

Verwaltung
2.030



LEITFADEN

Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter Nachhaltigkeitsstrategien

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

IMPRESSUM

Herausgeberin / Verbundkoordination

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.
(LAG 21 NRW)
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Telefon (+49) 231 93 69 60-0
Fax (+49) 231 93 69 60-13
info@lag21.de
www.lag21.de

Fördermaßnahme:

BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen Innovativ“
im Rahmen der Forschungsstrategie Forschung
für Nachhaltige Entwicklung (FONA)

Förderkennzeichen:

FKZ 033L230C

Projekttitel:

Verwaltung 2.030: Entwicklung und Erprobung
innovativer Verwaltungsstrukturen zur integrier-
ten Umsetzung der Agenda 2030 und Stärkung
der Daseinsvorsorge auf kommunaler Ebene

Laufzeit:

01.07.2021 – 31.08.2023

Projektpartner*innen:

- Stadt Detmold, Bielefelder Str. 1, 32756 Detmold
- Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu),
Zimmermannstraße 13-15, 10969 Berlin
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin

Autor*innen:

Roman Wolf (LAG 21 NRW), Dr. Klaus Reuter
(LAG 21 NRW), Sina Hilgers (LAG 21 NRW),
Dr. Stefan Schneider (Difu), Dr. Christian Raffer
(Difu), Cathrin-Claudia Herrmann (Stadt Det-
mold), Dr. Ferdinand Schuster (KPMG), Susanne
Klein (KPMG)

Bildnachweise:

bioraven/AdobeStock, (S. 1); UN (S. 5); Culombio/
Adobe-Stock (S. 7); Stadt Detmold (S. 7); LAG 21
NRW (S. 8, 15); sharpnose/Culombio/Adobe-
Stock, Davooda/Fotolia (S. 9)

Gestaltung:

blickpunkt x – Büro für Kommunikation
und Design, Köln

Stand:

Oktober 2023

Die Herausgeberin ist für den Inhalt allein
verantwortlich.

V.i.S.d.P.: Dr. Klaus Reuter, LAG 21 NRW

PROJEKTPARTNER*INNEN



GEFÖRDERT VOM



KOMMUNEN INNOVATIV

INHALT

- 5** Nachhaltigkeit in die Strukturen bringen:
Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter
Nachhaltigkeitsstrategien
- 6** Innovationen suchen:
Das Projekt Verwaltung 2.030 im Fokus
- 8** Neue Ansätze finden:
Das Modell Verwaltung 2.030 im Detail
- 10** Diagnose vor Ort:
Voraussetzungen zur Umsetzung
- 12** Fahrplan für Veränderung:
Struktur und Ablauf des Modells
- 14** Phase 1: Priorisierung
- 16** Phase 2: Operationalisierung
- 17** Phase 3: Finalisierung
- 18** Wege in die Umsetzung:
Das Modell in die Anwendung bringen
- 19** Modellhafter Ablauf kommunales
Nachhaltigkeitsmanagement
- 20** Werkzeugkasten für kommunales
Nachhaltigkeitsmanagement
- 30** Literaturverzeichnis

„Die aktuellen kommunalen Strukturen werden den Herausforderungen unserer Zeit nicht mehr gerecht. Deshalb müssen wir den Mut haben, neue Dinge auszuprobieren.“

FRANK HILKER,
BÜRGERMEISTER STADT DETMOLD



NACHHALTIGKEIT IN DIE STRUKTUREN BRINGEN: MODELL ZUR UMSETZUNG KOMMUNALER INTEGRIERTER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Halbzeitbilanz der Agenda 2030 und der Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs): Immer mehr Kommunen orientieren sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Doch nur in wenigen Fällen ist Nachhaltigkeit strukturell in den Aufgaben der Kommunen verankert (Heinrichs & Schuster 2019: 206). Dabei wird die strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in der Verwaltung von kommunalen Nachhaltigkeitsakteur*innen als wichtigste fördernde Rahmenbedingung für die Arbeit vor Ort genannt – noch vor zusätzlichen Personalstellen und Finanzmitteln (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. 2022: 34). Weiterhin erreichen die historisch gewachsenen Verwaltungs- und Haushaltsstrukturen vor dem Hintergrund des stetig steigenden Handlungsdrucks der Agenda 2030 sowie der vielfältigen global gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen ihre Grenzen. Insbesondere in den Bereichen Verwaltung, Entscheidung und Finanzen ist ein großes, bislang unerschöpftes Potenzial zur sozial-ökologischen Transformation zu identifizieren.

Aus diesem Grund haben sich die Projektpartner*innen des Forschungsprojekts „Verwaltung 2.030“ auf den Weg gemacht, ein Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln. Mit dem Modell sollen Kommunen dabei unterstützt

werden, inhaltlich fundierte Entscheidungen zu treffen und Herausforderungen effizienter zu bewältigen. So bietet es Kommunen die Chance, durch fachbereichsübergreifende Strukturen (s. Modell Rheden; Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. 2019; Rheden4globalgoals 2023) und agile Prozesse schneller auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können und so widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu werden, ohne langfristige Nachhaltigkeitsziele aus dem Auge zu verlieren.

Dabei nimmt das Modell Strukturen und Prozesse in den zentralen Transformationsbereichen Verwaltung, politische Entscheidungsprozesse und kommunale Finanzen in den Fokus. Es bietet einen Orientierungsrahmen für die stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit und zeigt Pfade auf, die kommunenspezifisch angepasst und weiterentwickelt werden können.

Die Intention des Leitfadens ist es, Ihnen das Modell vorzustellen und Wege für die Anwendung aufzuzeigen. Neben dem Gesamtmodell werden auch einzelne Instrumente vorgestellt, die den Einstieg in das Arbeiten mit dem Modell Verwaltung 2.030 erleichtern und das Nachhaltigkeitsniveau ihrer Kommune steigern können. Dazu geben wir Ihnen Tipps aus der Praxis an die Hand.

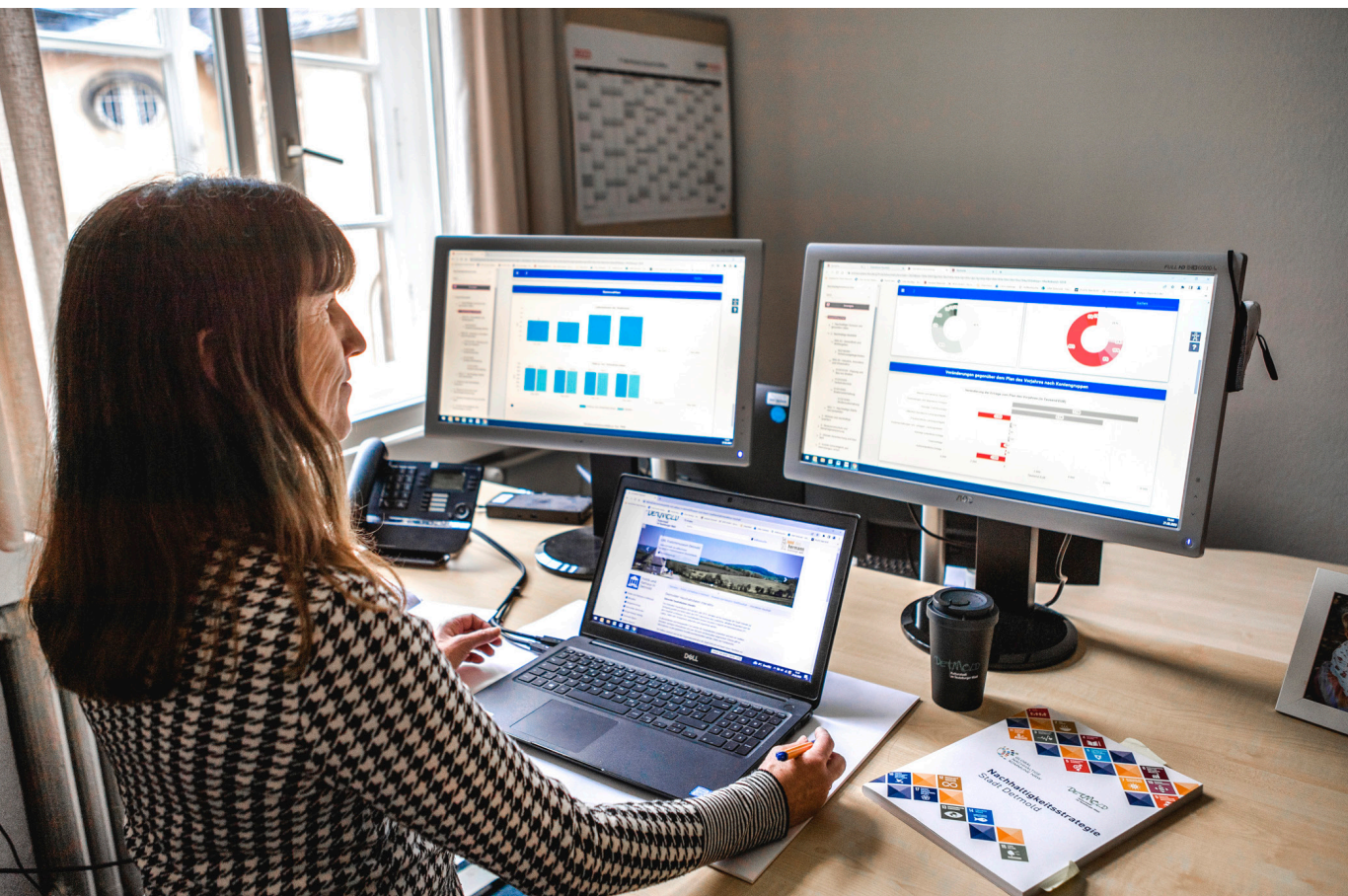
INNOVATIONEN SUCHEN: DAS PROJEKT VERWALTUNG 2.030 IM FOKUS

Der Umgang mit den oft multidimensionalen Problemlagen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit erfordert eine integrative Herangehensweise. Dies macht innovative und querschnittsorientierte Ansätze notwendig.

