

# Nachhaltigkeitsorientierte Führung in Kommunalverwaltungen: Zentrale Kompetenzen und deren mögliche Förderung

Der Fakultät Nachhaltigkeit der Leuphana Universität Lüneburg  
zur Erlangung des Grades  
Doktorin der Nachhaltigkeitswissenschaft  
- Dr. phil. -  
vorgelegte Dissertation von Jule Kathinka Plawitzki-Schroeder  
geboren am 08.10.1986 in Salzgitter-Bad

Eingereicht am: 27.09.2017  
Betreuer und Gutachter: Prof. Dr. Harald Heinrichs  
Gutachter: Prof. Dr. Marco Rieckmann  
Gutachter: Prof. Dr. Gerd Michelsen  
Tag der Disputation: 17.01.2018

## Danksagung

Ohne die Unterstützung vieler Menschen wäre die erfolgreiche Beendigung der vorliegende Forschungsarbeit nicht möglich gewesen.

So gilt der erste Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Harald Heinrichs, der mich auf diesem Weg über viele Jahre durch fachliche Gespräche und hilfreiche Ratschläge begleitet hat. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Marco Rieckmann und Prof. Dr. Gerd Michelsen für die unkomplizierte Beratung und Unterstützung in ihrer Tätigkeit als Gutachter.

Ein besonders herzlicher Dank geht außerdem an alle Interviewpartnerinnen und -partner! Ohne ihre Offenheit und ihre Bereitschaft, mich an ihrem Wissen und ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen, wäre dieses Forschungsvorhaben nicht umsetzbar gewesen.

Danken möchte ich außerdem allen Freundinnen und Freunden sowie Kolleginnen und Kollegen, die mich in dieser Zeit moralisch unterstützt und motiviert haben.

Ein großes Dankeschön gilt ferner meiner Familie, insbesondere meinen Eltern. Sie haben immer an mich geglaubt und mir auch in schwierigen Phasen immer wieder Mut gemacht.

Meinem Lebenspartner möchte ich schließlich ganz besonders danken, dass er diesen z. T. anstrengenden, bereichernden und aufregenden Weg vom Anfang bis zum Schluss gemeinsam mit mir gegangen ist. Danke!

Düsseldorf, Februar 2018

## Zusammenfassung

25 Jahre nach der wegweisenden UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro hat die lokale Ebene für eine globale nachhaltige Entwicklung nicht an Relevanz verloren – im Gegenteil: Ohne das Engagement von Kommunen werden die 2015 verabschiedeten *Sustainable Development Goals* (SDGs) nicht zu erreichen sein. Eine im Detail bisher kaum untersuchte Schlüsselrolle bei der nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung deutscher Kommunalverwaltungen kommt vor dem Hintergrund des Bürokratiemodells Max Webers kommunalen Führungspersonen zu.

In der vorliegenden Arbeit wird daher ein Rahmenmodell von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen und ihrer Förderung entwickelt und beschrieben. Methodische Grundlage hierfür bilden eine systematische Literaturrecherche sowie 25 qualitative, leitfadengestützte Interviews mit 13 verwaltungsexternen und 12 verwaltungsinternen Experten aus drei Fallstädten (Freiburg, Wernigerode, Ludwigsburg).

Übergeordnetes Ziel des Modells ist der Auf- bzw. Ausbau nachhaltigkeitsorientierter Prozesse in Kommunalverwaltungen, um nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene insgesamt zu fördern. Aufbauend auf dem Managementmodell Mintzbergs und drei Sustainable-Leadership-Modellen werden hierfür nachhaltigkeitsorientierte Handlungsbereiche von Oberbürgermeistern, Beigeordneten und Fach- bzw. Amtsleitungen im Verwaltungsalltag aufgezeigt. Ob bzw. inwieweit diese Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, hängt unter anderem von der Ausprägung zentraler Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter kommunaler Verwaltungsführung ab (beispielsweise von deren Fähigkeit, ganzheitlich, systemisch und vernetzt zu Denken). Diese werden u. a. basierend auf Ansätzen von Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungspersonen aus der Privatwirtschaft herausgearbeitet. Ferner werden Förderungsmöglichkeiten solcher Kompetenzen in Aus- und Fortbildung sowie in der Organisationsentwicklung und im kommunalen Personalmanagement hergeleitet und beschrieben. Potentielle konkrete Förderungsmethoden (beispielsweise Coaching) werden in der vorliegenden Arbeit ebenfalls untersucht.

Die Frage nach der Entwicklung von passenden Strukturen und einer Verwaltungskultur, die nachhaltigkeitsorientiertes querschnittliches Arbeiten nicht nur ermöglichen, sondern alltäglich werden lassen, zieht sich dabei durch die gesamte Untersuchung.

## Abstract

25 years after the groundbreaking United Nations Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro in 1992, the local level has not lost relevance to global sustainable development. On the contrary the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs) will not be possible without the involvement of municipalities. In the context of Max Weber's famous model on bureaucracy, municipal leaders are crucial for the sustainable development of municipalities. So far, this circumstance has been hardly analysed in detail.

Therefore, a first framework model of sustainability leadership competences in local administrations and their promotion is developed and described in the thesis in hand. A systematic literature review and 25 qualitative interviews with 13 experts from different institutes and 12 experts from three case studies (Freiburg, Wernigerode, Ludwigsburg) are the methodological basis for the research.

The overarching goal of the framework model is the development of sustainability-oriented processes in municipal administrations to promote sustainable development at the local level. Based on Mintzberg's management model and various sustainable leadership models, different sustainability-oriented areas of action for municipal leaders (mayors, head of departments) are presented. To what extent these possibilities are used depends, among other things, on the development of central sustainability competences. These are elaborated and described based on approaches to sustainability leadership competences from the private sector.

Approaches for the development of these competences exist in initial and further education as well as in organizational development and municipal human resource management. Possible usable methods for the development of these competences are also presented in this thesis.

How suitable structures and an administrative culture which provides sustainability-oriented cross-cutting work in every day work in local administrations can be developed is discussed in the entire research.



# Inhaltsverzeichnis

	Abkürzungsverzeichnis .....	IX
	Tabellenverzeichnis.....	X
	Abbildungsverzeichnis .....	XI
1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsstand .....	2
1.2	Forschungsfrage, Zielsetzung und Grenzen der Untersuchung .....	5
1.3	Wissenschaftstheoretische Positionierung .....	7
1.4	Methodische Reflexion .....	11
1.5	Aufbau der Dissertation .....	12
2	Konzeptionell-theoretischer Rahmen.....	15
2.1	Nachhaltigkeitsverständnis der Untersuchung.....	15
2.2	Kommunalverwaltungen in Deutschland.....	20
2.2.1	Begriffsbestimmung .....	21
2.2.2	Verfassungsrechtliche Stellung .....	22
2.2.3	Aufgaben und Finanzierung .....	23
2.2.4	Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung .....	25
2.2.5	Binnenorganisation .....	26
2.3	Veränderungen in Organisationen .....	29
2.4	Nachhaltige Entwicklung in Kommunalverwaltungen .....	31
2.4.1	Rahmensetzung und aktueller Stand.....	31
2.4.2	Herausforderungen und Zielbestimmung .....	35
2.4.3	Strategien und Umsetzungsansätze.....	37
3	Nachhaltigkeitsorientierte Führung in Kommunalverwaltungen.....	41
3.1	Bedeutung von Führungspersonen bei Veränderungsprozessen.....	41
3.2	Führung in Kommunalverwaltungen .....	42
3.2.1	Aufgaben und Sozialprofil.....	43
3.2.2	Begriffsbestimmung Führung, Leadership und Management ...	47
3.2.3	Mintzbergs integriertes Modell.....	49
3.3	Nachhaltigkeitsorientierte Führung .....	54
3.3.1	Begriffsannäherung.....	54
3.3.2	Ausgewählte Sustainability-Leadership-Modelle.....	55
4	Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung .....	59
4.1	Allgemeine Kompetenzarchitektur .....	59
4.2	Nachhaltigkeitskompetenzen von Führungspersonen.....	63
4.2.1	Begriffsbestimmung und aktueller Forschungsstand.....	64
4.2.2	Ausgewählte Kompetenzmodelle .....	65
5	Nachhaltigkeitskompetenzförderung in Kommunalverwaltungen .....	68
5.1	Kompetenzerwerb bei Erwachsenen.....	68

5.2	Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen .....	72
5.2.1	Bildung für nachhaltige Entwicklung bei Erwachsenen.....	72
5.2.2	Status quo kommunaler Nachhaltigkeitskompetenz- entwicklung.....	75
5.2.3	Didaktische Leitlinien.....	76
5.3	Kompetenzentwicklung bei kommunalen Führungspersonen .....	78
5.3.1	Überblick Personalmanagement und -entwicklung .....	78
5.3.2	Erstausbildung .....	80
5.3.3	Fortbildung .....	83
5.3.4	Strukturelle Ansatzmöglichkeiten und Organisations- entwicklung.....	85
5.4	Förderungsmethoden und -maßnahmen.....	87
5.4.1	Methoden am Arbeitsplatz.....	91
5.4.2	Methoden in der Nähe des Arbeitsplatzes .....	92
5.4.3	Methoden außerhalb des regulären Arbeitsplatzes .....	94
6	Synthese .....	98
6.1	Nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungspersonen ....	99
6.2	Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter kommunaler Verwaltungsführung .....	103
6.3	Förderungsansätze.....	107
7	Empirische Methode und Untersuchungsdesign .....	110
7.1	Experteninterviews .....	110
7.1.1	Wissensformen, Arten und Begriffsbestimmung .....	111
7.1.2	Auswahlprozess verwaltungsexterne Experten .....	114
7.2	Fallstudien.....	115
7.2.1	Begriffsbestimmung, Einsatzmöglichkeiten und Designs .....	116
7.2.2	Auswahlprozess Fallstädte und Befragten.....	117
7.3	Interviewleitfäden und Fragebögen .....	119
7.4	Datenerhebung .....	121
7.5	Auswertung .....	123
7.6	Gütekriterien .....	127
7.7	Vorstellung der Fallstädte .....	128
7.7.1	Freiburg im Breisgau .....	128
7.7.2	Ludwigsburg .....	130
7.7.3	Wernigerode .....	132
8	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	135
8.1	Begriffsverständnis Nachhaltigkeit.....	135
8.2	Nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung von Kommunalver- waltungen.....	137
8.2.1	Rolle.....	138
8.2.2	Strategische Ansatzmöglichkeiten und Herausforderungen ....	139
8.2.3	Zusammenarbeit mit Akteuren .....	141



8.2.4	Aufgaben- und organisationsspezifische Umsetzung .....	143
8.2.5	Personelle Verankerung .....	144
8.2.6	Querschnittliche Integration .....	146
8.3	Bedeutung und Handlungsmöglichkeiten kommunaler Führungspersonen .....	148
8.3.1	Bedeutung .....	149
8.3.2	Grundlage .....	152
8.3.3	Organisationsinterne Performanz .....	154
8.3.4	Organisationsexterne Performanz.....	159
8.3.5	Einflussfaktoren .....	162
8.4	Bedeutung und Ausprägung von Nachhaltigkeitskompetenzen .....	166
8.4.1	Fachlich-methodische Dimension .....	168
8.4.2	Sozial-kommunikative Dimension .....	172
8.4.3	Personale Dimension .....	176
8.4.4	Ausprägung.....	180
8.5	Kompetenzentwicklung .....	183
8.5.1	Förderbarkeit der Kompetenzen .....	183
8.5.2	Ausbildung.....	184
8.5.3	Fortbildung .....	186
8.5.4	Organisationsentwicklung und strukturelle Ansätze .....	188
8.6	Bewertung der Maßnahmen.....	190
8.6.1	Maßnahmen am Arbeitsplatz.....	191
8.6.2	Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes.....	193
8.6.3	Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes .....	196
8.6.4	Bewertungskriterien.....	198
8.7	Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse .....	199
9	Rahmenmodell .....	202
9.1	Nachhaltige Kommunalverwaltungen .....	203
9.2	Nachhaltigkeitsorientierte kommunale Verwaltungsführung .....	207
9.3	Zentrale Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen .....	214
9.4	Zielgerichtete Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen auf kommunaler Ebene .....	221
10	Diskussion, Forschungsbedarf und Ausblick.....	228
10.1	Diskussion der Ergebnisse .....	228
10.2	Forschungsbedarf und Praxisempfehlungen .....	231
10.3	Fazit und Ausblick .....	234
11	Literaturverzeichnis.....	237
12	Anhang .....	263
12.1	Synthese ausgewählter Nachhaltigkeitskompetenzmodelle .....	263
12.1.1	Fachlich-methodische Dimension .....	263

12.1.2	Sozial-kommunikative Dimension .....	265
12.1.3	Personale Dimension .....	267
12.1.4	Einmalige Nennung .....	268
12.2	Kurzrecherche Ausbildung .....	269
12.3	Kurzrecherche Fortbildung .....	272
12.4	Auswahl Fallstädte .....	274
12.5	Interviewleitfäden .....	275
12.5.1	Verwaltungsexterne Befragte .....	275
12.5.2	Verwaltungsinterne Befragte .....	278
12.6	Fragebogen Kompetenzen .....	281
12.7	Fragebogen Förderungsmethoden.....	284
12.8	Transkriptionsregeln .....	286

## Abkürzungsverzeichnis

BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMUB	Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
DIFU	Deutsche Institut für Urbanistik
EU	Europäische Union
FDP	Freie Demokratische Partei
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GO	Gemeindeordnungen
ICLEI	International Council for Local Environment Initiatives
ISO	International Standard Organization
KEE	kommunalverwaltungsexterner Experte
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KIE	kommunalverwaltungsinterner Experte
KMK	Kultusministerkonferenz
KO	(Land-)Kreisordnungen
KODE®	Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung
LUBW	Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg
NGOs	Non-governmental Organizations
RENN	Regionale Netzstellen Nachhaltigkeit
RNE	Rat für nachhaltige Entwicklung
SDGs	Sustainable Development Goals
SKEW	Servicestelle Kommunen in der einen Welt
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
UCLG	United Cities and Local Governments
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNCSD	United Nations Conference on Sustainable Development
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
WCED	World Commission on Environment and Development
WTO	World Trade Organization

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Managementrollen auf der Informationsebene.....	51
Tabelle 2: Managementrollen auf der zwischenmenschlichen Ebene.....	52
Tabelle 3: Managementrollen auf der Aktionsebene.....	53
Tabelle 4: Ausgewählte Methoden nach Sozialform, Aktivität und Einsatz- möglichkeiten.....	90
Tabelle 5: Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung.....	104
Tabelle 6: Ausgewählte Methoden zur Förderung von Kompetenzen nach Kompetenzdimensionen.....	109
Tabelle 7: Befragte kommunalverwaltungsexterne Experten .....	115
Tabelle 8: Befragte kommunalverwaltungsinterne Experten .....	119
Tabelle 9: Ergebnis der Bewertung der Bedeutung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung.....	167
Tabelle 10: Ergebnis der Bewertung der Eignung von Maßnahmen und Methoden zur Förderung Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung.....	191

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung .....	12
Abbildung 2: Sustainable Development Goals.....	17
Abbildung 3: Verwaltungsgliederungsplan der Kommunalen Gemeinschaftsstelle.....	27
Abbildung 4: Strategische und operative Planungsebenen.....	38
Abbildung 5: Der Nachhaltigkeitszyklus .....	39
Abbildung 6: Funktionen der Verwaltungsführung und ihr Umfeld.....	46
Abbildung 7: Mintzbergs Managementmodell.....	50
Abbildung 8: Sustainability-Leadership-Pyramide .....	56
Abbildung 9: Cambridge-Sustainability-Leadership-Modell.....	57
Abbildung 10: Nachhaltigkeit und transformative Veränderungen .....	58
Abbildung 11: Inklusionsmodell nach Erpenbeck und Rosenstiel.....	60
Abbildung 12: Handlungsfelder des kommunalen Personalmanagements .....	79
Abbildung 13: Lernpyramide .....	90
Abbildung 14: Erstellungsprozess einer Fallstudie .....	117
Abbildung 15: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse.....	125
Abbildung 16: Vorgehen pro Kategorie .....	126
Abbildung 17: Rahmenmodell nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen.....	202
Abbildung 18: Nachhaltigkeitsorientierte Performanz kommunaler Führungs- personen .....	209
Abbildung 19: Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen .....	215
Abbildung 20: Methoden zur Förderung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen.....	224



# 1 Einleitung

„If sustainable development does not start in the cities, it simply will not go – cities have got to lead the way.“<sup>1</sup>

Mit diesen Worten betonte 1992 Maurice Strong, der Generalsekretär der United Nations Conference on Environment and Development (UNCED, Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung), in Rio de Janeiro die Bedeutung der kommunalen Ebene für eine globale nachhaltige Entwicklung. 2017, 25 Jahre später, ist es nicht gelungen, globale nachhaltige Entwicklung zu erreichen, im Gegenteil:

- Noch immer leiden 795 Millionen Menschen weltweit unter Hunger.<sup>2</sup> Hunger ist damit das größte globale Gesundheitsrisiko: Mehr Menschen sterben pro Jahr an Hunger als an AIDS, Malaria und Tuberkulose zusammen.<sup>3</sup>
- Der sogenannte *Earth Overshoot Day* fiel 2017 bereits auf den 2. August. Das bedeutet, dass die Welt an diesem Tag ihre ökologische Belastungsgrenze erreicht hatte: Das Jahresbudget an erneuerbaren ökologischen Ressourcen war aufgebraucht und die Aufnahmekapazität für Schadstoffe sowie Treibhausgase erreicht.<sup>4</sup> Der globale Ressourcenbedarf entspräche damit rund 1,7 Erden. Deutschland allein benötigte gar 3,1 Erden.<sup>5</sup>
- Die daraus resultierenden Vor- und Nachteile sind zudem hochgradig ungleich verteilt: 1 % der Weltbevölkerung besitzt 2017 die Hälfte des Weltvermögens.<sup>6</sup>

Ähnlich erschreckende Beispiele können auch in Bezug auf Armut, Bildung, Klimawandel, Gleichberechtigung, den Zustand der Meere, Artenvielfalt, Bodenerosion, Bodendegradation und Bodenversiegelung, Luftverschmutzung und bewaffnete Konflikte angeführt werden. Vielfältige ökologische, soziale und ökonomische Wechselwirkungen und sogenannte Kipppunkte werden diese globalen Herausforderungen in den kommenden Jahren verschärfen und noch zusätzlich verkomplizieren.

Mit der Verabschiedung der Agenda 2030 und den dort enthaltenen 17 Sustainable Development Goals (SDGs, Nachhaltigkeitsziele) im September 2015 wurde von allen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen ein neuer Anlauf gewagt, um diesen vielfältigen

---

<sup>1</sup> Brugmann 1996: 363.

<sup>2</sup> Vgl. Food and Agriculture Organization of the United Nation 2015: 3.

<sup>3</sup> Vgl. World Food Programme 2017.

<sup>4</sup> Vgl. Global Footprint Network 2017.

<sup>5</sup> Vgl. Global Footprint Network 2016.

<sup>6</sup> Vgl. Oxfam Deutschland 2017.

globalen Herausforderungen zu begegnen. Es bleiben jedoch nur noch 13 Jahre, um die ambitionierten SDGs zu erreichen. Doch auf der Ebene der Nationalstaaten scheint man aktuell mehr mit Interessenskonflikten als mit dem gemeinsamen Verfolgen dieser Nachhaltigkeitsziele beschäftigt zu sein. Auch internationale Institutionen wie die UN mit ihren Unterorganisationen, die Welthandelsorganisation, Weltbank oder der Weltgerichtshof stecken heute „in einer Krise des Wollens und Könnens“<sup>7</sup>. Vor diesem Hintergrund kommt Barber in seinem zukunftsweisenden Werk *If Mayors ruled the world* zu dem Schluss: „The 19th century was a century of empires, the 20th century was a century of nation states. The 21st century will be a century of cities.“<sup>8</sup> Er appelliert weiter an kommunale Führungspersonen: „Let cities [...], defined above all by collaboration and pragmatism, by creativity and multiculturalism, do what states cannot. Let mayors rule the world.“<sup>9</sup> 25 Jahre nach Rio hat die lokale Ebene damit nicht an Relevanz verloren – im Gegenteil: Die Erreichung der SDGs wird ohne das Engagement von Kommunen nicht möglich sein.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsstand

Die Mehrheit der deutschen Kommunalverwaltungen hat die eigene Bedeutung für eine globale nachhaltige Entwicklung erkannt: 2016 erachteten in einer Studie der Bertelsmann Stiftung fast 90 % der 519 antwortenden Kommunen das Thema als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für das eigene Verwaltungshandeln.<sup>10</sup> Bei der Integration nachhaltiger Entwicklung in den Verwaltungsalltag stehen die meisten Kommunen jedoch noch immer am Anfang: So haben beispielsweise fast 63 % keinerlei fachbereichsübergreifende Koordinierungsstelle für die Bearbeitung dieses Themas eingerichtet und in 62 % der Kommunen erfolgt kein systematischer Einsatz von Nachhaltigkeitsindikatoren.<sup>11</sup>

Von wissenschaftlicher und politischer Seite wird eine nachhaltige kommunale Entwicklung seit Jahren durch die Entwicklung vielfältiger Handlungsleitfäden begleitet.<sup>12</sup> Diese Ansätze vereint jedoch ein Steuerungsoptimismus, nach dessen Vorstellung durch Anpassung von Strukturen und Prozessen nachhaltige kommunale Entwicklung realisiert

---

<sup>7</sup> Lobstein et al. 2017; ähnlich bei Barber 2014: 18 ff.

<sup>8</sup> Barber 2013: vi.

<sup>9</sup> Barber 2013: 4.

<sup>10</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a: 39. 2012 kam eine Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor e. V. zu ähnlichen Ergebnissen, vgl. hierzu Beck et al. 2012: 11.

<sup>11</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a: 41, 49. Die Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor e. V. ergab auch hier ähnliche Ergebnisse, vgl. erneut Beck et al. 2012: 15, 18.

<sup>12</sup> Vgl. u. a. Büttner/Kneipp 2011; Büttner et al. 2011; Eichhorn et al. 2016; Grabow et al. 2015; ICLEI 2007, o. J. d.; LUBW 2015, 2016, 2017; Plawitzki et al. 2015; Sauerborn et al. 2014; UCLG 2016.



werden kann. In der Forschung über Organisationsentwicklung gilt es allerdings als gesichert, dass solche strukturellen und institutionellen Ansätze nicht ausreichen, um tiefgreifende Veränderungen wie die Integration von Nachhaltigkeit in den Verwaltungsalltag einer Kommune zu bewältigen. Vielmehr spielen sozio-kognitive Faktoren wie Verwaltungskultur, Personalentwicklung und die Einbindung der Mitarbeitenden eine bisher noch nicht ausreichend beachtete Rolle. Diese tragen erheblich dazu bei, inwieweit Steuerungskonzepte tatsächlich handlungsrelevant werden.<sup>13</sup> Eine bisher kaum berücksichtigte Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Innovationen wie nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen kommt vor dem Hintergrund des Bürokratiemodells Max Webers z. B. administrativen Führungspersonen zu.<sup>14</sup>

Während deren Bedeutung in privatwirtschaftlichen Unternehmen u. a. unter dem Stichwort *Sustainable Leadership* an unterschiedlicher Stelle betont wurde,<sup>15</sup> ist dieser Aspekt im öffentlichen Sektor<sup>16</sup> bisher weitgehend wissenschaftlich unangetastet. Dies verwundert nicht, attestierte doch Streibl schon 1996 der deutschen Verwaltungslehre ein:

ausgeprägt[es] [...] Theorie- und Erkenntnisdefizit [...] hinsichtlich organisatorischer Fragestellungen. [...] Besonders die Behandlung organisatorischer Fragestellungen im Bereich der Kommunalverwaltung fristen ein kümmerliches Dasein.<sup>17</sup>

Aktuelle Studien der deutschen Verwaltungswissenschaften, die die Rolle von Führungskräften in Kommunalverwaltungen umfassend oder sogar im Kontext einer nachhaltigen kommunale Entwicklung untersuchen, gibt es nicht.<sup>18</sup> 2014 haben Wang et al. jedoch erstmalig einen Zusammenhang zwischen dem Engagement von administrativen Führungspersonen und der tatsächlichen Nachhaltigkeitsperformanz von US-amerikanischen Städten quantitativ nachgewiesen.<sup>19</sup> Auch in einer Studie der Bertelsmann Stiftung

---

<sup>13</sup> Vgl. u. a. Braun et al. 2013: 99, 100; Hopp/Göbel 2013: 12, 108; Krause et al. 2016; Kroll et al. 2012: 75; Kroll/Proeller 2012: 18,19; Laurian et al. 2016; Müller 2010: 330.

<sup>14</sup> Vgl. u. a. Bogumil/Holtkamp 2013: 89, 90; Bogumil/Jann 2009: 192; Buß 2002; Naßmacher/Naßmacher 2007: 215–217; Pamme 2004: 30; Wart 2013: 555.

<sup>15</sup> Vgl. u. a. Avery/Bergsteiner 2011; Braun et al. 2013; By/Burnes 2013; Ferdig 2007; Grothe/Fröbel 2009, 2011; Hargreaves/Fink 2006; Hollmann 2013; McCann/Holt 2010; Metcalf/Benn 2013; Visser/Courtice 2011.

<sup>16</sup> In Einzelfällen wird zwischen den Begriffen *öffentliche Organisation*, *öffentliche Verwaltung*, *Verwaltung*, *öffentlicher Dienst* und *öffentlicher Sektor* unterschieden. Auf diese Unterscheidung wird hier verzichtet und die Begrifflichkeiten werden synonym verwendet.

<sup>17</sup> Streibl 1996: 20, 21.

<sup>18</sup> Vgl. Krause et al. 2016; Vogel 2016: 1, 2. Zwar bestehen vereinzelt aktuelle Studien, die Führungsverhalten auf Landes- und Bundesebene untersuchen (vgl. bspw. Hammerschmid et al. 2010; Vogel 2016), seit der Untersuchung von Klages/Hippler 1991 bzw. Klages 1989 wurden vergleichbare Untersuchungen für die kommunale Ebene jedoch nicht durchgeführt.

<sup>19</sup> Vgl. Wang et al. 2014. Die Autorin ist sich bewusst, dass sich die US-amerikanischen Ergebnisse wegen differierender Verwaltungsstrukturen in den beiden Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen lassen. Die Bedeutung der Rolle von Führungspersonen wird jedoch auch in deutschen Publikationen vielfach betont (vgl. u. a. Beck et al. 2012: 20; Grabow et al. 2011: 6; Riedel et al. 2016a: 54).

und des Deutschen Instituts für Urbanistik wird das Engagement des Verwaltungschefs<sup>20</sup> von den Befragten als wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches kommunales Nachhaltigkeitsmanagement bewertet.<sup>21</sup>

Um dieser Schlüsselrolle gerecht zu werden, werden an die (kommunalen) Führungspersonen erhebliche Ansprüche gestellt: In Untersuchungen für die Privatwirtschaft wird beispielsweise gefordert, dass sie das abstrakte Konzept nachhaltiger Entwicklung auf ihren Arbeitsbereich übertragen, mit unterschiedlichen internen und externen Stakeholdern zusammenarbeiten und die eigenen Mitarbeiter motivieren.<sup>22</sup> Um eine solche Performanz umzusetzen, brauchen Führungskräfte neben Fachkompetenz in ihrem jeweiligen Gebiet spezielle Nachhaltigkeitskompetenzen. Mangels Untersuchungen der Verwaltungswissenschaften können hier im Rückgriff auf Untersuchungen aus den Bildungswissenschaften und für den privatwirtschaftlichen Sektor folgende Beispiel-Kompetenzen erwartet werden: systemisches Denken, Umgang mit Komplexität und Ambiguitäten, Partizipationsfähigkeit, Selbstreflexionskompetenz und Wissensmanagement.<sup>23</sup> Viele Aussagen, die für die Privatwirtschaft zutreffen, können jedoch wegen der speziellen Rahmenbedingungen nicht eins zu eins auf den öffentlichen Sektor und damit auf Kommunalverwaltungen übertragen werden.<sup>24</sup> Somit bleibt für den öffentlichen Sektor im Allgemeinen und für Kommunen im Speziellen offen, welche Kompetenzen für eine nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung notwendig sind.

Die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen hat unter dem Begriff *Bildung für nachhaltige Entwicklung* (BNE) im schulischen und hochschuldidaktischen Bereich in Deutschland in den letzten Jahren bereits einige Wirkung entfalten können.<sup>25</sup> In der beruflichen Ausbildung im privatwirtschaftlichen Sektor gibt es mittlerweile ebenfalls BNE-bezogene Angebote.<sup>26</sup> Auch wenn es 2017 keine umfassenden wissenschaftlichen Studien bzw. keinen systematischen Einblick in die Praxis der Personalentwicklung im öffentlichen Sektor und speziell in Kommunalverwaltungen gibt,<sup>27</sup> kann davon ausgegangen werden, dass:

---

<sup>20</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>21</sup> Riedel et al. 2016a: 54.

<sup>22</sup> Vgl. u. a. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9; By/Burnes 2013: 216, 217; Ferdig 2007: 28.

<sup>23</sup> Vgl. u. a. BMU 2008; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998; Grothe/Fröbel 2011; Haan 2008; Kopp 2013; Wiek et al. 2011.

<sup>24</sup> Vgl. Hopp/Göbel 2013: 1.

<sup>25</sup> Vgl. u. a. Adomßent et al. 2012; Barth et al. 2007; Brundiars et al. 2010; Godemann et al. 2014; Thomas/Sterling 2006; Wals/Jickling 2002; Warburton 2003; Wascher/Theis 2015.

<sup>26</sup> Vgl. u. a. Apel 2013; Franz/Frieters 2008; Günther/White 2013; Hemkes et al. 2013; Kutt 2006; Merteit/Exner 2003; Rohn/Bliesner 2008; Tiemeyer/Wilbers 2006.

<sup>27</sup> Vgl. Gourmelon 2015: 1.

BNE und die Orientierung der Personalentwicklung öffentlicher Verwaltungen an den nachhaltigen Gestaltungskompetenzen [...] in den Kinderschuhen [stecken]. (...) Es liegen [...] weder entsprechende Programme und Methoden für eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalentwicklung vor noch eine empirische Basis über Möglichkeiten, Bedarfe oder gar Wirkungen der Vermittlung von Gestaltungskompetenzen.<sup>28</sup>

Somit ist insgesamt festzustellen, dass es sich bei der bis hierher beschriebenen Ausgangslage um ein lebensweltliches Problem in Kommunalverwaltungen handelt (praxeologische Relevanz), und dass zugleich eine wissenschaftliche Forschungslücke an der Schnittstelle zwischen Verwaltungs-, Nachhaltigkeits- und Bildungswissenschaften identifiziert wurde.

## 1.2 Forschungsfrage, Zielsetzung und Grenzen der Untersuchung

Aus der beschriebenen Problemlage und dem ungenügenden Forschungs- und Entwicklungsstand ergeben sich Forschungsfrage<sup>29</sup> und Ziel der vorliegenden Promotion. Die zu untersuchende Forschungsfrage lautet wie folgt:

*Welche zentralen Nachhaltigkeitskompetenzen sind für eine nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung in deutschen Kommunen erforderlich und durch welche Maßnahmen können diese gefördert werden?*

Um diese Forschungsfrage angemessen zu beantworten, ist die Differenzierung in drei Einzel- bzw. Unterfragen sinnvoll.

- I. *Wie können administrative Führungspersonen zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen Kommunalverwaltung beitragen?*

Mit der Beantwortung dieser beschreibenden Unterfrage wird spezifiziert, was nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung in deutschen Kommunen konkret bedeutet. Ziel der Beantwortung der ersten Unterfrage ist es, zu untersuchen, durch welche Elemente Führungspersonen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen Verwaltung leisten können. Hierbei wird ein Ideal beschrieben, welches nicht zu erreichen

---

<sup>28</sup> Schophaus 2015: 62.

<sup>29</sup> Mit dieser Forschungsfrage wird den vier Merkmalen einer Forschungsfrage nach Gläser/Laudel (2010: 65) entsprochen. Zur Bedeutung von Forschungsfragen sowie zu deren Entwicklungsprozess vgl. auch Gläser/Laudel 2010: 62, 70; Kuckartz 2014: 21; Yin 2009: 21 f.

ist, sondern nur als regulative Idee dient. Im nächsten Schritt zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage gilt es zu klären, welche Kompetenzen für einer solche Performanz von Bedeutung sind:

*II. Welche zentralen Kompetenzen sind bei administrativen Führungspersonen für eine nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung in deutschen Kommunen erforderlich?*

Mit der Beantwortung dieser zweiten, erklärenden Frage wird nicht (nur) eine umfangreiche Liste von Kompetenzen aufgestellt, sondern es werden die die zentralen Kompetenzen identifiziert. Im letzten Schritt wird ein gestaltender Beitrag zur Bewältigung des o. g. lebensweltlichen Problems in Kommunalverwaltungen geleistet, indem Möglichkeiten zur Förderung dieser zentralen Kompetenzen aufgezeigt werden.

*III. Wie können diese identifizierten zentralen Nachhaltigkeitskompetenzen bei administrativen Führungspersonen in deutschen Kommunalverwaltungen gefördert werden?*

Mit der Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage bzw. der damit verbundenen Unterfragen verfolgt die Promotion wissenschafts- und praxisorientierte Ziele. Wissenschaftsorientierte Ziele sind Beiträge zu drei wissenschaftlichen Communitys:

- Durch die Konkretisierung, wie Führungspersonen in Kommunalverwaltungen zur nachhaltigen Entwicklung der Kommune beitragen können, wird ein Beitrag zu den Verwaltungswissenschaften geleistet, in denen das Thema bisher weitgehend unbeachtet ist.
- Gleichwohl soll die Arbeit auch als ein Beitrag zu den Nachhaltigkeitswissenschaften verstanden werden, in welchen der gesamte öffentliche Sektor und speziell Kommunen bisher nicht ausreichend Berücksichtigung finden.
- Mit der Beantwortung der zweiten und dritten Unterfrage wird zudem ein Beitrag zu den Bildungswissenschaften geliefert.

Die praktischen Ziele dieser Arbeit lauten wie folgt:

- Die Beantwortung der ersten Unterfrage verdeutlicht administrativen Führungspersonen in Kommunalverwaltungen den eigenen Handlungsspielraum im Arbeitsalltag bei einer nachhaltigen Entwicklung vor Ort.

- Die Ergebnisse der zweiten und dritten Unterfrage richten sich u. a. an Kommunen und Anbieter von auf Kommunalverwaltungen ausgerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen. Dies geschieht in der Hoffnung, den Bedarf nach angemessenen Personalentwicklungsmaßnahmen zu verdeutlichen sowie zu einer Schaffung von wissenschaftlich fundierten und verbesserten Angeboten beizutragen.
- Insgesamt möchte die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten, um nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung in deutschen Kommunen zu unterstützen und auszubauen. Damit sollen die nachhaltige Entwicklung deutscher Kommunen und ansatzweise auch eine globale nachhaltige Entwicklung unterstützt werden.

Aufgrund des speziellen Charakters des Untersuchungsgegenstandes ist der Geltungsbereich der angestrebten Ergebnisse begrenzt: Die zu erzielenden Ergebnisse beziehen sich wegen der Spezifika deutscher Kommunalverwaltungen lediglich auf Deutschland. Wegen der hohen Komplexität des Themengebiets wird außerdem weitere Forschung zur Validierung der Ergebnisse notwendig sein.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen den interdisziplinären Charakter der vorliegenden Arbeit. Das erfordert eine sorgfältige wissenschaftstheoretische Positionierung, da bei dem vorliegenden Problem auf keine eindeutigen und in einer einzelnen Wissenschaftsdisziplin anerkannten wissenschaftstheoretischen Grundannahmen zurückgegriffen werden kann.

### 1.3 Wissenschaftstheoretische Positionierung

Wissenschaftliche Aussagen und somit die Ergebnisse dieser Arbeit erheben den Anspruch, mehr zu sein als eine bloße Meinungsäußerung. Sie stehen daher unter dem Legitimationsdruck, das eigene Vorgehen und die eigene Argumentation logisch zu erklären, sich also selbst metatheoretisch zu begründen und sich wissenschaftstheoretisch zu positionieren.<sup>30</sup>

Der vorliegenden Arbeit liegt eine konstruktivistische Sichtweise zugrunde,<sup>31</sup> das heißt eine erkenntnistheoretische Grundüberzeugung, wonach „unsere Wirklichkeit [...] Ergebnis einer aktiven Erkenntnisleistung [ist]“ und wir „über die Übereinstimmung zwischen subjektiver Wirklichkeit und objektiver Realität keine gesicherten Aussagen treffen

---

<sup>30</sup> Vgl. Schüle/Reitze 2005: 9, 22. Ein allgemeiner Überblick zu den verschiedenen Strömungen und Diskursen der Wissenschaftstheorie findet sich bspw. auch bei Brühl (2014) und Poser (2001).

<sup>31</sup> Ein Überblick über Konstruktion auf drei Ebenen (radikaler Konstruktivismus, sozialer Konstruktivismus, Konstruktivistische Wissenschaftssoziologie) findet sich bei Flick (2010: 101).

[können]“.<sup>32</sup> Dem radikalen Konstruktivismus nach Glasersfeld folgend,<sup>33</sup> selektiert und strukturiert Wissen unsere Erfahrungswelt. Durch diese Erfahrungen nimmt das erkennende Subjekt die äußere Realität wahr. Wissen hat demnach nicht den Anspruch, die objektive Realität abzubilden, vielmehr wird seine Qualität mittels Viabilität bestimmt.<sup>34</sup> „Handlungen, Begriffe und begriffliche Operationen sind dann viabel, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen passen, für die wir sie benutzen.“<sup>35</sup> „Viabilität meint 1. lebensdienliches Erkennen, [.] 2. [.] begriffliche Stimmigkeit und 3. intersubjektive Konsensfähigkeit.“<sup>36</sup>

Vor dem Hintergrund diese Erkenntnistheorie lassen sich die Inhalte der Grundbegriffe Nachhaltigkeit, Führung und Kompetenzen bzw. deren Entwicklung in der vorliegenden Arbeit nicht aus der Wirklichkeit ableiten. Vielmehr handelt es sich um Konstruktionen, die sich bestimmte Menschengruppen unterschiedlicher wissenschaftlicher und praktischer Disziplinen zu eigen gemacht haben. Die Frage nach dem Wahrheitsgehalt des Konstruktionsprozesses, also die Beantwortung der Forschungsfragen, tritt in den Hintergrund. Vielmehr kommt dem zu entwickelnden Modell solange Gültigkeit zu, wie es einen Beitrag der oben skizzierten Problemstellung liefert, mit anderen Ansätzen kompatibel ist und sich somit als nützlich, also als viabel erweist.<sup>37</sup> Um dennoch „neues, theoretisches, durch Kollegen verwendbares, verlässliches Wissen“<sup>38</sup> zu produzieren, werden in dieser Arbeit folgende methodologische Prinzipien beachtet:<sup>39</sup>

1. *Prinzip der Offenheit*: Der empirische Forschungsprozess muss für unerwartete Informationen offen sein, insbesondere für wesentliche Aspekte, die nicht Teil des für die Untersuchung entwickelten Vorverständnisses sind oder diesem sogar widersprechen.<sup>40</sup> Diesem Prinzip wird gefolgt, indem in dieser Arbeit Datenerhe-

---

<sup>32</sup> Ameln 2004: 3.

<sup>33</sup> Vgl. Kernthesen bei Glasersfeld 1992: 30, 31.

<sup>34</sup> Vgl. Flick 2010: 102,103; Glasersfeld 1992: 30, 31; Schnell et al. 2013: 111.

<sup>35</sup> Glasersfeld 1997: 43.

<sup>36</sup> Siebert 2012: 54.

<sup>37</sup> Diese Sichtweise entspricht neurowissenschaftlichen Erkenntnissen beim Lernen (vgl. Siebert 2009: 33), insbesondere in der Erwachsenenbildung (vgl. Arnold 2003: 52, 53). Demnach sind in dem vorliegenden Fall entsprechende Konstrukte viabel, wenn sie nachhaltigkeitsorientiertes berufliches Handeln ermöglichen.

<sup>38</sup> Gläser/Laudel 2010: 30.

<sup>39</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 30. Die Berücksichtigung dieser Prinzipien beim Aufbau der vorliegenden Untersuchung wird im Kapitel 1.5 dargestellt.

<sup>40</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 30. Der Zuspitzung dieses Prinzips, das heißt im Rahmen der Forderung auf theoretisches Vorwissen vollständig zu verzichten und ausschließlich mit den gewonnenen Daten zu arbeiten (vgl. Hoffmann-Riem 1980; Glaser 1992), wird, wie heute meist üblich in den Sozialwissenschaften, in dieser Untersuchung nicht entsprochen. Eine von theoretischem und alltagsweltlichem Vorverständnis vollständig freie empirische Untersuchung ist unmöglich (vgl. Gläser/Laudel 2010: 31; Strübing 2013: 32).

bung und -auswertung des empirischen Forschungsprozesses nur teilweise vorstrukturiert sind und die Möglichkeit der Entdeckung von Unerwartetem und Neuem zulassen.

2. *Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens:* Demnach ist es notwendig, systematisch an bereits vorhandenes theoretisches Wissen und den Stand der Forschung über den Untersuchungsgegenstand anzuschließen, da nur so ein Erkenntnisfortschritt erreicht werden kann.<sup>41</sup> Anknüpfend an das konstruktivistische Wissensverständnis sind diese Theorien „Versionen der Welt [...], [die] einer kontinuierlichen Revision, Überprüfung, Konstruktion und Rekonstruktion [unterliegen]“<sup>42</sup>. Die vorhandene theoretische Literatur hat in dieser Untersuchung somit nicht die Funktion der Ableitung überprüfbarer Hypothesen, vielmehr wird diese „als Kontextwissen relevant, um die Aussagen und Beobachtungen im Feld besser einordnen zu können“<sup>43</sup>. Dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens weiter folgend, dient die theoretische Vorarbeit ebenfalls dazu, die empirische Untersuchung theoriebasiert bzw. theoriegeleitet zu strukturieren,<sup>44</sup> u. a. bei der Auswahl der Methode. Zudem verdeutlicht die Zusammenfassung der Theorie explizit „die Vorannahmen des Forschers, die ja einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Untersuchung haben“<sup>45</sup>. Falls keine expliziten Theorien für den ausgewählten Gegenstandsbereich existieren, ist eine Übertragung von Theorien aus verwandten Gegenstandsbereichen zulässig.<sup>46</sup>
3. *Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens:* Die Wissensproduktion muss intersubjektiv nachvollziehbaren Regeln folgen, damit andere Wissenschaftler rekonstruieren können, auf welchem Wege die präsentierten Erkenntnisse gewonnen wurden. Diesem Prinzip folgend, wurden systematische Literaturarbeit und insbesondere die empirische Untersuchung in dem Maße dokumentiert und begründet, dass sie von einem anderen Forscher ebenfalls durchgeführt werden könnten und voraussichtlich zu ähnlichen Ergebnissen kommen würden.<sup>47</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 31; Flick 2010: 79.

<sup>42</sup> Godman 1984, zitiert nach. Flick 2011: 127.

<sup>43</sup> Flick 2011: 74.

<sup>44</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 75–78; Flick 2010: 74, 125.

<sup>45</sup> Gläser/Laudel 2010: 77.

<sup>46</sup> Vgl. Schnell et al. 2013: 5.

<sup>47</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 30.

Ferner ist es an dieser Stelle notwendig, im Hinblick auf den prominenten Werturteilsstreit in der Soziologie vom Anfang des 20. Jahrhunderts den Einfluss von Werten (persönliche Meinungen, politische Anschauungen oder ideologische Ziele) in der vorliegenden Arbeit offenzulegen. Nach Weber können Werte im Forschungsprozess an vier Stellen auftreten: im Entdeckungszusammenhang, im Begründungszusammenhang, im Verwertungszusammenhang und in allen Fällen, in denen Geschehnisse mithilfe von Werten, Zielen oder Motiven erklärt werden.<sup>48</sup>

- *Entdeckungszusammenhang*: „Jegliche wissenschaftliche Beschreibung und Erklärung sozialer Tatbestände ist insofern wertend, als sie aus einer schier unendlichen Menge von denkbaren Forschungsfragen bestimmte aussucht, die Gegenstand der Bearbeitung werden sollen.“<sup>49</sup> Im sogenannten Entdeckungszusammenhang ist die vorliegende Arbeit demnach explizit nicht wertfrei. Im Gegenteil, ihr liegt die normative Grundüberzeugung zugrunde, dass Nachhaltigkeit global gesellschaftliches Leitmotiv sein sollte. Eine kritische Diskussion, ob bzw. inwieweit dies sinnvoll ist, ist an dieser Stelle nicht vorgesehen.
- *Begründungszusammenhang*: „Die Beschreibung und Erklärung von Tatsachen soll objektiv, d. h. wertfrei [...] sein. Wissenschaftliche Aussagen über die Realität dürfen nicht durch die Wunschvorstellung des Wissenschaftlers beeinflusst sein.“<sup>50</sup> Weber forderte Wertfreiheit lediglich im Begründungszusammenhang. Dieser Forderung wird in der vorliegenden Untersuchung entsprochen.
- *Verwertungszusammenhang*: „Ergebnisse der Wissenschaft werden zur Erreichung von Zielen der Politik, der Wirtschaft u. a. verwendet, sie werden verwertet.“<sup>51</sup> Die Autorin der vorliegenden Arbeit hofft, dass die Ergebnisse verwendet werden, diese Hoffnung bzw. eine potenzielle Verwertung ist jedoch nicht mehr Teil der wissenschaftlichen Untersuchung bzw. hat diese nicht beeinflusst.
- *Erklärung von Geschehnissen mithilfe von Werten, Zielen oder Motiven*: Werte sind eng verknüpft mit Kompetenzen, dementsprechend sind sie als Untersuchungsgegenstand Teil dieser Arbeit.

Aufbauend auf diese wissenschaftstheoretische Positionierung schließt sich eine theoretische Herleitung und Reflexion der Methode der empirischen Untersuchung an.

---

<sup>48</sup> Vgl. Albert 2006; Keuth 1989; Schnell et al. 2013: 88; Schurz 2014: 39–41; Weingartner 2006.

<sup>49</sup> Schnell et al. 2013: 88.

<sup>50</sup> Ebd.

<sup>51</sup> Ebd.



## 1.4 Methodische Reflexion

Ausgehend von dem zuvor skizzierten konstruktivistischen Wissensverständnis werden in der vorliegenden Untersuchung mittels des Verstehens subjektiver Sichtweisen in der Realität Kausalmechanismen identifiziert und es wird damit ein viables Rahmenmodell von Nachhaltigkeitskompetenzen administrativer Führungspersonen in Kommunalverwaltungen und deren potenzieller Förderung konstruiert. Der im theoretischen Teil der Arbeit aufgezeigte gegenwärtigen Stand der Forschung eignet sich jedoch nicht zur Ableitung starrer Hypothesen und deren numerischer Überprüfung. Da zudem die formulierte Forschungsfrage von einer hohen Interdisziplinarität und Komplexität geprägt ist, ist eine qualitative empirische Vorgehensweise einer quantitativen vorzuziehen.<sup>52</sup> Qualitative Forschung sucht „nach den Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen. Das schließt natürlich die Identifizierung von Ursachen und Wirkungen ein“<sup>53</sup>. Qualitative Forschung nimmt weiter als Erkenntnisprinzip

in unterschiedlicher methodischer Umsetzung das Verstehen subjektiver Sichtweisen oder sozialer Kontexte zum Ansatzpunkt [...] [und] ist schon auf der Seite ihres ‚Gegenstands‘ mit der Konstruktion von Wirklichkeit konfrontiert.<sup>54</sup>

Ziel der qualitativen empirischen Untersuchung ist es, basierend auf dem konstruktivistischen Wissensverständnis, das Vorverständnis zu reformulieren und auszuformulieren, um die Konstruktion des untersuchten Gegenstandes weiter voranzutreiben.<sup>55</sup>

Angesichts unterschiedlicher qualitativer Methoden, wurden für die vorliegende Untersuchung Experteninterviews durchgeführt.<sup>56</sup> Ziel der Interviews der vorliegenden Untersuchung ist es, „komplexe Wissensbestände zu rekonstruieren, die für die Erklärung sozialer Phänomene, auf die sich das aktuelle Forschungsinteresse bezieht, von Bedeutung sind“<sup>57</sup>. Träger dieses Wissens sind in diesem Fall

entweder [...] diejenigen Akteure, die als Funktionsebenen implizite und explizite Regelsysteme, Strukturen und Entscheidungsprozesse in dem relevanten Wirklichkeitsausschnitt repräsentieren, oder [...] ‚intime Kenner‘ der Situation im relevanten Feld, die nicht notwendigerweise (mehr) direkt zur Funktionsebene gehören müssen.<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> Zur Abgrenzung zwischen qualitativer und quantitativer Forschung siehe Gläser/Laudel (2010: 24) und Mayer (2009: 24).

<sup>53</sup> Gläser/Laudel 2010: 26.

<sup>54</sup> Flick 2010: 119.

<sup>55</sup> Vgl. Flick 2010: 127, 128.

<sup>56</sup> Ein Überblick über unterschiedliche Methoden findet sich bei u. a. bei Diekmann 2008; Flick 2010; Gläser/Laudel 2010; Schnell et al. 2013.

<sup>57</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 35.

<sup>58</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 35.

Deren im Alltag gesammelte Erfahrungen, Perspektiven und Relevanzstrukturen gilt es zu rekonstruieren und so soziale Wirklichkeit zu erfassen. Im konstruktivistischen Verständnis sind Experten demnach Personen, „deren Konstruktion von Wirklichkeit in einem spezifischen Teilsegment der Gesellschaft sich als durchsetzungsmächtiger bzw. allgemein akzeptierter erwiesen hat als das anderer Personen (Laien)“<sup>59</sup>.

Ausgehend von der formulierten Forschungsfrage und der daraus abgeleiteten Zielsetzung sowie unter Berücksichtigung des dargestellten konstruktivistischen Forschungsparadigmas und der erwähnten methodischen Reflexion, wird im Folgenden der Aufbau der Dissertation skizziert.

## 1.5 Aufbau der Dissertation

Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau dieser Arbeit.

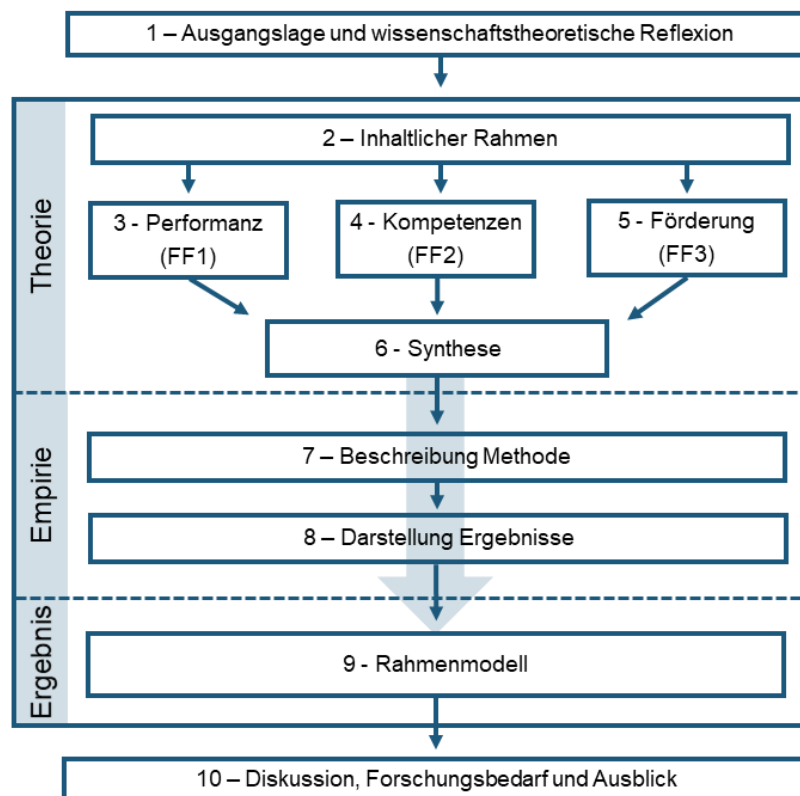


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung (eigene Darstellung).

Die Basis für die gesamte Untersuchung bildet *Kapitel 1* mit der Darstellung der Ausgangslage und der wissenschaftstheoretischen sowie methodischen Reflexion.

<sup>59</sup> Ebd.: 34.

Der theoretische Rahmen für die Untersuchung der übergeordneten Forschungsfrage sowie der drei Unterfragen wird in *Kapitel 2* dargestellt, indem ein Überblick über nachhaltige Entwicklung im kommunalen Kontext gegeben wird. Hierfür wird das dieser Arbeit zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis hergeleitet, der Untersuchungsraum deutsche Kommunalverwaltung wird skizziert und in der Synthese beider Themenbereiche wird der aktuelle Stand nachhaltiger Entwicklung in Kommunalverwaltungen beschrieben. Dieser Rahmen bietet die theoretische Einordnung für die folgenden drei Kapitel, in denen jeweils theoretisches Vor- und Kontextwissen in Bezug zu einer der drei Forschungsfragen dargestellt wird.

Das *Kapitel 3* enthält im Hinblick auf die erste Unterfrage Kontextinformationen zu Führungspersonen in Kommunalverwaltungen und Führung im öffentlichen Sektor allgemein. Darauf aufbauend wird mittels des allgemeinen Managementmodell Mintzbergs sowie mehrerer Sustainable-Leadership-Modelle auf Basis der Literatur dargestellt, wie bzw. mit welcher Performanz Führungspersonen in Kommunalverwaltungen konkret zu nachhaltigen Entwicklung vor Ort beitragen können.

Basierend auf bisherigen Untersuchungen in der Privatwirtschaft und den Bildungswissenschaften werden in *Kapitel 4* zur zweiten Unterfrage für eine entsprechende Performanz mögliche Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen aufgezeigt und erläutert.

Zur dritten Forschungsfrage wird in *Kapitel 5* dargelegt, ob und wie entsprechende Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen überhaupt gefördert werden können. Vor allem wird die kommunale Aus- und Fortbildung mit dem Ziel untersucht, welche Maßnahmen zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei diesem Personenkreis geeignet sind.

Das *Kapitel 6* fasst als Synthese das in den vorherigen Kapiteln ausführlicher beschriebene und begründete Rahmen- und Kontextwissen zu den drei Forschungsfragen zusammen. Dieses Synthesekapitel hat nicht die Funktion von überprüfbaren Hypothesen, sondern ist Ausgangspunkt und Orientierung zugleich für die empirische Untersuchung. Dem oben skizzierten Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens wird mit den auf einer systematischen Literaturrecherche basierenden Kapiteln 2–6 entsprochen.

Im Sinne des Prinzips eines regelgeleiteten Vorgehens folgt in *Kapitel 7* die Beschreibung der Methodik und der einzelnen Arbeitsschritte der empirischen Untersuchung. Hierfür werden die Methoden der Experteninterviews und der Fallstudien erläutert und es wird die Konstruktion des Interviewleitfadens sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung dargestellt und begründet. Ferner werden in diesem Kapitel die

drei ausgewählten Fallstädte vorgestellt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden schließlich in *Kapitel 8* durch das Kategoriensystem strukturiert dargelegt.

Durch den Rückbezug der dargestellten Ergebnisse auf die Theorie werden in *Kapitel 9* schließlich die übergeordnete Forschungsfrage sowie die zugehörigen drei Unterfragen auf Basis der gesamten Untersuchung beantwortet. Hierfür dient ein Rahmenmodell von Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen und deren möglicher Förderung. Dieses *Ergebniskapitel* soll aber vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Forschungsparadigmas nicht als abgeschlossenes Endprodukt verstanden werden: „the published word is not the final one, but only a pause in the never-ending process of generating theory“.<sup>60</sup>

In *Kapitel 10* werden schließlich der Gang der Untersuchung und die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation kritisch diskutiert. Auch werden der weitere Forschungsbedarf sowie Praxisempfehlungen aufgezeigt und es wird abschließend ein Fazit gezogen.

---

<sup>60</sup> Glaser/Strauss 1967: 40, zitiert nach Strübing, 2013: 49.

## 2 Konzeptionell-theoretischer Rahmen

In Kapitel 2 wird der konzeptionell-theoretische Rahmen als Basis für die Bearbeitung der Forschungsfrage dargelegt. Da Nachhaltigkeit in dieser Arbeit nicht nur auf die Bedeutung *Dauerhaftigkeit* begrenzt ist, wird hierfür zuerst das Nachhaltigkeitsverständnis der vorliegenden Untersuchung theoretisch hergeleitet (Abschnitt 2.1). Anschließend wird die Rolle von Kommunalverwaltungen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland skizziert (Abschnitt 2.2), es werden Veränderungen in Organisationen aus einer organisationstheoretischen Perspektive kurz dargestellt (Abschnitt 2.3) und es wird aufgezeigt, was nachhaltige kommunale Entwicklung konkret umfasst (Abschnitt 2.4).

### 2.1 Nachhaltigkeitsverständnis der Untersuchung

Die Anfänge der Grundidee von Nachhaltigkeit bzw. Sustainability sind mehrere Hundert Jahre alt.<sup>61</sup> So wird für die erstmalige Erwähnung des Konzepts meist auf die Publikation *Sylvicultura Oeconomica oder hauswirtschaftliche Nachricht und naturgemäße Anweisung zur wilden Baum-Zucht* des sächsischen Oberhauptmanns Carl von Carlowitz aus dem Jahr 1713 verwiesen.<sup>62</sup> Dieser beschreibt in seinem Buch erstmals den Leitsatz, lediglich die Anzahl Bäume zu schlagen, die im gleichen Zeitraum nachwächst. Wenn überhaupt dieses Prinzip in den folgenden 250 Jahren in Theorie und Praxis Beachtung fand, dann geschah dieses zumeist aus einem ökologischen Blickwinkel, beispielsweise im Kontext der *Grenzen des Wachstums* des Club of Rome von 1972.<sup>63</sup>

Als offizielles Geburtsjahr eines über die ökologische Dimension hinausgehenden und damit dem heutigen Verständnis entsprechenden Begriffs gilt jedoch 1987.<sup>64</sup> In diesem Jahr veröffentlichte die 1983 von den Vereinten Nationen eingesetzte Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter der Leitung der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland ihren viel beachteten Abschlussbericht *Our Common Future*.<sup>65</sup> Aus diesem Bericht stammt auch die bekannteste und vermutlich am meisten zitierte Definition nachhaltiger Entwicklung: „To make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to

---

<sup>61</sup> Für eine detailliertere Darstellung der Begriffsgeschichte siehe bspw. Grober (2010) oder Michelsen/Adomßent (2014: 3–24).

<sup>62</sup> Vgl. u. a. Grunwald/Kopfmüller 2012: 18; Michelsen/Adomßent 2014: 4. Grober weist hingegen darauf hin, dass schon die Verwendung des Wortes *sustentamento* 1241 im Sonnengesang durch Franziskus von Assisi im Sinne von Nachhaltigkeit interpretiert werden kann (Grober 2010: 46, 47).

<sup>63</sup> Vgl. u. a. Grunwald/Kopfmüller 2012: 20; Kopfmüller et al. 2001: 21 ff.; Michelsen/Adomßent 2014: 5–9.

<sup>64</sup> Vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 18.

<sup>65</sup> Vgl. WCED 1987.

meet their own needs.“<sup>66</sup> Der sogenannte Brundtland-Bericht stellt zudem drei Grundprinzipien in den Mittelpunkt einer nachhaltigen Entwicklung: die globale Perspektive, die untrennbare Verknüpfung zwischen Umwelt- und Entwicklungsaspekten sowie die Realisierung von Gerechtigkeit. Bei der Gerechtigkeit wird zwischen der intergenerationalen Perspektive (Verantwortung für zukünftige Generationen) und der intragenerationellen Perspektive (Verantwortung innerhalb der heutigen Generation) unterschieden.<sup>67</sup>

Da die Brundtland-Kommission lediglich eine beratende Funktion besaß, stand die konkrete Umsetzung der Forderungen und Vorschläge im Zentrum der UNCED 1992 in Rio de Janeiro. Als Ergebnis wurden u. a. die Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung und die Agenda 21 verabschiedet. Beide Dokumente besitzen jedoch keine völkerrechtliche Verbindlichkeit, gleichwohl entfalten sie „aufgrund der Unterzeichnung durch 179 Staaten eine relativ starke politisch verpflichtende Ausstrahlung“.<sup>68</sup> Trotz anschließender Gründung mehrerer Kommissionen und diverser Folgekonferenzen<sup>69</sup> zieht Unmüßig zehn Jahre später ein ernüchterndes Fazit:

Die [...] Bilanz [...] zeigt jedoch deutlich, dass die kooperative Bearbeitung grenzüberschreitender ökologischer Probleme in vielen Fällen ein Wunschbild bleibt. [...] Weder wurden konkrete Handlungsziele noch Strategien benannt, um ökologische und soziale Prinzipien auf der UN-Ebene völkerrechtlich zu verankern.<sup>70</sup>

Ausgehend von der United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD, Konferenz der Vereinten Nationen über Nachhaltige Entwicklung) 2012 wurde im September 2015 schließlich die sogenannte *Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung* von allen 193 Mitgliedsstaaten der UN in New York verabschiedet. Anders als beispielsweise die *Millennium Goals* gilt die *Agenda 2030* zudem für alle Staaten der Welt gleichermaßen, auch wenn sie rechtlich nicht bindend ist. Kernstück der Agenda ist ein Katalog von 17 übergeordneten Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals (SDGs)), siehe Abbildung 2, welche in 169 Unterzielen konkretisiert werden.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> WCED 1987: Abs. 27.

<sup>67</sup> Vgl. Kopfmüller et al. 2001: 24; Michelsen/Adomßent 2014: 12–14.

<sup>68</sup> Michelsen/Adomßent 2014: 17. Eine ähnliche Bewertung findet sich bei Grunwald/Kopfmüller (2012: 25). Ekardt (2005: 25, 26) bewertet die Bedeutung der Konferenz hingegen deutlich pessimistischer.

<sup>69</sup> Vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 23 ff.; Kopfmüller et al. 2001: 26; Michelsen/Adomßent 2014: 17–19.

<sup>70</sup> Unmüßig 2003: 14, 15.

<sup>71</sup> Vgl. BMZ 2017: 7.



Abbildung 2: Sustainable Development Goals (BMZ o. A.).

Auf nationaler Ebene schlagen sich internationale Nachhaltigkeitsprozesse mittlerweile in der Entwicklung, Verabschiedung und Überarbeitung einer deutschen Nachhaltigkeitsstrategie nieder, in welcher Nachhaltigkeitsziele Deutschlands anhand von Schwerpunktthemen, Zielen und einem Indikatorenkatalog konkretisiert werden.<sup>72</sup> Inzwischen haben zudem fast alle deutschen Flächenländer eigene Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt und verabschiedet.<sup>73</sup>

Trotz der sprachlichen Verbreitung des Begriffs in den vergangenen 30 Jahren, besteht, abgesehen von sehr allgemein gehaltenen Formulierungen wie beispielsweise der Definition im Brundtland-Report, in der Literatur bis heute jedoch keine Einigkeit darüber, was genau unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist.<sup>74</sup> In den letzten 25 Jahren hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen von Nachhaltigkeit (Zielzustand) bzw. nachhaltiger Entwicklung (Prozess der gesellschaftlichen Veränderung) entwickelt.<sup>75</sup> So haben beispielsweise Jörrissen et al. schon 2001 mehr als 60 Definitionen nachhaltiger Entwicklung zusammengetragen.<sup>76</sup>

Durch diese mangelnde inhaltliche Abgrenzung wird der Begriff immer wieder zum Ziel von Kritik: So bemängeln Ott und Döring eine „konzeptionelle Konturlosigkeit sowie [...] eine zunehmende Trivialisierung“<sup>77</sup>. Dies führe dazu, dass:

<sup>72</sup> Vgl. Die Bundesregierung 2016.

<sup>73</sup> Vgl. Kerkow 2017: 13.

<sup>74</sup> Vgl. Renn et al. 2007: 27.

<sup>75</sup> Vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 11.

<sup>76</sup> Vgl. Jörrissen et al. 2001, zitiert nach Coenen/Grunwald 2003: 56.

<sup>77</sup> Ott/Döring 2008: 19.

die Idee der Nachhaltigkeit auf der Ebene verbaler Bekundungen auch keine Gegner [hat], sondern [...] gleichsam von Freunden umzingelt [ist]. [...] Von der Inflationierung der Begriffsverwendung dürften am ehesten all diejenigen profitieren, die die ökologische Brisanz der Nachhaltigkeitsidee entschärfen wollen.<sup>78</sup>

Somit ist eine Präzisierung für den zu verwendenden Kontext, in der vorliegenden Arbeit Kommunalverwaltungen, immens wichtig. Adomßent und Michelsen weisen im Kontext solcher Kritik ferner darauf hin, dass es sich bei dem Konzept um eine regulative Idee handele:

Ideen sind keine Begriffe, die einen Erfahrungsgegenstand festlegen, sondern praktisch-regulierende Prinzipien. Ähnlich wie die Begriffe ‚Freiheit‘ und ‚Gerechtigkeit‘ sollte Nachhaltigkeit als offener und positiver Begriff zu verstehen sein, mit nur vorläufigen Zwischenbestimmungen. Diese Offenheit ist der Tatsache geschuldet, dass die gesellschaftlichen Vorstellungen von nachhaltiger Entwicklung sowohl zeit-, situations- als auch kultur- und wissensabhängig sind.<sup>79</sup>

Auch Grunwald und Kopfmüller betonen, dass es sich bei nachhaltiger Entwicklung um keinen „ausschließlich wissenschaftlich bestimmbare[n] Begriff, sondern ein gesellschaftlich-politisches und damit normatives Leitbild“ handelt.<sup>80</sup>

Um ein Mindestmaß an Konkretisierung des Begriffs zu gewährleisten, beschreibt Martens vier gemeinsame Charakteristika der vielfältigen Definitionen und Interpretationen nachhaltiger Entwicklung als kleinsten gemeinsamen Nenner. Diese umfassen:<sup>81</sup>

1. *Intergenerationales Phänomen:* Allen Definitionen und Interpretationen nachhaltiger Entwicklung ist demnach gemein, dass sie die Bedürfnisse zukünftiger Generationen berücksichtigen (intergenerationelle Gerechtigkeit). Martens gibt hierbei an, dass es sich um einen Zeitraum von 25 bis 50 Jahren, also mindestens um zwei Generationen, handelt.
2. *Wechselwirkungen auf verschiedenen Ebenen:* Das Konzept nachhaltiger Entwicklung betrifft ferner in allen Definitionen und Interpretationen Wechselwirkungen zwischen mehreren Ebenen (lokal bis global), die es zu beachten gilt (intragenerationelle Gerechtigkeit).
3. *Unterschiedliche gesellschaftliche Felder:* Ein weiteres Charakteristikum vieler Definitionen ist, dass das Konzept mehrere gesellschaftliche Dimensionen umfasst. Anzahl und Verhältnis dieser zueinander sind jedoch umstritten. Renn et al. unterscheiden hierbei drei grundsätzliche Konzepte: das Ein-Säulen-Konzept, das

---

<sup>78</sup> Ott/Döring 2008: 19.

<sup>79</sup> Michelsen/Adomßent 2014: 26, an dieser Stelle beziehen sie sich auf die Enquete-Kommission 1998.

<sup>80</sup> Grunwald/Kopfmüller 2012: 11.

<sup>81</sup> Vgl. Martens 2006: 36, 37.



Drei-Säulen-Konzept und das Vier- und Mehr-Säulen-Konzept.<sup>82</sup> Beim Ein-Säulen-Konzept liegt der Fokus auf einer Dimension, meist, wie beispielsweise beim sogenannte Leitplanken-Modell bzw. im Kontext der plantaren Grenzen, auf der ökologischen Perspektive.<sup>83</sup> Im Konfliktfall wird der ökologischen Dimension Priorität gegenüber der ökonomischen und sozialen Dimension eingeräumt, da diese nur auf Basis der ökologischen Dimension bestehen können.<sup>84</sup>

Das Drei-Säulen-Konzept geht von einer Gleichwertigkeit der Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales aus.<sup>85</sup> Nachhaltigkeit ist im Sinne dieser Vorstellung nur gegeben, wenn alle drei Säulen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Mittlerweile ist dieses Denkmodell in der Praxis das am meisten verbreitete Konzept nachhaltiger Entwicklung.<sup>86</sup> Gleichwohl wird an diesem Konzept auch vielfältige Kritik geübt:

Wertekonflikte werden zumeist in einem Schnittmengenmodell der Nachhaltigkeit verschleiert, in dem der ökonomische Erfolg sowie Umwelt- und Sozialverträglichkeit gleich gewichtet sind. Die implizite Win-Win-Win-Konstellation gilt als Lösungsprämisse für eine nachhaltige Entwicklung und zugleich liegt hier die Krux.<sup>87</sup>

Eng verbunden mit der Abgrenzung zwischen dem Ein- und dem Drei-Säulen-Modell ist die Diskussion um starke bzw. schwache Nachhaltigkeit, welche die Möglichkeit der Substituierbarkeit von natürlichen Ressourcen durch Human- oder Sachkapital in den Mittelpunkt stellt.

Beim Vier- und Mehr-Säulen Modell werden zu den oben genannten drei Dimensionen noch weitere, gleichrangige Dimensionen ergänzt, beispielsweise Kultur, Wissen oder eine politisch-institutionelle Dimension. Ähnlich wie beim Drei-Säulen-Modell bildet Nachhaltigkeit auch hierbei eine Art Schnittmenge der unterschiedlichen Säulen.<sup>88</sup> Unabhängig davon, wie viele Dimensionen berücksichtigt werden, bestehen zwischen diesen komplexe Wechselwirkungen. Daher plädieren zunehmend Autoren für eine integrierte statt für eine sektorale Betrachtungsweise.<sup>89</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Renn et al. 2007: 27; ähnlich bei Grunwald/Kopfmüller 2012: 56 ff.; Michelsen/Adomßent 2014: 28–30.

<sup>83</sup> Vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 56 ff.; Michelsen/Adomßent 2014: 28–30; Renn et al. 2007: 27.

<sup>84</sup> Vgl. Michelsen/Adomßent 2014: 28; Kopfmüller et al. 2001.

<sup>85</sup> Vgl. Michelsen/Adomßent 2014: 28; Renn et al. 2007: 27.

<sup>86</sup> Vgl. Renn et al. 2007: 27.

<sup>87</sup> Nikisch/Müller-Christ 2013b: 150; ähnlich bei Ott/Döring (2008: 39).

<sup>88</sup> Vgl. Michelsen/Adomßent 2014: 30, 31; Ott/Döring 2008: 38, 39.

<sup>89</sup> Vgl. u. a. Brandl et al. 1999; Eckardt 2005: 27; Kopatz 1998; Kopfmüller 2006; Kopfmüller et al. 2001:119.

4. *Interpretationssache*: Als letzte Gemeinsamkeit der Definitionen stellt Martens heraus, dass nachhaltige Entwicklung mit Unsicherheiten, Projektionen und Annahmen beispielsweise über die Bedürfnisse zukünftiger Generationen verknüpft ist. Dementsprechend kann Nachhaltigkeit immer aus mehreren Perspektiven betrachtet werden.<sup>90</sup> Partizipative Prozesse werden somit häufig ebenfalls als Voraussetzung von nachhaltiger Entwicklung angesehen.<sup>91</sup>

Vor dem Hintergrund dieser vier Gemeinsamkeiten wird im Theorieteil der vorliegenden Arbeit von folgender Nachhaltigkeitsbeschreibung ausgegangen: Das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (Prozess) wird in der Literatur verstanden als inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und ggf. Kultur, basierend auf partizipativen Prozessen. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden.

In der Praxis bestehen unterschiedliche Ansätze und Strategien, um dieses abstrakte Konzept nutzbar zu machen (beispielsweise Suffizienz-, Effizienz- bzw. Innovationsstrategie, Konsistenzstrategie, vier Nachhaltigkeitsregeln).<sup>92</sup> Auf der tatsächlichen Anwendungsebene kommen in der Praxis zudem konkreten Instrumente wie beispielsweise Indikatoren, Nachhaltigkeitsprüfungen, Modellen und Szenarien zum Einsatz.<sup>93</sup> Es ist in dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht sinnvoll, das gesamte Feld von möglichen praxisorientierten Umsetzungsansätzen nachhaltiger Entwicklung widerzugeben. Ein Überblick speziell für die kommunale Ebene wird aber in Abschnitt 2.4 gegeben.

## 2.2 Kommunalverwaltungen in Deutschland

Zum besseren Verständnis von deutschen Kommunalverwaltungen wird in diesem Abschnitt nach einer allgemeinen Definition des Begriffs Kommune (Abschnitt 2.2.1) deren verfassungsrechtliche Stellung (Abschnitt 2.2.2) skizziert. Anschließend werden die Aufgaben und die Finanzierung deutscher Kommunen beschrieben (Abschnitt 2.2.3), es wird das besondere Verhältnis zwischen Kommunalpolitik und -verwaltung kurz dargestellt (Abschnitt 2.2.4) und die Binnenorganisation von Kommunalverwaltungen wird kurz erläutert (Abschnitt 2.2.5).

---

<sup>90</sup> Vgl. Martens 2006: 36, 37.

<sup>91</sup> Vgl. u. a. Grunwald/Kopfmüller 2012: 50, 51; Heinrichs 2005; Michelsen/AdomBent 2014: 50.

<sup>92</sup> Vgl. u. a. Ekardt 2005: 29, 34; Grunwald/Kopfmüller 2012: 77 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2009.

### 2.2.1 Begriffsbestimmung

In der verwaltungswissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe Kommune und Gemeinde nicht eindeutig verwendet.<sup>94</sup> Zum Teil wird zwischen Stadt und Gemeinde im Hinblick auf die Einwohnerzahl differenziert, mit entsprechenden Auswirkungen auf das Recht, die Bezeichnung *Stadt* im Namen zu führen. An anderer Stelle wird der Gemeindebegriff als übergeordneter Terminus verwendet, der den Begriff Stadt mit einschließt.<sup>95</sup> Die vorliegende Arbeit differenziert den Oberbegriff *Kommune* in Anlehnung an Bogumil und Holtkamp in Gemeinden, kreisfreie und kreisangehörige Städte sowie Landkreise.<sup>96</sup> Als Gemeinde werden hier kreisangehörige Gebietskörperschaften bezeichnet, die nicht über das Namensrecht *Stadt* verfügen. Gemeinden und kreisangehörige Städte sind einem Landkreis zugeordnet. Kreisfrei (oder Stadtkreise) sind i. d. R. Städte ab 100000 Einwohnern. Landkreise haben eine Doppelfunktion als überörtliche Gebietskörperschaft bzw. Gemeindeverband und als untere staatliche Verwaltungsbehörde.<sup>97</sup> Daneben gibt es unterschiedlich strukturierte Gemeindeverbände, Zweckverbände, Samtgemeinden u. a., die in der vorliegenden Arbeit aber außer Betracht bleiben.<sup>98</sup>

Juristisch sind Kommunen Gebietskörperschaften des öffentlichen Rechts, die auf einem räumlich abgegrenzten Teil des Staatsgebiets ihnen vom Land und dem Bund übertragene öffentliche Aufgaben wahrnehmen.<sup>99</sup> Die jeweilige Einwohnerzahl und die Gebietsgröße unterscheiden sich durch die unterschiedlich intensiv erfolgten Gebietsreformen bundesweit erheblich.<sup>100</sup> Bundesweit gab es Mitte 2017 insgesamt 11056 Gemeinden, davon 107 kreisfreie Städte, 1953 kreisangehörige Städte und 294 Landkreise.<sup>101</sup> In 2911 Gemeinden lebten Ende 2015 jeweils mehr als 5000 Einwohner.<sup>102</sup> Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) unterteilt in Land- (5000–10000 Einwohner), Klein- (10000–20000 Einwohner), Mittel- (20000–100000 Einwohner) und Großstädte (mehr als 100000 Einwohner).<sup>103</sup> Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf kreisfreie Städte sowie kreisangehörige Städte und Gemeinden ab 20000 Einwohnern,

---

<sup>94</sup> Vgl. Franz 2013: 56, 57; Streibl 1996: 13.

<sup>95</sup> Vgl. Streibl 1996: 13.

<sup>96</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 8.

<sup>97</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 23.

<sup>98</sup> Die Details der jeweiligen Einteilung spielen für die vorliegende Arbeit keine Rolle, siehe hierfür Vogelgesang et al. (2005: 23).

<sup>99</sup> Vgl. Franz 2013: 56, 57; Bogumil/Jann 2009: 103, 104.

<sup>100</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 24, 25.

<sup>101</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2017.

<sup>102</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2015.

<sup>103</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung 2011: 2.

Ende 2015 691.<sup>104</sup> Landkreise stehen aufgrund der von diesen abweichenden rechtlichen und strukturellen Voraussetzungen nicht im Zentrum dieser Arbeit.

## 2.2.2 Verfassungsrechtliche Stellung

Streibl weist bezüglich der verfassungsrechtlichen Stellung von Kommunen darauf hin, dass diese:

keine eigenständige staatliche Ebene dar[stellen], da ihnen eine eigene Gesetzgebungskompetenz nicht zusteht. Ihre Rechtsakte sind keine legislativen Gesetze, sondern haben den Charakter von Verwaltungsakten mit untergesetzlicher Rechtssatzqualität.<sup>105</sup>

Aus staatsorganisations- und verfassungsrechtlicher Perspektive sind Kommunen damit Teil der Verwaltungssysteme der Länder und unterliegen ihrem Aufsichts- und Weisungsrecht.<sup>106</sup> Diese Einteilung ist jedoch nur von „formal-klassifikatorischer Bedeutung“<sup>107</sup>.

In der Praxis ist nämlich von einem dreistufigen System, bestehend aus Bund, Ländern und Kommunen, auszugehen.<sup>108</sup> Die in der Realität „äußerst starke und unabhängig [...] Stellung [von Kommunen] in der bundesdeutschen Systemordnung“<sup>109</sup> ergibt sich aus dem Recht auf kommunale Selbstverwaltung nach Artikel 28 Abs. 2 Satz 1 des Grundgesetzes: „Den Gemeinden muß das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln.“<sup>110</sup> Neben diesem garantierten Selbstverwaltungsrecht nehmen Kommunalverwaltungen eine „Kernfunktion staatlichen Handelns wahr“<sup>111</sup>, indem sie nach Artikel 83 ff. des Grundgesetzes als untere Verwaltungsinstanz den Vollzug von Bundes- und Landesgesetzen gewährleisten. Somit erfüllen sie eine Doppelfunktion (siehe Abschnitt 2.2.3).<sup>112</sup>

Die Rechtsgrundlage der kommunalen Strukturen, Aufgaben und Befugnisse wird durch die jeweilige Landesverfassung und durch von den Ländern erstellte Kommunalverfassungen, also Gemeindeordnungen (GO) und (Land-)Kreisordnungen (KO), geregelt.<sup>113</sup> Bei der Schaffung von diesen eigenständigen Kommunalverfassungen haben die

---

<sup>104</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2015.

<sup>105</sup> Streibl 1996: 41; ähnlich bei Haller/Pfreundschuh 2009: 1.

<sup>106</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 15, 16.

<sup>107</sup> Streibl 1996: 41.

<sup>108</sup> Vgl. Hopp/Göbel 2013: 2; Streibl 1996: 40, 41.

<sup>109</sup> Vgl. Streibl 1996: 41.

<sup>110</sup> Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung 2001.

<sup>111</sup> Vgl. Streibl 1996: 27.

<sup>112</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 8.

<sup>113</sup> Vgl. Bogumil/Jann 2009: 103, 104; Hopp/Göbel 2013: 9; Vogelgesang et al. 2005: 23.

Länder im Rahmen der grundgesetzlichen Garantie kommunaler Selbstverwaltung „erheblichen Spielraum [...], den sie auch nutzen“<sup>114</sup>. Die Kommunalverfassungen unterschieden sich bis Anfang der 1990er Jahre untereinander ziemlich (norddeutschen Ratsverfassung, süddeutschen Ratsverfassung, rheinischen Bürgermeisterverfassung und unechten Magistratsverfassung).<sup>115</sup> Seit 1991 besteht allerdings bundesweit ein Trend zur Reform der Kommunalverfassungen zu einer sogenannten süddeutschen Rat-Bürgermeister-Verfassung. Dies umfasst vor allem einen direkt gewählten Bürgermeister bzw. Landrat, der sowohl Leiter der kommunalen Verwaltung als auch politischer Repräsentant der jeweiligen Gebietskörperschaft ist.<sup>116</sup> Dennoch bestehen immer noch erhebliche Unterschiede zwischen den Kommunalordnungen der Bundesländer,<sup>117</sup> die aber für die zu untersuchende Forschungsfrage nur von untergeordneter Relevanz sind.

### 2.2.3 Aufgaben und Finanzierung

Durch die Doppelfunktion der Kommunen ergeben sich drei Aufgabentypen: Auftragsangelegenheiten sowie pflichtige und freiwillige Selbstverwaltungsangelegenheiten. Bei der Wahrnehmung von Auftragsangelegenheiten (beispielsweise Melderecht, Bauaufsichtsrecht) bestehen für Kommunen bei den Zielen und bei der Gestaltung der Aufgaben rechtlich gesehen keinerlei und in der Praxis kaum Handlungsspielräume. Sie müssen sich insbesondere bei Auftragsangelegenheiten nach Bundesrecht einem umfassenden Weisungsrecht unterwerfen.<sup>118</sup> Bogumil und Holtkamp betonen in diesem Zusammenhang, dass „75–90 % der ausführungsbedürftigen Bundesgesetze hier [Anm.: in den Kommunen] implementiert werden“<sup>119</sup>.

Bei den pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben (beispielsweise Kindergärten, Volkshochschulen) ist zwar die Ausübung bzw. das Ziel dieser Aufgaben den Kommunen durch Bundes- und Landesgesetze vorgeschrieben, abhängig vom Detaillierungsgrad der Rahmengesetzgebung bestehen aber z. T. bei der Realisierung der Aufgaben beachtliche (kommunalpolitische) Handlungsspielräume.<sup>120</sup>

Den größten Gestaltungsrahmen haben Kommunen bei der Wahrnehmung von freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben (beispielsweise Schwimmbäder, Wirtschaftsförde-

---

<sup>114</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 30.

<sup>115</sup> Vgl. Bogumil/Jann 2009: 106.

<sup>116</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 30–32; Bogumil/Jann 2009: 106.

<sup>117</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 30–32.

<sup>118</sup> Vgl. Bogumil/Jann 2009: 105, 106.

<sup>119</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 8, 9.

<sup>120</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 17, 18.

nung). In diesem Bereich können Kommunen sogar Ziele setzen, da die staatlichen Ebenen hier nur die Rechtsaufsicht ausüben.<sup>121</sup> Mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben kommen Gemeinden auch ihrer Verantwortung zur Sicherung der Daseinsvorsorge nach. Kommunale Nachhaltigkeitsprozesse sind freiwillige oder z. T. pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben. Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist somit in keinem Bundesland kommunale Pflichtaufgabe. Gleichwohl kann kommunales Nachhaltigkeitsmanagement, also die Sicherung der Zukunftsfähigkeit, als Teil einer erweiterten kommunalen Daseinsvorsorge interpretiert werden.

Bogumil und Jann weisen darauf hin, dass

der Anteil der freiwilligen Selbstverwaltungsangelegenheiten durch die Verengung des kommunalen Finanzrahmens und rechtliche Vorgaben der EU, des Bundes und der Länder unter dem Postulat der Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse zurückgegangen [ist].<sup>122</sup>

Auch Hopp und Göbel schränken ein, dass die tatsächlichen Handlungsspielräume sich nur dann ergeben, „wenn nach ordnungsgemäßer Erfüllung der Pflichtaufgaben noch genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen“<sup>123</sup>. Die tatsächliche Aufgabenwahrnehmung ist zudem von vielfältigen externen Faktoren wie der Stadtgröße, der politischen Kultur, den politischen Mehrheitsverhältnissen und der jeweiligen Problemlage in den Städten abhängig.<sup>124</sup>

Bei der Durchsetzung und Wahrnehmung der Aufgaben greifen Kommunen auf unterschiedliche politische Steuerungsinstrumente zurück. Franz unterscheidet zwischen Instrumenten der direkten Verhaltenssteuerung und Instrumenten der indirekten Verhaltenssteuerung, wie beispielsweise Ver- und Gebote bzw. Subventionen.<sup>125</sup> Teilweise haben Kommunalverwaltungen hierbei ein „Instrumentenerfindungsrecht“, insbesondere haben sie aber Freiheiten beim Einsatz der vorgegebenen Instrumente.<sup>126</sup>

Um diese Aufgaben zu finanzieren, haben Kommunen mehrere Einnahmequellen: durch die Kommune erhobene Steuern wie Gewerbe- und Grundsteuer, Anteile der Einkommenssteuer sowie der Umsatzsteuer im Rahmen des Steuerverbundes, teilweise zweck- bzw. bedarfsgebundene Zuweisungen der Länder, Gebühren und Abgaben für die Inanspruchnahme kommunaler Dienstleistungen sowie Verschuldung.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Bogumil/Jann 2009: 105, 106.

<sup>122</sup> Bogumil/Jann 2009: 105.

<sup>123</sup> Hopp/Göbel 2013: 4.

<sup>124</sup> Vgl. Richter 2001: 62.

<sup>125</sup> Vgl. Franz 2013: 169, 170.

<sup>126</sup> Vgl. Franz 2013: 169, 170.

<sup>127</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 21.

Seit den 1990er Jahren befinden sich Kommunen insgesamt in einer „tief greifenden Haushaltskrise“<sup>128</sup>. Während die kommunalen Kassenkredite 1992 umgerechnet lediglich 1,4 Mrd. Euro betrug, stiegen diese auf 51,5 Mrd. Euro Anfang 2015.<sup>129</sup> Diese Finanzkrise betrifft die Kommunen sowohl im Bundesländervergleich als auch innerhalb der einzelnen Bundesländer selbst sehr unterschiedlich.<sup>130</sup> Wie stark einzelne Kommunen von dieser Haushaltskrise betroffen sind, hängt offenbar nicht nur mit exogene Faktoren wie beispielsweise soziökonomischen Rahmenbedingungen zusammen. Vielmehr spielen endogene Voraussetzungen und Entscheidungen innerhalb einer Gemeinde eine erhebliche Rolle.<sup>131</sup>

#### 2.2.4 Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung

In Abschnitt 2.2.2 wurde dargestellt, dass Kommunen staatsrechtlich gesehen keine legislative Kompetenz besitzen. Somit ist verfassungsrechtlich gesehen „letztlich ihr gesamtes Tun Verwaltungshandeln“<sup>132</sup>. Jedoch existieren in jeder Kommune politische Vertretungen, die zwar nicht im verwaltungsrechtlichen Sinne, aber „faktisch einem Gemeindep[ar]lament durchaus nahe komm[en]“<sup>133</sup>.

Der Politik kommt hierbei die Aufgabe der „Gestaltung der Selbstverwaltung u. a. durch die politische Steuerung“ zu.<sup>134</sup> Politische Organe der Kommune sind die Volksvertretung (Gemeinderat, Kreistag) und der Hauptverwaltungsbeamte ((Ober-)Bürgermeister, Landrat). Der Rat wird durch die Bürgerschaft gewählt und setzt im Idealfall durch seine Entscheidungen den Willen der Wähler um. Ausschüsse zu spezifischen Fachthemen geben hierfür Empfehlungen.<sup>135</sup> Bei *dem Rat* handelt es sich jedoch nicht um einen einheitlich handelnden (korporativen) Akteur. Vielmehr stellt er durch die einzelnen Fraktionen als Zusammenschlüsse von Vertretern einer Partei oder Gruppierung bzw. deren Untergliederungen ein höchst differenziertes Gremium dar. Zudem ist das Handeln der Individuen keineswegs autonom – es bestehen horizontale und vertikale Politikverflechtungen, Verknüpfungen mit der wirtschaftlichen und sozialen Lage vor Ort sowie gegenseitige Beeinflussung der lokalen Öffentlichkeit und unterschiedlicher Interessensgruppen.<sup>136</sup>

<sup>128</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 60.

<sup>129</sup> Vgl. Brand 2016.

<sup>130</sup> Vgl. Brand 2016; Bogumil/Holtkamp 2013: 60–62.

<sup>131</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 64, 65.

<sup>132</sup> Streibl 1996: 45; ähnlich bei Haller/Pfreundschuh 2009: 1.

<sup>133</sup> Streibl 1996: 45.

<sup>134</sup> Haller/Pfreundschuh 2009: 1.

<sup>135</sup> Vgl. Diedrich 2003: 23; Hopp/Göbel 2013: 7; Streibl 1996: 10, 11.

<sup>136</sup> Vgl. Naßmacher/Naßmacher 2007: 209, 211; Schedler/Siegel 2005: 135.

Die politischen Entscheidungen werden wiederum durch die Verwaltung vorbereitet. Nach entsprechenden Beschlüssen des Rates ist diese wiederum verpflichtet, die jeweiligen Entscheidungen umzusetzen und im Übrigen alle anfallenden Auftragsangelegenheiten zu erledigen.<sup>137</sup>

Obwohl der Rat also theoretisch das oberste, demokratisch legitimierte Gremium in einer Kommune ist, wird die tatsächliche Machtverteilung unterschiedlich bewertet: Bogumil und Jann urteilen beispielsweise, dass im Zuge der o. g. Reformen der Kommunalverfassungen und des Neuen Steuerungsmodells (s. u.) „die Verwaltungsspitze, repräsentiert durch den hauptamtlichen Bürgermeister, [...] in der Summe ihr Machtpotential durchaus ausbauen [kann]“<sup>138</sup>. Ähnliche Machtoptionen sprechen sie, wie andere Autoren, der hauptamtlichen Verwaltung zu: Diese besitze eine umfassende Handlungsmacht durch die Art und Weise der Entscheidungsvorbereitung bzw. Vorbereitung von Satzungstexten, Handlungsalternativen, Problemidentifikation, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit, vielfältige Kontakte, durch den Informationsvorsprung beim laufenden operativen Geschäft sowie durch Fachkenntnisse eines spezialisierten und professionellen Verwaltungsapparats. Zudem ist auch der Vollzug von Beschlüssen kein unpolitischer Vorgang.<sup>139</sup> Naßmacher und Naßmacher kommen auf Basis einer empirischen Untersuchung zu folgendem Schluss: Der Rat fasse meistens nur prozessleitende oder Kulminations-Beschlüsse und lasse sich häufig „in die Rolle eines Ratifikationsorgans für Verwaltungsentscheidungen drängen“<sup>140</sup>. Pamme kommt zu einer ähnlichen Einschätzung: „Der politische Primat gegenüber der Verwaltung erodiert, die Bürokratie verselbstständigt sich gegenüber der Politik.“<sup>141</sup> Angesichts dieses tatsächlichen Machtpotenzials der Kommunalverwaltung gegenüber dem Rat konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf deren Führungspersonen.

### 2.2.5 Binnenorganisation

An oberster Stelle einer Kommunalverwaltung steht der (Ober-)Bürgermeister bzw. der Landrat als Verwaltungschef. Hauptamtliche Beigeordnete (Dezernenten bzw. Magistrate, Bürgermeister) sind in Städten und Gemeinden ab ca. 20000 Einwohnern im Rahmen eines dreistufigen Verwaltungsaufbaus dem Verwaltungschef nachgeordnet. Der

---

<sup>137</sup> Vgl. Haller/Pfreundschuh 2009: 1; Hopp/Göbel 2013: 7; Streibl 1996: 10, 11; Vogelgesang et al. 2005: 109, 110.

<sup>138</sup> Bogumil/Jann 2009: 195.

<sup>139</sup> Vgl. Bogumil 2011: 11; Bogumil/Jann 2009: 192; Naßmacher/Naßmacher 2007: 215–217; Richter 2001: 61. Naßmacher/Naßmacher 2007: 211.

<sup>141</sup> Pamme 2004: 30.



konkrete Zuschnitt und die Anzahl der zu verantwortenden Bereiche sind oft politisch motiviert oder an den Kenntnissen der Beigeordneten orientiert. In kleinen Kommunen folgt nach dem Verwaltungsleiter direkt die Ämterebene unter der Führung der Amtsleiter (zweistufiger Verwaltungsaufbau).<sup>142, 143</sup> Ämter sind in Kommunen die „zentrale organisatorische Gliederungsgröße“,<sup>144</sup> werden unter fachlichen Gesichtspunkten gebildet und den Beigeordneten zugeordnet. Sie tragen den Vollzug der kommunalen Aufgaben und treten nach außen selbstständig auf. Ämter sind weitergehend aufgegliedert in Abteilungen, Sachgebiete und Sachgruppen bis hin zu den einzelnen Stellen. Ausnahme hiervon bilden Querschnittsämter wie beispielsweise das Personalamt oder die Kämmerei. Die Zahl der Ämter hängt vor allem von der Größe der Stadtverwaltung ab.<sup>145</sup> Insgesamt ist die Kommunalverwaltung „hochgradig arbeitsteilig organisiert und stark hierarchisiert“<sup>146</sup>. Die Mehrzahl der Kommunalverwaltungen orientiert sich laut Bogumil beim Aufbau ihrer Binnenstruktur immer noch an dem Verwaltungsgliederungsplan der Kommunalen Gemeinschaftsstelle von 1979, siehe Abbildung 3.<sup>147</sup>



Abbildung 3: Verwaltungsgliederungsplan der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (Bogumil/Holtkamp 2013: 44).

Das in Abbildung 3 dargestellte Organisationsmodell der Kommunalverwaltung hat jedoch keine flächendeckende Gültigkeit mehr. In einigen Mittel- und Großstädten sind bei der Einführung des neuen Steuerungsmodells neue Organisationsformen geschaffen wor-

<sup>142</sup> Details zu Aufgaben und Besetzung der Führungspersonen werden in Kapitel 3.2.1 dargestellt.

<sup>143</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 40; Franz 2013: 63, 64; Haller/Pfreundschuh, 2009: 1; Hopp/Göbel 2013: 7; Vogelgesang et al. 2005: 109–112.

<sup>144</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 42.

<sup>145</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013 43; Hopp/Göbel 2013: 7; Vogelgesang et al. 2005: 109, 110.

<sup>146</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 42.

<sup>147</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 43.

den. Bogumil kann hierbei jedoch noch kein neues einheitliches Organisationsmodell erkennen.<sup>148</sup> Mehrere Autoren kommen zu dem Schluss, dass der stark hierarchisierte Charakter des Bürokratiemodells Webers<sup>149</sup> in Kommunalverwaltungen bestehen bleibt.<sup>150</sup>

Der Verwaltungskörper selbst besteht aus den dort hauptamtlich tätigen Beschäftigten und Beamten. Auch wenn bei Tarifbeschäftigten im engeren Sinne keine Laufbahnen existieren, sind sie ähnlich wie Beamte in vier hierarchisch aufsteigenden Laufbahngruppen eingeordnet: einfacher, mittlerer, gehobener und höherer Dienst. Die Ausbildungsanforderungen sowie der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben nehmen mit steigender Laufbahn zu.<sup>151</sup> Beamte allgemein werden primär im Kernbereich der traditionellen Verwaltung eingesetzt, Beamte des höheren Dienstes kommen in Kommunalverwaltungen vornehmlich in Führungs- und Leitungsfunktionen zum Einsatz.<sup>152</sup> Insgesamt ist das Personal sehr heterogen: Neben den traditionellen Verwaltungsfachkräften verfügen viele Beschäftigte über technische oder andere Ausbildungen.<sup>153</sup>

2015 arbeiteten total 1,439 Millionen Personen im kommunalen Bereich, 186000 Beamte bzw. Richter und 1,253 Millionen Arbeitnehmer.<sup>154</sup> Basierend auf Zahlen von 2011 sind von den Beamten und Tarifbeschäftigten im kommunalen Bereich 5 % dem höheren Dienst, 28 % dem gehobenen Dienst, 50 % dem mittleren Dienst und 17 % dem einfachen Dienst zuzuordnen.<sup>155</sup>

Der Ablauf des Verwaltungshandelns in Kommunalverwaltungen wird durch die zentrale Geschäftsordnung und durch allgemeine Geschäftsanweisungen geregelt. Hierbei stehen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Dienststellen, der Verkehr mit der Bevölkerung und die Organisation des Geschäftsgangs (Post, Eingangsbearbeitung, Schriftverkehr, Zeichnungsbefugnis, Aktenführung etc.) im Vordergrund.<sup>156</sup>

<sup>148</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 42–43.

<sup>149</sup> Merkmale des Bürokratiebegriffs nach Max Weber sind: *hauptamtliches Personal* (Trennung von Amt und Person und von öffentlichen und privaten Mitteln); *Einstellung und Beförderung nach Leistung* (Professionalisierung); *Arbeitsteilung und Spezialisierung*; *hierarchische Über- und Unterordnung* (Autoritätshierarchie mit Dienstweg); *System von Regeln, das die Rechte und Pflichten der Positionsinhaber festlegt*, sowie *Prinzipien der Schriftlichkeit und der Aktenmäßigkeit* (vgl. Bogumil/Jann 2009: 137; Weber 2010: 160 ff.; Weiß 2010: 15). Max Weber postulierte in seinem berühmten Zitat: „Die rein bürokratische, also: bürokratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ (Weber 2010: 164).

<sup>150</sup> Vgl. u. a. Bogumil/Holtkamp 2013: 89, 90; Reichard 2010: 170.

<sup>151</sup> Vgl. Weiß 2010: 14, 15.

<sup>152</sup> Vgl. Günther 2013: 163, 164, 168.

<sup>153</sup> Vgl. Günther 2013: 162.

<sup>154</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2015.

<sup>155</sup> Bahnmüller/Hoppe 2014: 21.

<sup>156</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 47.

Seit den 1990er Jahren bemühen sich etliche Kommunalverwaltungen unter den Schlagwörtern *New Public Management* und *Neues Steuerungsmodell* um eine Implementierung betriebswirtschaftlicher Elemente in den Ablauf des Verwaltungsalltags. Ziel der Modernisierungsbestrebungen ist eine Abkehr von der klassisch-bürokratischen Verwaltungsorganisation hin zu einer flexibleren und integrierten Organisations- und Steuerungsform, die für mehr (finanzielle) Effizienz, Effektivität und Kundenorientierung sorgen soll.<sup>157</sup> Gleichwohl kommen Bogumil und Holtkamp zu dem Schluss, dass

trotz aller Reformen der letzten Jahre [...] in der Kommunalverwaltung noch immer die klassischen bürokratischen Merkmale der strikten Arbeitsteilung, der hierarchischen Kommunikation und Kontrolle sowie der Aktenmäßigkeit und Professionalität gelten.<sup>158</sup>

Zudem sind Kommunen zunehmend von äußeren Trends wie beispielsweise dem demografischen Wandel, der Digitalisierung, der Flüchtlingskrise, Globalisierungs- wie Regionalisierungstendenzen, dem Trend zur Privatisierung öffentlicher Aufgaben bzw. öffentlicher Unternehmen, einer auf kommunaler Ebene erheblich zugenommenen Parteiverdrossenheit sowie einer zunehmenden Segregation betroffen.<sup>159</sup>

### 2.3 Veränderungen in Organisationen

Wenn es um Veränderung in Organisationen, also auch um nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung in Kommunalverwaltungen, geht, dann findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Begriffen: u. a. organisationaler Wandel, Reorganisation, Organisationsentwicklung, Redesign oder lernende Organisation. Scherm und Pietsch betonen, dass diese Begriffe zum Teil sehr nahe beieinanderliegen bzw. sogar synonym verwendet werden.<sup>160</sup>

Organisationaler Wandel ist allgemein ein Prozess „der dazu führt, dass sich Organisationen oder Organisationseinheiten von ihrem derzeitigen Zustand zu einem neuen Zustand entwickeln“<sup>161</sup>. Ursächlich können organisationsexterne und organisationsinterne Faktoren sein.<sup>162</sup> Dieser organisationale Wandel kann in einen Wandel 1. und 2. Ordnung eingeteilt werden. Bei einer umfassenden nachhaltigen Entwicklung in Kommunalverwaltungen kann von einem Wandel 2. Ordnung gesprochen werden, da diese mehrdimensional und qualitativ ist, alle Ebenen umfasst und mit einem Paradigmenwechsel einhergeht.<sup>163</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. u. a. Bogumil et al. 2008; Bogumil/Holtkamp 2013: 79 ff.; Bogumil/Jann 2009: 237, 238; Schröter/Wollmann 2005: 63.

<sup>158</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 47.

<sup>159</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 67–75; Hammerschmid et al. 2016; Pamme 2002: 6.

<sup>160</sup> Vgl. Scherm/Pietsch 2007: 229.

<sup>161</sup> Gourmelon et al. 2011: 263.

<sup>162</sup> Vgl. Scherm/Pietsch 2007: 229.

<sup>163</sup> Vgl. Gourmelon et al. 2011: 263 ff.

Eine Form des Organisationswandels ist Organisationsentwicklung. Nerdinger definiert diese über folgende Merkmale: Es handelt sich um eine geplante Form des Wandels, welche die gesamte Organisation betrifft und langfristig angelegt ist. Zudem sind die Betroffenen in den Prozess integriert, welcher durch systematische Lern- und Problemlöseprozesse ausgelöst und unterstützt wird. Insgesamt zielt der Prozess weniger auf eine Steigerung der Produktivität als vielmehr auf „Verbesserung der Lebensqualität und d[ie] Problemlösefähigkeit in einer Organisation“<sup>164</sup>. Über diese Zielsetzung grenzt Nerdinger die Organisationsentwicklung vom Change-Management als einer weiteren Form des organisationalen Wandels ab. Dieser werde „nicht durch die Betroffenen konzipiert und umgesetzt, sondern gewöhnlich von Beratern als ganze Konzeption dem Unternehmen verkauft“<sup>165</sup>.

Bei all diesen Prozessen handelt es sich um zeitlich begrenzte Veränderungen,<sup>166</sup> die dahin gehend kritisiert werden, dass organisatorischer Wandel keine Ausnahmesituation darstelle, sondern dass es sich dabei um eine kontinuierliche Aufgabe handelt. „Wandel muss [...] als ein stetig andauernder Veränderungsprozess angesehen werden [...]“<sup>167</sup> Dieses Verständnis ist eng verknüpft mit dem sogenannten organisationalen Lernen, welches Entwicklung und Wandel in Organisationen als „fortdauernden Lernprozess, der von der gesamten Organisation auf allen Ebenen zu leisten ist“<sup>168</sup>, definiert.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass es sich bei nachhaltiger kommunaler Entwicklung nach der vorher genannten Einteilung um einen organisationalen Wandel 2. Ordnung handelt. Dieser kann z. T. (wenn finanzielle Mittel vorhanden sind bzw. beispielsweise bei Kooperationen mit Universitäten) extern begleitet werden, muss, um dauerhaft tragbar zu sein, aber in enger Zusammenarbeit mit den Beschäftigten erfolgen. Dieser ist also nach obiger Definition eher der Organisationsentwicklung als dem Change-Management zuzuordnen. Zwar können einzelne Projekte eine begrenzte Dauer haben, aber da es sich bei nachhaltiger, kommunaler Entwicklung um einen Prozess handelt, muss insgesamt auf ein langfristiges organisationales Lernen abgezielt werden.

---

<sup>164</sup> Nerdinger et al. 2011: 150.

<sup>165</sup> Nerdinger et al. 2011: 150.

<sup>166</sup> Vgl. Sturm et al. 2011: 38.

<sup>167</sup> Sturm et al. 2011: 38.

<sup>168</sup> Sturm et al. 2011: 38, 39.

## 2.4 Nachhaltige Entwicklung in Kommunalverwaltungen

Mit dem folgenden Abschnitt werden die beiden Themenstränge Nachhaltigkeit und Kommunalverwaltungen zusammengeführt und es wird herausgearbeitet, was nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene konkret bedeutet. Hierfür wird zuerst ein Überblick über die Rahmensetzung und den aktuellen Stand kommunaler Nachhaltigkeit in Deutschland gegeben (Abschnitt 2.4.1). Anschließend werden Zielsetzungen einer kommunalen nachhaltigen Entwicklung dargestellt (Abschnitt 2.4.2), um darauf aufbauend einen Überblick zu geben, wie Kommunen diese Herausforderungen konkret bewältigen können (Abschnitt 2.4.3).

### 2.4.1 Rahmensetzung und aktueller Stand

Kommunen werden in ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten von unterschiedlichen Rahmensetzungen beeinflusst. So wurde zum ersten Mal die Bedeutung der kommunalen Ebene für eine globale nachhaltige Entwicklung explizit in Kapitel 28 der Agenda 21 1992 in Rio de Janeiro betont und begründet. Dort heißt es:

Da viele der in der Agenda 21 angesprochenen Probleme und Lösungen auf Aktivitäten auf der örtlichen Ebene zurückzuführen sind, ist die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der Verwirklichung der in der Agenda enthaltenen Ziele. [...] Als Politik- und Verwaltungsebene, die den Bürgern am nächsten ist, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Informierung und Mobilisierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige umweltverträgliche Entwicklung.<sup>169</sup>

In den folgenden Jahren entwickelte sich weltweit ein erhebliches lokales zivilgesellschaftliches Engagement im Rahmen der sogenannten lokalen Agenda 21. Der International Council for Local Environment Initiatives (ICLEI) hat bei einer Umfrage 2002 weltweit 6416 Kommunalverwaltungen gezählt, die entweder ein formelles Commitment zur lokalen Agenda 21 bereits abgegeben haben oder sich auf dem Weg zu einem solchen befinden.<sup>170</sup> Auch in Deutschland haben sich in den ersten 15 Jahren nach Rio in einer beträchtlichen Anzahl von Kommunen (2004 waren es 2600) lokale Agendaprozesse entwickelt.<sup>171</sup> Gleichwohl kam es in den folgenden zehn Jahren zu einem erheblichen Rückgang dieses im wesentlichen zivilgesellschaftlichen Engagements in vielen Kommunen: Die nationale Agendatransferhomepage wurde 2006 eingestellt und Anfang 2017 lassen

---

<sup>169</sup> BMU 1992: 252.

<sup>170</sup> ICLEI 2002, zitiert nach Saha 2009: 39.

<sup>171</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 135, 136.

sich keine aktuellen Zahlen zu lokalen Agenda-Prozessen finden. Abgesehen von einzelnen positiven Beispielen (beispielsweise Augsburg, Gelsenkirchen) wurde in empirischen Untersuchungen insgesamt deutlich, dass „diese Prozesse auf der Handlungsebene von Politik und Verwaltung wenig nennenswerte Folgen gezeigt haben“<sup>172</sup> und dies zu „massiven Enttäuschungen“<sup>173</sup> bei den Engagierten geführt hat.

Neben der lokalen Agenda 21 haben sich aber im Nachgang der UNCED freiwillige Selbstverpflichtungen für die lokale Ebene entwickelt, welche auch heute noch Relevanz besitzen: Beispielsweise wurde 1994 auf der Europäischen Konferenz über zukunftsbeständige Städte und Gemeinden die sogenannte *Aalborg-Charta* verabschiedet und seitdem von mehr als 3000 europäischen Städten unterzeichnet.<sup>174</sup> 2004 wurden die *Aalborg-Commitments* als Weiterentwicklung der *Aalborg-Charta* beschlossen und seitdem von 700 Kommunen angenommen.<sup>175</sup> 2007 wurde die *Leipzig-Charta*<sup>176</sup> und 2016 die *Basque Declaration* verabschiedet.<sup>177</sup> Bei ICLEI findet sich eine nutzerfreundliche Zusammenstellung weiterer vielfältiger internationaler Nachhaltigkeitscomittments für Kommunen.<sup>178</sup>

Auch bei der Rio+20-Konferenz wurden Kommunen erneut als ein „wesentlicher Akteur bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur nachhaltigen Entwicklung“ bezeichnet.<sup>179</sup> Insbesondere die darauf aufbauende Verabschiedung der SDGs hat zu einem verstärkten Engagement auf kommunaler Ebene geführt. Einerseits werden Städte in Ziel 11 explizit adressiert („Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen“)<sup>180</sup> und andererseits werden Kommunen bei der Umsetzung aller SDGs von Institutionen unterschiedlicher Ebene unterstützt. Diese Unterstützung findet nicht mehr nur im ökologischen, sondern zunehmend auch in einem entwicklungspolitischen Kontext statt.<sup>181</sup> Weitere internationale Prozesse wie das *Übereinkommen von Paris* und die Verabschiedung der *New Urban Agenda* im Kontext der UN Habitat III Konferenz entfalten ebenfalls Wirkung auf der kommunaler Ebene.

<sup>172</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 136; ähnlich bei Hoffmann 2007: 690.

<sup>173</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 135; ähnlich bei Hoffmann 2007: 690.

<sup>174</sup> ICLEI o. J. a.

<sup>175</sup> ICLEI o. J. b.

<sup>176</sup> Vgl. BMUB 2007.

<sup>177</sup> Vgl. ICLEI o. J. c.

<sup>178</sup> Vgl. ICLEI o. J. d.

<sup>179</sup> Kuhn et al. 2013: 5.

<sup>180</sup> BMZ o. J.

<sup>181</sup> Vgl. u. a. BMZ 2016; Deutscher Städtetag 2015; LAG 21 o. J.; SKEW o. J.

Auch die 2016 erschienene Neuauflage der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes ist ein wichtiger Bezugspunkt für die kommunale Ebene. Dort wird einerseits der Vorbildcharakter von Kommunen bei der Umsetzung der nationalen Strategie unterstrichen und ihnen zum anderen für bestimmte Aufgaben, wie beispielsweise dem Klimaschutz, eine Mitverantwortung zugesprochen.<sup>182</sup> U. a. zur Verbesserung der Verzahnung mehrerer Ebenen wurde 2015 von der Bundesregierung der interministerielle Arbeitskreis Nachhaltige Stadtentwicklung in nationaler und internationaler Perspektive unter Federführung des Bundesumweltministeriums eingesetzt.<sup>183</sup> Zusätzliche Initiativen auf bundespolitischer Ebene wie die Einrichtung von vier Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeit (RENN) 2016 sowie unterschiedliche Förderprogramme mehrerer Bundesministerien (beispielsweise *Projekt Zukunftsstadt* (BMBF), *Projekt Global nachhaltige Kommune* (BMZ)) adressieren explizit die kommunale Ebene im Kontext nachhaltiger Entwicklung.<sup>184</sup> Ein weiteres Beispiel für ein Netzwerk im Bereich Nachhaltigkeit auf nationaler Ebene ist der vom Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) 2010 initiierte *Dialog nachhaltige Stadt*. Dort tauschen sich Oberbürgermeister von 32 Städten (Stand 2017) regelmäßig über strategische Fragen kommunaler Nachhaltigkeit aus.<sup>185</sup> Die Bedeutung der bundespolitischen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige kommunale Entwicklung wird bei Kowalczyk und Mayer-Ries ausführlich dargestellt.<sup>186</sup>

Erwartungsgemäß hat ebenfalls die Rahmensetzung der einzelnen Bundesländer eine große Bedeutung für die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung auf lokaler Ebene. In den Nachhaltigkeitsstrategien der Länder wird die Rolle von Kommunen unterschiedlich stark herausgehoben.<sup>187</sup> Auch unterscheiden sich die Bundesländer erheblich im Unterstützungsangebot für Kommunen. Während Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg beispielsweise umfangreiche Unterstützung anbieten (beispielsweise spezielle Landesnachhaltigkeitskonferenzen für die kommunale Ebene, Dialog-Formate, Leitfäden, Beratungsangebote),<sup>188</sup> bestehen diese Angebote in anderen Bundesländern nicht. Laws gibt einen detaillierten Überblick über die Bedeutung der Rahmenbedingungen der Bundesländer für nachhaltige Entwicklung in Kommunen.<sup>189</sup> An mehreren Stellen wird trotz

---

<sup>182</sup> Vgl. Die Bundesregierung 2016: 46, 47, 238, 239.

