



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Bachelorarbeit

# Nachhaltigkeitsprüfungen in kleinen und mittleren Kommunen

Eine Analyse von Hemmnissen und Erfolgsfaktoren für die  
Implementation in Kommunalverwaltungen und -politik

Erstprüfer: Prof. Dr. Harald Heinrichs

Zweitprüfer: Sebastian Möller

---

**Vorgelegt von:**

**Abgabe:** 23.11.2023

Luca Elena Gromball

## Abstract

Für das Vorantreiben nachhaltiger Entwicklung gelten Kommunen – und gerade Kommunalverwaltungen und -politik – als bedeutsame Akteure. Um dieser Verantwortung nachzukommen, können diese Nachhaltigkeit durch verschiedene Instrumente operationalisieren. Eines dieser Instrumente stellt die Nachhaltigkeitsprüfung (NHP) dar, welche durch die kriteriengeleitete Bewertung politischer Vorhaben die systematische Verankerung von Nachhaltigkeit fördern kann. Obwohl das Instrument in Literatur und Praxis als hilfreich angesehen wird, ist es in Kommunen noch nicht flächendeckend implementiert. Um dieser Problemstellung zu begegnen, wurde sich in dieser Arbeit folgender Forschungsfrage gewidmet: *Welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren beeinflussen die Implementation von Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunalverwaltungen und -politik kleiner und mittlerer Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg und welche Gestaltungsoptionen resultieren daraus?* Die Fragestellung wurde mittels qualitativer Experteninterviews empirisch untersucht.

Zusammenfassend konnten viele Hemmnisse und Erfolgsfaktoren analysiert werden. Für Kommunalverwaltungen wurden dabei mehr Faktoren identifiziert als für die Politik, wodurch sich eine starke Wahrnehmung der NHP als „reines Verwaltungsinstrument“ in den Kommunen abzeichnete. Für beide Akteure waren inhaltlich-organisatorische Faktoren sowie vorherige Bedenken und Sorgen bezüglich der Wirkung und Nutzung der NHP relevant. Für die Verwaltungen war besonders das Hemmnis „Mangelnde Ressourcen“ sowie die Erfolgsfaktoren „Unterstützungsangebote“ und „Praxistaugliche Vorlage“ wichtig. Für die Kommunalpolitik war unter anderem die Akzeptanz des Rates sowie die Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat ausschlaggebend. Die Interviews zeigten außerdem, dass zum Großteil ähnliche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Kommunen beider Bundesländer bestehen, sich diese jedoch in Abhängigkeit von finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Bundesländer unterscheiden können. Zudem wurde geschlussfolgert, dass die Ergebnisse und resultierenden Gestaltungsoptionen unabhängig von der Größenklassifizierung für Kommunen relevant und hilfreich sein können.

Weitere Forschung im Bereich der kommunalen NHP sollte sich verstärkt der Rolle und Umsetzung in der Kommunalpolitik sowie der Entwicklung praxistauglicher Vorlagen und Unterstützungsangeboten widmen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Ausgangslage und Problemstellung</i> .....	1
1.2 <i>Forschungsvorhaben und Fragestellung</i> .....	2
1.3 <i>Inhaltlicher Aufbau der Arbeit</i> .....	2
<b>2. Grundlagen: Nachhaltige Entwicklung in Kommunen</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Untersuchungsgegenstand Kommunen</i> .....	3
2.2 <i>Begriffe: Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung</i> .....	4
2.3 <i>Die Rolle der Kommunen für nachhaltige Entwicklung</i> .....	5
2.4 <i>Relevante Akteure: Kommunalverwaltungen und Kommunalpolitik</i> .....	6
2.5 <i>Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und -instrumente</i> .....	7
<b>3. Nachhaltigkeitsprüfungen</b> .....	<b>8</b>
3.1 <i>Definition und Begriff der Nachhaltigkeitsprüfung</i> .....	8
3.2 <i>Funktionen und Ziele der Nachhaltigkeitsprüfung</i> .....	9
3.3 <i>Nachhaltigkeitsprüfungen in Deutschland</i> .....	10
3.4 <i>Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunen</i> .....	11
3.4.1 <i>Ablauf und inhaltliche Gestaltung</i> .....	11
3.4.2 <i>Herausforderungen kommunaler Nachhaltigkeitsprüfungen</i> .....	12
3.4.3 <i>Stand der Implementation in Kommunen</i> .....	13
3.4.4 <i>Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in Kommunen</i> .....	14
<b>4. Methode</b> .....	<b>16</b>
4.1 <i>Fragestellung</i> .....	16
4.2 <i>Datenerhebung</i> .....	16
4.2.1 <i>Erhebungsmethode Qualitatives Experteninterview</i> .....	16
4.2.2 <i>Auswahl der Interviewpartner*innen</i> .....	18

4.2.3	Durchführung der Interviews.....	19
4.3	<i>Datenaufbereitung und -auswertung</i> .....	20
4.3.1	Transkription.....	20
4.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	20
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>21</b>
5.1	<i>Die Nachhaltigkeitsprüfungen in den befragten Kommunen</i> .....	21
5.2	<i>Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in Kommunalverwaltungen</i> .	22
5.2.1	Hemmnisse .....	22
5.2.2	Erfolgsfaktoren.....	25
5.3	<i>Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in der Kommunalpolitik</i> .	27
5.3.1	Hemmnisse .....	27
5.3.2	Erfolgsfaktoren.....	28
<b>6.</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>29</b>
6.1	<i>Interpretation der Ergebnisse</i> .....	29
6.2	<i>Gestaltungsoptionen für die Implementation der NHP in Kommunen</i> .....	34
<b>7.</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>39</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>41</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>50</b>
	<i>Anhang A</i> .....	50
	<i>Anhang B</i> .....	58
	<i>Anhang C</i> .....	60
	<i>Anhang D</i> .....	62
	<i>Anhang E</i> .....	63
	<i>Anhang F</i> .....	64

## Abkürzungsverzeichnis

BW	Baden-Württemberg
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
ISEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
MU	Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz
NHP	Nachhaltigkeitsprüfung
SDGs	Sustainable Development Goals
SKEW	Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
UM	Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft BW

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des Integrierten zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements mit den zentralen Schritten und Instrumenten (Kuhn et al., 2018).....	7
Abbildung 2: Exemplarischer Ablauf der Erstellung und Anwendung einer kommunalen Nachhaltigkeitsprüfung (In Anlehnung an Redenius et al., 2023) .....	12
Abbildung 3: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) .....	20
Abbildung 4: Darstellung der Gestaltungsoptionen für die Implementation der NHP in kleinen und mittleren Kommunen (eigene Darstellung).....	35

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu den befragten Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg einschließlich ihrer Größe, der Einführung der NHP sowie wichtigen Nachhaltigkeitsinstrumenten und -aktivitäten (eigene Darstellung).....	19
---	----

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Auf internationaler Ebene wird spätestens seit der Rio-Konferenz von 1992 die Rolle von Kommunen als zentrale Akteure für eine nachhaltige Entwicklung anerkannt (Riedel et al., 2016, S. 6). Kommunen können globale Probleme in lokale Lösungen und Maßnahmen übersetzen und somit erheblich zum Erreichen kommunaler und globaler Nachhaltigkeitsziele beitragen. Immer mehr Kommunen erkennen ihre Rolle für eine nachhaltige Entwicklung an und beteiligen sich durch entsprechende Strategien und Maßnahmen. Der Handlungsbedarf und die Handlungsbereitschaft sind vorhanden, die praktische Umsetzung fällt in vielen Kommunen jedoch noch unzureichend aus (Haubner & Kuhn, 2020, S. 36). Denn „trotz aller Bemühungen, die Ziele der (...) Nachhaltigkeitsstrategie zu erfüllen, reichen die bisherigen Anstrengungen längst nicht aus. Wunsch und Wirklichkeit liegen weit voneinander entfernt“ (Dähler et al., 2017, S. 7). Die lokale Operationalisierung von nachhaltiger Entwicklung fordert dabei gerade Kommunalverwaltungen und -politik, die mit ihren Entscheidungen einen Einfluss auf die langfristigen Lebensbedingungen der Bürger\*innen haben, heraus. Sie benötigen daher geeignete Instrumente, um nachhaltige Entwicklung praxistauglich zu operationalisieren (Haubner & Kuhn, 2020, S. 29). Neben Instrumenten wie dem Nachhaltigkeitsbericht oder der Nachhaltigkeitsstrategie, wird der Nachhaltigkeitsprüfung (NHP) zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Die NHP ist ein Instrument zur Bewertung politischer Vorlagen, um die möglichen Auswirkungen eines Vorhabens auf eine nachhaltige Entwicklung einschätzen zu können (Devuyst, 2001, S. 67). Bei erfolgreicher Implementation in Kommunen, kann die NHP – als Teil des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements – zu einer bewussteren Entscheidungsfindung beitragen, beteiligte Akteure für die Grundsätze einer nachhaltigen Kommunalentwicklung sensibilisieren und unterstützend im Hinblick auf den alltäglichen Verwaltungs- und Politikbetrieb wirken (Kuhn et al., 2018, S. 63-65). Doch obwohl die NHP kommunale Nachhaltigkeit fördern könnte und von vielen Kommunen als hilfreich angesehen wird, ist das Instrument in der Praxis bisher noch nicht flächendeckend implementiert. Dies belegen mehrere Kommunalbefragungen der Bertelsmann Stiftung (Peters et al., 2023; Riedel et al., 2016; Haubner et al., 2018). Gemäß Haubner und Kuhn (2020) bestehen bezüglich des Instruments Umsetzungsdefizite und ein „Bedarf an praxisorientierte[n] (...) Implementationshilfen“ (S. 39), besonders bei kleinen und mittleren Kommunen.

In der bestehenden Literatur befassen sich recht wenige Publikationen mit der NHP in Kommunen. Gerade zu praktischen Erfahrungen und Faktoren, die die Implementation in Kommunen beeinflussen, lassen sich in der Literatur nur begrenzt Anhaltspunkte finden. Zudem lässt sich ein Defizit an qualitativ empirischen Forschungsarbeiten, die sich mit der Implementation einer kommunalen NHP beschäftigen, erkennen. Auch Redenius et al. (2023) halten fest, dass „die Notwendigkeit der intensiveren qualitativen Untersuchungen von Nachhaltigkeitsprüfungen auf kommunaler Ebene besteht“ (S. 4).

## 1.2 Forschungsvorhaben und Fragestellung

Diese Arbeit setzt an den erläuterten Punkten an und adressiert den Forschungsbedarf im Bereich kommunaler NHP. Mittels qualitativer Experteninterviews werden hemmende und fördernde Faktoren für die Implementation der NHP in Kommunen analysiert. Im Kontext dieser Arbeit wird unter Implementation der Prozess verstanden, bei dem das Instrument in die Praxis umgesetzt und integriert wird. Dies umfasst den Prozess von der Einführung, über die langfristige und regelmäßige Nutzung bis hin zur Evaluation des Instruments.

Zur Untersuchung des Forschungsinteresses werden Vertreter\*innen von Kommunalverwaltungen und -politik kleiner und mittlerer Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg (BW) befragt. Die Erkenntnisse dienen als Grundlage, um Gestaltungsoptionen zur Implementation der NHP abzuleiten. Die Gestaltungsoptionen werden in Form eines Informationsflyers aufbereitet, um diesen für die Kommunikation der Ergebnisse an Kommunen zu nutzen. Die nachhaltige Entwicklung in kleinen und mittleren Kommunen soll so unterstützt werden. Geleitet wird die Arbeit dabei von folgender Fragestellung:

*Welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren beeinflussen die Implementation von Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunalverwaltungen und -politik kleiner und mittlerer Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg und welche Gestaltungsoptionen resultieren daraus?*

## 1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. In Kapitel zwei wird zunächst in die theoretischen Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung in Kommunen eingeleitet. Neben der Erläuterung wichtiger Begriffe, wird auf relevante Akteure sowie auf Instrumente kommunaler Nachhaltigkeit eingegangen. In Kapitel drei wird daraufhin das zentrale Instrument (NHP) definiert und dessen Ziele und Funktionen erläutert. Daraufhin wird sich



dem Fokus der kommunalen NHP gewidmet. Das Kapitel verdeutlicht dabei den Bedarf die NHP in Kommunen näher zu beleuchten und hemmende und fördernde Faktoren für deren Implementation qualitativ empirisch zu erheben. Kapitel vier erläutert das methodische Vorgehen und führt, die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Methode der Experteninterviews sowie der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022), ein. Das fünfte Kapitel fasst die Ergebnisse der Experteninterviews zusammen und stellt die analysierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren in Kommunalverwaltungen und -politik überblicksartig dar. Die Ergebnisse werden in Kapitel sechs interpretiert und diskutiert. Auf dieser Grundlage werden Gestaltungsoptionen für Kommunalverwaltungen, -politik sowie für Bund und Länder abgeleitet. Kapitel sieben rundet die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick hinsichtlich zukünftigem Forschungsbedarf ab.

## 2. Grundlagen: Nachhaltige Entwicklung in Kommunen

Kommunen sind in Deutschland die kleinste Verwaltungsebene, auf der Nachhaltigkeitsprozesse und relevante Veränderungen umgesetzt werden sollen. Um die später erläuterte NHP in kommunale Strukturen und Nachhaltigkeitsprozesse einzuordnen, werden im Folgenden wichtige Begriffe und Grundlagen kommunaler Nachhaltigkeit erläutert.

### 2.1 Untersuchungsgegenstand Kommunen

Im Fokus dieser Arbeit stehen Kommunen (Gemeinden und Gemeindeverbände), welche die unterste Ebene im Verwaltungsaufbau des Bundes und der Länder darstellen. Kommunen mit bis zu 20.000 Einwohner\*innen werden als kleine Kommunen gezählt, während diese zwischen 20.000 und 100.000 Einwohner\*innen als mittlere Kommunen eingestuft werden (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, o. J.) Alles darüber hinaus zählt als große Kommunen. Kommunen sind staatsrechtlich den Ländern untergeordnet, die ihnen Aufgaben und Strukturen zuteilen können (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 16). Neben staatlich festgelegten Aufgaben regelt das im Grundgesetz (Artikel 28 Absatz 2) festgelegte Selbstverwaltungsrecht, dass Kommunen örtliche Angelegenheiten und Aufgaben eigenverantwortlich erfüllen dürfen (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 15). Im Rahmen dessen zählt zu den Pflichtaufgaben von Kommunen z. B. die Verwaltung von Schulen, während zu den freiwilligen Aufgaben z. B. die Durchführung von Kulturveranstaltungen zählt (Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung, o. J.). Nachhaltigkeit gilt für Kommunen bislang nicht als eigenständige Pflichtaufgabe,

lässt sich jedoch im Rahmen der Daseinsvorsorge in zahlreichen Pflichtaufgaben, wie exemplarisch der Bereitstellung von Trinkwasser oder dem Bau von Verkehrsinfrastruktur, wiederfinden (Kommunale Umwelt-Aktion, 2019, S. 14).

## 2.2 Begriffe: Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Im Verlauf dieser Arbeit werden die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ verwendet. Nachhaltigkeit beschreibt einen angestrebten Zielzustand, der durch einen normativen gesellschaftlichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess – der nachhaltigen Entwicklung – erreicht werden soll (Plawitzki et al., 2015, S. 16). Nachhaltigkeit umfasst dabei ökologische, sozio-kulturelle und ökonomische Dimensionen, die in verschiedenen Modellen konzeptualisiert, diskutiert und in Beziehung zueinander gesetzt werden (Grunwald & Kopfmüller, 2006). Der Begriff hat sich in den letzten Jahrzehnten vielfältig weiterentwickelt und wird heute in nahezu allen Kontexten verwendet (Pufé, 2017, S. 23). Der Ausdruck nachhaltige Entwicklung hat sich zudem „weltweit zu dem zentralen Begriff entwickelt, anhand dessen über die zukünftige Entwicklung der Menschheit diskutiert wird“ (Grunwald & Kopfmüller, 2007, S. 3). Darunter wird eine Entwicklung verstanden, welche die langfristige Sicherung der Lebensgrundlagen unter Berücksichtigung sozialer Aspekte, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und der natürlichen Ressourcen anstrebt (Grunwald & Kopfmüller, 2007, S. 4). Das Leitbild hebt dabei Gerechtigkeitsaspekte auf unterschiedlichen Ebenen (lokal bis global), eine starke Verantwortung hinsichtlich künftiger Generationen sowie Partizipationsgedanken hervor (Plawitzki et al., 2015, S. 17).

Für Kommunen bedeutet nachhaltige Entwicklung demnach „kommunale Planungen, Entscheidungen und die Erfüllung von Aufgaben ganzheitlich auf ihre Auswirkungen hin zu betrachten und an den Prinzipien der Nachhaltigkeit auszurichten“ (Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft BW (UM), o. J.). Wie dies in einer Kommune konkret aussieht, kann sich dabei in Abhängigkeit von der politischen Leitlinie, lokalen Rahmenbedingungen und Herausforderungen unterscheiden (Plawitzki et al., 2015, S. 16). Um handlungsfähig zu werden, müssen Kommunen die Begriffe für ihren lokalen Kontext definieren und operationalisieren (Riedel et al. 2016, S. 21).

## 2.3 Die Rolle der Kommunen für nachhaltige Entwicklung

Laut der Bundesregierung (2021a, S. 116) sind in Deutschland alle staatlichen Ebenen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung verantwortlich. Da sich viele Veränderungen durch lokale Handlungen und Entscheidungen einstellen, können gerade Kommunen – auch kleine und mittlere Kommunen, die insgesamt eine große Anzahl von Einwohner\*innen und viele Flächen verwalten – lokal die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung stellen (Oelsner, 2022). Sie werden daher als wichtige Akteure gesehen, um lokale und globale Nachhaltigkeitsziele zu erreichen (Die Bundesregierung, 2021b). Um dieser Verantwortung nachzukommen, kann eine Kommune beispielsweise als Versorgerin wirken (z. B. durch ÖPNV-Angebot), als Vorbild für andere Kommunen agieren (z. B. beim Nachhaltigkeitsmanagement) oder als Beraterin andere kommunale Akteure unterstützen (z. B. durch Energieberatungen) (Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), 2018, S. 23). Allein die Vielfalt ihrer Aufgaben und Handlungsfelder unterstreicht dabei ihre wesentliche Bedeutung (Fieber & Eggerl, 2022, S. 113). Dähler et al. (2017) erläutern dazu:

Wie nachhaltig wir als Gesellschaft wirklich leben, lässt sich (...) nicht allein von oben vorschreiben. Es entscheidet sich vielmehr lokal, dort wo die Menschen leben, arbeiten und konsumieren. Hier werden Veränderungen im Großen und im Kleinen erstritten, ausgehandelt und praktisch umgesetzt. (S. 6)

In ihrem Handeln werden Kommunen durch verschiedene Gesetze und Rahmenbedingungen beeinflusst. International z. B. durch die Agenda 2030 mit den 17 Nachhaltigkeitszielen (SDGs) sowie durch Gesetze der Europäischen Union (Plawitzki et al., 2015, S. 120). Auf Bundesebene sind z. B. das Klimaschutzgesetz und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) für die kommunale Ebene bedeutend. Des Weiteren ist der Bund für Kommunen insofern relevant, als dass er diese durch finanzielle Ressourcen „darin befähigen [kann], ihre konkreten Nachhaltigkeitsaktivitäten und ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu stärken“ (Peters et al., 2023, S. 10). Neben dem Bund können auch die Bundesländer durch regionale Nachhaltigkeitsstrategien, Gesetze oder finanzielle Förderungen den Rahmen für Kommunen setzen. Nicht zuletzt sind lokale Rahmenbedingungen, wie der Gemeindetyp und -größe oder individuelle finanzielle, sozio-kulturelle und ökologische Aspekte, ausschlaggebend dafür, wie stark die Nachhaltigkeitsprozesse einer Kommune vorangeschritten sind (Plawitzki et al., 2015, S. 121).

Kommunen haben bisher viele wichtige Fortschritte im Bereich nachhaltiger Entwicklung erzielt. Trotzdem reichen diese noch nicht aus, um die definierten Nachhaltigkeitsziele zu

erreichen (Dähner et al., 2017, S. 7). Eine Kommunalbefragung aus dem Jahr 2023 zeigte dazu, dass die Fortschritte in zahlreichen Handlungsfeldern zu gering ausfielen und es bei der konkreten Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements stark mangle (Peters et al., 2023, S. 4, 30). Auch die SDGs seien bisher nur unzureichend in Nachhaltigkeitsaktivitäten integriert. Die Gründe dafür lassen sich unter anderem auf fehlende, rechtlich bindende Vorgaben für Kommunen zurückführen (Dähner et al., 2017, S. 18-20). Außerdem fehlen oft finanzielle und personelle Ressourcen und langfristige lokale Strategien (Dähner et al., 2017, S. 15-20). Nicht zuletzt können Widerstände und Interessenkonflikte entstehen, die Nachhaltigkeitsprozesse verlangsamen (Peters et al., 2023, S. 17).

## 2.4 Relevante Akteure: Kommunalverwaltungen und Kommunalpolitik

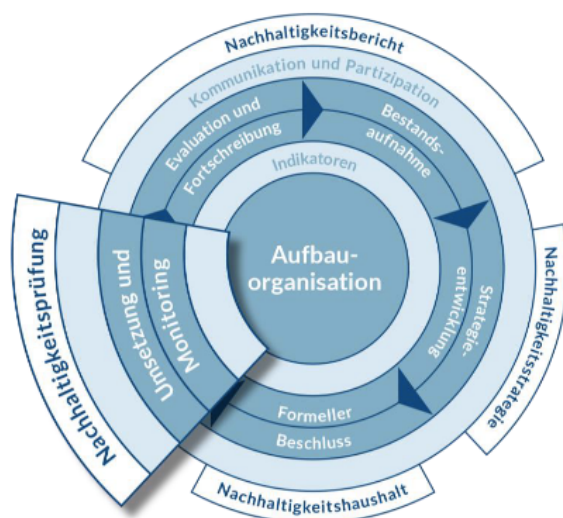
Zwei relevante Akteure für kommunale Nachhaltigkeitsprozesse und das betrachtete Instrument, stellen Kommunalverwaltungen und -politik dar.

