

Wege zur Nachhaltigkeit in Niedersachsen: Kommunale und betriebliche Perspektiven im Vergleich (Kurzgutachten)

PIA REDENIUS, MARIE WILKENS, ERIC HARTMANN & HARALD HEINRICHS (10/2025)
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG, INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG



ZUSAMMENFASSUNG

- Klimaschutz und Nachhaltigkeit werden insgesamt als relevant eingeschätzt. Während Kommunen ihren Schwerpunkt stärker auf Klimaschutz legen, setzen Unternehmen vor allem auf Nachhaltigkeit.
- Verschiedene gesellschaftliche Akteure (z. B. Hauptverwaltungsbeamt*in/ Geschäftsführung; Zivilgesellschaft) werden von Kommunen wie auch Unternehmen grundsätzlich als wichtige Treiber der Transformation anerkannt. Demgegenüber gelten aktuelle gesellschaftliche Trends (z.B. Fachkräfte) eher als Hemmnisse und stellen Herausforderungen für die Transformation dar.
- Kommunen und Unternehmen nehmen den Beitrag der jeweils anderen Seite zur Nachhaltigkeitstransformation überwiegend kritisch wahr.

EINFÜHRUNG

Das eine Transformation zu einer nachhaltigeren Gesellschaft nötig ist, wird inzwischen von vielen Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft geteilt. Bereits mit dem Beschluss der Agenda 2030 im Jahr 2015 in New York und der Formulierung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) wurde dies international vereinbart (Vereinte Nationen, 2015). Spätestens seit Fridays for Future ist die Relevanz von Klimaschutz auch medial präsent. Ein aktueller Zwischenbericht zum Stand der SDGs aus dem Jahr 2023 zeigt jedoch, dass bei 80 % der Ziele eine unzureichende bis negative Veränderung vorliegt (DESA, 2023). Auch sind mittlerweile bereits sieben der neun planetaren Belastungsgrenzen überschritten (Planetary Boundaries Science, 2025). Die bisherigen Bemühungen für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz reichen somit nicht aus und ein stärkeres Engagement von allen Akteuren und auf allen Ebenen ist notwendig.

Besonders relevante Akteure sind Landkreise, Städte und Gemeinden (zusammengefasst als **Kommunen**). Mit SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ wird die lokale Ebene von den Vereinten Nationen in der Zieldefinition einer nachhaltigen Entwicklung explizit genannt und auch ein Großteil der anderen SDGs ist nur erreichbar, wenn diese auf kommunaler Ebene bearbeitet werden (Raffer et al., 2022). Insbesondere Städte tragen maßgeblich zu Treibhausgasemissionen bei, während sie gleichzeitig besonders betroffen von Folgen des Klimawandels sind (Rosenzweig et al., 2010). Daher ist hier die Relevanz einer Nachhaltigkeitstransformation besonders groß. Gleichzeitig hängt auch mit Blick auf Governance-Strukturen die konkrete Umsetzung von Beschlüssen in Nachhaltigkeitsstrategien und Gesetzen von lokalen Aktivitäten ab, z.B. in der Energiewende (Rautenstrauch & Riedel, 2020).

Ebenfalls eine große Bedeutung kommt der **Wirtschaft** und ihren Unternehmen zu, da wirtschaftliche Aktivitäten für einen wesentlichen Anteil globaler Treibhausgasemissionen verantwortlich sind sowie ökologische Schäden verursachen, welche die Lebensgrundlagen heutiger und zukünftiger Generationen gefährden (Folke et al, 2019). Gleichzeitig ist die Produktion von Gütern und Erbringung von Dienstleistungen durch Unternehmen in unserem aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen System essenziell für die Befriedigung von Grundbedürfnissen und dem Erhalt eines hohen Lebensstandards. Eine nachhaltige Umgestaltung der Wirtschaft ist daher entscheidend für eine erfolgreiche Transformation.

Da die Nachhaltigkeitstransformation im kommunalen und betrieblichen Bereich nicht isoliert voneinander stattfindet, sondern sich gegenseitig beeinflusst und in den größeren gesellschaftlichen und politischen Kontext eingebettet ist, lohnt sich ein vergleichender Blick auf die Ergebnisse der beiden Perspektiven. Welche Veränderungen verlaufen ähnlich bzw. unterschiedlich? Wo stimmen Wahrnehmungen überein oder stehen konträr zueinander? Welche Rahmenbedingungen werden gleich, welche verschieden bewertet? Auf diese Fragen soll in diesem Kurzgutachten, mit einem Fokus auf das Land Niedersachsen, eingegangen werden.

