



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# Gestaltungsmacht in der Kommunalverwaltung: Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt

KURZGUTACHTEN Treiber- und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeitshaushalte

**KARLA BAUSZUS UND HARALD HEINRICHS (03/2026)**

LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG, INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG (INSUGO)



## ZUSAMMENFASSUNG

Klamme Kassen, marode Infrastruktur, Frustration in den kommunalen Verwaltungen und in der Lokalpolitik. Kommunale Nachhaltigkeitshaushalte gelten als zukunftsfähiges Steuerungsinstrument, das Antworten auf Stressoren des aktuellen Haushaltssystems findet, aber bislang erst in einigen wenigen Kommunen tatsächlich integriert und genutzt wird. Auf der Basis von Expert\*inneninterviews und einer Dokumentenanalyse wurden Treiber- und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeitshaushalte entwickelt, die sich folgenden drei Ebenen zuordnen lassen:

- i. Konkrete Ansätze und Instrumente für Kommunen, die einen NHH implementieren wollen.
- ii. Implikationen, die einen Kulturwandel innerhalb der Lokalverwaltung, -politik und darüber hinaus begünstigen.
- iii. Notwendige Rahmenbedingungen für unterschiedliche Akteursgruppen.

Zentrale Erkenntnisse dieser Arbeit sind zum einen *die Weiterentwicklung des doppischen Haushaltsrechts um die Komponente der Nachhaltigkeit* und zum anderen *die Erweiterung von Nachhaltigkeit durch Organisationskultur*. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf der Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeit durch den Nachhaltigkeitshaushalt als Steuerungs- und Gestaltungsinstrument, das essentielle Bausteine für die Haushaltssteuerung staatlicher Apparate – insgesamt, nicht nur auf kommunaler Ebene – im Kontext von Staatsmodernisierung und Bürokratieumbau einnehmen kann.

*Key words: Nachhaltigkeitssteuerung, Haushaltssteuerung, kommunales Finanzmanagement, Nachhaltigkeitskultur, Staatsmodernisierung, öffentliches Gestalten.*

## EINFÜHRUNG

Deutschlands Infrastruktur befindet sich vielerorts in einem Zustand, der nicht nur funktionale Defizite offenbart, sondern auch tiefgreifende gesellschaftliche Auswirkungen hat (Heerdegen, 2025). Der sichtbare Verfall öffentlicher Einrichtungen, Verkehrswege und kommunaler Strukturen wirkt sich unmittelbar auf das Sicherheits- und Vertrauensgefühl der Bevölkerung aus (Brand, 2009). Aufgrund zunehmender Aufgaben ohne ausreichende Mittel und damit einer strukturellen Unterfinanzierung von Kommunen, sind zahlreiche Städte und Gemeinden kaum mehr handlungsfähig (Bertelsmann Stiftung, 2025a).

Diese kommunale Überforderung verschärft sich angesichts multipler, ineinandergreifender Krisen (Pahl-Wostl et al., 2023; Tong et al., 2021). Lokale und globale Nachhaltigkeitsdefizite – etwa die Klima- und Biodiversitätskrise oder soziale Spannungen – setzen Kommunen weiter unter Druck (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020). Das Instrument des kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts (im Folgenden NHH) ist der Versuch eines Zukunftsdesigns, das durch neue Gestaltungsmacht in der Kommunalverwaltung auf die genannten Stressoren reagiert (Schuster et al., 2021; WPN 2030, 2021), indem „Nachhaltigkeit nicht mehr als Zusatz, sondern als Grundprinzip für das kommunale Kerngeschäft“ (Rybicki et al., 2021, S. 4) verstanden wird. Definitorisch versteht man unter einem NHH „eine spezifische wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung (Outcomesteuerung), deren Zweck darin besteht, die Verteilung von Finanzmitteln an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten“ (Rybicki et al., 2021, S. 5). Dabei schafft der NHH Raum für zukunftsreichere Entscheidungen und dementsprechend Gestaltungsmöglichkeiten und -macht innerhalb des Transformationsprozesses – pragmatisch, menschenzentriert und zukunftsfähig (Bürgy & Harder, 2024; Göpel 2025; Jacob et al., 2015; Schmidt, 2021).

Das vorliegende Kurzgutachten, das im Rahmen einer Masterarbeit erstellt wurde, untersucht mittels Expert\*inneninterviews und einer Dokumentenanalyse welche Faktoren die erfolgreiche Implementierung kommunaler Nachhaltigkeitshaushalte (NHH) begünstigen.

## RECHTLICHER HINTERGRUND

Rechtlich gibt es einige Ansatzpunkte, die dazu auffordern, bestehendes Haushaltsrecht zu modernisieren und auf einen zukunftsfähigen Ansatz auszuweiten.

Die zentrale rechtliche Verankerung des Haushaltsrechts findet sich in Art. 28 Abs. 2 Satz 3 des GG und hält das Recht auf Selbstverwaltung sowie die Pflicht zur finanziellen Eigenverantwortung fest. Länder sind in diesem Rahmen verantwortlich für die Kommunalhaushaltsverordnung, unter dieser die Kämmerer der Kommunalverwaltung ein- oder zweijährig den Haushalt aufstellt und die finale Version politisch beschließen lässt

(Alexy et al. 2023; Knirsch, 2019). Ein Haushaltssicherungskonzept zur Re-Stabilisierung – geprüft vom zuständigen Land – bedarf es im Falle der Nichteinhaltung von Pflichten, wie z.B. die Gewährleistung von Daseinsvorsorge<sup>1</sup> (Knirsch, 2019).

Neben den gesetzlichen Regelungen existieren zwei Systeme für kommunale Haushalte: Die Kameralistik (lineare Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, die vor allem die Zahlungsströme als Ganzes erfasst und bis in die 2000er Jahre das zentrale System war) und die Doppik als Reform des Haushaltswesens (orientiert sich am HGB, basiert auf der doppelten Buchführung und ist aktuell kommunaler Standard) (Hilgers et al., 2017, Knirsch, 2019; Rybicki et al., 2021). Die Reform basiert auf der Kritik der fehlenden Wirkungsorientierung zwischen Aufgaben, Maßnahmen und Wirkung sowie der Verschiebung finanzieller Lasten in die Zukunft (Knirsch, 2019). Die Umstellung auf die doppische Haushaltsführung soll somit eine neue Zeit der Haushaltssteuerung einleiten, hin zu „eine[r] demokratische[n] und wirtschaftliche[n] Steuerung eines modernen, komplexen und dezentral organisierten Gemeinwesens“ (Bertelsmann Stiftung & KGSt, 2008, S.4). Dass die Umsetzung kommunaler Nachhaltigkeit hinkt, bestätigen aktuelle Studien (Bertelsmann Stiftung, 2025a; Redenius & Heinrichs, 2024).

Und das trotz Nachhaltigkeitsrecht?

Den internationalen Rahmen prägt das Übereinkommen von Paris, das das Ziel verfolgt, unter der 1.5-Grad-Begrenzung zu bleiben und von 195 Staaten ratifiziert wurde (Bär et al., 2022; Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, 2023; Übereinkommen von Paris, 2015). Etwa zeitgleich, folgend auf die Millenniumsentwicklungsziele, wurden die Sustainable Development Goals von den Vereinten Nationen gesetzt (Köhler, 2015; Engagement Global gGmbH, o. J.). Beide Vereinbarungen basieren auf Freiwilligkeit und sind defizitär in ihrer Umsetzung – auch wenn das bundes-, landes- und kommunale Nachhaltigkeitsmanagement stark von den SDGs geprägt ist (Bauszus & Heinrichs, 2025; Rinawi-Molnar, 2024; Spiegel, 2025; WPN 2030, 2021).

Auf europäischer Ebene ist Nachhaltigkeit als Grundprinzip nach Art. 3 Abs. 3 S. 2 im Vertrag der Europäischen Union (EUV) verankert, das Vorsorgeprinzip im „Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union“ (AEUV); und der European Green Deal gilt neben Förderprogrammen als das zentrale Instrument für die europäische Nachhaltigkeitspolitik

---

<sup>1</sup> „Daseinsvorsorge bezeichnet die staatliche Aufgabe, Güter und Leistungen bereitzustellen, die für ein menschliches Dasein notwendig sind. Dies umfasst u. a. Energie- und Wasserversorgung, Verkehrsleistungen, Telekommunikation, Rundfunk, Straßenreinigung sowie Abwasser- und Müllentsorgung. Gemäß dem Subsidiaritätsprinzip sind die EU und ihre Mitgliedstaaten für die Erbringung dieser Dienste zu moderaten Preisen und in regional vergleichbarer Qualität verantwortlich. Dies dient dem sozialen, territorialen und wirtschaftlichen Zusammenhalt der EU. In Deutschland sind nach dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung die Kommunen für die Daseinsvorsorge verantwortlich, wo Daseinsvorsorge als Teil des Sozialstaatsprinzips verstanden wird“ (Hrbek & Nettesheim, 2020).

(Haake & Heidler, 2021; Peters et al., 2023a). Verbindliche kommunale Nachhaltigkeit spielt hier allerdings eine indirekte Rolle.

Auf Bundesebene sind die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu finden: die ökologische in GG Art. 20a, die soziale nach dem Sozialstaatsprinzip nach GG Art. 20 Abs.1 und die ökonomische – mit dem Ziel eines gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts – nach GG Art. 109, Abs.2 (Klimke, 2025). Nachhaltigkeitsaspekte sind zwar im Grundgesetz wie in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie verankert, werden aber mit anderen Interessen gewogen (Bundesregierung, 2025b; Willand et al., 2005). Nachhaltigkeit ist zudem weder als starkes und kohärentes Gesamtkonzept noch mit konkreten Verfahren zur Umsetzung verankert und somit abhängig von Auslegung und konkreten Fachgesetzen (Göpel, 2025; Klimke, 2025; Overkamp 2024a). Fachgesetze müssen allerdings um zu wirken in Landesgesetze umformuliert, an Kommunen übertragen und finanziell entsprechend unterfüttert werden (Konnexitätsprinzip) (Schubert & Klein, 2020).

