

Handlungsansätze für eine Nachhaltige Landesverwaltung NRW

Bericht zum
Forschungsmodul B3
Nachhaltige Landesverwaltung NRW

*Projekt: Umsetzungserfahrungen mit
Landesnachhaltigkeitsstrategien –
Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW*

*Dr. Dorothea Schostok,
Magdolna Prantner,
Franziska Nagel,
Isabel Ossadnik*

*unter Mitarbeit von
Charlotte Thelen*

Gefördert durch:

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft,
Natur- und Verbraucherschutz
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Wuppertal
Institut**

Das diesem Bericht zugrundeliegende Forschungsvorhaben wurde mit Förderung des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Bitte den Bericht folgendermaßen zitieren:

Schostok, Dorothea; Prantner, Magdolna; Nagel, Franziska; Ossadnik, Isabel (2020): Nachhaltige Landesverwaltung NRW. Bericht zum Forschungsmodul FM B3 im Forschungsprojekt „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien – Fallstudie Landesnachhaltigkeitsstrategie NRW“. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Hrsg.).

Projektlaufzeit: Oktober 2016 – Dezember 2020

Projektleitung: Prof. Dr.-Ing. Oscar Reutter, Dr. Dorothea Schostok

Supervision: Prof. Dr.-Ing. Manfred Fishedick

Autorinnen:

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH:

Dr. Dorothea Schostok

Magdolna Prantner

Franziska Nagel

Isabel Ossadnik

Weitere Mitarbeiterinnen:

Charlotte Thelen

Impressum

Herausgeber:

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

Döppersberg 19

42103 Wuppertal

www.wupperinst.org

Ansprechperson:

Dr. Dorothea Schostok

Abteilung Zukünftige Energie- und Industriesysteme

dorothea.schostok@wupperinst.org

Tel. +49 202 2492-227

Fax +49 202 2492-198

Stand:

06. November 2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1 Einleitung und Hintergrund	4
2 Methodische Herangehensweise	6
3 Status quo Nachhaltige Landesverwaltung NRW	9
3.1 Definition „Nachhaltigkeit“ für die Landesverwaltung	9
3.2 Organisatorische Systemgrenzen der Landesverwaltung	9
3.3 Aufgabenbereiche einer nachhaltigen Landesverwaltung	11
3.3.1 Nachhaltige Beschaffung	12
3.3.2 Gebäude und Liegenschaften	14
3.3.3 Mobilität	15
3.3.4 Kantinenbetrieb	16
3.3.5 Veranstaltungen	16
3.3.6 Arbeitsprozesse und Nutzerverhalten	17
3.3.7 Personalmanagement- und Entwicklung	18
3.4 Lessons Learned aus der Desktop Recherche zum Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“	18
4 Ergebnisse der Interviews mit Expertinnen und Experten	23
4.1 Erfolgsfaktoren und Treiber	23
4.2 Hürden und Barrieren	26
4.3 Übergreifende Lerneffekte	27
4.4 Übertragung und Skalierung	29
4.5 Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen	32
4.6 Managementsystem vs. Einzelmaßnahmen	35
4.7 Zukunftswünsche	36
4.8 Offene (Forschungs-)Fragen	37
5 Good Practice Portfolio	39
5.1 Bundesregierung	39
5.2 Bundesländer	41
6 Zusammenfassende Handlungsempfehlungen für das Land NRW	44
7 Ausblick und weiterführender Forschungsbedarf	47
8 Literaturverzeichnis	49
Anhang: Liste Leitfäden nachhaltige Verwaltung	53

1 Einleitung und Hintergrund

Die im Juni 2016 verabschiedete Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) (Landesregierung NRW 2016a, b) benennt die Transformation hin zu einer nachhaltigen Verwaltung als einen ihrer Eckpfeiler (Landesregierung NRW 2016a, S. 74ff). Um ihrer Vorbildfunktion nachzukommen und Nachhaltigkeit in den eigenen Institutionen zu verankern, wurden in NRW einige Projekte in den vergangenen Jahren durchgeführt, mit dem Ziel, die Umsetzung einer nachhaltigen Landesverwaltung in ausgewählten Institutionen bzw. ausgewählten Handlungsfeldern zu erproben. Das Wuppertal Institut begleitet die Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie aus wissenschaftlicher Sicht in mehreren Forschungsprojekten.¹ Ziel des laufenden Forschungsprojektes ist es, am Fall der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen ergebnisoffen ausgewählte Fragen zu erforschen, die typischerweise bei der Umsetzung einer Landesnachhaltigkeitsstrategie auftreten.

Ein thematischer Schwerpunkt des Forschungsprojektes (Teil B) ist die Analyse von Wirkungszusammenhängen in den Handlungsfeldern, Querschnittsthemen und Schwerpunktbereichen der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie.

Dieser Bericht ist Teil des Forschungsmoduls B3 „Nachhaltige Landesverwaltung“, dessen Ziel die Erarbeitung von Empfehlungen zur Gestaltung einer nachhaltigen Landesverwaltung, als ein zentrales Umsetzungsinstrument der NRW Nachhaltigkeitsstrategie ist. Neben dem Ziel einer klimaneutralen Landesverwaltung bis zum Jahr 2030 gemäß § 7 Klimaschutzgesetz NRW, sind zentrale Handlungsfelder u.a. die nachhaltige Ausrichtung der öffentlichen Beschaffung, der Bau- und Liegenschaften, der Beamten- und Arbeitsverhältnisse, der dienstlichen Mobilität, der Kantinen und der Veranstaltungsorganisation (siehe vertiefend Kapitel 3.3). Zu einer Landesverwaltung zählen in diesem Zusammenhang z. B. die Behörden der einzelnen Verwaltungsebenen, die Landesbetriebe, die Einrichtungen des Landes, die Gerichte und Justizbehörden sowie mitunter die Hochschulen des Landes (siehe vertiefend Kapitel 3.2).

Das Forschungsmodul B3 beantwortet die drei forschungsleitenden Fragen:

1. Welches Erfahrungswissen besteht bereits in NRW bei der Gestaltung einer nachhaltigen Landesverwaltung?
2. Welche Maßnahmen schlägt die Bundesregierung für ein nachhaltiges Verwaltungswesen vor? Welche Verfahren und Instrumente nutzen andere Bundesländer für die erfolgreiche Transformation hin zu einer nachhaltigen Landesverwaltung?
3. Welche Maßnahmen existieren bereits als gute Beispiele von der Bundesregierung bzw. in anderen Bundesländern, die sich für eine eventuelle Übernahme in NRW eignen könnten?

¹ Forschungsprojekt „Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht“, Laufzeit 11/2013 - 02/2017. <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/469/>

Forschungsprojekt „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien - Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW“, Laufzeit 10/2016 - 12/2020. <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/650/>

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird die methodische Herangehensweise bei der Bearbeitung dieses Forschungsmoduls dargestellt. Kapitel 3 gibt einen Ein- und Überblick zum Status der nachhaltigen Landesverwaltung NRW und befasst sich dabei sowohl mit der Begriffsdefinition, als auch mit den organisatorischen Systemgrenzen, Aufgabenbereichen und schließlich den Lessons Learned aus dem Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“, welches am Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen zwischen 2017 und 2019 durchgeführt wurde. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit Expertinnen und Experten, die direkt bzw. indirekt in das Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ involviert waren, präsentiert und diskutiert. Kapitel 5 gibt einen Überblick über gute Beispiele für Instrumente der nachhaltigen Landesverwaltung von der Bundesregierung und den anderen Bundesländern und identifiziert geeignete Maßnahmen für die Adaption für das Land NRW. Kapitel 6 fasst die Handlungsempfehlungen für das Land NRW mit Blick auf die Zielerreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung 2030 zusammen. Das abschließende Kapitel 7 gibt einen Ausblick und skizziert den weiterführenden Forschungsbedarf, der im Rahmen der Projektbearbeitung identifiziert werden konnte.

2 Methodische Herangehensweise

Für die Identifikation und wissenschaftliche Analyse eines Good Practices Portfolios und einer Potenzialabschätzung für die Übertragbarkeit dieser Maßnahmen auf das Land NRW wurden nachstehende Arbeitsschritte durchgeführt:

- Status-quo-Analyse zur Ermittlung bestehender Umsetzungserfahrungen (Desktop-Research) ergänzt durch einzelne Telefoninterviews.
- Auswertung des vorliegenden Evaluationsberichtes für das DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ hinsichtlich der lessons learned.
- Durchführung und Auswertung von acht leitfadengestützten Einzelinterviews aus vier Institutionen mit Personen, die in dem DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ direkt und indirekt involviert waren.

Ein ursprünglich geplanter Workshop zum Erfahrungsaustausch innerhalb der Landesregierung NRW zur Reflektion der Ergebnisse aus dem DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ mit breiter Akteurseinbindung z. B. aus Landeseinrichtungen, Hochschulen, Justizbehörden, Polizei konnte auf Grund der COVID-19 Pandemie nicht wie vorgesehen durchgeführt werden. Aus Forschungsperspektive ist ein ausführlicher Erfahrungsaustausch jedoch weiterhin sinnvoll, um das Erfahrungswissen in NRW vertiefend zu diskutieren und multiplizieren, sowie für die breite und tiefe Übertragbarkeit zielgerichtet nutzbar zu machen. Dieser Erfahrungsaustausch wird zukünftigen Forschungsaktivitäten vorbehalten sein und ist nicht Teil dieses Forschungsprojektes

Die **Status-quo-Analyse** der nachhaltigen Landesverwaltung in NRW greift auf drei zentrale Dokumente zurück. Der Klimaschutzplan NRW wurde im Jahr 2015 verabschiedet. Im Rahmen des Klimaschutzplans wurden verschiedene Strategien und Maßnahmen im Rahmen eines breit angelegten Beteiligungsverfahrens erarbeitet. Insgesamt enthält das Dokument 220 Maßnahmen zu Klimaschutz und Klimafolgenanpassung. Im Rahmen des Klimaschutzplans wurden auch Ziele für die Landesverwaltung NRW festgelegt. Die Hochschulen und die Landesverwaltung sollen ihre CO₂-Emissionen senken und bis 2030 insgesamt klimaneutral werden. Dieses Ziel wurde auch im Klimaschutzgesetz § 7 verankert.

Die erste Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen wurde kurz darauf im Jahr 2016 beschlossen. Mit dem Dokument verpflichtete sich NRW die globalen Nachhaltigkeitsziele des New Yorker UN-Gipfels von September 2015 umzusetzen. Während der Bearbeitung dieses Projektes, am 22. September 2020, hat das Landeskabinett NRW eine Aktualisierung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Die weiterentwickelte Strategie orientiert sich noch stärker an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals – SDGs) und beschäftigt sich mit den Möglichkeiten für die Umsetzung der Agenda 2030 in NRW. Im Rahmen der Strategie wurde ein Set aus 66 Zielen und Indikatoren veröffentlicht.² Für den Themenbereich „nachhaltige Landesverwaltung“ orientiert sich die Neuauflage der Nachhaltigkeitsstrategie eng an der ersten Veröffentlichung von

² In Summe sind 67 Indikatoren vorgesehen, wobei beim Indikator 12.3 bisweilen ein Platzhalter eingefügt ist: „Die nachhaltige öffentliche Beschaffung ausbauen – Ziel und Indikator werden im Jahr 2021 auf Grundlage der novellierten Vergabestatistikverordnung festgelegt“.

2016. Im Rahmen dieses Projektberichtes wurden beide Versionen der Nachhaltigkeitsstrategie NRW als Analysegrundlage genommen.

Um das bestehende Erfahrungswissen in NRW bei der Gestaltung einer nachhaltigen Landesverwaltung umfassender zu erfassen und im späteren Verlauf mit Erfahrungen und Maßnahmen des Bundes und anderer Bundesländer zu vergleichen, wurden **leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten** aus NRW und des Bundes geführt. Zentraler Gegenstand der Interviews waren die zentralen Erfolgsfaktoren bzw. Treiber, die Hürden bzw. Barrieren, übergreifende Lerneffekte aus dem abgeschlossenen Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ (NVdZ), dem laufenden Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement“ (BUN) sowie Empfehlungen mit Bezug auf die Übertragbarkeit und Skalierbarkeit des Projekts und der einzelnen Handlungsfelder und Einzelaktivitäten.

Die leitfadengestützten Interviews der Expertinnen und Experten wurden binnen vier Wochen im Zeitraum vom 4. Juni 2020 bis zum 2. Juli 2020 durchgeführt. Insgesamt wurden acht Personen aus vier Institutionen interviewt. Zu den Institutionen zählen

- Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (LANUV NRW),
- Ministerium für, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MULNV NRW),
- Kompetus Management Consulting³,
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE).

Personenspezifische Angaben zu den Expertinnen und Experten werden nicht veröffentlicht. Alle Interviews wurden auf Grund der COVID-19 Pandemie virtuell durchgeführt. Die einzelnen Interviews dauerten in etwa zwischen 60 und 90 Minuten. Zur Ergebnissicherung wurden alle Interviews auf der Tonspur aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert sowie umfangreich analysiert.

Der Interviewleitfaden bestand aus insgesamt 14 Fragen in drei Themenkomplexen, wie nachfolgend dargestellt.

A. Bezugnehmend auf die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ und dem im LANUV NRW laufenden Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“:

- Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren bzw. Treiber?
Und wie wurden diese genutzt?
- Was sind die zentralen Hürden bzw. Barrieren?
Und wie wurden sie überwunden?
- Welche übergreifenden Lerneffekte sehen Sie?
- Was würden Sie (empfehlen) anders (zu) machen, wenn heute der 01.04.2017 (Projektbeginn) wäre?
- Was steht zwischen den Zeilen bzw. nicht im Abschlussbericht?

³ Kompetus Management Consulting war im Rahmen des Projektes „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ mit der externen Projektevaluation beauftragt.

- Was wird zur Übertragung des Konzeptes auf andere Einrichtungen der Landesverwaltung aus Ihrer Sicht benötigt?
- Welche Empfehlungen würden Sie mit Bezug auf die Übertragbarkeit und Skalierbarkeit (Roll-out) aussprechen?