Das dafür notwendige agile Vorgehen steht allerdings oft im Gegensatz zum historisch gewachsenen sektoralen Aufbau der kommunalen Verwaltungsstrukturen. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurde das kommunale Steuerungsmodell bereits an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Lag bis 1990 der Fokus des Traditionellen Steuerungsmodells noch auf Sektoralität und eine Steuerung über Inputs, rückte das Neue Steuerungsmodell ab 1991 vermehrt Marktorientierung, Wettbewerb und Steuerung über Produkte in den Vordergrund (Jann 2019: 130). Seitdem gab es auch verschiedene Ansätze unter dem Begriff (New) Public Governance als Abkehr der Manage-

ment- und Ökonomisierungslogik hin zu einer kooperativen Verwaltung und einer „Rehabilitierung des Staates“ (Kuhlmann & Bogumil 2019: 144). Nachhaltigkeit als handlungsleitendes Motiv ist in diesen Weiterentwicklungen bisher nur in Ansätzen abgebildet.

Zur stärkeren Einbindung von Nachhaltigkeit als handlungsleitendes Motiv bedarf es eines übergeordneten Bezugsrahmens, der bei der gemeinsamen inhaltlichen Problembearbeitung Orientierung bietet. Die bereits 2015 verabschiedete Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs) sowie die darauf aufbauende Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) und die landesspezifischen Nachhaltigkeitsstrategien stellen einen solchen Rahmen dar. Sie bilden das normative Gerüst für wirkungsorientiertes Verwaltungshandeln und die Entwicklung zukunftsfähiger Lebensgrundla-





Ablauf des Forschungsprojekts

gen. Gleichmaßen können sie als Anstoß zur Weiterentwicklung von Verwaltungsstrukturen dienen.

Aufgabe des Forschungsvorhabens Verwaltung 2.030 war es, wie etablierte Verwaltungs- und Haushaltsstrukturen sowie politische Entscheidungsprozesse neu gedacht werden können, um der Komplexität und dem querschnittlichen Charakter kommunaler Herausforderungen besser gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund haben sich die Partner*innen des Forschungsprojekts das Ziel gesetzt, innovative Verwaltungsstrukturen in den drei Transformationsbereichen (S. 9) zur integrierten Umsetzung der Agenda 2030 und zur Stärkung der Daseinsvorsorge zu entwickeln und auch zu erproben. Die Stadt Detmold als Projektpartnerin diente dabei als „Reallabor“.

Ausgangspunkt des Projekts war die Erstellung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, mit der es der Stadt Detmold 2021 gelungen ist, ihre städtischen Entwicklungsziele mit einer nachhaltigen Transformation bis 2030 abzustimmen. Die Umsetzung der Strategie mit dem zugehörigen Maßnahmenprogramm bildet den Forschungsschwerpunkt des Projekts. Ausgehend vom Stand der Forschung zur Verwaltungstransformation und den etablierten Verwaltungsstrukturen der Stadt Detmold als Status Quo wurde ein theoretisch-konzeptionelles Modell zur politisch-administrativen Steuerung und integriert-agilen Umsetzung der Agenda 2030 erarbeitet. Wesentliche Elemente wurden in der Stadtverwaltung Detmold erprobt und können auf andere Kommunen übertragen werden.

NEUE ANSÄTZE FINDEN: DAS MODELL VERWALTUNG 2.030 IM DETAIL

Als Ergebnis der Analysen und Recherchen kann festgehalten werden, dass Kommunalverwaltungen durch feste Strukturen und Entscheidungswege krisenresilient sind und die wesentlichen Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge gewährleisten. Politik, die auf der Ebene der Kommunen ehrenamtlich ausgeübt wird, leistet einen überaus wertvollen Beitrag zum Gelingen des Gemeinwohls im demokratischen Auftrag der Stadtgesellschaft. Auf der anderen Seite stoßen Strukturen und Instrumente der Zusammenarbeit in Verwaltung und Politik bei der schnellen Umsetzung einer sozial-ökologischen Transformation an ihre Grenzen. Auch die kommunale Finanzsteuerung im Haushaltszyklus kann hinsichtlich einer flexiblen Planung und Bewirtschaftung optimiert werden. Insbesondere die Sektoralität der unterschiedlichen Systeme wird dabei den Herausforderungen nicht mehr gerecht und ist zu starr für innovative Weiterentwicklungsprozesse und -sprünge. Ferner werden integratives und vernetztes Denken und Handeln durch bisherige Arbeits- und Entscheidungsprozesse behindert. Diese sind jedoch zwingend notwendig, um Zielkonflikte und Interdependenzen zu lösen.

Auf der Grundlage der Gemeindeordnungen gibt es dennoch Optimierungsmöglichkeiten, um Entscheidungsprozesse problemorientierter zu gestalten. Im Haushalt einer Kommune bietet sich die Möglichkeit, über das doppische Rechnungswesen und den Produkthaushalt über die Verwendung von produktspezifischen Zielen und passenden Kennzahlen die Zielerreichung messbar zu machen und so den Mitteleinsatz wirkungsorientierter zu steuern. Da sich die Gemeindeordnungen stellenweise, je nach Bundesland, unterscheiden, sind die Spielräume im Einzelfall zu prüfen. Das vorliegende Modell wurde anhand des Praxisbeispiels der Stadt Detmold im Bundesland Nordrhein-Westfalen entwickelt.

Kernelemente dieses neuen Modells sind eine Steuerung auf Basis der Wirkungen des Verwaltungshandelns ausgehend von den Nachhaltigkeitszielen, ein Prozess zur Operationalisierung und Umsetzung mit Hilfe eines Maßnahmenprogramms und entsprechender Ressourcenzuweisung sowie ein kontinuierliches Monitoring. Damit einhergehend integriert das Modell Möglichkeiten zu einer effizienteren Problembewältigung und für evidenzbasierte Entscheidungen.

Das Modell verfolgt den Ansatz, dass innerhalb der Verwaltung, aber auch in der Zusammenarbeit mit Politik und Zivilgesellschaft agilere Formen der Kooperation und Co-Kreation Standard werden sollten. Haushaltsentscheidungen sollten auf der Grundlage von Zielen und Wirkung erfolgen, die sich am Prinzip der starken Nachhaltigkeit und der Einhaltung der planetaren Grenzen ausrichten.





Entscheidung

In der klassischen Entscheidungsfindung des Rates gehen Vorlagen und Anträge einen über die in der Zuständigkeitsordnung des Rates und der Ausschüsse festgelegten formalen Weg. Dabei werden Vorlagen und Anträge in einem Ausschuss unter dem hier prioritären Fokus diskutiert und mit einer Beschlussempfehlung an weitere Ausschüsse oder den Rat zur Entscheidung überwiesen. Dieses Verfahren ermöglicht kaum Diskussion über Fachgrenzen hinweg. Eine integrierte Entscheidungsfindung kann auch im politischen Raum befördert werden, wenn in der Entscheidungsfindung die Sichtweise unterschiedlicher politischer Teilgebiete (z. B. Stadtentwicklung, Soziales, Umwelt) auf eine Herausforderung im Austausch mit weiteren gesellschaftlichen Akteur*innen diskutiert werden könnte. So könnten beispielsweise zur Umsetzung einer Nachhaltigen Mobilität die Sichtweisen von Umwelt, Planung, Soziales, etc. direkt eingebracht und miteinander abgewogen werden. Hierdurch könnte bestenfalls auch das Entscheidungsverfahren verkürzt werden.



Finanzen

Alle wesentlichen Entscheidungen in der Kommune finden ihren Niederschlag im kommunalen Haushalt als „Hauptkontrakt“ einer Gebietskörperschaft. Ohne Unterlegung mit finanziellen oder Personalressourcen erscheinen kommunale Maßnahmen wenig verbindlich. Dementsprechend entscheidet sich auch die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitszielsetzungen an der Verankerung im Haushalt. Der Haushalt ist aktuell trotz Umstellung des kommunalen Haushaltswesens auf die kaufmännische Buchführung noch immer durch inputgetriebene Mittelverteilung ohne Verbindung zu strategischen Zielsetzungen und herkömmliche Zuständigkeitsverteilung gekennzeichnet. Im Sinne einer konsequenten Orientierung an der Agenda 2030 soll diese tradierte Vorgehensweise hinterfragt werden. Ist die herkömmliche haushalterische Zuständigkeitsverteilung nach Dezernaten und Fachbereichen für Querschnittsthemen wie bspw. die Nachhaltigkeitssteuerung noch sinnvoll? Kann die Flexibilität der Aufstellung und Bewirtschaftung von Finanzmitteln gesteigert werden? Wie können Nachhaltigkeitszielsetzungen in den Haushalt integriert werden?



Verwaltung

Verwaltungsarbeit nach bürokratischen Prinzipien soll Rechtsicherheit, Gerechtigkeit und Effizienz gewährleisten. Klare Zuständigkeiten, definierte Abläufe entlang hierarchischer Strukturen und eng gefasste gesetzliche Vorgaben machen Verwaltungshandeln nachvollziehbar und sichern Gleichbehandlung. Dabei bleiben Schnelligkeit und Effektivität mitunter auf der Strecke. Geringe Gestaltungsspielräume verhindern kurzfristige Anpassungen bei sich verändernden Rahmenbedingungen. Das wird für Kommunen im Umgang mit multiplen Krisen zunehmend zur Herausforderung. Temporäre Themenschwerpunkte können jedoch durch flexible Arbeitsgruppen besser aufgegriffen werden als durch starre Verwaltungsressorts. Agile Methoden erlauben eine querschnittsorientierte und interdisziplinäre Zusammenarbeit und die gemeinsame, schnelle Entwicklung und Umsetzung von Problemlösungen, die dann zum Teil auch in angepassten Regelstrukturen verstetigt werden können. Für die Umsetzung von Maßnahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie mit ihrem oft ebenfalls querschnittsorientierten Charakter hat sich dieser Ansatz bereits bewährt.