Auf Landesebene lassen sich verschiedene Auslegungen bezüglich Nachhaltigkeitsrecht und -politik vorfinden – von Fachgesetzen, einer Landesnachhaltigkeitsstrategie, der Einführung nachhaltiger Finanzkriterien, oder der Verankerung in der Verfassung (Heinrichs & Bauszus, 2025; Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg [UMKEBW], 2023; Landtag des Freistaats Thüringen, 2024).

Kommunen agieren weitestgehend basierend auf einzelnen heruntergereichten Fachgesetzen oder eigener zusätzlicher Nachhaltigkeits-Regulatorik (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020; Rybicki, 2025; Scheller & Hornburg, 2025). Obwohl geltendes Recht also stärker auf kommunale Nachhaltigkeit ausgelegt werden könnte, bestehen durchaus konkrete rechtliche Anknüpfungspunkte zu einer erneuten Reform der Haushaltssteuerung. Der kommunale NHH vereint beide Rechtsstränge und schafft somit eine Grundlage für eine zukunftsfähige Haushaltssteuerung.

## METHODIK

Um zu erfahren, welche Faktoren die Implementierung eines NHH begünstigen, wurde ein vierstufiges Verfahren angewendet.

Erstens: *Die Entwicklung der zu untersuchenden Dimensionen*, basierend auf einschlägiger Literatur und vorheriger Forschung (Heinrichs & Bauszus, 2025). Die einzelnen Dimensionen werden im Ergebnisteil inhaltlich dargelegt und finden sich in Anhang 1.

Zweitens: *Die Auswahl der Kommunen, Dokumente und Expert\*innen*. Die Auswahl der untersuchten Kommunen erfolgte anschließend nach Kriterien der Kommunengröße (sehr groß, groß, mittel, klein) (KommunalWiki, 2023), eines hohen Etablierungsgrads des NHH und der Dualität von Nachhaltigkeitsmanagement und Kämmerei. So wurden die NRW-

Kommunen Köln, Bonn, Lüdenscheid und Kalletal betrachtet. Zentrale Kriterien für die Auswahl der Dokumente und Websites, waren die Relevanz für den kommunalen NHH sowie die institutionelle Herkunft, um ein tieferes Verständnis für die tatsächliche Verankerung und Umsetzung von NHH zu gewinnen (Bowen, 2009). Die untersuchten Dokumente sind in Anhang 2 aufgelistet zu finden. Die Auswahl der Expert\*innen fiel nach dem Prinzip der „gezielten Auswahl“ (Palinkas et al., 2015) auf die führenden Organisationen: DIFU<sup>2</sup>, LAG21<sup>3</sup>, Institut für den öffentlichen Sektor (KPMG)<sup>4</sup>.

Drittens: *Die Datenerhebung durch leitfadengestützte Interviews*, aufbauend auf den zu untersuchenden Dimensionen. Die Interviews wurden mit den genannten führenden Expert\*innen geführt sowie je betrachteter Kommune jeweils mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und der Kämmerei. Die Ausnahmen bilden Köln, da hier eine explizite Stelle für den NHH geschaffen wurde, und Kalletal, die die Stelle des Nachhaltigkeitsmanagements nicht besetzt bekommen. Der Interviewleitfaden wurde modular nach den Dimensionen aufgebaut und befindet sich in Anhang 3.

Viertens: *Das methodische Vorgehen zur Auswertung der Interviews und Dokumente* erfolgte nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl sowie Kuckartz in fünf weiteren Schritten (Mayring & Fenzl, 2019; Kuckartz, 2018): Schritt 1: Das strukturierte Ableiten konkreter und relevanter Codes aus den zu untersuchenden Dimensionen (Anhang 1); Schritt 2: Die systematische Codierung in MAXQDA; Schritt 3: Die analytische Auswertung der Codes; Schritt 4: Das Clustern der analysierten Ergebnisse und Bilden der Treiber- und Erfolgsfaktoren; Schritt 5: Die Kontextualisierung der Faktoren, die NHH begünstigen durch die theoretische Einbettung, einschlägige Literatur und Praxisberichten in der Diskussion.

---

<sup>2</sup> „Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) ist das größte Stadtforschungsinstitut im deutschsprachigen Raum. Wir beraten die Kommunen disziplinenübergreifend bei allen Aufgaben, die sie heute und in Zukunft zu bewältigen haben. Unabhängig, sachlich und fundiert“ (Deutsches Institut für Urbanistik, o.J.)

<sup>3</sup> „Die Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21 NRW) ist ein unabhängiges Netzwerk von Kommunen und zivilgesellschaftlichen Verbänden, Vereinen und Akteuren in Nordrhein-Westfalen, das durch Bildung, Beratung, Projekte und Kampagnen lokale Nachhaltigkeitsprozesse strategisch unterstützt und praxisorientiert umsetzt. Im Dialog setzen wir auf die Einbindung von Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, um den sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen einer Nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden“ (Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 2030 NRW e.V., o.J.)

<sup>4</sup> „Bei zahlreichen Themen, die die öffentliche Verwaltung und öffentliche Unternehmen betreffen, ist das Institut für den öffentlichen Sektor e. V. als forschende und publizistische Einrichtung und Think Tank ein guter Ansprechpartner. Das Institut wird seit seiner Gründung 2005 von KPMG gefördert. Es verfolgt die Zielsetzung, sich an der Diskussion zur Verwaltungsmodernisierung und der Leitung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen aktiv zu beteiligen, eine Diskussionsplattform für die beteiligten Akteure bereitzustellen sowie Ideengeber und Treiber der Entwicklung zu sein“ (Institut für den öffentlichen Sektor e.V., 2017)

## ERGEBNISSE

Als erste Dimension bilden die Basisinformationen zur Vollständigkeit (Anhang 2).

Die Frage nach der Dimension *Funktion und Relevanz* von NHH dient als Einstiegsfrage und für ein erstes Verständnis, warum Kommunen NHH einführen (Barroga & Matanguihan, 2022). Hier wird deutlich, dass der NHH als wesentliche Möglichkeit zur Umsetzung der NHS betrachtet wird, da diese häufig an fehlenden Mitteln und intransparenter Prioritätensetzung im Haushalt scheitert. Der NHH wird dabei als Werkzeug gesehen, um Belastungen zukünftiger Generationen und der Umwelt durch Wirkungsorientierung und Transparenz entgegenzusteuern. Die Literatur betont die Relevanz von NHH für die zukünftige Handlungsfähigkeit in Kommunen (Haarhaus, 2024).

Die Dimension der *organisatorischen Verankerung* von Nachhaltigkeit in Kommunen – die häufig als relevant diskutiert wird (Rinawi-Molnar, 2024) – stellt sich als weniger relevant heraus, da es beim NHH vielmehr um die Zusammenarbeit zwischen Nachhaltigkeitsmanagement – unabhängig der organisatorischen Verankerung – und der Kämmerei geht.

Die *Integration des kommunalen NHH in andere Nachhaltigkeitsinstrumente* – die als Erfolgsmodell für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement gilt (Gnädiger & Peters, 2023; Rybicki et al., 2021) – zeigt primär, dass eine meist schon früher aufgesetzte und politisch beschlossene NHS als Grundlage für den NHH dient. Besonders hervorgehoben wird dabei der partizipative Ansatz inner- und außerhalb der Verwaltung, der zu einer Zunahme von Transparenz und gegenseitigem Verständnis führt. Im weiteren Verlauf der Implementierung gewinnt der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument des Monitorings, zur Erfüllung von Berichtspflichten und zum Nachjustieren an Relevanz. Die Nachhaltigkeitsprüfung spielt in der kommunalen Praxis eine untergeordnete Rolle. Neben den klassischen Nachhaltigkeitsinstrumenten nutzen Kommunen beispielsweise Nachhaltigkeitsbeiräte. Insgesamt und als Resultat aus Interviews und Dokumenten findet die gelebte Praxis der Nachhaltigkeitsinstrumente nach wie vor eher nebeneinander, statt miteinander und integriert statt.

Zentral für den *Aufbau von NHH* ist das Verständnis der Zuordnung von kommunalspezifischen Nachhaltigkeitszielen mit den Produktbereichen, Produktgruppen und einzelnen Produkten im Haushalt (Gnädiger & Peters, 2023; Hinz & Riedel, 2021). Die kommunale Praxis zeigt, dass verschiedene Ansätze gewählt werden: Vom klassischen Aufbau: *Signaling* (der Ankündigung des NHH), *Tagging* (der Verknüpfung von Produkten und Nachhaltigkeitszielen) und *Analyzing* (die Messung der Zielerreichung) über einen pragmatischen Einstieg durch geeignete einzelne Schlüsselprodukte. Dabei fällt auf, dass Wechselwirkungen und Zielkonflikte kaum benannt werden und wenn, dann in Bezug auf

fehlende Ressourcen (technisch, finanziell, personell) sowie als Konfliktbeschreibung, beispielsweise mit schon bestehenden Pflichtaufgaben.