HINTERGRUND

In Niedersachsen sind Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf Landesebene in mehreren rechtlichen Grundlagen verankert, darunter im Niedersächsischen Klimaschutzgesetz (NKlimaG) sowie in der Niedersächsischen Bauordnung (NBauO). Ergänzend dazu bilden bundesgesetzliche Regelungen den übergeordneten Rahmen für die Umsetzung klimapolitischer Maßnahmen im Land. Mit dem NKlimaG verfolgt Niedersachsen das Ziel, bis 2040 Klimaneutralität zu erreichen. Dafür wurden Zwischenziele definiert und Zuständigkeiten auf Landes- und Kommunalebene festgelegt. Aufgrund seiner geografischen Lage verfügt Niedersachsen über ein hohes Potenzial zur Nutzung erneuerbarer Energien, insbesondere im Bereich der Windkraft, sowie über große Kapazitäten zur Energiespeicherung. Dadurch kann das Land – gemeinsam mit seinen Kommunen und Unternehmen – eine zentrale Rolle in der nachhaltigen Transformation des Energiesystems einnehmen (Brandt et al., 2025).

Die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Niedersachsen, die 2018 beschlossen und seither fortgeschrieben wurde, bildet einen weiteren politischen Handlungsrahmen. Darin wird insbesondere die Bedeutung der kommunalen Ebene für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung hervorgehoben. Ein Fortschrittsbericht dokumentiert den aktuellen Stand der Transformation in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht (Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz, 2020). In diesem Kontext begleitet das Forschungsprojekt „Landesnachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen“ an der Leuphana Universität Lüneburg die Nachhaltigkeitsentwicklungen der Kommunen und Unternehmen auf niedersächsischer Ebene.

Dieses Kurzgutachten basiert auf Ergebnissen zweier Befragungen, die im Rahmen des Forschungsprojektes „Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen“ von der Leuphana Universität durchgeführt wurden. Das **Kommunale Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen (KNBN)**, durchgeführt in Kooperation mit der Kommunalen Umwelt-Aktion (UAN) sowie den kommunalen Spitzenverbänden in Niedersachsen, adressiert Mitarbeitende von Kommunen, die für die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz verantwortlich sind (Redenius & Heinrichs 2024). Es hat das Ziel, einen Einblick in den aktuellen Stand von Nachhaltigkeit in niedersächsischen Gemeinden, Städten und Landkreisen sowie dessen Umsetzung in der Kommunalverwaltung auf verschiedenen Ebenen zu erhalten. Die Versendung der Erhebung und Aufruf zur Teilnahme des KNBN erfolgte als Vollerhebung über die kommunalen Spitzenverbände. Nach Bereinigung der Daten besteht die Stichprobe des KNBN aus 116 Fällen, dies entspricht knapp einem Drittel aller niedersächsischen Kreise, Städte, Samt- und Einheitsgemeinden.

Das **Betriebliche Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen (BNBN)** richtet den Blick auf den zweiten zentralen Akteur einer erfolgreichen Nachhaltigkeitstransformation: die niedersächsische Wirtschaft bzw. ihre Unternehmen (Hartmann et al., 2024). Die Befragung wurde in Kooperation mit der Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit (NAN) und ihren Partnern durchgeführt. Ziel ist es, die Perspektiven von Management sowie von Betriebs- und Personalräten auf die Transformation hin zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaft systematisch zu erfassen. Beide Erhebungen erfolgten als standardisierte, quantitative Online-Befragungen im Frühjahr 2024. Die Fragebögen basieren auf verschiedenen bestehenden wissenschaftlichen und praxisorientierten Erhebungen, die im Hinblick auf die Zielsetzung der Studie ausgewählt, angepasst und erweitert wurden. Das BNBN umfasst zwei Stichproben: (1) eine Befragung der Managementebene als Repräsentation der Unternehmen (Management-Sample) und (2) eine Befragung von Vertreter*innen der Betriebs- und Personalräte als Repräsentation der Beschäftigten (Betriebsrat-Sample). Der Fragebogen für die Betriebs- und Personalräte wurde auf Grundlage des Instruments der Managementbefragung entwickelt und zielgruppenspezifisch modifiziert. Die bereinigten Datensätze umfassen 115 Fälle im Management-Sample und 94 Fälle im Betriebsrat-Sample.

ERGEBNISSE

Im Folgenden werden ausgewählte Fragestellungen aus beiden Barometern vertiefend analysiert, bei denen direkte Vergleiche möglich sind, markante Antwortmuster auftreten oder erkennbare Zusammenhänge bestehen. Dabei handelt es sich in der Regel nicht um vollständig identische Fragen oder Antwortoptionen, da diese an den jeweiligen spezifischen Kontext angepasst wurden. Die Analyse und Diskussion erfolgt daher auf einer abstrahierenden Ebene. Die vollständigen Ergebnisse des KNBN und BNBN sind in den jeweiligen Berichten dokumentiert ([Hartmann et al., 2024](#); [Redenius & Heinrichs 2024](#)).