<sup>183</sup> Vgl. BMUB 2017.

<sup>184</sup> Vgl. BMBF o. J.; LAG 21 o. J.; RNE o. J.; SKEW o. J.

<sup>185</sup> Vgl. RNE 2017.

<sup>186</sup> Vgl. Kowalczyk/Mayer-Ries 2017.

<sup>187</sup> Vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen 2016; Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz 2017.

<sup>188</sup> Vgl. Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen o. J.; Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg o. J.

<sup>189</sup> Vgl. Laws 2017.

der bereits bestehenden Initiativen eine Verbesserung der Abstimmung der unterschiedlichen Ebenen (EU, Bund, Land, Kommunen) bei Nachhaltigkeitsfragen gefordert (Verbesserung der vertikalen Integration), beispielsweise bei der Verfügbarkeit und Anschlussfähigkeit von Indikatorensystemen.<sup>190</sup>

Auch in der Wissenschaft wird die Bedeutung der kommunalen Ebene bei einer globalen nachhaltigen Entwicklung national und international betont und in unterschiedlichen Zusammenhängen (u. a. Nachhaltigkeitsberichterstattung, Verwendung von Indikatoren) untersucht.<sup>191</sup> Bereits vor mehr als zehn Jahren wurde das Thema in Deutschland im Kontext von Verwaltungsmodernisierung untersucht.<sup>192</sup> Erst 2016 stellte der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen der Bundesregierung (WBGU) in seinem Hauptgutachten *Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte* erneut die Herausforderungen und zugleich Handlungsspielräume umfassend dar.<sup>193</sup>

In den vergangenen Jahren sind zudem vielfältige Leitfäden zur Förderung nachhaltigkeitsorientierter Entwicklung in Kommunen allgemein und zu spezifischen Schwerpunktthemen (beispielsweise Fördermöglichkeiten) von unterschiedlichen Organisationen veröffentlicht worden.<sup>194</sup> Mehrere Institutionen veröffentlichen daneben regelmäßig Newsletter und bieten Online-Angebote,<sup>195</sup> auf Konferenzen wie dem Netzwerk21 Kongress werden aktuelle Themen diskutiert,<sup>196</sup> beim deutschen Nachhaltigkeitspreis Städte und Gemeinden in drei Größenordnungen für ihr Engagement ausgezeichnet<sup>197</sup> und seit 2016 erscheint sogar viermal im Jahr mit dem *N-Journal* eine eigene Zeitschrift zu diesem Themengebiet.<sup>198</sup> Im Jahr 2015/2016 wurde daneben im Rahmen des *Monitors Nachhaltige Kommune* der Bertelsmann Stiftung erstmals ein umfangreiches Indikatorenset für Kommunen entwickelt und eine repräsentative Studie in deutschen Kommunalverwaltungen zum Stand des Nachhaltigkeitsmanagements durchgeführt. Das Projekt

---

<sup>190</sup> Vgl. Bausewein et al. 2015: 23; Büttner et al. 2011: 46.

<sup>191</sup> Vgl. u. a. Alcaraz-Quiles et al. 2015; Bartle/Leuenberger 2006; Brettschneider et al. 2015; Brugmann 1996; Fiorino 2010; Gehrlein 2010; Heinrichs/Schuster 2016; Krause et al. 2016; Laurian et al. 2016; Niemann/Hoppe 2017; Ortiz-Rodríguez 2015 et al.

<sup>192</sup> Vgl. Kopatz 2006; Speier et al. 2000.

<sup>193</sup> Vgl. WBGU 2016.

<sup>194</sup> Vgl. u. a. Büttner/Kneipp 2011; Büttner et al. 2011; Eichhorn et al. 2016; Grabow et al. 2015; ICLEI 2007, o. J. d.; LUBW 2015, 2016, 2017; Plawitzki et al. 2015; Sauerborn et al. 2014; UCLG 2016.

<sup>195</sup> Vgl. u. a. GIZ o. J.; ICLEI o. J. e.

<sup>196</sup> Vgl. CivixX – Werkstatt für Zivilgesellschaft o. J.

<sup>197</sup> Vgl. Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2017.

<sup>198</sup> Vgl. Walhalla Fachverlag o. J.



wurde bis 2020 verlängert.<sup>199</sup> Mittlerweile reagiert auch die International Standard Organization (ISO) auf die zu beobachtenden Entwicklungen: Eine internationale Norm ISO/DIS 37120:2014 *Sustainable development and resilience of communities – Indicators for city services and quality of life* wurde entwickelt und veröffentlicht.<sup>200</sup>

Im Gegensatz zu dieser an unterschiedlichen Stellen immer wieder betonten Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene und zu potenziellen Unterstützungsmöglichkeiten steht jedoch die Realität deutscher Kommunen: Zwar kommen zwei repräsentative Studien 2012 und 2016 zu dem Schluss, dass das Thema für Kommunen in Deutschland einen hohen Stellenwert hat.<sup>201</sup> Gleichwohl schlussfolgert die Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor 2012, „dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitssteuerung in vielen Kommunen noch am Anfang steht“<sup>202</sup>. Auch 2016 verfügt die Mehrheit der Kommunen (63 %) über keine für das Thema zuständige Stelle<sup>203</sup> und nur 3 % haben ressortübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet.<sup>204</sup> Bei der tatsächlichen Umsetzung werden Kommunalverwaltungen offenbar mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, die im nächsten Abschnitt vor dem Hintergrund der ursprünglichen Zielsetzung dargestellt werden.

#### 2.4.2 Herausforderungen und Zielbestimmung

Die in Abschnitt 2.1 skizzierten Probleme bei der Umsetzung des abstrakten Konzepts nachhaltiger Entwicklung spiegeln sich auch auf kommunaler Ebene wider: „Trotz eines international vereinbarten Nachhaltigkeitsziels [existiert] kein einheitliches Nachhaltigkeitsleitbild [...], das konkrete Vorgaben für die Umsetzung auf der lokalen Ebene macht [...]“<sup>205</sup> Fricker et al. beschreiben eine nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung wie folgt:

Eine nachhaltigkeitsorientierte Gemeindeführung berücksichtigt erstens gleichzeitig und gleichwertig die kurz- und langfristigen Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft sowie deren Wechselwirkungen. Und zweitens beachtet sie die Interessen aller Betroffenen über die Gemeindegrenzen hinaus.<sup>206</sup>

Auch Schaltegger et al. bleiben bei der Zielbestimmung auf einer ähnlich allgemeinen Ebene und lehnen diese an eine integrierte Betrachtung des Drei-Säulen-Modells an:

<sup>199</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a, b.

<sup>200</sup> Vgl. ISO 2014.

<sup>201</sup> Vgl. Beck et al. 2012: 11; Riedel et al. 2016a: 14.

<sup>202</sup> Beck et al. 2012: 21.

<sup>203</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a: 14.

<sup>204</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a: 14, 15.

<sup>205</sup> Bauriedl et al. 2008: 29.

<sup>206</sup> Fricker et al. 2010: 11.

Demnach bedeutet eine nachhaltige kommunale Entwicklung eine Steigerung der Öko-Effektivität<sup>207</sup> sowie der Sozio-Effektivität<sup>208</sup> bei gleichzeitiger Beachtung des Wirtschaftlichkeits- und des Sparsamkeitsprinzips.<sup>209</sup> Auch der *Monitor Nachhaltige Kommune* versteht kommunale nachhaltige Entwicklung im Kontext der Berücksichtigung von vier Prinzipien: Generationengerechtigkeit, Ganzheitlichkeit, globale Verantwortung und gemeinsames Vorgehen.<sup>210</sup>

Grundsätzlich ist „eine wesentliche Herausforderung [...] die konsequente Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen auf den verschiedenen Ebenen im Verwaltungshandeln“<sup>211</sup>. Konkret bedeutet dies, dass Nachhaltigkeit in der Kommune sowohl von der organisations- als auch von der aufgabenbezogenen Perspektive betrachtet werden sollte. Das heißt, dass sich das Konzept der Nachhaltigkeit einerseits auf die Aufgaben einer Kommune bezieht und andererseits auch auf organisatorische, interne Handlungsfelder.<sup>212</sup> Als Beispiel für nachhaltigkeitsorientierte aufgabenspezifische Handlungsfelder kann eine partizipative, nachhaltigkeitsorientierte Stadtentwicklung genannt werden. Im *Dialog nachhaltige Stadt* wurden hierbei die Themen Wohnen, Mobilität und generationengerechte Finanzen als besonders drängend empfunden.<sup>213</sup> Weiteres Beispiele für ein aufgabenspezifisches Handlungsfelder ist die Ausrichtung kommunaler Unternehmen am Leitbild der Nachhaltigkeit.<sup>214</sup> Typische organisatorische Handlungsfelder sind ein konsequentes nachhaltiges Beschaffungs- und Vergabewesen,<sup>215</sup> die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem doppelten Haushaltswesen,<sup>216</sup> die Anlage von kommunalen Geldern unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien (Deinvest)<sup>217</sup> oder ein Liegenschaftsmanagement nach ökologischen Kriterien.<sup>218</sup>

Damit Kommunen mit diesem normativen Konzept tatsächlich arbeiten können, bedarf es einer Konkretisierung des Konzepts vor Ort.<sup>219</sup> Büttner et al. betonen, dass es unmöglich sei, ein konkretes Nachhaltigkeitskonzept zu entwickeln, welches für alle

<sup>207</sup> Öko-Effektivität misst, wie gut eine Umweltverträglichkeit absolut erreicht wird bzw. wie stark negative Umwelteinwirkungen minimiert werden können (Schaltegger et al. 2009: 5).

<sup>208</sup> Sozio-Effektivität misst, wie gut soziale Anliegen erfüllt werden (Schaltegger et al. 2009: 5).

<sup>209</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2009: 5.

<sup>210</sup> Vgl. Riedel et al. 2016a: 19.

<sup>211</sup> Schaltegger et al. 2009: 1.

<sup>212</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2009: 13.

<sup>213</sup> Vgl. Grabow et al. 2015: 9.

<sup>214</sup> Vgl. Bausewein et al. 2015: 20.

<sup>215</sup> Vgl. Heinrichs/Sühlsen 2015; Holler 2017; LUBW 2017.

<sup>216</sup> Vgl. Schuster et al. 2015, 2017.

<sup>217</sup> Vgl. Joks 2016.

<sup>218</sup> Vgl. Birk et al. 2013: 3; Schaltegger et al. 2009: 22.

<sup>219</sup> Vgl. Birk et al. 2013: 3.

Kommunen in ihre Heterogenität gleichermaßen anwendbar ist. „Jede Kommune muss für sich entscheiden, welche Möglichkeiten sich ihr bieten, welche Themen ihr am Herzen liegen und in welchem Tempo sie den Weg gehen möchte.“<sup>220</sup> Bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts auf der lokalen Ebene werden Kommunen zudem mit vielfältigen Zielkonflikten (beispielsweise Schaffung bezahlbarer Wohnraum vs. Verdichtung und Versiegelung) konfrontiert. Diese Zielkonflikte können mit entsprechenden Instrumenten verdeutlicht und transparent gemacht werden. Ihre Auflösung bzw. entsprechende Entscheidungen müssen jedoch auf der politischen Ebene bzw. gemeinsam mit entsprechenden Stakeholdern getroffen werden.<sup>221</sup>

### 2.4.3 Strategien und Umsetzungsansätze

Um die umfangreichen Aufgabe einer nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung in Kommunen zu fördern, bestehen vielfältige Ansatzmöglichkeiten und Maßnahmen. Zwar ist grundsätzlich ein systematisches, strategisches Vorgehen zu bevorzugen, da dies jedoch nicht in allen Kommunalverwaltungen zu jeder Zeit erfolgversprechend ist, sei insbesondere auf die Entwicklung eines stadtspezifischen Vorgehens verwiesen. Bei Plawitzki et al. finden sich die Beschreibung der Entwicklung eines solchen Konzepts sowie ein Überblick über vielfältige mögliche Ansatzmöglichkeiten.<sup>222</sup> Um im nächsten Abschnitt die Rolle von Führungspersonen in diesem Prozess zu konkretisieren, wird an dieser Stelle ein kurzer Überblick über ein ideales, strategisches Vorgehen gegeben.

Damit Kommunen aktiv mit dem abstrakten Konzept nachhaltiger Entwicklung arbeiten können, ist, wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, eine Begriffsschärfung für den spezifischen Kontext empfehlenswert. Dieses kann mittels eines Leitbildes und eines strategischen Zielsystems konkretisiert werden und bildet den Orientierungsrahmen für das weitere Vorgehen. Der Prozess der Zielbildung kann bzw. sollte durch breite partizipative Dialogprozesse unterstützt werden. Die erarbeiteten Ziele müssen anschließend auf die unterschiedlichen operativen Ebenen der Verwaltung heruntergebrochen und mit konkreten Maßnahmen verknüpft werden. Eine themenorientierte Prozessgestaltung kann diesen Vorgang ggf. erleichtern.<sup>223</sup> Ein aus Managementsicht erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen setzt demnach „eine klare Strategie [voraus], die konkrete Ziele formuliert [..], regelmäßige Zielkontrolle vorsieht, die klare Verantwortlichkeiten festlegt

---

<sup>220</sup> Büttner et al. 2011: 45.

<sup>221</sup> Vgl. Plawitzki et al. 2015: 85.

<sup>222</sup> Vgl. Plawitzki et al. 2015.

<sup>223</sup> Vgl. Bausewein et al. 2015: 13; Beck et al. 2012; Büttner et al. 2011; Fricker et al. 2010; Heinrichs/Oppendorfer 2011; Kuhn et al. 2013: 29.

und Verbesserungspotenziale gezielt steuert und implementiert“<sup>224</sup>. Abbildung 4 verdeutlicht die unterschiedlichen Ebenen.



Abbildung 4: Strategische und operative Planungsebenen (Trochel 2013: 82).

Leitbild und Zielsystem münden im Idealfall in einem Ratsbeschluss, der durch eine breite, fraktionsübergreifende Mehrheit getragen wird.<sup>225</sup> Apel betont jedoch: „Man kann nur die Nachhaltigkeit erreichen, die politisch machbar ist.“<sup>226</sup>

Die innerhalb des institutionellen Gefüges anschließend ablaufenden formalen Nachhaltigkeitsprozesse orientieren sich idealerweise an dem aus dem Privatsektor stammenden Managementzyklus mit den Phasen Plan, Do, Check, Act.<sup>227</sup> ICLEI hat ein diesem Managementzyklus entsprechendes zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement für Kommunen entwickelt. Dieses umfasst die Phasen Bestandsaufnahme, Zieldefinition, Ratsbeschluss, Umsetzung und Monitoring sowie Berichterstattung und Evaluierung (siehe Abbildung 5).<sup>228</sup> Durch einen solchen Prozess wird ein kontinuierlicher Reflexionsprozess ermöglicht.

<sup>224</sup> Schaltegger et al. 2009: 7.

<sup>225</sup> Vgl. Bausewein 2015: 20; Beck et al. 2012; Büttner et al. 2011; Büttner/Kneipp 2010: 21; Fricker et al. 2010; Grabow et al. 2015: 81; Heinrichs/Oppenrieder 2011.

<sup>226</sup> Apel 2016: 224.

<sup>227</sup> Vgl. Schaltegger et al. 2009: 13.

<sup>228</sup> Vgl. ICLEI 2007: 31.

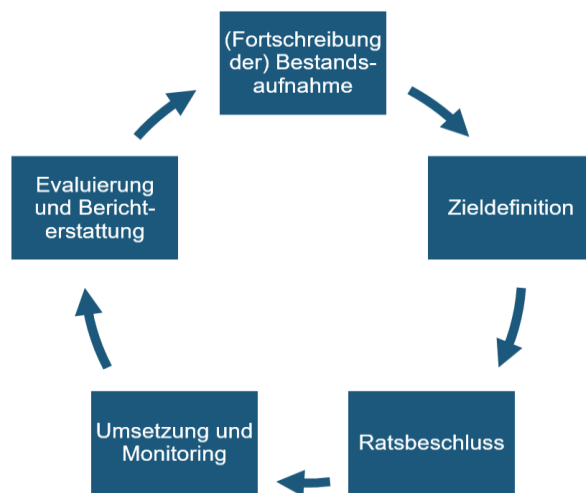


Abbildung 5: Der Nachhaltigkeitszyklus (ICLEI 2007).

An mehreren Stellen wird betont, dass eine angemessene Partizipation und Kooperation mit Einwohnern, kommunalen und privaten Unternehmen und organisierter Zivilgesellschaft im gesamten Prozess gewährleistet werden sollte. Diese Zusammenarbeit mit externen Akteuren sollte systematisch, transparent, dialogorientiert und auf kooperative Problemlösung angelegt sein. Wichtig hierbei ist auch, dass zumindest eine teilweise Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet wird.<sup>229</sup> Dabei gilt es, die

Gratwanderungen zu schaffen: einerseits möglichst viele ‚wichtige‘ Akteure zu beteiligen, andererseits effektives Arbeiten zu ermöglichen; die Prinzipien der repräsentativen Demokratie zu wahren und nicht nur städtische Eliten zusammenzubringen.<sup>230</sup>

Vielfältige mehr oder weniger erprobte und bewährte Steuerungsinstrumente können eine Kommunalverwaltung bei diesem Zyklus nachhaltigen Entwicklung unterstützen. Beispiele hierfür sind Indikatoren- bzw. Monitoringsysteme, Nachhaltigkeitsprüfungen und Berichtswesen.<sup>231</sup>

Die Einführung einer eigenen Koordinierungsstelle bzw. einer Stabsstelle Nachhaltigkeit ist zudem sinnvoll, um den komplexen Prozess zu steuern. Diese Stelle sollte von Verwaltungs- und Politikspitze unterstützt werden.<sup>232</sup> Der Koordinationsherausforderung von Nachhaltigkeit als fachbereichsübergreifendem Thema kann außerdem mit der Einrichtung weiterer Gremien wie Arbeitskreisen, kommunalen Nachhaltigkeitsräten oder

<sup>229</sup> Vgl. u. a. Bausewein et al. 2010, 2015: 12; Beck et al. 2012: 21, 22; Birk et al. 2013: 3; Büttner/Kneipp 2010: 32; Grabow et al. 2011: 6, 22 f.; Fricker et al. 2004: 281; Grabow et al. 2015: 81; Kuhn et al. 2013: 33.

<sup>230</sup> Grabow et al. 2015: 84.

<sup>231</sup> Vgl. u. a. Bastenhorst et al. 2005: 19, 20; Buerke/Weinrich 2013: 207; Gehrlein 2003: 207; Grabow et al. 2015: 81 ff.; Ludger 2015; Niemann/Hoppe 2017; Plawitzki 2010; Plawitzki et al. 2015; Riedel et al. 2016a, b; Schaltegger et al. 2009.

<sup>232</sup> Vgl. LUBW 2016: 2, 3; Plawitzki et al. 2015: 80 f.

Querschnittsgruppen begegnet werden, durch die der Einbezug von und die Kommunikation zwischen relevanten Fachbereichen, Fachdiensten und Dezernaten sichergestellt wird.<sup>233</sup>

Vereinzelt wird in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung und zugleich Herausforderung des für Nachhaltigkeit notwendigen querschnittlichen, integrierten Arbeitens (bei Planung und Umsetzung) fernab der Silo-Struktur hingewiesen:<sup>234</sup>

Die nach fachlich-rechtlichen Gesichtspunkten gegliederte Verwaltung (Ressortprinzip) widerspricht der aus Nachhaltigkeitssicht notwendigen Querschnittsorganisation. Verwaltungshandeln wird dadurch noch häufig durch fachliche Partikularinteressen geprägt. Die Integration von fachfremden Inhalten in das eigene Politikfeld entspricht nicht der Funktionslogik und führt dementsprechend häufig zu Konflikten und Widerständen.<sup>235</sup>

Die bis hierhin beschriebenen Strategien und Umsetzungsansätze reichen in der Praxis häufig jedoch nicht aus, damit Nachhaltigkeit tatsächlich in den Köpfen und im Arbeitsalltag aller Mitarbeiter und aller Führungskräfte ankommt und fachübergreifendes Arbeiten gelingt.<sup>236</sup> So formulieren Braun et al. im Hinblick auf Unternehmen:

Noch wichtiger als die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Prozessen ist das Umdenken der Menschen. Die Unternehmenskultur [...] [ist] Dreh- und Angelpunkt für unternehmerische Veränderungsprozesse. [...] Nachhaltigkeit muss darum zum Teil der Unternehmenskultur werden, in die DNA des Unternehmens dringen und als Leitgedanke einer neuen Art und Weise des Wirtschaftens bei allen Mitarbeitern im täglichen Handeln verankert werden, sonst besteht keine Chance auf Erfolg.<sup>237</sup>

Ein wesentlicher Faktor bei harten und weichen Faktoren ist in hierarchisch geprägten Kommunalverwaltungen die Performanz von Führungspersonen. Deren Bedeutung wird an mehreren Stellen betont.<sup>238</sup> Nach den Voraussetzungen für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement gefragt, wird die Chefsache in der 2016er Studie der Bertelsmann Stiftung mit knapp 70 % sogar als am wichtigsten eingestuft.<sup>239</sup> Abgesehen von der Betonung der allgemeinen Bedeutung der Führungspersonen bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen bleibt deren konkrete Performanz allerdings unklar. Folglich steht diese im Fokus der ersten Forschungsfrage und damit im Zentrum des anschließenden Kapitels.

<sup>233</sup> Vgl. u. a. Bausewein et al. 2010; Birk et al. 2013: 11; Grabow et al. 2011: 6; Kuhn et al. 2013: 31.

<sup>234</sup> Vgl. Bausewein et al. 2015: 19; Birk et al. 2013: 12; Grabow et al. 2015: 78, 79; LUBW 2016: 3.

<sup>235</sup> Kirst et al. 2014: 564.

<sup>236</sup> Vgl. Birk et al. 2013: 3, 6, 12; Braun et al., 2013: 99, 100; Grothe/Fröbel, 2012: 173; Krause et al. 2016; Laurian et al. 2016; Mitleton-Kelly 2011: 46; Müller 2010: 330; Pamme 2002: 2, 20; Saha 2009: 44.

<sup>237</sup> Braun et al. 2013: 99, 100; ähnlich bei Birk et al. 2013: 18.

<sup>238</sup> Vgl. Bausewein et al. 2015: 19; Büttner/Kneipp 2010: 16; Grabow et al. 2015: 84; Wang et al. 2014.

<sup>239</sup> Riedel et al. 2016a: 15.

### 3 Nachhaltigkeitsorientierte Führung in Kommunalverwaltungen

Um eine theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung der ersten Forschungsfrage zu legen, wird aufbauend auf Abschnitt 2.3 zuerst die Bedeutung von Führungspersonen bei Veränderungsprozessen in Organisationen dargestellt (Abschnitt 3.1). Da die beiden Themenstränge Führung in Kommunalverwaltungen allgemein und nachhaltigkeitsorientierte Führung in der Literatur bisher nicht in Verbindung miteinander untersucht worden sind, werden beide Themengebiete an dieser Stelle unabhängig voneinander dargestellt (Abschnitt 3.2 und 3.3). Um Redundanzen zu vermeiden, erfolgt die Darstellung der Zusammenführung beider Theoriestränge als Basis für die empirische Untersuchung in der Synthese (Abschnitt 6.1).

#### 3.1 Bedeutung von Führungspersonen bei Veränderungsprozessen

Hinsichtlich der theoretischen Rolle von Individuen beim Wandel von Organisationen (siehe Abschnitt 2.3) gibt es mehrere Ansätze, Begrifflichkeiten und Konzepte, die nicht trennscharf voneinander in der Literatur abgegrenzt werden. Nach herrschender Meinung steht jedoch fest, dass es sogenannte *Schlüsselpersonen* gibt, die „sich im Veränderungsprozess um die Einleitung und Durchsetzung von Innovationen [bemühen]. Sie werden auch als Change-Agents oder Promotoren bezeichnet.“<sup>240</sup> Bogumil und Schmid schreiben diese Rolle auch kommunalen Führungskräften in Modernisierungsprozessen zu: „Die Stadtverwaltungsspitzen sind in der Regel die zentralen Promotoren des Modernisierungsprozesses. [...] Der Stadtverwaltungsspitze kommt damit weitreichende Definitivität bei der Regelinterpretation und im Umsetzungsprozess zu.“<sup>241</sup>

Nach dem Promotoren-Modell von Witte wird hierbei zwischen Macht- und Fachpromotoren unterschieden. Erstere stehen in einer hierarchisch organisierten Organisation an einer hohen Position mit entsprechender Sanktionsgewalt. Fachpromotoren besitzen hingegen Macht durch Expertenwissen.<sup>242</sup> Führungspersonen in Kommunalverwaltungen können von ihrer Position her Machtpromotoren für das hier untersuchte Thema sein. Mit ausreichend Kompetenzen können sie zusätzlich auch Fachpromotoren und somit der perfekte Treiber nachhaltiger kommunaler Entwicklung sein.

---

<sup>240</sup> Gourmelon et al. 2011: 281; ähnlich bei Bliesner et al. 2013: 2.

<sup>241</sup> Bogumil/Schmid 2001: 117.

<sup>242</sup> Vgl. Gourmelon et al. 2011: 281.

Die Rolle kommunaler Führungspersonen bei nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungsprozessen ist bisher noch nicht ausreichend geklärt. In der Privatwirtschaft wurde hingegen die Bedeutung von Führungspersonen bei der Implementation von Nachhaltigkeitsprozessen in Organisationen schon an mehreren Stellen untersucht. Mehrere Autoren schreiben ihnen eine Schlüsselrolle zu:<sup>243</sup> „Führungskräfte sind diejenigen, die dazu beitragen sollen, Nachhaltigkeit auf allen Ebenen im Unternehmen zu integrieren.“<sup>244</sup> Ohne die genaue Performanz näher zu untersuchen, kommen Wang et al. 2014 in einer ersten quantitativen Studie in den USA zu einem ähnlichen Ergebnis:

Administrators can have a substantial function in sustainability leadership by engaging citizens, enhancing technical expertise, mobilizing financial resources, and developing managerial execution capacity for sustainability. Effective administrators help overcome dispersed public perspectives, organizational constraints, and technical challenges in local sustainability, which can result in better organizational performance of sustainability policies.<sup>245</sup>

Sowohl bei der Initiierung als auch bei der querschnittlichen Verankerung von nachhaltiger Entwicklung in Kommunen spielen somit Führungskräfte eine bedeutende Rolle. Diese besondere Rolle ist Grund genug, sich mit der Rolle von Führungspersonen in Kommunen bei lokalen Nachhaltigkeitsprozesse in der vorliegenden Arbeit intensiver zu beschäftigen. Bevor eine nachhaltigkeitsorientierte Performanz beschrieben werden kann, gilt es jedoch zuerst, einen allgemeinen Blick auf das Untersuchungsobjekt *kommunale Führungspersonen* zu werfen.

### 3.2 Führung in Kommunalverwaltungen

Ziel dieses Abschnitts ist es, ein Modell zur Strukturierung des Handelns von kommunalen Führungspersonen zu erhalten. Hierfür wird zuerst ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Statusgruppe mittels Hierarchiestufen, Aufgaben, Rahmenbedingungen und Sozialprofil beschrieben (Abschnitt 3.2.1). Die begriffliche Klärung des Phänomens Führung und die Abgrenzung der Begriffe Leadership und Management (Abschnitt 3.2.2) führt mithilfe des Managementmodells Mintzbergs zur Darstellung der Struktur von Führungsaufgaben (Abschnitt 3.2.3). Auf diese Struktur wird in der weiteren Arbeit bei der Darstellung von nachhaltigkeitsorientierter Performanz kommunaler Führungspersonen zurückgegriffen.

---

<sup>243</sup> Vgl. Grothe/Fröbel, 2012: 173; Müller 2010: 330.

<sup>244</sup> Grothe/Fröbel, 2012: 177.

<sup>245</sup> Wang et al. 2014: 339.



### 3.2.1 Aufgaben und Sozialprofil

Die höchste Spitzenposition in einer Kommunalverwaltung nimmt der (Ober-)Bürgermeister als Verwaltungschef ein.<sup>246</sup> Ab welcher Gemeindegröße ein Verwaltungsvorstand Oberbürgermeister genannt werden darf, unterscheidet sich in Deutschland in den einzelnen Ländern. Ebenfalls von Bundesland zu Bundesland unterscheidet sich, ab welcher Einwohnerzahl Gemeinden von einem haupt- bzw. ehrenamtlichen Bürgermeister geleitet werden (beispielsweise in Bayern ab 5000 Einwohner). 2012 gab es in Deutschland 11475 Bürgermeister, davon 3440 im Hauptamt und 8035 im Ehrenamt.<sup>247</sup> Ehrenamtliche Bürgermeister haben meist nur einen Teil der Kompetenzen ihrer hauptamtlichen Kollegen, dementsprechend konzentriert sich diese Promotion auf hauptamtliche Bürgermeister. Der im Rahmen der süddeutschen Ratsverfassung mittlerweile fast überall direkt gewählte (hauptamtliche) (Ober-)Bürgermeister bzw. Landrat ist kommunaler Wahlbeamter.<sup>248</sup>

Dieser besitzt in allen Bundesländern folgende nicht durch den Rat entziehbare Kompetenzen bei der Leitung der Verwaltung: selbstständige Organisation der Verwaltung und der Geschäftsverteilung, Personalentscheidungen bis zu einer bestimmten Höhe der Hierarchie, Erledigung der Geschäfte der laufenden Verwaltung sowie die Entscheidung über Auftragsangelegenheiten. Daneben vertritt und repräsentiert er meist die Kommune rechtlich nach außen und übernimmt die Funktion des Justizars. Zudem führt er häufig den Vorsitz im Rat und hat fast immer das Recht und die Pflicht der Vorbereitung, Überprüfung und Umsetzung der im Rat gefassten Beschlüsse. Häufig besitzt er im Rat sowie teilweise in Ausschüssen Stimmrecht, ist in der Regel oberster Dienstvorgesetzte von Beamten, Angestellten und Arbeitern der Gemeinde mit weitreichenden Personalkompetenzen und verfügt als administrative Verwaltungsspitze im eigenen wie übertragenen Wirkungsbereich über eine Vielzahl von individuellen Kompetenzen und routinemäßigen Entscheidungsbefugnissen.<sup>249</sup> Der (Ober-)Bürgermeister ist damit in den meisten Kommunen sowohl der Kommunalpolitik als auch der Kommunalverwaltung zuzurechnen.<sup>250</sup> Zudem sind Bürgermeister häufig Mitglied in Aufsichtsräten von rechtlich selbstständigen

---

<sup>246</sup> Wie bereits erwähnt, stehen Landkreise und damit an dieser Stelle auch Landräte nicht im Zentrum dieser Arbeit.

<sup>247</sup> Vgl. Gehne 2012: 13–16.

<sup>248</sup> Vgl. Gehne 2012: 16.

<sup>249</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 10; Bogumil/Holtkamp 2013: 40; Franz 2013: 63, 64; Gehne 2012: 91; Richter 2001: 59; Vogelgesang et al. 2005: 112.

<sup>250</sup> Vgl. Haller/Pfreundschuh, 2009: 1.

Eigen- und Beteiligungsgesellschaften einer Kommune.<sup>251</sup> „Diese Kombination von Aufgaben macht ihn zweifelsohne zur wichtigsten Person in der Kommunalpolitik.“<sup>252</sup> Nach den Kommunalverfassungen der Länder unterscheiden sich die tatsächlichen Machtpotenziale der Stadtspitze voneinander: In Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt und Brandenburg sind dieser sehr ausgeprägt, während sie in Nordrhein-Westfalen und Hessen durch unterschiedliche Faktoren begrenzt werden.<sup>253</sup>

Ob bzw. inwieweit das theoretische Machtpotenzial tatsächlich in Einfluss umgesetzt werden kann, hängt zudem von weiteren Faktoren ab: Einerseits ist das Handlungspotenzial des Bürgermeisters eng verknüpft mit dem grundsätzlichen Handlungspotenzial der jeweiligen Kommune beispielsweise im Hinblick auf die Haushaltssituation (siehe Abschnitt 2.2.3), andererseits spielen Faktoren wie die parteipolitische Bindung, die Mehrheiten im Rat und die Auswahl der Beigeordneten eine wesentliche Rolle.<sup>254</sup> Gehne kommt dennoch zu folgendem Schluss: „Bürgermeister haben Macht im Sinne von Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräumen. Macht eröffnet Bürgermeistern die Möglichkeit zur Gestaltung ihrer Kommune.“<sup>255</sup>

Zum Sozial-, Kompetenz- und Ausbildungsprofil von Bürgermeistern in Deutschland gibt es im Wesentlichen nur zwei repräsentative Studien:<sup>256</sup> Sie besagen, dass die Mehrzahl der (hauptamtlichen und ehrenamtlichen) Stadtoberhäupter männlich, zwischen 50 und 60 Jahre alt und verheiratet ist; nur 2 % verfügen über einen Migrationshintergrund.<sup>257</sup> Laut Bertelsmann Stiftung besitzt die Mehrheit der hauptamtlichen Bürgermeister zudem langjährige kommunalpolitische Erfahrung: 40 % sind bereits 20 Jahre und mehr auf dieser Ebene politisch aktiv.<sup>258</sup>

Zwar braucht ein Bürgermeister für eine Kandidatur keine besonderen beruflichen Qualifikationen nachzuweisen. Laut Gehne achten Wählerschaft und Vorentscheider bei Nominierungen durch Parteien oder Wählergruppen jedoch darauf, dass sie Verwaltungskompetenz mitbringen. Entweder indem sie bereits in einer Gemeindeverwaltung oder einer anderen, ähnlich strukturierten öffentlichen Verwaltung gearbeitet, oder indem sie ein juristisches bzw. verwaltungswissenschaftliches Studium absolviert haben.<sup>259</sup> Im Hinblick auf die Berufstätigkeit vor der Übernahme des Bürgermeisteramts kommen Egner

<sup>251</sup> Vgl. Gehne 2012: 95.

<sup>252</sup> Gehne 2012: 28.

<sup>253</sup> Vgl. Egner/Heinelt 2005: 149; Gehne 2012: 30.

<sup>254</sup> Vgl. Gehne 2012: 35, 36, 24, 30.

<sup>255</sup> Gehne 2012: 39.

<sup>256</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008; Egner/Heinelt 2005.

<sup>257</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 20; ähnlich bei Egner/Heinelt 2005: 177.

<sup>258</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 26.

<sup>259</sup> Vgl. Gehne 2012: 43, 49.

und Heinelt zu folgenden Ergebnissen: 29 % der Bürgermeister waren direkt vor ihrer Wahl Beschäftigte der jeweiligen Stadtverwaltung. Über eine abgeschlossene Verwaltungsausbildung verfügt rund die Hälfte der Bürgermeister, häufig waren sie zudem vorab höhere Beamte.<sup>260</sup> Laut Egner und Heinelt nimmt die Bedeutung der Höhe des Bildungsabschlusses sowie die Absolvierung einer Verwaltungsausbildung für die Besetzung des Bürgermeisteramts mit zunehmender Gemeindegröße zu.<sup>261</sup>

Die Bertelsmann Stiftung kommt bei der Erhebung der vorherige Berufstätigkeit zu ähnlichen Ergebnissen: Rund drei Viertel aller hauptamtlich tätigen Stadt- und Gemeindeoberhäupter war demnach vor seiner Wahl im öffentlichen Dienst beschäftigt: 36 % der hauptberuflichen Bürgermeister arbeiteten vor Beginn ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst auf kommunaler Ebene, 25 % in anderen Stellen der öffentlichen Verwaltung, 8 % waren vor Amtsübernahme Beigeordnete in der Gemeinde, in der sie mittlerweile Bürgermeister sind, und weitere 5 % hauptamtliche Bürgermeister oder Beigeordnete in anderen Gemeinden. In Kommunen über 75000 Einwohner beträgt der Anteil der Amtsinhaber, die bereits in einer anderen Kommune Dezernent oder Verwaltungschef waren, sogar 32 % bzw. 19 %.<sup>262</sup>

Soweit im Rahmen eines dreistufigen Verwaltungsaufbaus (meist ab 20000 Einwohner) hauptamtliche Beigeordnete (ähnlich Dezernenten, bzw. Magistrate, Bürgermeister) existieren, sind diese dem Verwaltungschef nachgeordnet. Ihre Bezeichnung und ihre genaue Stellung unterscheiden sich sehr in den Kommunalverfassungsgesetzen der Länder. Die Bestimmung der Beigeordneten und den Zuschnitt ihres jeweiligen Geschäftsbereichs kann der Bürgermeister nicht alleine festlegen. Sie werden von der Gemeindevertretung gewählt, mit der auch der Zuschnitt der Dezernate abgestimmt wird. Zudem sind sie oft ebenfalls Wahlbeamte auf Zeit, teilweise allerdings auch Berufsbeamte oder Angestellte. Ihre Amtszeit entspricht in der Regel der des hauptamtlichen Bürgermeisters.<sup>263</sup> Beigeordnete sind für die eigenständige politische Leitung eines bestimmten Geschäftsbereichs zuständig, welche sie in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister ausführen. Nur in Einzelfällen ist der Oberbürgermeister ihnen gegenüber weisungsbefugt.<sup>264</sup> An den Ratsitzungen nehmen sie mit beratender Stimme als weisungsgebundene Kommunalbeamte teil. Somit sind „Dezernent/innen in der Praxis mit politischen Aufgaben und politischer

---

<sup>260</sup> Vgl. Egner/Heinelt 2005: 180, 181.

<sup>261</sup> Vgl. Egner/Heinelt 2005: 185.

<sup>262</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 30.

<sup>263</sup> Vgl. Gehne 2012: 93; Hopp/Göbel 2013: 7; Vogelgesang et al. 2005: 109, 110.

<sup>264</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 40; Gehne 2012: 28; Franz 2013: 63, 64 Vogelgesang et al. 2005: 112.

Steuerung betraut“<sup>265</sup>. Haller und Pfreundschuh bezeichnen die Rolle der Beigeordneten als „Zwischenstellung“<sup>266</sup> zwischen Politik und Verwaltung. Diese sind wiederum die direkten Vorgesetzten der Amtsleiter.<sup>267</sup>

Den Beigeordneten wird genau wie dem Bürgermeister neben ihrer herausragenden Rolle in der Kommunalverwaltung eine Schlüsselrolle in der Kommunalpolitik zuerkannt, insbesondere, da sie meistens zu den wenigen hauptamtlichen Politikern auf kommunaler Ebene gehören. Beiden Personengruppen wird zudem speziell für das strategische Management eine herausragende Bedeutung zugesprochen: Sie sind verantwortlich für Inhalt und Ziele der Gesamtstrategie der Kommunalverwaltung.<sup>268</sup> Gemeinsam mit dem (Ober) Bürgermeister bilden die Dezenten demnach „gewissermaßen die kommunale Regierung“<sup>269</sup>. Ihre allgemeinen Funktionen in der Interaktion mit dem jeweiligen Umfeld verdeutlicht Diedrich mit dem Schaubild in Abbildung 6.

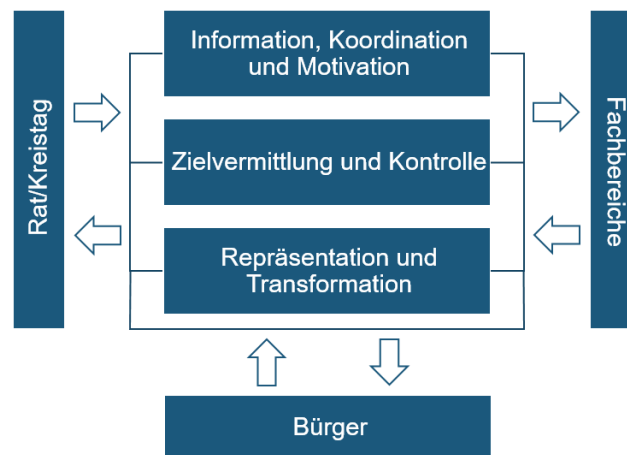


Abbildung 6: Funktionen der Verwaltungsführung und ihr Umfeld (Diedrich 2003: 23).

Die Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen wiederum sind den Beigeordneten zugeordnet und keine Wahlbeamte. Sie tragen als Leiter der der jeweiligen dezentralen Organisationseinheit die Verantwortung für den Vollzug der kommunalen Aufgaben, die Strategieentwicklung und die funktionelle Integration in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. Dabei müssen sie die Balance zwischen den Vorstellungen der Verwaltungsspitze sowie dem operativen Tagesgeschäft halten. Ferner müssen sie gleichzeitig Beiträge zur Gesamtstrategie der Verwaltung einerseits erbringen und andererseits die strategische Ori-

<sup>265</sup> Haller/Pfreundschuh 2009: 1.

<sup>266</sup> Haller/Pfreundschuh 2009: 1.

<sup>267</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 40; Gehne 2012: 93; Vogelgesang et al. 2005: 113.

<sup>268</sup> Vgl. Schedler/Siegel 2005: 137, 138.

<sup>269</sup> Gehne 2012: 29.

entierung des eigenen Verantwortungsbereichs gewährleisten. Zudem wenden sie beispielsweise Prinzipien des Personalmanagements an, koordinieren Prozesse sowie Aufgaben und tragen Verantwortung für die wirtschaftliche Verwendung von finanziellen Mitteln im eigenen Amt bzw. Fachbereich. Zugleich wird von ihnen eine eigenständige Koordinationsleistung in Abstimmung mit anderen Bereichen der Kommunalverwaltung und externen Stakeholdern erwartet.<sup>270</sup> Laut Bogumil haben auch die Amtsleiter durch die Fach- und Dienstaufsicht gegenüber ihren Mitarbeitern „erhebliche Machtpotenziale“<sup>271</sup>.

Zu fachlichem Hintergrund bzw. Sozialprofil von Beigeordneten und Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen finden sich keine Studien, auf die an dieser Stelle zurückgegriffen werden kann.

Nachdem somit die Aufgaben und, soweit möglich, das Sozialprofil der in dieser Arbeit untersuchten kommunalen Führungspersonen konkret dargestellt wurden, dienen die weiteren Ausführungen der Bestimmung des Phänomens *Führung*.

### 3.2.2 Begriffsbestimmung Führung, Leadership und Management

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen Führung ist ein weitgehend amerikanisch geprägtes Forschungsfeld. Im öffentlichen Sektor und speziell in Kommunen gibt es dazu auf Deutschland bezogen bzw. im deutschen Sprachgebrauch nur wenig empirische Untersuchungen.<sup>272</sup> Begrifflich erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung im englischsprachigen Raum unter den Begriffen Leadership und Management, deren Differenzierung intensiv diskutiert wird.<sup>273</sup>

Trotz einer erheblichen multidisziplinären Forschung zum Stichwort Leadership in den vergangenen 100 Jahren existiert bis heute keine einheitliche Definition des Begriffs.<sup>274</sup> Laut Sohm bestehen dennoch vier zentrale Elemente, die der Mehrzahl der Definitionen von Leadership gemein sind: Leadership ist demnach 1. ein Prozess, der 2. die Einflussnahme von Menschen auf Menschen beinhaltet und 3. in einem Gruppenkontext stattfindet, damit 4. ein gemeinsames Ziel erreicht wird.<sup>275</sup> Van Wart schreibt diesen

---

<sup>270</sup> Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 43; Hopp/Göbel 2013: 7; Schedler/Siegel 2005, 132, 133; Vogelgesang et al. 2005: 109, 110.

<sup>271</sup> Bogumil/Holtkamp 2013: 42.

<sup>272</sup> Vgl. Vogel et al. 2014: 459, 460, 466; Vogel 2016: 23–25.

<sup>273</sup> Vgl. Kotter 1990; Zaleznik 1977.

<sup>274</sup> Vgl. Dawson et al. 2001: 11; Metcalf/Benn 2013: 372.

<sup>275</sup> Vgl. Sohm 2007: 2. Einen Überblick über die sehr umfangreiche Leadershipforschung der vergangenen 100 Jahre ist zu finden bei Boiral et al. 2013; Spieß/Rosenstiel 2010; Wart 2003, 2013a.

Leadern eine immense Bedeutung zu: „Leaders are not the only factor influencing organizational success, follower happiness and constituent satisfaction; however leaders are generally significant factors and, sometimes, the most important factor.“<sup>276</sup>

Ziel von Management wiederum ist es, komplexe, dynamische Systeme zu lenken, zu ermöglichen bzw. zu verbessern. Hierbei verwenden Manager fünf Grundfunktionen: die der Planung, die der Organisation, die der Personalführung, die des Personaleinsatzes und die der Kontrolle. Daraus ergibt sich, dem typischen Managementprozess entsprechend, ein rückgekoppelter Regelkreis mit den idealtypischen Phasen Definition des Managementproblems, Zielsystementwicklung, Alternativensuche und Bewertung, Entscheidung, Implementation, Evaluation und Rückkoppelung.<sup>277</sup>

Die Abrenzung zwischen Leadership und Management wird demnach wie folgt getroffen: „The overriding function of management is to provide order and consistency to organizations, where as the primary function of leadership is to produce change and movement.“<sup>278</sup> Mintzberg fasst die vielfältigen Abrenzungsbemühungen so zusammen: „Die einen tun die richtigen Dinge und entwickeln Konzepte zum Umgang mit Veränderungen; die anderen machen Dinge richtig und meistern Komplexität.“<sup>279</sup> Auch wenn eine theoretische Unterscheidung zwischen Leadership und Management somit möglich ist,<sup>280</sup> betonen mehrere Autoren, dass diese Unterscheidung lediglich auf einer theoretischen Ebene und nicht im Berufsalltag getroffen werden kann.<sup>281</sup> Da Führungspersonen in Kommunalverwaltungen in ihrem Berufsalltag Leadership- und Managementaufgaben wahrnehmen,<sup>282</sup> wird in dieser Untersuchung dieser Auffassung gefolgt.

Als theoretische Grundlage der ersten Forschungsfrage bieten sich angesichts dieser jahrzehntelangen Leadership- und Management-Forschung vielfältige Modelle mit beschreibendem, erklärendem oder auch (normativ) gestaltendem Charakter an.<sup>283</sup> Das anzuwendende Modell sollte einen beschreibenden Charakter besitzen, von einem integrierten Verständnis von Leadership und Management ausgehen, sich bereits bewährt und durchgesetzt haben und zudem die tatsächliche Tätigkeit der Führungspersonen ausreichend konkret beschreiben. Vielfältige bestehende Modelle sind anhand dieser Kriterien

---

<sup>276</sup> Wart 2013b: 555.

<sup>277</sup> Vgl. Hopp/Göbel 2013: 14, 15; Hußmann 2014: 58 f.

<sup>278</sup> Northouse 2016: 10 mit Bezug zu Kotter 1990: 3 ff.

<sup>279</sup> Mintzberg 2011: 21.

<sup>280</sup> Vgl. Sohm 2007: 3.

<sup>281</sup> Vgl. u. a. Hopp/Göbel 2013: 238 ff.; Mintzberg 2011: 21.

<sup>282</sup> Vgl. Franz 2013: 376; Gourmelon et al. 2011: 199.

<sup>283</sup> Ein Überblick über sämtliche vorhandenen Leadership- und Managementmodelle ist an dieser Stelle nicht möglich. Hierfür sei an andere Stelle verwiesen (vgl. u. a. Sohm 2007; Wart 2003, 2013).

nicht für die vorliegende Untersuchung geeignet.<sup>284</sup> Das integrierte Modell von Mintzberg hingegen schon.

### 3.2.3 Mintzbergs integriertes Modell

Mintzberg präsentiert das integrierte Modell, begrifflich leider etwas unglücklich, ebenfalls unter dem Begriff Management. Seine Vorstellung von diesem Begriff geht jedoch über die im vorherigen Abschnitt vorgestellten begrenzten Begriffsinhalte hinaus; Leadership ist hier nur noch ein Teil von einem umfassend verstandenen Management: „Der Manager, wie ich ihn definiere, ist zuständig für eine gesamte Organisation oder einen klar umrissenen Teil davon [...]“.<sup>285</sup> Als Mintzberg dieses Managementmodell 1973 entwickelte, fokussierte sich sein Modell auf den privatwirtschaftlichen Sektor.<sup>286</sup> Mittlerweile wurde jedoch nachgewiesen, dass es gleichermaßen für Führungskräfte im öffentlichen Sektor anwendbar ist.<sup>287</sup> Mintzbergs Studie gilt heute als „die bekanntest Studie der empirisch-handlungsorientierten Managementforschung“,<sup>288</sup> die Gültigkeit seines vor mehr als 40 Jahren entwickelten Modells wurde in Replikationsstudien nachgewiesen.<sup>289</sup>

Auch in deutschsprachiger Literatur zu Führungsaufgaben speziell in Kommunalverwaltungen wird nicht zwischen Leadership- und Managementaufgaben differenziert und somit ein integriertes Verständnis zugrunde gelegt.<sup>290</sup> Dabei ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass sehr wenig darüber bekannt ist, „was Public Manager [in Deutschland] tatsächlich tun“<sup>291</sup>. „Empirische Studien zum tatsächlichen Managementverhalten von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands [sind] Mangelware.“<sup>292</sup>

Mintzbergs Managementmodell wird mit der Grafik in Abbildung 7 verdeutlicht.

<sup>284</sup> So gehen beispielsweise Yukl (2002) und Wart (2003) von keinem integrierten Verständnis aus; sind Rüegg-Stürms (2005), Rosenstiels (2006), Northhouses (2016) und Nerdingers (2008) Modelle nicht ausreichend konkret und ihre Gültigkeit für den öffentlichen Sektor nicht belegt; und konnte sich Spieß und Stadlers Modell (2007) bisher nicht durchsetzen, und seine Gültigkeit ist zudem für den öffentlichen Sektor ebenfalls nicht belegt.

<sup>285</sup> Mintzberg 2011: 27.

<sup>286</sup> Vgl. Mintzberg 1973.

<sup>287</sup> Vgl. Lau et al. 1980.

<sup>288</sup> Vgl. Bhagwati 2017.

<sup>289</sup> Vgl. Kurke/Howard 1983; Mintzberg 2010: 7 ff.

<sup>290</sup> Vgl. Franz 2013: 376; Gourmelon et al. 2011: 199; Hopp/Göbel 2013: 258, 259.

<sup>291</sup> Vgl. Kroll/Siegel 2011: 1.

<sup>292</sup> Kramer 2011: 7.

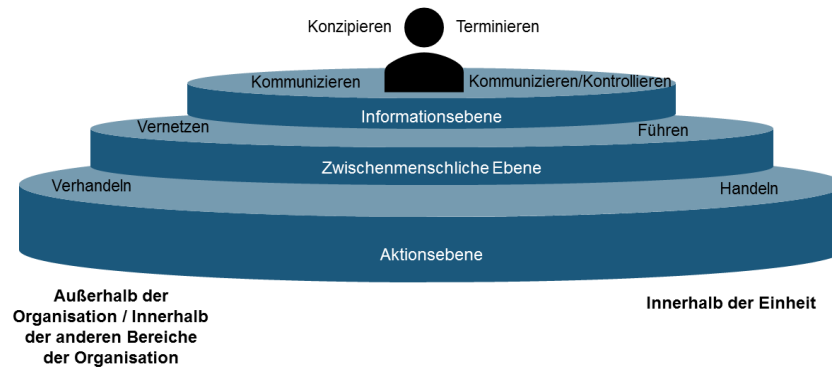


Abbildung 7: Mintzbergs Managementmodell (Mintzberg 2011: 71).

Im Zentrum des Modells steht demnach der Manager, der konzipiert und terminiert. Die weiteren Tätigkeiten des Managers spielen sich nach Mintzberg immer zwischen der Organisation(-seinheit), für die er zuständig ist, und deren Umgebung ab, also ggf. den übrigen Bereichen der Organisation und der relevanten Außenwelt. Hierbei findet die Tätigkeit des Managers auf drei Ebenen statt: Management über Informationen (konzeptuell, aus der Distanz), über Menschen (persönlich, mit Emotionen) und unmittelbar über die Tat (aktiv und konkret).<sup>293</sup>

#### *Konzipieren und Terminieren*

Konzipieren umfasst das Treffen von (Richtungs-)Entscheidungen, die Konzentration auf bestimmte Themen und die Entwicklung von Strategien. Aufbauend darauf ist die Zeitplanung Mittel zum Zweck. Mit der Zerlegung der einzelnen Aufgaben in Zeitabschnitte werden die erstellten Konzepte mit Zeiträumen unterlegt und somit auch Prioritäten gesetzt.<sup>294</sup>

Eine der wenigen explorativen Untersuchungen über kommunale Führungspersonen in Deutschland zeigt in diesem Zusammenhang, dass die konkrete Ausgestaltung des jeweiligen Terminkalenders (zu) selten auf strategischen Überlegungen basiert, sondern meist „ad hoc auf Entwicklungen innerhalb der Stadtverwaltung und vor allem Forderungen der Politik reagiert [wird]. [...] In der öffentlichen Verwaltung fehlt Framing und Scheduling, man ist vielmehr als Feuerwehr denn als Planer tätig.“<sup>295</sup>

<sup>293</sup> Vgl. Mintzberg 2011: 109, 110.

<sup>294</sup> Vgl. ebd.: 73, 74.

<sup>295</sup> Kramer 2011: 12.



*Informationsebene*

Auf der Informationsebene besitzt der Manager nach Mintzberg zwei grundlegende Aufgaben: Kommunizieren (Förderung des Informationsflusses in alle Richtungen) und Lenken sowie Kontrollieren (Steuerung des Verhaltens innerhalb der Einheit mittels Informationen). „Auf dieser Ebene beschäftigt sich der Manager unmittelbar weder mit Menschen noch mit Handlungen, vielmehr nutzt er Informationen, um indirekt Einfluss auf das Geschehen zu nehmen.“<sup>296</sup> Tabelle 1 verdeutlicht die Struktur der Tätigkeiten auf dieser Ebene.

Tabelle 1: Managementrollen auf der Informationsebene (angepasste Darstellung nach Mintzberg 2011: 121).

Nach innen - Kommunizieren	Nach außen - Kommunizieren
Monitoring Nervenzentrum	Sprecher Nervenzentrum Verbreiten
Nach innen – Lenkung und Kontrolle	
Entwerfen Delegieren Auswählen Verteilen Fordern	

Bei Kommunikation handelt es sich nach Mintzberg um das Sammeln und Weitergeben von schriftlichen und mündlichen, verbalen und nonverbalen Informationen. Dies umfasst die Aufnahme von Informationen beispielsweise über die interne Organisation, über externe Ereignisse, über Trends, Analysen (Monitoring) sowie das eigenständige Verarbeiten von diesen (Nervenzentrum). Zudem fungiert der Manager auch als Verbreiter bzw. Verteiler der Informationen, indem er diese an die Mitarbeitenden seiner Einheit und an Personen außerhalb der Einheit (Kunden, Zulieferer, Behördenvertreter) weiterleitet.<sup>297</sup>

Die schon angesprochene explorative Studie weist darauf hin, dass die Aufnahme und Weitergabe von Informationen sowie die Kommunikation in Kommunalverwaltung zu großen Teilen über die Teilnahme an Besprechungen (mit Mitarbeitenden, Fachbereichsleitern, Beigeordnetenkonferenz, Ausschüsse, Mitwirkung in Gremien zur Kontrolle der städtischen Beteiligungen etc.) sowie deren Vor- und Nachbereitung erfolgen. Durch den automatischen Zugang von Schriftstücken für die Weiterreichung an die nächst höhere Ebene werden ebenfalls Informations- und Kontrollaufgaben wahrgenommen.<sup>298</sup>

<sup>296</sup> Mintzberg 2011: 75.

<sup>297</sup> Vgl. ebd.: 76–80.

<sup>298</sup> Vgl. Kramer 2011: 14, 16.

Anders als die Kommunikation geschehen Lenkung und Kontrolle nur intern: Der Manager entwirft dabei Strategien und Strukturen zur Lenkung und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens, Strukturen, die die Einheit gliedern, und Lenkungs- und Kontrollsysteme im Hinblick auf Planung, Zielsetzung, Timing, Budgetierung und Leistungskontrolle. Zudem werden Aufgaben delegiert und Mitarbeitende für diese ausgewählt und mit entsprechenden Handlungsvollmachten für bestimmte Aufgaben betraut. Das Verteilen umfasst die Zuweisung von Ressourcen (Geld, Material, Ausrüstung, Arbeitskraft von Mitarbeitenden). Der letzte Schritt der Lenkung und Kontrolle umfasst die Forderung und Überprüfung von Leistungen ggf. gemeinsam mit den Mitarbeitenden.<sup>299</sup>

### *Zwischenmenschliche Ebene*

Auf der nächsten Ebene, der zwischenmenschlichen Ebene, stehen die beiden Aufgaben Führen (nach innen) und Vernetzen (nach außen) im Zentrum des vorliegenden Modells. Tabelle 2 gibt erneut einen Überblick über die Struktur dieser Aufgabenbereiche.

Tabelle 2: Managementrollen auf der zwischenmenschlichen Ebene (angepasste Darstellung nach Mintzberg 2011: 121).

Nach innen - Führen	Nach außen - Vernetzen
Mitarbeiter motivieren	Kontaktpflege
Mitarbeiter entwickeln	Repräsentieren
Teams zusammenstellen	Vermitteln und überzeugen
Unternehmenskultur stärken	Weitergabe
	Puffer

Führen im Sinne von Leadership ist eine von zwei wesentlichen Bereichen auf dieser Ebene. Durch die Motivation von Mitarbeitenden sollen diese unterstützt, überzeugt, ermutigt und begeistert werden. Ziel ist es, durch bessere Mitarbeiter Vorteile für die Organisation zu erreichen. Die Entwicklung von Mitarbeitern erfolgt mittels Coaching, Schulung, Betreuung, Beratung und Förderung. Bei der Bildung und Pflege von Teams werden Gruppen innerhalb der eigenen Einheit zusammengestellt und eventuelle Konflikte zwischen diesen gelöst. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Führungsperson, in der eigenen Einheit eine Organisationskultur einzuführen bzw. zu stärken.<sup>300</sup>

Vernetzung erfolgt auch außerhalb der eigenen Einheit, also in andere Einheiten der eigenen Organisation und außerhalb von ihr. Das Beziehungsnetz umfasst hierbei höher-

<sup>299</sup> Vgl. Mintzberg 2011: 83–87.

<sup>300</sup> Vgl. ebd.: 92–98.

gestellte Personen (inklusive unmittelbare Vorgesetzte), andere Mitarbeitende des eigenen Unternehmens, aber insbesondere auch Personen außerhalb des eigenen Unternehmens (Kunden, Zulieferer, Partner, Experten etc.).<sup>301</sup>

### *Aktionsebene*

Auf der dritten Ebene von Mintzbergs Managementmodell, der Aktionsebene, stehen die beiden Aufgabenbereiche Handeln (nach innen) und Akquise (nach außen) im Fokus. Die Struktur dieser Aufgabenbereiche wird mit der Tabelle 3 verdeutlicht.

Tabelle 3: Managementrollen auf der Aktionsebene (angepasste Darstellung nach Mintzberg 2011: 121).

Nach innen - Handeln	Nach außen - Akquise
Projekte managen	Unterstützung mobilisieren
Auf Störungen und Krisen reagieren	Verhandeln

Handeln umfasst eine unmittelbare Einflussnahme auf das Geschehen, das heißt, der Manager bleibt hierbei nicht passiv und koordiniert, kommuniziert oder entwirft Strukturen, sondern er legt „selbst Hand an“.<sup>302</sup> Das kann bedeuten, dass er beispielsweise Projekte managt, indem er deren Leitung übernimmt und sich aktiv am Geschehen beteiligt, oder etwa wenn er aufgrund unvorhergesehener Ereignisse selbst operativ tätig wird, um auf Störungen zu reagieren.<sup>303</sup>

Akquise wiederum bedeutet, Projekte unter Dach und Fach zu bringen. Hierbei kann Unterstützung mobilisiert werden, können also Koalitionen mit Externen, beispielsweise Partnern, Stakeholdern etc. für bestimmte Projekte geschmiedet werden. Darauf aufbauend werden konkrete Verhandlungen geführt und es wird das Projekt bestenfalls abgeschlossen.<sup>304</sup>

Insgesamt sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es sich bei der Differenzierung in mehrere Rollen lediglich um eine theoretische Einteilung handelt. In der Praxis sind die Rollen, Ebenen und Aufgaben eng miteinander verknüpft. Nach der theoretischen Strukturierung anhand von Mintzbergs Modell wird im Folgenden dargestellt, wie Führungskräfte diese Rollen nachhaltigkeitsorientiert interpretieren können.

<sup>301</sup> Vgl. Mintzberg 2011: 100–108.

<sup>302</sup> Vgl. ebd.: 111.

<sup>303</sup> Vgl. ebd.: 111–116.

<sup>304</sup> Vgl. ebd.: 119.

### 3.3 Nachhaltigkeitsorientierte Führung

In der Literatur wird nachhaltigkeitsorientierte Führung unter dem Term Sustainability Leadership diskutiert (hier übersetzt mit nachhaltigkeitsorientierter Führung), welcher sich erwartungsgemäß erneut mit diversen Definitionen und Konzepten unterlegen lässt.<sup>305</sup> Dementsprechend erfolgt an dieser Stelle zuerst eine allgemeine Begriffsbestimmung (Abschnitt 3.3.1). Anschließend werden drei Modelle vorgestellt, die im weiteren Verlauf der Untersuchung näher berücksichtigt wurden (Abschnitt 3.3.2). Die hier vorgestellten Modelle gehen von einer integrierten Sichtweise von Leadership und Management aus.

#### 3.3.1 Begriffsannäherung

In vielen Publikationen wird nachhaltigkeitsorientierte Führung nur allgemein umschrieben oder ein bestimmter Aspekt in den Vordergrund gestellt. So wird Sustainability Leadership bei McCann und Holt beispielsweise folgendermaßen:

Sustainable leadership reflects an emerging purposeful consciousness among people who are choosing to live their lives and lead organisations in ways that account for their footprint on the earth, society and the health of a global economy.<sup>306</sup>

Nikisch und Müller-Christ definieren in ihrem Verständnis Sustainable Leadership wiederum über nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungsprämissen, die ein „intelligentes“<sup>307</sup> Abwägungsverfahren zwischen kurz- und langfristigem Erfolg berücksichtigen. Andere Autoren betonen bei ihrem Verständnis besonders den systemischen Aspekt, die Zusammenarbeit mit anderen Personen, den Umgang mit Gegenwind, die Rolle von Kreativität oder Motivation und den Umgang mit Mitarbeitenden.<sup>308</sup> Ferdig besinnt sich zurück auf das normative Konzept nachhaltiger Entwicklung und stellt dies in den Mittelpunkt: Bei jeglichen Handlungen im privaten wie im beruflichen Umfeld sollte sich demnach die Führungskraft fragen, welchen Einfluss dies auf zukünftige Generationen hat. Dies sollte in aktiven Austauschprozessen mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden, wobei es besonders darum geht, Konflikte und unterschiedliche Vorstellungen offen zu thematisieren.<sup>309</sup>

---

<sup>305</sup> Vgl. u. a. Avery/Bergsteiner 2011; Braun et al. 2013; By/Burnes 2013; Davies 2007; Egri/Herman 2000; Ferdig 2007; Gerard et al. 2017; Hansen 2010; Hargreaves/Fink 2006; Holmman 2013; Hußmann 2014; McCann/Holt 2010; Metcalf/Benn 2013; Mitleton-Kelly 2011; Oncioiu/Pocora 2012.

<sup>306</sup> McCann/Holt 2010: 208.

<sup>307</sup> Nikisch/Müller-Christ 2013a: 420.

<sup>308</sup> Vgl. u. a. Hansen 2010: 28; Metcalf/Benn 2013: 370; Smith 2011: 6.

<sup>309</sup> Vgl. Ferdig 2007: 28, 31, 32.

Eine detailliertere Beschreibung, die sich in ihrer Grundstruktur auch auf Bereiche jenseits von Unternehmen übertragen lässt, ist bei Kopp zu finden: Sustainability Leadership ist demnach eine „Erweiterung der sachlichen, zeitlichen und räumlichen Perspektive“<sup>310</sup> der Tätigkeit von Führungspersonen in Unternehmen, bei der Stakeholder und gesellschaftliche Werte berücksichtigt werden. Demnach sollen bei der gesamten Tätigkeit wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte gleichberechtigt mitbedacht werden. Dabei werden nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristige Wirkungen berücksichtigt (zeitlicher Aspekt). Ferner wird Verantwortung für die Zuliefererkette, Arbeitsbedingungen, Ressourcenverbrauch und globale Auswirkungen übernommen (räumlicher Aspekt). Bei all dem werden Ansprüche vielfältiger gesellschaftlicher Gruppen (Kunden, Beschäftigte, Zulieferer und Anrainer, Umwelt-NGOs und sogar *gedachte Gruppen* (z. B. zukünftige Generationen)) mitberücksichtigt. Der Wertekanon der nachhaltigen Entwicklung wird hier als Orientierungsraster für moralische und verantwortungsvolle Entscheidungen genutzt.<sup>311</sup>

### 3.3.2 Ausgewählte Sustainability-Leadership-Modelle

Im Folgenden werden drei Sustainability-Leadership-Modelle vorgestellt, die, soweit möglich, auf Kommunalverwaltungen übertragen und als Basis der empirischen Untersuchung den jeweiligen Rollen des Mintzberg Modells zugeordnet werden (siehe Abschnitt 6.1). Andere Sustainability-Leadership-Modelle wurden in die vorliegende Untersuchung nicht integriert, da Leadership dabei im Wesentlichen auf Personalführung oder auf eine ökonomische Langfristigkeit begrenzt wurde.<sup>312</sup>

Das Pyramiden-Modell von *Avery und Bergsteiner* stellt das Konzept Sustainable Leadership in einem sehr umfassenden Verständnis dar. Die Grundidee ihrer Pyramide nachhaltigkeitsorientierten Führens ist,<sup>313</sup> dass die jeweils nächsthöhere Ebene nur erreicht werden kann, wenn die darunterliegenden Bausteine abgedeckt sind (siehe Abbildung 8).

---

<sup>310</sup> Kopp 2013: 131.

<sup>311</sup> Vgl. Kopp 2013: 131.

<sup>312</sup> Vgl. u. a. Avery/Bergsteiner 2011; Braun et al. 2013; By/Burnes 2013; Davies 2007; Egri/Herman 2000; Ferdig 2007; Gerard et al. 2017; Hansen 2010; Hargreaves/Fink 2006; Holmman 2013; Hußmann 2014; McCann/Holt 2010; Metcalf/Benn 2013; Mitleton-Kelly 2011; Oncioiu/Pocora 2012.

<sup>313</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9.

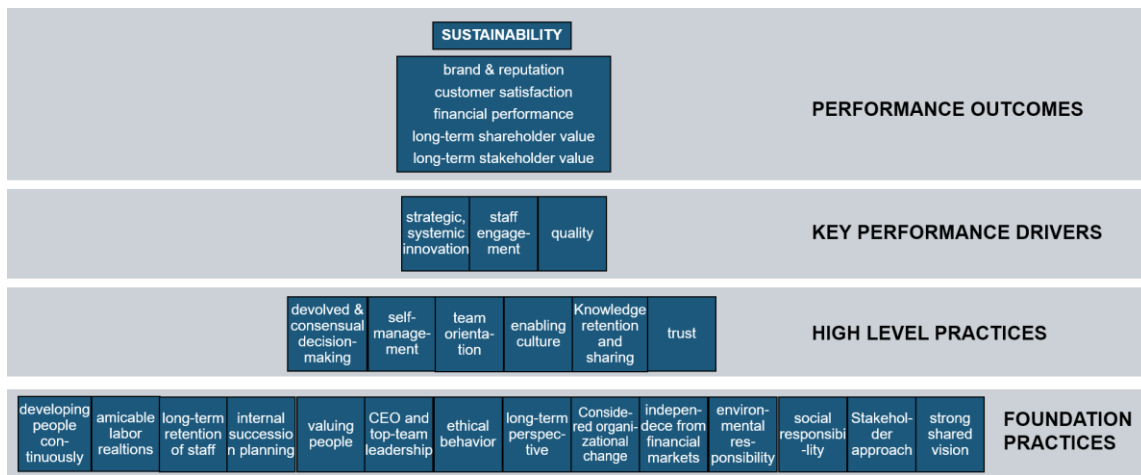


Abbildung 8: Sustainability-Leadership-Pyramide (Avery/Bergsteiner 2011: 8).

Die Basis dieser Pyramide bilden demnach die Grundlagen des nachhaltigen Managements: Diese 14 Grundlagen-Anwendungen beinhalten u. a. Wertschätzung der Arbeitnehmer, Sicherstellung von ethischem Verhalten, Förderung von langfristigem Denken und Ausgleich zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Ansprüchen. Die zweite Ebene der Pyramide schließt beispielsweise Förderung von selbstverantwortlichen Arbeitnehmern und einer vertrauensvollen Atmosphäre, Förderung der Organisationskultur sowie Sustainable Leadership bei den eigenen Mitarbeitenden ein. Die dritte Ebene umfasst sogenannte Schlüsselperformances: Innovation, Engagement der Mitarbeiter und Qualität für die Konsumenten. Die Spitze der Pyramide bildet das Ziel einer nachhaltigkeitsorientierten Führung, zu dem die vorherigen Elemente führen: beispielsweise Befriedigung der Kundenwünsche und Langzeit-Wertschätzung der Stakeholder. Die Pyramide ist zudem in alle Richtungen dynamisch.<sup>314</sup>

Zwar ist der Ansatz von Avery und Bergsteiner sehr privatwirtschaftlich orientiert und Wechselbeziehungen zwischen den Elementen wurden nicht aufgegriffen. Da sich die einzelnen Aspekte häufig auf Kommunen übertragen lassen und es zudem eine sehr umfangreiche Liste der konkreten Handlungen ist, wurde sie in die vorliegende Untersuchung miteinbezogen.

Das sogenannte *Cambridge-Leadership-for-Sustainability-Modell*<sup>315</sup> wurde im Programme for Sustainability Leadership der Universität Cambridge auf der Basis vielfältiger Interviews mit Führungspersonen aus der Privatwirtschaft entwickelt. Das Modell wird in der Abbildung 9 veranschaulicht.

<sup>314</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9.

<sup>315</sup> Vgl. Visser/Courtice 2011: 11.

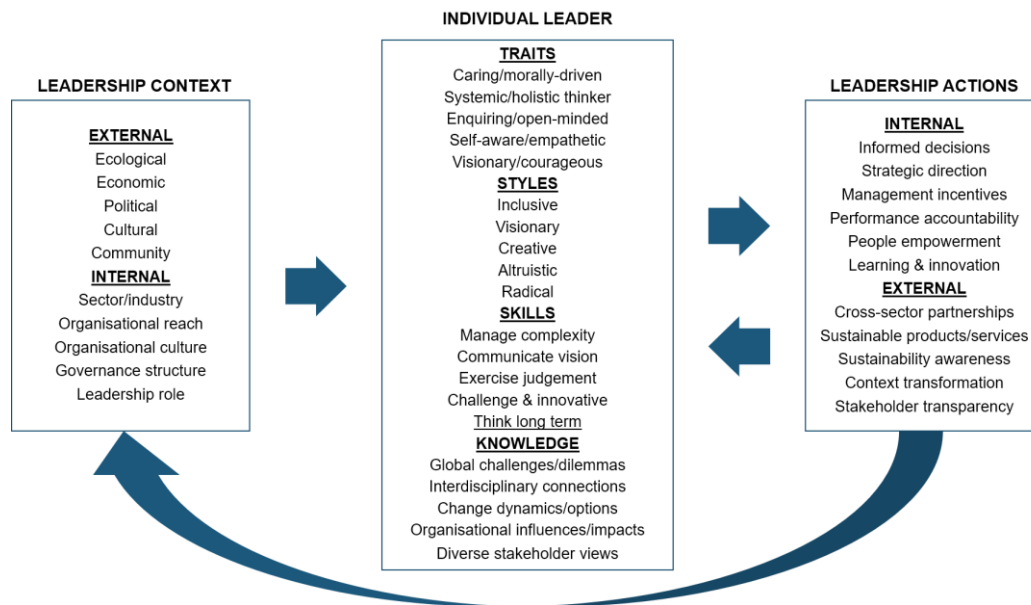


Abbildung 9: Cambridge-Sustainability-Leadership-Modell (Visser/Courtice 2011: 4).

Das gesamte Modell umfasst auch den Kontext, in dem eine Führungsperson handelt, also externe (beispielsweise ökologische, ökonomische, politische, kulturelle Aspekte und Öffentlichkeit) und interne Rahmenbedingungen (Sektor/Industrie, Ziel der Organisation, Organisationskultur und -struktur, Rolle von Führung). Ferner werden vielfältigen Eigenschaften, Fähigkeiten, Führungsstile und Wissen der individuellen Führungsperson einbezogen. Schlussendlich umfasst das Modell die tatsächlichen Handlungen der Führungspersonen, die im Zentrum der ersten Forschungsfrage stehen. Diese umfassen wiederum interne Handlungen, wie beispielsweise das Treffen von strategischen Entscheidungen und Ermutigung von Mitarbeitenden, sowie externe Handlungen wie beispielsweise sektorübergreifende Partnerschaften, der Einkauf von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen sowie nachhaltigkeitsorientiertes Bewusstsein. Verschiedene Rahmenbedingungen, das Individuum als solches und dessen individuelle Handlungsbedingungen bedingen sich im Cambridge-Leadership-Modell auf vielfältige Art und Weise.<sup>316</sup> Die Darstellung der tatsächlichen Handlungen ist in diesem privatwirtschaftlichen Modell im Vergleich zu der zuvor dargestellten Pyramide wesentlich weniger komplex. Da es die Rahmenbedingungen sowie das Individuum in vielfältiger Hinsicht aufgreift, wurde es dennoch mitberücksichtigt.

<sup>316</sup> Vgl. Visser/Courtice 2011: 11.

Wie schon erwähnt, beziehen sich die meisten Modelle nachhaltigkeitsorientierter Führung auf die Privatwirtschaft, erstmalig berücksichtigten Wang et al. bei nachhaltigkeitsorientierter Führung Kommunalverwaltungen. In diesem Zusammenhang definieren sie Sustainability Leadership als

the process of promoting an array of concrete environmental, economic, and social practices, over time, by a broad array of actors including council members, citizens, state legislators and public administrators who ultimately have a variety of mutually supporting beneficial outcomes in communities.<sup>317</sup>

Was Sustainability Leadership konkret bedeutet, hängt in ihrem Verständnis von der aktuellen Situation ab.<sup>318</sup> Auch dieses Verständnis wird in Abbildung 10 verdeutlicht.

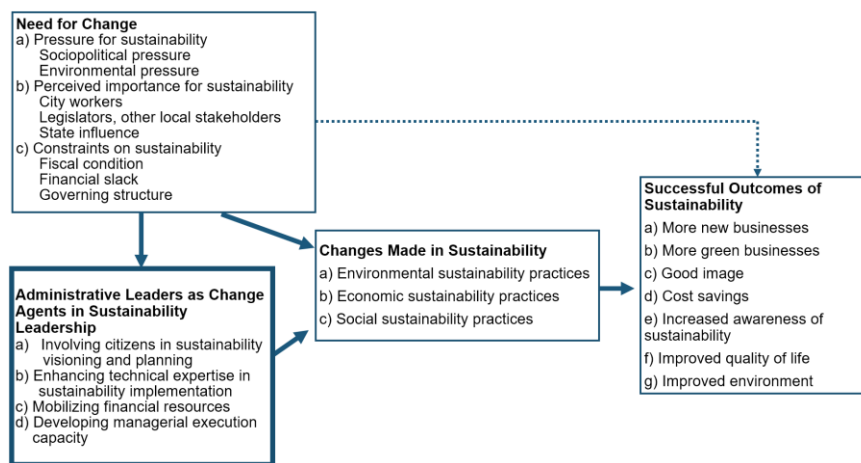


Abbildung 10: Modell von Wang et al.: Nachhaltigkeit und transformative Veränderungen – die Rolle von Verwaltungsführern (Wang et al. 2014: 345).

Ausgangspunkt des Modells nach Wang et al. ist ein Bedürfnis nach nachhaltigkeitsorientiertem Wandel, ausgelöst durch sozialpolitischen sowie ökologischen Druck, die gestiegene öffentliche Wahrnehmung des Themas oder ein rechtliches Gebot der übergeordneten Ebene. Dieses führt direkt oder durch administrative Führungskräfte zu tatsächlichen Veränderungen in der ökologischen, sozialen und/oder ökonomischen Praxis der Kommune. Diese Änderungen haben Auswirkungen auf das Image, Kosteneinsparungen oder die Umwelt bzw. die Lebensqualität vor Ort. Administrative Führungskräfte, die als Change-Agents im Sinne von Nachhaltigkeit handeln, involvieren beispielsweise Einwohner in die Entwicklung einer Vision, entwickeln Kompetenzen bei den umsetzenden Mitarbeitenden oder aktivieren finanzielle Ressourcen.<sup>319</sup> Zwar beziehen Wang et al. ihr Modell auf Kommunen, gleichwohl bleibt die Tätigkeit kommunaler Führungskräfte im Detail unklar.

<sup>317</sup> Wang et al. 2014: 341.

<sup>318</sup> Vgl. Wang et al. 2014: 342.

<sup>319</sup> Vgl. Wang et al. 2014: 344, 345.



## 4 Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung

Nachdem im vorherigen Kapitel die Grundlagen für den Bezugsrahmen nachhaltigkeitsorientierten Handelns von administrativen Führungspersonen in Kommunalverwaltungen entwickelt wurden, dient Kapitel 4 dazu, die theoretische Basis für die empirische Untersuchung der zweiten Forschungsfrage zu schaffen. Hierfür wird im ersten Abschnitt (4.1) das Kompetenzkonzept grundsätzlich erläutert, während der zweite Abschnitt auf Nachhaltigkeitskompetenzen bei Führungspersonen bzw. auf Kompetenzmodelle für Sustainable Leadership fokussiert (Abschnitt 4.2). Die Zusammenführung dieser Modelle als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung der zweiten Forschungsfrage erfolgt, wie schon im vorherigen Kapitel, in Abschnitt 6.2, um Wiederholungen zu vermeiden.

### 4.1 Allgemeine Kompetenzarchitektur

Eine über unterschiedliche Fachdisziplinen hinweg sowie zugleich für den persönlichen und gesellschaftlichen Alltagsgebrauch passende Definition des Begriffs Kompetenz(-en) ist in der wissenschaftlichen Literatur kaum zu finden. Es existiert ein (vom wissenschaftlichen Standpunkt aus problematisches) breites Spektrum von Definitionen und daraus resultierenden heterogenen Auffassungen.<sup>320</sup> Dementsprechend werden der Kompetenzbegriff und das Kompetenzkonzept von einigen Autoren kritisch beurteilt.<sup>321</sup> Angesichts dieser begrifflichen Unschärfe ist ein „erster unerlässlicher Schritt im Forschungsprozess“<sup>322</sup>, zu erläutern, wie der Begriff in der vorliegenden Arbeit gebraucht wird.

Zwar gehen die Wurzeln des Begriffs auf das Lateinische zurück,<sup>323</sup> dem heutigen Gebrauch ähnelnd verwendete den Begriff jedoch erstmals Noam Chomsky 1960, als er

die Fähigkeit von Sprechen und Hören, mit Hilfe eines begrenzten Inventars von Kombinationsregeln und Grundelementen potenziell unendlich viele, auch neue, noch nie gehörte Sätze selbst bilden und verstehen zu können als Sprachkompetenz bezeichnete.<sup>324</sup>

In den folgenden Jahrzehnten fand der Begriff mit unterschiedlicher Bedeutung Eingang in verschiedene Disziplinen – in die Motivationspsychologie, in die Bildungspolitik und schließlich in den Alltagsgebrauch. Weinert versteht unter Kompetenzen

die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen,

---

<sup>320</sup> Vgl. u. a. Erpenbeck 2012: 3; Heyse et al. 2010: 56; Rychen 2008: 16.

<sup>321</sup> Vgl. u. a. Brödel 2002; Geißler et al. 2002.

<sup>322</sup> Rychen 2008: 16.

<sup>323</sup> Vgl. Erpenbeck, 2012: 4. Ein Überblick über die Geschichte des Kompetenzkonzepts findet sich bei Erpenbeck 2012: 4–9 und Franz/Frieters 2008: 78.

<sup>324</sup> Erpenbeck 2012: 6.

volitionalen [Anm.: der willentlichen Steuerung von Handlungsabsichten und Handlungen unterliegenden] und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.<sup>325</sup>

Im Verständnis von Weinert umfassen Kompetenzen somit nicht nur kognitive, sondern zusätzlich emotionale, motivationale und soziale Komponenten, Verhaltensanteile, allgemeine Einstellungen und Elemente der Selbstwahrnehmung. Aufbauend auf der Definition nach Weinert ist die Performanz, das heißt das durch das Handeln erzielte Ergebnis, auch im Verständnis von Erpenbeck von immenser Bedeutung:

Kompetenz manifestiert sich erst in der Performanz. Kompetenzen sind also unverwechselbar in Bezug auf die Handlungsfähigkeit – sie ermöglichen selbstorganisiertes, kreatives Handeln in eine offene Zukunft hinein [...].<sup>326</sup>

Kompetenzen sind somit laut ihrer gängigen, viel zitierten Definition „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“<sup>327</sup>.

Nach dem Verständnis von Erpenbeck und Rosenstiel lassen sich Kompetenzen nicht auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen reduzieren,<sup>328</sup> diese sind vielmehr Grundlage bzw. integrativer Bestandteil. Die tatsächliche Handlungsfähigkeit wird erst durch Regeln, Werte und Normen ermöglicht.<sup>329</sup> Abbildung 11 verdeutlicht dieses Verständnis.

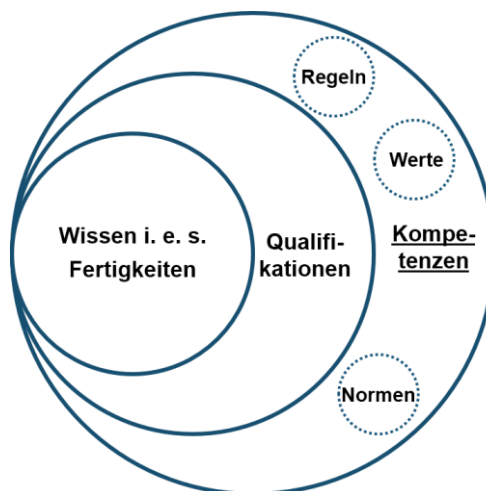


Abbildung 11: Das Inklusionsmodell nach Erpenbeck und Rosenstiel (Erpenbeck/Rosenstiel 2007b: XII).

<sup>325</sup> Weinert 2001: 27, 28.

<sup>326</sup> Erpenbeck 2012: 18.

<sup>327</sup> Erpenbeck/Rosenstiel 2007c: XIX.

<sup>328</sup> Explizites und implizites *Wissen* meint an dieser Stelle, anders als Meinungen und Glauben, auf Begründungen bezogene Kenntnisse; also eine kognitive Komponente, die nicht zwangsläufig zur Performanz führt. *Fertigkeiten* wiederum umfassen das durch Üben erlernbare, automatisierte sowie anwendungs- und funktionsbereite Können, das meist einer geringen Bewusstseinskontrolle unterliegt (bspw. Rechnen, Fußballspielen). *Qualifikationen* sind weiter gefasst und umfassen klar zu umreißen Komplexe von betrieblichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Sie sind gut abzugrenzen und können bspw. in Zertifizierungsprozessen überprüft werden (vgl. Barth 2007: 11–14; Becker 2013: 7; Erpenbeck 2012: 15, 16; Jung 2010: 19, 20).

<sup>329</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007b: XII.

Zwar differenziert Erpenbeck Kompetenzen auch in Meta-, Basis- und Schlüsselkompetenzen,<sup>330</sup> von besonderer Bedeutung sind an dieser Stelle allerdings die sogenannten Querschnittskompetenzen. Diese existieren „genau gesehen nur im übergreifenden Sinne“<sup>331</sup>. Denn hierbei handelt es sich um den Einsatz von Basis- und Schlüsselkompetenzen in einem spezifischen Kontext. Keine der Basis- und Schlüsselkompetenzen ist dabei ausschließlich für den spezifischen Kontext notwendig, vielmehr kommt es auf die Kombination der Kompetenzen an. Beispiele für Querschnittskompetenzen sind interkulturelle Kompetenz, Medienkompetenz, Führungskompetenz und Innovationskompetenz.<sup>332</sup> Die Teilkompetenzen werden, angelehnt an eine Differenzierung der Basiskompetenzen von Erpenbeck, häufig wie folgt eingeteilt:<sup>333</sup>

- *Personale Kompetenzen* umfassen Fähigkeiten, das individuelle Handeln selbstständig, reflexiv und differenziert zu hinterfragen und selbstständig kreativitätsfördernde und produktive Einstellungen, Werthaltungen und Selbstbilder zu entwickeln.
- Unter *Handlungs-*, oder auch *aktivitätsbezogener Kompetenz* wird das Vermögen verstanden, mittels Integration des eigenen Wissens, der eigenen Werte, der eigenen Erfahrungen, Emotionen etc. selbstorganisiert, selbstbestimmt, aktiv und umsetzungsorientiert zu handeln und bewusst auf die Umsetzung der eigenen Absichten und Pläne hinzuwirken bzw. diese zu verwirklichen.
- *Fach- und Methodenkompetenz* beinhaltet Fähigkeiten, unter Einsatz von fachlichem und methodischem Breiten- und Tiefenwissen, kreativ und selbstorganisiert Probleme zu bewältigen und das eigene Wissen einzuordnen, zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und zu bewerten.
- Schließlich zielt die letzte Kategorie, die *sozial-kommunikativen Kompetenzen*, auf die Fähigkeiten, sich in Kommunikations- und Kooperationsprozessen mit anderen selbstorganisiert und kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und bezie-

---

<sup>330</sup> Metakompetenzen sind nach Erpenbeck „allgemeine Fähigkeiten zur Selbstorganisation“, also ein Generallevel, auf dem Einzelkompetenzen verbunden werden. Auf diesen Metakompetenzen setzen Basiskompetenzen auf, die „in allgemeiner Weise auf gegenständliches, kommunikatives Handeln bezogen sind“. Schlüsselkompetenzen wiederum umfassen bestimmte detaillierte Teilkompetenzen, die meist auf eine bestimmte Problemsituation bezogen werden (Erpenbeck 2012: 18–20).

<sup>331</sup> Erpenbeck 2012: 21.

<sup>332</sup> Vgl. ebd.

<sup>333</sup> Vgl. ebd.

hungsorientiert zu verhalten, sodass die Zusammenarbeit optimiert wird, Konfliktpotenziale minimiert werden sowie gemeinsam neue Pläne, Aufgaben und Ziele entwickelt werden können.

Diese Einteilung wird von „nahezu allen Kompetenzforschern in vergleichbarer Weise benutzt“<sup>334</sup>.

Da in dieser Arbeit bestimmte Kompetenzen von bestimmten Personen in ihrem beruflichen Umfeld im Mittelpunkt stehen, ist es an dieser Stelle notwendig, das Konzept der beruflichen Handlungskompetenz zu skizzieren. Diese bezieht sich auf „Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, vor allem in beruflichen Situationen sachgerecht und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln, sowie seine Handlungsmöglichkeiten ständig weiterzuentwickeln“<sup>335</sup>. Angelehnt an die Differenzierung der Basiskompetenzen wird die berufliche Handlungskompetenz in der Berufspädagogik häufig in die drei Bereiche Fach-, Sozial- und Humankompetenz (Personalkompetenz) differenziert, wie die Ausführungen der Kultusministerkonferenz zur Neuordnung der Berufsausbildung seit 1991 deutlich macht:

Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen. Humankompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. [...] Sozialkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen.<sup>336</sup>

Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz sind Teil dieser beruflichen Handlungskompetenz. Basierend auf der Differenzierung nach Erpenbeck, Gillens und der KMK wird in der vorliegenden Arbeit in fachlich-methodische, sozial-kommunikative und in die personale Dimension unterschieden.

Vor dem Hintergrund dieser Einteilung handelt es sich bei der zu untersuchenden Kompetenz für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungspersonen um eine Querschnittskompetenz bestehend aus mehreren Basis- und Schlüsselkompetenzen, die sich jeweils der fachlich-methodischen, der sozial-kommunikativen oder der personalen Dimension zuordnen lassen. Das nachhaltigkeitsorientierte Handeln kommunaler

---

<sup>334</sup> Erpenbeck 2012: 19; ähnlich bei Berthel/Becker 2010: 394; Edelmann/Tippelt 2008: 133.

<sup>335</sup> Bader 1997: 70 zitiert nach Gillen 2006: 71.

<sup>336</sup> KMK 2007: 11.

Führungspersonen ist in diesem Zusammenhang die Performanz, während in diesem Kapitel die hierfür notwendigen Dispositionen erarbeitet werden. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten, Veranlagungen, Motivationen, Bereitschaft, Werte, Normen und Regeln sind nicht auf den ersten Blick in einer Person erkenn- oder überprüfbar. Sie werden erst durch eine entsprechende Performanz sichtbar.

Zur Messung bzw. zur Erfassung von Kompetenzen gibt es mittlerweile unterschiedliche Verfahren: quantitative Messung, qualitative Charakterisierung, komparative Beschreibung, simulative Abbildung und beobachtende Erfassung. Die Erfassung von Kompetenzen ist unabhängig davon, welcher Weg hierfür gewählt wird, ein sehr komplexes und umstrittenes Forschungsfeld.<sup>337</sup> Grothe und Fröbel stellen mit Verweis auf de Haan im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung fest, dass hier „bisher keine Kompetenzen gemessen, sondern neues Wissen durch Tests und Befragungen sowie Verhalten durch Beobachtung und Selbstauskünfte erfasst werden“<sup>338</sup>. Ziel dieser Arbeit ist somit nicht die wissenschaftliche Erfassung der Kompetenzen von Führungspersonen, vielmehr wird für die Beantwortung der Forschungsfrage auf Befragungen und Selbstauskünfte zurückgegriffen.

Nachdem somit in diesem Abschnitt ein grundsätzliches Verständnis für Kompetenzen geschaffen wurde, wird dieses im nächsten Teilkapitel im Hinblick auf nachhaltigkeitsorientiertes Handeln von Führungskräften in Kommunalverwaltungen konkretisiert.

## 4.2 Nachhaltigkeitskompetenzen von Führungspersonen

Nicht nur begrifflich eng verknüpft mit Kompetenzen für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungskräfte ist das allgemeine Konzept der Nachhaltigkeitskompetenzen und die sogenannte Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).<sup>339</sup> Diese Begriffe werden im Folgenden kurz dargestellt (Abschnitt 4.2.1), bevor anschließend drei für die Untersuchung relevante Kompetenzkonzepte nachhaltigkeitsorientierter Führung ausgewählt und vorgestellt werden (Abschnitt 4.4.2).

---

<sup>337</sup> Vgl. u. a. Edelmann/Tippelt 2008: 134; Erpenbeck 2012: 26 ff.; Erpenbeck/Rosenstiel 2007a; Klieme/Hartig 2008: 25, 26; Rost 2008.

<sup>338</sup> Grothe/Fröbel, 2012: 184.

<sup>339</sup> Dieses Konzept ist von der *nachhaltigen Bildung* abzugrenzen, die auf eine generelle Verbesserung von Bildungschancen abzielt. Diese Fragestellung steht aber nicht im Zentrum dieser Arbeit.

### 4.2.1 Begriffsbestimmung und aktueller Forschungsstand

Eng verbunden mit der Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Führungspersonen in Kommunalverwaltungen ist das BNE-Konzept. Dieses Bildungskonzept hat sich im Nachgang der Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 aus der Umweltbildung entwickelt.<sup>340</sup> Ziel von BNE ist „der Erwerb von Kompetenzen [...], die ein bewusstes Handeln im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen“<sup>341</sup>. Dies umfasst das Erkennen von Phänomenen nicht-nachhaltiger Entwicklung, deren Bewertung, einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie eine kritische Reflexion des eigenen Handelns.<sup>342</sup> Unter Nachhaltigkeitskompetenzen wird dabei und so auch in dieser Arbeit Folgendes verstanden: „These are complexes of knowledge, skills, and attitudes that enable successful task performance and problem solving with respect to real-world sustainability problems, challenges, and opportunities.“<sup>343</sup>

Es bestehen mittlerweile viele allgemeine Nachhaltigkeitskompetenzmodelle bzw. Modelle speziell für Universitäten, Schulen oder Kitas.<sup>344</sup> Vor allem de Haans Modell der Gestaltungskompetenzen ist weit verbreitet.<sup>345</sup> Für Kommunen oder den öffentlichen Sektor allgemein bestehen hingegen keine Nachhaltigkeitskompetenzmodelle, erst recht nicht speziell für Führungspersonen: „BNE und die Orientierung der Personalentwicklung öffentlicher Verwaltungen an den nachhaltigen Gestaltungskompetenzen stecken in den Kinderschuhen.“<sup>346</sup> Lediglich für die Privatwirtschaft bestehen vereinzelt Kompetenzmodelle für nachhaltigkeitsorientierte Führungspersonen.<sup>347</sup> Da Kompetenzmodelle für Führungspersonen in Kommunalverwaltungen eins zu eins aus der Privatwirtschaft übernommen und nicht für die spezifische Situation auf kommunaler Ebene angepasst wurden,<sup>348</sup> erscheint ein Abgleich mit diesen ebenfalls nicht zielführend. Für die vorliegende Arbeit wurden daher zur Strukturierung der empirischen Untersuchung die Kompetenzmodelle von Kopp, Grothe und Fröbel sowie Bliesner et al. näher betrachtet, welche für die Privatwirtschaft entwickelt wurden.

<sup>340</sup> Zur Geschichte der Umweltbildung und der BNE vgl. Apel 2016; Bormann 2013; Michelsen 2006.

<sup>341</sup> Barth 2007: 46.

<sup>342</sup> Vgl. Bormann 2013: 11; Rieckmann 2011: 48.

<sup>343</sup> Wiek et al. 2011: 204.

<sup>344</sup> Vgl. u. a. Adomßent et al. 2012; Brundiers et al. 2010; Haan/Consentius 2011: 17; Hauenschild/Rode 2013; Kosler/Benoist 2013; Haan/Consentius 2011: 17.

<sup>345</sup> Haan 2008.

<sup>346</sup> Schophaus 2015: 62.

<sup>347</sup> Vgl. u. a. BMU 2008; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998; Grothe/Fröbel 2011; Hußmann 2014; Kopp 2013.

<sup>348</sup> Vgl. u. a. Hopp/Göbel 259; Wald 1996: 236.

#### 4.2.2 Ausgewählte Kompetenzmodelle

Kopp hat für ihren Ansatz von Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungskräfte drei aktuelle Publikationen<sup>349</sup> analysiert, die auf Befragungen von Führungskräften des mittleren Managements und des Top-Managements im Privatsektor basieren. Kopp's Publikation enthält mit der Integration der drei Ansätze den internationalen Forschungsstand zu Kompetenzen für Sustainable Leadership. Sie ermittelte so Kompetenzen in 16 Themenfeldern, wie „Verständnis von Wirkungen, Risiken, Chancen“ oder „Umgang mit Komplexität“.<sup>350</sup>

Grothe und Fröbel konzipierten im Forschungsprojekt *Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (Kona) – Entwicklung von beruflichen Qualifizierungsinstrumenten im Kompetenzfeld Nachhaltigkeit* ein Modell, um Kompetenzen für nachhaltiges Handeln bei Führungskräften im privatwirtschaftlichen Sektor zu ermitteln, zu messen und weiterentwickeln zu können. Hierbei integrierten sie schon bestehende Ansätze des BMU,<sup>351</sup> von Klemisch et al.<sup>352</sup> sowie die Gestaltungskompetenzen nach de Haan.<sup>353</sup> Ferner arbeiteten sie mit dem allgemeinen Kompetenzmessverfahren KODE®.<sup>354</sup> Ergebnis der Untersuchung ist eine 21 Kompetenzen umfassende Liste, differenziert nach deren Ermittlung mit KODE® bzw. im Rahmen von Managementkompetenzzirkeln. Diese Liste umfasst beispielsweise Experimentierfreude, Offenheit für Veränderungen und ganzheitliches Denken. Das Projekt ist bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt das einzige umfassendere Forschungsprojekt in Deutschland, welches Nachhaltigkeitskompetenzen speziell von Führungspersonen auf der Basis von Befragungen von Akteuren untersucht hat.

Bliesner et al. identifizierten ein kompetenzbezogenes Soll-Profil für Sustainability Change Agent. Hierfür beschränkten sie sich auf den deutschsprachigen Raum und unterzogen ausgewählte Kompetenzsystematiken aus den Bereichen Change-Management, berufliche Bildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung und Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung einer qualitativen Inhaltsanalyse. In vier Dimensionen (personale, soziale, kognitiv-methodische, sachlich-fachliche) identifizierten sie so insgesamt 64 Kompetenzen für Sustainability Change Agents im beruflichen Kontext wie beispielsweise Reflexionskompetenz, Frustrationskompetenz und fach- und berufsübergreifende Kenntnisse. Diese Untersuchung wurde berücksichtigt, da hierbei eine sehr hohe Bandbreite an

---

<sup>349</sup> Vgl. Brown 2012; Hind et al. 2009; Visser/Courtice 2011.

<sup>350</sup> Vgl. Kopp 2013.

<sup>351</sup> Vgl. BMU 2008.

<sup>352</sup> Vgl. Klemisch et al. 2008.

<sup>353</sup> Vgl. de Haan 2008.

<sup>354</sup> Vgl. Grothe/Fröbel 2009–2012.

Kompetenzmodellen aus angrenzenden Themenfeldern mit in die Systematik aufgenommen wurde.<sup>355</sup>

Allen drei Ansätzen ist gemein, dass die für notwendig erachteten Kompetenzen lediglich additiv aufgezählt werden. Es bleibt unklar, wie die einzelnen Kompetenzen definiert sind, was unter ihnen verstanden wird und welche eventuellen Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen. Auch differenzieren Kopp sowie Grothe und Fröbel die genannten Kompetenzen nicht nach unterschiedlichen Dimensionen. Keines der erwähnten Modelle konnte als alleiniger Ausgangspunkt für die vorliegende empirische Untersuchung gewählt werden. So hat beispielsweise keines der drei Kompetenzkonzepte einen für die Strukturierung der empirischen Untersuchung passenden Mittelweg zwischen Reduktion auf einige wenige Schlüsselkompetenzen und einer *wahllosen* Auflistung gefunden. Daher wurden als Basis für die empirische Untersuchung die in den drei Untersuchungen aufgezählten Teilkompetenzen jeweils der fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen sowie der personalen Dimension zugeordnet und gleiche bzw. ähnliche Teilkompetenzen geclustert. Die auf diesem Weg erstellte Synthese wurde der Vollständigkeit halber mit folgenden Kompetenzmodellen abgeglichen bzw. ergänzt:

- Kutt beschreibt in der Ergebnisdarstellung einer bundesweiten Fachtagung *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung* von 2003, welche nachhaltigkeitsrelevante Kernkompetenzen als integraler Bestandteil beruflichen Handelns im privatwirtschaftlichen Sektor als unverzichtbar erachtet wurden. Hierbei schließt er an bisherige Schlüsselqualifikationen an, ergänzt, interpretiert und akzentuiert diese neu.<sup>356</sup>
- Wascher und Theis stellen im hochschuldidaktischen Kontext einen Katalog von betrieblichen Nachhaltigkeitskompetenzen dar, der basierend auf anderen Studien entwickelt wurde.<sup>357</sup>
- Eine Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung formulierte schon 1998 einen Orientierungsrahmen didaktischer Prinzipien und Schlüsselqualifikationen der Bildung für nachhaltige Entwicklung u. a. für die berufliche Bildung und die Weiterbildung, die bis heute eine wegweisende Funktion haben.<sup>358</sup>

---

<sup>355</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013.

<sup>356</sup> Vgl. Kutt 2006: 37.

<sup>357</sup> Vgl. Wascher/Theis 2015.

<sup>358</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998.



- Als Reaktion auf die vielfältigen bestehenden Modelle von Nachhaltigkeitskompetenzen insbesondere im hochschuldidaktischen Kontext haben Wiek et al. 2011 auf der Basis einer systematischen Literaturrecherche fünf Schlüsselkompetenzen identifiziert: strategic competence, normative competence, systems-thinking, anticipatory competence, interpersonal competence.<sup>359</sup>

Resultat der Synthese der drei Basismodelle sowie der Ergänzung durch die genannten weiteren vier Quellen ist eine erste Struktur von berufsspezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen für administrative Führungspersonen in Kommunalverwaltungen. Das ausführliche Ergebnis dieser Synthese ist mit den Originalzitat und Quellenangaben in Anhang 12.1 zu finden. Wiek et al. kritisieren, dass Nachhaltigkeitskompetenzmodelle Waschzetteln ohne transparente Kriterien ähnelten und somit ihren Mehrwert verlören.<sup>360</sup> Um diesem Argument entgegenzuwirken, wurde die obige Zusammenstellung gekürzt, indem nur Teilkompetenzen aufgenommen wurden, die in mehr als einer Quelle genannt wurden. Das Ergebnis dieser Synthese wird in Abschnitt 6.2 beschrieben. Mögliche Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeitskompetenzen bei kommunalen Führungspersonen zu fördern, stehen im Zentrum des folgenden Kapitels.

---

<sup>359</sup> Vgl. Wiek et al. 2011: 204.

<sup>360</sup> Vgl. Wiek et al. 2011: 205.

## 5 Nachhaltigkeitskompetenzförderung in Kommunalverwaltungen

Ziel dieses Kapitels ist es, eine theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung der dritten Unterfrage zu entwickeln. Das heißt, auf Basis der Literatur Ansatzmöglichkeiten aufzuzeigen, wie bei kommunalen Führungspersonen Nachhaltigkeitskompetenzen gefördert werden können. Hierfür wird zuerst herausgearbeitet, inwieweit bei Erwachsenen eine zielgerichtete Kompetenzentwicklung überhaupt möglich ist und welche metatheoretischen Erkenntnisse hierbei beachtet werden sollten (Abschnitt 5.1). Speziell zur Förderung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunalverwaltungen kann auf keine bestehenden Arbeiten zurückgegriffen werden. Daher werden anschließend Grundzüge der Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen geschildert (Abschnitt 5.2), während in Abschnitt 5.3 ein Überblick über Ansatzmöglichkeiten der Kompetenzentwicklung bei Führungspersonen in Kommunalverwaltungen grundsätzlich gegeben wird. Abschnitt 5.4 stellt aufbauend auf beiden vorherigen Kapiteln potenzielle Methoden dar, mit denen Nachhaltigkeitskompetenzen bei kommunalen Führungspersonen gefördert werden können.

### 5.1 Kompetenzerwerb bei Erwachsenen

Bei der Beschäftigung mit Fördermöglichkeiten von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung stellt sich vorab die grundsätzliche, kontrovers diskutierte Frage danach, ob Kompetenzen überhaupt im Erwachsenenalter gezielt gefördert werden können. Einige Autoren argumentieren, dass die notwendigen Kompetenzen nur im Kindesalter entwickelt werden könnten,<sup>361</sup> dass Kompetenzen auf den genetischen Anlagen eines Menschen basierten und damit nicht veränderbar seien<sup>362</sup> oder dass eine gezielte Förderung dieser Kompetenzen grundsätzlich nicht möglich sei.<sup>363</sup> Auf Basis einer umfangreichen Literaturlauswertung schlussfolgern Zeng et al., dass Führungskompetenzen weder ausschließlich angeboren noch ausschließlich erlernbar sind. Vielmehr sind sie das Produkt einer Kombination aus Vererbung, Sozialisation und Umweltfaktoren; somit sind sie teilweise angeboren und teilweise im Erwachsenenalter förderbar.<sup>364</sup> Auch Siebert kommt zu dem Schluss, dass so komplexe Persönlichkeitsmerkmale wie Kompetenzen

---

<sup>361</sup> Vgl. u. a. Alexander/Wilson 2005: 144; Brenkert 2006: 105.

<sup>362</sup> Vgl. u. a. Maak/Pless 2006: 49.

<sup>363</sup> Vgl. u. a. Kohlberg 1973; Kohlberg/Hersh 1977.

<sup>364</sup> Vgl. Zeng et al. 2013; ähnlich bei Brown/Travino 2006: 609; Hirata 2006; Rest 1980.

im Erwachsenenalter ausbaubar, aber nur teilweise gezielt zu fördern sind.<sup>365</sup> Grundsätzlich sind Erwachsene bis ins hohe Alter lernfähig,<sup>366</sup> Lernanforderungen, -situationen, -motive, -stile und -techniken unterscheiden sich jedoch.<sup>367</sup> Soziokulturelle und biografische Faktoren haben zudem einen höheren Einfluss auf das Lernverhalten und -potenzial als das biologische Alter.<sup>368</sup> Jedoch ist „das Verlernen von Gewohnheiten, Einstellungen, Weltanschauungen [...] schwieriger als das Neulernen, da ein solches Verlernen oft die eigene Identität infrage stellt“<sup>369</sup>. Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung zumindest teilweise im Erwachsenenalter gezielt gefördert bzw. deren Entwicklung unterstützt werden kann.

Ausgehend von einer bewährten entwicklungspsychologischen Theorie des Kompetenzerwerbs nach Piaget, bezieht sich die vorliegende Arbeit auf ein grundsätzliches Verständnis von Kompetenzentwicklung nach Erpenbeck sowie auf eine Ermöglichungsdidaktik, die aus einem konstruktivistischen Wissenschaftsverständnis abgeleitet wurde.<sup>370</sup>

Zwar beziehen sich Piagets Theorien primär auf die (Kompetenz-) Entwicklung von Kindern und Jugendlichen, dennoch ist dieses Verständnis als Grundlage von Bedeutung. Kompetenzentwicklung ist demnach das:

Resultat der reflektierenden Abstraktion und der Interaktion zwischen Subjektstruktur und Umweltstruktur, die eine Konstruktion neuer Strukturen auf einer jeweils höheren Ebene mit sich bringt. Als Konstruktionsinstanz fungiert dabei allein das Subjekt.<sup>371</sup>

Aufbauend auf diesem Verständnis und der vorangegangenen Begriffsbestimmung von Kompetenzen (siehe Abschnitt 4.1) betont Erpenbeck die zentrale Bedeutung der Werteeinteriorisation bei Kompetenzentwicklung speziell bei Erwachsenen. Nur durch diese sei

---

<sup>365</sup> Vgl. Siebert 2012: 46.

<sup>366</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck 2004: XX, XXI; Reimann-Rothmeier/Mandl 1997: 355; Siebert 2012: 50; Wegerich 2015: 23. Der Begriff Kompetenzerwerb ist umfassender als *einfaches* Lernen, da Kompetenzerwerb eine direkte Auswirkung auf das weitere Verhalten besitzt. Dementsprechend können Kompetenzen nicht erlernt werden wie bspw. das Alphabet. In der Literatur wird daher bei Kompetenzförderung meist nicht von *Erlernbarkeit*, sondern von *Training* gesprochen. An dieser Stelle wird diese Trennung grundsätzlich, aber nicht dogmatisch gefolgt: Lernen ist Teil von Kompetenzentwicklung. Umfassende Lernprozesse können auch in Verhaltensänderungen münden, um Erfahrungen und Werte anzusprechen, braucht es jedoch umfangreichere (emotions- und motivationsaktivierende) Lernprozesse. Der Begriff Bildung wiederum enthält darüber hinaus eine ethische und eine politische Dimension (vgl. u. a. Heyse/Erpenbeck 2004, XX, XXI; Jung 2010: 145; Siebert 2012: 50).

<sup>367</sup> Vgl. u. a. Arnold et al. 2011: 16, 17; Kruse/Rudinger 1997.

<sup>368</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 16, 17; Siebert 2012: 26, 27.

<sup>369</sup> Arnold et al. 2011: 39.

<sup>370</sup> Für einen Überblick über allgemeine übergeordnete didaktische Theorien zum Kompetenzerwerb und zur Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Disziplinen vgl. bspw. Siebert 2009: 82–101.

<sup>371</sup> Gillen 2006: 65.

die Umwandlung von „bloß Gelerntem“ in eigene Emotionen, Motivationen und somit eine Handlungswirksamkeit möglich.<sup>372</sup> Für diese Interiosation ist ein.

Anrühren, Irritieren, Aufbrechen und Umorientieren von Emotionen [notwendig]. [...] Ohne eine solche emotionale Labilisierung [...] gibt es kein handlungswirksames Lernen und Umlernen von Bewertungen, gibt es kein Kompetenzlernen und keine Kompetenzentwicklung.<sup>373</sup>

Gleichwohl warnt beispielsweise Arnold vor einer „emotionalen Überheizung“, die bei zu vielen negativen Bildern beispielsweise von Umweltzerstörungen erfolgen würde und oft „kontraintentional“ wirken könnte. Der Versuch, auf diese Art und Weise Wissen zu vermitteln, setze keine Lernenergie frei, sondern könne im Gegenteil sogar „depressiv, apathisch und aggressiv“ machen.<sup>374</sup> Arnold plädiert daher für eine „dosierte Diskrepanz“ von emotionalisierenden Medien.<sup>375</sup>

Bei dieser Kompetenzentwicklung muss zudem unterschieden werden zwischen einer „quasi überall stattfindenden, oft fast beiläufigen nichtintendierten Kompetenzentwicklung und der beabsichtigten, der intendierten Kompetenzvermittlung“<sup>376</sup>. Letztere steht im Zentrum dieses Kapitels und fragt danach, auf welche Weise man systematisch, vorhersagbar und bleibend Bedingungen schaffen kann, die zur gewollten Kompetenzentwicklung führen. Diese Arbeit fokussiert dabei nicht auf die allgemeine Erwachsenenbildung, sondern auf die berufliche Fortbildung, welche sich auf berufsbedeutsame Kompetenzen bezieht.<sup>377</sup> Diese lässt sich in formale Bildung (schulische Zertifikationskurse), die nonformale Bildung (teilnehmerorientierte Seminare ohne Prüfungen) und die informelle Bildung (selbstgesteuertes Lernen außerhalb von Bildungseinrichtungen) differenzieren.<sup>378</sup>

Bei intendierter Kompetenzentwicklung von Erwachsenen ergeben sich aus einem konstruktivistischen Wissensverständnis weitere Schlussfolgerungen: Vor dem Hintergrund neurowissenschaftlicher Forschung können *Wahrheiten* Erwachsenen nicht linear vermittelt werden. Vielmehr geht es „um die Konstruktion viabler Erklärungen, die weiterführendes Handeln ermöglichen, aber immer ‚anschlussfähig‘ sein müssen“<sup>379</sup>. Lernen ist somit immer ein individueller Prozess, der von Dritten nicht erzwungen werden kann.<sup>380</sup>

<sup>372</sup> Erpenbeck 2012: 37.