*Die Relevanz von weiteren Finanzierungsmechanismen wie Green Budgeting<sup>5</sup>, die ergänzend zum NHH eingeführt werden können, werden zwar wahrgenommen und in den jeweiligen NHS vermerkt, nicht aber als Gesamtkonzept mit dem NHH verknüpft. Insgesamt zeigt sich hier der Bedarf an Know-How von allen Verwaltungsmitarbeitenden, um wirkungsorientierte Maßnahmen aufstellen und einschätzen zu können. Hier leistet der partizipative Ansatz durch den NHH Abhilfe.*

Üblicherweise werden *Beteiligungs- und Kommunikationsstrategien* genutzt, um Akzeptanz für Vorhaben inner- und außerhalb der eigenen Organisation aktorsgruppenspezifisch zu stärken (Rinawi-Molnar, 2024; Rybicki et al., 2021). Anders als bei der NHS stehen während der Implementierung des NHH in der Praxis bisher die Umstellung innerhalb der Verwaltung und die Information an die Politik im Vordergrund. Weitere Akteursgruppen werden vorerst nicht beteiligt, da der NHH im aktuellen Haushaltsrecht durch die Verwaltung aufgestellt und durch den Rat beschlossen (und nicht, wie z.B. der Bürger\*innenhaushalt, teilweise partizipativ erarbeitet) wird. Wobei das Aufstellen einer Kommunikationsstrategie – neben z.B. Dashboards für digitalisierte und interaktive Haushalte oder Websites mit Erklärvideos – für sinnvoll erachtet wird, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit weiter zu erhöhen und das komplexe Thema Haushaltssteuerung nahbarer und verständlicher zu gestalten. Um verschiedene Herausforderungen bei der Implementierung des NHH besser angehen zu können, tauschen sich kommunale Akteur\*innen meist in bestehenden Nachhaltigkeitsnetzwerken aus und werden so mit externer Beratung verknüpft. Eine bisher unterschätzte Akteursgruppe stellen die kommunalen und regionalen Unternehmen dar, die die Kommunen indirekt beeinflussen und anreizen können.

*Die Gründe und relevanten Bausteine zur Einführung von NHH lassen sich wie folgt zusammenfassen:*

- Bis jetzt ist die *rechtliche Verbindlichkeit* weniger ein Grund und mehr eine mögliche Argumentationslinie zur Einführung von NHH.
- *Einzelne Akteure* nehmen eine zentrale Rolle bei der Einführung von NHH ein: In allen untersuchten Kommunen zeigt sich sichtbarer Rückhalt, Schubkraft und Akzeptanz durch einzelne (Schlüssel-)Personen, wie Oberbürgermeister\*innen.
- *Die politische Unterstützung* wird als Erfolgsfaktor bezeichnet, in der Praxis fehlen hier aber Rollenverständnisse und Verantwortungsbewusstsein.

---

<sup>5</sup> “Green Budgeting” beschreibt die Analyse öffentlicher Gelder nach deren Umweltauswirkungen, um diese mit Klimazielen in Einklang zu bringen (Battersby et al., 2021)

- *Die finanzielle Lage von Kommunen* gilt aktuell nicht als entscheidender Faktor, aber als Motivator zur Einführung: Gerade in Zeiten knapper Kassen, Haushaltssicherungskonzepte und Konsolidierungsdruck kann der NHH helfen, strategisch im Sinne der beschlossenen Nachhaltigkeitsziele aktiv zu steuern.
- Hier spielt die *konsequente Nutzung freiwilliger Nachhaltigkeitsinstrumente* eine Rolle, die durch aufeinander aufbauende Förderprogramme und den intrinsischen Wunsch nach gelebter Nachhaltigkeit umgesetzt werden.
- Die zunehmende *Verknüpfung von finanziellen Mitteln und Nachhaltigkeitskriterien bei Banken und in Förderprogrammen* belohnt Kommunen für nachhaltiges Verhalten.
- Auch die *Vorbildrolle* der eigenen Kommune durch Nachhaltigkeit spielt eine Rolle.

*Umsetzung und Wirkung von NHH:* Die Praxis zeigt, dass NHH noch nicht flächendeckend eingeführt sind und dass selbst die Kommunen, die NHH einführen, noch wenig erprobte Praxis haben (Scheller & Hornburg, 2025). Bei der Umsetzung von NHH ist die Unterstützung durch Softwarelösungen zunächst zwar relevant, allerdings nicht abhängig von einer bestimmten Softwarelösung und wird als Branchenthema recht aktiv diskutiert und angegangen (Scheller & Hornburg, 2025). Die Einführung von NHH wird zudem mit einem starken Anfangsaufwand verknüpft, während die Umsetzung dann bürokratischen Aufwand minimiert, Transparenz steigert und Komplexität reduziert. So kann die Einführung eine Vielzahl an Mehrwerten entfalten, die sich über die Prioritätensetzung und Gestaltungsmacht, Wirkungsorientierung und Zusammenarbeit innerhalb der Kommune erstrecken, aber auch darüber hinaus durch Fördermittelgestaltung oder Kommunikation in Wirtschaft und Bevölkerung wirken. Insgesamt steht allerdings fest: Bislang wird das Potential von kommunalen NHH noch nicht vollständig ausgeschöpft. NHH werden zwar im bestehenden Haushalt verankert, sind aber noch nicht vollständig etabliert und dementsprechend bisher in begrenztem Umfang als Steuerungsinstrument wirkungsvoll. Die Frage, die bisher offen bleibt, ist: Was fehlt zur Umsetzung und Wirkung?

- Die flächendeckende Verankerung von NHS als Grundlage von NHH.
- Die Weiterentwicklung des Haushaltsrechts um die Komponente der Nachhaltigkeit.
- Die Verankerung der Wirkungslogik in kommunalen Prozessen.
- Eine Software-Lösung für NHH.
- Eine Kommunikationsstrategie über die interne Verwaltung hinaus, um Medien, Bürger\*innen, Wirtschaft besser einbinden zu können (als Korrektiv für politische Entscheidungen, für die Fördermittelgestaltung, ...).
- Konsequenter politischer Wille.
- Strukturelle Rahmenbedingungen und Ressourcen, die die Umsetzung von NHH begünstigen, wie Personal, finanzielle Mittel.
- Wirtschaftliche Rentabilität und Belohnung durch nachhaltiges Handeln.

- Transdisziplinäre Forschung zur Weiterentwicklung des NHH inklusive Ressourcen für weitere Pilotprojekte.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass es zwar in kommunaler Hand liegt, ob und wie ein NHH eingeführt wird, verschiedene politische Ebenen, Institutionen und Akteur\*innen können aber fundamental dazu beitragen, NHH zu fördern. Dabei können drei Ebenen des Wandels identifiziert werden, die die Grundlage der Treiber- und Erfolgsfaktoren legen und anschließend vorgestellt werden:

1. Zukunftsfähige Erneuerungen der kommunalen Praxis, durch eine systematische Einführung von Nachhaltigkeitsinstrumenten  
→ Konkrete Ansätze und Instrumente
2. Bewusstseinsbildende und empowernde Maßnahmen, um die Menschen, die die Veränderungen tragen sollen, vorzubereiten, zu begleiten und zu stärken  
→ Kulturwandel
3. Strukturelle und institutionelle Veränderungen, durch Prüfanstalten, die Ausgestaltung von Landes- und Bundespolitik oder durch Vorgaben von Banken  
→ Notwendige Rahmenbedingungen

#### TREIBER- UND ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UMSETZUNG KOMMUNALER NACHHALTIGKEITSHAUSHALTE

Auf der Grundlage der dargestellten Studienergebnisse lassen sich konkrete Ansätze und Instrumente benennen, die als zentrale Treiber- und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung kommunaler NHH gelten:

- I. *Externe Begleitung aufsuchen*, um prozessuale und inhaltliche Unterstützung von außen bei der Haushaltsumstellung zu bekommen.
- II. *Auf Vorarbeiten aufbauen*.
  - a. *Kommunale Nachhaltigkeitsarchitektur nutzen, weiterentwickeln und erweitern*. Denn: Nachhaltigkeitsinstrumente gelten gleichzeitig als Grundlage und notwendige Werkzeuge in der Anwendung wirkungsvoller NHH, vor allem dann, wenn sie sich nach dem Integrierten Nachhaltigkeitsmanagement gegenseitig ergänzen.
  - b. *Bestehende und bekannte Prozesse auf den NHH beziehen und pragmatisch nutzen*: Der NHH wird innerhalb bestehender Haushaltsprozesse (Haushaltszyklus) und -systeme (Doppik, Wirkungsorientierter Haushalt) entwickelt. So kann beispielsweise Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht integriert werden.
  - c. *Auf Erkenntnissen und Lösungen anderer aufbauen und die Open-Source-Denkweise etablieren* (Cemazar, 2021; Fried, 2021): Kommunen orientieren sich an anderen Kommunen, die voran gehen. Verschiedene Organisationen

tragen zudem durch Begleitung, Ergebnisdokumentation und Vernetzung dazu bei, dass nicht nur die eigene Vorarbeit, sondern auch die Lern- und Weiterentwicklungsprozesse anderer nutzbar gemacht werden.

- I. *Eine Kommunikations- und Verstetigungsstrategie auf- und umsetzen*, um ein geteiltes Verständnis über verschiedene Akteursgruppen hinweg zu etablieren was der NHH bedeutet, welche Mehrwerte die Umsetzung mit sich bringt und wo Verantwortlichkeiten liegen. Denn: „Innovationsprozesse leben durch Kommunikation. Gerade wenn ein dynamisches Vorgehen und eine flexible Einstellung gefragt sind, braucht es Kommunikationsgrundlagen, die Offenheit, Verständnis und Lernen begünstigen“ (Paulick-Thiel, 2020, S. 56).