Kommunalverwaltungen übernehmen in Kommunen die verwaltungs-organisatorische Funktion, wobei sie durch das Selbstverwaltungsrecht in weiten Teilen eigens über ihren Aufbau und ihre Abläufe entscheiden können (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 42-43). Sie stehen in der Verantwortung nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, da ihnen dazu viele wichtige Instrumente und Hebel zur Verfügung stehen. So können sie beispielsweise relevante Nachhaltigkeitsthemen auf die Agenda setzen und in politische Beschlüsse mit einfließen lassen sowie ihre Nähe zu Bürger\*innen nutzen (Plawitzki et al., 2015, S. 15-16). Die Hauptverantwortlichkeit für Nachhaltigkeit liegt nach einer Umfrage von Beck et al. (2012, S. 14) meist bei Verwaltungschef\*innen oder bei Fach- bzw. Ressortleiter\*innen. Sie kann aber auch bei einer Stabsstelle oder externen Agentur angesiedelt sein. Da Nachhaltigkeit alle Aufgabenfelder betrifft, sollte diese jedoch als Querschnittsaufgabe in alle Fachbereiche integriert sein (Heinrichs & Schuster, 2019, S. 6). Aktuell erschweren bürokratische Verwaltungsstrukturen, Hierarchien, die starke Arbeitsteilung in Ressorts und relativ kurze Legislaturperioden der Verwaltungsspitze jedoch die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit in Verwaltungen (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 47). Auch die vorherrschende Verwaltungskultur – im Sinne von Normen, Werten, Erwartungen und gemeinsamen Prinzipien (Römer-Hillebrecht, 1998) – kann das Verhalten von Verwaltungsmitarbeitenden und die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit beeinflussen (Plawitzki et al., 2015, S.116).

Idealerweise arbeitet die Kommunalverwaltung gerade im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung eng mit der Kommunalpolitik zusammen, die sich beispielsweise in Form eines Gemeinderates oder Kreistages konstituiert und wichtige politische Leitlinien festlegt (Reif-Dietzel et al., 2022, S. 13). Die Hauptaufgabe des Gremiums besteht darin, über die von der Verwaltung erarbeiteten Beschlüssen zu diskutieren und abzustimmen (Reif-Dietzel et al., 2022, S. 8). Nach Riedel (2017, S. 54) spielt Nachhaltigkeit für zwei Drittel der befragten Kommunalpolitiker\*innen eine wichtige Rolle. Die Befragung zeigte zwar, dass viele es als ihre Aufgabe sehen Nachhaltigkeitskriterien bei Ratsbeschlüssen zu berücksichtigen, dies jedoch häufig noch nicht systematisch der Fall ist (Riedel, 2017, S. 55).

## 2.5 Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und -instrumente

In Auseinandersetzung mit den erläuterten Akteuren stellt sich die Frage, wie die systematische Integration nachhaltiger Entwicklung in ihrer Praxis aussehen kann und welche Instrumente sie unterstützen können. Ein mögliches Modell dafür ist das „Integrierte zyklische Nachhaltigkeitsmanagement“ der Bertelmanns Stiftung (Kuhn et al., 2018). Dabei werden in



einem sich zyklisch wiederholenden Prozess relevante Schritte und praxiserprobte Instrumente vorgeschlagen, die als langfristige Routine etabliert werden sollen (Kuhn et al., 2018, S. 9; Oelsner, 2022, S. 106).

Abbildung 1: Darstellung des Integrierten zyklischen Nachhaltigkeitsmanagements mit den zentralen Schritten und Instrumenten (Kuhn et al., 2018)

Wie in Abbildung 1 erkennbar, zählt dazu eine Bestandsaufnahme, bei der die bisherigen lokalen Nachhaltigkeitsaktivitäten mithilfe von Indikatoren gemessen und in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammengefasst werden (Kuhn et al., 2018, S. 11). Auch die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist wesentlicher Bestandteil des Prozesses (Kuhn et al., 2018, S. 11), da in diesem „Fahrplan“ kurz- und langfristige Ziele, Maßnahmen, Instrumente und Ressourcen festgelegt werden (Lange et al., 2020, S. 7). Deren Umsetzung sollte dabei durch einen formellen Beschluss der Politik auf den Weg gebracht (Kuhn et al., 2018, S. 11) und mit der kommunalen Haushaltsplanung zu einem Nachhaltigkeitshaushalt verknüpft werden

(Haubner & Kuhn, 2020, S. 64). Bei der Umsetzung und dem Monitoring der Maßnahmen, wird schließlich die NHP als passendes Instrument hervorgehoben (Kuhn et al., 2018, S. 11). Diese soll politische Vorhaben auf mögliche Auswirkungen auf nachhaltige Entwicklung hin bewerten und dadurch Nachhaltigkeit im Verwaltungs- und Politikalltag verankern (Haubner & Kuhn, 2020). Abschließend ergibt sich mit der Evaluierung der Strategie – hinsichtlich des bisherigen Erreichens der definierten Ziele – ein zyklisches Verfahren (Haubner & Kuhn, 2020, S. 57). Kommunen stehen folglich Instrumente zur Verfügung, die bestenfalls in einem zyklischen Prozess angewendet werden können. Der Fokus wird im Folgenden nun auf die kommunale NHP gelenkt, die als Teil des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements genutzt werden kann.

### 3. Nachhaltigkeitsprüfungen

Das Handeln in lokalen Verwaltungen und Politik hat einen starken Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung vor Ort. Um dabei dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung mehr Gewicht zu verleihen, kann eine kriteriengeleitete Prüfung für politische Vorlagen hilfreich sein. Dementsprechend wird sich nun der NHP als Instrument gewidmet.

#### 3.1 Definition und Begriff der Nachhaltigkeitsprüfung

Prinzipiell kann die NHP als Teil der Folgenabschätzungsverfahren eingeordnet werden (Pope et al., 2004, S. 6). Als Ex-ante Verfahren kann die NHP durch die vorausschauende Beurteilung von möglichen Folgen eines politischen Vorhabens als Entscheidungshilfe dienen, um dieses an den Nachhaltigkeitszielen auszurichten (Pope et al., 2017, S. 205; Sala et al., 2015). In Kommunen wird die NHP genutzt, um kommunale Vorhaben vor der Weitergabe in die Politik auf potenzielle Auswirkungen hin zu bewerten (Devuyst, 2001, S. 68). Die Politik soll dadurch neben finanziellen Auswirkungen, auch mögliche langfristige soziale und ökologische Effekte berücksichtigen (Sala et al., 2015, S. 314).

In Kommunen wird die NHP primär als Instrument der Verwaltungen verstanden und in der Literatur auch hauptsächlich als solches diskutiert und untersucht. Aber auch von der Kommunalpolitik wird die NHP als hilfreiches Instrument wahrgenommen. In einer Befragung der Bertelsmann Stiftung 2017 gab die Mehrheit der Befragten an, dass sie diese als hilfreich (62%) bzw. als sehr hilfreich (29%) für ihre Ratsarbeit empfinden (Haubner et al., 2017, S. 77). Nur ein geringer Teil empfand die NHP als kaum oder gar nicht hilfreich.

Für die Benennung der NHP werden neben dem Begriff der „Prüfung“, auch die Bezeichnungen „Einschätzung“ oder „Check“ verwendet (Haubner & Kuhn, 2020, S. 72). Vor allem auf kommunaler Ebene wird in einigen Fällen mit diesen Begriffen gearbeitet. Beispielsweise nutzen das Land BW und die dortigen Kommunen flächendeckend den Begriff „Nachhaltigkeitsscheck“ (UM, 2019). Kuhn et al. (2018) merken dabei an, dass der Begriff der „Prüfung“ für die kommunale Ebene oft irreführend sein könne, da es sich dabei „eher um eine Einschätzung als tatsächlich um eine Prüfung“ (S. 68) handele. Des Weiteren erläutern Kuhn et al. (2018), dass der Begriff „ein Maß an Objektivität [suggeriert], das in der tatsächlichen Anwendung des Instruments im Alltag nicht erreichbar – möglicherweise auch gar nicht wünschenswert – ist“ (S. 68). Folglich ist die kommunale NHP meist eher eine subjektive und qualitative Einschätzung anstatt einer umfassenden Prüfung (Devuyst, 2001, S. 77). In dieser Arbeit wird der Begriff NHP genutzt, da dieser in der Literatur überwiegend genutzt wird.

### 3.2 Funktionen und Ziele der Nachhaltigkeitsprüfung

Die NHP verfolgt primär das Ziel, Nachhaltigkeit als Leitprinzip in Verwaltungen und Politik zu verankern und deren Priorität in Entscheidungen zu stärken (Tiessen et al., 2011, S. 2). Durch den standardisierten Prozess kann eine frühzeitige Berücksichtigung von nachhaltiger Entwicklung in politischen Entscheidungen erreicht werden (Grunwald & Kopfmüller, 2007, S. 9). Nach Jacob et al. (2009) besteht die Stärke des Instruments gerade darin, Nachhaltigkeitsfragen auf die Diskursagenda zu setzen. Dazu erläutern Jacob et al. (2009) weiter:

Der Wert einer Nachhaltigkeitsprüfung besteht weniger in der Generierung eindeutiger Ergebnisse mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden, sondern in der Herstellung eines (...) Diskurses über Nachhaltigkeitsfolgen. Nachhaltigkeitsfolgen werden damit ein integraler Bestandteil administrativer und politischer Entscheidungsprozesse in der Politikentwicklung. (S. 13)

Dies kann letztendlich helfen, negative ökologische, soziale und wirtschaftliche Folgen zu vermeiden und positive Auswirkungen zu fördern (Devuyst, 2001, S. 67). Auch eine transparentere Kommunikation über die möglichen Auswirkungen eines Vorhaben stellt eine Funktion des Instruments dar (Devuyst, 2001, S. 77). Außerdem kann die NHP eine querschnittsorientierte Verankerung von Nachhaltigkeit begünstigen, da diese meist in verschiedenen Fachbereichen durchgeführt wird (Jacob et al., 2009, S. 6). Daran anknüpfend kann die Sensibilisierung von Mitarbeitenden für eine nachhaltige Kommunalentwicklung als Ziel angebracht



werden (Grunwald & Kopfmüller, 2007, S. 8). Da Nachhaltigkeit in das tägliche Handeln der Mitarbeitenden eingebettet wird, kann die NHP in den Organisationen zu einem Kulturwandel in Richtung Nachhaltigkeit beitragen (Kuhn et al., 2018, S. 65). Die NHP kann folglich wichtige Prozesse und Effekte – die aus der systematischen Verankerung in den Verwaltungen und der Politik resultieren – in Gang setzen.

### 3.3 Nachhaltigkeitsprüfungen in Deutschland

Die NHP findet in Deutschland auf Bundes- und Landesebene in unterschiedlicher Ausprägung Anwendung. Dies kann als Ausgangspunkt für die kommunale NHP verstanden werden, weshalb zunächst auf diese Ebenen eingegangen wird.

In Deutschland wurde die NHP 2009 verpflichtend als Teil der Allgemeinen Gesetzesfolgenabschätzung verankert, um langfristige Folgen von Gesetzen abzubilden. Die NHP wird politikbegleitend unter Einbezug von Dritten durch das jeweils zuständige Ressort durchgeführt (Deutscher Bundestag, 2021, S. 3-8, 20). Bei der Gestaltung wurde sich an bereits bestehenden Konzepten anderer europäischer Länder orientiert (z. B. Großbritannien, Belgien). Dort haben sich normative Folgenabschätzungsverfahren wie die NHP vermehrt seit der Rio-Konferenz und der Etablierung von Nachhaltigkeitsstrategien zu einer gängigen Praxis entwickelt (Bond et al., 2012, S. 54; Jacob et al., 2009, S. 16). Dabei werden verschiedene Verfahren, Konzepte und Begriffe (z. B. Sustainability Appraisal, Integrated Sustainability Assessment) genutzt, über welche es bislang eher weniger Übereinstimmung gibt, was diese konkret bedeuten und umfassen (Bond et al., 2012, S. 53; Pope et al., 2017, S. 206). Bei der Durchführung der NHP in Deutschland wird ein Vorhaben in einer Vor- und Hauptprüfung anhand der 17 SDGs, deren Indikatoren und den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung bewertet (Merkelbach & Esken, 2020, S. 28-29). Die Ergebnisse werden dann in der Gesetzesbegründung dokumentiert und sollen in der politischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Seit 2018 verläuft das Verfahren digital über die Online-Plattform „eNAP“ (Deutscher Bundestag, 2021, S. 9). Die generelle Nutzung des Instruments wird auf Bundesebene zwar als positiv eingeordnet, jedoch werden immer wieder eine fehlende Verfahrens- und Ergebnistransparenz, eine mangelnde Beteiligung Dritter sowie eine schwache Institutionalisierung des Prozesses bemängelt (Institut für Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation, 2016, S. 14).

In den Angelegenheiten der Bundesländer wird die NHP in Deutschland Stand Oktober 2023 von drei Bundesländern genutzt und befindet sich bei vier weiteren Bundesländern –



Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen – bereits in Planung. BW führt den sogenannten „N!-Check“ bereits seit 2011 bei allen Regelungen durch (UM, 2019, S. 3). Dieser orientiert sich inhaltlich an den Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes sowie den SDGs, und wird von den zuständigen Ressorts in Abstimmung mit externen Fachkundigen angewendet (UM, 2015, S. 2-7). In Nordrhein-Westfalen (NRW) wird eine NHP für Gesetze seit 2016 genutzt und orientiert sich an den Nachhaltigkeitspostulaten der Landesnachhaltigkeitsstrategie (Umweltministerium NRW, 2020, S. 1). In Schleswig-Holstein ist eine NHP für Kabinettsvorlagen und Förderrichtlinien seit 2022 verpflichtend und orientiert sich im Aufbau am Landesbericht zu den UN-Nachhaltigkeitszielen und den Indikatoren der Nachhaltigkeitsberichte des Landes.

### 3.4 Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunen

In Kommunen wird die NHP zunehmend als Instrument genutzt, um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Gemäß verschiedener Stimmen aus der Praxis, sei die NHP für Kommunen ein sinnvolles Instrument, um „Nachhaltigkeit noch stärker als bisher in politische Diskussionen zu bringen und in Beschlüssen zu verankern“ (Bachmann & Böhnke, 2019, S. 9).

#### 3.4.1 Ablauf und inhaltliche Gestaltung

Soll in einer Kommune eine NHP implementiert werden, wird in der Regel erst der Aufbau und Ablauf durch die zentral verantwortliche Stelle – ggf. in Absprache mit externen Akteur\*innen (z. B. Fachkräften, Bürger\*innen) – erarbeitet (Kuhn et al., 2018, S. 66). Dabei kann sich an bereits bestehenden Konzepten anderer Kommunen oder Bundesländern orientiert werden. Die NHP wird meist in Form einer Checkliste angewendet (Devuyst, 2001, S. 72). Die Vorlage kann in einer Praxisphase mit realen Beschlussvorlagen getestet und ggf. angepasst werden. In der Nutzung ist das Instrument meist so ausgelegt, dass die qualitative Bewertung innerhalb einer oder weniger Stunden auf Basis vorhandenen Wissens und wenig Recherche bearbeitet werden kann (Kuhn et al., 2018, S. 66). Die Ergebnisse der NHP werden abschließend mit der Beschlussvorlage in das Entscheidungsgremium gegeben und dort in der politischen Diskussion verarbeitet (Kuhn et al., 2018, S. 66). Abbildung 2 stellt den exemplarischen Ablauf einer kommunalen NHP dar.

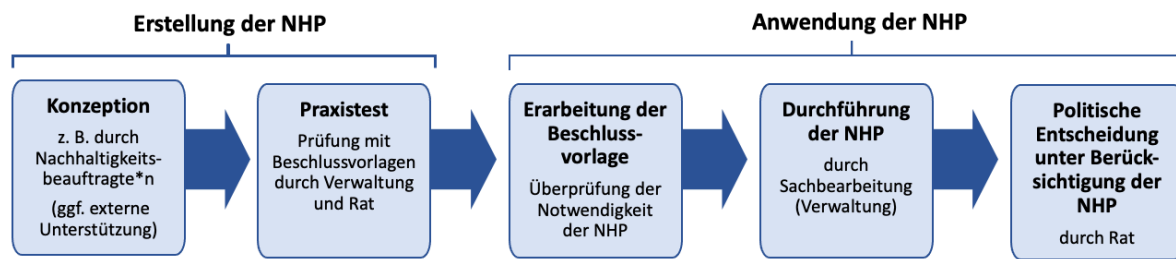


Abbildung 2: Exemplarischer Ablauf der Erstellung und Anwendung einer kommunalen Nachhaltigkeitsprüfung (In Anlehnung an Redenius et al., 2023)

Der inhaltliche Aufbau einer kommunalen NHP unterscheidet sich dabei häufig in den Bewertungskriterien und -systematik sowie dem Maß an Komplexität (Kuhn et al., 2018, S. 69). Wesentliche inhaltliche Bestandteile sind zum einen die Handlungsfelder und Bewertungskriterien, die sich meist an den Nachhaltigkeitsdimensionen, den SDGs und/oder an einer lokalen Nachhaltigkeitsstrategie orientieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die Vorlage des kommunalen „N!-Checks“, bei dem die zu bewertenden Kriterien in unterschiedliche Handlungsfelder, die sich an der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes orientieren, unterteilt sind (s. Anhang A1). In anderen Kommunen, z. B. in Lüneburg, ist eine Bewertung entlang der SDGs vorgesehen (s. Anhang A5). Ein anderer wesentlicher Bestandteil ist die Bewertungssystematik. Diese erfolgt meist qualitativ nach den Kategorien „positiv“, „negativ“ und „keine Auswirkungen“ mit einer ergänzenden textlichen Begründung, um Bewertungen nachvollziehbar und transparent zu machen (Kuhn et al., 2018, S. 70). So z. B. beim kommunalen „N!-Check“ (s. Anhang A1) oder der Vorlage der Samtgemeinde Bersenbrück (s. Anhang A3). Auch binäre Ja/Nein-Abfragen oder offene Fragen sind möglich. Die Ergebnisse der qualitativen Einschätzungen werden abschließend in Form eines Ampelsystems, einer Punktevergabe oder textlichen Zusammenfassung dargestellt (Kuhn et al., 2018, S. 70).

### 3.4.2 Herausforderungen kommunaler Nachhaltigkeitsprüfungen

Bei der Konzeption der NHP stehen Kommunen vor der Herausforderung das Instrument so zu gestalten, dass die Komplexität von Nachhaltigkeit und die lokalen Rahmenbedingungen angemessen erfasst werden (Sala et al., 2015, S. 314). Dabei müssen sie Nachhaltigkeit für sich definieren und die Normativität des Konzeptes in die Vorlage der NHP übersetzen (Gasparatos, 2010, S. 1613). Die Beschränkung auf bestimmte Kriterien stellt dabei eine notwendige Komplexitätsreduktion dar, die das Ergebnis beeinflusst (Gasparatos, 2010, S. 1616). Gleichzeitig stehen Kommunen vor der Herausforderung die NHP so zu gestalten, dass sie für die

Zuständigen verständlich und mit einem proportionalen Aufwand zu schaffen ist (Devuyst, 2001, S. 75). In der Nutzung stellt sich zudem die Frage nach dem Umgang mit den normativen Ergebnissen. Jacob et al. (2009) erläutern dazu:

Die Möglichkeiten zur exakten Prognose zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen sind jedoch begrenzt. Auch mit wissenschaftlichen Methoden durchgeführte ex ante Abschätzungen (...) beruhen notwendigerweise auf unsicheren Annahmen über Kausalzusammenhänge, auf Vereinfachungen und Reduzierungen und damit auf wertgebundenen Entscheidungen. (S.71)

Es können sich daher Zielkonflikte und divergierende Ergebnisse auftun, die diskutiert und anerkannt werden müssen. Die NHP versucht nach Grundwald und Kopfmüller (2007) zwar einen „politisch operablen Weg aufzuzeigen“ (S. 16), kann aber letztendlich nur Anhaltspunkte und keine endgültige Entscheidung oder Handlungsanweisung liefern.

### 3.4.3 Stand der Implementation in Kommunen

Bisher gibt es nur wenige Daten dazu, wie viele Kommunen in welchen Bundesländern eine NHP eingeführt haben und regelmäßig nutzen. Im Rahmen einer explorativen Online-Recherche von Redenius et al. (2023) wurden bundesweit jedoch einige Kommunen mit NHP identifiziert. Dazu zählten beispielsweise Lüneburg, Augsburg, Lippe, Norderstedt und Friedrichshafen. Die identifizierten Kommunen stammen aus verschiedenen Bundesländern und lassen sich unterschiedlichen Größenklassen zuordnen. Größere und mittlere Kommunen wurden häufiger identifiziert als kleine Kommunen. Bei vielen weiteren Kommunen wurden Hinweise auf eine NHP gefunden, jedoch keine weiteren öffentlich zugänglichen Dokumente (Redenius et al., 2023, S. 5).

