander abgewogen werden. Gemeinsam mit Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft erfolgt eine Schwerpunktsetzung für die Umsetzungsphase der Strategie. Die fachübergreifende Diskussion setzt sich während der Umsetzungsphase in einem interdisziplinären Transformationsausschuss fort, der die Fachausschussreihenfolge ersetzt, sodass eine effiziente und integrierte Problembehandlung erzielt wird.

**Ziel- und Wirkungsorientierung ermöglichen nachhaltige kommunale Finanzen**

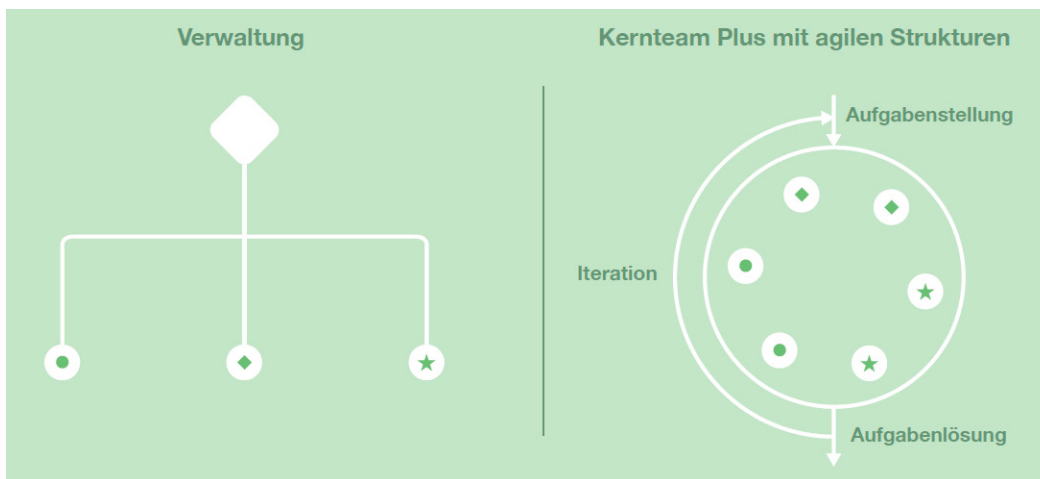
Der Haushaltsplan als wichtigstes Steuerungsinstrument der Kommune ermöglicht die verbindliche Verankerung von

Nachhaltigkeitszielen sowie die Hinterlegung von Ressourcen zur Umsetzung.

Ausgangspunkt des Modells ist der nach kaufmännischer Buchführung aufgestellte Haushalt, in dem Nachhaltigkeitsziele aus der Strategie den Produkten zugeordnet und messbar gemacht werden. Die herkömmliche Zuständigkeitsverteilung wird aufgebrochen, indem ein gemeinsames Budget aller an einem nachhaltigen Handlungsfeld beteiligten Fachbereiche aufgestellt wird, innerhalb dessen alle Finanzentscheidungen ämterübergreifend abgestimmt und priorisiert werden. Die Ressourcenplanung und -bewirtschaftung richtet sich dabei am regulären Haushaltszyklus aus.

**Agile Kernteams für schnelle Lösungen**

Die komplexen Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation erfordern eine flexible und bereichsübergreifende Kooperation und Steuerung. Sektorale Verwaltungsstrukturen müs-



Agile Kernteams für schnelle Lösungen

Quelle: Verwaltung 2.030

sen durch agile Formate ergänzt und Ressortgrenzen überwunden werden.

Verwaltungsarbeit nach bürokratischen Prinzipien soll Rechtsicherheit, Gerechtigkeit und Effizienz gewährleisten. Dabei bleiben Schnelligkeit und Effektivität aber mitunter auf der Strecke. Temporäre Themenschwerpunkte können durch flexible Arbeitsgruppen besser aufgegriffen werden als durch starre Verwaltungsressorts. Je nach Handlungsfeld wird ein Agiles Kernteam um weitere Akteur\*innen ergänzt, die temporär fachbereichsübergreifend Lösungen für die jeweiligen Herausforderungen entwickeln. Dabei werden agile Methoden genutzt, um den Möglichkeitsraum zu öffnen und optimal austarierte Maßnahmenvorschläge zu entwickeln.

### FAZIT

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Modell Verwaltung 2.030 Kommunen die Chance bietet, Nachhaltigkeit stärker in ihren Strukturen und Prozessen zu verankern. Dadurch soll Nachhaltigkeit vermehrt in das Tagesgeschäft übergehen und handlungsleitend für sämtliche kommunale Aktivitäten werden. Gleichzeitig können die integrierten Strukturen und Prozesse effizienteres und schnelleres Handeln in Bezug auf die drängenden Herausforderungen ermöglichen. Die Erfahrungen zeigen allerdings auch, dass bei Transformationsprozessen behutsam vorgegangen werden muss und, dass es Zeit und Geduld braucht, bis Veränderungen im täglichen Handeln verstetigt werden.

Aus den konzeptionellen Überlegungen und Ergebnissen der Erprobungsphase des Modells lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung ableiten:

1. Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie zur Grundlage machen.
2. Handlungsprogramm als Voraussetzung zur Umsetzung von Maßnahmen legitimieren.
3. Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt aufstellen.

4. Co-kreative Planungsprozesse ex-ante nutzen.

5. Überforderung von Verwaltung und Politik vermeiden.

6. Interdisziplinäre Verwaltungsteams in Kombination mit agilen Arbeitsweisen einführen.

7. Interdisziplinär besetzte politische Transformationsausschüsse einführen.

8. Kommunalpolitik stärker auf strategische Richtungsentscheidungen fokussieren.

### Die Autor\*innen:

Roman Wolf, Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.; r.wolf@lag21.de

Sina Hilgers, Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.; s.hilgers@lag21.de

### Zum Weiterleisen:

- Policy Paper „Umsetzung der Agenda 2030 in kommunalen Verwaltungsstrukturen“ und Leitfaden „Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter Nachhaltigkeitsstrategien“ unter: [www.lag21.de/projekte/details/verwaltung-2030/](http://www.lag21.de/projekte/details/verwaltung-2030/)