B. Bezugnehmend auf die im DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“, dem laufenden Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“ und den zusätzlichen Projekten mit Bezug zur Nachhaltigkeit (Beschaffung, Mobilität, klimaneutrale Verwaltung, Liegenschaften, Personal, Kantine, Veranstaltungsmanagement) verfolgten Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen:

- Wie würden Sie die bestehenden Handlungsfelder priorisieren?
- Fehlen Handlungsfelder aus Ihrer Sicht? Falls ja, welche?
- Welche weiterführenden Einzelaktivitäten würden sich ferner ergeben?

C. Übergeordnet

- Zur Grundsatzdiskussion der Ressourcenfrage, wie schätzen Sie Folgendes ein: Umsetzung von Einzelmaßnahmen zur betrieblichen Nachhaltigkeit vs. strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem?
- Welche Fragen sind nach Abschluss des Projektes „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ offengeblieben?
- Welche weiterführenden Forschungsfragen wären aus Ihrer Sicht interessant zu verfolgen?
- Stellen Sie sich vor eine gute Fee kommt vorbei und bringt Ihnen drei Wünsche für eine nachhaltige Landesverwaltung mit: Was würden Sie sich wünschen?

Die zusammenfassenden Ergebnisse aus den Interviews mit den acht Expertinnen und Experten werden in Kapitel 4 ausführlich dargestellt.

3 Status quo Nachhaltige Landesverwaltung NRW

3.1 Definition „Nachhaltigkeit“ für die Landesverwaltung

Gemäß der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie von 2016 basiert das Grundverständnis über Nachhaltigkeit auf dem Brundtland-Bericht. Darüber hinaus beinhaltet das

„Nachhaltigkeitsverständnis (...) selbstverständlich die Beachtung der Grenzen der Regenerationsfähigkeit des Planeten (planetarische Grenzen), geht aber auch davon aus, dass nur eine wirtschaftliche und soziale Entwicklungsperspektive die Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit ermöglichen kann“ (Landesregierung NRW 2016a, S. 6).

„Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen tritt für eine in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht erfolgreiche, gerechte und zukunftsfähige Entwicklung ein und richtet deshalb ihr Handeln am Leitprinzip der Nachhaltigkeit aus. Damit wird für die heutigen und nachfolgenden Generationen ein funktionierendes Gleichgewicht geschaffen“ (Landesregierung NRW 2016a, S. 6).

Somit sind neben den ökologischen Elementen auch die ökonomische und soziale Sichtweise in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW vertreten, welches sich auch mit der Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie von 2020 nicht ändert. Ein Umsetzungsinstrument der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie ist die nachhaltige Landesverwaltung (Landesregierung 2016a, 2020). Konkrete Ziele für einen Teil der nachhaltigen Verwaltung – namentlich den Ausbau der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung – werden auf Grundlage der novellierten Vergabestatistikverordnung im Jahr 2021 festgelegt (ebd. 2020, S. 82).

Für die nachhaltige Landesverwaltung spielt neben der Nachhaltigkeitsstrategie NRW auch das Klimaschutzgesetz NRW sowie der Klimaschutzplan NRW – der Roadmap zur Erreichung der im Klimaschutzgesetz NRW flankierten Ziele (MKULNV NRW 2015) – eine besondere Rolle, die weiteren Schwerpunktfelder⁴ sind aus der originären Sicht der Entwicklung hin zu einer Nachhaltigkeit in der Landesverwaltung eher untergeordnet. In § 7 Klimaschutzgesetz NRW ist festgelegt, dass die Landesverwaltung NRW bis zum Jahr 2030 klimaneutral sein soll.

3.2 Organisatorische Systemgrenzen der Landesverwaltung

In der Nachhaltigkeitsstrategie NRW wurde keine organisatorische Systemgrenze für die Landesverwaltung definiert. Im Klimaschutzplan – als Teil der Nachhaltigkeitspolitik – wurden jedoch die Einheiten für die Bilanzierung von CO₂-Emissionen in der Landesverwaltung festgelegt (MKULNV NRW 2015). Da die Klimaneutralität einen zentralen Bestandteil der Nachhaltigkeit in der Landesverwaltung bedeutet, empfiehlt sich, diese Systemgrenze auch für die weiteren Teile der Nachhaltigkeitsstrategie NRW zu übernehmen. Folgende Einheiten wurden im Klimaschutzplan (MKULNV NRW 2015, S. 255) der Landesverwaltung zugeordnet:

- alle Behörden der drei Verwaltungsebenen,

⁴ Schwerpunktfelder gemäß Landesregierung NRW 2016a, Teil B): Klimaschutzplan, Umweltwirtschaftsstrategie, Biodiversitätsstrategie, Nachhaltige Finanzpolitik, Nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung sowie Nahmobilität, Demografischer Wandel und altengerechte Quartiere, Landesinitiative „NRW hält zusammen ... für ein Leben ohne Armut und Ausgrenzung“.

- die Landesbetriebe, einschließlich des Bau- und Liegenschaftsbetriebs NRW (BLB NRW),
- die Einrichtungen des Landes nach § 14 LOG NRW,
- die Gerichte und Justizbehörden,
- die Hochschulen des Landes.

Für diese Einheiten schreibt das Klimaschutzgesetz NRW § 7 vor, „bis zum Jahr 2030 eine insgesamt klimaneutrale Landesverwaltung zu erreichen“. Die detaillierte Struktur der Landesverwaltung in NRW ist im Landesorganisationsgesetz (Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung - Landesorganisationsgesetz - LOG NRW) festgelegt. Dazu gehören die Behörden der drei Verwaltungsebenen, die Landesbetriebe und weitere Einrichtungen des Landes. Die Organe der Rechtspflege (Gerichte, Staatsanwaltschaften, Strafvollzug) haben den Rang einer Landesmittelbehörde.

Einen besonderen Status haben die Hochschulen des Landes, da sie nicht zu der unmittelbaren Landesverwaltung gehören. Die Hochschulen sind nach § 2 Absatz 1 des Hochschulgesetzes NRW vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie gelten als rechtsfähige Anstalten (Brühl 2019, S. 36). Jedoch haben sie eine wichtige Vorbildfunktion für die Erreichung der Klimaziele des Landes. Laut Klimaschutzplan fiel in dem Bilanzzeitraum ein erheblicher Anteil der Treibhausgasemissionen in den Bereichen direkte Emissionen und energiebedingte indirekte Emissionen (0,67 Mio. tCO₂) auf die Gebäude der Hochschulen in NRW (MKULNV NRW 2015). Diese Gebäude liegen überwiegend im Verantwortungsbereich des Bau- und Liegenschaftsbetriebs NRW (BLB NRW). Daher forciert die Landesregierung NRW die Umsetzung des Ziels der klimaneutralen Landesverwaltung gemeinsam mit den Hochschulen und integriert sie in die wichtigsten Strategiedokumente des Landes.

In der Landesverwaltung und den Hochschulen in NRW arbeiten aktuell rund 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Etwa 85 % der Landesliegenschaften liegen im Verantwortungsbereich des BLB NRW, dessen Bestand allein rund 4.600 Gebäude umfasst. Durch die Aktivitäten der Landesverwaltung und der Hochschulen werden etwa 1 Mio. t CO₂ pro Jahr freigesetzt. Rund 90 % dieser Emissionen entstehen dabei im Gebäudebestand, hier insbesondere durch den Bedarf an Raumwärme und Strom (NRW Klimaschutzportal 2020).

Öffentliche Einrichtungen jenseits der Systemgrenzen

Es gibt öffentliche Stellen, die nicht zur Landesverwaltung zählen (§ 5 Abs. 1 Klimaschutzgesetz NRW) und außerhalb kommunaler Trägerschaften liegen. Diese Einrichtungen sind der Westdeutsche Rundfunk (WDR), die Universitätskliniken, Studenten- und Studierendenwerke, Veterinäruntersuchungsämter, Finanzinstitute, Träger von Renten- und Krankenversicherung sowie großen Museen, Institute, Anstalten, Stiftungen, Eigengesellschaften des Landes NRW und kleinere Kliniken (LANUV NRW 2020c). Der Nachhaltigkeitsstatus dieser Einrichtungen wird in dem vorliegenden Forschungsbericht nicht vertiefend betrachtet.

Verwaltung von Gemeinden und Landkreisen

Gemeinden und Landkreise sind ein weiterer wichtiger Bestandteil der öffentlichen Verwaltung, die jedoch außerhalb der Systemgrenzen der öffentlichen Landesverwaltung eingeordnet sind. Sie sind die Hauptträger der mittelbaren Landesverwaltung (Brühl 2019, S. 35). Die Gemeinden und Gemeindeverbände haben das Recht zur Selbstverwaltung – wie in den Artikeln 20, 28 und 30 Grundgesetz sowie Artikel 78 Abs. 1 der Landesverfassung bestimmt (IM NRW 2020).

Nach Artikel 78 Abs. 2 sind die Gemeinden und Gemeindeverbände grundsätzlich auch alleinige Träger der öffentlichen Verwaltung in ihrem Gebiet (IM NRW 2020). Die Gemeinden und Gemeindeverbände wirken bei der Landesverwaltung nach Maßgabe der hierfür geltenden gesetzlichen Vorschriften mit (LOG § 15).

Die Landkreise sind Gemeindeverbände und Gebietskörperschaften (§ 1 Abs. 2 KrO NRW). Die Kreise verwalten ihr Gebiet zum Besten der kreisangehörigen Gemeinden und ihrer Einwohner nach den Grundsätzen der gemeindlichen Selbstverwaltung (§ 1 Abs. 1 KrO NRW; Brühl 2019, S. 36). Demzufolge wird die nachhaltige Verwaltung von Gemeinden und Landkreisen in dem hier vorliegenden Forschungsbericht nicht weiter betrachtet.

3.3 Aufgabenbereiche einer nachhaltigen Landesverwaltung

Die Aufgabenbereiche einer nachhaltigen Landesverwaltung werden in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW weitestgehend als „Themenübergreifende Umsetzungsinstrumente der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie“ bestimmt. Diese beinhalten die Nachhaltigkeitsprüfung für Gesetze und Verordnungen, die Nachhaltigkeitschecks für Landesprogramme und die Durchführung von nachhaltiger öffentlicher Beschaffung. Darüber hinaus soll das eigene Handeln der Landesverwaltung ebenfalls nach Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet werden. In der Nachhaltigkeitsstrategie NRW ist die Orientierung am „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“ des Bundes festgelegt, welches zuletzt im Jahr 2017 fortgeschrieben wurde (Bundesregierung 2017)⁵. Bestandteile der nachhaltigen Landesverwaltung sind die Bereiche Beschaffung, Kantinen, Klimaneutralität, umweltfreundliche Arbeitsprozesse, Veranstaltungen und Arbeitsverhältnisse.

Einen wichtigen Eckpfeiler der nachhaltigen Landesverwaltung stellt das Klimaschutzgesetz dar, nach dem eine insgesamt klimaneutrale Landesverwaltung bis zum Jahr 2030 erreicht werden soll (Klimaschutzgesetz NRW § 7). Im Rahmen des von der Landesregierung verabschiedeten Klimaschutzplans NRW wurden erste Eckpunkte für dieses Ziel festgelegt. Der Klimaschutzplan untergliedert die Aufgaben der Landesverwaltung in die Handlungsfelder Gebäude, Mobilität, erneuerbare Energien, Beschaffung, Nutzerverhalten und Veranstaltungen (MKULNV NRW 2015).

⁵ Seit dem Berichtsjahr 2015 wird jährlich ein Monitoringbericht veröffentlicht. „Zum Stichtag 31. Dezember jeden Jahres wird der Umsetzungsstand dieses Maßnahmenprogramms erhoben und in einem Monitoringbericht veröffentlicht. Das Maßnahmenprogramm wird nach vier Jahren überprüft und weiterentwickelt.“ (Bundesregierung 2017, S. 15). Der aktuellste Monitoringbericht 2019 wurde im Juli 2020 veröffentlicht (Bundesregierung 2020).

Um alle Handlungsfelder der zwei strategischen Dokumente untersuchen zu können, wird in den nächsten Unterkapiteln anhand der Themengebiete nachhaltige Beschaffung, Gebäude und Liegenschaften, Mobilität, Kantinenbetrieb, Arbeitsprozesse und Nutzerverhalten, Veranstaltungen und Personalmanagement und -Entwicklung untersucht, welche Empfehlungen und Vorschriften derzeit für die nachhaltige Landesverwaltung in NRW gelten. Auf Grund der relativen Einzigartigkeit und des Good Practice-Charakters werden maßgeblich Bezüge zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des BLB NRW sowie der Nachhaltigkeitsprojekte des LANUV NRW „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ sowie „NOMO – Nachhaltige Optimierung der betrieblichen Mobilität“ hergestellt.

3.3.1 Nachhaltige Beschaffung

Die Beschaffung stellt einen wesentlichen Hebel in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung der Landesverwaltung in NRW dar, da diese jährlich rund 50 Mrd. Euro für Waren-, Bau- und Dienstleistungen ausgibt. Allein das LANUV NRW beschafft jährlich Waren und Dienstleistungen im Wert von ca. 22 Mio. Euro⁶. „Das Volumen der öffentlichen Beschaffung durch das Land, die Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber liegt in Nordrhein-Westfalen nach wissenschaftlichen Studien geschätzt bei 40-100 Mrd. Euro pro Jahr. Insgesamt beträgt in Deutschland der Anteil der öffentlichen Beschaffung an der Wirtschaftstätigkeit (BIP) rund 10 Prozent“ (Landesregierung NRW 2020a, S. 86). Aufgrund dieser Größenordnung ist die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien besonders relevant.

Die Nachhaltigkeitsstrategie gibt eine Reihe von Empfehlungen für die öffentliche nachhaltige Beschaffung und für Bauaufträge des Landes NRW. Für den Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes wurden folgende Punkte festgelegt:

- Gemäß den Zertifizierungssystemen nach DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) oder BNB (Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen) sollen die Anforderungen an die ökonomische, ökologische und soziale Qualität von Gebäuden objektiv und transparent zertifiziert werden.
- Der BLB NRW wird beginnend in dieser Legislaturperiode alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen.
- Darüber hinaus besitzen weitere konzentrierte Beschaffungsvorgänge (z. B. die Beschaffung von IT-Produkten, die Beschaffung von Kraftfahrzeugen und die Beschaffung von Papier) besonders gute Voraussetzungen für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien (Landesregierung NRW 2016a, S. 74-75).