<sup>373</sup> Erpenbeck, 2012: 37, 38; ähnlich bei Siebert 2012: 46.

<sup>374</sup> Arnold et al. 2011: 51, 52.

<sup>375</sup> Vgl. ebd.

<sup>376</sup> Erpenbeck 2012: 34.

<sup>377</sup> Prenzel et al. 1997: 20.

<sup>378</sup> Vgl. Siebert 2016: 354, 355.

<sup>379</sup> Arnold 2003: 52.

<sup>380</sup> Vgl. Arnold 2003: 52, 53; Hoffmann, 2015: 24; Siebert 2009: 30–33.

In diesem Zusammenhang wird zunehmende von Ermöglichungsdidaktik gesprochen. Der Lehrende „erzeugt“ demnach nicht mehr das Wissen, welches „in die Köpfe der Schüler soll“, er „ermöglicht“ vielmehr Prozesse der selbsttätigen und selbstständigen Wissenserschließung und Wissensaneignung.<sup>381</sup> Reimann-Rothmeier und Mandel sprechen in diesem Zusammenhang insbesondere beim Lernen Erwachsener von einem „Primat der Konstruktion“ im Gegensatz zum „Primat der Instruktion“<sup>382</sup>. Daraus folgt, dass die Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung beim Individuum den „Schlüssel“ für den tatsächlichen Kompetenzerwerb darstellt.<sup>383</sup>

Aus diesen auf einem konstruktivistischen Wissensverständnis basierenden Grundlagen ergeben sich didaktische Kriterien sowie Merkmale, denen die Kompetenzförderung entsprechen sollte: Demnach sollten die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung grundsätzlich eine aktive Beteiligung der Teilnehmenden beinhalten. Daneben sollte die Förderung aus einer Kombination von kognitiven und nicht-kognitiven Elementen bestehen. Ferner wird empfohlen, dass die Lernenden eigenverantwortlich Steuerungs- und Kontrollprozesse übernehmen, das heißt, sie können Lernziele/-inhalte/ und -themen mitbestimmen. Zudem ist Lernen auch immer ein sozialer Prozess und sollte kooperative Lernformen beinhalten. Weiter sollten die Inhalte problem- und handlungsorientiert sein und es sollte ein deutlicher Praxisbezug vorhanden sein. Schließlich sollte die Kompetenzentwicklung immer konstruktiv und erfahrungsorientiert erfolgen, das heißt, auf dem individuellen Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Teilnehmer aufbauen.<sup>384</sup>

Es erscheint zudem trivial, darauf hinzuweisen, dass vielfältige Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung bei Individuen haben. Hierbei handelt es sich um Einflussfaktoren, die das jeweilige Individuum betreffen (Mikro-Faktoren), in Bezug auf die eigene Organisation (Meso-Faktoren) sowie gesamtgesellschaftlicher Natur (Makro-Faktoren).<sup>385</sup>

Die schon dargestellte Schwierigkeit der Messung von Kompetenzen (siehe Abschnitt 4.1) setzt sich zudem auch bei der Messung der Effektivität von Kompetenzförderungsmaßnahmen fort. Diese stehen daher nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>381</sup> Siebert 2009: 32 mit Bezug auf Arnold 1993: 53; ähnlich bei Erpenbeck 2012: 34.

<sup>382</sup> Reimann-Rothmeier/Mandl 1997: 366.

<sup>383</sup> Jung 2010: 29.

<sup>384</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 82, 83, 124; Gerstenmaier/Mandl 2011: 171–173; Reimann-Rothmeier/Mandl 1997: 356; Siebert 2016: 356, 357, 358.

<sup>385</sup> Vgl. Fischer 2007: 809; Wegerich 2015: 19.

## 5.2 Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Besonderheiten der Kompetenzentwicklung bei Erwachsenen grundsätzlich skizziert wurden, fokussiert dieser Abschnitt auf die Förderung speziell von beruflichen Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen insbesondere in Kommunalverwaltungen. Zu Beginn wird hierfür ein Überblick über BNE im Kontext der beruflichen Erwachsenenbildung gegeben (Abschnitt 5.2.1), um anschließend den aktuellen Stand der Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen speziell im Kontext von Kommunalverwaltungen darzustellen (Abschnitt 5.2.2). Der Abschnitt schließt mit einem Überblick über didaktische Leitlinien, die es bei der Förderung von Kompetenzen zu beachten gilt (Abschnitt 5.2.3).

### 5.2.1 Bildung für nachhaltige Entwicklung bei Erwachsenen

Wie schon erwähnt (siehe Abschnitt 4.2.1), ist mit der Förderung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen eng die Bildung für nachhaltige Entwicklung verbunden bzw. unter diesem Oberbegriff zu fassen. Die konkreten inhaltlichen Themenfelder sind umfangreich – Menschenrechte, Gleichstellung der Geschlechter, Frieden, Armut, Migration oder Klimawandel. Bildungsvorhaben zu diesen sektoralen Themenfeldern können allerdings nicht automatisch als BNE gelten,<sup>386</sup> sie können aber durchaus Schwerpunktthemen bei BNE sein. Insgesamt kommt es jedoch immer auf den „Blickwinkel eines übergreifenden Leitbilddenkens“<sup>387</sup> an.

Während die Bedeutung von BNE für die Verwirklichung einer globalen nachhaltigen Entwicklung international schon 1992 im Kapitel 36 der Agenda 21 herausgestellt wurde,<sup>388</sup> wurde 2002 bei der UN-Folgekonferenz in Johannesburg festgestellt, „dass sich in dem zurückliegenden Jahrzehnt im Bildungssektor nicht sehr viel bewegt hatte“<sup>389</sup>. Daher beschloss die UN die sogenannte *Weltdekade Bildung für nachhaltige Entwicklung (2005–2014)*, „die in allen Ländern die BNE stärker fördern und insbesondere stärker in alle Bildungsbereiche hineinragen sollte“<sup>390</sup>. Ab 2015 wurde die Weltdekade mit dem *Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung (2015-2019)* weitergeführt. Dessen Ziel ist es, „langfristig eine systemische Veränderung des Bildungssystems zu

---

<sup>386</sup> Vgl. Bormann 2013: 12.

<sup>387</sup> Apel 2016: 226.

<sup>388</sup> Vgl. Apel 2007: 828.

<sup>389</sup> Apel 2016: 224.

<sup>390</sup> Apel 2016: 227.

bewirken und Bildung für nachhaltige Entwicklung vom Projekt in die Struktur zu bringen“<sup>391</sup>.

Das erste bildungspolitische Dokument in Deutschland stellt der *Orientierungsrahmen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung* dar, den die damalige Bund-Länder-Kommission unter Beteiligung von Bildungsreferenten aus Schule, Hochschule, beruflicher Bildung und Weiterbildung 1998 herausgab.<sup>392</sup> 2005 wurde der *Nationale Aktionsplan für Deutschland* zur UN-Weltdekade beschlossen, der in allen Bildungsbereichen konkrete Vorhaben fordert, um nachhaltige Entwicklung Deutschland weit voranzubringen. Ähnlich wie während der Weltdekade sind zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms eine nationale Plattform und begleitende Gremien zu unterschiedlichen Bildungsbereichen eingerichtet worden, die im Juni 2017 einen nationalen Aktionsplan verabschiedet haben.<sup>393</sup> Außerdem wurde seit der Verabschiedung der Agenda 21 die Bedeutung von BNE auch durch diverse Landesministerien und -parlamente beispielsweise im Kontext von landesspezifischen BNE-Strategien herausgestellt.<sup>394</sup>

Vor diesem Hintergrund bestehen mittlerweile konkrete BNE-Konzepte und wissenschaftliche Studien für die frühkindliche Bildung, Schulbildung sowie die außerschulische Bildung.<sup>395</sup> Apel kommt zu dem Schluss, dass die „deutsche BNE-Entwicklung wesentlich auf den schulischen Bereich ausgerichtet [sei] und [...] sich als ein angebotsorientiertes, curricular ausgerichtetes Konzept [etabliere]“<sup>396</sup>. Die Übertragung dieser Konzepte auf das vorliegende Forschungsthema erscheint jedoch u. a. aufgrund der entwicklungspsychologischen Unterschiede zwischen Kindern und Erwachsenen nicht sinnvoll.

Auch im nationalen und internationalen hochschulischen Bereich konnte das Thema BNE in den letzten Jahren bereits einige Wirkung entfalten.<sup>397</sup> So zählen Adomßent und Henze vielfältige Beispiele von Studiengängen, Modulen, studentischen Initiativen und Ansätzen zur Umsetzung eines nachhaltigen Lebens- und Konsumstils im Universitätsbetrieb auf (Administration, Management, Beschaffung etc.), die zu BNE gerechnet werden können.<sup>398</sup> Gleichwohl stellen sie kritisch fest, „dass sich die Hochschulen bisher

<sup>391</sup> Deutsche UNESCO-Kommission e. V. 2017.

<sup>392</sup> Vgl. Apel 2016: 225.

<sup>393</sup> Vgl. Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017.

<sup>394</sup> Vgl. Adomßent/Henze 2013: 162.

<sup>395</sup> Vgl. u. a. Adomßent et al. 2012; Brundiers et al. 2010; Haan/Consentius 2011: 17; Hauenschild/Rode 2013; Kosler/Benoist 2013.

<sup>396</sup> Apel 2016: 225.

<sup>397</sup> Vgl. u. a. Barth et al. 2007; Barth/Rieckmann 2016; Godemann et al. 2014; Thomas/Sterling 2006; Wals/Jickling 2002; Warburton 2003; Wascher/Theis 2015; Wiek et al. 2016.

<sup>398</sup> Adomßent/Henze 2013.

nicht systematisch mit der Frage beschäftigen, wie Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung dauerhaft in die Lehre integriert werden können<sup>399</sup>.

Zudem bestehen zunehmend Ansätze, BNE mit Aktionsprogrammen und Modellversuchen auch in die berufliche Aus- und Weiterbildung in der Privatwirtschaft zu integrieren.<sup>400</sup> Beispiele hierfür sind der vom BMBF 2010–2013 geförderte Modellversuchsschwerpunkt *Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung* mit dem Fokus auf die Bereiche Metall/Elektro, Bauen/Wohnen, Chemie und Ernährung sowie das Folgeprojekt *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015 – 2019* mit dem Fokus auf kaufmännische Berufe und Berufsbildungseinrichtungen.<sup>401</sup> Zudem wurde BNE vereinzelt bereits in Berufsausbildungen und Ausbildungsverordnungen integriert.<sup>402</sup> Auch auf der Ebene der Fortbildung der Privatwirtschaft gibt es inzwischen Qualifizierungsmöglichkeiten.<sup>403</sup>

Die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen speziell für Führungskräfte im Privatsektor ist jedoch noch ein Nischenthema. So fasst Kopp zusammen:

Eine umfassende Darstellung, wie Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungskräfte in Aus- und Fortbildung vermittelt werden können, [fehlt] bisher genauso [...] wie dazu passende und erprobte didaktische Methoden.<sup>404</sup>

Auch eine Marktanalyse von Grothe und Fröhlich ergab, dass „es [bisher] nur sehr wenige Angebote von Weiterbildungen für Führungskräfte vor allem auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung zur Nachhaltigkeit gibt“<sup>405</sup>. Wenn Ansätze bestehen, werden der öffentliche Sektor allgemein und speziell Kommunalverwaltungen allerdings nicht ausreichend berücksichtigt.<sup>406</sup>

Auch wenn belastbare Zahlen über Verbreitung, Umfänge und Themen von BNE in der beruflichen Aus- und Fortbildung fehlen,<sup>407</sup> fassen Haan und Consentius zusammen, dass:

der nationale Diskurs über eine BNE in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zwar zunehmend auf Interesse stößt, zugleich aber die Integration von BNE in die Berufsbildungssystematik noch wenig ausgeprägt ist: In Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen sind nachhaltigkeitsbezogene berufsfachliche und berufsübergreifende Kompetenzen bisher erst wenig verankert. Die Thematik ist aktuell nicht prüfungsrelevant – und von daher schon marginalisiert.<sup>408</sup>

<sup>399</sup> Adomßent/Henze 2013: 164.

<sup>400</sup> Vgl. u. a. Fischer 1998, 2007; Franz/Frieters 2008; Günther/White 2013; Hemkes et al. 2013; Mertineit et al. 2001; Mertineit/Exner 2003; Rohn/Bliesner 2008; Tiemeyer et al. 2004, Tiemeyer/Wilbers 2006; Vogel/Heim 2007; Vollmer/Kuhlmeier 2014.

<sup>401</sup> Vgl. Vollmer/Kuhlmeier 2014: 197.

<sup>402</sup> Vgl. Beispiele bei Haan/Consentius 2011: 33; Vollmer/Kuhlmeier 2014: 199, 200.

<sup>403</sup> Vgl. Haan/Consentius 2011: 33.

<sup>404</sup> Kopp 2013: 134.

<sup>405</sup> Grothe/Fröbel 2010: 46.

<sup>406</sup> Vgl. Birk et al. 2013: 5; Schophaus 2015: 62. Eine innovative Ausnahme bildet der aktuelle Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg (vgl. Führungsakademie Baden-Württemberg 2017).

<sup>407</sup> Vgl. Haan/Consentius 2011: 33.

<sup>408</sup> Haan/Consentius 2011: 34.



Apel kommt ebenfalls zudem zu dem Schluss, dass „ein Diskurs, wie eine erwachsenenbildungs-adäquate BNE auszusehen hat, [...] bislang kaum geführt worden [ist]“<sup>409</sup>.

### 5.2.2 Status quo kommunaler Nachhaltigkeitskompetenzentwicklung

In der UN-Weltdekade und des Weltaktionsprogramms wird die Notwendigkeit betont, für erfolgreiche BNE auch auf der lokalen Ebene anzusetzen.<sup>410</sup> So zeichnet in diesem Kontext seit 2007 das Nationalkomitee Kommunen aus, „die BNE in vorbildlicher Weise in allen Bildungsbereichen der Kommune umsetzen“<sup>411</sup>. Auszeichnungsmerkmale sind u. a. ein formaler Beschluss für die Integration von BNE in das Leitbild der Kommune auf politischer Ebene.<sup>412</sup> Jedoch verstehen alle bisher ausgezeichneten Kommunen Bildung für nachhaltige Entwicklung *nur* im aufgabenspezifischen und nicht im organisatorischen Kontext.<sup>413</sup> Das heißt, Bildung für nachhaltige Entwicklung wird auf die städtischen Kitas, Schulen oder außerschulische Bildungseinrichtungen bezogen, nicht aber auf die eigenen Mitarbeiter, geschweige denn auf die eigenen Führungspersonen.

Vor diesem Hintergrund stellt Schophaus fest, dass eine explizite Anwendung der Konzepte auf die Mitarbeiter in Kommunen noch aussteht. Zwar finden:

unter anderen Begrifflichkeiten [...] Maßnahmen zur Bildung für nachhaltige Entwicklung und zum Aufbau von Gestaltungskompetenz heute in Ansätzen bereits in den meisten Kommunen statt. [...] Was zweifellos fehlt, ist die Zusammenführung der Aktivitäten unter dem Dach des Nachhaltigkeitsleitbilds. Ohne einen gemeinsamen Deutungsrahmen können die Aktivitäten nicht ihr ganzes Potenzial entfalten.<sup>414</sup>

Während in anderen Bildungsbereichen nach der Weltdekade mittlerweile die Institutionalisierung und Verstetigung von BNE im Mittelpunkt steht, kann hiervon im organisationalen Zusammenhang bei Kommunalverwaltung noch nicht die Rede sein. Seit 2016 besteht immerhin im Weltaktionsprogramm ein Fachforum Kommune, welches in dem 2017 verabschiedeten Nationalen Aktionsplan folgende fünf Handlungsfelder benennt:

1. BNE als Standortfaktor
2. Kompetenzentwicklung BNE in Politik, Zivilgesellschaft und Verwaltung
3. BNE-Anreize und Verstetigung für alle Kommunen
4. Vernetzung und Partizipation

---

<sup>409</sup> Apel 2016: 229.

<sup>410</sup> Haan/Consentius 2011: 9.

<sup>411</sup> Haan/Consentius 2011: 12.

<sup>412</sup> Vgl. Haan/Consentius 2011: 12.

<sup>413</sup> Vgl. Haan/Consentius 2011: 12.

<sup>414</sup> Schophaus 2015: 61.

## 5. Kommunalen Nachhaltigkeitskodex entwickeln.<sup>415</sup>

Dabei heißt es bei der Beschreibung des zweiten Handlungsfelds unter anderem:

Nachhaltigkeit sollte als Leitprinzip in allen Fachressorts der Verwaltung verankert werden. Ausgehend von bestehenden Kenntnissen und Fähigkeiten kommunaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Fort- und Weiterbildungsbedarfe definiert und ein kontinuierlicher Prozess gestaltet werden, der für die ressortübergreifende Diskussion und Integration kommunaler Nachhaltigkeitsziele in die Verwaltungspraxis sorgt.<sup>416</sup>

So wird BNE nicht mehr nur im aufgabenspezifischen, sondern auch im organisations-spezifischen Sinn verstanden, und es werden entsprechende Ziele und Maßnahmen aufgeführt. In den Fachforen Hochschule und berufliche Bildung des gleichen Dokuments werden hingegen der öffentliche Sektor allgemein und speziell die kommunale Ebene nicht explizit angesprochen.<sup>417</sup>

### 5.2.3 Didaktische Leitlinien

Im Hinblick auf die tatsächliche Gestaltung einer entsprechenden Lernsituation merken Vollmer und Kuhlmeier angesichts vorhandener BNE-Kompetenzansätze an, dass diese „keine hinreichende Grundlage bilden können, da sie wenig Anhaltspunkte für die konkrete Planung von nachhaltigkeitsbezogenen Lehr-Lern-Arrangements geben“<sup>418</sup>. Sie skizzieren weiter:

Es ist bis jetzt nur selten gelungen, aus dem abstrakten Leitbild der nachhaltigen Entwicklung konkrete (berufs-) pädagogische Schlussfolgerungen zu ziehen und didaktische Konzepte zu entwickeln. [...] Zumeist beschränken sich die Arbeiten auf die Beschreibung allgemeiner Kompetenz- und Inhaltsdimensionen und kaum auf eine Anleitung für die didaktische Praxis.<sup>419</sup>

Auch Haan und Consentius weisen auf fehlende Qualitätsstandards hin, die „Auskunft darüber geben können, wie es auf institutioneller Ebene gelingt, im Sinne der Nachhaltigkeit hochwertige Lernergebnisse zu ermöglichen“<sup>420</sup>. Apel weist auf die Schwierigkeit der Vermittlung des Nachhaltigkeitskonzepts aus didaktischer Sicht hin: „Die Kunst, Komplexität zu reduzieren, greifbar zu machen und ihren Kern doch zu bewahren, kommt der Quadratur des Kreises nahe.“<sup>421</sup> Grundsätzlich wird auf folgende didaktische Leitlinien verwiesen:

---

<sup>415</sup> Vgl. Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017: 80 ff.

<sup>416</sup> Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017: 82.

<sup>417</sup> Vgl. Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017: 38 ff., 47 ff.

<sup>418</sup> Vollmer/Kuhlmeier 2014: 202.

<sup>419</sup> Vollmer/Kuhlmeier 2014: 204.

<sup>420</sup> Haan/Consentius 2011: 35.

<sup>421</sup> Apel 2013: 232.

- Es wird empfohlen, in der konkreten Lernsituation nicht vom übergeordneten Konzept der nachhaltigen Entwicklung auszugehen und dieses deduktiv auf die berufliche Situation anzuwenden, sondern vielmehr, induktiv von der konkreten Arbeitstätigkeit bzw. von den Alltagserfahrungen auszugehen und sich an den jeweiligen beruflichen Handlungs- und Aufgabenbereichen zu orientieren.<sup>422</sup>
- Aufbauend auf dieser ersten Leitlinie sollte weniger das Grundkonzept nachhaltiger Entwicklung in die jeweilige Lernsituation übertragen werden, als vielmehr diese um Aspekte nachhaltiger Entwicklung ergänzt werden. Die spezifische Perspektive nachhaltiger Entwicklung dient dabei als didaktische Analysekategorie, um die Auswirkungen des eigenen beruflichen Handelns zu analysieren. Hierfür werden folgende Analysekategorien vorgeschlagen: soziale, ökologische und ökonomische Aspekte (Wechselbezüge, Widersprüche, Dilemmata), Auswirkungen auf andere (lokal, regional, global), Auswirkungen in der Zukunft (positiven Zukunftsvision), Handlungsstrategien (Konsistenz, Suffizienz, Effizienz) und Lebenszyklen und Prozessketten (Produkte, Prozesse).<sup>423</sup>
- Wenig überraschend wird weiter darauf hingewiesen, die obligatorischen didaktischen Grundsätze und curricularen Standards der Berufsbildung zu beachten und diese um die Nachhaltigkeitsperspektive zu ergänzen.<sup>424</sup>
- Zudem wird befürwortet, didaktisch begründete Schwerpunkte zu setzen, damit die Komplexität durch die Lernenden und Lehrenden bewältigt werden kann.<sup>425</sup> Bei der Auswahl dieser Schwerpunkte wird vorgeschlagen, sich an den Auswahlkriterien für Nachhaltigkeitsforschung des WBGU zu orientieren (globale Relevanz, Dringlichkeit, Wissensdefizit, Verantwortung, Betroffenheit und Forschungs- und Lösungskompetenz). Angelehnt an diese Kriterien wird weiter auf die Auswahlkriterien nach de Haan verwiesen: Wechselwirkungen Lokales – Globales, Langfristigkeit der Bedeutung von Inhalten, Differenzierung des Wissens und Handlungspotenzial.<sup>426</sup>
- Trotz der Schwerpunktsetzung sollte abschließend im Hinblick auf die Gesamtheit der Bildungsmaßnahme sichergestellt werden, dass eine „vollständige Auseinandersetzung mit den verschiedenen Dimensionen der Leitidee einer nachhaltigen

---

<sup>422</sup> Vgl. Vollmer/Kuhlmeier 2014: 205, 206.

<sup>423</sup> Vgl. Vollmer/Kuhlmeier 2014: 206, 207.

<sup>424</sup> Vgl. Mertineit et al. 2001: 31–33; Vollmer/Kuhlmeier 2014: 207.

<sup>425</sup> Vgl. Vollmer/Kuhlmeier 2014: 208.

<sup>426</sup> Vgl. WBGU 1996: 133; de Haan 2002: 16 f. zitiert nach Barth 2007: 49.

Entwicklung und ihren Konflikten, Spannungen und Dilemmata“<sup>427</sup> angestrebt wird.

### 5.3 Kompetenzentwicklung bei kommunalen Führungspersonen

Nachdem im vorherigen Abschnitt Besonderheiten der Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Erwachsenen beschrieben wurden, werden in diesem Abschnitt potenzielle Ansatzpunkte für die Förderung von Kompetenzen bei Führungspersonen in Kommunalverwaltungen aufgezeigt. Hierfür wird zuerst ein kurzer Überblick über Personalmanagement und -entwicklung in Kommunen (Abschnitt 5.3.1) gegeben, um anschließend Ansatzmöglichkeiten im Rahmen der Erstausbildung (Abschnitt 5.3.2), der Fortbildung (Abschnitt 5.3.3) sowie im Rahmen der Organisationsentwicklung und weiterer struktureller Ansatzmöglichkeiten (Abschnitt 5.3.4) aufzuzeigen.<sup>428</sup>

#### 5.3.1 Überblick Personalmanagement und -entwicklung

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bezeichnet „die optimale Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung des Personals gemäß den strategischen Verwaltungszielen und den daraus entstehenden Anforderungen“ als wesentliche Ziele des Personalmanagements.<sup>429</sup> Die sich daraus ergebenden vielfältigen Handlungsfelder kommunalen Personalmanagements werden in Abbildung 12 verdeutlicht.

---

<sup>427</sup> Vollmer/Kuhlmeier 2014: 208.

<sup>428</sup> Es bestehen bereits privatwirtschaftliche Ansätze, die das Konzept Nachhaltigkeit auf das Personalmanagement übertragen. Jedoch wird nachhaltig in diesem Zusammenhang meist primär im Sinne einer langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs verstanden und nicht im Verständnis dieser Arbeit verwendet (vgl. u. a. Armutat 2011; Ballschmieter 2013; Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2011; Hoeppe 2014; Rühl 2011; Zaugg 2009). Daher werden diese Konzepte nicht in das vorliegende Kapitel integriert.

<sup>429</sup> KGSt o. J.

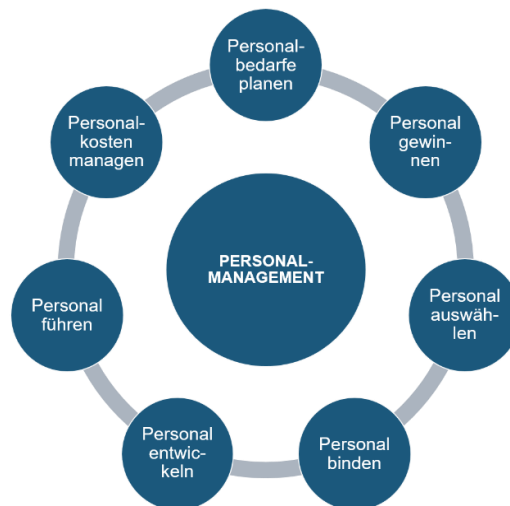


Abbildung 12: Handlungsfelder des kommunalen Personalmanagements (KGSt o. A.).

In Kommunen entscheidet die Verwaltungsspitze über Grundfragen des Personalmanagements, also auch der Personalplanung und -entwicklung; die Umsetzung liegt hingegen in den Fachabteilungen.<sup>430</sup>

Das wesentliche Handlungsfeld des Personalmanagements, in dem die Förderung von Kompetenzen stattfindet, ist die Personalentwicklung.<sup>431</sup> Der Begriff Personalentwicklung wird jedoch nicht einheitlich verwendet.<sup>432</sup> Gourmelon beschreibt die Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung wie folgt:

Personalentwicklung als eine Funktion des Personalmanagements hat die Aufgabe, die Kompetenzen der Beschäftigten an die Anforderungen der Organisation und der Stelle anzupassen. [...] Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Behörden sind u. a. die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Personals und die langfristige Sicherung des Bedarfs an qualifiziertem Fach- und Führungspersonal.<sup>433</sup>

Dies beinhaltet „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“<sup>434</sup>. Kompetenzentwicklung in Kommunen sollte systematisch in einem Funktionszyklus mit den Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Maßnahmen gestalten, Maßnahmen durchführen, Erfolgskontrolle und Transfersicherung erfolgen.<sup>435</sup> Grundsätzlich können „nur durch die gleichzeitige Entwicklung von fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden“<sup>436</sup>.

<sup>430</sup> Vgl. Schedler/Siegel 2005: 234, 235.

<sup>431</sup> Weitere strukturelle Ansatzmöglichkeiten bestehen jedoch beispielsweise auch im Rahmen der Personalauswahl. Diese werden in Kapitel 5.3.4 dargestellt.

<sup>432</sup> Vgl. Berthel/Becker 2010: 388.

<sup>433</sup> Gourmelon 2015: 1.

<sup>434</sup> Becker 2013: 5.

<sup>435</sup> Vgl. Gourmelon et al. 2014: 147–155.

<sup>436</sup> KGSt 2000: 8, zitiert nach Bahnmüller/Hoppe 2014: 27.

Es gibt nur sehr wenige Studien über die tatsächliche Ausgestaltung der Personalentwicklung im öffentlichen Sektor allgemein bzw. speziell in Kommunen, die über einzelne Case Studies hinausgehen.<sup>437</sup> Dennoch kommt Rau zu dem Schluss, dass zumindest in größeren Städten „heute gesamtstädtische Personalentwicklungskonzepte bzw. Personalentwicklungsplanungen üblich [sind]“<sup>438</sup>. Er weist jedoch auch auf den wachsenden Kostendruck hin, der sich häufig auf die Personalentwicklung auswirken würde.<sup>439</sup> Diedrich kommt bei der Bewertung der Qualität der kommunalen Personalentwicklung zu einem deutlich negativeren Ergebnis, nämlich „daß ein strategisches Personalmanagement und eine ganzheitliche Personalentwicklung [...] ein häufig vernachlässigtes Modernisierungsfeld darstellen, insbesondere in den Kommunen“<sup>440</sup>.

Es gibt mehrere Ansatzmöglichkeiten, das weite Gebiet der Personalentwicklung zu strukturieren bzw. zu systematisieren. Die weitere Kapitelstruktur baut auf dem Verständnis von Personalentwicklung im engeren Sinne auf, als Zusammenfassung aller Bemühungen um Aus- und Fortbildung, nicht ohne strukturelle Ansatzpunkte bei der Förderung und Organisationsentwicklung darzustellen.<sup>441</sup>

### 5.3.2 Erstausbildung

Zwar gibt es nicht die eine berufliche Ausbildung für kommunale Führungspersonen. Wie jedoch schon aufgezeigt (siehe Abschnitt 3.2.1), verfügt beispielsweise ca. die Hälfte aller Bürgermeister über eine abgeschlossene Verwaltungsausbildung bzw. über ein Studium an einer Hochschule für öffentliche Verwaltung. Für die weiteren Führungspersonen ist zu vermuten, dass diese Zahl noch höher ausfällt, sodass die Ausbildung für die zwei höheren Laufbahngruppen als ein Ansatzpunkt zur Förderung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung gelten kann.

Grundsätzlich werden in der beruflichen Erstausbildung „erstmalig und systematisch berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt“<sup>442</sup>. Die Unterscheidung zwischen Beamten und Beschäftigten gilt auch hier. Demnach gilt das Laufbahnsystem im engeren Sinne nicht für die Angestellten, da es bei ihnen nur auf die laufbahnspezifische Qualifikation ankommt. Die Anforderungen an eine entsprechende Qualifikation sind aber an das Laufbahnsystem der Beamten angelehnt. Allgemein nehmen die Anforderungen an

---

<sup>437</sup> Vgl. Gourmelon 2015: 1.

<sup>438</sup> Rau 2008: 502.

<sup>439</sup> Vgl. ebd.

<sup>440</sup> Diedrich 2003: 80.

<sup>441</sup> Vgl. Becker 2013: 4, 5.

<sup>442</sup> Hopp/Göbel 2013: 321.

die Ausbildung analog zu der hierarchischen Anordnung der Laufbahngruppen mit steigender Laufbahn zu. Die Details der Ausbildung weisen jedoch in den einzelnen Bundesländern große Unterschiede auf.<sup>443</sup>

Die Voraussetzung für die Einstellung in den *höheren Dienst* bildet der Abschluss eines *geeigneten* Master- (oder gleichwertigen) Universitätsstudiums aller Fachrichtungen. Dabei kommen für die Laufbahn des höheren nichttechnischen Dienstes vor allem Absolventen der Rechts-, Wirtschafts-, Finanz- und Sozialwissenschaften in Betracht. Beamte müssen zudem einen zweijährigen Vorbereitungsdienst absolvieren, Tarifbeschäftigte allenfalls kürzere Einführungskurse. Im Vorbereitungsdienst werden in fachbezogenen Schwerpunktbereichen in Verbindung mit praxisorientierten Veranstaltungen berufspraktische Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten vermittelt.<sup>444</sup>

Voraussetzung für eine Laufbahn im *gehobenen Dienst* ist für Beamte wiederum ein geeignetes, meist dreijähriges mit Bachelor (oder gleichwertig) abgeschlossenes Hochschulstudium, welches oft auf einer verwaltungsinternen Fachhochschule absolviert wird. Zum Teil schließt sich daran eine kurze Vorbereitungsphase in der jeweiligen Verwaltung an. Auch Tarifbeschäftigte müssen über einen Bachelor-Abschluss verfügen oder den Angestelltenlehrgang II abgeschlossen haben. Den Schwerpunkt des verwaltungswissenschaftlichen Studiums bilden meist rechtswissenschaftliche Fächer (ca. 60 %), daneben werden wirtschaftswissenschaftliche (30 %) sowie sozialwissenschaftlichen Fächer wie Politikwissenschaft, Psychologie, Selbst- und Konfliktmanagement sowie Soziologie (10 %) vermittelt.<sup>445</sup>

Für diese Erstausbildung gibt es ein umfangreiches und z. T. sehr unübersichtliches Angebot an öffentlichen, halböffentlichen und privaten (Fort-)Bildungseinrichtungen. Dies umfasst allgemeine Hochschulen, aber auch verwaltungseigene Akademien und Fachschulen bzw. Fachhochschulen, in kommunalen Verbänden organisierte Studieninstitute oder halbstaatliche und private Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, gewerkschaftliche Bildungsträger oder private Studieninstitute.<sup>446</sup> Die Verwaltungsfachhochschulen sind meist „als nachgeordnete Einrichtungen direkt dem jeweiligen Innenministerium der Länder unterstellt, die zum Teil weitreichende Einflussmöglichkeiten auf die Ausbildungsgestaltung haben“<sup>447</sup>. Die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltungen

---

<sup>443</sup> Vgl. Günther 2013: 162, 163, 164, 180.

<sup>444</sup> Vgl. Bahnmüller/Hoppe 2014: 20; Günther 2013: 168, 169; Hopp/Göbel 2013: 321; Weiß 2010: 17.

<sup>445</sup> Vgl. Bahnmüller/Hoppe 2014: 20; Günther 2013: 171, 172; Weiß 2010: 17.

<sup>446</sup> Vgl. Bahnmüller/Hoppe 2014: 21.

<sup>447</sup> Weiß 2010: 27.

werden wegen der fehlenden Rechtsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und nicht dem allgemeinen Hochschulsystem zugeordnet.<sup>448</sup>

Bei der Beurteilung der Ausbildung für Beamte kommt Günther als ehemaliger Professor für öffentliches Recht an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen im Hinblick auf Ausbildungsinhalt, Aufbau und Ablauf zu dem positiven Schluss, dass diese „als systematisch, solide und praxisgerecht angesehen werden [kann]“<sup>449</sup>. Die meisten anderen Autoren beurteilen die Verwaltungsausbildung hingegen deutlich kritischer.<sup>450</sup> So bezeichnen sie die Verwaltungsausbildung als „tradiert und zu stark rechtsanwendungsorientiert“<sup>451</sup> und vermischen „wesentliche Managementkompetenzen“<sup>452</sup>. Die Ausbildungen für den Verwaltungsdienst seien in vielen Fällen noch zu sehr am Bürokratiemodell Webers orientiert.<sup>453</sup> Insgesamt kommt Weiß zu folgender Einschätzung:

Die enge Ausrichtung auf die traditionelle Verwaltungspraxis sowie die starke Reglementierung der Ausbildung durch die jeweilige Dienstbehörde, begünstigen nicht zuletzt die frühzeitige bürokratische Sozialisation der Nachwuchskräfte in das tradierte administrative System. Zuständigkeits- und regelorientiertes Verhalten werden dadurch bereits während des Studiums gefördert, innovative und problemorientierte Arbeitsweisen sowie Eigenständigkeit eher behindert.<sup>454</sup>

Angesichts dieser Bewertung der Verwaltungsausbildung wundert es nicht, dass bei einer Kurzrecherche keine Anhaltspunkte gefunden werden konnten, dass Nachhaltigkeitskompetenzen in einem umfassenden Sinne (siehe Abschnitt 5.2.1) schon systematisch und flächendeckend in der Ausbildung für den gehobenen bzw. den höheren Dienst gefördert werden. Während an allgemeinen Universitäten mittlerweile zwar noch nicht flächendeckend, aber immerhin durch Einzelinitiativen Nachhaltigkeitskompetenzen gefördert werden (siehe Abschnitt 5.2.1), konnten bei der Kurzrecherche an ausgewählten Verwaltungsfachhochschulen in mehreren Bundesländern nur in Ausnahmen eigenständige, freiwillige Seminare zu diesem Themenbereich identifiziert werden. Eine flächendeckende Integration des Themas in andere Module ist ebenfalls nicht zu festzustellen. Lediglich an der Hochschule Kehl sind an mehreren Stellen erste Ansatzpunkte zu erkennen (siehe Anhang 12.2).

---

<sup>448</sup> Vgl. Weiß 2010: 27.

<sup>449</sup> Günther 2013: 186.

<sup>450</sup> Vgl. u. a. Bahn Müller/Hoppe 2014: 21; Eichhorn 2000: 30; Weiß 2010: 18.

<sup>451</sup> Weiß 2010: 18.

<sup>452</sup> Eichhorn 2000: 31.

<sup>453</sup> Vgl. ebd.: 30.

<sup>454</sup> Weiß 2010: 22.



### 5.3.3 Fortbildung

Die Entwicklung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in der Fortbildung kann als weiterer Ansatzpunkt zu deren allgemeiner Förderung gelten: einerseits bei gegenwärtigen Stelleninhabern, andererseits aber auch mit Blick auf zukünftige Führungspersonen. So wurde bereits erwähnt (siehe Abschnitt 3.2.1), dass rund drei Viertel der Stadt- und Gemeindeoberhäupter vor ihrer Wahl im öffentlichen Dienst beschäftigt war, ein großer Teil sogar in Kommunalverwaltungen. Weiter kommen Görtler und Gourmelon in einer Studie zu dem Schluss, dass bisher durchschnittlich 75,7 % der unteren und mittleren Führungspositionen intern besetzt werden. Eine zukünftige Änderung dieser Stellenbesetzungspraxis sei nicht zu erwarten.<sup>455</sup>

Die Begriffe *Fortbildung* und *Weiterbildung* werden in der Literatur trotz leicht unterschiedlicher Einfärbungen gemeinhin für denselben Sachverhalt benutzt. Nachstehend wird der Begriff Fortbildung verwendet:<sup>456</sup>

Fortbildung dient dazu, berufsrelevante Kompetenzen zu erhalten, an Entwicklungen anzupassen, zu erweitern oder zu verbessern, auch, um persönliche Voraussetzung für beruflichen Aufstieg herzustellen.<sup>457</sup>

An dieser Stelle wird nur die sogenannte betriebliche Fortbildung in der Kommunalverwaltung berücksichtigt, die entweder als interne oder externe Fortbildung bei unterschiedlichen Anbietern stattfindet. Fortbildungen bauen gezielt auf einer beruflichen Erstausbildung oder einer längeren beruflichen Tätigkeit auf. Fortbildungsmaßnahmen sollten immer als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der die Erhebung des Bildungsbedarfs, die Ermittlung des Lernpotenzials der zu Trainierenden, die Bestimmung der Lernziele, die Planung der Intervention, die Durchführung der Maßnahmen, die Sicherung des Transfers sowie die die Evaluation der Maßnahmen umfasst.<sup>458</sup> Die unzureichende Bedarfsermittlung, die Fortbildungsplanung und die mangelnden finanziellen Ressourcen sind laut Bahnmüller und Hoppe die größten Schwachpunkte der Fortbildungspraxis in Kommunalverwaltungen. Dies lässt zudem fraglich erscheinen, „dass in den Kommunal- und Kreisverwaltungen der Paradigmenwechsel von einer angebots- zu einer bedarfsorientierten Weiterbildungsplanung stattgefunden hat“<sup>459</sup>. Diedrich kritisiert den durch-

---

<sup>455</sup> Vgl. Görtler/Gourmelon 2015: 78.

<sup>456</sup> Differenziert wird dahin gehend, dass unter Fortbildung eine Fortsetzung der fachlich-beruflichen Ausbildung und Weiterbildung darüber hinaus ein vertiefendes Verständnis komplexer Probleme zum Gegenstand hat (vgl. Berthel/Becker 2010: 421).

<sup>457</sup> Prenzel et al. 1997: 21. Umschulungen und Rehabilitationen stehen an dieser Stelle nicht im Fokus der Untersuchung.

<sup>458</sup> Vgl. Hopp/Göbel 2013: 334 ff.; Prenzel et al. 1997: 21; Rosenstiel 2011: 961; Wegerich 2015: 6.

<sup>459</sup> Bahnmüller/Hoppe 2014: 50.

schnittlichen Fortbildungsaufwand der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur privaten Wirtschaft ebenfalls als „beschämend gering [...] [d]amit nicht genug, geht die geringe Fortbildung oft auch noch am Reformbedarf vorbei“<sup>460</sup>.

Die Institutslandschaft der kommunalen Fortbildung ist sehr heterogen und unübersichtlich: Es finden sich staatliche, halbstaatliche, private Einrichtungen und Anbieter sowie z. B. Träger von Gewerkschaften, Volkshochschulen oder private Institute. Ein großer Teil der Erhaltungs- und Anpassungsfortbildungen wird zudem verwaltungsintern und auch häufig mit hauseigenem Personal durchgeführt.<sup>461</sup> Bahn Müller und Hoppe stellen heraus, dass derzeit keine zusammenfassende Darstellung der Fortbildungssituation im öffentlichen Dienst oder speziell in Kommunalverwaltungen existiert.<sup>462</sup> Den Zustand der dienstlichen Aufstiegsfortbildungen bezeichnen sie zudem „als intransparent, zersplittert und unverbindlich“<sup>463</sup>. Die Professionalität und Zukunftsorientierung der Fortbildungen hänge wiederum von der Qualifikation des lehrenden Personals ab.<sup>464</sup>

Insbesondere Führungskräfte bezeichnen Bahn Müller und Hoppe u. a. wegen mangelnder Motivation als Problemgruppe der Fortbildung in Kommunalverwaltungen.<sup>465</sup> Der Stellenwert von Fortbildung sei hier häufig besonders niedrig. Diese Aussagen decken sich nur teilweise mit Ergebnissen einer Studie der Bertelsmann Stiftung, wonach nach eigenen Aussagen vier von fünf befragten Bürgermeistern fachliche Fortbildungen und zwei Drittel methodische Fortbildungen zumindest einmal besucht haben.<sup>466</sup> Diese Aussage ähnelt den Ergebnissen einer Studie von Görtler und Gourmelon,<sup>467</sup> wonach die Schulung von Fachkompetenzen mit 48,2 % bei der Fortbildung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen im Vordergrund steht.<sup>468</sup> Vor diesem Hintergrund wird gefordert, dass es für „eine adäquate Wahrnehmung von Führungsaufgaben einer verstärkten Schulung in nicht-fachbezogenen Themenfeldern [braucht]“<sup>469</sup>.

---

<sup>460</sup> Diedrich 2003: 86.

<sup>461</sup> Vgl. Bahn Müller/Hoppe 2014: 24; Prenzel et al. 1997: 21.

<sup>462</sup> Bahn Müller/Hoppe 2014: 24.

<sup>463</sup> Bahn Müller/Hoppe 2014: 80.

<sup>464</sup> Vgl. Bahn Müller/Hoppe 2014: 80.

<sup>465</sup> Vgl. Bahn Müller/Hoppe 2014: 61.

<sup>466</sup> Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 47, 48. Die Aussagekraft dieser Zahlen ist nach Ansicht der Verfasserin begrenzt, da die Zustimmung zur Aussage „mind. einmal teilgenommen“ wenig über die generelle Weiterbildungsmotivation aussagt.

<sup>467</sup> Die Studie hatte nur eine geringe Rücklaufquote (20,4 %), sodass die Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf die Gesamtheit der Kommunalverwaltungen übertragen werden können, sondern lediglich einen fundierten Einblick ermöglichen (Görtler/Gourmelon 2015: 81).

<sup>468</sup> Görtler/Gourmelon 2015: 80, 81.

<sup>469</sup> Görtler/Gourmelon 2015: 82.

Aufgrund der unübersichtlichen Anbietervielfalt war eine Kurzrecherche über Angebote von Fortbildungsmaßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung schwierig. So bestehen Angebote zu vielfältigen Teilthemen (beispielsweise Partizipation) bei diversen Anbietern. Es erscheint allerdings fraglich, inwieweit diese systematisch in ein umfassendes BNE-Konzept integriert sind. Zudem bestehen vereinzelt Fortbildungsangebote spezieller Institute für Kommunalverwaltungen im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Es konnten allerdings keine Angebote ermittelt werden, die sich speziell an Führungspersonen oder an potenzielle zukünftige Führungspersonen richten (siehe Anhang 12.3).

#### 5.3.4 Strukturelle Ansatzmöglichkeiten und Organisationsentwicklung

Neben Erstausbildung und Fortbildung geschieht die Entwicklung von Kompetenzen großteils mittels sogenannter *Förderungsmaßnahmen*. Becker fokussiert bei Förderungsmaßnahmen auf die individuelle Förderung und definiert diese wie folgt: „Förderung umfasst alle Maßnahmen, die von einer Person oder Organisation zur Stabilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und zur beruflichen Entwicklung zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>470</sup> Dies umfasst neben Methoden wie Coaching und Mentoring auch das Marketing und die Beschaffung von Mitarbeitern, die Ansatzmöglichkeiten bieten, um die entsprechenden Kompetenzen indirekt zu fördern.

Obwohl Oberbürgermeister und Beigeordnete Wahlbeamte auf Zeit sind, erscheint es banal, darauf hinzuweisen, dass ein zentrales Element der strukturellen Förderung der entsprechenden Kompetenzen die Führungskräfteauswahl für untere Führungspositionen darstellt. Salopp gesagt kann „die Effektivität einer Organisation am besten dadurch gesteigert werden [...], dass man dafür sorgt, dass diejenigen Mitarbeiter in eine Führungsposition gelangen, die hierfür am besten geeignet sind,“<sup>471</sup> im Sinne der vorliegenden Arbeit also über entsprechende Nachhaltigkeitskompetenzen verfügen. Somit besteht die Möglichkeit, dass auch oben genannte Nachhaltigkeitskompetenzen beim Marketing und in der Auswahl von Führungskräften Berücksichtigung finden.<sup>472</sup>

---

<sup>470</sup> Becker 2013: 447.

<sup>471</sup> Vogel 2016: 192.

<sup>472</sup> Vgl. Rühl 2011: 87, 88.

Gourmelon und Görtler haben jedoch gezeigt, dass Kommunalverwaltungen bei der Besetzung unterer und mittlerer Führungspositionen primär auf den internen Arbeitsmarkt zurückgreifen.

Diese Personalbeschaffungspolitik sorgt aber auf Dauer zugleich dafür, dass sich die Personen in der jeweiligen Verwaltung aufgrund gleicher Sozialisation recht ähnlich werden und sich ein geschlossenes System etabliert, das neue Impulse von außen ggf. nur unter erschwerten Umständen zulässt.<sup>473</sup>

Zudem zeigen die beiden Verfasser, dass das strukturierte Interview und die Analyse der Bewerbungsunterlagen die von den Kommunalverwaltungen mit Abstand am häufigsten eingesetzten Verfahren bei der Auswahl von Bewerbern für untere und mittlere Führungspositionen sind.<sup>474</sup> Beide Maßnahmen eignen sich im Gegensatz zu simulationsorientierten Verfahren, Arbeitsproben/Fallstudien, Assessment-Centern und Gruppengesprächen/Diskussionen nur sehr begrenzt dazu, um Nachhaltigkeitskompetenzen zu ermitteln. Zudem hätten entsprechende Methoden das Potenzial, auch die an dem Auswahlprozess und Personalentscheidungen beteiligten Führungspersonen bei der Reflexion der eigenen Werthaltung zu unterstützen.<sup>475</sup>

Ferner könnten entsprechenden Themen bei den Einarbeitungskonzepten für neue Mitarbeiter systematisch und konsequent beachtet werden. Dabei geht es auch darum, diese Werthaltung selbst im Kontakt mit gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitenden zu zeigen. Im Leistungsmanagement könnten die Themen bei Mitarbeitergesprächen thematisiert und entsprechende Kompetenzen in die Beurteilungsrichtlinien für Mitarbeiterjahresgespräche einfließen.<sup>476</sup>

Zudem erfolgt strategische Personalentwicklung nicht nur im Wirkungsfeld der einzelnen Personen, sondern auch unter Berücksichtigung ganzer Teams sowie der Organisation selbst. Dies macht deutlich, dass Personal- und Organisationsentwicklung nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, sondern sich gegenseitig bedingen.<sup>477</sup> Ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor der Kompetenzentwicklung ist, dass diese eingebettet sein sollte in ein ganzheitliches Konzept der Organisationsentwicklung.<sup>478</sup> Da beide Entwicklungen

---

<sup>473</sup> Görtler/Gourmelon 2015: 81.

<sup>474</sup> Vgl. Görtler/Gourmelon 2015: 78, 79.

<sup>475</sup> Vgl. Schöller 2011: 131–133.

<sup>476</sup> Vgl. Armutat 2011: 41, 42.

<sup>477</sup> Vgl. Schedler/Siegel 2005: 225, 226; Wald, 1996: 159; Wegerich 2015: 16.

<sup>478</sup> Vgl. Schubert 2016.

sich gegenseitig in hohem Maße beeinflussen, dürfen sich beide Strategien nicht widersprechen. So sollte sich die Personalentwicklung an bestehenden Nachhaltigkeitszielen orientieren.<sup>479</sup>

#### 5.4 Förderungsmethoden und -maßnahmen

Nachdem im bisherigen Kapitel bereits Grundsätze der Erwachsenenbildung, Besonderheiten der Nachhaltigkeitskompetenzförderung und strukturelle Ansatzpunkte der Kompetenzförderung in Kommunen allgemein aufgezeigt wurden, werden im vorliegenden Abschnitt mögliche Methoden zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Führungspersonen beschrieben. Da dazu nicht auf Literatur zurückgegriffen werden kann, werden hierfür Methoden und Maßnahmen aus der BNE und Personalentwicklungsmethoden dargestellt. Methoden der Bildung meint an dieser Stelle „all diejenigen Verfahren [...], die der systematischen Vermittlung, Vertiefung und Veränderung bzw. Aneignung neuer Qualifikationen und Kompetenzen dienen und somit den Weg und die Mittel des Lehrens und Lernens aufzeigen“<sup>480</sup>.

Für kommunale Personalentwicklung und BNE allgemein steht eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verfügung,<sup>481</sup> die jede für sich betrachtet „jeweils eine konkrete Ausrichtung und Zielsetzung [haben]“<sup>482</sup>. So erscheint es nicht überraschend, dass es nicht die eine „für alles [und alle] geeignete Methode“ gibt.<sup>483</sup> Vielmehr hängt die Eignung und die Akzeptanz der jeweiligen Methoden von den didaktischen Absichten, dem Inhalt und dem Lernziel, außerdem von den jeweils betroffenen Individuen bzw. Teilnehmenden sowie den Rahmenbedingungen ab.<sup>484</sup> Eng verknüpft mit der Wahl der Methoden sind Entscheidungen bezüglich Aktionsform, Sozialform, Artikulation, Lehrbegriffe und Medien.<sup>485</sup>

In der praktischen Personalarbeit bzw. meist auch in Workshops werden unterschiedliche Methoden miteinander kombiniert. Hierfür sollten diese basierend auf einem strategischen Personalentwicklungskonzept aufeinander abgestimmt werden. In der Praxis hängt die Entscheidung für einzelne Maßnahmen laut Hopp und Göbel jedoch meist von

---

<sup>479</sup> Vgl. Möltgen 2015: 48; Rohn/Bliesner 2008: 238; Wald 1996: 153.

<sup>480</sup> Becker 2013: 390; ähnlich bei Arnold et al. 2011: 111, 112.

<sup>481</sup> Vgl. hierzu Becker 2013; Berthel/Becker 2010: 421 ff.; Hopp/Göbel 2013: 338 ff.

<sup>482</sup> Wegerich 2015: 9.

<sup>483</sup> Arnold et al. 2011: 113.

<sup>484</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 54–56; 113; Rosenstiel 2011: 960, 961; Rühl 2011: 90; Siebert 2012: 52.

<sup>485</sup> Vgl. Becker 2013: 392.

Zeitbedarf und Kosten, Informationen über die potenzielle Maßnahme sowie Träger der Entwicklungsmaßnahmen ab.<sup>486</sup>

Grundsätzlich gilt bei der Wahl der Methoden, dass vor dem Hintergrund des Lernens Erwachsener (siehe Abschnitt 5.1) sowie der didaktischen Leitlinie der BNE (siehe Abschnitt 5.2.3) „aktivierende Methoden zu bevorzugen [sind], da sie die Nachhaltigkeit des Lernens fördern“<sup>487</sup>. Jedoch sind die meisten Erwachsenen eher rezeptive Lernmethoden gewohnt und können sich nur langsam und schrittweise an andere „ungewöhnliche“<sup>488</sup> Methoden gewöhnen. Berücksichtigt werden sollte bei der Wahl der Methoden ebenfalls, dass gerade in hohen Berufspositionen häufig die Angst besteht, Fehler zu machen und sich zu blamieren. Konstruktive Rückmeldungen von dem Lehrenden werden in diesem Zusammenhang eher als Kritik statt als Lernhilfe interpretiert.<sup>489</sup>

Es gibt mehrere Ansätze, bestehende Personalentwicklungsmethoden zu strukturieren. Es können anhand der Sozialform, des Grads der Aktivität sowie der räumlichen und zeitlichen Nähe zum Arbeitsplatz klassifiziert werden:

- *Sozialform*: Bei der Systematisierung anhand der Sozialform werden die Methoden mittels der sozialen Kooperation im Lernprozess in Einzel-, Partner-, Gruppen- und Plenumsarbeit klassifiziert. Bei Einzelarbeit kann der Lernende die Lernprozesse alleine steuern und es besteht keinerlei Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen. Bei Partner- oder Gruppenarbeit wird in der wechselseitigen Zusammenarbeit und im sprachlichen und gedanklichen Austausch mit anderen die soziale Komponente des Lernens berücksichtigt. Gerade Erwachsene lernen in Gruppen im Austausch und Dialog. Bei der reinen Plenumsarbeit besteht zwar eine Gruppe, gleichwohl findet im Frontalunterricht nur wenig Austausch zwischen den Teilnehmenden statt.<sup>490</sup>
- *Grad der Aktivität*: Daneben kann anhand des Grads der Aktivität der Teilnehmenden in passive, aktive bzw. teilnehmerorientierte und reflektierte Lernansätze unterschieden werden. Passiven Methoden ermöglichen es, viele Informationen in kurzer Zeit zu vermitteln. Zudem ist eine klare Inhalts- und Zeitplanung möglich. Im Gegensatz dazu werden bei aktiven bzw. teilnehmerorientierten Lernmethoden die Lernenden aktiv in den Lernprozess einbezogen. Das Erlernte kann

---

<sup>486</sup> Vgl. Hopp/Göbel 2013: 330.

<sup>487</sup> Siebert 2012: 52.

<sup>488</sup> Siebert 2012: 52.

<sup>489</sup> Vgl. Siebert 2012: 52.

<sup>490</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 111, 112; Wegerich 2015: 23.

besser im Langzeitgedächtnis gespeichert werden, der Lernerfolg ist somit höher als bei passiven Methoden. Aktive Lehrformen sind in der Vorbereitung jedoch deutlich aufwendiger, da sie immer auf dem tatsächlichen Wissensstand der Teilnehmenden aufbauen müssen. Ergänzend zu diesen beiden Lehrformen analysieren und bewerten Teilnehmende bei reflexive Lernansätzen ihre eigenen Bedürfnisse, Abhängigkeiten und Ziele.<sup>491</sup>

- *Nähe zum Arbeitsplatz*: Die wohl am weitesten verbreitete Einteilung von Instrumenten zur Personalentwicklung unterscheidet mit Bezug zur räumlichen und zeitlichen Nähe zum Arbeitsplatz in Maßnahmen *into the job* (Einführung neuer Mitarbeiter), *on the job* (am Arbeitsplatz), *near the job* (arbeitsplatznah), *off the job* (außerhalb des Arbeitsplatzes) und *out of the job* (Trennung von Mitarbeitenden). Da Maßnahmen *into the job* schon im Rahmen der strukturellen Ansatzpunkte aufgezeigt wurden und Maßnahmen *out of the job* für die untersuchte Fragestellung irrelevant sind, wird auf diese beiden an dieser Stelle verzichtet. Bei Maßnahmen am Arbeitsplatz findet die Weiterqualifikation unmittelbar am Arbeitsplatz in der Arbeitszeit statt. Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes ermöglichen Mitarbeitenden, insbesondere im Austausch mit anderen in einer die eigentliche Arbeitstätigkeit ergänzenden Aufgabe das Verhalten am eigenen Arbeitsplatz zu reflektieren. Fortbildungen, die in räumlicher bzw. zeitlicher und z. T. auch inhaltlicher Distanz zur eigenen Position stattfinden, können entweder innerhalb der eigenen Verwaltung oder extern bei fremden Trägern durchgeführt werden. Ein Fachaustausch mit anderen ist hierbei möglich, Ablenkungen aus dem regulären Arbeitsumfeld sind minimiert. Der Lerntransfer in den Arbeitsalltag gilt jedoch als Herausforderung.<sup>492</sup>

Die theoretische Auswahl an möglichen Maßnahmen und die konkreten Methoden zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei Führungspersonen in Kommunalverwaltungen sind vielfältig und können an dieser Stelle nicht abschließend aufgezählt werden. Im Folgenden werden ausgewählte Methoden der Personalentwicklung bzw. für BNE anhand der Nähe zum Arbeitsplatz im Überblick dargestellt. Tabelle 4 gibt vorab einen Überblick über die beschriebenen Methoden und ordnet sie hinsichtlich der weiter oben genannten Klassifizierung sowie ihrer Einsetzbarkeit ein.

---

<sup>491</sup> Vgl. Wegerich 2015: 22, 23.

<sup>492</sup> Vgl. Berthel/Becker 2010: 469, 479; Hopp/Göbel 2013: 330; Wegerich 2015: 37, 44, 60, 61, 65.

Tabelle 4: Ausgewählte Methoden nach Sozialform, Aktivität und Einsatzmöglichkeiten (eigene Darstellung nach Arnold et al 2011: 118; Becker 2013: 391, 392; Berthel/Becker 2010: 490).

	Sozialform				Aktivität			Einsatz		
	Einzelarbeit	Partnerarbeit	Gruppenarbeit	Plenumsarbeit	passiv	aktiv	reflektiv	Ausbildung	Fortbildung	Förderung
<b>Maßnahmen am Arbeitsplatz</b>										
Selbststudium	x				x				x	
Fernunterricht	x				x			x	x	
E-Learning	x	x	x		x	x		x	x	
Tutorielleres System		x				x	x	x	x	
<b>Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes</b>										
360° Feedback			x		x		x		x	
Projektarbeit			x			x				x
Coaching		x	x			x	x	x		x
Mentoring		x				x	x	x		x
Individuelle Anleitung		x			x				x	
Kollegiale Beratung		x	x			x			x	x
<b>Maßnahmen außerhalb des regulären Arbeitsplatzes</b>										
Lehrvortrag u. Unterrichtsgespräch				x	x			x	x	
Kongressen, Tagungen, Messen				x	x			x	x	
Hospitation	x					x			x	x
Fallstudienarbeit		x	x			x		x	x	
Methoden spielerischen Lernens		x	x			x		x	x	
Erfahrungsorientierte Übungen			x			x		x	x	
Outdoor-Training			x			x		x	x	

Die klassische Lernpyramide stellt daran anschließend dar, inwieweit sich klassische Methoden dazu eignen Wissen aufzunehmen bzw. zu behalten (siehe Abbildung 13).

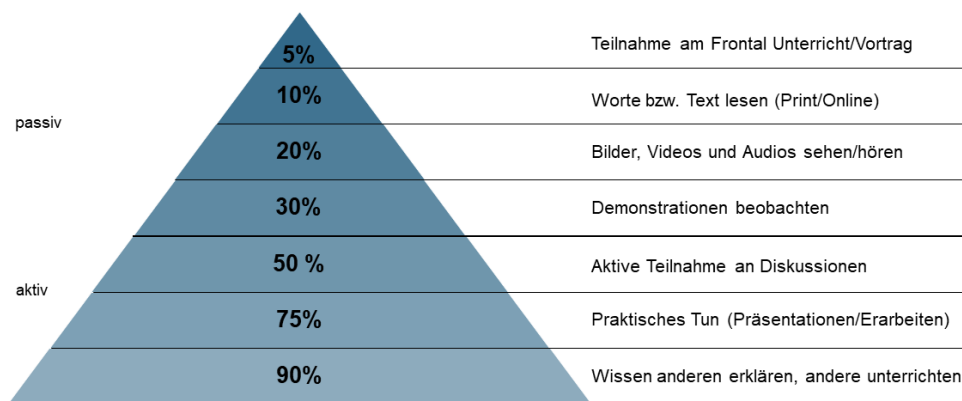


Abbildung 13: Lernpyramide (angepasste Darstellung nach Günther/White 2013: 156).

Studien über den Einsatz von Methoden zur Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen sind begrenzt: Bei der bereits genannten Studie der Bertelsmann Stiftung beurteilten vier von fünf befragten Bürgermeistern traditionelle fachliche Fortbildungen als wichtig oder sehr wichtig. Personalentwicklungsmethoden, die sich eher auf die sozial-kommunikativen oder personalen Kompetenzen beziehen, wie Teamtraining oder Coaching,



werden hingegen weniger positiv beurteilt. Auffällig ist, dass die Beurteilung dieser Maßnahmen bei Frauen positiver ausfällt als bei Männern.<sup>493</sup> Die Studie von Görtle und Gourmelon kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Klassische Qualifizierungen und Fortbildungen werden zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften deutlich häufiger genutzt als beispielsweise Hospitation, Mentoring oder Coaching.<sup>494</sup> Insgesamt steht die Förderung der fachlichen Kompetenzen im Mittelpunkt, während die systematische Förderung von Sozial-, Methoden bzw. Persönlichkeitskompetenz bei kommunalen Führungsnachwuchskräften in den Hintergrund rücken.<sup>495</sup>

#### 5.4.1 Methoden am Arbeitsplatz

Beim *Selbststudium* beschäftigt sich der Lernende am Arbeitsplatz in der Arbeitszeit mit selbstbeschafften sowie selbstausgewählten Materialien und ggf. unterschiedlichen Medien. Diese Methode kann nicht in formalisierter Form durchgeführt werden und ist im Hinblick auf Umfang und Art schwer erfassbar. Der Lernende muss in klassischer Einzelarbeit selbst aktiv werden. Die Förderung fachlicher Kompetenzen wie Fachwissen, fach- und bereichsübergreifende Kenntnisse sowie eine Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung steht im Zentrum dieser Methode. Selbstmotivation und zeitliche Ressourcen sind Voraussetzung. Beschaffung und Auswahl des passenden Materials und mangelnder Bezug zum Arbeitsalltag der täglichen Arbeit stellen eine Herausforderung dar.<sup>496</sup>

Materialbeschaffung und -auswahl werden beim (analogen) *Fernunterricht* nicht dem Lernenden überlassen. Dieser ist in einen Kurs eingebunden und erarbeitet sich das Lernmaterial selbst am Arbeitsplatz, in der Arbeitszeit anhand eines Regelkreises (Information, Frage, Antwort, Kontrolle, Rückinformation) mittels schriftlicher Unterlagen, Hausaufgaben und Tests. Ähnlich wie beim Selbststudium steht die Förderung klassischer Fachkompetenzen bei der Einzelarbeit im Zentrum. Vorteile bieten die Flexibilität und Anonymität für den Lernenden und die verhältnismäßig geringen Kosten. Nachteile sind ähnlich wie beim Selbststudium der mangelnde Kontakt zu anderen, die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag sowie das notwendige Durchhaltevermögen.<sup>497</sup>

Die Nutzung von digitalen Medien und Umgebungen (beispielsweise virtuelle Lernumgebung, Präsentationen, Simulationen, Arbeit mit Datenbanken etc.) ist Teil des *E-*

---

<sup>493</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2008: 47, 48.

<sup>494</sup> Vgl. Görtler/Gourmelon 2015: 80, 81.

<sup>495</sup> Vgl. Görtler/Gourmelon 2015: 82.

<sup>496</sup> Vgl. Wegerich 2015: 52.

<sup>497</sup> Vgl. Becker 2013: 400; Becker/Berthel 2010 485; Wald 1996: 211, 212.

*Learnings*. Dies kann online (web-based Training) oder offline (computer-based Training) erfolgen, wobei beim web-based Training der Austausch mit anderen möglich ist. Mit E-Learning können in Aus- und Fortbildungen sowohl Fachkompetenz als auch Methodenkompetenz vermittelt werden. Vorteile sind die geringeren Kosten sowie die Flexibilität von Trainer, Zeit, Ort, Tempo und Dauer des im wesentlichen kognitiven Lernprozesses. Nachteilig wirken sich mangelnde EDV-Kenntnisse, die Schwierigkeit des Bezugs des Gelernten zum Arbeitsalltag sowie die notwendige Selbstmotivation aus.<sup>498</sup>

In der Praxis bestehen mittlerweile vielfältige Ansätze, analoge, stationäre und elektronische Methoden zu kombinieren, um die Vorteile aller Methoden zu nutzen und die Nachteile auszugleichen (blended learning). Der Einfachheit halber wurden die verschiedenen Ansätze an dieser Stelle getrennt behandelt. Für Details zu Blended-Learning-Ansätzen sei an andere Stelle verwiesen.<sup>499</sup>

Als Ergänzung von Fernunterricht und E-Learning bieten sich *tutorielle Systeme* an. Hierbei arbeiten zwei Lernende mit ähnlicher Vorbildung, ähnlicher Zielsetzung und derselben hierarchischen Ebene das Gelernte aktiv gemeinsam auf, klären offene Fragen und reflektieren den eigenen Lernerfolg. Die Förderung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen ist möglich. Da normalerweise tutorielle Systeme Fernunterricht und E-Learning ergänzen, gleichen sie den mangelnden Kontakt zu anderen Lernenden aus und können somit der Isolation entgegenwirken.<sup>500</sup>

#### 5.4.2 Methoden in der Nähe des Arbeitsplatzes

Beim sogenannten *360-Grad-Feedback* handelt es sich um ein Verfahren, bei dem die fachliche und persönliche Performanz einer Führungsperson von mehreren Personen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen und verwaltungsexterne Personen) systematisch eingeschätzt und reflektiert wird. Durch diese multidimensionale Einschätzung können Discrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild offengelegt werden. Im Kontext von BNE wird diese Methode bisher noch nicht genannt, jedoch erscheint es denkbar, ein *themenspezifisches* 360-Grad-Feedback durchzuführen und dieses auf die Nachhaltigkeitsperformanz der Führungskraft zu beziehen. Beim 360-Grad-Feedback steht die Förderung insbesondere sozial-kommunikativer und personaler Kompetenzen im Fokus. Vorteile bestehen in der umfassenden, intensiven Einschätzung und den verhältnismäßig geringen

---

<sup>498</sup> Vgl. Becker 2013: 403; Berthel/Becker 2010: 485; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 34, 35; Theis 2010; Wegerich 2015: 69.

<sup>499</sup> Vgl. Barth 2007; Becker 2013: 403.

<sup>500</sup> Vgl. Becker 2013: 402.

Kosten. Nachteilig sind die Gefahr der Bloßstellung der Führungskräfte, ggf. fehlenden Nachfolgeaktivitäten und zu viele unsystematische Rückmeldungen.<sup>501</sup>

Bei *Projektarbeit* bearbeitet eine funktionsübergreifende Gruppe eine berufliche, reale Problemstellung im eigenen Arbeitsumfeld, welches interdisziplinäres (abteilungs- bereichsübergreifendes) Denken und Handeln erfordert. Diese Projektarbeit wird durch einen externen Fachexperten begleitet und kontinuierlich reflektiert. Bei der Methode wird direkt an das Potenzial sowie die Erfahrung der Teilnehmenden angeknüpft. Vielfältige Kompetenzen können somit gefördert werden und die Anschlussfähigkeit ist leicht gegeben. Nachteilig können sich Gruppenkonflikte und Dominanz einzelner Teilnehmenden auswirken.<sup>502</sup>

Unter *Coaching* versteht man „die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in besonderen Beratungssituationen“<sup>503</sup>. Hilfestellung kann bei fachlichen und persönlichen Problemen wie sozialen Konflikten, anspruchsvollen Zielen oder der Überwindung eingefahrener und nicht mehr erfolgreicher Denk- und Handlungsmuster geleistet werden. Coaching kann sowohl in der Ausbildung als auch in der Förderung sowie der Organisationsentwicklung individuell, im Team oder in Gruppen erfolgen und erfordert eine aktive Mitarbeit des Coachee. Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen sowie die Bereitschaft zur offenen und ehrlichen Zusammenarbeit sind wesentliche Voraussetzung dieses längerfristigen Prozesses. Der Fokus der Förderung liegt auf den personalen sowie den sozial-kommunikativen Kompetenzen. Nachteile bestehen in den meist hohen Kosten der externen Coaches, deren meist fehlender Kenntnis der Organisation, der geringen Messbarkeit der Erfolge und der teilweisen Stigmatisierung der Methode.<sup>504</sup>

*Mentoring* zielt auf die systematische Begleitung einer jüngeren Nachwuchskraft (Mentee) durch eine erfahrene Führungskraft aus der Praxis (Mentor). Idealerweise profitieren beide Teilnehmenden von der Methode: Der Mentee profitiert vom Erfahrungsschatz, dem informalen Wissen und den Kontakten des Mentors. Der Mentor reflektiert seinen eigenen Karriereweg sowie seinen Arbeits- und Führungsstil. Durch diese Methode lassen sich sowohl fachlich-methodische als auch sozial-kommunikative und per-

---

<sup>501</sup> Vgl. Becker 2013: 395, 406; Day 2000: 587 ff; Schöller 2011: 133.

<sup>502</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 115; Berthel/Becker 2010: 478; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 34, 35; Mertineit et al. 2001: 31–33; Wald 1996: 190, 208; Wegerich 2015: 65, 69.

<sup>503</sup> Becker 2013: 658.

<sup>504</sup> Vgl. Baumgartl 2010: 48; Becker 2013: 654, 658 ff.; Day 2000: 590 ff.; Wegerich 2015: 48 ff.; Zaugg 2009: 305.

sonale Kompetenzen fördern. Die Herausforderung besteht darin, entsprechende Personen zusammenzubringen, die sich fachlich ergänzen und zwischen denen auch persönlich ein dafür notwendiges intensives Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Die Vorteile liegen in der sich aus dieser Beziehung entwickelnden, meist langjährigen persönlichen Beziehung und den geringen Kosten, während die Nachteile in Gefahren dieser unbegleiteten Beziehung liegen, wie Eifersucht oder persönliche Konflikte.<sup>505</sup>

Während Coaching primär auf die sozial-kommunikativen Fähigkeiten ausgerichtet ist, besteht daneben die Möglichkeit, Individuen zielgerichtet durch verwaltungsexterne Experten *fachlich anzuleiten* und zu begleiten. Es handelt sich hierbei um typische Partnerarbeit, bei der der Lernende aktiv werden sollte, jedoch auch passiv bleiben kann. Da es sich um eine fachliche Beratung handelt, zielt diese auf die Förderung von fachlichen und methodischen Kompetenzen. Vorteile bestehen in dem unmittelbaren Praxisbezug. Der wesentliche Nachteil besteht in den sehr hohen, meist schwer zu begründenden Kosten dieser individuellen Begleitung.<sup>506</sup>

In letzter Zeit populär geworden ist zudem die *kollegiale Beratung* (auch Peer-Supervision oder Erfahrungsaustauschgruppen). Bei dieser Methode findet über einen längeren Zeitraum ein systematischer Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu einem spezifischen Thema statt, und zwar zwischen zwei oder mehr Kollegen der gleichen Hierarchiestufe aus gleichen oder unterschiedlichen Organisationen. Die Durchführung kann mit oder ohne externe Unterstützung erfolgen. Sofern die Treffen extern begleitet werden, sollte sich der Externe jedoch auf die Rolle des Moderators beschränken und keinen fachlichen Input geben. Diese Methode zielt auf ein breites Spektrum an Nachhaltigkeitskompetenzen. Auch bei dieser Methode liegt die Herausforderung darin, die persönlich und fachlichen passenden Personen zueinander zu bringen. Nachteilig kann sich eine „zu wenig straffe Gesprächsführung aus[wirken], wenn der Erfahrungsaustausch zu einem ineffizienten ‚Debattierclub‘ ohne greifbare Ergebnisse wird“<sup>507</sup>. Auch die nur schwerlich operationalisierbare Erfolgskontrolle kann als nachteilig angesehen werden.<sup>508</sup>

#### 5.4.3 Methoden außerhalb des regulären Arbeitsplatzes

Insbesondere bei internen oder externen Workshops wird häufig noch immer der klassische *Lehrvortrag* mit *anschließendem Unterrichtsgespräch* angewandt. Es handelt sich

---

<sup>505</sup> Vgl. Becker 2013: 395, 667; Day 2000: 593; Siebert 2012: 130; Wegerich 2015: 44 ff.; Zaugg 2009: 305.

<sup>506</sup> Vgl. Becker 2013: 398; Wald 1996: 206.

<sup>507</sup> Wald 1996: 211.

<sup>508</sup> Vgl. Becker 2013: 682; Wald 1996: 2011; Wegerich: 2015: 52.

um klassische Plenumsarbeit, die zur Darstellung eines Zusammenhanges, zur Einführung in ein Thema oder zur Zusammenfassung, insgesamt also zur Förderung von fachlichen und ggf. methodischen Kompetenzen geeignet ist. Der Vorteil liegt darin, dass sich Lernstoff relativ zeitsparend, systematisch und bei größerer Teilnehmerzahl kostengünstig vermitteln lässt. Demgegenüber stehen die mangelnde Berücksichtigung von Vorbildung und Interessenslage der Teilnehmenden, der mangelnde Bezug zum realen Arbeitsalltag, die hohe Passivität der Teilnehmenden sowie die Abhängigkeit von der Qualität des Dozenten.<sup>509</sup>

Bei der Teilnahme an *Kongressen, Tagungen und Messen* können die Teilnehmenden bei Vorträgen, Informationsständen, Workshops und im Austausch mit anderen kompakt ihren Wahrnehmungshorizont erweitern. Grundsätzlich werden hierbei primär fachliche Kompetenzen ggf. noch kommunikative Kompetenzen im Austausch mit anderen gefördert. Dem oftmals geringen Output stehen häufig hohe Kosten (Reisekosten, Teilnahmegebühr) gegenüber und die Übertragung in den eigenen Arbeitsalltag fällt schwer.<sup>510</sup>

*Hospitationen* sind darauf ausgerichtet, in einem begrenzten Zeitraum (einen Tag bis eine Woche) andere Organisationseinheiten in der eigenen Organisation oder in einer mit der eigenen vergleichbaren Organisationseinheit in einer anderen (Best-Practice-)Verwaltung kennenzulernen. Dabei sollte anschließend die Möglichkeit zur Reflexion bestehen. Gefördert werden praxisnahe fachliche, methodische und personale Kompetenzen. Herausfordernd ist eine zur eigenen Kommune passende Partnerkommune zu finden und der hohe Zeitaufwand sowohl für den Lernenden, wie auch für die aufnehmende Organisation, die die Hospitation inhaltlich und organisatorisch vorbereiten muss.<sup>511</sup>

Bei der *Fallstudienarbeit* (auch Harvard-Methode bzw. *case study method*) bearbeiten die Lernenden meist in Gruppen eine abgeschlossene, pädagogisch aufbereitete Entscheidungs- oder Problemsituation aus der Praxis, entwickeln Lösungsansätze und beurteilen die reale Lösung. Da die zur Verfügung gestellten Informationen nur begrenzt sind, gibt es meist nicht einen optimalen Lösungsweg. Die Teilnehmenden müssen vielmehr zusätzliche Annahmen treffen und somit Entscheidungen unter Ungewissheit fällen. Dabei steht weniger die Vermittlung von Fachwissen als vielmehr die Förderung von Methoden- und Sozialkompetenzen sowie von kommunikativen Kompetenzen im Vordergrund.

---

<sup>509</sup> Vgl. Arnold et al. 2011: 144; Berthel/Becker 2010: 486; Wald 1996: 190, 209.

<sup>510</sup> Vgl. Wegerich 2015: 5.

<sup>511</sup> Vgl. Wegerich 2015: 63.

Nachteilig sind die oftmals begrenzte Übertragbarkeit der Inhalte auf den eigenen Arbeitsalltag, die Abhängigkeit der Lerneffekte vom Gruppenklima sowie die schwierige Messbarkeit der Erfolge.<sup>512</sup>

Mittlerweile gibt es vielfältige komplexe *spielerische Methoden*. Gemeinsam ist diesen, dass sich die Lernenden durch eine abstrahierte Nachahmung der Realität spielerisch aktiv einbringen, womit antizipatorisches Lernen ermöglicht und die Bewältigung einer in der Realität denkbaren Situation geübt wird. Die Methoden können personen- und/oder problembezogen sein. Beim Rollenspiel (personenbezogen) wird beispielsweise den Beteiligten eine fiktive (Konflikt-)Situation vom Spielleiter beschrieben, die Teilnehmenden anschließend spielerisch im Zusammenwirken mit anderen bewältigen. Mittels eines Protokolls wird das Verhalten der Teilnehmenden in ihren Rollen reflektiert. Beim Planspiel (problembezogen) stehen fachlich-methodische Aspekte im Vordergrund: Eine fiktive Situation wird (zum Teil über mehrere Tage) in Gruppen mit interaktiven und dynamischen Lösungen durchgespielt. Dabei gibt eine Spielleitung interne und externe Daten vor, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Spielregeln gilt es einzuhalten. Mittels einer Ergebnisreflexion soll der Transfer der Ergebnisse gelingen. Je nach konkreter Methode können methodische (Planspiel) sozial-kommunikative (Rollenspiel) und dabei auch persönliche Kompetenzen gefördert werden. Die jeweiligen Vorteile hängen von den spezifischen Spielen ab: Rollenspiele fördern geistige Flexibilität und neue Sichtweisen, sensibilisieren für die Positionen anderer, während Planspiele das Analysevermögen schulen, eine hohe Realitätsnähe haben können und durch die Gruppendynamik motivierend wirken. Gleichwohl gehen spielerische Methoden meist mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand einher. Zudem besteht gerade bei Rollenspielen häufig geringe Akzeptanz und eine geringe Bereitschaft, sich auf diese einzulassen. Der Transfer der fiktiven Situationen aus Plan- und Rollenspiel in die Praxis gelingt ebenfalls nicht immer, da häufig mit Vereinfachungen gearbeitet wird.<sup>513</sup>

Eng verknüpft mit Methoden spielerischen Lernens sind *erfahrungsorientierte Übungen*, die der Veranschaulichung komplexer Zusammenhänge, eigener Denk- und Handlungsmuster sowie deren Reflexion dienen. Hierbei handelt es sich jedoch um deutlich kürzere und weniger komplexe Übungen. Beispiele hierfür sind *Populationen Connection*, *Vampireffekt*, *Ecosphere*, *Aussterben der Beanie Babies* oder *Möbiusband*. Auch

---

<sup>512</sup> Vgl. Becker 2013: 400, 406; Berthel/Becker 2010: 487.

<sup>513</sup> Vgl. Becker 2013: 401; Berthel/Becker 2010: 488; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 34, 35; Kandler/Tippelt 2011: 719-721; Mertineit et al. 2001: 31–33; Wald 1996: 19; Wegerich 2015: 67.

Aufstellungsarbeit zählt in diese Kategorie und wurde in der näheren Vergangenheit für die Nachhaltigkeitskompetenzentwicklung von Führungspersonen in der Privatwirtschaft untersucht.<sup>514</sup> Bei diesen Übungen stehen weniger Fachkompetenzen als vielmehr die gleichzeitige Ansprache von Kognition, Gefühle und Emotionen mittels Erfahrungslernens im Vordergrund. Nachteil sind die häufig geringe Akzeptanz dieser Übungen sowie der schwierige Transfer in die Praxis.<sup>515</sup>

*Outdoor-Aktivitäten* umfassen eine Zusammenstellung von physischen Aktivitäten (Mix von Natursportarten, Vertrauensübungen und Problemlöseaufgaben) innerhalb einer Gruppe meist unter freiem Himmel. Beispiele solcher Übungen sind der *Mohawk Walk*, das *Spinnennetz*, der *Säureteich*, der *Vertrauenskreis* sowie der *Vertrauensfall*. Die Übungen können nur durch Kooperation gelöst werden. Hierbei werden insbesondere sozial-kommunikative und personale Kompetenzen gefördert. Es ist allerdings wichtig, die zu fördernden Kompetenzen sorgfältig zu identifizieren, um passgenau ein bestimmtes Training auszuwählen. Nachteilig sind die häufig geringe Akzeptanz, die schwierige Messbarkeit der Kompetenzförderung sowie häufig hohe Kosten externer Trainer.<sup>516</sup>

Neben den dargestellten Methoden besteht eine Vielzahl an weiteren ähnlichen Methoden und Maßnahmen wie Lernstattkonzepten, Reallaboren, Supervisionen, Rotationen, Qualitätszirkeln, Zukunftswerkstätten, Runden Tischen, Action-Learning, Open-Space-Methode oder Auslandsentsendungen.<sup>517</sup> Da diese für das gewählte Thema nicht praktikabel sind bzw. erhebliche Ähnlichkeiten mit dargestellten Methoden aufweisen, wird hierfür auf die genannten Quellen verwiesen.

---

<sup>514</sup> Vgl. Hußmann 2014; Kopp 2013; Müller-Christ et al. 2015.

<sup>515</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 34, 35; Günther/White 2013: 161, 162; Kopp 2013:128; Müller-Christ et al. 2015; Müller-Christ/Liebscher 2015.

<sup>516</sup> Vgl. Becker 2013: 395, 405.

<sup>517</sup> Vgl. Becker 2013: 402; Day 2000: 601 ff.; Mertineit et al. 2001: 31–33; Schneidewind/Singer-Brodowski 2015; Wegerich 2015: 29, 52, 55, 65.

## 6      Synthese

Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Untersuchung fragt nach den zentralen Kompetenzen für eine nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung in deutschen Kommunen und deren Förderung. In Kapitel 2 wurde der theoretische Rahmen für die Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt, während Kapitel 3–5 jeweils im Hinblick auf eine Unterfrage bereits bestehende Erkenntnisse aufzeigen. Zweck des sechsten Kapitels ist es, analog zu den drei Unterfragen (Abschnitt 6.1, 6.2 und 6.3) die wesentlichen Erkenntnisse und Folgerungen dieses Kapitels als Basis für die empirische Untersuchung darzustellen.

Grundlage der Untersuchung bildet das normative Konzept nachhaltiger Entwicklung, über dessen Definition in der Literatur, in Kommunalverwaltungen und erst recht bei Einzelpersonen bis heute keine Einigkeit besteht. Die vorliegende Untersuchung versteht Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. nachhaltige Entwicklung (Prozess dahin) vor diesem Hintergrund als inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und ggf. Kultur, basierend auf partizipativen Prozessen. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden (siehe Abschnitt 2.1, 2.4).

Die vorliegende Arbeit differenziert den Oberbegriff Kommune in Gemeinde, kreisfreie und kreisangehörige Stadt sowie Landkreise. Sie fokussiert weiter auf kreisfreie Städte sowie kreisangehörige Städte und Gemeinden ab 20000 Einwohnern. Im Rahmen der pflichtigen und der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben haben diese abhängig von unterschiedlichen Rahmenbedingungen einen Spielraum bei der Nachhaltigkeitsorientierung des eigenen Handelns. Dabei sind die tatsächlichen Machtverhältnisse zwischen Rat und Verwaltung in der Realität komplex und vielschichtig. Mehrere Autoren kommen jedoch zu dem Schluss, dass die hauptamtlichen und professionellen Verwaltungen über erhebliches Machtpotenzial gegenüber den Räten verfügen. Den Führungspersonen kommt hierbei angesichts des immer noch vorhandenen stark hierarchisierten Charakters in Kommunalverwaltungen eine Schlüsselrolle zu. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich unter dem Begriff der Führungspersonen in Kommunalverwaltungen auf Oberbürgermeister, Beigeordnete sowie in größeren Städten auch auf die Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen (siehe Abschnitt 2.2, 3.2.1).

Mit dem Blick auf eine globale nachhaltige Entwicklung ist die Bedeutung der lokalen Ebene seit 25 Jahren anerkannt. Während die Umsetzung über einen langen Zeitraum vor



allem von primär zivilgesellschaftlich getragenen lokalen Agenden 21 vorangetrieben wurde, haben mittlerweile auch Kommunalverwaltungen die Bedeutung des Themas für das eigene Handeln erkannt (siehe Abschnitt 2.4.1). Nachhaltige, kommunale Entwicklung berücksichtigt dabei inter- und intragenerationale Aspekte des eigenen Verwaltungshandelns im Hinblick auf ökologische, soziale, ökonomische und ggf. kulturelle Faktoren und deren Wechselwirkungen. In den Grundzügen auf partizipativen Prozessen basierend, werden aufgaben- und organisationsspezifische Handlungsfelder mitberücksichtigt (siehe Abschnitt 2.4.2). Auch wenn sich ein aus wissenschaftlichem Standpunkt *ideales* Vorgehen kommunaler Nachhaltigkeitsaktivitäten skizzieren lässt (siehe Abschnitt 2.4.3), ist darauf hinzuweisen, dass kommunale Nachhaltigkeitssteuerung immer stadt-spezifisch interpretiert werden muss.

Das Thema nachhaltigkeitsorientiertes Handeln von Kommunalverwaltungen ist aber in Wissenschaft und Praxis im Wesentlichen von Instrumenten, Strukturen und Prozessen geprägt. Soziokulturelle Faktoren wie Verwaltungskultur, die Performanz von Führungspersonen und Personalentwicklung spielen dabei eine bisher nicht ausreichend betrachtete Rolle. Diese tragen jedoch dazu bei, dass Steuerungskonzepte tatsächlich handlungsrelevant werden. In den Organisationswissenschaften ist in diesem Zusammenhang seit Langem bekannt, dass bei tief greifenden Veränderungsprozessen Führungspersonen eine wesentliche Rolle spielen. Vor allem im öffentlichen Sektor und somit in Kommunalverwaltungen spielen, vor dem Hintergrund von Webers Bürokratiemodell, Führungspersonen bei langfristigen Veränderungsprozessen wie der Nachhaltigkeitsorientierung des Verwaltungshandelns eine bisher noch nicht ausreichend betrachtete Rolle (siehe Abschnitt 2.3, 2.4, 3.1).

## 6.1 Nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungspersonen

Ziel der ersten Unterfrage ist die Untersuchung, wie Führungspersonen zur nachhaltigen Entwicklung in der eigenen Kommunalverwaltung konkret beitragen können. Genauso, wie nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung in Kommunalverwaltungen allgemein immer stadt-spezifisch interpretiert werden sollte, kann jedoch auch nachhaltigkeitsorientiertes Handeln administrativer Führungspersonen niemals einheitlich für die verschiedenen Führungspersonen beschrieben werden. Dennoch lassen sich bestimmte Grundsätze herausarbeiten. *Nachhaltigkeitsfreie* Führung ist zudem schon sehr komplex und anspruchsvoll. Daher sollten diese Grundsätze, ähnlich wie bei dem allgemeinen Konzept Nachhal-

tigkeit, als eine regulative Idee verstanden werden. Diese kann in der Realität nicht vollumfänglich von einer einzelnen Person verwirklicht werden, vielmehr zeigt sie als regulative Idee Möglichkeiten auf und gibt Richtung und Rahmen vor. Die vorliegende Synthese theoretischer Ansätze dient Grundlage als für die empirische Untersuchung der ersten Unterfrage.

In Anlehnung an Kopps allgemeine Definition von *Sustainable Leadership* (siehe Abschnitt 3.3.1), an die ausgewählten Sustainability-Leadership-Konzepte (siehe Abschnitt 3.3.2), an die Grundsätze des Konzepts nachhaltiger Entwicklung (siehe Abschnitt 2.1) sowie an die Grundlagen von nachhaltiger Entwicklung in deutschen Kommunalverwaltungen (siehe Abschnitt 2.4) ist unter nachhaltigkeitsorientiertem Handeln von Führungspersonen (Oberbürgermeister, Beigeordnete, Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen) in Kommunalverwaltungen in der vorliegenden Arbeit allgemein Folgendes zu verstehen: Die eigene Führungstätigkeit wird unter Berücksichtigung von aufgaben- und organisationspezifischen Bereiche systematisch in Richtung auf die sachliche (integrierte Berücksichtigung von ökologischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Belangen im Rahmen der Kerntätigkeit sowie der Wechselwirkungen), zeitliche (intergenerationellen Gerechtigkeit) und räumliche Perspektive (intragenerationelle Gerechtigkeit) erweitert. Diese Anstrengungen erfolgen in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der eigenen Einheit, mit den Mitarbeitenden aus der eigenen Kommunalverwaltung sowie mit externen Anspruchsgruppen.

Werden die drei dargestellten Ansätze nachhaltigkeitsorientierter Führung von Avery und Bergsteiner, Visser und Courtice sowie Wang et al. (siehe Abschnitt 3.3.2) systematisch in Mintzbergs Managementmodell (siehe Abschnitt 3.2.3) eingeordnet, ergibt sich als Konkretisierung dieser allgemeinen Beschreibung folgende Performanz:

#### *Terminieren und Konzipieren*

- *Konzeption:* Für den eigenen Verantwortungsbereich wird Nachhaltigkeit mit einer Richtungsentscheidung bewusst als richtungsweisendes, querschnittliches Konzept eingestuft. Das abstrakte Konzept bzw. (sofern vorhanden) das konkretisierte Verständnis der Kommune wird systematisch auf den eigenen Verantwortungsbereich übertragen bzw. heruntergebrochen. Somit erfolgt eine Themen- und

Prioritätensetzung, deren Verwirklichung mit einer Strategie im Verwaltungsalltag durch die Führungsperson angeleitet, überwacht und in regelmäßigen Abständen evaluiert wird.<sup>518</sup>

- *Terminierung und Bereitstellung von Ressourcen:* Damit Nachhaltigkeit tatsächlich in den Arbeitsalltag integriert werden kann, werden zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen bei sich selbst und für die Mitarbeitenden bereitgestellt.<sup>519</sup>

#### *Informationsebene*

- *Kommunikation in die eigene Einheit, ggf. innerhalb der eigenen Organisation und nach außen:* Die Führungsperson berücksichtigt bei der Aufnahme von Informationen insbesondere nachhaltigkeitsrelevante Nachrichten und innovative Ideen von eigenen Mitarbeitern, ggf. Kollegen anderer Organisationseinheiten und externen Stakeholdern. Dabei erkennt sie relevante Wechselwirkungen und Zusammenhänge und gibt diese (geschaffenen) Informationen an Mitarbeitende, ggf. an Kollegen anderer Organisationseinheiten und an externe Stakeholder weiter. Dabei werden nachhaltigkeitsrelevante Informationen bewusst verbreitet und platziert sowie auch ungewöhnliche Stakeholder berücksichtigt.<sup>520</sup>
- *Lenkung und Kontrolle der eigenen Einheit:* Beim Entwerfen und Umsetzen von Strategien und Strukturen zur Lenkung und Kontrolle achtet die Führungsperson explizit darauf, Nachhaltigkeit konsequent und systematisch zu berücksichtigen und in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zu integrieren (beispielsweise durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen bei Mitarbeitergesprächen oder bei der Realisation von systemischem Coaching). Dabei wird angesichts des interdisziplinären Themas versucht, nicht nur den traditionellen Zuständigkeiten in Kommunalverwaltungen zu entsprechen, sondern im Hinblick auf eine Querschnittsorientierung auch unorthodoxe Strukturen zu realisieren. Bei der Verteilung und Delegation von Aufgaben wird dem Thema ein hoher Stellenwert eingeräumt und die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden berücksichtigt.<sup>521</sup>

---

<sup>518</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9; Visser/Courtice 2011: 11; Wang et al. 2014: 344, 345.

<sup>519</sup> Vgl. Visser/Courtice 2011: 11; Wang et al. 2014: 344, 345.

<sup>520</sup> Vgl. Visser/Courtice 2011: 11.

<sup>521</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9; Visser/Courtice 2011: 11.

*Zwischenmenschliche Ebene*

- *Führen in der eigenen Einheit:* Die Mitarbeiter werden durch die Führungsperson motiviert, das Thema in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren. Bei der Entwicklung der Mitarbeitenden wird speziell auf die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen geachtet. Bei der Bildung und Pflege von Teams werden thematisch sinnvolle querschnittlich zu den klassischen Verwaltungshierarchien liegende Gruppen zusammengestellt. Im Rahmen der Organisationskultur unterstützt die Führungsperson die Entwicklung und Pflege einer nachhaltigkeitsorientierten Organisationskultur.<sup>522</sup>
- *Vernetzen innerhalb der eigenen Organisation und extern:* Bei der Vernetzung und der Kontaktpflege wird ähnlich wie bei der Verteilung von Informationen darauf geachtet, nicht nur für den Fachbereich offensichtlich wichtige Personen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation mit einzubeziehen. Bei Repräsentationsfunktion wird das Thema durch die Führungsperson kontinuierlich nach außen glaubwürdig präsentiert. Vor allem bei der Vermittlung und Überzeugung innerhalb der eigenen Einheit und nach außen macht sich die Führungsperson immer wieder für das Thema stark und setzt sich bei unterschiedlichen Gruppen und Personen für das Thema aktiv ein. Bei der Übermittlung und Weitergabe von Informationen bzw. im Ausüben ihrer Puffer-Funktion versucht sie, dem Thema abträgliche Einflüsse auszubalancieren und sorgt zugleich für die Priorisierung von Nachhaltigkeitsfragen.<sup>523</sup>

*Aktionsebene*

- *Handeln in der eigenen Einheit:* Auch wenn dem Handeln in der eigenen Einheit bei Führungspersonen tendenziell eine geringere Bedeutung zukommt, spielt es doch bei einer nachhaltigkeitsorientierten Performanz der Führungsperson eine wesentliche Rolle. So sollte sich die Führungsperson selbst aktiv an dem Management von Nachhaltigkeitsprojekten beteiligen. Insbesondere bei der eigenen organisationspezifischen Performanz kommt der Führungsperson eine Vorbildrolle zu. Auch bei der Reaktion auf Störungen sowie in Krisensituationen (Nachhaltigkeit ist nicht immer eine Win-win-Situation) wird das eigene Bekenntnis zu Nachhaltigkeit glaubwürdig.<sup>524</sup>

---

<sup>522</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9; Visser/Courtice 2011: 11; Wang et al. 2014: 344, 345.

<sup>523</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9; Visser/Courtice 2011: 11; Wang et al. 2014: 344, 345.

<sup>524</sup> Vgl. Avery/Bergsteiner 2011: 8, 9.

- *Akquise innerhalb der eigenen Organisation und nach außen:* Die Führungsperson mobilisiert extern bei Stakeholdern Unterstützung für das Thema bzw. bestimmte nachhaltigkeitsrelevante Projekte. Dabei sollte sich das Engagement an einer nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung der Gesamtstadt orientieren und nicht nur an der eigenen Verwaltungseinheit.<sup>525</sup>

Wie kommunale Führungskräfte tatsächlich handeln, hängt von vielfältigen Faktoren auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene ab.<sup>526</sup> Nicht alle diese Faktoren können an dieser Stelle im Detail untersucht werden. Sie werden vielmehr *nur* als Kontextinformationen und als Rahmenbedingungen relevant und berücksichtigt. Wesentliche Voraussetzung für eine entsprechende Performanz sind per definitionem jedoch entsprechende Kompetenzen, die im Zentrum der zweiten Unterfrage stehen.

## 6.2 Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter kommunaler Verwaltungsführung

Mit der zweiten Unterfrage wird untersucht, welche zentralen Kompetenzen kommunale Führungspersonen für eine nachhaltigkeitsorientierte Performanz benötigen. In dieser Arbeit werden unter Kompetenzen Dispositionen zur Selbstorganisation bei der Bewältigung von neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben verstanden. Die Grundlage für diese bilden Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen, die durch Regeln, Werte und Normen handlungsrelevant werden.<sup>527</sup> Um eine Grundlage und einen Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung von diesen zu schaffen, wurde, wie in Abschnitt 4.2 beschrieben, eine Synthese aus relevanten Kompetenzansätzen nachhaltigkeitsorientierter Führung erstellt. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die in Kapitel 3 und 4 verwendeten Modelle in keinem konzeptionellen oder methodischen Zusammenhang zueinander stehen. Dementsprechend kann ein Zusammenhang zwischen Performanz, das heißt dem im vorherigen Abschnitt dargestellten nachhaltigkeitsorientierten Handeln kommunaler Führungspersonen, und Kompetenzen an dieser Stelle nur angenommen werden. Da die bisherige Synthese jedoch *nur* zur Strukturierung der Empirie dient, ist diese Schwäche zu vernachlässigen. Tabelle 5 gibt einen Überblick über entsprechende Kompetenzen.

<sup>525</sup> Vgl. Visser/Courtice 2011: 11.

<sup>526</sup> Vgl. u. a. Angus-Leppan et al. 2010; Boiral et al. 2013: 2; Fox et al. 2010: 155–166; Franz 2013: 24, 25; Gourmelon et al. 2011: 281, 282; Kroll 2013; Kroll et al. 2012: 79; Ohm 2009: 285; Oncioiu/Pocora 2012: 994; Saha 2009; Tummers 2011; Vogel 2011, 2016.

<sup>527</sup> Vgl. Kapitel 4.1.

Tabelle 5: Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung (eigene Darstellung).

Fachlich-methodische Dimension	Sozial-kommunikative Dimension	Personale Dimension
Fachwissen	Kooperations- und Teamfähigkeit	Reflexionskompetenz
Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse	Integration unterschiedlicher Perspektiven	Normativ-ethische Einstellung
Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung	Überzeugungs- und Motivationskompetenz	Frustrationskompetenz
Strategieentwicklung	Netzwerkkompetenz	Umgang mit individuellen Entscheidungsdilemmata
Ganzheitliches, systemisches und vernetztes Denken	Kommunikationsfähigkeit	Gestaltungswille und die Fähigkeit sich selbst zu motivieren
Aktiver Umgang mit inhaltlichen Unsicherheiten und Dilemmata	Konstruktiver Umgang mit Widerständen und Konflikten	Emotionale Intelligenz
Evaluationskompetenz	Partizipationskompetenz	Offene Grundeinstellung gegenüber Neuem
Wissensbezogene Kompetenz	Mitarbeiterförderung	Lernbereitschaft und -fähigkeit

Bei diesen berufsspezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen handelt es sich um Querschnittskompetenzen. Das heißt, dass die genannten einzelnen Teilkompetenzen auch in anderen Zusammenhängen notwendig sind. Im Hinblick auf die Frage danach, ob jeder Verwaltungsführer alle Kompetenzen benötigt, wird von einem output-orientierten Ansatz ausgegangen:

Dabei werden Kompetenzen nicht wie Faktenwissen oder Begriffe nach dem binären Schema als ‚vorhanden‘ bzw. ‚nicht vorhanden‘ begriffen. Vielmehr dürften sie bei einem Menschen aufgrund unterschiedlicher Lerninteressen, -angebote, -erfahrungen und -erfolge in aller Regel mehr oder weniger schwach oder stark ausgebildet sein.<sup>528</sup>

### *Fachlich-methodische Dimension*

Die Basis bildet ein breites *Fachwissen* im eigenen Verantwortungsbereich. Dies umfasst aufgaben-, organisations-, prozess- und arbeitsplatzbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten.<sup>529</sup> Für eine querschnittliche Integration nachhaltiger Entwicklung in die Kommunalverwaltung sollte dieses um *fach- und berufsübergreifende Kenntnisse* erweitert werden.<sup>530</sup> Damit bewusst eine nachhaltigkeitsorientierte Performanz gelingen kann, wird *Fachexpertise zu nachhaltiger Entwicklung allgemein und speziell im eigenen Verantwortungsbereich* auch von Autoren von verschiedener Richtung als notwendig erachtet. Dies umfasst beispielsweise das Kennen und Verstehen unterschiedlicher, theoretischer Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung sowie theoretische Ansätze, wie diese im eigenen Verantwortungsbereich konkret umgesetzt werden können.<sup>531</sup> Zugleich sollten

<sup>528</sup> Haan 2008: 29.

<sup>529</sup> Vgl. Bliensner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Klemisch et al 2007: 10.

<sup>530</sup> Vgl. Bliensner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Kutt 2006: 47; Klemisch et al. 2007: 10.

<sup>531</sup> Vgl. Kopp 2013: 132, 133; Wascher/Theis 2015: 90.

die Führungspersonen in der Lage sein, das übergeordnete Konzept auf den eigenen Verantwortungsbereich zu übertragen und *konkrete Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln*. Dies umfasst die Übertragung auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und die Entwicklung von Lösungen für die spezifische Situation vor Ort.<sup>532</sup>

Daneben ist die Fähigkeit zum *ganzheitlichen, systemischen und vernetzten Denken* notwendig.<sup>533</sup> Dieses bezieht sich auf drei Ebenen: 1. die Fähigkeiten, mit den Wechselwirkungen zwischen lokaler und globaler Perspektive umgehen zu können;<sup>534</sup> 2. die Fähigkeit, eine intra-generationale Perspektive einzunehmen, also ein Verständnis von Wirkungen, Risiken und Chancen der heutigen Taten in der Zukunft (antizipatorische Fähigkeit);<sup>535</sup> 3. ein multidimensionales und interdisziplinäres Denken, also die Fähigkeit, mit Komplexitäten und Wechselwirkungen zwischen ökologischer, ökonomischer, sozialer und ggf. kultureller Dimension umzugehen.<sup>536</sup>

Daneben wird die Fähigkeit, aktiv mit inhaltlicher *Komplexität, Unsicherheiten und Dilemmata umzugehen* und trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ebenfalls als notwendig erachtet.<sup>537</sup> Zudem wird die Fähigkeit, sich neue Informationen bzw. Wissen zu beschaffen, diese auszuwählen, Daten zu bewerten, zu interpretieren und für ihre spezifische Situation daraus Schlüsse zu ziehen (*Wissenskompetenz*), nach Ansicht verschiedener Autoren benötigt.<sup>538</sup> Ferner wird darauf hingewiesen, dass die Führungspersonen über Fähigkeiten zur *Evaluation* verfügen sollten, das heißt über die Fähigkeit, Prozess und Ergebnisse zu überprüfen, auszuwerten und daraus Schlüsse zu ziehen.<sup>539</sup>

---

<sup>532</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Klemisch et al. 2007: 10; Wiek et al. 2011: 210.

<sup>533</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27; Grothe/Fröbel 2011: 80; Klemisch et al. 2007: 10; Kopp 2013: 132, 133; Kutt 2006: 47; Wascher/Theis 2015: 91; Wiek et al. 2011: 27.

<sup>534</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 33, 34; Kopp 2013: 132, 133; Wascher/Theis 2015: 90.

<sup>535</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29; Grothe/Fröbel 2011: 80; Haan 2008: 32; Klemisch et al. 2007: 10; Kopp 2013: 132, 133; Wascher/Theis 2015: 90; Wiek et al. 2011: 207.

<sup>536</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29; Haan 2008: 32; Kopp 2013: 132, 133; Kutt 2006: 47; Wascher/Theis 2015: 90.

<sup>537</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29; Grothe/Fröbel 2011: 80; Kopp 2013: 132, 133.

<sup>538</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27; Grothe/Fröbel 2011: 80; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>539</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 32, 33.

*Sozial-kommunikative Dimension*

Grundlage für querschnittliches und interdisziplinäres Arbeiten ist *Kooperations- und Teamfähigkeit*.<sup>540</sup> Dies bedeutet, gemeinsam mit anderen Personen in wechselnden Rollen zur Aufgabenlösung beizutragen. Bei dem Thema nachhaltiger Entwicklung ist dabei die Arbeit in interkulturellen und interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen sehr wichtig.<sup>541</sup> Voraussetzung dafür ist die *Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren*,<sup>542</sup> das heißt, verschiedene Sichtweisen und Ansprüche zu verstehen, zu respektieren und aufzunehmen. Daneben wird in den berücksichtigten Quellen die *Fähigkeit, andere zu motivieren und zu überzeugen*, genannt.<sup>543</sup> *Netzwerkkompetenz*, also die Fähigkeit, Kontakte nach außen und innerhalb der eigenen Verwaltung auf der gleichen Hierarchieebene aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen, wird ebenfalls in der bestehenden Literatur aufgeführt.<sup>544</sup> Benötigt wird ferner *Partizipationsfähigkeit*, diese umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich an der Planung von Projekten und Programmen zu beteiligen, kompetent und verantwortlich teilzunehmen, mitzubestimmen und mitzugestalten. Ferner bedeutet ist die *Fähigkeit, die öffentliche Meinung zu beeinflussen, Einflüsse zu bewerten und sich mit konträren Positionen diskursiv und argumentativ zu beschäftigen*.<sup>545</sup> Die *Fähigkeit, seine Mitarbeiter zu fördern*, das heißt, Fähigkeiten und Potenziale zu erkennen und zu entwickeln, ist nach Ansicht der berücksichtigten Autoren ebenfalls notwendig.<sup>546</sup> Daneben ist *Kommunikationsfähigkeit im weiten Sinne* unabdingbar. Dies bedeutet, zuzuhören, verständliche und glaubwürdige Nachrichten zu senden und auf andere Gesprächspartner einzugehen. Das umfasst auch die Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen auf Nachhaltigkeitsaspekte, -strategien und -maßnahmen kommunizieren zu können.<sup>547</sup> Außerdem werden Fähigkeiten benötigt, mit *Widerständen und Konflikten aktiv umzugehen*, das heißt insbesondere auch Kompromiss- und Konfliktlösefähigkeit.<sup>548</sup>

<sup>540</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Haan 2008: 32; Klemisch et al 2007: 11, 12; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>541</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Grothe/Fröbel 2011: 80; Haan: 2008: 32; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>542</sup> Vgl. Grothe/Fröbel 2011: 80; Haan 2008: 32; Kopp 2013: 132, 133; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>543</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Klemisch et al. 2007: 11, 12; Kopp 2013: 132, 133; Haan 2008: 32.

<sup>544</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Kutt 2006: 47.

<sup>545</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 31, 32; Haan 2008: 32; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>546</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Kopp 2013: 132, 133.

<sup>547</sup> Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Bliesner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Klemisch et al. 2007: 11, 12; Kutt 2006: 47; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>548</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Grothe/Fröbel 2011: 80; Klemisch et al. 2007: 11, 12; Kutt 2006: 47; Wascher/Theis 2015: 91.



### *Personale Kompetenzen*

Zudem sind vielfältige personale Kompetenzen nötig. So wird an mehreren Stellen auf die Bedeutung einer *normativ-ethischen Einstellung* hingewiesen. Dies umfasst die konsequente Orientierung an ethischen Werten, wie Verantwortungsbewusstsein, Toleranz und Solidarität.<sup>549</sup> Daneben ist eine *Reflexionskompetenz* der eigenen Leitbilder, Fähigkeiten und Tätigkeiten nach Ansicht der Autoren unabdingbar. Nur durch diese können auch Schattenseiten des eigenen Handelns festgestellt und bewältigt werden. Diese ist eng verknüpft mit Beratungsfähigkeit. Sie umfasst das Hinterfragen und die Reflexion der eigenen psychologischen Treiber.<sup>550</sup> Gleichwohl sollte auch bei *individuellen Entscheidungsdilemmata* immer noch die Fähigkeit, inhaltsorientierte Entscheidungen zu treffen, vorhanden sein.<sup>551</sup> Des Weiteren wird auf die Bedeutung von *Gestaltungswillen und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren*, hingewiesen.<sup>552</sup>

Daneben ist die *offene Grundeinstellung gegenüber Veränderungen* nach Ansicht mehrerer Autoren notwendig,<sup>553</sup> die eng verknüpft ist mit *Freude am Experimentieren*.<sup>554</sup> Zugleich sollten administrative Führungskräfte in Kommunalverwaltungen *emotionale Intelligenz*, also Empathie und eine gewisse soziale Sensibilität besitzen.<sup>555</sup> Angesichts der sich wandelnden Rahmenbedingungen von Kommunalverwaltungen sollten Führungspersonen über *Lernbereitschaft und -fähigkeit* verfügen.<sup>556</sup> Um gerade mit Rückschlägen umzugehen, ist ausgeprägte *Frustrationskompetenz* unabdingbar.

### 6.3 Förderungsansätze

Um auch einen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu leisten, reicht es entsprechend dem Grundverständnis, auf dem die vorliegende Arbeit basiert, nicht aus, notwendige Kompetenzen zu beschreiben. Vielmehr soll mit der dritten Forschungsfrage untersucht werden, wie die skizzierten Kompetenzen bei kommunalen Führungspersonen gefördert werden können.

<sup>549</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Grothe/Fröbel 2011: 80; Kutt 2006: 47; Wascher/Theis 2015: 90.

<sup>550</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30; Grothe/Fröbel 2011: 80; Haan 2008: 32; Kopp 2013: 132, 133; Wascher/Theis 2015: 90.

<sup>551</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80.

<sup>552</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Haan 2008: 32; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>553</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Grothe/Fröbel 2011: 80; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>554</sup> Vgl. Grothe/Fröbel 2011: 80; Wascher/Theis 2015: 91.

<sup>555</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Haan 2008: 32; Kopp 2013: 132, 133.

<sup>556</sup> Vgl. Bliesner et al. 2013: 5; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 32, 33.

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass eine gezielte Kompetenzförderung auch bei Erwachsenen in gewissem Umfang noch möglich ist. Vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses und von Erkenntnissen aus der Gehirnforschung ist hierbei gegenüber anderen Konzepten eine Ermöglichungsdidaktik vorzuziehen (siehe Abschnitt 5.1). In der BNE bestehen zudem mittlerweile vielfältige Ansätze zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen; speziell für Kitas, Schulen, Hochschulen und im Berufsbildungs-Kontext, selbst für Führungspersonen aus der Privatwirtschaft, wurden bereits Konzepte entwickelt. Der öffentliche Sektor allgemein und Kommunen im Speziellen wurden hingegen noch nicht ausführlich betrachtet (siehe Abschnitt 5.2). Dabei bieten sich hier vielfältige Ansatzmöglichkeiten in einer umfassend verstandenen Personalentwicklung (siehe Abschnitt 5.3):

- *Ausbildung*: Zwar haben nicht alle kommunalen Führungspersonen den gleichen Ausbildungshintergrund, dennoch hat ein signifikanter Anteil eine Verwaltungsausbildung bzw. ein Studium an einer Verwaltungsfachhochschule absolviert. Eine Förderung von umfassend verstandenen Nachhaltigkeitskompetenzen erfolgt hier bisher noch nicht. Eine breite Integration der Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen in diesem Kontext würde die Förderung bei potenziellen zukünftigen Führungspersonen ermöglichen.
- *Fortbildung*: Durch eine systematische Integration von Nachhaltigkeitskompetenzen in die kommunale Fortbildung könnten sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Führungspersonen angesprochen werden. Diese Möglichkeit wird in kommunalen Fortbildungsaktivitäten (insbesondere für Führungspersonen) derzeit kaum genutzt.
- *Strukturelle Ansatzmöglichkeiten und Organisationsentwicklung*: Hierbei bieten sich Ansatzmöglichkeiten bei der Personalauswahl und bei der gezielten Ansprache von Personen mit diesen Kompetenzen, bei der Erhöhung des Stellenwerts dieser Kompetenzen bei Auswahlprozessen, bei der Berücksichtigung dieser in Leistungsbeurteilungen sowie bei der Verknüpfung von Personalentwicklung mit einer umfassenden, ganzheitlichen Organisationsentwicklung.