Abgesehen von diesen Ergebnissen führte die Bertelsmann Stiftung in den Jahren 2016, 2018 und 2023 Kommunalbefragungen zum Stand kommunaler Nachhaltigkeit durch, wobei auch nach der Nutzung einer NHP gefragt wurde. In der Befragung von 2016 gab die Hälfte (47 %) der 519 teilnehmenden Kommunen an, keine NHP für Entscheidungen zu nutzen (Riedel et al., 2016, S. 49). Die andere Hälfte nutzte eine NHP, wobei jedoch 19,7 % diese nur selten, 23,3% diese manchmal und nur 10 % diese oft nutzten. Die Befragungen aus den Jahren 2018 und 2023 kommen zu ähnlichen Ergebnissen (Haubner et al., 2018, S. 70; Peters et al., 2023, S. 32). Die Befragung von Peters et al. (2023) zeigte zudem, dass die Umsetzung in Kleinstädten etwas weniger intensiv als in Landkreisen, Mittel- und Großstädten ist.

Bisherige Ergebnisse verdeutlichen, dass viele Kommunen bislang keine NHP implementiert bzw. geplant haben. Einige Kommunen nutzen bereits eine NHP, wobei diese jedoch bei den wenigsten wirklich regelmäßig und fest genutzt wird. Zusammenfassend illustrieren die bisherigen Erkenntnisse den Bedarf, Kommunen bei der Implementation der NHP zu unterstützen und zu untersuchen, welche Faktoren diese aktuell hemmen bzw. fördern.

#### 3.4.4 Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in Kommunen

Um auf den Forschungsgegenstand dieser Arbeit zu kommen, wird nun der Stand der Literatur zu Hemmnissen und Erfolgsfaktoren für die Implementation der NHP in Kommunen erläutert. Insgesamt lässt sich feststellen, dass einschlägige Literatur zur kommunalen Ebene eher begrenzt ist. Hauptsächlich konnten als Quellen Kuhn et al. (2018), Haubner und Kuhn (2020), Devuyt (2000) sowie das UM (2019) identifiziert werden. Andere Quellen zur nationalen NHP – wie Grunwald und Kopfmüller (2007) und Jacob et al. (2009) – unterstützten mit ihren Aussagen relevante Aspekte.

Für die Kommunalverwaltungen konnten mehrere Erfolgsfaktoren bzw. Empfehlungen gefunden werden. Für die Einführung der NHP wurde von Kuhn et al. (2018) unter anderem der Rückhalt durch die Verwaltungsspitze als Faktor angegeben. Auch andere Quellen, die sich nicht auf die NHP beziehen, bewerten das Engagement der Verwaltungsspitze als wichtige Bedingung für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement (Peters et al., 2023, S. 10). Kuhn et al. (2018) heben dabei hervor, dass „die sichtbare Unterstützung durch die Führungsspitze des Rathauses oder der Kreisverwaltung (...) für eine erfolgreiche Einführung des neuen Instrumentes unerlässlich“ (S. 73) ist. Führungspersonen gelten auch nach Plawitzki et al. (2015) als „Schlüsselfaktoren“ (S. 83) für die Verankerung von Nachhaltigkeit in Verwaltungen.

Außerdem wurde die feste Institutionalisierung der NHP in Quellen zur nationalen NHP als wichtig angesehen (Grunwald und Kopfmüller, 2007; Jacob et al., 2009). Dies umfasst die rechtliche Institutionalisierung, z. B. durch einen formalen Beschluss der Politik (Jacob et al., 2009, S. 83). Darüber hinaus ist damit aber auch die organisatorische Institutionalisierung gemeint, beispielsweise durch die feste Integration in Routinen und Abläufe, sowie eine kulturelle Institutionalisierung, z. B. durch die Schaffung von Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Ein politischer Beschluss sowie die Akzeptanz der Mitarbeitenden und Politik wurden auch von Kuhn et al. (2018, S. 66) explizit für die kommunale Ebene genannt.

Des Weiteren wurden einige organisatorische Aspekte, wie beispielsweise die Reduzierung von Aufwand und Bürokratie und die damit verbundene Einbettung in bestehende Strukturen, als hilfreich beschrieben (Haubner & Kuhn, 2020, S. 69). Dazu zählt auch eine übersichtliche Vorlage der NHP, die von den Zuständigen einfach und mit proportionalem Aufwand genutzt werden kann (Devuyst, 2000, S. 75). Zusätzlich wurde die Formulierung von Anleitungen und Verfahrensregeln für Verwaltung und Politik als wichtig genannt (Kuhn et al., 2018, S. 72). Zur Festlegung wichtiger Verfahrenselemente erläuterten Grunwald und Kopfmüller (2007) ebenfalls im Kontext der nationalen NHP:

Zentrale Verfahrenselemente, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Prüfprozess müssen geklärt werden. Vor allem gehören dazu die Fragen, (...) wie sie politisch eingebunden wird, [und] wie ihre Arbeit wissenschaftlich begleitet wird (...). Selbstverständlich müssen solche institutionellen Aspekte im späteren operativen "Betrieb" aufgrund von Erfahrungen und Lernprozessen veränderbar bleiben; dies mindert jedoch nicht die Bedeutung eines gut durchdachten Vorschlags für eine mögliche Start bzw. Probephase. (S. 16)

Für die langfristige Implementation wird zudem die Beteiligung von Experten und Expertinnen sowie Bürger\*innen als hilfreich und sinnvoll gesehen (UM, 2019; Haubner & Kuhn, 2020). Die systematische Einbindung verwaltungsinterner und -externer Dritter wird z. B. in BW als positiv gewertet, wo diese regelmäßig in die Einführung und die Durchführungen integriert werden (UM, 2019, S. 5).

Abgesehen davon wurde die Nutzung von Testphasen als Empfehlung für Verwaltungen herausgestellt. Kuhn et al. (2018) erläutern dazu:

Durch die probeweise Einführung haben alle Beteiligten erst einmal Zeit, sich an die neuen Abläufe zu gewöhnen, anfängliche Schwierigkeiten zu überwinden und die neue Prüfung in eine Art „Normalbetrieb“ zu überführen. Dadurch kann die Akzeptanz auch bei zunächst kritisch eingestellten Mitarbeiter [sic] erhöht werden. (S. 74)

Zuletzt wurden interne Schulungen für Verwaltungen und Politik als sinnvoll angesehen (Devuyst, 2000, S. 75). Diese könnten besser helfen, den Prozess, die Regeln und die Vorlage zu verstehen, als eine ausführliche Anleitung in Schriftform (Kuhn et al., 2018, S. 73). Zugleich könnten aufkommende Fragen schneller geklärt werden.

Durch die Analyse der verfügbaren Literatur wurde festgestellt, dass hauptsächlich Empfehlungen und Erfolgsfaktoren für Kommunalverwaltungen abgebildet werden. Informationen

und Empfehlungen für die Kommunalpolitik waren nur sporadisch zu finden. Zudem fand in der betrachteten Literatur für die genannten Faktoren keine Berücksichtigung der Größe von Kommunen statt. Nach der Darstellung des bisherigen Forschungsstandes wird nun das methodische Vorgehen dieser Arbeit erläutert.

## 4. Methode

### 4.1 Fragestellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung der Frage, welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren die Implementation der NHP in Kommunalverwaltungen und -politik kleiner und mittlerer Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg beeinflussen. Diese werden – mit Hilfe qualitativer Forschungsmethodik – analysiert und ein Vergleich zwischen den betrachteten Bundesländern vorgenommen. Darauf aufbauend werden konkrete Gestaltungsoptionen für die Praxis erarbeitet. Abschließend wird ein Informationsflyer erstellt, der für die Kommunikation der Gestaltungsoptionen an Kommunen genutzt werden kann. So soll die Implementation in Kommunen unterstützt, gestärkt und motiviert werden. Zur Untersuchung der Fragestellung wurde ein qualitatives Vorgehen in Form von leitfadengestützten Experteninterviews gewählt, das im Folgenden erläutert wird.

### 4.2 Datenerhebung

#### 4.2.1 Erhebungsmethode Qualitatives Experteninterview

Qualitative Vorgehen werden vor allem zur Ursachenforschung, dem Beschreiben und Verstehen sozialer Prozesse sowie der Gewinnung von Hypothesen genutzt (Berger-Grabner, 2016, S. 127-128). Qualitative Forschung beleuchtet einen Sachverstand aus der subjektiven Sicht einer kleinen Stichprobe und versucht so dem Erkenntnisinteresse nach, bestimmte Strukturen, Motive und Bedeutungen offenzulegen. Da die subjektive Wahrnehmung und das Vorverständnis der Forschenden in die Interpretation miteinfließen, zeichnet sich qualitative Forschung durch einen offenen und interpretativen Charakter aus (Berger-Grabner, 2016, S. 128). Eine Form der qualitativen Forschung stellen Experteninterviews dar. Sie definieren sich über die Auswahl und den Status der Befragten (Helfferich, 2019, S. 669). Unter einem Experte oder einer Expertin wird eine Person verstanden, die im Rahmen des Forschungsinteresses über spezifisches Rollenwissen verfügt, das in diesem Ausmaß nicht allen Interessierten zugänglich

ist (Meuser & Nagel, 2009, S. 467). Da der Begriff sehr breit aufgefasst werden kann, schlagen Meuser und Nagel (2009) folgende Definition vor. Sie verstehen darunter eine Person, die:

(...) in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung, und damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt. (S. 470)

Experten und Expertinnen verfügen über Faktenwissen sowie „Betriebswissen“ – das bedeutet Wissen über institutionalisierte Zusammenhänge und Abläufe – und erlauben den Forschenden somit Zugang zu bestimmten Organisationen und Kontexten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 119). In dieser Arbeit werden die befragten Vertreter\*innen der Kommunalverwaltungen und -politik als Experten und Expertinnen verstanden, da sie über das „Betriebswissen“ der Verwaltungen und Räte verfügen, spezifische Einblicke in die Nutzung der NHP vorweisen und direkten Einfluss auf die Implementierung der NHP haben.

Die Durchführung der Interviews erfolgt meist halbstrukturiert mit Hilfe eines Leitfadens, welcher als Gerüst und Erhebungsinstrument dient (Gläser & Laudel, 2006, S. 138-139). Der Leitfaden soll dafür sorgen, dass alle Schlüsselfragen gestellt sowie suggestive Formulierungen der Fragen vermieden werden. Er basiert auf vorausgehenden theoretischen Analysen des Forschungsgegenstandes (Berger-Grabner, 2016, S. 141). Die Aspekte aus der Theorie werden dabei in Interviewfragen integriert, „die an den Alltag des Interviewpartners anschließen“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 138).

Für die vorliegende Arbeit wurden zwei unterschiedliche Leitfäden erstellt - einer für Kommunalverwaltungen und einer für die Kommunalpolitik (s. Anhang B, C). Nach der Erläuterung von organisatorischen Aspekten, wie dem Datenschutz und Ablauf des Interviews, beginnen beide Leitfäden mit Einstiegsfragen zur beruflichen Position der Person und ihrem Bezug zur NHP. Im Leitfaden für Kommunalverwaltungen wird daraufhin näher abgefragt, wie die NHP durchgeführt wird. Danach werden wichtige Schlüsselfragen, wie beispielsweise zur Wirkung des Instruments oder der Einbettung in Verwaltungsstrukturen gestellt (s. Anhang B). Der Leitfaden für die Kommunalpolitik geht ähnlich vor und greift weitere Aspekte, wie die Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat oder die Akzeptanz der Ratsmitglieder auf (s. Anhang C). Abgesehen davon wird offen nach Hemmnissen und Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung der NHP gefragt. Zum Schluss wird die Möglichkeit gegeben weitere Informationen zu teilen sowie die Ergebnisse der Arbeit bei Interesse zu erhalten.

#### 4.2.2 Auswahl der Interviewpartner\*innen

Die Fallauswahl für die Interviews erfolgte für diese Arbeit anhand der im Folgenden beschriebenen Kriterien. Diese Form der Fallauswahl wird als gezielte Stichprobe oder “Purposive Sampling” bezeichnet (Misoch, 2019, S. 208). Für die Interviews wurden Kommunen ausgewählt, die

- 1) bereits eine NHP in Verwaltung und Politik implementiert haben und die Interviewfragen mit ihren Praxiserfahrungen beantworten können;
- 2) in Niedersachsen oder BW angesiedelt sind;
- 3) und als kleine (bis 20.000 Einwohner\*innen) oder mittlere (bis 100.000 Einwohner\*innen) Kommune klassifiziert werden.

Der Fokus wird hier auf kleine und mittlere Kommunen gelegt, da diese in der Regel mehr Unterstützungsbedarf bei Nachhaltigkeitsprozessen benötigen als Größere (Oelsner, 2022, S. 68). Zudem wurden die erwähnten Bundesländer gewählt, da Online-Recherchen unterschiedliche Implementationsstände und Erfahrungen in der Praxis andeuteten. Für Niedersachsen zeigten Recherchen, dass die NHP in kleinen und mittleren Kommunen bisher eher wenig genutzt wird und nur wenige Informationen öffentlich zugänglich sind. Auf Landesebene verfügt Niedersachsen dabei über keine eigene NHP und bietet auch keine Anlaufstellen zu einer kommunalen NHP an. Die Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie 2020 konzentrierte sich jedoch besonders auf die kommunale Ebene, um die gesetzten Ziele und Maßnahmen auch dort umzusetzen (Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (MU), 2020). BW wurde in die Befragung mit aufgenommen, da dort im Kontrast zu Niedersachsen viele Kommunen eine NHP nutzen und bereits Praxiserfahrungen sammeln konnten. Die nähere Auseinandersetzung mit diesen Kommunen könnte vor allem Einblicke in Erfolgsfaktoren liefern. Auf Landesebene werden Kommunen vor allem durch das UM, den Beirat der Landesregierung für nachhaltige Entwicklung sowie das Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt unterstützt – unter anderem mit dem kommunalen „N!-Check“. BW zählt dabei im Gegensatz zu Niedersachsen zu den wohlhabendsten Bundesländern Deutschlands und kann Kommunen daher finanziell besser unterstützen (Statistisches Bundesamt, 2023). Aus ausgewählten Kommunen dieser Bundesländer wurde dann jeweils ein\*e Vertreter\*in der Kommunalverwaltung sowie der -politik befragt, die in ihrem Arbeitsalltag mit der NHP arbeiten und/oder für diese zuständig sind. In der Kommunalpolitik wurden



hauptsächlich die Vorsitzenden bzw. Stellvertretenden eines thematisch passenden Ausschusses befragt, wodurch Überparteilichkeit gewährleistet werden sollte.

Insgesamt wurden 20 Kommunen über Online-Recherchen mit einschlägigen Stichworten identifiziert und kontaktiert. Daraus resultierten 16 Absagen und vier Zusagen. In Niedersachsen wurden daraufhin die Samtgemeinde Bersenbrück und die Stadt Brake (Unterweser) befragt, während in BW die Kommunen Allensbach und Friedrichshafen interviewt wurden (s. Tabelle 1). In jeder Kommune wurden in der Regel zwei Interviews geführt. Nur in der Stadt Brake ergab sich kurzfristig eine Absage aus der Kommunalpolitik. Da das Interview mit der hiesigen Verwaltung jedoch wichtige Einblicke gewährte, wurde dieses trotzdem in die Auswertung aufgenommen.

*Tabelle 1: Übersicht zu den befragten Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg einschließlich ihrer Größe, der Einführung der NHP sowie wichtigen Nachhaltigkeitsinstrumenten und -aktivitäten (eigene Darstellung)*

Kommune	Größe	Einführung der NHP	Bedeutsame Nachhaltigkeitsinstrumente und -aktivitäten
Samtgemeinde Bersenbrück	31.100 EW (mittel)	Mai 2023	Nachhaltigkeitserklärung (2019), Nachhaltigkeitsbericht (2021), Projektteilnehmer „Global Nachhaltige Kommune Niedersachsen“
Brake (Unterweser)	15.100 EW (klein)	November 2020	Handlungsrahmen „Vision Brake 2030“, Nachhaltigkeitsstrategie (2021), Projektteilnehmer „Nachhaltige Kommune Niedersachsen“
Allensbach	7.300 EW (klein)	2018	Nachhaltigkeitsbericht (2022), Arbeitsgruppen zur „Lokalen Agenda 21“
Friedrichshafen	62.900 EW (mittel)	Januar 2023	Nachhaltigkeitsbericht (2015), Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK)

#### 4.2.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden zwischen Juni und August 2023 online über Zoom durchgeführt. Im Vorfeld jedes Interviews wurde mittels einer informierten Einverständniserklärung über Datenschutz, die Anonymisierung personenbezogener Daten und die Aufzeichnung des Gesprächs informiert und Einverständnis eingeholt. Zu Beginn der Interviews wurde der Hintergrund des Gesprächs erläutert, der Ablauf erklärt sowie Raum für offene Fragen gegeben. Daraufhin wurde die Audioaufnahme gestartet und das Interview auf Basis des erläuterten Leitfadens geführt. Die Interviews mit der Kommunalpolitik dauerten zwischen 20 und 30 Minuten, wohingegen die der Verwaltungen circa 30 bis 40 Minuten in Anspruch nahmen.

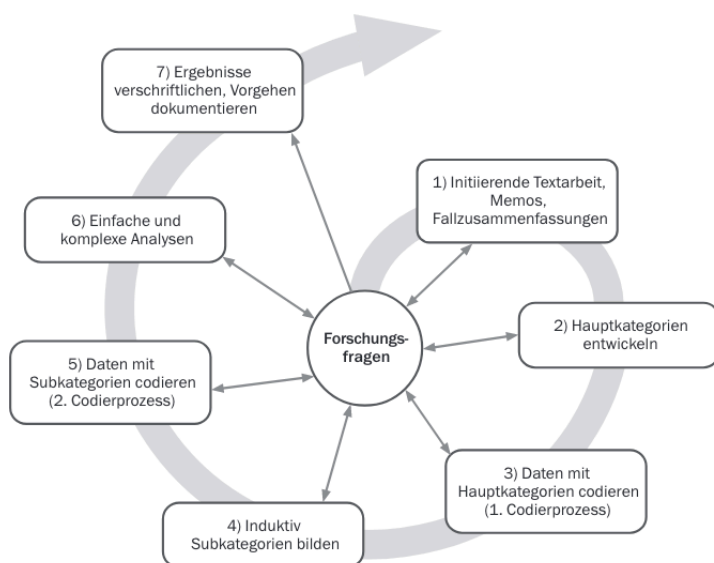
## 4.3 Datenaufbereitung und -auswertung

### 4.3.1 Transkription

Alle acht Interviews wurden als Audiodatei gespeichert und wörtlich transkribiert. Die Fragen der Gesprächsführerin wurden in den Transkripten mit „I“ gekennzeichnet, die Antworten der Befragten mit „B“. Alle persönlichen Angaben der Befragten wurden – im Hinblick auf den Datenschutz – anonymisiert. Die Transkripte wurden im Anhang D von 1-8 nummeriert und unter den Namen der Kommunen aufgeführt (s. Anhang D).

### 4.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgte systematisch mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022), bei der qualitatives Datenmaterial nach inhaltlichen Aspekten codiert und ausgewertet wird. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Entnahme von relevanten Inhalten zur Beantwortung der Forschungsfrage, indem diese kategorisiert und interpretiert werden.



Die Analyse nach Kuckartz und Räder erfolgt anhand von sieben Schritten, die in Abbildung 3 abgebildet sind. Die Analyse wurde mit dem Programm MAXQDA (2022) durchgeführt.

Abbildung 3: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022)

Im ersten Schritt wurde das Material gelesen und bereits erste Anmerkungen und Auswertungsideen notiert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133). Daraufhin wurden erste Hauptkategorien auf Basis der Forschungsfrage, den Interviewleitfäden und der Literatur gebildet und diese als Ausgangspunkt für die erste Codierung genutzt. Kategorien können als Aspekte und Themen betrachtet werden, die aus dem Erkenntnisinteresse resultieren und helfen die Forschungsfrage zu beantworten. Daraufhin wurden am Material induktiv Subkategorien gebildet und ein zweiter Codierungsprozess eingeleitet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 102). Das vollständige Kategoriensystem kann in Anhang E eingesehen werden. Um die Ergebnisse

zusammenzufassen und die Forschungsfrage zu beantworten, wurden die Codierungen anhand einer fallübergreifenden, kategorienbasierten Analyse ausgewertet und deskriptiv zusammengefasst (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 148). Um zusätzlich einen Vergleich zwischen den beiden betrachteten Bundesländern herzustellen, wurde ein qualitativer Gruppenvergleich vorgenommen.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Die Nachhaltigkeitsprüfungen in den befragten Kommunen

Im Folgenden wird zuerst auf die NHP und die gesammelten Praxiserfahrungen in den Kommunen eingegangen, bevor die Hemmnisse und Erfolgsfaktoren analysiert werden.

Die Kreisstadt Brake gab selbst an, Nachhaltigkeit bereits stark in das Verwaltungswesen zu integrieren (Interview 1, Z. 8-21). Mit der NHP konnte die Kommune dabei schon einige Erfahrungen sammeln. Diese läuft seit dem Jahr 2020 entlang der SDGs und wird von den zuständigen Fachbereichsleitern in den Beschlussvorlagen in einem textlichen Abschnitt, der die Auswirkungen auf die Umsetzung der Agenda 2030 darstellt, zusammengefasst (s. Anhang A4; Interview 1, Z. 248-251).

Auch laut der Verwaltung und dem Rat in der Samtgemeinde Bersenbrück ist Nachhaltigkeit bereits ein wichtiges Thema (Interview 2, Z. 7-13). Eine NHP wird in Bersenbrück seit Mai 2023 verpflichtend genutzt, weshalb die Kommune noch am Anfang des Implementationsprozesses steht und nach eigener Angabe bisher eher wenig Praxiserfahrungen sammeln konnte (Interview 2, Z. 180, 229). Die Vorlage in Form einer Tabelle baut auf ihrem Nachhaltigkeitsbericht sowie den Vorlagen anderer Kommunen auf und wird durch die verantwortlichen Fachdienstleiter\*innen ausgefüllt (Interview 2, Z. 34-40). Sie verläuft entlang geclusterter SDGs, die für das jeweilige Vorhaben mit „fördernd“, „kein Effekt“ oder „hemmend“ bewertet werden können (s. Anhang A3).