DIAGNOSE VOR ORT: VORAUSSETZUNGEN ZUR UMSETZUNG

Die im Rahmen des Projekts Verwaltung 2.030 durchgeführten Recherchen und Analysen sowie die Erfahrungen aus der Reallaborphase in der Stadt Detmold haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Modellansatzes von einer geeigneten Ausgangssituation abhängt und durch verschiedene Umsetzungsvoraussetzungen sowie durch einen guten Einstieg in das Vorhaben begünstigt wird.

Mit Hilfe der folgenden Checkliste kann das Vorhandensein von in diesem Zusammenhang besonders relevanten Aspekten geprüft werden. Die einzelnen Check-Punkte sind in thematischen Blöcken organisiert, die inhaltlich aufeinander aufbauen.

So ist das Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie mit Zielstellungen, Handlungsfeldern und auch schon definierten Maßnahmen der zentrale Ausgangspunkt für den gesamten Transformationsprozess. Dieser Punkt wird deshalb als erstes geprüft. Fehlt eine entsprechende strategisch-konzeptionelle Grundlage, muss diese zunächst entwickelt werden. Die Checkliste gibt deshalb auch Auskunft über das weitere Vorgehen.

Bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt im besten Fall auch eine verwaltungsübergreifende Abstimmung über gemeinsame Prinzipien, Werte und Visionen. Auf diese Weise kann das Mindset entstehen, das als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für die Realisierung von Nachhaltigkeit anzusehen ist. Fehlen Offenheit für Veränderung, bestehen Unklarheiten hinsichtlich der Idee von Nachhaltigkeit oder fehlen wichtige Kompetenzen, sollten diese Aspekte zunächst in einer Fortführung oder ggf. Wiederaufnahme des strategischen Prozesses aufgearbeitet und verbessert werden.

Um neue Ansätze zur Problembewältigung und Aufgabenwahrnehmung entwickeln, testen und ggf. verstetigen oder anpassen zu kön-

nen, sind personelle und weitere Ressourcen erforderlich. Die Bedarfe sind im Vorfeld nur eingeschränkt planbar, so dass Flexibilität und Spielräume sogar wichtiger sein können als der Umfang der verfügbaren Ressourcen. Für agile Arbeitsprozesse und evidenzbasierte Entscheidungen spielt außerdem der Zugang zu relevanten, aussagekräftigen und vor allem aktuellen Daten eine wichtige Rolle.

Für das Modell ist eine Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und Ressourcenplanung essenziell. Dies geschieht über das Aufstellen eines nach den Grundsätzen der Doppik produktorientiert aufgebauten Nachhaltigkeitshaushalts, der Nachhaltigkeitsziele wie bspw. die SDGs den Ebenen des Haushalts (denkbar wäre z. B. die Produktebene) zuordnet. Ist ein solcher Haushalt zu Beginn des Modelldurchlaufs noch nicht vorhanden, sollte zumindest eine erste Zuordnung von Nachhaltigkeitszielen vorgenommen werden.

Die verfügbaren Ressourcen können jedoch nur dann effektiv genutzt werden, wenn Aktivitäten durch die politischen Akteur*innen und durch die Führungskräfte in der Verwaltung unterstützt werden und Verantwortung für deren Realisierung übernommen wird. Falls in diesem Bereich Defizite festgestellt werden, kann es notwendig sein, den gesamten Nachhaltigkeitsdiskurs neu auszurichten, um alle relevanten Perspektiven angemessen zu berücksichtigen. Weil sich mit einer runderneuerten Nachhaltigkeitsstrategie auch die Ziele und inhaltlichen Schwerpunkte verschieben können, sind das Mindset, die Ressourcen und die dann veränderten Rahmenbedingungen erneut zu prüfen bzw. zu hinterfragen.

Für den Einstieg in die Umsetzung des Modells Verwaltung 2.030 müssen geeignete Organisationsstrukturen innerhalb der Verwaltung sowie auch in der Verbindung nach außen aufgebaut bzw. zumindest vorbereitet werden. Diese bilden

Checkliste zur Prüfung der lokalen Rahmenbedingungen

	VORHANDEN?	NICHT VORHANDEN?
AUSGANGSSITUATION	<input type="radio"/> Zielstellungen, Handlungsfelder und Maßnahmen	→ Fachleute unterstützen bei Bedarf bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie.
	<input type="radio"/> Offenheit gegenüber Innovation und Veränderung <input type="radio"/> Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis <input type="radio"/> Wirkungsorientierung	→ Wäre im besten Fall bei der Entwicklung der NHS entstanden. Ggf. ist ein erneuter Diskurs notwendig oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen. Kann auch Anpassung der NHS erforderlich machen.
VORAUSSETZUNGEN FÜR UMSETZUNG	<input type="radio"/> Flexibilität und Spielräume bei personellen und sonstigen Ressourcen <input type="radio"/> Kapazitäten für Lernprozesse <input type="radio"/> Datengrundlage und Monitoring	→ Spielräume durch mehr Flexibilität innerhalb des vorgegebenen Rahmens schaffen. → Spielräume im Rahmen der Haushaltsplanung erweitern. → Transparenz über Datenquellen schaffen
	<input type="radio"/> Unterstützung durch politische Akteur*innen <input type="radio"/> Unterstützung durch Verwaltungsspitze und Führungskräfte, Ratsbeschluss <input type="radio"/> Klare Verantwortung für Nachhaltigkeitssteuerung	→ Wäre im besten Fall bei der Entwicklung der NHS entstanden. Ggf. ist ein erneuter Diskurs notwendig oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen. Kann auch Anpassung der NHS erforderlich machen.
EINSTIEG IN DIE UMSETZUNG	<input type="radio"/> Stelle(n) für Nachhaltigkeit <input type="radio"/> Temporäre und flexible Strukturen für querschnittsorientiertes Arbeiten <input type="radio"/> Einbindung in Netzwerke mit Externen	→ Möglichkeiten und Spielräume prüfen, entsprechende Stellen zu schaffen und zu besetzen. → Organisationsstrukturen anpassen bzw. aufbauen. → Netzwerkarbeit intensivieren.
	<input type="radio"/> Datengrundlagen, Monitoring und Berichtswesen <input type="radio"/> Partizipative Formate <input type="radio"/> Agile Arbeitsmethoden	→ Vorgehensweisen entwickeln, Schnittstellen klären, Kompetenzen vermitteln, Termine und Fristen definieren

das Grundgerüst, auf dem Daten, die zum Teil neuartigen Arbeitsmethoden und die parallel oder zum Teil auch in Abhängigkeit voneinander verlaufenden Arbeitsprozesse miteinander verzahnt werden.

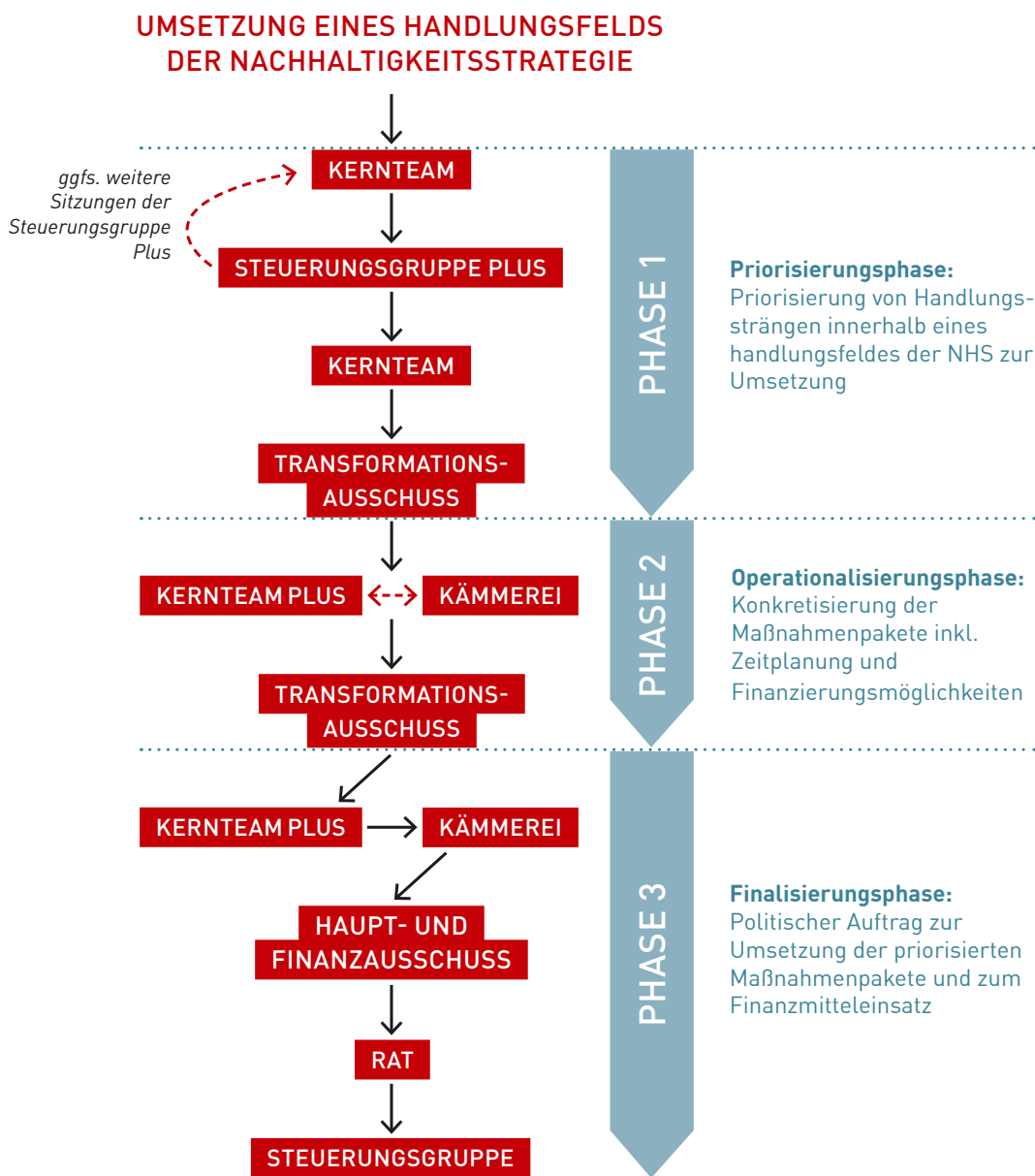
Insbesondere vorhandene querschnittsorientierte Arbeitsgruppen oder andere quer zur Linie angesiedelte Austauschformate können

bei diesem Prüfschritt identifiziert und für den Transformationsprozess eingebunden werden. Falls nicht auf vorhandenen Strukturen und Abläufen aufgesetzt werden kann oder soll, sind für den Einstieg in die Umsetzung umfangreichere konzeptionelle Vorüberlegungen sinnvoll, die dann aber direkt den Weg in die konkrete Ausgestaltung und lokale Verankerung des Modells Verwaltung 2.030 weisen.