Relevanz von Nachhaltigkeit und Klimaschutz

In beiden Erhebungen (KNBN und BNBN) wurde erhoben, welche Bedeutung die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Kommunen bzw. Unternehmen haben. Auffällig ist die unterschiedliche Schwerpunktsetzung: Während Kommunen dem Klimaschutz größere Relevanz beimessen, betrachten Unternehmen vor allem Nachhaltigkeit als wichtiger. So bewerten 93 % der Kommunen den Klimaschutz, aber nur 53 % Nachhaltigkeit als sehr oder eher wichtig. Im betrieblichen Barometer hingegen halten 74 % Nachhaltigkeit und 64 % Klimaschutz für sehr oder eher wichtig.

Die Einschätzungen variieren allerdings sowohl in Abhängigkeit von der Größe der Kommune als auch zwischen den befragten Betriebsräten und Managementvertreter*innen. Insgesamt zeigt sich bei den Kommunen eine deutlich größere Streuung in den Bewertungen. Dieser Befund lässt sich als Reaktion auf bestehende politische Rahmenbedingungen und öffentliche Diskurse interpretieren. Kommunen agieren stark im Rahmen gesetzlicher Vorgaben und strategischer Programme mit Fokus auf Klimaschutz, etwa der kommunalen Wärmeplanung. In den vergangenen Jahren hat sich der Klimaschutz somit zu einer der zentralen kommunalen Aufgaben entwickelt ([Deutsches Institut für Urbanistik, 2024](#)). Im betrieblichen Kontext hingegen ist Nachhaltigkeitsmanagement seit längerem ein eigenständiges, etabliertes Handlungsfeld ([Baumast & Pape, 2022](#)). Viele Instrumente und Konzepte, etwa die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), beziehen sich dabei auf Nachhaltigkeit als umfassenden, integrierten Ansatz.

Umsetzung von Nachhaltigkeit

Mit Blick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie die Einschätzung des Fortschritts in ökologischen und sozialen Handlungsfeldern ergibt sich ein ambivalentes Gesamtbild. Insbesondere bei sozialer Nachhaltigkeit unterscheiden sich die Einschätzungen von Betriebsräten und Managementvertreter*innen. Auch in der kommunalen Befragung zeigt sich eine heterogene Bewertung des Umsetzungsstandes der Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Bei einem Vergleich zwischen sozialen und ökologischen Dimensionen in beiden Barometern werden zudem Unterschiede deutlich: Unternehmen schätzen die soziale Nachhaltigkeit insgesamt als deutlich weiter fortgeschritten ein als die ökologische. In den Kommunen hingegen lässt sich eine derartige Differenzierung nicht beobachten.

Auffällig bei beiden Erhebungen ist die sehr geringe Einschätzung zum Fortschritt im Bereich Biodiversität. Unter den Kommunen bewerten 33 % die Umsetzung von SDG 15 („Leben an Land“) und lediglich 15 % die von SDG 14 („Leben unter Wasser“) als fortgeschritten. Im Management sehen 30 %, im Betriebsrat 37 % den Bereich Biodiversität als sehr/eher fortgeschritten. Angesichts der Tatsache, dass der Verlust der Biodiversität bereits als überschrittene planetare Grenze gilt ([Richardson et al., 2023](#)), ist diese Selbsteinschätzung kritisch zu bewerten. Trotz der hohen Relevanz ökologischer Vielfalt und ihrer Ökosystemdienstleistungen für Wirtschaft wie Kommunen ([Grunewald & Bastian, 2018](#)) mangelt es offenbar an einer systematischen Bearbeitung und systematischen Verankerung des Themas. Diese Befunde stehen

im Einklang mit Ergebnissen anderer Untersuchungen zu Unternehmen (Schaltegger et al., 2010; Edinger-Schons et al., 2023).