Unabhängig davon, wo bei der Personalentwicklung angesetzt wird, sind mehrere Methoden und Maßnahmen denkbar, die sowohl im Kontext von BNE als auch bei der Erwachsenenbildung genannt werden (siehe Abschnitt 5.4). Diese eignen sich in unterschiedlichem Maße zur Förderung bestimmter Kompetenzen bzw. -dimensionen (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Ausgewählte Methoden zur Förderung von Kompetenzen nach Kompetenzdimensionen (eigene Darstellung nach Becker 2013: 391, 392; Berthel/Becker 2010: 490; Arnold et al 2011: 118).

	Fach- und Methodenkompetenzen	Sozial-kommunikative Kompetenzen	Personale Kompetenzen
<b>Maßnahmen am Arbeitsplatz</b>			
Selbststudium	+	0	0
Fernunterricht	+	0	0
E-Learning	+	0	0
Tutorielles System	0	+	+
<b>Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes</b>			
360° Feedback	0	+	++
Projektarbeit	+	++	+
Coaching	0	+	++
Mentoring	+	+	++
Individuelle Anleitung	++	0	0
Kollegiale Beratung	+	++	+
<b>Maßnahmen außerhalb des regulären Arbeitsplatzes</b>			
Lehrvortrag u. Unterrichtsgespräch	++	0	0
Kongressen, Tagungen, Messen	+	+	0
Hospitation	+	+	+
Fallstudienarbeit	+	+	0
Methoden spielerischen Lernens	+	++	++
Erfahrungsorientierte Übungen	0	+	+
Outdoor-Training	0	++	+
0 = eher ungeeignet, + = eher geeignet, ++ = herausragend geeignet			

Nachdem im bisherigen theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit auf der Basis einer systematischen Literaturrecherche der bisherige Forschungsstand sowie eine Grundstruktur des Themas erarbeitet wurde, wird nachfolgend, die Forschungsfrage empirisch untersucht.

## 7 Empirische Methode und Untersuchungsdesign

Im Sinne einer sorgfältigen methodischen Arbeitsweise wird in dem vorliegenden Kapitel das Vorgehen der Datensammlung und -auswertung dargestellt, begründet und reflektiert. Ausgehend von einer konstruktivistischen wissenschaftstheoretischen Positionierung, dem interdisziplinären Charakter der Forschungsfragen und dem aktuellen Forschungsstand wurden Experteninterviews bereits in der methodischen Reflexion (siehe Abschnitt 1.4) hergeleitet. Aufbauend auf dieser Darstellung und den bisherigen Ausführungen wird im Folgenden die Datensammlung mittels Experteninterviews dargestellt (Abschnitt 7.1). Dabei wurden nicht nur verwaltungsexterne Experten befragt, sondern auch Praktiker. Es erschien allerdings kaum umsetzbar, diese innerhalb aller deutschen Kommunen kriterienbasiert auszuwählen. Zudem ist angesichts der Heterogenität deutscher Kommunen eine detailliertere Untersuchung einzelner Kommunen im Rahmen dieser Forschungsfrage sinnvoll. Dementsprechend wird anschließend der Fallstudienansatz vorgestellt (Abschnitt 7.2). Erläuterungen zur Konstruktion der Interviewleitfäden und der Fragebögen (Abschnitt 7.3), zum Prozess der Datenerhebung (Abschnitt 7.4) sowie der Auswertung (Abschnitt 7.5) und eine Beschreibung der Gütekriterien (Abschnitt 7.6) folgen. Den Abschluss des Kapitels bildet eine deskriptive Beschreibung der drei Fallstädte und der dortigen Nachhaltigkeitsprozesse (Abschnitt 7.7).

### 7.1 Experteninterviews

Bei Experteninterviews geht es allgemein darum, „komplexe Wissensbestände zu rekonstruieren, die für die Erklärung sozialer Phänomene, auf die sich das aktuelle Forschungsinteresse bezieht, von Bedeutung sind“<sup>557</sup>. Dabei ist die Definition einer Methode über den Interviewpartner statt über eine methodische Vorgehensweise ungewöhnlich.<sup>558</sup> 1991 attestierten Meuser und Nagel in ihrer viel zitierten Aussage Experteninterviews „ein[en] deutliche[n] Mangel an methodischer Reflexion“<sup>559</sup>. Mittlerweile wurde diese Methode von verschiedenen Autoren methodisch fundiert,<sup>560</sup> und das Experteninterview wird inzwischen als eine „eingeführte“ Methode“ bezeichnet.<sup>561</sup> Kritisch stellen aber beispiels-

---

<sup>557</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 35.

<sup>558</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 9; Liebhold/Trinczek 2009: 32.

<sup>559</sup> Meuser/Nagel 1991: 441.

<sup>560</sup> Vgl. u. a. Bogner/Menz 2009a, b; Gläser/Laudel 2014; Liebhold/Trinczek 2009; Meuser/Nagel 2009; Miegl/Näf 2006.

<sup>561</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 32.

weise Bogner et al. immer noch fest, dass unter dem Begriff Experteninterview unterschiedliche von quantitativ bis hin zu dezidiert qualitativ orientierte Verfahren verstanden werden.<sup>562</sup> Um diese Methode dennoch in der vorliegenden Untersuchung anwenden zu können, wird anschließend an die methodische Reflexion (siehe Abschnitt 1.4) dargestellt, um welche Art von Experteninterview es sich in dieser Untersuchung handelt, welche Form von Wissen erfasst und wie der Begriff Experte in dieser Untersuchung verstanden wird (Abschnitt 7.1.1). Darauf aufbauend wird erläutert, auf welchem Weg, welcher Interviewpartner für die vorliegende Untersuchung ausgewählt wurde (Abschnitt 7.1.2).

### 7.1.1 Wissensformen, Arten und Begriffsbestimmung

Bogner et al. differenzieren das bei Experteninterviews erfassbare Wissen in technisches Wissen, Prozesswissen und Deutungswissen:<sup>563</sup>

- Zum *technischen Wissen* gehören demnach Daten, Fakten und Tatsachen, die unabhängig von ihrem Träger schriftlich erfassbar sind.
- *Prozesswissen* ist Erfahrungswissen, welches die Träger durch die direkte (vergangene oder gegenwärtige) Einbindung in Handlungsabläufe, Organisationen, Prozesse und Ereignisse erlangen.
- *Deutungswissen* umfasst individuelle Sichtweisen, subjektive Bewertungen, normative Interpretationen und Einschätzungen. Dessen Erfassung geht einher mit einer „Abstraktions- und Systematisierungsleistung des Forschers, [also] einer ‚analytischen Konstruktion.‘“<sup>564</sup>

In der vorliegenden Untersuchung wird technisches Wissen am Rand miterfasst (beispielsweise bei der prozessualen Beschreibung eines kommunalen Nachhaltigkeitsprozesses), der Fokus liegt aber auf der Erfassung von Prozess- und Deutungswissen. Verwaltungsexterne Fachleute und insbesondere verwaltungsinterne Interviewpartner waren und sind in kommunale Nachhaltigkeitsprozesse eingebunden (Prozesswissen) und haben darüber umfangreiches Deutungswissen gesammelt. Ergänzend wird bei Experteninterviews zwischen der Erfassung von Betriebs- und Kontextwissen unterschieden:

---

<sup>562</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 3.

<sup>563</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 17, 18.

<sup>564</sup> Bogner/Menz 2009a: 71.

- Bei der Erfassung von *Betriebswissen* sind die Experten selbst Zielgruppe der Untersuchung und beantworten Fragen zu ihrem eigenen Handlungsfeld.<sup>565</sup>
- *Kontextwissen* wiederum besitzen Fachleute, die in einem die Zielgruppe ergänzenden Handlungsfeld einzuordnen sind. Die Befragungen liefern Informationen über die Rahmenbedingungen und über das Handeln der Zielgruppe.<sup>566</sup>

Dementsprechend wird in der vorliegenden Untersuchung bei der direkten Befragung von Führungspersonen Betriebswissen und bei der Befragung anderer verwaltungsinterner und -externer Fachleute Kontextwissen erfasst.

Abhängig von der Bedeutung im Forschungsprozess und dem zu erfassenden Wissens werden zudem vier Arten von Experteninterviews voneinander unterschieden: Experteninterview zur explorativen Datensammlung, Experteninterview zur Exploration von Deutungen, systematisierendes und theoriegenerierendes Experteninterview.<sup>567</sup>

Da die Experteninterviews in der vorliegenden Untersuchung eine zentrale Stellung im Forschungsdesign einnehmen, handelt es sich um systematisierende bzw. theoriegenerierende Interviews.<sup>568</sup> Mit Blick auf die erste Forschungsfrage gilt es, Prozesswissen systematisch abzufragen, welches bei den Befragten reflexiv verfügbar ist. Dementsprechend wären sie in diesem Kontext tendenziell als systematisierende Experteninterviews zu klassifizieren.<sup>569</sup> Da die übergeordnete sowie die zweite und dritte Forschungsfrage jedoch auf „die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimension‘ des Expertenwissens“<sup>570</sup>, also die Erfassung von Deutungswissen zielt, handelt es sich letztlich um theoriegenerierende Experteninterviews. Zudem wird

ausgehend von der Vergleichbarkeit der Expertenäußerungen, [...] eine theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen angestrebt, welche die Experten in ihrer Tätigkeit entwickeln und die konstitutiv sind für das Funktionieren von sozialen Systemen.<sup>571</sup>

Durch eine systematische und interpretative Auseinandersetzung mit dem empirischen Material sollen Zusammenhänge aufgezeigt werden und es soll ein Rahmenmodell entwickelt werden.<sup>572</sup>

<sup>565</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 23; Meuser/Nagel 1991: 445, 446.

<sup>566</sup> Vgl. Meuser/Nagel 1991: 445, 446.

<sup>567</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 22 ff.

<sup>568</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 22.

<sup>569</sup> Vgl. ebd.: 24.

<sup>570</sup> Bogner/Menz 2009a: 66.

<sup>571</sup> Bogner/Menz 2009a: 66.

<sup>572</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 26.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze, um den Begriff *Experte* zu definieren: Bogner und Menz unterscheiden hierbei drei Zugänge: 1. den voluntaristischen Expertenbegriff, 2. die konstruktivistische Definition (differenziert in methodisch-relationalen und einen sozial-repräsentationalen Ansatz) und 3. die wissenschaftssoziologische Fokussierung.<sup>573</sup> Die beiden Autoren kombinieren diese Ansätze, gleichen damit deren Risiken und Nachteile aus und definieren Experten wie folgt:

Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf ein spezifisches Handlungsfeld bezieht, in dem er in relevanter Weise agiert (etwa in einem bestimmten organisationalen oder seinem professionellen Tätigkeitsbereich). Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaxime und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen.<sup>574</sup>

Diesem Expertenbegriff wird in der vorliegenden Untersuchung gefolgt. Er bezieht sich einerseits auf „diejenigen Akteure, die als Funktionsebenen implizite und explizite Regelsysteme, Strukturen und Entscheidungsprozesse in dem relevanten Wirklichkeitsausschnitt repräsentieren“<sup>575</sup>. In der vorliegenden Untersuchung umfasst dies somit die zu befragenden Führungspersonen sowie entsprechend hochrangige verwaltungsexterne Personen. Andererseits werden auch „intime Kenner“ der Situation im relevanten Feld, die nicht notwendigerweise (mehr) direkt zur Funktionsebene gehören müssen“<sup>576</sup>, einbezogen. In der vorliegenden Untersuchung betrifft das beispielsweise kommunale Nachhaltigkeitsbeauftragte.

1991 plädierten Meuser und Nagel dafür, private Bezüge des Expertenhandelns komplett auszuklammern. Mittlerweile stimmen sie jedoch mit Bogner und Menz überein, den Experten als Privatperson bei der Befragung zu berücksichtigen, da eine scharfe Trennung schwerlich möglich sei.<sup>577</sup> „Die Relevanzen der Privatperson werden allerdings daraufhin betrachtet, wie sie in die für das Expertenhandeln primären funktionsbezogenen Relevanzen einfließen.“<sup>578</sup> In der vorliegenden Untersuchung geht es also beispielsweise um den Einfluss der eigenen familiären Situation auf das nachhaltigkeitsorientierte Handeln als Führungsperson.

---

<sup>573</sup> Vgl. Bogner/Menz 2009a: 67–69.

<sup>574</sup> Bogner/Menz 2009a: 73.

<sup>575</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 35.

<sup>576</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 35.

<sup>577</sup> Vgl. Meuser/Nagel 2009: 45–47.

<sup>578</sup> Meuser/Nagel 2009: 46.

### 7.1.2 Auswahlprozess verwaltungsexterne Experten

Während in der quantitativen Sozialforschung das zentrale Kriterium bei der Bestimmung der Stichprobe die statistische Repräsentativität ist, ist in der der qualitativen Forschung vielmehr die „Relevanz der untersuchten Subjekte für das Thema leitend, d. h. die inhaltliche Repräsentation“<sup>579</sup>. Gleichwohl darf die Auswahl der Befragten nicht zufällig oder willkürlich erfolgen. Vielmehr muss das Verfahren einer bewussten, kriteriengesteuerten Fallauswahl transparent dargestellt und angewendet werden.<sup>580</sup> In einer Interviewstudie stellt sich also die Frage danach, „welche Personen interviewt werden (Fallauswahl) und welchen Gruppen sie entstammen sollen (Fallgruppenauswahl)“<sup>581</sup>. Hierfür bestehen mehrere Strategien.<sup>582</sup> In dieser Untersuchung galt es, „Personen zu finden, die als Informanten über den gewählten Forschungsgegenstand Auskünfte erteilen können bzw. deren themenrelevante Deutungen wir [Anm.: die Forscher] erheben wollen“<sup>583</sup>. Da im Vorfeld Auswahlmerkmale bzw. -kriterien anhand der Fragestellung der Untersuchung, der theoretischen Vorüberlegungen und des Vorwissens über das Untersuchungsfeld festgesetzt werden konnten, handelt es sich um eine „absichtsvoll[e]“ bzw. „begründet[e]“<sup>584</sup> Auswahl der Fälle. Manchmal wird diese Strategie als „selektives Sampling“ bezeichnet.<sup>585</sup>

In der vorliegenden Untersuchung erfolgte die Auswahl der verwaltungsexternen Experten<sup>586</sup> anhand der zwei Kriterien *institutioneller Hintergrund* und *Fachkompetenz*. Damit nicht nur Angehörige eines Netzwerks befragt werden, wurden verwaltungsexterne Fachleute mit heterogenem institutionellem Hintergrund befragt, das heißt Personen aus wissenschaftlichen Institutionen, Hochschulen, Beratungsunternehmen, Bildungsinstituten, aus der Landes- und Bundespolitik, der Zivilgesellschaft und aus Verbänden.<sup>587</sup> Daneben wurden Personen mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund und Kompetenzen in dem aufgestellten Sample berücksichtigt. Abgeleitet aus den im Theorieteil der vorliegenden Arbeit dargestellten relevanten Fachdisziplinen umfasst dies also Personen mit Fachkompetenzen im Bereich der Nachhaltigkeitswissenschaft, Kommunalverwaltung und Führungs- und Kompetenzforschung.

<sup>579</sup> Mayer 2009: 39; ähnlich bei Kelle/Kluge 2010: 42.

<sup>580</sup> Vgl. Kelle/Kluge 2010: 43.

<sup>581</sup> Flick 2010: 154.

<sup>582</sup> Vgl. u. a. Flick 2011: 165; Kelle/Kluge 2010: 43; Schnell et al. 2013: 290 ff.

<sup>583</sup> Bogner et al. 2014: 34, 35.

<sup>584</sup> Mayer 2009: 39.

<sup>585</sup> Vgl. Kelle/Kluge 2010: 50.

<sup>586</sup> Die Auswahl der verwaltungsinternen Befragten muss selbstverständlich ebenfalls begründet werden und systematisch erfolgen. Die Kriterien werden allerdings in Kapitel 7.2.2 gemeinsam mit der Beschreibung der Auswahl der Fallstädte vorgestellt.

<sup>587</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 34–36.



Eine Erweiterung des aufgestellten Samples mittels eines Schneeballverfahrens wurde versucht.<sup>588</sup> Wenn in diesem Zusammenhang von den Befragten überhaupt Vorschläge erfolgten, wurden diese jedoch aus fachlichen Erwägung nicht mit in das Sample aufgenommen.

Mehrere Autoren weisen zudem darauf hin, dass bei der Aufstellung des Samples auch „forschungspraktische Erwägungen [..], nicht zuletzt also finanzielle und zeitliche Ressourcen“, eine Rolle spielen.<sup>589</sup> Tabelle 7 gibt einen Überblick über die in der vorliegenden Untersuchung als verwaltungsexterne Fachleute befragten Personen, ihren institutionellen Hintergrund sowie die ihnen zugeschriebenen Fachkompetenzen.

Tabelle 7: Befragte kommunalverwaltungsexterne Experten (eigene Darstellung).

	Name	Funktion	Institution	Kriterien
1	Prof. Dr. Günther Bachmann	Generalsekretär	Rat für Nachhaltige Entwicklung	FÜ, NH, KV
2	Dr. Busso Grabow	Kaufmännischer Geschäftsführer, Bereichsleiter	Deutsches Institut für Urbanistik	FÜ, NH, KV
3	Prof. Dr. Andreas Gourmelon	Professor	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	FÜ, KV, KE
4	Alexander Handschuh	Referatsleiter	Deutscher Städte- und Gemeindebund	FÜ, NH, KV
5	Dr. Martin Hellwig	Institutsleitung	Institut für Nachhaltigkeitsbildung	FÜ, KE, KV, NH
6	Prof. Dr. Jürgen Kegelmann	Prorektor, Professor	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	FÜ, NH, KV, KE
7	Gerd Oelsner		LUBW	NH, KV, KE
8	Detlef Raphael	Beigeordneter	Deutscher Städtetag	KV, NH, KE
9	Dr. Klaus Reuter	Geschäftsführer	Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW	FÜ, NH, KV, KE
10	Holger Robrecht	stellvertretender Regionaldirektor für Europa	ICLEI	NH, KV, KE
11	Prof. Dr. Malte Schophaus	Professor	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, e-fect	NH, KV, KE
12	Dr. Ferdinand Schuster	Geschäftsführer	Institut für den öffentlichen Sektor	FÜ, NH, KV

FÜ: Führung, NH: Nachhaltigkeit, KV: Kommunalverwaltungen, KE: Kompetenzen bzw. deren Entwicklung

Ein Interview wurde auf Wunsch des Befragten als Doppelinterview mit einem weiteren Befragten aus der jeweiligen Institution durchgeführt.

## 7.2 Fallstudien

In der vorliegenden Untersuchung sollte nicht nur das Wissen von verwaltungsexternen Experten, sondern auch von Führungspersonen aus Kommunalverwaltungen erfasst werden. Ein selektives Sampling über alle Führungspersonen in allen Kommunen war jedoch nicht möglich. Zudem sollte der Heterogenität von Kommunen sowie dem begrenzten Forschungsstand Rechnung getragen werden, indem ausgewählte Städte als Fallstudien detaillierter betrachtet werden. Ein selektives Sampling der zu befragenden Personen erfolgte pro Fallstadt. Dementsprechend wird zuerst die Methode der Fallstudie im Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten und Fallstudiendesign (Abschnitt 7.2.1) und darauf aufbauend der angewendete kriterienbasierte Auswahlprozess (Abschnitt 7.2.1) beschrieben. Die so

<sup>588</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 34–36; Schnell et al. 2013: 290 ff.

<sup>589</sup> Bogner et al. 2014: 35; ähnlich bei Kelle/Kluge 2010: 53.

ausgewählten Fallstädte Freiburg im Breisgau, Ludwigburg und Wernigerode werden in Abschnitt 7.7 vorgestellt.

### 7.2.1 Begriffsbestimmung, Einsatzmöglichkeiten und Designs

Fallstudien sind im angelsächsischen Sprachraum mittlerweile weit verbreitet, konnten sich hingegen im deutschsprachigen Raum bisher nur teilweise durchsetzen.<sup>590</sup> Dies liegt u. a. daran, dass der Begriff *Fall* bzw. *Fallstudie* nicht einheitlich gebraucht wird.<sup>591</sup> So definiert Stake einen Fall als ein „abgeschlossenes System“, welcher aus verschiedenen Untersuchungseinheiten bestehen kann, beispielsweise Individuen, Ereignissen, Prozessen, Orten.<sup>592</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird an dieser Stelle eine Kommunalverwaltung als Fall definiert. Yin definiert eine Fallstudie wie folgt:

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident. [...] A case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence [...].<sup>593</sup>

Da ein Fall und seine Umgebung somit nicht immer sauber voneinander zu trennen sind, muss er jedes Mal in seinem spezifischen Kontext analysiert werden, beispielsweise vor seinem historischen, kulturellen, sozialen, ökonomischen, politischen, ethischen oder ästhetischen Hintergrund.<sup>594</sup>

Grundsätzlich können Fallstudien in einem weiten Spektrum vielfältig eingesetzt werden. Sie eignen sich jedoch besonders in neuen und/oder komplexen Forschungsfeldern.<sup>595</sup> Ebenfalls gut geeignet sind Fallstudien, wenn *Wie-* oder *Warum-Fragen* eines zeitgenössischen Phänomens untersucht werden, auf das der Forscher wenig oder keinen Einfluss hat.<sup>596</sup> Fallstudien ermöglichen demnach eine „bessere [...] Abbildung der sozialen Wirklichkeit“ und das Nachvollziehen von komplexen „Entwicklungen, Prozessabläufe[n] und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge[n]“.<sup>597</sup> Bei der tatsächlichen Datenerhebung können unterschiedliche Quellen genutzt werden: Dokumentenanalyse, Interviews, Beobachtungen o. ä.<sup>598</sup> In der vorliegenden Untersuchung werden in den ausgewählten Kommunalverwaltungen Experteninterviews geführt, welche durch eine Be-

<sup>590</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 33; Scholz et al. 2006: 228.

<sup>591</sup> Vgl. u. a. Scholz et al. 2006: 228; Simons 2009: 19.

<sup>592</sup> Vgl. Stake 1995: 2; ähnlich bei Yin 2012: 4.

<sup>593</sup> Yin 2014: 16, 17; ähnlich bei Stake 1995: xi.

<sup>594</sup> Vgl. Stake 2005: 12; Yin 2009: 46.

<sup>595</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 35.

<sup>596</sup> Vgl. Yin 2009: 13.

<sup>597</sup> Borchardt/Göthlich 2007: 36.

<sup>598</sup> Vgl. Yin 2009: 101 ff.

schreibung des jeweiligen Falls mittels öffentlich zugänglicher Dokumente ergänzt werden. Der allgemeine Ablauf des Forschungsprozesses einer Fallstudie wird in Abbildung 14 dargestellt.

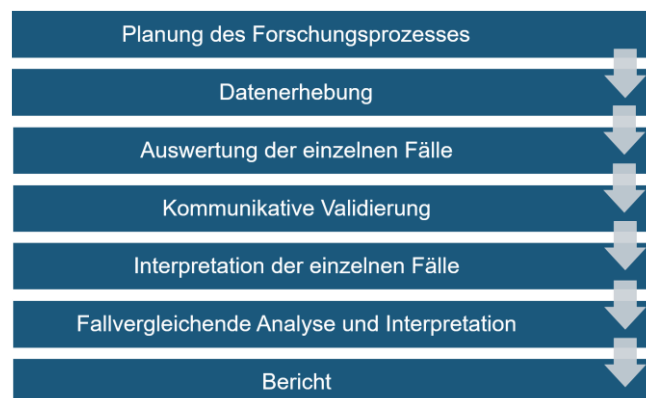


Abbildung 14: Überblick über den Erstellungsprozess einer Fallstudie (angepasste Darstellung nach Borchardt/Göthlich 2007: 44).

Grundsätzlich lassen sich Einzelfallstudien (*single-case designs*) und vergleichende Fallstudien (*multiple case designs*) voneinander unterscheiden.<sup>599</sup> Da die Daten einer vergleichenden Fallstudie als überzeugender und robuster gelten,<sup>600</sup> fokussiert diese Untersuchung auf mehrere Kommunalverwaltungen.

### 7.2.2 Auswahlprozess Fallstädte und Befragten

Für Yin gibt es keine generell angemessene Anzahl der zu untersuchenden Fälle einer vergleichenden Fallstudie. Diese sei vielmehr abhängig von der Forschungsfrage, vom untersuchten Phänomen und Feld sowie von forschungspragmatischen Gesichtspunkten.<sup>601</sup> Zur Orientierung gibt er folgende Werte: 2–3 sei eine angemessene Zahl, wenn sich diese Fälle ähneln, 4–6 dann, wenn gegensätzliche Muster untersucht werden sollen.<sup>602</sup> Auch der Auswahlprozess der zu untersuchenden Fälle erfolgt kriteriengeleitet.<sup>603</sup> Stake benennt drei wesentliche Kriterien, die bei der Auswahl der Fälle berücksichtigt werden sollten:

- „Is the case relevant to the quintain?
- Do cases provide diversity across contexts?

<sup>599</sup> Vgl. Stake 1995: 5; Stake 2005: 1; Yin 2014: 49 ff.

<sup>600</sup> Vgl. Yin 2014: 57 ff.

<sup>601</sup> Vgl. Yin 2012: 7.

<sup>602</sup> Vgl. Yin 2014: 57 ff.

<sup>603</sup> Vgl. Blatter/Haverland 2012: 41, 42.

- Do the cases provide a good opportunity to learn about complexity and contexts?<sup>604</sup>

Stake weist explizit darauf hin, dass die Repräsentativität nicht Ziel von Fallstudienarbeit sei. Vielmehr haben das Verständnis von und der Lernerfolg bei einzelnen Fällen oberste Priorität.<sup>605</sup> Zudem weist er darauf hin, dass bei der Auswahl entweder die abhängige oder die unabhängige Variablen stabil sein sollten.

Dementsprechend fokussiert die vorliegende Untersuchung auf Best-Practice-Kommunen in ihren kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen. Zudem war anzunehmen, dass die Bereitschaft, über das Forschungsthema Auskunft zu geben, in diesen ausgeprägter ist als in weniger erfolgreichen Kommunen. Da auf Rankings nicht zurückgegriffen werden konnte, wurden die Teilnahme am *Dialog Nachhaltige Stadt* des RNE sowie mindestens die Nominierung beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis als Auswahlkriterien festgelegt. 11 Kommunen erfüllten Anfang 2016 beide Kriterien (siehe Anhang 12.4).

Als zweites Kriterium wurden Kommunen untersucht, die sich in ihrer Größe und der Charakteristika des Nachhaltigkeitsprozesses unterscheiden. Zudem musste in den Kommunen die Bereitschaft zu Interviews von passenden Akteuren bestehen. Aus forschungspragmatischen Überlegungen und wegen ähnlicher Voraussetzungen bei der Best-Practice-Auswahl erschien die Untersuchung von drei Fällen hinsichtlich der Forschungsfrage sinnvoll und zugleich machbar. Somit ergaben sich die drei Städte Freiburg im Breisgau, Ludwigsburg und Wernigerode als passende und für die Befragung offene Kommunen.

Um Betriebs- und Kontextwissen zu erfassen, wurden in den Kommunen mehrere Akteure befragt: Führungspersonen von unterschiedlichen Ebenen und aus verschiedenen Fachbereichen sowie, wenn vorhanden, der jeweilige Nachhaltigkeitsbeauftragte. Die tatsächlich passenden Personen wurden in Absprache mit den jeweiligen Nachhaltigkeitsbeauftragten ausgewählt, da diese die jeweilige Fallstadt und die einzelnen Personen besser einschätzen konnten. Um bei der Auswertung die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wird an dieser Stelle nur ein Überblick über die Anzahl der Befragten, ihre jeweilige Position sowie ihre Fachbereiche gegeben (siehe Tabelle 8). Namen, präzise Bezeichnungen der Verantwortungsbereiche sowie die Zuordnung zu den Städten werden aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht.

---

<sup>604</sup> Stake 2005: 22.

<sup>605</sup> Vgl. Stake 1995: 4.

Tabelle 8: Befragte kommunalverwaltungsinterne Experten (eigene Darstellung).

Anzahl	Position
2	Oberbürgermeister
2	Dezernenten
4	Amts- bzw. Fachbereichsleitungen
2	Nachhaltigkeitsbeauftragte
2	Sonstige
Abgedeckte Fachbereiche: Personal, Rechtsangelegenheiten, Bürgerservice, Stadtplanung, Jugend, Informationsverarbeitung, Soziales, Kämmerei, Büro des Oberbürgermeisters.	

In Abschnitt 7.7 werden die drei Städte mit besonderer Berücksichtigung ihrer lokalen Nachhaltigkeitsprozesse sowie der jeweiligen Führungspersonen vorgestellt. Nachfolgend wird vorab die Informationsgewinnung weiter mittels Interviewleitfäden und Fragebögen dargestellt.

### 7.3 Interviewleitfäden und Fragebögen

In der vorliegenden Untersuchung war der Interviewleitfaden kein „engmaschiges Netz zur Informationsgewinnung“,<sup>606</sup> das an standardisierte Interviews erinnert. Vielmehr war er ein thematisch strukturiertes schriftliches Frageschema, welches sämtliche wichtigen Fragen enthielt und Orientierung bot. Dabei waren weder die exakte Formulierung der Fragen noch deren Reihenfolge verbindlich, es war auch möglich nicht aufgeführter (Nach-)Fragen zu stellen.<sup>607</sup> Diese doppelte Struktur bezeichnen Liebhold und Trinczek als „geschlossene Offenheit“,<sup>608</sup> womit zugleich dem Prinzip der Offenheit (siehe Abschnitt 1.3, 1.4) Rechnung getragen wird.

Auf diese Art und Weise wurde die Gesprächssituation strukturiert, der Befragte auf die interessanten Inhalte fokussiert, es diente der Interviewerin als Erinnerungsstütze und belegt dem Befragten gegenüber Fachkompetenz der Interviewerin.<sup>609</sup> Der Fragebogen wurde aus dem bisherigen Forschungsstand und den theoretisch-wissenschaftlichen Vorarbeiten und -überlegungen (siehe Kapitel 2–6) abgeleitet. Dadurch wurde dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens entsprochen (siehe Abschnitt 1.3, 1.4).<sup>610</sup>

Die Entwicklung des Interviewleitfadens orientierte sich an dem Vorgehen nach Bogner et al., das folgende sechs Schritte umfasst: 1. Sammlung und Systematisierung, 2.

<sup>606</sup> Bogner et al. 2014: 25.

<sup>607</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 26–29; Gläser/Laudel 2010: 142; Liebhold/Trinczek 2009: 35; Mieg/Näf 2006: 21 ff.

<sup>608</sup> Liebhold/Trinczek 2009: 38.

<sup>609</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 27–29; Helfferich 2009: 164; Kaiser 2014: 52 ff.; Mayer 2009: 37, 38; Meuser/Nagel 2009: 51, 52; Scholl 2003: 66.

<sup>610</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 112, 113; Kaiser 2014: 55; Liebhold/Trinczek 2009: 38.

Methodenspezifizierung, 3. Gruppierung, 4. Entwurf von Leitfadenfragen, 5. Differenzierung von Fragetypen und 6. Pretest.<sup>611</sup>

Der Interviewleitfaden begann nach der Begrüßung, einigen Kontextinformationen sowie der Bitte um Zustimmung zur Aufnahme des Gesprächs mit der inhaltlichen Eröffnungsfrage nach Vorlage folgender Beschreibung:

Das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (Prozess) wird in der Literatur verstanden als inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und ggf. Kultur, basierend auf partizipativen Prozessen. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden.

Der Hauptteil war ähnlich strukturiert wie der Theorieteil der vorliegenden Arbeit und enthielt zu den jeweiligen Themenblöcken Haupt- und ggf. Unterfragen, Eventual- bzw. Beispielfragen, ggf. Nachfragen. Den Abschluss des Leitfadens bildeten eine Ausblicksfrage, der Hinweis auf die Möglichkeit, thematisch Relevantes, aber bis noch nicht Gesagtes zu äußern, sowie ein Dankeschön.<sup>612</sup>

Dabei wurden für verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Befragte zwei Fragebogenvarianten entwickelt, die sich jedoch nur in der jeweiligen Frageformulierung voneinander unterschieden: Während die verwaltungsexternen Fachleute nach ihrer generellen Einschätzungen befragt wurden (Kontextwissen), zielte der Fragebogen der verwaltungsinternen Befragten auf ihre bisherigen Erfahrungen in der jeweiligen Fallkommune (Betriebswissen). Beide Fragebögen sind im Anhang 12.5 zu finden.

Da die Interviewleitfäden mehrheitlich aus offenen Fragen bestehen, war anzunehmen, dass dadurch nicht automatische die Bewertung aller Kompetenzen (siehe Abschnitt 6.2) sowie der ausgewählten Maßnahmen (siehe Abschnitt 6.3) gelingen würde. Eine mündliche Abfrage erschien unter Berücksichtigung der Gesprächsdynamik ebenfalls nicht ideal. Dementsprechend wurden die Interviewleitfäden durch zwei schriftliche Fragebögen mit geschlossenen Fragen zur Bewertung der Bedeutung der Kompetenzen sowie zur Eignung von Förderungsmethoden ergänzt (siehe Anhang 12.6, 12.7).

Es ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei explizit nicht um eine standardisierte Befragung handeln soll, da sowohl Größe und Auswahl der

---

<sup>611</sup> Bogner et al. 2014: 32–34; siehe im Hinblick auf die besondere Bedeutung eines Pre-Tests auch Gläser/Laudel 2010: 107; Kaiser 2014: 69; Mayer 2009: 45; Miegl/Näf 2006: 21 ff.

<sup>612</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 28, 29, 30, 61; Miegl/Näf 2006: 21 ff.

Stichprobe nicht den Anforderungen entsprechen.<sup>613</sup> Anforderungen an Fragebögen standardisierter Befragungen waren aber Vorbild bei der Konstruktion der vorliegenden Fragebögen der Interviews und dienten der Qualitätssicherung.

Da die Bewertung der Bedeutung von Kompetenzen sowie die Einschätzung von Methoden zu deren Förderung das Ziel der Befragung war, handelt es sich um sogenannte Einschätzungsfragen.<sup>614</sup> Hierfür wurde eine bipolare Ratingskala ohne Mittelkategorie verwendet, die streng genommen lediglich ordinale Daten liefert. Bei einer genügend großen Anzahl von Ausprägungen können diese jedoch als intervallskalierte Daten behandelt werden.<sup>615</sup> Gleichwohl sollte das Differenzierungsvermögen der Bewertenden nicht zu sehr strapaziert werden. Die jeweils verwendeten sieben Ausprägungen erfüllen nach Ansicht mehrerer Autoren beide Anforderungen.<sup>616</sup> Zudem wurden die Stufen verbal benannt, damit die Befragten diese nicht mehr semantisch übersetzen mussten.<sup>617</sup> Gängige Regeln dienten bei Fragebogaufbau, -gestaltung sowie -layout und Frageformulierung als Orientierung.<sup>618</sup>

## 7.4 Datenerhebung

Die erstmalige Kontaktaufnahme mit den zu befragenden verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Experten (siehe Abschnitt 7.1.2, 7.2.2) erfolgte im Januar/Februar 2016 postalisch. Das Anschreiben plus Anlage gaben Auskunft über das Ziel des Forschungsvorhabens, Vorgehensweise, Gründe für die Auswahl des jeweiligen Interviewpartners, die Vertraulichkeit der Daten, die technische Durchführung des Interviews und den vermutlichen (zeitlichen) Aufwand. Damit wurde dem Prinzip der informierten Einwilligung Rechnung getragen.<sup>619</sup> Anschließend fand eine telefonische Kontaktaufnahme statt, wobei Fragen geklärt und Zeit und Ort für das Interview vereinbart wurden. Außerdem wurden die Fallstädte darüber informiert, dass ihnen als Anreiz die Fallstudienreporte als *Service-Leistung* zur Verfügung gestellt werden.<sup>620</sup> Drei weitere Personen, die eine Anfrage für ein Interview erhalten hatten, waren aus unterschiedlichen Gründen nicht zu einem Gespräch bereit.

---

<sup>613</sup> Vgl. Diekmann 2008: 376 ff.; Scholl 2015: 79.

<sup>614</sup> Vgl. Scholl 2015: 147, 148.

<sup>615</sup> Vgl. Mayer 2013: 83; Scholl 2015: 167–169.

<sup>616</sup> Vgl. Mayer 2013: 83; Scholl 2015: 165, 166.

<sup>617</sup> Vgl. Scholl 2015: 168, 169.

<sup>618</sup> Vgl. Brake 2009: 397, 398; Mayer 2013: 80, 91; Schnell et al. 2013: 353 ff.; Scholl 2015: 174 ff.

<sup>619</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 54, 55.

<sup>620</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 39; Gläser/Laudel 2010: 158 ff.; Kaiser 2014: 77; Liebhold/Trinczek 2009: 46; Miegl/Näf 2006: 20.

Die 24 Interviews (13 verwaltungsexterne Experten (1 Doppelinterview), 12 verwaltungsinterne Befragten in drei Fallstädten) wurden persönlich zwischen März und Juli 2016 durchgeführt, hatten eine Länge zwischen 40 und 100 Minuten und wurden nach dem expliziten Einverständnis der Befragten elektronisch aufgezeichnet.<sup>621</sup> Forschungsethische Aspekte und allgemeine Regeln der Interviewführung wurden berücksichtigt, u. a. indem den Befragten vor dem Interview eine anonymisierte Darstellung der Ergebnisse zugesichert wurde.<sup>622</sup> Bei dem Ausfüllen der Fragebögen wurden zwar die üblichen Regeln für die Fragesituation in standardisierten Befragungen beachtet,<sup>623</sup> jedoch konnten und sollten die Interviewpartner zusätzliche Kommentierungen verbal ergänzen. Aufgrund zeitlicher Restriktionen der Befragten konnten in drei Interviews nur die Fragebögen zur Bewertung der Kompetenzen ausgefüllt werden. Im Anschluss an die Interviews erfolgte ein abschließendes Gespräch, in dem die Experten erneut über das weitere Vorgehen informiert wurden und ihnen Gelegenheit gegeben wurde, sich über das Interview *off record* zu äußern.<sup>624</sup>

Die ca. 20 Stunden elektronisch aufgezeichneter Interviewmaterialien wurden im Anschluss transkribiert, also auf ca. 300 Seiten verschriftlicht. Bei Experteninterviews kann dabei grundsätzlich mit einem weniger aufwendigen Notationssystem als beispielsweise bei narrativen Interviews gearbeitet werden.<sup>625</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurde beispielsweise keine Dialekte, Stimmlagen bzw. sprachliche Färbungen mittranskribiert. Der Text wurde somit in normgerechtes Schriftdeutsch übertragen und leicht geglättet.<sup>626</sup> Dies ist laut Mayring zulässig, wenn „die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, wenn der Befragte beispielsweise [...] als Experte [...] auftreten soll“<sup>627</sup>. Das dieser Untersuchung zugrunde liegende Transkriptionssystem ist in Anhang 12.8 zu finden.

Im Anschluss an die Transkription erfolgte die Anonymisierung, sodass Rückschlüsse auf Namen, Orte und Daten nicht mehr möglich sind.<sup>628</sup> Die verwendeten Kürzel wurden nach dem Zufallsprinzip entworfen. Sie lassen lediglich Rückschlüsse zu auf die Zugehörigkeit zur Gruppe der verwaltungsinternen bzw. verwaltungsexternen Befragten. Um inhaltliche Fehler zu vermeiden, wurden die anonymisierten Transkripte den Experten anschließend zur Freigabe zugeschickt.

---

<sup>621</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 40; Mayer 2009: 47.

<sup>622</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 49, 167.

<sup>623</sup> Vgl. Scholl 2015: 78.

<sup>624</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 61; Gläser/Laudel 2010: 191.

<sup>625</sup> Vgl. Kuckartz 2010: 38; Meuser/Nagel 1991: 455.

<sup>626</sup> Vgl. Kuckartz 2010: 38; Liebhold/Trinczek 2009: 41; Meuser/Nagel 1991: 455.

<sup>627</sup> Mayring 2002: 91.

<sup>628</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 55; Kuckartz 2010: 47.



Die Aufbereitung der Fragebögen erfolgte, indem die papierbasierten Antworten in elektronische Daten übertragen wurden. Hierbei wurden den Antworten für die statistische Auswertung codiert, das heißt, ihnen wurden Zahlen von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv) zugeordnet. Zudem erfolgte eine Prüfung der Daten.<sup>629</sup>

## 7.5 Auswertung

Zu Beginn der Auswertung lagen die Experteninterviews als anonymisierte, freigegebene Transkripte bzw. als codierte Fragebögen vor. Übergeordnetes Ziel der Auswertung war es:

Fixierte Kommunikation zu analysieren, um infolgedessen Rückschlüsse zur Beantwortung der Forschungsfrage ziehen zu können. Angestrebt wird somit eine Reduzierung der Komplexität des Materials.<sup>630</sup>

In der vorliegenden Arbeit wurde zur Auswertung der Experteninterviews, der Fallstudien sowie der Fragebögen drei unterschiedliche Ansätze kombiniert.

Ziel der Auswertung der Experteninterviews war es,

im Vergleich mit den anderen ExpertInnen-Texten das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsame geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen.<sup>631</sup>

Hierfür diente in der vorliegenden Untersuchung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Vorbild. Dieser Methode wurde der Vorzug gegeben, da vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses in ihr „Textverstehen und Textinterpretation eine wesentlich größere Rolle spielen, als in der klassischen, sich auf den manifesten Inhalt beschränkenden Inhaltsanalyse“<sup>632</sup>. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring beansprucht zudem vor dem Hintergrund der bereits genannten Prinzipien (siehe Abschnitt 1.3, 1.4), ein regelgeleitetes, systematisches, offenes und zugleich theoriegeleitetes Vorgehen zu sein.<sup>633</sup> Damit die einzelnen Auswertungsschritte nachvollziehbar und intersubjektiv nachprüfbar sind (siehe Abschnitt 7.6 Gütekriterien), ist es notwendig, die einzelnen Auswertungsschritte in der vorliegenden Untersuchung zu skizzieren.

Die ersten Schritte von Mayrings allgemeinem Ablaufmodell sind an dieser Stelle bereits durchgeführt worden. Das heißt, als Material wurden die Transkripte plus zugehö-

---

<sup>629</sup> Vgl. Mayer 2013: 59; Scholl 2003: 169.

<sup>630</sup> Meier 2014.

<sup>631</sup> Meuser/Nagel 1991: 452.

<sup>632</sup> Kuckartz 2014: 39.

<sup>633</sup> Vgl. Mayring 2010: 13; siehe zur Berücksichtigung des systematischen und regelgeleiteten Prinzips in der Auswertung Gläser/Laudel (2010: 204–206) und Kaiser (2014: 92) sowie zum Prinzip der Offenheit, Gläser/Laudel (2010: 204–206), Kaiser (2014: 92) und Mayring (2010: 48–51).

rige Fragebögen festgelegt. Zudem wurde dargestellt, von wem und unter welchen Bedingungen dieses Material produziert wurde (Entstehungssituation, siehe Abschnitt 7.4). Auch eine theoretische Differenzierung sowie eine Anbindung an bereits bestehende Forschung hat stattgefunden (siehe Abschnitt 1.1).

Anschließend erfolgte eine Bestimmung der Analysetechnik im Hinblick auf die drei Grundformen Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung bzw. deren Kombination.<sup>634</sup> Damit verbunden war die Festlegung eines für die spezifische Analysetechnik konkreten Ablaufmodells. Sinnvoll für die vorliegende Untersuchung war die Wahl der Strukturierung, da es deren Ziel ist, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“<sup>635</sup>. Auch innerhalb der Strukturierung unterscheidet Mayring vier Typen: formale Strukturierung, typisierende Strukturierung, inhaltliche Strukturierung und skalierende Strukturierung.<sup>636</sup> Im vorliegenden Fall wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, da, „Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst werden“ sollte, sowie für Unterfrage 2 und 3 bei einigen Fragen auch die skalierende Strukturierung, da „das Material nach Dimensionen in Skalenform eingeschätzt werden [soll]“<sup>637</sup>. Abbildung 15 gibt einen Überblick über die durchlaufenen Verfahrensschritte der inhaltlichen und der skalierenden Strukturierung.

---

<sup>634</sup> Vgl. Mayring 2010: 64, 65.

<sup>635</sup> Mayring 2010: 65.

<sup>636</sup> Vgl. Mayring 2010: 66.

<sup>637</sup> Mayring 2010: 66.

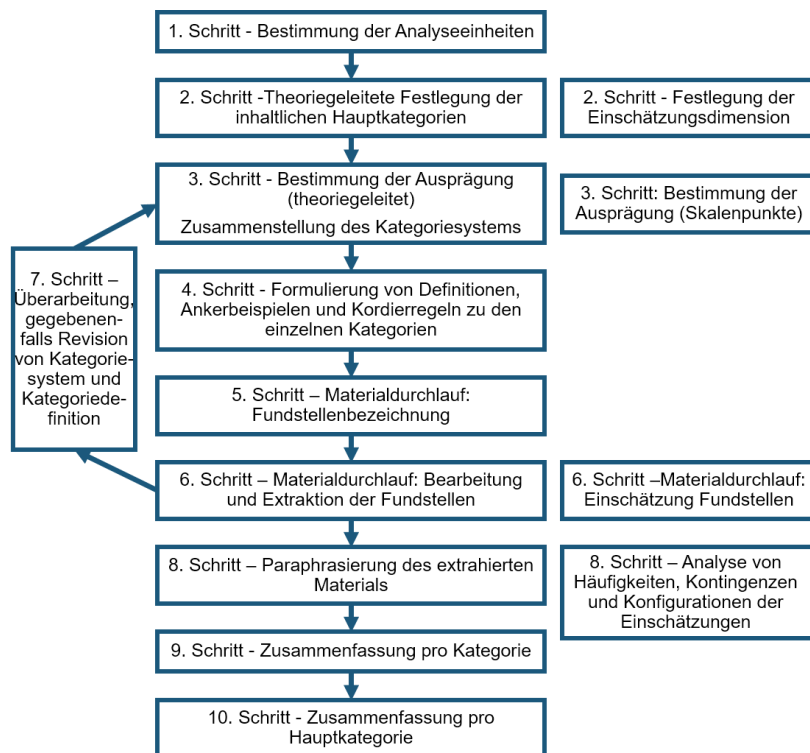


Abbildung 15: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse, inhaltliche (links) und skalierende (rechts) Strukturierung (angepasste Darstellung nach Mayring 2010: 93, 99, 102).

Bei der Wahl der Analyseeinheiten gelten in der vorliegenden Untersuchung einzelne Wörter als Kodiereinheit und Absätze als Kontexteinheit.<sup>638</sup>

Der wesentliche Schritt der Entwicklung eines hierarchischen Kategoriensystems mit Ober- und Unterkategorien erfolgte anschließend. Bei der Entwicklung eines Kategoriensystems stehen sich grundsätzlich deduktive und induktive Kategorienbildung gegenüber.<sup>639</sup> Mayring empfiehlt bei der Strukturierung eine deduktive Kategorienbildung, lediglich eine Überarbeitung des Kategoriensystems sei möglich.<sup>640</sup>

Für eine angemessene Berücksichtigung des Postulats der Offenheit empfehlen Gläser und Laudel basierend auf Mayrings Vorgehen eine deduktiv-induktive Kategorienbildung. Dabei wird vorab ein Kategoriensystem basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen gebildet, dieses „kann während der Extraktion verändert werden, wenn im Text

<sup>638</sup> Vgl. Mayring 2010: 59.

<sup>639</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2010: 43–46, 200, 201; Kuckartz 2010: 199, 202; Kuckartz 2014: 58, 59.

<sup>640</sup> Vgl. Mayring 2010: 92.

Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen“<sup>641</sup>. Dieses Vorgehen wird auch an anderer Stelle empfohlen und in dieser Untersuchung befolgt.<sup>642</sup> Das Kategoriensystem umfasst final jeweils die Definition der Kategorie, ein Ankerbeispiel sowie ggf. Kodierregeln.<sup>643</sup>

Die Transkripte wurden, basierend auf diesem Kategoriensystem, unter Zuhilfenahme von MAXQDA codiert, bzw. das Material wurde auf der Skala eingeschätzt. Dabei wurden insgesamt 2941 Codes vergeben. Anschließend wurden die jeweiligen Codes mit Herkunftsangabe extrahiert und paraphrasiert.<sup>644</sup>

Bei dem weiteren Auswertungsprozess sollte jedoch auch das fallspezifische methodische Vorgehen angemessen berücksichtigt werden. Daher wurden anschließend in Anlehnung an die Auswertungstechniken *pattern matching* und *explanation building*<sup>645</sup> pro Kategorie, sofern möglich, zuerst die Aussagen der Befragten in den jeweiligen Fallstädten in Beziehung gesetzt. Auf diesem Weg wurde eine ausreichende Einzelfallbetrachtung gewährleistet, die in drei individuellen Fallstudienreporten zusammengefasst dargestellt werden, welche jeder fallübergreifenden Analyse vorgeschaltet sind.<sup>646</sup>

Anschließend wurden in der Logik der fallvergleichenden Fallstudien die aggregierten Aussagen zwischen den drei Fallstädten in Beziehung gesetzt.<sup>647</sup> Erst im letzten Schritt erfolgte ein Vergleich zwischen den Aussagen der verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten. Abbildung 16 verdeutlicht dieses Vorgehen.

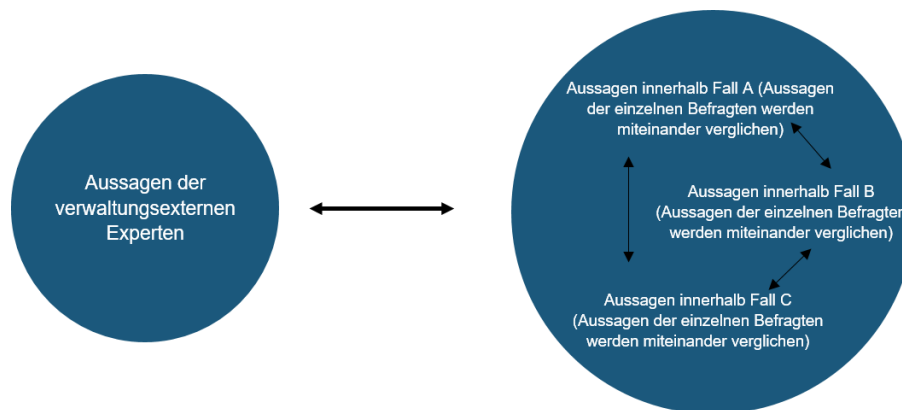


Abbildung 16: Vorgehen pro Kategorie (eigene Darstellung).

In die Kategorien Nachhaltigkeitskompetenzen und Förderungsmaßnahmen floss zudem die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen ein. Wie bereits dargestellt (siehe Abschnitt

<sup>641</sup> Gläser/Laudel 2010: 201.

<sup>642</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 74.

<sup>643</sup> Vgl. Mayring 2010: 92.

<sup>644</sup> Vgl. Mayring 2010: 98.

<sup>645</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 43; Yin 2012: 15; Yin 2014: 143, 147.

<sup>646</sup> Vgl. Yin 2014: 183, 184.

<sup>647</sup> Vgl. Yin 2014: 164, 165, 170.

7.3), soll dies ausdrücklich nicht als statistische Auswertung im quantitativen Sinn verstanden werden. Vielmehr galt es, innerhalb dieser beiden Kategorien die Ergebnisse der qualitativen Aussagen zu ergänzen. Hierfür wurden die Fragebögen mit einfachen Operationen deskriptiver Statistik ausgewertet und die Ratingzahlen als intervallskalierte Daten behandelt (siehe Abschnitt 7.3). Als Variable wurden dabei die Zugehörigkeit zur Gruppe verwaltungsinterner bzw. verwaltungsexterner Befragte bzw. eine Differenzierung anhand der drei Fallstädte verwendet.<sup>648</sup> Eine Informationsreduktion sowie eine Umschreibung der Charakteristika der Verteilung erfolgen durch die Berechnung des arithmetischen Mittels sowie der Angabe der Standardabweichung für die jeweiligen Subgruppen sowie die Gesamtgruppe.<sup>649</sup>

Im nächsten Schritt wurden die Aussagen pro Unterkategorie sowie pro Hauptkategorie zusammengefasst. Die Regeln der Zusammenfassung wurden beachtet.<sup>650</sup> Der finale Schritt bestand in der Darstellung der Berücksichtigung inhaltsanalytischer Gütekriterien.

## 7.6 Gütekriterien

Für die Bewertung der wissenschaftlichen Qualität von Experteninterviews und Fallstudien können die Gütekriterien quantitativer Sozialforschung (Objektivität, Reliabilität, Validität) nicht einfach übernommen werden.<sup>651</sup> Stattdessen werden bei der Bewertung der Qualität von Experteninterviews die Transparenz des Forschungsprozesses, die Verfahrensdokumentation bzw. die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Datenerhebungsprozesses und des Datenauswertungsprozesses gefordert.<sup>652</sup> Analog dazu fordert Yin eine präzise Dokumentation bei der Bewertung der Qualität von Fallstudien.<sup>653</sup> Beiden Forderungen wurde in der vorliegenden Untersuchung durch die detaillierte Offenlegung des Verlaufs des Forschungsprozesses sowie die Begründung von getroffenen Entscheidungen entsprochen.

Kaiser führt als weitere Kriterien für Experteninterviews eine theoriegeleitete Vorgehensweise sowie Neutralität und Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnisinteressen sowie anderen Relevanzsystemen und Deutungsmustern auf.<sup>654</sup> Beidem wurde im Rahmen der Prinzipien Offenheit und theoriegeleitetes Vorgehen entsprochen. In Anlehnung an Borchardt und Göthlich kann die Konstruktvalidität unterstützt werden, indem

---

<sup>648</sup> Vgl. Mayer 2013: 73.

<sup>649</sup> Vgl. Brake 2009: 404; Mayer 2013: 73, 117–121; Schnell et al. 2013: 431 ff.

<sup>650</sup> Vgl. Mayring 2010: 98.

<sup>651</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 92.

<sup>652</sup> Vgl. Bogner et al. 2014: 93; Mayring 2010: 116–118.

<sup>653</sup> Vgl. Yin 2003: 37.

<sup>654</sup> Vgl. Kaiser 2014: 9.

die Transkripte den Befragten zur Prüfung zugesendet werden. Auch dies ist in der vorliegenden Untersuchung erfolgt. Um eine ausreichende interne Validität zu gewährleisten, wurden vergleichende Fallbeispiele ausgewählt. Zudem haben die Gutachter Einblick in die Interviewtranskripte, um dem Postulat der intersubjektiven Überprüfbarkeit zu entsprechen.<sup>655</sup>

Die externe Validität, also die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, wird in der Literatur als „Schwachpunkt qualitativer Untersuchungen betrachtet“<sup>656</sup>. Yin weist jedoch darauf hin, dass nicht eine Generalisierbarkeit im statistischen Sinn, sondern eine analytische Generalisierbarkeit anzustreben ist:

In summary, to the extent that any study concerns itself with generalizing, case studies tend to generalize to other situations (on the basis of analytic claims), whereas surveys and other quantitative methods tend to generalize to populations (on the basis of statistical claims).<sup>657</sup>

Bevor die auf dem bis hierhin beschriebenen Weg gewonnenen empirischen Ergebnisse dargestellt werden, werden vorab die ausgewählten Fallstädte deskriptiv anhand der öffentlich zugänglichen Informationen vorgestellt.

## 7.7 Vorstellung der Fallstädte

Bei dieser deskriptiven Beschreibung der drei Fallstädte Freiburg im Breisgau (Abschnitt 7.7.1), Ludwigsburg (Abschnitt 7.7.2) und Wernigerode (Abschnitt 7.7.3) werden allgemeinen Informationen zur Einwohnerzahl, zu Rahmenbedingungen sowie zu den jeweiligen Oberbürgermeistern und insbesondere zu den drei unterschiedlichen Nachhaltigkeitsprozessen wiedergegeben.

### 7.7.1 Freiburg im Breisgau

In der wachsenden, kreisfreien Großstadt im Südwesten Baden-Württembergs leben 2017 gut 224000 Einwohner<sup>658</sup> auf 15306 ha in 42 Stadtbezirken.<sup>659</sup> Wirtschaftlich wird die Stadt vom Dienstleistungssektor sowie dem öffentlichen Dienst dominiert. Auch der Tourismus spielt mit jährlich über drei Millionen Besuchern eine bedeutende Rolle. Mit der Universität sowie weiteren Hochschulen und Forschungseinrichtungen besteht eine vielfältige Forschungs- und Wissenschaftslandschaft.<sup>660</sup>

---

<sup>655</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 45.

<sup>656</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 45.

<sup>657</sup> Yin 2012: 19.

<sup>658</sup> Vgl. Stadt Freiburg 2017a.

<sup>659</sup> Vgl. Stadt Freiburg im Breisgau 2014: 4.

<sup>660</sup> Ebd.

Der Gemeinderat umfasst 48 Sitze, die sich 2017 auf acht Fraktionen aufteilen: 11 Sitze BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, 9 Sitze CDU, 8 Sitze SPD, 7 Sitze Fraktionsgemeinschaft Unabhängiger Listen, 4 Sitze Fraktionsgemeinschaft Junges Freiburg/Die Partei/Grüne Alternative Freiburg, 4 Sitze Fraktionsgemeinschaft Freiburg Lebenswert/Für Freiburg, 3 Sitze Fraktion der Freien Wähler und 2 Sitze FDP.<sup>661</sup>

Seit 2002 ist der Grüne Dr. Dieter Salomon Oberbürgermeister der Stadt. Der promovierte Politikwissenschaftler saß zuvor für BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN als Abgeordneter im Landtag und ist für das *Dezernat I (Strategische Steuerung, Haupt- und Personalverwaltung, Organisation, Recht, Regionales, Ortsverwaltungen, Rechnungsprüfungswesen, Arbeitsschutz, Öffentlichkeitsarbeit)* zuständig. Daneben bestehen folgende vier weitere Dezernate:

- II. *Umweltschutz, Abfallwirtschaft, Forst, Kinder, Jugend und Familie, Schule und Bildung;*
- III. *Kultur, Stadtbibliothek, Städtische Museen, Soziales und Senioren, Wohnraumversorgung, Migration und Integration;*
- IV. *Finanz- und Wirtschaftswesen, Liegenschaften und Wohnungswesen, zentrale IT, öffentliche Ordnung, Bürgerservice, Statistik, Wahlen, Feuerwehr, Sport, Standesamtswesen, Friedhöfe, Stadtentwässerung, Vermessung; sowie*
- V. *Stadtentwicklung und Projektentwicklung, Baurecht, Garten- und Tiefbauamt, Gebäudemanagement.*<sup>662</sup>

Ein systematisches kommunales Nachhaltigkeitsmanagement besteht in Freiburg im Vergleich zu anderen deutschen Städten schon verhältnismäßig lange. Bereits 1996 wurde die *Charta von Alborg* unterzeichnet und 2006 die *Aalborg Commitments*. Letztere bildeten die Grundlage für einen partizipatorischen Zielbildungsprozess, welcher in ein Zielsystem mit zwölf übergeordneten Politikfeldern und jeweils fünf Zielen mündete. Diese 60 gleichrangigen Ziele wurden 2009 vom Stadtrat beschlossen und sind somit Grundlage des politischen Handelns. In einem nächsten Schritt wurde eine Schwerpunktsetzung innerhalb der 12 Politikfelder vorgenommen, sodass der Fokus auf folgenden fünf Politikfeldern liegt: Bildung, Soziale Gerechtigkeit, Mobilität, Stadtplanung/-entwicklung und Klima sowie Energie. Das Zielsystem wird durch ein ebenfalls vom Stadtrat verabschiedetes Handlungskonzept ergänzt, welches eine wirkungs- und beteiligungsorientierte Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele vorsieht und den Aufbau einer integrativen

---

<sup>661</sup> Vgl. Stadt Freiburg 2017b.

<sup>662</sup> Vgl. Stadt Freiburg 2017c, d.

Steuerungssystematik zur Messbarkeit nachhaltiger Entwicklung in der Kommune in den Vordergrund stellt.<sup>663</sup>

Koordiniert wird dieser Gesamtprozess seit Anfang 2011 von einer beim Oberbürgermeister angesiedelten *Stabsstelle Nachhaltigkeitsmanagement*. Explizit steht die politische Führung hinter dem Prozess: „Die politische Spitze begreift Nachhaltigkeit als Chefsache und engagiert sich persönlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele.“<sup>664</sup>

Nicht ohne Grund gilt Freiburg als einer der Vorreiter in Sachen kommunaler Nachhaltigkeit: Die Elemente und Instrumente des Freiburger Nachhaltigkeitsmanagements sind mittlerweile beeindruckend umfassend. Im Folgenden werden nur einige exemplarisch genannt: eine umfangreiche Nachhaltigkeitsstrategie, die Verknüpfung von Haushalts- und Nachhaltigkeitszielen, eine zweijährige Nachhaltigkeitsberichterstattung und ein Nachhaltigkeitsrat.<sup>665</sup> Daneben beteiligt sich die Stadt u. a. als Gründungsmitglied am *Dialog Nachhaltige Stadt* des RNE und gewann 2012 als erste deutsche Stadt den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Großstadt.<sup>666</sup>

### 7.7.2 Ludwigsburg

In der Kreisstadt Ludwigsburg, ebenfalls in Baden-Württemberg gelegen, leben in der Kernstadt und in weiteren sieben Stadtteilen gut 90000 Einwohner auf einer Fläche von 4333 ha. Gelegen im Großraum Stuttgart sind in Ludwigsburg diverse Firmen ansässig. Zudem ist die Barockstadt insbesondere mit ihrem Residenzschloss als Touristenziel und zudem als Film- und Medienstandort überregional bekannt. Fünf Hochschulen und Akademien prägen die Forschungs- und Wissenschaftslandschaft.<sup>667</sup>

Der Stadtrat mit 40 Mitgliedern gliedert sich 2017 in folgende Fraktionen: CDU 11 Sitze, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN 8 Mitglieder, SPD 8 Mitglieder, Freie Wähler Ludwigsburg 7 Mitglieder sowie 6 weitere fraktionslose Mitglieder.<sup>668</sup>

Parteiloser Oberbürgermeister ist seit 2003 Werner Spec. Spec war zuvor Finanzbürgermeister und dann Oberbürgermeister in Calw. In Ludwigsburg ist er für das *Dezernat I – Wirtschaft Kultur, Verwaltung* zuständig. Daneben bestehen die zwei *Dezernate II – Bildung, Sport, Soziales* und *III – Bauen Technik Umwelt* sowie das *Referat Nachhaltige Stadtentwicklung*, welches quer zu dem restlichen Verwaltungsaufbau liegt.<sup>669</sup>

<sup>663</sup> Vgl. Stadt Freiburg im Breisgau 2014: 11.

<sup>664</sup> Vgl. Stad Freiburg im Breisgau 2014: 17.

<sup>665</sup> Vgl. Pflaum 2016: 109–112.

<sup>666</sup> Vgl. Pflaum 2016: 109, 110.

<sup>667</sup> Vgl. Stadt Ludwigsburg o. J. a, o. J. b.

<sup>668</sup> Stadt Ludwigsburg 2017.

<sup>669</sup> Vgl. Spec o. J.; Stadt Ludwigsburg 2016.



Formal begann der partizipative Prozess des Stadtentwicklungskonzepts *Chancen für Ludwigsburg* 2004 mit einem Grundsatzbeschluss des Stadtrats. Diesem Beschluss waren „kontroverse Beratungen“<sup>670</sup> vorausgegangen, da das Gremium eine Einengung seines politischen Handlungsspielraums durch eine intensive Bürgerbeteiligung befürchtete. Durch die „intensive Integration in den Prozess gelang es jedoch, diese Befürchtungen auszuräumen“<sup>671</sup>. In umfangreichen, mehrjährigen Prozessen wurde die Bevölkerung an der Entwicklung des Stadtentwicklungskonzepts u. a. bei sogenannten Zukunftskonferenzen intensiv beteiligt. Leitsätze, strategische Ziele und konkrete Handlungsvorschläge für die Stadtentwicklung wurden in folgenden Themenbereichen erarbeitet: attraktives Wohnen, Bildung und Betreuung, Energieversorgung, Grün in der Stadt, kulturelles Leben, lebendige Innenstadt, Mobilität, vielfältiges Sportangebot, vitale Stadtteile, Wirtschaft und Arbeit sowie Zusammenleben von Generationen und Nationen. Leitsätze und strategische Ziele wurden im Sommer 2006 mit breiter überwältigender Mehrheit im Stadtrat beschlossen. Bei einer weiteren Zukunftskonferenz 2009 wurde die Aktualität und Status quo des Konzepts überprüft. Die Stadtentwicklung ist durch die Verwaltung mithilfe eines Managementsystems als lernender Prozess organisiert.<sup>672</sup>

Parallel zur Erarbeitung dieses Stadtentwicklungskonzepts hat sich die Stadt seit 2004 intensiv mit dem Wandel und der Entwicklung der Verwaltungsstruktur beschäftigt. Ein Ergebnis ist das *Referat Nachhaltige Stadtentwicklung*, welches quer zum klassischen Verwaltungsaufbau liegt. Aufgabe dieser Einheit ist die Steuerung und Förderung der Themen der Nachhaltigkeit in allen Verwaltungsbereichen.<sup>673</sup>

Zudem wurde in Ludwigsburg erkannt, dass die Umsetzung des Stadtentwicklungskonzepts sowie der Verwaltungsumbau ein neues, querschnittliches Denken in der Verwaltung erfordern. Um dieses einzuführen und den Umbauprozess zu begleiten, wurde 2007 der Prozess *In Führung gehen* begonnen.<sup>674</sup> Ziel dieses Prozesses ist

1. die Weiterentwicklung der Führungskultur, um Herausforderungen im Verwaltungshandeln zu begegnen, die sich aus dem Prozess der nachhaltigen Stadtentwicklung ergeben;
2. die Implementierung von Führung als selbstverständlichen Teil des professionellen Selbstverständnisses und Handelns;

---

<sup>670</sup> Spec et al. 2010: 265.

<sup>671</sup> Spec et al. 2010: 265.

<sup>672</sup> Vgl. Spec et al. 2010: 265–270.

<sup>673</sup> Vgl. Geiger 2016: 19; Spec et al. 2010: 273.

<sup>674</sup> Vgl. Geiger 2016: 19.

3. die Beeinflussung des Führungshandelns im Alltag (Organisationsgestaltung und -entwicklung, Personal-, Mitarbeiterführung, Finanzverantwortung).<sup>675</sup>

Dadurch sollen „die Leitungsaufgaben erfüllt und ein Arbeitsklima bzw. eine Verwaltungskultur geschaffen [...] [werden], die zur Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft, persönlich-beruflichen Weiterentwicklung, beiträgt“<sup>676</sup>. In die Bausteine dieses Prozesses (Seminare, Workshops, Team- und Einzelcoachings) wurden alle Dezernate und Fachbereichsleiter einbezogen.

Zudem beteiligt sich Ludwigsburg ebenfalls am *Dialog Nachhaltige Stadt* des RNE und erhielt 2014 den deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Städte mittlerer Größe.<sup>677</sup>

### 7.7.3 Wernigerode

In der sogenannten *Bunten Stadt am Harz* in Sachsen-Anhalt im Landkreis Harz leben auf 17000 ha ca. 34000 Einwohnerinnen und Einwohner, verteilt auf die Kernstadt und fünf Orte. Der Tourismus war angesichts von historischer Altstadt, Brocken und Schmalspurbahn mit 3,8 Millionen Tagesbesuchern und 1,1 Millionen Übernachtungsgästen 2015 der Haupt-Wirtschaftszweig der Stadt. Aber auch die Elektro- und Metallindustrie, Automobilzulieferer, die Forstwirtschaft, Handel und Dienstleistungen bestimmen die lokale Wirtschaft. Zusätzlich prägen eine für die Stadtgröße beachtliche Forschungslandschaft unter anderem eine Fachhochschule und Außenstellen des Robert-Koch-Instituts sowie des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung Wernigerode.<sup>678</sup>

Der 40 Sitze umfassende Stadtrat setzt sich 2017 aus folgenden Fraktionen zusammen: CDU/HG-Fraktion (Wählergemeinschaft Haus und Grund) 17 Sitze, DIE LINKE Fraktion 8 Sitze, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN/Piraten-Fraktion 4 Sitze und die SPD Fraktion mit 11 Sitzen.<sup>679</sup> Parteiloser Oberbürgermeister ist seit 2008 der Forstwissenschaftler und ehemalige Nationalpark-Leiter Peter Gaffert.<sup>680</sup> Neben dem Bereich des Oberbürgermeisters (u. a. *Amt für Finanzwesen, Haupt- und Rechnungsamt, Presse und Öffentlichkeits-*

---

<sup>675</sup> Vgl. Giebeler 2016: 23.

<sup>676</sup> Giebeler 2016: 23.

<sup>677</sup> Vgl. Stadt Ludwigsburg o. J. c.

<sup>678</sup> Vgl. Stadt Wernigerode o. J. a.

<sup>679</sup> Vgl. Stadt Wernigerode o. J. b.

<sup>680</sup> Vgl. Gaffert/Hüber 2008: 1.

arbeit) gliedert sich die Verwaltung in die drei folgenden Dezernate: *Dezernat I – Ordnungswesen*, *Dezernat II – Gemeinwesen* und *Dezernat III – Bauwesen und Stadtplanung*.<sup>681</sup>

Im Vergleich zu den beiden anderen Fallstädten ist der systematische Nachhaltigkeitsprozess in Wernigerode verhältnismäßig jung. Grundsätzlich ist „Nachhaltigkeit [...] kommunale Querschnittsaufgabe und in Wernigerode Chefsache“<sup>682</sup>. Dementsprechend wurde 2014 eine Teilzeitstelle für das kommunale Nachhaltigkeitsmanagement im Büro des Oberbürgermeisters eingerichtet und 2015 ein *Kleiner Nachhaltigkeitsbericht* als Status-quo-Erhebung der bisherigen städtischen Nachhaltigkeitsaktivitäten verfasst.

Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung wurde anschließend ein Konzept zur Erarbeitung einer *Gesamtstrategie für eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Wernigerode* entwickelt und dessen Umsetzung im November 2015 vom Stadtrat beschlossen. Das Konzept umfasst folgende Ziele:

1. Entwicklung einer Gesamtstrategie gemeinsam mit Politik und Stadtgesellschaft, mit Orientierungswirkung für Politik, Verwaltung und Bürgerschaft;
2. Verknüpfung der Gesamtstrategie mit den Haushalts- und Steuerungsprozessen;
3. Umsetzung der Gesamtstrategie unter regelmäßiger Berücksichtigung von Zielkonflikten;
4. Vertiefung des gegenseitigen Vertrauens zwischen Stadtrat und Verwaltungsführung.<sup>683</sup>

2016 wurden bei Verwaltungs- und Stadtratskonferenzen in einem Leitbildentwurf die Stärken und Chancen sowie die Schwächen und Risiken einer nachhaltigen Stadtentwicklung formuliert und Handlungsfelder ausgewählt. Diese wurden in Zusammenarbeit mit der örtlichen Hochschule in einer Bürgerbefragung priorisiert und die Ergebnisse wurden auf einer Zukunftskonferenz vorgestellt. Als besonders relevant bewertet wurden die Bereiche Tourismus, Wohnraumangebot, Mobilität, Kultur, Kinderbetreuung und Jugendarbeit, Standort und Infrastruktur, Ordnung und Sauberkeit, Wirtschaftsstruktur, Bildung, Städtische Grünflächen und biologische Vielfalt, Klimaschutz, Energie- und Ressourcenmanagement sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>684</sup> Auf der Zukunftskonferenz wurden für diese Handlungsfelder strategische Ziele gemeinsam mit Bürgern entwickelt und konkrete Maßnahmen vorgeschlagen.

---

<sup>681</sup> Vgl. Stadt Wernigerode o. J. c.

<sup>682</sup> Stadt Wernigerode o. J. d.

<sup>683</sup> Vgl. Anders 2016: 118, 119.

<sup>684</sup> Vgl. Stadt Wernigerode o. J. g.

Diese so entwickelte *Gesamtstrategie für ein nachhaltiges Wernigerode* wurde jedoch nach überwiegend positiven Voten aus den Ortschaften und Ausschüssen im Februar 2017 vom Stadtrat mit 17 zu 19 Stimmen abgelehnt. Begründet wurde dies mit fehlenden konkreten Maßnahmen.<sup>685</sup> Dieses Ereignis konnte, außer bei der übergeordneten Interpretation, wegen des zeitlichen Ablaufs bei der Durchführung und Auswertung der Befragung nicht mehr berücksichtigt werden.

Daneben beteiligt sich die Stadt u. a. auch am *Dialog Nachhaltige Stadt* des RNE, unterzeichnete 2016 die Musterresolution des Deutschen Städtetags zur Umsetzung der Agenda 2030 und war bereits zweimal (2013 und 2016) für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Städte mittlere Städte nominiert.<sup>686</sup>

---

<sup>685</sup> Vgl. Stadt Wernigerode 2017.

<sup>686</sup> Vgl. Stadt Wernigerode o. J. e. f.

## 8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung beschrieben. Die Struktur des Kapitels spiegelt dabei im Wesentlichen das Kategoriensystem wider, teilweise wurde dieses zur besseren Lesbarkeit angepasst. Dabei ist die Darstellung des Begriffsverständnisses von Nachhaltigkeit (Abschnitt 8.1) sowie der Ansatzmöglichkeiten nachhaltigkeitsorientierter Entwicklung in Kommunalverwaltungen (Abschnitt 8.2) dem Rahmen der drei Unterfragen zuzuordnen. Die Beschreibung der nachhaltigkeitsorientierten Handlungsmöglichkeiten kommunaler Führungspersonen (Abschnitt 8.3) bildet die erste Unterfrage ab, während im nächsten Abschnitt die Bewertung und Ausprägung der hierfür notwendigen Kompetenzen (Abschnitt 8.4) Thema ist und es sich damit auf die zweite Unterfrage bezieht. Die beiden letzten Abschnitte sind schließlich der dritten Unterfrage zuzuordnen, indem Ansatzmöglichkeiten der Kompetenzförderung dargestellt werden (Abschnitt 8.5), und indem schließlich die Bewertung konkreter Maßnahmen dafür (Abschnitt 8.6) vorgestellt wird. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse, in denen unabhängig von dem zu entwickelnden Rahmenmodell erkennbare Muster im Antwortverhalten der Befragten aufgezeigt werden (Abschnitt 8.7).

Sofern sich unterschiedliche Auffassungen und Bewertungen zwischen den Subgruppen (verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Befragte) bzw. den Fallstädten erkennen ließen, werden diese nur dargestellt, wenn die Anonymität der Befragten gewährleistet werden kann. Dasselbe gilt für die unterschiedlichen Hierarchiestufen der Führungspersonen. Gleichwohl sind diese Differenzierungen bei der geringen Anzahl Befragter mit einer großen Unsicherheit behaftet.

### 8.1 Begriffsverständnis Nachhaltigkeit

Die Mehrheit der verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten stimmen der vorgelegten Beschreibung nachhaltiger Entwicklung grundsätzlich zu: 7 der verwaltungsexternen Experten und 6 der Interviewpartner aus den Fallstädten sind mit der Definition völlig einverstanden.<sup>687</sup> Lediglich ein Befragter ist mit der vorgelegten Beschreibung grundsätzlich nicht einverstanden, da er Nachhaltigkeit ausschließlich auf die ökologische Dimension begrenzt sehen möchte.<sup>688</sup>

---

<sup>687</sup> Vgl. KEE1: Abs. 5; KEE3: Abs. 6, 7; KEE4: Abs. 5; KEE5: Abs. 6; KEE9: Abs. 6; KEE12: Abs. 5; KEE13: Abs. 5; KIE2: Abs. 5; KIE4: Abs. 5; KIE5: Abs. 5; KIE6: Abs. 7; KIE10: Abs. 10; KIE12: Abs. 5.

<sup>688</sup> Vgl. KEE8: Abs. 13.

Die anderen Befragten stimmen der vorgelegten Beschreibung prinzipiell ebenfalls zu, möchten aber spezifische Anmerkungen berücksichtigt wissen: 3 Interviewpartner halten die Dimension Kultur für „gewöhnungsbedürftig“,<sup>689</sup> stimmen ihrer Berücksichtigung im Nachhaltigkeitskonzept aber grundsätzlich zu.<sup>690</sup> 2 Interviewpartner sprechen sich jedoch dagegen aus, Kultur als weitere Dimension neben Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu berücksichtigen,<sup>691</sup> und „würde[n] keinen vierten Begriff einführen, weil [...] Ökonomie, Ökologie und Soziales so umfassend sind, dass weitere Begriffe [...] diese Ganzheitlichkeit, diese thematische Vernetzung [...] entwerten“<sup>692</sup>.

Unabhängig von der Anzahl der Dimensionen plädieren 3 verwaltungsexterne und ein verwaltungsinterner Befragter gegen das gleichberechtigte Verhältnis der Dimensionen.<sup>693</sup> Unter dem Stichwort der „planetaren Grenzen“ treten sie für eine Priorisierung der natürlichen Lebensgrundlagen und eine „dienenden Funktion der Ökonomie“ ein,<sup>694</sup> wie das folgende Zitat verdeutlicht: „Wir haben keine zwei Erden. Alles Wirtschaften, alles soziale Leben ist abhängig davon, dass dieser Planet in seiner Vielfalt lebensfähig bleibt.“<sup>695</sup> Ein weiterer Interviewpartner spricht sich grundsätzlich gegen das Verständnis von Säulen aus und plädiert für eine „integrierte Sichtweise, die alle Handlungsfelder miteinbezieht“<sup>696</sup>.

Daneben möchten 3 verwaltungsexterne Experten die globale Ebene in der Beschreibung deutlicher berücksichtigt haben:<sup>697</sup>

Unter intragenerationell verstehe ich [...] eher Männer und Frauen, Migranten und Nicht-Migranten und, und, und. Hinter der globalen Verantwortung steckt mehr dahinter. Da steckt auch die Verantwortung vor Ort für Dinge, die woanders in der Welt passieren, drin. Ich finde das gehört explizit da rein.<sup>698</sup>

Ein verwaltungsinterner Befragter weist jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten der Bürger mit dem Begriff globale Verantwortung hin.<sup>699</sup>

2 verwaltungsexterne Experten stellen zudem die Notwendigkeit partizipativer Prozesse infrage.<sup>700</sup>

---

<sup>689</sup> KEE3: Abs. 6.

<sup>690</sup> Vgl. KEE3: Abs. 6; KEE9: Abs. 6; KIE5: Abs. 5.

<sup>691</sup> Vgl. KEE13: Abs. 5; KIE10: Abs. 6.

<sup>692</sup> KIE10: Abs. 6.

<sup>693</sup> Vgl. KEE2: Abs. 5, 7; KEE6: Abs. 6; KEE10: Abs. 6; KIE9: Abs. 7.

<sup>694</sup> Vgl. KEE2: Abs. 2; KEE6: Abs. 6; KEE10: Abs. 6.

<sup>695</sup> KEE2: Abs. 7.

<sup>696</sup> KEE11: Abs. 7.

<sup>697</sup> Vgl. KEE1: Abs. 5; KEE6: Abs. 6; KEE11: Abs. 7, 9.

<sup>698</sup> KEE11: Abs. 9.

<sup>699</sup> Vgl. KIE1: Abs. 5.

<sup>700</sup> Vgl. KEE3: Abs. 6; KEE4: Abs. 5.

Man kann sich natürlich auch vorstellen, dass man Nachhaltigkeit [...] ohne eine Mitwirkung von Bürgern oder Externen, aus Sicht von Verwaltung und Politik, durchführt und lebt.<sup>701</sup>

Partizipative Prozesse [sind] nicht immer in der Lage Nachhaltigkeit zu generieren. Es könnte auch das Gegenteil sein.<sup>702</sup>

Während die bisherigen Anmerkungen, die ihr Abbild in theoretischen Diskussionen haben, in der Mehrzahl von den verwaltungsexternen Interviewpartnern vorgenommen wurden, betonen verwaltungsexterne und verwaltungsinterne Befragte gleichermaßen die Bedeutung der Konkretisierung dieses Konzepts vor Ort:<sup>703</sup>

Es gibt immer vor Ort unterschiedliche Größen, räumliche Rahmenbedingungen, kulturelle Unterschiede, [...] die wir da berücksichtigen müssen.<sup>704</sup>

Ich habe in einem Ort im Ruhrgebiet, der sehr stark vom Strukturwandel betroffen ist, ein anderes Herangehen an Nachhaltigkeit als in dem [...] Dorf in Niederbayern, wo die Welt noch in Ordnung ist.<sup>705</sup>

Ich glaube jedoch auch, dass man mit einer solchen [abstrakten] Definition in einer Verwaltung beste Chancen hat sich eine blutige Nase zu holen.<sup>706</sup>

Gleichwohl sehen viele Befragte in der Konkretisierung eines so abstrakten Konzepts auch erhebliche Herausforderungen für die Kommunen (siehe Abschnitt 8.2.2). Bei der Zustimmung bzw. den Anmerkungen zu der vorgelegten Beschreibung lassen sich, wenn nicht anders erwähnt, keine weiteren deutlichen Unterschiede zwischen den Fallstädten bzw. zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten ausmachen.

## 8.2 Nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung von Kommunalverwaltungen

Bevor explizit auf die Rolle von Führungspersonen bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen fokussiert wird, gilt es zuerst, Umsetzungsmöglichkeiten kommunaler Nachhaltigkeit im Sinne des Verständnisses der Befragten darzustellen. Hierfür wurde in den Interviews die Rolle von Kommunalverwaltungen bei lokalen Nachhaltigkeitsprozessen thematisiert (Abschnitt 8.2.1), es wurden deren strategische Ansatzmöglichkeiten dargestellt (Abschnitt 8.2.2) und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen verwaltungsexternen Anspruchsgruppen wurde betont (Abschnitt 8.2.3). Ergänzend wurden von den Befragten aufgaben- und organisationsspezifische Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt

<sup>701</sup> KEE3: Abs. 6.

<sup>702</sup> KEE 4: Abs. 5.

<sup>703</sup> Vgl. KEE3: Abs. 7; KEE5: Abs. 6; KEE6: Abs. 6; KEE9: Abs. 6; KEE12: Abs. 5, 67; KIE2: Abs. 15; KIE3: Abs. 5; KIE4: Abs. 5; KIE5: Abs. 5; KIE7: Abs. 5; KIE12: Abs. 5.

<sup>704</sup> KEE9: Abs. 6.

<sup>705</sup> KEE12: Abs. 5.

<sup>706</sup> KIE7: Abs. 5.

(Abschnitt 8.2.4), es wurde eine mögliche personelle Verankerung in der Verwaltung diskutiert (Abschnitt 8.2.5) und an vielfältiger Stelle auf die Bedeutung und zugleich Herausforderung der querschnittlichen Integration hingewiesen (Abschnitt 8.2.6).

### 8.2.1 Rolle

Bei der Umsetzung des Konzepts nachhaltiger Entwicklung auf der lokalen Ebene schreibt die überwiegende Mehrzahl der verwaltungsexternen Befragten der Kommunalverwaltung eine bedeutende Rolle zu.<sup>707</sup> Zwar könne man die Verwaltung als „Schreibstube des Rates sehen“,<sup>708</sup> die nur „umsetzt, was die Politik vorgibt“,<sup>709</sup> dies sei jedoch nur in der Theorie und nicht in der Realität der Fall. In der Realität hätte die Kommunalverwaltung „sehr wohl eigene Interessen [...], die sie auch lebt und auch sehr effektiv durchsetzen kann“<sup>710</sup>. Trotz aller rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen hätten die Kommunalverwaltung einen Spielraum, den sie im Sinne der Nachhaltigkeit nutzen müssten.<sup>711</sup> In der Zusammenarbeit mit Politik und Bürgern seien Kommunalverwaltungen der „zentrale Knoten im Netz“,<sup>712</sup> die eine „Schlüsselrolle [...] als Schnittstelle, als Anlaufstelle“<sup>713</sup> innehaben.

Die Verwaltung ist die einzige kontinuierliche Instanz, die die Kraft und die Kapazität hat, Prozesse durchzuführen und durchzuhalten, die langfristig orientiert sind. Es gibt niemanden anderes, der in einem Territorium Stadt das Mandat hätte, dieses tun zu können. Ausgestattet durch Geld, durch personelle Ressourcen, durch intellektuelle Kapazität und Fachlichkeit.<sup>714</sup>

Ein Befragter weist jedoch darauf hin, dass die tatsächliche Rolle auch von der Bürgerschaft vor Ort abhängt: Bei einer sehr aktiven Bürgerschaft „ist es auch eher eine Rolle, des Sich-Begeistern-Lassens“<sup>715</sup>. Selbst bei einer sehr aktiven Bürgerschaft sei es ohne die Unterstützung der Kommunalverwaltung jedoch schwer, langfristige, systematische Nachhaltigkeitsprozesse auf der lokalen Ebene zu realisieren.<sup>716</sup>

Auch in zwei Fallstädten wird die Bedeutung der Verwaltung für die lokalen Nachhaltigkeitsprozesse von der Mehrheit der Befragten betont<sup>717</sup> und die Verwaltung u. a. als

<sup>707</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9–11; KEE2: Abs. 13, 18; KEE3: Abs. 15, 16; KEE4: Abs. 7; KEE5 Abs. 8; KEE9: Abs. 11, 13; KEE10: Abs. 12; KEE12: Abs. 7; KEE13: Abs. 7.

<sup>708</sup> KEE2: Abs. 13.

<sup>709</sup> KEE3: Abs. 15.

<sup>710</sup> KEE3: Abs. 15; ähnlich bei KEE2: Abs. 18.

<sup>711</sup> Vgl. KEE3: Abs. 16.

<sup>712</sup> KEE4: Abs. 7.

<sup>713</sup> KEE12: Abs. 7.

<sup>714</sup> KEE10: Abs. 12.

<sup>715</sup> KEE9: Abs. 13.

<sup>716</sup> Vgl. KEE9: Abs. 11.

<sup>717</sup> Vgl. KIE1: Abs. 11; KIE2: Abs. 9; KIE 5: Abs. 7, 10; KIE10: Abs. 8; KIE11: Abs. 5; KIE12 Abs. 5, 7.



„Treiber“<sup>718</sup>, als „Vorreiter“<sup>719</sup> als „Motor“<sup>720</sup> und als „Initiator“<sup>721</sup> der lokalen Nachhaltigkeitsprozesse bezeichnet: „Wenn es die Verwaltung nicht macht, dann macht es niemand.“<sup>722</sup> Zugleich fällt auf, dass die Befragten in der Fallstadt mit der historisch gesehen aktivsten Bürgerschaft die Bedeutung der Kommunalverwaltung weniger stark betonen und auf das Engagement externer Akteure verweisen (siehe Abschnitt 8.2.3).<sup>723</sup>

4 sowohl verwaltungsexterne als auch verwaltungsinterne Befragte betonen weiter explizit die Vorbildfunktion, die eine Kommunalverwaltung u. a. gegenüber der Privatwirtschaft habe.<sup>724</sup>

## 8.2.2 Strategische Ansatzmöglichkeiten und Herausforderungen

Von den Befragten werden verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten und Herausforderungen auf der strategischen Ebene genannt. Ausgehend von dem zuvor beschriebenen abstrakten, normativen Konzept stehen Kommunalverwaltungen nach Ansicht von 17 verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten gleichermaßen zu Beginn des Prozesses vor der immensen Herausforderung, dieses unter Berücksichtigung der Stadtspezifika zu konkretisieren, es dadurch erfahrbar zu machen, ohne dabei den holistischen Gesamtblick zu verlieren.<sup>725</sup> Diese Konkretisierung sei notwendig, da:

Nur dort, wo es konkret wird, wird es 1. was bringen, also [...] umgesetzt werden können und 2. vor allem Menschen mitnehmen. Wenn das nebulös auf dieser abstrakten Definitionsebene bleibt, werden das Prozesse, die vielleicht geeignet sind, akademische Interessen zu befriedigen, aber nichts, was die Kommune wirklich voranbringt.<sup>726</sup>

Diese Konkretisierung ist nach Ansicht der Befragten jedoch für Kommunalverwaltungen eine Herausforderung. So sollen Ansprüche zukünftiger Generationen berücksichtigt werden, auch wenn diese sich nicht artikulieren können,<sup>727</sup> die immense Breite, Langfristigkeit und Mehrdimensionalität des Themas erhöhe die Komplexität<sup>728</sup> und die Offenheit des Konzepts und die heterogenen Verständnisse unterschiedlicher Akteure erschweren die Konsensfindung.<sup>729</sup>

<sup>718</sup> KIE2: Abs. 9; KIE11: Abs. 5.

<sup>719</sup> KIE5: Abs. 7.

<sup>720</sup> KIE10: Abs. 8.

<sup>721</sup> KIE11: Abs. 5.

<sup>722</sup> KIE10: Abs. 8.

<sup>723</sup> Vgl. KIEX: Abs. 11; KIEX: Abs. 14; KIEX: Abs. 14.

<sup>724</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9, 11, 17; KEE10: Abs. 10; KIE5: Abs. 10; KIE 9: Abs. 12.

<sup>725</sup> Vgl. KEE1: Abs. 71; KEE3: Abs. 7–10; KEE4: Abs. 9, 26, 84; KEE5: Abs. 6; KEE6: Abs. 6; KEE7: Abs. 10; KEE9: Abs. 6; KEE12: Abs. 67; KEE13: Abs. 15; KIE1: Abs. 15; KIE2: Abs. 15; KIE3: Abs. 5; KIE5: Abs. 5, 9; KIE6: Abs. 9; KIE7: Abs. 5; KIE10: Abs. 57; KIE12: Abs. 5, 7.

<sup>726</sup> KIE3: Abs. 5.

<sup>727</sup> Vgl. KEE3: Abs. 7–10.

<sup>728</sup> Vgl. KEE4: Abs. 26; KEE9: Abs. 6; KIE5: Abs. 9.

<sup>729</sup> Vgl. KEE4: Abs. 84; KEE5: Abs. 6; KEE6: Abs. 6; KIE2: Abs. 15; KIE10: Abs. 57, 59.

Diese Konkretisierung können Kommunalverwaltung gemeinsam mit kommunalen Anspruchsgruppen (siehe Abschnitt 8.2.3),<sup>730</sup> verwaltungsintern mittels Orientierung an externen Konzepten (bswp. *Aalborg-Commitments*, *Leipzig-Charta*)<sup>731</sup> oder durch die Mitarbeit in überregionalen Programmen (beispielsweise *Brainpool*)<sup>732</sup> erarbeiten.<sup>732</sup> Insbesondere kleinere Kommunen können jedoch von einem so breiten Prozess auch überfordert sein.<sup>733</sup> Zudem können sich hierbei immense Ziel- bzw. Interessenskonflikte ergeben, deren Lösung Kommunalverwaltungen vor weitere Herausforderungen stellt.<sup>734</sup>

Diese Konkretisierung kann die Entwicklung von Visionen und Handlungsfeldern, umfangreichen Leitbildprozessen und die Ableitung strategischer Zielsystemen bedeuten. Einmal entwickelt, bleiben diese jedoch nicht statisch, sondern müssen regelmäßig weiterentwickelt werden.<sup>735</sup> 3 Befragte weisen in diesem Zusammenhang auf die Potenziale der Verknüpfung von kommunalen Nachhaltigkeitszielen mit dem doppelten Haushaltswesen hin.<sup>736</sup> Ein verwaltungsinterner Befragter bewertet die Entwicklung eines übergeordneten Zielsystems jedoch kritisch:

Die Vorgehensweise, dass man große Zielbestimmungen macht und das von oben nach unten drüber legt, halte ich selber für relativ wenig erfolgreich. Ich bin eher der Meinung, dass man sehr viel von unten nach oben entwickeln muss.<sup>737</sup>

Entwickelte Ziele sollten mit von Monitoring- und Indikatorensystemen überprüft werden.<sup>738</sup> In diesem Zusammenhang weisen 2 Experten auf die Schwierigkeit der Messbarkeit und der Datenverfügbarkeit hin.<sup>739</sup> Ein Überblick über kommunale Nachhaltigkeitsaktivitäten und die Zielerreichung kann in Form einer regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung gelingen.<sup>740</sup>

Statt einer solchen strategischen Vorgehensweise sehen 4 Befragte den Zugang zu kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen über thematische Projekte bzw. die Fachperspektive:<sup>741</sup>

Manchmal hatten sie ein ganz konkretes Anliegen und haben dann ihre Agenda erweitert. Ein ganz konkretes Beispiel ist für mich das Themenfeld Energie. [...] Die Speerspitze war sozusagen: ‚Wie gehen wir hier mit Wirtschaft und Energie um?‘ Anschließend ist man auf einmal bei Nachhaltigkeit gelandet.<sup>742</sup>

<sup>730</sup> Vgl. KIE1: Abs. 5; KIE10: Abs. 6.

<sup>731</sup> Vgl. KIE6: Abs. 9.

<sup>732</sup> Vgl. KIE12: Abs. 7.

<sup>733</sup> Vgl. KEE1: Abs. 71.

<sup>734</sup> Vgl. KIE1: Abs. 7; KIE6: Abs. 14; KIE8: Abs. 36; KIE9: Abs. 7, 44, 54; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 13.

<sup>735</sup> Vgl. KEE4: Abs. 9; KIE1: Abs. 9; KIE2: Abs. 13; KIE4: Abs. 9; KIE5: Abs. 7; KIE6: Abs. 9; KIE8: Abs. 7.

<sup>736</sup> Vgl. KEE2: Abs. 20; KIE3: Abs. 58; KIE8: Abs. 7.

<sup>737</sup> KIE7: Abs. 6, 16.

<sup>738</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9; KEE3: Abs. 31; KIE6: Abs. 20.

<sup>739</sup> Vgl. KIE1: Abs. 21; KIE7: Abs. 10.

<sup>740</sup> Vgl. KEE3: Abs. 18; KEE6: Abs. 53; KEE12: Abs. 9; KIE1: Abs. 21.

<sup>741</sup> Vgl. KEE4: Abs. 9; KEE10: Abs. 60; KIE5: Abs. 7, 14; KIE7: Abs. 16.

<sup>742</sup> KEE10: Abs. 60.

### 8.2.3 Zusammenarbeit mit Akteuren

Abgesehen von 2 Befragten, die zumindest theoretisch infrage stellen, ob kommunale Nachhaltigkeitsprozesse zwangsläufig partizipativ ablaufen müssen (siehe Abschnitt 8.1), betonen die anderen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten die Bedeutung der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Bedarfs- und Interessengruppen vor Ort, ohne deren Mitnahme kommunale Nachhaltigkeitsprozesse nicht gelängen.<sup>743</sup>

Ein verwaltungsinterner Befragter bringt dies auf den Punkt: „Ich habe das Gefühl, ein: ‚Wir machen das und es wird gemacht und Ende der Diskussion!‘ ist ein guter Weg zum Misserfolg.“<sup>744</sup> Die Zusammenarbeit kann auf mehreren Wegen erfolgen: projektbasiert, in partizipativen Prozessen, mittels Konferenzen sowie in regelmäßigen Gremien wie beispielsweise einem Nachhaltigkeitsrat. Die beiden wesentlichen Gruppen, die in diesem Zusammenhang nach Ansicht der Befragten mitgenommen werden müssten, seien die Bevölkerung bzw. die organisierte Zivilgesellschaft sowie die Politik bzw. der Rat.

So weisen zwar auch 6 verwaltungsexterne Befragten auf die Bedeutung der Beteiligung der *Bevölkerung* bzw. der organisierten Zivilgesellschaft beispielsweise im Kontext von Leitbildprozessen hin,<sup>745</sup> in den Fallstädten wird dieser Aspekt jedoch deutlich intensiver und heterogener diskutiert: In einer Fallstadt steckt demnach nach Ansicht der Befragten das „Zusammenspiel mit der Bevölkerung noch in den Kinderschuhen“<sup>746</sup>. Dies erscheint wenig überraschend, wenn die dortigen Befragten die wesentliche Herausforderung in der Aktivierung der Bürger zur Beteiligung sehen:<sup>747</sup>

Wie bekommt man beispielsweise die Bürger dazu, sich zu beteiligen? Dieser Rückzug ins Private ist hier sehr ausgeprägt. [...] Dieses Engagement über das Private hinaus, über die eigene Haustür hinaus ist, glaube ich, eine sehr große Herausforderung.<sup>748</sup>

Insbesondere das Thema Nachhaltigkeit sei der Bevölkerung schwer vermittelbar.<sup>749</sup>

In den beiden anderen Fallstädten spielt die Bevölkerung eine andere Rolle. So werden in der zweiten Fallstadt die proaktive Rolle der Bevölkerung und die dort vorhandene Expertise betont, die die Kommunalverwaltung bei dem Nachhaltigkeitsprozess „immer noch auf einige Sachen hinweist“<sup>750</sup>. Dort stehen statt der Aktivierung der Bürger eher

<sup>743</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9; KEE2: Abs. 13; KEE4: Abs. 9; KEE5: Abs. 8; KEE6: Abs. 19; KEE8: Abs. 25; KEE10: Abs. 10; KEE12: Abs. 7; KEE13: Abs. 7, 9; KIE1: Abs. 7; KIE2: Abs. 11; KIE4: Abs. 5; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 11; KIE7: Abs. 16; KIE8: Abs. 7; KIE9: Abs. 14; KIE10: Abs. 6; KIE11: Abs. 17, 34; KIE12: Abs. 40; KIE7: Abs. 16.

<sup>744</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9; KEE2: Abs. 13; KEE5: Abs. 8; KEE9: Abs. 13; KEE10: Abs. 12; KEE13: Abs. 7, 9.

<sup>745</sup> KIEX: Abs. 11; ähnlich bei KIEX: Abs. 7; KIEX: Abs. 9; KIEX: Abs. 16.

<sup>746</sup> Vgl. KIEX: Abs. 7; KIEX: Abs. 11; KIEX: Abs. 9.

<sup>747</sup> KIEX: Abs. 7.

<sup>748</sup> Vgl. KIEX: Abs. 7; KIEX: Abs. 11; KIEX: Abs. 16.

<sup>749</sup> KIEX: Abs. 11; ähnlich bei KIEX: Abs. 8.

technische und instrumentelle Fragen der Organisation und die Auswahl passender Formate von Beteiligungsprozessen im Mittelpunkt.<sup>751</sup>

Auch in der dritten Fallstadt wird die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen nach mehrjähriger Erfahrung positiv beurteilt: „Die bürgerschaftliche Partizipation, Leute, die sich einbringen ins Gemeinwesen, das sprengt alles, was wir uns in unseren kühnsten Träumen erwartet und erhofft hatten.“<sup>752</sup> Breit angelegte, umfangreiche Beteiligungsprozesse werden differenziert bewertet: So sehen die Befragten, dass diese Prozesse eine Verwaltung auch überfordern können.<sup>753</sup> Deshalb sei die Entwicklung einer passenden Architektur der Beteiligungsprozesse von immenser Bedeutung: „Es gibt nicht *die* Partizipation, sondern es gibt immer nur eine projektbezogene maßgeschneiderte Partizipation.“<sup>754</sup> Eine externe Unterstützung bei der Methodenkompetenz sei zu Beginn der Beteiligungsprozesse hilfreich.<sup>755</sup> Damit die bei Bürgern sich häufig entwickelnde Erwartungshaltung besonders im Hinblick auf investive Maßnahmen nicht in Enttäuschung umschlägt, sei eine frühzeitige, adäquate Kommunikation wichtig: „Ihr habt keinen Anspruch darauf, dass alle Ergebnisse 1:1 umgesetzt werden. Ihr habt aber einen Anspruch darauf, dass sich der Gemeinderat mit den Ergebnissen der Bürgerbeteiligung intensiv beschäftigt.“<sup>756</sup>

Auch wenn die Befragten sich demnach einig sind, dass Kommunalverwaltungen bei lokalen Nachhaltigkeitsprozessen Spielräume besitzen, können diese jedoch nur gemeinsam mit der *Politik* bzw. dem *Rat* gelingen, den es mitzunehmen gilt.<sup>757</sup> Dieser gibt den strategischen Rahmen vor, trifft Grundsatzentscheidungen und entscheidet über die Genehmigung von (Personal-) Haushaltsmitteln.<sup>758</sup>

Dementsprechend wurde der Rat in allen Fallstädten trotz unterschiedlicher Nachhaltigkeitsprozesse intensiv beteiligt, sei es in Arbeitsgruppen, sei es in spezifischen Formaten (beispielsweise Nachhaltigkeitsrat), sei es durch die Entscheidung über Nachhaltigkeitsvorlagen oder mit der Teilnahme an Konferenzen.<sup>759</sup> Die Zusammenarbeit mit der Politik gerade bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen wird jedoch auch konfliktreich

<sup>751</sup> Vgl. KIEX: Abs. 11; KIEX: Abs. 8.

<sup>752</sup> KIEX: Abs. 34; ähnlich bei KIEX: Abs. 17.

<sup>753</sup> Vgl. KIEX: Abs. 40; KIEX: Abs. 15.

<sup>754</sup> KIEX: Abs. 40.

<sup>755</sup> KIEX: Abs. 5.

<sup>756</sup> KIEX: Abs. 17, 15.

<sup>757</sup> Vgl. KEE2: Abs. 13, 18, 39, 65; KEE3: Abs. 15; KEE4: Abs. 7; KEE5: Abs. 28; KEE10: Abs. 18; KEE12: Abs. 15; KEE13: Abs. 7; KIE2: Abs. 11, 13; KIE4: Abs. 9; KIE5: Abs. 9; KIE8: Abs. 7; KIE10: Abs. 6; KIE11: Abs. 17.

<sup>758</sup> Vgl. KEE2: Abs. 39, 65; KEE8: Abs. 25; KEE12: Abs. 15; KIE2: Abs. 19; KIE3: Abs. 16; KIE5: Abs. 15; KIE9: Abs. 14.

<sup>759</sup> Vgl. KIE2: Abs. 11, 13; KIE4: Abs. 9; KIE5: Abs. 9; KIE8: Abs. 7; KIE10: Abs. 6; KIE11: Abs. 17.

dargestellt: Demnach führen Mechanismen in der Politik teilweise zu absurden, rational nicht nachvollziehbaren Entscheidungen.<sup>760</sup> Zudem sei auch die Lokalpolitik häufig vom Tagesgeschäft bzw. von aktuellen Themen getetzt, sodass für langfristige Themen wie Nachhaltigkeitsprozesse nur wenig Raum bleibe. Zusätzlich werden teilweise Entscheidungen getroffen, die lediglich kurzfristig Sinn ergeben.<sup>761</sup> Weiter werden breit angelegte Bürgerbeteiligungsprozesse von den repräsentativen Entscheidern zu Beginn häufig kritisch beurteilt:

Die Politik hat sich am Anfang gefragt: ‚Wo ist denn unsere Rolle, wenn die Verwaltung über Aufgaben, Projekte und Ziele unmittelbar mit der Bürgerschaft diskutiert und da Ergebnisse erzielt? Wir sind als Gemeinderäte die demokratisch gewählten Vertreter. Haben wir dann nur noch die Rolle, diese Ergebnisse abzuknicken?‘<sup>762</sup>

Deshalb sei eine vollständige Transparenz der Beteiligungsprozesse sowie das intensive Einbeziehen der Politik von immenser Bedeutung.<sup>763</sup>

Die Zusammenarbeit mit *anderen Stakeholdern* wurde weder von verwaltungsinternen noch von verwaltungsexternen Befragten umfangreich thematisiert. Lediglich die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft sowie lokalen Forschungseinrichtungen wurde von wenigen angesprochen.<sup>764</sup> Grundsätzlich stand das Thema jedoch nicht im Zentrum der Befragung und wurde demnach nicht breit abgefragt.

#### 8.2.4 Aufgaben- und organisationsspezifische Umsetzung

Verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Befragte sehen grundsätzlich viele aufgabenspezifische Ansatzmöglichkeiten kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse, da „jedes einzelne Aufgaben- und Handlungsfeld in der Verwaltung eines [ist], was im Grunde nachhaltigkeitsrelevant ist und was unter diesen Gesichtspunkten auch behandelt werden kann“<sup>765</sup>. Überall könne die Verwaltung Ressourcen verteilen, politische Beschlüsse herbeiführen bzw. Vorlagen vorbereiten und Impulsgeber für Projekte und Vorhaben sein.<sup>766</sup>

Dementsprechend können und sollen an dieser Stelle gar nicht alle genannten *aufgabenspezifischen* Themen- und Handlungsfelder aufgeführt werden. Von den verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Interviewpartnern wurden u. a. folgende beispielhafte

<sup>760</sup> Vgl. KIE3: Abs. 12; KIE5: Abs. 34, 36; KIE9: Abs. 34.

<sup>761</sup> Vgl. KIE3: Abs. 12; KIE5: Abs. 9; KIE9: Abs. 34.

<sup>762</sup> KIE11: Abs. 17; ähnlich KEE10: Abs. 18.

<sup>763</sup> Vgl. KEE13: Abs. 9; KIE5: Abs. 9; KIE10: Abs. 6; KIE11: Abs. 17.

<sup>764</sup> Vgl. KEE 8: Abs. 25; KIE3: Abs. 12; KIE9: Abs. 12.

<sup>765</sup> KEE11: Abs. 11; ähnlich bei KEE2: Abs. 11, 20; KEE3: Abs. 15; KEE4: Abs. 7, 9; KEE5: Abs. 8, 13; KEE10: Abs. 10; KEE11: Abs. 11; KEE12: Abs. 7; KIE6: Abs. 9; KIE11: 11.

<sup>766</sup> Vgl. KEE3: Abs. 15; KEE4: Abs. 7; KEE9: Abs. 13.

Themenfelder genannt: Klimaschutz,<sup>767</sup> Zusammenarbeit mit Schulen und Kindertagesstätten beispielsweise bei Projekten zur regionalen Ernährung,<sup>768</sup> nachhaltige Mobilität,<sup>769</sup> demografischer Wandel,<sup>770</sup> Wohnungsbau und -sanierung,<sup>771</sup> Energiekonzepte,<sup>772</sup> Geflüchtete,<sup>773</sup> Digitalisierung,<sup>774</sup> Stadtentwicklung/-planung,<sup>775</sup> kommunale Unternehmen wie beispielsweise Stadtwerke und Verkehrsbetriebe.<sup>776</sup>

Bei der *organisationsspezifischen* Umsetzung sehen mehrere Befragte ebenfalls eine Verantwortung der Kommunalverwaltung: „Man muss den eigenen ‚Acker‘ gut bestellen und selber das einlösen, was man nach außen propagiert.“<sup>777</sup> Dabei werden konkret u. a. die Beispiel-Themen nachhaltige Beschaffung,<sup>778</sup> Wärme- und Energiemanagement in den eigenen Gebäuden und Liegenschaften<sup>779</sup> sowie der eigene Fuhrpark<sup>780</sup> genannt. In einer Fallstadt wird dieser Aspekt auffälliger Weise von keinem Befragten angesprochen.

### 8.2.5 Personelle Verankerung

Die personelle Verankerung kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse in einer Stelle bzw. in mehreren Stellen halten fast alle Befragten für notwendig.<sup>781</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint es folgerichtig, dass alle drei Fallstädte entsprechende Stellen jedoch mit sehr unterschiedlicher struktureller Anbindung geschaffen haben.<sup>782</sup> Ohne eine dauerhaft angelegte Stelle seien die personellen und zeitlichen Ressourcen zur Verwirklichung kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse schlicht nicht vorhanden<sup>783</sup> und das Thema verkomme zum belastenden „Beiwerk im Tagesgeschäft“<sup>784</sup>. Lediglich 2 verwaltungsexterne Befragte halten eine entsprechende personelle Verankerung für nicht notwendig.<sup>785</sup>

<sup>767</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9; KEE2: Abs. 11; KIE1: Abs. 7.

<sup>768</sup> Vgl. KEE1: Abs. 17; KIE3: Abs. 16; KIE5: Abs. 10, 9; KIE6: Abs. 6, 11.

<sup>769</sup> Vgl. KEE3: Abs. 16; KEE4: Abs. 9; KEE9: Abs. 78; KIE5: Abs. 10.

<sup>770</sup> Vgl. KEE2: Abs. 11; KEE5: Abs. 13; KIE1: Abs. 7.

<sup>771</sup> Vgl. KEE3: Abs. 31; KIE1: Abs. 7; KIE5: Abs. 10; KIE9: Abs. 17.

<sup>772</sup> Vgl. KEE10: Abs. 60; KIE3: Abs. 18; KIE6: Abs. 11.

<sup>773</sup> Vgl. KIE1: Abs. 7; KIE6: Abs. 11; KIE9: Abs. 17.

<sup>774</sup> Vgl. KIE1: Abs. 7; KIE6: Abs. 9.

<sup>775</sup> Vgl. KIE3: Abs. 12; KIE6: Abs. 11.

<sup>776</sup> Vgl. KEE3: Abs. 16.

<sup>777</sup> KIE9: Abs. 12; ähnlich bei KEE13: Abs. 9.

<sup>778</sup> Vgl. KEE1: Abs. 9; KEE3: Abs. 28, 31; KEE4: Abs. 9; KIE5: Abs. 15.

<sup>779</sup> Vgl. KEE1: Abs. 17; KIE3: Abs. 20; KIE9: Abs. 12.

<sup>780</sup> Vgl. KEE4: Abs. 9; KEE9: Abs. 13; KIE3: Abs. 16; KIE5: Abs. 15.

<sup>781</sup> Vgl. KEE2: Abs. 42; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 15; KEE6: Abs. 13; KEE9: Abs. 15, 23; KEE10: Abs. 14; KEE11: Abs. 13; KEE12: Abs. 9; KEE13: Abs. 17; KIE1: Abs. 11, 13; KIE2: Abs. 19; KIE3: Abs. 31; KIE5: Abs. 12; KIE7: Abs. 20; KIE8: Abs. 11, 30; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 17; KIE12: Abs. 8.

<sup>782</sup> Vgl. KIE1: Abs. 11, 13; KIE2: Abs. 19; KIE3: Abs. 31; KIE5: Abs. 12; KIE7: Abs. 20; KIE8: Abs. 11, 30; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 17; KIE12: Abs. 8.

<sup>783</sup> Vgl. KEE9: Abs. 23; KIE2: Abs. 21; KIE8: Abs. 30.

<sup>784</sup> KIE2: Abs. 21.

<sup>785</sup> Vgl. KEE3: Abs. 18; KEE8: Abs. 20.