Der Kulturwandel beschreibt die Kompetenz der Zukunftskunst: „das Zusammenspiel von technologischen, ökonomischen, politischen, institutionellen und kulturellen Dynamiken in Prothesen der Großen Transformation zu verstehen und sie für das Projekt einer nachhaltigen Entwicklung fruchtbar zu machen“ (Schneidewind, 2018, S. 32). Die Kompetenz der Zukunftskunst geht darüber hinaus, faktisch im Recht zu sein und setzt dabei auf die Kunst, Menschen abzuholen und mitzunehmen, die durch den Ansatz des öffentlichen Gestaltens<sup>6</sup> umgesetzt wird (Paulick-Thiel, 2020). Im Einzelnen werden daraus folgende Empfehlungen als Treiber- und Erfolgsfaktoren innerhalb der Kommunalverwaltung und darüber hinaus abgeleitet: *Vernetzung & Austausch intensivieren; Teamarbeit fördern; Inhaltlich als auch prozessual befähigen; Klare, geteilte und damit verlässliche Rollenverständnisse und Verantwortlichkeiten vereinbaren* (Schmidt, 2021); *intrinsisch motivierte Mitstreiter\*innen finden & fördern* (Kristof, 2010a; Paulick-Thiel, 2020; Zimmermann-Janssen et al., 2021), *eine konstruktive Fehlerkultur etablieren* (Göpel, 2025).

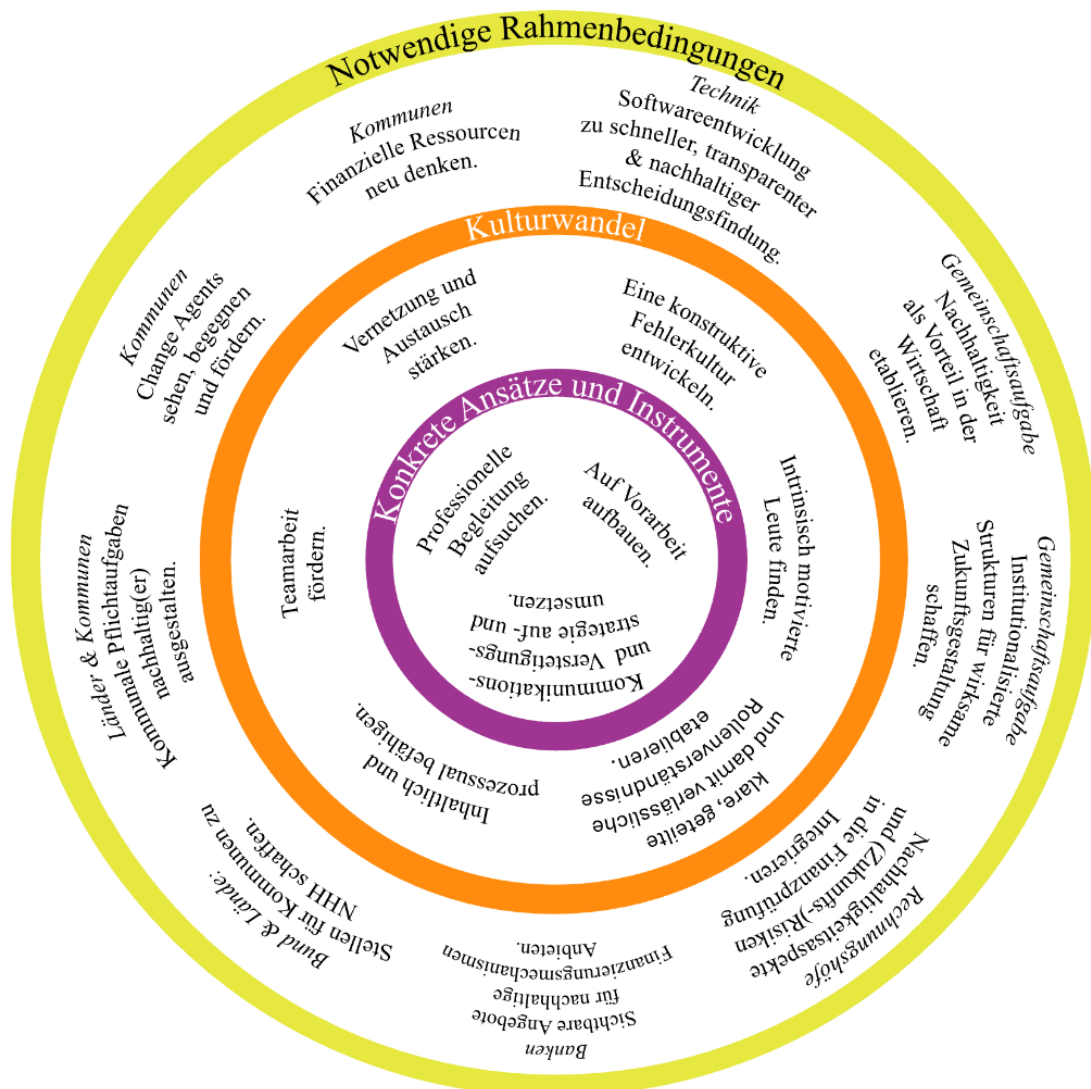
Zukunftsfähige Haushaltspolitik hängt nicht allein vom Handeln Einzelner ab, sondern davon, wie die Rahmenbedingungen gestaltet sind. Diese erstrecken sich innerhalb des Mehrebenensystems über unterschiedliche Akteursgruppen mit verschiedenen Handlungsspielräumen: Von kommunaler Gestaltungsmacht (Einführung eines NHH, Kulturwandel in der Kommunalverwaltung, Nachhaltigkeitsstandards auch für bestehende (Pflicht-)Aufgaben etablieren) über die Ausgestaltung des Haushaltsrechts und der Vergabe von Mitteln (finanziell und personell (Peters et al., 2023b) der Landes- und Bundespolitik bis hin zu Institutionen wie Banken und Rechnungshöfen, die finanziell relevante Anreize setzen können (Eitenmüller & Keilmann, 2022), oder Unternehmen, die an technischen Lösungen arbeiten, die zu schneller, transparenter und nachhaltiger Entscheidungsfindung beitragen (Scheller & Hornburg, 2025). Darüber hinaus wird die Einführung einer

---

<sup>6</sup> Der Ansatz des öffentlichen Gestaltens basiert auf der Annahme, dass „Veränderung [...] in der öffentlichen Verwaltung nicht zuletzt deshalb nötig [ist], weil ja auch die Gesellschaft sich permanent verändert“ (Paulick-Thiel, 2020, S. 6) und basiert auf folgenden sechs Prinzipien: „Wirkungs-orientiert“; „Mensch-zentriert“; „Evidenz-basiert“; „Design-geleitet“; „Multi-perspektivisch“ und „Co-kreativ“ (Paulick-Thiel, 2020, S. 362).

Gemeinschaftsaufgabe nach Art. 91a GG als notwendig erachtet, um verbindliche Strukturen für wirksame Zukunftsgestaltung zu schaffen und somit nachhaltiges Handeln zu stärken – unabhängig davon, dass nachhaltiges Handeln schon heute oft rentabel ist (Klima-Allianz Deutschland, 2023; Kemfert, 2025).

Die Grafik veranschaulicht die bestehende Gestaltungsmacht und Strahlkraft von zukunftsgerichtetem, kommunalem Handeln. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Einführung von NHH zu einem Kulturwandel bedarf. Zum anderen besteht ein Abhängigkeitsverhältnis der Implementierung von NHH zu den dafür notwendigen Rahmenbedingungen, um über den guten Willen einzelner Kommunen hinaus den NHH flächendeckend zu etablieren.



(eigene Darstellung)

Was braucht es also grundsätzlich, um Nachhaltigkeitshaushalte etablieren zu können?

- I. *Die Weiterentwicklung der Doppik um die Komponente der Nachhaltigkeit.* Die Umstellung von der Kameralistik hin zur Doppik zeigt die Integration ökonomischer Nachhaltigkeit. Folgerichtig ist die Ergänzung um die Komponenten der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit.
- II. *Die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs um die Organisationskultur,* um die Lücke zwischen Wissen und Umsetzung zu schließen und die „kollektive Entwicklung neuer Narrative ebenso [zu] wie die Überprüfung von Deutungs- und Sinnzusammenhängen [zu fördern]“ (Deutsche UNESCO-Kommission, 2016).

Im Zuge des NHH kann die kommunale Gestaltungsmacht wieder ergriffen werden, indem die Handlungsfähigkeit und damit die Kommune mit ihrem Einfluss als Verbraucherin und Vorbild, Versorgerin und Anbieterin, durch Regulatorik und als Beraterin und Motivatorin gestärkt wird (Beck & Stember, 2019; Freier et al. 2025; Paar et al., 2022).

#### AUSBLICK

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt zeigt sich als zentrales Zukunftsinstrument, um unter Bedingungen struktureller Unterfinanzierung und multipler Krisen kommunale Gestaltungsmacht zurückzugewinnen und Nachhaltigkeitskriterien vom symbolischen „Add-on“ zum Leitprinzip des Kerngeschäfts zu machen (Rybicki et al., 2021). Die Studie macht deutlich, dass NHH besonders dort wirksam ansetzen, wo bestehende Nachhaltigkeitsarchitekturen, politischer Rückhalt und eine enge Zusammenarbeit von Kämmerei und Nachhaltigkeitsmanagement zusammentreffen. Mit anderen Worten: Der NHH wird dort eingeführt, wo echte Lösungen für bestehende und zukünftige Herausforderungen gesucht werden, dort wo Menschen sich um ihre Kommune kümmern. Durch externe Begleitung, partizipative Prozesse und Kommunikation kann eine neue Verwaltungsstruktur und -kultur etabliert werden (Otto et al., 2020; Paulick-Thiel, 2020).