Nachhaltigkeit wird auch in Allensbach immer stärker berücksichtigt (Interview 5, Z. 15-16). Unter anderem durch den kommunalen „N!-Check“, welcher in Allensbach seit 2018 genutzt wird, sodass bereits viele Praxiserfahrungen gesammelt werden konnten. Die Vorlage ist in unterschiedliche Handlungsfelder und Kriterien unterteilt und nutzt die gleiche Bewertungssystematik wie Bersenbrück (s. Anhang A1). Die Durchführung der Checks wird von einer Person geleitet und unter Einbezug von Externen diskutiert (Interview 5, Z. 48-76, 108).

In Friedrichshafen nutzen die zuständigen Sachbearbeiter\*innen seit Januar 2023 den sogenannten „FN!-Check“, der eine Zusammenführung des kommunalen „N!-Checks“, des ISEKs und einem Klimacheck ist (s. Anhang A2; Interview 6, Z. 24-37). Dieser wird bei circa jeder dritten Beschlussvorlage genutzt (Interview 6, Z. 248-252).

## 5.2 Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in Kommunalverwaltungen

In den folgenden Abschnitten werden die identifizierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation der NHP in Kommunalverwaltungen zusammengefasst. Dazu zählen bestimmte Rahmenbedingungen sowie strukturelle, organisatorische und kulturelle Faktoren.

### 5.2.1 Hemmnisse

#### **Mangelnde Ressourcen und Überlastung der Verwaltungen**

Als ein Hemmnis für die Implementation der NHP wurden von Brake, Bersenbrück und Allensbach schlechte Rahmenbedingungen, wie mangelnde Ressourcen und die Überlastung der Verwaltungen genannt (Interview 3, Z. 18-21; Interview 5, Z. 185-188). Gerade kleinen und ländlichen Kommunen fehle es oft an zeitlichen und personellen Ressourcen, um sich tiefer mit Nachhaltigkeit und entsprechenden Instrumenten auseinanderzusetzen:

Das muss man einfach ehrlicherweise sagen, brauchen Sie mit dem Thema Nachhaltigkeit nur ganz bedingt zu kommen, weil die gar nicht (...) die Kapazitäten haben, in ihrer täglichen Arbeit sich dem Thema auch vertieft anzunehmen. Weil die sind froh, (...) wenn die ihr Tagesgeschäft schaffen. Alles, was so ein bisschen in die Richtung geht, freiwilliger Aufgabe, (...) da tun die sich schwer mit. (Interview 1, Z. 69-74)

Kleinere Verwaltungsstrukturen hätten demnach oft nicht die Kapazitäten, sich überhaupt über die Implementation einer NHP Gedanken zu machen.

#### **Wahrnehmung als Mehraufwand**

Ein daran anknüpfendes Hemmnis, das in Bersenbrück und Friedrichshafen genannt wurde, ist die starke Wahrnehmung der NHP als zusätzlichen Mehraufwand und eine daraus resultierende Ablehnung. Viele Mitarbeitende würden die NHP als zusätzliche Arbeit sehen und gleichzeitig den Nutzen (z. B. verwaltungsinterne, gesellschaftliche oder persönliche Vorteile) nicht erkennen (Interview 2, Z. 23-25; Interview 6, Z. 118-121). Gerade in überlasteten

Verwaltungen könne das eine unregelmäßige Nutzung der NHP begünstigen (Interview 2, Z. 226-229; Interview 6, Z. 248-252).

### **Mangelnde Strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit**

Des Weiteren wurde von Bersenbrück und Brake eine mangelnde strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in den Verwaltungen identifiziert. Mit mangelnder struktureller Verankerung ist hier gemeint, dass Nachhaltigkeit in manchen Kommunen nicht bei allen Verwaltungsaufgaben, Arbeitsprozessen und Fachbereichen eine Rolle spielt und von vielen Mitarbeitenden nicht als integraler Bestandteil ihrer Arbeit wahrgenommen wird. Nachhaltigkeit werde dagegen z. B. noch als „Modeerscheinung“ oder kurzfristiges „Projekt“ wahrgenommen, so dass die NHP als Instrument erstmal auf Ablehnung und Widerstand stoßen könne (Interview 2, Z. 19-30). Verwaltungsintern gäbe es folglich oft recht große Widerstände innerhalb der Kollegschaft, was die Implementation der NHP erschwere:

Das Problem ist, das gebe ich auch ganz ehrlich zu, dass wir innerhalb des Hauses ganz große Widerstände haben. Also Innerhalb der Kollegenschaft. Es ist also nicht so, dass jeder Hurra schreit. Wir dürfen jetzt zur Nachhaltigkeit arbeiten. Sondern das ist schon so, dass die Kollegen sich teilweise auch sehr schwer tun. Das muss man auch fairer halber dazusagen. (Interview 1, Z. 44-48)

### **Geringer Nachhaltigkeitsbezug in der Verwaltungsarbeit**

Darüber hinaus wurde in Brake und Friedrichshafen ein geringer Nachhaltigkeitsbezug der Mitarbeitenden für die Nutzung der NHP als mögliches Hemmnis angesehen. Viele Verwaltungsmitarbeitende hätten bislang keinen Bezug zu Nachhaltigkeit in ihrer Verwaltungsarbeit gehabt, sodass sich viele mit der Einführung und Nutzung der NHP schwer tun könnten (Interview 1, 311-317). Dazu erläuterte die Verwaltung in Brake:

Also die Herausforderung ist sicherlich, sich erst einmal mit den 17 Zielen zu beschäftigen. Das war nämlich vorher nicht der Fall. Da wussten die wenigsten, was das Thema SDG überhaupt heißt. (Interview 1, Z. 311-313)

Wenn nur wenige Berührungspunkte zu Nachhaltigkeit bestünden, könnte es vor allem in den Anfangsphasen schwieriger sein, mit der NHP klarzukommen. Trotzdem betonten sowohl Brake als auch Friedrichshafen, dass das Instrument mit entsprechender Unterstützung und

nach kurzer Einarbeitung auch für Mitarbeitende mit geringem Nachhaltigkeitsbezug gut zu nutzen sei (Interview 7, Z. 200-210).

### **Veränderung von Verwaltungsstrukturen**

Viele Verwaltungsmitarbeitende sind schon lange Teil ihrer Institution und an deren Strukturen und die Durchführung von Aufgaben auf eine bestimmte Art gewöhnt. Konkrete Veränderungen in ihren Aufgaben könnten dabei oftmals schwieriger sein und zuerst auf Ablehnung und Widerstand stoßen (Interview 2, Z. 83-89). Gerade für ältere Mitarbeitende, welche die Integration von Nachhaltigkeitskriterien „nie von vorher so gewohnt gewesen sind“ (Interview 2, Z. 86), könne die Veränderung der Strukturen erstmal auf Ablehnung treffen. In Bersenbrück wurde dazu erläutert, man müsse „dicke Bretter bohren“, was metaphorisch beschreibt, dass diese Gemüter und Strukturen nur mit viel Anstrengung und Geduld zu ändern seien (Interview 2, Z. 28-30). Bei einer Umstellung von Abläufen und Aufgaben müssten sich Verwaltung sowie Politik erst daran gewöhnen – gerade, wenn man noch am Anfang des Prozesses steht.

### **Verwaltungskultur**

Als weiteres Hemmnis wurde in Allensbach und Bersenbrück die bestehende Verwaltungskultur identifiziert. In Allensbach wurde beschrieben, dass ein Mitarbeiter gerade zu Beginn der Nutzung Schwierigkeiten gehabt hätte, einen „N!-Check“ bei einem Vorhaben einzufordern oder sich dazu zu äußern, aus Sorge vor der Reaktion von Kolleg\*innen – z. B. Sorge vor Ablehnung, weil es für diese Mehrarbeit bedeute (Interview 4, Z. 211-219). Die Sorge dieser Person mit anscheinend bestehenden Verhaltensweisen und Normen zu brechen, könnte auf die Persönlichkeit dieser Person zurückzuführen sein. Trotzdem sollte kritisch beleuchtet werden, ob es nicht auch einen strukturellen Hintergrund in der Verwaltungskultur haben könnte. Dies könnten bestehende Normen, Werte und Erwartungen ausgelöst haben, die nicht von einer Nachhaltigkeitsorientierung geprägt sind. Ein weiteres Beispiel aus Bersenbrück verdeutlichte dies, da der Befragte angab, in der Verwaltung momentan als „der Böse“ wahrgenommen zu werden, da er anderen mit der NHP Mehrarbeit aufdrücken würde (Interview 2, Z. 216-217).

## 5.2.2 Erfolgsfaktoren

### **Unterstützungsangebote und Anlaufstellen**

Von allen befragten Kommunen wurden interne und externe Unterstützungsangebote in verschiedenen Phasen der Implementation als Erfolgsfaktor gesehen. Als externe Unterstützung wurde vor allem von Kommunen in BW die Hilfe von Stellen, wie der Landesanstalt für Umwelt und der Klimaschutz- und Energieagentur angebracht. Diese bieten für Kommunen Anlaufstellen für Beratungen und Fragen rund um die NHP. Daneben sei auch die Zusammenarbeit mit Universitäten und Einrichtungen, die Kommunen in Nachhaltigkeitsprozessen begleiten (z. B. SKEW), hilfreich (Interview 2, Z. 194-198; Interview 1, Z. 374-376; Interview 7, 228-236). Als konkrete Angebote wurden dabei Schulungen und Workshops genannt (Interview 6, Z. 341). Abgesehen davon, wurde interne Unterstützung als unterstützend angesehen (z. B. durch ein bestimmtes Fachamt) (Interview 6, Z. 132-139).

### **Unterstützung der Verwaltungsspitze**

Die Unterstützung der Verwaltungsspitze in Bezug auf die NHP wurde in Allensbach, Bersenbrück und Brake als weiterer Erfolgsfaktor identifiziert:

Wichtig ist es, dass man letztendlich die Verwaltungsspitze hinter sich hat und dass sie das auch mitträgt und auch ein bisschen darauf achtet, dass das jetzt auch wirklich angewendet wird, dieses neue Format. (Interview 2, Z. 106-109)

In Brake wurde dabei aber auch hervorgehoben, dass Nachhaltigkeit in der Verwaltung langfristig nicht von einer einzelnen Position und deren Engagement abhängig sein darf, sondern auch unabhängig davon funktionieren muss (Interview 1, Z. 74-83).

### **Partizipative Durchführung**

Außerdem wurde von Allensbach eine partizipative Durchführung als Erfolgsfaktor hervorgehoben. Dort wird die NHP meist in einem gemeinsamen Prozess, z.B. mit Fachkundigen oder Bürger\*innen durchgeführt. Als Beispiel wurde in Allensbach der Bau eines Kindergartens genannt, bei dem Architekt\*innen und Erzieher\*innen involviert und für den Aufwand auch vergütet wurden (Interview 4, Z. 63-77, 80-82). Diese können durch ihre Expertise neue Perspektiven und Ansätze in die Ergebnisse einfließen lassen. Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams wurde für die NHP als positiv herausgestellt:

Also es gibt, glaube ich auch Kommunen, die machen es im Umlaufverfahren, da darf dann jeder was dazu schreiben (...). Aber das finde ich eigentlich genau das falsche Vorgehen. Ich finde das also ideal, wenn man wirklich sagt, zusammen einen Termin und wir reden miteinander, weil dann kann auch der eine dem anderen noch mal erklären, wieso das jetzt vielleicht so sinnvoller wäre und was da besser dran ist. Also halte ich für ganz essenziell wichtig, dass man das zusammen macht als Team. (Interview 4, 246-252)

In Friedrichshafen wurden diese Beteiligungsmöglichkeiten auch aufgezeigt und als sinnvoll erachtet (Interview 6, Z. 178-182).

### **Praxistaugliche Vorlage**

Als weiteren organisatorischen Erfolgsfaktor hat sich sowohl in Allensbach, Bersenbrück als auch in Friedrichshafen die Praxistauglichkeit der Vorlage herausgestellt (Interview 4, Z. 18-25). Es wurde betont, dass die Vorlage handhabbar, greifbar und pragmatisch sein müsse und einen angemessenen Umfang sowie sinnvollen Ausnahmekatalog enthalten sollte (Interview 6, Z. 149-154; Interview 3, Z. 18-21). Damit könnte die NHP unter den Beteiligten mehr Anklang finden, für eine reibungslosere Nutzung sorgen und eine zusätzliche Verwaltungslast vermieden werden. Die Kopplung der NHP mit anderen Instrumenten, wie z. B. einem lokalen Nachhaltigkeitsbericht oder -strategie, könne helfen eine sinnvolle Vorlage zu entwerfen (Interview 2, Z. 60-73).

### **Erfolgserlebnisse und gesammelte Erfahrungen**

Ein weiterer Faktor, der in Allensbach und Friedrichshafen angesprochen wurde, ist die Bedeutung von Erfolgserlebnissen und gesammelten Erfahrungen (Interview 4, Z. 199-206; Interview 6, Z. 121-128). Die wiederholte Anwendung der NHP und die damit verbundenen Erfolgserlebnisse und Erfahrungen, z. B. einen positiven Einfluss auf Entscheidungen wahrzunehmen oder persönliche Perspektiven zu bereichern, konnten dabei in den Kommunen dazu beitragen, die Akzeptanz für die NHP zu verbessern:

Ich glaube, am Anfang waren die gar nicht so begeistert, dass sie das jetzt machen müssen. Haben aber mittlerweile durch so ein paar Erfolgserlebnisse zwischendurch, dass man eben einfach die Sache doch nochmal ein bisschen anders angegangen ist, anders gedacht. (Interview 4, Z. 113-115)



## 5.3 Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation in der Kommunalpolitik

In den folgenden Abschnitten werden die identifizierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Implementation der NHP in der Kommunalpolitik zusammengefasst. Dabei wurden kommunikative, strukturelle und organisatorische Faktoren identifiziert.

### 5.3.1 Hemmnisse

#### **Mangelnde Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat**

Das Thema Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Rat wurde vor allem durch das Ratsmitglied in Allensbach angesprochen. Dabei wurde ein Mangel an Kommunikation genannt, der zu Unklarheiten und mangelndem Wissen bezüglich der NHP führen würde (Interview 5, Z. 65-67, 183-185). Das Ratsmitglied wusste z. B. nicht, ob der Check beim Neubau des Kindergartens in Allensbach verwendet wurde (Interview 5, Z. 86-88). Die befragte Person sei zwar schon lange im Rat, aber die Vorlage sei in den Beschlussvorlagen bislang nicht aufgetaucht:

Ja, ich würde mal sagen, es kann sein, dass das zum Einsatz kommt, aber wir wissen es nicht. (...) Also, es wird nicht kommuniziert. Zum Beispiel gibt es halt Anlagen zu den Beschlussvorlagen. Und da war das bisher noch nie aufgetaucht. (Interview 5, Z. 65-67)

Zusätzlich sei die Verwaltung auf den Wunsch des Ratsmitglieds, die NHP vor den Sitzungen zu erhalten, nicht eingegangen. Die Person wünschte sich daher transparentere Kommunikationswege und eine bessere Bereitstellung von Informationen (Interview 5, Z. 32-34, 132-138).

#### **Geringe Relevanz und wahrgenommener Einfluss der Ergebnisse**

In Allensbach und Bersenbrück wurde als weiteres Hemmnis angegeben, dass die Ergebnisse der NHP im Rat oft keine große Rolle spielen würden. Beispielsweise würde die NHP in Sitzungen nicht diskutiert und dieser somit nur eine geringe Bedeutung zugesprochen werden. Der Rat in Allensbach vermutete, dass viele Ratsmitglieder nichts über die Existenz der NHP wüssten (Interview 5, Z. 120, 180-181). Infolgedessen wurde die NHP eher als ein Werkzeug der Verwaltung wahrgenommen (Interview 5, Z. 29-30). Auch das Ratsmitglied aus Bersenbrück gab an, dass auf die Ergebnisse der NHP meist „nur einmal ein Blick drauf geworfen“ und der Einfluss bei Entscheidungsprozessen eher als gering eingestuft werde (Interview 3, Z. 70).

### **Skepsis und Sorgen gegenüber der NHP**

Abschließend wurde eine Skepsis bezüglich des Instruments und damit verbundenen Sorgen als Hemmnis identifiziert. Diese wurden hauptsächlich durch das Ratsmitglied in Bersenbrück bezüglich des Aufwandes und der Praxistauglichkeit des Instruments geäußert:

Ja, und irgendwie ist es ja auch halt so ein bisschen trendy. Aber wie gesagt, man muss ja am Ende gucken, was kommt Handfestes bei rum, um halt nicht irgendwelche sinnlosen Sachen zu produzieren. Davon haben wir schon genug (...). Das ist natürlich bei so einer Check Vorlage irgendwie, na ja, kann man schwer messen oder schlechter messen. (Interview 3, Z. 223-238)

Die Person hegte zudem kritische Zweifel, ob die NHP tatsächlich effektiv sei und dazu beitragen könne, sinnvolle Ergebnisse zu erhalten:

Aber ja gut, es gibt natürlich auch immer so den Spruch "Trau nie einer Statistik, die du nicht selber gefälscht hast." Also ich kann ja irgendwo immer was positives finden. Selbst am Atomkraftwerk kann ich ja sagen, ist ja viel sauberer als ein Kohlekraftwerk. So überspitzt gesagt. (Interview 3, Z. 129-134)

### **5.3.2 Erfolgsfaktoren**

#### **Praxistaugliche Vorlage**

Für den Rat – wie auch schon für die Verwaltung – wurde von Friedrichshafen eine praxistaugliche Vorlage als Erfolgsfaktor genannt. Diese müsse für alle Ratsmitglieder verständlich sein und die Diskussion unterstützen, damit sie auch langfristig in die Entscheidungsprozesse implementiert werde (Interview 7, Z. 220-223).

#### **Akzeptanz des Rates**

Damit das Instrument im Rat langfristig implementiert wird, sei auch ein politischer Beschluss sowie die damit verbundene Akzeptanz des Rates wichtig. Dazu beschrieb das Ratsmitglied aus Bersenbrück:

Die Akzeptanz ist durchaus da. Keine Frage und das ist glaube ich auch wichtig. Wir haben ja auch drüber gesprochen: Wollen wir das? Wollen wir das nicht? Dann haben wir gesagt: ja, okay, wir probieren uns aus, aber wir werden es auch evaluieren. (Interview 3, Z. 201-203)

Gerade in Bersenbrück sei das Instrument bisher aber noch eine „junge Pflanze“, die wachsen muss (Interview 3, Z. 217), weshalb neben der Akzeptanz und dem Beschluss immer wieder Skepsis und Bedenken erwähnt wurden.

## 6. Diskussion

### 6.1 Interpretation der Ergebnisse

In der vorliegenden Arbeit wurde auf Basis qualitativer Daten empirisch untersucht, welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren die Implementation der NHP in Kommunalverwaltungen und -politik beeinflussen. Im Folgenden werden die gesammelten Erkenntnisse mit der Theorie verknüpft und kritisch diskutiert.

#### *Analyse der Hemmnisse und Erfolgsfaktoren*

Vergleicht man die Ergebnisse der Kommunalverwaltungen mit den dargestellten Erkenntnissen der Literatur (s. vor allem Kapitel 3.4.4), können einige Überschneidungen erkannt werden. Dazu zählen beispielsweise die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und Schulungsangebote, inhaltlich-organisatorische Faktoren (z. B. eine praxistaugliche Vorlage) sowie die Beteiligung verschiedener Akteure. Betrachtet man die Häufigkeiten der Codierungen lässt sich feststellen, dass besonders häufig die Hemmnisse „Mangelnde Ressourcen“ und „Wahrnehmung als Mehraufwand“ sowie die Erfolgsfaktoren „Unterstützungsangebote“ und „Praxistaugliche Vorlage“ codiert wurden. Dies lässt darauf schließen, dass gerade diese Faktoren für Verwaltungen relevant sind und daher besonders in Implementationshilfen berücksichtigt werden sollten. Die Ergebnisse können damit neue Einblicke geben, welche Faktoren für Verwaltungen besonders ausschlaggebend sind. Die mangelnde strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in den Kommunen korrespondiert zusätzlich mit den Erfahrungen auf Bundes- und Landesebene, wo eine schwache Institutionalisierung der NHP immer wieder bemängelt wird (s. Abschnitt 3.2) und sollte daher auch als wichtiger Faktor berücksichtigt werden.

Dagegen werden einige der analysierten Hemmnisse nicht von der Literatur aufgegriffen. Dazu zählt beispielsweise die Verwaltungskultur. Diese wird zwar teilweise in der Literatur unter dem Punkt der Institutionalisierung eingeschlossen, jedoch nicht explizit adressiert. Nach Bogumil und Jann (2009) sind aber gerade Verwaltungen „nicht nur durch formale Regeln strukturiert und gesteuert, sondern auch – und vielleicht in einigen Bereichen viel stärker – durch bestimmte kulturelle Mechanismen und Traditionen“ (S. 53). Zudem wird dem

Instrument die Funktion – einen Kulturwandel in den Institutionen begünstigen zu können – zugesprochen (s. Abschnitt 3.2). Die Verwaltungskultur kann also langfristig gesehen durch die NHP beeinflusst werden und gleichzeitig ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, um die NHP zu implementieren. Daher sollte dieser Aspekt gerade in Empfehlungen an Kommunalverwaltungen stärker berücksichtigt werden.

Auch der mangelnde Nachhaltigkeitsbezug vieler Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Tätigkeit wird in der Literatur für die NHP nicht thematisiert. Dabei kann jedoch auch erwähnt werden, dass selbst die Interviewpartner\*innen ergänzten, dass dies oft nur eine geringe Hürde darstellt und mit entsprechender Unterstützung und Einarbeitung gemeistert werden kann. Das Hemmnis kann mit entsprechender Hilfe von Kommunalverwaltungen also schnell überwunden werden und demnach eher als gering eingeschätzt werden.