Die Hauptaufgabe einer entsprechenden Stelle sei die Koordination der unterschiedlichen Aktivitäten,<sup>786</sup> die Kommunikation mit der Politik, der Verwaltungsspitze und der Öffentlichkeit<sup>787</sup> sowie die Kommunikation und Überzeugung in die Verwaltung hinein.<sup>788</sup>

Insbesondere einige verwaltungsexterne Befragte sehen jedoch die Gefahr, dass kommunale Nachhaltigkeitsprozesse bei einer entsprechenden Stelle „weggeparkt“ bzw. „abgeschoben“ werden und die Herausforderung, das Thema in die Verästelung einer Verwaltung zu tragen, nicht gelinge.<sup>789</sup>

Für die strukturelle Anbindung einer entsprechenden Position scheint es nach Ansicht der Befragten nicht die eine *richtige* Lösung zu geben. So weisen 6 Befragte auf die Notwendigkeit einer möglichst beim Oberbürgermeister angesiedelten und mit einem entsprechenden Mandat und entsprechenden Befugnissen ausgestatteten Stabsstelle hin:<sup>790</sup> „Es zeigt sich auch ganz klar, wenn man in einer kommunalen Verwaltung, egal wie groß die Stadt ist, dieses Thema, [...] nicht an der Spitze als Stabsstelle ansiedelt, funktioniert es wahrscheinlich, ich will nicht sagen nicht, aber sehr schwer.“<sup>791</sup> Zugleich weisen die (u. a. dieselben) Befragten auf die erheblichen Nachteile hin, die mit einer solchen strukturellen Verankerung verbunden sind: Eine solche Stelle habe Schwierigkeiten, in die sektoralen Zweige, das heißt in die Fachabteilungen einer Verwaltung, zu wirken und den Praxisbezug immer zu gewährleisten.<sup>792</sup> „Das sind immer diese entsprechenden Dilemmata zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung und Generalisierung und Spezialisierung.“<sup>793</sup> Nach Ansicht von 2 Befragten sei die Kombination aus beidem ideal:

Deshalb ist das Idealkonzept, dass man einerseits einen Generalisten hat, der das Ganze querschnittsmäßig betreibt, aber dennoch die Verantwortung in den Facheinheiten bleibt. Von daher macht eine solche Stelle Sinn, allerdings auch mit einer klaren Begrenzung.<sup>794</sup>

Nach Ansicht von 5 Befragten gibt es auch hier nicht die eine, für alle Städte gleichermaßen passende Lösung, vielmehr seien unterschiedliche, stadtspezifische Strukturmodelle möglich.<sup>795</sup>

<sup>786</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE3: Abs. 18; KEE10: Abs. 14; KEE13: Abs. 17.

<sup>787</sup> Vgl. KEE3: Abs. 18; KEE12: Abs. 9; KIE2: Abs. 21.

<sup>788</sup> Vgl. KIE2: Abs. 23, 41; KIE3: Abs. 31; KIE8: Abs. 11.

<sup>789</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE5: Abs. 8; KEE6: Abs. 13; KEE12: Abs. 9; KEE13: Abs. 17.

<sup>790</sup> Vgl. KEE2: Abs. 40; KEE4: Abs. 11, 13; KEE11: Abs. 13; KIE5: Abs. 12; KIE7: Abs. 20; KIE8: Abs. 30.

<sup>791</sup> KIE5: Abs. 12.

<sup>792</sup> Vgl. KEE2: Abs. 42; KEE4: Abs. 13, 11; KIE10: Abs. 10.

<sup>793</sup> KEE4: Abs. 13.

<sup>794</sup> KEE4: Abs. 11; ähnlich bei KEE5: Abs. 15.

<sup>795</sup> Vgl. KEE2: Abs. 40, 42; KEE6: Abs. 13; KEE13: Abs. 17; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 17.

Die bis hierhin thematisierten Aspekte entsprechen in ihren Grundzügen der einschlägigen Literatur und wurden in den Interviews nur als Kontext thematisiert. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass sich die meisten Interviewpartner noch deutlich umfangreicher und differenzierter zu den bis hierhin aufgeführten Einzelaspekten hätten äußern können. Diese Aspekte standen jedoch nicht im Fokus der Interviews. Die Bedeutung der querschnittlichen Integration wird hingegen noch nicht sehr umfangreich in der einschlägigen Literatur behandelt, wurde aber von nahezu jedem verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Interviewpartner ungefragt und umfassend thematisiert.

### 8.2.6 Querschnittliche Integration

Grundsätzlich reichen nach Ansicht nahezu aller verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten die bis hierhin beschriebenen Instrumente und Ansatzmöglichkeiten nicht aus, damit Nachhaltigkeit ein verwaltungskulturell eingeführtes Prinzip wird und das hierfür notwendige querschnittliche Arbeiten Alltag werde.<sup>796</sup> Zwar unterscheiden sich die Verwaltungskulturen erheblich voneinander und in Ausnahmen gibt es auch positive Beispiele, insgesamt seien aber die *Beharrungskräfte der Bürokratie* für eine so umfassende Veränderung zu ausgeprägt, als dass sie ohne langfristige, zielgerichtet Förderung ablaufen würden.<sup>797</sup> Damit es sich bei den Nachhaltigkeitsprozessen nicht um „einen aufgesetzten Prozess“ handle,<sup>798</sup> müsse das Thema bei den einzelnen Mitarbeitern in den Facheinheiten ankommen und „durch die Verwaltung unterstützt und gelebt werden“<sup>799</sup>. Nur so gelinge es, dass das Thema *Teil der kommunalen DNA* wird und unabhängig von Wechseln an der Verwaltungsspitze überlebe.<sup>800</sup>

Der klassische Aufbau einer Kommunalverwaltung ist nach Ansicht mehrerer Befragter jedoch noch immer durch einen sektoralen, hierarchisch geprägten Aufbau und eine entsprechende Denkweise geprägt.<sup>801</sup> „Da machen die Ämter ganz, ganz oft ihr Ding, ohne sich drum zu kümmern, was in den anderen Ämtern läuft. [...] Das hat sich einfach

<sup>796</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE2: Abs. 11; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 17; KEE7: Abs. 9; KEE9: Abs. 76, 78; KEE10: Abs. 87; KEE11: Abs. 21; KEE12: Abs. 16; KEE13: Abs. 17; KIE1: Abs. 38; KIE2: Abs. 31; KIE4: Abs. 17; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 16; KIE8: Abs. 11; KIE9: Abs. 17; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 9; KIE12: Abs. 7.

<sup>797</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE10: Abs. 87; KEE11: Abs. 21.

<sup>798</sup> KEE13: Abs. 17; ähnlich bei KIE8: Abs. 11.

<sup>799</sup> KIE8: Abs. 11; ähnlich bei KEE1: Abs. 13; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 17; KEE13: Abs. 9; KIE11: Abs. 9; KIE12: Abs. 7.

<sup>800</sup> Vgl. KIE7: Abs. 16.

<sup>801</sup> Vgl. KEE1: Abs. 11; KEE2: Abs. 11; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 15; KEE9: Abs. 76, 78; KIE1: Abs. 38; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 30.



so etabliert.“<sup>802</sup> In einem so „parzellierten“, <sup>803</sup> „auf Fachlinie getrimmten System“<sup>804</sup> findet eine für nachhaltigkeitsorientiertes Arbeiten notwendige „Verknüpfung zwischen Ressorts und Organisationseinheiten nur selten statt“<sup>805</sup>. „Ich glaube, dass diese Themenfelder, ob das jetzt demographischer Wandel, Klimawandel oder diverse andere Herausforderungen sind, nicht mehr mit einer sektoralen Sicht zu lösen sind.“<sup>806</sup> Vielmehr brauche es eine konsequente Kooperation innerhalb der Verwaltung, die Etablierung von Querschnittsstrukturen und die damit möglichen Nutzung von Synergieeffekten.<sup>807</sup>

In diesem Zusammenhang sind nach Ansicht der Befragten zwei Aspekte von besonderem Interesse. Einerseits stellen sich 8 Befragte die Frage danach, wie Strukturen angepasst werden können, damit das ressortübergreifende Arbeiten (besser) gelingt und zugleich die vor allem in großen Verwaltungen notwendige Spezialisierung nicht aufgegeben wird:<sup>808</sup>

Vorhandene Verwaltungsstruktur kann nicht die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung realisieren. [...] Der Motor, den ich vorher angesprochen habe, der kann das nur leisten, wenn er vorher ‚getuned‘ wird. Diesen Motor zu tunen, bedeutet in der Verwaltung Änderungen vorzunehmen.<sup>809</sup>

Andererseits sehen 12 Interviewpartner die Frage danach, wie eine Blickwinkeländerung, also eine Überwindung von *sektoralem Denken*, erfolgen könne.<sup>810</sup> „Dieses Denken ‚Das ist meins! Klima ist dein Thema. Artenschutz ist aber mein Thema.‘ Das [...] ist die größte Herausforderung.“<sup>811</sup> Ein zusätzlicher Hemmschuh hierbei sei insbesondere bei älteren Mitarbeitenden eine nicht mehr so deutlich ausgeprägte Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowie eine weniger ausgeprägte Flexibilität:<sup>812</sup>

Wenn die jahrelang genau nach dem Gesetz arbeiten müssen, nicht links und nicht rechts gucken, [...] dann tun sie sich irgendwann schwer, wenn sie dann mit solchen [Nachhaltigkeits-]Aufgaben konfrontiert sind.<sup>813</sup>

Ziel sei es vielmehr, über den eigenen Geschäftsbereich, über den *Tellerrand zu schauen*, das große Ganze zu sehen, also eine positive Entwicklung der Gesamtstadt:<sup>814</sup>

Dieses Querschnittsdenken, dieses Denken aus der eigenen Silo-Struktur [...]. Das ist bei Nachhaltigkeit ein Thema. [...] Es gibt da rühmliche Ausnahmen in den Kommunen, aber

<sup>802</sup> KIE1: Abs. 38.

<sup>803</sup> KEE9: Abs. 78.

<sup>804</sup> KIE11: Abs. 30.

<sup>805</sup> KEE4: Abs. 11.

<sup>806</sup> KEE2: Abs. 11; ähnlich bei KEE9: Abs. 76, 78; KIE10: Abs. 10.

<sup>807</sup> Vgl. KEE1: Abs. 11.

<sup>808</sup> Vgl. KEE7: Abs. 9; KEE9: Abs. 76, 78; KEE10: Abs. 18; KIE7: Abs. 23; KIE8: Abs. 30; KIE12: Abs. 10.

<sup>809</sup> KIE10: Abs. 10.

<sup>810</sup> Vgl. KEE5: Abs. 15; KEE7: Abs. 9; KEE9: Abs. 76, 78; KEE12: Abs. 16; KIE2: Abs. 31; KIE4: Abs. 17; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 23; KIE8: Abs. 61; KIE9: Abs. 17; KIE11: Abs. 30; KIE12: Abs. 12, 20–23.

<sup>811</sup> KEE9: Abs. 76.

<sup>812</sup> Vgl. KEE12: Abs. 16.

<sup>813</sup> KIE8: Abs. 61.

<sup>814</sup> Vgl. KEE9: Abs. 31; KIE2: Abs. 31; KIE4: Abs. 17; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 22; KIE9: Abs. 17.

in aller Regel haben wir es da noch mit dem von Steinschen Verwaltungsideal aus dem 19. Jh. zu tun.<sup>815</sup>

Ein Befragter hebt die Bedeutung dieser Prozesse hervor: „Die Arbeit am und mit dem System ist letztlich genauso wichtig ist wie die Arbeit an den Inhalten. Das ist die eigentliche Erkenntnis.“<sup>816</sup>

In einer der Fallstädte wurde dieser Umstand in den kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen gezielt bearbeitet. Ein Befragter beschreibt in diesem Zusammenhang die dortige Situation vor 15 Jahren:

Wir hatten damals noch eine ganz normale Ämterstruktur mit, positiv gesagt, Gärtchen, die jeder Fachbereich für sich gepflegt hat. Negativ gesagt: Gräben, die man schön gepflegt hat, wo die Kompetenz des einen Fachbereiches endet und wo die des anderen beginnt. Um diese Gräben wurde auch immer heftig gerungen.<sup>817</sup>

Um diese Gräben zu überwinden, galt es, den einzelnen Fachbereichen ihren eigenen Anteil am übergeordneten Nachhaltigkeitsprozess zu vermitteln, und darzustellen, dass die Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichen kein Selbstzweck ist.<sup>818</sup> Zudem galt es, eine nachhaltigkeitsorientierte Führungskultur zu entwickeln.<sup>819</sup> Dieser Herausforderung wurde im Rahmen eines mehrjährigen Führungs- und Organisationsentwicklungsprozesses begegnet.<sup>820</sup> Mittlerweile zeichnen alle Befragten in der Fallstadt ein anderes, ein positives Bild, wie das folgende Zitate verdeutlicht:<sup>821</sup>

Heute ist es ein ganz normaler Prozess, mehr noch: Ich erwarte das sogar, dass der Kollege XXX sich einmischt. Weil es mich letztlich auch weiterbringt, weil wir Diskussionen hier intern führen, um Zielkonflikte ringen, die wir dann auch wieder viel besser nach außen tragen können. Das heißt, es ist etwas ganz Normales geworden. Was früher nicht selbstverständlich war, das ist heute selbstverständlich. Es wird auch nicht als Einmischung verstanden, weil sich jeder für alles verantwortlich fühlt. [...] Das ist das Neue. Das kann man merken.<sup>822</sup>

### 8.3 Bedeutung und Handlungsmöglichkeiten kommunaler Führungspersonen

Auf die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung von Kommunalverwaltungen haben die kommunalen Führungskräfte in ihrem täglichen Handeln Einfluss. Im Hinblick auf die erste Unterfrage wird in diesem Abschnitt zuerst dargelegt, wie die Befragten die tatsächliche Bedeutung der Führungspersonen in diesem Zusammenhang einschätzen (Abschnitt

<sup>815</sup> KEE12: Abs. 38.

<sup>816</sup> KIE12: Abs. 24.

<sup>817</sup> KIEX: Abs. 12.

<sup>818</sup> Vgl. KIEX: Abs. 30.

<sup>819</sup> KIEX: Abs. 61; KIEX: Abs. 14; KIEX: Abs. 20, 23.

<sup>820</sup> Vgl. KIEX: Abs. 12; KIEX: Abs. 8, 25.

<sup>821</sup> Vgl. KIEX: Abs. 10, 12; KIEX: Abs. 15; KIEX: Abs. 12.

<sup>822</sup> KIEX: Abs. 13.

8.3.1). Angelehnt an das Managementmodell Mintzbergs werden dann konkrete Handlungsmöglichkeiten dargestellt, die die Befragten sehen: Ansatzmöglichkeiten im Rahmen der Basis-Performanz (Abschnitt 8.3.2) sowie Handlungsmöglichkeiten in der eigenen Organisation (Abschnitt 8.3.3) und außerhalb der eigenen Organisation (Abschnitt 8.3.4). Da die tatsächliche Performanz von Führungskräften von vielfältigen Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen abhängt, werden diese am Ende des Abschnitts aufgeführt (Abschnitt 8.3.5).

### 8.3.1 Bedeutung

20 befragte Experten messen kommunalen Führungspersonen im Sinne dieser Arbeit grundsätzlich eine große oder sogar eine entscheidende Bedeutung bei der Umsetzung lokaler Nachhaltigkeitsprozesse zu.<sup>823</sup> „Von der Basis allein, ist dies nicht zu schaffen.“<sup>824</sup> Die Tatsache, dass viele lokale Agenden 21 ihrer Zeit keinen Rückhalt durch die Stadtspitze gehabt haben, sei ein wesentlicher Grund für ihr Erlahmen.<sup>825</sup> So wäre die jeweilige Bedeutung offensichtlich, wenn der Wechsel einer entsprechenden Führungsperson zu einem Erlahmen der gesamten Nachhaltigkeitsbemühungen führe.<sup>826</sup>

2 Befragte schränken allerdings ein, dass sie es abhängig von der Aktivität anderer Akteure beispielsweise der organisierten Zivilgesellschaft nicht unbedingt aktiv vorantreiben müssten. Eine Grundakzeptanz und ein aktives Tolerieren reiche aus.<sup>827</sup> Wenn sie kommunale Nachhaltigkeitsprozesse hingegen nicht wollten und dagegen arbeiten würden, wären diese Prozesse zum Scheitern verurteilt.<sup>828</sup> 2 weitere Befragte können zu diesem Aspekt keine finale Einschätzung vornehmen und empfehlen, dies empirisch zu untersuchen.<sup>829</sup>

Der tatsächliche Handlungsspielraum der jeweiligen Führungspersonen unterscheidet sich im Einzelfall jedoch ziemlich und wird durch vielfältige Faktoren beeinflusst (siehe Abschnitt 8.3.5). Der tatsächliche Einfluss hängt vor allem mit der Stadtgröße zusammen:

Ein Bürgermeister einer 10000-Einwohner-Gemeinde spielt eine ganz, ganz andere Rolle. Wenn er die Dinge vorantreibt, kann er diese ganz anders bewegen, als der Oberbürgermeister, Verwaltungsvorstand einer 500000-Einwohner-Kommune, der, selbst wenn er

<sup>823</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE2: Abs. 16, 18; KEE3: Abs. 20, 22; KEE4: Abs. 15; KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 19; KEE10: Abs. 18; KEE12: Abs. 11; KEE13: Abs. 11; KIE1: Abs. 11; KIE2: Abs. 17; KIE3: Abs. 16; KIE4: Abs. 11; KIE5: Abs. 7, 12; KIE6: Abs. 14; KIE8: Abs. 14; KIE9: Abs. 14; KIE10: Abs. 10; KIE 11: Abs. 9; KIE12: Abs. 10.

<sup>824</sup> KEE3: Abs. 20.

<sup>825</sup> Vgl. KEE10: Abs. 18.

<sup>826</sup> Vgl. KEE3: Abs. 20.

<sup>827</sup> Vgl. KEE10: Abs. 18; KEE11: Abs. 15.

<sup>828</sup> Vgl. KEE4: Abs. 17; KIE8: Abs. 14.

<sup>829</sup> Vgl. KEE5: Abs. 17; KEE8: Abs. 25.

hinter diesem Thema steht, nur sehr, sehr begrenzt Möglichkeiten hat, dieses Thema zu bewegen.<sup>830</sup>

Zudem gebe es große Unterschiede zwischen den drei Hierarchiestufen Oberbürgermeister, Beigeordnete und Amtsleitungen:<sup>831</sup> Demnach schreiben 6 verwaltungsexternen Befragte insbesondere *Oberbürgermeistern* inhaltlich wie auch organisatorisch einen erheblichen Spielraum zu:<sup>832</sup>

Verwaltungen, die das erkennen und in denen der Oberbürgermeister das nicht will und sich dagegen sträubt, haben gar keine Chance. Wenn der Oberbürgermeister das über sich ergehen lässt, dann haben sie eine Chance, aber sie tun sich sehr schwer. Wenn es der Oberbürgermeister will, dann wird es leichter. Aber auch kein Selbstläufer [lacht]. Das heißt, ein ganz wichtiger oder idealer Faktor ist, wenn der Oberbürgermeister oder einer der Bürgermeister davon überzeugt ist, dass dieser Prozess notwendig ist.<sup>833</sup>

Ein weiterer Befragter führt aus:

Ohne die Position des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin geht gar nichts. [...] In dem Moment, in dem ich ein Thema beim Bürgermeister adressiere, und wo es gelingt, den Bürgermeister zu überzeugen, dass er etwas zu seinem Projekt macht, bekommen solche Dinge in einer Kommunalverwaltung einen ganz anderen Drive, als sie es bekommen, wenn sie es ‚nur‘, bitte unbedingt die Führungsstriche mitdenken, ein Beigeordneter, Amtsleiter oder Dezernent macht.<sup>834</sup>

Als direktgewählter Wahlbeamter sei der Einfluss des Bürgermeisters aber in besonderem Maße von politischen Mehrheiten und der Stimmung vor Ort abhängig (siehe Abschnitt 8.3.5).<sup>835</sup>

In zwei Fallstädten wird dem jeweiligen Bürgermeister ebenfalls diese herausragende Rolle in dem eigenen Nachhaltigkeitsprozess beigemessen: So wird er in der einen Fallstadt u. a. als „Zugpferd“<sup>836</sup> und als „die treibende Kraft nach innen“<sup>837</sup> bezeichnet, der „das Thema gesetzt habe“.<sup>838</sup> Zwar ist sich der dortige Oberbürgermeister selbst bewusst, dass es das Thema vor Ort ohne ihn (noch) nicht geben würde, die tatsächlich vorhandenen Stellschrauben seien in vielen Bereichen jedoch sehr klein.<sup>839</sup> In der anderen Fallstadt wird der Oberbürgermeister ebenfalls als Erfolgsfaktor gesehen.<sup>840</sup> Auch er ist sich seiner Bedeutung bewusst: „Ich habe den Prozess maßgeblich initiiert.“<sup>841</sup> Jedoch betont er, dass anschließend eine Unterstützung in der Verwaltung gelingen müsse.<sup>842</sup>

<sup>830</sup> KEE11: Abs. 15.

<sup>831</sup> Vgl. KEE11: Abs. 15; KEE12: Abs. 11.

<sup>832</sup> Vgl. KEE2: Abs. 16; KEE3: Abs. 22; KEE5: Abs. 17; KEE6: Abs. 16; KEE10: Abs. 23; KEE12: Abs. 11.

<sup>833</sup> KIE10: Abs. 10.

<sup>834</sup> KEE12: Abs. 11.

<sup>835</sup> Vgl. KEE5: Abs. 17, 18.

<sup>836</sup> KIEX: Abs. 11.

<sup>837</sup> KIEX: Abs. 17.

<sup>838</sup> KIEX: Abs. 9.

<sup>839</sup> Vgl. KIEX: Abs. 7, 12.

<sup>840</sup> Vgl. KIEX: Abs. 10; KIEX: Abs. 27.

<sup>841</sup> KIEX: Abs. 7.

<sup>842</sup> Vgl. KIEX: Abs. 9.

In der dritten Fallstadt sind sich die Befragten der Bedeutung der Führungspersonen ebenfalls bewusst.<sup>843</sup> Es folgen jedoch deutlichere Einschränkungen als in den beiden anderen Fallstädten. Demnach reiche es nicht aus, wenn Nachhaltigkeit Chefsache im Sinne des Oberbürgermeisters sei.<sup>844</sup> Dies müsse die Hierarchiestufen nach unten gehen.<sup>845</sup> Zudem könne dieser zwar Themen setzen, „aber dadurch alleine lebt natürlich nichts. [...] Da ist dann das Risiko, dass das ein Strohfeuer wird, relativ groß. Erst ein Funke, der brennt dann ein bisschen, und irgendwann ist die Kerze wieder aus.“<sup>846</sup> Überdies wird bei der Entwicklung eines strategischen Rahmens die Bedeutung des Gemeinderats betont.<sup>847</sup>

Zwar könne der Oberbürgermeister somit also Themen vorantreiben, die Bedeutung der *Beigeordneten* bei der Umsetzung sollte nach Ansicht einiger Befragten jedoch nicht unterschätzt werden:

Der Bürgermeister kann nicht alles selber machen, sondern er braucht dann natürlich gerade auf Dezernentenebene [...] Personen, die die nötige Tiefe an Fachkenntnissen mitbringen und die dieses Thema wirklich operativ vorantreiben. Denen kommt natürlich eine ganz entscheidende Rolle zu. Ich denke ohne Motivation, Leidenschaft und Begeisterung auch auf dieser Ebene geht es gerade bei einem solchen Thema wie Nachhaltigkeit, was so viele verschiedene Facetten hat, nicht. Insofern sind auch diese Leute von großer Bedeutung.<sup>848</sup>

Ein anderer Interviewpartner führt aus:

Von daher ist es wichtig, dass alle [Dezernenten] involviert sind und auch in ihren jeweiligen Bereichen dafür stehen. Deshalb sehe ich die Bürgermeisterebene als ein ganz wichtiges Scharnier, denn ohne die können wir diese Dinge gar nicht umsetzen.<sup>849</sup>

Diese Logik setze sich in den Hierarchiestufen nach unten weiter fort. Zwar sei es für *Amtsleitungen bzw. Fachbereichsleiter* deutlich schwerer, Themen zu setzen, bei der Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse müsse diese Ebene jedoch unbedingt mitgenommen werden:<sup>850</sup>

Man muss auch sehen, wo die Arbeit gemacht wird. Die wird häufig nicht in der absoluten Spitze gemacht, sondern eben darunter. Deshalb sollte man gerade bei Amtsleitern ganz stark aufpassen, dass man die mit im Boot hat. Das sind die Akteure, die Motoren.<sup>851</sup>

Ein weiterer Befragter beschreibt es ähnlich:

Also besteht die Frage, welche Ebene das treiben kann. Das sind letztlich die Amtsleitungen. Da findet die Übersetzung von einem grundsätzlichen politischen Ziel in die Ebene der Umsetzbarkeit sowie die Verbindung in die einzelnen Fachbereiche statt. [...] Von daher würde ich die Bedeutung relativ hoch ansetzen. [...] [W]enn man die Ebene [der

<sup>843</sup> Vgl. KIEX: Abs. 14; KIEX: Abs. 14; KIEX: Abs. 14, 18; KIEX: Abs. 14.

<sup>844</sup> Vgl. KIEX: Abs. 14.

<sup>845</sup> Vgl. KIEX: Abs. 18.

<sup>846</sup> KIEX: Abs. 14.

<sup>847</sup> Vgl. KIEX: Abs. 14.

<sup>848</sup> KEE12: Abs. 13; ähnlich bei KEE3: Abs. 22; KEE6: Abs. 14; KEE9: Abs. 19; KIE12: Abs. 22.

<sup>849</sup> KEE6: Abs. 14.

<sup>850</sup> Vgl. KEE5: Abs. 19; KIE7: Abs. 14; KIE12: Abs. 10.

<sup>851</sup> KEE9: Abs. 19.

Amtsleiter] nicht erreicht, ist es relativ schwer, etwas nur aus politischem Impetus heraus zu erreichen.<sup>852</sup>

In diesem Zusammenhang weist ein Befragter explizit darauf hin, dass es sich bei Amtsleitungen nicht um politische Wahlämter handelt: „Da ist es wiederum so, dass die langfristig agieren können. [...] Das heißt, da ist es dann auch durchaus möglich und überdauernd über das wechselnde politische Personal hinweg.“<sup>853</sup> Nach diesen Ausführungen zur allgemeinen Bedeutung der jeweiligen Führungspersonen gilt es nun, darzustellen, wie diese nach Ansicht der Experten konkret in ihrem Beruf nachhaltigkeitsorientiert handeln können.

### 8.3.2 Grundlage

5 Befragte weisen auf die dauerhafte Bedeutung des Themas nachhaltige Entwicklung im Alltag kommunaler Führungspersonen hin:<sup>854</sup>

Bei jeder zu treffenden Entscheidung besteht eine Wahl zwischen einem Beitrag zur Nachhaltigkeit oder einem Business-as-usual-Weg. Also quasi bei jeder Entscheidung, die ich am Tage treffe, kann ich mich immer nachhaltig oder nicht nachhaltig entscheiden.<sup>855</sup>

Somit bestünden viele unterschiedliche Möglichkeiten, wie nachhaltigkeitsorientiert gehandelt werden könne, eine individuelle Interpretation sei wichtig.<sup>856</sup> Dabei sei noch einmal darauf hingewiesen, dass 2 Befragte auch der Ansicht sind, dass nicht alle Führungskräfte das Thema aktiv vorantreiben müssen. Unter bestimmten Bedingungen reiche deren Grundakzeptanz und ihre Unterstützung aus.<sup>857</sup>

Die Basis für verwaltungsexternes und -internes Wirken sehen 20 verwaltungsexterne und verwaltungsinterne Befragte in der Berücksichtigung nachhaltigkeitsorientierter Entwicklung bei den *konzeptionell-strategischen Handlungen*.<sup>858</sup> Dies umfasse einerseits das Setzen und die Unterstützung des Themas: Die Führungspersonen können nachhaltige Entwicklung nach Ansicht der Befragten „zur eigenen politischen/verwaltungsmäßigen Agenda machen“<sup>859</sup>, „sich selbst damit identifizieren“<sup>860</sup> und damit dem Thema Rückhalt

<sup>852</sup> KIE7: Abs. 14.

<sup>853</sup> KEE5: Abs. 19.

<sup>854</sup> Vgl. KEE2: Abs. 11, 24; KEE10: Abs. 24; KIE1: Abs. 13; KIE6: Abs. 14; KIE12: Abs. 10.

<sup>855</sup> KEE2: Abs. 20.

<sup>856</sup> Vgl. KEE10: Abs. 24; KIE1: Abs. 13; KIE6: Abs. 14; KIE12: Abs. 10.

<sup>857</sup> Vgl. KEE4: Abs. 17; KEE11: Abs. 15.

<sup>858</sup> Vgl. u. a. KEE2: Abs. 18; KEE3: Abs. 20; KEE4: Abs. 15, 19; KEE5: Abs. 17; KEE6: Abs. 15; KEE10: Abs. 19; KEE12: Abs. 11; KEE13: Abs. 15; KIE1: Abs. 13; KIE2: Abs. 9; KIE3: Abs. 16; KIE4: Abs. 11; KIE5: Abs. 7; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 14; KIE8: Abs. 14, 18, 24; KIE9: Abs. 17; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 13; KIE12: Abs. 27.

<sup>859</sup> KEE10: Abs. 19.

<sup>860</sup> KIE4: Abs. 11.

geben.<sup>861</sup> „Dementsprechend kann ich Inhalte und Strukturen setzen oder ich kann es auch sein lassen.“<sup>862</sup> Andererseits bedeutet dieser Handlungsbereich aber auch, das Thema für den eigenen Verantwortungsbereich greifbar zu machen,<sup>863</sup> durch den Entwurf von Zielsetzungen und Prozessen,<sup>864</sup> und dabei stets das gesamtstädtisch nachhaltigste Ergebnis anzustreben.<sup>865</sup>

16 Befragten sehen den ersten Aspekt im Handlungsspielraum, speziell von Oberbürgermeistern und in abgeschwächter Form auch von Beigeordneten:<sup>866</sup> „Es braucht diese klare Setzung und es braucht einen klaren Willen des Oberbürgermeisters, der sagt: ‚Ich will das und ich unterstütze das und ich treibe das voran.‘“<sup>867</sup> Im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen mit Verwaltung und Politik können Bürgermeister demnach Taktgeber sein und können sagen: „Das ist meine Richtlinienkompetenz [...] und ich möchte es so sehen, möchte es so sehen.“ Nicht immer kommt es dann hundertprozentig so zurück, wie sie es möchten.“<sup>868</sup> Dies sei insbesondere wichtig, da das Tagesgeschäft häufig auf zeitlich befristete Themen fokussiert ist. Ein befragtes Stadtoberhaupt führt aus: „Aber in vielen Bereichen muss man doch mal weit über den Horizont hinaus schauen, um Weichen zu stellen. Das ist auch das Tolle an dem Job Oberbürgermeister [...]“.“<sup>869</sup> Damit auch ein Dezernent ein Thema setzen kann, brauche er immer noch die Unterstützung des Oberbürgermeisters.<sup>870</sup>

Die Handlungsmöglichkeiten von Amts- bzw. Fachbereichsleitungen sowie auch von Beigeordneten finden sich nach Einschätzungen einiger Befragten eher in der konzeptionellen Übersetzung für den jeweiligen Fachbereich,<sup>871</sup> wie die folgenden Zitate verdeutlichen:

Auf der Ebene der Amtsleitung ist das wirklich schwierig, da muss man sich wirklich Zeit nehmen und fragen: ‚Was heißt das für das jeweilige Abteilungsgebiet, Sachgebiet usw.?‘<sup>872</sup>

Also es geht darum, in der Verwaltung Andockpunkte zu finden, die nicht auf einer solchen Metaebene liegen, sondern das runter zu brechen [...]. Da findet die Übersetzung

<sup>861</sup> Vgl. KEE3: Abs. 20; KEE4: Abs. 15, 19; KEE6: Abs. 15; KEE10: Abs. 18; KIE1: Abs. 13; KIE3: Abs. 16; KIE6: Abs. 16; KIE9: Abs. 17.

<sup>862</sup> KEE2: Abs. 18.

<sup>863</sup> Vgl. KEE13: Abs. 15; KIE9: Abs. 15.

<sup>864</sup> KIE11: Abs. 13.

<sup>865</sup> KIE9: Abs. 17.

<sup>866</sup> Vgl. KEE2: Abs. 18; KEE5: Abs. 17; KEE10: Abs. 19, 23; KEE12: Abs. 11; KIE1: Abs. 13; KIE2: Abs. 9, 41; KIE3: Abs. 16; KIE4: Abs. 11; KIE5: Abs. 7, 9, 10, 14; KIE6: Abs. 14; KIE7: Abs. 14; KIE8: Abs. 14, 18, 24; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 7, 13; KIE12: Abs. 27.

<sup>867</sup> KIE12: Abs. 27.

<sup>868</sup> KEE10: Abs. 24.

<sup>869</sup> KIEX: Abs. 9.

<sup>870</sup> Vgl. KEE12: Abs. 11.

<sup>871</sup> Vgl. u. a. KIE6: Abs. 18; KIE7: Abs. 5, 6, 14; KIE9: Abs. 17.

<sup>872</sup> KIE6: Abs. 18.

von einem grundsätzlichen politischen Ziel in die Ebene der Umsetzbarkeit sowie die Verbindung in die einzelnen Fachbereiche statt.<sup>873</sup>

Eine weitere Basis-Handlungsmöglichkeit (abhängig von den Hierarchiestufen in abnehmender Bedeutung) ist nach Ansicht von 6 Befragten die Wahrnehmung einer *Vorbildfunktion* im Privaten wie im Arbeitsalltag. Das Thema selbst zu leben, sei insbesondere für die Glaubwürdigkeit und Authentizität der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten von immenser Bedeutung.<sup>874</sup>

Beispielsweise darf der OB dann keinen 320er mehr fahren.<sup>875</sup>

Ich werde keine fahrradfreundliche Stadt, wenn der Oberbürgermeister oder die Oberbürgermeisterin nur mit dem Dienstwagen fährt.<sup>876</sup>

### 8.3.3 Organisationsinterne Performanz

Organisationsintern ließen sich in den Interviews fünf Bereiche identifizieren, in denen für kommunale Führungskräfte nachhaltigkeitsorientierte Handlungsmöglichkeiten bestehen: Ressourcenbereitstellung, Umgang mit Informationen, Strategien und Strukturen im Umgang mit Mitarbeitern, Leadership und operationale Tätigkeiten. Dabei bezieht sich die organisationsinterne Performanz bei den Oberbürgermeistern auf die gesamte Kommunalverwaltung und bei den Beigeordneten sowie den Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen auf den jeweiligen Verantwortungsbereich.

Einen wesentlichen Handlungsspielraum der höheren kommunalen Führungspersonen sehen 12 Befragte darin, die entsprechenden finanziellen und personellen *Ressourcen* bereitzustellen bzw. sich ggf. auch gegen Widerstände für diese einzusetzen.<sup>877</sup> „Letztendlich ist es so, dass die Verwaltungsvorstände [...] die Ressourcen zur Verfügung stellen, um Sachen zum Gelingen zu bringen oder auch nicht, also sie abzuwehren.“<sup>878</sup> In einer Fallstadt werden in diesem Kontext explizit auch die finanziellen Mittel für den bereits erwähnten Organisationsentwicklungsprozess erwähnt.<sup>879</sup> Gleichwohl bestehe in vielen

<sup>873</sup> KIE7: Abs. 6, 14.

<sup>874</sup> Vgl. KEE1: Abs. 17; KEE3: Abs. 20; KEE4: Abs. 15; KEE13: Abs. 11, 19; KIE4: Abs. 11; KIE10: Abs. 12.

<sup>875</sup> KIE10: Abs. 16.

<sup>876</sup> KEE13: Abs. 11.

<sup>877</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE2: Abs. 16; KEE4: Abs. 19; KEE5: Abs. 21; KEE11: Abs. 17; KEE12: Abs. 22; KIE1: Abs. 13; KIE2: Abs. 21; KIE3: Abs. 16; KIE5: Abs. 10; KIE8: Abs. 30; KIE12: Abs. 22.

<sup>878</sup> KEE2: Abs. 16.

<sup>879</sup> Vgl. KIEX: Abs. 22.



Kommunen kein oder nur sehr geringer Spielraum, um angesichts der Haushaltslage überhaupt Ressourcen für solche freiwilligen Aufgaben bereitzustellen.<sup>880</sup> Wenn viele Personen in diesem Zusammenhang sich gegen den zusätzlichen Prozess im Allgemeinen wendeten, dann „handeln [sie] in vielen Fällen zum Schutz ihrer Arbeitsbereiche, ihrer Mitarbeiter, der Arbeitsdichte. [Sie sagen:] ‚Wir können nicht noch irgendeinen Prozess noch drauf setzen. Das sprengt uns einfach unsere Arbeitskapazität.‘“<sup>881</sup>

Ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitsalltags und damit ggf. auch ein Teilbereich nachhaltigkeitsorientierter Führung besteht in der Aufnahme, Verarbeitung und Weitergabe von *Informationen* innerhalb der eigenen Organisationseinheit. In diesem Bereich sehen 11 Befragte grundsätzlich Handlungsmöglichkeiten kommunaler Führungspersonen.<sup>882</sup> So führen Befragte beispielsweise vereinzelt an, dass die Aufnahme von entsprechenden Informationen von den eigenen Mitarbeitenden ein wesentlicher Bestandteil der täglichen nachhaltigkeitsorientierten Arbeit sei.<sup>883</sup> Dabei bestünden Handlungsmöglichkeiten, indem durch gezieltes und pro-aktives Nachfragen explizit Nachhaltigkeits-Informationen eingefordert werden.<sup>884</sup>

Eine höhere Bedeutung als der Informationsaufnahme schreiben die Befragten in diesem Handlungsfeld der Tätigkeit einer Führungsperson als *Nervenzentrum* im mintzbergschen Sinn zu. Bei der Bewertung und Interpretation von nachhaltigkeitsrelevanten Informationen gelte es einerseits, intern den Überblick über die Aktivitäten im eigenen Verantwortungsbereich zu behalten.<sup>885</sup> Andererseits seien jedoch gerade bei Nachhaltigkeit die Bewertung, Verarbeitung und das Erkennen von Wechselwirkungen und Zielkonflikten von besonderer Bedeutung,<sup>886</sup> wie die folgenden Zitate verdeutlichen:

Wie greife ich die Informationen, die ich vielleicht auch zugeliefert bekomme, auf? Wie ordne ich sie ein in ein Koordinatensystem ein, [...] und entwickle daraus [...] wieder ein konkretes Konzept, was dann, als Bürgermeister gesprochen, ‚auch wiederum meines ist?‘<sup>887</sup>

Da leisten insbesondere die Dezernenten, aber auch die Amtsleiter, einen ganz, ganz wichtigen Beitrag, indem sie bestimmte Zielkonflikte, die es bei Nachhaltigkeit einfach gibt, schon vorab auch fachlich aufzeigen und diskutieren.<sup>888</sup>

<sup>880</sup> Vgl. KEE5: Abs. 21, 22; KEE13: Abs. 48.

<sup>881</sup> KEE5: Abs. 28.

<sup>882</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE3: Abs. 32; KEE6: Abs. 16; KEE9: Abs. 28; KEE11: Abs. 36; KEE12: Abs. 35; KIE2: Abs. 19, 33; KIE4: Abs. 13; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 41; KIE9: Abs. 25.

<sup>883</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE11: Abs. 36; KIE2: Abs. 33.

<sup>884</sup> Vgl. KIE2: Abs. 19; KIE6: Abs. 41.

<sup>885</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KIE2: Abs. 33; KIE9: Abs. 25.

<sup>886</sup> Vgl. KEE9: Abs. 28; KIE1: Abs. 7; KIE8: Abs. 38; KIE9: Abs. 7; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 13.

<sup>887</sup> KEE12: Abs. 35.

<sup>888</sup> KIE6: Abs. 14.

Dabei gelte es für die Akteure nicht nur einen Blick auf das eigene Ressort, sondern gleichermaßen immer auch auf die Gesamtstadt zu halten.<sup>889</sup>

Es ist wichtig immer den Blick auf das Gemeinwesen zu haben. Das Gemeinwesen ist nicht nur mein Ressort. Ich habe nicht nur diese Aufgabe, sondern ich muss verwaltungsmäßig den Blick immer über alle Dinge haben.<sup>890</sup>

Der letzte Schritt bestehe in der gezielten Weitergabe bzw. Kommunikation, in der bewussten Platzierung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen an die Mitarbeitenden.<sup>891</sup> Speziell Dezernenten und Amtsleiter spielen hierbei eine „ganz wichtige Rolle, das Thema so in die Verwaltung zu tragen“<sup>892</sup>. Jedoch werden in diesem Bereich zwei wesentliche Herausforderungen gesehen: „Aufgrund der nach wie vor vorhandenen hohen Abstraktion des Begriffes ist es nach wie vor schwierig, das zu kommunizieren“<sup>893</sup>. Zudem bestehe häufig ein kommunikatives Durchsetzungsproblem nachhaltigkeitsrelevanter Themen gegenüber dem Tagesgeschäft.<sup>894</sup>

Neben dem Umgang mit Informationen haben die kommunalen Führungspersonen vielfältige Möglichkeiten, nachhaltigkeitsorientiert bei der Entwicklung und Umsetzung von *Strategien und Strukturen im Umgang mit Mitarbeitenden* zu handeln, welche von 17 Befragten gesehen werden.<sup>895</sup>

Insbesondere vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen Problematik, in einem parzellierten System querschnittlich zu arbeiten (siehe Abschnitt 8.2.6), könnten Führungspersonen fördernde Verwaltungsstrukturen schaffen bzw. anpassen.<sup>896</sup> Neben der Bereitstellung der personellen Ressourcen (s. o.) sei hierbei eine angemessene strukturelle Anbindung und Integration dieser Person von Bedeutung, beispielsweise, indem diese Person als festes Mitglied in Dezernenten-Konferenzen sitze.<sup>897</sup> Daneben plädieren die Befragten mit Bezug auf die höheren Hierarchieebenen für die Schaffung von Strukturen, die querschnittliches Arbeiten befördern und dem Thema Raum parallel zur Tagespolitik geben, als *klassisches* Beispiel wurden in diesem Zusammenhang AGs genannt.<sup>898</sup> Ein weniger typisches Beispiel für entsprechende Strukturen sind die bereits erwähnten

<sup>889</sup> Vgl. KIE2: Abs. 31; KIE9: Abs. 17.

<sup>890</sup> KIE4: Abs. 13.

<sup>891</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15, 17; KEE3: Abs. 32; KEE6: Abs. 16; KEE13: Abs. 19; KIE5: Abs. 9; KIE9: Abs. 14.

<sup>892</sup> KEE3: Abs. 32.

<sup>893</sup> KIE5: Abs. 12.

<sup>894</sup> Vgl. KEE3: Abs. 32; KEE12: Abs. 22.

<sup>895</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE2: Abs. 18; KEE4: Abs. 21; KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 78; KEE10: Abs. 47; KEE11: Abs. 17; KEE12: Abs. 9; KIE2: Abs. 21; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 14; KIE7: Abs. 14; KIE8: Abs. 30; KIE9: Abs. 25; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 17; KIE12: Abs. 23, 22.

<sup>896</sup> Vgl. KEE2: Abs. 16, 18; KEE9: Abs. 76, 78.

<sup>897</sup> Vgl. KEE10: Abs. 47; KEE11: Abs. 17; KEE12: Abs. 9; KIE8: Abs. 30; KIE11: Abs. 17.

<sup>898</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE9: Abs. 19; KEE12: Abs. 9, 22; KIE2: Abs. 21; KIE5: Abs. 9; KIE8: Abs. 30; KIE10: Abs. 12.

Coachingprozesse und Führungsklausuren in einer Fallstadt, welche der dortige Oberbürgermeister bereits über einen langen Zeitraum ermöglicht.<sup>899</sup> Gleichwohl nehme die Komplexität der Schaffung querschnittlicher Strukturen mit der Größe der Verwaltung zu.<sup>900</sup> Ein verwaltungsexterner Experte weist jedoch auch darauf hin, dass ein massiver Umbau der Verwaltungsstrukturen eine Verwaltung auch überfordern könne.<sup>901</sup>

Neben der Schaffung von entsprechenden Strukturen betonen 4 Befragte in diesem Handlungsbereich auch die Bedeutung der Auswahl passender Personen und die Zusammensetzung von Teams. Insbesondere bei einem so komplexen Themengebiet wie nachhaltiger Entwicklung, welches eine Führungsperson niemals allein umsetzen könnte, komme dieser Tätigkeit eine hohe Bedeutung zu:<sup>902</sup> „Der Idealtyp sollte wirklich so sein, dass er um sich herum viele gute Leute geschart hat, die integrativ denken können, die über ihren Tellerrand hinaus blicken können.“<sup>903</sup>

Von 10 Befragten wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung des angemessenen Delegierens von nachhaltigkeitsrelevanten Aufgaben genannt, die jeweiligen Personen bräuchten Spielraum, Vertrauen und Rückendeckung:<sup>904</sup>

Dann gibt es die Möglichkeit, dass ich denen [dem Team] davon renne und nachher mein bester Mitarbeiter bin. Oder ich nehme die mit und dann kann ich auch Arbeit delegieren. Dauert länger, aber macht auch mehr Spaß.<sup>905</sup>

Es gibt wenige, die mögen das Thema. Die wollen das auch gar nicht mehr loslassen, die wollen am liebsten alles selber machen und merken gar nicht, dass sie zu ihrem eigenen Referenten werden. Dann gibt es welche, die lassen es zu schnell los. Oder die lassen es los mit einer Geste, die den Indianern sagt: „Das ist jetzt unwichtig für den.“<sup>906</sup>

Daneben brauche es nach Ansicht von 8 Befragten eine Steuerung, Lenkung und Kontrolle im Rahmen der Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht (gerade auf der Ebene der Dezernenten und Amtsleitungen),<sup>907</sup> wie folgendes Zitat verdeutlicht:

Da bedarf es [...] auch einer gewissen Kontrolle [...]. Ich nenne es nicht gerne Kontrolle, weil das in der Verwaltung nicht gut ankommt. Vielleicht passt besser stetiger Evaluierungsprozess oder Qualitätsmanagementprozess.<sup>908</sup>

Dies könne beispielsweise u. a. durch die flächendeckende Integration in Zielvereinbarungen geschehen.<sup>909</sup>

<sup>899</sup> Vgl. KIEX: Abs. 23, 22.

<sup>900</sup> KIE10: Abs. 12.

<sup>901</sup> Vgl. KEE10: Abs. 61.

<sup>902</sup> Vgl. KEE2: Abs. 39; KEE10: Abs. 50; KIE8: Abs. 58; KIE10: Abs. 12.

<sup>903</sup> KEE2: Abs. 39.

<sup>904</sup> Vgl. KEE1: Abs. 13; KEE2: Abs. 39; KEE4: Abs. 17, 21; KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 148; KEE10: Abs. 16, 47; KEE11: Abs. 17; KIE2: Abs. 19; KIE8: Abs. 58; KIE9: Abs. 25.

<sup>905</sup> KIE8: Abs. 58.

<sup>906</sup> KEE6: Abs. 15.

<sup>907</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE4: Abs. 19; KEE6: Abs. 15; KEE12: Abs. 11; KIE5: Abs. 40; KIE6: Abs. 14; KIE7: Abs. 14; KIE11: Abs. 13, 17.

<sup>908</sup> KIE6: Abs. 20.

<sup>909</sup> Vgl. KEE4: Abs. 19.

Nur entsprechende Strukturen und Strategien zu schaffen, ist nach Ansicht von 17 Befragten jedoch nicht ausreichend, damit das Thema bei den Mitarbeitenden ankommt, es gelte auch *Leadership* im engeren Sinne zu praktizieren.<sup>910</sup> Dies umfasst das Führen und Entwickeln von Mitarbeitenden und Organisation(-seinheiten), abseits der bestehenden Strukturen: „Das ganze Repertoire dessen, was man von einer guten Führungsperson erwartet, hat man natürlich auch in nachhaltigen Prozessen.“<sup>911</sup>

Wesentlich hierbei ist es nach Ansicht der Befragten, die eigenen Mitarbeitenden für das Thema zu begeistern, zu überzeugen und kontinuierlich zu motivieren:<sup>912</sup> Hierbei komme den unteren Führungsaufgaben eine elementare Aufgabe zu: „Das heißt, ich habe die Aufgabe, meine Leute zu überzeugen und mitzunehmen und diese Widerstände, die ganz normal sind, auch abzubauen.“<sup>913</sup> Sogar der Oberbürgermeister müsse die Amtsleitungen und Dezernenten für das Thema begeistern und davon überzeugen.<sup>914</sup>

Da das Thema nach Ansicht einiger Befragter oft mit Rückschlägen und Frustrationen verbunden ist, gilt es insbesondere für die unteren Führungsebenen, diese aufzufangen: „Ich merke es bei meinen Mitarbeitern, wo man die wirklich wieder aufbauen und wieder gucken muss, dass sie den Spaß daran nicht verlieren. Man muss die ein Stück weit impfen.“<sup>915</sup>

Das Erkennen von Stärken und Schwächen sowie die darauf aufbauende gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden, die Aufgaben einer nachhaltigkeitsorientierten Kommunalverwaltung umzusetzen, ist nach Ansicht der Befragten eine weitere Handlungsmöglichkeit der unteren Führungspersonen: „Sie müssen also Personen ‚enabeln‘, die den Karren ziehen.“<sup>916</sup>

Unabhängig von dieser individuellen Ebene gilt es jedoch bei diesem Querschnittsthema, auch die Organisation bzw. den gesamten eigenen Verantwortungsbereich mitzunehmen.<sup>917</sup> Das Zitat eines Oberbürgermeisters einer Fallstadt verdeutlicht diese Bedeutung:

Ganz wichtig ist, [...] zunächst, und das haben wir auch noch nicht ganz geschafft, [...] in der Verwaltung selbst die Mitarbeiter an den entsprechenden Stellen, erst mal in der

<sup>910</sup> Vgl. KEE3: Abs. 22; KEE4: Abs. 19; KEE5: Abs. 28; KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 72; KEE10: Abs. 61; KEE12: Abs. 36; KEE13: Abs. 19; KIE1: Abs. 15; KIE4: Abs. 32; KIE5: Abs. 41; KIE6: Abs. 115; KIE7: Abs. 10; KIE8: Abs. 69; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 14; KIE12: Abs. 38.

<sup>911</sup> KIE10: Abs. 12.

<sup>912</sup> Vgl. KEE5: Abs. 28; KEE6: Abs. 15; KEE12: Abs. 36; KEE13: Abs. 19; KIE10: Abs. 12.

<sup>913</sup> KIE12: Abs. 38.

<sup>914</sup> Vgl. KEE9: Abs. 19.

<sup>915</sup> KIE12: Abs. 43.

<sup>916</sup> KEE4: Abs. 28; ähnlich bei KEE9: Abs. 148; KIE4: Abs. 27, 32; KIE8: Abs. 58, 69.

<sup>917</sup> Vgl. KEE3: Abs. 22; KEE5: Abs. 28; KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 21; KEE10: Abs. 61; KEE12: Abs. 11; KIE5: Abs. 7; KIE6: Abs. 115; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 38.

mittleren Leitungsebene dazu zu gewinnen oder davon zu überzeugen, dass das ein richtiger Weg ist, den man gehen will.<sup>918</sup>

Dieser Aspekt hat nach Ansicht der Befragten sehr viel mit der Entwicklung und Pflege einer nachhaltigkeitsorientierten Organisationskultur zu tun:<sup>919</sup> „Ich denke, dass es tatsächlich ein ganz, ganz wichtiger Aspekt ist, eine Verwaltungskultur zu entwickeln. Das kann über sehr viele verschiedene Wege geschehen.“<sup>920</sup> In diesem Zusammenhang kann erneut das bereits erwähnte Organisationsentwicklungsbeispiel aus einer der Fallstädte angeführt werden: Dort wurde auf Veranlassung des Oberbürgermeisters dadurch Verunsicherung und Überforderungen entgegengewirkt und andererseits eine gemeinsame nachhaltigkeitsorientierte Führungskultur entwickelt.<sup>921</sup>

In der eigentlichen *operationalen Tätigkeit* sehen die Befragten nur wenig Handlungsmöglichkeiten nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung. Zwar bestünden laut 7 Befragter Spielräume beispielsweise beim Vorlagenschreiben, der Anwendung von Instrumenten, der tatsächlichen Steuerung und der Evaluation. Gleichwohl liegen diese Aufgaben in der Realität, wenn eher auf den unteren (Führungs-)Ebenen, die eher in konkreten Projekten arbeiten und Instrumente anwendeten.<sup>922</sup>

#### 8.3.4 Organisationsexterne Performanz

Auch bei der organisationsexternen Performanz sehen die Befragten mehrere nachhaltigkeitsorientierte Handlungsmöglichkeiten: im Umgang mit Informationen, beim Netzwerken sowie in der Projekt-Akquise. Organisationsextern meint bei Oberbürgermeistern nur kommunalverwaltungsexterne Bereiche und bei den Beigeordneten sowie den Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen zusätzlich die anderen Bereiche der Stadtverwaltung.

Analog zum organisationsinternen Umgang mit *Informationen* sehen 11 Befragte Handlungsmöglichkeiten bei der Aufnahme, Verarbeitung und Weitergabe außerhalb der eigenen Organisationseinheit. Um Redundanzen zu vermeiden, sei an dieser Stelle auf die dort aufgeführten Handlungsbereiche verwiesen, die entsprechend auch für den erweiterten Personenkreis gelten.<sup>923</sup>

<sup>918</sup> KIEX: Abs. 14; ähnlich bei KIEX: Abs. 14.

<sup>919</sup> Vgl. KEE13: Abs. 40; KIE1: Abs. 15; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 10; KIE10: Abs. 12.

<sup>920</sup> KEE10: Abs. 87.

<sup>921</sup> Vgl. KIEX: Abs. 61; KIEX: Abs. 9, 14, 15; KIEX: Abs. 20, 23, 27.

<sup>922</sup> Vgl. KEE3: Abs. 15, 31; KEE9: Abs. 19, 21; KEE10: Abs. 24; KEE12: Abs. 13; KIE6: Abs. 14, 18, 20, 58; KIE7: Abs. 8; KIE11: Abs. 13.

<sup>923</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE3: Abs. 32; KEE6: Abs. 17; KEE9: Abs. 19; KEE11: Abs. 36; KEE13: Abs. 19; KIE2: Abs. 19, 33; KIE4: Abs. 13; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 41; KIE9: Abs. 25.

Dabei komme gerade den unteren Hierarchieebenen in Zusammenarbeit mit ihren Kollegen eine besondere Bedeutung zu, was das querschnittliche Arbeiten innerhalb der Verwaltung betrifft:

Denn die erfahren deren Aktivitäten ja irgendwo, beispielsweise bei den Amtsleiterbesprechungen. Also sie müssten für die Koordination und für die Abstimmung sorgen, wo das wirklich notwendig ist.<sup>924</sup>

Wir gehen ja immer in den Ämtern oder bei den Dezernenten in Spezialisierungen rein. Dann habe ich wieder ein ganz großes kommunikatives, oder systemisches Problem oder eine Herausforderung. Weil ich immer für die Interaktion sorgen muss.<sup>925</sup>

Hierbei gelte es im Umgang mit Informationen, nicht nur das eigene Ressort im Blick zu behalten, sondern gedanklich immer die Gesamtstadt zu berücksichtigen:<sup>926</sup> „Ich denke, es ist ohnehin für eine Führungskraft wichtig, das zu machen. Damit man weg von diesem reinen Ressortdenken kommt. Man muss ja das Große und Ganze sehen.“<sup>927</sup>

Zudem wird von den Befragten im Hinblick auf die Aufnahme von Informationen darauf hingewiesen, sich auch von externen, ungewöhnlichen Akteuren bereichern zu lassen.<sup>928</sup> Ein Akteur weist auch auf die Bedeutung vom Zuhören an sich hin: „Zuhören. Solche Gesten braucht man, um Führungsverantwortung deutlich zu machen.“<sup>929</sup>

Bei der gezielten Weitergabe bzw. Kommunikation sei eine bewusste Platzierung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen im Stadtrat, in Ausschüssen, im Austausch mit Bürgern, organisierter Zivilgesellschaft und anderen Kommunen von Bedeutung:<sup>930</sup>

Nach meiner Erfahrung muss man, wenn man ein solches Thema als Chefsache platziert, diesem auch einen Kontext geben. Das muss sichtbar werden. Nicht nur im amtsinternen Gebrauch, wo man nicht so richtig reinguckt, sondern auch nach außen.<sup>931</sup>

„Nachhaltigkeitsprozesse vor Ort können nicht autoritativ vorgegeben werden. Die entstehen durch partnerschaftliches Handeln.“<sup>932</sup> Dementsprechend sei die *externe Vernetzung* insbesondere bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen von besonderer Bedeutung. Aktivitäten in diesem Handlungsbereich werden von 17 Befragten genannt.<sup>933</sup> Wie schon in den vorherigen Bereichen umfasst *extern* aus Sicht des Oberbürgermeisters die Bereiche Politik, Bürger, weitere Anspruchsgruppen vor Ort, andere Kommunen, und für

<sup>924</sup> KEE1: Abs. 15.

<sup>925</sup> KEE9: Abs. 19; ähnlich bei KEE1: Abs. 15; KEE9: Abs. 21.

<sup>926</sup> Vgl. KIE4: Abs. 13; KIE9: Abs. 17.

<sup>927</sup> KIE2: Abs. 31.

<sup>928</sup> KEE9: Abs. 11.

<sup>929</sup> KEE6: Abs. 17.

<sup>930</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15, 17; KEE3: Abs. 32; KEE6: Abs. 16; KEE13: Abs. 19; KIE5: Abs. 9; KIE9: Abs. 14.

<sup>931</sup> KEE6: Abs. 17.

<sup>932</sup> KEE10: Abs. 14.

<sup>933</sup> Vgl. KEE1: Abs. 17; KEE2: Abs. 24; KEE3: Abs. 22; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 28; KEE6: Abs. 17, 63; KEE9: Abs. 24, 76; KEE10: Abs. 14, 24, 27, 28; KEE12: Abs. 11; KEE13: Abs. 19; KIE1: Abs. 38; KIE3: Abs. 18; KIE4: Abs. 11, 17; KIE5: Abs. 16; KIE6: Abs. 20, 14; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 17.

die Dezernenten/Amtsleitungen zusätzlich noch die anderen Dezernate/Ämter der eigenen Kommune. Aus Sicht der Befragten brauche man also grundsätzlich Kontaktpflege und Netzwerke, welche beizeiten bei der Akquise von Projekten aktiviert werden können und über die Anregungen aufgegriffen werden.<sup>934</sup>

Ich glaube, dass es ganz, ganz wichtig ist, sich ein Umfeld zu schaffen innerhalb des engeren Beraterkreises, der Verwaltungsspitze, des Ältestenrates. Sich Gremien schaffen, die sozusagen das Grundverständnis haben, dass unsere Stadt sich nachhaltig entwickeln soll. Die dann auch helfen mit ihren spezifischen fachlichen Kenntnissen, das auf Kurs zu halten.<sup>935</sup>

Zudem komme den Führungspersonen im Allgemeinen und dem Oberbürgermeister im Besonderen die Aufgabe zu, das Thema nach außen zu repräsentieren und bewusst Signale zu setzen.<sup>936</sup>

Die [Oberbürgermeisterin] hat einen 16-Stunden-Tag. In diesem 16-Stunden-Tag hat sie bestimmte Repräsentationspflichten und gibt auch Botschaften raus. Da ist sie orientierungsgebend.<sup>937</sup>

Aber, wenn er [Anm.: der Oberbürgermeister] dafür steht und das auch nach außen vertritt, ist das ein wichtiges Statement, wofür eine Stadt dann insgesamt steht. Wenn er das Thema nicht nur innerhalb der Stadt bei Veranstaltungen vertritt, sondern auch nach außen hin, dann stärkt das das Profil der Stadt.<sup>938</sup>

Unabhängig von spezifischen Projekten gelte es zudem, unterschiedlichen organisationsexternen Gruppen das Thema zu vermitteln und sie zu überzeugen.<sup>939</sup> Das umfasst das:

was früher die ehrenamtlichen Bürgermeister gemacht haben, die klassische Kommunikatoren, Multiplikatoren in einer Kommune waren, die wirklich zur Silberhochzeit, zum Sportverein, zum Jubiläum etc. gingen. Wenn der [Anm: Bürgermeister] dieses Thema überall mitnimmt, dann kann es gelingen, eine ganze Stadt von etwas zu überzeugen.<sup>940</sup>

Der Oberbürgermeister einer Fallstadt schränkt das wie folgt etwas ein:

Der Bevölkerung [...] ist dieses Thema Nachhaltigkeit als solches zu komplex. [...] Sie kriegen das in der Bevölkerung in aller Regel nicht vermittelt. Sie kriegen das, wenn überhaupt, nur über solche Transmissionsriemen von Best-Practice-Beispielen vermittelt, die man als Mosaiksteinchen in dieses Nachhaltigkeitskonzept einpasst. Stadtgrün, Straßen, Wohnungsentwicklung, behindertengerechte oder altengerechte Wohnungen, Kindertagesstätten, Schulen, alle diese Dinge. [...] Ich mag mich täuschen, aber ich habe nicht den Eindruck, dass die Bevölkerung sagt: ‚Das ist toll, dass die Stadt eine Nachhaltigkeitsstrategie macht.‘<sup>941</sup>

Zudem umfasse das Vermitteln und Überzeugen bei Oberbürgermeistern und Dezernenten auch den politischen Raum, das heißt, unabhängig von einer konkreten Entscheidung

<sup>934</sup> Vgl. KEE2: Abs. 24; KEE9: Abs. 76; KEE10: Abs. 27, 28; KIE10: Abs. 12.

<sup>935</sup> KEE10: Abs. 27, 28.

<sup>936</sup> Vgl. KEE1: Abs. 17; KEE2: Abs. 16; KEE3: Abs. 22; KEE6: Abs. 17; KIE4: Abs. 11; KIE6: Abs. 14.

<sup>937</sup> KEE10: Abs. 24.

<sup>938</sup> KIE6: Abs. 14.

<sup>939</sup> Vgl. KEE6: Abs. 16; KEE9: Abs. 24; KEE12: Abs. 11; KEE13: Abs. 19; KIE3: Abs. 18; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 17.

<sup>940</sup> KEE12: Abs. 11.

<sup>941</sup> KIEX: Abs. 16.

die handelnden Akteure für das Thema zu gewinnen.<sup>942</sup> Auch in den Bereich der Vermittlung und Überzeugungsrollen stellt die Frage des querschnittlichen Arbeitens rein, da die Amtsleiter und Dezernenten natürlich auch mit ihren Kollegen agieren. Unabhängig von ggf. vorhandenen Strukturen sowie aktuellen Projekten stellt die kontinuierliche Überzeugung und Vermittlung eine Herausforderung dar.<sup>943</sup>

Der letzte Handlungsbereich ist die tatsächliche *Akquise* von Unterstützung für Projekte oder (politischen) Entscheidungen, die von 9 Befragten gesehen wird.<sup>944</sup> Auch in diesem Bereich merken die Befragten an, dass es bei diesen Entscheidungen insbesondere darauf ankomme, nicht ausschließlich für das Wohl der eigenen Einheiten, sondern im Sinne der Gesamtstadt zu handeln.<sup>945</sup>

Aber es kommt dann immer zur Nagelprobe in der Haushaltsdiskussion. Immer. Wenn Sie nach wie vor immer noch den dreifachen Preis für die Anschaffung eines kleinen City-Flitzers, der Elektro-angetrieben ist, gegenüber einem konventionell angetriebenen Auto zahlen, dann ist es sehr schwer, im Haushaltsausschuss und in der Stadtratsdiskussion zum Haushalt dies zu vermitteln. Ich brauche eigentlich drei Autos, aber ich kaufe nur eins, weil ich das Öko-Auto kaufe. [...] Aber das ist [...] eine große Herausforderung.<sup>946</sup>

### 8.3.5 Einflussfaktoren

Vielfältige Faktoren auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene bedingen nach Ansicht nahezu aller Befragter, inwieweit Führungskräfte Spielraum haben, nachhaltigkeitsorientiert zu handeln, und ob sie ihn nutzen.<sup>947</sup>

Auf der Ebene der *Mikro-Faktoren* weisen 9 Befragte auf die Bedeutung eines „grundsätzlichen Bewusstseins, Werte, Einstellung bzw. der grundsätzlichen Überzeugung/Haltung für das Thema“ hin.<sup>948</sup> Dies sei eng verknüpft, mit der grundlegenden Persönlichkeit bzw. den primären charakterlichen Eigenschaften.<sup>949</sup> Einen wesentlichen Einfluss hat

<sup>942</sup> Vgl. KEE5: Abs. 28; KEE10: Abs. 24; KEE12: Abs. 11; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 20; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 17.

<sup>943</sup> Vgl. KEE4: Abs. 11; KEE6: Abs. 63; KIE1: Abs. 38; KIE4: Abs. 17; KIE7: Abs. 22; KEE9: Abs. 21.

<sup>944</sup> Vgl. KEE5: Abs. 28; KEE12: Abs. 38; KIE2: Abs. 19; KIE4: Abs. 17; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 16; KIE8: Abs. 32; KIE9: Abs. 14; KIE10: Abs. 12.

<sup>945</sup> Vgl. KIE2: Abs. 31; KIE4: Abs. 17; KIE6: Abs. 16; KIE9: Abs. 17.

<sup>946</sup> KIE5: Abs. 15.

<sup>947</sup> Die Befragten kannten das Thema der Untersuchung vor den Interviews, daher ist die Auflistung von Kompetenzen als Mikro-Faktor an dieser Stelle obsolet.

<sup>948</sup> Vgl. KEE4: Abs. 21; KEE5: Abs. 24, 26; KEE8: Abs. 29; KEE9: Abs. 11; KEE10: Abs. 61; KEE11: Abs. 21; KIE6: Abs. 115; KIE7: Abs. 22; KIE11: Abs. 34.

<sup>949</sup> Vgl. KEE6: Abs. 40; KEE10: Abs. 61; KEE13: Abs. 15; KIE8: Abs. 61; KIE10: Abs. 38.



nach Ansicht der Befragten die persönliche Entwicklung in der Schule/Jugend,<sup>950</sup> im Studium<sup>951</sup> bzw. speziell die eigene berufliche Biografie.<sup>952</sup> Zudem sei die eigene private, familiäre Situation von hoher Bedeutung.<sup>953</sup>

Im Hinblick auf die *Meso-Faktoren* wird die Größe der Kommune genannt, die die Handlungsmöglichkeiten massiv beeinflusse:

Wichtig ist auch die Größe der Gebietskörperschaft oder wo jemand überhaupt Chef ist. Kann ich das mit persönlicher Präsenz machen oder brauche ich Strukturen? Es ist ein Unterschied, ob ich eine Stadtverwaltung habe, die 1000 Leute umfasst, wo ich den letzten Sachbearbeiter nicht mehr kennen kann, oder ob ich eine Samtgemeinde habe, oder Ortsvorsteher bin.<sup>954</sup>

Zudem weist ein Befragter auf die offensichtliche regionale Verteilung kommunaler Nachhaltigkeitsaktivitäten (wenig im Nordosten, viel im Südwesten) hin, die mit den bisherigen Studien nicht ausreichend erklärt werden könne.<sup>955</sup>

Ein wesentlicher Faktor sei weiter der vorgegebene politische Rahmen, in dem sich die Verwaltungsführung bewegen müsse.<sup>956</sup> In diesem Zusammenhang sei auch relevant, ob der Oberbürgermeister gegen oder mit dem Stadtrat regieren würde und welche politischen Prioritäten durch die Parteipolitik vorgegeben seien.<sup>957</sup> Diskontinuität bzw. Wahlperioden und das damit verbundene Wiederwahlinteresse würde zudem häufig dazu führen, dass eine Langfristorientierung verloren gehe:<sup>958</sup>

Stadträte denken nicht immer nur ganz langfristig. Manchmal auch kurzfristig, von Wahltermin zu Wahltermin.<sup>959</sup>

Weil man einfach aus dem natürlichen Wiederwahlmotiv heraus immer darauf ausgerichtet sein muss, die nächste Wahl zu gewinnen und sich sozusagen nicht auf Dinge konzentrieren kann, die vielleicht erst die übernächste oder noch längere Wahlzyklen ansprechen.<sup>960</sup>

<sup>950</sup> Vgl. KEE4: Abs. 21, 74; KEE10: Abs. 61; KIE11: Abs. 34.

<sup>951</sup> Vgl. KEE5: Abs. 26; KEE10: Abs. 60, 61; KIE11: Abs. 34.

<sup>952</sup> Vgl. KEE5: Abs. 26; KEE10: Abs. 60; KIE2: Abs. 25; KIE5: Abs. 7; KIE11: Abs. 7, 34.

<sup>953</sup> Vgl. KEE10: Abs. 27; KIE8: Abs. 61; KIE10: Abs. 38.

<sup>954</sup> KEE6: Abs. 20; ähnlich bei KEE11: Abs. 15.

<sup>955</sup> Vgl. KEE3: Abs. 26.

<sup>956</sup> Vgl. KEE2: Abs. 18, 39; KEE8: Abs. 25.

<sup>957</sup> Vgl. KEE6: Abs. 40; KEE10: Abs. 23; KIE10: Abs. 61.

<sup>958</sup> Vgl. KEE3: Abs. 13, 24; KEE5: Abs. 17, 18; KEE10: Abs. 27; KEE12: Abs. 31; KIE3: Abs. 12; KIE5: Abs. 9; KIE9: Abs. 36; KIE10: Abs. 61.

<sup>959</sup> KIE3: Abs. 12.

<sup>960</sup> KEE3: Abs. 24.

Diese betreffe vor allem Oberbürgermeister und Beigeordnete. Eng damit verknüpft sind die politische Relevanz des Themas in der Stadtgesellschaft vor Ort,<sup>961</sup> die sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen<sup>962</sup> sowie das (nicht) ausgeprägte Engagement der Bürgerschaft.<sup>963</sup> Daneben sei auch der richtige Zeitpunkt für den Beginn eines solchen Prozesse von erheblicher Bedeutung, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

Wir sind mit einem neuen Oberbürgermeister und einem neuen Gemeinderat gestartet. Wir haben ein Zeitfenster genutzt, als alle noch frisch und bereit waren, gemeinsam etwas zu wagen. So einen Prozess [...] in einer laufenden Legislaturperiode mit eingespielten Rollen aufzusetzen, ist [...] schwierig. Da muss man den richtigen Zeitpunkt erwischen und dann, wenn es gelingt, kontinuierlich dranbleiben.<sup>964</sup>

Neben diesen die gesamte Kommune umfassenden Faktoren werden auch vielfältige kommunalverwaltungsspezifische Faktoren genannt. Wesentlich hierbei sei eine angespannte Haushaltslage.<sup>965</sup> Ein Befragter erläutert dies:

Wenn ich eben ganz, ganz wenig finanzielle Spielräume habe, kann ich es mir unter Umständen gar nicht leisten, ein teureres Produkt zu kaufen, nur weil das nachhaltiger ist, selbst wenn sich herausstellen sollte, dass dies nur kurzfristig so ist.<sup>966</sup>

3 Befragte teilen diese Ansicht jedoch nicht:

Wobei ich es da sehr spannend finde, dass das [Anm.: eine angespannte Haushaltslage] sicher ein richtiges Argument ist, wenn es darum geht, konkrete Maßnahmen und Aktivitäten zu entwickeln, dass es aber dann nur eine begrenzte Rolle spielt, wenn es darum geht, Ideen und Konzepte zu entwickeln. Da kann die Haushaltssituation dann nicht schön oder auch behindernd sein. Es zeigt sich allerdings, dass manchmal die Städte und Gemeinden, die da nicht gut aufgestellt sind, sogar die spannendsten Ideen haben.<sup>967</sup>

Eine wesentliche Rolle spiele zudem die Personalstruktur in der der jeweiligen Verwaltung: Vor allem in kleinen Verwaltung mit sehr geringer Personalfuktuation sei es oft über einen langen Zeitraum hinweg nicht möglich, Personen mit den spezifischen Kompetenzen neu einzustellen.<sup>968</sup> Ferner seien die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft insbesondere bei älteren Mitarbeitenden häufig nicht so stark ausgeprägt.<sup>969</sup> Zudem bestünde eine große Bedeutung, inwieweit das Thema bei den Mitarbeitenden in der Verwaltung angenommen wird und inwieweit hier bereits Kompetenzen ausgeprägt sind:<sup>970</sup>

<sup>961</sup> Vgl. KEE4: Abs. 21; KEE5: Abs. 18; KIE3: Abs. 10.

<sup>962</sup> Vgl. KEE3: Abs. 29; KEE5: Abs. 71; KEE8: Abs. 25; KEE13: Abs. 15; KIE1: Abs. 5; KIE5: Abs. 7, 55; KIE8: Abs. 34.

<sup>963</sup> Vgl. KEE6: Abs. 19; KEE9: Abs. 13; KIE6: Abs. 11; KIE8: Abs. 34.

<sup>964</sup> KIE12: Abs. 70.

<sup>965</sup> Vgl. KEE1: Abs. 19; KEE3: Abs. 13, 28; KEE5: Abs. 18, 21, 22, 28; KEE9: Abs. 24; KEE11: Abs. 23; KEE12: Abs. 15; KIE2: Abs. 15, 27, 39; KIE3: Abs. 20; KIE4: Abs. 32; KIE5: Abs. 15, 55.

<sup>966</sup> KEE3: Abs. 28.

<sup>967</sup> KEE11: Abs. 23; ähnlich bei KEE2: Abs. 20; KIE1: Abs. 38.

<sup>968</sup> Vgl. KEE5: Abs. 18.

<sup>969</sup> Vgl. KEE12: Abs. 15, 16.

<sup>970</sup> Vgl. KEE5: Abs. 24; KEE12: Abs. 15.

Das hängt schon viel damit zusammen, inwiefern das Nachhaltigkeitsthema selbst, in der Verwaltung [...] auf der Ebene der individuellen Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter oder der individuellen Interessen veranlagt ist.<sup>971</sup>

Ich hatte das große Glück, dass ich hier eine große Offenheit, eine hohe Bereitschaft und eine hohe Motivation vorfand, diesen Prozess aktiv mitzugestalten. [...] Ich bin da mit einem hehren Gedanken angetreten und habe das große Glück gehabt, hier Unterstützer zu finden, die mit Ihrem Wissen, mit ihrer Erfahrung unverzichtbare Beiträge zum Gelingen geleistet haben.<sup>972</sup>

Wesentliche Faktoren, die die Handlungsmöglichkeiten beeinflussen, liegen allerdings auch auf der *Makro-Ebene*. So spiele das Thema Nachhaltigkeit insgesamt in der Bevölkerung noch eine untergeordnete Rolle.<sup>973</sup> Zudem würden Kommunalverwaltungen häufig von der Aktualität und politischen Relevanz anderer, kurzfristigerer Themen eingenommen, und das Thema rücke an den Rand.<sup>974</sup> „Sie werden momentan immer von anderen bekannten Themen überrollt und platt gemacht.“<sup>975</sup>

Den jeweiligen Ländern bzw. dem Bund wird ebenfalls eine fördernde bzw. hemmende Wirkung zugeschrieben. So würden diese den allgemeinen Rahmen setzen,<sup>976</sup> also durch eigene Nachhaltigkeitsstrategien und Indikatorensets ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und als Legitimationsebene und als Impulsgeber dienen.<sup>977</sup> Vor dem Hintergrund des Konnexitätsprinzips erhoffen sich viele Befragten eine langfristige (personelle) Strukturen fördernde, finanzielle Unterstützung und in der gesamten Förderpolitik eine stringente finanzielle Rahmensetzung. Zudem könne eine Unterstützung durch Fortbildung, Leitfäden etc. erfolgen.<sup>978</sup> Weiterhin hätten die Länder mit den statistischen Landesämtern auf die Datenverfügbarkeit, -erhebung und -aufbereitung entsprechender Indikatoren einen erheblichen Einfluss.<sup>979</sup> Auch im Rahmen der Kommunalverfassungen bzw. Gemeindeordnungen bestehe erheblicher Spielraum.<sup>980</sup> In diesem Zusammenhang wurde überdies die Diskussion um kommunale Nachhaltigkeit als Pflichtaufgabe angesprochen. So plädiert die Mehrzahl der verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten dafür, Nachhaltigkeit mit einer entsprechenden finanziellen Förderung als Pflichtaufgabe für Kommunen zu definieren:<sup>981</sup>

<sup>971</sup> KEE6: Abs. 19.

<sup>972</sup> KIEX: Abs. 34.

<sup>973</sup> Vgl. KEE10: Abs. 31; KIE1: Abs. 13; KIE2: Abs. 39.

<sup>974</sup> Vgl. KEE4: Abs. 21; KEE10: Abs. 30; KEE12: Abs. 22; KIE2: Abs. 39; KIE8: Abs. 38.

<sup>975</sup> KEE1: Abs. 71.

<sup>976</sup> Vgl. KEE4: Abs. 23; KEE10: Abs. 32.

<sup>977</sup> Vgl. KEE1: Abs. 23; KEE2: Abs. 22; KEE4: Abs. 23; KEE9: Abs. 26; KEE10: Abs. 32; KEE12: Abs. 20; KIE2: Abs. 55.

<sup>978</sup> Vgl. KEE1: Abs. 23; KEE2: Abs. 22; KEE4: Abs. 23; KEE5: Abs. 21; KEE9: Abs. 152; KEE10: Abs. 30, 32; KIE1: Abs. 19; KIE2: Abs. 27, 55.

<sup>979</sup> Vgl. KIE1: Abs. 21.

<sup>980</sup> Vgl. KEE3: Abs. 104; KEE11: Abs. 23; KIE9: Abs. 34.

<sup>981</sup> Vgl. KEE1: Abs. 21; KEE9: Abs. 15; KEE10: Abs. 30; KIE1: Abs. 15, 17; KIE5: Abs. 55, 59.

Wir haben in Deutschland im Moment keine Pflicht, Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen zu betreiben. Das ist aus meiner Sicht diskussionswürdig, da wir seit fast 20 Jahren, die Diskussion: ‚Wie kriegen wir Nachhaltigkeitsprozesse in den Verwaltungen verankert?‘ führen. Seit 20 Jahren kommen wir immer wieder an ähnliche Schwierigkeiten. Unter dem Strich deshalb, weil Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement ein freiwilliger Prozess ist.<sup>982</sup>

Es ist immer noch eine freiwillige Leistung, und wenn sie als eine Kommune strukturell überschuldet sind, sind die Mittel häufig einfach nicht da. Das ist vielleicht häufig der entscheidende Hemmschuh, weil er sich auf sehr viele andere Dinge auswirken kann.<sup>983</sup>

Lediglich 2 Befragte äußern sich dagegen, da dies nicht dazu führen würde, dass das Thema in der Verwaltung gelebt werden würde, und Auswirkungen auf das Einwerben von Fördermitteln hätte.<sup>984</sup> Ferner merken einige Befragten an, dass auch noch nicht alle Instrumentarien und Tools durchgängig entwickelt seien.<sup>985</sup>

Man befindet sich auf nicht ausgetretenen Pfaden. Man muss etwas glaubwürdig verkaufen, wo man ein Grobziel, aber kein Feinziel hat, wo man eine grobe Vorstellung hat, die aber mit den Bürgern stetig weiterentwickelt und geschärft wird, wo man auch mal Dinge wieder verwirft. Das nicht in ein Tohuwabohu hinein zu entwickeln, sondern in einen halbwegs von Menschen akzeptierten Prozess und da die Menschen mitzukriegen, das ist eine unglaubliche Herausforderung [...].<sup>986</sup>

#### 8.4 Bedeutung und Ausprägung von Nachhaltigkeitskompetenzen

Ein wesentlicher an dieser Stelle nicht näher zu quantifizierender Einflussfaktor ist die Ausprägung der für eine entsprechende Performanz notwendigen Kompetenzen. In Bezug auf die zweite Unterfrage wird in diesem Abschnitt die Bewertung der Bedeutung unterschiedlicher Teilkompetenzen im Hinblick auf diese Performanz nach Ansicht der Befragten dargestellt. Die Bewertung der Bedeutung der Kompetenzen für nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung erfolgte in Ergänzung der qualitativen Interviews zusätzlich mit einem Fragebogen. Die Befragten wurden gebeten, ihre jeweiligen Bewertungen zu erläutern. Einige Befragte nahmen bei ihrer Bewertung nur eine geringe Differenzierung vor, sie stuften also alle Kompetenzen als *wichtig* oder *sehr wichtig* ein. Die *quantitativen* Ergebnisse sind auch daher von großer Unschärfe und Fehleranfälligkeit gekennzeichnet. Sie können die Ergebnisse der Interviews daher nur unterstützen und gemeinsam mit den qualitativen Aussagen Tendenzen aufzeigen, und sollen, wie bereits mehrfach erwähnt, nicht mit einer Quantifizierung im statistischen Sinn verwechselt werden.

---

<sup>982</sup> KEE10: Abs. 30.

<sup>983</sup> KEE12: Abs. 15.

<sup>984</sup> Vgl. KEE2: Abs. 20; KIE8: Abs. 41.

<sup>985</sup> Vgl. KEE1: Abs. 71; KEE3: Abs. 100, 102; KEE10: Abs. 25; KIE7: Abs. 12.

<sup>986</sup> KIE10: Abs. 14.

Insgesamt schätzte die Mehrzahl der Befragten die Kompetenzliste als eine passende Zusammenstellung von notwendigen Kompetenzen für Leitungspersonen bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen ein.<sup>987</sup> Gleichwohl sei eine detaillierte Einschätzung der Bedeutung der Kompetenzen abhängig von der Größe der jeweiligen Gebietskörperschaft und der jeweiligen Führungsebene.<sup>988</sup>

Einen Überblick über die Mittelwerte und zugehörigen Standardabweichungen der Bewertung gibt Tabelle 9. Um die Bewertungen *aussagekräftiger* zu gestalten, wurden anhand der Mittelwerte und der Standardabweichungen drei Gruppen gebildet, auf die bei der folgenden detaillierten Darstellung der Kompetenzen Bezug genommen wird: *sehr wichtig* (Mittelwert  $\geq 5,3$  und Standardabweichung  $< 1$ ), *wichtig* (Mittelwert  $\leq 5,3$  bis  $\geq 5$ ) und *eher wichtig* (Mittelwert  $< 4,8$ ).

Tabelle 9: Ergebnis der Bewertung der Bedeutung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung (eigene Darstellung).

Kompetenz	Mittelwert	Standardabweichung
Ganzheitliches Denken	5,7	0,5
Umgang mit Widerstand und Konflikten	5,6	0,5
Integration unterschiedlicher Perspektiven	5,5	0,6
Gestaltungswille	5,5	0,6
Überzeugungs- und Motivationskompetenz	5,4	0,8
Strategieentwicklung	5,4	0,9
Kommunikationsfähigkeiten	5,3	0,8
Reflexionskompetenz	5,3	1,2
Umgang mit inhaltlichen Unsicherheiten	5,2	0,6
Offene Grundeinstellung gegenüber Neuem	5,2	0,9
Kooperations- und Teamfähigkeit	5,2	0,9
Mitarbeiterbeförderung	5,2	1
Normativ-ethische Einstellung	5,2	1
Fachübergreifende Kenntnisse	5	0,8
Frustrationskompetenz	5	0,8
Emotionale Intelligenz	5	1
Lernbereitschaft	5	0,9
Netzwerkkompetenz	5	1
Partizipationskompetenz	4,7	1
Individuelle Entscheidungsdilemmata	4,6	0,7
Neues Wissen	4,6	0,9
Evaluationskompetenz	4,4	0,9
Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung	4,4	1
Fachwissen	4,2	0,9

Im Folgenden wird die qualitative und *quantitative* Bewertung der Bedeutung der Kompetenzen anhand der drei Dimensionen *fachlich-methodisch* (Abschnitt 8.4.1), *sozial-*

<sup>987</sup> Vgl. KEE5: Abs. 32; KEE10: Abs. 60; KIE3: Abs. 33, 35; KIE11: Abs. 23.

<sup>988</sup> KEE6: Abs. 20; KEE11: Abs. 42; KIE8: Abs. 44.

*kommunikativ* (Abschnitt 8.4.2) und *personal* (Abschnitt 8.4.3) detailliert dargestellt. Die Einschätzung der Ausprägung steht im Zentrum des letzten Abschnitts (Abschnitt 8.4.4).

#### 8.4.1 Fachlich-methodische Dimension

Insgesamt bewerten die Befragten die Teilkompetenzen der fachlich-methodischen Dimension weniger wichtig als die der sozialen-kommunikativen und der personalen Dimension.

So schätzen die Befragten *Fachwissen im eigenen Verantwortungsbereich* für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungskräfte zwar immer noch als *eher wichtig* ein, schreiben dieser Fähigkeit aber insgesamt im Vergleich zu den anderen Teilkompetenzen die geringste Bedeutung zu (Mittelwert 4,2). Dabei gehen die Einschätzungen jedoch auseinander (Standardabweichung 0,9). So argumentieren 4 Befragte, dass ohne eine ausgeprägte fachliche Perspektive der Zugang zu querschnittlichem, nachhaltigkeitsorientiertem Handeln schlechter möglich sei:

Ich komme immer aus einer bestimmten Perspektive und ich muss für mein Fach [...] eine gute [...] ‚Geschichte erzählen können‘. Es muss für mich schlüssig sein, warum aus meiner Fachperspektive heraus Nachhaltigkeit ein wichtiges Prinzip ist. Das kann ich aber nur glaubwürdig machen, wenn ich über mein Fach Bescheid weiß. Nur dann kann ich andere aus meinem Fachkreis dazu bewegen, dass sie über Ihre Perspektive, aus ihrer Fachlichkeit heraus, ihre Position zum Themenfeld Nachhaltigkeit entwickeln können. Das kann ich aber nur über eigene Fachlichkeit erreichen.<sup>989</sup>

6 andere Befragte bewerten die Bedeutung dieser Teilkompetenz geringer und argumentieren, dass für eine entsprechende Performanz andere Kompetenzen bedeutsamer seien und Fachwissen eher bei entsprechenden Mitarbeitern gefragt sei:

Je höher Sie kommen, umso weniger wichtig ist Fachwissen. Dass ein Mitarbeiter ein höheres Fachwissen hat als der Chef, ist logisch. Denn das wird immer spezieller. Der Chef hat ja auch noch die Führungsaufgaben.<sup>990</sup>

Dabei nehmen drei Befragte bei der Bedeutung des Fachwissens noch eine Differenzierung zwischen den Ebenen vor: So nehme die Bedeutung des Fachwissens für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der eigenen Kommune mit der Abnahme der Führungsposition zu.<sup>991</sup>

Mit einem Mittelwert von 5,0 (Standardabweichung 0,8) schätzen die Befragten die *fach- und bereichsübergreifenden Kenntnisse* zwar als *wichtig* ein, aber dennoch im unteren

<sup>989</sup> KEE10: Abs. 34; ähnlich bei KEE1: Abs. 27; KEE6: Abs. 42; KEE8: Abs. 37.

<sup>990</sup> KIE8: Abs. 45, 46; ähnlich bei KEE1: Abs. 24; KEE5: Abs. 39; KIE2: Abs. 29; KIE10: Abs. 22; KIE12: Abs. 36.

<sup>991</sup> Vgl. KIE7: Abs. 37; KIE8: Abs. 45, 46; KIE12: Abs. 24.

Mittelfeld der Bedeutung nachhaltigkeitsorientierten Handelns kommunaler Führungspersonen. So seien diese Kenntnisse nach Ansicht von 8 Befragten zwar grundsätzlich wichtig, um ein durch Querschnittlichkeit geprägtes Konzept wie das der nachhaltigen Entwicklung umzusetzen:<sup>992</sup>

Mir hilft es nicht, wenn ich als Raumplaner kein Verständnis von Finanzen und Investitionen habe und dann blauäugig und naiv sage: „Das möchte ich und weiß aber nicht, wie das nachhaltig zu finanzieren ist.“<sup>993</sup>

Fach- und berufsübergreifenden Kenntnisse halte ich für sehr wichtig. Damit man auch über den Tellerrand guckt. Sonst kann man sich spätestens bei den Zielkonflikten nicht mit den anderen Dingen auseinandersetzen.<sup>994</sup>

Gleichwohl argumentieren andere Befragte dafür, dass deren besondere Ausprägung insbesondere zu Beginn des Prozesses nicht ausschlaggebend sei:<sup>995</sup> „Ich würde sagen, fach- und berufsübergreifende Kenntnisse sind nicht wichtig, um zu starten, sie sind aber wichtig, um voranzukommen.“<sup>996</sup> In diesem Zusammenhang weisen diverse Befragte darauf hin, dass weniger die Kenntnisse als vielmehr die grundlegende Offenheit, fach- und bereichsübergreifend zu denken, von hoher Bedeutung sind (siehe Abschnitt 8.4.3):<sup>997</sup>

Ich würde jetzt fach- und berufsübergreifende Offenheit für sehr wichtig halten. Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse sind für mich jetzt etwas zwiespältig. Da es für mich die Frage eröffnet, was muss ich wissen, bevor ich nachhaltigkeitsorientiert handeln kann, bevor ich mich auf den Weg machen kann. Es kann kontraproduktiv sein. Wenn man sich allerdings auf den Weg gemacht hat und sagt „Das ist für mich wichtig, dass ich mich öffne gegenüber anderen Fachbereichen“, dann lerne ich natürlich mithin, begreife und verstehe andere Fachbereiche und baue mir Kenntnisse auf.<sup>998</sup>

Eine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen wird von den Befragten nicht vorgenommen.

Anders, als vielleicht erwartet, schätzen die Befragten *Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung* insgesamt nur als *eher wichtig* ein (Mittelwert 4,4), mit einer Standardabweichung von 1 ist diese Einschätzung jedoch nicht einheitlich. Zwar sollte nach Ansicht von 10 Befragten ein Grundverständnis nachhaltiger Entwicklung vorhanden sein,<sup>999</sup> eine vertiefte Expertise sei jedoch insbesondere zu Beginn des Prozesses (noch) nicht notwendig.

<sup>992</sup> Vgl. KEE9: Abs. 31, 40; KEE11: Abs. 27; KEE13: Abs. 40; KIE2: Abs. 31; KIE3: Abs. 29; KIE5: Abs. 12; KIE10: Abs. 23; KIE12: Abs. 36.

<sup>993</sup> KEE10: Abs. 28.

<sup>994</sup> KIE8: Abs. 46.

<sup>995</sup> Vgl. KEE5: Abs. 43; KEE12: Abs. 19.

<sup>996</sup> KEE10: Abs. 35.

<sup>997</sup> Vgl. KEE1: Abs. 15; KEE2: Abs. 11; KEE4: Abs. 11; KEE5: Abs. 17; KEE7: Abs. 9; KEE9: Abs. 76, 78; KEE10: Abs. 87; KEE11: Abs. 21; KEE12: Abs. 16; KEE13: Abs. 17; KIE1: Abs. 38; KIE2: Abs. 31; KIE4: Abs. 17; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 16; KIE8: Abs. 11; KIE9: Abs. 17; KIE10: Abs. 10; KIE11: Abs. 9; KIE12: Abs. 7.

<sup>998</sup> KEE10: Abs. 35.

<sup>999</sup> Vgl. KEE2: Abs. 34, 46; KEE3: Abs. 100; KEE4: Abs. 28; KEE5: Abs. 32; KEE9: Abs. 43; KEE11: Abs. 15; KEE13: Abs. 19; KIE2: Abs. 33; KIE8: Abs. 48; KIE12: Abs. 36.

Diese würde sich mit der Zeit entwickeln:<sup>1000</sup> „Um sich auf den Weg zu machen, ist es nicht so wichtig; um weiterzukommen, ist es wichtig.“<sup>1001</sup> Diese Fähigkeiten sollten vielmehr bei Mitarbeitenden stärker ausgeprägt sein bzw. die Fachexpertise könne in Zusammenarbeit mit Externen (Forschungs-/Beratungsinstitute) in die Kommune geholt werden.<sup>1002</sup> Wichtiger sei vielmehr ein Bewusstsein, eine Grundakzeptanz, eine Sensibilität für die Bedeutung des Themas:<sup>1003</sup>

Ich gucke auf Bürgermeister, die tatsächlich nicht unbedingt gewusst haben, was nachhaltige Entwicklung ist, als sie sich auf den Weg gemacht haben. Die haben sich eher im Laufe des Prozesses dahin entwickelt. Sie haben verstanden, dass man jetzt etwas anderes tun muss als das, was bis dato in den Kommunen stattgefunden hat.<sup>1004</sup>

Dementsprechend nimmt hierbei nach Einschätzung der Befragten die Bedeutung mit der Abnahme der Hierarchiestufe zu.<sup>1005</sup>

Mit einem Mittelwert von 5,4 (Standardabweichung 0,9) ist die *Fähigkeit, Strategien zu entwickeln* zwar insgesamt *sehr wichtig*. Dennoch weisen 2 Befragte darauf hin, dass diese Fähigkeit nicht so bedeutend sei, wenn man denn entsprechende Mitarbeitende habe.<sup>1006</sup> Die meisten Befragten halten diese Fähigkeit jedoch für sehr bedeutsam, um ein so abstraktes, normatives Konzept vor Ort tatsächlich in konkreten Strategien umzusetzen:<sup>1007</sup>

Ich glaube, aber das gilt für die Nachhaltigkeitsdiskussion insgesamt, dass es wichtig ist, es zu schaffen, ein schon fast normatives Gebilde, was wir haben, so zu konkretisieren und von dem Abstraktionsgrad so weit runter zu holen, dass es greifbar wird.<sup>1008</sup>

Die, die keine Strategien entwickeln wollen, tun sich mit dem Prozess als solchem schwer. Spätestens für den eigenen Bereich muss ich eine Strategie entwickeln: ‚Wie gehe ich dann damit um?‘<sup>1009</sup>

Gerade auf den unteren Führungsebenen komme dieser Fähigkeit eine höhere Bedeutung zu:<sup>1010</sup>

‚Wie breche ich das herunter?‘ Und zwar einmal in eine ganz klare Umsetzungsorientierung, aber das andere ganz klar auch in das alltägliche Verwaltungshandeln: Was heißt das dann eigentlich? Ich glaube, das ist die größte Herausforderung für die Ebene Amtsleitung.<sup>1011</sup>

<sup>1000</sup> Vgl. KEE5: Abs. 32; KEE10: Abs. 60; KEE11: Abs. 27; KEE13: Abs. 19; KIE2: Abs. 33; KIE10: Abs. 24.

<sup>1001</sup> KEE10: Abs. 40.

<sup>1002</sup> Vgl. KEE4: Abs. 28; KEE5: Abs. 32; KEE9: Abs. 47; KEE11: Abs. 27; KIE2: Abs. 33.

<sup>1003</sup> Vgl. KEE5: Abs. 28; KEE11: Abs. 15.

<sup>1004</sup> KEE10: Abs. 60.

<sup>1005</sup> Vgl. KEE2: Abs. 24; KEE4: Abs. 28; KEE5: Abs. 32; KEE10: Abs. 60; KEE11: Abs. 27; KIE2: Abs. 33; KIE6: Abs. 33–35.

<sup>1006</sup> Vgl. KEE2: Abs. 35; KEE9: Abs. 47.

<sup>1007</sup> Vgl. KEE4: Abs. 26; KEE5: Abs. 45; KEE10: Abs. 41; KEE12: Abs. 26; KIE2: Abs. 33; KIE9: Abs. 15; KIE10: Abs. 14; KIE12: Abs. 38.

<sup>1008</sup> KEE12: Abs. 67.

<sup>1009</sup> KIE8: Abs. 48.

<sup>1010</sup> Vgl. KIE7: Abs. 6.

<sup>1011</sup> KIE6: Abs. 18.



Die höchste Bedeutung (Mittelwertwert 5,7) sprechen die Befragten der Fähigkeit zu, *ganzheitlich, systemisch und vernetzt zu denken*. Bei einer Standardabweichung von 0,5 hat keiner der Befragten diese Fähigkeit als nicht mindestens *wichtig* bewertet. Sie sei „Dreh- und Angelpunkt“<sup>1012</sup> für alle Führungsebenen, um einerseits bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen die Stadt als Ganzes wahrzunehmen und andererseits potenzielle Auswirkungen in Zukunft und außerhalb der Stadtgrenzen mitzubeachten:<sup>1013</sup>

Du brauchst Führungskräfte, die zeitlich über ihren Tellerrand hinausdenken, nicht nur in Wahlperioden, sondern wir denken in intergenerativer Gerechtigkeit. Führungskräfte, die über räumliche Grenzen hinausdenken und nicht nur ihren kleinen Kirchturm sehen, die natürlich auch über Fachgrenzen hinausdenken. Das ist erst mal anspruchsvoll, da die meisten doch relativ begrenzt sind.<sup>1014</sup>

Mit einem Mittelwert von 5,2 und einer Standardabweichung von 0,6 ist der *aktive Umgang mit inhaltlichen Unsicherheiten, Komplexität und Dilemmata* im oberen Mittelfeld der Bewertung einzuordnen, also *wichtig*. Diese Fähigkeit ist nach Ansicht von 8 Experten insbesondere im lösungsorientierten Umgang mit lokalen Nachhaltigkeitsprozessen von immenser Bedeutung, da diese häufig sehr komplex sind und nicht vollständig abschätzbare, unsichere Auswirkungen andernorts und in der Zukunft haben:<sup>1015</sup>

Ich muss entscheidungsfähig bleiben, auch wenn ich nicht alle Informationen vorliegen habe. Gerade im Themenfeld nachhaltige Entwicklung ist das von überragender Bedeutung. Weil wir ja in einem fortlaufenden Prozess sind. Das heißt, zu jedem Zeitpunkt, in dem ich entscheide, habe ich eigentlich nicht genug Informationen. Sie können morgen andere sein.<sup>1016</sup>

Speziell der Umgang mit vielfach auftretenden Zielkonflikten erfordere diese Fähigkeit.<sup>1017</sup> Gleichwohl seien solche Situationen auf unterschiedlichen Führungsebenen Alltag in Kommunalverwaltungen.<sup>1018</sup>

Die Fähigkeit, *Ergebnisse und Prozesse zu evaluieren*, schätzen die Befragten *nur* als eher *wichtig* ein (Mittelwert 4,4, Standardabweichung 0,9). Diese Fähigkeit sei für den gesamten Prozess wichtig, letztendlich würde die Tätigkeit, Prozesse zu evaluieren, jedoch von Mitarbeitenden übernommen, und die Führungspersonen würden die Ergebnisse interpretieren:<sup>1019</sup> „Aber quasi ein Bewusstsein dafür zu haben und Auswertungen

<sup>1012</sup> KIE3: Abs. 29.

<sup>1013</sup> Vgl. KEE2: Abs. 67; KEE5: Abs. 47; KEE9: Abs. 6, 29, 31; KEE10: Abs. 42; KEE12: Abs. 26; KIE1: Abs. 7; KIE2: Abs. 33; KIE4: Abs. 13, 17, 60; KIE5: Abs. 9, 10; KIE6: Abs. 16; KIE9: Abs. 17, 23, 34.

<sup>1014</sup> KEE4: Abs. 28.

<sup>1015</sup> Vgl. KEE3: Abs. 32; KEE4: Abs. 40; KEE6: Abs. 30; KEE9: Abs. 49, 50; KEE11: Abs. 28; KIE10: Abs. 26; KIE12: Abs. 37.

<sup>1016</sup> KEE10: Abs. 45.

<sup>1017</sup> Vgl. KEE11: Abs. 36; KIE1: Abs. 7; KIE8: Abs. 18, 46; KIE9: Abs. 15, 44, 48, 54; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 13.

<sup>1018</sup> Vgl. KEE1: Abs. 28; KEE10: Abs. 45; KIE1: Abs. 31; KIE4: Abs. 25; KIE12: Abs. 37.

<sup>1019</sup> Vgl. KEE4: Abs. 36; KEE5: Abs. 49; KEE10: Abs. 46; KEE11: Abs. 36; KIE2: Abs. 33; KIE9: Abs. 25; KIE12: Abs. 37.

interpretieren zu können, ist auf jeden Fall wichtig, damit Prozesse langfristig verbessert werden können.“<sup>1020</sup> Dementsprechend sei diese Fähigkeit auf den unteren Ebenen bedeutsamer.<sup>1021</sup>

Mit einer ähnlichen Argumentation bewerten die Befragten *Fähigkeiten im Umgang mit neuem Wissen* nur *eher wichtig* (Mittelwert 4,6, Standardabweichung 0,9). Die eigentliche, proaktive Beschaffung von neuem Wissen sei demnach keine Führungsaufgabe und damit unwichtig, bzw. wenn, dann nur auf den unteren Führungsebenen von Bedeutung.<sup>1022</sup> Die Fähigkeit, aus den Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen, diese zu interpretieren und zu bewerten, sei hingegen bei einem immer noch neuen Thema wie kommunaler Nachhaltigkeit bedeutsam.<sup>1023</sup>

#### 8.4.2 Sozial-kommunikative Dimension

Insgesamt bewerten die Befragten die Bedeutung der Kompetenzen der sozial-kommunikativen Dimension höher als die der fachlich-methodischen Dimension.

Mit einem Mittelwert von 5,2 (Standardabweichung 0,9) liegt die *Kooperations- und Teamfähigkeit* im oberen Mittelfeld der Gesamtbewertung. Sie sei insbesondere für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse bedeutsam, da diese nur gemeinsam in integrativen, interdisziplinären, querschnittlichen Teams kooperativ gemeinsam mit anderen gelinge:<sup>1024</sup>

Kooperation ist außerordentlich wichtig. Ich kann Nachhaltigkeit nicht alleine machen. Das ist einfach vom Prinzip her widersprüchlich. Ich glaube, auch die Arbeit im Team ist wichtig. Auch wenn ich der Entscheidungsträger bin [...] muss man sich Teamarbeit organisieren können.<sup>1025</sup>

Inwieweit dies auch interkulturelle Teams sind, hänge von der Bevölkerungsstruktur und Verwaltungszusammensetzung vor Ort ab.<sup>1026</sup> Im Gegensatz dazu halten andere Befragte dieser Fähigkeit für die höheren Führungsebenen für nicht so bedeutend, wie die folgenden Zitate verdeutlichen:<sup>1027</sup>

Ich glaube, man muss sehr unterscheiden zwischen der unterstützenden, operativen Ebene und der strategischen, der Führungsebene. Da kann ich mir auch gut Menschen vorstellen, die in der Hinsicht nicht gut aufgestellt sind und die Dinge trotzdem vorantreiben. Vielleicht gerade weil sie sagen: „Ich will mich nicht darüber unterhalten.“<sup>1028</sup>

<sup>1020</sup> KEE5: Abs. 49.

<sup>1021</sup> Vgl. KEE12: Abs. 28; KIE6: Abs. 58.

<sup>1022</sup> Vgl. KEE6: Abs. 36; KEE7: Abs. 35; KEE10: Abs. 47; KIE1: Abs. 25; KIE6: Abs. 41; KIE12: Abs. 38.

<sup>1023</sup> Vgl. KEE1: Abs. 28; KEE2: Abs. 39; KEE7: Abs. 35; KEE11: Abs. 36; KIE1: Abs. 25; KIE12: Abs. 38.

<sup>1024</sup> Vgl. KEE1: Abs. 30; KEE2: Abs. 39, 40; KEE9: Abs. 28, 29, 59; KEE10: Abs. 47, 61; KEE12: Abs. 36; KIE1: Abs. 28; KIE2: Abs. 34; KIE12: Abs. 38.

<sup>1025</sup> KEE10: Abs. 50.

<sup>1026</sup> Vgl. KIE2: Abs. 34; KIE12: Abs. 38.

<sup>1027</sup> Vgl. KEE5: Abs. 51; KEE9: Abs. 57; KIE6 Abs. 59; KIE10: Abs. 26.

<sup>1028</sup> KEE11: Abs. 38.

Denn Sie werden in einer Kommune und gerade in so einer Position nicht alles in einem Konsens und in Kooperation lösen können. Es muss nicht gerade die ‚Basta-Politik‘ sein, aber irgendwann muss einer da sein, der sagt: ‚So und so machen wir das jetzt.‘<sup>1029</sup>

Die Fähigkeit, *unterschiedliche Perspektiven zu integrieren*, schätzen die Befragten einheitlich (Standardabweichung 0,6) *sehr wichtig* ein (Mittelwert 5,5). Für Nachhaltigkeitsprozesse seien integrative, interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Integration verschiedener fachlicher Perspektiven beispielsweise bei divergierenden Interessen nach Ansicht der Befragten unerlässlich.<sup>1030</sup>

Unterschiedliche Perspektiven zu hören, auszuhalten, zu diskutieren, dann zu gucken, dass man die Dinge irgendwie über die Rampe bekommt oder einen Beschluss dazu bekommt.<sup>1031</sup>

Ich muss bereit sein, das überhaupt anzuerkennen. [...] Auch wenn es mir völlig gegen den Strich geht, welche Meinungen da geäußert werden, ich muss zumindest einmal versuchen, mich in diese Sichtweise reinzudenken, um dann auch entsprechend agieren zu können.<sup>1032</sup>

Die Fähigkeit, *zu überzeugen und zu motivieren*, ist nach Ansicht der Befragten bei kommunalen Führungspersonen mit einem Mittelwert von 5,4 (Standardabweichung 0,8) ebenfalls *sehr wichtig* für kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse. So sei dies besonders wichtig, da Nachhaltigkeit vielfach noch als Add-On gesehen werde und als Querschnittsthema ein schwaches Thema sei.<sup>1033</sup>

Vor diesem Hintergrund sprechen einige Befragte dieser Fähigkeit sogar eine herausragende bzw. entscheidende Bedeutung zu: „Da würde ich am liebsten noch so ein Kästchen daneben malen [Anm.: noch wichtiger als sehr wichtig].“<sup>1034</sup> Bedeutsam sei diese Fähigkeit, weil Personen organisationsintern mitgenommen und motiviert werden müssten.<sup>1035</sup> „Es ist sehr wichtig, die Leute mitzunehmen. Denn wenn ich das nicht schaffe, dann renne ich in eine andere Richtung und dann funktioniert der Betrieb nicht.“<sup>1036</sup> Diese Fähigkeit sei intern für die unterschiedlichen Führungsebenen gleichermaßen bedeutend: „Gerade die Amtsleiter, Dezernenten etc., die gilt es ja auch zu begeistern, wenn ein Bürgermeister etwas will.“<sup>1037</sup>

<sup>1029</sup> KEE12: Abs. 28.

<sup>1030</sup> Vgl. KEE2: Abs. 46; KEE9: Abs. 21, 28, 29; KEE10: Abs. 5, 28, 61; KEE11: Abs. 38; KEE12: Abs. 28; KIE2: Abs. 34, 35; KIE9: Abs. 17.

<sup>1031</sup> KIE7: Abs. 42.

<sup>1032</sup> KIE12: Abs. 38.

<sup>1033</sup> Vgl. KEE4: Abs. 26; KIE1: Abs. 15.

<sup>1034</sup> KEE12: Abs. 28; ähnlich bei KEE10: Abs. 52, 61; KIE5: Abs. 29.

<sup>1035</sup> Vgl. KEE6: Abs. 15; KEE9: Abs. 72; KIE5: Abs. 40; KIE7: Abs. 16, 42.

<sup>1036</sup> KIE8: Abs. 56.

<sup>1037</sup> KEE9: Abs. 19; ähnlich bei KIE5: Abs. 14; KIE11: Abs. 9.

Daneben sei diese Fähigkeit andererseits gerade bei den höheren Führungsebenen von immenser Bedeutung, wenn die Politik, Bürgerinnen und Bürger sowie weitere organisationsexterne Akteure vor Ort überzeugt werden sollen, vor allem im Hinblick auf politische Mehrheiten:<sup>1038</sup> „Man kann natürlich schon Stadtentwicklung bestimmen, wenn man den politischen Rückhalt dazu hat. Den muss man sich dann natürlich besorgen, die Mehrheiten.“<sup>1039</sup> Lediglich ein Befragter ist der Meinung, dass ein gutes Konzept auch alleine überzeugen könne und es daher weniger auf diese Fähigkeit ankomme.<sup>1040</sup>

Der *Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und zu nutzen*, ist nach Ansicht der Befragten mit einem Mittelwert von 5,0 (Standardabweichung 1) zwar *wichtig*, liegt jedoch im Vergleich zu den anderen Kompetenzen für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse nur im unteren Mittelfeld. So sei diese Fähigkeit nach Ansicht der Befragten für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse bei höheren kommunalen Führungspersonen nicht so essenziell wie andere:<sup>1041</sup>

Ich muss verstehen, wie Netzwerke funktionieren, wenn ich auch nicht immer derjenige bin, der die Knoten in dem Netzwerk knüpft. Das muss nicht unbedingt sein. Aber ich muss Netzwerke verstehen und ich muss mich ihrer bedienen können. Ich muss sie auch in diesen Prozess einbauen können.<sup>1042</sup>

Die *Fähigkeit zum Dialog* wird von den Befragten mit einem Mittelwert von 5,3 (Standardabweichung 0,8) als *sehr wichtig* eingeschätzt. Ausgehend von dem abstrakten, hochkomplexen Konzept kommt einer angemessenen, erfahrbaren, greifbaren kommunikativen Vermittlung eine hohe Bedeutung zu:<sup>1043</sup>

Eine gute Führungsperson schafft es, ohne den globalen, übergeordneten Zusammenhang zu verlieren, konkret den Mehrwert vor Ort zu illustrieren und klarzumachen.<sup>1044</sup>

Dabei sei eine adressatengerechte Kommunikation mit Mitarbeitenden, anderen Personen in der Verwaltung, Politik und Bürgern eine besondere Herausforderung für die Führungspersonen der unterschiedlichen Ebenen:<sup>1045</sup>

Das ist vielleicht auch die Fähigkeit, mit den Menschen reden zu können, in der gleichen Sprache zu sprechen und damit das Nachhaltigkeitsthema wirklich öffentlichkeits-handhabbar zu machen. Aber eben auch die Fähigkeit, es zwischen lokaler und globaler Ebene im Sprachlichen oder Kommunikativen umsetzen zu können.<sup>1046</sup>

---

<sup>1038</sup> Vgl. KEE5: Abs. 28; KEE8: Abs. 29; KEE9: Abs. 9; KIE2: Abs. 34; KIE5: Abs. 15.

<sup>1039</sup> KIE9: Abs. 9.

<sup>1040</sup> Vgl. KEE9: Abs. 56.

<sup>1041</sup> Vgl. KEE1: Abs. 30; KEE5: Abs. 54; KEE9: Abs. 57, 59; KEE10: Abs. 61; KEE12: Abs. 28; KIE9: Abs. 28.

<sup>1042</sup> KEE10: Abs. 52.

<sup>1043</sup> Vgl. KEE3: Abs. 32; KEE4: Abs. 26; KEE10: Abs. 52; KEE12: Abs. 28; KIE3: Abs. 14; KIE5: Abs. 10, 12; KIE6: Abs. 16.

<sup>1044</sup> KEE12: Abs. 67.

<sup>1045</sup> Vgl. KEE9: Abs. 8, 21; KEE10: Abs. 34, 41; KIE3: Abs. 14; KIE4: Abs. 28; KIE5: Abs. 16; KIE6: Abs. 20.

<sup>1046</sup> KEE6: Abs. 62.