FAHRPLAN FÜR VERÄNDERUNG: STRUKTUR UND ABLAUF DES MODELLS

Das Modell Verwaltung 2.030 adressiert die drei Transformationsbereiche Entscheidung, Verwaltung und Finanzen und ist in die drei Phasen Priorisierung, Operationalisierung und Finalisierung eingeteilt. Das Modell startet nach

dem Beschluss der Nachhaltigkeitsstrategie. Auf Grundlage der beschlossenen Strategie werden die Ziele und Maßnahmen zur Entscheidung und operativen Umsetzung an Verwaltung und Politik weitergeleitet. Dieser Prozess



Ablauf Modell Verwaltung 2.030, Phasen 1 bis 3

ist in dem Modell dargestellt und kann ab P1 Priorisierung für den Regelbetrieb eingesetzt werden. Der Prozess wird unterjährig mehrfach durchgelaufen und schließt an den übergeordneten, mehrjährigen Prozess der Erstellung und Weiterentwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie an (s. Anhang, S. 19). Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Elemente/Akteur*innen sowie der Ablauf des Modells vorgestellt.

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE (NHS): Eine kommunale *NHS* ermöglicht es Kommunen ein kommunenspezifisches Handlungsprogramm in den Handlungsfeldern der nachhaltigen Entwicklung zu entwickeln. Damit werden die Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 in den kommunalen Alltag überführt. Sie besteht i. d. R. aus Leitlinien, strategischen sowie operativen Zielen und zugehörigen Maßnahmenvorschlägen. NRW-Kommunen mit einer *NHS* besitzen i. d. R. ein Kernteam und eine Steuerungsgruppe, die mandatiert und in den Regelbetrieb überführt werden können, sodass auf Bestehendem aufgebaut werden kann.

KERNTTEAM (KT): Das *Kernteam* stellt ein verwaltungsinternes Arbeitsgremium dar und setzt sich i. d. R. aus ca. fünf bis acht Personen aus unterschiedlichen Fachämtern inklusive der Kämmerei zusammen (z. B. Planung, Gesundheit, Umwelt, Verkehr, Wirtschaftsförderung). Das *Kernteam* ist Teil der o. g. *Steuerungsgruppe*. Zentrale Aufgaben des Arbeitsgremiums sind die fachbereichsübergreifende Erarbeitung und Abstimmung von Inhalten sowie die Planung der Umsetzung der Nachhaltigkeitszielsetzungen.

KERNTTEAM PLUS (KT PLUS): Das *Kernteam Plus* stellt eine Erweiterung des Kernteams um weitere verwaltungsinterne Expert*innen dar, welche anlassbezogen, temporär und flexibel hinzugezogen werden. Das Gremium wird ab der Operationalisierungsphase eingesetzt, nachdem bereits eine inhaltliche und strategische Richtung festgelegt wurde.

STEUERUNGSGRUPPE (STG): Die *STG* setzt sich aus verschiedenen institutionellen Akteur*in-

nen zusammen, die aufgrund ihrer Stellung oder Funktion unterschiedliche gesamtgesellschaftliche Interessen vertreten. Dabei ist auf eine paritätische Besetzung von Akteur*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Nachhaltigkeitsinitiativen zu achten. Zentrale Aufgaben der *STG* sind die Erarbeitung von Nachhaltigkeitszielsetzungen, z. B. über eine *NHS* sowie die Begleitung der Umsetzung in den Kommunen. Sie kann auch als Nachhaltigkeitsbeirat titulierte werden.

STEUERUNGSGRUPPE PLUS (STG PLUS): Die *Steuerungsgruppe Plus* ist ein informelles Beteiligungsformat, welches in der Priorisierungsphase eingebunden wird, sodass Externe von Beginn an in den Prozess integriert sind und verschiedene Sichtweisen in den Prozess einbezogen werden. Das Format setzt sich aus der Steuerungsgruppe (Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft) zusammen und wird temporär, flexibel und themenbezogen durch weitere Expert*innen ergänzt. Es repräsentiert somit die Stadtgesellschaft.

TRANSFORMATIONSAUSSCHUSS: Der disziplinübergreifend strukturierte *Transformationsausschuss* besteht aus politischen Akteur*innen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund. Dabei müssen in Nordrhein-Westfalen Mehrheitsverhältnisse nach d'Hondt¹ gewährleistet und in der Zusammensetzung des Ausschusses abgebildet bleiben. Thematisch orientiert sich der Ausschuss oder die mehreren Ausschüsse an den inhaltlichen Handlungsfeldern der nachhaltigen Entwicklung (Mobilität, Klimaanpassung, Gesundes Leben etc.). Der themenbezogene Ausschuss ersetzt die klassische Ausschussreihenfolge und ermöglicht die Diskussion über Fachgrenzen hinweg.

KÄMMEREI (€): Die *Kämmerei* hat in Form der Leitung für diesen Organisationsbereich („Kämmerer“ z. B. gemäß § 70 GO NRW) in der Gemeindeordnung gegenüber anderen Bereichen der Verwaltung eine deutlich heraus-

¹ Das D'Hondt-Verfahren ist ein Sitzzuteilungsverfahren, um Wählerstimmen in Abgeordnetenmandate umzurechnen.

gehobene Stellung im Verwaltungsvorstand. Ihre Zuständigkeiten umfassen demnach den Entwurf der Haushaltssatzung (z. B. § 80 Abs. 1 GO NRW); sie entscheidet über die Leistung von überplanmäßigen und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen und stellt den Entwurf des Jahresabschlusses und des Lageberichtes auf (z. B. § 95 Abs. 5 GO NRW). Damit ist die *Kämmerei* die maßgebliche Schaltstelle für die städtischen Finanzen.

HAUPT- UND FINANZAUSSCHUSS (HFA): Der HFA ist ein Zusammenschluss der beiden Pflichtausschüsse Hauptausschuss und Finanzausschuss. In NRW hat er laut Gemeindeordnung (GO NRW) die Arbeiten aller Ausschüsse aufeinander abzustimmen und bereitet die Haushaltssatzung der Gemeinde vor. Er trifft die für die Ausführung des Haushaltsplans erforderlichen Entscheidungen, soweit hierfür nicht andere Ausschüsse zuständig sind.

RAT: Als oberstes kommunales Entscheidungsgremium bestimmt der Rat über die strategische Ausrichtung der Kommune. Er beschließt u. a. die Nachhaltigkeitsstrategie sowie den Haushalt und sorgt damit für die notwendige politische Legitimation für die Umsetzungsphase. Auch bei der Maßnahmenumsetzung sind stellenweise separate Ratsbeschlüsse einzuholen.

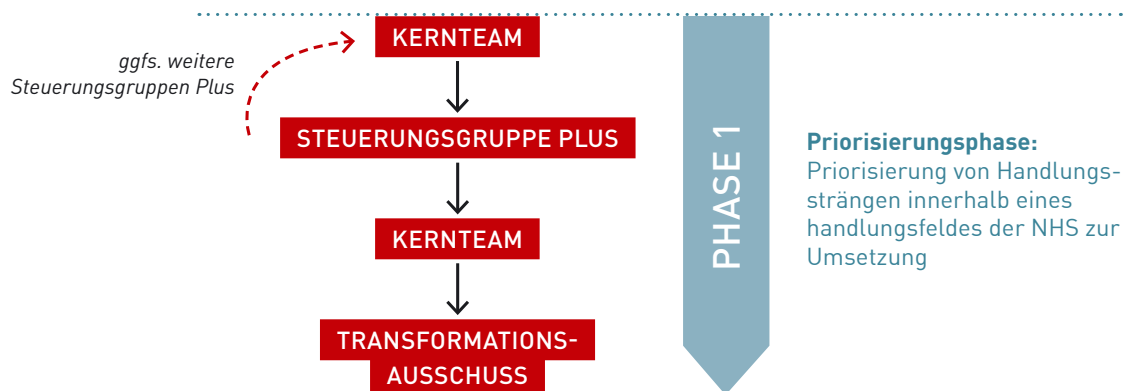
Weitergehende Informationen zu den Instrumenten und Akteur*innen können Sie dem

Werkzeugkasten kommunales Nachhaltigkeitsmanagement (S. 20) entnehmen.