Auch im Rahmen des Klimaschutzplans wurden umfangreiche Empfehlungen zusammengestellt, mit dem Ziel Klimaneutralität einzurichten (MKULNV NRW 2015): Auf Grundlage von § 6 Tariftreue- und Vergabegesetz NRW und der dazu ergangenen Rechtsverordnung sind Lebenszykluskosten, insbesondere die voraussichtlichen Betriebskosten über die Nutzungsdauer – vor allem die Kosten für den Energieverbrauch – sowie die Entsorgungskosten zu berücksichtigen. Darüber hinaus empfiehlt der Klimaschutzplan (gemäß § 6 RVO TVgG NRW) bei der Beschaffung von Produk-

⁶ <https://www.lanuv.nrw.de/nachhaltigeverwaltungderzukunft/handlungsfelder/> (Zugriff am 25.01.2021)

ten und Dienstleistungen grundsätzlich die höchste, auf dem Markt verfügbare Energieeffizienz anzusetzen. Das Handlungsfeld Beschaffung umfasst auch die Umstellung des Strombezugs auf 100 % Ökostrom.

Das Tariftreue- und Vergabegesetz (TVgG NRW) verpflichtet allerdings seit seiner Reform 2018 („Entfesselungspaket I“) nicht länger zu einer Berücksichtigung entsprechender Kriterien, sondern betont die Freiwilligkeit von Nachhaltigkeitskriterien und Umweltstandards (Landesregierung NRW 2020b). Behörden, die an nachhaltiger Vergabepaxis interessiert sind, können sich jedoch weiterhin an dem Handbuch für umweltorientierte öffentliche Beschaffung der Europäischen Kommission (Europäische Gemeinschaften 2005) orientieren oder sich bei der Kompetenzstelle für Nachhaltige Beschaffung über landes- und bundesweite Praxisbeispiele informieren (KNBNW 2020). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit verschiedene Leitfäden zu nutzen, wie z. B. für die Beschaffung von Fahrzeugreifen oder LED-Straßenbeleuchtung (Landesregierung NRW 2020c). Bezugnehmend auf die rechtlichen Anforderungen hat das Umweltbundesamt (UBA) ein Rechtsgutachten über die Möglichkeiten der Umsetzung einer umweltfreundlichen, öffentlichen Beschaffung erstellt (UBA 2017).

Trotz des Rückschritts durch das Entfesselungspakets wurden im Rahmen der öffentlichen Beschaffung in den vergangenen Jahren einige klare Erfolge erzielt. Die Empfehlungen für den BLB NRW wurden weitestgehend verwirklicht. Der BLB NRW (2020a) orientiert sich bei Neubauvorhaben am Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen und hat im Jahr 2017 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht (BLB NRW 2017), der alle drei Jahre fortgeschrieben werden soll.

Seit 2016 wird Ökostrom für die gesamten Verwaltungsgebäude (ca 340 Mio. kWh/Jahr) durch den BLB NRW beschafft (mit Ausnahme der Hochschulen). Damit wird der CO₂-Ausstoß der öffentlichen Landesverwaltung um jährlich 170.000 Tonnen gesenkt (BLB NRW 2017; BLB NRW 2019). Für die Beschaffung von Büroequipment (einschließlich Papier und IT-Produkte) wurde das Handbuch zur nachhaltigen Beschaffung von nachhaltigem Büroequipment vom Bau- und Liegenschaftsbetrieb in NRW veröffentlicht. Die Umstellung auf nachhaltige Produkte erfolgt schrittweise (BusinessPartner PBS 2020).

Bei der Erneuerung der Fahrzeugflotte des Landes wurden seit 2016 auch Fahrzeuge mit E-Motor oder Plug-in Hybride beschafft (Landesregierung NRW 2016a, S. 88). Das LANUV NRW besitzt inzwischen 14 reine Elektrofahrzeuge als Pool-Fahrzeuge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit konnten die Emissionen des Landesamtes im Bereich Mobilität in den letzten Jahren um mehr als 15 % reduziert werden (LANUV NRW 2020g). „Für einen weitergehenden Austausch muss zunächst eine entsprechende Ladeinfrastruktur geschaffen werden. Ein Konzept zum Aufbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge bei den Landesdienststellen befindet sich in Vorbereitung.“ (Landesregierung NRW 2020; S. 88) Am LANUV NRW befinden sich bereits entsprechende Ladesäulen an den Dienststellen.

3.3.2 Gebäude und Liegenschaften

Die Landesverwaltung NRW und die Gebäude der Hochschulen setzen jedes Jahr etwa 1 Mio. t CO₂ frei, wovon rund 90 % auf den Betrieb von Gebäuden und Liegenschaften entfallen (MKULNV NRW 2015, S. 255). Dementsprechend hat die Verabschiedung von Maßnahmen im entsprechenden Handlungsfeld des Klimaschutzplans eine sehr hohe Priorität. Folgende Empfehlungen wurden hier verankert:

- Landesweit sollen Energiestandards definiert werden. Dabei sollen für Neubauten hohe energetische Standards gelten;
- Bestandsbauten mit hohem Energieverbrauch werden erfasst, um dadurch Handlungsbedarfe zu identifizieren;
- Anspruchsvolle Sanierungsquoten sind notwendig.

Gemäß Klimaschutzplan NRW soll der BLB NRW ein Konzept auf Grundlage einer IST-Analyse der energetischen Situation (Energieverbrauch und CO₂-Emissionen) der BLB-Liegenschaften erstellen, wie das Ziel einer klimaneutralen Landesverwaltung in seinem Bereich umgesetzt werden kann. Basierend auf diesem Konzept soll dann ein Sanierungsfahrplan erstellt werden. Gemäß der Zertifizierungssysteme nach DGNB oder BNB sollen die ökonomische, ökologische und soziale Qualität von Gebäuden zertifiziert werden (MKULNV NRW 2015, S. 256).

Der BLB NRW ist der Eigentümer fast aller Liegenschaften (85 %) des Landes, und vermietet seine Immobilien an Landesbehörden und -einrichtungen. Damit liegt die Hauptverantwortung der Klimaneutralität im Gebäudebereich bei dem BLB NRW. Aktuell umfasst das Portfolio vom BLB NRW mehr als 4.300 Gebäude und eine Mietfläche von 10,4 Mio. m³. Davon zählen knapp 1.500 Gebäude bzw. eine Mietfläche von mehr als 5 Mio. m³ zum Immobilienbestand der 35 Hochschulen in NRW (BLB NRW 2020b).

Neben der Vermietung von Büroflächen erbringt der BLB NRW baufachliche Dienstleistungen und orientiert sich bei Neubauvorhaben am Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB, siehe auch 3.3.1 Nachhaltige Beschaffung). Auf Landesebene verfügt der BLB NRW über ein Nachhaltigkeitsleitbild und knüpft damit an das fünfte baupolitische Ziel des Landes „Nachhaltig bauen“ an. Ferner gibt der BLB NRW an, sich an der DIN ISO 26.000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung), dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex und den SDGs der Vereinten Nationen zu orientieren. Der Fokus liegt hier vor allem auf einer verbesserten Energieeffizienz in der Gebäudeinfrastruktur (BLB NRW 2020a).

Der Klimaschutzplan NRW schreibt eine deutliche Steigerung des, auf eigenen Grundstücksflächen der Landesregierung NRW erzeugten, Anteils erneuerbarer Energien an der Strom- und Wärmeversorgung bis 2030 vor. Darüber hinaus sollen Pilotprojekte initiiert werden, die in Bezug auf Energieeinsparung, Energieeffizienz oder dem Einsatz erneuerbarer Energien vorbildlich sind (MKULNV NRW 2015).

Immer mehr Gebäude der Landesverwaltung NRW werden mit Solaranlagen ausgestattet, jedoch geht der Gesamtausbau von Solaranlagen in NRW nur schleppend voran. Im Jahr 2019 hat das Landeskabinett ein Konzept zur Umsetzung von PV-Anlagen auf den Landesliegenschaften beschlossen (Landesregierung NRW 2020c, S. 88). Bis 2020 wurden ungefähr 80 Gebäude der Landesverwaltung von BLB NRW

mit Photovoltaikanlagen ausgestattet (Finanzverwaltung 2020). Im Jahr 2020 startete das BLB NRW eine weitere Offensive, in dessen Rahmen weitere 80 Pilotgebäude wie Gerichte, Finanzämter und Polizeiwachen ausgewählt wurden, um Photovoltaik-Projekte zu realisieren (ZfK 2020).

3.3.3 Mobilität

Gemäß Klimaschutzplan NRW soll die Landesregierung NRW ein Konzept zur Minderung der Emissionen aus dem Handlungsfeld Mobilität erstellen – mit Zwischenzielen für die Jahre 2020 und 2025 und einem Ziel bis 2030. Dieses Konzept beschreibt, wie die CO₂-Emissionen des Bereichs Mobilität – Fahrzeugflotte und Dienstreisen – deutlich gesenkt werden können, etwa durch die Einführung emissionsarmer Fahrzeuge wie Elektroautos oder Hybrid- und Brennstoffzellenfahrzeuge. Im Sinne eines „energetischen Rucksacks“ sollen auch die CO₂-Emissionen, die bei Herstellung und Entsorgung der Fahrzeuge entstehen, in die Berechnungen einfließen. Eine weitere Empfehlung des Klimaschutzplans NRW in diesem Handlungsfeld ist der Ersatz von emissionsintensiven Dienstreisen durch Nutzung der Deutschen Bahn anstelle von Pkw und Flugzeug, die verstärkte Nutzung von Car-Sharing, Fahrgemeinschaften und Fahrerschulungen sowie der Einsatz von Videokonferenzen. Eine weitere Maßnahme für die Reduzierung des mobilitätsbedingten CO₂-Ausstoßes bzw. die Forcierung von neuen nachhaltigen Innovationen in diesem Feld sind Tests von neuen Technologien vor der Marktreife im Rahmen von Pilotprojekten (MKULNV NRW 2015, S. 259).

Für die Förderung der nachhaltigen Mobilität der Landesverwaltung wurden bereits einige Maßnahmen beschlossen bzw. einige Pilotprojekte durchgeführt. Dienstreisen der Landesregierung NRW mit dem privaten PKW, dem ÖPNV sowie dem Flugzeug wurden von 2009 bis 2017 vollständig bilanziert und anschließend kompensiert (NHS NRW 2020 S. 88). Die zentrale Kompensation der Dienstreisen von Landesministerien über Emissionszertifikate aus einem Joint Implementation-Modellprojekt wurde seitdem beendet. Es ist jedoch vorgesehen, die Kompensation zukünftig weiter zu führen (Landesregierung NRW 2020a).

Das LANUV NRW-eigene Projekt „NOMO – Nachhaltige Optimierung der betrieblichen Mobilität“ zielt ebenfalls auf die Reduzierung von motorisiertem Individualverkehr ab, insbesondere durch die Nutzung von ÖPNV, Fahrrädern und E-Bikes (LANUV NRW 2020b). Auch digitale Lösungen wie Videokonferenzen werden, wenn möglich, angeboten. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde überdies eine Fahrradaktion gestartet (LANUV NRW 2019b).

Neben der dienstlichen Mobilität spielt auch die Anreise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Aktuell reisen über 70 % der Beschäftigten im LANUV NRW mit dem eigenen PKW an. Um diesen Wert zu senken, wurde 2018 die Mitfahrzentrale „Pendlerportal der Landesverwaltung NRW“ als Pilotprojekt eingeführt. Potenziell können sich hierüber 4.100 Beschäftigte an 70 Standorten zu Fahrgemeinschaften zusammenschließen. Geplant ist eine Ausweitung auf alle 130.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung NRW. Als weitere geeignete Maßnahme wurde im LANUV NRW-Projekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ ein Jobticket als geeignete Maßnahme identifiziert (LANUV NRW 2020c).

3.3.4 Kantinenbetrieb

Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, die Außer-Haus-Verpflegung in Kantinen der Landesbehörden zu optimieren und Nachhaltigkeitskriterien wie Lebensmittelabfälle, Wareneinkauf und den Energieverbrauch mitzudenken. Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW ermuntert die Kantinen der Dienststellen die auf Bundesebene ausgewählten Kriterien der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen (Landesregierung NRW 2016a, S. 75).

In NRW wurde zur Messung der Lebensmittelabfälle in landesbehördlichen Kantinen das Praxisprojekt „Nachhaltige Ernährung und Vermeidung von Lebensmittelverlusten in Kantinen“ im Jahr 2017 am LANUV umgesetzt (LANUV NRW 2020d). Da der Kantinenbetrieb und für die Verpflegung während Veranstaltungen durch externe Dienstleister laufen, werden hier wichtige Akteure wie Caterer, Lieferanten und Produzenten mit eingebunden (LANUV NRW 2020c).

Das Projekt „NRW KANTinen Nachhaltig gestalten – Qualifizierungs- und Schulungsangebot für Kantinen der Landeseinrichtungen zur Unterstützung einer nachhaltigen und gesunden Ernährung“ (NRW KANN) knüpft an das DBU-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ an und wird auch in das Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement“ (Projektlaufzeit 01. April 2019 bis 31.12.2022) am LANUV NRW eingebunden (LANUV NRW 2020e).

3.3.5 Veranstaltungen

Sowohl die Nachhaltigkeitsstrategie NRW als auch der Klimaschutzplan NRW enthalten Empfehlungen für nachhaltige und klimaneutrale Veranstaltungen. Der Klimaschutzplan greift auf den, von der Energieagentur.NRW veröffentlichten, Ratgeber „Klimaneutrale Veranstaltungen“ zurück, um die durch Veranstaltungen entstehenden CO₂-Emissionen soweit wie möglich zu reduzieren (MKULNV NRW 2015, S. 260). Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW empfiehlt bei der Organisation von Veranstaltungen sich am Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen des BMU und UBA (2017) zu orientieren (Landesregierung NRW 2016a, S. 75). Für die Durchführung von klimaneutralen Veranstaltungen hat die Energieagentur.NRW eine Broschüre veröffentlicht, um mittels Leitfaden aufzuzeigen, wie CO₂ effektiv eingespart bzw. reduziert werden kann (Energieagentur.NRW 2019).

Wie empfohlen, orientiert sich das MULNV NRW bei der Organisation der NRW-Nachhaltigkeitstagungen bereits am Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen des BMU/UBA (2017). Diese werden seit Beginn 2012 nachhaltig und klimaneutral durchgeführt (Landesregierung NRW 2020a).