Die oberste Kompetenz, die oft unterschätzt wird, ist eigentlich eine kommunikative Kompetenz. Ich kann keinen partizipativen Prozess anstoßen, wenn ich nicht Kommunikation beherrsche. Ich kann Stakeholder nicht begeistern für einen Prozess, von der Wirtschaft angefangen, bis hin in Bereiche, die sich damit vielleicht noch nie mit beschäftigt haben aus der Wirtschaft heraus, wenn ich nicht Kommunikation beherrsche [...].<sup>1047</sup>

Einigkeit herrscht bei den Befragten (Standardabweichung 0,5) darüber, dass die Fähigkeit, mit *Widerständen und Konflikten umzugehen*, *sehr wichtig* für kommunale Führungspersonen in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen sei (Mittelwert 5,5). So sehen die Befragten, dass es „eine ganze Menge widerstrebender Interessen unter dem Thema Nachhaltigkeit“ gebe,<sup>1048</sup> gerade im Zusammenhang mit auftretenden Zielkonflikten<sup>1049</sup> und in Konkurrenz zu tagespolitischen Themen.<sup>1050</sup> Diese Fähigkeit sei allerdings grundsätzlich im Verwaltungsalltag gefordert.<sup>1051</sup> Insbesondere die Fähigkeit, Kompromisse zu finden, sei bei diesem Thema von hoher Bedeutung:

Letztlich gibt es bei der nachhaltigen Stadtentwicklung am Ende nur Kompromisse. [...] Es geht darum, gute Kompromisse zu finden. [...] Das heißt, am besten ist es, wenn am Ende alle latent unzufrieden sind, weil es dann eigentlich gelungen ist, einen guten Kompromiss zu finden. [...] Ich bewerte ihn dann als gut, wenn ich das Gefühl habe, dass alle relevanten Sichtweisen eingeflossen sind, unter der Abwägung der fachlichen Gesichtspunkte eine gute Lösung dabei herausgekommen ist und keine Lobbygruppe sich überproportional durchsetzen konnte.<sup>1052</sup>

Anders, als vielleicht erwartet, bewerteten die Befragten auch die *Bereitschaft und Fähigkeit zur Partizipation* nur *eher wichtig* (Mittelwert 4,7, Standardabweichung 1). Grundsätzlich ist sich die Mehrzahl der Befragten über die Bedeutung partizipativer Prozesse in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen auch einig (siehe Abschnitt 8.2.3). Die Bedeutung eines grundsätzlichen Verständnisses von und Offenheit für partizipative Prozess bei kommunalen Führungspersonen wird auch gesehen.<sup>1053</sup> 6 Befragte legen jedoch bei der Formulierung der entsprechenden Kompetenzen einen anderen Schwerpunkt: weniger im Hinblick auf die aktive Teilnahme an den Prozessen bzw. das Wissen um die Details als vielmehr auf die Bereitschaft, solche Prozesse grundsätzlich ergebnisoffen zuzulassen.<sup>1054</sup>

Ich kenne Führungspersönlichkeiten, die machen Partizipation, bestimmen aber in dem Prozess, wo es lang geht.<sup>1055</sup>

<sup>1047</sup> KEE13: Abs. 19.

<sup>1048</sup> KIE3: Abs. 33; ähnlich bei KEE5: Abs. 58; KEE12: Abs. 36; KIE5: Abs. 15; KIE11: Abs. 9.

<sup>1049</sup> Vgl. KEE9: Abs. 28; KIE1: Abs. 7; KIE8: Abs. 38, 46; KIE9: Abs. 7; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 13.

<sup>1050</sup> Vgl. KEE12: Abs. 22.

<sup>1051</sup> KEE11: Abs. 39; KEE12: Abs. 28; KIE6: Abs. 59.

<sup>1052</sup> KIE12: Abs. 31, 39.

<sup>1053</sup> Vgl. KEE13: Abs. 11; KEE5: Abs. 59, 71; KIE5: Abs. 10; KIE10: Abs. 14; KIE11: Abs. 17; KIE12: Abs. 40.

<sup>1054</sup> Vgl. KEE5: Abs. 59; KEE10: Abs. 52; KEE12: Abs. 28; KEE13: Abs. 30, 34; KIE6: Abs. 59; KIE9: Abs. 28.

<sup>1055</sup> KEE13: Abs. 34.

Bereitschaft zur Partizipation – in der Funktion ist es natürlich schwierig. Ich finde, das sind eher die Impulsgeber.<sup>1056</sup>

Die *Mitarbeiterförderung* wird von den Befragten im oberen Mittelfeld als *wichtig* eingestuft (Mittelwert 5,2, Standardabweichung 1). Die Bedeutung, ein entsprechendes Team aufzubauen und entsprechende Mitarbeitende zu entwickeln und zu fördern, sehen die Befragten als *wichtig* in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen an, gleichwohl seien andere Fähigkeiten wichtiger.<sup>1057</sup>

Ich glaube, dass es wichtig ist von der Führungsspitze her, so zu denken, dass ich Leute fördere, um ihr Bestes zu geben, damit sie dieses integrierte Denken auch leben können.<sup>1058</sup>

Ich muss die Leute mitnehmen und mit der Kompetenz versehen, was zunehmend wichtig ist, sind Moderationskompetenzen, Projektsteuerungskompetenzen [...]. Ich sage auch immer, dass niemand ausgeschlossen wird und die Erfahrung selber machen muss.<sup>1059</sup>

Jedoch weisen 6 Befragte auch darauf hin, dass es sich hierbei um eine grundsätzliche Führungskompetenz handelt, die bei diesem Thema nicht bedeutender ist als bei anderen Führungsaufgaben.<sup>1060</sup>

### 8.4.3 Personale Dimension

Auch die Teilkompetenzen der personalen Dimension werden insgesamt höher bewertet als die der fachlich-methodischen Dimension.<sup>1061</sup>

Über die Bedeutung der *Reflexionskompetenz* für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse bestehen bei den Befragten unterschiedliche Ansichten. Zwar wird diese insgesamt mit einem Mittelwert von 5,3 als *sehr wichtig* eingeordnet, die höchste Standardabweichung von 1,2 verdeutlicht jedoch verschiedenartige Positionen, sodass sie daher *nur* der Gruppe *wichtig* zugeordnet wurde. So sehen einerseits 6 Befragte diese Fähigkeit als *sehr wichtig* für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse an, da man sich so seiner eigenen Verantwortung bewusst werde bzw. den gewählten Kurs selbstkritisch evaluieren würde:<sup>1062</sup> „Wenn man das nicht selber kann, ist man ein ganz, ganz schwieriger Partner.“<sup>1063</sup>

<sup>1056</sup> KIE6: Abs. 43.

<sup>1057</sup> Vgl. KEE2: Abs. 39; KEE4: Abs. 21, 28; KEE5: Abs. 32; KEE9: Abs. 23; KEE10: Abs. 52; KEE12: Abs. 28, 36; KIE2: Abs. 34; KIE4: Abs. 28.

<sup>1058</sup> KEE2: Abs. 40; KEE3: Abs. 48.

<sup>1059</sup> KIE12: Abs. 42.

<sup>1060</sup> Vgl. KEE1: Abs. 30; KEE3: Abs. 48; KEE5: Abs. 60; KEE11: Abs. 39; KIE8: Abs. 58; KIE9: Abs. 28.

<sup>1061</sup> KEE10: Abs. 52; KEE12: Abs. 35; KIE3: Abs. 33.

<sup>1062</sup> Vgl. KEE4: Abs. 78; KEE10: Abs. 27, 53; KIE2: Abs. 33, 35; KIE3: Abs. 35; KIE6: Abs. 44; KIE12: Abs. 19, 27.

<sup>1063</sup> KIE3: Abs. 35.

Andererseits schätzen 4 andere Befragte diese Kompetenz nicht nur als nicht so wichtig, sondern sogar als hinderlich für Führungspersonen bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen ein:<sup>1064</sup>

Ich glaube, dass wir in Bürgermeisterpositionen am besten Alphas gebrauchen können. Das ist nichts, was besonders charmant klingt, aber ich glaube zu viel Reflexion [...]. Natürlich sollte ein Bürgermeister sich hinterfragen und sollte auch in der Lage sein, seine Strategie zu ändern, aber ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass der agiert und nicht zu sehr grübelt oder abwartet. Ich glaube sogar, würde er das tun, wäre er nicht Bürgermeister geworden.<sup>1065</sup>

Ebenfalls heterogen bewerten die Befragten die Bedeutung einer *normativ-ethischen Einstellung* von kommunalen Führungspersonen für Nachhaltigkeitsprozesse vor Ort (Mittelwert 5,2, Standardabweichung 1). 8 verwaltungsexterne Befragte halten diese für *sehr wichtig*, z. T. sogar für entscheidend:<sup>1066</sup>

Das ist etwas ganz, ganz Wichtiges. Das ist auch ein Schlüssel. Ich glaube, dass die Ethik der Menschen, die hier arbeiten, ziemlich stark übereinstimmt und dass deshalb ein gemeinsames An-einem-Strang-Ziehen da ist. Das ist eine wichtige Basis.<sup>1067</sup>

Ohne Werte geht es nicht. Das ist für mich eine klare Erkenntnis. Ohne klare Wertvorstellungen kann ich nicht führen.<sup>1068</sup>

Trotzdem schätzen 3 Befragte die Bedeutung dieser Kompetenz nicht so hoch ein, da Führungspersonen diese Prozesse auch aktiv betreiben könnten, ohne über eine entsprechende normativ-ethische Haltung zu verfügen und lediglich pragmatisch handeln:<sup>1069</sup>

Es gibt durchaus viele Vertreter, die anerkennen: ‚Ok, ich bin beteiligt in dem Prozess usw.‘ Damit geht aber nicht der Normwechsel mit einher. Die sagen: ‚Ich erkenne die Notwendigkeit, ich halte das auch ökonomisch für wichtig. Da kann dann auch gesagt werden ökologisch und sozial. Das habe ich mittlerweile auch verstanden.‘ Aber damit geht nicht der große Normenwechsel einher.<sup>1070</sup>

Den *individuellen Umgang mit Frustrationen* halten die Befragten für *wichtig*, seine Bedeutung jedoch im unteren Mittelfeld (Mittelwert 5, Standardabweichung 0,8). So sehen 8 Befragte, dass gerade kommunale Nachhaltigkeitsprozesse für die jeweiligen Führungspersonen auf allen Ebenen häufig mit Frustrationen verbunden sind. Diese gelte es auszuhalten und zu überwinden:<sup>1071</sup>

<sup>1064</sup> Vgl. KEE1: Abs. 31; KEE3: Abs. 49; KEE11: Abs. 40.

<sup>1065</sup> KEE12: Abs. 29.

<sup>1066</sup> Vgl. KEE1: Abs. 31; KEE4: Abs. 21, 28, 78; KEE5: Abs. 24, 26, 28, 32; KEE8: Abs. 29; KEE9: Abs. 11; KEE10: Abs. 53; KEE12: Abs. 29; KEE13: Abs. 19.

<sup>1067</sup> KIE10: Abs. 32.

<sup>1068</sup> KIE12: Abs. 42.

<sup>1069</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE5: Abs. 25; KEE9: Abs. 64; KEE11: Abs. 40.

<sup>1070</sup> KEE9: Abs. 64.

<sup>1071</sup> Vgl. KEE10: Abs. 61; KEE12: Abs. 29, 35; KIE2: Abs. 35; KIE7: Abs. 33; KIE8: Abs. 18; KIE10: Abs. 32; KIE12: Abs. 43.

Aber der Weg ist unglaublich steinig. Da gibt es so ein schönes Werk von Lion Feuchtwanger: ‚Goya oder der arge Weg der Erkenntnis.‘ Dieser arge Weg der Erkenntnis ist ein sehr steiniger und das, glaube ich, trifft den Nachhaltigkeitsprozess insbesondere.<sup>1072</sup>

Es ist nicht immer leicht. Vor allem wird es dann teilweise richtig absurd, wenn man zumindest das Gefühl hat, dass man irgendetwas Gutes tut oder was Gutes tun will und das wird im politischen Raum blockiert. [...] Da habe ich auch ein paar Mal Dinge erlebt, da sitzt man dann da und kann es überhaupt nicht fassen.<sup>1073</sup>

Andere Befragte sehen kommunale Nachhaltigkeitsprozesse als nicht besonders frustrierend an<sup>1074</sup> bzw. schätzen die Bedeutung dieser Fähigkeit in diesen Prozessen als weniger wichtig ein, da Frustrationen sowieso zum Alltag in einer Verwaltung gehöre.<sup>1075</sup>

Mit einer ähnlichen Begründung ordnen die Befragten den *Umgang mit individuellen Entscheidungsdilemmata* ebenfalls nur als *eher wichtig* ein (Mittelwert 4,6, Standardabweichung 0,7). Zwar seien diese immer mal wieder vorhanden, auch im Kontext von Wiederwahlen oder im Spannungsverhältnis zwischen Politik und Öffentlichkeit, jedoch handhabbar und auch unabhängig von Nachhaltigkeitsfragen existent.<sup>1076</sup>

*Gestaltungswillen und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren*, schätzen die Befragten in diesem Kontext einheitlich als *sehr wichtig* ein (Mittelwert 5,5, Standardabweichung 0,6). So sei dies wichtig, da es immer noch viele Hürden gebe und ein „visionäres Thema“ sei.<sup>1077</sup>

Gestaltungswillen – das ist das Entscheidende. Wie kommt man auf so eine Position? Eigentlich nur, wenn man gestalten will. Sonst wäre ich wohl fehl am Platz. Das ist ja auch das Schöne, dass man viel gestalten kann, auch wenn es komplex wird. Dann ist die Herausforderung umso größer, das ist aber auch gleichzeitig wieder Motivation.<sup>1078</sup>

Gleichwohl sei diese Fähigkeit in den entsprechenden Spitzenämtern ganz normal und daher bei genauerer Betrachtung zu vernachlässigen.<sup>1079</sup>

Über die Bedeutung von *emotionaler Intelligenz* bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen bei kommunalen Spitzenpositionen bestehen bei den Befragten unterschiedliche Auffassungen (Mittelwert 5,0, Standardabweichung 1,0). So sei diese Fähigkeit sehr wichtig,

<sup>1072</sup> KEE10: Abs. 53.

<sup>1073</sup> KIE5: Abs. 34, 36; ähnlich bei KIE5: Abs. 38.

<sup>1074</sup> Vgl. KEE11: Abs. 40.

<sup>1075</sup> Vgl. KEE3: Abs. 68; KEE12: Abs. 29.

<sup>1076</sup> Vgl. KEE5: Abs. 62; KEE10: Abs. 55; KEE12: Abs. 30, 31; KIE6: Abs. 20, 60; KIE12: Abs. 43.

<sup>1077</sup> Vgl. KEE5: Abs. 64; KEE10: Abs. 57; KEE12: Abs. 15; KIE1: Abs. 22.

<sup>1078</sup> KIE12: Abs. 43.

<sup>1079</sup> Vgl. KEE1: Abs. 33, 37; KEE10: Abs. 57; KIE5: Abs. 9; KIE6: Abs. 60; KIE12: Abs. 35, 43.



um Mitarbeitende, die Organisation, Politik und Bürgerschaft in dem Prozess mitzunehmen.<sup>1080</sup>

Gerade die Fähigkeit, sich in die Sichtweisen anderer hineinzusetzen [...]. Ich kann meine Leute nur dann wirklich mitnehmen, wenn ich selber authentisch und in der Lage bin, sie da abzuholen, wo sie stehen. [...] Aber dazu muss ich wissen und mich hineinversetzen können, wo derjenige steht, um ihn dann dementsprechend einsetzen zu können.<sup>1081</sup>

Andere Befragte sehen diese Fähigkeit als nicht so wichtig oder sogar hinderlich an:<sup>1082</sup>

Wenn Sie sich Dinge zu sehr zu Herzen nehmen, dann lähmt das auch die Entscheidung. [...] Was nicht bedeutet, dass gerade in Bezug auf Mitarbeiterführung etc. es nicht wichtig ist, Strömungen aufzunehmen, Stimmungen aufzunehmen etc. Das setzt sehr viel Empathie voraus. Aber auch da gilt: Am Ende muss ich eine Entscheidung treffen und muss sie vertreten, sonst bin ich keine gute Führungspersonlichkeit.<sup>1083</sup>

Die Bedeutung von *Offenheit für Neues* beurteilen die Befragten mit einem Mittelwert von 5,2 (Standardabweichung 0,9) im oberen Mittelfeld, u. a. deshalb, da das Thema (immer) noch verhältnismäßig neu sei.<sup>1084</sup> Dabei schreiben sie der Offenheit für neue Wertorientierungen, Ideen und Ansichten externer Akteure, Themen der Zeit und neue Einstellungen eine wesentliche Bedeutung zu.<sup>1085</sup> 2 Befragte schätzen die Bedeutung nicht so hoch ein, da das Thema ihrer Ansicht nach nicht mehr so neu sei<sup>1086</sup> bzw. Führungspersonen auch durch die äußeren Umstände getrieben werden könnten.<sup>1087</sup>

Die Mehrheit der Befragten weist darauf hin, dass es weniger um Offenheit für Neues als vielmehr um die Offenheit für querschnittliches, fachübergreifendes Arbeiten und Denken im Sinne der Entwicklung der gesamten Stadt gehe. Dies sei für den gesamten Prozess nach Ansicht von 16 verwaltungsexternen und verwaltungsinternen Befragten von herausragender Bedeutung.<sup>1088</sup> Da dies nicht als einzelne Kompetenz abgefragt wurde, verdeutlichen die folgenden Zitate die Bedeutung dieses Aspekts:

Das ist vielleicht das Markanteste, was wirklich fehlt, was personenbezogen ganz viel fehlen wird. Dieses Öffnen für andere Blickwinkel. Das ist etwas, was man sehr vielen zuschreiben kann. Dieses: [...] ‚Meins ist aber das Nachhaltigkeitsthema, Klima ist das Thema, Artenschutz ist aber das Thema.‘ Das, würde ich sagen, ist die größte Herausforderung [...].<sup>1089</sup>

Es ist wichtig, dass jeder die Betrachtung für die positive Gesamtentwicklung der Stadt hat. Da ist alles in einer Einheit zu sehen. [...] Das ist eine Herausforderung bzw. für viele

<sup>1080</sup> Vgl. KEE10: Abs. 57, 61; KIE2: Abs. 35; KIE5: Abs. 41.

<sup>1081</sup> KIE12: Abs. 44.

<sup>1082</sup> Vgl. KEE9: Abs. 67.

<sup>1083</sup> KEE12: Abs. 31.

<sup>1084</sup> Vgl. KEE1: Abs. 33; KEE9: Abs. 19, 68, 73, 83; KEE12: Abs. 35; KIE8: Abs. 61; KIE10: Abs. 14; KIE12: Abs. 19, 38.

<sup>1085</sup> Vgl. KEE8: Abs. 37; KEE9: Abs. 11; KEE11: Abs. 21; KIE12: Abs. 19.

<sup>1086</sup> Vgl. KIE2: Abs. 35.

<sup>1087</sup> Vgl. KEE10: Abs. 57.

<sup>1088</sup> Vgl. KEE1: Abs. 19; KEE4: Abs. 74; KEE5: Abs. 72; KEE7: Abs. 9; KEE9: Abs. 29, 76, 83; KEE10: Abs. 35; KEE12: Abs. 16; KEE13: Abs. 41–42; KIE2: Abs. 35; KIE4: Abs. 60; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 23; KIE8: Abs. 61; KIE9: Abs. 17, 34; KIE11: Abs. 30; KIE12: Abs. 38.

<sup>1089</sup> KEE9: Abs. 76.

neu im Denken. Jeder hat sich sehr spezialisiert auf sein Fachgebiet. Bei allen anderen Fachgebieten am Rande ist das auch so, da ist nicht immer gleich der Gedanke an den anderen dabei, wenn man ein Projekt entwickelt. [...] Also dass ich nicht nur mein Ressort habe, sondern dass ich mich für alle gleichzeitig öffne und daran denke.<sup>1090</sup>

Das bedeutet aber, dass man über den Tellerrand schauen muss. Dafür muss man erst mal den Mehrwert verstehen: ,Warum soll ich über den Tellerrand gucken? Was ist mein Beitrag? Wird der überhaupt wahrgenommen und kann der weiterentwickelt werden?‘<sup>1091</sup>

*Lernbereitschaft und -offenheit* ist mit einem Mittelwert von 5,0 (Standardabweichung 0,9) nach Ansicht der Befragten in diesem Kontext zwar *wichtig*, da „das Thema noch relativ neu“ sei,<sup>1092</sup> grundsätzlich halten sie jedoch häufig andere Fähigkeiten für bedeutsamer.<sup>1093</sup>

#### 8.4.4 Ausprägung

Über die detaillierten Ausprägungen der Kompetenzen bei kommunalen Führungspersonen unterschiedlicher Hierarchieebenen lassen sich auf der Basis der Interviews schwerlich belastbare und differenzierte Aussagen treffen. Die aufgeführten Kompetenzen, die unterschiedlichen Führungsebenen und die Situationen in den Städten sind zu divers, als dass sie sich mit dieser Erhebungsmethode im Detail erfassen ließen. Lediglich allgemeine Einschätzungen und Tendenzen lassen sich aus den Aussagen der befragten Experten ableiten.

Insgesamt gebe es in Führungspositionen sehr verschiedene Typen mit unterschiedlich ausgeprägten Kompetenzen:<sup>1094</sup>

Da würde ich sagen, das ist die übliche Gaußsche Normalverteilung: von Leuten, die sehr nah dran sind, Leuten die sehr weit weg sind und der große Teil ist irgendwo in der Mitte, mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Alles bringt natürlich keiner mit.<sup>1095</sup>

Speziell bei den Wahlbeamten sei die Gesamtheit der Kompetenzen nach Ansicht von 4 Befragten sehr ausgeprägt, da sie sonst ihre Position nicht gewonnen hätten.<sup>1096</sup>

8 Befragte sehen tendenziell Stärken in den Teilkompetenzen der *fachlich-methodischen Dimension*. Insbesondere die Fachkenntnis in der eigenen Disziplin sei eine Stärke kommunaler Führungspersonen auf allen Ebenen:<sup>1097</sup> „Die Fachlichkeit ist oft sehr stark

<sup>1090</sup> KIE4: Abs. 17.

<sup>1091</sup> KIE6: Abs. 16.

<sup>1092</sup> Vgl. KEE1: Abs. 33; ähnlich bei KIE10: Abs. 14; KIE12 Abs. 19.

<sup>1093</sup> Vgl. KEE8: Abs. 37; KEE9: Abs. 73.

<sup>1094</sup> Vgl. KEE6: Abs. 40; KEE11: Abs. 42; KIE8: Abs. 61; KIE9: Abs. 34; KIE10: Abs. 38.

<sup>1095</sup> KIE7: Abs. 37.

<sup>1096</sup> Vgl. KEE5: Abs. 32, 69, KEE13: Abs. 38; KIE4: Abs. 27; KIE6: Abs. 20.

<sup>1097</sup> Vgl. KEE1: Abs. 35; KEE3: Abs. 60; KIE1: Abs. 38; KIE3: Abs. 39; KIE4: Abs. 27; KIE6: Abs. 50, 148; KIE7: Abs. 37; KIE9: Abs. 34.

ausgeprägt. [...] Deswegen ist einerseits eine große Fachlichkeit da, aber dadurch entsteht auch ein Ressortdenken.“<sup>1098</sup>

Über die Ausprägung von fach- und bereichsübergreifenden Kenntnissen bestehen verschiedene Auffassungen: So sind zwar 2 Befragte der Meinung, diese seien ausgeprägt,<sup>1099</sup> während 5 Defizite sehen, vor allem auf den Ebenen unterhalb des Oberbürgermeisters:<sup>1100</sup> „Sobald sie ihre Disziplin verlassen, gibt es ein Problem.“<sup>1101</sup>

Fachkenntnisse nachhaltiger Entwicklung seien in der Breite ebenfalls nicht deutlich ausgeprägt, vor allem in kleineren Städten:<sup>1102</sup> „Ich glaube die meisten haben von dem Thema niemals was gehört.“<sup>1103</sup>

Die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln, sei zwar sehr heterogen ausgeprägt,<sup>1104</sup> aber diese würden sie mit der Zeit auf der Position erlernen.<sup>1105</sup>

Einigkeit herrscht bei den Befragten darüber, dass ganzheitliches, systemisches und vernetztes Denken nicht sehr verbreitet in Kommunalverwaltungen und bei ihren Führungspersonen sei.<sup>1106</sup>

Die Verwaltung ist striktes Kästchendenken. Das haben die auch einfach so gelernt. Die müssten wahrscheinlich auch richtig umdenken.<sup>1107</sup>

Schwieriger ist es bei Konzepten, die das Ressort verlassen, wo man versuchen muss, die verschiedenen Themen auszutarieren. Das ist sehr schwierig. Dabei gibt es ein großes Kompetenz- und Methodendefizit auf allen Ebenen.<sup>1108</sup>

Mit Unsicherheiten und Dilemmata umzugehen, Evaluationskompetenz und Wissensmanagement seien sehr unterschiedlich ausgeprägt bzw. werden von den Befragten z. T. sehr uneinheitlich eingeschätzt, sodass sich hier keine allgemeinen Tendenzen erkennen lassen.<sup>1109</sup>

In der *sozial-kommunikativen Dimension* sehen die Befragten erhebliche Unterschiede zwischen Führungspersonen bzw. schätzen die Situation sehr unterschiedlich ein. Daher

<sup>1098</sup> KIE9: Abs. 34.

<sup>1099</sup> Vgl. KIE3: Abs. 39; KIE6: Abs. 32, 50, 149.

<sup>1100</sup> Vgl. KEE3: Abs. 60; KIE1: Abs. 38; KIE7: Abs. 37; KIE9: Abs. 34.

<sup>1101</sup> KEE9: Abs. 28.

<sup>1102</sup> Vgl. KEE1: Abs. 25, 35; KEE2: Abs. 24; KEE3: Abs. 60; KIE1: Abs. 38; KIE6: Abs. 33–35, 50.

<sup>1103</sup> KEE1: Abs. 25.

<sup>1104</sup> Vgl. KEE1: Abs. 35, KIE1: Abs. 38.

<sup>1105</sup> Vgl. KIE6: Abs. 50; KIE7: Abs. 37.

<sup>1106</sup> Vgl. KEE1: Abs. 35; KEE2: Abs. 46; KEE3: Abs. 60; KEE12: Abs. 38; KIE1: Abs. 38; KIE4: Abs. 32; KIE5: Abs. 15; KIE6: Abs. 50–52; KIE7 Abs. 37; KIE8: Abs. 61; KIE9: Abs. 34.

<sup>1107</sup> KEE1: Abs. 19.

<sup>1108</sup> KIE9: Abs. 34.

<sup>1109</sup> Vgl. KEE1: Abs. 35; KEE3: Abs. 61; KEE5: Abs. 69; KEE12: Abs. 28; KIE1: Abs. 38; KIE6: Abs. 52–58, 153–155; KIE7: Abs. 37.

lassen sich im Hinblick auf Kooperation- und Teamfähigkeit,<sup>1110</sup> Überzeugungsfähigkeit<sup>1111</sup> und die Fähigkeit, mit Widerständen und Konflikten umzugehen,<sup>1112</sup> allgemeine Aussagen nicht treffen.

Die Integration verschiedener Perspektiven wiederum sei bei vielen nicht so stark ausgeprägt:<sup>1113</sup> „Die haben eigentlich das Gegenteil gelernt, dass sie ihre eigenen Sachen machen sollen.“<sup>1114</sup> Die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu nutzen, sei wiederum häufig sehr ausgeprägt, insbesondere bei den Wahlämtern.<sup>1115</sup>

Auch die Kommunikationsfähigkeit in einem umfassenden Sinn wie oben beschrieben wird sehr unterschiedlich beurteilt.<sup>1116</sup> Partizipationskompetenz beurteilen die Befragten wieder eher negativ, jedoch werde das Thema langsam in Aus- und Fortbildungen integriert.<sup>1117</sup> Auch die Mitarbeiterförderung sei häufig nicht besonders ausgeprägt:<sup>1118</sup>

Viel zu sehr sind in den Verwaltungen sehr festgefahrene Hierarchieebenen präsent. Dass also die nächsthöhere Ebene immer nur Leute einstellt, die ihnen selber nicht das Wasser reichen. Das ist in vielen Kommunen so.<sup>1119</sup>

Ja, die Mitarbeiterförderung ist immer ein trauriges Kapitel.<sup>1120</sup>

In der *personalen Dimension* seien Reflexionskompetenz<sup>1121</sup>, normativ-ethische Einstellung<sup>1122</sup>, emotionale Intelligenz<sup>1123</sup> und Lernbereitschaft<sup>1124</sup> sehr unterschiedlich ausgeprägt bzw. wird ihre jeweilige Ausprägung sehr heterogen beurteilt. Individueller Umgang mit Frustration sowie<sup>1125</sup> individuellen Entscheidungsdilemmata<sup>1126</sup> und Gestaltungswille<sup>1127</sup> seien hingegen in diesen Positionen sehr ausgeprägt, da man diese Positionen sonst nicht wahrnehmen könnte. Offenheit für Neues, aber auch für das querschnittliche Arbeiten fernab von Ressortgrenzen sei in der deutschen Kommunalverwaltung hingegen wenig anzutreffen:<sup>1128</sup>

<sup>1110</sup> Vgl. KEE1: Abs. 36; KEE2: Abs. 39; KEE5: Abs. 69; KIE6: Abs. 157; KIE11: Abs. 17.

<sup>1111</sup> Vgl. KEE1: Abs. 36; KEE3: Abs. 62; KIE5: Abs. 40; KIE6: Abs. 59, 159; KIE11: Abs. 17.

<sup>1112</sup> Vgl. KEE1: Abs. 36; KEE3: Abs. 62; KIE6: Abs. 43, 59; KIE6: Abs. 162.

<sup>1113</sup> Vgl. KEE5: Abs. 72; KIE1: Abs. 38; KIE3: Abs. 39; KIE7: Abs. 37.

<sup>1114</sup> KEE1: Abs. 36.

<sup>1115</sup> Vgl. KEE1: Abs. 36; KEE3, Abs. 62; KIE1: Abs. 39; KIE6 Abs. 59, 160.

<sup>1116</sup> Vgl. KEE1: Abs. 36; KEE5: Abs. 71; KEE13: Abs. 38; KIE6: Abs. 59, 161.

<sup>1117</sup> Vgl. KEE1: Abs. 25, 36; KEE3: Abs. 64; KIE6: Abs. 163.

<sup>1118</sup> KIE4: Abs. 27, 32; KIE6: Abs. 59, 164.

<sup>1119</sup> KEE2: Abs. 39.

<sup>1120</sup> KEE3: Abs. 65.

<sup>1121</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE3: Abs. 66; KIE3: Abs. 39; KIE5: Abs. 32; KIE6: Abs. 166.

<sup>1122</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE3: Abs. 67; KEE5: Abs. 69, 71, 122; KEE12: Abs. 35; KIE6: Abs. 60, 167.

<sup>1123</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE4: Abs. 40; KEE10: Abs. 60; KIE6: Abs. 46, 60, 171.

<sup>1124</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE3: Abs. 61, 72; KIE6: Abs. 173.

<sup>1125</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE12: Abs. 35; KIE3: Abs. 39; KIE6: Abs. 60, 168.

<sup>1126</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE12: Abs. 31, 35; KIE6: Abs. 169.

<sup>1127</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE12: Abs. 35; KIE6: Abs. 60, 170.

<sup>1128</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE3: Abs. 71; KEE12: Abs. 31, 35; KIE6: Abs. 60; KIE8: Abs. 61; KIE9: Abs. 34.

Deswegen glaube ich, dass diese Kompetenz [Anm.: über Ressortgrenzen hinaus zu denken] überall fehlt. Auf allen Ebenen. Die Führungskräfte sind auch nicht böswillig oder uninteressiert. Das Handwerkszeug dafür ist einfach nicht da.<sup>1129</sup>

Ich würde aber sagen, man kann sie [Anm.: offene Grundeinstellung für Neues] nicht so verbreitet beobachten. Gerade weil es darum geht, spätestens zwei Jahre vor der Wahl wieder daran zu denken ‚Wie werde ich wiedergewählt?‘, ist das alte Adenauer-Motto ‚Möglichst keine Experimente‘ relativ weit verbreitet. Möglichst keine Fehler machen, geräuschlos Dinge voranbringen. Ich sage mal, eher verwalten als gestalten.<sup>1130</sup>

Im Zusammenhang mit der (gewünschten) Ausprägung der genannten Kompetenzen weisen 8 Befragte auf zu hohe Ansprüche bzw. überzogene Erwartungen an Führungspersonen hin:<sup>1131</sup>

Ja, wenn man das hier alles ankreuzt, dann brauchen Sie natürlich Top-Leute, die man auch nicht unbedingt immer überall hat.<sup>1132</sup>

Sie wissen, dass Sie da eigentlich rausfinden, dass Sie den Menschen, den es nicht gibt, brauchen?<sup>1133</sup>

Wenn ich jetzt sehe, was ich eigentlich alles bringen muss als XXX [...] Ich soll kontrollieren, gleichzeitig alle so frei wie möglich machen lassen. Ich soll Gender machen. Ich soll Nachhaltigkeit machen. Ich soll Open-Government machen. Ich soll fördern und immer ansprechbar sein, gleichzeitig soll ich die Hierarchie unten drunter berücksichtigen. Ich soll den Umgang mit psychisch Kranken auf die Reihe kriegen, gleichzeitig soll ich der oberste Fachmann sein. [...] Als Führungskraft bist du immer defizitär.<sup>1134</sup>

## 8.5 Kompetenzentwicklung

Nach dieser Bewertung der Teilkompetenzen geht der folgende Abschnitt auf die letzte Unterfrage ein, um anschließend potenzielle Förderungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei stellte sich auch für die Interviewpartner die Frage danach, ob eine Förderung von entsprechenden Kompetenzen überhaupt möglich ist (Abschnitt 8.5.1). Anschließend werden die Ansicht von Experten über den derzeitigen Stand und Ansatzmöglichkeiten der Kompetenzentwicklung in der Ausbildung (Abschnitt 8.5.2) und der Fortbildung (Abschnitt 8.5.3) sowie Ansatzmöglichkeiten im kommunalen Personalmanagement bzw. der Organisationsentwicklung dargestellt (Abschnitt 8.5.4).

### 8.5.1 Förderbarkeit der Kompetenzen

Bei der Förderbarkeit der Kompetenzen differenzieren die meisten Befragte nach unterschiedlichen Dimensionen: So seien insbesondere die Fach- und Methodenkompetenzen

<sup>1129</sup> KIE9: Abs. 34.

<sup>1130</sup> KEE12: Abs. 35.

<sup>1131</sup> Vgl. KEE4: Abs. 42; KEE5: Abs. 32; KEE9: Abs. 64; KIE1: Abs. 34; KIE3: Abs. 23, 25; KIE7: Abs. 37; KIE10: Abs. 38.

<sup>1132</sup> KIE5: Abs. 24.

<sup>1133</sup> KIE10: Abs. 34.

<sup>1134</sup> KIE7: Abs. 64.

im Erwachsenenalter nicht nur gezielt förderbar, sondern sogar erlernbar.<sup>1135</sup> Auch die sozial- und kommunikativen Kompetenzen lassen sich teilweise gezielt fördern,<sup>1136</sup> der Umgang mit Konflikten sei jedoch beispielsweise nur schwer zu trainieren.<sup>1137</sup>

Eine Förderung der personalen Kompetenzen sei hingegen nur teilweise möglich.<sup>1138</sup> So seien die Fähigkeit, mit Frustrationen bzw. Rückschlägen umzugehen, eine offene Grundeinstellung gegenüber Neuem, Reflexionskompetenzen und eine normativ-ethische Einstellung nur schwer zu fördern, da die Entwicklung dieser Kompetenzen im Erwachsenenalter bereits abgeschlossen sei.<sup>1139</sup> Sehr wohl könnten diese aber „beeinflusst und geschärft“ werden.<sup>1140</sup> Zudem könnten beispielsweise mithilfe von Coachings Denkanstöße und mittels Instrumenten indirekte Unterstützung zur Entwicklung dieser Kompetenzen gegeben werden.<sup>1141</sup>

Insgesamt sind aber 15 Befragte der Meinung, die meisten Kompetenzen könnten in Aus- und Fortbildung gefördert werden, jedoch nicht bei allen Menschen, da bestimmte persönliche Voraussetzungen vorhanden sein müssten.<sup>1142</sup>

Ich brauche, auch von der Persönlichkeit her, eine gewisse Grundeinstellung oder Grundkompetenz. Wenn die nicht da ist, dann wird es schwieriger. Man kann vieles lernen. Aber je mehr man mitbringt, desto besser.<sup>1143</sup>

## 8.5.2 Ausbildung

3 Befragte sind der Meinung, dass die Mehrzahl der entsprechenden Teilkompetenzen schon ausreichend in der klassischen Verwaltungsausbildung an Verwaltungshochschulen gefördert wird.<sup>1144</sup> „Ich denke, das machen wir eigentlich schon relativ intensiv. Ich wüsste jetzt nicht, wie wir das noch stärker fördern müssten.“<sup>1145</sup>

<sup>1135</sup> Vgl. KEE8: Abs. 117–119, 120–123; KEE10: 63; KIE5: Abs. 40.

<sup>1136</sup> Vgl. KEE8: Abs. 120–123; KEE10: Abs. 14, 63; KIE1: Abs. 39; KIE5: Abs. 40.

<sup>1137</sup> Vgl. KEE8: Abs. 60.

<sup>1138</sup> Vgl. KEE10: Abs. 14, 63; KIE1: Abs. 39; KIE5: Abs. 40.

<sup>1139</sup> Vgl. KEE8: Abs. 124; KEE10: Abs. 63.

<sup>1140</sup> KEE10: Abs. 63.

<sup>1141</sup> Vgl. KEE10: Abs. 63; KIE2: Abs. 41; KIE12: Abs. 20.

<sup>1142</sup> Vgl. KEE1: Abs. 39; KEE4: Abs. 50; KEE5: Abs. 32; KEE10: Abs. 14; KEE11: Abs. 50; KIE1: Abs. 39; KIE2: Abs. 21, 41; KIE3: Abs. 44; KIE5: Abs. 40; KIE6: Abs. 62; KIE7: Abs. 39, 42; KIE9: Abs. 36; KIE10: Abs. 40; KIE11: Abs. 26.

<sup>1143</sup> KIE12: Abs. 47.

<sup>1144</sup> Vgl. KEE5: Abs. 75; KEE8: Abs. 60, 106–108; KEE9: Abs. 85; KIE8: Abs. 65.

<sup>1145</sup> KEE8: Abs. 60.

Die anderen Befragten teilen diese Ansicht nicht.<sup>1146</sup> So würden zwar einzelne Kompetenzen bereits in der Verwaltungsausbildung gefördert,<sup>1147</sup> insgesamt kommen die Befragten jedoch zu einer negativen Einschätzung:<sup>1148</sup>

Es gibt hervorragende Angebote zum Beispiel von der Hochschule Speyer für Führungskräfte. Alles wunderbar. Aber das ist nicht die Masse.<sup>1149</sup>

Mein Eindruck ist aber, dass sich die Ausbildung sehr viel weiterentwickeln muss. [3] Vor allem gilt es, die Fähigkeit zur Interdisziplinarität zu befördern. Unsere ganzen Systeme sind noch sehr auf Fachlinien usw. getrimmt.<sup>1150</sup>

Wenn es entsprechende Angebote gebe, dann seien diese freiwillig oder zusätzlich zu den Pflichtinhalten<sup>1151</sup> bzw. abhängig von der intrinsischen Motivation einzelner Professoren.<sup>1152</sup> In anderen Studiengängen, beispielsweise Raum- bzw. Stadtplanung, sei das Thema hingegen schon integriert, bzw. bestehen an allgemeinbildenden Universitäten entsprechende Angebote unabhängig vom öffentlichen Sektor.<sup>1153</sup>

Vor diesem Hintergrund befürworten die meisten Befragten eine querschnittliche Integration entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen in die Ausbildung an Verwaltungshochschulen. Passende Inhalte sollten demnach in die Curricula der Länder zur Ausbildung von Verwaltungsmitarbeitern aufgenommen werden.<sup>1154</sup> Diese Angebote dürften dann nicht freiwillig, sondern müssten verpflichtend sein:<sup>1155</sup>

Das müsste auf jeden Fall als Pflichtpart mit rein, also als richtigen Pflichtteil, der voll bei allen Benotungen mitzählt. Also nicht bloß nur irgendwie freiwillig oder Zusatz, sondern es muss Pflicht in der Ausbildung sein.<sup>1156</sup>

Jeder Verwaltungsmitarbeiter sollte im Laufe seiner Verwaltungsausbildung diesen Zweig eigentlich durchlaufen oder zumindest Kernkompetenzen entwickelt haben, was eine nachhaltige Entwicklung für eine Verwaltung eigentlich bedeutet. Vor allem dieses Lernen vom vernetzten Denken oder von dieser integrativen Zusammenarbeit.<sup>1157</sup>

Konzepte zur nachhaltigen Hochschule wären wunderbar an einer Verwaltungsfachhochschule anzusiedeln. Weil die Verknüpfung zu Kommunalverwaltungen so leicht ist und so nahe liegt. [...] . Das würde an Verwaltungsfachhochschulen perfekt passen.<sup>1158</sup>

<sup>1146</sup> Vgl. KEE1: Abs. 25; 41; KEE2: Abs. 69; KEE3: Abs. 75; KEE4: Abs. 48, 54; KEE5: Abs. 74, 80; KEE9: Abs. 80; KEE10: Abs. 65, 87; KEE12: Abs. 38; KIE1: Abs. 40; KIE2: Abs. 53; KIE3: Abs. 56; KIE5: Abs. 40; KIE6: Abs. 66; KIE10: Abs. 56; KIE11: Abs. 30.

<sup>1147</sup> Vgl. KEE1: Abs. 41; KEE3: Abs. 75, 98; KEE4: Abs. 54.

<sup>1148</sup> Vgl. KEE1: Abs. 19, 25; KEE4: Abs. 54; KEE5: Abs. 74; KEE10: Abs. 65.

<sup>1149</sup> KEE3: Abs. 95.

<sup>1150</sup> KIE11: Abs. 30.

<sup>1151</sup> Vgl. KEE1: Abs. 43, 47.

<sup>1152</sup> Vgl. KEE2: Abs. 69; KEE5: Abs. 74.

<sup>1153</sup> Vgl. KEE2: Abs. 44; KEE5: Abs. 126.

<sup>1154</sup> Vgl. KEE1: Abs. 25, 41, 47; KEE2: Abs. 46, 69; KEE3: Abs. 75, 77; KEE4: Abs. 56; KEE5: Abs. 80; KEE9: Abs. 83, 85; KEE10: Abs. 87; KIE1: Abs. 40; KIE3: Abs. 56; KIE11: Abs. 30.

<sup>1155</sup> Vgl. KEE1: Abs. 25, 43; KEE10: Abs. 87.

<sup>1156</sup> KEE1: Abs. 47.

<sup>1157</sup> KEE2: Abs. 46.

<sup>1158</sup> KEE5: Abs. 80.

Jedoch seien gerade die Verwaltungsfachhochschulen noch immer zu sehr mit der Bewältigung der (negativen) Folgen der Umstellung auf das Bachelor- und Master-System beschäftigt (beispielsweise Prüfungsdichte), als dass dort jetzt die Bereitschaft bestehe, eine normative Neuausrichtung durchzuführen.<sup>1159</sup> Selbst wenn die Bereitschaft bestünde, gäbe es zum jetzigen Zeitpunkt nicht ausreichend qualifiziertes Lehrpersonal auf allen Ebenen, und dies vor allem an Hochschulen, da aufgrund der langfristigen Verträge und Berufungen eine kurzfristige Nachsteuerung nur schwer möglich sei.<sup>1160</sup>

4 Befragte haben keine Kenntnis vom aktuellen Stand und Potenzial der Förderung entsprechender Kompetenzen in der Ausbildung.<sup>1161</sup>

### 8.5.3 Fortbildung

Da Dezernenten und Oberbürgermeister nicht immer den klassischen Ausbildungsweg über Fachhochschulen und die Kaderschmieden der öffentlichen Verwaltung durchlaufen haben, kommt der Förderung der Kompetenzen in der Fortbildung eine bedeutende Rolle zu:

Das [3], wo ich [...] noch Förderbedarf sehe, ist in den Weiterbildungen von Verwaltung. Es dauert ja eine Generation, bis sich ein Verwaltungsapparat ausgetauscht hat. Da die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung etwas schneller umgesetzt werden sollen, als es der normale Umlauf einer Verwaltung hergibt, müsste man da eigentlich mehr tun.<sup>1162</sup>

Inwieweit die genannten Kompetenzen in der Fortbildung gefördert werden, sei angesichts von 11500 Kommunen und vielfältigen öffentlichen und privaten Fortbildungsinstituten nicht einheitlich zu beantworten.<sup>1163</sup> Zwar gebe es für einzelne Kompetenzen insbesondere der sozial-kommunikativen Dimension mittlerweile ein breites Angebot. Spezielle integrierte Fortbildungskurse zu Nachhaltigkeitskompetenzen bestünden hingegen nur vereinzelt, explizit für spezielle Zielgruppen wie beispielsweise Führungspersonen gar nicht.<sup>1164</sup> Inwieweit diese Angebote wahrgenommen werden, ist unklar, einige Befragte vermuten, diese seien nicht sehr bedeutend.<sup>1165</sup>

<sup>1159</sup> Vgl. KEE5: Abs. 80, 123.

<sup>1160</sup> KEE5: Abs. 119.

<sup>1161</sup> Vgl. KEE13: Abs. 52; KIE1: Abs. 64; KIE3: Abs. 56; KIE11: Abs. 30.

<sup>1162</sup> KEE2: Abs. 44.

<sup>1163</sup> Vgl. KEE2: Abs. 43; KEE12: Abs. 38.

<sup>1164</sup> Vgl. KEE2: Abs. 44; KEE3: Abs. 77, 95; KEE5: Abs. 32, 77; KEE8: Abs. 66; KEE11: Abs. 44.

<sup>1165</sup> Vgl. KEE3: Abs. 77; KEE8: Abs. 66; KEE11: Abs. 44.



Allgemein sieht die Mehrheit der Befragten daher einen erheblichen Bedarf, diese Kompetenzen in der Fortbildung grundsätzlich stärker zu fördern und bestehende Angebote unter diesem Stichwort zu bündeln.<sup>1166</sup> Die meisten Kompetenztrainings fokussieren nach Ansicht vieler Befragter noch (zu) sehr auf die jeweilige fachliche Dimension:<sup>1167</sup>

Aber was sicherlich mehr gefördert werden könnte, wäre das, sage ich mal, über den eigenen Tellerrand heraus-Hinaus-Schauen. Dieses Querschnittsdenken, dieses Denken aus der eigenen Silo-Struktur [...]. Ich glaube, diese Dinge werden noch zu wenig gefördert. Es gibt da rühmliche Ausnahmen in den Kommunen, aber in aller Regel haben wir es da noch mit dem von Steinschen Verwaltungsideal aus dem 19. Jh. zu tun.<sup>1168</sup>

Zudem sprechen verwaltungsinterne Befragte in diesem Zusammenhang die Frage von verwaltungsinternen bzw. verwaltungsexternen Schulungen an:<sup>1169</sup>

Und dann die anschließende Frage: ‚Wo macht man das?‘ Die Dezernenten sind hier nicht die richtige Ebene für das stadtinterne Fortbildungsprogramm.<sup>1170</sup>

Die Mehrzahl der Befragten plädiert dafür, das vorhandene Angebot zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei externen Fortbildungsinstituten sowie im Zusammenhang mit der Personalentwicklung in Kommunen auszubauen.<sup>1171</sup> Daneben sollte das Thema in vorhandene Schulungen integriert werden:<sup>1172</sup>

Wir haben ja hier so eine Art interne Fortbildung. Ich glaube schon, dass man das fördern könnte. Aber es gibt zum Beispiel kein richtiges Curriculum Nachhaltigkeit in der internen Fortbildung. Es gibt Gender-Fortbildungen. Es gibt Fortbildungen zum Anti-Diskriminierungsgesetz. Es gibt Führungsfortbildungen bis hin zu Trainings mit Pferden. Es gibt aber in der Fortbildung keine Vorgabe, kein Curriculum Nachhaltigkeit. Auch nicht für die Führungskräfte. Das ist irgendwie schade.<sup>1173</sup>

Aber dass das als durchgängiges Prinzip immer mal wieder thematisiert wird, dass die Personalabteilung sich auf die Fahnen schreibt, das immer wieder zu unterstützen, das gibt es noch viel zu wenig.<sup>1174</sup>

Da bereits diverse Angebote zur Förderung einzelner Kompetenzen bestünden, könnten diese unter einem Aspekt gebündelt (und ggf. erweitert) werden, um Zusammenhänge herzustellen:<sup>1175</sup>

<sup>1166</sup> Vgl. KEE1: Abs. 11; KEE2: Abs. 44; KEE3: Abs. 77, 95; KEE4: Abs. 48, 54; KEE5: Abs. 8, 32, 77; KEE8: Abs. 66; KEE9: Abs. 80, 150; KEE12: Abs. 38; KIE1: Abs. 39; KIE2: Abs. 41; KIE3: Abs. 44; KIE4: Abs. 30; Abs. 30; KIE5: Abs. 53; KIE6: Abs. 62; KIE7: Abs. 42; KIE9: Abs. 36; KIE10: Abs. 40; KIE12: Abs. 24.

<sup>1167</sup> Vgl. KEE3: Abs. 97; KEE12: Abs. 38; KIE5: Abs. 53; KIE12: Abs. 24.

<sup>1168</sup> KEE12: Abs. 38.

<sup>1169</sup> Vgl. KIE7: Abs. 42; KIE9: Abs. 36.

<sup>1170</sup> KIE6: Abs. 62.

<sup>1171</sup> Vgl. KEE1: Abs. 11; KEE2: Abs. 44; KEE3: Abs. 77, 95; KEE4: Abs. 48, 54; KEE5: Abs. 8, 32, 77; KEE8: Abs. 66; KEE9: Abs. 80, 150; KEE12: Abs. 38; KIE1: Abs. 39; KIE2: Abs. 41; KIE3: Abs. 44; KIE4: Abs. 30; Abs. 30; KIE5: Abs. 53; KIE6: Abs. 62; KIE7: Abs. 42; KIE9: Abs. 36; KIE10: Abs. 40; KIE12: Abs. 24.

<sup>1172</sup> Vgl. KEE1: Abs. 11, 41; KEE3: Abs. 77, 95; KEE5: Abs. 12; KEE9: Abs. 76, 78, 83, 148; KEE12: Abs. 38; KIE2: Abs. 41.

<sup>1173</sup> KIE9: Abs. 36.

<sup>1174</sup> KIE1: Abs. 39.

<sup>1175</sup> Vgl. KEE5: Abs. 78, 80.

Man könnte zum Beispiel sagen, so was wie nachhaltige Führungskräfteentwicklung und darunter solche verschiedenen Angebote bündeln, um auch einen Zusammenhang herzustellen. Das wäre auch relativ leicht aus meiner Sicht. Dafür bedürfte es nur einer Einsicht, dass es eine Notwendigkeit gibt.<sup>1176</sup>

Da die Fortbildung regional sehr stark auf unterschiedliche Institutionen aufgeteilt sei, sei eine gemeinsame Orientierung an einem Leitbild wie der nachhaltigen Entwicklung jedoch eine Herausforderung.<sup>1177</sup>

Zudem plädieren 3 Befragte dafür, entsprechende Fortbildungskurse (für Beförderungen) verpflichtend zu machen:<sup>1178</sup>

Die müssen den Nutzen sehen, weil sie es sonst nicht machen. Das kann wirklich auch durch Zwang geschehen. Dann müssen sie es machen, um beispielsweise im Beruf entsprechend weiterzukommen oder auch den Posten zu behalten.<sup>1179</sup>

Insbesondere hinsichtlich der bisher genutzten Methoden plädieren 4 Befragte für eine bessere Verknüpfung zwischen Angebot und Bedarf – beispielsweise bei Reallaboren, Coaching-Angeboten speziell für die Verwaltungsspitze oder Methoden zur Reflexion.<sup>1180</sup>

#### 8.5.4 Organisationsentwicklung und strukturelle Ansätze

Der Übergang von Fortbildung zur Organisationsentwicklung ist fließend. In einer Fallstadt ist Nachhaltigkeit noch nicht Teil eines systematischen Personalmanagements, die ersten Schritte in Richtung einer nachhaltigkeitsorientierten Führungskräfteentwicklung im Rahmen von Coachings werden allerdings gegangen. Die Befragten beurteilen diese Entwicklung positiv und plädieren für den Ausbau dieser Entwicklung.<sup>1181</sup>

Diese Kommunikation oder diese Führungskultur, die haben wir vor zwei Jahren in Fortbildungsprozessen begonnen, mit den Führungskräften immer in zwei Seminartagen pro Jahr zu bearbeiten. Das ist ein guter Einstieg. Da sind wir noch lange nicht da, wo wir mal sein sollten. Aber das ist schon mal [...].<sup>1182</sup>

In einer zweiten Fallstadt läuft ein Organisationsentwicklungsprozess bereits seit mehreren Jahren und ist explizit dafür gedacht die kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse zu begleiten. Bei den Beteiligten werden hierdurch entsprechende Kompetenzen ebenfalls gefördert:<sup>1183</sup>

Aber man kann heute feststellen, dass es homogener geworden ist vom Führungsverständnis bzw. von der Führungskultur her. Es ist immer noch [...]. Eine Stadt ist immer ein ‚Gemischtwarenladen‘ und es muss immer eine gewisse Heterogenität geben, aber ich

<sup>1176</sup> KEE5: Abs. 81.

<sup>1177</sup> Vgl. KEE5: Abs. 80.

<sup>1178</sup> Vgl. KEE1: Abs. 43; KEE3: Abs. 77; KIE4: Abs. 30.

<sup>1179</sup> KEE1: Abs. 67.

<sup>1180</sup> Vgl. KEE8: Abs. 66; KIE1: Abs. 40; KIE3: Abs. 44; KIE10: Abs. 40.

<sup>1181</sup> Vgl. KIEX: Abs. 40; KIEX: Abs. 36; KIEX: Abs. 51, 53.

<sup>1182</sup> KIEX: Abs. 32.

<sup>1183</sup> Vgl. KIEX: Abs. 20, 23.

stelle fest, das, was das Führungsverständnis angeht, auch jetzt auf die Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichtet, ist es homogener geworden.<sup>1184</sup>

Das Entscheidende ist diese Regelmäßigkeit und diese [...]. Es geht ja immer um das Thema Selbstreflexion, auch Reflexion des Systems als Ganzes und das macht man im Alltag nicht. Wenn sich das nicht in einem speziell dafür vorgesehenen Prozess verstetigt, dann findet es nicht statt in dem Maße.<sup>1185</sup>

Dabei handelt es sich nach Ansicht der Befragten über die Jahre um einen sich selbstverstärkenden Prozess: So würden Personen innerhalb der Verwaltung, die ggf. nicht so offen demgegenüber sind, mit der Zeit „mitgerissen werden“<sup>1186</sup>.

Relevant für eine Förderung der entsprechenden Kompetenzen seien auch strukturelle Ansätze wie Beförderungspraktiken bzw. bei den unteren Hierarchieebenen auch die Stellenbesetzungen. 5 Befragte weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Führungskräfte immer noch primär in Abhängigkeit von Fachwissen befördert würden.<sup>1187</sup> So werden entsprechende Nachhaltigkeitskompetenzen nicht (ernsthaft) in entsprechende Auswahlprozesse integriert, wodurch es aus Sicht der Individuen wenig Sinn ergebe, diese zu entwickeln.<sup>1188</sup>

Zum Beispiel könnte man das ja bei Assessment-Centern, bei Auswahl-Gesprächen, bei Personalbesetzungen berücksichtigen. [...] Die Stadt XXX stellt niemanden ein, der keine Nachhaltigkeitskompetenzen hat. [...] Damit würde ich verhindern, dass die totalen ‚Blockheads‘, die zwar super Experten sind, die aber sagen: ‚Geht mich nichts an, wie die Gesamtsituation ist. Ich bringe hier meinen Bereich nach vorne und der Rest ist mir wurscht.‘ oder ‚Ich verwirkliche mich hier auch‘, eingestellt werden.<sup>1189</sup>

Ein Befragter schlägt auch vor, Nachhaltigkeitskompetenzen in Personalmarketingmaßnahmen zu integrieren.<sup>1190</sup> Langfristig handle es sich auch hierbei um einen sich selbst verstärkenden Prozess:

Wenn man auf diesem Weg ist, zieht man automatisch solche Leute an, die die Kompetenzen mitbringen. Das ist fast so eine Art sich selbstbefruchtender Prozess. Beziehungsweise zieht man Leute nicht an, die anders ticken. [...] Im Führungskreis gibt es ja auch immer wieder Veränderungen [...] und dann guckt man, wer denn so nachkommt. Das Interessante ist, dass da immer Leute nachgekommen sind, die eine weitaus höhere Kompetenz in diesen ‚weichen Bereichen‘ hatten als ihre Vorgänger. [...] Ein System zieht natürlich die ähnlichen Teile eher an und die Fremdkörper werden dann relativ schnell wieder abgestoßen, das ist so.<sup>1191</sup>

Grundsätzlich seien Lernbereitschaft und -fähigkeit in Kommunen aufgrund der vorhandenen Verwaltungsstrukturen zu wenig ausgeprägt, und diese ohne externe Unterstützung

1184 KIEX: Abs. 10.

1185 KIEX: Abs. 27.

1186 KIEX: Abs. 25.

1187 Vgl. KEE3: Abs. 75; KEE4: Abs. 64, 66; KEE5: Abs. 126; KIE7: Abs. 37; KIE9: Abs. 54.

1188 Vgl. KEE3: Abs. 77, 95, 97; KEE4: Abs. 66; KEE5: Abs. 126; KIE6: Abs. 50.

1189 KIE9: Abs. 54.

1190 Vgl. KEE5: Abs. 12.

1191 KIE12: Abs. 47, 49.

zu verändern, sei nicht immer möglich.<sup>1192</sup> In diesem Zusammenhang weist ein Befragter auf den historischen Pfad nach Ellwein hin:

Es gibt Kulturen, die sind über Jahrzehnte, wenn nicht über Jahrhunderte gewachsen. Diese Kulturen sind so prägend sowohl in der Praxis wie auch in der Ausbildung, dass sie nicht von einem auf den anderen Tag ‚umgeschicht‘ werden können. Wenn sie es denn könnten, dann würde es nicht mit Erfolg funktionieren, weil die Bilder im Kopf und die Erfahrungen, also die DNA, noch ganz andere sind.<sup>1193</sup>

## 8.6 Bewertung der Maßnahmen

Nach der grundsätzlichen Einschätzung der Förderungsansätze folgt die Bewertung entsprechender Maßnahmen durch die Befragten. Ähnlich wie bei der Bewertung der Kompetenzen stellt auch die der Fördermaßnahmen mittels Fragebögen ausdrücklich keine quantitative Untersuchung im methodischen Sinne dar. Dementsprechend können die Ergebnisse auch hier nicht als repräsentative Aussagen interpretiert werden, sondern sie zeigen nur allgemeine Tendenzen in der Einschätzung der Befragten auf. Die tatsächliche Eignung der Maßnahmen ist immer von den spezifischen zu fördernden Teilkompetenzen, den beteiligten Individuen und der jeweiligen Situationen abhängig.<sup>1194</sup>

Tabelle 10 gibt einen Überblick über Mittelwerte und Standardabweichungen. Aus den Mittelwerten ergeben sich drei Gruppen: *geeignete* (Mittelwert > 4,5), *eher geeignete* (Mittelwert ≤ 4,5 bis > 3,8) und *eher ungeeignete* Maßnahmen (Mittelwert ≤ 3,6). Insgesamt sind die Standardabweichungen bei der Bewertung der Maßnahmen verhältnismäßig hoch (> 0,8), was auf eine heterogene Bewertung schließen lässt.

---

<sup>1192</sup> Vgl. KEE1: Abs. 37; KEE9: Abs. 29.

<sup>1193</sup> KEE4: Abs. 52.

<sup>1194</sup> Vgl. KEE13: Abs. 44.

Tabelle 10: Ergebnis der Bewertung der Eignung von Maßnahmen und Methoden zur Förderung Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung (eigene Darstellung).

Methoden	Mittelwert	Standardabweichung
Kollegiale Beratung	5	0,9
Projektarbeit in Gruppen	4,9	1,1
Mentoring	4,9	0,9
Einzel- oder Gruppencoaching	4,8	0,8
Hospitationen	4,8	0,9
Individuelle, zielgerichtete Beratung	4,7	0,8
Teilnahme an Kongressen, Messen	4,4	1,1
360 Grad Feedback	4,2	1,3
Erfahrungsorientierte Übungen	4,2	1,2
Methoden spielerischen Lernens	4	1,4
Lehrvortrag mit Unterrichtsgespräch	4	1,2
Tutorielles System	4	1,4
E-Learning	3,6	1,3
Outdoor-Training	3,6	1,2
Fallstudienarbeit	3,5	1,2
Fernunterricht	3,1	1,3
Selbststudium	3,1	1,3

Die Ergebnisse der Bewertung werden anhand der bereits genannten Einteilung in Maßnahmen am Arbeitsplatz (Abschnitt 8.6.1), Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes (Abschnitt 8.6.2) und Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Abschnitt 8.6.3) geschildert. Abschließend werden Kriterien genannt, die bei einer Auswahl und Zusammenstellung von Förderungsmethoden nach Ansicht der Befragten besonders berücksichtigt werden sollten (Abschnitt 8.6.4).

### 8.6.1 Maßnahmen am Arbeitsplatz

Insgesamt wurden alle Maßnahmen am Arbeitsplatz im Vergleich mit den anderen Maßnahmen als  *eher ungeeignet* bewertet. Dabei weisen alle Maßnahmen in dieser Kategorie eine hohe Standardabweichung ( $> 1,2$ ) auf, dementsprechend wurden die Methoden sehr uneinheitlich bewertet.

So wurde das *Selbststudium* (gemeinsam mit dem analogen Fernunterricht) von den verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Befragten von allen Maßnahmen am schlechtesten bewertet (Mittelwert 3,1). Bei einer Standardabweichung von 1,3 sind die Befragten in ihrer Bewertung jedoch sehr unterschiedlicher Ansicht. Wesentliche Faktoren für die schlechte Bewertung seien die mangelnde Zeit am Arbeitsplatz, die eigenständige Organisation und diffizile Auswahl der *richtigen* Fachliteratur sowie der mangelnde Austausch mit anderen:<sup>1195</sup>

<sup>1195</sup> Vgl. KEE1: Abs. 49; KEE5: Abs. 90; KEE9: Abs. 94; KEE10: Abs. 70, 71; KIE8: Abs. 72; KIE9: Abs. 42; KIE10: Abs. 42.

Klar, man braucht ein Selbststudium, aber diese Nachhaltigkeitsaspekte entwickeln sich am besten beim ‚lauten Nachdenken‘, sprich: im lauten Dialog miteinander. Das bringt mich immer viel weiter, als wenn ich mich am Schreibtisch vergrabe [...]. Ich muss eh genug lesen. Das braucht es auch, aber nicht für diese Fähigkeiten. Da braucht es eher einen Dialog [...].<sup>1196</sup>

Gleichwohl halten 4 Befragte das Selbststudium für *geeignet* bzw. *sehr geeignet*. Hierfür wurden persönliche Präferenzen und eine entsprechende Eigenmotivation angegeben.<sup>1197</sup> Die Befragten wiesen darauf hin, dass wenn diese Methode überhaupt geeignet sei, dann für Amtsleitungen bzw. für Personen aus dem Mittelbau, die sich ggf. auch Führungspositionen vorbereiten wollen.<sup>1198</sup>

Vergleichbar wenig geeignet, ebenfalls heterogen (Standardabweichung 1,3) und mit ähnlichen Argumenten wurde auch der *Fernunterricht* mit analogen Materialien bewertet (Mittelwert 3,1). Im Vergleich zum Selbststudium würden zwar die Materialien für einen ausgewählt und zusammengestellt,<sup>1199</sup> abhängig vom konkreten Modell werde einem jedoch in einem gewissen Rahmen zusätzlich ein externer (Zeit-)Rhythmus vorgegeben, die Integration in den Arbeitsalltag erscheint unrealistisch.<sup>1200</sup> Wenn überhaupt, sei auch diese Methode nur für den Mittelbau denkbar.<sup>1201</sup>

*E-Learning* wurde zwar etwas weniger schlecht als die beiden vorherigen Methoden bewertet, fällt aber mit einem Mittelwert von 3,6 (Standardabweichung 1,3) ebenfalls noch in die Kategorie der ungeeigneten Maßnahmen. Zwar beinhaltet diese Methode eine interaktive Komponente,<sup>1202</sup> jedoch sei sie auch wegen der hohen Altersstruktur kommunaler Führungspersonen nicht geeignet und zudem in Verwaltungen nicht eingespielt.<sup>1203</sup> Ähnlich wie die beiden vorherigen eigne sich diese Methode, wenn überhaupt, nur für den Mittelbau bzw. zur Förderung fachlicher-methodischer Kompetenzen.<sup>1204</sup>

Das *tutorielle System* als Ergänzung der vorherigen Methoden wurde von den Befragten als *eher geeignet* angesehen (Mittelwert 4,0, Standardabweichung 1,4), da hier der Austausch mit anderen möglich bzw. der dialogische Aspekt integriert wurde. Da dies aber

<sup>1196</sup> KIE12: Abs. 53.

<sup>1197</sup> Vgl. KEE12: Abs. 42; KIE4: Abs. 41; KIE7: Abs. 46.

<sup>1198</sup> Vgl. KEE5: Abs. 87, 90; KEE10: Abs. 71; KIE2: Abs. 43; KIE6: Abs. 78, 177; KIE7: Abs. 48.

<sup>1199</sup> Vgl. KIE1: Abs. 49; KIE8: Abs. 72.

<sup>1200</sup> Vgl. KEE10: Abs. 70, 71; KIE3: Abs. 48; KIE6: Abs. 78.

<sup>1201</sup> Vgl. KEE10: Abs. 70; KIE1: Abs. 48.

<sup>1202</sup> Vgl. KEE12: Abs. 44; KIE8: Abs. 72.

<sup>1203</sup> Vgl. KEE5: Abs. 95; KIE6: Abs. 82.

<sup>1204</sup> Vgl. KE10, Abs. 70, 71.

nur als Ergänzung zu den vorherigen Maßnahmen gedacht war, bleibt die negative Bewertung bestehen.<sup>1205</sup>

### 8.6.2 Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes

Die Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes wurden von den Befragten insgesamt deutlich positiver bewertet und fallen bis auf das 360-Grad-Feedback alle in die Gruppe der als *geeignet* bewerteten Maßnahmen. Bis auf die Projektarbeit in Gruppen und das 360-Grad-Feedback verzeichnen alle Methoden eine verhältnismäßig geringe Standardabweichung ( $< 0,9$ ), das heißt, die Bewertungen der Experten waren weniger uneinheitlich als beispielsweise bei den Methoden am Arbeitsplatz.

Dem *360-Grad-Feedback* (Mittelwert 4,2,) schreiben einige Befragte ein erhebliches Potenzial für die Förderung der Reflexionsfähigkeit und für eine Veränderung der Verwaltungskultur zu, da hiermit ein vollständigeres Bild der Nachhaltigkeitsorientierung der eigenen Führungstätigkeit gezeichnet werden könnte.<sup>1206</sup> Wichtig sei hierbei, dass die Bewertenden das Thema Nachhaltigkeit bzw. die Nachhaltigkeitskategorien der Verwaltung komplett verinnerlicht hätten:<sup>1207</sup>

Wenn ich tatsächlich einen 360-Grad-Feedback-Loop durchführe und alle Beteiligten sind an diesem Prinzip Nachhaltigkeit orientiert, dann ist das natürlich eine sehr wirkmächtige Rückmeldung an mein eigenes Handeln. Dann werde ich mein Handeln auch in Zukunft daran ausrichten. [...] Dann bedeute das A) dieses bewusst machen und B) auch dieses positiv sanktionieren: ‚Du hast eine Entscheidung an Nachhaltigkeitsprinzipien ausgerichtet getroffen. Das ist nachweisbar, das goutieren wir. Das finden wir gut.‘ Dann kann man auch beruflich wachsen und persönlich wachsen. Das wäre eine ganz, ganz wichtige Geschichte. Da sind wir noch weit von entfernt.<sup>1208</sup>

Trotzdem sei die Methode an sich in keiner der drei Fallstädte und in den wenigsten Kommunalverwaltungen eingeführt, berge in sich vielfältige Probleme und könne mit dem Nachhaltigkeitsbezug überfrachtet werden.<sup>1209</sup> Eine hohe Standardabweichung von 1,3 weist auf eine sehr heterogene Bewertung der Methode durch die Befragten hin.

Die *Projektarbeit* wurde mit einem Mittelwert von 4,9 am zweitbesten bewertet (Standardabweichung 1,1). Die Befragten argumentieren, dass hier die Anschlussfähigkeit der Inhalte an den Arbeitsalltag gegeben, der Austausch mit anderen ebenfalls möglich und

<sup>1205</sup> Vgl. KEE5: Abs. 96; KEE12: Abs. 46; KIE2: Abs. 45; KIE8: Abs. 72.

<sup>1206</sup> Vgl. KEE5: Abs. 97; KEE10: Abs. 72; KEE12: Abs. 50; KIE2: Abs. 45; KIE8: Abs. 75.

<sup>1207</sup> KEE9: Abs. 104; KEE10: Abs. 72.

<sup>1208</sup> KEE10: Abs. 87.

<sup>1209</sup> Vgl. KEE5: Abs. 97; KEE9: Abs. 102; KIE2: Abs. 45; KIE3: Abs. 48; KIE6: Abs. 86; KIE8: Abs. 75; KIE9: Abs. 48.

durch die externe Beratung sogar die reflektorische Komponente enthalten sei.<sup>1210</sup> Lediglich ein einzelner Befragter hat diese Methode nicht mindestens als *ehrer geeignet* bewertet. Bei einer fachlich kompetenten externen Begleitung ermögliche diese Methode Kompetenzentwicklung „schon fast ideal unter Laborbedingungen“<sup>1211</sup>.

Auch das *Coaching* wurde von den Befragten mit einem Mittelwert von 4,8 als *geeignet* bewertet (Standardabweichung 0,8). Wieder bewertet lediglich ein einzelner Befragter diese Methode mit nicht mindestens *ehrer geeignet*. Einige Befragte assoziieren mit dieser Methode zwar psychologischen Probleme, stehen dieser jedoch dennoch positiv gegenüber.<sup>1212</sup>

Es kann Menschen und Gruppen geben, bei denen das genau kontraproduktiv ist. Die könnten sagen: ‚Wir sind ja hier keine Therapiegruppe.‘ Das kann absolut nach hinten schießen. Aber es kann, wenn die Gruppe dafür offen ist, sehr gute Ergebnisse erzielen.<sup>1213</sup>

Insgesamt überwiegen die positiven Einschätzungen insbesondere beim Gruppencoaching für die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen und die Begleitung eines kommunalen Nachhaltigkeitsprozesses.<sup>1214</sup> Während in zwei der drei Fallstädte noch keine Erfahrungen mit einem *Nachhaltigkeits-Coaching* gesammelt wurden, ist die Bewertung in der dritten Fallstadt, wie bereits in Abschnitt 8.5.4 erwähnt, bemerkenswert. Alle Befragten bewerteten die Methode mit *sehr geeignet*.<sup>1215</sup>

Das hat sich unglaublich bewährt. Wir machen das jetzt schon seit fast zehn Jahren mit Reflexionen, wir setzen uns gegenseitig mit Stärken und Schwächen auseinander, mit den unterschiedlichen menschlichen Charakteren. Das hat dazu geführt, dass wir in einem hohen Maße zu einem zwischenmenschlichen Verständnis gekommen sind. Das hat es uns erleichtert, die große Aufgabenfülle zu bewältigen und fachlichen Dissens durch hohe Wertschätzung auf der menschlichen Ebene zu überwinden.<sup>1216</sup>

Das ist aber auch diese positive Wirkung an einem Coaching-Prozess. Man braucht da den Ausgleich mit den anderen. Man ist ja in der Führungsverantwortung schon sehr einsam in seinem eigenen Fachbereich. Da braucht man im Prinzip die gleichrangige Ebene für den Austausch, um sich auch daran zu gewöhnen [...].<sup>1217</sup>

Auch *Mentoring* halten die Befragten mit einem Mittelwert von 4,9 für *geeignet* (Standardabweichung 0,9). Erneut bewertete lediglich ein Befragter die Methode nicht zumindest mit *ehrer geeignet*. Während *Mentoring* sich oftmals informell und auch unabhängig

<sup>1210</sup> Vgl. KEE5: Abs. 98; KEE10: Abs. 72; KEE12: Abs. 50; KIE3: Abs. 48; KIE6: Abs. 86; KIE9: Abs. 48; KIE12: Abs. 61.

<sup>1211</sup> KEE12: Abs. 50.

<sup>1212</sup> Vgl. KEE10: Abs. 74; KIE6: Abs. 90; KIE7: Abs. 52; KIE8: Abs. 80; KIE9: Abs. 48.

<sup>1213</sup> KEE10: Abs. 74.

<sup>1214</sup> Vgl. KEE5: Abs. 99; KEE9: Abs. 110, 118, 144; KEE10: Abs. 74; KEE11: Abs. 55; KIE1: Abs. 39, 40; KIE6: Abs. 72; KIE7: Abs. 52; KIE8: Abs. 80; KIE9: Abs. 44.

<sup>1215</sup> Vgl. KIEX: Abs. 12; KIEX: Abs. 22, 61.

<sup>1216</sup> KIEX: Abs. 15.

<sup>1217</sup> KIEX: Abs. 37.



von Nachhaltigkeitsthemen entwickle, sei es bei einem gezielten Programm eine immense Herausforderung, passende Konstellationen mit einem entsprechenden Vertrauensverhältnis und entsprechenden Kompetenzen aufseiten des Mentors zu paaren.<sup>1218</sup> Wobei auch diese Methode passender für Führungskräfte unterer Hierarchiestufen angesehen wird.<sup>1219</sup> Ein Befragter weist in diesem Zusammenhang auch auf die positiven Effekte für den Mentor hin:

Ich sage immer: Da findet auch sehr viel Reflexion statt, weil man immer wieder von außen gespiegelt wird. Die Fragen dann: ‚Warum macht ihr das denn so?‘ Dieses eigene Tun ständig zu hinterfragen, ist ganz wichtig.<sup>1220</sup>

Gleichwohl seien Methoden wie Coaching und Mentoring in Kommunalverwaltungen bisher noch nicht verbreitet, sodass die Skepsis ihnen gegenüber höher sei als gegenüber eingespielten Methoden wie beispielsweise dem klassischen Lehrvortrag.<sup>1221</sup>

Auch die *individuelle Anleitung und Beratung* (Mittelwert 4,7, Standardabweichung 0,8) wird von den Befragten positiv bewertet, insbesondere da sich der Lernende hier in einem geschützten Raum befinde. Jedoch sei dieses wegen des hohen Aufwands und der hohen Kosten nur als Einzelintervention denkbar und nicht dazu geeignet, eine Verwaltung hinsichtlich der zu fördernden Kompetenzen breit aufzustellen.<sup>1222</sup>

Am besten bewertet wurde die *kollegiale Beratung* (Mittelwert 5, Standardabweichung 0,9). Hierbei gebe es keine oder nur sehr geringe Hemmschwellen, da Leute es gewohnt seien, bei Kollegen nachzufragen.<sup>1223</sup> Zudem sei sie geeignet, mehrere Kompetenzdimensionen gleichermaßen zu fördern, die Anschlussfähigkeit der Inhalte sei gegeben und sie sei auch für höhere Hierarchieebenen denkbar.<sup>1224</sup>

Die kollegiale Beratung halte ich für außerordentlich wichtig und außerordentlich geeignet. Mit diesem Peer-Coaching-Ansatz haben wir selbst schon hervorragende Erfahrungen gemacht. Ganz abgesehen davon, dass es relativ kostengünstig ist, ist es mit ganz hoher Glaubwürdigkeit ausgestattet. Wenn da Menschen sind, die Lösungen gefunden haben, ist das von einer ganz hohen Wirkmächtigkeit.<sup>1225</sup>

Lediglich der gezielte Aufbau eines solchen Programms mit dem entsprechenden Vertrauensverhältnis sei eine Herausforderung. Die Einbindung in ein umfangreiches Training würde dies erleichtern.<sup>1226</sup>

<sup>1218</sup> Vgl. KEE4: Abs. 68; KIE3: Abs. 52; KIE6: Abs. 92–96; KIE10: Abs. 46.

<sup>1219</sup> Vgl. KIE6: Abs. 72, 92–96; KIE7: Abs. 52.

<sup>1220</sup> KIE12: Abs. 61.

<sup>1221</sup> Vgl. KEE8: Abs. 69, 70.

<sup>1222</sup> Vgl. KEE5: Abs. 106; KIE1: Abs. 96–102; KIE3: Abs. 52; KIE8: Abs. 82.

<sup>1223</sup> Vgl. KEE3: Abs. 87; KEE9: Abs. 121.

<sup>1224</sup> Vgl. KEE5: Abs. 107, 111; KEE11: Abs. 57, 59; KIE8: Abs. 80.

<sup>1225</sup> KEE10: Abs. 74.

<sup>1226</sup> Vgl. KIE6: Abs. 102–104; KIE7: Abs. 57, 58.

### 8.6.3 Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes

Den Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes schreiben die Befragten in der Summe eine mittlere, *eher geeignete* Bewertung zu. Insgesamt seien diese vorwiegend als Einstieg, als Initialzündung bzw. um Impulse zu bekommen geeignet, nicht aber, um die aufgeführten Kompetenzen insgesamt systematisch zu fördern.

Mit einem Mittelwert von 4,0 liegt der *Lehrvortrag mit Unterrichtsgespräch* im unteren Mittelfeld der Bewertung. Als Einstieg in ein Thema sei dieser geeignet und könne Impulse geben.<sup>1227</sup> Für die Förderung fachlicher Kompetenzen sei die Anschlussfähigkeit häufig jedoch nicht ausreichend gegeben bzw. der Vortrag häufig nicht zielgerichtet genug auf ein spezielles Thema ausgerichtet.<sup>1228</sup> Zudem sei es nicht möglich, sozial-kommunikative bzw. personale Kompetenzen auf diesem Weg zu fördern.<sup>1229</sup> Die Standardabweichung von 1,2 weist jedoch darauf hin, dass neben diesen negativen Bewertungen einige Befragte dieser Methode auch eine Eignung zuschreiben:

Als Impuls kann das einen gewissen Schutz bieten. Wir erleben das immer wieder, dass Teilnehmer nicht gerne in Einzelberatung gehen. Die fühlen sich dann schutzlos. Einige mögen das gerade, weil sie das gerade als Schutz empfinden und andere fühlen sich schutzlos. Es wollen Leute in der letzten Reihe sitzen, zuhören. Wenn die sich schon aus ihrem Kämmerlein bewegen und sich in Richtung Nachhaltigkeit auf den Weg machen, wo das ja gar nicht gerne gesehen ist, da kann das ein Schutzraum sein.<sup>1230</sup>

Die Teilnahme an *Kongressen, Messen und Tagungen* liegt mit einem Mittelwert von 4,4 bei den Bewertungen im oberen Mittelfeld (Standardabweichung 1,1). Befragte sehen hierbei das Potenzial, Anregungen sowie Impulse zu erhalten und Netzwerke aufzubauen bzw. zu pflegen.<sup>1231</sup> Für die konkrete Umsetzung vor Ort sehen sie allerdings keinen Nutzen.<sup>1232</sup> Anders bewerten die Befragten diese Methode, wenn dort selbst ein Thema öffentlich vertreten werden muss bzw. ein Vortrag o. ä. gehalten wird:<sup>1233</sup>

Sobald ein Bürgermeister ein Nachhaltigkeitsprogramm auf einer internationalen Konferenz proaktiv vertreten muss, verändert das seine Haltung. [...] Das hat das Potenzial, jemanden, der vielleicht noch etwas unsicher ist, zu einem Hauptakteur zu machen. Er muss sich mit der Sache auseinandersetzen, da er sie öffentlich vertritt.<sup>1234</sup>

Als einzige Maßnahme aus der Gruppe außerhalb des Arbeitsplatzes bewerten die Befragten die *Hospitation* mit einem Mittelwert von 4,8 als *geeignet* (Standardabweichung

<sup>1227</sup> Vgl. KEE9: Abs. 127, 144; KEE10: Abs. 78; KIE2: Abs. 49.

<sup>1228</sup> Vgl. KEE10: Abs. 78; KEE12: Abs. 56; KIE3: Abs. 52.

<sup>1229</sup> Vgl. KIE12: Abs. 62–64.

<sup>1230</sup> KEE9: Abs. 127.

<sup>1231</sup> Vgl. KEE4: Abs. 68; KEE5: Abs. 114; KEE10: Abs. 78; KIE7: Abs. 60; KIE8: Abs. 88.

<sup>1232</sup> Vgl. KEE9: Abs. 130; KEE10: Abs. 78; KIE7: Abs. 60; KIE9: Abs. 50.

<sup>1233</sup> Vgl. KIE12: Abs. 62–64.

<sup>1234</sup> KEE10: Abs. 78.

0,8). Die Zielverwaltung müsse jedoch eine Best-Practice-Kommune sein, damit eine umfassende Horizonterweiterung und Förderung der Kompetenzen möglich sei.<sup>1235</sup>

Hospitation – wenn es jetzt noch mal ein sehr, sehr geeignet gäbe, hätte ich das hier rüber gesetzt. Das ist das A und O. Das ist genial. Wenn Sie in eine Verwaltung kommen, wo es schon gut läuft, da können Sie sich den Prozess und alles, was schon gut läuft, anschauen. Dann außerdem noch Fragen stellen: ‚Warum läuft es gut? Wie geht das? [...]‘ Das ist wirklich top.<sup>1236</sup>

Jedoch sei diese Methode bisher noch unüblich und unklar, inwieweit Zielverwaltungen dies zulassen würden.<sup>1237</sup>

Mit einem Mittelwert von 3,5 haben die Befragten die Arbeit mit *Fallstudien eher ungeeignet* bewertet (Standardabweichung 1,2). Damit diese einen Nutzen hätten und anschlussfähig sind, müssten sie der Situation in der eigenen Verwaltung schon sehr ähnlich sein. Da dies meist nicht der Fall sei, seien die Inhalte oft nicht relevant genug.<sup>1238</sup>

Die Akteure, [...] die werden da, [...], wahnsinnig. [...] Alles Fiktive, das ist jetzt nichts Fiktives, aber etwas Abgeschlossenes, ist Zeitverschwendung. Da würde ich sogar hier [Anm.: zeigt auf eine fiktive deutlich negativere Bewertung] ankreuzen.<sup>1239</sup>

*Methoden spielerischen Lernens* (Mittelwert 4,0, Standardabweichung 1,4) und *erfahrungsorientierte Übungen* (Mittelwert 4,2, Standardabweichung 1,2) halten die Befragten insgesamt für *eher geeignet*, jedoch mit einer sehr heterogenen Bewertung. Diese könnten einerseits in Kombination mit anderen Methoden gut als Einstieg in ein Thema eingesetzt werden<sup>1240</sup> und auf diesem Weg helfen, „um 1. zu abstrahieren, aber 2. auch um ein gewisses Vertrauen aufzubauen“<sup>1241</sup>. Trotz dieser positiven Bewertungen fürchtet andererseits Befragte, dass diese für das Zielpublikum aufgrund vorhandener Hemmungen und Vorurteile gegenüber der Methode nicht geeignet seien.<sup>1242</sup> Zudem sei häufig die Anschlussfähigkeit der Inhalte nicht in ausreichendem Maße gegeben.<sup>1243</sup>

Wenn man hier richtig im Blut und Schweiß wadet, dann hilft das, glaube ich, auch nicht so richtig weiter. Das ist sozusagen auch ‚nice to have‘. Wenn man die Zeit und die Kraft hat, ist das sicherlich eine nette Sache, aber ob das hier unsere Probleme löst? Das glaube ich nicht.<sup>1244</sup>

<sup>1235</sup> Vgl. KEE1: Abs. 57; KEE9: Abs. 131; KEE12: Abs. 56; KIE3: Abs. 52.

<sup>1236</sup> KIE8: Abs. 88.

<sup>1237</sup> Vgl. KIE6: Abs. 107; KIE9: Abs. 50.

<sup>1238</sup> Vgl. KEE12: Abs. 60; KIE2: Abs. 51; KIE8: Abs. 88.

<sup>1239</sup> KEE9: Abs. 134.

<sup>1240</sup> Vgl. KEE5: Abs. 116; KEE9: Abs. 135; KEE10: Abs. 80–82; KIE2: Abs. 51; KIE8: Abs. 88–90; KIE9: Abs. 52.

<sup>1241</sup> KIE6: Abs. 111.

<sup>1242</sup> Vgl. KEE1: Abs. 62–65; KIE6: Abs. 111; KEE9: Abs. 138; KEE10: Abs. 80.

<sup>1243</sup> Vgl. KEE9: Abs. 135; KEE10: Abs. 82; KIE2: Abs. 51, 66, 68.

<sup>1244</sup> KIE9: Abs. 50.

Mit einem Mittelwert von 3,6 wurde auch das *Outdoor-Training* als *eher ungeeignet* eingeschätzt (Standardabweichung 1,2). Zwar sei dies als Teambuilding-Element durchaus geeignet,<sup>1245</sup> als Einzelelement zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen sehen die Befragten jedoch weniger Potenzial, unter Umständen geeignet in der Kombination mit anderen Maßnahmen.<sup>1246</sup> Zudem vermuten die Befragten gegenüber Outdoor-Training bei der Zielgruppe ebenfalls Vorbehalte.<sup>1247</sup>

Als weitere Maßnahmen wurden von den Befragten vereinzelt die Freistellung von Mitarbeitenden für mehrere Monate zwecks Auslandsaufenthalt sowie ein temporärer Arbeitsplatztausch genannt.<sup>1248</sup>

#### 8.6.4 Bewertungskriterien

Im Zuge der Bewertung der Eignung der Maßnahmen wurden mehrere Kriterien genannt, die bei der Auswahl und Zusammenstellung potenzieller Förderungsmaßnahmen beachtet werden sollten.

So sollte bei der Auswahl und Konzeption von Methoden eine ausreichende Anschlussfähigkeit an die Problemsituation vor Ort bzw. ein ausreichender Praxisbezug berücksichtigt werden. Dabei sei es eine besondere Herausforderung, die Balance zwischen dem Konkreten und dem Abstrakten zu finden.<sup>1249</sup>

Ansonsten seien zeitliche Ressourcen bzw. mangelnde Flexibilität speziell bei Führungspersonen ein wesentliches Hemmnis für die weitergehende Förderung dieser Kompetenzen:<sup>1250</sup>

Ich glaube, dass die Menschen, über die wir hier sprechen, typischerweise nicht die Zeit haben, sich mit solchen Maßnahmen, schon gar nicht am Arbeitsplatz, auseinanderzusetzen.<sup>1251</sup>

Von daher müsste man, glaube ich, das komplette System ändern und sagen: ‚Ok, jeder Mitarbeiter in bestimmten Bereichen bekommt eine ganz feste Zeit, beispielsweise jeden Freitagvormittag zwei Stunden oder so, für solche Dinge.‘<sup>1252</sup>

3 andere Befragte halten diesen Faktor nicht für entscheidend.<sup>1253</sup>

<sup>1245</sup> Vgl. KEE12: Abs. 64; KIE4: Abs. 60; KIE7: Abs. 60–62; KIE8: Abs. 98.

<sup>1246</sup> Vgl. KEE9: Abs. 82; KEE10: Abs. 85; KEE12: Abs. 64; KIE2: Abs. 51; KIE7: Abs. 60–62; KIE8: Abs. 98; KIE10: Abs. 68.

<sup>1247</sup> Vgl. KIE1: Abs. 59; KIE2: Abs. 51; KIE6: Abs. 111–113.

<sup>1248</sup> Vgl. KEE4: Abs. 77, 78; KIE12: Abs. 62.

<sup>1249</sup> Vgl. KEE1: Abs. 49, 51, 67; KEE4: Abs. 84; KEE5: Abs. 99, 104; KEE9: Abs. 134, 135; KEE10: Abs. 78, 82; KEE12: Abs. 60, 62; KIE2: Abs. 49–51; KIE3: Abs. 54; KIE7: Abs. 12; KIE8: Abs. 88; KIE9: Abs. 50.

<sup>1250</sup> KEE1: Abs. 35, 49, 57, 69; KEE5: Abs. 90, 109; KEE9: Abs. 144; KIE1: Abs. 46; KIE3: Abs. 46, 47, 48, 54; KIE6: Abs. 62–64, 76, 78; KIE7: Abs. 47, 48; KIE9: Abs. 42; KIE12: Abs. 66.

<sup>1251</sup> KEE10: Abs. 70.

<sup>1252</sup> KIE1: Abs. 48.

<sup>1253</sup> Vgl. KEE3: Abs. 95; KIE4: Abs. 60; KIE12: Abs. 23.

Daneben gelte es, mangelnde finanzielle Ressourcen für Fortbildung zu berücksichtigen:<sup>1254</sup> „Das Problem ist tatsächlich, dass es teilweise die 100 € für einen Fahrschein zum nächsten Kongress nicht gibt.“<sup>1255</sup>

Zudem sei es wichtig, dass bei den Maßnahmen Dialog, Diskurs, Interaktion, Austausch und gemeinsame Erfahrungen mit anderen möglich sind:<sup>1256</sup>

Ich merke immer wieder, dass im Prinzip Veränderungen, Transformation, Change stattfindet, wo gemeinsam Gruppenprozesse stattfinden, die auch emergent und offen sind. Wo man gemeinsam Erfahrungen macht und sich dann aus diesen Erfahrungen heraus etwas entwickelt.<sup>1257</sup>

Die eigene Bereitschaft sei zudem Voraussetzung zur Kompetenzentwicklung, gleichwohl könne diese nur in geringem Maße bei der Konzeption von Maßnahmen berücksichtigt werden.<sup>1258</sup> Darüber hinaus müsse speziell bei Führungspersonen darauf geachtet werden, dass diese sich keine Blöße, insbesondere in der Öffentlichkeit geben wollen:<sup>1259</sup> Zudem sei bei der Konzeption von Maßnahmen notwendig, diese als kontinuierlichen, längerfristigen Prozess zu konzipieren.<sup>1260</sup>

## 8.7 Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse

Werden die empirischen Ergebnisse insgesamt betrachtet und interpretiert, fallen einige Erkenntnisse im Vergleich der Aussagen zwischen den einzelnen Subgruppen (verwaltungsexterne und verwaltungsinterne Befragte, Befragte aus drei Fallstädten) auf. So scheinen, wenig überraschend, theoretische Abwägungen innerhalb des Nachhaltigkeitskonzepts (beispielsweise Anzahl der Dimensionen, Rolle der Partizipation etc.) bei verwaltungsexternen Befragten eine größere Rolle zu spielen als bei verwaltungsinternen.<sup>1261</sup> Letztere betonen vielmehr Herausforderungen, die im Kontext der Umsetzung stehen: beispielsweise die Schwierigkeiten der Kommunikation und der Konkretisierung sowie die Bedeutung der Verdeutlichung des Nutzens kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse.<sup>1262</sup>

<sup>1254</sup> Vgl. KEE3: Abs. 93, 95; KEE5: Abs. 90; KEE13, Abs. 48.

<sup>1255</sup> KEE3: Abs. 95.

<sup>1256</sup> Vgl. KEE3: Abs. 87; KEE5: Abs. 99; KEE9: Abs. 94, 110, 112, 150; KEE10: Abs. 71; KEE12: Abs. 44, 50, 60; KIE2: Abs. 45; KIE3: Abs. 48; KIE4: Abs. 49; KIE8: Abs. 72; KIE12: Abs. 19, 53.

<sup>1257</sup> KEE4: Abs. 76.

<sup>1258</sup> Vgl. KEE1: Abs. 67; KEE5: Abs. 81, 94, 96, 119; KEE9: Abs. 90, 150; KEE12: Abs. 42, 56; KIE2: Abs. 43, 47; KIE10: Abs. 46; KIE12: Abs. 20, 24, 25.

<sup>1259</sup> Vgl. KEE2: Abs. 61; KEE9: Abs. 127; KIE1: Abs. 52; KIE6: Abs. 62–64; KIE9: Abs. 36.

<sup>1260</sup> Vgl. KIE12: Abs. 23, 27, 70.

<sup>1261</sup> Vgl. KEE1: Abs. 5; KEE2: Abs. 5, 7; KEE3: Abs. 6; KEE4: Abs. 5; KEE6: Abs. 6; KEE9: Abs. 6; KEE10: Abs. 6; KEE11: Abs. 7, 9; KEE13: Abs. 5; KIE9: Abs. 7; KIE10: Abs. 6.

<sup>1262</sup> Vgl. u. a. KIE1: Abs. 5, 15; KIE2: Abs. 15; KIE3: Abs. 5; KIE4: Abs. 5; KIE5: Abs. 5, 9; KIE7: Abs. 5; KIE6: Abs. 9; KIE7: Abs. 5; KIE10: Abs. 57; KIE12: Abs. 5, 7.

Ebenfalls auffallend ist die Thematisierung von Zielkonflikten: Während diese von Befragten aus den beiden Fallstädten mit langjähriger Erfahrung in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen an vielfältiger Stelle angesprochen werden, werden sie von den anderen Befragten seltener thematisiert. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass Praktiker häufig zu wenig bestehende Materialien für den Umgang mit Zielkonflikten in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen beklagen.<sup>1263</sup>

Indes betonen die verwaltungsexternen Befragten organisations- und aufgabenspezifische Handlungsfelder kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse meist gleichermaßen. Die Befragten aus den Fallstädten sprechen hingegen nicht automatisch beide Aspekte an: Häufig steht einer der beiden Aspekte deutlich im Vordergrund.<sup>1264</sup> Hier kann angenommen werden, dass verwaltungsexterne Befragte das Thema kommunaler Nachhaltigkeit häufiger aus einem konzeptionellen Blickwinkel betrachten als verwaltungsinterne, die eher von praktischen Projekten in der jeweiligen Kommune ausgehen.

Auch bei den konkreten Handlungsmöglichkeiten der Führungspersonen ist bei den verwaltungsexternen Befragten eine systematischere, abstraktere Perspektive zu erkennen, während die Befragten aus den Fallstädten häufiger eher aus dem Verwaltungsalltag argumentieren (beispielsweise „Vorlagen schreiben“, „Richtlinienkompetenz“, „Weisungsbefugnis ausüben“).<sup>1265</sup> Insgesamt sind verwaltungsinterne Befragte, wenig überraschend, häufig zurückhaltend sich explizit über ihre Vorgesetzten zu äußern.

Ein weiteres ähnliches Muster ist auch bei der Diskussion über die Kompetenzen zu erkennen: Den meisten verwaltungsexternen Experten scheint der Zugang zu einem so abstrakten, theoretischen Konzept fernab des Verwaltungsalltags leichter zu fallen. Insbesondere eine Differenzierung zwischen den Kompetenzen war bei den Befragten aus den Fallstädten seltener zu beobachten.<sup>1266</sup>

Zudem wird der Einfluss externer Rahmenbedingungen (wie beispielsweise dem Engagement der organisierten Bürgerschaft) auf die Bedeutung der Kommunalverwaltung

<sup>1263</sup> Vgl. KEE9: Abs. 28; KIE1: Abs. 7; KIE8: Abs. 38; KIE9: Abs. 7; KIE10: Abs. 12; KIE12: Abs. 13.

<sup>1264</sup> Vgl. u. a. KEE1: Abs. 9, 17; KEE2: Abs. 11, 20; KEE3: Abs. 15, 16, 31; KEE4: Abs. 7, 9; KEE5: Abs. 8, 13; KEE9: Abs. 13, 78; KEE10: Abs. 10; KEE11: Abs. 11; KEE12: Abs. 7; KIE1: Abs. 7; KIE3: Abs. 18; KIE5: Abs. 15; KIE6: Abs. 9; KIE9: Abs. 12, 15, 17; KIE11: Abs. 11.

<sup>1265</sup> Vgl. u. a. KEE2: Abs. 18; KEE3: Abs. 20; KEE4: Abs. 15, 19; KEE5: Abs. 17; KEE6: Abs. 15; KEE10: Abs. 19; KEE12: Abs. 11; KEE13: Abs. 15; KIE1: Abs. 13; KIE2: Abs. 9; KIE3: Abs. 16; KIE4: Abs. 11; KIE5: Abs. 7; KIE6: Abs. 16; KIE7: Abs. 14; KIE8: Abs. 14, 18, 24; KIE9: Abs. 17; KIE10: Abs. 12; KIE11: Abs. 13; KIE12: Abs. 27.

<sup>1266</sup> Vgl. u. a. KEE1: Abs. 27; KEE5: Abs. 32; KEE6: Abs. 42; KEE8: Abs. 37; KEE10: Abs. 60; KIE3: Abs. 33, 35; KIE11: Abs. 23.

bei lokalen Nachhaltigkeitsprozessen allgemein bzw. auf die Bedeutung der Führungskräfte deutlicher von verwaltungsinternen Befragten wahrgenommen.<sup>1267</sup>

Bei der Bewertung der Förderung der Kompetenzen in der Ausbildung ist auffallend, dass die Befragten aus dem verwaltungshochschulischen Kontext diese deutlich positiver einschätzen als alle anderen Befragten.<sup>1268</sup> Ob es sich hierbei um bessere Kenntnisse der Ausbildung handelt oder ob die objektive Betrachtung der eigenen Tätigkeit eingeschränkter ist, lässt sich von außen nicht beurteilen.

Insgesamt ist auffallend, dass viele Befragte bei diesem normativ aufgeladenen Thema dazu neigen, bei der Verantwortung für *nicht nachhaltige* Prozesse auf andere zu verweisen und den eigenen Handlungsspielraum zu minimieren: Beispielsweise beklagen verwaltungsinterne Befragte das Verhalten des Stadtrats oder landes- und bundespolitischen Rahmenbedingungen;<sup>1269</sup> die Mitarbeitenden aus den Fallstädten betonen die Handlungsmöglichkeiten der Führungspersonen;<sup>1270</sup> die Führungspersonen schränken den eigenen Handlungsspielraum wiederum ein und verweisen auf den Rat sowie auf die Organisation Verwaltung als solche;<sup>1271</sup> und verwaltungsexterne Befragte betonen die Beharrungskräfte des Systems sowie die Bedeutung gesamtgesellschaftlicher Strömungen.<sup>1272</sup>

<sup>1267</sup> Vgl. u. a. KEE4: Abs. 21; KEE5: Abs. 18; KIE1: Abs. 5; KIE2: Abs. 15, 27, 39; KIE3: Abs. 10; KIE5: Abs. 7, 55; KIE6: Abs. 11; KIE8: Abs. 34; KIE12: Abs. 70.

<sup>1268</sup> Vgl. KEE3: Abs. 75; KEE4: Abs. 60, 106–108; KEE5: Abs. 85.

<sup>1269</sup> Vgl. u. a. KIE1: Abs. 19, 21; KIE2: Abs. 11, 13, 19, 27, 55; KIE3: Abs. 12, 16; KIE4: Abs. 9; KIE5: Abs. 9, 15; KIE8: Abs. 7; KIE9: Abs. 14, 34; KIE10: Abs. 6; KIE11: Abs. 17.

<sup>1270</sup> Vgl. u. a. KIE1: Abs. 11; KIE4: Abs. 11; KIE6: Abs. 14; KIE8: Abs. 14; KIE9: Abs. 14; KIE10: Abs. 10; KIE12: Abs. 10.

<sup>1271</sup> Vgl. u. a. KIE1: Abs. 34; KIE3: Abs. 12, 23, 25; KIE5: Abs. 7, 12, 24, 34; KIE7: Abs. 37, 64; KIE9: Abs. 34; KIE10: Abs. 34, 38; KIE11: Abs. 9; KIE12: Abs. 22.

<sup>1272</sup> Vgl. u. a. KEE1: Abs. 71; KEE3: Abs. 100, 102; KEE4: Abs. 21; KEE10: Abs. 30, 31; KEE12: Abs. 22.

## 9 Rahmenmodell

Nach der Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden diese in diesem Kapitel auf die Theorie rückbezogen. Damit werden Theorie und Empirie zusammengeführt, um ein Rahmenmodell von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen und ihrer Förderung zu entwickeln. Dieses Rahmenmodell und die zugehörigen Erläuterungen sind also das Ergebnis einer systematischen Literaturrecherche und der darauf aufbauenden Interviews mit Experten (13 verwaltungs-externe Experten, 12 verwaltungsinterne Experten in 3 Fallstädten).<sup>1273</sup> Die Darstellung und die Erläuterung des Rahmenmodells sollen die Antwort auf die allgemeine Forschungsfrage und deren Unterfrage geben. Dieses Kapitel enthält damit die zentralen, zusammengefassten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung. Diese beziehen sich auf deutsche Gemeinden sowie kreisfreie und kreisangehörige Städte. Dabei stehen Kommunen ab 20000 bis 250000 Einwohner im besonderen Fokus. Abbildung 17 gibt einen Überblick über das auf diesem Weg entwickelte Rahmenmodell, welches in den folgenden Abschnitten detailliert dargestellt wird:

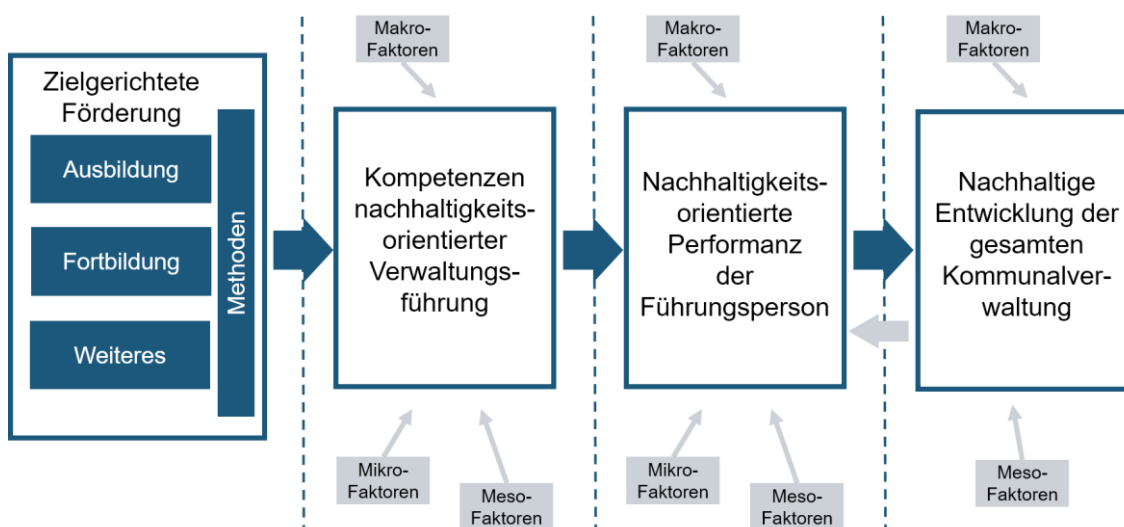


Abbildung 17: Rahmenmodell nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen – Kompetenzen und Förderung (eigene Darstellung).

Übergeordnetes Ziel des Modells ist demnach der Auf- bzw. Ausbau nachhaltigkeitsorientierter Prozesse in Kommunalverwaltungen, um nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene insgesamt zu fördern. Auf diese haben vielfältige Faktoren auf Meso-Ebene (also die jeweilige Kommune betreffend) und auf Makro-Ebene (also die übergeordnete politische Ebene und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen betreffend) Einfluss (Abschnitt

<sup>1273</sup> Vgl. Kapitel 7.



9.1). Ein wesentlicher fördernder Faktor ist eine nachhaltigkeitsorientierte Performanz kommunaler Führungspersonen (auf die die nachhaltige Entwicklung in der Kommunalverwaltung ihrerseits Einfluss hat). Diese nach außen sichtbare Performanz kommunaler Führungspersonen wird wiederum ihrerseits durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst (Abschnitt 9.2). Ein wesentlicher Einflussfaktor, der in einer entsprechenden Performanz sichtbar wird, ist die Ausprägung zentraler Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung (Abschnitt 9.3). Die Ausprägung dieser Kompetenzen wird ebenfalls durch mehrere Faktoren beeinflusst, ein Faktor ist deren zielgerichtete Förderung. Diese zielgerichtete Förderung kann in Aus- und Fortbildung sowie in der Organisationsentwicklung und im kommunalen Personalmanagement erfolgen. Hierbei können verschiedene Methoden eingesetzt werden (Abschnitt 9.4).

## 9.1 Nachhaltige Kommunalverwaltungen

Ziel des Rahmenmodells ist eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Kommunalverwaltung. Trotz rechtlicher, finanzieller und politischer Restriktionen hat diese im Rahmen der pflichtigen und der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben einen Spielraum, den sie im Sinne der Nachhaltigkeit nutzen kann und als Teil der kommunalen Daseinsvorsorge auch sollte. Auf lokaler Ebene ist die Verwaltung die einzige Instanz, die die finanziellen sowie personellen Ressourcen und fachlichen Kapazitäten hat, langfristig orientierte, durch den Rat demokratisch legitimierte Prozesse durchzuführen. Dementsprechend könne Kommunalverwaltungen bei der Umsetzung des abstrakten Konzepts auf der lokalen Ebene eine Schlüsselrolle einnehmen.<sup>1274</sup>

Angesichts vielfältiger Definitionen nachhaltiger Entwicklung und der Heterogenität deutscher Kommunen erscheint es jedoch wenig zielführend, eine konkrete, für alle Kommune gleichermaßen anwendbare Definition zu entwickeln. Als normatives Leitbild wird der Begriff auf Basis der Literaturrecherche und der Experteninterviews im Rahmenmodell wie folgt verwendet:

Das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (Prozess) wird verstanden als inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und Kultur, basierend auf partizipativen Prozessen. Dabei stehen diese Dimensionen nicht gleichberechtigt nebeneinander, vielmehr kommt angesichts der planetaren Grenzen der ökologischen Dimension eine übergeordnete Bedeutung zu. Neben dem intertemporären Aspekt ist die Wahrnehmung einer glo-

---

<sup>1274</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3, 2.2.4, 2.4, 8.2.1.

balen Verantwortung ein wesentliches Element. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept unbedingt für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden.<sup>1275</sup>

Nachhaltige, kommunale Entwicklung berücksichtigt dementsprechend inter- und intergenerationale Aspekte des eigenen Verwaltungshandelns im Hinblick auf vorrangig ökologische, soziale, ökonomische und kulturelle Faktoren und deren Wechselwirkungen. In den Grundzügen auf partizipativen Prozessen basierend, werden aufgaben- und organisationsspezifische Handlungsfelder mitberücksichtigt und die globale Verantwortung des eigenen Handelns wird wahrgenommen. Bei einer Konkretisierung dieses Konzepts bietet sich eine Orientierung an den mittlerweile auch auf kommunaler Ebene prominenten SDGs an.<sup>1276</sup>

Ähnlich vielfältig wie die konkretisierten Leitbilder können die kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten sein. Grundsätzlich ist ein systematisches, strategisches Vorgehen zu bevorzugen. Da dieses jedoch nicht in allen Kommunalverwaltungen zu allen Zeitpunkten erfolgversprechend ist, gilt es, ein für die jeweilige Kommunalverwaltung spezifisches Vorgehen zu entwickeln. Unabhängig davon, welcher Weg gewählt wird, existieren vielfältige Wechselwirkungen und Zielkonflikte.<sup>1277</sup> Es bestehen folgende Handlungs- und Ansatzmöglichkeiten:

Zu Beginn des Prozesses stehen Kommunalverwaltungen vor der immensen Herausforderung, das übergeordnete Konzept unter Berücksichtigung der Stadtspezifika zu konkretisieren und es so erfahrbar zu machen, ohne den holistischen Gesamtblick zu verlieren. Diese Konkretisierung können Kommunalverwaltungen gemeinsam mit kommunalen Anspruchsgruppen, verwaltungsintern mittels Orientierung an externen Konzepten (bspw. *Aalborg-Commitments*) oder durch die Mitarbeit in überregionalen Programmen (beispielsweise *Brainpool*) erarbeiten. Eine Konkretisierung kann durch die Entwicklung von Visionen bzw. Leitbildern, darauf aufbauend Handlungsfeldern und/oder der Ableitung von Zielsystemen und Maßnahmen gelingen. Entwickelte Ziele können mit Monitoring- und Indikatorensystemen überprüft und ggf. angepasst werden. In Nachhaltigkeitsberichten kann Auskunft gegeben werden, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement bestehen daneben für unterschiedliche Zwecke

---

<sup>1275</sup> Vgl. Kapitel 2.1, 2.4.2, 8.1.

<sup>1276</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1, 2.4.2, 8.1.

<sup>1277</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3, 8.2.2.

vielfältige Instrumente. Statt einer solchen strategischen Vorgehensweise ist auch der Zugang zu kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen über einzelne thematische Projekte bzw. die Fachperspektive *von unten nach oben* möglich.<sup>1278</sup>

Kommunale Nachhaltigkeitsprozesse gelingen jedoch nur durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessensgruppen. Abhängig von Zielgruppe, Thema und Zweck der Beteiligung gilt es, die passende Architektur des Beteiligungsprozesses zu entwickeln. Die Zusammenarbeit kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: projektbasiert, in partizipativen Prozessen, Konferenzen sowie in regelmäßigen Gremien wie beispielsweise einem Nachhaltigkeitsrat. Die beiden wichtigsten Gruppen, die bei diesen Prozessen mitgenommen werden sollten, sind die Bevölkerung bzw. die organisierte Zivilgesellschaft sowie die Politik bzw. der Rat.<sup>1279</sup>

Insgesamt besitzen grundsätzlich fast alle Aufgaben- und Handlungsfelder der Kommunalverwaltung Nachhaltigkeitsrelevanz. In vielen Bereichen kann die Verwaltung Ressourcen verteilen, politische Beschlüsse herbeiführen, Impulsgeber für Projekte und Vorhaben sein und selbst als Organisation tätig werden. Dementsprechend bestehen vielfältige aufgabenspezifische Handlungsfelder wie beispielsweise die *klassischen* Themenbereiche Klimaschutz, Mobilität und Wohnen. Ein weiteres bisher weniger traditionelles Beispiel für ein aufgabenspezifisches Handlungsfeld ist die konsequente Ausrichtung kommunaler Unternehmen am Leitbild der Nachhaltigkeit. Daneben gilt es auch, organisationsspezifische Handlungsfelder zu berücksichtigen – beispielsweise ein konsequentes nachhaltiges Beschaffungs- und Vergabewesen, die Anlage kommunaler Gelder unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien (Deinvest), die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem doppischen Haushaltswesen oder ein an ökologischen Kriterien ausgerichtetes Liegenschaftsmanagement.<sup>1280</sup>

Die personelle Verankerung kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse in einer oder sogar mehreren Stellen erscheint notwendig. Auch hier gibt es nicht die eine, für alle Städte gleichermaßen passende Lösung, vielmehr sind mehrere, stadspezifische Strukturmodelle möglich.<sup>1281</sup>

Viele bis hier dargestellte Aspekte wurden in der Literatur bereits an unterschiedlicher Stelle aufgeführt. Die tatsächliche Bedeutung einer querschnittlichen Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen wurde hingegen nur

---

<sup>1278</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3, 8.2.2.