Die Selbsteinschätzung zum **Klimaschutz und zur Dekarbonisierung** fällt insgesamt differenzierter aus. Kommunen bewerten ihre eigenen Klimaschutzbemühungen mit 61 % rund zehn Prozentpunkte positiver als Unternehmen ihren Fortschritt (Management: 55 %, Betriebsräte: 49 %). In beiden Befragungen zeigt sich jedoch, dass Klimaschutz im Vergleich zu anderen Nachhaltigkeitsthemen als deutlich weiter fortgeschritten wahrgenommen wird. Naheliegend ist, dass die Bearbeitung in Kommunen wie auch in Unternehmen stark durch öffentliche und politische Aufmerksamkeit sowie durch externe Vorgaben beeinflusst wird. Hinsichtlich der CO₂-Reduktionsziele und verbindlichen Zusagen zur Emissionsminderung zeigt sich sowohl in Kommunen als auch in Unternehmen erheblicher Handlungsbedarf. Kommunen sind in der Zielsetzung tendenziell etwas weiter: Rund 43 % haben bereits ein Klimaneutralitätsziel beschlossen, 20 % planen die Einführung eines solchen Ziels, während 37 % bislang weder ein Ziel formuliert noch entsprechende Planungen aufgenommen haben. In Unternehmen gehen die Einschätzungen zwischen Management und Betriebsräten deutlich auseinander. Etwa 50 % der befragten Führungskräfte und 69 % der Betriebsräte geben an, dass derzeit kein Reduktionsziel existiert oder ihnen ein solches nicht bekannt ist. Die übrigen Rückmeldungen beziehen sich auf Ziele mit unterschiedlichem Zeithorizont und Reduktionsumfang. Bemerkenswert sind die Unterschiede in der Ausgestaltung dieser Zielsetzungen. Kommunen formulieren häufiger ambitionierte Mengenreduktionen bis hin zur Klimaneutralität, während Unternehmen – sofern Zieljahre vorliegen – tendenziell weniger ehrgeizige Zeiträume für ihre Emissionsminderungen wählen.

Auf die Frage, ob die eigenen Klimaschutzmaßnahmen ausreichen, um das 1,5°C-Ziel zu erreichen, überwiegt in beiden Erhebungen die Einschätzung, dass die bisherigen Bemühungen nicht genügen. Besonders ausgeprägt ist diese Wahrnehmung in den Kommunen, wo 68 % der Befragten ihre Maßnahmen als „nicht ausreichend“ bewerten. In der Unternehmensbefragung sind es 41 %. Das Management zeigt sich insgesamt optimistischer und stuft die eigenen Maßnahmen etwa doppelt so häufig als ausreichend ein (KNBN 14 %, BNBN 28 %). Zugleich äußern rund 30 % der Unternehmensbefragten Skepsis oder Unentschlossenheit. Verglichen mit der vorherigen Einschätzung zum Fortschritt von Klimaschutz und Dekarbonisierung wird hier ein Widerspruch sichtbar. Während Unternehmen ihren Fortschritt tendenziell schlechter bewerten als die Kommunen, schätzen sie die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen zur Erreichung des 1,5 °C-Ziels deutlich positiver ein. Einigkeit besteht jedoch darin, dass die bisherigen Maßnahmen insgesamt nicht ausreichen.

Auch in Hinblick auf den Einsatz von **Governance-Instrumenten**, z.B. Nachhaltigkeitsberichterstattung, bestehen in Kommunen sowie Unternehmen weiterhin Potentiale zur Stärkung. In den Kommunen ist die Kontrolle des Umsetzungsstandes von Maßnahmen am weitesten verbreitet. Rund 16 % der Kommunen haben entsprechende Monitorings bereits etabliert, weitere 28 % befinden sich in Planung oder Umsetzung. Dies deutet insgesamt auf eine nach wie vor begrenzte strategische Ausrichtung der Nachhaltigkeitssteuerung auf kommunaler Ebene hin. In Unternehmen sind Kontrollmechanismen dagegen stärker verankert, was vor allem auf regulatorische Vorgaben, unter anderem die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), zurückzuführen ist. Sowohl das Management als auch Betriebsräte bewerten den Fortschritt bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Festlegung von Nachhaltigkeitszielen in rund 40 % der Fälle als fortgeschritten. Dennoch zeigt sich auch auf betrieblicher Ebene, dass das Fortschrittniveau bei Governance-Themen insgesamt eher niedrig ist.

Verankerung von Nachhaltigkeit

Für eine konsequente und erfolgreiche Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen und Klimaschutz ist eine personelle Verankerung von zentraler Bedeutung (Bodenstein & Herget, 2024; Plawitzki et al., 2015). Solche

Ansätze finden sich sowohl in Kommunen als auch in Unternehmen. In Unternehmen ist die Zuständigkeit laut Einschätzung der Befragten häufiger auf Leitungsebene angesiedelt als in Kommunen. Gleichzeitig zeigen sich Unterschiede in der institutionellen Abdeckung. In nur 15 % der Städte und Gemeinden mit bis zu 15.000 Einwohner*innen existiert keine explizite Stelle für Nachhaltigkeit und Klimaschutz. In Unternehmen verfügen etwa 25 % der Befragten über keine entsprechenden Strukturen. In der kommunalen Verwaltung sind Nachhaltigkeit und Klimaschutz insgesamt stärker institutionell verankert, was insbesondere auf Förderprogramme zur Finanzierung von Klimaschutzmanager*innen zurückzuführen ist. Die organisatorische Verankerung konzentriert sich primär auf die Bereiche Bauen und Stadtentwicklung, Umwelt sowie Mobilität. Dies ist erklärbar durch die bereits bestehende institutionelle Integration von Umweltthemen, etwa in den Naturschutzbehörden, die als Teil der kommunalen Verwaltung entsprechende Strukturen bereitstellen.