Ähnlich wie bei den Dienstreisen des LANUV NRW, wie auch bei den Veranstaltungen des Landesamtes, sollen die CO₂-Emissionen berechnet und über ein Anmelde-tool bilanziert und kompensiert werden (LANUV NRW 2020a). Für zukünftige, klimaneutrale und nachhaltige Veranstaltungen kann die aktuell laufende EMAS⁷-Zertifizierung des LANUV NRW weitere Fortschritte bedeuten.

⁷ Eco-Management and Audit Scheme. Weiterführende Informationen unter <https://www.emas.de/>

3.3.6 Arbeitsprozesse und Nutzerverhalten

Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW gibt vor, dass die Arbeitsprozesse in den Landesbehörden auch im Übrigen umweltfreundlich zu organisieren sind (z. B. durch eine Verringerung des Wasserverbrauchs und des Abfalls) (Landesregierung NRW 2016a, S. 75). Auch im Rahmen des Klimaschutzplanes NRW sind Hinweise für die Änderung des Nutzerverhaltens für eine klimaschonende Landesverwaltung zusammengefasst.

Im Jahr 2012 startete das Projekt „Klimaneutrales LANUV“, welches auch Arbeitsprozesse und Nutzerverhalten umfasst. Seit 2014 wird die Motivationskampagne „missionE“ beim LANUV NRW durchgeführt, die zu einem energiebewussten Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen soll (NRW Klimaschutzportal 2020).

Bereits 2019 wurde ein neues Abfallwirtschaftskonzept für die drei Hauptstandorte des LANUV NRW entwickelt, um einen Überblick über die anfallenden Abfallarten und -mengen und die vorhandenen Entsorgungswege zu gewinnen. Im Rahmen dieses neuen Konzeptes wurde die Abfalltrennung in den Büros und in gemeinsam genutzten Räumen neu organisiert; damit konnte die Abfalltrennung verbessert und die Abfallmenge reduziert werden (LANUV NRW 2019a, S. 10).

Als weiterer wichtiger Schritt in diesem Themenfeld wird die Validierung der drei Hauptstandorte Recklinghausen, Essen und Duisburg des LANUV NRW nach EMAS bis Ende 2020 erwartet. Die Einführung dieses anspruchsvollen Umweltmanagementsystems wird einen starken Beitrag für die umweltfreundlichere Arbeitsorganisation leisten (LANUV NRW 2020f).⁸ In NRW haben sich bereits knapp 100 Organisationen zertifizieren lassen – darunter u.a. das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, mehrere LVR-Kliniken, aber auch das Verwaltungsgebäude Gustav-Heinemann-Ufer der Technische Hochschule Köln sowie viele weitere privatwirtschaftliche Unternehmen (EMAS 2020). Als zusätzliches Instrument sieht das LANUV NRW zur Validierung den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) vor, welcher bei der Ausarbeitung einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie hilfreich sein kann, jedoch noch auf die Bedarfe einer öffentlichen Verwaltung zugeschnitten werden muss (LANUV NRW 2019d). Als Körperschaften des öffentlichen Rechts haben bereits einige Hochschulen in NRW eine DNK-Erklärung eingereicht (DNK 2020). Demnach wäre denkbar, dass auch andere Verwaltungseinheiten bei einem spezifischen Zuschnitt des DNK folgen werden.

Auch mit der Fortschreitung der Digitalisierung können weitere Schritte für nachhaltigere Arbeitsprozesse getan werden. Seit 2020 wird das Beschaffungswesen der Landesverwaltung NRW weiter digitalisiert. Damit werden die Vergabeakten nicht mehr

⁸ Zur EMAS-Zertifizierung müssen verschiedene Standards erreicht werden: Zum einen die ISO-Norm 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung, welche soziale Aspekte wie Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft umfasst. Zum anderen die an die ISO-Norm 14001 angelegten Richtlinien (EMAS-Norm), die ein umfassendes Umweltmanagement vorschreibt, bei welchem neben umwelt- und nachhaltigkeitsrelevanten Themen auch die Einbindung der Mitarbeitenden und ggf. der Öffentlichkeit in den Fokus gerückt wird (LANUV NRW 2019a). Grundsätzlich gehören Umwelt-Zertifizierungen wie EMAS bereits seit einigen Jahren zum Standard vieler Einrichtungen und Unternehmen und werden von Kunden und Kundinnen teilweise vorausgesetzt, wodurch die Zertifizierten ihren Wettbewerbsvorteil ausbauen können (Wuppertal Institut 2006).

auf Papier, sondern ausschließlich elektronisch bearbeitet. Das Digitalisierungsprojekt soll die Bearbeitungszeit der Beschaffung verkürzen und bietet zudem ökologische und wirtschaftliche Vorteile (Landesregierung NRW 2020d).

3.3.7 Personalmanagement- und Entwicklung

Die Landesverwaltung in NRW hat insgesamt rund 130.000 Beschäftigte. Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW empfiehlt auch bei der Gestaltung von Beamten- und Arbeitsverhältnissen auf Nachhaltigkeit zu achten. In der Zukunft sollen verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte bei der Gestaltung von Personalentwicklung und Personalmanagement einfließen, wie z. B.

- die bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege,
- die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen,
- weitere Arbeitszeitflexibilisierung,
- gutes Gesundheitsmanagement,
- intelligentes Übergangsmanagement Älterer bzw. gute Einstiegsbedingungen für Jüngere,
- Eindämmung von Befristungen,
- Steigerung des Anteils von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund (Landesregierung NRW 2016a, S. 75).

Um die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten mit den Nachhaltigkeitsaspekten in Einklang zu bringen, wurden im Rahmen des LANUV NRW-Projektes „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ verschiedene Maßnahmen, wie z. B. ein Mentoring-Programm, Fortbildungen, Angebote zur Führungskräfteentwicklung und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt (LANUV NRW 2019a, S.10). Auch andere Ministerien und Behörden in NRW wurden bereits für nachhaltige Arbeitsverhältnisse zertifiziert. Neben dem LANUV NRW sind auch das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI NRW), das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie (MWIDE NRW) und das Rechenzentrum der Finanzverwaltung NRW für das Zertifikat „berufundfamilie“ zertifiziert (berufundfamilie 2020).

3.4 Lessons Learned aus der Desktop Recherche zum Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“

Mit dem, von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt sowie dem MULNV NRW finanzierten, Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ (Projektlaufzeit 01.04.2017 bis 31.07.2019) strebte das LANUV NRW die Integration der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – in seinen innerbetrieblichen Abläufen an. Der Abschlussbericht „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ des LANUV NRW als auch der Abschlussbericht der formativen Evaluation durch Kompetus Management Consulting ermöglichen es, die lessons learned aus dem Modellprojekt zusammenzufassen und geben Aufschluss über eine mögliche Fortschreibung der entwickelten Maßnahmen.

Struktur und Organisation

Ziel des Projektes war es, ein umfassendes betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)⁹ zu konzipieren und umzusetzen und damit nicht nur die Nachhaltigkeitsstrategie NRW, sondern auch den Ausbau der Vorbildfunktion des LANUV zu unterstützen (LANUV NRW 2019c, S. 9). Hier wurde sich an den gängigen Standards EMAS und ISO 26000 orientiert. Für die Folgejahre 2021 und 2022 sind im BUN Projekt darüber hinaus Erklärungen im Sinne von GRI und DNK geplant (Kompetus 2019, S. 16f). Für die operative Umsetzung wurde ein fünfköpfiges Nachhaltigkeitsteam (drei Vollzeitäquivalente) eingesetzt (ebd., S. 10), welches durch eine Lenkungsgruppe begleitet wurde (ebd., S. 11).

Erfolgstreiber und Hemmnisse

Die externe Zwischenevaluation im Juli 2018, basierend auf persönlichen Interviews, Umfragen, Beobachtungen und Feedbackgesprächen, konnte eine grundsätzlich positive Auffassung der Belegschaft gegenüber dem Projekt feststellen (Kompetus 2019, S. 13). Erfolgstreiber waren dabei vor allem das klare Bekenntnis der obersten Leitungsebene zur Zielsetzung, das Interesse für Nachhaltigkeitsthemen in der Belegschaft sowie die intensive Kommunikation (LANUV NRW 2019c, S. 46). Herausforderungen ergaben sich u. a. durch die Sicherstellung von Ressourcen (Kompetus 2019, S. 14) sowie dem Zusammenkommen zwischen dem Verwaltungsalltag und der Projektlogik (LANUV NRW 2019c, S. 46).

Zentrales Wesensmerkmal und Erfolgsfaktor des Projektes war der partizipative Ansatz, der die intensive Einbindung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in die Entwicklung und Umsetzung des BUN forcierte. Dies ermöglichte die Einbeziehung des internen Fachwissens bei der Konzeption und begünstigte die Akzeptanz des Projektes sowie die Identifikation mit dem Arbeitgeber (Kompetus 2019, S. 4). Wesentlich waren dabei vor allem die Auftaktveranstaltung im Rahmen der Führungskräfte-Tagung (02.05.2017), sowie die Mitarbeitendenforen, die an allen Standorten des LANUV stattgefunden haben. Insgesamt ließ sich ein sehr positives Gesamtbild der Führungskräfte-Tagung und ein überwiegend positives Feedback der teilnehmenden Mitarbeitenden erzielen, wobei die Resonanz an den verschiedenen Standorten schwankte (ebd., S. 7). Ein weiterer wichtiger Baustein waren handlungsspezifische Workshops, in denen sich interessierte Mitarbeitende an der Identifikation passender Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten für die verschiedenen Handlungsfelder einbringen konnten (LANUV NRW 2019c, S. 15). Darüber hinaus wurde ein Ideenmanagement etabliert, um die Mitarbeitenden durch das Einreichen von Ideen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess miteinzubeziehen, welches gut angenommen wurde (ebd., S. 19-21).

Handlungsfelder

Für die konkrete Ausgestaltung des BUN wurden fünf zentrale Handlungsfelder identifiziert: Kantinenbetrieb, Mobilität, Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, Beschaffung und Personalmanagement und -entwicklung. Entsprechend der Zielsetzung des Projekts wurden für jedes Handlungsfeld Aktivitäten entwickelt.

⁹ Folgeprojekt betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN), Projektlaufzeit 01. April 2019 bis 31.12.2022.

1. Kantinenbetrieb: Bereits im Jahr 2017 wurde zur Messung der Lebensmittelabfälle in landesbehördlichen Kantinen das Projekt „Nachhaltige Ernährung und Vermeidung von Lebensmittelverlusten in Kantinen“ umgesetzt. Außerdem wurde 2018 ein Kantinenausschuss gegründet, der den Informationsaustausch und die Kommunikation mit neuen Pächtern fördern soll. Darüber hinaus wurden die Ausschreibungen um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Daran anknüpfend soll das Projekt „NRW KANTinen Nachhaltig gestalten – Qualifizierungs- und Schulungsangebot für Kantinen der Landeseinrichtungen zur Unterstützung einer nachhaltigen und gesunden Ernährung“ (NRW KANN) die Außer-Haus-Verpflegung in Kantinen von Landesbehörden optimieren (LANUV NRW 2019c, S. 25-27).

2. Mobilität: Die Landesverwaltung NRW beschafft jedes Jahr rund 2.300 PKW im Wert von 62 Mio. €. Allein das LANUV NRW verfügt über 168 Dienstfahrzeuge (Stand 2019). Dementsprechend sind Maßnahmen in diesem Handlungsfeld sehr wirkungsrelevant und wurden auch im Projekt von den Mitarbeitenden als sehr wichtig empfunden. In diesem Zusammenhang wurde ein Pendlerportal errichtet, welches perspektivisch auch auf andere Ressorts der Landesverwaltung ausgeweitet werden soll. Des Weiteren wurde das LANUV-eigene Projekt „Nachhaltige Optimierung der betrieblichen Mobilität (NOMO)“ ins Leben gerufen, welches ebenfalls auf die Reduzierung von motorisiertem Individualverkehr abzielt. (LANUV NRW 2019c, S. 28-31).

3. Gebäude- und Liegenschaftsmanagement: Die Landesverwaltung NRW verfügt über mehr als 4.000 Gebäude und das LANUV arbeitet an 17 Standorten. Um diesen Bereich nachhaltiger zu gestalten, wurden bereits Initiativen gegründet, wie die AG Grünflächen und missionE. Zusätzlich wurde der LANUV-Neubau in Essen von der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) zertifiziert. Im Rahmen des Modellprojekts wurden neue Abfallwirtschaftskonzepte für die Hauptstandorte entwickelt, um die Gewerbeabfallverordnung effektiv umzusetzen und eine systematische Erhebung von Abfallmengen und -arten in Form von Indikatoren vorzunehmen (LANUV NRW 2019c, S. 32).

4. Beschaffung: Pro Jahr beschafft das LANUV NRW Waren und Dienstleistungen im Wert von 22 Mio. €. Durch die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten soll hier ein möglichst großer Effekt erzielt werden. Für die Mitarbeitenden wurden im Rahmen des Projektes Informationen im Intranet zur Verfügung gestellt und es wurde eine Schulung der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung durchgeführt. Ein Erfolg ließ sich bei der Sensibilisierung der Teilnehmenden für das Thema verzeichnen. Darüber hinaus wurden als Einzelmaßnahme Wasserkaraffen für Veranstaltungen und Besprechungen beschafft (LANUV NRW 2019c, S. 33f).

5. Personalmanagement und -entwicklung: Von hoher Bedeutung für die rund 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im LANUV NRW ist der Bereich der Personalentwicklung. Besonders die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist hier zentral. Dementsprechend hat sich das LANUV NRW als familienfreundlich zertifizieren lassen und verfügt außerdem über ein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Des Weiteren gibt es das Programm „Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte (PEFF) – höherer Dienst“ (LANUV NRW 2019c, S. 34f).

6. Übergreifende Aktivitäten: Im Bereich der übergreifenden Aktivitäten hat das LANUV NRW die AG Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement gegründet, um Herausforderungen zu benennen und Lösungen zu formulieren. Als prägnante und erfolgreiche Einzelmaßnahme ist außerdem die Handysammelaktion herauszustellen (LANUV NRW 2019c, S. 36f).

Umfragen im Zuge der externen Evaluation konnten einen hohen Bekanntheitsgrad des Projektes und großes Interesse daran feststellen. Die Befragten sahen den Handlungsbedarf vor allem in den Bereichen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, Mobilität und der strategischen Personalentwicklung. Als Einzelmaßnahmen wurden besonders das Pendlerportal und die Handysammelaktion wahrgenommen und 80 % fühlten sich in das Projekt miteinbezogen (Kompetus 2019, S.8f; LANUV NRW 2019c, S.22).