PHASE 1: PRIORISIERUNG

Durch die Erstellung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie verfügen Kommunen über ein spezifisches Zielsystem sowie eine Vielzahl daraus abgeleiteter Maßnahmen. In der Umsetzungsphase geht es darum, den effizientesten und effektivsten Weg zur Zielerreichung zu finden. Dafür startet das Modell mit einer Priorisierungsphase. Voraussetzung ist der politische Beschluss der Nachhaltigkeitsstrategie, deren strategische und operative Ziele priorisiert sowie Maßnahmen für die Umsetzungsphase unter Einbezug von lokaler und fachlicher Expertise überprüft und weiterentwickelt werden sollen. Erfahrungen in der Praxis haben gezeigt, dass strategische Ziele zu nachhaltigen Themen eine wichtige Grundlage für den weiteren Prozess sind. Zusätzlich sollte eine Verknüpfung der Nachhaltigkeitsziele mit Haushaltspositionen bestehen.

Dafür startet die erste Phase mit einem Beteiligungsformat, indem eine erste Priorisierung und inhaltliche Vorarbeit zur Umsetzung eines Transformationsbereichs der Nachhaltigkeitsstrategie geleistet werden. Bei der *Steuerungsgruppe Plus* werden Verwaltung mit



Detailansicht Ablauf Phase 1

Akteur*innen aus Politik und Zivilgesellschaft als Expert*innen zusammengebracht, um gemeinschaftlich Maßnahmen zu priorisieren. Die Verwaltung (*Kernteam* inklusive *Kämmerer*) bereitet diesen inhaltlich vor, indem sie die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen beurteilt, und kümmert sich um die organisatorische Durchführung. Im Rahmen der *Steuerungsgruppe Plus* kann jeweils ein inhaltlicher Handlungsstrang der Nachhaltigkeitsstrategie, bestehend aus einem strategischen Ziel, mehreren operativen Zielen sowie Maßnahme(n), in Kleingruppen und mit externer Moderation diskutiert und bearbeitet werden. Ziel der Sitzung ist die Priorisierung der Ziele und ggf. die Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Vorbereitung der folgenden politischen Entscheidungen sowie Umsetzungsschritte. Durch die Vorbereitung in der *Steuerungsgruppe Plus* können die später folgenden politischen Entscheidungen schneller und fundierter getroffen werden. Dafür bietet es sich an, externe Expertise mit fachlichen Inputs zum Stand des Wissens zu Lösungsoptionen in den Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie einzuplanen. Wenn vorhanden, sollten auch interne Fachleute aus den entsprechenden Fachbereichen einbezo-

gen werden. Der Ablauf zwischen dem *Kernteam* (Vorbereitung) und der *Steuerungsgruppe Plus* (erste Priorisierung) kann mehrfach wiederholt werden, je nach Anzahl der Handlungsstränge in einem Handlungsfeld.

Die Ergebnisse des Partizipationsformats werden anschließend vom verwaltungsinternen *Kernteam* als politische Vorlage vorbereitet und an den *Transformationsausschuss* als demokratisch legitimiertes Gremium zur weiteren Diskussion und Entscheidung überwiesen. In dem temporären und interdisziplinär besetzten Ausschuss wird über die vorpriorisierten Ziele politisch und co-kreativ diskutiert und Handlungsstränge mit Maßnahmenpaket abgestimmt. Nach der inhaltlichen und strategischen Richtungsentscheidung entscheidet das *Kernteam*, welche thematischen Expert*innen für die Umsetzung des priorisierten Entwicklungspfades benötigt werden, die dann das *Kernteam* ergänzen und gemeinsam das *Kernteam Plus* bilden.

Die Priorisierungsphase ist entscheidend, um den Umsetzungspfad der großen Transformationsaufgaben in den Kommunen näher zu

Beteiligung von relevanten Stakeholder*innen



konkretisieren. Im Rahmen der Priorisierungsphase wird ein gemeinsames Problembewusstsein gefördert, welches die gemeinsame Basis für die weiteren Umsetzungsschritte der Nachhaltigkeitsstrategie schaffen kann. Durch fachliche Diskussionen, in denen verschiedene Personen aus unterschiedlichen Dezernaten und Fachdisziplinen gemeinsam an Lösungen arbeiten, sollen tragfähige, transparente und mehrheitlich akzeptierte Entscheidungen in den Mittelpunkt der Entscheidungsprozesse rücken sowie das Silodenken aufgebrochen werden.

PHASE 2: OPERATIONALISIERUNG

Ergebnis der ersten Phase ist eine politische Zielsetzung zu priorisierten Handlungssträngen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Dadurch werden die Ergebnisse des Partizipationsformats Zukunftstisch demokratisch legitimiert. Der priorisierte Handlungsstrang muss nun operationalisiert, also für die Umsetzung konkreter ausgearbeitet, werden. Damit wird die Verwaltung, in diesem Fall bestehend aus *Kernteam Plus* und *Kämmerei*, beauftragt. Diese tauschen sich dabei diskursiv aus. Das *Kernteam Plus* operationalisiert relevante Maßnahmen zu den politisch priorisierten Zielen und erstellt eine kurz-, mittel und langfristige Zeitplanung zur Umsetzung.

Der Fokus liegt hier auf den größten und effizientesten Beiträgen zur jeweiligen Zielerreichung (Beurteilung der Kosteneffizienz

durch *Kämmerei*). Zeitgleich erfolgt durch die *Kämmerei* (und ggfs. das Controlling) eine Analyse in den einzelnen Produktbereichen des kommunalen Haushalts zum jeweiligen Handlungsfeld, um entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten für die Maßnahmen zur Zielerreichung über alle Produktbereiche darzustellen. Eine mögliche Darstellungsform ist das Globalbudget, in dem sämtliche Produkte und Konten zusammengefasst werden, die auf ein Handlungsfeld einzahlen. Das Globalbudget kann dabei im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung oder auch der Haushaltsplanung eingesetzt werden.

Um alle relevanten Perspektiven einzubeziehen und Synergieeffekte zu erzielen, ist die gemeinschaftliche und fachbereichsübergreifende Arbeit entscheidend. Die Zusammenarbeit sollte mithilfe von agilen Methoden organisiert sein und den Handelnden in der Verwaltung Gestaltungsspielräume einräumen. Beteiligte sind von Anfang an einzubeziehen. Größtmögliche Transparenz im Kommunikationsprozess ist herzustellen, um gute Ergebnisse zu erzielen. Dazu bietet sich der Einsatz eines Projektmanagementtools an.

Die Maßnahmenvorschläge und Finanzierungskonzepte werden einem verwaltungsinternen Nachhaltigkeitscheck unterzogen. Dieser bewertet die Auswirkungen der Maßnahmenumsetzung auf die kommunenspezifischen Transformationsbereiche der Nachhaltigkeitsstrategie und stellt Bezüge zu den vorhandenen Nachhaltigkeitszielen her (s. Anhang). Der Nachhaltigkeitscheck wird zu den politischen Beschlussvorlagen gereicht und soll der Politik



Detailansicht Ablauf Phase 2

als Entscheidungshilfe dienen. Mithilfe dieser Bewertung wird wirkungsorientierte Steuerung gefördert.

Die Ergebnisse werden vom *Kernteam Plus* und der *Kämmerei* zur weiteren Beratung an die Politik weitergeleitet. Der *Transformationsausschuss* diskutiert auf der Grundlage der Vorlagen des *Kernteam Plus* und der *Kämmerei* die Maßnahmenprioritäten, Zeitplanung und den Mitteleinsatz über unterschiedliche Produktbereiche. Abschließend beschließt er das handlungsfeldbezogene Globalbudget im Haushalt des kommenden Jahres und in der mittelfristigen Finanzplanung.

PHASE 3: FINALISIERUNG

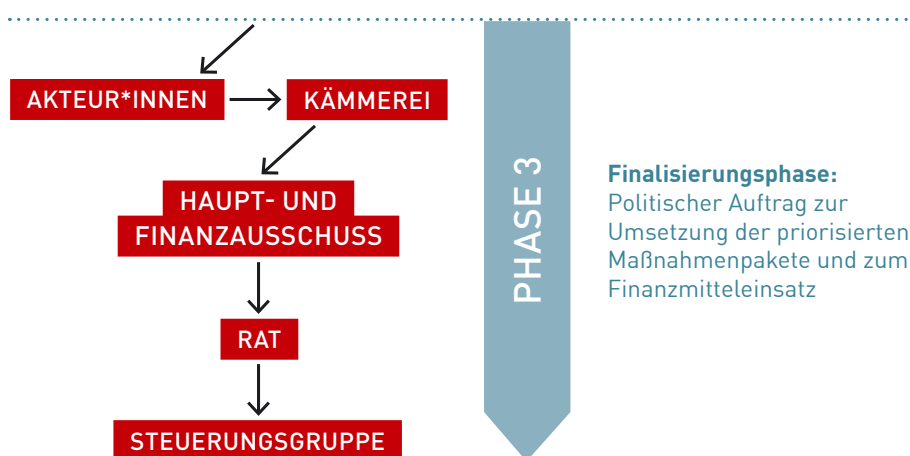
Nach politischer Abstimmung werden die Vorgaben an das *Kernteam Plus* und *Kämmerei* zur Finalisierung überwiesen. Ziel ist es, eine konsistente Beschlussvorlage für den Rat zu erstellen.

In der zweiten Sitzung des *Kernteam Plus* werden dazu Maßnahmen zur Zielerreichung auf Konsistenz zu den Zielen geprüft und mit einer Kosten- und Zeitplanung hinterlegt, die nach Abstimmung mit den Amtsleiter*innen in die

Haushaltsplanung aufgenommen und an die *Kämmerei* überwiesen wird.

Die *Kämmerei* und das Controlling ordnen die Maßnahmen den Zielen des wirkungsorientierten Haushalts zu, legen entsprechende Kennzahlen und Indikatoren zur Zielerreichung fest und überprüfen die Einhaltung des Globalbudgets. Nach Prüfung wird eine Beschlussvorlage für den Rat erstellt, die kurz-, mittel- und langfristige Umsetzungsmaßnahmen beinhaltet und parlamentarisch beschlossen wird. Nach Vorlage im *Haupt- und Finanzausschuss* und der nachfolgenden Abstimmung durch den *Rat* erfolgt eine Mitteilung an die *Steuerungsgruppe* der Kommune.