Die Ergebnisse der Kommunalpolitik decken sich insofern mit den Erkenntnissen der Theorie, als das auch hier eher wenige Faktoren genannt werden können. Dabei überschneidet sich aber, dass die Akzeptanz des Rates als kritischer Erfolgsfaktor gesehen wird. In der Literatur wurde diese als wichtiger Teil der Institutionalisierung der NHP gesehen. Die politische Legitimation kann demnach sowohl für die Einführung und Nutzung in der Politik als auch in Verwaltungen als unerlässlich anerkannt werden. Gleichzeitig wird in der Literatur kaum darauf eingegangen, wie diese gefördert werden kann. Nur Kuhn et al. (2018) erläutern dazu, dass es wichtig sei Regeln zu formulieren und einen Austausch zur NHP zu schaffen. Für die Verwaltungen wird zur Steigerung der Akzeptanz dabei die Nutzung von Testphasen vorgeschlagen. Gleiches könnte sich auch für die Kommunalpolitik anbieten, damit sich diese an die Veränderungen gewöhnen können.

In den Ergebnissen der Kommunalpolitik zeichnet sich unter anderem das Hemmnis „Mangelnde Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat“ ab. Dieses wurde auf Seiten des Rates vergleichsweise häufig codiert. In der Literatur zur NHP wird darauf jedoch nicht eingegangen. In Abschnitt 2.4 wurde erwähnt, dass Verwaltungen und Politik – trotz der recht klaren Aufgabentrennung – eng zusammen arbeiten sollten. Plawitzki et al. (2015, S. 110) erläutern, dass eine erfolgreiche Verzahnung beider Akteure die Umsetzung von Handlungsmöglichkeiten – unter anderem im Nachhaltigkeitsbereich – erleichtern kann. Dies erfordert eine gute Kommunikation zwischen beiden Akteuren. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Akteuren sollte folglich auch in Bezug auf die NHP gestärkt werden. Wichtig ist hier zu

berücksichtigen, dass das Hemmnis nur von einem einzelnen Ratsmitglied genannt wurde und demnach ein lokales Problem darstellen kann. Da die Verzahnung von Kommunalverwaltungen und -politik und eine gute Kommunikation jedoch generell als wichtig angesehen werden, wird das Hemmnis trotzdem als wichtig erachtet und sollte während der Implementation Berücksichtigung finden.

Betrachtet man die Ergebnisse beider Akteure fällt auf, dass sich hauptsächlich der Erfolgsfaktor „Praxistaugliche Vorlage“ als Überschneidung feststellen lässt. Dieser wird von beiden Akteuren als wichtig erachtet, damit das Instrument überhaupt sinnvoll genutzt wird und Akzeptanz besteht. Gleichzeitig wird in der Literatur aber auch kritisch darauf hingewiesen, dass „detaillierte Verfahrensbeschreibungen (...) und intelligente Checklisten keine praktische Bedeutung entfalten, wenn die Nachhaltigkeitsprüfung nicht ausreichend in den Prozess der Politikentwicklung integriert ist“ (Jacob et al., 2009, S. 53). Strukturelle Institutionalisierungsfragen sollten von beiden Akteuren daher mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Ansonsten lässt sich übergreifend aus den Interviews feststellen, dass sowohl in Verwaltungen als auch in der Politik vorab oft bestimmte Sorgen, Bedenken und Vorstellungen bestehen, die auf beiden Seiten Ablehnung und Widerstände begünstigen können. Das deckt sich mit den Aussagen von Kuhn et al. (2018). Diese betonten, dass „sowohl bei Verwaltungsmitarbeitern als auch bei Gemeinderäten Wünsche und Befürchtungen existieren werden, die berücksichtigt werden müssen“ (S. 67). Auch in Kapitel 2.3 wurde bereits darauf hingewiesen, dass Widerstände und Interessenskonflikte Nachhaltigkeitsprozesse oft erschweren können. Demnach ist es wichtig, diesen Gedanken systematisch Raum zu geben und in einen internen Austausch zu kommen. So können Probleme und Wissen ausgetauscht und Akzeptanz gesteigert werden.

Ein klarer Unterschied zwischen den Akteuren zeigt sich in den Codierungshäufigkeiten und der Anzahl der identifizierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren. Während auf Seiten der Verwaltung viele Faktoren mit vielen Codierungen herausgearbeitet wurden, ließen sich für die Kommunalpolitik nur wenige identifizieren. Auffällig ist, dass selbst die Ratsmitglieder eher Aspekte für die Verwaltungen anstatt für den Rat nannten. Das korrespondiert damit, dass die Rolle der NHP in der Kommunalpolitik von einigen Ratsmitgliedern als gering wahrgenommen wird. Das alles deutet auf eine Wahrnehmung der NHP als „reines Verwaltungsinstrument“

hin. Bereits in Abschnitt 3.1 wurde erläutert, dass die Rolle der Politik bezüglich der NHP zwar erläutert wird, die NHP jedoch meist mit starkem Fokus auf Verwaltungen diskutiert und untersucht wird. Dieser Fokus sollte kritisch betrachtet werden, da nur durch beide Akteure und ihr Zusammenspiel die NHP erfolgreich implementiert werden kann – schließlich ist die Kommunalpolitik dafür zuständig, die Ergebnisse der NHP in Entscheidungen miteinzubeziehen. Wie die in Kapitel 3.1 bereits erwähnten Ergebnisse der Umfrage von Riedel (2017) zeigen, empfinden auch viele Ratsmitglieder die NHP für ihre Ratsarbeit als hilfreich. Dies sollte dementsprechend mehr gefördert werden, indem die Rolle der NHP und der Umgang mit dieser in der Politik mehr diskutiert, reflektiert und ggf. neu definiert wird.

#### *Untersuchungsfokus kleine und mittlere Kommunen*

In dieser Arbeit wurde sich auf kleine und mittlere Kommunen fokussiert, da diese in der Regel mehr Unterstützungsbedarf bei Nachhaltigkeitsprozessen benötigen. Die Interviewergebnisse zeigen dabei, dass die analysierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Kommunen sehr ähnlich ausfallen. Zudem decken sich diese in vielen Teilen mit der betrachteten Literatur (s. Abschnitt 3.4.4), in der Faktoren unabhängig von der Kommunengröße erläutert wurden. Dies legt nahe, dass die Ergebnisse und die resultierenden Gestaltungsoptionen unabhängig von der Größe der Kommunen relevant sind. Ausschließlich im Kontext des Hemmnisses „Mangelnde Ressourcen“ wurde die Relevanz der Größe von kleinen Kommunen zusätzlich betont, sodass darauf geschlossen werden kann, dass einzelne Faktoren in Abhängigkeit von der Größe einer Kommune stärker ins Gewicht fallen können. Wie die Interviews zeigen, können aber auch kleine Kommunen mit den notwendigen Rahmenbedingungen, Anpassungen und Unterstützungsangeboten die Implementation der NHP meistern.

#### *Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den Bundesländern*

Da in der Untersuchung zwei Bundesländer betrachtet werden, stellt sich die Frage, inwiefern sich hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse Unterschiede und Gemeinsamkeiten ergeben und welche Erkenntnisse sich daraus für die Gestaltungsoptionen ableiten lassen.

Für die Kommunalverwaltungen decken sich viele der analysierten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren zwischen den Bundesländern. Vor allem das Hemmnis „Mangelnde Ressourcen und Überlastung der Verwaltungen“ wurde von allen Kommunen der beiden Bundesländer als wichtig herausgestellt. Dies spricht generell dafür, dass Kommunen unabhängig vom

Bundesland mehr Unterstützung brauchen, um Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen. Gerade Bund und Länder können daran ansetzen und die Kommunen mit finanziellen und personellen Mitteln unterstützen.

Bei dem gleichen Hemmnis wurde zwischen den Bundesländern zudem ein Unterschied in den Codierungshäufigkeiten festgestellt (in Niedersachsen wurde dieses häufiger codiert als in BW). Dies lässt darauf schließen, dass gerade die verschiedenen finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Bundesländer die jeweiligen Kommunen beeinflussen. In BW stehen beispielsweise mehr finanzielle Mittel sowie eine zentrale Anlaufstelle für inhaltliche und organisatorische Fragen zur NHP zur Verfügung als in Niedersachsen (s. Abschnitt 4.2.3). Folglich kann darauf geschlossen werden, dass Unterstützungsangebote und die Rahmenbedingungen der Bundesländer für Kommunen sehr relevant sind und in Implementationshilfen mitgedacht werden müssen.

Des Weiteren wurde insgesamt festgestellt, dass in Niedersachsen für die Kommunalverwaltungen deutlich mehr Hemmnisse genannt und codiert wurden als in BW. Gleichzeitig konnten umgekehrt aus den Interviews der baden-württembergischen Kommunen mehr Erfolgsfaktoren analysiert werden. Dies spricht dafür, dass niedersächsische Kommunen aktuell mehr Barrieren und Widerstände für die Einführung und Nutzung der NHP sehen bzw. selbst erleben oder erlebt haben, wohingegen die Kommunen in BW mehr positive Aspekte erkennen bzw. selbst erleben konnten.

Bei den Ergebnissen der Kommunalpolitik konnten kaum deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern beobachtet werden. In beiden Bundesländer wurden eher weniger Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Kommunalpolitik identifiziert. Das korrespondiert mit dem bereits diskutierten Aspekt, dass die Wahrnehmung der NHP sich meist auf die Kommunalverwaltungen fokussiert.

### *Limitationen*

Gleichzeitig muss bei der Interpretation beachtet werden, dass Interviewpartner\*innen nicht nur über ihre eigene Kommune oder Region berichteten, sondern auch oftmals für die Allgemeinheit sprachen. Erwähnte Hemmnisse oder Erfolgsfaktoren müssen also nicht unbedingt aus eigenen Erfahrungen abgeleitet sein und für die dortigen Kommunen gelten. Zudem haben Kommunen oft individuelle Herausforderungen, welche die Hemmnisse und Erfolgsfaktoren unabhängig vom Bundesland beeinflussen können. Zudem muss beachtet werden, dass

für die Kommunalpolitik in Niedersachsen ein Interview weniger geführt wurde, sodass das Bild dort nicht vervollständigt wurde. Die Bewertung und der Vergleich zwischen den Bundesländern sollte also eher mit Vorsicht betrachtet werden. Daran anknüpfend kann argumentiert werden, dass die Fallzahl für einen Vergleich der Bundesländer eher gering ist und sich somit nur begrenzt Aussagen treffen lassen. Da sich jedoch nach einigen Interviews bereits viele thematische Wiederholungen erkennen ließen, kann die Größe der Stichprobe für diesen Forschungsprozess trotzdem als ausreichend angesehen werden.

Die Betrachtung der Codierungshäufigkeiten kann zudem kritisch gesehen werden, da manche Interviewpartner\*innen bestimmte Aspekte einfach ausführlicher erzählten als andere und daraus nicht direkt auf die Intensität bzw. Relevanz eines Faktors geschlossen werden kann.

Des Weiteren wurde während der Interviews mit der Politik festgestellt, dass einige Fragen mehrmals nicht beantwortet werden konnten. Diese haben möglicherweise nicht genug an die Realität der Ratsmitglieder angeschlossen. Bestimmte Fragen hätten also anders formuliert bzw. durch spezifischeres Nachfragen ergänzt werden können. Dies hätte in der Interpretation geholfen, die Ergebnisse noch besser einzuordnen.

Eine letzte Limitation ergibt sich aus dem begrenzten Feldzugang der Forschenden. Durch die eigene Distanz zu Kommunalverwaltungen und -politik war nur ein limitierter Einblick in Alltag, Abläufe, Strukturen und individuellen Voraussetzungen der Kommunen gegeben. Dies spiegelt sich z. B. im Leitfaden und den Ergebnissen wider. Die Erkenntnisse beschränken sich somit auf das, was mit begrenztem Feldzugang entnommen werden konnte. Die Lücke zwischen den Vorstellungen des Forschenden und der Realität der Befragten beeinflusst den Forschungsprozess und die Ergebnisse somit maßgeblich.

## 6.2 Gestaltungsoptionen für die Implementation der NHP in Kommunen

Im Folgenden werden, die auf Basis der Ergebnisse erarbeiteten Gestaltungsoptionen für die Implementation der NHP in Kommunen, erläutert. Diese sollen Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Implementation der NHP bieten. Abbildung 4 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der Gestaltungsoptionen für Kommunalverwaltungen, -politik sowie Bund und Länder. In Anhang F kann zusätzlich ein dreiseitiger Informationsflyer zur Thematik eingesehen werden, der für die Kommunikation des Themas und der Gestaltungsoptionen an Kommunen genutzt werden kann. Die erste Seite dient dabei als Übersicht für das Thema und listet die



Gestaltungsoptionen kurz auf. Für eine tiefere Auseinandersetzung mit den Gestaltungsoptionen werden diese auf der zweiten und dritten Seite näher ausgeführt.

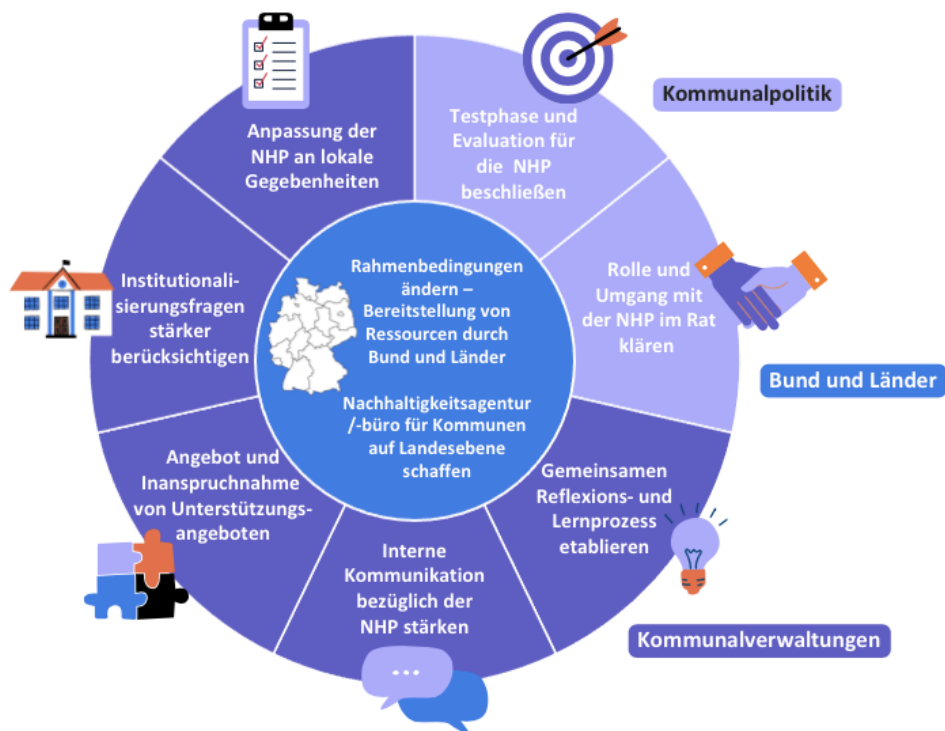


Abbildung 4: Darstellung der Gestaltungsoptionen für die Implementation der NHP in kleinen und mittleren Kommunen (eigene Darstellung)

### **Anpassung der NHP an lokale Gegebenheiten**

Jede Kommune ist anders - andere Verwaltungsstrukturen, lokale Herausforderungen, inhaltliche Schwerpunkte und politische Voraussetzungen. Die NHP kann folglich nur sinnvoll und langfristig implementiert werden, wenn sie an lokale Gegebenheiten und Bedürfnisse angepasst wird. Das betrifft zum einen die inhaltliche Gestaltung der Vorlage, die sich z. B. an lokalen und regionalen Nachhaltigkeitsstrategien und/ oder Vorlagen anderer Kommunen in der Region orientieren kann. Zum anderen betrifft das organisatorische Aspekte, da sich auch die Zuständigkeiten, der Aufbau und die Abläufe in Kommunalverwaltungen unterscheiden. Es sollte daher überlegt werden, wie die NHP sinnvoll in bestehende Verwaltungsstrukturen und -routinen eingebettet werden kann. Besonders sollten dabei die Kapazitäten der Verwaltung berücksichtigt und realistisch eingeschätzt werden, da diese bestimmen können, in welchem Umfang die NHP durchgeführt und ob externe Dritte hinzugezogen werden können. So kann die NHP z. B. an die begrenzten personellen Kapazitäten einer sehr kleinen Kommune angepasst werden. Selbst eine eher kurze und einfach aufgebaute NHP kann dort implementiert und im Verlauf der Zeit darauf aufgebaut werden.

### ***Institutionalisierungsfragen stärker berücksichtigen***

Damit die NHP langfristig eine Wirkung entfalten kann, sollte gerade strukturellen Institutionalisierungsfragen Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das bedeutet, dass Fragen zur langfristigen Verankerung der NHP in die bestehenden Strukturen der Organisation klar beantwortet werden müssen. Dazu zählen nicht nur rechtliche und organisatorische Aspekte, wie ein politischer Beschluss oder das Festlegen von Regelungen und Ansprechpersonen für die NHP, sondern auch kulturelle und soziale Aspekte. Nachhaltigkeit in Form von Normen, Werten und Verhaltensweisen in der Organisation zu verankern, kann unterstützend im Hinblick auf die langfristige Festigung von Veränderungen wirken. Interessant kann dafür die Beschäftigung mit folgenden Fragen sein: Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der Verwaltung? Welche Wertvorstellungen und Ansprüche ergeben sich daraus für das Verwaltungshandeln und in Bezug auf die NHP? Und wie kann diesen im täglichen Verwaltungsbetrieb Rechnung getragen werden?

### ***Angebot und Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten***

In Zeiten, in denen Nachhaltigkeit zunehmend auf die Agenda der Gesellschaft rückt, entsteht der Eindruck, dass die Nutzung von Nachhaltigkeitsinstrumenten in Kommunen leicht von der Hand gehen sollte. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, denn gerade Menschen, die bisher nur wenige Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit hatten, können von Unterstützungsangeboten profitieren. Für Verwaltungsmitarbeitende sowie Ratsmitglieder empfiehlt sich daher die Nutzung von Workshops und Schulungsangeboten für die NHP – besonders in den Anfangsphasen der Implementation. Entweder kann eine Kommune selbst Workshops zur eigenen NHP anbieten und dabei anhand realer Beschlussvorlagen die Durchführung und Nutzung des Instruments üben, oder sie kann auf Angebote externer Projekte zurückgreifen. Diese werden teilweise auch Online angeboten.

### ***Interne Kommunikation bezüglich der NHP stärken***

Communication is key! Das gilt auch für die Implementation der NHP in Verwaltungen und Politik. Eine klare Kommunikation bezüglich des Nutzens, der Ziele und den mit der NHP verbundenen Veränderungen kann helfen, Missverständnissen zu entgehen und den Prozess reibungsloser zu gestalten. Bestimmte Vorstellungen dazu, z. B. wie viel Zeit und Kapazitäten die

NHP benötigt, können direkt adressiert und konkrete Unterstützungsangebote weitergegeben werden. Im fortlaufenden Implementationsprozess kann eine offene Kommunikation auch mehr Transparenz schaffen, indem z. B. über eigene Herausforderungen und Erfolge berichtet wird. Die Kommunikation von Best-Practice-Beispielen und Erfahrungen anderer Kommunen können zudem die Wahrnehmung des Instruments positiv beeinflussen. Gerade der Dialog mit der Kommunalpolitik sollte dabei aufrecht erhalten werden, um die Ratsmitglieder aktiv in den Prozess der NHP einzubinden und regelmäßiges Feedback von Seiten der Politik zu bekommen.

### ***Gemeinsamen Reflexions- und Lernprozess etablieren***

Verwaltungsmitarbeitende und Ratsmitglieder sind in ihren Institutionen oft Wandel und Anpassungen in ihrer Arbeit und Aufgaben ausgesetzt. Veränderungen in den festen Strukturen und neue Anforderungen an Aufgaben – z. B. durch ein Instrument wie die NHP – können dabei bei allen Beteiligten Bedenken und Wünsche auslösen. Beispielsweise: Wie viel Zeit nimmt die NHP in meiner Arbeit in Anspruch? Bin ich verpflichtet diese auszufüllen? Hat die NHP für die Entscheidungen in unserer Kommune überhaupt eine Wirkung? Diese Fragen müssen Platz haben, adressiert zu werden. Die Zuständigen in Verwaltungen und Politik sollten daher interne Möglichkeiten zum Austausch zwischen Verwaltungsmitarbeitenden verschiedener Fachbereiche und des Rates schaffen. Dabei können Herausforderungen, Erfolge und Erfahrungen geteilt werden. Dies kann dazu beitragen, Widerstand und Ablehnung entgegenzuwirken, Akzeptanz zu steigern und konkretes Feedback in den Implementierungsprozess einzubinden. Durch regelmäßige Reflexionsworkshops oder Meetings könnte dieser Prozess verankert und gefördert werden. Angesichts der begrenzten Kapazitäten in Kommunen, könnten Austauschrunden kombiniert zu verschiedenen Themen stattfinden, z. B. in Form eines World-Cafés.