Treiber und Hemmnisse der Transformation

In beiden Barometern wurden verschiedene Akteure und Trends (vgl. Abbildung 1) bezüglich ihrer treibenden oder hemmenden Wirkung auf die Transformation untersucht. Mit Blick auf die **Akteursgruppen** zeigt sich, dass Kommunen und Unternehmen überwiegend eine positive Einschätzung teilen und die meisten Akteure als Treiber und nicht als Hemmnis bewerten. Diese Grundhaltung signalisiert ein kollektives Engagement und stellt eine wichtige Voraussetzung für nachhaltigen Wandel dar. Gleichwohl treten auch deutliche Divergenzen zutage.

Besonders aufschlussreich ist die wechselseitige Bewertung zwischen den Akteursgruppen. Sowohl Kommunen als auch Unternehmen stufen den jeweils anderen Akteur als sehr schwachen Treiber ein. Aus Sicht der befragten Kommunen zählen private Unternehmen zu den wesentlichsten Hemmnissen (13 %). Innerhalb des betrieblichen Barometers zeigt sich ein vergleichbares Muster: Betriebsräte bewerten die Geschäftsführung als schwachen Treiber, während das Management die Betriebsräte in gleicher Weise einordnet. Diese wechselseitig negative Wahrnehmung weist auf Spannungen hin, die die Dynamik der Transformation erheblich beeinträchtigen können.

Ein ähnlich kontrastreiches Bild ergibt sich bei der Bewertung von staatlichen Institutionen. Unternehmen betrachten Regierungen und Verwaltung überwiegend als schwache Treiber, während Kommunen die Landesregierung, sowie die Bundesregierung auf den vorderen Plätzen der Treiber verorten (Rang 1, und 4). Uneinigkeit besteht auch hinsichtlich Medien und Öffentlichkeit. Kommunen bewerten diese nur als schwache Treiber (39 %), Unternehmen hingegen als wesentliche Treiber (Management: 69 %; Betriebsräte: 63 %). Bemerkenswert ist die Einigkeit bezüglich der eigenen Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen. Beide Akteursgruppen stuften diese als schwach ein: In Kommunen gelten sie als zweitgrößtes Hemmnis (14 %), während Betriebsräte sie in Unternehmen als schwächsten Treiber (31 %) sehen. Eine interne Kohärenz und gemeinsame Vision erscheinen in diesem Kontext besonders erstrebenswert, da ohne die Bemühungen nur begrenzt wirksam sein können.

Auf die abgefragten **Trends** wiederum haben beide Akteure einen deutlich negativeren Blick und bewerten diese größtenteils als Hemmnisse (vgl. Abbildung 2). Bei den Kommunen werden lediglich „Fördermittel“ von der Mehrheit als Treiber bewertet. Unternehmen hingegen bewerten die Klimakrise, die Digitalisierung und die Energieknappheit überwiegend als Treiber, während die übrigen Trends vor allem hemmend wirken. Damit erweisen sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl in Kommunen als auch in Unternehmen als hochgradig herausfordernd. Besonders kritisch werden Fachkräftemangel, die finanzielle Lage sowie die Erosion des Vertrauens in die Demokratie eingeschätzt, wobei die Kommunen eine kritischere Bewertung abgeben.

Etwas differenzierter fällt die Einschätzung regulatorischer Faktoren aus. Kommunen bewerten gesetzliche Vorgaben und Regulierungen weniger negativ als Unternehmen. In der Unternehmensbefragung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen der Wahrnehmung von Regulierung und Bürokratie: Während 45 % des Managements und 33 % der Betriebsräte Regulierung als Hemmnis einstufen, liegt dieser Anteil bei Bürokratie deutlich höher (Management 74 %, Betriebsräte 65 %). Bürokratie wird damit am häufigsten als hemmender Faktor benannt und deutlich kritischer bewertet als Regulierung. Dies lässt darauf schließen, dass Regulierung nicht grundsätzlich als hinderlich wahrgenommen wird, wohl aber der damit verbundene bürokratische Aufwand.