Nach erfolgreichem Durchlauf der drei Phasen startet die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Hierbei sollte der Umsetzungsfortschritt der Nachhaltigkeitsstrategie durch ein Controlling (ggfs. Nachhaltigkeitsbericht) regelmäßig überprüft werden. Parallel zur Umsetzung kann das skizzierte Modell zur Priorisierung, Operationalisierung und Finalisierung weiterer Handlungsstränge der Nachhaltigkeitsstrategie erneut von vorne gestartet werden. Dabei ist hervorzuheben, dass die Prozesse idealerweise für weitere Handlungsfelder nicht nacheinander, sondern gleichzeitig durchlaufen werden sollten.



Detailansicht Ablauf Phase 3

WEGE IN DIE UMSETZUNG: DAS MODELL IN DIE ANWENDUNG BRINGEN

Das Modell Verwaltung 2.030 bietet Kommunen die Chance, 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.

Um das Modell in eine erfolgreiche Umsetzung zu bringen, ist im ersten Schritt die Ausgangssituation zu prüfen. Sind die in der Checkliste (S. 11) genannten Umsetzungsvoraussetzungen erfüllt, kann das Modell zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in der jeweiligen Kommune angewendet werden. Damit das Modell sein volles Potenzial entfalten kann und Synergieeffekte bestmöglich genutzt werden können,

ist es ratsam, dass alle drei Transformationsbereiche gleichzeitig bearbeitet werden.

Als Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Modells und der Etablierung der Formate über die drei Phasen wurden eine frühzeitige Anpassung der Strukturen, eine transparente interne und externe Kommunikation sowie Bewusstseins-schaffung (u.a. Öffentlichkeitsarbeit; Ernennung von Botschafter*innen; Vorleben der Führungsebene) identifiziert. Des Weiteren tragen die Einbindung von zivilgesellschaftlichen Initiativen und Unternehmen (Bottom-Up Ansatz) und ein kontinuierlicher Wissensaustausch mit anderen Kommunen (u.a. Aufzeigen von Best-Practice Beispielen; Herausforderungen und Lösungsansätzen) zur erfolgreichen Umsetzung bei.

Die Umsetzung des Modells bedeutet umfassende Veränderungen für kommunale Arbeitsabläufe und Strukturen. Sollten die notwendigen Voraussetzungen für eine vollumfängliche Umsetzung des Modells in ihrer Kommune nicht gegeben sein, kann es sinnvoll sein, parallel zur Schaffung der Voraussetzungen mit der Umsetzung einzelner Elemente des Modells zu beginnen. Zwar wurden die Elemente des Modells im Zusammenspiel miteinander erprobt und evaluiert, so dass Rückschlüsse auf die Wirksamkeit von Einzelmaßnahmen nicht möglich sind. Dennoch kann es sinnvoll sein, den Einstieg in das Modell über einzelne, an anderer Stelle erprobte Instrumente/Akteur*innen zu vollziehen, die das Nachhaltigkeitsniveau der Kommune schrittweise erhöhen können. Dabei können die sogenannten Experimentierklauseln aus dem Kommunalrecht (z. B. § 129 GO NRW – Weiterentwicklung der kommunalen Selbstverwaltung) in Anspruch genommen werden, um beispielsweise einen Transformationsausschuss einsetzen zu können, ohne die Hauptsatzung der Kommune ändern zu müssen. Eine Übersicht der einzelnen Instrumente/Akteur*innen im Steckbriefformat finden Sie auf den nachfolgenden Seiten (S. 20).

SEKTORALE STRATEGIEN:

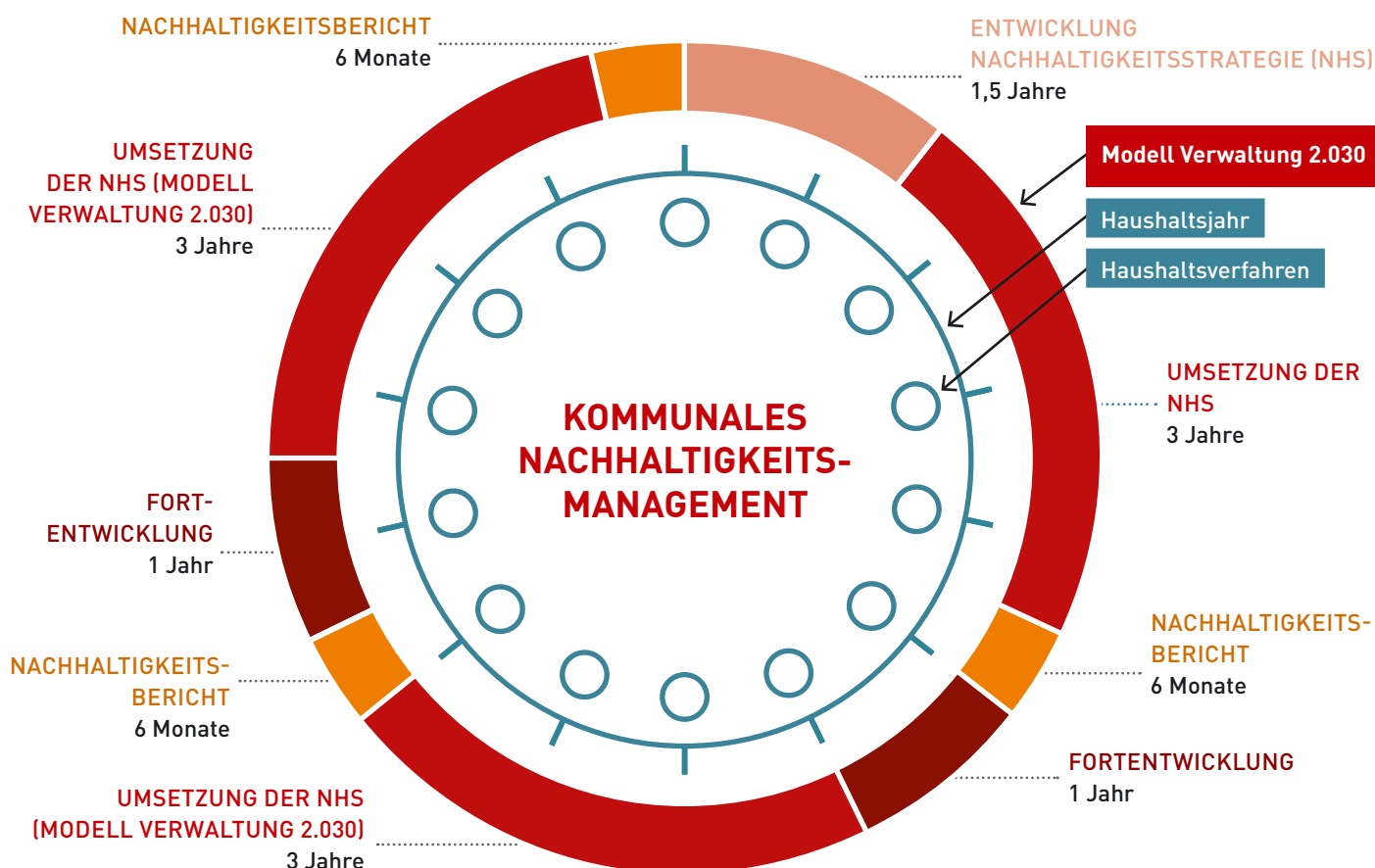
Auf Basis der Erhebung und Erfahrungen im Forschungsprojekt ist es denkbar, dass das Modell „Verwaltung 2.030“ auch auf sektorale Strategien mit Nachhaltigkeitsbezug übertragbar ist. Falls eine Kommune noch keine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie (S. 11) etabliert hat, kann es dementsprechend dennoch sinnvoll sein, das Modell „Verwaltung 2.030“ zur Umsetzung der sektoralen Strategien anzuwenden.

Dabei ist hervorzuheben, dass dies nicht im Rahmen des Projekts untersucht und erprobt wurde. Auf diese Weise kann der Einstieg in die Erstellung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie erleichtert werden.

MODELLHAFTER ABLAUF KOMMUNALES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Das Modell Verwaltung 2.030 ist als unterjährig wiederholender Prozess aufgebaut, welcher sich in einen übergeordneten, mehrjährigen Prozess der Erstellung und Weiterentwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie eingliedern lässt. Der übergeordnete Prozess startet dabei mit der Planung und Erstellung einer solchen Strategie (ca. 1,5 Jahre). Nach Ratsbeschluss startet die Umsetzungsphase der NHS, in welcher das Zielsystem und die Maßnahmen der Strategie in den kommunalen

Haushalt eingebunden werden. Zudem ist das Modell Verwaltung 2.030 in dieser Phase verortet. Zum Monitoring der Nachhaltigkeitsstrategie wird ein Bericht erstellt, welcher als Grundlage für die Evaluation und Fortschreibung der Strategie fungiert. Der Zyklus von Umsetzungsphase, Bericht und Fortentwicklung wiederholt sich bis nach ca. 14 Jahren die langfristigen Zielstellungen (strategischen Ziele) überprüft und auf aktuelle Herausforderungen werden, sodass der Kreislauf von vorne startet.



WERKZEUGKASTEN FÜR KOMMUNALES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Nachfolgend sind die wichtigsten Elemente/ Akteur*innen zur Erstellung, Umsetzung und Fortschreibung der kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie beschrieben.

In alphabetischer Reihenfolge sind das:

- Globalbudget,
- Kernteam (Plus),
- Nachhaltigkeitsbericht,
- Nachhaltigkeitscheck,
- Nachhaltigkeitshaushalt,
- Nachhaltigkeitsstrategie,
- Reallabor,
- Steuerungsgruppe,
- Steuerungsgruppe Plus,
- Transformationsausschuss.