### ***Rolle und Umgang mit der NHP im Rat klären***

Selbst wenn die NHP in einer Kommune politisch beschlossen ist, kann die Relevanz und der wahrgenommene Einfluss der NHP unter den Ratsmitgliedern trotzdem gering ausfallen. Zudem wird die NHP oft als reines Verwaltungsinstrument gesehen, was die Rolle der Kommunalpolitik für die NHP eher abschwächt. Um diese Wahrnehmung zu ändern und die Rolle der NHP in der Kommunalpolitik klarer zu definieren, sollten verstärkt Diskussionen zur Rolle, dem

Umgang und dem Stellenwert der NHP im Rat geführt werden. Die Kommunalpolitik muss dabei für sich definieren, welche Bedeutung die NHP in den Diskussions- und Entscheidungsprozessen haben soll. Dafür könnten für die Nutzung der NHP vor und in den Ratssitzungen klare Regeln formuliert werden. Folgende Fragen könnten diesbezüglich relevant sein: Welchen Anspruch an die Nutzung besteht im Rat mit der Einführung der NHP? Inwiefern werden die Ergebnisse in den Ratsdiskussionen diskutiert? Welche Abläufe und Regeln gelten für die Ratsmitglieder vor und in den Sitzungen bezüglich der NHP?

### ***Testphase und Evaluation für die NHP beschließen***

Um Unsicherheiten und anfängliche Skepsis in der Kommunalpolitik zu mindern sowie Akzeptanz zu steigern, kann es hilfreich sein die Einführung der NHP mit einer Testphase zu verknüpfen. Die Testphase bietet eine geringe Hemmschwelle, die NHP in einer Kommune auszuprobieren. Gleichzeitig schafft dies die Möglichkeit, dass sich alle an das neue Instrument und die veränderten Routinen und Aufgaben gewöhnen. Diese Testphase kann direkt mit dem notwendigen politischen Beschluss und der damit verbundenen Legitimation der Kommunalpolitik beschlossen werden. Zusätzlich kann es sinnvoll sein, eine Evaluation nach einem oder zwei Jahren festzulegen. Die Ratsmitglieder bekommen dadurch die Chance den Nutzen und die Wirkung der NHP nach einer angemessenen Praxiszeit besser einzuschätzen zu können.

### ***Rahmenbedingungen ändern - Bereitstellung von Ressourcen durch Bund und Länder***

Kommunen mangelt es oft an zeitlichen und personellen Ressourcen für die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und der Implementation von Nachhaltigkeitsinstrumenten. Klar ist daher, dass sich die Rahmenbedingungen für Kommunen dringend ändern müssen. Kommunen müssen durch politische Vorgaben und die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen durch Bund und Länder in die Lage versetzt werden, Nachhaltigkeit langfristig zu verankern. Durch die Minderung der Überlastung können in Verwaltungen Kapazitäten geschaffen und diese für das Vorantreiben von Nachhaltigkeitsprozessen genutzt werden. Ähnlich wie der Bund im Jahr 2022 die Kommunen mit 100 neuen Stellen für Klimaanpassungsmanager\*innen ausstattete, könnten Kommunen auch von Förderungen für Nachhaltigkeitsmanager\*innen profitieren, die die Implementation von Nachhaltigkeitsinstrumenten fördern.

### ***Nachhaltigkeitsagentur/-büro für Kommunen auf Landesebene schaffen***

Neben finanzieller und personeller Hilfe können Bundesländer Kommunen zusätzlich inhaltlich mit einer zentralen Anlaufstelle für Nachhaltigkeit auf Landesebene unterstützen. Dies könnte z. B. in Form einer Nachhaltigkeitsagentur oder eines -büros erfolgen. Eine solche Agentur könnte dabei unter anderem Workshops und Beratungen zur NHP anbieten, eine praxistaugliche Vorlage für Kommunen entwickeln sowie den Austausch und die Vernetzung zwischen Kommunen zu diesem Thema fördern. Diese Anlaufstelle könnte entweder als neue Institution geschaffen oder in bereits bestehende Strukturen und Einrichtungen eingegliedert werden. Die Bundesländer können dadurch die Rahmenbedingungen für die NHP und kommunale Nachhaltigkeit verbessern und deren Umsetzung fördern.

## **7. Fazit und Ausblick**

Diese Arbeit hat sich der NHP in kleinen und mittleren Kommunen in Deutschland gewidmet. Dabei sollte die Forschungsfrage *Welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren beeinflussen die Implementation von Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunalverwaltungen und -politik kleiner und mittlerer Kommunen in Niedersachsen und Baden-Württemberg und welche Gestaltungsoptionen resultieren daraus?* mithilfe von qualitativen Experteninterviews beantwortet werden. Zusammenfassend lassen die diskutierten Erkenntnisse die gestellte Forschungsfrage wie folgt beantworten:

Insgesamt konnten viele Hemmnisse und Erfolgsfaktoren analysiert werden. Für Kommunalverwaltungen wurden mehr Faktoren identifiziert als für die Kommunalpolitik, was die überwiegende Wahrnehmung der NHP als „reines Verwaltungsinstrument“ in den Kommunen verstärkte. Für beide Akteure waren inhaltlich-organisatorische Faktoren sowie vorherige Bedenken und Sorgen bezüglich der Wirkung und Nutzung der NHP relevant. Für die Kommunalverwaltungen waren insbesondere das Hemmnis „Mangelnde Ressourcen“ sowie die Erfolgsfaktoren „Unterstützungsangebote“ und „Praxistaugliche Vorlage“ wichtig und sollten daher in Implementationshilfen besonders berücksichtigt werden. Für die Kommunalpolitik, welche die Relevanz der NHP mehrmals als eher niedrig einstufte, stellten sich die Akzeptanz des Rates und eine gute Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat als bedeutsam heraus. Die Interviews zeigten zudem, dass zum Großteil ähnliche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Kommunen beider Bundesländer bestehen, sich diese jedoch in Abhängigkeit von finanziellen

und strukturellen Rahmenbedingungen der Bundesländer unterscheiden können. Abschließend wurde analysiert, dass die Ergebnisse und die resultierenden Gestaltungsoptionen unabhängig von der Größenklassifizierung für Kommunen relevant und hilfreich sein können.

Der zweite Teil der Forschungsfrage konnte durch die Ableitung von verschiedenen Gestaltungsoptionen beantwortet werden (s. Abschnitt 6.2). Dabei wurden diese nicht nur an Verwaltungen und Politik gerichtet, sondern auch explizit an Bund und Länder, welche die Rahmenbedingungen der Kommunen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit verbessern können.

Die gewonnenen Erkenntnisse offenbaren dabei den Bedarf, den Fokus in zukünftiger Forschung verstärkt auf die Kommunalpolitik zu legen, um die Rolle und Umsetzung der NHP dort klarer zu definieren und deutlichere Handlungsoptionen ausarbeiten zu können. Die gezieltere Unterstützung der Kommunalpolitik könnte dabei helfen, die NHP im Politikbetrieb besser zu verstehen und zu verankern. Abgesehen davon sollte sich weitere Forschung der praktischen Unterstützung in Kommunen widmen. Beispielsweise könnte untersucht werden, welche konkreten Unterstützungs- und Informationsangebote Verwaltungen und Politik helfen und wie diese inhaltlich aussehen sollten. Dabei könnte sich unter anderem der Entwicklung einer allgemeinen Vorlage gewidmet werden, die für Kommunen praxistauglich aber auch individuell anpassbar ist.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Implementation der NHP in Kommunen von verschiedenen Faktoren abhängt und durch die Berücksichtigung der dargestellten Gestaltungsoptionen gestärkt werden könnte. Auch kleine und mittlere Kommunen können die Implementation mit den notwendigen Rahmenbedingungen meistern und ihre Kommunen so ein Stück weit nachhaltiger gestalten. Wie ein Interviewpartner zum Abschluss unseres Interviews sagte: „Wir können mit vielen kleinen Dingen auch was bewegen (...). Und viele kleine Schritte können dann auch einen großen Schritt bewegen“ (Interview 1, Z. 396-397).

## Literaturverzeichnis

- Bachmann, G., & Böhnke, R. (2019). *Positionen und Impulse der am Dialog „Nachhaltige Stadt“ Beteiligten Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister*.  
[https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/11/Nachhaltige\\_Stadt\\_Strategische\\_Eckpunkte\\_November\\_2019.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/11/Nachhaltige_Stadt_Strategische_Eckpunkte_November_2019.pdf)
- Beck, S., Heinrichs, H., & Horn, D. (2012). Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen. [https://publicgovernance.de/media/Studie\\_Kommunale\\_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf](https://publicgovernance.de/media/Studie_Kommunale_Nachhaltigkeitssteuerung.pdf)
- Berger-Grabner, D. (2016). Angewandte qualitative Sozialforschung. In D. Berger-Grabner, *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (S. 127–156). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7_5)
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9>
- Bogumil, J., & Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bogumil, J., & Holtkamp, L. (2013). *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: Eine praxisorientierte Einführung* (Vollst. Neufassung). Bundeszentrale für politische Bildung.
- Böhm, B., Carolin Blaumann, Böhm, L., & Böttcher, F. (2019). *Nachhaltigkeitscheck—Wegweiser zur Nachhaltigkeit* (Arbeitspapier 11). Regiobranding. [http://regiobranding.de/sites/default/files/uploads/Regiobranding\\_Arbeitspapier11\\_Nachhaltigkeitscheck-Wegweiser-zur-Nachhaltigkeit.pdf](http://regiobranding.de/sites/default/files/uploads/Regiobranding_Arbeitspapier11_Nachhaltigkeitscheck-Wegweiser-zur-Nachhaltigkeit.pdf)

- Bond, A., Morrison-Saunders, A., & Pope, J. (2012). Sustainability assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 53–62.  
<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.661974>
- Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (o. J.). *Was sind Kommunen?* Abgerufen am 23. Oktober 2023, von <https://www.politische-bildung-brandenburg.de/themen/kommunalpolitik/stadt-kreis-land/was-sind-kommunen>
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (o. J.). *Laufende Stadtbeobachtung—Raumabgrenzungen*. BBSR. Abgerufen am 5. Oktober 2023, von <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp.html>
- Dähner, S., Slupina, M., & Klingholz, R. (2017). *Viele Ziele, Wenig Plan: Warum Kommunen und die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie nicht zusammenfinden: eine Streitschrift*. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung & Wüstenrot Stiftung.  
[https://www.berlin-institut.org/fileadmin/Redaktion/Publikationen/PDF/BI\\_VieleZieleWenigPlan\\_2017.pdf](https://www.berlin-institut.org/fileadmin/Redaktion/Publikationen/PDF/BI_VieleZieleWenigPlan_2017.pdf)
- Deutscher Bundestag (2021). *Bericht über die Nachhaltigkeitsprüfung im Rahmen der Gesetzesfolgenabschätzung* (Bundestagsdrucksache 19/32709). <https://dserver.bundestag.de/btd/19/327/1932709.pdf>
- Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (Hrsg.) (2018). *Klimaschutz in Kommunen: Praxisleitfaden* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin. <https://repository.difu.de/handle/difu/248422>
- Devuyst, D. (2000). Linking impact assessment and sustainable development at the local level: The introduction of sustainability assessment systems. *Sustainable Development*,



8(2), 67–78. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(200005\)8:2<67::AID-SD131>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(200005)8:2<67::AID-SD131>3.0.CO;2-X)

Die Bundesregierung (2021a). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie Weiterentwicklung 2021.

<https://www.bundesregierung.de/res>

[ource/blob/998194/1875176/3d3b15cd92d0261e7a0bc8f43b7839/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-2021-langfassung-download-bpa-data.pdf](https://www.bundesregierung.de/res/ource/blob/998194/1875176/3d3b15cd92d0261e7a0bc8f43b7839/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-2021-langfassung-download-bpa-data.pdf)

Die Bundesregierung (2021b). Kommunen als zentrale Akteure für eine nachhaltige Entwick-

lung. Staatssekretärausschuss für nachhaltige Entwicklung Beschluss vom 14. Juni

2021. <https://www.bundesregierung.de/re->

[source/blob/975274/1929118/ae357bd79e52a8e11ffe2b67ce789ac1/2021-06-14-beschluss-kommunen-data.pdf?download=1](https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/975274/1929118/ae357bd79e52a8e11ffe2b67ce789ac1/2021-06-14-beschluss-kommunen-data.pdf?download=1)

Fieber, A., & Eggerl, M. (2022). *Kommunale Nachhaltigkeitsberichte. Ein Praxisleitfaden auf*

*der Basis der SDGs*. Walhalla. <https://www.walhalla.de/oeffentlicher-dienst-verwal->

[tung/oeffentlicher-dienst-allgemein/4046/kommunale-nachhaltigkeitsberichte](https://www.walhalla.de/oeffentlicher-dienst-verwal-tung/oeffentlicher-dienst-allgemein/4046/kommunale-nachhaltigkeitsberichte)

Gasparatos, A. (2010). Embedded value systems in sustainability assessment tools and their

implications. *Journal of Environmental Management*, 91(8), 1613–1622.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.03.014>

Gläser, J., & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instru-*

*mente rekonstruierender Untersuchungen* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaf-

ten. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91538-8>

Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2006). *Nachhaltigkeit* (3., aktualisierte und erweiterte Auf-

lage). Campus Verlag.

Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2007). Die Nachhaltigkeitsprüfung: Kernelement einer ange-

messenen Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in Politik und Recht

- (Wissenschaftliche Berichte FZKA 7349). Forschungszentrum Karlsruhe in der Helmholtz-Gemeinschaft, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse. DOI: 10.5445/IR/270069240
- Haubner, O., & Kuhn, S. (2020). Instrumente für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. Eine Einführung. Bertelsmann Stiftung. [https://www.google.de/books/edition/Instrumente\\_für\\_kommunales\\_Nachhaltigke/irkLEAAQBAJ?hl=de&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.de/books/edition/Instrumente_für_kommunales_Nachhaltigke/irkLEAAQBAJ?hl=de&gbpv=1&printsec=frontcover)
- Haubner, O., Riedel, H., & Vollmer, P. (2017). Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2017. Schwerpunktthema Digitalisierung. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/MonitorNachhaltigeKommune\\_Bericht2017.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/MonitorNachhaltigeKommune_Bericht2017.pdf)
- Haubner, O., Riedel, H., & Vollmer, P. (2018). Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2018. Schwerpunktthema Armut. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/MNK\\_Bericht\\_2018.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/MNK_Bericht_2018.pdf)
- Heinrichs, H. & Schuster, F. (2019). Nachhaltige Verwaltung. In V. Sylvia, R. Christoph & W. Göttrik (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 201-211). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-21563-7\\_19.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-21563-7_19.pdf)
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Institut für Gesetzesfolgenforschung und Evaluation (2016). Feigenblatt oder nützliches Instrument? - Die Nachhaltigkeitsprüfung in Deutschland. Vortrag in der Session des

- Arbeitskreises Verwaltung im Rahmen der 19. DeGEval-Jahrestagung, Salzburg.  
[https://www.degeval.org/fileadmin/user\\_upload/NHP\\_in\\_Deutschland-AK\\_Verwaltung-22.9.2016.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/user_upload/NHP_in_Deutschland-AK_Verwaltung-22.9.2016.pdf)
- Jacob, K., Veit, S., & Hertin, J. (2009). Gestaltung einer Nachhaltigkeitsprüfung im Rahmen der Gesetzesfolgenabschätzung. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms\\_bst\\_dms\\_27523\\_27524\\_2.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_27523_27524_2.pdf)
- Kommunale UmweltAktioN (2019). *Nachhaltigkeit gewusst wie. Hinweise von Kommune für Kommunen* (1. Auflage). [https://www.uan.de/fileadmin/UAN/Dokumente/Themen/Nachhaltigkeit/190829\\_UAN\\_Handbuch\\_fuersWEB.pdf](https://www.uan.de/fileadmin/UAN/Dokumente/Themen/Nachhaltigkeit/190829_UAN_Handbuch_fuersWEB.pdf)
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Kuhn, S., Burger, A., & Ulrich, P. (2018). Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen. Leitfäden. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/MNK\\_Leitfaeden.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/MNK_Leitfaeden.pdf)
- Lange, D. P., Pagel, J., Schick, C., Eichhorn, S., & Reuter, D. K. (2020). Der Beitrag kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien zur Umsetzung der Agenda 2030—Die handlungsleitende Ebene (operative Ziele und Maßnahmen) auf dem Prüfstand. *Global Change*.
- Merkelbach, J., & Esken, A. (2020). Erste Erfahrungen mit der Nachhaltigkeitsprüfung für Gesetze und Verordnungen in NRW (Teilbericht FM B2). Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS\\_NHS\\_NRW\\_FM\\_B2\\_Nachhaltigkeitspruefung.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS_NHS_NRW_FM_B2_Nachhaltigkeitspruefung.pdf)

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview—Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der Vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 453–467).

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (UM) (o. J.). *Auf dem Weg zur Kommune von morgen*. Nachhaltig Handeln Baden-Württemberg. Abgerufen am 19. November 2023, von <https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/kommunen/kommunen-nachhaltigkeit/nachhaltigekommunalentwicklung#:~:text=Nachhaltige%20Kommunalentwicklung%20bedeutet%2C%20kommunale%20Planungen,den%20Prinzipien%20der%20Nachhaltigkeit%20auszurichten.>

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (UM) (2015). N!-Berichte für Kommunen—Leitfaden zur Erstellung von kommunalen Nachhaltigkeitsberichten. LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg. [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publicationen/Kommunen/2021-03\\_KIN\\_N-Berichte-fuer-Kommunen\\_2021\\_BF.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publicationen/Kommunen/2021-03_KIN_N-Berichte-fuer-Kommunen_2021_BF.pdf)

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (UM) (2019). Kommunalen N!-Check. Begleitheft zur Mustervorlage für den Nachhaltigkeitscheck. LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg. [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publicationen/Kommunen/2019-10-07\\_KIN\\_N-Check\\_Broschuere-A4\\_WEB.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publicationen/Kommunen/2019-10-07_KIN_N-Check_Broschuere-A4_WEB.pdf)

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110545982-201>

Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (MU) (2020). Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen.

<https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie-111080.html>

Oelsner, G. (2022). *Nachhaltigkeitstreiber: Lokale Agenda 21, Kommunen und Zivilgesellschaft als Pioniere des Wandels*. Oekom Verlag.

Peters, O., Scheller, H., & Ruddek, A. (2023). 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>

Plawitzki, J., Kirst, E., Heinrichs, H., Tröster, K., Pflaum, S. A., & Hübner, S. (2015). *Handbuch Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten. Ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung*. Leuphana Universität Lüneburg.

[https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params\\_E45013531/1311448/Handbuch\\_kommunale\\_Verwaltung\\_nachhaltig\\_gestalten.pdf](https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params_E45013531/1311448/Handbuch_kommunale_Verwaltung_nachhaltig_gestalten.pdf)

Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595–616.

<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2004.03.001>

Pope, J., Bond, A., Hugé, J., & Morrison-Saunders, A. (2017). Reconceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 62, 205–215.

<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.11.002>

Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag München.

Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH. <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.36198/9783838587059>

- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020). *Kommunen als zentrale Akteure nachhaltiger Entwicklung* (Stellungnahme). [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., Gromball, L. E., & Heinrichs, H. (2023). *Nachhaltigkeitsprüfungen in Kommunen* (Kurzgutachten). [http://fox.leuphana.de/portal/files/60186916/Redenius\\_Gromball\\_Heinrichs\\_2023\\_.pdf](http://fox.leuphana.de/portal/files/60186916/Redenius_Gromball_Heinrichs_2023_.pdf)
- Reif-Dietzel, O., Hansel, M., & Seeger, K. (2022). Einstieg in die Kommunalverwaltung. Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK). [https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/mediathek/dokumente/SKKK\\_Fokus\\_Verwaltung\\_2022\\_Web-PDF.pdf](https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/mediathek/dokumente/SKKK_Fokus_Verwaltung_2022_Web-PDF.pdf)
- Riedel, H., Haubner, O., Zumbansen, D. N., Witte, D. K., Grabow, D. B., Honold, D. J., Bauer, U., Wolf, U., Landua, D., & Gallep, P. (2016). Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2016—Teil 1. Ergebnisse der Befragung und der Indikatorenentwicklung. Bertelsmann Stiftung, Deutsches Institut für Urbanistik. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/Monitorbericht\\_Teil-1\\_Druck\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Monitorbericht_Teil-1_Druck_final.pdf)
- Römer-Hillebrecht, S. (1998). *Verwaltungskultur* (1. Aufl.). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Sala, S., Ciuffo, B., & Nijkamp, P. (2015). A systemic framework for sustainability assessment. *Ecological Economics*, 119, 314–325. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.09.015>
- Slupina, M., Dähler, S., Maget, K., & Klingholz, R. (2017). *Globale Ansprüche, lokale Wirklichkeit: Wie unterschiedlich deutsche Kommunen eine nachhaltige Entwicklung umsetzen*. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Wüstenrot Stiftung. <https://wuestenrot-stiftung.de/publikationen/globale-ansprueche-download/>

Statistisches Bundesamt (2023). *Finanzierungssaldo des Öffentlichen Gesamthaushalts*. Abgerufen am 19.11.2023, von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Ausgaben-Einnahmen/Tabellen/finanzierungssaldo.html>

Tiessen, J., Ley, S., Ernst, T., Joßberger, L., Riedel, H., & Thode, E. (2011). Leitfaden für Nachhaltigkeitsprüfungen im Rahmen von Gesetzesfolgenabschätzungen. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bundestag.de/resource/blob/362382/21f29c1d09fd7f0025448b8ee74a0588/bertelsmann1-data.pdf>

Umweltministerium NRW (2020). Leitfaden für Nachhaltigkeitsprüfung für Gesetze und Verordnungen nach der Gemeinsamen Geschäftsordnung (GGO) NRW. [https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Leitfaden\\_Nachhaltigkeitspruefung.pdf](https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user_upload/Leitfaden_Nachhaltigkeitspruefung.pdf)

# Anhang

## Anhang A

### A1: Kommunalen N!-Check – Allensbach, Baden-Württemberg



#### Kommunaler Nachhaltigkeitscheck für.....

(Projektname eintragen)

Die Wirkung des Vorhabens wird in den einzelnen Bereichen mithilfe der jeweiligen Leitfrage eingeschätzt und mit farbigen Punkten in der Tabelle wie dargestellt markiert. Eine schwache Auswirkung kann durch einen unausgefüllten Punkt dargestellt werden. Ist keine Aussage möglich (z. B. weil für die Antwort relevante Informationen fehlen), so wird dies anstelle der Kurzbegründung vermerkt.