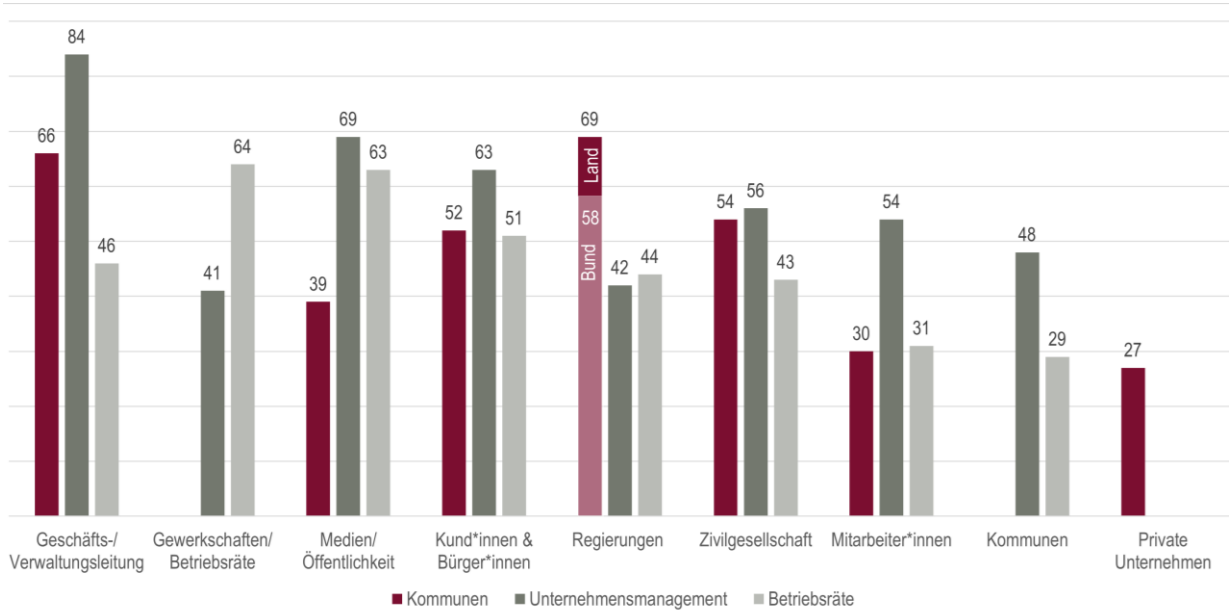


Abbildung 1: Einschätzung verschiedener Akteursgruppen als Treiber der Transformation. Zustimmung in Prozent (%). Eigene Darstellung.

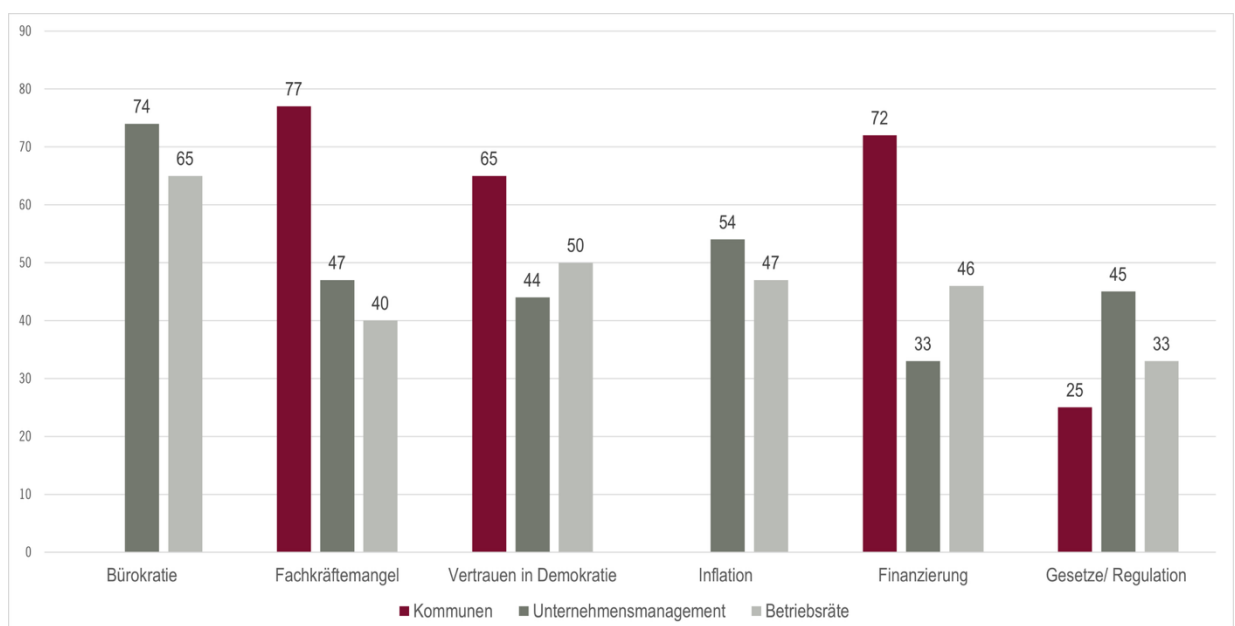


Abbildung 2: Einschätzung verschiedener Trends als Hemmnisse der Transformation. Zustimmung in Prozent (%). Eigene Darstellung.