Entwicklung Managementsystem

Benanntes Ziel des Modellprojektes war die Entwicklung eines Managementsystems. Hier orientierte sich das LANUV NRW an gängigen Nachhaltigkeits- und Berichtsstandards (Kompetus 2019, S. 5) und entschied sich im Hinblick auf das BUN für eine EMAS-Registrierung unter zusätzlicher Berücksichtigung der ISO 26000. Dies soll eine „kontinuierliche Verbesserung“ ermöglichen (LANUV NRW 2019c, S. 38). Für 2021 und 2022 sind Erklärungen im Sinne von GRI und DNK geplant (Kompetus 2019, S. 16f). Außerdem wird eine Integration mit dem Qualitätsmanagement angestrebt (LANUV NRW 2019c, S. 38). Die externe Evaluation bescheinigt dem LANUV NRW in dem Zusammenhang das Gelingen eines ganzheitlichen Ansatzes, der kohärent mit dem partizipativen Vorgehen ist (Kompetus 2019, S. 18, 26). Die damit verbundene Entwicklung von Indikatoren für das Nachhaltigkeitsmanagement basiert auf den EMAS-Kernindikatoren sowie den Ergebnissen aus den Workshops und wurde inhaltlich mit den SDGs verknüpft (LANUV NRW 2019c, S. 39). Der abschließende Evaluationsbericht fordert dazu auf, künftig Zielsetzungen weiter auszudifferenzieren und zu operationalisieren (Kompetus 2019, S. 18).

Für die Übertragbarkeit der erarbeiteten Konzeption wurde eine Blaupause entwickelt, die in Form einer digitalen Broschüre und von Maßnahmenblättern online veröffentlicht wurde¹⁰. Sie soll anderen Landeseinrichtungen die Einführung eines eigenen BUN erleichtern und gibt Erfahrungen, Praxisbeispiele und Projektwissen weiter (LANUV NRW 2019c, S. 42). Kompetus weist hier auf die Notwendigkeit einer Prüfung hin, wie kleinere Behörden mit weniger Ressourcen ein solches Vorhaben bewerkstelligen können (im Sinne von „how-to-Guidelines“) (Kompetus 2019, S. 18).

Handlungsempfehlungen

Aus der Zwischenevaluation im Juli 2018 ergaben sich mehrere Handlungsempfehlungen: Zum einen sollte die Kommunikation interessensgruppenspezifisch erfolgen sowie einfacher im Hinblick auf die Verdeutlichung von Erfolgen. Frühzeitig sollte außerdem die Institutionalisierung erfolgen und die Governance geklärt werden (Verschränkung von Organisationseinheiten, Verortung des Projektteams). Ebenfalls frühzeitig sollte eine langfristige Personalplanung stattfinden, welche die finanziellen

¹⁰ unter www.nachhaltigeverwaltung.nrw.de/blaupause

Ressourcen mitdenkt. Hausintern sollte des Weiteren ein Veränderungsmanagement konzipiert und eingeleitet werden. Auch sollte ein systematischer Ansatz bei der Auswahl der Umsetzungsmaßnahmen verfolgt werden (Wirtschaftlichkeit, Dringlichkeit/Relevanz, ökologischer Nutzen etc.). Perspektivisch empfiehlt der Evaluationsbericht die Bildung einer interdisziplinären Stabsstelle für die Weiterführung des Projektes sowie den Austausch mit anderen (nachhaltigen) Verwaltungen. Zu guter Letzt sollte das Projekt nach außen prägnant dargestellt werden, sodass das LANUV NRW politisch als Vorbild wahrgenommen wird (Kompetus 2019, S. 15).

Zwischenfazit und Ausblick

Das Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ am LANUV NRW stellt eine sehr gute Grundlage für die Fortsetzung der Maßnahmen, die Fortschreibung der Erfolge sowie die Übersetzung und Übertragung auf andere Behörden der Landesregierung NRW dar. Für die Folgejahre wurden 1,5 Personalstellen realisiert. Als Aufgabe für die Zukunft hebt der Abschlussbericht des LANUV NRW die Entwicklung eines einfachen und schnell verwendbaren Instruments für die überprüfbare und steuerbare kontinuierliche Verbesserung hervor, die an die Problematik der begrenzten Personalressourcen in einigen Verwaltungen anknüpft. Es wird darauf hingewiesen, dass auch ohne systematischen Managementansatz konkrete Maßnahmen umgesetzt werden konnten und können, um betriebliche Nachhaltigkeit zu fördern. Für das LANUV NRW ist perspektivisch eine Verzahnung des BUN und des Qualitätsmanagements zu einem integrierten Managementsystem geplant (LANUV NRW 2019c, S. 47). Wie die konkrete Ausgestaltung aussehen wird, lässt der Abschlussbericht hingegen offen.

4 Ergebnisse der Interviews mit Expertinnen und Experten

Die Ergebnisse, Empfehlungen und Anmerkungen aus der Durchführung und Auswertung der acht leitfadengestützten Interviews mit den Expertinnen und Experten aus dem Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein Westfalen (LANUV NRW), dem Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MULNV NRW), der Kompetus Management Consulting¹¹ und dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), welche im Sommer 2020 virtuell durchgeführt wurden, sind Schwerpunkt dieses Kapitels.

Der erste Themenkomplex fokussiert die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ und dem derzeit im LANUV NRW laufenden Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“.

4.1 Erfolgsfaktoren und Treiber

Aus den geführten Interviews kann abgeleitet werden, dass die Erfolgsfaktoren in vier zentrale Bereiche differenziert werden können: strukturell, personell, prozessual und fachlich.

Zu den **strukturellen Erfolgsfaktoren und Treibern** zählen die feste und dauerhafte Verankerung in der Organisation sowie die Aufteilung zwischen Fachabteilungen und Zentralabteilungen, damit keine Ressourcenknappheit entsteht. Die Projektkoordination sollte zentral bei der, für die Nachhaltigkeit zuständigen, Fachabteilung angesiedelt sein. Gleichzeitig birgt die Aufteilung in Abteilungen den Vorteil, dass die Projekte in der konkreten Umsetzungsphase nicht durch alltägliche Arbeiten aufgehalten werden. Zudem gehören zu den strukturellen Erfolgsfaktoren insbesondere die zur Verfügung- und Sicherstellung einer ausreichenden Ressourcenausstattung (finanziell und personell), mindestens für die Dauer eines Erstprojektes.

Strukturelle Treiber können auch strukturbedingte Co-Benefits sein: Durch monetäre Einsparungen auf der Grundlage von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erhöht sich das hantierbare Budget aus den eingesparten Mitteln für Organisationseinheiten bzw. Fachbereichen unter der Prämisse, dass die (Teil-)Budgetverantwortung bei den selbigen liegt. Diese Einsparung von Finanzmitteln kann als Co-Benefit betrachtet werden, welche die Führungskräfte z. B. für die Fortbildung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen können.

Zu den **personellen Erfolgsfaktoren und Treibern** zählen eine hohe Professionalität der zuständigen Personen, die gleichzeitig mit der Wahrnehmung und Ausübung der Vorbildfunktion des Projektteams und der Führungskräfte einhergeht. In Anlehnung an die strukturelle Ansiedlung der Projektfederführung bei der Fachabteilung, die für Nachhaltigkeit verantwortlich ist, ist es aus Sicht der Interviews zentral, (mindestens) eine hauptverantwortliche Person zu benennen – das Gesicht der

¹¹ Kompetus Management Consulting war im Rahmen des Projektes „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ mit der externen Projektevaluation beauftragt.

Nachhaltigkeit in der jeweiligen Organisation – welche sich ausschließlich mit der Etablierung und Umsetzung einer nachhaltigen Verwaltung befasst.

Bezugnehmend auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentraler Treiber die Verstetigung der Nachhaltigkeit in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus Sicht des Wuppertal Instituts ist dieses insbesondere mit Blick auf die Sinnhaftigkeit, den Umfang und die damit verbundenen Wechselwirkungen, vor allem mit Bezug auf die Dauerhaftigkeit der Aufgabe, verbunden. Wie aus den Interviews hervorgeht, ist die Belegschaft des LANUV NRW bereits hoch motiviert und verfügt über ein ausgeprägtes Wissen im Bereich der Nachhaltigkeit. Diese positive Grundhaltung erleichtert die Stärkung der Bereitschaft der Belegschaft und führt zu einer hohen Motivation, in der eigenen Institution aktiv zu werden. Engagierte und intrinsisch motivierte Personen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Landesverwaltung. Um die Motivation stetig aufrecht zu erhalten, wird in den Interviews empfohlen auf breite und tiefe Partizipationsmöglichkeiten zu achten, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertfrei ihre eigenen Ideen einbringen können. Dies führt wiederum zu mehr Spaß während der Arbeit und die Belegschaft erfährt gleichzeitig eine Wertschätzung, wenn ihre Ideen mit Auszeichnungen (über einen Wettbewerb o. ä.) gefördert werden. Überdies ist auch wichtig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch aktives Zuhören ernst zu nehmen und ihre etwaigen Sorgen zu verstehen, die sie mit dem Übergang hin zu einer nachhaltigen Verwaltung haben.

Abschließend ist als personeller Treiber zu nennen, dass die höheren Hierarchieebenen in die Verantwortung genommen werden müssen. Dieser ist ein besonders kritischer Erfolgsfaktor, der nahezu von allen Interviewpartnerinnen und -partnern genannt wird: die Nachhaltigkeit zur Chefsache im Sinne einer politischen Leitentscheidung zu machen. Dies bedeutet eine aktive und umfassende Unterstützung der Hausleitung, sprich der Präsidentin bzw. des Präsidenten der jeweiligen Institution, die bzw. der sich dem Thema persönlich annimmt und die zentrale Bedeutung von Nachhaltigkeit auch in der Alltagskommunikation nach außen, wie z. B. bei Reden, Veranstaltungen und Führungskräfte tagungen, immer wieder herausstellt. Dies gilt ebenfalls für die Gesamtheit der Führungskräfte der Organisation, welche die Nachhaltigkeit in ihre eigenen Bereiche übersetzen und bereitwillig mitdenken und mittragen. Das geht mit der Notwendigkeit einer starken Rückendeckung und Bereitstellung einer monetären Ressourcenausstattung aus der (nächst) höheren Landesbehörde (im konkreten Falls des LANUV NRW durch das MULNV NRW) einher.

Zu den **prozessualen Erfolgsfaktoren und Treibern** zählen der breite und tiefe partizipative Ansatz des Gesamtprojektes, der mit einer großen Offenheit, Transparenz und Mitbestimmungsmöglichkeit einhergeht. So konnten alle Ebenen der Belegschaft mitgenommen werden. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die Kommunikation: Von Projektbeginn an sind alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv und intensiv eingebunden worden und die Kommunikation erfolgte auf facettenreichen Kanälen: Per E-Mail, im Intranet, über Factsheets sowie persönlich. Insbesondere der Aspekt der frühzeitigen Einbindung, Aktivierung und Involvierung ist an dieser Stelle hervorzuheben, welcher eine positive Art der „Aufbruchsstimmung“ ermöglichte. Um die einzelnen Visionen und Wünsche der Belegschaft aufzunehmen und gemeinsam in dieselbe Richtung zu streben, ist der Erfolgsfaktor

der Erstellung eines eigenen, gemeinsamen Leitbildes für die nachhaltige Entwicklung des LANUV NRW zu nennen, an dem alle mitarbeiten konnten. Abschließend ist an dieser Stelle zu betonen, dass auch die Spiegelung von kurzfristigen Erfolgen innerhalb und außerhalb der Belegschaft als zentraler Treiber wahrgenommen wurde. Neben den theoretischen Diskursen führte dies auch zu faktisch sichtbaren Erfolgen und stärkte im Weiteren auch die Motivationslage dauerhaft.

Zu den **fachlichen Erfolgsfaktoren und Treibern** zählen maßgeblich die Orientierung an gängigen Standards (z. B. Orientierungswerte durch EMAS-Zertifizierung) sowie die Erstellung eines organisatorischen Überbaus mit klarem Ziel und klarem Management-Konzept bereits zu Projektstart. Ferner ist die Ganzheitlichkeit der Betrachtung des Nachhaltigkeitsmanagements sowie die breite Themenpalette als Treiber anzuführen, wodurch die Grundlage geschaffen wurde, auch tendenziell schwierige bzw. kontroverse Themen anzugehen – über alle Verwaltungsthemen hinweg. Gleichzeitig ermöglichten die vielfältigen Teilprojekte bzw. Einzelmaßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern auch eine tiefgehende Auseinandersetzung und kontinuierliche Verbesserung. Dabei wurde im Anschluss an die Ermittlung des Status quo auf bestehendes Wissen und bestehende Strukturen und Prozesse zugegriffen, mit dem Ziel, Doppelarbeiten und Mehraufwand zu vermeiden. Besonders förderlich war hier das bereits bestehende, umfassende Fachwissen des LANUV NRW.

Zwei Erfolgsfaktoren seien an dieser Stelle **zusammenfassend** hervorzuheben, da sie vielfach von den Expertinnen und Experten genannt wurden und auch aus Sicht des Wuppertal Instituts zukunftsgerichtet für einen etwaigen Roll-out zu den zentralen Erfolgsfaktoren zu zählen sind:

- im Sinne einer politischen Leitentscheidung die Nachhaltigkeit zur Chefsache machen,
- langfristige Strukturen zur Umsetzung (auch Finanzen und Ressourcen) schaffen und etablieren.

Einschränkend ist anzumerken, dass die o. g. Erfolgsfaktoren und Treiber sich zum Teil bedingen und sie gegenseitig zu positiven Ausstrahleffekten führen können, so dass eine isolierte Betrachtung der beiden hervorgehobenen Erfolgsfaktoren nur eingeschränkt sinnvoll ist. Überdies ist anzumerken, dass perspektivisch ein verpflichtendes Nachhaltigkeitsreporting der einzelnen Behörden vorteilhaft für die Ausgestaltung einer nachhaltigen Landesverwaltung im Rahmen der Interviews benannt wurde, welches die Transparenz bezugnehmend auf Ambition, Ziele, Maßnahmen und Zielerreichung der internen Prozesse erhöht. Derzeit besteht hier keine Verpflichtung, während ein solches Monitoring von Wirtschaftsunternehmen hingegen verlangt wird. Hier sollten sich auch die Landesbehörden einreihen.¹²

¹² Anzumerken ist, dass z. B. die Standards der GRI – Global Reporting Initiative vollständig auf Behörden übertragbar sind. Für eine Vertiefung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird auf Schostok (2017) verwiesen.