Ist die Wirkung sowohl fördernd als auch hemmend (z. B. aus der Sicht unterschiedlicher Interessengruppen), so werden beide Felder markiert. In diesem Fall ist aber eine Begründung zwingend notwendig. Wichtig: Gleichzeitig fördernde und hemmende Wirkungen heben sich nicht gegenseitig auf!

Handlungsfeld	Leitfrage	fördernd	Kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung und Hinweise zur weiteren Planung

+

Ökologische Tragfähigkeit					
Handlungsfeld	Leitfrage	fördernd	Kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung und Hinweise zur weiteren Planung
<b>Klimaschutz</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den Klimaschutz und die Senkung der Treibhausgas-Emissionen aus?				
<b>Energie</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den sorgsamen Umgang mit Energie und den Ausbau regenerativer Energien aus?				
<b>Flächeninanspruchnahme</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den nachhaltigen Umgang mit Flächen im Innen- und Außenbereich aus?				
<b>natürliche Ressourcen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den sorgsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen und Rohstoffen aus?				
<b>Biologische Vielfalt</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf Erhalt oder Förderung der Vielfalt an Pflanzen, Tieren und deren Lebensräumen aus?				
<b>Anpassung an den Klimawandel</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Anpassung an die Folgen des Klimawandels aus?				
Wirtschaft, Arbeit und Mobilität					
Handlungsfeld	Leitfrage	fördernd	Kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung und Hinweise zur weiteren Planung
<b>Wirtschaftsstandort</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Stärkung des Wirtschaftsstandorts aus?				
<b>Arbeitsplatzangebot</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Arbeitsplatzangebot aus?				
<b>Nahversorgung und zentrale Dienstleistungen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Nahversorgung der Bevölkerung aus?				
<b>lokale und regionale Wertschöpfung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf örtliche Betriebe und den Absatz von Produkten und Dienstleistungen in der Region aus?				
<b>Fiskalische Nachhaltigkeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den kommunalen Haushalt aus?				
<b>Mobilität</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf eine umweltverträgliche Mobilität aus?				



Soziales und Gesellschaft					
Handlungsfeld	Leitfrage	fördernd	Kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung und Hinweise zur weiteren Planung
<b>Gesundheit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Gesundheit und Gesundheitsvorsorge der Menschen aus?				
<b>Sicherheit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Sicherheit im öffentlichen Raum aus?				
<b>Kultur und Freizeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf Freizeit- und Kulturangebote für alle Gesellschaftsgruppen aus?				
<b>Gesellschaftliche Veränderung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den Umgang mit wichtigen gesellschaftlichen Veränderungen aus?				
<b>Wohnraumangebot</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Angebot von bezahlbarem und bedürfnisgerechtem Wohnraum für alle Gesellschaftsgruppen aus?				
<b>Chancengerechtigkeit und Teilhabe</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die gerechte Teilhabe Aller am gesellschaftlichen und politischen Leben aus?				
Rahmenbedingungen und Fernwirkungen					
Handlungsfeld	Leitfrage	fördernd	Kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung und Hinweise zur weiteren Planung
<b>Partizipation</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Beteiligung der Bevölkerung an Entscheidungsprozessen aus?				
<b>Bürgerschaftliches Engagement</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Engagement der Bevölkerung für das Gemeinwesen aus?				
<b>Regionale und interkommunale Zusammenarbeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen aus?				
<b>Überregionale und globale Auswirkungen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben über die eigene Region hinaus aus?				
<b>Bildung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Weiterentwicklung und den Ausbau des Bildungsangebots aus, auch in Bezug auf die sich verändernde Arbeitswelt?				
<b>Innovation</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Entstehung von hilfreichen Neuerungen, guten Ideen und Know-how in Wirtschaft, Gesellschaft und Umweltschutz aus?				

<b>Zusammenfassende Einschätzung und Hinweise zur weiteren Planung:</b>
Bearbeitet von:
Datum:

## A2: FN!-Check – Friedrichshafen, Baden-Württemberg

Handlungsfelder <small>(entsprechende ISEK-Ziele im Kommentar)</small>	Leitfragen <small>(erläuternde Anhaltspunkte im Kommentar)</small>	Wirkung <small>(auswählen im Dreifachfeld)</small>			Kurz begründung und Hinweise zur weiteren Planung <small>(maximal 3 Zeilen, ca. 200 Zeichen)</small>
<b>Ökologische Tragfähigkeit</b>		fördernd	kein Effekt	hemmend	
<b>Klimaschutz</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den Klimaschutz und die Senkung der Treibhausgas-Emissionen aus?				
<b>Energie</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den sorgsamen Umgang mit Energie und den Ausbau regenerativer Energien aus?				
<b>Flächeninanspruchnahme</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den nachhaltigen Umgang mit Flächen im Innen- und Außenbereich aus?				
<b>Natürliche Ressourcen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den sorgsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen und Rohstoffen aus?				
<b>Biologische Vielfalt</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf Erhalt oder Förderung der Vielfalt an Pflanzen, Tieren und deren Lebensräumen aus?				
<b>Anpassung an den Klimawandel</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Anpassung an die Folgen des Klimawandels aus?				
<b>Mobilität im Einklang mit der Umwelt</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf eine umweltverträgliche Mobilität aus?				
<b>Tourismus im Einklang mit Natur und Landschaft</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf naturverträgliche und sanfte Tourismusangebote aus?				
<b>Wirtschaft, Arbeit und Mobilität</b>		fördernd	kein Effekt	hemmend	
<b>Wirtschaftsstandort</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Stärkung des Wirtschaftsstandorts aus?				
<b>Tourismusstadt</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Stärkung des Tourismusstandorts aus?				
<b>Arbeitsplatzangebot</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Arbeitsplatzangebot aus?				
<b>Nahversorgung und zentrale Dienstleistungen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Nahversorgung der Bevölkerung aus?				
<b>Lokale und regionale Wertschöpfung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf örtliche Betriebe und den Absatz von Produkten und Dienstleistungen in der Region aus?				
<b>Fiskalische Nachhaltigkeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den kommunalen Haushalt aus?				
<b>Mobilität für eine gute Erreichbarkeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf eine gute Anbindung mit allen Verkehrsträgern und das Ziel der kurzen Wege aus?				

<b>Soziales und Gesellschaft</b>		fördernd	kein Effekt	hemmend	
<b>Gesundheit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Gesundheit und Gesundheitsvorsorge der Menschen aus?				
<b>Sicherheit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Sicherheit im öffentlichen Raum aus?				
<b>Kultur und Freizeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf Freizeit- und Kulturangebote für alle Gesellschaftsgruppen aus?				
<b>Gesellschaftliche Veränderung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den Umgang mit wichtigen gesellschaftlichen Veränderungen aus?				
<b>Wohnraumangebot</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Angebot von bezahlbarem und bedürfnisgerechtem Wohnraum für alle Gesellschaftsgruppen aus?				
<b>Chancengerechtigkeit und Teilhabe</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die gerechte Teilhabe Aller am gesellschaftlichen und politischen Leben aus?				
<b>Rahmenbedingungen und Fernwirkungen</b>		fördernd	kein Effekt	hemmend	
<b>Partizipation</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Beteiligung der Bevölkerung an Entscheidungsprozessen aus?				
<b>Bürgerschaftliches Engagement</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf das Engagement der Bevölkerung für das Gemeinwesen aus?				
<b>Regionale und interkommunale Zusammenarbeit</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen aus?				
<b>Überregionale und globale Auswirkungen</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben über die eigene Region hinaus aus?				
<b>Bildung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Bildungsangebots aus, auch in Bezug auf das lebenslange Lernen?				
<b>Digitalisierung</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf den Ausbau des Smart-City-Ansatzes bei Kommunikation, Dienstleistungen und Mobilität aus?				
<b>Innovation</b>	Wie wirkt sich das Vorhaben auf die Entstehung von hilfreichen Neuerungen, guten Ideen und Know-how in Wirtschaft, Gesellschaft und Umweltschutz aus?				

**Zusammenfassende Einschätzung und Hinweise zur weiteren Planung:**

Bearbeitet von/am:

## Klima-Check für

Beim FNI-Check wurden fördernde oder/und hemmende Auswirkungen auf das Klima festgestellt.

Folgende weitere Angaben zu den Teilhausgasemissionen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten sind notwendig:

		eingespart	zusätzlich emittiert	Kurzbegründung und Hinweise zum weiteren Vorgehen
Wie groß ist die Menge der eingesparten oder zusätzlich emittierten CO <sub>2</sub> /THG-Emissionen?	<b>gering</b>	bis 4 t CO <sub>2</sub> /Jahr		
	<b>mittel</b>	bis 150 t CO <sub>2</sub> /Jahr		
	<b>erheblich</b>	über 150 t CO <sub>2</sub> /Jahr		
Wie lange werden CO <sub>2</sub> /THG-Emissionen eingespart oder zusätzlich emittiert?	<b>kurz</b>	max. 1 bis 3 Jahre		
	<b>mittel</b>	ca. 4 bis 10 Jahre		
	<b>langfristig</b>	über 10 Jahre		
<b>Zusammenfassende Einschätzung und Hinweise zur weiteren Planung:</b>				

### A3: Nachhaltigkeitscheck – Samtgemeinde Bersenbrück (Niedersachsen)

	Ziel	fördernd	kein Effekt	hemmend	Kurzbegründung/Anmerkungen
1	Keine Armut und kein Hunger (SDG 1 + 2)				
2	Gleichstellungspolitische Auswirkungen (SDG 5), Hochwertige Bildung für alle (SDG 4)				
3	Energie und Klimaschutz (SDG 7 + 13)				
4	Arbeit, Wirtschaft, Industrie und Infrastruktur (SDG 8 + 9)				
5	Nachhaltiger Konsum und Produktion, Gesundes Leben (SDG 12 + 3)				
6	Sauberes Wasser, Leben an Land (SDG 6 + 15)				
7	Nachhaltige Gemeinden, leistungsstarke Kommune, (SDG 11 + 16)				
8	Weniger Ungleichheiten, Kommunale Partnerschaften (SDG 10 + 17)				

## A4: Nachhaltigkeitsprüfung – Brake (Niedersachsen)

### Beispielhafte Verwaltungsvorlage

Stadt Brake (Unterweser)  
Der Bürgermeister

Brake (Unterweser), 24. August 2023

Drucksache Nr.

**061/2023**

## Verwaltungsvorlage

Gremium	Datum	Zuständigkeit
Ausschuss für Stadtentwicklung, Bauen und Infrastruktur	07.09.2023	(Empfehlung für den VA)
Verwaltungsausschuss	14.09.2023	(Entscheidung)

Federführende Dienststelle	Fachbereich 60	Verfasser der Vorlage	Zeichen
		Hinrichs, Rainer	

Mitzeichnung	Nr.				
	Datum				
	Zeichen				

**Betreff** **Aufhebung des Bebauungsplanes Nr. 63 zur Realisierung des Repowerings mit bis zu drei Windenergieanlagen im Bereich Hammelwarder Moor – Süd hier: Beschluss über die Abwägung eingegangener Stellungnahmen und Satzungsbeschluss**

### 1. Beschlussvorschlag

- a) Der Abwägung über die eingegangenen Stellungnahmen im Rahmen der Beteiligung der Öffentlichkeit sowie Behörden und Träger öffentlicher Belange gemäß § 3 Abs. 2 und § 4 Abs. 2 BauGB wird gemäß der **Drucksache-Nr. 061.1/2023** zugestimmt.
- b) Für den aus der **Drucksache-Nr. 061.2/2023** (Satzung nebst Beikarte) ersichtlichen Geltungsbereich und der **Drucksache-Nr. 061.3/2023** (Begründung) einschl. **Drucksache-Nr. 061.4/2023** (Umweltbericht) wird der Satzungsbeschluss gefasst.

### 2. Erläuterung

Entsprechend der Vorbereitung durch den Ausschuss für Stadtentwicklung, Bauen und Infrastruktur am 06.12.2022 und Entscheidung des Verwaltungsausschusses am 08.12.2022 wurde die Öffentlichkeit über die allgemeinen Ziele und Zwecke der Planung im Sinne des § 3 Abs. 1 BauGB informiert.

Hierzu fand eine Bürgerinformationsveranstaltung am 12.01.2023 im Ratssaal der Stadt Brake (Unterweser) statt. Parallel erfolgte in Anwendung der Richtlinie der Stadt Brake (Unterweser) zur Durchführung der Bürgerbeteiligung nach § 3 Abs. 1 BauGB vom 12.08.1993 die öffentliche Auslegung der Unterlagen zum Vorentwurf vom 09.01.2023 bis einschl. 23.01.2023. Zudem wurden die Unterlagen auf der Internetseite der Stadt Brake (Unterweser) unter [www.brake.de](http://www.brake.de) unter „Bekanntmachungen“ eingestellt.

Zeitgleich wurde die Beteiligung der Behörden und sonstigen Träger öffentlicher Belange gemäß § 4 Abs. 1 BauGB durchgeführt.

Hieran anschließend erfolgte die förmliche Beteiligung der Öffentlichkeit sowie Behörden und Träger öffentlicher Belange gemäß § 3 Abs. 2 und § 4 Abs. 2 BauGB in dem Zeitraum vom 03.07.2023 bis zum 04.08.2023.

Die Stellungnahmen und Anregungen der Öffentlichkeit, Behörden und sonstigen Träger öffentlicher Belange sowie die zugehörigen Abwägungsvorschläge sind aus der **Drucksache-Nr. 061.1/2023** (Abwägungstabelle) ersichtlich. Wesentliche Aspekte, die eine Änderung der Planung erforderlich machen, wurden nicht vorgetragen.

Die Inhalte zur Planungsabsicht ergeben sich aus den beigefügten **Drucksachen-Nr. 061.2/2023** (Satzung nebst Beikarte), der Begründung in Form der **Drucksache-Nr. 061.3/2023** und dem Umweltbericht (**Drucksache-Nr. 061.4/2023**).

Aufgrund dessen, dass zum WEA-Repowering kein Bauleitplanverfahren vorgesehen ist und die Bundes-Immissionsschutzgenehmigung somit auf Grundlage der 13. und 28. Flächennutzungsplanänderung erfolgen wird, wurde ein städtebaulicher Vertrag geschlossen, um die wesentlichen Inhalte des bestehenden Durchführungsvertrages zum Bebauungsplan Nr. 63 aufzunehmen und städtische Belange u. a. der Erschließungssituation, Baustellenverkehre, Beweissicherung etc. zu regeln.

### **3. Verfahrensablauf**

Nach entsprechender Beschlussfassung kann die Bebauungsplanaufhebung mit Bekanntgabe im elektronischen Amtsblatt der Stadt Brake (Unterweser) umgehend in Kraft treten.

Weitere Erläuterungen können während der Sitzung von Seiten Frau Lasar, Planungsbüro Diekmann, Mosebach und Partner, Rastede, bzw. der Verwaltung gegeben werden.

### **4. Finanzielle Auswirkungen**

Die Beschlussfassung zu Bauleitplanungen haben keine direkten finanziellen Auswirkungen für die Zukunft.

### **5. Auswirkungen Vision Brake 2030**

Die vorliegende Aufhebung der bestehenden Bauleitplanung zur Schaffung einer planungsrechtlichen Möglichkeit des Windenergieanlagen-Repowerings hat folgende Auswirkungen auf die Vision Brake 2030:

Punkt 4.6.: Ausreichende Bereitstellung von Gewerbeflächen.

Es betrifft das Nachhaltigkeitsziel

9: Industrie, Innovation und Infrastruktur
11: Nachhaltige Städte und Gemeinden
12: Nachhaltige/r Konsum und Produktion

Michael Kurz  
Bürgermeister

## A5: Nachhaltigkeitsprüfung - Lüneburg (Niedersachsen)

### A) Auswirkungen auf die Ziele der nachhaltigen Entwicklung Lüneburgs

	Ziel	Auswirkung positiv (+) und/oder negativ (-)	Erläuterung der Auswirkungen
1	Umwelt- und Klimaschutz (SDG 6, 13, 14 und 15)		
2	Nachhaltige Städte und Gemeinden (SDG 11)		
3	Bezahlbare und saubere Energie (SDG 7)		
4	Nachhaltige/r Konsum und Produktion (SDG 12)		
5	Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3)		
6	Hochwertige Bildung (SDG 4)		
7	Weniger Ungleichheiten (SDG 5 und 10)		
8	Wirtschaftswachstum (SDG 8)		
9	Industrie, Innovation und Infrastruktur (SDG 9)		

Die Ziele der nachhaltigen Entwicklung Lüneburgs leiten sich eng aus den 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDG) der Vereinten Nationen ab. Um eine Irreführung zu vermeiden, wird durch die Nennung der UN-Nummerierung in Klammern auf die jeweiligen Original-SDG hingewiesen.

### B) Klimaauswirkungen

#### a) CO<sub>2</sub>-Emissionen (Mehrfachnennungen sind möglich)

Neutral (0): durch die zu beschließende Maßnahme entstehen keine CO<sub>2</sub>-Emissionen

Positiv (+): CO<sub>2</sub>-Einsparung (sofern zu ermitteln): \_\_\_\_\_ t/Jahr

und/oder

Negativ (-): CO<sub>2</sub>-Emissionen (sofern zu ermitteln): \_\_\_\_\_ t/Jahr

#### b) Vorausgegangene Beschlussvorlagen

Die Klimaauswirkungen des zugrundeliegenden Vorhabens wurden bereits in der Beschlussvorlage VO/ \_\_\_\_\_ geprüft.

#### c) Richtlinie der Hansestadt Lüneburg zur nachhaltigen Beschaffung (Beschaffungsrichtlinie)

Die Vorgaben wurden eingehalten.

Die Vorgaben wurden berücksichtigt, sind aber nur bedingt anwendbar.  
oder

Die Beschaffungsrichtlinie ist für das Vorhaben irrelevant.

# Anhang B

## Interviewleitfaden Kommunalverwaltung

### 1. Begrüßung & Organisatorisches

- Begrüßung und Bedanken
- Umriss Forschungsvorhaben & Ziele
- Beschreibung Interviewablauf
- Hinweis Informierte Einwilligung und Aufnahme des Interviews

### 2. Einstiegsfragen

- Stellen Sie sich und ihre Position in Ihrer Kommune gerne einmal kurz vor.
- Wie arbeiten Sie in Ihrem Verwaltungsalltag mit der Nachhaltigkeitsprüfung (NHP)?
- Bitte erläutern Sie, wie die Durchführung der NHP für eine Beschlussvorlage in Ihrer Verwaltung abläuft.
  - Evtl. Wer ist für die Durchführung der NHP in ihrer Verwaltung zuständig?
  - Evtl. Inwiefern sind Außenstehende an der Durchführung beteiligt (z. B. externe Experten und Expertinnen oder Bürger\*innen)? Wie wichtig ist diese Beteiligung für die Einführung und Nutzung der NHP?
  - Evtl. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit und Abstimmung bezüglich der NHP zwischen Verwaltung und Rat in ihrer Kommune?

### 3. Schlüsselfragen

- Wie integriert sich die NHP in die bestehenden Verwaltungsstrukturen?
- Wie kompetent und sicher fühlen Sie sich bei der Nutzung der NHP?
  - Evtl. Gibt es spezifische Richtlinien oder Leitlinien, die der Verwaltung als Unterstützung vorliegen?
- Wie oft kommt die NHP bei Beschlussvorlagen in Ihrer Verwaltung zum Einsatz?
- Wie empfinden Sie die Akzeptanz für die Nachhaltigkeitsprüfung in ihrer Verwaltung ein? Für wie wichtig halten sie diese für die Einführung und Nutzung der NHP?
- Wie schätzen Sie die Wirkung der NHP für die getroffenen Entscheidungen in der Politik ein? Macht die NHP Ihrer Meinung nach einen positiven Unterschied?
  - Evtl. Haben Sie das Gefühl, dass die NHP von den Ratsmitgliedern in Entscheidungsfindungen genug berücksichtigt wird?



- Basierend auf Ihren Erfahrungen, was begünstigt die Einführung und Nutzung der NHP in der Verwaltung? Warum?
- Was hemmt Ihrer Erfahrung nach die Einführung und Nutzung der NHP in der Verwaltung? Warum?
- Gibt es bei der Einführung und Nutzung der NHP in der Verwaltung Herausforderungen, denen Sie begegnen/begegnet sind?
  - Evtl. Falls ja, könnten Sie diese bitte erläutern?
  - Evtl. Konnten einige dieser Herausforderungen überwunden werden? Wie?
- Inwiefern würden Sie sich Unterstützung für die Nutzung der NHP in der Verwaltung wünschen?
  - Evtl. Welche Art von Unterstützung wäre hilfreich?
  - Evtl. Inwiefern tauschen Sie sich mit anderen Kommunen über Instrumente wie die NHP aus?

#### **4. Abschluss**

- Gibt es weitere Informationen zum Thema, die Sie noch mit mir teilen möchten?
- Möglichkeit Ergebnisse der Bachelorarbeit an die Kommune weiterzuleiten
- Bedanken und Verabschiedung

# Anhang C

## Interviewleitfaden Rat

### 1. Begrüßung & Organisatorisches

- Begrüßung und Bedanken
- Umriss Forschungsvorhaben & Ziele
- Beschreibung Interviewablauf
- Auf Informierte Einwilligung und Aufnahme des Interviews hinweisen

### 2. Einstiegsfragen

- Stellen Sie sich und ihre Position in Ihrer Kommune gerne einmal kurz vor.
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren Diskussionen und Entscheidungen im Rat?
- Inwiefern arbeiten Sie während ihrer Ratstätigkeit mit der Nachhaltigkeitsprüfung (NHP)? Bitte erläutern Sie, was die Nutzung der NHP innerhalb des Ratssystems in ihrer Kommune umfasst.
  - Evtl. Wie gestaltet sich die Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung bezüglich der NHP zwischen Verwaltung und Rat in ihrer Kommune?