AUSBLICK

Nachhaltige Entwicklung ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess, der alle Akteursgruppen einbezieht. Der Vergleich zweier ausgewählter Bereiche liefert Hinweise auf eine bislang unzureichende Synchronisierung der priorisierten Themen, Entwicklungsrichtungen und Fortschritte sowie auf bestehende Spannungen in der wechselseitigen Wahrnehmung zentraler Akteure. Die Ergebnisse der beiden Befragungen und des vergleichenden Überblicks verdeutlichen sowohl Übereinstimmungen als auch Unterschiede in der kommunalen und betrieblichen Nachhaltigkeitstransformation in Niedersachsen.

Aus diesen Befunden lassen sich mehrere Handlungserfordernisse ableiten. Besonders die Themenfelder **Biodiversität** und **Klimaanpassung** sind für eine zukunftsfähige Entwicklung von zentraler Bedeutung. Da sie bislang nur in begrenztem Umfang adressiert wurden, sollten sie künftig in Kommunen ebenso wie in Unternehmen deutlich stärker verankert werden. Darüber hinaus erscheint eine intensivere **Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und (privatwirtschaftlichen) Unternehmen** notwendig. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision könnte dazu beitragen, bestehende Kooperationspotenziale zu nutzen und konkurrierende Handlungslogiken zu überwinden.

Mit Blick auf den unterschiedlichen Reifegrad zwischen Kommunen und Unternehmen bei Klimaschutz und Nachhaltigkeit wäre durch - auch wechselseitige - Reflexions- und Lernprozesse eine Angleichung im professionellen Umgang mit Klimawandel als spezifischen Nachhaltigkeitsthema und Nachhaltigkeit als integriertem Ansatz der Zukunftsgestaltung anzustreben. Angesichts aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen, darunter Inflation, Fachkräftemangel und eine zunehmende Erosion demokratischer Strukturen, sind staatliche Institutionen auf allen Ebenen, ebenso wie Interessenverbände und weitere relevante Akteure, gefordert, geeignete Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation zu schaffen.

Die weitere Entwicklung von Nachhaltigkeitsprozessen in niedersächsischen Kommunen und Unternehmen sollte kontinuierlich beobachtet werden, insbesondere mit Blick auf sich verschärfende gesellschaftliche Trends und veränderte Positionen der beteiligten Akteure. Aufbauend auf den bisherigen Erhebungen ist für 2025 eine dritte Befragung vorgesehen, die erstmals die Perspektive der Bürger*innen einbezieht. Ziel dieser Untersuchung ist es, den Stand der gesellschaftlichen Transformation zu erfassen und die Einstellungen der Bevölkerung in Niedersachsen zur Nachhaltigkeitstransformation zu analysieren.

LITERATUR

Baumast, A., & Pape, J. (2022). Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. utb. <https://doi.org/10.36198/9783838550220>.

Bodenstein, R., & Herget, J. (2024). Management der Nachhaltigkeit – Von der Strategie ins Operative. In R. Bodenstein & J. Herget (Hrsg.), *Strategisches Management der Nachhaltigkeit. SDG - Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69199-1_5.

Brandt, A., Krämer, H., & Scheele, U. (2025). Industriepolitik – In der sozial-ökologischen Transformation Norddeutschlands. Deutscher Gewerkschaftsbund. <https://niedersachsen.dgb.de/themen/++co++db298ef2-1392-11f0-8667-a5fad8bb4797>.

DESA Department of Economic and Social Affairs (2023). The Sustainable Development Goals Report: Special Edition. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>.

Deutsches Institut für Urbanistik (2024). OB-Barometer. <https://difu.de/ob-barometer>.

Edinger-Schons, L.-M., Kunzmann, J., Reppmann, M., Putzhammer, F., & Fricke, T. (2023). Sustainability Transformation Monitor 2023. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2023003>.

Folke, C., Österblom, H., Jouffray, J.B., Lambin, E.F., Adger, W.N., Scheffer, M., Crona, B.I., Nyström, M., Levin, S.A., Carpenter, S.R., Anderies, J.M., Chapin III, S., Crépin, A.-S., Dauriach, A., Galaz, V., Gordon, L.J., Kautsky, N., Walker, B.H., Watson, J.R., Wilen, J., & de Zeeuw, A. (2019). Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. *Nature Ecology & Evolution*, 3, 1396–1403. <https://doi.org/10.1038/s41559-019-0978-z>.