Gleichzeitig bleibt der NHH bisher fragmentarisch, oft projektförmig und stark von einzelnen Schlüsselpersonen abhängig – rechtliche Verankerung, flächendeckende Nachhaltigkeitsstrategien, technische Lösungen und stabile gesetzliche Rahmenbedingungen hinken der ambitionierten Transformationsaufgabe hinterher. Dabei ist der NHH nicht nur ein Modell für die kommunale Ebene, sondern leistet einen Beitrag zur Staatsmodernisierung insgesamt, da er sowohl auf Landes- und Bundesebene übertragen werden kann (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 2021). Im internationalen Vergleich hinkt Deutschland hier hinterher mit negativen Effekten für Wirtschaft und Gesellschaft (Schraad-Tischler, 2014; Bertelsmann Stiftung 2025b).

Dabei deutet die Dualität aus Lösungsorientierung und zielorientierter Zusammenarbeit auf einen Reformbedarf hin, der:

1. Präventiv Gesamtkosten reduziert, da künftige Bedürfnisse, Kosten und Risiken miteinbezogen werden.
2. Regeln aufstellt, die die Erfüllung der intendierten und angestrebten Ziele erleichtert und bei nicht intendierter Wirkung Nachjustierungsprozesse integriert.
3. Resilienz aufbaut, indem langfristige Kosten sowie Nebeneffekte systematisch miteinbezogen werden.

Der (kommunale) NHH ist ein Ansatz mit dem Potential, Politik und Verwaltung vom Verwalten von Krisen hin zu vorausschauender Transformationssteuerung und neuen Gestaltungsspielräumen zu verschieben. Um mehr Kommunen zu ermöglichen, nachhaltig, resilient und frei – im Rahmen planetarer Grenzen und sozialer Standards – zu handeln – oder mit anderen Worten: Um NHH flächendeckend zu etablieren, bedarf es auf der Ebene der Bundesländer und für den Bundeshaushalt Reformen der (kommunalen) Haushaltssteuerung: Um die Komponente der Nachhaltigkeit sowie der Organisationskultur.

## LITERATUR

- Alexy, L., Fisahn, A., Hähnchen, S., Mushoff, T., & Trepte, U. (2023). Das Rechtslexikon: Begriffe, Grundlagen, Zusammenhänge. J.H.W. Dietz Nachf. Bonn, 2. Auflage.
- Bär, H., Fischle, C., Bitomsky, A., & Peiseler, F. (2022). Green Budgeting–internationale Ansätze zur Umweltorientierung öffentlicher Finanzen. Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS).
- Barroga, E., & Matanguihan, G. (2022). A Practical Guide to Writing Quantitative and Qualitative Research Questions and Hypotheses in Scholarly Articles. Journal of Korean Medical Science, 37. <https://doi.org/10.3346/jkms.2022.37.e121>
- Battersby, B., Blazey, A., Bova, E., Lelong, M., Pojar, S., Rentería, C., & Tim, T. (2021). Green Budgeting: Towards Common Principles (L. R. Pench, Ed.). Publications Office of the European Union.
- Beck, J., & Stember, J. (2019). Modellkommune Open Government Projektbericht. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/projektbericht-modellkommune-open-government.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/projektbericht-modellkommune-open-government.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Bertelsmann Stiftung. (2025a). Kommunalen Finanzreport 2025: Knappe Kassen, große Aufgaben (Finanzreport 2025). [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/Finanzreport2025.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Finanzreport2025.pdf)
- Bertelsmann Stiftung. (2025b). Politische Unsicherheit bremst Nachhaltigkeit in Unternehmen aus. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2025/maerz/politische-unsicherheit-bremst-nachhaltigkeit-in-unternehmen-aus>
- Bertelsmann Stiftung & Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. (2008). Zukunftsfähiges Wirtschaften in einem demokratischen Gemeinwesen auf der Basis vergleichbarer doppischer Haushalte: Kommunale Haushaltswirtschaft – Unterschiede erkennen und Transparenz schaffen. [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Zukunftsfahiges\\_Wirtschaften.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Zukunftsfahiges_Wirtschaften.pdf)
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, 9, 27-40. <https://doi.org/10.3316/qj0902027>.
- Brand, U. (2009). Die multiple Krise: Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik. Heinrich-Böll-Stiftung. [https://www.boell.de/sites/default/files/multiple\\_krisen\\_u\\_brand\\_1.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/multiple_krisen_u_brand_1.pdf)
- Bundesministerium der Finanzen. (2021). Deutsche Sustainable Finance-Strategie. Berlin. [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren\\_Bestellservice/deutsche-sustainable-finance-strategie.pdf](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/deutsche-sustainable-finance-strategie.pdf)
- Bundesregierung. (2025). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Weiterentwicklung 2025 – Transformation gemeinsam gerecht gestalten.
- Bürgy, Y. M., & Harder, D. (2024). Design Thinking im strategischen Management. In K. O. Tokarski, N. Endrissat, & I. Kissling-Näf (Eds.), Transformationen gestalten: Beiträge aus Forschung und Praxis des privaten und öffentlichen Sektors. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Cemazar, S. A. (2021). Inspirational quotes on open source from 10 leading experts. Rocket.Chat. <https://www.rocket.chat/blog/open-source-quotes>

- Deutsches Institut für Urbanistik. (o. J.). Leitbild & Aufgaben. <https://difu.de/institut/leitbild-aufgaben>
- Deutsche UNESCO-Kommission. (2016). Die kulturelle Dimension der Nachhaltigkeit stärken! Stellungnahme der Deutschen UNESCO-Kommission zum Regierungsentwurf der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Bundesregierung. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/441814/8fe3f9af306529708a604aa51858a44d/2016-07-21-unesco-data.pdf?download=1>
- Eitenmüller, T., & Keilmann, U. (2022). klartext. komuno trifft Dr. Ulrich Keilmann, Direktor beim Hessischen Rechnungshof zu Nachhaltigkeitsindikatoren bei Kommunen [Interview]. komuno. <https://komuno.de/klartext-komuno-trifft-dr-ulrich-keilmann-direktor-beim-hessischen-rechnungshof-zu-nachhaltigkeitsindikatoren-bei-kommunen>
- Engagement Global gGmbH. (o. J.). 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung – Agenda 2030 der UN. Abgerufen am 13. März 2026, von <https://17ziele.de/>
- Freier, R., Geißler, R., Raffer, C., & Scheller, H. (2025). Kommunalen Finanzreport 2025 Knappe Kassen, große Aufgaben. Bertelsmann Stiftung. doi.org/10.11586/2025059
- Fried, L. (2021). Inspirational quotes on open source from 10 leading experts. In Rocket.Chat Blog. Rocket.Chat. <https://www.rocket.chat/blog/open-source-quotes>.
- Gnädiger, M., & Peters, O. (2023). Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt SDG-orientierte Produkte im Rahmen des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements. Analysen + Konzepte 2/2023 Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2024005>
- Göpel, M. (2025). Werte: ein Kompass für die Zukunft (H. Androsch, Ed.). Brandstätter Verlag.
- Haake, S., & Heidler, T. (2021). Der Umweltschutz in der Europäischen Union: Eine Einführung in das Umweltunionsrecht mit Annäherung an den „European Green Deal“. Zeitschrift für das Juristische Studium, 3, 287-293. [https://www.zjs-online.com/dat/artikel/2021\\_3\\_1507.pdf](https://www.zjs-online.com/dat/artikel/2021_3_1507.pdf)
- Haarhaus, S. (2024). Rede zur Einbringung des Verwaltungsentwurfs zum Doppelhaushalt 2024/2025 [Haushaltsrede]. Stadt Lüdenscheid. luedenscheid. [https://www.luedenscheid.de/fileadmin/user\\_upload/dateiordner\\_fachdienste/fd\\_20\\_finanzen\\_steuern\\_beteiligungen/dokumente/haushaltsplan/haushaltsrede\\_stadtkaemmerer\\_2024.pdf](https://www.luedenscheid.de/fileadmin/user_upload/dateiordner_fachdienste/fd_20_finanzen_steuern_beteiligungen/dokumente/haushaltsplan/haushaltsrede_stadtkaemmerer_2024.pdf)
- Heerdegen, T. (2025). Kommentar zu klammen Kommunen: „Ist kaputt das neue Normal?“ NDR Info. <https://www.ndr.de/nachrichten/info/Kommentar-zu-klammen-Kommunen-Ist-kaputt-das-neue-normal,kommentar2720.html>
- Heinrichs, H., & Bauszus, K. (2025). Landesnachhaltigkeitsstrategien: Wirkungslose Routinen? Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft, Nr.9. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1779>
- Hilgers, D., Hoffsummer, S., & Nitzel, C. (2017). Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens in Deutschland. Public Governance, Frühjahr 2017, 6-11. <https://publicgovernance.de/media/Reform%20des%20%C3%B6ffentlichen%20Haushalts-%20und%20Rechnungswesens%20in%20Deutschland.pdf>
- Hinz, E., & Riedel, H. (2021). SDGs und kommunaler Produkthaushalt – Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit dem Produkthaushalt von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können, Analysen und Konzepte. Leb. Bertelsmann Stiftung. 10.11586/2021049
- Hrbek, R., Nettesheim, M., & Wehling. (2020). Europäische Union und mitgliedstaatliche Daseinsvorsorge. In M. Große Hüttmann (Ed.), Das Europalexikon (3. Auflage). Dietz.