Globalbudget

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Finanzen, Verwaltung
AKTEUR*INNEN	Kämmerei – Rat – zentrales Controlling – betroffene Ämter, Fachbereiche und Dezernate
ZIEL	Zusammengefasste Darstellung aller relevanten Finanzpositionen eines Handlungsfelds der Nachhaltigkeitsstrategie
KURZBESCHREIBUNG	Gemeinsames Budget der an einem nachhaltigen Handlungsfeld beteiligten Verwaltungsbereiche, innerhalb dessen alle Finanzentscheidungen ämterübergreifend abgestimmt und priorisiert werden
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Hoher Aufwand im Endausbau, da Ämtergrenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Prozesse neu gegliedert werden müssen – mittlerer bis geringer Aufwand bei der rein berichtsorientierten Erstaufstellung durch Zusammenfassung der entsprechenden Produkte und Sachkonten Nutzen durch gesteigerte Transparenz, Überwindung von Fachbereichsgrenzen, querschnittliches Denken und Handeln, weniger Schnittstellen
ABLAUF	Analog dem Haushaltszyklus: 1. Aufstellung Haushaltsplan 2. Beschluss 3. Bewirtschaftung 4. Berichtswesen
WICHTIG ZU BEACHTEN	Mögliche Überschneidungen bei flächendeckender Umsetzung, vor allem bei Querschnittsleistungen Abgrenzung zwischen den Handlungsfeldern anspruchsvoll

Kernteam (Plus) (KT / KT Plus)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Verwaltung
AKTEUR*INNEN	Personen aus unterschiedlichen Fachämtern inklusive der Kämmerei (z. B. Planung, Gesundheit, Umwelt, Verkehr, Wirtschaftsförderung)
ZIEL	<p>KT: Erarbeitung und Abstimmung von Inhalten sowie Planung der Umsetzung der NHS</p> <p>KT Plus: Identifizierung und fachliche Prüfung von Umsetzungsoptionen, Operationalisierung von Maßnahmen, Auswahl effektiver und effizienter Lösungen unter Berücksichtigung der finanziellen Restriktionen bzw. Spielräumen, Erarbeitung von Beschlussvorlagen</p>
KURZBESCHREIBUNG	Das Kernteam stellt ein verwaltungsinternes Arbeitsgremium dar und setzt sich i. d. R. aus ca. acht bis zwölf Personen aus unterschiedlichen Fachämtern inklusive der Kämmerei zusammen (z. B. Planung, Gesundheit, Umwelt, Verkehr, Wirtschaftsförderung). Das KT Plus basiert auf dem Kernteam und bindet anlassbezogen weitere relevante Fachexpert*innen aus der Verwaltung mit ein. Zentrale Aufgaben des KT Plus sind die querschnittsorientierte Erarbeitung und Abstimmung von Handlungsoptionen und die Formulierung beschlussfähiger Maßnahmenvorschläge.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	<p>Nennenswerter Aufwand durch regelmäßige Abstimmungstreffen und die jeweiligen Vor- und Nachbereitungen.</p> <p>Nutzen: Über die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit können Arbeits- und Abstimmungsschritte gebündelt werden. Dies beschleunigt/ verkürzt Transformationsprozesse und kann dadurch den Aufwand in der Gesamtschau reduzieren und zu einer erfolgreicherer Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen beitragen.</p>
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einberufung und Mandatierung des Kernteams durch Führungsspitzen 2. Anlassbezogener diskursiver Austausch, in der Regel in mehreren Abstimmungsrunden 3. Erweiterung des KT durch weitere Fachexpert*innen (anlassbezogen und flexibel)
WICHTIG ZU BEACHTEN	Trotz Einbindung unterschiedlicher Fachexpert*innen Kontinuität sicherstellen, Regelungen über Stellvertreter*innen

Nachhaltigkeitsbericht (NHB)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung, Finanzen
AKTEUR*INNEN	Koordination – Kernteam – Rat
ZIEL	Berichterstattung über Status Quo der nachhaltige Kommunalentwicklung (insb. Umsetzungsstand der NHS)
KURZBESCHREIBUNG	Qualitative und quantitative Analyse der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten. 2021 hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung den Berichtsrahmen nachhaltige Kommune (BNK) veröffentlicht, der mittlerweile praxiserprobt ist und an dem sich immer mehr Kommunen orientieren.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Mittlerer Aufwand durch Erstellung und Sammlung der Daten Nutzen: Dient als Monitoring der Umsetzung der NHS und nachhaltigen Kommunalentwicklung sowie zum Vergleich mit anderen Kommunen
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bildung Aufbauorganisation 2. Quantitative und qualitative Bestandsaufnahme 3. Berichtserstellung 4. Ratsbeschluss 5. Kontinuierliche Fortschreibung
WICHTIG ZU BEACHTEN	Berichterstattung auf Basis von standardisierten Kriterien und Aspekten zur Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements und inhaltlichen Handlungsfeldern, Fortschreibung in einem vorher festgelegten Rhythmus, transparente Kommunikation (intern und extern)
WEITERE INFORMATIONEN	Rat für nachhaltige Entwicklung: Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/berichtsrahmen-nachhaltige-kommune/

Nachhaltigkeitscheck

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung, Finanzen
AKTEUR*INNEN	Verwaltung – Politik
ZIEL	Sichtbarmachung der Wirkungen von geplanten Maßnahmen auf die Idee der nachhaltigen Entwicklung, Steuerung durch Nachhaltigkeitsziele, Fokussierung auf die Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen
KURZBESCHREIBUNG	Ein Nachhaltigkeitscheck unterstützt Entscheidungsprozesse mit einer Einschätzung hinsichtlich der Auswirkungen der geplanten Maßnahmen auf die Nachhaltige Entwicklung. Der Check wird von den zuständigen Verwaltungseinheiten vorgenommen und das Ergebnis sollte Teil jeder politischen Beschlussvorlage sein, die politischen Ausschüssen oder dem Rat vorgelegt wird. Ein einfaches Bewertungsschema kann auf SDGs oder Handlungsfelder der NHS aufgebaut sein. Für eine konsequente Wirkungsorientierung sollten die kommunenspezifischen Ziele Grundlage des Checks sein.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Geringer Aufwand bei Durchführung, mittlerer Aufwand bei Etablierung und Aufstellung Bewertungsschema Nutzen durch Wirkungseinschätzung der Maßnahme auf Nachhaltigkeitsziele und Identifikation von Zielkonflikten
ABLAUF	1. Erstellung durch Verwaltung auf Vorlagen für Ausschüsse/Rat 2. Berücksichtigung durch Politik bei Entscheidungsfassung
WICHTIG ZU BEACHTEN	Einheitliches, objektives Bewertungsschema, im Abwägungsprozess zur Entscheidungsfällung muss die Bewertung prioritär behandelt werden (Aufführung zu Beginn der Vorlage)
WEITERE INFORMATIONEN	Mustervorlage Kommunalen Nachhaltigkeitscheck (N!-Check) www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Kommunen/Mustervorlage_Kommunaler_N_Check.pdf

Nachhaltigkeitshaushalt (NHH)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Verwaltung, Finanzen
AKTEUR*INNEN	Kämmerei – Rat – zentrales Controlling – Fachbereiche und Dezernate sowie Verwaltungsvorstand
ZIEL	Ressourcenverteilung an Nachhaltigkeitszielsetzungen ausrichten, Haushalts- und Verwaltungssteuerung (Steuerungsinstrument zur Umsetzung der NHS), Verankerung von Nachhaltigkeit im Finanzbereich
KURZBESCHREIBUNG	Unterlegung von sämtlichen Haushaltsprodukten mit strategischen und operativen Zielen auf Basis der beschlossenen Nachhaltigkeitsstrategie sowie mit Kennzahlen/Indikatoren zur Messung der Zielerreichung.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Hoher Aufwand bei flächendeckender Umsetzung. Erheblicher Nutzen durch Umsetzung der rein programmatischen Nachhaltigkeitsstrategie in finanziell relevante Dimensionen und Messung der Umsetzung in der Verfolgung der Kennzahlwerte
ABLAUF	Analog dem Haushaltszyklus 1. Aufstellung Haushaltsplan 2. Beschluss des Plans 3. Bewirtschaftung 4. Jahresabschluss
WICHTIG ZU BEACHTEN	Wirkungsorientierung bei operativen Zielsetzungen und bei der Kennzahlenbildung, Zielkonflikte bei flächendeckender Umsetzung, Überschneidungen bei strategischen Zielen zwischen den daran beteiligten Bereichen/Produkten, enge Zusammenarbeit zwischen Kämmerei und Fachbereichen/Dezernaten
WEITERE INFORMATIONEN	Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019-2021 – Bericht zur 2. Projektphase: www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/kommunale-nachhaltigkeitshaushalt-projektbericht2021.pdf

Nachhaltigkeitsstrategie (NHS)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung, Finanzen
AKTEUR*INNEN	Koordination – Kernteam – Steuerungsgruppe – Rat
ZIEL	Dachstrategie zur Steuerung einer nachhaltigen Entwicklung in der jeweiligen Kommune und Verankerung der Agenda 2030 auf kommunaler Ebene.
KURZBESCHREIBUNG	Eine kommunale NHS ermöglicht es Kommunen, ein kommunenspezifisches Handlungsprogramm in den Handlungsfeldern der nachhaltigen Entwicklung zu entwickeln. Damit werden die Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 in den kommunalen Alltag überführt. Sie besteht i. d. R. aus Leitlinien, strategischen sowie operativen Zielen und zugehörigen Maßnahmenvorschlägen.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Hoher Aufwand zur Erstellung, Durchführung, Monitoring und Fortschreibung. Hoher Nutzen durch partizipative Erarbeitung einer kommunalen Vision für eine nachhaltige Kommune inkl. konkretem kommunenspezifischem Zielsystem (Dachstrategie)
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bildung einer Aufbauorganisation 2. Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsaktivitäten 3. Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie in einem partizipativen Verfahren 4. Beschluss des Zielsystems im Rat 5. Umsetzung der NHS 6. Monitoring und Fortschreibung der Strategie
WICHTIG ZU BEACHTEN	Zielformulierung nach SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar), Einbindung von wichtigen Akteur*innen und konkrete Benennung der Zuständigkeiten (Mandatierung durch Verwaltungsvorstand), regelmäßiges Update an Politik (Erarbeitungs- und Umsetzungsstand), verständliche Aufbereitung und Kommunikation an die Öffentlichkeit
WEITERE INFORMATIONEN	Global Nachhaltige Kommune NRW: www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/