<sup>1279</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3, 8.2.3.

<sup>1280</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3, 8.2.4.

<sup>1281</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3, 8.2.5.

vereinzelt in Publikationen thematisiert und stand auch nicht im Fokus der Untersuchung. Dennoch wurde in ihr deutlich, dass diese besonders in immer noch hierarchisch geprägten Kommunalverwaltungen für ein Querschnittsthema wie der kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse von herausragender Bedeutung ist. Dies überrascht wenig, wo doch das weberianische Bürokratiemodell mit seinem sektoralen Aufbau per Definition querschnittlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten widerspricht. Damit Nachhaltigkeit also tatsächlich Teil des Verwaltungsalltags werden kann, ist einerseits die Anpassung von Strukturen und Prozessen notwendig, andererseits eine Veränderung der Denkweisen fernab der Silo-Struktur.<sup>1282</sup>

Die drei Fallstädte stehen exemplarisch für drei Städte mit verschiedenen Rahmenbedingungen und entsprechend unterschiedlichen stadtspezifischen Nachhaltigkeitsprozessen. So unterscheiden sich das Engagement der Bürgerschaften und die Tradition, die das Thema vor Ort hat, zwischen den Fallstädten immens. Auch bei den kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen reicht die Palette der Aktivitäten von kommunalem Nachhaltigkeitsmanagement wie im Lehrbuch, dem Fokus auf partizipativer, nachhaltigkeitsorientierter Stadtentwicklung mit geringer Berücksichtigung organisationsspezifischer Faktoren bis hin zu jungen, systematischen Strategieprozessen mit externer Unterstützung. Dabei unterscheiden sich die personelle Anbindung des Themas und die Berücksichtigung in der Verwaltungskultur in den drei Fallstädten erheblich. In allen drei Verwaltungen geschieht die Integration des Themas in den Verästelungen der Fachebenen und die ausreichende Berücksichtigung weicher Faktoren nicht von allein. Zudem besteht überall die Herausforderung, die Bürger und insbesondere den Rat bei diesen Prozessen mitzunehmen. In allen drei Verwaltungen wird davon abgeraten, den jeweiligen stadtspezifisch passenden Prozess eins zu eins auf andere Städte zu übertragen.<sup>1283</sup>

Wie schon an anderen Stellen erwähnt, werden die Handlungsspielräume und die Nutzung dieser durch vielfältige Makro-Faktoren (beispielsweise Bundes- und Landespolitik, gesellschaftliche Trends) und Meso-Faktoren (beispielsweise Engagement der Bürgerschaft, ökonomische Rahmenbedingungen) beeinflusst.<sup>1284</sup> Dabei entsprechen diese Meso- und Makro-Faktoren den in Abschnitt 9.2 dargestellten Einflussfaktoren. Ein weiterer Faktor, der die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Kommunalverwaltung beeinflusst, ist die Performanz kommunaler Führungspersonen.

---

<sup>1282</sup> Vgl. Kapitel 2.3, 2.4.3, 8.2.6.

<sup>1283</sup> Vgl. Kapitel 7.2.3–7.2.5, 8.2.

<sup>1284</sup> Vgl. Kapitel 2.2, 2.4, 8.3.5.

## 9.2 Nachhaltigkeitsorientierte kommunale Verwaltungsführung

Die Führungspersonen haben als Teil der hauptamtlichen kommunalen Verwaltung laut Theorie und Empirie ein erhebliches Machtpotenzial. Ihnen kommt angesichts der immer noch vorhandenen stark hierarchisierten Strukturen in Kommunalverwaltungen eine Schlüsselrolle bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen zu. Dies entspricht der theoretischen Rolle, die Führungspersonen als Macht- und Fachpromotoren bei Veränderungsprozessen in Organisationen einnehmen können.<sup>1285</sup> Der tatsächliche Handlungsspielraum unterscheidet sich im Einzelfall jedoch erheblich und wird durch vielfältige Faktoren, insbesondere durch die Stadtgröße, beeinflusst. Die Untersuchung der konkreten Performanz dieser Führungspersonen stand im Mittelpunkt der ersten Unterfrage, deren Ergebnisse in diesem Abschnitt dargestellt werden.

Nachhaltigkeitsorientiertes Handeln kommunaler Führungskräfte als regulative Idee bedeutet, die eigene Führungstätigkeit im Hinblick auf aufgaben- und organisationsspezifische Bereiche der Kommunalverwaltung systematisch in Richtung auf die sachliche (integrierte Berücksichtigung von ökologischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Belangen sowie deren Wechselwirkungen), zeitliche (intergenerationellen Gerechtigkeit) und räumliche Perspektive (intragenerationelle Gerechtigkeit) zu erweitern. Ziel ist es hierbei, das gesamtstädtisch nachhaltigste Ergebnis zu erreichen. Diese Anstrengungen erfolgen in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der eigenen Einheit, aus der eigenen Kommunalverwaltung sowie mit externen Anspruchsgruppen.<sup>1286</sup>

Dieses Handeln umfasst grundsätzlich die gesamte Führungstätigkeit, sodass vielfältige Möglichkeiten bestehen und eine individuelle Interpretation erneut wichtig ist. Somit kann auch nachhaltigkeitsorientiertes Handeln administrative Führungspersonen niemals einheitlich für die vielfältigen Führungspersonen in Kommunalverwaltungen beschrieben werden. Dennoch lassen sich bestimmte Handlungsbereiche herausarbeiten und aufzeigen. Nicht alle können vollumfänglich zu jedem Zeitpunkt in der Realität von einer einzelnen Person verwirklicht werden, vielmehr zeigt die Beschreibung als regulative Idee Möglichkeiten auf und gibt eine Richtung vor.<sup>1287</sup> Grundsätzlich sollte zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen differenziert werden:

---

<sup>1285</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>1286</sup> Vgl. Kapitel 3.3, 6.1.

<sup>1287</sup> Vgl. Kapitel 6.1, 8.3.1, 8.3.5.

- So haben Oberbürgermeister qua ihres Amtes die größten Handlungsspielräume, gemeinsam mit dem Stadtrat strategische Themen zu setzen, die organisatorischen Voraussetzungen für ihre Umsetzung zu schaffen, das Thema in die Verwaltung zu transportieren und in der Kommune sichtbar zu machen. Für die tatsächliche Umsetzung muss es ihnen jedoch gelingen, die Unterstützung der weiteren Führungsebenen zu erhalten.
- Auf der Ebene der Beigeordneten gilt es, das Thema in die Verwaltung zu tragen, die Umsetzung in den Fachbereichen zu ermöglichen sowie zu steuern, den Austausch mit der Politik zu halten und querschnittliches Arbeiten zu fördern bzw. selbst zu leben.
- Die Amts- bzw. Fachbereichsleitungen können selbstständig für die gesamte Verwaltung nur schwerlich Themen setzen, gleichwohl gelingt ohne sie die Umsetzung kommunale Nachhaltigkeitsprozesse nicht. Auf ihrer Ebene gilt es, übergeordnete Leitbilder für die jeweiligen Fachbereiche zu konkretisieren und diese in enger Abstimmung mit ihren Kollegen im operativen Tagesgeschäft umzusetzen. Während Beigeordnete und Oberbürgermeister von Wahlperioden abhängig sind, können Amtsleitungen davon unabhängig langfristiger agieren.<sup>1288</sup>

Aufbauend auf diesen allgemeinen Ausführungen zur Bedeutung der jeweiligen Führungspersonen werden im Folgenden konkrete Handlungsbereiche nachhaltigkeitsorientierter Führung dargestellt. Dabei sind die Handlungsbereiche in der Realität nicht immer trennscharf voneinander zu differenzieren und es bestehen zwischen ihnen vielfache Wechselwirkungen. Abbildung 18 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsbereiche.

---

<sup>1288</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1, 6.1, 8.3.

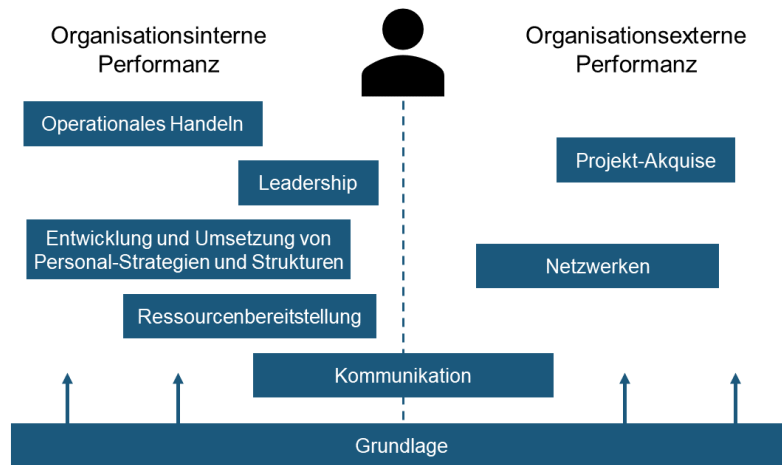


Abbildung 18: Nachhaltigkeitsorientierte Performanz kommunaler Führungspersonen (eigene Darstellung).

Die *organisationsinterne Performanz* bezieht sich bei Oberbürgermeistern auf die gesamte Kommunalverwaltung und bei Beigeordneten sowie Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen auf den jeweiligen Verantwortungsbereich. Die *organisationsexterne Performanz* fokussiert im Hinblick auf den Oberbürgermeister nur auf kommunalverwaltungsexterne Bereiche (also Bürger, Zivilgesellschaft, Politik, Privatwirtschaft, andere Kommunen, Institutionen anderer Ebenen) und bei Beigeordneten sowie Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen zusätzlich auf die anderen Fachbereiche der Stadtverwaltung.

Die *Grundlage* für das gesamte verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Handeln der Führungspersonen umfasst einerseits eine konzeptionell-strategische Themensetzung. Dies bedeutet, dass Nachhaltigkeit mit einer Richtungsentscheidung unabhängig vom Tagesgeschäft für den eigenen Verantwortungsbereich bewusst als handlungsleitendes, querschnittliches Konzept eingestuft und unterstützt wird. Das abstrakte Konzept bzw., sofern vorhanden, das konkretisierte Verständnis der Kommune wird systematisch auf den eigenen Verantwortungsbereich übertragen bzw. durch die Entwicklung einer Strategie heruntergebrochen. Somit erfolgt eine Themen- und Prioritätensetzung, deren Verwirklichung im Verwaltungsalltag durch die Führungsperson angeleitet, überwacht und in regelmäßigen Abständen evaluiert wird. Dabei wird stets das gesamtstädtisch nachhaltigste Ergebnis angestrebt. Das Setzen von Themen liegt hierbei insbesondere im Handlungsspielraum von Oberbürgermeistern und z. T. von Beigeordneten. Die tatsächliche konzeptionelle Übersetzung fällt eher in den Handlungsbereich von Amts- und Fachbereichsleitern. Ein weiterer Teil der Grundlage (abhängig von den Hierarchiestufen in abnehmender Bedeutung) ist die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion nachhaltigkeitsorientierten Handelns im Privaten wie im Arbeitsalltag. Glaubwürdigkeit und Authentizität

der kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse werden gefördert, indem die aufgestellten Prinzipien beispielsweise beim eigenen Mobilitäts- und Konsumverhalten berücksichtigt werden.<sup>1289</sup>

Eine weitere Handlungsmöglichkeit besteht in der organisationsinternen und -externen *nachhaltigkeitsorientierten Kommunikation*, welche die Aufnahme, Verarbeitung und Weitergabe nachhaltigkeitsrelevanter schriftlicher und mündlicher Informationen umfasst. Hierzu bestehen Handlungsmöglichkeiten, indem beispielsweise gezielten und proaktiv bei nachhaltigkeitsrelevanten Themen nachgefragt wird. Besondere Handlungsmöglichkeiten bestehen jedoch bei der Bewertung und Verarbeitung der Informationen sowie dem Erkennen von Wechselwirkungen bzw. Zielkonflikten. Insgesamt sind unterschiedliche, ggf. ungewöhnliche, nachhaltigkeitsrelevante Akteure gleichermaßen zu berücksichtigen. Auch sollte nicht nur der Blick auf das eigene Ressort, sondern immer auf die Gesamtstadt gehalten werden. Der letzte Schritt in diesem Handlungsbereich besteht in der gezielten Weitergabe bzw. der bewussten Platzierung (geschaffener) nachhaltigkeitsrelevanter Informationen, Ideen und Innovationen ggf. auch an für das Fachressort untypische Stakeholder. Somit wird das Thema in die Verwaltung und in die Kommune getragen. Dieser Handlungsbereich ist insgesamt für die unterschiedlichen Führungsebenen gleichermaßen relevant. Bei der organisationsexternen Kommunikation außerhalb der Verwaltung ist jedoch der Oberbürgermeister qua Amt besonders gefordert.<sup>1290</sup>

Folgende vier nachhaltigkeitsorientierte Handlungsbereiche sind nur *organisationsintern* von Relevanz: Ressourcenbereitstellung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Strukturen im Umgang mit Mitarbeitern, Leadership im eigentlichen Sinn und operationale Tätigkeiten.

Damit Nachhaltigkeit tatsächlich in den Arbeitsalltag integriert werden kann, müssen von den Führungspersonen *Ressourcen bereitgestellt* werden. Dieser Handlungsbereich umfasst die Bereitstellung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen für entsprechende Nachhaltigkeits-Projekte auch gegen Widerstände. Dabei besteht mittlerweile in vielen Kommunen kein oder nur ein sehr geringer Spielraum, um überhaupt finanzielle Ressourcen für diese freiwilligen Aufgaben bereitzustellen. Dieser Handlungsbereich bezieht sich vorwiegend auf die höheren Führungsebenen.<sup>1291</sup>

---

<sup>1289</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.2.

<sup>1290</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.3, 8.3.4.

<sup>1291</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.3.



Daneben haben kommunalen Führungspersonen vielfältige Möglichkeiten, nachhaltigkeitsorientiert in der Entwicklung und Umsetzung von *Personal-Strategien und -Strukturen* zu handeln. Speziell vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen Problematik, in einem parzellierten System querschnittlich zu arbeiten (siehe Abschnitt 8.2.6), können Führungspersonen fördernde Verwaltungsstrukturen und -abläufe schaffen bzw. anpassen. Dabei kommt Strukturen, die querschnittliches Arbeiten abseits traditioneller Zuständigkeiten befördern und dem Thema Raum parallel zur Tagespolitik geben, eine besondere Bedeutung zu. In diesen Handlungsbereich fallen auch die Auswahl passender Personen, die Zusammensetzung interdisziplinärer und interkultureller Teams sowie das angemessene Delegieren von nachhaltigkeitsrelevanten Aufgaben. In der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Steuerung, Lenkung und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens wird das Thema bei Planung, Zielsetzung, Timing, Budgetierung und Leistungskontrolle ebenfalls strategisch und systematisch berücksichtigt (gerade auf der Ebene der Dezentralen und Amtsleitungen). Während die Handlungsmöglichkeiten der höheren Führungsebenen in diesem Bereich speziell im Entwickeln von entsprechenden Strategien und Strukturen liegen, setzen die Amts- und Fachbereichsleiter diese im Tagesgeschäft um.<sup>1292</sup>

Während sich der vorherige Bereich auf Personalmanagement bezieht, fokussiert der Handlungsbereich *Leadership* auf Führung im umfassenderen Sinn. Dies umfasst das nachhaltigkeitsorientierte Führen und Entwickeln von Mitarbeitenden und Organisation(-seinheiten), abseits von Strategien und Strukturen. Wesentlich hierbei ist es, die eigenen Mitarbeitenden für das Thema zu begeistern, zu überzeugen und kontinuierlich zu motivieren. Dabei gilt dies für die unterschiedlichen Hierarchieebenen gleichermaßen: Während es dem Oberbürgermeister gelingen muss, die Dezentralen zu begeistern, müssen diese wiederum ihre Amts- und Fachbereichsleitungen erreichen, während die wiederum ihre eigenen Mitarbeitenden ansprechen. Da das Thema auch mit Rückschlägen und Frustrationen verbunden ist, müssen diese insbesondere von den unteren Führungsebenen aufgefangen werden. Daneben sind das Erkennen von Stärken und Schwächen sowie die darauf aufbauende gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden, die die Aufgaben einer nachhaltigkeitsorientierten Kommunalverwaltung umsetzen, weitere Handlungsmöglichkeiten der unteren Führungspersonen. Unabhängig von dieser individuellen

---

<sup>1292</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.3.

Ebene gilt es bei diesem Querschnitts-Thema, die Organisation bzw. den gesamten eigenen Verantwortungsbereich mitzunehmen. Dieser Aspekt hat viel mit der Entwicklung und Pflege einer nachhaltigkeitsorientierten Organisationskultur zu tun.<sup>1293</sup>

Die tatsächlichen *operationalen Nachhaltigkeitstätigkeiten* sind für die höheren Führungsebenen von untergeordneter Relevanz. Für untergeordnete Führungsebenen bestehen hierbei Handlungsmöglichkeiten in der konsequenten und systematischen Anwendung von Instrumenten, der tatsächlichen Steuerung und der Evaluation der kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse. Die Führungsperson bleibt hierbei nicht passiv und koordiniert, kommuniziert oder entwirft Strukturen, sondern ist selber operational handelnd aktiv.<sup>1294</sup>

Im Hinblick auf die nachhaltigkeitsorientierte *organisationsexterne Performanz* bestehen zwei Handlungsbereiche: Netzwerken und die Projekt-Akquise bzw. das eigentliche Verhandeln.

Das *Netzwerken* außerhalb der eigenen Einheit ist bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen als Querschnittsprozess von besonderer Bedeutung. Durch die kontinuierliche Kontaktpflege können diese Kontakte beizeiten bei der Akquise von Projekten aktiviert werden. Zudem können Anregungen aus der Netzwerktätigkeit aufgegriffen werden. Ferner kommt den Führungspersonen im Allgemeinen und dem Oberbürgermeister im Besonderen die Aufgabe zu, das Thema nach außen glaubwürdig sowie kontinuierlich zu repräsentieren und bewusst Signale zu setzen. Unabhängig von spezifischen Projekten wird das Thema zudem von den Führungspersonen kontinuierlich unterschiedlichen organisationsexternen Personen und Gruppen vermittelt, um sie von diesem Thema zu überzeugen. Das Vermitteln und Überzeugen umfasst bei Oberbürgermeistern und Dezernenten auch den politischen Raum, das bedeutet, dass sie unabhängig von einer konkreten Entscheidung die handelnden Akteure für das Thema gewinnen. Bei der Vernetzung und der Kontaktpflege wird ähnlich wie bei der Verteilung von Informationen darauf geachtet, nicht nur für den Fachbereich wichtige Personen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation mit einzubeziehen und zudem immer die Gesamtstadt im Blick zu behalten.<sup>1295</sup>

Der letzte Handlungsbereich, der gerade auf den höheren Führungsebenen bedeutsam ist, ist die tatsächliche *Akquise* von Unterstützung für nachhaltigkeitsrelevante Projekte bzw. das tatsächliche Verhandeln (politischer) Entscheidungen. Auch dabei kommt es insbesondere darauf an, nicht ausschließlich für das Wohl der eigenen Einheiten, sondern

---

<sup>1293</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.3.

<sup>1294</sup> Vgl. ebd.

<sup>1295</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.4.

im Sinne der Gesamtstadt zu handeln. Hierbei wird von den Führungspersonen Unterstützung mobilisiert, das heißt, es werden Koalitionen mit Externen für bestimmte Projekte gebildet. Darauf aufbauend werden konkrete Verhandlungen geführt, Kompromisse diskutiert und das Projekt bestenfalls abgeschlossen.<sup>1296</sup>

Die konkrete nachhaltigkeitsorientierte Performanz der Führungspersonen in den drei *Fallstädten* unterscheidet sich erwartungsgemäß zum Teil erheblich, dennoch lassen sich einheitliche Tendenzen erkennen. So wird in allen drei Fallstädten den Oberbürgermeistern eine bedeutende Rolle in den kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen zugeschrieben. Gleichwohl unterscheidet sich ihre Bedeutung u. a. abhängig von dem bürgerschaftlichen Engagement vor Ort. Ihnen wird in allen drei Fallstädten bei der Basis-Performanz, der Projekt-Akquise, dem Netzwerken und der Ressourcenbereitstellung eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Eine herausragende Bedeutung in jeweils zwei Fallstädten wird ihnen auch bei der Entwicklung von Personal-Strategien und Strukturen sowie Leadership beigemessen. Die Bedeutung der anderen Führungsebenen bei der Umsetzung und der querschnittlichen Zusammenarbeit wird ebenfalls von den Befragten in den drei Fallstädten anerkannt. Ihre Bedeutung wird insbesondere in der verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Kommunikation, im operationalen Handeln, im Leadership und in der Umsetzung von Personal-Strategien und Strukturen gesehen. In den drei Fallstädten ist es bisher in sehr unterschiedlichem Maße gelungen, die unteren Hierarchieebenen bei den kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen mitzunehmen. So wird die tatsächliche Performanz dieser Ebenen in den drei Fallstädten unterschiedlich beurteilt: Die Einschätzungen reichen von einer homogenen durchweg positiven Einschätzung der Nachhaltigkeitsperformanz auf dieser Ebene bis zu einer durchwachsenen Bewertung des individuellen Nachhaltigkeits-Engagements mit noch viel ungenutztem Potenzial.<sup>1297</sup>

In der Realität haben vielfältige *Faktoren* auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene Einfluss auf die tatsächliche nachhaltigkeitsorientierte Performanz kommunaler Führungspersonen. Diese sind im dargestellten Rahmenmodell *nur* als Kontextinformationen relevant und nicht quantifiziert. Auf der Ebene der Mikro-Faktoren sind dies u. a. die primären charakterlichen Eigenschaften, die persönliche Entwicklung in Schule, Jugend und Studium, die eigene Berufsbiografie sowie die private, familiäre Situation. Als Meso-Faktoren sind von Bedeutung u. a. die Größe der Kommune, regionale Kontextfaktoren,

---

<sup>1296</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.4.

<sup>1297</sup> Vgl. 8.3.

soziokulturelle, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen vor Ort, Diskontinuitäten bzw. Wahlperioden sowie kommunalverwaltungsspezifische Aspekte wie die jeweilige Personalstruktur, Verwaltungskultur und Haushaltslage. Wesentliche Faktoren, die die Handlungsmöglichkeiten beeinflussen, liegen auch auf der Makro-Ebene, hier sind u. a. die Bedeutung des Themas in der Gesamtgesellschaft, Aktualität und Dringlichkeit anderer, kurzfristiger Themen, landes- bzw. bundespolitische Rahmensetzung sowie der vorhandene Wissensstand von Relevanz.<sup>1298</sup>

Ein wesentlicher an dieser Stelle nicht näher zu quantifizierender Einflussfaktor ist jedoch auch die Ausprägung für eine nachhaltigkeitsorientierte Performanz notwendiger Kompetenzen bei den kommunalen Führungspersonen.

### 9.3 Zentrale Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen

Bei den Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen handelt es sich um berufsspezifische Querschnittskompetenzen, deren Teilkompetenzen auch in anderen Zusammenhängen relevant sind. Wenn an dieser Stelle ebenfalls von Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen die Rede ist, dann wird dieser Begriff der Einfachheit halber analog zu Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen verwendet.<sup>1299</sup> Mit der Darstellung der zentralen Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen in diesem Abschnitt wird die zweite Unterfrage beantwortet. Anders als in den vorhandenen Modellen (siehe Abschnitt 4.2.2) wurde hierbei keine einfache Auflistung von Kompetenzen erstellt, sondern diese in ihrer Bedeutung differenziert und jeweils kurz beschrieben.

Insgesamt erscheint die Zusammenstellung der Kompetenzen der Synthese (siehe Abschnitt 6.2) als ein passendes Set bedeutender Kompetenzen für kommunale Leitungspersonen bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen. Eine Differenzierung der Bedeutung der Kompetenzen ist abhängig von der Größe der Gebietskörperschaft, der jeweiligen Führungsebene und, ähnlich wie die Performanz, ebenfalls personenspezifisch. Gleichwohl ist eine Differenzierung in *sehr wichtig*, *wichtig* und *eher wichtig* möglich. Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen.

---

<sup>1298</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, 3.3, 6.1, 8.3.5.

<sup>1299</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1, 6.2.

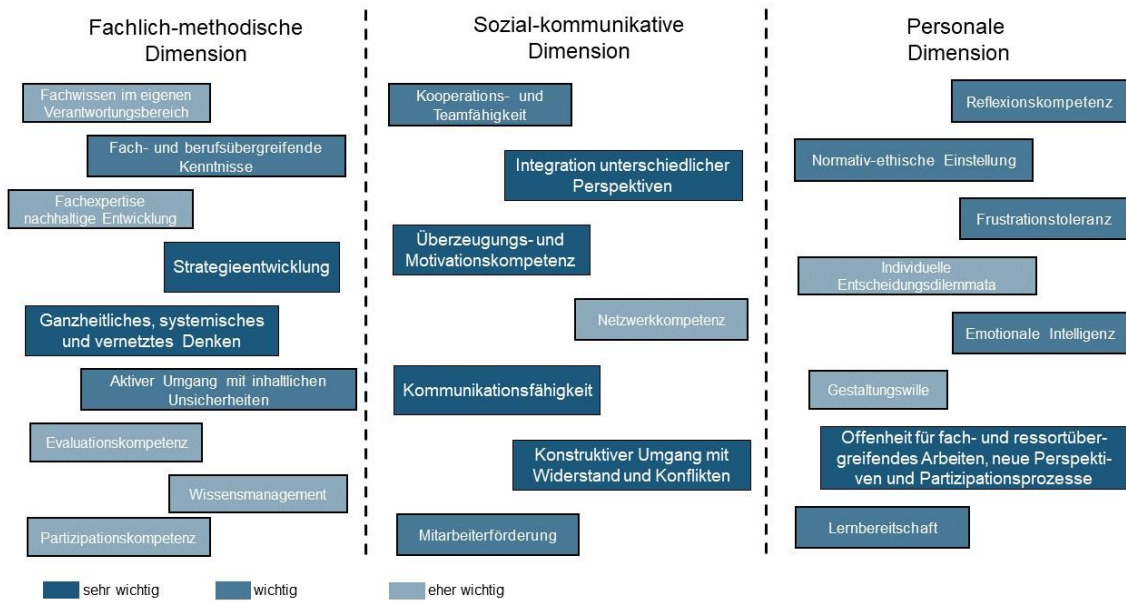


Abbildung 19: Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Führung in Kommunalverwaltungen (eigene Darstellung).

Insgesamt sind die Teilkompetenzen der fachlich-methodischen Dimension weniger wichtig als die der personalen Dimension und als die der sozialen-kommunikativen Dimension, in der sogar vier Teilkompetenzen sehr wichtig sind. Zentral, das heißt sehr wichtig, sind demnach folgende sieben Teilkompetenzen:<sup>1300</sup>

- Dreh- und Angelpunkt kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse ist die *Fähigkeit* von Führungspersonen, *ganzheitlich, systemisch und vernetzt auf drei Ebenen zu denken*: 1. lokale – globale Ebene, 2. Gegenwart – Zukunft, 3. Soziales – Ökologie – Ökonomie – Kultur.
- Damit übergeordnete Konzepte und Leitbilder tatsächlich im kommunalen Arbeitsalltag handlungsrelevant werden, wird außerdem bei den Führungspersonen die *Fähigkeit, konkrete Strategien zu entwickeln*, benötigt. Dies umfasst die Übersetzung des allgemeinen Konzepts in konkrete Strategien sowie die Übertragung des normativen Konzepts auf den eigenen Verantwortungsbereich und in den Arbeitsalltag der eigenen Mitarbeitenden. Diese Fähigkeit ist insbesondere für die unteren Führungsebenen relevant.
- Für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse ist zudem eine integrative, interdisziplinäre Zusammenarbeit unerlässlich, wofür auf den verschiedenen Führungsebenen gleichermaßen die *Fähigkeit, unterschiedliche fachliche Perspektiven, Sichtweisen und divergierende Interessen zu integrieren*, notwendig ist. Sie sollten also in

<sup>1300</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2, 6.2, 8.4.1–8.4.3.

- der Lage sein, divergierende Sichtweisen und Ansprüche auszuhalten, anzuerkennen, zu verstehen, zu respektieren und final zu integrieren.
- Um andere verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Personen bei den z. T. frustrierenden, langwierigen kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen mitzunehmen, ist bei den kommunalen Führungspersonen unterschiedlicher Hierarchieebenen die *Fähigkeit, andere zu motivieren und zu überzeugen*, bedeutsam. Dies ist insbesondere wichtig, als Nachhaltigkeit vielfach noch als Add-On verstanden wird und als langfristig-orientiertes Querschnittsthema im Vergleich zur Tagespolitik ein schwaches Thema ist.
  - Damit dies gelingt, ist weiter die *Fähigkeit zum Dialog, also anderen zuzuhören und das Thema adressatengerecht verständlich und glaubwürdig zu kommunizieren*, bei den entsprechenden Führungspersonen unverzichtbar. Ausgehend von dem abstrakten Konzept umfasst dies auch die Fähigkeit, das Thema erfahrbar, greifbar und konkret zu vermitteln sowie den Mehrwert vor Ort zu illustrieren, ohne den übergeordneten Zusammenhang zu verlieren.
  - Da kommunale Nachhaltigkeitsprozesse zudem häufig mit Ziel- und Interessenkonflikten verbunden sind und immer in Konkurrenz zur Tagespolitik stehen, ist ferner die *Fähigkeit, mit Widerstand und Konflikten umzugehen, zu lösen und Kompromisse zu finden*, bei den unterschiedlichen Führungsebenen unerlässlich.
  - Aufgrund der Interviews wurde zudem die ursprüngliche Teilkompetenz *offene Grundeinstellung gegenüber Neuem und Freude am Experimentieren* angepasst. Während diese Kompetenz als eher wichtig eingestuft wurde, ist die Teilkompetenz *Offenheit für fach- und ressortübergreifendes Denken und Arbeiten* im Sinne einer nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung der Gesamtstadt für *neue Perspektiven und Partizipationsprozesse* auf allen untersuchten Führungsebenen von herausragender Bedeutung. Dies umfasst auch die Offenheit für neue Wertorientierungen, Ideen und Ansichten externer Akteure.

Grundsätzlich wichtig sind daneben folgende Teilkompetenzen aus allen drei Dimensionen:<sup>1301</sup>

- Weniger wichtig als die grundsätzliche Offenheit für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse sind bei Führungspersonen *fach- und berufsübergreifende Kenntnisse*. Zwar sind diese grundsätzlich für das querschnittliche, nachhaltigkeitsorientierte

<sup>1301</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2, 6.2, 8.4.1–8.4.3.

Arbeiten beispielsweise beim Umgang mit Zielkonflikten von Bedeutung. Sie sind zu Beginn des Prozesses jedoch nicht ausschlaggebend. Um im Laufe des Prozesses voranzukommen, nimmt die Bedeutung dieser Fähigkeit jedoch speziell auf den unteren Führungsebenen zu.

- Der *aktive Umgang mit inhaltlichen Unsicherheiten, Komplexität und Dilemmata* sowie die Fähigkeit, trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ist für lösungsorientierte kommunale Nachhaltigkeitsprozesse auf verschiedenen Führungsebenen gleichermaßen von Bedeutung. Häufig sind diese Prozesse überkomplex, per definitionem zukunftsorientiert und haben nicht vollständig abschätzbare, unsichere Auswirkungen andernorts und in der Zukunft. Obgleich sind vergleichbare Situationen Alltag in Kommunalverwaltungen und daher für Nachhaltigkeitsprozesse nur wichtig und nicht sehr wichtig.
- Grundlage für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse ist bei diesen Personen weiter die *Fähigkeit zur Arbeit im Team und zur Kooperation, insbesondere in interdisziplinären und ggf. interkulturellen Gruppen*. Das heißt, gemeinsam mit anderen Personen sollten sie in wechselnden Rollen zur Aufgabenlösung beitragen können. Ob dies auch interkulturelle Teams umfasst, hängt von der Bevölkerungsstruktur und Verwaltungszusammensetzung vor Ort ab. Inwieweit diese Fähigkeit auch auf den höheren Führungsebenen zentral sind, bleibt unklar.
- Ebenfalls Teil der sozial-kommunikativen Dimension und Teil der wichtigen Nachhaltigkeitskompetenzen kommunaler Führungspersonen ist die *Fähigkeit, Potenziale bei Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern sowie sich ein entsprechendes Team aufzubauen*.
- Die Bedeutung der *Fähigkeit zur Reflexion* speziell über sich selbst, also bezüglich der eigenen Leitbilder, Fähigkeiten und Treibern, bleibt unklar bzw. wird daher insgesamt bei den Führungspersonen als wichtig eingeordnet. Während diese Fähigkeit einerseits sehr bedeutsam ist, um sich der eigenen Verantwortung bewusst zu werden und den eigenen Kurs kritisch zu hinterfragen, kann sie andererseits gerade auf den höheren Führungsebenen hinderlich sein und blockieren.
- Auch eine *normativ-ethischen Einstellung*, also die Orientierung an Werten wie Verantwortungsbewusstsein, Toleranz und Solidarität, ist grundsätzlich wichtig bzw. kann auf den höheren Führungspositionen sogar entscheidend sein. Trotzdem kann der Prozess auch vorangebracht werden, wenn die unteren Führungspositionen nicht unbedingt über eine entsprechende normativ-ethische Haltung verfügen, sondern lediglich pragmatisch nachhaltigkeitsorientiert handeln.

- Auch die *Fähigkeit, mit Frustrationen bzw. Rückschlägen umzugehen*, ist bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen auf allen Führungsebenen wichtig, da Niederlagen bei diesem neuen Thema häufiger als bei eingespielten Politikfeldern auftreten.
- Auch *emotionale Intelligenz*, das heißt Empathie und eine gewisse soziale Sensibilität, gehört als Teilkompetenz nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung auf den unterschiedlichen Führungsebenen dazu, um Mitarbeitende, die Organisation als solche sowie Politik und Bürgerschaft in dem Prozess mitnehmen zu können.
- Da das Thema trotz 25-jähriger Tradition in Kommunen noch immer relativ neu ist, gehören *Lernbereitschaft und -fähigkeit* für unterschiedliche kommunale Führungspersonen zwar dazu, sind aber nicht von zentraler Bedeutung.

Die folgenden Teilkompetenzen sind für nachhaltigkeitsorientierte Verwaltungsführung nicht unwichtig, gleichwohl im Vergleich zu den bereits aufgeführten Kompetenzen *nur* eher wichtig:<sup>1302</sup>

- Grundsätzlich ist für die gesamte Führungstätigkeit *breites Fachwissen* im eigenen Verantwortungsbereich wichtig, das aufgaben-, organisations-, prozess- und arbeitsplatzbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten umfasst. Aber diese Kenntnisse sind für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln weniger wichtig als andere Teilkompetenzen. Die spezifische Bedeutung nimmt jedoch auf den unteren Führungsebenen zu. Hier wird eine fachliche Perspektive benötigt, die den Zugang zu querschnittlichem, nachhaltigkeitsorientiertem Handeln ermöglicht.
- Ebenfalls nur eher wichtig ist eine *Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung*, welches das Kennen und Verstehen unterschiedlicher Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung sowie theoretischer Ansätze umfasst, wie diese im eigenen Verantwortungsbereich verwirklicht werden können. Zwar sollte bei den Führungspersonen ein Grundverständnis nachhaltiger Entwicklung vorhanden sein, eine vertiefte Expertise ist jedoch insbesondere zu Beginn des Prozesses (noch) nicht notwendig. Die Bedeutung dieser Teilkompetenz nimmt jedoch mit der Abnahme der Hierarchiestufen zu. Gleichwohl kann diese Expertise in Zusammenarbeit mit Externen (Forschungs-/Beratungsinstitute) in die Kommune geholt werden.

---

<sup>1302</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2, 6.2, 8.4.1–8.4.3.



- Auch die *Fähigkeit zur Evaluation von Prozessen und Ergebnissen*, also diese zu überprüfen, auszuwerten und daraus Schlüsse zu ziehen, ist für den gesamten kommunalen Nachhaltigkeitsprozess bei Führungspersonen von Bedeutung. Allerdings wird die eigentliche Evaluation nicht von den höheren Führungsebenen übernommen, diese sind lediglich an der Interpretation der Ergebnisse beteiligt. Dementsprechend ist diese Fähigkeit auf den unteren Ebenen bedeutsamer.
- Auch die *Fähigkeit, sich neue Informationen bzw. Wissen zu beschaffen und diese auszuwählen*, ist für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse auf den höheren Führungsebenen weniger bedeutsam und damit nur eher wichtig. Lediglich die Fähigkeit, aus den Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen, diese zu interpretieren und zu bewerten, ist bei einem solchen noch immer neuen Thema auch auf den höheren Führungsebenen wichtig.
- Während die grundsätzliche Offenheit für partizipative Prozesse, die Anerkennung ihrer Bedeutung und ihrer Ergebnisse bereits als sehr wichtig dargestellt wurden, ist die methodische *Fähigkeit, die partizipativen Prozesse zu planen bzw. aktiv mitzugestalten*, für kommunale Führungspersonen auf den höheren Hierarchieebenen weniger wichtig. Auf den unteren Hierarchieebenen ist diese Fähigkeit hingegen bedeutsamer.

Weitere drei Teilkompetenzen sind zwar für nachhaltigkeitsorientiertes Führungsverhalten grundsätzlich wichtig, da sie bei Führungspersonen jedoch sowieso meist vorhanden sind, sind sie für die vorliegende Untersuchung nur eher wichtig:<sup>1303</sup>

- Die Fähigkeit, trotz *individueller Entscheidungsdilemmata* handlungsfähig zu bleiben, ist für Führungskräfte bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen zwar eher wichtig. Diese sind jedoch händelbar, auch unabhängig von Nachhaltigkeitsfragen an der Tagesordnung und somit für das Thema von untergeordneter Relevanz.
- Auch der *Gestaltungswille und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren*, sind zwar von hoher Bedeutung für ein so visionäres, mit vielfältigen Herausforderungen behaftetes Thema, dennoch können diese Fähigkeiten bei den Spitzenämtern als unabdingbare allgemeine Voraussetzung angenommen werden und sind in diesem Kontext ebenfalls zu vernachlässigen.

---

<sup>1303</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2, 6.2, 8.4.1–8.4.3.

- Die *Fähigkeit, Netzwerke* nach außen und innerhalb der eigenen Verwaltung auf der gleichen Hierarchieebene *zu bilden, zu pflegen und zu nutzen*, ist im Vergleich zu den anderen Teilkompetenzen weniger zentral und in den entsprechenden Führungsebenen meist sowieso vorhanden.

Details zur Ausprägung der jeweiligen Teilkompetenzen können in dieser Untersuchung nicht ermittelt werden. Um die ausgesprochen heterogenen Gesamtsituation zu erfassen, war die Erhebungsmethode nicht geeignet. Trotzdem wurde deutlich, dass die Schwerpunkte bei den Führungspersonen auf den klassischen Fach- und Methodenkompetenzen liegen, mit Ausnahme des vernetzen und fachübergreifenden Denkens sowie der Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung. Auch ist die sozial-kommunikative Dimension tendenziell weniger stark ausgeprägt, insbesondere hinsichtlich der Integration unterschiedlicher Perspektiven und der Förderung von Mitarbeitenden. Die Teilkompetenzen der personalen Dimension sind insgesamt sehr heterogen ausgeprägt, jedoch wurde in der Untersuchung offensichtlich, dass bei der angepassten Kompetenz *Offenheit für querschnittliches und fachübergreifendes Denken und Arbeiten auf allen Führungsebenen* Defizite vorhanden sind.<sup>1304</sup>

Bedeutung und tatsächliche Ausprägung der Kompetenzen bei den verschiedenen Führungspersonen wurden erwartungsgemäß zwischen den Fallstädten und auch innerhalb der Fallstädte im Detail unterschiedlich beurteilt. Dennoch werden die als zentral beschriebenen Kompetenzen in allen Fallstädten als sehr bedeutend eingestuft. Insgesamt ist keine Teilkompetenz in den Fallstädten so entscheidend, das heißt, dass wenn diese nicht ausgeprägt ist, eine Führungsperson nicht nachhaltigkeitsorientiert agieren kann. Vielmehr ist ähnlich wie die Performanz auch die letztendliche Kombination ausgeprägter Teilkompetenzen personenspezifisch. So wurde beispielsweise die nachhaltigkeitsorientierte Performanz eines Oberbürgermeisters von allen Befragten sehr positiv beurteilt, auch wenn seine Stärken nicht im Bereich der Kooperations- und Teamfähigkeit liegen. Führungskräfte können also mit sehr unterschiedlichen Kombinationen von Kompetenzen erfolgreich nachhaltigkeitsorientiert handeln.<sup>1305</sup>

Die Ausprägung dieser Kompetenzen wird bei den Führungspersonen von ähnlichen Mikro-Faktoren wie die der individuellen Performanz beeinflusst, wobei anscheinend zielgerichtete Förderung ein wichtiger Einflussfaktor ist.

---

<sup>1304</sup> Vgl. Kapitel 8.4.4.

<sup>1305</sup> Vgl. Kapitel 8.4.

## 9.4 Zielgerichtete Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen auf kommunaler Ebene

Folgt man der Literatur und der empirischen Untersuchung sind Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung zwar nicht linear erlernbar, aber zumindest teilweise auch im Erwachsenenalter förderbar, bzw. kann ihre Entwicklung gezielt unterstützt werden.<sup>1306</sup> Der vorliegende Abschnitt stellt in Bezug auf die dritte Unterfrage zielgerichtete Fördermöglichkeiten in der Aus- und Fortbildung, im Personalmanagement sowie in der Organisationsentwicklung dar und gibt einen Überblick über mögliche Methoden. Damit wird dem im ersten Kapitel aufgeführten Ziel entsprochen, einen gestaltenden Beitrag zur Bewältigung eines lebensweltlichen Problems in den Kommunen zu leisten. Dabei gilt es, diese Kompetenzen nicht einzeln zu fördern, sondern im Hinblick sowohl auf die Kompetenzen als auch auf die zu vermittelnden Inhalte von einem integrierten, holistischen Gesamtzusammenhang auszugehen.

Nicht alle kommunalen Führungskräfte absolvieren eine einheitliche Ausbildung, besonders auf den verschiedenen Hierarchieebenen bestehen sehr unterschiedliche Berufsbiografien. Dennoch müssen Führungskräfte Verwaltungskompetenzen vorweisen, die sie häufig in ihrer Ausbildung oder später in der Fortbildung erwerben.<sup>1307</sup>

Da ein signifikanter Anteil kommunaler Führungskräfte über eine abgeschlossene *Verwaltungsausbildung*, ein Studium an einer Verwaltungsfachhochschule oder entsprechende Kurse im Vorbereitungsdienst verfügt, bietet sich eine Integration entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen in die Ausbildung der beiden höheren Laufbahngruppen an. Eine systematische Förderung entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen besonders der Querschnittsorientierung und Interdisziplinarität ist hier Anfang 2017 noch nicht erkennbar. Lediglich einige Teilkompetenzen werden abseits des Stichworts nachhaltiger Entwicklung berücksichtigt. Auch bestehen vereinzelt freiwillige Zusatzangebote bzw. steht es den Lehrenden frei, das Thema selbstständig in ihren Veranstaltungen aufzugreifen. Zwar ist das Angebot an öffentlichen, halböffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen unübersichtlich, dennoch wäre eine ausgeprägte, flächendeckende Berücksichtigung und Bündelung dieser Kompetenzen beispielsweise in den Curricula in vielen Bereichen möglich. Damit verknüpft wäre auch eine verpflichtende Teilnahme an entsprechenden Angeboten. Grundsätzlich könnten spezifische Einzelveranstaltungen angeboten werden, alternativ kann das Thema systematisch in andere Lehrveranstaltungen integriert

---

<sup>1306</sup> Vgl. Kapitel 5.1, 6.3, 8.5.1.

<sup>1307</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.

werden. Letzteres erscheint zielführender. Um zugleich Ressentiments gegenüber vielversprechenden Methoden wie Mentoring oder Coaching abzubauen, ist anzuraten, diese in der Ausbildung bereits stärker einzuüben.<sup>1308</sup>

Eine Anpassung in der Ausbildung würde sich jedoch bei kommunalen Führungspersonen erst in mehreren Jahren bzw. z. T. sogar erst in Jahrzehnten bemerkbar machen. Um zudem Führungskräfte zu erreichen, die keine Verwaltungsausbildung und kein Verwaltungsstudium absolviert haben, können diese Kompetenzen auch mittels einer Integration in *die Fortbildung* gefördert werden. Anfang 2017 ist eine flächendeckende, systematische Förderung der entsprechenden Nachhaltigkeitskompetenzen in der allgemeinen Fortbildung bzw. speziell der Führungskräftequalifikation jedoch nicht erkennbar. Mit einem Ausbau der Förderung entsprechender Kompetenzen in der Fortbildung könnten gegenwärtige Stelleninhaber insbesondere auf den unteren Führungspositionen erreicht werden und andererseits entsprechende Kompetenzen bei zukünftigen Führungspersonen ausgebaut werden. Die Institutslandschaft im Bereich der kommunalen Fortbildung ist leider sehr unübersichtlich – unterschiedliche Einrichtungen und Institutionen bieten Fortbildungen für Führungskräfte an. Der Fokus liegt dabei meist auf fachlich-methodischen Fortbildungen. Auch hier sind extra Angebote oder die Integration nachhaltigkeitsrelevanter Themen in bestehende Kurse denkbar. Letzteres ist zu bevorzugen. Analog zu verpflichtenden Veranstaltungen in der Ausbildung könnten entsprechende Angebote für den Aufstieg verpflichtend sein. Zudem sind eine Bündelung bestehender Angebote und die thematische Ausrichtung unter diesem Leitbild denkbar. Insgesamt erscheint eine gezielte Förderung in der Fortbildung für die höheren Führungsebenen schwieriger umsetzbar als auf den unteren.<sup>1309</sup>

In den Fallstädten werden Nachhaltigkeitskompetenzen bisher nicht systematisch, sondern nur vereinzelt und auf freiwilliger Basis in der kommunalen Fortbildung gefördert. Angebote speziell für Führungspersonen bestehen unter diesem Stichwort nicht, ein Ausbau wird jedoch für sinnvoll erachtet.<sup>1310</sup>

Neben den Möglichkeiten, die Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen in Aus- und Fortbildung zu fördern, bieten sich weitere Ansatzmöglichkeiten im *Personalmanagement* und in der *Organisationsentwicklung*. Während der Durchführung der Interviews deutete jedoch weder in den Fallstädten noch in anderen Kommunen wenig auf

---

<sup>1308</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1, 5.3.2, 6.3, 8.5.2.

<sup>1309</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3, 6.3, 8.5.3.

<sup>1310</sup> Vgl. Kapitel 8.5.3.

eine entsprechende Entwicklung hin. Eine konsequente Integration in das Personalmanagement umfasst die systematische Berücksichtigung der Kompetenzen bei der Personalbedarfsplanung, der Personalgewinnung und der Personalauswahl der unteren Führungspositionen (beispielsweise könnten entsprechende Kompetenzen bei Stellenausschreibungen oder unter Anwendung passender Methoden im Auswahlverfahren berücksichtigt werden) sowie bei der Personalführung (beispielsweise bei Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen). Zudem deuten die Erkenntnisse in einer Fallstudie darauf hin, dass ein die kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse begleitender konsequenter Organisationsentwicklungsprozess ebenfalls mit der Förderung entsprechender Kompetenzen bei den Führungspersonen verbunden sein kann.<sup>1311</sup>

Zur Förderung der entsprechenden Kompetenzen können mehrere *Methoden* angewendet werden. In der Praxis werden diese häufig in Workshops bzw. Programmen miteinander kombiniert. Die Methoden unterscheiden sich im Hinblick auf ihre gezielte Einsetzbarkeit in der Aus- und Fortbildung sowie in der Organisationsentwicklung, und sie zielen auch auf die Förderung unterschiedlicher Kompetenzdimensionen. Zudem hängen die spezifische Eignung und die Akzeptanz der jeweiligen Methoden von den didaktischen Absichten, dem Inhalt und dem Lernziel, dem Teilnehmerkreis den Rahmenbedingungen sowie der gesamten Zielgruppe ab.<sup>1312</sup> Gleichwohl sind Tendenzen zu erkennen, welche Methoden zur Förderung der Nachhaltigkeitskompetenzen insgesamt geeignet, eher geeignet bzw. eher ungeeignet sind. Abbildung 20 gibt einen Überblick über die allgemeine Eignung ausgewählter Maßnahmen zur Kompetenzförderung bei kommunalen Führungspersonen.

---

<sup>1311</sup> Vgl. Kapitel 5.3.1, 6.3, 8.5.4.

<sup>1312</sup> Vgl. Kapitel 5.4, 6.3, 8.6.4.

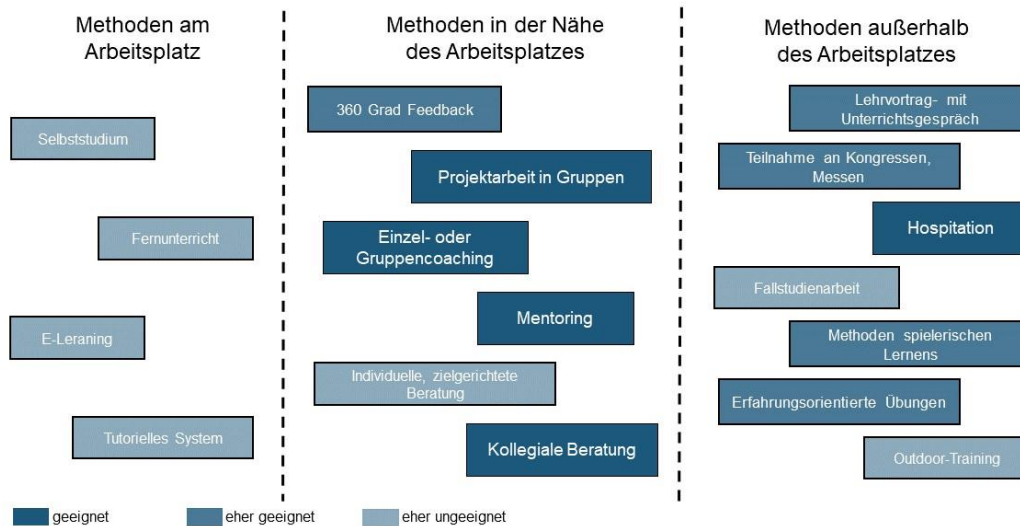


Abbildung 20: Methoden zur Förderung von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen (eigene Darstellung).

Demnach sind vor allem fünf Methoden zur Förderung geeignet, die fast ausschließlich in der Nähe des Arbeitsplatzes stattfinden:<sup>1313</sup>

- So ermöglicht *Projektarbeit in Gruppen* mit externer, fachlicher Begleitung die Bearbeitung realer, beruflicher Problemstellungen und sichert damit die Anschlussfähigkeit der Inhalte an den Arbeitsplatz und an die Potenziale der Teilnehmenden. Zudem ist neben der fachlich-methodischen Komponente der interdisziplinäre Austausch mit anderen gegeben und ggf. wird im Rahmen einer externen Begleitung sogar die Reflexionskompetenz gestärkt.
- Zwar bestehen gegenüber *Einzel- und Gruppencoaching* noch Vorbehalte, dennoch können insbesondere mittels Gruppencoachings umfangreiche kommunale Nachhaltigkeitsprozesse begleitet werden. Dabei stehen weniger Fachkompetenzen als vielmehr sozial-kommunikative und personale Kompetenzen im Vordergrund. Es besteht zudem die Möglichkeit, gezielte Führungskräftecoachings durchzuführen. Die Erfahrungen in einer Fallstadt zeigen das enorme Potenzial dieser Methode.
- Individuelles Nachhaltigkeits-*Mentoring* bietet für beide beteiligte die Möglichkeit, fachlich-methodische, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen fördern. In speziellen Programmen besteht jedoch die Herausforderung, passende Parteien zusammenzubringen.

<sup>1313</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3, 5.4.3, 6.3, 8.6.1–8.6.3.

- Die *kollegiale Beratung* ist in der Fortbildung und Organisationsentwicklung die nach dieser Untersuchung am besten geeignete Methode zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen. So können beispielsweise für spezielle Führungsebenen über einen längeren Zeitraum fachlich-methodische, sozial-kommunikative und personale Nachhaltigkeitskompetenzen mit geringen Kosten gefördert werden. Zudem ist die Anschlussfähigkeit der Inhalte gegeben und diese Methode auch auf höheren Hierarchieebenen denkbar. Die Herausforderung liegt allerdings darin, passende Personen zusammenzubringen und einen entsprechenden Vertrauensraum aufzubauen.
- Auch die *Hospitation* in einer Best-Practice-Kommune ist zur Förderung einer breiten Palette an Nachhaltigkeitskompetenzen bei kommunalen Führungspersonen speziell der unteren Hierarchieebene gut denkbar. Allerdings ist diese Methode bisher noch unüblich und es ist unklar, inwieweit die zu besuchende Kommunalverwaltungen Hospitationen zulassen würden.

Nur eher geeignet sind folgende Methoden, die primär außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt werden:<sup>1314</sup>

- Beim nachhaltigkeitsorientierten *360-Grad-Feedback* steht durch die multidimensionale Einschätzung die Förderung der sozial-kommunikativen und der personalen Kompetenzen im Vordergrund. Sofern die Methode jedoch nicht eingeübt ist, ist die Gefahr der Bloßstellung sehr ausgeprägt. Gleichwohl besteht hier noch ein großes Potenzial, da ein vollständigeres Bild der Nachhaltigkeitsorientierung der eigenen Führungstätigkeit gezeichnet werden kann.
- Im Gegensatz zum unüblichen 360-Grad-Feedback wird der klassische *Lehrvortrag mit anschließendem Unterrichtsgespräch* noch bei vielen Bildungsmaßnahmen angewandt. Zwar sprechen mehrere didaktische Gründe gegen diese Methode, dennoch kann sie zu einem ersten fachlich-methodischen Einstieg in das Thema geeignet sein. Ohne selbst aktiv werden zu müssen oder *sich aus der Deckung zu wagen*, können Teilnehmende sich in relativ geringer Zeit erstmalig mit dem Thema auseinandersetzen.
- Ähnlich kann mit der passiven *Teilnahme an Kongressen, Tagungen und Messen* der fachlich-methodische Horizont erweitert werden, eine erstmalige Auseinander-

---

<sup>1314</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3, 5.4.3, 6.3, 8.6.1–8.6.3.

dersetzung in das Thema kann gelingen und Netzwerke können aufgebaut werden. Dennoch ist die Anschlussfähigkeit an die spezifischen Nachhaltigkeitsprozesse in der jeweiligen Stadt häufig gering. Eine aktive Teilnahme hingegen erscheint zur Förderung der Kompetenzen geeignet.

- *Methoden spielerischen Lernens* und *erfahrungsorientierte Übungen* haben das Potenzial, Nachhaltigkeitskompetenzen unterschiedlicher Dimensionen zu fördern und den Einstieg in ein Thema zu erleichtern. Trotzdem stoßen diese bei Führungspersonen aus Kommunalverwaltungen häufig auf geringe Akzeptanz. Zudem ist die Anschlussfähigkeit der Inhalte häufig begrenzt. In der Ausbildung sind diese Methoden hingegen besser geeignet.

Eher ungeeignet für die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei kommunalen Führungspersonen sind folgende Methoden:<sup>1315</sup>

- *Selbststudium* kann bei einzelnen Personen zur Förderung fachlich-methodischer Nachhaltigkeitskompetenzen erfolgversprechend sein. Insgesamt überwiegen jedoch die Nachteile: Die eigenständige Beschaffung und Auswahl der Lehrmittel, der mangelnde Bezug zum Arbeitsalltag, geringe zeitliche Ressourcen am Arbeitsplatz und fehlender Austausch mit anderen machen die Methode insbesondere für höhere Führungsebenen ungeeignet.
- Auch wenn die eigenständige Materialbeschaffung und -auswahl beim *analogen Fernunterricht* und beim *E-Learning* wegfällt, sind beide aus ähnlichen Gründen wie das Selbststudium nur vereinzelt zur Förderung methodisch-fachlicher Kompetenzen für untere Führungsebenen geeignet: Geringer Kontakt zu anderen, ggf. die Anpassung an einen externen Zeitrhythmus und die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag wirken sich negativ auf die Eignung aus. Zudem ist E-Learning insbesondere bei (älteren) Führungspersonen häufig nicht eingeübt.
- Das *tutorielle System* ist lediglich als Ergänzung von Fernunterricht und E-Learning zu verstehen, da hier der Austausch mit anderen möglich bzw. der dialogische Aspekt integriert wurde. Die Methode hat Potenzial, vereinzelt Nachteile der beiden vorhergehenden Methoden aufzufangen und auszugleichen, ist jedoch insgesamt ebenfalls nur eingeschränkt geeignet.

---

<sup>1315</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3, 5.4.3, 6.3, 8.6.1–8.6.3.



- Die *individuelle, zielgerichtete Beratung* durch verwaltungsexterne Fachexperten ermöglicht zwar eine passende Förderung der fachlich-methodischen Nachhaltigkeitskompetenzen bei der individuellen Führungskraft in einem geschützten Raum. Da diese jedoch mit sehr hohen Kosten verbunden ist und weniger zur Förderung der Nachhaltigkeitskompetenzen in der Breite geeignet ist, ist diese in Kommunen insgesamt eher ungeeignet und nur in Einzelfällen anwendbar.
- Auch die *Fallstudienarbeit* ist zur Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen bei kommunalen Führungspersonen eher ungeeignet. Die geringe Übertragbarkeit der methodisch-fachlichen Inhalte auf den Arbeitsalltag überwiegt. Lediglich in der Ausbildung ist die Anwendung denkbar.
- Auch *Outdoor-Aktivitäten* eignen sich nicht zur flächendeckenden Förderung entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen. Geringe Akzeptanz, hohe Kosten und geringe Erfolge bei der Förderung der sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen überwiegen. Lediglich als Team-Building-Maßnahme, die andere Maßnahmen flankiert, können sie geeignet sein.

Grundsätzlich sind die aufgeführten Methoden zwar als Einzelmaßnahmen denkbar, eine Integration in bzw. eine Verknüpfung mit anderen Angeboten erscheint jedoch erfolgversprechender. Bei der Auswahl und Konzeption von Förderungsmaßnahmen nachhaltiger Verwaltungsführung in Kommunen sollten dabei einige Aspekte beachtet werden: Die Inhalte sollten problem- und handlungsorientiert sein und eng an den Arbeitsalltag sowie den Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden anknüpfen. Die individuelle Arbeitstätigkeit sollte der Ausgangspunkt sein, von dem aus induktiv auf das übergeordnete Konzept nachhaltiger Entwicklung geschlossen wird. Eine Kombination aus kognitiven und nicht kognitiven Elementen ist zu empfehlen. Dabei sollten unbedingt kooperative und aktivierende Lernformen eingesetzt werden. Es ist ferner darauf zu achten, dass gerade ältere und meist *klassische* Fortbildungen gewöhnte Teilnehmende aus Kommunen sich eher mit rezeptive Lernmethoden anfreunden können. Insbesondere bei höheren Führungsebenen besteht daneben häufig die Angst, Fehler zu machen und sich zu blamieren, was bei der Zusammenstellung der Methoden ebenfalls berücksichtigt werden sollte.<sup>1316</sup>

Mit der Erläuterung der potenziellen Förderungsmöglichkeiten enden die Beschreibung des Rahmenmodells und damit die Darstellung der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung.

---

<sup>1316</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3, 6.3, 8.6.4.

## 10 Diskussion, Forschungsbedarf und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung werden im folgenden letzten Kapitel kritisch diskutiert (Abschnitt 10.1). Außerdem wird der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt und es werden Praxisempfehlungen gegeben (Abschnitt 10.2). Zum Schluss der Arbeit wird im Rückbezug auf die in der Einleitung genannten Ziele und Prinzipien ein Fazit gezogen sowie ein Ausblick gewagt (Abschnitt 10.3).

### 10.1 Diskussion der Ergebnisse

Inwieweit entsprechender Gütekriterien in der empirischen Untersuchung berücksichtigt wurden, wurde bereits aufgezeigt (siehe Abschnitt 7.6). Darüber hinaus lassen sich die Ergebnisse einerseits im Hinblick auf den Gegenstand des Forschungsthemas und andererseits auf die gewählte Methode kritisch diskutieren.

Bezüglich des *Forschungsthemas* der vorliegenden Untersuchung wurde an mehreren Stellen auf unklare Definitionen zentraler Begriffe (beispielsweise nachhaltige Entwicklung, Führung, Kompetenzen) hingewiesen. Zwar wurden deswegen auf eine sorgfältige Beschreibung der Begrifflichkeiten geachtet, dennoch ist davon auszugehen, dass in der verwendeten Literatur und auch in den Interviews die Begriffe nicht immer einheitlich angewandt werden. Das Rahmenmodell und die Ergebnisse sind deshalb von einer gewissen begrifflichen Unschärfe gekennzeichnet. Dieser Umstand ist auch ein Ausdruck eines konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses, und es bleibt zu hoffen, dass sich das Rahmenmodell dennoch als viabel erweist.

Bei der Themensuche von Promotionsvorhaben entsteht zudem häufig ein Spannungsverhältnis zwischen einer notwendigen, damit handhabbaren Eingrenzung des Forschungsthemas und dem Interesse, neue, umfassende Ergebnisse zu erzielen.<sup>1317</sup> Dieses Spannungsverhältnis wird auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich: Einerseits hätte eine Beschränkung der Arbeit auf eine einzelne Führungsebene und eine stärkere Begrenzung der Stadtgröße (beispielsweise nur Städte mit 20000–50000 Einwohnern) möglicherweise zu konkreteren und belastbareren Ergebnissen geführt. Andererseits wären eine ausführliche Untersuchung und Quantifizierung vielfältiger Einflussfaktoren nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen von übergreifendem Interesse gewesen. Das gewählte Forschungsthema und die gewählte Methodik sind somit

---

<sup>1317</sup> Vgl. Knigge-Illner 2009: 130–136; Stock et al. 2009: 44, 45.

ein Kompromiss zwischen einer pragmatischen Reduktion und einem umfassenderen Forschungsinteresse.

Darüber hinaus wurde von einem allgemeinen Zusammenhang zwischen Förderung, Kompetenzen, Performanz der Individuen und kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen mit Verweis auf unterschiedliche Untersuchungen ausgegangen. Doch wurde dieser gesamte Zusammenhang weder in den Referenzstudien noch in der vorliegenden Untersuchung durchgängig quantifiziert – daher bleibt das Verhältnis zwischen den untersuchten Aspekten und anderen Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen unklar.

Neben diesen das Thema und den Inhalt betreffenden Aspekten ergeben sich weitere Diskussionspunkte aus der gewählten *Methode*. So sind die vermeintlichen prinzipiellen Nachteile qualitativer gegenüber quantitativer Forschung bereits an anderer Stelle intensiv diskutiert worden.<sup>1318</sup> Daneben bestehen Vorbehalte gegenüber Experteninterviews als Methode: So bleiben die vermeintlich objektiven, reflektierten Antworten der Experten immer auch subjektive Meinungen. Auch Experten äußern sich zudem bei heiklen Themen (bewusst oder unbewusst) nur begrenzt offen. Ihre Antworten sind ferner nicht frei von sozialer Erwünschtheit. Um dies abzufedern, wurden aus den einzelnen befragten Expertengruppe immer mehrere Personen befragt.<sup>1319</sup> Zudem kann die Objektivität der Einschätzung der befragten Führungspersonen über ihre eigene Rolle und dafür notwendige Kompetenzen angezweifelt werden. Um diese Einschränkungen abzumildern, wurden in den Fallstädten nicht nur Führungspersonen unterschiedlicher Hierarchieebenen, sondern auch Personen von unteren Hierarchieebenen befragt.

Daneben besteht bei Experteninterviews die grundsätzliche Frage, ob die Befragten in einer anderen Interviewsituation (anderer Tagesform des Experten, anderer Interviewer) die Fragen in gleicher Weise beantwortet hätte.<sup>1320</sup> Eine „perfekte [...] störungsfreie Kommunikationssituation [...], [d. h.] eine Datenproduktion unter laborähnlichen Bedingungen“<sup>1321</sup> zu verwirklichen, ist aber schlicht unmöglich. Vielmehr unterliegen Interviews vielfältigen, nur schwer kontrollierbaren Einflüssen: Sympathie oder Antipathie, wechselseitige Rollenerwartungen, Status, Milieuzugehörigkeit, sprachliche und fachliche Kompetenzen, Altersunterschiede zwischen Forscher und Experten und Kontextbe-

---

<sup>1318</sup> Vgl. u. a. Diekmann 2008: 19 ff.; Flick 2010: 39 ff.

<sup>1319</sup> Vgl. Kaiser 2014: 33; Liebhold/Trinczek 2009: 53; Meuser/Nagel 1991: 466; Mieg/Näf 2006: 6, 7.

<sup>1320</sup> Vgl. Mieg/Näf 2006: 6.

<sup>1321</sup> Bogner/Menz 2009a: 94.

dingungen (z. B. Termindruck). Insbesondere der Geschlechterzusammensetzung zwischen Befragten und Befragendem wird eine besondere Bedeutung beigemessen.<sup>1322</sup> Hiermit eng verknüpft ist die Wahrnehmung des Interviewers durch den Experten. In Bezug auf die Typologisierung von Rollen-Zuschreibungen nach Bogner und Menz wurde in der vorliegenden Untersuchung die empfohlene Rolle als „Co-Experte“ angestrebt.<sup>1323</sup>

Weiterhin ist die Abfrage mittels der Fragebögen mit Problemen behaftet: Es handelte sich um eine extrem kleine Stichprobe, bei der einzelne Antworten die Ergebnisse unangemessen stark beeinflussten. Zudem neigten einige Interviewpartner in ihrem Antwortverhalten vor allem bei der Bewertung der Kompetenzen dazu, wenig zu differenzieren und häufig wichtig oder sehr wichtig anzukreuzen. Bei der Bewertung der Maßnahmen lag hingegen häufig ein sehr heterogenes, z. T. gegensätzliches Antwortverhalten bei unterschiedlichen Interviewpartnern vor. Beidem wurde begegnet, indem die Ergebnisse der Fragebögen keinesfalls als quantitative Untersuchung verstanden, sondern nur als Ergänzung der qualitativen Interviews interpretiert wurden. Zudem war bei beiden Fragebögen weniger der tatsächliche Wert (Mittelwert, Standardabweichung) für die Interpretation der Ergebnisse relevant als vielmehr die Gruppenzugehörigkeit. Hierdurch konnten sich trotz der Einschränkungen die beschriebenen Tendenzen ablesen lassen.

Es gibt weiterhin fallstudienspezifische Anmerkungen: So kann im Hinblick auf die gewählten Fallstädte angeführt werden, dass keine Großstadt mit 500000 oder mehr Einwohnern untersucht wurde. Da anzunehmen ist, dass die Komplexität der Zusammenhänge von kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen, Führungstätigkeit und Organisationsentwicklung mit steigender Stadtgröße zunimmt, wurde bei dieser ersten Identifikation von Zusammenhängen darauf verzichtet. Eine Übertragung bzw. Überprüfung des Modells für größere Städte ist zu empfehlen (siehe weiterer Forschungsbedarf in Abschnitt 10.2).

Es kann ebenfalls diskutiert werden, dass nur Best-Practice-Kommunen untersucht wurden, diese jedoch nicht repräsentativ sind. Inwieweit das Rahmenmodell und aufgezeigte Zusammenhänge auch für *schlechtere* Kommunen gelten (oder ob dort andere Faktoren und Zusammenhänge wirken), bleibt unklar. Ziel der Fallstudien war jedoch weniger die Repräsentativität als vielmehr die Entwicklung eines ersten Modells.

Bei der Darstellung der Ergebnisse sowie des Rahmenmodells konnten außerdem nicht immer die fallspezifischen Aspekte (sofern vorhanden) umfänglich dargestellt werden,

---

<sup>1322</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich 2007: 39; Liebhold/Trinczek 2009: 40; Meuser/Nagel 1991: 451; Meuser/Nagel 2009: 54, 55.

<sup>1323</sup> Vgl. Bogner/Menz 2009a: 77–92; Bogner et al. 2014: 52.

ohne dass dadurch die Anonymität der Interviewpartner und der Städte noch hätte ausreichend gewährleistet werden können. Eine Darstellung von Einzelergebnissen ohne Zusammenhang wäre umgekehrt häufig ohne Aussagekraft gewesen, die Einbettung in den Zusammenhang hätte jedoch wiederum eine Identifikation der Städte ermöglicht. Dieser Aspekt wurde bei der Konstruktion des empirischen Designs nicht ausreichend berücksichtigt. Da die Gewährleistung der zugesicherten Anonymität höher wog, konnten somit nicht immer alle fallspezifischen Ergebnisse vollumfänglich dargestellt werden. Die Aussagen der Interviewpartner in den drei Fallstädten wurden jedoch als verallgemeinerte Aussagen in der Auswertung und der Darstellung der Ergebnisse vollständig berücksichtigt.

Prinzipiell wären für die Untersuchung somit alternative bzw. ergänzende methodische Zugänge wie beispielsweise eine teilnehmende Beobachtung oder eine Delphi-Studie vorstellbar gewesen. Beide Methoden hätten jedoch nicht die gleiche umfangreiche Abbildung von Expertenwissen mit vertretbarem Aufwand ermöglicht.

## 10.2 Forschungsbedarf und Praxisempfehlungen

Aufbauend auf der Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung und deren Diskussion werden an dieser Stelle der weitere Forschungsbedarf und Empfehlungen an die Praxis zusammenfassend beschrieben. Weiterer *Forschungsbedarf* lässt sich in Bezug auf das dargestellte Rahmenmodell allgemein, auf den Einfluss weicher Faktoren bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen sowie speziell im Hinblick auf kommunale Führungspersonen, Nachhaltigkeitskompetenzen und kommunale Personalentwicklung skizzieren.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem dargestellten Rahmenmodell um einen ersten Aufschlag. Diesen gilt es für Kommunen anderer Größe (insbesondere sehr groß, sehr klein) und unterschiedlicher Qualität der Nachhaltigkeitsprozesse weiter auszudifferenzieren. Zudem ist eine Weiterentwicklung unter detaillierter Berücksichtigung verschiedener Hierarchiestufen empfehlenswert. Außerdem zeigen die skizzierten methodischen Grenzen schon die eingeschränkte Repräsentativität der Ergebnisse und Zusammenhänge auf. Um diese zu überprüfen bzw. das Modell anzupassen, ist eine anschließende breit angelegte quantitative Untersuchung zu empfehlen.

Auch wenn die Bedeutung von Organisationsentwicklung und Verwaltungskultur für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse nicht im Fokus der Untersuchung stand, wurde deren Bedeutung an vielfältigen Stellen deutlich. Da diesbezüglich trotz dieser Bedeutung noch keinerlei wissenschaftliche Studien bzw. praxisorientierte Handlungsleitfäden existieren, gilt es, diese beispielsweise mittels Längsschnittstudien zu erarbeiten.

Auf der individuellen Ebene bestehen, wie bereits erwähnt, gerade für die Führungsebenen unterhalb des Oberbürgermeisters keinerlei Untersuchungen zu Sozialprofil und tatsächlicher Aufgabenwahrnehmung. Diese gilt es neben einer Quantifizierung von Einflussfaktoren auf die nachhaltigkeitsorientierte Performanz kommunaler Führungspersonen zu entwickeln.

Daneben wurde die grundsätzliche Problematik der Messung von Kompetenzen in dieser Arbeit weitestgehend ausgeklammert. Sehr wohl ist die Messung möglicher Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung jedoch auch für das vorliegende Themengebiet hoch relevant. Verlässliche Messmethoden der Teilkompetenzen würden belastbare Aussagen über ihre Ausprägung insgesamt und in unterschiedlichen Hierarchiestufen, den Förderungsbedarf sowie eine Beurteilung der Wirksamkeit entsprechender Förderungsmethoden ermöglichen.

Zudem bleibt abgesehen von einzelnen Fallstudien die detaillierte Förderungssituation der aufgeführten Teilkompetenzen in kommunaler Personalentwicklung sowie in Aus- und Fortbildung insgesamt unklar. Eine breite quantitative Erhebung würde belastbare Aussagen zur Qualität und Verbesserungsmöglichkeiten zulassen. Insgesamt fokussieren die dargestellten Förderungsaspekte ferner im Wesentlichen auf strukturelle Faktoren. Auf den zukünftigen Ausbau einer erwachsenengerechten Didaktik zur Vermittlung entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen ist zu hoffen.

Weiter wurde die Förderung von Nachhaltigkeitskompetenzen im öffentlichen Sektor allgemein und speziell in Kommunen in Wissenschaft und Praxis bisher insgesamt wenig beachtet. Angesichts einer dem öffentlichen Sektor zugeschriebenen Vorbildrolle gegenüber der Privatwirtschaft ist eine sorgfältige wissenschaftliche Untersuchung von aktuellem Stand und möglichem Ausbau der Förderung empfehlenswert.

An mehreren Stellen der Untersuchung wurden zudem bereits *Praxisempfehlungen* gegeben: So können die Darstellung der Handlungsmöglichkeiten und der Förderungsansätze als Empfehlungen an Führungspersonen, an Kommunen und an Ausbildungs- und Förderungsinstitutionen interpretiert werden. Hier werden daher zusammenfassende Praxisempfehlungen für Individuen, Kommunalverwaltungen und übergeordnete Institutionen gegeben.

Auf individueller Ebene der kommunalen Führungspersonen wird an dieser Stelle empfohlen angesichts der Breite aufgezeigter Handlungsmöglichkeiten nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung das eigene Handeln im Berufsalltag zu reflektieren und zu hinterfragen. Dies kann ggf. mit noch ungeübten Methoden (360-Grad-Feedback,

Mentoring) erfolgen. Eine mögliche Förderung entsprechender Nachhaltigkeitskompetenzen ergibt sich aus dem Thema der Untersuchung. Daneben wurde in dieser Arbeit die Bedeutung weicher Faktoren bei kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen an mehreren Stellen aufgezeigt: Führungspersonen wird empfohlen, diese (falls noch nicht erfolgt) bei den eigenen kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen ausreichend zu berücksichtigen, beispielsweise durch Führungskräftecoachings. Dabei sollte nicht der Weg anderer Kommunen eins zu eins übertragen werden, sondern ggf. mit externer Unterstützung ein stadtspezifisches Vorgehen entwickelt werden.

Auf der Ebene der Kommunen hat diese Arbeit Möglichkeiten der (systematischen) Integration von Nachhaltigkeitskompetenzen in das Personalmanagement aufgezeigt. Es wird empfohlen, diese zu prüfen und ggf. in das eigene Personalmanagement zu integrieren. Damit würde die Anerkennung der entsprechenden Kompetenzen in der jeweiligen Kommune ausgebaut. Zudem kann aufbauend auf den Empfehlungen auf der individuellen Ebene eine die kommunalen Nachhaltigkeitsprozesse begleitende Organisationsentwicklung diese unterstützen.

Auf Landes- und Bundesebene bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten, das Thema zu fördern: So könnten der öffentliche Sektor allgemein und speziell Kommunen auch im Hinblick auf die Kompetenzen der eigenen Mitarbeitenden in der *BNE-Szene* beispielsweise mit Modellprojekten stärker berücksichtigt werden. Da nachhaltigkeitsorientierte Organisationsentwicklung in Kommunen zudem eine freiwillige, schwer zu finanzierende Aufgabe ist, sollten hierfür Fördermittel zur Verfügung gestellt bzw. diese in Modellprojekten gefördert werden. Alternativ bietet sich an, das Thema in bestehenden kommunalen Nachhaltigkeitsprojekten (beispielsweise im Projekt *Global nachhaltige Kommune*) stärker zu berücksichtigen. Final würde es die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsstrategien der Länder erhöhen, wenn diese sich für eine Integration von Nachhaltigkeitskompetenzen in die Curricula der Verwaltungsfachhochschulen und Führungsakademien einsetzen. Eine Berücksichtigung entsprechender Kompetenzen bei der Berufung von Lehrpersonal bietet sich ebenfalls an. So erscheint es verwunderlich, wenn Privatwirtschaft und Universitäten zur Förderung des Themas aufgefordert werden, den eigenen meist den Innenministerien unterstellten Verwaltungsfachhochschulen jedoch keine Beachtung geschenkt wird. Auch auf dieser Ebene scheinen Ressortinteressen offensichtlich zu werden.

### 10.3 Fazit und Ausblick

Abschließend werden an dieser Stelle unter Bezugnahme auf die in der Einleitung genannten Ziele und Prinzipien ein Fazit der vorliegenden Untersuchung gezogen und ein Ausblick gewagt. Vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses wurden in der vorliegenden Untersuchung die Prinzipien der Offenheit, des theoriegeleiteten sowie des regelgeleiteten Vorgehens konsequent berücksichtigt. Daneben wurde Wertfreiheit im Begründungszusammenhang angestrebt. Auf diesem Weg wurde mittels einer systematischen Literaturrecherche und 24 Interviews mit verwaltungsexternen und verwaltungsinternen Experten u. a. aus drei Fallstädten ein Rahmenmodell von Kompetenzen nachhaltigkeitsorientierter Verwaltungsführung in Kommunen und deren möglicher Förderung entwickelt. Dabei wurde die Schlüsselrolle kommunaler Führungspersonen bei Nachhaltigkeitsprozessen in der Verwaltung einmal mehr offensichtlich, verschiedene Handlungsmöglichkeiten für unterschiedliche Führungsebenen wurden aufgezeigt, die hierfür notwendigen zentralen Kompetenzen wurden identifiziert und es wurden Möglichkeiten beschrieben, wie diese bei gegenwärtigen und insbesondere bei zukünftigen Führungspersonen gefördert werden können.

Damit diese wissenschaftlichen Ergebnisse mehr als bloße Meinungsäußerungen sind, wurden Vorgehen und Argumentation konsequent logisch erklärt, begründet und wissenschaftstheoretisch eingeordnet. Dabei haben die dargestellten Ergebnisse nicht den Anspruch, die objektive Realität abzubilden, es handelt sich vielmehr um Konstruktionen sozialer Prozesse und Phänomene verbunden mit der Hoffnung, dass sich diese in der Zukunft als viabel erweisen.

Mit diesen Ergebnissen wurden wissenschafts- und praxisorientierte Ziele verfolgt. So wurde mit dem dargestellten Rahmenmodell ein Beitrag zu den Verwaltungs-, den Nachhaltigkeits- und den Bildungswissenschaften geleistet. Zudem haben die Praxisempfehlungen einen Mehrwert der Ergebnisse für Individuen, Kommunalverwaltungen und übergeordnete Institutionen aufgezeigt.

Dabei besteht die Hoffnung, dass mit diesen Ergebnissen ein Beitrag zur Weiterentwicklung und Verbreitung kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse allgemein geleistet werden kann. Zwar handelt es sich dabei angesichts von 11000 deutschen Kommunen leider noch immer um ein Nischenthema, dennoch bestehen 2017 gute Rahmenbedingungen und positive Tendenzen. So ist das technische Wissen für Lösungen in vielen Bereichen mittlerweile vorhanden, und nahezu auf allen Ebenen (international, Bund, Länder) sind nachhaltigkeitsorientierte Rahmenstrategien entwickelt, an denen sich Kommunen orientieren



können. Daneben gibt es weitere Anzeichen auf der übergeordneten Ebene, dass diese kommunalen *Nachhaltigkeitswelle* eine andere Entwicklung als den lokalen Agenden der 1990er Jahre vergönnt ist: So nehmen Kommunen in der überarbeiteten Bundes- und in vielen Landes-Nachhaltigkeitsstrategien prominente Rollen ein, hat sich der deutsche Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Städte und Gemeinden fest etabliert und wird im Kontext der prominenten SDGs Nachhaltigkeit zunehmend nicht mehr *nur* als Umweltthema in Kommunen verstanden.

Angesichts dieser positiven Rahmenbedingungen ist darauf zu hoffen, dass kommunale Nachhaltigkeitsprozesse flächendeckend vorangetrieben werden. Zudem wird sich in den bereits aktiven Kommunen zeigen, ob das Thema auch bei einem Wechsel an der Stadtspitze bestehen bleibt und zum Teil der kommunalen DNA geworden ist.

Zwar braucht es dafür selbstverständlich eine weitergehende fachliche und finanzielle Förderung von Instrumenten und Strukturen. Aus der vorliegenden Untersuchung lassen sich jedoch vier weitere wesentliche Empfehlungen ableiten:

1. Es sollten auf übergeordneter Ebene strukturelle Rahmenbedingungen für Kommunen geschaffen werden (u. a. finanzielle Ausstattung, stringente Förderanreize), die kommunale Nachhaltigkeitsprozesse überhaupt ermöglichen.
2. Zudem ist eine konsequente und systematische Integration von Nachhaltigkeitskompetenzen in die kommunale Aus- und Fortbildung sowie in das Personalmanagement anzuraten.
3. Weiter ist die Entwicklung kommunale Strukturen abseits der Ressortegoismen zu empfehlen, die nachhaltigkeitsorientiertes querschnittliches Arbeiten nicht nur ermöglichen, sondern alltäglich werden lassen.
4. Querschnittliches, nachhaltigkeitsorientiertes Arbeiten sollte zudem durch umfangreiche Organisationsentwicklungsprozesse auch in den Köpfen ankommen und fester Bestandteil der Verwaltungskultur werden.

Wenn diese vier Aspekte auf den unterschiedlichen Ebenen in der Zukunft stärker berücksichtigt werden, könnten kommunale Nachhaltigkeitsleitbilder, -indikatoren, -berichte etc. weniger Selbstzweck, sondern für Kommunen im täglichen Verwaltungsalltag handlungsrelevant sein. Damit verbunden wären eine tatsächliche Reduktion negativer ökologischer Auswirkungen des Verwaltungshandelns und eine Förderung globaler und intertemporaler sozialer Gerechtigkeit. Hierdurch können mit Bezug auf Barber deutsche Kommunen ihrer Verantwortung bei der Erreichung der SDGs gerecht werden und ihren

Beitrag für weltweite wirtschaftliche Entwicklung im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit in den ökologischen Grenzen der Erde leisten.

## 11 Literaturverzeichnis

- Adomßent, Maik/Asseburg, Regine/Bormann, Inka/Burandt, Simon/Fischbach, Robert/Gönnenwein, Annette/Cornelia Gräsel/Haan, Gerhard de/Kolleck, Nina/Michelsen, Gerd/Nickolaus, Reinhold/Petsch, Cordula/Rode, Horst/Schellenbach-Zell, Judith/Schütte, Kerstin/Trempler, Kati (2012): *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Beiträge der Bildungsforschung*. Bonn.
- Adomßent, Maik/Henze, Christa (2013): Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung – eine Bestandsaufnahme. In: Pütz, Norbert/Schweer, Martin K./Logemann, Niels (Hrsg.): *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Aktuelle theoretische Konzepte und Beispiele praktischer Umsetzung*. Frankfurt am Main: 159–182.
- Albert, Hans (2006): Max Webers Auffassung zur Wertproblematik und die Probleme von heute. In: Zecha, Gerhard (Hrsg.): *Werte in den Wissenschaften: 100 Jahre nach Max Weber*. Tübingen: 5–20.
- Alcaraz-Quiles, Francisco J./Navarro-Galera, Andrés/Ortiz-Rodríguez, David (2015): Factors determining online sustainability reporting by local governments. In: *International Review of Administrative Sciences*, 81. Jg., Heft 1: 79–109.
- Alexander, John/Wilson, Meena (2005): Foundations of responsible leadership: from self-insight to integrity and altruism. In: Doh, Jonathan P./Stumpf, Stephen A. (Hrsg.): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. Northampton: 137–156.
- Ameln, Falko von (2004): *Konstruktivismus: Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit*. Tübingen.
- Anders, Katrin (2017): Aufbau einer strategischen Gesamtsteuerung in Wernigerode. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): *Gutes Leben vor Ort*. Berlin: 118–121.
- Angus-Leppan, Tamsin/Metcalf, Louise/Benn, Sue (2010): Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. In: *Journal of Business Ethics*, 93. Jg., Heft 2: 189–213.
- Apel, Heino (2007): Erwachsenenbildung und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis*. München: 828–835.
- Apel, Heino (2013): Nachhaltigkeit als erwachsenenpädagogische Herausforderung. In: Feld, Timm C./Kraft, Susanne/May, Susanne/Seitter, Wolfgang (Hrsg.): *Engagierte Beweglichkeit*. Wiesbaden: 231–244.
- Apel, Heino (2016): Von der Ökologie zur Nachhaltigkeit – Herausforderung für die Erwachsenenbildung. In: Hufer, Klaus-Peter/Lange, Dirk (Hrsg.): *Handbuch politische Erwachsenenbildung*. Schwalbach/Ts.: 220–230.
- Armutat, Sascha (2011): Konzeptionelle Eckpunkte eines nachhaltigen Personalmanagements. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen*. Bielefeld: 37–48.
- Arnold, Rolf (2003): Konstruktivismus und Erwachsenenbildung. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: *Report 3/2003: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*. 26. Jahrgang. Gehirn und Lernen: 51–61.

- Arnold, Rolf/Krämer-Stürzl, Antje/Siebert, Horst (2011): Dozentenleitfaden: Erwachsenenpädagogische Grundlagen für die berufliche Weiterbildung. Berlin.
- Avery, Gayle C./Bergsteiner, Harald (2011): Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. In: *Strategy & Leadership*, 39. Jg., Heft 3: 5–15.
- Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus (2014): Weiterbildung in Kommunalverwaltungen: Betriebliche Praxis, tarifliche Regelungen, Empfehlungen. Berlin.
- Ballschmieter, Ingo (2013): Die Übertragung des Leitbilds der Nachhaltigkeit auf das Personalmanagement: Wesentliche Handlungsfelder und Gestaltungsansätze für die betriebliche Praxis; dargestellt am Beispiel der Ernährungswirtschaft. Hamburg.
- Barber, Benjamin (2013): *If mayors ruled the world*. New Haven, London.
- Barth, Matthias (2007): Gestaltungskompetenz durch Neue Medien? Die Rolle des Lernens mit Neuen Medien in der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin.
- Barth, Matthias/Godemann, Jasmin/Rieckmann, Marco/Stoltenberg, Ute (2007): Developing key competencies for sustainable development in higher education. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8. Jg., Heft 4: 416–430.
- Barth, Matthias/Rieckmann, Marco (2016): State of the Art in Research on Higher Education for Sustainable Development. In: Barth, Matthias/Michelsen, Gerd/Rieckmann, Marco/Thomas, Ian (Hrsg.): *Routledge handbook of higher education for sustainable development*. New York: 100–113.
- Bartle, John R./Leuenberger, Deniz (2006): The Idea of Sustainable Development in Public Administration. In: *Public Works Management and Policy*, 10. Jg., Heft 3: 191–194.
- Baumgartl, Susanne (2010): Mitarbeiter/-innen- und Führungskräfteentwicklung bei der Stadtverwaltung Ulm. In: Gourmelon, Andreas/Mroß, Michael (Hrsg.): *Führung im öffentlichen Sektor*. Baden-Baden: 42–53.
- Bauriedl, Sybille/Schindler, Delia/Winkler, Matthias (2008): *Stadtzukünfte denken: Nachhaltigkeit in europäischen Stadtregionen*. München.
- Bausewein, Andreas/Brand, Andreas/Burchardt, Uli/Feldmann, Peter/Gaffert, Peter/Geisel, Thomas/Gribl, Kurt/Griesert, Wolfgang/Grote, Hans-Joachim/Hilgen, Betram/Jung, Burkhard/Kordfelder, Angelika/Korwisi, Miachel/Lewe, Markus/Lutz, Jörg/Mädge, Ulrich/Maly, Ulrich/Mentrup, Frank/Nimptsch, Jürgen/Palmer, Boris/Partsch, Jochen/Paß, Reinhard/Rapp, Daniel/Reiter, Dieter/Roters, Jürgen/Salomon, Dieter/Schostok, Stefan/Spec, Werner/Tischler, Bernd/Triebel, Jens/Wilde, Manfred/Würzner, Eckart (2015): *Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen*. Berlin.  
Unter: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Strategische\\_Eckpunkte\\_texte\\_Nr\\_49\\_August\\_2015.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Strategische_Eckpunkte_texte_Nr_49_August_2015.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Bausewein, Andreas/Brand, Andreas/Frank, Horst/Gribl, Kurt/Grote, Hans-Joachim/Jung, Burkhard/Mädge, Ulrich/Maly, Ulrich/Nimptsch, Jürgen/Palmer, Boris/Rapp, Daniel/Salomon, Dieter/Spec, Werner/Ude, Christian/Vogler, Hermann/Weil, Stephan/Würzner, Eckart (2010): *Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen*. Berlin. Unter:

- [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Oktober\\_2010.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Oktober_2010.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Beck, Stefanie/Heinrichs, Harald/Horn, Daniela (2012): Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung: Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen. Studie. Berlin.
- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart.
- Bertelsmann Stiftung/Deutscher Städtetag/Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.) (2008): Beruf Bürgermeister/in. Eine Bestandsaufnahme für Deutschland. Gütersloh.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2010): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart.
- Bhagwati, Miriam (2017): Managementrollen und Managerverhalten. Unter: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/managerrollen\\_und\\_managerverhalten/managerrollen\\_und\\_managerverhalten.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/managerrollen_und_managerverhalten/managerrollen_und_managerverhalten.htm) (Stand: 03.09.2017).
- Birk, Susanne/Freudl, Daniel/Ovey, Joey-David/Seidel, Axel (2013): Zukunftsreport Moderner Staat 2013. Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor: Vom Modethema zum Treiber für staatliches und kommunales Handeln. Düsseldorf. Unter: [https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/131205\\_Moderner\\_Staat\\_Zukunftsreport\\_2013.pdf](https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/131205_Moderner_Staat_Zukunftsreport_2013.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Blatter, Joachim/Haverland, Markus (2012): Designing case studies: Explanatory approaches in small-n research. Basingstoke.
- Bliesner, Anna/Liedtke, Christa/Rohn, Holger (2013): Change Agents für Nachhaltigkeit: was müssen sie können? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 82. Jg., Heft 1: 49–53.
- BMBF (o. J.): Zukunftsstadt. Unter: <https://www.bmbf.de/de/zukunftsstadt-566.html> (Stand: 03.09.2017).
- BMU (Hrsg.) (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Agenda 21 [deutsche Übersetzung]. Unter: <https://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- BMU (Hrsg.) (2008): Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah. Berlin. Unter: [https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/csr\\_nachhaltigkeit\\_fuehrung\\_broschuere.pdf](https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_nachhaltigkeit_fuehrung_broschuere.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- BMUB (2017): Arbeit und Struktur des IMA Stadt. Unter: <http://www.bmub.bund.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/arbeit-und-struktur-des-ima-stadt/> (Stand: 03.09.2017).
- BMUB (Hrsg.) (2007): LEIPZIG CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt. Unter: [https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Nationale\\_Stadtentwicklung/leipzig\\_charta\\_de\\_bf.pdf](https://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Nationale_Stadtentwicklung/leipzig_charta_de_bf.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- BMZ (2016): Lokal handeln, global wirken. Kommunen in der Entwicklungspolitik. Unter: [https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie290\\_kommunen.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie290_kommunen.pdf) (Stand: 03.09.2017).

- BMZ (2017): Der Zukunftsvertrag für die Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Unter:  
[https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie270\\_zukunftsvertrag.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie270_zukunftsvertrag.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- BMZ (o. J.): Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Unter:  
[https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html) (Stand: 03.09.2017).
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009a): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: 61–98.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009b): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: 7–31.
- Bogumil, Jörg (2011): Die politische Führung öffentlicher Dienste – Möglichkeiten und Grenzen der Reorganisation. In: Koch, Rainer/Conrad, Peter/Lorig, Wolfgang H. (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Wiesbaden: 37–48.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2008): Zehn Jahre neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: eine praxisorientierte Einführung. Bonn.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen: Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen.
- Boiral, Olivier/Baron, Charles/Gunnlaugson, Olen (2013): Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study among Canadian SMEs. In: Journal of Business Ethics, 123. Jg., Heft 3: 363–383.
- Borchardt, Andreas/Göhtlich, Stephan (2007): Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: 33–48.
- Bormann, Inka (2013): Bildung für nachhaltige Entwicklung – Von den Anfängen bis zur Gegenwart – Institutionalisierung, Thematisierungsformen, aktuelle Entwicklungen. In: Pütz, Norbert/Schweer, Martin K./Logemann, Niels (Hrsg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung: Aktuelle theoretische Konzepte und Beispiele praktischer Umsetzung. Frankfurt am Main: 11–30.
- Brake, Anna (2009): Schriftliche Befragung. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: 392–412.

- Brand, Karl-Werner (2000): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität: Besonderheiten, Probleme und Erfordernisse der Nachhaltigkeitsforschung. Berlin.
- Brand, Stephan (2016): KfW Research. Kommunale Kassenkredite – trotz niedriger Zinsen keine Entwarnung. Unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-114-Januar-2016-Kommunale-Kassenkredite.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Braun, Jerome/Lotter, Dennis/Hepperle, Jana (2013): Sustainability Leadership: Mit Werten führen. In: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (Hrsg.): Sustainability Management: Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin: 98–112.
- Brenkert, George G. (2006): Integrity, responsible leaders and accountability. In: Maak, Thomas/Pless, Nicola M. (Hrsg.): Responsible Leadership. London, New York: 95–107.
- Brettschneider, Frank/Remer-Bollow, Uwe/Thoms, Claudia (2015): Pilotprojekt: Nachhaltige Kommunalentwicklung. Gemeinsam auf dem Weg in die Zukunft. Abschlussbericht zur Begleitforschung. Hohenheim. Unter: [https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/3\\_Umwelt/Nachhaltigkeit\\_und\\_Umweltbildung/Nachhaltige\\_Entwicklung/1512\\_NKE\\_Abschlussbericht.pdf](https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/3_Umwelt/Nachhaltigkeit_und_Umweltbildung/Nachhaltige_Entwicklung/1512_NKE_Abschlussbericht.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Brödel, Rainer (2002): Relationierungen zur Kompetenzdebatte. In: Nüssli, Ekkehard/Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49 Juni 2002. Bielefeld: 39–47.
- Brown, Barrett C. (2012): Leading complex change with post-conventional consciousness. In: Journal of Organizational Change Management, 25. Jg., Heft 4: 560–575.
- Brown, Michael E./Treviño, Linda K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. In: The Leadership Quarterly, 17. Jg., Heft 6: 595–616.
- Brugmann, Jeb (1996): Planning for sustainability at the local government level. In: Environmental Impact Assessment Review, 16. Jg., Heft 4–6: 363–379.
- Brühl, Rolf (2014): Wie Wissenschaft Wissen schafft: Wissenschaftstheorie für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Stuttgart.
- Brundiers, Katja/Wiek, Arnim/Redman, Charles L. (2010): Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. In: International Journal of Sustainability in Higher Education, 11. Jg., Heft 4: 308–324.
- Buerke, Anja/Weinrich, Kai (2013): Wenn Werte entscheiden: ein Ansatz zur Identifizierung von Nachhaltigkeitstalenten im Employer Branding auf Basis persönlicher Werte. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice, 67. Jg., Heft 2: 194–217.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2011): Stadtansichten. Befunde der BBSR-Umfrage aus Groß- und Mittelstädten. Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (1998): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Orientierungsrahmen. Bonn.
- Buß, Annette (2002): Das Machtgefüge in der heutigen Kommunalverfassung: Zur Machtverteilung zwischen Vertretungskörperschaft und Hauptverwaltungsorgan bei Urwahl der Bürgermeister. Baden-Baden.

- Büttner, Hannah/Kneipp, Danuta (2010): *Gemeinsam Fahrt aufnehmen. Kommunale Politik- und Nachhaltigkeitsprozesse integrieren*. Berlin.
- Büttner, Hannah/Kneipp, Danuta/Zahrnt, Dominik (2011): *Kommunen gehen voran – gehen Sie mit!* Berlin.
- By, Rune Todnem/Burnes, Bernard (2013): *Organizational change, leadership and ethics: Leading organizations towards sustainability*. Abingdon, New York.
- CivixX – Werkstatt für Zivilgesellschaft (o. J.): *Netzwerk21Kongress*. Unter: <https://www.netzwerk21kongress.de/Index.asp> (Stand: 03.09.2017).
- Coenen, Reinhard/Grunwald, Armin (Hrsg.) (2003): *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland. Analyse und Lösungsstrategien*. Berlin.
- Davies, Brent (2007): *Developing sustainable leadership*. In: *Management in Education*, 21. Jg., Heft 3: 4–9.
- Dawson, Malcolm/Garvin-Kester, Barbara/Vollmuth, Joachim/Wåglund, Monica/Melbø, Finn/Semb, Turid/Ibarra, Luis Guillermo (2001): *Public sector leadership for the 21st century*. Paris.
- Day, David V. (2000): *Leadership development*. In: *The Leadership Quarterly*, 11. Jg., Heft 4: 581–613.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.) (2011): *Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen*. Bielefeld.
- Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2017): *Das Weltaktionsprogramm in Deutschland*. Unter: <http://www.bne-portal.de/de/bundesweit/weltaktionsprogramm-deutschland> (Stand: 03.09.2017).
- Deutscher Städtetag (2015): *Musterresolution: 2030 – Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten*. Unter: [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/presse/2015/2030-agenda\\_nachhaltige\\_entwicklung\\_sept\\_2015.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/presse/2015/2030-agenda_nachhaltige_entwicklung_sept_2015.pdf) (Stand 03.09.2017).
- Die Bundesregierung (Hrsg.) (2016): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016*. Unter: [https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/Bestellservice/Deutsche\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_Neuauflage\\_2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=16](https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/Bestellservice/Deutsche_Nachhaltigkeitsstrategie_Neuauflage_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=16) (Stand: 03.09.2017).
- Diedrich, Karl-Theodor (2003): *Führungsorganisation im Neuen Steuerungsmodell: Modernes Management in der Kommune*. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften: Dissertation.
- Diekmann, Andreas (2008): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg.
- Edelmann, Doris/Tippelt, Rudolf (2008): *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und Weiterbildung*. In: *Prenzel, Manfred/Gogolin, Ingrid/Krüger, Heinz-Hermann (Hrsg.): Kompetenzdiagnostik: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Sonderheft 8*. Wiesbaden: 129–148.
- Egner, Björn/Heinelt, Hubert (2005): *Sozialprofil und Handlungsorientierung von Bürgermeister in Deutschland*. In: *Bogumil, Jörg/Heinelt, Hubert (Hrsg.): Bürgermeister in Deutschland: Politikwissenschaftliche Studien zu direkt gewählten Bürgermeistern*. Wiesbaden: 143–200.



- Egner, Björn/Krapp, Max-Christopher/Heinelt, Hubert (2013): Das deutsche Gemeinderatsmitglied: Problemsichten – Einstellungen – Rollenverständnis. Wiesbaden.
- Egri, Carolyn P./Herman, Susan (2000): Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. In: *The Academy of Management Journal*, 43. Jg., Heft 4: 571–604.
- Eichhorn, Peter (2000): Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Dienst – Bestandsaufnahme und Anforderungen. In: *Verwaltung und Fortbildung*, 28. Jg., 1/2000: 25–32.
- Eichhorn, Sebastian/Schön-Chanishvili, Martin/Schulte, Melanie /Schmidt, Moritz /Berninger, Laura (2016): Leitfaden zur Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien im Kontext der 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung, Dortmund, Bonn.
- Ekardt, Felix (2005): Das Prinzip Nachhaltigkeit: Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit. München.
- Erpenbeck, John (2012): Was sind Kompetenzen? In: Faix, Werner G. (Hrsg.): *Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag*. Stuttgart: 1–58.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2007b): Vorbemerkung zur 2. Auflage. In: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: XI–XV.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2007c): Einführung. In: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: XVII–XXXI.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2007a): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart.
- Ferdig, Mary A. (2007): Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. In: *Journal of Change Management*, 7. Jg., Heft 1: 25–35.
- Fiorino, Daniel J. (2010): Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. In: *Public Administration Review*, Jg. 70, Heft 1: 78–88.
- Fischer, Andreas (1998): Wege zu einer nachhaltigen beruflichen Bildung. Theoretische Überlegungen. Bielefeld.
- Fischer, Andreas (2007): Handlungsfeld berufliche Bildung. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis*. München: 804–814.
- Flick, Uwe (2010): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg.
- Food and Agriculture Organization of the United Nation (2015): *The State of Food Insecurity in the World. Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress*. Unter: <http://www.fao.org/3/a-i4646e.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Fox, Matthew/Tost, Leigh Plunkett/Wade-Benzoni, Kimberly A. (2010): The Legacy Motive. In: *Business Ethics Quarterly*, 20. Jg., Heft 2: 153–185.

- Franz, Julia/Frieters, Norbert (2008): Kompetenzmodelle in Fortbildungen – pragmatische Wege. In: Bormann, Inka/Haan, Gerhard de (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden: 75–88.
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden.
- Fricker, Jonas/Kägi, Evelyn/Kunz, Markus/Müller, Urs/Schwaller, Bernhard (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden: Einführung und Leitfaden für die Praxis. Zürich.
- Führungsakademie Baden-Württemberg (2017): Pressemitteilung 01/2017. Nachhaltigkeit in der Verwaltung ist für künftige Führungskräfte des Landes wichtiges Thema – Strategieprojekt für neue Impulse. Unter: <https://www.diefuehrungsakademie.de/pressemitteilung-01/2017> (Stand: 03.09.2017).
- Gaffert, Peter/Hüber, Angelika (Hrsg.) 2008: Amtsblatt Wernigerode. Nr. 07/2008. Unter: [http://www.wernigerode.de/media/dokumente/amtsblatt/2008/ab\\_wr\\_07\\_08.pdf](http://www.wernigerode.de/media/dokumente/amtsblatt/2008/ab_wr_07_08.pdf) (Stand: 15.07.2017).
- Gehne, David H. (2012): Bürgermeister: Führungskraft zwischen Bürgerschaft, Rat und Verwaltung. Stuttgart.
- Gehrlein, Ulrich (2003): Gestaltungskriterien für kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme: Modulare Indikatorensysteme zur Steuerung der gesamtstädtischen bzw. regionalen Entwicklung. In: UVP-report, 17. Jg., Heft 5: 207–211.
- Geiger, Albert (2016): Rathaus im Wandel: Von der Linienverwaltung zur steuerungsorientierten Querschnittsverwaltung. In: vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Hrsg.): „In Führung gehen!“ – 10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg: vwh – Schriftreihe 5. Berlin: 17–23.
- Geißler, Karlheinz A./Orthey, Frank Michael (2002): Kompetenz: Ein Begriff für das verwertbare Ungefähre. In: Nuissl, Ekkehard/Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49 Juni 2002. Bielefeld: 69–79.
- Gerard, Laura/McMillan, Janice/D’Annunzio-Green, Norma (2017): Conceptualising sustainable leadership. In: Industrial and Commercial Training, 49. Jg., Heft 3: 116–126.
- Gerstenmaier, Jochen/Mandl, Heinz (2011): Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: 169–179.
- Giebeler, Karl (2016): Der Ludwigsburger Weg. Nachhaltige Stadtentwicklung „Chancen für Ludwigsburg“ und nachhaltige Kulturentwicklung in der Stadtverwaltung „In Führung gehen!“. In: vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Hrsg.): „In Führung gehen!“ – 10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung in Ludwigsburg: vwh – Schriftreihe 5. Berlin: 23–24.
- Gillen, Julia (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance: Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Bielefeld.
- GIZ (o. J.): Connective Cities. Internationale Städte-Plattform für nachhaltige Entwicklung. Unter: <https://www.connective-cities.net/> (Stand: 03.09.2017).

- Glaser, Barney G. (1992): Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing. Mill Valley.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.
- Glaserfeld, Ernst von (1992): Aspekte des Konstruktivismus: Vico, Berkeley, Piaget. In: Rusch, Gebhard/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Konstruktivismus: Geschichte und Anwendung. Frankfurt am Main: 20–33.
- Glaserfeld, Ernst von (1997): Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main.
- Global Footprint Network (2016): Press Release German. Unter: <http://www.overshootday.org/newsroom/press-release-german/> (Stand: 15.06.2017).
- Global Footprint Network (2017): Earth Overshoot Day 2017. Unter: <http://www.overshootday.org/> (Stand: 03.09.2017).
- Godemann, Jasmin/Bebington, Jan/Herzig, Christian/Moon, Jeremy (2014): Higher education and sustainable development. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27. Jg., Heft 2: 218–233.
- Görtler, Björn/Gourmelon, Andreas (2015): Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen. In: Verwaltung und Management, 21. Jg., Heft 2: 73–82.
- Gourmelon, Andreas (2015): Personalentwicklung im öffentlichen Sektor: Wunsch und Wirklichkeit. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg, Neckar: 1–7.
- Gourmelon, Andreas/Mroß, Michael/Seidel, Sabine (2011): Management im öffentlichen Sektor: Organisationen steuern, Strukturen schaffen, Prozesse gestalten. Heidelberg.
- Gourmelon, Andreas/Seidel, Sabine/Treier, Michael (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor: Grundlagen und Herausforderungen. Heidelberg, München.
- Grabow, Busso/Beißwenger, Klaus-Dieter/Bock, Stephanie/Melcher, Lisa/Schneider, Stefan (2011): Städte für ein nachhaltiges Deutschland: Gemeinsam mit Bund und Ländern für eine zukunftsfähige Entwicklung. Berlin. Unter: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere\\_Staedte\\_fuer\\_ein\\_nachhaltiges\\_Deutschland\\_texte\\_Nr\\_36\\_Juni\\_2011.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Staedte_fuer_ein_nachhaltiges_Deutschland_texte_Nr_36_Juni_2011.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Grabow, Busso/Beißwenger, Klaus-Dieter/Hollbach-Grömig, Beate/Klein-Hitpaß, Anne/Pätzold, Ricarda/Schneider, Stefan/Wegner, Jana-Christin (2015): Städte auf Kurs Nachhaltigkeit. Wie wir Wohnen, Mobilität und kommunale Finanzen zukunftsfähig gestalten. Unter: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere\\_Nachhaltige\\_Stadt\\_Staedte\\_auf\\_Kurs\\_Nachhaltigkeit\\_texte\\_Nr\\_50\\_August\\_2015.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_Nachhaltige_Stadt_Staedte_auf_Kurs_Nachhaltigkeit_texte_Nr_50_August_2015.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit: Kulturgeschichte eines Begriffs. München.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2009): Kona – Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln: Entwicklung von beruflichen Qualifizierungsinstrumenten im Kompetenzfeld Nachhaltigkeit. Abschlussbericht. Berlin.

- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2010): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften. In: *Ökologisch Wirtschaften*, Heft 1: 43–46.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2011): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 19. Jg., 1–2: 77–81.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2012): Die Vermittlung von Gestaltungskompetenz für ein Nachhaltigkeitsmanagement unter Einsatz der Systeme KODE und KODEX zur hybriden Kompetenzerfassung. In: Erpenbeck, John (Hrsg.): *Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung*. Münster: 173–189.
- Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2012): *Nachhaltigkeit: Eine Einführung*. Frankfurt am Main.
- Günther, Albert (2013): Die Ausbildung des Personals der öffentlichen Verwaltung, insbesondere der Kommunalverwaltung in Nordrhein-Westfalen. In: Fehlau, Eberhard G. (Hrsg.): *Personalmanagement professionalisieren: Beiträge zur Gestaltung einer zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung: Festschrift zum 20jährigen Bestehen des Instituts für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften NRW*. Baden-Baden: 161–187.
- Günther, Edeltraud/White, Mark (2013): Investing in a Sustainable Future: innovative Lehrkonzepte für Nachhaltigkeitskompetenzen. In: *Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice*, 67. Jg., Heft 2: 154–169.
- Haan, Gerhard de (2008): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Bormann, Inka/Haan, Gerhard de (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde*. Wiesbaden: 23–44.
- Haan, Gerhard de/Consentius, Heidi: Kurzexpertise zum Thema „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ für das Forschungsvorhaben „Rio+20 vor Ort. Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven lokaler Nachhaltigkeitsprozesse in Deutschland. Projektphase I“.  
Unter: [https://www.umweltbildung.de/uploads/tx\\_anubfne/expertise\\_bildung\\_rio\\_20\\_vor\\_ort\\_09\\_11.pdf?PHPSESSID=ee9c72158b13d07c471dca4bb9c175c3](https://www.umweltbildung.de/uploads/tx_anubfne/expertise_bildung_rio_20_vor_ort_09_11.pdf?PHPSESSID=ee9c72158b13d07c471dca4bb9c175c3)  
(Stand: 03.09.2017).
- Haller, Siegfried/Pfreundschuh, Gerhard (2009): Politische Steuerung – eine zentrale Aufgabe der Verwaltungsspitze in Kommunen – Teil 1. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, Mai 2009: 1–5.
- Hammerschmid, Gerhard/Holler, Franziska/Löffler, Lorenz/Schuster, Ferdinand (2016): *Kommunen der Zukunft – Zukunft der Kommunen. Studie zu aktuellen Herausforderungen, konkreten Reformerfahrungen und Zukunftsperspektiven*. Berlin.
- Hammerschmid, Gerhard/Proeller, Isabella/Reichard, Christoph/Röber, Manfred/Geißler, René (2010): *Verwaltungsführung heute.: Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung*. Berlin.
- Hansen, Erik G. (2010): *Responsible leadership systems: An empirical analysis of integrating corporate responsibility into leadership systems*. Wiesbaden.
- Hargreaves, Andy/Fink, Dean (2006): *Sustainable leadership*. San Francisco.

- Hauenschild, Kartin/Rode, Horst (2013): Bildung für nachhaltige Entwicklung im schulischen Kontext. In: Pütz, Norbert/Schweer, Martin K./Logemann, Niels (Hrsg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung: Aktuelle theoretische Konzepte und Beispiele praktischer Umsetzung. Frankfurt am Main: 61–82.
- Heinrichs, Harald (2005): Herausforderung Nachhaltigkeit – Transformation durch Partizipation? In: Feindt, Peter H./Newig, Jens (Hrsg.): Partizipation, Öffentlichkeitsbeteiligung, Nachhaltigkeit. Perspektiven der politischen Ökonomie. Marburg: 43–65.
- Heinrichs, Harald/Oppenrieder, Carolin (2011): Nachhaltige Verwaltung: Ein integratives Konzept. In: PublicGovernance, Heft 2: 6–11.
- Heinrichs, Harald/Schuster, Ferdinand (2016): Still some way to go: institutionalisation of sustainability in German local governments. In: Local Environment, 22. Jg., Heft 5: 536–552.
- Heinrichs, Harald/Sühlsen, Kathrin (2015): Öffentliche Beschaffung nachhaltig gestalten. Lüneburg. Unter:  
[http://pure.leuphana.de/ws/files/7293462/Leitfaden\\_1506\\_4\\_NCD\\_ink\\_A4\\_Beschaffung\\_4\\_PRINT.pdf](http://pure.leuphana.de/ws/files/7293462/Leitfaden_1506_4_NCD_ink_A4_Beschaffung_4_PRINT.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Helfferich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden.
- Hemkes, B./Kuhlmeier, W./Vollmer, T. (2013): Der BIBB-Förderschwerpunkt „Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ Baustein zur Förderung gesellschaftlicher Innovationsstrategien. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 42, Heft 6: 28–31.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2004): Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John/Ortmann, Stefan (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster.
- Hind, Patricia/Wilson, Andrew/Lenssen, Gilbert (2009): Developing leaders for sustainable business. In: Corporate Governance, 9. Jg., Heft 1: 7–20.
- Hirata, M. 2006: The Fostering of Socially Trustworthy Companies and the Role of Top Executives. In: Albach, H. (Hrsg.): Unternehmensethik und globale Märkte. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special issue 1/2006. Wiesbaden: 73–95.
- Hoeppe, Jens (2014): Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement: Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Personalarbeit. München.
- Hoffmann, Albrecht W. (2007): Lokale Agenda 21 in Deutschland. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis. München: 685–694.
- Hoffmann, Beate (2015): Vermittlung von Werten in der Personalentwicklung. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg: 23–31.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie: der Datengewinn. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jg., Heft 2: 339–372.