- Institut für den öffentlichen Sektor e. V. (2017). Wir über uns – Für eine leistungsstarke Verwaltung und öffentliche Wirtschaft. <https://publicgovernance.de/html/de/Wir-ueber-uns.htm>
- Jacob, K., Bär, H., & Graaf, L. (2015). Was sind Transformationen? Begriffliche und theoretische Grundlagen zur Analyse von gesellschaftlichen Transformationen (TEXTE 58/2015). Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte\\_58\\_2015\\_nachhaltiges\\_deutschland\\_2030\\_bis\\_2050\\_teil\\_1\\_1.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_58_2015_nachhaltiges_deutschland_2030_bis_2050_teil_1_1.pdf)
- Kempf, C. (2025). Zwei Jahrzehnte Klimakostenforschung: Präventiver Klimaschutz als volkswirtschaftlicher Vorteil. DIW Wochenbericht, Vol. 92, Iss. 38/39, 613-619. [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2025-38-3%0A](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2025-38-3%0A)
- Klima-Allianz Deutschland. (2023). *Allen Kommunen sozial gerechten Klimaschutz ermöglichen: Forderungspapier – Bewältigung der Klimakrise muss Gemeinschaftsaufgabe werden* [PDF]. Klima-Allianz Deutschland. [https://www.klima-allianz.de/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionen/Forderungspapier\\_Kommunal\\_Klimaschutz.pdf](https://www.klima-allianz.de/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionen/Forderungspapier_Kommunal_Klimaschutz.pdf)
- Klimke, R. (2025). Kapitel 2 Nachhaltigkeit und Verfassungsrecht. In A.-C. Mittwoch & A. Sanders (Eds.), *Nachhaltigkeit und Wirtschaftsrecht* (pp. 27-53). Springer Berlin Heidelberg.
- Knirsch, H. (2019). GRUNDWISSEN KOMMUNALPOLITIK 5. Der kommunale Haushalt. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Politische Akademie, KommunalAkademie. <https://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/15866/15866-05.pdf>
- Köhler, G. (2015). Die Millenniums-Entwicklungsziele – ein kritischer Rückblick und optimistischer Ausblick. *Vereinte Nationen*, 63(6), 243–248. Abgerufen von [https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift\\_VN/VN\\_2015/Heft\\_6\\_2015/02\\_Beitag\\_K%C3%B6hler\\_VN\\_6-15\\_24-11-2015.pdf](https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift_VN/VN_2015/Heft_6_2015/02_Beitag_K%C3%B6hler_VN_6-15_24-11-2015.pdf)
- KommunalWiki. (2023). KommunalWiki. Retrieved November 16, 2025, from <https://kommunalwiki.boell.de/index.php/Stadttypen>
- Kristof, K. (2010a). *Models of change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. vdf.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (LAG 21). (o. J.). Leitbild der LAG 21 NRW. <https://www.lag21.de/verein/leitbild/>
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. (2023, September). *Pariser Klimaabkommen der Vereinten Nationen von 2015*. Abgerufen am 13. März 2026, von <https://www.lpb-bw.de/pariser-klimaabkommen>
- Landtag des Freistaats Thüringen. (2024). *Verfassung des Freistaats Thüringen, Art. 41b Prinzip der Nachhaltigkeit*. <https://www.kirchenrecht-ekm.de/document/9632>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden. 10.1007/978-3-658-21308-4\_42
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg. (2023, Februar 17). *Land ist Spitzenreiter bei Nachhaltigkeitsrating*. Retrieved Oktober 26, 2025, from <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/land-ist-spitzenreiter-bei-nachhaltigkeitsrating>

- Otto, I., Donges, J., & Schellnhuber, H. J. (2020). Social tipping dynamics for stabilizing Earth's climate by 2050. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(5), 2354-2365. <https://doi.org/10.1073/pnas.1900577117>
- Overkamp, P. (2024a). Nachhaltigkeit und Grundgesetz: Intergenerationelles Verfassungsrecht (?) [Foliensatz]. Lehrveranstaltung „Nachhaltigkeit und Grundgesetz“, Leuphana Universität Lüneburg. Nicht öffentlich zugänglich.
- Paar, A., Bergk, F., Dingeldey, M., Hecker, C., & Herhoffer, V. (2022). Klimaschutzpotenziale in Kommunen: Quantitative und qualitative Erfassung von Treibhausgasminderungspotenzialen in Kommunen (CLIMATE CHANGE 04/2022). Umweltbundesamt.
- Pahl-Wostl, C., Odume, O., Scholz, G., De Villiers, A., & Amankwaa, E. (2023). The role of crises in transformative change towards sustainability. *Ecosystems and People*, 19. <https://doi.org/10.1080/26395916.2023.2188087>
- Palinkas, L., Horwitz, S., Green, C., Wisdom, J., Duan, J., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Adm Policy Ment Health*, 42, 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Paulick-Thiel, C., Arlt, H., & Köbler, B. (2020). *Öffentliches Gestalten: Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung* (J. Pacheco & B. Seibel, Eds.). Technologiestiftung Berlin.
- Peters, O., Raffer, C., Scheller, H., Grabow, B., & Kühl, C. (2023a). Nachhaltigkeitshaushalt und Nachhaltigkeitsrendite (Difu Impulse 10/2023). Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). 10.34744/difu-impulse\_2023-10
- Peters, O., Scheller, H., & Ruddek, A. (2023b). Halbzeitbilanz zur Umsetzung der Agenda 2030 in deutschen Kommunen. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/halbzeitbilanz-zur-umsetzung-der-agenda-2030-in-deutschen-kommunen-1>
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2020). Kommunen als zentrale Akteure nachhaltiger Entwicklung: Stellungnahme an den Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung zur Sitzung am 15.02.2021. [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/11/20201120\\_RNE\\_Stellungnahme\\_an\\_den\\_StS-Ausschuss\\_fuer\\_Nachhaltige\\_Entwicklung\\_zur\\_kommunalen-Nachhaltigkeit.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/11/20201120_RNE_Stellungnahme_an_den_StS-Ausschuss_fuer_Nachhaltige_Entwicklung_zur_kommunalen-Nachhaltigkeit.pdf)
- Redenius, P., & Heinrichs, H. (2024). Kommunales Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024: Eine Erhebung zum Stand von Nachhaltigkeit in niedersächsischen Landkreisen, Städten und Gemeinden (Kommunales Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024). Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO). <https://pubdata.leuphana.de/server/api/core/bitstreams/2f11377c-beaa-4c9e-b4ac-95d1e536ea28/content>
- Rinawi-Molnar, N. (2024). Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. KGSt Bericht 02/2024. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/Kommunales\\_Nachhaltigkeit\\_smanagement\\_2024.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Kommunales_Nachhaltigkeit_smanagement_2024.pdf)
- Rybicki, M. (2025, Mai 6). Nachhaltigkeitshaushalt in Verwaltungsabläufe integrieren [Unveröffentlichte Workshop-Präsentation], LAG 21 [Webinarreihe „Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement DIGITAL“ der LAG 21].
- Rybicki, M., Broll, M., & Schuster, F. (2021). Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019-2021. Bericht zur 2. Projektphase. Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW. Dortmund.

<https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/kommunalernachhaltigkeitshaushalt-projektbericht2021.pdf>

- Scheller, H., & Hornburg, G. (2025, November 18). Bedarfe und Anforderungen an einen digitalen Nachhaltigkeitshaushalt von Kommunen [Unveröffentlichte Workshop-Präsentation]. Bertelsmann Stiftung, Berlin.
- Schmidt, I. (2021). Die Kraft der Verantwortung: Über eine Haltung mit Zukunft. Edition Körber.
- Schneidewind, U. (2018). Die große Transformation: eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels (K. Wiegandt & H. Welzer, Eds.). Fischer Taschenbuch.
- Schraad-Tischler, D. (2014). Nachhaltiges Regieren in der OECD und EU – Wo steht Deutschland? Sustainable Governance Indicators 2014 – Zukunftsfähigkeit im Vergleich. Bertelsmann Stiftung
- Schubert, K., & Klein, M. (2020). Das Politiklexikon (7. aktualisierte und erweiterte ed.). Dietz.
- Schuster, F., Broll, M., & Müller, M. (2021). Nachhaltigkeitssteuerung im Konzern Kommune. Innovative Verwaltung, 9, 30-32. [https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/beitrag\\_iv\\_9\\_21\\_nachhaltigkeitssteuerung-im-konzern-kommune.pdf](https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/NHaushalt/beitrag_iv_9_21_nachhaltigkeitssteuerung-im-konzern-kommune.pdf)
- SPIEGEL. (2025, Februar 10). Pariser Klimaabkommen: Nur zehn von 195 Staaten liefern rechtzeitig neue Pläne. Der Spiegel. Retrieved October 26, 2025, from <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/pariser-klimaabkommen-nur-zehn-von-195-staaten-liefern-rechtzeitig-neue-plaene-a-e208f1ed-3577-41d7-aae4-b584aaaa0eb9>
- Tong, S., Bambrick, H., Beggs, P., Chen, L., Hu, Y., Ma, W., Steffen, W., & Tan, J. (2022). Current and future threats to human health in the Anthropocene, Environment International, Volume 158. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106892>
- Übereinkommen von Paris [Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen]. (2015). [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/paris\\_abkommen\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf)
- Willand, A., Pippke, N., & Buchholz, G. (2005). Nachhaltigkeit durch Rechtsgestaltung. Umweltbundesamt, Texte 13/05, Forschungsbericht 202 18 146, UBA-FB 000814.
- Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030. (2021). Nachhaltigkeit für und durch Kommunen vorantreiben. Empfehlungen und Dialogangebot der wpn2030. wpn2030. <https://www.wpn2030.de/wp-content/uploads/2021/09/Kommunen.pdf>
- Zimmermann-Janssen, V. E.M., Welfens, M. J., & Liedtke, C. (2021). Transformation zur Nachhaltigkeit – Warum wir eine Literacy für nachhaltigen Konsum brauchen (Zukunftsimpuls Nr. 16). Wuppertal Institut. [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7636/file/ZI16\\_Transformation.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7636/file/ZI16_Transformation.pdf)