Grunewald, K., & Bastian, O. (2018). Ökosystemdienstleistungen. In: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.). *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung*. ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1677-1683. <https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/2023-01/%C3%96kosystemdienstleistungen.pdf>.

Hartmann, E., Wilkens, M. & Heinrichs, H. (2024). Betriebliches Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024. Einblicke in Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft. Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft (ISSN 2942-6669), 7. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1529>.

Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz (2020). Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen. Fortschreibung und Aktualisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren. <https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie-111080.html>.

Planetary Boundaries Science (PBSscience) (2025). Planetary Health Check 2025. Bearbeitet von Kitzmann, N.H., Caesar, L., Sakschewski, B. and Rockström, J. with contributions from Sakschewski, B. *, Caesar, L. *, Andersen, L. S., Bechthold, M., Bergfeld, Beusen, A., L., Billing, M., Bodirsky, B. L., Botsyun, S., Dennis, D. P., Donges, J. F., Dou, X., Eriksson, A., Fetzer, I., Gerten, D., Häyhä, T., Hebden, S., Heckmann, T., Heilemann, A., Huiskamp, W., Jahnke, A., Kaiser, Kitzmann, N.H., J., Krönke, J., Kühnel, D., Laureanti, N. C., Li, C., Liu, Z., Loriani, S., Ludescher, J., Mathesius, S., Norström, A., Otto, F., Paolucci, A., Pokhotelov, D., Rafiezadeh Shahi, K., Raju, E., Rostami, M., Schaphoff, S., Schmidt, C., Steinert, N. J., Stenzel, F., Virkki, V., Wendt-Potthoff, K., Wunderling, N., Rockström, J.. Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), Potsdam, Germany. <https://planetaryhealthcheck.org>.

- Plawitzki, J., Kirst, E., Heinrichs, H., Tröster, K., Pflaum, S.A., & Hübner, S. (2015).** Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten: Ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. <https://doi.org/10.48548/pubdata-128.2>.
- Raffer, C., Scheller, H., & Peters, O. (2022).** The UN Sustainable Development Goals as innovation drivers for local sustainability governance? Examples from Germany. *Public Sector Economics*, 46(4), 459-487. [10.3326/pse.46.4.2](https://doi.org/10.3326/pse.46.4.2).
- Rautenstrauch, U., & Riedel, H. (2020).** SDG-orientierte Stadtentwicklung. Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/AK_SDG-Stadtentwicklung_1_2020_final.pdf.
- Redenius, P., & Heinrichs, H. (2024).** Kommunales Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024: Eine Erhebung zum Stand von Nachhaltigkeit in niedersächsischen Kommunen. Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft (ISSN 2942-6669). <https://doi.org/10.48548/pubdata-1546>.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Bloh, W. von, Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., & Rockström, J. (2023).** Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37). <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>.
- Rosenzweig, C., Solecki, W., Hammer, S.A., & Mehrotra S. (2010).** Cities lead the way in climate-change action. *Nature*, 467(7318), 909–911. <https://doi.org/10.1038/467909a>.
- Schaltegger, S., Windolph, S. E., & Harms, D. (2010).** Corporate Sustainability Barometer 2010: Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? Centre for Sustainability Management. <http://fox.leuphana.de/portal/files/3722722/CorporateSustainabilityBaromete>.
- Vereinte Nationen (2015).** Agenda 2030. Resolution der Generalversammlung verabschiedet am 25. September 2015. 2020, 1–38. <https://docs.un.org/ot/A/RES/70/1>.

Wege zur Nachhaltigkeit in Niedersachsen: Kommunale und betriebliche Perspektiven im Vergleich (Kurzgutachten)

DOI: 10.48548/pubdata-2394

Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft

ISSN 2942-6669

Veröffentlichung am 28.10.2025

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 [Forschungsindex FOX](#).

Bei der Erstellung dieser Arbeit haben die Autor*innen ChatGPT verwendet, um den Sprachgebrauch und die Formulierungen zu verbessern. Nach der Verwendung dieses Tools haben die Autoren jeden Vorschlag überprüft und übernehmen die volle Verantwortung für den Inhalt des veröffentlichten Artikels.



Kontakt:

Pia Redenius

Fon +49. 4131.677-1583

Mail pia.redenius@leuphana.de

Prof. Dr. Harald Heinrichs

Fon +49.4131677-2931

Mail harald.heinrichs@leuphana.de

© 2025. 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/>

Foto, Titelseite: Leuphana Universität Lüneburg/ Marvin Sokolis

Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO)

Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1

21335 Lüneburg