- Holler, Franziska (2017): Nachhaltige Beschaffung als Herausforderung für die kommunale Verwaltung. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): Gutes Leben vor Ort. Berlin: 213–220.
- Hollmann, Sebastian (2013): Sustainable Leadership: Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise. Wiesbaden.
- Hopp, Helmut/Göbel, Astrid (2013): Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. Stuttgart.
- Hußmann, Gitta (2014): Leading Manager for Sustainability: Nachhaltigkeitsspezifische Kompetenz und ihre systemische Vermittlung. Herzogenrath.
- ICLEI (2007): Handbuch Projekt 21. Einstieg in ein zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement. Freiburg. Unter: [http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21\\_Druck.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Handbuch-Projekt21_Druck.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- ICLEI (o. J. a): The Aalborg Charter. Unter: <http://www.sustainablecities.eu/the-aalborg-charter/> (Stand: 03.09.2017).
- ICLEI (o. J. b): The Aalborg Commitments. Unter: <http://www.sustainablecities.eu/the-aalborg-commitments/> (Stand: 03.09.2017).
- ICLEI (o. J. c): About the Basque Declaration. Unter: <http://www.sustainablecities.eu/about-the-basque-declaration/> (Stand: 03.09.2017).
- ICLEI (o. J. d): Steckbriefe: Internationale Nachhaltigkeitscommitments von Kommunen. Unter: [http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Internationale\\_Nachhaltigkeits-Commitments\\_von\\_Kommunen.pdf](http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/fileadmin/files/Internationale_Nachhaltigkeits-Commitments_von_Kommunen.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- ICLEI (o. J. e): Nachhaltigkeit Kommunal. Unter: <http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/> (Stand: 03.09.2017).
- ISO (2014): ISO 37120:2014 Sustainable development of communities – Indicators for city services and quality of life. Unter: <https://www.iso.org/standard/62436.html> (Stand: 03.09.2017).
- Joksch, Gerdard (2016): Münster verzichtet als erste deutsche Stadt auf klimaschädliche Geldanlagen. Unter: <https://www.boell.de/de/2016/02/09/carbon-divestment-muenster-verzichtet-als-erste-deutsche-stadt-auf-klimaschaedliche> (Stand: 03.09.2017).
- Jung, Eberhard (2010): Kompetenzerwerb: Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit. München.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden.
- Kandler, Maya/Tippelt, Rudolf (2011): Weiterbildung und Umwelt: Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: 707–728.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden.
- Kerkow, Uwe (2017): Ländersache Nachhaltigkeit: Die Umsetzung der 2030-Agenda für nachhaltige Entwicklung durch die Bundesländer. Bonn. Unter: [https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/Laendersache\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/Laendersache_Nachhaltigkeit.pdf) (Stand: 03.09.2017).

- Keuth, Herbert (1989): *Wissenschaft und Werturteil. Zu Werturteilsdiskussion und Positivismusstreit*. Tübingen.
- KGSt (o. J.): Personal. Unter: <https://www.kgst.de/personal> (Stand: 03.09.2017).
- Kirst, Ev/Trockel, Simon/Heinrichs, Harald (2014): *Nachhaltige Kommunalverwaltung*. In: Heinrichs, Harald/Michelsen, Gerd (Hrsg.): *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Berlin, Heidelberg: 549–566.
- Klages, Helmut (1989): *Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Gütersloh.
- Klages, Helmut/Hippler, Gabriele (1991): *Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“*. Gütersloh.
- Klemisch, Herbert/Schlömer, Tobias/Tenfelde, Walter (2007): *Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt werden? Forschungsbericht*. Hamburg. Unter: <http://www.habina.de/files/downloads/Forschungsbericht%202.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Klemisch, Herbert/Schlömer, Tobias/Tenfelde, Walter (2008): *Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden?* In: Bormann, Inka/Haan, Gerhard de (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde*. Wiesbaden: 103–122.
- Klieme, Eckhard/Hartig, Johannes (2008): *Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs*. In: Prenzel, Manfred/Gogolin, Ingrid/Krüger, Heinz-Hermann (Hrsg.): *Kompetenzdiagnostik: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Sonderheft 8*. Wiesbaden: 11–32.
- KMK (2007): *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Bonn. Unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Knigge-Illner, Helga (2009): *Der Weg zum Dokortitel. Strategien für die erfolgreiche Promotion*. Frankfurt, New York.
- Kohlberg, Lawrence (1973): *Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization*. In: Goslin, David A. (Hrsg.): *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: 347–480.
- Kohlberg, Lawrence/Hersh, Richard H. (1977): *Moral Development: A Review of the Theory*. In: *Theory into Practice*, Jg. 16, Heft 2: 53–59.
- Kopatz, Michael (1998): *Lokale Nachhaltigkeit: Vom internationalen Diskurs zur Umsetzung in Kommunen*. Oldenburg.
- Kopatz, Michael (2006): *Nachhaltigkeit und Verwaltungsmodernisierung: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel nordrhein-westfälischer Kommunalverwaltungen*. Carl von Ossietzky Universität: Dissertation.
- Kopfmüller, Jürgen (2006): *Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung: Motivation, Architektur, Perspektiven*. In: Kopfmüller, Jürgen (Hrsg.): *Ein Konzept*

- auf dem Prüfstand: Das integrative Nachhaltigkeitskonzept in der Forschungspraxis. Berlin: 23–37.
- Kopfmüller, Jürgen/Brnadl, Volker/Jörissen, Juliane/Paetau, Michael/Banse, Gerhanrd/Coenen, Reinhard/Grunwald, Armin (Hrsg.) (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin.
- Kopp, Ursula (2013): Systemische Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungskräfte: Erfahrungen mit Aufstellungsarbeit in der Managementaus- und -weiterbildung. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice, 67. Jg., Heft 2: 126–151.
- Kosler, Thorsten/Benoist, Barbara (2013): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung im Elementarbereich. In: Pütz, Norbert/Schweer, Martin K./Logemann, Niels (Hrsg.): Bildung für nachhaltige Entwicklung: Aktuelle theoretische Konzepte und Beispiele praktischer Umsetzung. Frankfurt am Main: 143–158.
- Kotter, John (1990) A force for Change. How leadership differs from Management. New York.
- Kowalczyk, Katrin/Mayer-Ries, Jörg (2017): Der Einfluss nationaler politischer Rahmenbedingungen auf eine nachhaltige Entwicklung vor Ort. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): Gutes Leben vor Ort. Berlin: 29–40.
- Kramer, Ansgar (2011): „Wir saufen ab im Tagesgeschäft“ Verwaltungsmanager zwischen Managementanspruch und Sachbearbeitungsrealität. In: Kroll, Alexander/Siegel, John Phillip (Hrsg.): Was machen Verwaltungsmanager wirklich? Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts. Potsdam: 7–22.
- Krause, Rachel M./Feiock, Richard/Hawkins, Christopher V. (2016): The Administrative Organization of Sustainability Within Local Government. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 26. Jg., Heft 1: 113–127.
- Kroll, Alexander (2013): Explaining the Use of Performance Information by Public Managers: A Planned-Behavior Approach. In: The American Review of Public Administration, Jg. 45, Heft 2: 201–215.
- Kroll, Alexander/Krause, Tobias/Vogel, Dominik/Proeller, Isabella (2012): Was bestimmt die Reformbereitschaft von Führungskräften in der Ministerialverwaltung? In: Verwaltung und Management, 18. Jg., Heft 2: 75–80.
- Kroll, Alexander/Proeller, Isabella (2012): Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten: Ergebnisse einer empirischen Studie. Gütersloh.
- Kroll, Alexander/Siegel, John Phillip (2011): Was machen Verwaltungsmanager wirklich? Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts. Einleitung. In: Kroll, Alexander/Siegel, John Phillip (Hrsg.): Was machen Verwaltungsmanager wirklich? Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts. Potsdam: 1–6.
- Kruse, Andreas/Rudinger, Georg (1997): Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. In: Weinert, Franz E./Mandl, Heinz (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen: 45–85.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Bergstr.



- Kuhlmeier, Werner/Vollmer, Thomas/Mohoric, Andrea (Hrsg.) (2014): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Modellversuche 2010 – 2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. Bielefeld.
- Kuhn, Stefan/Kiso, Claudia/Rothballer, Carsten (2013): Rio20 plus – Ein Kursbuch für lokale Nachhaltigkeitsinitiativen. Freiburg.
- Kurke, Lance/Aldrich, Howard (1983): Mintzberg was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. In: Management Science, 29 Jg., Heft 8: 975–984.
- Kutt, Konrad (2006): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung: Zur Rekonstruktion eines Werdegangs – Zwischen Meilensteinen und Kleinmosaik. In: Tiemeyer, Ernst/Wilbers, Karl (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften: Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele. Bielefeld: 33–55.
- LAG 21 (o. J.): Global Nachhaltige Kommune. Unter: <https://www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/> (Stand: 03.09.2017).
- Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016): heute handeln. Gemeinsam für nachhaltige Entwicklung in NRW. Unter: [https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Nachhaltigkeitsstrategie\\_PDFs/NRW\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_Broschuere\\_DE\\_Online\\_Version\\_22032017.pdf](https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user_upload/Nachhaltigkeitsstrategie_PDFs/NRW_Nachhaltigkeitsstrategie_Broschuere_DE_Online_Version_22032017.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Lau, Alan W./Newman, Arthur R./Broedling, Laurie A. (1980): The nature of managerial work in the public sector. In: Public Administration Review, 40. Jg., Heft 5: 513–520.
- Laurian, Lucie/Walker, Mark/Crawford, Jan (2016): Implementing Environmental Sustainability in Local Government: The Impacts of Framing, Agency Culture, and Structure in US Cities and Counties. In: International Journal of Public Administration, 40. Jg., Heft 3: 270–283.
- Laws, Norman (2017): Politische Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklung in Kommunen: die Rolle der Bundesländer. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): Gutes Leben vor Ort. Berlin: 41–54.
- Liebhold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: 32–56.
- Lobstein, Caterina/Buchter, Heike/Heuser, Jean (2017): Aufstand der Städte. In: DIE ZEIT, Nr 25/2017. Unter: <http://www.zeit.de/2017/25/buergermeister-staedte-anfuhrer-globalisierte-welt> (Stand: 03.09.2017).
- LUBW (2015): N!-Berichte für Kommunen. Leitfaden zur Erstellung von kommunalen Nachhaltigkeitsberichten. Karlsruhe. Unter: [http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/N-Service/publikationen/Leitfaden\\_N\\_Berichte\\_Kommunen\\_2015.pdf](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/N-Service/publikationen/Leitfaden_N_Berichte_Kommunen_2015.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- LUBW (2016): Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kommunalverwaltung. Unter: [https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2\\_Presse\\_und\\_Service/Publicationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Nachhaltige\\_Kommunalverwaltung.pdf](https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publicationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Nachhaltige_Kommunalverwaltung.pdf) (Stand: 03.09.2017).

- LUBW (2017): Nachhaltige Beschaffung konkret. Arbeitshilfe für den umweltfreundlichen und sozialverträglichen Einkauf in Kommunen. Unter: <https://www4.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/237485/Nachhaltige%20Beschaffung%20konkret%202017.pdf?command=downloadContent&filename=Nachhaltige%20Beschaffung%20konkret%202017.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Ludger, Niemann (2015): Sustainability Reporting: What's in it for Local Governments? Lessons from practical examples. The Hague: VNG International.
- Maak, Thomas/Pless, Nicola (2006): Responsible leadership. A relational approach. In: Maak, Thomas/Pless, Nicola (Hrsg.): Responsible Leadership. London, New York: 33–53.
- Martens, Pim (2006): Sustainability: science or fiction? In: Sustainability: Science, Practice & Policy, 2. Jg., Heft 1: 36–41.
- Mayer, Horst O. (2009): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München, Wien.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. München.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- McCann, Jack T./Holt, Roger A. (2010): Defining sustainable leadership. In: International Journal Sustainable Strategic Management, 2. Jg., Heft 2: 204–210.
- Meier, Stefanie: Qualitative Inhaltsanalyse. Unter: <https://blogs.uni-paderborn.de/fips/2014/11/26/qualitative-inhaltsanalyse/> (Stand: 03.09.2017).
- Mertineit, Klaus-Dieter/Exner, Verena (2003): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung: Erfolgreiche Praxisbeispiele aus Betrieben, Berufsschulen und Bildungsstätten. Köln.
- Mertineit, Klaus-Dieter/Nickolaus, Reinhold/Schurpel, Ursula (2001): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bonn.
- Metcalf, Louise/Benn, Sue (2013): Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. In: Journal of Business Ethics, 112. Jg., Heft 3: 369–384.
- Meuser, Miachel/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht.: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: 441–471.
- Meuser, Miachel/Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: 35–60.
- Michelsen, Gerd (2006): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Meilensteine auf einem langen Weg. In: Tiemeyer, Ernst/Wilbers, Karl (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften: Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele. Bielefeld: 17–32.

- Michelsen, Gerd/Adomßent, Maik (2014): Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. In: Heinrichs, Harald/Michelsen, Gerd (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: 3–62.
- Mieg, Harald A./Näf, Matthias (2006): Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften: Eine Einführung und Anleitung. Lengerich u. a..
- Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.): Kommune: Nachhaltigkeit vor Ort umsetzen. Unter: <https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/akteure/kommunen-nachhaltigkeit-vor-ort-umsetzen/> (Stand: 03.09.2017).
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (o. J.): Kommunale Initiative Nachhaltigkeit. Unter: <http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/zielgruppen/kommunen.html> (Stand: 03.09.2017).
- Mintzberg, Henry (1973): The nature of managerial work. New York.
- Mintzberg, Henry (2011): Managen. Offenbach.
- Mitleton-Kelly, Eve (2011): A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals. In: The Learning Organization, 18. Jg., Heft 1: 45–53.
- Möltgen, Katrin (2015): Personalentwicklung und interkulturelle Kompetenzen. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg: 33–51.
- Müller, Ulrich (2010): Nachhaltigkeit – (k)ein Thema für die betriebliche Führungskräfte- und Personalentwicklung? In: Müller, Ulrich (Hrsg.): Wert und Werte im Bildungsmanagement: Nachhaltigkeit – Ethik – Bildungscontrolling. Bielefeld: 327–337.
- Müller-Christ, Georg/Liebscher, Anna Katharina (2015): Advanced Training for Sustainability Change Agents – Insights and Experiences from a Seminar Series Using the Method of Systemic Constellations. In: Leal Filho, Walter/Brandli, Luciana/Kuznetsova, Olga/Paço, Arminda Maria Finisterra do (Hrsg.): Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level. Heidelberg u. a.: 451–466.
- Müller-Christ, Georg/Liebscher, Anna Katharina/Hußmann, Gitta (2015): Nachhaltigkeit lernen durch Systemaufstellungen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16. Jg., Heft 1: 29–51.
- Naßmacher, Karl-Heinz/Naßmacher, Hiltrud (2007): Kommunalpolitik in Deutschland. Wiesbaden.
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (2017): Nationaler Aktionsplan. Bildung für nachhaltige Entwicklung. Unter: [http://www.bne-portal.de/sites/default/files/downloads/publikationen/Nationaler\\_Aktionsplan\\_Bildung\\_fuer\\_nachhaltige\\_Entwicklung\\_0817.pdf](http://www.bne-portal.de/sites/default/files/downloads/publikationen/Nationaler_Aktionsplan_Bildung_fuer_nachhaltige_Entwicklung_0817.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Dordrecht.
- Nerdinger, Friedemann (2008): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart.
- Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2001): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Hannover.

- Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (2017): Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen. Unter <https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitssstrategie/nachhaltigkeitsstrategie-fuer-niedersachsen-111080.html> (Stand: 03.09.2017).
- Niemann, Ludger/Hoppe, Thomas (2017): Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers. In: *Public Management Review*. Unter: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1293149> (Stand: 03.09.2017).
- Nikisch, Gitta/Müller-Christ, Georg (2013a): Leading manager for sustainability: Erstellung eines Ordnungsangebotes für eine nachhaltige Unternehmensführung auf Basis der Kompetenz- und Managementforschung. In: Binswanger, Hans-Christoph/Ekardt, Felix/Grothe, Anja/Hasenclever, Wolf-Dieter/Hauchler, Ingomar/Jänicke, Martin/Kollmann, Karl/Michaelis Nina V./Nutzinger, Hans G./Rogall, Holger/Scherhorn, Gerhard (Hrsg.): *Jahrbuch nachhaltige Ökonomie 2013/2014*. Marburg: 419–441.
- Nikisch, Gitta/Müller-Christ, Georg (2013b): Sustainable Leadership: Was müssen Führungskräfte können, um nachhaltigere Entscheidungen zu treffen? In: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (Hrsg.): *Sustainability Management: Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung*. Berlin: 148–171.
- Northouse, Peter (2016): *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles u. a.
- Ohm, Anna Katharina (2009): Die Machtstrukturen kommunaler Entscheidungsträger – Eine Netzwerkanalyse. In: Schneider, Volker/Janning, Frank/Leifeld, Philip/Malang, Thomas (Hrsg.): *Politiknetzwerke: Modelle, Anwendungen und Visualisierungen*. Wiesbaden: 285–303.
- Oncioiu, Ionica/Pocora, Mihail-Silviu (2012): The Role of Sustainable Leadership in Public Administration. In: *EIRP Proceedings*, 7. Jg.
- Ortiz-Rodríguez, David/Navarro-Galera, Andrés/Alcaraz-Quiles/Francisco J. (2015): The Influence of Administrative Culture on Sustainability Transparency in European Local Governments. In: *Administration & Society*. Unter: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399715616838?journalCode=aasb> (Stand: 03.09.2017).
- Ott, Konrad/Döring, Ralf (2008): *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*. Marburg.
- Oxfam Deutschland (2017): Soziale Ungleichheit. Unter: <https://www.oxfam.de/unsere-arbeit/themen/soziale-ungleichheit> (Stand: 03.09.2017).
- Pamme, Hildegard (2002): Nachhaltige Verwaltung oder verwaltete Nachhaltigkeit? Wechselwirkungen zwischen Governance und Organisation am Beispiel bundesdeutscher Kommunalverwaltungen. Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“. Unter: <https://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2011/684/pdf/Pamme.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Pamme, Hildegard (2004): *Organisation lokaler Nachhaltigkeit. Beharrung und Wandel auf kommunaler Ebene aus strukturtheoretischer Sicht*. Universität Duisburg-Essen: Dissertation.

- Pflaum, Simone Ariane (2017): Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement in der Stadt Freiburg im Breisgau. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): Gutes Leben vor Ort. Berlin: 109–112.
- Plawitzki, Jule/Kirst, Ev/Heinrichs, Harald/Tröster, Katrin/Pflaum, Simone A./Hübner, Stefanie (2015): Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten. Ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. Lüneburg.  
Unter: [https://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/professuren/nachhaltigkeitspolitik/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher\\_Bereich/Dokumente\\_Handbuch/Handbuch\\_kommunale\\_Verwaltung\\_nachhaltig\\_gestalten.pdf](https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/professuren/nachhaltigkeitspolitik/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/Oeffentlicher_Bereich/Dokumente_Handbuch/Handbuch_kommunale_Verwaltung_nachhaltig_gestalten.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Poser, Hans (2001): Wissenschaftstheorie: Eine philosophische Einführung. Stuttgart.
- Prenzel, Manfred/Mandl, Heinz/Reimann-Rothmeier, Gabi (1997): Ziele und Aufgaben der Erwachsenenbildung. In: Weinert, Franz E./Mandl, Heinz (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen: 1–44.
- Rau, Thomas (2008): Personalentwicklung in modernen Kommunalverwaltungen. In: WiSt Heft, Heft 9: 502–504.
- Reichard, Christoph (2010) Die Umsetzung von Managementreformen in der deutschen Kommunalverwaltung. In: Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Systemanalyse als politische Reformstrategie. Wiesbaden: 163–177.
- Reimann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz (1997): Lehren im Erwachsenenalter. Auffassungen vom Lehren und Lernen, Prinzipien und Methoden. In: Weinert, Franz E./Mandl, Heinz (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen: 355–403.
- Renn, Ortwin/Deuschle, Jürgen/Jäger, Alexander/Weimer-Jehle, Wolfgang (Hrsg.) (2007): Leitbild Nachhaltigkeit: Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. Wiesbaden.
- Rest, James R. (1980): Moral Judgement Research and the Cognitive-Developmental Approach to Moral Education. In: Personnel and Guidance Journal, 58. Jg., Heft 9: 602–605.
- Richter, Walter (2001): Schnittstellen-Management von Kommunalpolitik und -verwaltung. In: Eichhorn, Peter/Wiechers, Matthias (Hrsg.): Strategisches Management für Kommunalverwaltungen. Baden-Baden: 58–67.
- Rieckmann, Marco (2011): Schlüsselkompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft. Ergebnisse einer europäisch-lateinamerikanischen Delphi-Studie. In: GAIA, 20. Jg., Heft 1: 48–56.
- Riedel, Henrik/Haubner, Oliver/Zumbansen, Nils/Witte, Kirsten (2016b): Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2016 – Teil 2. Kernindikatoren aus dem Wegweiser Kommune. Gütersloh.
- Riedel, Henrik/Haubner, Oliver/Zumbansen, Nils/Witte, Kirsten/Grabow, Busso/Honold, Jasmin/Bauer, Uta/Wolf, Ulrike/Landua, Detlef/Gallep, Paul (2016a): Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2016 – Teil 1. Ergebnisse der Befragung und Indikatorenentwicklung. Gütersloh.
- RNE (2017): Dialog „Nachhaltige Stadt“ – Oberbürgermeister für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Unter: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/uebersicht/nachhaltige-stadt/> (Stand: 03.09.2017).

- RNE (o. J.): RENN – Über uns. Unter: <http://www.renn-netzwerk.de/ueber-uns/> (Stand: 03.09.2017).
- Rohn, Holger/Bliesner, Anna (2008): Kompetenzentwicklung zum Nachhaltigen Wirtschaften. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16. Jg., Heft 4: 237–243.
- Rosenstiel, Lutz von (2006): Führung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: 317–346.
- Rosenstiel, Lutz von (2011): Weiterbildung von Führungskräften. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Wiesbaden: 955–970.
- Rost, Jürgen (2008): Zur Messung von Kompetenzen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Bormann, Inka/Haan, Gerhard, de (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde*. Wiesbaden: 61–73.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2005): *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern.
- Rühl, Monika (2011): Nachhaltigkeit bei der Personal- und Managemententwicklung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen*. Bielefeld: 86–95.
- Rychen, Dominique Simone (2008): OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen – ein Überblick. In: Bormann, Inka/Haan, Gerhard de (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde*. Wiesbaden: 15–22.
- Rychen, Dominique Simone/Sagalnik, Laura H. (Hrsg.) (2001): *Defining and Selecting Key Competencies*. Kirkland.
- Saha, Devashree (2009): Factors Influencing Local Government Sustainability Efforts. In: *State and Local Government Review*, 41. Jg., Heft 1: 39–48.
- Sauerborn, Klaus/Schulz, Christian/Warncke, Kerstin/Thien, Nicole/Wauschkuhn, Elisabeth/Siefert, Corinna/Müller, Sebastian/Gehrlein, Ulrich/Klemisch, Herbert (2014): *EU-Kommunal-Kompass. Ihr Startschuss in die neue Förderperiode der EU-Sturktur- und Investitionsfonds für mehr Nachhaltigkeit vor Ort*. Unter: [http://www.eu-kommunal-kompass.de/UBA\\_Leitfaden\\_bf.pdf](http://www.eu-kommunal-kompass.de/UBA_Leitfaden_bf.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Schaltegger, Stefan/Haller, Berno/Müller, Astrid/Klewitz, Johanna/Harms, Dorli (2009): *Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Herausforderungen, Handlungsfelder und Methoden*. Lüneburg.
- Schedler, Kuno/Siegel, John Philipp (2005): *Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Düsseldorf.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. München, Wien.
- Schneidewind, Uwe/Singer-Brodowski, Mandy (2015): Vom experimentellen Lernen zum transformativen Experimentieren. Reallabore als Katalysatoren für eine lernende Gesellschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16. Jg., Heft 1: 10–23.
- Schnell, Rainer/Esser, Elke/Hill, Paul B. (2013): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München.

- Scholl, Armin (2003): Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz, Stuttgart.
- Scholl, Armin (2015): Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz, Stuttgart.
- Schöller, Falk (2011): Werteorientierung in der Personalentwicklung. Ein personalwirtschaftlicher Erfahrungsbericht. In: Klein, Rebekka A./Görder, Björn (Hrsg.): Werte und Normen im beruflichen Alltag: Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung. Berlin, Münster: 125–137.
- Scholz, Roland W./Lang, Daniel J./Wiek, Arnim/Walter, Alexander I./Stauffacher, Michael (2006): Transdisciplinary case studies as a means of sustainability learning: Historical framework and theory. In: International Journal of Sustainability in Higher Education, 7. Jg., Heft 3: 226–251.
- Schophaus, Malte (2015): Nachhaltige Gestaltungskompetenzen in der öffentlichen Verwaltung. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg: 53–65.
- Schröter, Eckard/Wollmann, Helmut (2005): New Public Management. In: Blanke, Bernhard/Bandemer, Stephan von/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: 63–74.
- Schubert, Dino (2016): Systemische Organisationsentwicklung in Kommunen. Fallstudie zu einem ganzheitlichen Veränderungsprozess in der Gemeinde Bohmte. In: Verwaltung und Management, 22. Jg., Heft 4: 212–216.
- Schüle, Johann August/Reitze, Simon (2005): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. Wien.
- Schurz, Gerhard (2014): Einführung in die Wissenschaftstheorie. Darmstadt.
- Schuster, Ferdinand/Hübner, Stefanie/Heidenreich, Clemens/Pflaum, Simone Ariane/Tröster, Katrin (2015): Nachhaltigkeit und doppeltes Haushaltswesen – Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzung. In: Der Gemeindehaushalt, 7/2015: 152–157.
- Schuster, Ferdinand/Heidenreich, Clemens/Pflaum, Simone Ariane/Tröster, Katrin (2017): Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen als Instrument zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung. In: Heinrichs, Harald/Kirst, Ev/Plawitzki, Jule (Hrsg.): Gutes Leben vor Ort. Berlin: 205–210.
- Siebert, Horst (2009): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Augsburg.
- Siebert, Horst (2012): Lernen und Bildung Erwachsener. Bielefeld.
- Siebert, Horst (2016): Didaktik der Erwachsenenbildung. In: Hufer, Klaus-Peter/Lange, Dirk (Hrsg.): Handbuch politische Erwachsenenbildung. Schwalbach: 354–358.
- Simons, Helen (2009): Case study research in practice. Los Angeles, London.
- SKEW (o. J.): Global Nachhaltige Kommune. Unter: <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html> (Stand: 03.09.2017).
- Smith, Peter A.C. (2011): Elements of organizational sustainability. In: The Learning Organization, 18. Jg., Heft 1: 5–9.

- Sohm, Stefanie (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle: Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. Eine Studie im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh.
- Spec, Werner (2016): Vita. Unter: [http://www.wernerspec.de/zur\\_person.php](http://www.wernerspec.de/zur_person.php) (Stand: 03.09.2017).
- Spec, Werner/Geiger Albert/Kurt, Martin (2010): Es geht ums Ganze: „Chancen für Ludwigsburg“ – das Stadtentwicklungskonzept. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010: 263–275.
- Speier, Frank/Fiederer, Hans-Jürgen/Klee, Günther (2000): Nachhaltige Entwicklung und kommunale Verwaltungsmodernisierung: Entlastungspotenziale und Durchsetzungschancen eines integrativen Ansatzes. Tübingen.
- Spieß, Erika/Rosenstiel, Lutz von (2010): Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. München.
- Spieß, Erika/Stadler, Peter (2007): Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In: Weber, Andreas/Hörmann, Georg (Hrsg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 255–274.
- Stad Freiburg im Breisgau (2014): 1. Freiburger Nachhaltigkeitsbericht 2014. Unter: [https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params\\_E727323267/761949/Freiburger\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2014.pdf](https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params_E727323267/761949/Freiburger_Nachhaltigkeitsbericht_2014.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Freiburg (2017a): Bevölkerung und Wohnen. Unter: <https://www.freiburg.de/pb/,Lde/207904.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Freiburg (2017b): Die Zusammensetzung des Gemeinderats. Unter: <https://www.freiburg.de/pb/,Lde/205876.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Freiburg (2017c): Oberbürgermeister Dr. Dieter Salomon. Unter: <https://www.freiburg.de/pb/,Lde/205852.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Freiburg (2017d): Wahlen und Verwaltung. Unter: <https://www.freiburg.de/pb/,Lde/207916.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Ludwigsburg (2016): Verwaltungsgliederungsplan Stadtverwaltung Ludwigsburg. Unter: [https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params\\_E1355723074/1151700/Verwaltungsgliederungsplan\\_LB\\_2016.pdf](https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params_E1355723074/1151700/Verwaltungsgliederungsplan_LB_2016.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Ludwigsburg (2017): Gemeinderat und Politik. Unter: [https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt\\_buerger/Gemeinderat+\\_+Politik.html](https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt_buerger/Gemeinderat+_+Politik.html) (Stand 03.09.2017).
- Stadt Ludwigsburg (o. J. a): Stadtportrait. Unter: [https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt\\_buerger/Stadtportraet1.html](https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt_buerger/Stadtportraet1.html) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Ludwigsburg (o. J. b): Geographische Angaben. Unter: [https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt\\_buerger/geographische-angaben.html](https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt_buerger/geographische-angaben.html) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Ludwigsburg (o. J. c): Ludwigsburg erhält deutschen Nachhaltigkeitspreis 2014. Unter: [https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt\\_buerger/Deutscher+Nachhaltigkeitspreis+2014.html](https://www.ludwigsburg.de/,Lde/start/stadt_buerger/Deutscher+Nachhaltigkeitspreis+2014.html) (Stand: 03.09.2017).



- Stadt Wernigerode (2015a): Verwaltungsbericht 2015.  
Unter: [http://www.wernigerode.de/media/artikel/4044453-verwaltungsbericht-der-stadt-wernigerode/verwaltungsbericht\\_2015-neu.pdf](http://www.wernigerode.de/media/artikel/4044453-verwaltungsbericht-der-stadt-wernigerode/verwaltungsbericht_2015-neu.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (2015b): Wernigerode 2015. Kleiner Nachhaltigkeitsbericht.  
Unter: [http://www.wernigerode.de/media/artikel/4041703-kleiner-nachhaltigkeitsbericht-der-stadt/kleiner\\_nachhaltigkeitsbericht\\_wernigerode\\_2015.pdf](http://www.wernigerode.de/media/artikel/4041703-kleiner-nachhaltigkeitsbericht-der-stadt/kleiner_nachhaltigkeitsbericht_wernigerode_2015.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (2017): 101/2016 Beschluss der Gesamtstrategie für ein nachhaltiges Wernigerode (WERNIGERODE 2030). Unter: <https://www.ratsinfo-online.de/wernigerode-bicms/to020.asp?TOLFDNR=25990> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. b): Stadtratsinformationen-Fraktionen.  
Unter: <http://www.wernigerode.de/de/fraktionen.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. c): Verwaltungsstruktur Wernigerode. Unter [http://www.wernigerode.de/de/verwaltungsstruktur-stadt-wernigerode-copy.html?template\\_extension=#mobil\\_anker](http://www.wernigerode.de/de/verwaltungsstruktur-stadt-wernigerode-copy.html?template_extension=#mobil_anker) (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. d): Nachhaltiges Wernigerode. Unter: <http://www.wernigerode.de/de/nachhaltiges-wernigerode.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. e): Stadt Wernigerode unterzeichnet Resolution zur Nachhaltigen Entwicklung. Unter: <http://www.wernigerode.de/de/aktuelles-nachhaltig/stadt-wernigerode-unterzeichnet-resolution-zur-nachhaltigen-entwicklung-20043405.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. f): Wernigerode ist eine der nachhaltigsten Städte Deutschlands. Unter: <http://www.wernigerode.de/de/deutscher-nachhaltigkeitspreis.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadt Wernigerode (o. J. g): Großes Interesse am Mitgestalten: Zukunftskonferenz blickt viele Teilnehmer. Unter: <http://www.wernigerode.de/de/gesamtstrategie-fuer-wernigerode/grosses-interesse-am-mitgestalten-zukunftskonferenz-lockte-viele-teilnehmer-20045431.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stadtverwaltung Wernigerode (o. J. a): Standortfaktoren.  
Unter: <http://www.wernigerode.de/de/standortfaktoren.html> (Stand: 03.09.2017).
- Stake, Robert E. (1995): The art of case study research. Thousand Oaks.
- Stake, Robert E. (2005): Multiple Case Study Analysis. New York.
- Statistisches Bundesamt (2015a): Gemeinden ab 5000 Einwohnern nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2015. Unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/07Gemeinden.html> (Stand: 03.09.2017).
- Statistisches Bundesamt (2015b): Personal des öffentlichen Dienstes. Unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Tabellen/Beschaeftigungsbereiche.html> (Stand: 03.09.2017).
- Statistisches Bundesamt (2017): Verwaltungsgliederung am 30.06.2017. Unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Archiv/Verwaltungsgliederung/Verwalt2QAktuell.html> (Stand: 03.09.2017).

- Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. (2017): Die Nominierten des Deutschen Nachhaltigkeitspreises für Städte und Gemeinden stehen fest. Unter: <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/home/wettbewerb/staedte-und-gemeinden/> (Stand: 03.09.2017).
- Stock, Steffen/Peper, Elisabeth/Schneider, Patricia/Molitor, Eva (2009): Erfolgreich promovieren. Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende. Berlin, Heidelberg.
- Streibl, Ulrich (1996): Organisationsgestaltung in der Kommunalverwaltung: Aufgaben – Ziele – Strukturen. Wiesbaden.
- Strübing, Jörg (2013): Qualitative Sozialforschung. München.
- Sturm, Alexandra/Gurt, Jochen/Opterbeck, Ilga (2011): Organisationspsychologie. Wiesbaden.
- Thomas, Ian/Sterling, Stephen (2006): Education for sustainability: the role of capabilities in guiding university curricula. In: *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1. Jg., Heft 4: 349–370.
- Tiemeyer, Ernst/Baedeker, Carolin/Rohn, Holger (2004): Qualifizierung für nachhaltiges Wirtschaften. In: *Berufsbildung*. Heft 87: 55–57.
- Tiemeyer, Ernst/Wilbers, Karl (Hrsg.) (2006): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften: Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele. Bielefeld.
- Tummers, Lars (2011): Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. In: *International Review of Administrative Sciences*, 77. Jg., Heft 3: 555–581.
- UCLG (2016): The sustainable development Goals: What local governments need to know. Unter: [https://www.uclg.org/sites/default/files/the\\_sdgs\\_what\\_localgov\\_need\\_to\\_know\\_0.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/the_sdgs_what_localgov_need_to_know_0.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Unmüßig, Barbara (2003): Raubbau an natürlichen Ressourcen und Elemente einer ökologischen Gestaltung der Globalisierung. In: Massarrat, Mohssen/Rolf, Uwe/Wenzel, Hanz-Joachim (Hrsg.) *Bilanz nach den Weltgipfeln. Rio de Janeiro 1992 – Johannesburg 2002. Perspektiven für Umwelt und Entwicklung*. München: 11–21.
- Visser, Wayne/Courtice, Polly (2011): *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. SSRN Working Paper Series. Unter: <https://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/sustainability-leadership-linking-theory-and.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Vogel, Christian/Heim, Yvonne (2007): *Berufsbildung und Nachhaltigkeit. Ein Handbuch zur Gestaltung nachhaltigen Lernens in der beruflichen Bildung*. Chemnitz.
- Vogel, Dominik (2016): *Führung im öffentlichen Sektor: Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten*. Potsdam.
- Vogel, Dominik/Löbel, Stephan/Proeller, Isabella/Schuppan, Tino (2014): Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung. In: *der moderene Staat*, 7. Jg., Heft 2: 459–478.

- Vogelgesang, Klaus/Lübking, Uwe/Ulbrich, Ina-Maria (2005): *Kommunale Selbstverwaltung: Rechtsgrundlagen – Organisation – Aufgaben – neue Steuerungsmodelle*. Berlin.
- Vollmer, Thomas/Kuhlmeier, Werner (2014): Strukturelle und curriculare Verankerung der Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. In: Kuhlmeier, Werner/Vollmer, Thomas/Mohoric, Andrea (Hrsg.): *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Modellversuche 2010 – 2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke*. Bielefeld: 197–223.
- Wald, Andreas (1996): *Personalmanagement für die kommunale Praxis: Grundlagen – Methoden – Ziele*. Berlin.
- Walhalla Fachverlag (o. J.): Zeitschrift N-Journal. Unter: <https://www.walhalla.de/%C3%B6ffentlicher-dienst-&-verwaltung/zeitschrift-n-journal.produkt.html> (Stand: 03.09.2017).
- Wals, Arjen E.J./Jickling, Bob (2002): “Sustainability” in higher education: From doublethink and newspak to critical thinking and meaningful learning. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3. Jg., Heft 3: 221–232.
- Wang, Xiaohu/Wart, Montgomery van/Lebrede, Nick (2014): Sustainability Leadership in a Local Government Context. In: *Public Performance & Management Review*, 37. Jg., Heft 3: 339–364.
- Warburton, Kevin (2003): Deep learning and education for sustainability. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4. Jg., Heft 1: 44–56.
- Wart, Montgomery van (2003): Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. In: *Public Administration Review*, 63. Jg., Heft 2: 214–228.
- Wart, Montgomery van (2013a): Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. In: *Public Administration*, 91. Jg., Heft 3: 521–543.
- Wart, Montgomery van (2013b): Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. In: *Public Administration Review*, 73. Jg., Heft 4: 553–565.
- Wascher, Eva/Theis, Fabienne (2015): Kompetenzentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit. Am Beispiel der Lernveranstaltung „Nachhaltige Geldanlagen“. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16. Jg., Heft 1: 81–102.
- WBGU 2016: *Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte*. Berlin.
- WCED 1987: *Our Common Future*. Unter: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Stand: 03.09.2017).
- Weber, Max (2010): *Wirtschaft und Gesellschaft. Das grundlegende Werk über Entstehung und Wirkung politischer und ökonomischer Macht*. Frankfurt.
- Wegerich, Christine (2015): *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. Berlin.
- Weinert, Franz E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, Franz E. (Hrsg.): *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim: 17–31.
- Weingartner, Paul (2006): Werte in den Wissenschaften. In: Zecha, Gerhard (Hrsg.): *Werte in den Wissenschaften. 100 Jahre nach Max Weber*. Tübingen: 57–73.

- Weiß, Juliane (2010): Die Ausbildung im öffentlichen Dienst. Herausforderungen und Perspektiven für den gehobenen Verwaltungsdienst. Arbeitspapier 43, Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management. Leipzig. Unter: [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91977.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91977.pdf) (Stand: 03.09.2017).
- Wiek, Arnim/Bernstein, Miachel/Foley, Rider/Cohen, Matthew/Forrest, Nigel/Kuzdas, Christopher, Kay, Branden/Withycombe Keeler, Lauren (2016): Operationalising Competencies in Higher Education for Sustainable Development. In: Barth, Matthias/Michelsen, Gerd/Rieckmann, Marco/Thomas, Ian (Hrsg.): Routledge handbook of higher education for sustainable development. New York: 241–260.
- Wiek, Arnim/Withycombe, Lauren/Redman, Charles L. (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. In: Sustainability Science, 6. Jg., Heft 2: 203–218.
- World Food Programme (2017): Hunger weltweit – Zahlen und Fakten. Unter: <http://de.wfp.org/hunger/hunger-statistik> (Stand: 15.06.2017).
- Yin, Robert K. (2009): Case study research: Design and methods. Los Angeles.
- Yin, Robert K. (2012): Applications of case study research. Thousand Oaks.
- Yin, Robert K. (2014): Case study research: Design and methods. Thousand Oaks.
- Yukl, Gary A. (2002): Leadership in organizations. Upper Saddle River.
- Zaleznik, Abraham (1977): In: Harvard Business Review, 55. Jg., Heft 3: 67–78.
- Zaugg, Robert J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden.
- Zeng, Zhihong/Chen, Wei/Zeng, Xiaoying (2013): Leadership in Public Sector: A Discussion from Theoretical and Practical Aspects. In: Canadian Social Science, 9. Jg., Heft 4: 73–77.

## 12 Anhang

### 12.1 Synthese ausgewählter Nachhaltigkeitskompetenzmodelle

#### 12.1.1 Fachlich-methodische Dimension

<b><u>Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse</u></b>
Fachübergreifende Kenntnisse (Grothe/Fröbel 2011: 80)
berufsübergreifendes Wissen (Kutt 2006: 47)
Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse (Bliesner et al. 2013: 5)
Fachübergreifende Kompetenzen (Klemisch et al. 2007: 10)
<b><u>Fachwissen</u></b>
Fachwissen (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Fach- und berufsbezogene Kompetenzen (Bliesner et al. 2013: 5)
Fachliches Erfahrungswissen (Bliesner et al. 2013: 5)
Fachkompetenz: Berufliche Fachkompetenz wird konnotiert mit aufgaben-, organisations-, prozess- und arbeitsplatzbezogenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten (Klemisch et al. 2007: 10)
<b><u>Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung</u></b>
Vertieftes Verständnis nachhaltiger Entwicklung (Honesty and integrity; communicating with credibility (Hind), (Caring for wellbeing of all forms of life; morally driven (Visser/Courtoice), Ground sustainability practice in deep meaning (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
verschiedene Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung verstehen und miteinander in Beziehung setzen können (Wascher/Theis 2015: 90)
Fachexpertise zu Nachhaltigkeit im eigenen Verantwortungsbereich entwickeln (Wascher/Theis 2015: 90)
<b><u>Strategieentwicklung</u></b>
-> „Fachkompetenz für nachhaltiges Wirtschaften wird jedoch nicht allein durch vielfältige Zugriffe auf solche Fachinhalte, die jenseits von Disziplinergrenzen liegen, angezeigt. Fachkompetenz für nachhaltiges Wirtschaften zeigt sich vielmehr in der Vernetzung fachbezogener und fächerübergreifender Kenntnisse in einer strukturierten Erfahrungs- und Wissensbasis (Klemisch et al. 2007: 10)
Strategische Kompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Zielkompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Organisationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Umsetzungskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Strategic competence (Wiek et al. 2011: 210)
<b><u>Ganzheitliches, systemisches und vernetztes Denken</u></b>
integrative Herangehensweise (Ability to use integral theory diagnose and design interventions (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Die Fähigkeit des Denkens in Zusammenhängen (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27)
System-thinking competence (Wiek et al. 2011: 207)
systemisches und vernetztes Denken (Kutt 2006: 47)
ganzheitliches, vernetztes und vorausschauendes Denken (Wascher/Theis 2015: 91)
Ganzheitliches Denken (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Ganzheitliches Denken (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Fähigkeit zum systemischen Denken in Wertschöpfungsketten und -integrierten Arbeits- und Geschäftsprozessen, (Klemisch et al. 2007: 10)
Systemkompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
vernetztes Denken (Grothe/Fröbel 2011: 80)
systemisches/holistisches Denken (Ability to think strategically, to understand the bigger picture and interdependency of systems across all actors (Hind), Ability to appreciate interdependency and interconnectedness of the whole system at all levels (Visser), ability to apply system thinking to better understand sustainability issues and support the development of systems (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
systemic thinking (Hind et al. 2009: 15)
systemisches (vernetztes) Denken, das versucht, die vielfältigen Zusammenhänge und Wechselwirkungen wahrzunehmen und einzelne Phänomene, im Zusammenhang der Gesamtdynamik eines Systems zu verstehen. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
<b><u>Global - lokal</u></b>
Ausgleich zwischen lokaler und globaler Perspektive (Capacity to see and appreciate the impact of local decision on the global stage (Hind), Global challenges and dilemmas: social and ecological system pressures and the connections to political and economic forces (Visser) (Kopp 2013: 132, 133)

Globale Perspektive (Bliesner et al. 2013: 5)
den Zusammenhang von globalen Wertschöpfungsketten und nachhaltiger Entwicklung verstehen (Wascher/Theis 2015: 90)
Eine globale Perspektive, durch die lokale Lebenswelterfahrungen sowie einzelne Probleme und Problemlösungswege mit möglichen Auswirkungen auf die globale Entwicklung rückgekoppelt werden. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 33, 34)
balancing global and local perspectives (Hind et al. 2009: 15)
globale Perspektive zu fördern, die die Wechselwirkungen mit der Biosphäre und mit anderen Regionen und Kulturen der Erde einbezieht. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Bereitschaft zu globaler Perspektive individuellen Handelns (Bliesner et al. 2013: 5)
<b><u>Interdisziplinarität</u></b>
Fähigkeit im Umgang mit Komplexität, insbesondere durch das Zusammenwirken ökonomischer, ökologischer, sozialer und interkultureller Aspekte (Kutt 2006: 47)
Verständnis für interdisziplinäre Zusammenhänge (Understanding the relevant and interconnectedness of physical, social science, technology, business and other disciplines (Visser) (Kopp 2013: 132, 133)
interdisziplinär arbeiten (z.B. wirtschaftsethische Fragestellungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung verstehen) (Wascher/Theis 2015: 90)
Vernetzungsperspektive zu entwickeln, die die Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen ökologischen, ökonomischen, soziokulturellen und politischen Entwicklungsfaktoren (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln (de Haan 2008: 32)
das Wissen um die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Auftragsausführung (ZZ) (Klemisch et al. 2007: 10)
Multidimensionales Denken (Nölting/Schäpke: 177)
<b><u>Intragenerational</u></b>
Verständnis von Wirkungen, Risiken und Chancen (Understanding core business activities: creating opportunities for others, contributions to society; knowing social and environmental risks and opportunities (Hind); Understanding the organisation's full impact; finding and developing opportunities for value creation and new markets (Visser) (Kopp 2013: 132, 133)
langfristige Perspektive (Long-term perspective (Hind), Envisaging and using strategic, long thinking and planning, seeing the whole, not discounting the future (Visser) (Kopp 2013: 132, 133)
die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens beurteilen (Folgenbewusstsein) (Wascher/Theis 2015: 90)
Vorausschauend denken und handeln (de Haan 2008: 32)
Drittens sollte eine Zukunftsperspektive formuliert werden, d. h. die Frage nach langfristigen Auswirkungen auch im Hinblick auf die Lebensansprüche künftiger Generationen. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Folgebewusstsein und eine gewisse Rundumsicht (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Folgebewusstsein (Grothe/Fröbel 2011: 80)
antizipatorische Fähigkeiten (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27)
Anticipatory competence (Wiek et al. 2011: 207)
antizipatorisches (zukunftsgerichtetes) Denken, das mögliche und wahrscheinliche, aber auch zunächst scheinbar unwahrscheinliche Folgen und Nebenwirkungen zu erfassen bzw. zu simulieren versucht, Risiko- bzw. Technologiefolgenabschätzungen und generell ein Denken in längeren Zeiträumen fördert, (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
<b><u>Aktiver Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Dilemmata</u></b>
Umgang mit Komplexität (Analysing, synthesizing and translating complex issues. Knowing how to promote beneficial change in complex system (Visser), Ability to apply complexity thinking to better understand critical issues and support development of complex adaptive systems (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Umgang mit Komplexität, d. h. mit nicht linear erklärbaren Ursachenbündeln, mit un-eindeutigen Wirkungen und nicht vorhersehbaren Veränderungen oder Nebenwirkungen, mit schwer kalkulierbaren Wahrscheinlichkeiten und Risiken (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Verstehen komplexer Situationen (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Umgang mit Unsicherheit, Ambiguitäten und Dilemmata (Managing risk beyond the well-known analysis of business issues (Hund), Responding to risk, uncertainty and dilemmas and resolving problems or conflicts (Visser), ability to face the unknowns, ambiguity and unpredictable; no need to push for an immediate answer (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Chaoskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Intelligentes Wissen, das problembezogene (nicht nur fachbezogene) Kenntnisse und Verstehenshorizonte sowie ein Wissen um vorhandene oder mögliche Alternativen einschließt und Urteilsfähigkeit auch angesichts schwer kalkulierbarer Risiken und widersprüchlicher Expertenmeinungen zu entwickeln hilft (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Entscheidungsfähigkeit, die auch dort erforderlich ist, wo theoretische Planungen und Überlegungen noch nicht abgeschlossen sind oder uneindeutige Situationen bestehen (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 31, 32)
Innovation und Kreativität (Creativity, innovation and original thinking, capacity to think outside the box (Hind), imaging possible future or alternatives; bringing creativity into thinking and practice (Visser) (Kopp 2013: 132, 133)

Kompetenz zur Umsetzung innovativer Ideen (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Innovationsfreudigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Ein konstruktiver Umgang mit Vielfalt, d. h. die Fähigkeit, verschiedene Methoden, Sichtweisen und Kompetenzen bei der Problemlösungssuche zusammenzuführen. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 33, 34)
Fähigkeit, Kompetenzen und Potenziale zu erkennen, zusammenzuführen und optimal für das Unternehmen auszu-schöpfen (inhaltlich) (Grothe/Fröbel 2011: 80)
<b>Wissensbezogene Kompetenz</b>
Fähigkeit, Wissen und Daten bewerten, interpretieren und daraus Schlüsse ziehen zu könne -> Kompetenzen in Bezug auf Wissensmanagement (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Beschaffung gestaltungsrelevanter Informationen (Wascher/Theis 2015: 91)
Forschungskompetenz, indem entdeckende und forschend-entwickelnde Lernformen sowie Erfindungsgeist herausfordernde Studien- und Forschungsvorhaben zugrunde gelegt werden; (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
Forschungskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Wissensbezogene Kompetenzen (Bliesner et al. 2013: 5)
Selbstorganisation von Lernprozessen, d. h. die Fähigkeit im Hinblick auf vereinbarte Ziele und Aufgaben, Lern- und Arbeitsprozesse selbst zu planen und zu organisieren, vorhandene Hilfs- und Unterstützungsquellen heranzuziehen, Arbeitsergebnisse anwendungsorientiert aufzubereiten, zu präsentieren und auszuwerten. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 32, 33)
Methodenkompetenz, insbesondere im Hinblick auf Methoden der Informations- und Datenerhebung, der Datenauswahl, -auswertung und -aufbereitung, der Schwachstellenanalyse, der Arbeit mit Indikatoren und Grenzwerten sowie auf Prognoseverfahren usw. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 27–29)
<b>Evaluationskompetenz</b>
Evaluationskompetenz, d. h. die prozeß- und ergebnisbezogene kritische Überprüfung, Be- und Auswertung von Arbeitsprozessen. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 32, 33)
Evaluationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)

## 12.1.2 Sozial-kommunikative Dimension

<b>Kooperations- und Teamfähigkeit</b>
Kooperationsfähigkeit, gemeinsame Aufgabenlösung, Teamfähigkeit (Wascher/Theis 2015: 91)
Teamfähigkeit (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
Teamfähigkeit, d. h. die Bereitschaft und Fähigkeit an wechselnden Aufgaben und ggf. in wechselnden Rollen an Lösungen mitzuwirken, (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Kooperationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Gemeinsam mit anderen planen und handeln können (de Haan 2008: 32)
Kooperationsfähigkeit (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
mit interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen arbeiten (Wascher/Theis 2015: 91)
Kompetenz bezogen auf Interkulturalität (Bliesner et al. 2013: 5)
interkulturelle Kompetenz (Wascher/Theis 2015: 91)
Interkulturelle Kompetenz (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Die Fähigkeit, sich konstruktiv mit Interessengegensätzen, Zielkonflikten und auch Mißverständnissen auseinanderzusetzen, ist unverzichtbar. Dialogfähigkeit, das meint, sich auf neue und andere, mitunter befremdende Sichtweisen und Argumente einlassen zu können; aber auch darauf, Gemeinsamkeiten und Verbindendes zwischen den Perspektiven anderer Menschen/Lebewesen sowie anderer Kulturen entdecken und entwickeln zu können. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Interpersonal competence (Wiek et al. 2011: 211)
embracing diversity and managing risk (Hind et al. 2009: 15)
<b>Integration unterschiedlicher Perspektiven</b>
Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen (de Haan 2008: 32)
Integrationsfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Integrationsfähigkeit (Wascher/Theis 2015: 91)
<b>Überzeugungs- und Motivationskompetenz</b>
Vision, Überzeugungskraft und Gestaltung von Wandeln (Conviction and courage; the drive to contest resistance; business acumen (Hind), Communicating and sharing vision; bringing inspiration, creativity, optimism and courage to bare in role (Visser), ability to identify opportunities for system change that are well received, identify blockages or tensions; hold creative tension/energetic potential (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden (Bliesner et al. 2013: 5)
Führungsqualität (Klemisch et al. 2007: 11, 12)

Führungskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Andere motivieren können, aktiv zu werden (de Haan 2008: 32)
<b><u>Netzwerkkompetenz</u></b>
Netzwerkkompetenz (extern) (Kutt 2006: 47)
Netzwerkkompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Lernen in Netzwerken, d. h. die Fähigkeit unterschiedliche Lernorte, Informations-, Beratungs- und Erfahrungsquellen heranzuziehen und ein Netz informeller und formeller Kontakte und Unterstützungsangebote zu entwickeln und zu nutzen (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
<b><u>Partizipationskompetenz</u></b>
Partizipationskompetenz, (Wascher/Theis 2015: 91)
An Entscheidungsprozessen partizipieren können (de Haan 2008: 32)
Partizipationsfähigkeit, d. h. die Bereitschaft und Fähigkeit sich an konkreten Planungen, Projekten und Programmen zu beteiligen, sich kompetent und verantwortlich einzumischen, mitzubestimmen und mitzugestalten, aber auch die Fähigkeit, Einfluß auf die öffentliche Meinung zu nehmen bzw. Einflüsse angemessen zu bewerten und sich mit einander widersprechenden Positionen und Einflüssen argumentativ auseinanderzusetzen. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 31, 32)
Partizipationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
<b><u>Mitarbeiterförderung</u></b>
Fähigkeit Kompetenzen und Potenziale zu erkennen, zusammenzuführen und optimal für das Unternehmen auszu-schöpfen (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Mitarbeiterförderung (Bliesner et al. 2013: 5)
Lernen und Entwicklung (creating condition that encourage learning groom experience (Visser), Creating condi-tions/initiating development of individual and groups (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
<b><u>Konstruktiver Umgang mit Widerständen und Konflikten</u></b>
Fähigkeit zum Konfliktmanagement (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
Umgang mit Konflikten, Offenheit, Unbestimmtheit und Widersprüche (sozial) (Kutt 2006: 47)
Kompetenz im Umgang mit Widerständen und Konflikten (Bliesner et al. 2013: 5)
Konfliktmanagement/Konfliktfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Konfliktlösefähigkeit (Mediationskompetenz), indem gewaltfreie Formen des Umgangs mit Konflikten, die argumenta-tive Auseinandersetzung und die Suche nach vernünftigen und akzeptablen Kompromissen sowie das Aushandeln von Vereinbarungen gefördert und erprobt werden. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungs-förderung 1998: 29–30)
Konfliktfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Regeln des Konfliktumgangs und der Konsenssuche sind daher von großer Wichtigkeit. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Kompromissbereitschaft, Konsensfähigkeit (Wascher/Theis 2015: 91)
Kompromisse auszuhandeln und dafür Mitverantwortung zu übernehmen (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
Die Fähigkeit, sich konstruktiv mit Interessengegensätzen, Zielkonflikten und auch Mißverständnissen auseinanderzu-setzen, ist unverzichtbar. Dialogfähigkeit, das meint, sich auf neue und andere, mitunter befremdende Sichtweisen und Argumente einlassen zu können; aber auch darauf, Gemeinsamkeiten und Verbindendes zwischen den Perspek-tiven anderer Menschen/Lebewesen sowie anderer Kulturen entdecken und entwickeln zu können. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
<b><u>Kommunikationsfähigkeit</u></b>
Kommunikationsfähigkeit im weiten Sinne (Zuhören, verständliche Nachrichten "senden"), Dialogfähigkeit, Moderati-onsfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
fachsprachliche und kommunikative Kompetenz u. a. (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
Fähigkeit unterschiedliche Sichtweisen auf Nachhaltigkeit zu kommunizieren (Klemisch et al. 2007: 11, 12)
Nachhaltigkeitsstrategien/-maßnahmen kommunizieren (Wascher/Theis 2015: 91)
meaningful dialogue and developing a new language (Hind et al. 2009: 15)
der Sprachkompetenz (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Kommunikationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Kompetenz zum Gestalten von Kommunikationsprozessen (Kutt 2006: 47)
Kommunikationsfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Entscheidungsunterstützung durch Dialog und Intuition (making decisions through dialogue. Using right-hand side of the brain; balancing judgement (Hind), making good and deceived decisions, including prioritising, making difficult choices and handling dilemmas (Visser), intuitive decision-making: use ways of knowig other than rational analysis; facilitatie individuals and groups to do so (Brown)) (Kopp 2013: 132, 133)



## 12.1.3 Personale Dimension

<b><u>Reflexionsfähigkeit</u></b>
emotionale Intelligenz und Selbstwahrnehmung (Capacity to identify the inter-relationship between thoughts, behaviours and emotions (Hind), emotional intelligence, sincerity, reflectiveness; ability to balance passion and idealism with ambition and pragmatism (Visser), being aware of one's own psychological dynamics and able to get them out of the way when engaging with others (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Wahrnehmung von "Schattenseiten" (Consistently developing oneself; including personality dynamics and shadow issues (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Beratungsfähig (Grothe/Fröbel 2011: 80)
distanzierte Reflexion über individuelle und kulturelle Leitbilder (Wascher/Theis 2015: 90)
Reflexionskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Reflexionskompetenz (Wascher/Theis 2015: 91)
Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können (de Haan 2008: 32)
Selbstreflexionsfähigkeit, indem persönliche Motive und Interessen, eigene Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, aber auch Motiv- und Verhaltensambivalenzen artikuliert und reflektiert werden; indem aber auch eigene besondere Lern- und Leistungspotentiale erkannt werden (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Selbst- und Fremdwahrnehmung (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
<b><u>Normativ-ethische Einstellung</u></b>
Wertorientierung, wie z. B. Verantwortungsbewusstsein, Toleranz und Solidarität (Kutt 2006: 47)
Normativ-ethische Einstellung (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Werteorientierung, d. h. die Fähigkeit, dem eigenen Leben und Handeln sinnhafte und humane Orientierungen geben zu können, indem Entscheidungen und Verständigungsbemühungen immer wieder auf die ethischen Zielsetzungen und Begründungen einer nachhaltigen Entwicklung bezogen werden. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 30)
Normative competence (Wiek et al. 2011: 209)
normativ-ethische Kompetenz (z.B. Prinzipien-, Wert- und Normdiskussion) (Wascher/Theis 2015: 90)
Moralische Kompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
<b><u>Gestaltungswille und die Fähigkeit sich selbst zu motivieren</u></b>
Gestaltungswille, Tatkraft, Optimismus (Wascher/Theis 2015: 91)
Sich und andere motivieren können, aktiv zu werden (Bliesner et al. 2013: 5)
Sich motivieren können, aktiv zu werden (de Haan 2008: 32)
Gestaltungswille (Grothe/Fröbel 2011: 80)
<b><u>Offene Grundeinstellung gegenüber Neuem und Freude am Experimentieren</u></b>
Experimentierfreude, (Wascher/Theis 2015: 91)
Experimentierfreude (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Neuem gegenüber kooperativ aufgeschlossen sein (Wascher/Theis 2015: 91)
Offene Grundeinstellung Veränderungen gegenüber (Bliesner et al. 2013: 5)
Offenheit für Veränderungen (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Innovationsbereitschaft (Wascher and Theis 2015: 91)
Innovationsfreudigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
<b><u>Emotionale Intelligenz</u></b>
emotionale Intelligenz und Selbstwahrnehmung (Capacity to identify the inter-relationship between thoughts, behaviours and emotions (Hind), emotional intelligence, sincerity, reflectiveness; ability to balance passion and idealism with ambition and pragmatism (Visser), being aware of one's own psychological dynamics and able to get them out of the way when engaging with others (Brown) (Kopp 2013: 132, 133)
Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen können (de Haan 2008: 32)
Emotionale Kompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)
Soziale Sensibilität (Bliesner et al. 2013: 5)
emotional awareness. (Hind et al. 2009: 15)
<b><u>Umgang mit individuellen Entscheidungsdilemmata</u></b>
Eigenverantwortung (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Mut zur persönlichen Stellungnahme und zu Entscheidungen (Bliesner et al. 2013: 5)
Entscheidungsfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)

<b><u>Lernbereitschaft und -fähigkeit</u></b>
Lernkompetenz (Bliesner et al. 2013: 5) Lehrfähigkeit (Bliesner et al. 2013: 5)
Lernbereitschaft (Bliesner et al. 2013: 5)
Lebenslanges Lernen, d. h. die Bereitschaft und Fähigkeit, Lernen als bereichernde, Lebensqualität konstituierende Erfahrung wahrzunehmen, für die sich lebenslang an verschiedensten Orten und aus verschiedensten Anlässen Gelegenheiten ergeben. (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1998: 32, 33)
Bereitschaft zur Selbstentwicklung (Wascher/Theis 2015: 91)
<b><u>Frustrationskompetenz</u></b>
Frustrationskompetenz (Bliesner et al. 2013: 5)

#### 12.1.4 Einmalige Nennung

Orientierungsfähigkeit (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Verständnisbereitschaft (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Gestaltungskompetenz (Grothe/Fröbel 2011: 80)
kreislaufwirtschaftliche Kompetenz (Grothe/Fröbel 2011: 80)
Selbstständig planen und handeln können (de Haan 2008: 32)
Selbstwirksamkeit, Sinnkonstruktion, Bereitschaft zur Selbstentwicklung (Wascher/Theis 2015: 91) Engagement, Motivationsfähigkeit, Kreativität und Phantasievermögen (Wascher and Theis 2015: 91) Initiative (Wascher and Theis 2015: 91) Innovationsbereitschaft (Wascher and Theis 2015: 91)
Synthesized sustainability research and problemsolving competencies (Wiek et al. 2011: 207)
Selbstmanagement (Bliesner et al. 2013: 5) Problemlösekompetenz (Bliesner et al. 2013: 5) Analytische Kompetenz (Bliesner et al. 2013: 5) Mobilität (Bliesner et al. 2013: 5) Akquisitionsstärke (Bliesner et al. 2013: 5)
Gemeinsinnorientierung (Bliesner et al. 2013: 5) Soziale Engagement (Bliesner et al. 2013: 5) Beziehungsmanagement (Bliesner et al. 2013: 5) Kompetenz, Offenheit und Vertrauen herstellen zu können (Bliesner et al. 2013: 5) Kompetenz im Umgang mit Macht (Bliesner et al. 2013: 5) Kundenorientierung (Bliesner et al. 2013: 5) Anpassungsfähigkeit (Bliesner et al. 2013: 5)
gesunde psychische Konstitution (Bliesner et al. 2013: 5) Selbsterfahrung (Bliesner et al. 2013: 5) Sympathische und gewinnende Persönlichkeit (Bliesner et al. 2013: 5) Glaubwürdigkeit (Bliesner et al. 2013: 5) Loyalität (Bliesner et al. 2013: 5) Positive Grundhaltung (Bliesner et al. 2013: 5) Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeit (Bliesner et al. 2013: 5) Humor (Bliesner et al. 2013: 5) Partnerschaftliche Grundeinstellung (Bliesner et al. 2013: 5) Integrität (Bliesner et al. 2013: 5) Konstruktiver Umgang mit Vielfalt (Bliesner et al. 2013: 5) Hilfsbereitschaft (Bliesner et al. 2013: 5) Verständnisbereitschaft (Bliesner et al. 2013: 5)

## 12.2 Kurzrecherche Ausbildung

Es wurde nicht die Berücksichtigung von Teilkompetenzen recherchiert. Lediglich ob bzw. inwieweit das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in der Ausbildung für den gehobenen bzw. den höheren Verwaltungsdienst Berücksichtigung findet.

### Hinweise auf entsprechende Veranstaltungen in einschlägiger Literatur

- Freiburger Nachhaltigkeitsbericht (2014: 22):  
*„An der Verwaltungshochschule Kehl wurde durch den Beauftragten für Nachhaltigkeit in Kooperation mit dem Nachhaltigkeitsmanagement im akademischen Jahr 2013/2014 ein Fachprojekt zum Thema „Nachhaltigkeitsmanagement in der Kommune“ angeboten. Im Fachprojekt arbeiteten zwölf Studierende von November 2013 bis Mai 2014 an den drei Themenstellungen, „Gender & Nachhaltigkeit“, „die Sozialfunktion des Waldes“ und „das Nachhaltigkeitsmanagement in der Evaluation“. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der Projekttag an der Hochschule Kehl im Mai 2014 vorgestellt. Die Studierenden stellten ihre Ergebnisse im Mai beim Projekttag der HS Kehl vor. Ziel der Kooperation ist es, Nachhaltigkeit schon frühzeitig in der Ausbildung zu verankern und die zukünftigen Verwaltungsfachkräfte für nachhaltiges Verwaltungshandeln zu sensibilisieren.“*
  - Hinweis im Nachfolgebericht (Nachhaltigkeitsbericht 2016) nicht mehr enthalten.
- Adomßent/Henze (2013: 163):  
*„Demgegenüber wurden im stetig überarbeiteten Aktionsplan der Hansestadt Hamburg seit Beginn der UN-Dekade für den Hochschulbereich bereits mehrere Maßnahmen formuliert, umgesetzt und bereits abgeschlossen. Die neuen oder aktuell noch laufenden Maßnahmen (Hamburger Aktionsplan 2010/2011) fokussieren (...) „Public Management – Nachhaltigkeit in der Ausbildung für den gehobenen Verwaltungsdienst.“*
  - Konnte durch Recherche nicht bestätigt werden.

### Kurzrecherche bei ausgewählten Verwaltungsfachhochschulen bzw. in einschlägigen Studiengängen

Recherche der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ in den Curricula, Prüfungsordnungen und Modulhandbüchern der jeweiligen Studiengänge und ggf. über Suche der jeweiligen Webseiten.

- Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung Schleswig-Holstein  
[http://www.fhvd.de/fhvd\\_we/html/aktuell/index-aktuell.html](http://www.fhvd.de/fhvd_we/html/aktuell/index-aktuell.html)
  - Webseite: Keine Treffer.
  - Bachelor of Arts „Allgemeine Verwaltung /Public Administration“: Keine Treffer in Dauer und Gliederung des Studiums ([http://www.fhvd.de/fhvd\\_we/av/Dokumente\\_Bachelorstudiengang/Dauer%20und%20Gliederung%20des%20Studiums.pdf](http://www.fhvd.de/fhvd_we/av/Dokumente_Bachelorstudiengang/Dauer%20und%20Gliederung%20des%20Studiums.pdf)); im Modulkatalog ([http://www.fhvd.de/fhvd\\_we/av/Modulkatalog2017Stand1307.pdf](http://www.fhvd.de/fhvd_we/av/Modulkatalog2017Stand1307.pdf)) lediglich im Kontext Umweltrecht (121).
- Technische Hochschule Wildau
  - Bachelor of Laws „Öffentliche Verwaltung Brandenburg“: Keine Treffer im Modulkatalog ([https://www.th-wildau.de/fileadmin/dokumente/fb\\_vwr/StG\\_%C3%96ffentliche\\_Verwaltung\\_Brandenburg/20160504\\_Modulhandbuch\\_%C3%96VBB\\_final.pdf](https://www.th-wildau.de/fileadmin/dokumente/fb_vwr/StG_%C3%96ffentliche_Verwaltung_Brandenburg/20160504_Modulhandbuch_%C3%96VBB_final.pdf)).
- Niedersächsisches Studieninstitut  
<https://www.nsi-hsvn.de/index.php9>
  - Webseite: Keine Treffer.
  - Bachelor of Arts Allgemeine Verwaltung: Keine Treffer in Studien- und Prüfungsordnung ([https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1\\_1466166213/\\_2016-09-26\\_SPO-](https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166213/_2016-09-26_SPO-)

- BA.pdf). Wahlpflichtfach als Teilmodul „Klimaschutz und Nachhaltigkeit als kommunales Handlungsfeld“ (vgl. Modulhandbuch: 104 ([https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1\\_1466166258/2017-05-01\\_SPO-BA\\_An1\\_2a\\_-\\_Module\\_AV.pdf](https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166258/2017-05-01_SPO-BA_An1_2a_-_Module_AV.pdf))).
- Bachelor Verwaltungsbetriebswirtschaft: keine Treffer in Studien- und Prüfungsordnung ([https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1\\_1466166213/\\_2016-09-26\\_SPO-BA.pdf](https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166213/_2016-09-26_SPO-BA.pdf)). Wahlpflichtfach als Teilmodul „Klimaschutz und Nachhaltigkeit als kommunales Handlungsfeld“ (vgl. Modulhandbuch 105 ([https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1\\_1466166296/2017-05-01\\_SPO-BA\\_An1\\_2b\\_-\\_Module\\_VB.pdf](https://www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166296/2017-05-01_SPO-BA_An1_2b_-_Module_VB.pdf))).
- Hochschule Harz
    - Bachelor of Arts Öffentliche Verwaltung: Keine Treffer in Studienordnung ([https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB\\_VW/Ordnungen/StudO\\_OEV.pdf](https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB_VW/Ordnungen/StudO_OEV.pdf)) und im Modulhandbuch ([https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Btype%5D=kvvz&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Bid%5D=84895895](https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kvvz&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=84895895) , [https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Btype%5D=kmh&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Bid%5D=84895895](https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=84895895)).
    - Master Public Management: Keine Treffer in Fortschreibung der Studienordnung ([https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB\\_VW/Ordnungen/StudO\\_MA\\_PuMa-kon\\_F.pdf](https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB_VW/Ordnungen/StudO_MA_PuMa-kon_F.pdf) ) und im Modulhandbuch ([https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Btype%5D=kmh&tx\\_nnlinkwizard\\_getfile%5Bid%5D=90905905](https://www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905)).
  - Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
<https://www.fhoev.nrw.de/>
    - LL.B. Kommunaler Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung: Keine Treffer in Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahnen des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes (Bachelor) des Landes Nordrhein-Westfalen ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Ausbildung-\\_u.\\_Pr%C3%BCfungsverordnung\\_nichttech.\\_Dienst\\_zul.\\_ge%C3%A4nd.\\_d.\\_VO\\_v.\\_21.08.2014\\_\\_02.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Ausbildung-_u._Pr%C3%BCfungsverordnung_nichttech._Dienst_zul._ge%C3%A4nd._d._VO_v._21.08.2014__02.pdf)) und in Studienordnung ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/StudO\\_Bachelor-Teil\\_A\\_i\\_d\\_F\\_vom\\_28\\_06\\_2016\\_g%C3%BCltig\\_ab\\_01\\_09\\_2016\\_02.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/StudO_Bachelor-Teil_A_i_d_F_vom_28_06_2016_g%C3%BCltig_ab_01_09_2016_02.pdf), [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung\\_Bachelor\\_-\\_Teil\\_E\\_i.d.F.\\_vom\\_08.12.2015\\_g%C3%BCltig\\_ab\\_09.08.2016\\_.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung_Bachelor_-_Teil_E_i.d.F._vom_08.12.2015_g%C3%BCltig_ab_09.08.2016_.pdf) ). In Modulbeschreibung im Kontext Umweltrecht (58), VWL (16), und Ethik (24) ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung\\_KVD\\_ab\\_EJ2016\\_i.d.F.\\_vom\\_25.10.2016\\_gltig\\_ab\\_21.11.2016\\_.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung_KVD_ab_EJ2016_i.d.F._vom_25.10.2016_gltig_ab_21.11.2016_.pdf)) .
    - B.A. Kommunaler Verwaltungsdienst Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre: Keine Treffer in Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahnen des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes (Bachelor) des Landes Nordrhein-Westfalen ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Ausbildung-\\_u.\\_Pr%C3%BCfungsverordnung\\_nichttech.\\_Dienst\\_zul.\\_ge%C3%A4nd.\\_d.\\_VO\\_v.\\_21.08.2014\\_\\_03.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Ausbildung-_u._Pr%C3%BCfungsverordnung_nichttech._Dienst_zul._ge%C3%A4nd._d._VO_v._21.08.2014__03.pdf)) und in Studienordnung ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/StudO\\_Bachelor-Teil\\_A\\_i\\_d\\_F\\_vom\\_28\\_06\\_2016\\_g%C3%BCltig\\_ab\\_01\\_09\\_2016\\_03.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/StudO_Bachelor-Teil_A_i_d_F_vom_28_06_2016_g%C3%BCltig_ab_01_09_2016_03.pdf) , [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung\\_Bachelor\\_-\\_Teil\\_F\\_i.d.F.\\_vom\\_08.12.2015\\_g%C3%BCltig\\_ab\\_09.08.2016\\_.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung_Bachelor_-_Teil_F_i.d.F._vom_08.12.2015_g%C3%BCltig_ab_09.08.2016_.pdf)). In Modulbeschreibung im Kontext VWL (14) und Ethik (23) ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung\\_VBWL\\_ab\\_EJ2016\\_i.d.F.\\_vom\\_25.10.2016\\_g%C3%BCltig\\_ab\\_21.11.2016\\_.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung_VBWL_ab_EJ2016_i.d.F._vom_25.10.2016_g%C3%BCltig_ab_21.11.2016_.pdf)).
    - Master of Public Management: Keine Treffer in Studien und Prüfungsordnung ([https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung\\_Stand\\_09.12.2014\\_-\\_redaktionelle\\_%C3%84nderung\\_03.02.2016.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Studienordnung_Stand_09.12.2014_-_redaktionelle_%C3%84nderung_03.02.2016.pdf) ). Im Modulhandbuch, im Modul Analyse von Praxisanwendungen als Selbstkompetenz als „rationales Handeln und ressourcenorientiertes Denken unter besonderer Berücksichtigung von Nachhaltigkeit“ (32) genannt (<https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/ModulhandbuchMPMab-Jahrgang2016.pdf>) .

- Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl  
<http://www.hs-kehl.de/>
  - Bachelorstudiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“: Modulhandbuch prominente Erwähnung im ersten Unterziel der Lernziele: „Die Studierenden sind in der Lage, politische, rechtliche, ökonomische, gesellschaftliche, kulturelle und organisatorische Rahmenbedingungen von Verwaltungshandeln sowie die Anforderungen nachhaltiger Entwicklung zu erkennen, zu analysieren und zu berücksichtigen.“(8). Daraus abgeleitet Erwähnung: Modul Kommunales Wirtschafts- und Verfassungsrecht, staatliches Haushaltsrecht (25) und Gesellschaft, Markt, Individuum – Soziologische, volkswirtschaftliche und psychologische Grundlagen des Verwaltungshandelns (41) ([http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Grundlagenstudium\\_1.3.2017.pdf](http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Grundlagenstudium_1.3.2017.pdf)). Modulhandbuch der Vertiefungsschwerpunkte im Kontext Umweltrecht (112), Verwaltungsmanagement (78), Europa (154) etc. ([http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Vertiefungsstudium\\_1.3.2017.pdf](http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Vertiefungsstudium_1.3.2017.pdf)).
  - Master Public Management: Berücksichtigung im Modul 1: Selbstmanagement, Führung und Ethik, als eigener Kurs Ethik und nachhaltige Entwicklung ([http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Master/Dokumente/PDF/Modulhandbuch\\_\\_Stand\\_07.2015\\_.pdf](http://www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Master/Dokumente/PDF/Modulhandbuch__Stand_07.2015_.pdf)).
  - Studium Generale: Im Rahmen des Studiums Generale (Wahlpflichtbereich des Bachelorstudiums, Vortragsreihe) besteht das Forum Zukunftsfragen:  
*„Das FORUM ZUKUNFTSFRAGEN ist ein Projekt der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) an der Hochschule Kehl und Bestandteil des Studiums Generale. Es besteht seit 1994 und hat in den vergangenen 20 Jahren etwa 11.800 Teilnehmer erreicht. Es wurde bereits dreimal als offizielles BNE Dekade-Projekt von der UNESCO ausgezeichnet. Lernziel ist die Sensibilisierung der Teilnehmer für Themen der Nachhaltigen Entwicklung und der Ethik. Bei konkreten beruflichen und privaten Entscheidungen sollen die Studierenden und externen Teilnehmer die Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung beachten und ethisch verantwortbare Entscheidungen treffen können. Das Themenspektrum umfasst ökologische, ökonomische, sozial-kulturelle und spirituelle Fragestellungen. Außerdem lädt es ein zum Dialog über Fragen der demokratischen Partizipation auf allen Ebenen. Es geht um Grundlagenwissen ebenso wie um konkrete Anregungen. Das FORUM ZUKUNFTSFRAGEN besteht aus folgenden Elementen: 1. Eine hochschulöffentliche Vortragsreihe mit jährlich 15 Vorträgen unter der Leitfrage "Zukunftsgestaltung", die auch regelmäßig von den Bürgern der Region Ortenau/Strasbourg besucht wird.2. Seminare zu Fragen der Ethik und der Nachhaltigen Entwicklung.“* ([http://www.hs-kehl.de/quicklinks/studium-generale/?sword\\_list\[\]=nachhaltige&sword\\_list\[\]=Entwicklung&no\\_cache=1](http://www.hs-kehl.de/quicklinks/studium-generale/?sword_list[]=nachhaltige&sword_list[]=Entwicklung&no_cache=1)).
  - Beauftragter für nachhaltige Entwicklung ([http://www.hs-kehl.de/hochschule/leitung/hochschulbeauftragte/?sword\\_list\[\]=nachhaltige&sword\\_list\[\]=Entwicklung&no\\_cache=1](http://www.hs-kehl.de/hochschule/leitung/hochschulbeauftragte/?sword_list[]=nachhaltige&sword_list[]=Entwicklung&no_cache=1)) -> Aufgaben und Funktion unklar.
  - Kehler Institut für angewandte Forschung: Orientiert sich am Leitbild der nachhaltigen Kommunen. ([http://www.hs-kehl.de/forschung/kiaf/?sword\\_list\[\]=Nachhaltigkeit&no\\_cache=1](http://www.hs-kehl.de/forschung/kiaf/?sword_list[]=Nachhaltigkeit&no_cache=1)). Berücksichtigung in unterschiedlichen Forschungsprojekten: u. a. Nachhaltige Finanzen ([http://www.hs-kehl.de/forschung/kiaf/nachhaltige-finanzen/?sword\\_list\[\]=nachhaltige&sword\\_list\[\]=Entwicklung&no\\_cache=1](http://www.hs-kehl.de/forschung/kiaf/nachhaltige-finanzen/?sword_list[]=nachhaltige&sword_list[]=Entwicklung&no_cache=1)).
  - Hochschule ist Mitglied im Netzwerk Hochschulnetzwerk „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ (BNE) Landes Baden-Württemberg.

Stand 20. Juli 2017.

## 12.3 Kurzrecherche Fortbildung

Es wurde nicht die Berücksichtigung von Teilkompetenzen recherchiert. Lediglich ob bzw. inwieweit das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in der Fortbildung für kommunale Führungskräfte berücksichtigt wird. Aufgeführt werden ebenfalls nachhaltigkeitsorientierte Fortbildungsangebote für Mitarbeitende aus Kommunalverwaltungen unabhängig von der Hierarchiestufe.

### **Fortbildungsangebote einschlägiger Institute**

Folgende einschlägige Institute bieten vielfältige unterschiedliche nachhaltigkeitsorientierte Fortbildungsangebote an. Diese richten sich jedoch überwiegend nicht speziell an Führungspersonen bzw. orientieren sich an klassischen Methoden.

- Difu: <https://difu.de/>
- ICLEI: <http://www.iclei-europe.org/>, <http://www.nachhaltigkeit-kommunal.eu/>
- Hellwig Institut: <http://www.institut-nachhaltigkeit.de/weiterbildungen-beratungen0.html>
- SKEW: <https://skew.engagement-global.de/startseite.html>
- LAG21: <https://www.lag21.de/>
- Auch einige Bundesländer bieten Fortbildungen speziell für Kommunen an (bspw. Baden-Württemberg).

### **Kurzrecherche bei ausgewählten allgemeinen Fortbildungsinstituten**

Recherche der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ über Suche der jeweiligen Webseiten bzw. im Fortbildungsbereich oder -katalog sowie ergänzt durch der Verfasserin bereits bekannte Angebote.

- Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V.: keine einschlägigen Treffer (<http://www.sikosa.de/>).
- Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg: Im Jahresprogramm 2017 im Seminar Führungskompetenzen für Führungsnachwuchskräfte heißt es „Darüber hinaus nehmen die Vermittlung des Nachhaltigkeitsgedankens und der Generationenverantwortung im Zusammenhang mit Fach- und Führungsentscheidungen sowie Fragen zum Diversity Management sowie interkulturelle Aspekte einen besonderen Raum ein.“(38) ([http://www.la-koev.brandenburg.de/media\\_fast/4055/Jahresprogramm\\_LAk%C3%B6V\\_2017.pdf](http://www.la-koev.brandenburg.de/media_fast/4055/Jahresprogramm_LAk%C3%B6V_2017.pdf)).
- Niedersächsisches Studieninstitut: Seminar „Nachhaltige Entwicklung in Kommunen“ ([https://antragoweb.nsi-hsvn.de/prod/webportal/web\\_plus/Course/Details/Index/Rl-cid\(181350\)ctid\(564\)sel\(Tree\)?catalogUrl=%2fprod%2fwebportal%2fweb\\_plus%2fCourse%2fSearch%3fsearchCourseKeyword%3dNachhaltigkeit](https://antragoweb.nsi-hsvn.de/prod/webportal/web_plus/Course/Details/Index/Rl-cid(181350)ctid(564)sel(Tree)?catalogUrl=%2fprod%2fwebportal%2fweb_plus%2fCourse%2fSearch%3fsearchCourseKeyword%3dNachhaltigkeit))
- Kommunales Bildungsinstitut: Seminar „Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien von Bund und Ländern auf kommunaler Ebene“ ([https://www.kbw.de/seminar/nachhaltigkeitsstrategien-bund-laender-kommunal\\_VWA150](https://www.kbw.de/seminar/nachhaltigkeitsstrategien-bund-laender-kommunal_VWA150)).
- Thüringer Verwaltungsschule: keine einschlägigen Treffer (<http://www.tvs-weimar.de>).
- Sächsisches kommunales Studieninstitut Dresden: keine einschlägigen Treffer (<https://www.sksd-dd.de>).
- Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen: keine einschlägigen Treffer (<http://www.av.sachsen.de/>).
- Bayrische Verwaltungsschule: keine einschlägigen Treffer (<http://www.bvs.de/startseite/index.html#&panel1-1>).
- Bergisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung Wuppertal: keine einschlägigen Treffer (<https://www.wuppertal.de/microsite/bsi/index.php>).
- Bildungswerk für Kommunalpolitik Sachsen e. V.: keine einschlägigen Treffer (<http://www.bks-sachsen.de/>).
- Kommunales Studieninstitut Mainz: Keine einschlägigen Treffer (<http://www.ksi-mainz.de/>).
- Kommunal-Akademie Rheinland-Pfalz: nur einschlägige Treffer im Kontext Umwelt- und Energiemanagement ([https://www.akademie-rlp.de/seminar-info\\_mitte.epl?jahr=2017;knr=5.2.1](https://www.akademie-rlp.de/seminar-info_mitte.epl?jahr=2017;knr=5.2.1)).

- Kommunales Studieninstitut Mecklenburg-Vorpommern: Keine einschlägigen Treffer (<http://www.studieninstitut-mv.de/seminare/index.php?mod=fach>).
- Studieninstitut Westfalen-Lippe: keine einschlägigen Treffer (<http://www.stiwl.de/index.php>).

Stand 20.07.2017.

## 12.4 Auswahl Fallstädte

- Stand: Anfang 2016
- Auswahlkriterium: Beteiligung am Dialog *Nachhaltige Stadt* des RNE und bei Deutschen Nachhaltigkeitspreis mind. Nominiert -> 11 Städte
- Fallstädte unterschiedlicher Größe und Charakteristika des Nachhaltigkeitsprozesses
- Quelle: [www.nachhaltigkeitspreis.de/home/wettbewerb/staedte-und-gemeinden/](http://www.nachhaltigkeitspreis.de/home/wettbewerb/staedte-und-gemeinden/) und [www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/uebersicht/nachhaltige-stadt/](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/uebersicht/nachhaltige-stadt/)

Stadt	RNE Dia- log	Top 3	Land	Einwohner in Tsd.
Alheim		2012		
<b>Augsburg</b>	X	2012, 2013 (!)	BY	276
Bad Homburg	X			
Bonn	X			
Bottrop	X			
Darmstadt	X			
<b>Delitzsch</b>	X	2015, 2014	SN	25
Dornstadt		2015		
Dortmund		2013, 2014 (!),		
Düsseldorf	X			
Erfurt	X			
Essen	X			
Esslingen		2015		
Frankfurt am Main	X			
<b>Freiburg</b>	X	2012 (!)	BW	220
Friedrichshafen	X			
Gemeinde Furth		2013, 2014 (!)		
Hannover	X			
Heidelberg	X			
Insel Juist		2014, 2015 (!)		
<b>Karlsruhe</b>	X	2014, 2015 (!)	BW	299
Kassel	X			
Kempten		2015 (!)		
Köln	X			
Konstanz	X			
<b>Leipzig</b>	X	2012	SN	544
<b>Lörrach</b>	X	2013	BW	48
<b>Ludwigsburg</b>	X	2012, 2014 (!)	BW	89
<b>Lüneburg</b>	X	2014	NI	72
Mainz		2013		
München	X			
Münster	X			
Neumarkt i. der Oberpfalz		2012 (!)		
Norderstedt	X			
<b>Nürnberg</b>	X	2014, 2015	BY	517
Osnabrück	X			
Pfaffenhofen an der Ilm		2012, 2013 (!)		
Pirmasens		2012, 2013 (!)		
Ravensburg	X			
Recklinghausen		2015		
Rheine	X			
Samtgemeinde Barnstorf		2012, 2013, 2014, 2015		
Suhl	X			
<b>Tübingen</b>	X	2012	BW	85
<b>Wernigerode</b>	X	2013	ST	33
Wunsiedel		2012 (!)		



## 12.5 Interviewleitfäden

## 12.5.1 Verwaltungsexterne Befragte

	Hauptfrage	wenn nicht erwähnt, Nachfragen zu/zur/zum	Bezug Dissertation
Vorgespräch	Begrüßung und Dank für Gesprächsbereitschaft		
	Erläuterung des Kontexts des Interviews (Promotion, Leuphana, Thema)		
	Klärung Zeithorizont der Befragung		
	Erläuterung Interviewablauf und Rollenverständnis		vgl. Kapitel 7
	Informationen zur Anonymität, Vertraulichkeit und Aufnahme		
	ggf. Klärung bestehender Fragen von Experte		
Beginn der Aufzeichnung, "offizieller" Beginn des Interviews			
	"Darf ich dieses Gespräch aufzeichnen, unter der Bedingung die Daten, wie vorab besprochen und im Anschreiben zugesichert, vertraulich zu behandeln?"		
Einstiegsfragen	"Das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (Prozess dahin) wird in der Literatur als inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und ggf. Kultur basierend auf partizipativen Prozessen verstanden. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden. "Sind Sie mit dieser Definition einverstanden?" Welche spezifischen Herausforderungen bestehen bei der Umsetzung dieses abstrakten Konzepts auf der kommunalen Ebene?"	- NH-Verständnis Zustimmung - Potenzielle Rolle KommunalVERWALTUNGEN hierbei? - Begründung weshalb Sie diese Rolle wahrnehmen "sollten"	vgl. Abschnitt 2.1, 2.4
	"Wie können Kommunalverwaltungen zur nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung der eigenen Kommune <b>konkret</b> beitragen?"	- Aufgabenbezug - Organisationsbezug - Querschnitts-/Integrationsaspekt	
Block 1 - Beitrag Führungspersonen zur NHE in der eigenen KV (FF1)	"Wenn ich im Folgenden von Führungspersonen spreche, dann beziehe ich mich auf die administrativen Führungspersonen der Kommunalverwaltung, also insbesondere auf Oberbürgermeister, Bürgermeister, Beigeordnete bzw. Dezernenten und insbesondere in großen Städte auch auf die Amtsleiter."		vgl. Abschnitt 2.2.4, 3.
	"Welche Bedeutung haben diese Personen für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der eigenen Kommune?"	- Bedeutung Führungspersonen in KV grundsätzlich - Querschnitts- /Integrationsaspekt	

	<p>"Welche <b>konkreten</b> Handlungsmöglichkeiten haben sie in Ihrem Arbeitsalltag?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptionell für den eigenen Verantwortungsbereich, Terminierung (eigens Zeitbudget und das der Mitarbeitenden)</li> <li>- Informationsebene (Kommunikation nach innen und nach außen, Lenkung und Kontrolle)</li> <li>- zwischenmenschliche Ebene (Führen der eigenen Abteilung, Vernetzung innerhalb der eigenen Organisation und extern)</li> <li>- Aktionsebene (Handeln in die eigene Einheit, Akquise innerhalb der eigenen Organisation und nach außen)</li> </ul>	
	<p>"Welche fördernden bzw. hemmenden Faktoren beeinflussen Führungskräfte bei der Wahrnehmung dieses Spielraums?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro-Ebene (die eigene Person betreffend -&gt; Überleitung zum nächsten Block)</li> <li>- Meso-Ebene (die eigene Organisation (Kommunalverwaltung) betreffend)</li> <li>- Makro-Ebene (die äußeren Rahmenbedingungen (Gesellschaft, Gesamtkommune etc.) betreffend)</li> <li>- typische Faktoren</li> </ul>	
<p><b>Block 2 - Kompetenzen für nachhaltigkeitsorientierte Führung in KV (FF2)</b></p>	<p>"Wenn ich im Folgenden von Kompetenzen spreche, dann meine ich damit Wissen, Qualifikationen, Fähigkeiten, Werte und Normen. Diese sind bei den Personen stärker bzw. schwächer ausgebildet"</p>		<p>vgl. Kapitel 4</p>
	<p>"Mit welchen häufigen bzw. typischen Herausforderungen werden Führungskräfte im Rahmen der kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung konfrontiert?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich-methodische Dimension</li> <li>- Sozial-kommunikative Dimension</li> <li>- Personal Dimension</li> </ul>	
	<p>"Welche Kompetenzen brauchen diese Führungskräfte, um in ihrem Arbeitsalltag i. S. der Nachhaltigkeitsorientierung der eigenen Kommune zu handeln?"</p>		
	<p>Zusatzmaterial Liste: kurzen Überblick geben, ggf. auf Besonderheit von Querschnittskompetenzen hinweisen, Aufforderung die folgenden Kompetenzen in ihrer Bedeutung für das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von kommunalen Führungskräften intuitiv (!) zu bewerten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Begründung</li> <li>- Verbindung bestimmte Handlungen zu bestimmten Kompetenzen</li> </ul>	
	<p>"Sind diese Kompetenzen aus Ihrer Sicht bei den meisten kommunalen Führungskräften sehr/ausreichend ausgeprägt?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Differenzierung alt/jung, nach Kompetenzen</li> <li>- wenn nein: Begründung</li> <li>- wenn ja: Begründung warum kommunale Nachhaltigkeitssteuerung in vielen Kommunalverwaltungen gar nicht bzw. nur in Ansätzen vorhanden ist UND Heterogenität diesbezüglich</li> </ul>	
	<p>aufgreifen, der obigen Mikro-faktoren, Kompetenzen in Verbindung zu diesen setzen</p>	<p>Wertvorstellungen, (Vor-)Einstellungen, subjektiv eingeschätzter Nutzen des Engagements für Nachhaltigkeit und schließlich Handlungswille erforderlich. Um die relative Bedeutung von Kompetenzen ab- und einschätzen zu können, wäre es, denke ich gut, Kompetenzen im Kontext der anderen Handlungsaspekte zu thematisieren. Wie siehst du das?</p>	

<b>Block 3 - Förderungsmöglichkeiten dieser bei Führungspersonen in KV (FF3)</b>	"Ist eine gezielte Förderung dieser Kompetenzen aus Ihrer Sicht grundsätzlich möglich?"		vgl. Kapitel 5
	"Welche strukturellen Ansatzpunkte bestehen in Aus- und Weiterbildung, diese Kompetenzen bei (angehenden) kommunalen Führungskräften zu fördern?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturell: Aus- und Weiterbildung</li> <li>- weitergehende Förderung (Coaching, Mentoring, Auswahl und Einarbeitung etc.)</li> <li>- Präferenz von "zusätzlichen" Modulen oder einer systematischen, querschnittlichen Integration in andere Veranstaltungen</li> </ul>	
	"Werden diese Kompetenzen aus Ihrer Sicht derzeit schon ausreichend gefördert bzw. bestehen ausreichend Förderangebote?"	- in Aus- und Weiterbildung bzw. darüber hinaus	
	"Welche Methoden und Maßnahmen sind besonders geeignet, um die Kompetenzen zu fördern?"	- Begründung	
	Zusatzmaterial Liste: kurzen Überblick geben, Aufforderung die folgenden Maßnahmen intuitiv (!) zu bewerten, inwieweit sie geeignet sind die besprochenen Nh-Kompetenzen bei (angehenden) Führungspersonen zu fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Begründung für Verteilung</li> <li>- wovon hängt die Eignung ab?</li> <li>- Worauf sollte bei der Auswahl und Zusammenstellung von Maßnahmen geachtet werden</li> <li>- Kollektive Maßnahmen eher gemeinsam mit Kollegen der eigenen Kommunalverwaltung oder mit Personen aus anderen Städten</li> <li>- Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen: eher intern oder extern?</li> </ul>	
	"Welche Umstände bestärken bzw. hemmen nach Ihrer Ansicht die zielgerichtete Förderung dieser Kompetenzen bei kommunalen Führungskräften?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro-Ebene (die eigene Person betreffend)</li> <li>- Meso-Ebene (die eigene Organisation (Kommunalverwaltung) betreffend)</li> <li>- Makro-Ebene (die äußeren Rahmenbedingungen (Gesellschaft, Gesamtkommune etc.) betreffend)</li> </ul>	
<b>Abschlussfragen</b>	Frage nach thematisch relevanten Aspekten, die wir bisher noch nicht besprochen haben, die aber aus Ihrer Ansicht sehr wichtig sind		
	Dank für das Gespräch		
Ende der Aufzeichnung, "offizielles" Ende des Interviews			
<b>Nachgespräch</b>	Erläuterung weiteres Vorgehen (Zusendung Transkript, Anonymisierung, Auswertung)		
	Frage nach relevanten Experten ("Schneeballverfahren")		
	ggf. Klärung bestehender Fragen von Experte		

## 12.5.2 Verwaltungsinterne Befragte

	Hauptfrage	wenn nicht erwähnt Nachfragen zu/zur/zum	Bezug Dissertation
Vorgespräch	Begrüßung und Dank für Gesprächsbereitschaft	> Hinweis bei NH-Beauftragten Zwitterposition!	
	Erläuterung des Kontexts des Interviews (Promotion, Leuphana, Thema)		
	Klärung Zeithorizont der Befragung		
	Erläuterung Interviewablauf und Rollenverständnis		vgl. Kapitel 7
	Informationen zur Anonymität, Vertraulichkeit und Aufnahme		
	ggf. Klärung bestehender Fragen von Experte		
Beginn der Aufzeichnung, "offizieller" Beginn des Interviews			
	"Darf ich dieses Gespräch aufzeichnen, <b>unter der Bedingung die Daten</b> , wie vorab besprochen und im Anschreiben zugesichert, <b>vertraulich zu behandeln</b> ?"		
Einstiegsfragen	"Das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit (Zielbestimmung) bzw. der nachhaltigen Entwicklung (Prozess dahin) wird in der Literatur verstanden als inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales und ggf. Kultur basierend auf partizipativen Prozessen. Für dessen Anwendung auf der kommunalen Ebene muss dieses Konzept für die spezifische Situation vor Ort interpretiert, konkretisiert und ausgestaltet werden." Was bedeutet für Sie im Kern nachhaltige Entwicklung hier in XXX/Wie verstehen Sie nachhaltige Entwicklung hier in XXX?  Welche spezifischen Herausforderungen bestehen für die Stadt?"	- grundsätzliche Zustimmung zur "Definition"? - Potenzielle Rolle Kommunal- <b>VERWALTUNGEN</b> hierbei?	vgl. Abschnitt 2.1, 2.4
	"Wie trägt die XXX Kommunalverwaltung zur nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung der eigenen Kommune <b>konkret</b> bei?"	- Aufgabenbezug - Organisationsbezug - Querschnitts-/Integrationsaspekt	
Block 1 - Beitrag Führungspersonen	"Wie schätzen Sie Ihre eigene Bedeutung/die Bedeutung als administrative Führungskraft der XXX Kommunalverwaltung bei diesem Prozess (die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung XXXs) ein?"	- Bedeutung Führungspersonen in KV grundsätzlich - Querschnitts- /Integrationsaspekt	vgl. Abschnitt 2.2.4, 3.

	<p>"Welche <b>konkreten</b> Handlungsmöglichkeiten sehen Sie in Ihrem Arbeitsalltag?"</p> <p>Welche weiteren theoretischen, bisher noch nicht genutzten sehen Sie? -&gt; Wovon hängt ab ob Sie diesen Spielraum nutzen?</p> <p>XXX ist ja bei dem Thema ein Vorreiter. Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht andere Führungspersonen bei der Ausnutzung des vorhandenen Spielraums?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptionell für den eigenen Verantwortungsbereich, Terminierung (eigens Zeitbudget und das der Mitarbeitenden)</li> <li>- Informationsebene (Kommunikation nach innen und nach außen, Lenkung und Kontrolle)</li> <li>- zwischenmenschliche Ebene (Führen der eigenen Abteilung, Vernetzung innerhalb der eigenen Organisation und extern)</li> <li>- Aktionsebene (Handeln in die eigene Einheit, Akquise innerhalb der eigenen Organisation und nach außen)</li> </ul>	
	<p>("Welche fördernden bzw. hemmenden Faktoren beeinflussen Sie bei der Wahrnehmung dieses Spielraums?")</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro-Ebene (die eigene Person betreffend -&gt; Überleitung zum nächsten Block)</li> <li>- Meso-Ebene (die eigene Organisation (Kommunalverwaltung) betreffend)</li> <li>- Makro-Ebene (die äußeren Rahmenbedingungen (Gesellschaft, Gesamtkommune etc.) betreffend)</li> <li>- welche sind typische?</li> </ul>	
<p><b>Block 2 - Kompetenzen für nachhaltigkeitsorientierte Führung in KV (FF2)</b></p>	<p>"Mit welchen häufig bzw. typischen Herausforderungen werden Sie (als Führungskraft?) im Rahmen der XXX Nachhaltigkeitssteuerung konfrontiert?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich-methodische Dimension</li> <li>- Sozial-kommunikative Dimension</li> <li>- Personal Dimension</li> </ul>	<p>vgl. Kapitel 4</p>
	<p>"Auf welche Art und Weise bewältigen Sie diese Herausforderungen bzw. wie gehen Sie mit diesen um?"</p>		
	<p>Zusatzmaterial Liste: kurzen Überblick geben, ggf. auf Besonderheit von Querschnittskompetenzen hinweisen, Aufforderung die folgenden Kompetenzen in ihrer Bedeutung für das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von kommunalen Führungskräften intuitiv (!) zu bewerten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Begründung für Verteilung</li> <li>- Verbindung bestimmte Handlungen zu bestimmten Kompetenzen</li> </ul>	
<p><b>Block 3 - Förderungsmöglichkeiten dieser bei Führungspersonen in KV (FF3)</b></p>	<p>"Wurden Sie im Rahmen Ihrer Aus- und Weiterbildung auf die speziellen Herausforderungen einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung, mit denen Sie als Führungskraft konfrontiert werden, angemessen vorbereitet?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturelle Förderung in Aus- und Weiterbildung</li> <li>- weitergehende Förderung (Coaching, Mentoring, Auswahl und Einarbeitung etc.)</li> </ul>	<p>vgl. Kapitel 5</p>
	<p>"Werden diese Kompetenzen aus Ihrer Sicht derzeit schon bei (angehenden) Führungskräften ausreichend gefördert bzw. bestehen für Führungskräfte ausreichend Förderangebote?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in Aus- und Weiterbildung bzw. darüber hinaus</li> <li>- Präferenz von "zusätzlichen" Modulen oder einer systematischen, querschnittlichen Integration in andere Veranstaltungen</li> <li>- ggf. Differenzierung nach Kompetenzen</li> <li>- wenn nein: Begründung</li> <li>- wenn ja: Begründung warum kommunale Nachhaltigkeitssteuerung in vielen Kommunalverwaltungen gar nicht bzw. nur in Ansätzen vorhanden ist UND Heterogenität diesbezüglich</li> </ul>	

	Zusatzmaterial Liste: kurzen Überblick geben, Aufforderung die folgenden Maßnahmen intuitiv (!) zu bewerten, inwieweit sie geeignet sind die besprochenen Nh-Kompetenzen bei (angehenden) Führungspersonen zu fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begründung für Verteilung</li> <li>- Worauf sollte bei der Auswahl und Zusammenstellung von Maßnahmen geachtet werden</li> <li>- Kollektive Maßnahmen eher gemeinsam mit Kollegen der eigenen Kommunalverwaltung oder mit Personen aus anderen Städten</li> <li>- Workshops/Weiterbildungsveranstaltungen: eher intern oder extern?</li> </ul>	
	"Welche Umstände bestärken bzw. hemmen nach Ihrer Ansicht die zielgerichtete Förderung dieser Kompetenzen bei kommunalen Führungskräften?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mikro Ebene (die eigene Person betreffend)</li> <li>- meso Ebene (die eigene Organisation (Kommunalverwaltung) betreffend)</li> <li>- makro Ebene (die äußeren Rahmenbedingungen (Gesellschaft, Gesamtkommune etc.) betreffend)</li> </ul>	
<b>Abschlussfragen</b>	Frage nach thematisch relevanten Aspekten, die wir bisher noch nicht besprochen haben, die aber aus Ihrer Ansicht sehr wichtig sind		
	Dank für das Gespräch		
Ende der Aufzeichnung, "offizielles" Ende des Interviews			
<b>Nachgespräch</b>	Erläuterung weiteres Vorgehen (Zusendung Transkript, Anonymisierung, Auswertung)		
	ggf. Klärung bestehender Fragen von Experte		

## 12.6 Fragebogen Kompetenzen

- Verwaltungsexterne Befragte: Wie wichtig sind die folgenden Kompetenzen für das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von kommunalen Führungskräften? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.
- Führungspersonen aus Fallstädten: Wie wichtig sind die folgenden Kompetenzen für das eigene nachhaltigkeitsorientierte Handeln als kommunale Führungskraft in der Fallstadt? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.
- Andere Akteure aus Fallstädten: Wie wichtig sind die folgenden Kompetenzen für das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von kommunalen Führungskräften in der Fallstadt? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.

### Fachlich-methodische Dimension

#### Fachwissen

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Fach- und berufsübergreifende Kenntnisse

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Fachexpertise nachhaltiger Entwicklung allgemein und speziell im eigenen Verantwortungsbereich

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Fähigkeit, konkrete Strategien zu entwickeln

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Ganzheitliches, systemisches und vernetztes Denken:

- Lokale <-> globale Ebene
- Gegenwart <-> Zukunft
- Soziales <-> Ökologie <-> Ökonomie (ggf. <-> Kultur)

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Aktiver Umgang mit inhaltlichen Unsicherheiten und Dilemmata

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Fähigkeit zur Evaluation von Prozessen und Ergebnissen

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

#### Fähigkeit, sich neue Informationen bzw. Wissen zu beschaffen, diese auszuwählen, zu bewerten, zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig	Kann ich nicht sagen.

**Sozial-kommunikative Dimension**

Fähigkeit zur **Arbeit im Team** und zur **Kooperation**, insbesondere bei interdisziplinären und interkulturellen Gruppen

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeit zu **Integration unterschiedlicher Perspektiven**, d. h. Verständnis und Respekt für diese und deren Verzahnung

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeit, **andere Menschen zu überzeugen** und zu **motivieren**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeit, **Netzwerke** zu bilden, zu pflegen und zu nutzen

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeiten zum **Dialog**, also z. B. anderen zuzuhören sowie mit verständlichen und glaubwürdigen Nachrichten auf sie einzugehen

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeit mit **Widerstand und Konflikten** umzugehen und **Kompromisse** zu finden

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Bereitschaft und Fähigkeit zur **Partizipation** d. h. Planungen, Projekten und Programme aktiv mitzugestalten

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

Fähigkeit, **Potenziale bei Mitarbeitenden** zu erkennen und zu **fördern**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.



**Personale Dimension**

**Fähigkeit zur Reflexion,**  
insb. über sich selbst

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**normativ-ethische Einstellung,** d. h. Wertorientierung wie Verantwortungsbewusstsein, Toleranz und Solidarität

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Fähigkeit mit Frustrationen bzw. Rückschlägen umzugehen**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Umgang mit individuellen Entscheidungsdilemmata**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Gestaltungswille und die Fähigkeit sich selbst zu motivieren**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Emotionale Intelligenz,** also Empathie und eine gewisse soziale Sensibilität

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Offene Grundeinstellung gegenüber Neuem** und Freude an Experimenten

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

**Lernbereitschaft und -fähigkeit**

—  —  —  —  —   
 sehr unwichtig    unwichtig    eher unwichtig    eher wichtig    wichtig    sehr wichtig

Kann ich nicht sagen.

## 12.7 Fragebogen Förderungsmethoden

- Verwaltungsexterne Befragte: Inwieweit sind die folgenden Maßnahmen dazu geeignet Nachhaltigkeitskompetenzen bei administrativen Führungspersonen in Kommunalverwaltungen zu fördern? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.
- Führungspersonen aus Fallstädten: Inwieweit halten Sie die folgenden Maßnahmen dazu geeignet Nachhaltigkeitskompetenzen bei Ihnen als Führungsperson einer Kommunalverwaltung zu fördern? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.
- Andere Akteure aus Fallstädten: Inwieweit sind die folgenden Maßnahmen dazu geeignet Nachhaltigkeitskompetenzen bei Führungspersonen in der Kommunalverwaltung der Fallstadt zu fördern? Bitte bewerten Sie **intuitiv**.

### Maßnahmen am Arbeitsplatz

#### **Selbststudium**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

#### **Fernunterricht (mit analogen Materialien)**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

#### **E-Learning (Präsentationen, Übungen, Simulationen etc.)**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

#### **Tutorielles System als Ergänzung**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

### Maßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes

#### **360° Feedback (Einschätzung der Performance der Führungskraft durch Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kollegen und verwaltungsexterne Personen)**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

#### **Projektarbeit in Gruppen mit kontinuierlicher Reflexion und externer Begleitung z. B. zu einer aktuellen Herausforderung innerhalb der eigenen Verwaltung**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

#### **Einzel- oder Gruppen-coaching (durch psychologisch geschulte Berater)**

<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet	Kann ich nicht sagen.

**Mentoring** (Mentee wird von deutlich erfahrenerem Mentor, ebenfalls Praktiker, begleitet)

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Individuelle zielgerichtete Anleitung und Beratung** durch verwaltungsexternen Fachexperten

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Kollegiale Beratung** zwischen zwei oder mehr Kollegen aus gleichen oder unterschiedlichen Kommunalverwaltungen

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Maßnahmen außerhalb des regulären Arbeitsplatzes**

**Lehrvortrag mit Unterrichtsgespräch**

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Messen**

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Hospitationen** in anderen Dezernaten oder Kommunalverwaltungen

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Fallstudienarbeit**

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Methoden spielerischen Lernens** (Planspiel, Rollenspiel, Simulation etc.)

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Erfahrungsorientierte Übungen** zur Veranschaulichung komplexer Zusammenhänge, eigener Denk- und Handlungsmuster sowie deren Reflexion

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

**Outdoor-Training** (angeleitete Gruppenaktivitäten, körperliche Herausforderungen und Spiele in der freien Natur)

—  —  —  —  — 
  
 sehr ungeeignet    ungeeignet    eher ungeeignet    eher geeignet    geeignet    sehr geeignet

Kann ich nicht sagen.

## 12.8 Transkriptionsregeln

Angelehnt an Bogner et al. 2014: 42, 43; Gläser/Laudel 2010: 193, 194; Kaiser 2014: 98; Kuckartz 2010: 41, 44.

1. Transkribiert werden immer Fragen und Antworten, deutlich zu unterscheiden durch die Kodierungen I (Interviewer) und ein anonymes, eindeutiges Kürzel für den Befragten.
2. Alle Angaben, die einen eindeutigen Rückschluss auf die befragte oder eine andere Person erlauben, werden anonymisiert.
3. Es werden anklickbaren Zeitmarken gesetzt.
4. Es wird wörtlich transkribiert, aber ggf. vorhandene Dialekte nicht mit transkribiert. Das bedeutet mundartliche Begriffe werden belassen und nicht ins Hochdeutsche übersetzt, aber typische Verkürzungen oder andere Dialektausprägungen (verschluckte Laute) nicht dokumentiert („Er hatte noch so‘n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“).
5. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angelehnt (bspw. wird ein wiederholtes „und“ für die bessere Lesbarkeit durch einen Punkt ersetzt; Ähs, Ähms, und Füllwörter (eben, halt) werden nur mittranskribiert, wenn sie dem Inhalt eine andere Bedeutung geben).
6. Sprachliche Selbstkorrekturen werden nicht mittranskribiert.
7. Es wird Standardorthographie verwendet.
8. Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.

(...)	Grammatikalisch unvollständige Sätze
[...]	Auslassungen (inklusive Angabe was nicht mit transkribiert oder anonymisiert wurde)
()	unverständlich
(XX?)	nicht genau verständlich, vermuteter Wortlaut
(Ereignis)	nichtsprachliche Handlung (bspw. Störungen)
(lacht)	Nonverbale Äußerungen (Lachen, Räuspern, Husten, Stottern) werden nur dann transkribiert, wenn sie eine Aussage eine andere Bedeutung geben
[3]	längeren Pausen (ab 2 Sekunden) ungefähre Anzahl der Sekunden
<b>fett gedruckt</b>	Betonung