## ANLAGEN

### ANLAGE 1: CODEBOOK

Dimension (Codeset)	Leitfrage	Guidance & Info
Funktion & Relevanz	Welche Funktion haben kommunale NHH? Welche Relevanz haben kommunale NHH?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung NHS</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Organisatorische Verankerung	Wo und wie ist (soll) Nachhaltigkeit in der Kommune verankert (sein)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabstelle</li> <li>• Querschnitts- aufgabe</li> <li>• Ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Integration des kommunalen NHH in anderen Nachhaltigkeitsinstrumenten	In welchen vorhandenen Nachhaltigkeitsinstrumenten wird (soll) Bezug auf den kommunalen NHH genommen (werden) und wie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration NHS</li> <li>• Integration NHB</li> <li>• Integration NHP</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Aufbau und Finanzierungsmechanismen kommunaler NHH	Wie ist (soll) der kommunale NHH aufgebaut (sein) und was sind dahinterliegende Finanzierungsmechanismen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuordnung von Produktgruppe, SDG und finanziellen Mitteln</li> <li>• Benennen von Zielkonflikten &amp; Wechselwirkungen</li> <li>• Finanzierungsmechanismen außerhalb des NHH: Nachhaltigkeitsrendite, - Investitionen, -Fördertöpfe, - Anreize</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Beteiligung & Kommunikation	Welche Beteiligungsprozesse finden (sollen) wann wie statt (finden)? Wie, wann und wo wird (soll) der kommunale NHH kommuniziert (werden)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung der Verwaltung</li> <li>• Beteiligung politische Akteure</li> <li>• Kommunikationsstrategie</li> <li>• Austauschformate und Netzwerke</li> <li>• Anderes</li> </ul>

Gründe zur Einführung von NHH	Welche Motivation, welche Gründe stehen hinter der Einführung kommunaler NHH?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Verbindlichkeiten</li> <li>• Einzelne Akteure</li> <li>• Politische Unterstützung</li> <li>• Finanzielle Lage der Kommune</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Umsetzung & Wirkung von NHH	Wird im NHB der NHS eine Verbesserung in der Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung sichtbar? Funktioniert die Umsetzung eines NHH?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch Softwares</li> <li>• Aufwand / Bürokratie</li> <li>• Mehrwerte</li> <li>• Nutzung als Steuerungsinstrument</li> <li>• Was fehlt zur Umsetzung &amp; Wirkung?</li> <li>• Anderes</li> </ul>
Benannte Hürden und Erfolgsfaktoren	Zentrale Hürden und Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antworten passend zu bestehenden Codes</li> <li>• Anderes</li> </ul>

**Sets**

- ▼ Funktion & Relevanz
  - Umsetzung NHS
  - Anderes
- ▼ Organisatorische Verankerung
  - Stabstelle
  - Querschnittsaufgabe
  - Ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement
  - Anderes
- ▼ Integration des kommunalen NHH in anderen Nachhaltigkeitsinstru
  - Integration NHS
  - Integration NHB
  - Integration NHP
  - Anderes
- ▼ Aufbau und Finanzierungsmechanismen kommunaler NHH
  - Zuordnung von Produktgruppe, SDG und finanziellen Mitteln
  - Benennen von Zielkonflikten & Wechselwirkungen
  - Finanzierungsmechanismen NHH: Nachhaltigkeitsrendite, -Investitionen, -Fördertöpfe, -Anreize
  - Anderes
- ▼ Beteiligung & Kommunikation
  - Beteiligung der Verwaltung
  - Beteiligung politische Akteure
  - Kommunikationsstrategie
  - Austauschformate und Netzwerke
  - Anderes
- ▼ Gründe zur Einführung von NHH
  - Rechtliche Verbindlichkeiten
  - Einzelne Akteure
  - Politische Unterstützung
  - Finanzielle Lage der Kommune
  - Anderes
- ▼ Umsetzung & Wirkung von NHH
  - Unterstützung durch Softwares
  - Aufwand / Bürokratie
  - Mehrwerte
  - Nutzung als Steuerungsinstrument
  - Was fehlt zur Umsetzung & Wirkung?
  - Anderes
- ▼ Benannte Hürden & Erfolgsfaktoren
  - Antworten, passend zu bestehenden Codes
  - Anderes

## ANLAGE 2: UNTERSUCHUNGSGEGENSTÄNDE

Kategorie	Beinhaltet	Interviews & Dokumente
Kommune	Köln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Köln, NHH-Managerin</li> <li>• <a href="#">Köln Haushalt 2025/2026, Band 1, Teil 1</a></li> <li>• <a href="#">Köln Haushalt 2025/2026, Band 3</a></li> <li>• <a href="#">Köln Haushaltsrede Kämmerei</a></li> <li>• <a href="#">Köln Website Nachhaltigkeitshaushalt</a></li> <li>• <a href="#">Modellprojekt kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt am Beispiel der Stadt Köln</a></li> <li>• <a href="#">Köln Website NHB</a></li> <li>• <a href="#">Köln Voluntary Local Report</a></li> <li>• <a href="#">Kölner Stadtstrategie</a></li> </ul>
	Bonn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Bonn, Kämmerei</li> <li>• Transkript, Bonn, Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• <a href="#">Bonn Auswertung interaktiver Haushalt 2025</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website interaktiver Haushalt</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website Nachhaltigkeitshaushalt</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website NHB</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Nachhaltigkeitsdashboard</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website NHS</a></li> <li>• <a href="#">Bonn NHS</a></li> </ul>
	Lüdenscheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Lüdenscheid, Kämmerei</li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsrede OB 2024</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsrede Kämmerei 2024</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsplan 2024/25</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid NHB</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid NHS</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Website NHS</a></li> </ul>
	Kalletal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Kalletal, Kämmerei</li> <li>• <a href="#">Haushaltsplan Kalletal 2024/2025</a></li> <li>• <a href="#">Ergebnisdokument Nachhaltigkeitshaushalt Kalletal</a></li> <li>• <a href="#">Kalletal NHS</a></li> <li>• <a href="#">Kalletal Zielsystematik NHS</a></li> </ul>
Berufsbezeichnung / Abteilung	Kämmerei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Köln, NHH-Managerin</li> <li>• Transkript, Bonn, Kämmerei</li> <li>• Transkript, Lüdenscheid, Kämmerei</li> <li>• Transkript, Lüdenscheid, Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Transkript, Kalletal, Kämmerei</li> </ul>
	Nachhaltigkeitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Bonn, Nachhaltigkeitsmanagement</li> <li>• Transkript, Lüdenscheid, Nachhaltigkeitsmanagement</li> </ul>

Expert*innen	Oliver Peters, Mona Rybicki, Dr. Ferdinand Schuster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transkript, Difu</li> <li>• Transkript_LAG 21</li> <li>• Transkript_KPMG</li> </ul>
Dokumententypen	NHS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Kölner Stadtstrategie</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website NHS</a></li> <li>• <a href="#">Bonn NHS</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid NHS</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Website NHS</a></li> <li>• <a href="#">Kalletal NHS</a></li> <li>• <a href="#">Kalletal Zielsystematik NHS</a></li> </ul>
	NHB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Köln Website NHB</a></li> <li>• <a href="#">Köln Voluntary Local Report</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website NHB</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Nachhaltigkeitsdashboard</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid NHB</a></li> </ul>
	NHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Köln Haushalt 2025/2026, Band 1, Teil 1</a></li> <li>• <a href="#">Köln Haushalt 2025/2026, Band 3</a></li> <li>• <a href="#">Köln Haushaltsrede Kämmerei</a></li> <li>• <a href="#">Köln Website Nachhaltigkeitshaushalt</a></li> <li>• <a href="#">Modellprojekt _____ kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt am Beispiel der Stadt Köln</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Auswertung interaktiver Haushalt 2025</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website interaktiver Haushalt</a></li> <li>• <a href="#">Bonn Website Nachhaltigkeitshaushalt</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsrede OB 2024</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsrede Kämmerei 2024</a></li> <li>• <a href="#">Lüdenscheid Haushaltsplan 2024/25</a></li> <li>• <a href="#">Haushaltsplan Kalletal 2024/2025</a></li> <li>• <a href="#">Ergebnisdokument _____ Nachhaltigkeitshaushalt Kalletal</a></li> </ul>

## ANLAGE 3: LEITFADEN FÜR INTERVIEWS UND DOKUMENTENANALYSE

Legende:

Nachhaltigkeitsmanagement

Kammerei

Expert\*innen

Dokumentenanalyse

Kurze Einführung

- Ich schreibe meine Masterarbeit bei Prof. Dr. Harald Heinrichs und Prof. Dr. Jelena Bäumler am Institut für Nachhaltigkeitssteuerung
- In meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem kommunalen NHH und möchte mit Ihrer Expertise Treiber- und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung kommunaler NHH herausarbeiten
- Die Ergebnisse der Arbeit sollen in einem Kurzgutachten zusammengefasst werden. Dieses stelle ich Ihnen nach Abgabe und Verteidigung gerne zur Verfügung.
- Haben Sie noch Fragen, oder kann es losgehen?

Basisinformationen: Werden nicht abgefragt, sondern von mir ausgefüllt und betreffen die Art des Dokuments oder die Personenbeschreibung.

Relevanz & Funktion kommunaler NHH

- Beschreiben Sie bitte in aller Kürze was ein NHH für Sie bedeutet.
  - Warum NHH und kein Klimahaushalt?
- Welche Relevanz haben kommunale NHH?
- Welche Funktion haben kommunale NHH?
- E: Wie ist der aktuelle Stand und Überblick zu kommunalen NHH in Deutschland?  
(Kurze Einschätzung)
  - Gibt es einen Grund dafür, dass es in Niedersachsen keine Vorreiterkommune gibt, oder ist mir hier nur keine bekannt?

Organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeit

- N & K & D: Wo und wie ist Nachhaltigkeit in der Kommune verankert?
  - Eventuelle Nachfrage: Ist Nachhaltigkeit als Stabstelle verankert?
  - Eventuelle Nachfrage: Gibt es ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement, das NHS, NHB, NHP und NHH koordiniert?
- E: Wo, wie und mit welchen Bestandteilen muss Nachhaltigkeit in der Kommune verankert sein, um wirkungsvoll umgesetzt werden zu können?

Integration des kommunalen NHH in anderen Nachhaltigkeitsinstrumenten

- N & K & D: In welchen vorhandenen Nachhaltigkeitsinstrumenten wird Bezug auf den kommunalen NHH genommen und wie?
  - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt der NHH in der NHS und vice versa?
  - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt der NHH in der NHB und vice versa?
  - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt der NHH in der NHP und vice versa?

- **E**: Wie muss der kommunale NHH in andere Nachhaltigkeitsinstrumente (NHS, NHB, NHP, weitere?) integriert werden und vice versa?

#### Aufbau NHH & Finanzierungsmechanismen inner- und außerhalb des NHH

- **N & K & U**:
  - Wie ist der kommunale NHH aufgebaut und was sind dahinterliegende Finanzierungsmechanismen?
    - Eventuelle Nachfrage: Werden nachhaltige Produktgruppen mit finanziellen Mitteln hinterlegt?
    - Eventuelle Nachfrage: Gibt es Produktgruppen, die im Haushalt aufgeführt sind und nicht zur nachhaltigen Entwicklung beitragen? Wie wird damit umgegangen?
  - Welche Softwares werden genutzt?
  - Welche weiteren Finanzierungsmechanismen gibt es auch außerhalb des NHH? Nachhaltigkeitsrendite, Nachhaltigkeitsinvestitionen, Fördertöpfe, andere Anreize, etc.
- **E**:
  - Welchen Aufbau eines kommunalen NHH empfehlen Sie und welche Finanzierungsmodelle und -mechanismen braucht es dafür innerhalb eines NHH?
  - Inwiefern tauchen im NHH auch Maßnahmen auf, die nicht zur nachhaltigen Entwicklung beitragen? Wie soll damit umgegangen werden?
  - Welche Finanzierungsmechanismen braucht es außerhalb eines kommunalen NHH, um zu nachhaltiger Entwicklung beizutragen? Nachhaltigkeitsrendite, Nachhaltigkeitsinvestitionen, Fördertöpfe, andere Anreize, etc.

#### Beteiligung & Kommunikation zum NHH

- **N & K & U**:
  - Welche Beteiligungsprozesse finden wann wie statt?
  - Wie, wann und wo wird der NHH kommuniziert?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Relevanz wird der Kommunikation zugeschrieben?
    - Eventuelle Nachfrage: Gibt es eine Kommunikationsstrategie?
- **N & K**:
  - Wie wird innerhalb der Verwaltung zum NHH kommuniziert, informiert und zusammengearbeitet?
  - Welche Austauschformate und Netzwerke nutzen Sie, um sich weiterzubilden?
- **E**:
  - Welche Beteiligungsprozesse braucht es und wann und wie sollen diese stattfinden?
  - Wie, wann und wo sollte der NHH kommuniziert werden?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Relevanz hat die Kommunikation des NHH?
    - Eventuelle Nachfrage: Bedarf es einer Kommunikationsstrategie?
  - Wie sollte Verwaltungs-intern zusammengearbeitet werden?
  - Welche Austauschformate und Netzwerke können genutzt werden, um NHH zu etablieren?

## Einführung von NHH: Verbindlichkeiten, rechtliche Rahmen und weitere Motivationen

- **N & K & B:**
  - Welche Motivation, welcher Grund steht hinter der Einführung des kommunalen NHH?
  - Welche Verbindlichkeiten definieren Sie für Ihre Kommune in Bezug auf den kommunalen NHH? Gibt es Sanktionsmechanismen?
  - Auf welche rechtlichen Rahmenbedingungen beziehen Sie sich?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt die kommunale Haushaltsordnung?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt das Landeskommunalrecht?
- **N & K:**
  - Welche weiteren Verbindlichkeiten und rechtlichen Rahmenbedingungen braucht es, um die Umsetzung von NHH zu erleichtern?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielen einzelne Personen bei der Einführung und Umsetzung des NHH?
    - Eventuelle Nachfrage: Welche Rolle spielt politische Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung von NHH?
    - Eventuelle Nachfrage: Wie schätzen Sie die finanzielle Lage Ihrer Kommune ein und welche Auswirkungen hatte diese auf die Entscheidung einen NHH zu etablieren?
      - Das KfW Kommunalpanel 2015 unterscheidet in i) prosperierende Kommunen, ii) Kommunen mit neuer Hoffnung, iii) Pessimistischen Kommunen und iv) Kommunen in Negativspiralen.
- **E:**
  - Welche Motivation steht Ihrer Erfahrung nach hinter der Einführung eines kommunalen NHH?
  - Welche Rolle spielen die kommunale Haushaltsordnung und das Landeskommunalrecht?
  - Welche eigenen Verbindlichkeiten können sich Kommunen auferlegen? Und welche Sanktionsmechanismen können und sollen eingeführt werden?
  - Welche rechtlichen Rahmenbedingungen können zugunsten eines kommunalen NHH ausgelegt werden?
  - Welche Rolle spielen einzelne Personen bei der Einführung und Umsetzung des NHH?
  - Welche Rolle spielt politische Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung von NHH?
  - Welche Rolle spielt die finanzielle Lage und die eigene Einschätzung dessen für die Etablierung eines NHH?
    - Das KfW Kommunalpanel 2015 unterscheidet in i) prosperierende Kommunen, ii) Kommunen mit neuer Hoffnung, iii) Pessimistischen Kommunen und iv) Kommunen in Negativspiralen.

## Umsetzung & Wirkung von NHH

- **N & K & E:**
  - Welche Softwares / Tools / Unterstützungsmöglichkeiten werden zur Umsetzung genutzt?
  - Wird im Monitoring und in der Evaluation (NHB) der NHS eine Verbesserung in der Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung sichtbar?
- **N & K:**
  - Wie erleben Sie den NHH im Kontext schlanker Bürokratie?
    - Eventuelle Nachfrage: Wie viel Bürokratie braucht Zukunftsgestaltung? Effizienz und Effektivität
  - Welchen Mehrwert sehen Sie durch den kommunalen NHH?
    - Eventuelle Nachfrage: Ist eine Wirkung auf andere Akteursgruppen und Stakeholder erkennbar?
  - Wird der NHH tatsächlich als Steuerungsinstrument genutzt, um Gelder in Richtung Nachhaltigkeit zu lenken?
  - Was braucht ein Nachhaltigkeitshaushalt, der umsetzbar und wirkungsorientiert ist?
- **E:**
  - Welche Softwares / Tools / Unterstützungsmöglichkeiten empfehlen Sie zur Umsetzung?
  - Sehen Sie eine Entwicklung des kommunalen NHHs hin zu einem Steuerungsinstrument? Anders: Werden Gelder tatsächlich in Richtung Nachhaltigkeit gesteuert?
  - Werden Nachhaltigkeitsziele (die zB. in der NHS festgehalten sind) eher erreicht?
  - Ist eine Wirkung auf andere Akteursgruppen und Stakeholder erkennbar?
  - Wie schätzen Sie kommunale NHH im Kontext schlanker Bürokratie ein?
    - Eventuelle Nachfrage: Wie viel Bürokratie braucht Zukunftsgestaltung? Effizienz und Effektivität
  - Was braucht ein Nachhaltigkeitshaushalt, der umsetzbar und wirkungsorientiert ist?

## Benannte Hürden und Erfolgsfaktoren

**N & K & E:** Können Sie mir die jeweils drei für Sie zentralen Hürden und Erfolgsfaktoren nennen, im Zusammenhang mit kommunalen NHH?

**STUDIE: GESTALTUNGSMACHT IN DER KOMMUNALVERWALTUNG:  
DER KOMMUNALE NACHHALTIGKEITSHAUSHALT**

Kurzgutachten Treiber- und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung kommunaler  
Nachhaltigkeitshaushalte

DOI <https://doi.org/10.48548/pubdata-3425>

**Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft**  
ISSN 2942-6669

Veröffentlichung am 30.03.2026

Dieses Kurzgutachten entstand im Kontext des Projektes „Nachhaltigkeitsstrategie  
Niedersachsen“ (2022-2025) mit den Teilbereichen „Kommunale Nachhaltigkeit“ sowie  
„Dekarbonisierung der niedersächsischen Wirtschaft“ an der Leuphana Universität  
Lüneburg. Weitere Informationen zum Projekt sowie weitere Kurzgutachten finden im  
[Forschungsportal](#).



**Kontakt:**

**Prof. Dr. Harald Heinrichs**  
Fon +49.4131677-2931  
Mail [harald.heinrichs@leuphana.de](mailto:harald.heinrichs@leuphana.de)

**Karla Bauszus**  
Mail [bauszuskarla@posteo.de](mailto:bauszuskarla@posteo.de)

© 2026. Dieses Kurzgutachten ist unter der Creative Commons-Lizenz CC BY 4.0 lizenziert.  
Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Fotos: Leuphana Universität Lüneburg/ Alfred Brandl

Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO)  
Leuphana Universität Lüneburg  
Universitätsallee 1  
21335 Lüneburg