### 3. Schlüsselfragen

- Wie kompetent und sicher fühlen Sie sich bei der Verwendung der NHP?
  - Evtl. Gibt es spezifische Richtlinien oder Leitlinien, die den Ratsmitgliedern bei der Einbeziehung der NHP während der Vorbereitung und während der Ratsitzungen helfen?
- Wie oft wird die NHP in Ihrem Rat in Entscheidungsprozessen genutzt?
- Welche Rolle spielen die Ergebnisse der NHP bei der Abwägung von Optionen und der finalen Entscheidungsfindung im Rat?
- Wie schätzen Sie die Wirkung der NHP für die getroffenen Entscheidungen ein? Macht die NHP Ihrer Meinung nach einen positiven Unterschied?
- Wie empfinden Sie die Akzeptanz der beteiligten Ratsmitglieder für die Nutzung der NHP? Für wie wichtig halten sie diese für die Einführung und Nutzung der NHP?
- Gibt es bestimmte Akteur\*innen im Rat, die die Nutzung im Rat vorantreiben? (z. B. OB, Ratsvorsitz)

- Inwiefern gibt es in Ihrem Rat eine Art Konsens darüber was Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung in Ihrer Kommune bedeutet?
- Basierend auf ihren Erfahrungen, was begünstigt die Einführung und Nutzung der NHP im Rat? Warum?
- Was hemmt Ihrer Erfahrung nach die Einführung und Nutzung der NHP im Rat? Warum?
- Gibt es bei der Nutzung der NHP im Rat Herausforderungen, denen Sie begegnen/begegnen sind?
  - Evtl. Falls ja, könnten Sie diese bitte erläutern?
  - Evtl. Konnten einige dieser Herausforderungen überwunden werden? Wie?
- Inwiefern würden Sie sich Unterstützung für die Nutzung der NHP wünschen?
  - Evtl. Welche Art von Unterstützung wäre hilfreich?

#### **4. Abschluss**

- Gibt es weitere Informationen zum Thema, die Sie noch mit mir teilen möchten?
- Möglichkeit Ergebnisse der Bachelorarbeit an die Kommune weiterzuleiten
- Bedanken und Verabschiedung

## Anhang D

### Transkripte der Interviews

*Die Transkripte der Interviews wurden den Prüfenden der Bachelorarbeit vorgelegt, werden aus Datenschutzgründen jedoch nicht veröffentlicht.*

## Anhang E

### Kategoriensystem mit Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung)

Hauptkategorien und Subkategorien	Anzahl der Codierungen
<b>Nachhaltigkeitsprüfungen in den befragten Kommunen</b>	<b>70</b>
Brake (Unterweser)	21
Samtgemeinde Bersenbrück	24
Allensbach	11
Friedrichshafen	14
<b>Hemmnisse Verwaltung</b>	<b>50</b>
Mangelnde Ressourcen und Überlastung der Verwaltungen	12
Wahrnehmung als Mehraufwand	12
Mangelnde strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit	9
Mangelnder Nachhaltigkeitsbezug	8
Verwaltungskultur	4
Veränderung von Verwaltungsstrukturen	4
<b>Erfolgsfaktoren Verwaltung</b>	<b>46</b>
Unterstützungsangebote und Anlaufstellen	19
Praxistaugliche Vorlage	9
Partizipative Durchführung	6
Erfolgserlebnisse und gesammelte Erfahrungen	6
Unterstützung der Verwaltungsspitze	6
<b>Hemmnisse Kommunalpolitik</b>	<b>20</b>
Mangelnde Kommunikation zwischen Verwaltung und Rat	9
Geringe Relevanz und wahrgenommener Einfluss der NHP	7
Skepsis und Sorgen bezüglich der NHP	4
<b>Erfolgsfaktoren Kommunalpolitik</b>	<b>5</b>
Akzeptanz des Rates	3
Praxistaugliche Vorlage	2

Informationsflyer für Kommunen (eigene Darstellung)

# NACHHALTIGKEITSPRÜFUNGEN IN KOMMUNEN

**Nachhaltigkeit & Kommunale Instrumente**  
 DAS HANDELN IN LOKALEN VERWALTUNGEN UND POLITIK HAT EINEN ZENTRALEN EINFLUSS AUF DIE GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG. UM DABEI DEM LEITBILD DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG MEHR GEWICHT ZU VERLEIHEN, KANN EINE KRITERIENGELEITETE BEWERTUNG POLITISCHER VORLÄGE ALS INSTRUMENT HILFREICH SEIN.

## 1 Was sind denn eigentlich Nachhaltigkeitsprüfungen?

NACHHALTIGKEITSPRÜFUNGEN BZW. -CHECKS KÖNNEN IN VERWALTUNGEN UND POLITIK ALS INSTRUMENT GENUTZT WERDEN, UM DIE WIRKUNG KOMMUNALER VORHABEN AUF DIE DIMENSIONEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG EINZUSCHÄTZEN UND MÖGLICHE LANGFRISTIGE EFFEKTE ZU BERÜCKSICHTIGEN.

DIE BEWERTUNG ERFOLGT MEIST ENTLANG VON SOZIALEN, ÖKOLOGISCHEN UND ÖKONOMISCHEN KRITERIEN, DIE DURCH DIE VERWALTUNG QUALITATIV BEWERTET WERDEN.

### Und was bringt das?

SOZIALE, ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE KRITERIEN IN VERWALTUNGEN UND POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN SYSTEMATISCH UND QUERSCHNITTSORIENTIERT BERÜCKSICHTIGEN

SENSIBILISIERUNG DER MITARBEITENDEN

NACHHALTIGKEITSFRAGEN UND ZIELKONFLIKTE AUF DIE DISKURSAGENDA SETZEN

INTERDISZIPLINARITÄT FÖRDERN

NACHHALTIGEN KULTURWANDEL IN KOMMUNEN FÖRDERN

## 2 Klingt gut? - Aber was nun?

ENTSCHEIDEN SIE SICH IN IHRER KOMMUNE EINE NACHHALTIGKEITSPRÜFUNG ZU IMPLEMENTIEREN, GEHT ES ERSTMAL AN DIE KONZEPTION UND EINFÜHRUNG DES INSTRUMENTS.

**Konzeption**  
 Z. B. DURCH NACHHALTIGKEITS-BEAUFRÄGTE\*IN (GGF. EXTERNE UNTERSTÜTZUNG)

ORIENTIERUNG AN KRITERIEN UND HANDLUNGSFELDERN EINES LOKALEN LEITBILDES/NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE SOWIE AN VORLÄGEN ANDERER KOMMUNEN

**ggf. Anpassung**



**Praxistest**

**Einführung durch politischen Beschluss**

### Ablauf

- 1 ERARBEITUNG EINER BESCHLUSSVORLAGE & ÜBERPRÜFUNG DER NOTWENDIGKEIT DER PRÜFUNG
- 2 DURCHFÜHRUNG DER PRÜFUNG DURCH DIE VERWALTUNG (GGF. BETEILIGUNG DRITTER)
- 3 POLITISCHER ENTSCHEIDUNGSPROZESS UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ERGEBNISSE IM RAT



## 3 Worauf sollte bei der Implementation geachtet werden?

DIE EINFÜHRUNG UND NUTZUNG DER NHP KANN DURCH VIELE VERSCHIEDENE FAKTOREN BEEINFLUSST WERDEN. UM DIE IMPLEMENTATION ZU FÖRDERN, KÖNNEN IN VERWALTUNGEN UND DER POLITIK BESTIMMTE ASPEKTE BEACHTET WERDEN.

### In VERWALTUNGEN

ANPASSUNG DER NHP AN LOKALE GEGEBENHEITEN

INSTITUTIONALISIERUNGSFRAGEN STÄRKER BERÜCKSICHTIGEN

ANGEBOT- UND INANSPRUCHNAHME VON UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTEN

INTERNE KOMMUNIKATION BEZÜGLICH DER NHP STÄRKEN

GEMEINSAMEN REFLEXIONS- UND LERNPROZESS ETABLIEREN

### In der KOMMUNALPOLITIK

ROLLE UND UMSETZUNG DER NHP IM RAT KLAREN

TESTPHASE UND EVALUATION FÜR DIE NHP BESCHLEIßEN

# GESTALTUNGSOPTIONEN FÜR DIE IMPLEMENTATION

## In VERWALTUNGEN



### Anpassung der NHP an lokale Gegebenheiten

JEDE KOMMUNE IST ANDERS – ANDERE VERWALTUNGSTRUKTUREN, LOKALE HERAUSFORDERUNGEN UND POLITISCHE VORAUSSETZUNGEN. DIE NHP KANN FOLGLICH NUR SINNVOLL UND LANGFRISTIG IMPLEMENTIERT WERDEN, WENN SIE AN LOKALE GEBENHEITEN UND BEDÜRFNISSE ANGEPASST WIRD. DAS BETRIFFT ZUM EINEN DIE INHALTLICHE GESTALTUNG DER VORLAGE, DIE SICH Z. B. AN LOKALEN UND REGIONALEN NACHHALTIGKEITSTRATEGIEN ODER VORLAGEN ANDERER KOMMUNEN ORIENTIEREN KANN. ZUM ANDEREN BETRIFFT DAS ORGANISATORISCHE ASPEKTE, DA SICH AUCH DIE ZUSTÄNDIGKEITEN, DER AUFBAU UND DIE ABBLÄUFE IN KOMMUNALVERWALTUNGEN UNTERSCHIEDEN. ES SOLLTE DAHER ÜBERLEGT WERDEN, WIE DIE NHP SINNVOLL IN BESTEHENDE VERWALTUNGSTRUKTUREN UND -ROUTINEN EINGEBETTET WERDEN KANN. BESONDERS SOLLTEN DABEI DIE KAPAZITÄTEN DER VERWALTUNG BERÜCKSICHTIGT UND REALISTISCH EINGESCHÄTZT WERDEN, DA DIESE BESTIMMEN KÖNNEN, IN WELCHEM UMFANG DIE NHP DURCHFÜHRT WERDEN KANN.



### Institutionalisierungsfragen stärker berücksichtigen

DAMIT DIE NHP LANGFRISTIG EINE WIRKUNG ENTFALTEN KANN, SOLLTE GERADE STRUKTURELLEN INSTITUTIONALISIERUNGSFRAGEN AUFMERKSAMKEIT GESCHENKT WERDEN. DAS BEDEUTET, DASS FRAGEN ZUR LANGFRISTIGEN VERANKERUNG DER NHP IN DIE BESTEHENDEN STRUKTUREN DER ORGANISATION KLAR BEANTWORTET WERDEN MÜSSEN. DAZU ZÄHLEN NICHT NUR RECHTLICHE UND ORGANISATORISCHE ASPEKTE, WIE EIN POLITISCHER BESCHLUSS ODER DAS FESTLEGEN VON REGELUNGEN UND ANSPRECHPERSONEN FÜR DIE NHP, SONDERN AUCH KULTURELLE UND SOZIALE ASPEKTE. NACHHALTIGKEIT IN FORM VON NORMEN, WERTEN UND VERHALTENSWEISEN IN DER ORGANISATION ZU VERANKERN, KANN UNTERSTÜTZEND IM HINBLICK AUF DIE LANGFRISTIGE FESTIGUNG VON VERÄNDERUNGEN WIRKEN. INTERESSANT KANN DAFÜR DIE BESCHÄFTIGUNG MIT FOLGENDEN FRAGEN SEIN: WELCHE ROLLE SPIELT NACHHALTIGKEIT IN DER VERWALTUNG? WELCHE WERTVORSTELLUNGEN UND ANSPRÜCHE ERGEBEN SICH DARAUSS FÜR DAS VERWALTUNGSHANDELN UND IN BEZUG AUF DIE NHP? UND WIE KANN DIESEN IM TÄGLICHEN VERWALTUNGSBETRIEB RECHNUNG GETRAGEN WERDEN?



### Angebot und Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten

IN ZEITEN, IN DENEN NACHHALTIGKEIT ZUNEHMEND AUF DIE AGENDA DER GESELLSCHAFT RÜCKT, ENTSTEHT DER EINDRUCK, DASS DIE NUTZUNG VON NACHHALTIGKEITS-INSTRUMENTEN IN KOMMUNEN LEICHT VON DER HAND GEHEN SOLLTE. DIES IST JEDOCH NICHT IMMER DER FALL, DENN GERADE MENSCHEN, DIE BISHER NUR WENIGE BERÜHRUNGSPUNKTE MIT NACHHALTIGKEIT HATTEN, KÖNNEN VON UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTEN PROFITIEREN. FÜR VERWALTUNGSMITARBEITENDE SOWIE RATSMITGLIEDER EMPFIEHLT SICH DAHER DIE NUTZUNG VON WORKSHOPS UND SCHULUNGSANGEBOTEN FÜR DIE NHP – BESONDERS IN DEN ANFANGSPHASEN DER IMPLEMENTATION. ENTWEDER KANN EINE KOMMUNE SELBST WORKSHOPS ZUR EIGENEN NHP ANBIETEN UND DABEI ANHAND REALER BESCHLUSSVORLAGEN DIE DURCHFÜHRUNG UND NUTZUNG DES INSTRUMENTS ÜBEN, ODER SIE KANN AUF ANGEBOTE EXTERNER PROJEKTE ZURÜCKGREIFEN. DIE KOLLEKTIVE UND TESTWEISE DURCHFÜHRUNG DER NHP KANN DABEI DEN BETEILIGTEN HELFEN, DIE ABBLÄUFE UND REGELN ZU VERINNERLICHEN.



### Interne Kommunikation bezüglich der NHP stärken

COMMUNICATION IS KEY! DAS GILT AUCH FÜR DIE IMPLEMENTATION DER NHP IN VERWALTUNGEN UND POLITIK. EINE KLARE KOMMUNIKATION BEZÜGLICH DES NUTZENS, DER ZIELE UND DEN MIT DER NHP VERBUNDENEN VERÄNDERUNGEN KANN HELFEN, MISSVERSTÄNDNISSEN ZU ENTGEHEN UND DEN PROZESS REIBUNGSLOSER ZU GESTALTEN. BESTIMMTE VORSTELLUNGEN DAZU, Z. B. WIE VIEL ZEIT UND KAPAZITÄTEN DIE NHP BENÖTIGT, KÖNNEN DIREKT ADRESSIERT UND KONKRETE UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE WEITERGEGEBEN WERDEN. IM FORTLAUFENDEN IMPLEMENTATIONSPROZESS KANN EINE OFFENE KOMMUNIKATION AUCH MEHR TRANSPARENZ SCHAFFEN, INDEM Z. B. ÜBER EIGENE HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGE BERICHTET WIRD. DIE KOMMUNIKATION VON BEST-PRACTICE-BEISPIELEN UND ERFAHRUNGEN ANDERER KOMMUNEN KÖNNEN ZUDEM DIE WAHRNEHMUNG DES INSTRUMENTS POSITIV BEEINFLUSSEN. GERADE DER DIALOG MIT DER KOMMUNALPOLITIK SOLLTE DABEI AUFRECHT ERHALTEN WERDEN, UM DIE RATSMITGLIEDER AKTIV IN DEN PROZESS DER NHP EINZUBINDEN UND REGELMÄßIGES FEEDBACK VON SEITEN DER POLITIK ZU BEKOMMEN.





### Gemeinsamen Reflexions- und Lernprozess etablieren

VERWALTUNGSMITARBEITENDE UND RATSMITGLIEDER SIND IN IHREN INSTITUTIONEN OFT WANDEL UND ANPASSUNGEN IN IHRER ARBEIT UND AUFGABEN AUSGESETZT. VERÄNDERUNGEN IN DEN FESTEN STRUKTUREN UND NEUE ANFORDERUNGEN AN AUFGABEN – Z. B. DURCH EIN INSTRUMENT WIE DIE NHP – KÖNNEN DABEI BEI ALLEN BETEILIGTEN BEDENKEN UND WÜNSCHE AUSLÖSEN. BEISPIELSWEISE: WIE VIEL ZEIT NIMMT DIE NHP IN MEINER ARBEIT IN ANSPRUCH? BIN ICH VERPFLICHTET DIESE AUSZUFÜLLEN? HAT DIE NHP FÜR DIE ENTSCHEIDUNGEN IN UNSERER KOMMUNE ÜBERHAUPT EINE WIRKUNG? DIESE FRAGEN MÜSSEN PLATZ HABEN, ADRESSIERT ZU WERDEN. DIE ZUSTÄNDIGEN IN VERWALTUNGEN UND POLITIK SOLLTEN DAHER INTERNE MÖGLICHKEITEN ZUM AUSTAUSCH ZWISCHEN VERWALTUNGSMITARBEITENDEN VERSCHIEDENER FACHBEREICHE UND DES RATES SCHAFFEN. DABEI KÖNNEN HERAUSFORDERUNGEN, ERFOLGE UND ERFAHRUNGEN GETEILT WERDEN. DIES KANN DAZU BEITRAGEN, WIDERSTAND UND ABLEHNUNG ENTGEGENZUWIRKEN, AKZEPTANZ ZU STEIGERN UND KONKRETES FEEDBACK IN DEN IMPLEMENTIERUNGSPROZESS EINZUBINDEN. DURCH REGELMÄßIGE REFLEXIONSWORKSHOPS ODER MEETINGS KÖNNTE DIESER PROZESS VERANKERT UND GEFÖRDERT WERDEN. ANGESICHTS DER BEGRENZTEN KAPAZITÄTEN IN KOMMUNEN, KÖNNTEN AUSTAUSCHRUNDEN KOMBINIERT ZU VERSCHIEDENEN THEMEN STATTFINDEN, Z. B. IN FORM EINES WORLD-CAFÉS.

### In der KOMMUNALPOLITIK



### Rolle und Umsetzung der NHP im Rat klären

SELBST WENN DIE NHP IN EINER KOMMUNE POLITISCH BESCHLOSSEN IST, KANN DIE RELEVANZ UND DER WAHGENOMMENE EINFLUSS DER NHP UNTER DEN RATSMITGLIEDERN TROTZDEM GERING AUSFALLEN. UM DIESE WAHRNEHMUNG ZU ÄNDERN UND DIE ROLLE DER NHP IN DER KOMMUNALPOLITIK KLARER ZU DEFINIEREN, SOLLTEN VERSTÄRKT DISKUSSIONEN ZUR ROLLE, DEM UMGANG UND DEM STELLENWERT DER NHP IM RAT GEFÜHRT WERDEN. DIE KOMMUNALPOLITIK MUSS DABEI FÜR SICH DEFINIEREN, WELCHE BEDEUTUNG DIE NHP IN DEN DISKUSSIONS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN HABEN SOLL. DAFÜR KÖNNTEN FÜR DIE NUTZUNG DER NHP VOR UND IN DEN RATSITZUNGEN KLARE REGELN FORMULIERT WERDEN. FOLGENDE FRAGEN KÖNNTEN DIESBEZÜGLICH RELEVANT SEIN: WELCHEN ANSPRUCH AN DIE NUTZUNG BESTEHT IM RAT MIT DER EINFÜHRUNG DER NHP? INWIEFERN WERDEN DIE ERGEBNISSE IN DEN RATSDISKUSSIONEN DISKUTIERT? WELCHE ABLÄUFE UND REGELN GELTEN FÜR DIE RATSMITGLIEDER VOR UND IN DEN SITZUNGEN BEZÜGLICH DER NHP?



### Testphase und Evaluation für die NHP beschließen

UM UNSICHERHEITEN UND ANFÄNGLICHE SKEPSIS IN DER KOMMUNALPOLITIK ZU MINDERN SOWIE AKZEPTANZ ZU STEIGERN, KANN ES HILFREICH SEIN DIE EINFÜHRUNG DER NHP MIT EINER TESTPHASE ZU VERKNÜPFEN. DIE TESTPHASE BIETET EINE GERINGE HEMMSCHWELLE, DIE NHP IN EINER KOMMUNE AUSZUPROBIEREN. GLEICHZEITIG SCHAFFT DIES DIE MÖGLICHKEIT, DASS SICH ALLE AN DAS NEUE INSTRUMENT UND DIE VERÄNDERTEN ROUTINEN UND AUFGABEN GEWÖHNEN. DIESE TESTPHASE KANN DIREKT MIT DEM NOTWENDIGEN POLITISCHEN BESCHLUSS UND DER DAMIT VERBUNDENEN LEGITIMATION DER KOMMUNALPOLITIK BESCHLOSSEN WERDEN. ZUSÄTZLICH KANN ES SINNVOLL SEIN, EINE EVALUATION NACH EINEM ODER ZWEI JAHREN FESTZULEGEN. DIE RATSMITGLIEDER BEKOMMEN DADURCH DIE CHANCE DEN NUTZEN UND DIE WIRKUNG DER NHP NACH EINER ANGEMESSENEN PRAXISZEIT BESSER EINZUSCHÄTZEN ZU KÖNNEN. DIE MIT DER NHP VERBUNDENEN ERGEBNISSE, HERAUSFORDERUNGEN UND REGELN KÖNNEN IN DER EVALUATION REFLEKTIERT UND ANPASSUNGEN VORGENOMMEN WERDEN.



## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt:

1. Diese Arbeit wurde selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt.
2. Alle Stellen, die wortwörtlich oder nur geringfügig verändert aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen entnommen sind, enthalten die notwendige Kennzeichnung. Die Belegstelle ist in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Zitat angegeben.
3. Die vorliegende Arbeit wurde bisher noch keiner Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form vorgelegt.

Ort, Datum: .....  
.....  
Unterschrift