Reallabor

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung, Finanzen
AKTEUR*INNEN	Alle, einschließlich Stadtgesellschaft
ZIEL	Erprobung der im Modellansatz beschriebenen Strukturen und Abläufe, um kommunenspezifische Erfahrungen zu sammeln, lokal notwendige Anpassungsbedarfe zu erkennen und eine Verstetigung vorzubereiten.
KURZBESCHREIBUNG	Reallabore sind Testräume für Innovationen und Regulierung, die für den digitalen und nachhaltigen Wandel von Bedeutung sind. Sie ermöglichen insbesondere die Erprobung von Innovationen unter realen Bedingungen, die im allgemeinen Rechtsrahmen noch an Grenzen stoßen.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	<p>Je nach Breite des Handlungsfeldes und Umfang der einbezogenen Maßnahmen ergibt sich allein durch die Anzahl der Beteiligten und der erforderlichen Aktivitäten ein erheblicher Aufwand. In der Erprobungsphase entsteht dieser zusätzlich zum regulären Verwaltungsaufwand in gleicher Sache.</p> <p>Nutzen: Konsequenz umgesetzt, ersetzen die entwickelten Instrumente und Verfahren jedoch die bestehenden Vorgehensweisen mit dem Ziel, schneller und effizienter zu werden.</p>
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co-Design (Problemdefinition, Systemanalyse, Ideen generieren) 2. Co-Produktion (Umsetzung der Ideen einschl. Reflexion und Nachsteuerung) 3. Co-Evaluation (Erfassung Ergebnisse, Interpretation, Transfer)
WICHTIG ZU BEACHTEN	Einbeziehung aller relevanten Akteur*innen und Perspektiven, digitale Instrumente können den partizipativen Prozess unterstützen (Je nach Handlungsfeld können rein digitale Ansätze jedoch exkludierende Effekte für wichtige Akteursgruppen zur Folge haben. Dies sollte bei der Konzeption mitbedacht werden).
WEITERE INFORMATIONEN	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Reallabore www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/reallabore-testraeume-fuer-innovation-und-regulierung.html

Steuerungsgruppe (STG)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung
AKTEUR*INNEN	Politik – Verwaltung – Zivilgesellschaft (Wirtschaft, Wissenschaft, Vereine/Initiativen)
ZIEL	STG vertritt die gesamtgesellschaftlichen Interessen im kommunalen Nachhaltigkeitsdiskurs
KURZBESCHREIBUNG	Die STG setzt sich aus verschiedenen institutionellen Akteur*innen zusammen, die aufgrund ihrer Stellung oder Funktion unterschiedliche gesamtgesellschaftliche Interessen vertreten (Multi-Stakeholder-Dialog). Dabei ist auf eine paritätische Besetzung von Akteur*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Nachhaltigkeitsinitiativen zu achten. Zentrale Aufgabe der STG sind die Erarbeitung von Nachhaltigkeitszielsetzungen, z. B. über eine NHS, oder die Abgabe von Empfehlungen sowie die Begleitung der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Kommunen. Sie kann auch als Nachhaltigkeitsbeirat tituiert werden.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Geringer Aufwand (Treffen im Zweimonatsrhythmus während inhaltlicher Arbeitsphasen bis einmal jährlich zum Monitoring) Nutzen durch kooperative Planung und Einbindung verschiedener Expertisen und Perspektiven von Beginn an (ex-ante)
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einberufung durch Kommune 2. Beauftragung zur NHS-Erstellung 3. Weiterbeauftragung zur Umsetzung und Fortschreibung
WICHTIG ZU BEACHTEN	Repräsentative und paritätische Zusammensetzung der STG, klare Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche, regelmäßige Information und Beteiligung des Gremiums
WEITERE INFORMATIONEN	Gesamtdokumentation GNK NRW Projektlaufzeit II ab Seite 14: www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/?file=files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/gnk-gesamtdokumentation-laufzeit2.pdf&cid=1357

Steuerungsgruppe Plus (STG Plus)

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung, Verwaltung
AKTEUR*INNEN	Steuerungsgruppe + weitere thematische Expert*innen
ZIEL	Die Steuerungsgruppe Plus vertritt die Interessen der gesamten Stadtgesellschaft.
KURZBESCHREIBUNG	Informelles Beteiligungsformat mit vers. Akteur*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zur gemeinschaftlichen Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen. Neben der STG werden weitere Akteur*innen flexibel und temporär hinzugezogen.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Geringer Aufwand bei der Durchführung, mittlerer Aufwand durch Vor- und Nachbereitung Nutzen durch frühzeitige Einbindung von vers. Perspektiven in Nachhaltigkeitsprozesse, Identifikation von Zielkonflikten
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konzeption des Beteiligungsformates durch die Verwaltung 2. ggfs. Einbindung externer Expertise für fachliche Inputs oder Moderationstätigkeiten 3. Einladungsmanagement 4. Durchführung 5. Nachbereitung
WICHTIG ZU BEACHTEN	Ex-ante Einbindung, Ziel der Sitzungen deutlich und verständlich vermitteln, Kontinuität

Transformationsausschuss

TRANSFORMATIONS- BEREICH	Entscheidung
AKTEUR*INNEN	Politiker*innen mit verschiedenem fachlichem Hintergrund
ZIEL	Disziplinübergreifende Diskussion und effizientere Entscheidungswege
KURZBESCHREIBUNG	Interdisziplinäre Zusammensetzung der Ausschüsse anstatt sektorale, nacheinander tagende Fachausschüssen. Der disziplinübergreifend strukturierte Transformationsausschuss besteht aus politischen Akteur*innen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund. Dabei müssen Mehrheitsverhältnisse berücksichtigt und in der Zusammensetzung des Ausschusses abgebildet bleiben. Thematisch orientiert sich der Ausschuss an den inhaltlichen Handlungsfeldern der nachhaltigen Entwicklung (Mobilität, Klimaanpassung, Gesundes Leben etc.). Der themenbezogene Ausschuss ersetzt die klassische Ausschussreihenfolge und ermöglicht die Diskussion über Fachgrenzen hinweg.
AUFWAND-NUTZEN EINSCHÄTZUNG	Mittlerer Aufwand durch Umstrukturierungsprozess Nutzen: Schnellere Entscheidungsfindung durch schnellere Identifikation und Bearbeitung von Zielkonflikten sowie die Reduktion von Ausschusssitzungen im Vergleich zur herkömmlichen Beratungsreihenfolge mit nacheinander tagenden Fachausschüssen
ABLAUF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prüfung rechtliche Rahmenbedingungen: Anpassung der Hauptsatzung zur Neugliederung der Ausschüsse, Inanspruchnahme von Experimentierklauseln (z. B. § 129 GO NRW – Weiterentwicklung der kommunalen Selbstverwaltung) oder Umsetzung über gemeinsame Ausschusssitzungen von bestehenden Ausschüssen 2. Konzeption des Transformationsausschusses 3. Umsetzung des Transformationsausschusses bei gleichzeitiger Reduktion von Sitzungen der Fachausschüsse
WICHTIG ZU BEACHTEN	Sitzungszuteilungsverfahren und Mehrheitsverhältnisse berücksichtigen, frühzeitige Einbindung aller Politiker*innen in den Umstrukturierungsprozess, Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen ggfs. Anpassung der kommunalen Hauptsatzung

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023):

Reallabore -Testräume für Innovation und Regulierung. Link: www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/reallabore-testraeume-fuer-innovation-und-regulierung.html

Heinrichs, Harald & Ferdinand Schuster (2019):

Nachhaltige Verwaltung. In: Handbuch zur Verwaltungsreform, S. 201-212.

Jann, Werner (2019):

Neues Steuerungsmodell. In: Handbuch zur Verwaltungsreform, S. 127-138.

Kuhlmann, Sabine & Jörg Bogumil (2019):

Neo-Weberianische Staat. In: Handbuch zur Verwaltungsreform, S. 139-152.

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2022):

2022 NACHHALTIGKEITSBERICHT NRW KOMMUNAL. Link: www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2021):

Global Nachhaltige Kommune NRW. Gesamtdokumentation der zweiten Projektlaufzeit 2019-2021. Bönen: Druck & Verlag Kettler GmbH. Link: www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/?file=files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/gnk-gesamtdokumentation-laufzeit2.pdf&cid=1357

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2021):

Global Nachhaltige Kommune. Link: www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2021):

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019-2021. Bericht zur 2. Projektphase. Link: www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/kommunalernachhaltigkeitshaushalt-projektbericht2021.pdf

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2019):

SDG-based administration in the municipality of Rheden, the Netherlands. Link: www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/6.KNT/poster_rheden_nachhaltigkeitsstrategien.pdf

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (2019):

Mustervorlage Kommunaler Nachhaltigkeitscheck (N!-Check). Link: www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Kommunen/Mustervorlage_Kommunaler_N_Check.pdf

Nanz, Patrizia & Julia Borggräfe & Anke Hassel u.a. (2021):

Eine moderne Verwaltung ist Voraussetzung für Deutschlands Zukunftsfähigkeit und Demokratie. Link: www.ankehassel.de/assets/verwaltungsinnovation_okt.21_final_.pdf

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2023):

Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK). Link: www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/berichtsrahmen-nachhaltige-kommune/?cn-reloaded=1

Rheden4globalgoals (2023):

Rheden 'Meets inspirierende Global Goals Gemeente van Nederland'. Link: <https://rheden4globalgoals.nl/>