4.2 Hürden und Barrieren

Basierend auf den durchgeführten Interviews, können auch die Hürden und Barrieren in die vier zentralen Bereiche strukturell, personell, prozessual und fachlich differenziert werden, welches zudem die Vergleichbarkeit zu den oben genannten Ergebnissen erhöht.

Zu den **strukturellen Hürden und Barrieren** zählt zum einen die natürliche Remanenz einer Organisation gegenüber Veränderungen, die auch als Pfadabhängigkeit benannt wird. Umgangssprachlich zeichnet sich diese generelle Hürde dadurch aus, dass es bei der Änderung von Regelungen immer eine gewisse Anzahl von Gralshütern gibt, welche die bestehenden Regelungen verteidigen.

Die Aufteilung zwischen Fachabteilungen und Zentralabteilungen, welche als Erfolgsfaktor oben genannt wurde, kann im Umkehrschluss auch als strukturelle Hürde aufgefasst werden, sofern die Abstimmung zwischen selbigen (z. B. auf Grund von Missverständnissen oder Unverständnis) nicht reibungslos und zeit- sowie aufwandsarm funktioniert. Daher wird empfohlen, die Schnittstellen der federführenden Fachabteilung zu den anderen Fachabteilungen und zentralen Diensten jeweils personenscharf zu benennen und als Tandem aufzustellen, unter der Prämisse, dass die personellen und finanziellen Ressourcen dieses zulassen. Wie bei den Erfolgsfaktoren ebenfalls bereits erwähnt, kann eine unzureichende Ressourcenausstattung im Umkehrschluss zu einer Hürde werden. Gleichzeitig ist die mangelnde langfristige Sicherstellung einer Anschlussfinanzierung als problematisch zu nennen und greift gleichzeitig die Frage der Kontinuität auf. Auf der gesamtpolitischen Ebene der Landesregierung NRW wird die strukturelle Hürde in der unausgeglichene Ressourcenverteilung, d.h. in einem teilweisen Missverhältnis der Ressourcen, bezugnehmend auf die großen Leitlinien und damit verbundenen Programme des Landes, gesehen. Dazu gehört beispielsweise die Prioritätensetzung und Mittelverteilung aktueller Prozesse (EPOS¹³, E-Governance, klimaneutrale Landesverwaltung) verglichen mit der Umsetzung einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW. Abschließend sind als strukturelle Barriere teilweise nachhaltigkeitsverhindernde, gesetzliche Rahmenbedingungen zu nennen. Auch in NRW bestehen gesetzliche und regulatorische Bestimmungen, die eine nachhaltige Entwicklung behindern, welche durch etablierte Ressortzuständigkeiten sogar verhärtet werden. Dies betrifft aus Sicht der Interviewten z. B. die institutionelle Förderung von E-Bikes für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus Sicht des Wuppertal Instituts bestehen vielfältige gesetzliche und regulatorische Hemmnisse, die eine nachhaltige Entwicklung in ganz spezifischen Fällen behindern. Diese sollten in weiterführenden Forschungstätigkeiten dezidiert aufgedeckt werden.

Zu den **prozessualen Hürden und Barrieren** ist erstens der teilweise sehr hohe Aufwand zu nennen, der mit einer tiefen Verankerung der Zielsetzungen in allen Prozessen verbunden ist. Aus den Interviews geht hervor, dass Verwaltungsprozesse per se nicht in erster Linie auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, d. h. die Prozesse müssen immer wieder hinterfragt werden. Es sind ideenreiche und teilweise innovative

¹³ Reform des Haushalts- und Rechnungswesens. Weiterführende Informationen unter <https://www.finanzverwaltung.nrw.de/de/eposnrw>

Wege notwendig, um die Prozesse zu ändern. Zweitens bestehen Hemmschwellen für die Verhaltensänderungen, welche so niedrig wie möglich gestaltet werden sollten. So können die neuen, nachhaltigen Prozesse sehr komfortabel gestaltet werden und im Umkehrschluss würden nicht nachhaltige Abläufe aufwendiger und anstrengender werden. Drittens ist als Hürde anzumerken, dass Beschaffungsprozesse i. d. R. und insbesondere außerhalb von Projektstrukturen mit einer sehr langen Vorausplanung verbunden sind, wenn sichergestellt werden soll, dass die Mittel genehmigt werden und auch noch verfügbar sind.

Zu den **personellen Hürden und Barrieren** ist der heterogene Grad der Motivation der Belegschaft zu nennen. Hier kann es sowohl Unterschiede in der intrinsischen Motivation und inneren Haltung geben, als auch auf Grund der hohen Arbeitsbelastung zu einem Absinken der Motivation kommen, da Belastungsgrenzen bereits teilweise erreicht sind. Diese Kapazitätsengpässe müssen mitgedacht werden, da gemäß den Expertinnen und Experten die Umsetzung einer nachhaltigen Landesverwaltung doch zu einem Mehraufwand führt, welcher über das Tagesgeschäft hinaus geht. Neben einer etwaigen Überlastung kann aber auch eine grundsätzliche Verweigerungshaltung sowie eine andere Prioritätensetzung dazu führen, dass hier widerkehrend Überzeugungsarbeit für das Thema geleistet werden muss. Wie bei den Erfolgsfaktoren angemerkt, ist es daher besonders wichtig die gemeinsamen (Zwischen-)Erfolge für die gesamte Belegschaft deutlich sichtbar zu machen. Abschließend ist anzumerken, dass bereits im Einstellungsprozess neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Grundhaltung bzw. die generelle Aufgeschlossenheit gegenüber einer nachhaltigen Transformation abgefragt werden kann. Zusätzlich könnte auch eine fachliche und / oder interdisziplinäre Nachhaltigkeitsexpertise bereits im Einstellungsprozess berücksichtigt werden. Gleichzeitig kann ein Nachhaltigkeitsmanagement auch als Anreiz für die Anwerbung von Fachkräften wirkungsvoll genutzt werden. Bestehende Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können und sollten durch entsprechende Fortbildungen geschult werden, sowohl im Hinblick auf ihre ganz spezifischen Fachbereiche als auch bzgl. der Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

Zu den **fachlichen Hürden und Barrieren** wurde ein Aspekt in den Interviews adressiert: die Datenerhebung für die Indikatoren bzw. der Bezug der Daten – sowohl hausintern als auch über die amtlichen Statistiken und zuständigen Ämter – wobei anzunehmen ist, dass dies mit einem höheren Zeit- und teilweise auch Finanzaufwand verbunden ist. Zum Teil sind diese Schwierigkeiten aber auch durch eine mangelnde Datenverfügbarkeit begründet.

4.3 Übergreifende Lerneffekte

Die zentralen und grundlegenden Lerneffekte aus dem **abgeschlossenen** Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ (NVdZ) und dem derzeit im LANUV NRW laufenden Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement“ (BUN) lassen sich auf Metaebene wie folgt zusammenfassen:

- Ein Übergeordneter Systemansatz ist wichtig, d.h. ein Leitbild sowie ein Managementansatz, zu dem die Maßnahmen dann entwickelt werden (Gesamtsystemansatz plus Einzelmaßnahmen).

- Erfolgsmessungen sind sinnvoll und notwendig, um den eigenen Status Quo zu ermitteln und die dynamische Entwicklung abbilden zu können.
- Messbare und terminierte Ziele setzen – nur wenn eine Quantifizierung der Ziele nicht möglich ist oder die Effekte erst nach einer sehr langen Zeitperiode sichtbar werden, können auch qualitative Ziele bestimmt werden.
- Indikatoren und Datenerhebung frühzeitig mitdenken und angehen.
- Festlegung iterativer Einzelschritte für Umsetzung, um Reaktanz zu vermeiden.
- Realisierbarkeit bereits in Konzeptionsphase berücksichtigen.
- Klaren Fokus auf die Struktur setzen, d.h. zuerst Strukturen aufbauen und etablieren, anschließend Pilotprojekte initiieren.
- Strukturen für konkrete Umsetzung und etwaige Folgeprojekte, sofern möglich, bereits parallel aufbauen (z. B. Arbeitskreis zum Umsetzungsprojekt einrichten), um die Umsetzungsphase frühzeitig mitzudenken und zu institutionalisieren.
- Zeit- und Kostenplanung für Folgephase kalkulieren.
- Belegschaft von Anfang an aktiv, umfassend und partizipativ einbinden.
- Aktive, offene, transparente und adressaten-gerichtete Kommunikation fördern und vorleben, gleichzeitig die gesamte Belegschaft (kommunikativ) einbeziehen.
- Kommunikation einladend und kooperativ gestalten, Hierarchiestrukturen zur Hilfestellung nur in Ausnahmefällen beanspruchen.
- Kommunikation verstetigen und „am Ball bleiben“, trotz etwaiger Rückschläge, hierzu Dialogformate nutzen, die Win-Win-Situationen fördern, z. B. auch durch die Unterstützung von Mediationsansätzen.
- Führungskräfte als Bindeglied zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassend miteinbeziehen.
- Nachhaltige Verhaltensweisen komfortabel, einfach und leicht umsetzbar konzipieren.
- Nachhaltigkeitsthemen „spürbar machen“ und mit Spaß und Freude verknüpfen, damit sie in der Arbeits- und Lebensrealität ankommen.
- Nachhaltigkeit ist noch kein Selbstläufer und nicht für alle selbstverständlich.
- Umgestaltung zu einer nachhaltigen Landesverwaltung ist mit viel Arbeit in Bezug auf Strukturierung und Organisation innerhalb der Institution verbunden.
- Für eine ausreichende Ressourcenausstattung (personell, finanziell, materiell) sorgen, d. h. auch ausreichend unbefristetes Personal beschäftigen, um Fluktuation und Know-how-Verluste zu minimieren.
- Zwischenerfolge als Motivationstreiber sichtbar machen und zeigen, dass der Aufwand lohnenswert ist.
- Von Beginn an Projekt und Erfolge zur Gemeinschaftssache machen, auch um interne Konflikte zu vermeiden.
- Projekterfolg ist u. a. auch von der Qualität und Quantität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig.
- Spezieller Personaleinsatz notwendig, um die Umsetzungsmaßnahmen auch außerhalb des LANUV NRW bekannt zu machen.

- Synergien erkennen und nutzen, zum Beispiel zwischen Qualitätsmanagement, EMAS, der klimaneutralen Landesverwaltung und Arbeitsschutz¹⁴.
- Übergeordnetes Ziel: Integriertes Managementsystem, um Doppelarbeit zu vermeiden und Synergien zu nutzen.

4.4 Übertragung und Skalierung

Mit Blick auf die Übertragbarkeit und Skalierung der Erfahrungen aus dem abgeschlossenen LANUV-Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ und dem laufenden Lanuv-Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“ werden folgende Empfehlungen aus den durchgeführten Interviews abgeleitet:

- Der politische Wille und ein entsprechender Beschluss mit konkretem Zeitraum für die Umsetzung sowie Beratung, Schulungen und eine regelmäßige Berichterstattung sind für die Verankerung in den entsprechenden Strukturen essenziell.
- Für den Auftakt des Roll-out, d.h. der Übertragung und Ausweitung, ist ein klares Commitment zur Umsetzung der Landesregierung und den Hausspitzen / Weisungsbefugten der einzelnen Landesverwaltungsinstitutionen notwendig.
- Nachhaltigkeitgedanken sollen auf der höchsten Leitungsebene verankert sein und die Einführung des Nachhaltigkeitsmanagements in die einzelnen Verwaltungseinheiten soll zentral koordiniert werden..
- Öffentliche Kommunikation seitens des Ministerpräsidenten und den Ministerinnen und Minister einzelner Ressorts stärken und gleichzeitig einen klaren Arbeitsauftrag nach innen (an die einzelnen Verwaltungsinstitutionen) richten und auf die Dringlichkeit der Umsetzung appellieren.
- MULNV NRW sollte mit gutem Beispiel vorangehen (inkl. EMAS-Validierung).
- Kabinettsbeschluss anstreben, der zur Einführung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements (inkl. eines Umweltmanagementsystems) in Landesbehörden verpflichtet.
- Grundsätzlich bestehen zwei Wege der Übertragbarkeit: 1. Struktur flächendeckend implementieren (schneller), 2. Dezentrale Umsetzung und eine Art „Schneeballeffekt“ auslösen (langsamer).
- Ausweitung und Übertragbarkeit auf andere Einrichtungen des Landes teilweise schwieriger und aufwendiger als vermutet, daher Roll-out zeitlich staffeln und mit den Institutionen beginnen, die ein Umwelt- / Nachhaltigkeitsmanagement aus intrinsischer Motivation heraus einführen möchten.
- Mehrere vergleichbare Institutionen auf dem Transformationspfad als „Konvoi“ fahren, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen.
- Synergien des Konvoi-Verfahrens nutzen, z. B. Kommunikation, Audits, Schulungen, Veranstaltungsmanagement und Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte.
- Bedarfsgerecht vorgehen, trotz fachlich-inhaltlicher Vergleichbarkeit vieler Handlungsfelder (Dienstreisen, Besprechungen, Kantinen, Mobilität etc.).

¹⁴ Praxisbeispiele: Arbeitsschutzdefizite können durch Umweltmanagement-Audits bekannt werden, Erstellung umfassenden Rechtsnormkatalogs wird durch Befassung mit Umweltmanagement komplettiert. Mit Umweltmanagement und Energiemanagement ist Klimaneutralität leichter zu erreichen.

- Spezifische Herausforderungen der einzelnen Institutionen adressieren.
- Aufgrund der verschiedenen Rahmenbedingungen ist kein einheitlicher Ansatz möglich und Adaptionsschritte sind stets notwendig, gleichzeitig wird ein systematisches Vorgehen auf der Grundlage von Indikatoren empfohlen.
- Ein reduziertes Modell entwickeln und zunächst analysieren, an welchen Stellen systematische Hebel durch einfache Maßnahmen viel bewirken können. Im zweiten Schritt soll geprüft werden, welche Bausteine des Managementkonzeptes aus dem Modellprojekt übertragbar sind und wo eigene Konzeptionen notwendig sind.
- Für die einfachen Maßnahmen genügen Fact Sheets für die Multiplikation, für komplexere und umfangreichere Maßnahmen wird empfohlen, diese vor Ort in den jeweiligen Institutionen zu betrachten und zu begleiten – Indes führt die durch das LANUV Projekt modellhafte Ausarbeitung im Idealfall dazu, dass andere Behörden Leitfäden und gut dokumentierte Praxisbeispiele erhalten und lediglich spezifische Anpassungen vorzunehmen sind.
- Kleinere Aktionen sind ein guter Einstieg für andere Behörden. Inhaltlich geeignete Beispiele für einen einfachen Roll-out auf andere Institutionen des Landes sind z. B. das Pendlerportal, die Handysammelaktion, die Überarbeitung des Abfallmanagements, die Einführung von Steckdosenleisten, ein Bücherschrank, Insektenhotel, Fahrradständer, der Ausbau von Videokonferenzsystemen, gesundes leckeres und zugleich vegetarisches Essen sowie die Bereitstellung von Karaffen für Leitungswasser.
- Großes, stark strukturiertes Managementkonzept ist in der Übertragbarkeit aufwendiger – hier bedarf es zunächst einer breiten Informationskampagne für Behörden sowie stetiger Schulungs- und Fortbildungsangebote.
- Zielgerichteten Erfahrungsaustausch der Landesinstitutionen initiieren, insbesondere für einen Austausch auf Einzelmaßnahmenebene.
- Zielgerichteten Erfahrungsaustausch mit Kommunen und Wirtschaft und bei Bedarf mit weiteren Stakeholdergruppen initiieren.
- Bund-Länder Erfahrungsaustausch zur nachhaltigen Landesverwaltung initiieren.
- Erfolge auch im Austausch mit anderen Behörden sowie im nationalen und internationalen Fach- und Nachhaltigkeitsdiskurs kommunizieren. Dies stärkt die Motivation und birgt einen positiven Multiplikationseffekt.
- Gegenseitige Auditierung von Bundesländern und ihren Behörden anstreben, um die Zusammenarbeit zu fördern und den Blick zu weiten.
- Konkrete Roadmap (inkl. Zwischenziele) zur Erreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung bis 2030 entwickeln.

Zusammenfassend ist neben prozessualen Umsetzungsfragen (z. B. Konvoi-Verfahren) herauszustellen, dass für die Übertragbarkeit maßgeblich drei Aspekte von zentraler Bedeutung sind:

- Politisches Commitment,
- Fachliche Dokumente (Fact Sheets, Leitfäden, Musterausschreibungen etc.) für einfache Maßnahmen,
- Fachlicher (Erfahrungs-)Austausch sowie Anleitung und Begleitung für komplexere Maßnahmen und die Etablierung eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagementsystems.

Einschränkend ist anzumerken, dass die o. g. Empfehlungen mit Blick auf die Übertragbarkeit des Modellprojektes sich zum Teil bedingen und sie gegenseitig zu positiven Ausstrahleffekten führen können, sodass eine isolierte Betrachtung der drei, an dieser Stelle hervorgehobenen Empfehlungen, nur einen Auszug spiegelt. Der Umgang und die Bereitstellung der Ressourcenausstattung wird von den Expertinnen und Experten disparat bewertet und an dieser Stelle daher ausführlicher dargestellt. Einerseits wird eine umfassende personelle, finanzielle und materielle Ressourcenausstattung für die Übertragbarkeit des Modellprojektes auf andere Institutionen der Landesverwaltung als wesentlich bewertet – sowohl bedarf es dieser Position gemäß an ausreichender Ressourcenausstattung für die Zielinstitution, als auch für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer Seitens des LANUV NRW. Es kann z. B. davon ausgegangen werden, dass von anderen Häusern eine Beratung für die Operationalisierung der Ziele, die Definition der Zwischenziele und die Verbesserung der Indikatorik in Anspruch genommen wird, für die derzeit aber keine Ressourcen im LANUV NRW vorbehalten werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass es einer kontinuierlichen Finanzierung bedarf, um Personalkosten langfristig zu tragen (dauerhafte Umsetzung, Schulungen, Audits, Kommunikation, Abfallkonzepte, Dokumentation etc.) und eine Anschubfinanzierung, bedingt durch die natürliche Fluktuation der Belegschaft und dem damit verbundenen Abgang von Knowhow, nicht ausreicht.

Auf der anderen Seite ist es wünschenswert zu signalisieren, dass die Machbarkeit einer nachhaltigen Landesverwaltung ohne erhebliche zusätzliche Ressourcen möglich ist, um nicht zuletzt andere Institutionen des Landes nicht zu demotivieren. Zudem sei der Mehraufwand stets abhängig vom Handlungsbereich und den Einzelmaßnahmen; so könnten z. B. Ausschreibungen für Kantinen über Musterausschreibungen erfolgen. Mobilitätskonzepte hingegen sind meist sehr standortspezifisch und mit einem entsprechenden Mehraufwand verbunden, der in einer geeigneten Form mit Ressourcen zu hinterlegen ist. Diesem Argumentationsstrang folgend, sollten die Ergebnisse aus den abgeschlossenen und laufenden Projekten in der Art und Weise aufbereitet werden, dass sich der Mehraufwand für andere Behörden im Rahmen hält und keine zusätzliche finanzielle Unterstützung seitens des Landes oder des Bundes notwendig ist. Vielmehr sei bei der Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen von „Standardbehörden“ auszugehen. Gleichzeitig seien die wirtschaftlichen Vorteile eines Nachhaltigkeitsmanagements klar herauszustellen, damit ein etwaiger Mehraufwand kein Hindernis wird. Eine Ausnahme im Rahmen dieses Argumentationsstrangs stelle die erstmalige Einrichtung von EMAS oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) dar – hier ist in der Anfangsphase eine gesonderte Förderung angemessen, da die Implementierung mit einem konkreten Mehraufwand verbunden ist. Sobald ein kontinuierlicher Umsetzungs- und Verbesserungszyklus erreicht ist, sollten Drittmittel hingegen nicht mehr nötig sein.

Ein möglicher Kompromiss beider Argumentationsstränge könnte die Bereitstellung von Ressourcen (personell, finanziell, materiell) für eine begrenzte Anfangszeit von z. B. zwei Jahren sein und die Ressourcenausstattung für den Regelbetrieb den Einrichtungen selber überlassen werden.

Abschließend ist anzumerken, dass es für die Übertragbarkeit sowie die tiefe und breite Zielerreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW auch förderlich sein könnte, wenn die Nachhaltigkeit Einzug in die Landesverfassung NRW nimmt,

wie in den Interviews angemerkt. Sofern die Nachhaltigkeit als Staatsziel verankert werden würde, würde dieses bedeuten, dass das Nachhaltigkeitsprinzip verfassungsrechtlich gewährleistet werden würde:

„Anders als bloße Staatsaufgaben stellen Staatsziele unmittelbar geltendes verbindliches Verfassungsrecht dar. (...) Sie richtet sich sowohl an den Gesetzgeber als auch an die **öffentliche Verwaltung** [Hervorhebung der Verfasserinnen] und die Gerichte, die sie bei der Gesetzesanwendung beachten müssen. (...) Sie enthalten aber zugleich Optimierungsgebote: Staatsziele sollen so gut wie möglich rechtlich und faktisch verwirklicht werden. Dabei dürfen jedoch gegenläufige Rechtsprinzipien nicht blockiert werden. (...) Sowohl das Schutzniveau als auch die Mittel zur Umsetzung des Staatsziels bleiben dem Gesetzgeber nicht anders als der **öffentlichen Verwaltung** [Hervorhebung der Verfasserinnen] und der Rechtsprechung im Rahmen der rechtlichen Vorgaben überlassen.“ (Wieland 2018, S. 13f.)¹⁵

4.5 Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen

Mit Bezug zum zweiten Themenkomplex, der sich auf die Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen des abgeschlossenen LANUV-Modellprojekts „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ sowie das laufende LANUV-Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“ und die einzelnen Teilprojekte mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Einzelnen (Beschaffung, Mobilität, klimaneutrale Verwaltung, Liegenschaften, Personal, Kantine, Veranstaltungsmanagement) bezieht, können folgende Empfehlungen aus den geführten Interviews mit den Expertinnen und Experten abgeleitet werden:

Im Handlungsfeld **Beschaffung** wird aus den Interviews deutlich, dass die Rechtskonformität im Zentrum steht und stehen muss. In diesem Rahmen geht hervor, dass es jedoch an klaren regulatorischen Vorgaben und einem klaren politischen Commitment mit Bezug zur Nachhaltigkeit in NRW fehlt – teilweise bestehen sogar kontraproduktive Rahmenregelungen. Beispielsweise enthält das novellierte Tarif-treue- und Vergabegesetz keine Verpflichtung zur Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien. Aktuell bestehen lediglich „kann“-Vorschriften, allerdings sollten die gesetzlichen Regelungen im Bereich der öffentlichen Beschaffung Nachhaltigkeitseffekte stärker berücksichtigen, wie z. B. bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung auf der Grundlage langfristiger Ökobilanzierung. Dennoch ist der Beschaffungsprozess der relevanteste, da größte Hebel, durch den Einfluss auch auf Produzenten und Verkäufer ausgeübt werden kann.¹⁶ Das Vergaberecht ist aus Sicht der Expertinnen und Experten allerdings aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen und dem hohen Grad an Komplexität mit am schwierigsten nachhaltig auszugestalten. Wegen der Komplexität können Behörden damit umso vorsichtiger vorgehen und vermehrt Standardverfahren anwenden, wodurch große Potentiale nicht im Sinne der Nachhaltigkeit genutzt werden. Die nachhaltige öffentliche Beschaffung sollte auf Ebene der gesamten Verwaltung novelliert werden, da zum einen wenig Gestaltungsmöglichkeiten auf Ebene einzelner Einrichtungen bestehen und zum anderen die Vergabethematik mit vielen anderen Themen verknüpft ist (z. B. Vergabe und Einkauf von

¹⁵ Für eine ausführliche Untersuchung der Verankerung der Nachhaltigkeit in der Landesverfassung wird auf Schostok (2020) verwiesen.

¹⁶ Siehe zum Vergaberecht und der Hebelwirkung vertiefend Kapitel 3.3.1.

Bauleistungen und Mobilitätsleistungen, Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards in den (globalen) Lieferketten). Auch auf Bundesebene werden ambitioniertere und verbindlichere Regeln im Vergaberecht gesehen. Positiv anzumerken ist jedoch, dass die neue Vergabestatistik-Ordnung auch Nachhaltigkeitskriterien erfassen soll, wovon sich zukünftig auch relevantere Indikatoren und Ziele für die öffentliche Beschaffung ableiten lassen.

Im Handlungsfeld **Gebäudemanagement und Liegenschaften** wird im Gegensatz zur öffentlichen Beschaffung sichtbar, dass es sich hier zum Teil um eine Art „Selbstläufer“ handelt, gleichwohl einige Handlungsempfehlungen aus den Interviews abgeleitet werden können. Besonders hervorzuheben ist die beschränkte Einflussnahme der Landeseinrichtungen, da diese zum größten Teil nur Mieter sind und die Gebäude zum Bestand des BLB NRW gehören. Bezugnehmend auf Optimierungspotenziale werden technische und bauliche Effizienzmaßnahmen gesehen, die auch mit Einsparungen von Energie und Treibhausgasemissionen verbunden sind. Potenzial wird auch im Bereich Pflege von Grünanlagen der Objekte sowie in der Umgebung von Standortbehörden durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Einrichtungen gesehen. Positiv heben die Expertinnen und Experten den „Nachfolge-Automatismus“ des BLB NRW hervor, bei dem erfolgreiche Modellprojekte automatisch zu einem Roll-Out führen sollen, wenn neue Standards etabliert wurden.

Im Handlungsfeld **Mobilität** wird, ähnlich wie in der öffentlichen Beschaffung, ein großer Hebel gesehen. Jedoch können die Potentiale durch den Mangel an klaren Vorgaben und Commitment sowie durch kontraproduktive und teilweise veraltete Rahmenregelungen (z. B. Dienstreiserecht, Reisekostengesetz) nicht entfaltet werden. Die Bedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement wurden zwar in den vergangenen Jahren verbessert (z.B. die private Nutzung von dienstlichen Fahrrädern, die Anschaffung von E-Autos für Dienstreisen, die Förderung von Pedelecs und E-Bikes und die Möglichkeit von Corporate Carsharing), dennoch sehen die Interviewpartner noch regulatorische Hemmnisse und steuerrechtliche Restriktionen. Die Verbindung von dienstlicher und privater Mobilität sollte optimiert werden, sodass die bereits geschaffenen und im Aufbau befindlichen Infrastrukturen umfassend genutzt werden können und sich positive Spill-over Effekte für die Nachhaltigkeit ergeben. Unverständnis besteht seitens der Expertinnen und Experten dahingehend, warum sich die CO₂-Kompensation der Dienstreisen nur auf die Emissionen der Ministerien und nicht auf die gesamte Landesverwaltung bezieht, und ob eine Kompensation haushaltsrechtlich möglich ist, gleichwohl sie nicht verpflichtend ist. Ferner wird aus den Interviews deutlich, dass ein Verbot von Inlandsflügen formuliert werden sollte und Mindeststandards festzulegen sind (z. B. max. CO₂-Emissionen im Fuhrpark), um die nachhaltige Verwaltung in diesem Handlungsfeld zu fördern. Abschließend ist anzumerken, dass es sich bei der Mobilität um ein höchst relevantes Handlungsfeld handelt, da es die Gesamtheit an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar betrifft, sodass viel Potenzial zur Transformation besteht, da die Maßnahmen direkt und konkret spürbar werden.

Einen guten Zugang sehen die Expertinnen und Experten auch für das Handlungsfeld **Kantinenbetrieb**, da viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumeist täglich

direkt betroffen sind. Da es sich sowohl bei der Mobilität als auch beim Kantinenbetrieb um emotionale Themen handelt, bedarf es für die Konzeption, Einführung und Etablierung neuer, nachhaltiger Maßnahmen jedoch einer intensiveren Kommunikation. Für das **Veranstaltungsmanagement** werden keine weiterführenden Empfehlungen in den Interviews benannt.

Im Handlungsfeld **klimaneutrale Verwaltung** fordern die Expertinnen und Experten eine bessere Operationalisierung des Ziels „Klimaneutralität bis 2030“. Dieses könnte Teil der für Ende 2020 vorgesehenen Novellierung des Klimaschutzgesetz NRW sein. Um das Ziel zu erreichen, ist es zentral, dieses Langfristziel in Zwischenziele runter zu brechen und eine Roadmap mit geeigneten Maßnahmen zu entwickeln. Angemerkt wird, dass es sich bei der Klimaneutralität um ein sehr anspruchsvolles Handlungsfeld handelt, bei dem reine Einzelmaßnahmen nicht genügen, sondern eine systematische und vollständige Emissionstreiberanalyse voranzustellen ist.

Das Handlungsfeld **Personalmanagement- und Entwicklung** ist gemäß der Meinung der Expertinnen und Experten eins der schwierigeren Themen, da es z. T. an Strukturen fehlt und wirtschaftliche Effekte (z. B. mit Bezug zur Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) komplex und zudem nur schwer zu messen und berechnen sind. Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit ein zentrales Thema, um Fachkräfte zu rekrutieren – neben dem Image spielen hier auch Co-Benefits (z. B. private Nutzung von Dienstverkehrsmitteln) eine zentrale Rolle für die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber. Themen, die in diesem Handlungsfeld mehr Beachtung finden sollten, sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Förderung von Diversität, die (Geschlechter-)Gleichstellung, eine Väterförderung sowie eine strukturierte Auseinandersetzung mit Diskriminierung. Aber auch aktuelle Themen, wie Aspekte rund um die COVID-19 Pandemie, haben Wirkungszusammenhänge zur Nachhaltigkeit und dem Personalmanagement: Aus den Interviews geht hervor, dass die Pandemie deutlich gezeigt hat, dass Effektivität und Effizienz im Home Office weniger leiden als gedacht, sodass es in Zukunft zu einer Verstärkung der Telearbeit kommen könnte. Unterdessen brauchen ausgedehnte Telearbeitsplätze eine neue Art der Mitarbeiterführung – hier bedarf es Schulungen für Führungskräfte, um ein adäquates, individuelles Maß an Flexibilität zu finden. Dieses würde auch mitunter der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung entgegenkommen, sodass hier ein Fokus auf die Qualität der Führung gelegt werden sollte.

Auf übergeordneter Ebene stellt sich die Frage der **Priorisierung von Handlungsfeldern und Einzelmaßnahmen**. Dieses wird von den Expertinnen und Experten facettenreich und zum Teil disparat bewertet, sodass im Folgenden alle Argumentationslinien nebeneinander dargestellt werden, da die Kriterien für die Prioritätensetzung sowohl einzeln als auch kombinierbar anwendbar sind.

Priorisierung nach

- Impact¹⁷, Machbarkeit und Betroffenheit (stärkster individueller Handlungsdruck)

¹⁷ Als Handlungsfelder mit dem wahrscheinlich größten ökologischen Impact werden Beschaffung, Mobilität und Gebäude- und Liegenschaftsmanagement benannt.

- Impact, Erfolgsaussicht je auf der Grundlage einer behördenspezifischen Wesentlichkeits- und Wirkungsanalyse („low hanging fruits“ zuerst, da geringer Aufwand zu großem Erfolg führt, was positiv für die Kommunikation und Motivation ist)
- Erfolgsaussicht, Handhabbarkeit / Einfachheit bzw. Schwierigkeits- / Komplexitätsgrad (das einfachste zuerst)
- Behörde, Bedarf der Arbeitseinheiten bzw. Tätigkeit sowie geografischer Lage und Zeithorizont (z. B. hoher Wasserverbrauch im Labor, Pendlerstadt Essen THG-intensive Arbeitswege)
- ökologischer Impact sowie Sichtbarkeit der Maßnahmen (um die Belegschaft von positivem Impact zu überzeugen, z. B. leckere vegetarische Kantinenküche, die gut für die Gesundheit ist); über Erreichbarkeit und Emotionalität, um Akzeptanz und Verständnis zu fördern und Reaktanz zu vermeiden
- Ressourcenfrage, wirtschaftliche Aspekte (Nebenkriterium)
- Zeitplanung und Anzahl, d.h. zunächst mit zwei Handlungsfeldern beginnen oder Schwerpunktjahre festlegen
- Alle Handlungsfelder sind relevant, eine Priorisierung ist schwierig, da in der Nachhaltigkeit unterschiedliche Dimensionen (z. B. Personalentwicklung: soziale Nachhaltigkeit, Liegenschaften: ökologische Nachhaltigkeit) betrachtet werden und keine Dimension stärker als die andere gewichtet werden sollte.

Als bislang unzureichend betrachtete Handlungsfelder mit Bezug zu einer nachhaltigen Landesverwaltung werden jene Punkte gesehen, die eigentlich erfüllt sein sollten, wie z. B. die Gewerbeabfallverordnung, Gefahrenstoffrecht, Arbeitsschutzsystem – hier fehle es teilweise an Unterweisungen und der umfassenden Einhaltung der Vorgaben. Zusätzliche Handlungsfelder werden vor allem in der sozialen Nachhaltigkeit sowie bei ressort-spezifischen Themenkomplexen gesehen, wie z. B. für das Sozial- und Schulministerium im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung.

4.6 Managementsystem vs. Einzelmaßnahmen

Zur Grundsatzdiskussion mit Bezug auf die beste Verteilung der Ressourcen für a) die Umsetzung von Einzelmaßnahmen zur betrieblichen Nachhaltigkeit vs. b) ein strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem haben die Expertinnen und Experten unterschiedliche, teilweise konträre und / oder komplementäre Einschätzungen. Daher werden die einzelnen Standpunkte nachfolgend voneinander getrennt dargestellt. Welche Vorgehensweise die Optimale ist, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Prinzipiell eignen sich beide Ansätze für einen Roll-out. Indessen ist der ergänzende „sowohl-als-auch“-Ansatz aus wissenschaftlicher Sicht vielversprechend, auch vor dem Hintergrund der Heterogenität der Landeseinrichtungen.

Der sich ergänzende „sowohl-als-auch“-Ansatz besagt, dass es sowohl die Umsetzung von Einzelmaßnahmen zur betrieblichen Nachhaltigkeit als auch ein strukturiertes Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem (mit Zielen, Indikatoren, KVP-Prozess, Audits, Managementbewertung etc.) braucht. Diese Kombination wird von einigen befragten Expertinnen und Experten ausdrücklich befürwortet, da ein strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagement als Gesamtsystemansatz entscheidend ist. Gleichzeitig ist eine Kopplung mit klaren Einzelmaßnahmen sinnvoll, aus denen bereits kurzfristig sichtbare Erfolge ableitbar sind. Die Interviewpartner haben drei

wichtige Aspekte hervorgehoben. Erstens soll der Gesamtsystemansatz nicht zu komplex konzipiert werden, um eine Überforderung der Belegschaft vorzubeugen. Zweitens müssen die Einzelmaßnahmen in den Gesamtsystemansatz eingebunden und mit diesem verknüpft werden. Drittens werden keine großen Erfolge ohne eine systematische und breite Institutionalisierung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems erwartet, indes aber Einzelmaßnahmen besser sind als gar kein Ansatz. Einzelmaßnahmen sollen einerseits eine bestimmte Wirkung erzielen, d. h. sie sind ergebnis- und impactorientiert zu formulieren. Andererseits müssen sie ambitionierte, aber realistische Ziele definieren, sonst droht eine Demotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Außerdem ist eine Dokumentation und Evaluation auch bei Einzelmaßnahmen sehr wichtig. Diese sollten jedoch schlank und strukturiert gehalten werden.

Andere Expertinnen und Experten schätzen die Lage so ein, dass die Einzelmaßnahmenbetrachtung als weniger relevant einzustufen ist. Sie sind nur für den Einstieg sinnvoll, da sie keine Dauerhaftigkeit implementieren. Indessen ist eine dauerhaft strukturierte Gestaltung notwendig, um das Ziel einer nachhaltigen Landesverwaltung 2030 in der Breite und Tiefe zu erreichen. Respektive wird ein reiner top-down-Ansatz im Sinne eines Managementsystems zu Beginn als hinderlich betrachtet.

Empfehlenswert ist folglich, in einem ersten Schritt mit Einzelprojekten zu beginnen und die Einzelprojekte in den Gesamtprozess zumindest bereits einzusortieren, um das Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren. In einem zweiten Schritt wäre dann die Implementierung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements einfacher zu vollziehen. Bei Behörden, die gar keinen intrinsischen Zugang zur Nachhaltigkeit haben, wäre ein sinnvoller Zwischenschritt in Form eines verschlankten systematischen Nachhaltigkeitsmanagements mitunter förderlich.

4.7 Zukunftswünsche

Mit Blick auf die Zukunft wünschen sich die Expertinnen und Experten, dass dort angepackt wird, wo auch ein großer ökologischer Impact erzielt werden kann. Dabei sei es zentral, die Sorgen und Nöte der Menschen mitzudenken, die für die Umsetzung verantwortlich sind und folglich die Umsetzung bis zum Ende hin zu durchdenken. Gleichzeitig gilt es, weiterhin so viel Engagement, Energie und Optimismus der Belegschaft zu stärken und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine geeignete Form der Würdigung ihres Engagements jenseits ihrer fachlichen Themenfelder zu fördern. Dies kann in Folge von positiven Spill-over-Effekten (durch die höhere Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber) dem Personalabbau entgegenwirken. Überdies besteht der Wunsch nach einer noch breiteren Akzeptanz im gesamten Kolleginnen- und Kolleginnenkreis für das Thema Nachhaltigkeit in Gänze.

Ein starkes Commitment mit Bezug zur nachhaltigen Transformation der Verwaltung wird auch flächendeckend von den Politikerinnen und Politikern gewünscht, die an der Spitze der Landesregierung sowie an den Spitzen der 558 Behörden¹⁸ in NRW

¹⁸ Stand Januar 2018, online unter: <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-511.pdf>
<https://www.klimaschutz.nrw.de/themen/klimaneutrale-landesverw>

stehen. Dies geht mit dem Wissen um die Dringlichkeit – insbesondere im Hinblick auf die Klimaneutralität der Verwaltung bis 2030 – einher. Es besteht der Wunsch nach mehr Leidenschaft der Landesregierung für eine nachhaltige Transformation der Landesverwaltung – auch indem versucht wird, selbst voranzugehen und als gutes Beispiel zu fungieren. In diesem Kontext wurde im Rahmen der Interviews der Wunsch formuliert, dass die Leiterinnen und Leiter der Behörden auf Bundes- und Landesebene den gemeinsamen Entschluss fassen, ihre Vorbildwirkung systematisch einzusetzen und ihr Commitment durch Grundsatzbeschlüsse zu untermauern. Einbezogen werden **sollten** an dieser Stelle auch die Rechnungshöfe, die sich stärker mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen und die Umwelt- und Sozialwirkungen der Verwaltungstätigkeit berücksichtigen sollten, insbesondere durch die Erweiterung des Wirtschaftlichkeitsbegriffs und durch die Deklaration der Nachhaltigkeit als zusätzlichem Prüfpunkt.

Es besteht der Wunsch nach einer ausreichenden Ressourcenausstattung sowie professionellen Regeln und Rahmenbedingungen zur Vereinfachung und Standardisierung. Einher geht dies mit dem Wunsch eine Organisationseinheit aufzubauen, die als landesweite Unterstützungseinheit mit den entsprechenden dezentralen Strukturen und den entsprechenden Ressourcen in die anderen Behörden beratend zur Seite steht und gleichfalls mit anpacken kann.

4.8 Offene (Forschungs-)Fragen

Mit Blick darauf, welche Fragen bisher in den Projekten zur nachhaltigen Landesverwaltung offengeblieben sind bzw. nicht abschließend beantwortet werden konnten sowie mit Blick auf interessante Forschungsfragen für die Wissenschaft sind die nachfolgenden Fragen aus den Interviews der Expertinnen und Experten verdichtet worden.

- Wie läuft der Priorisierungsprozess beziehungsweise auf die Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen im besten Fall?
- Wie wird die Umsetzung dezidiert gestaltet und aus welchen konkreten Gründen werden welche Einzelmaßnahmen durchgeführt? Wie werden die Wirkungen der Maßnahmen optimiert? Welche Maßnahmen sind am wirkungsvollsten? Wo lohnen sich die Investitionen am meisten?
- Wie können komplexe Maßnahmen (z. B. Gebäudeemissionen im Betrieb vs. Emissionen durch Sanierung) umfassend quantifiziert werden?
- Warum sind einige Punkte im Land uneinheitlich geregelt? Wie kann der Wunsch nach einem gemeinsamen Leitbild sowie nach Standards für operative Prozesse umgesetzt werden?
- Wie wird im Rahmen einer Evaluation am besten über den Erfolg der Maßnahmen berichtet? Wie werden sie am sinnvollsten dokumentiert? Gibt es einen Break-Even-Point für eine nachhaltige Landesverwaltung und falls ja, wie wird dieser berechnet?
- Wie werden die etablierten Strukturen weiterführend genutzt?
- Wie erfolgt die Umsetzung und der Roll-out in ganz NRW? Wie gelingt die Übertragbarkeit auch in Behörden, in denen die Belegschaft ggf. weniger intrinsisch motiviert ist?

- Wie geht es mit dem Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit auf Bundesebene sowie dem Austausch von Bund und Ländern weiter?
- Sollte es allgemeine Rahmenregelungen für eine nachhaltige Verwaltung auch auf Landesebene und / oder auf der Ebene einzelner Kommunen geben?
- Wie viel Nachhaltigkeit steckt bereits in den Fortbildungsangeboten für die NRW-Verwaltungen?
- Wo sind kontraproduktive Regelungen, die nachhaltige Entwicklung in der Landesverwaltung hemmen? Wie kann man diese positiv gestalten?
- Wie kann die Brücke zwischen organisationaler Kommunikation und einem Veränderungsmanagement geschlagen werden? Wie kann das abstrakte Thema der Nachhaltigkeit wirksam transportiert werden?
- Welche Anleitungen und Hinweise zu Verhaltensweisen, Kommunikations- und Argumentationsleitlinien hält die Umweltpsychologie bereit, um Menschen dazu zu bewegen, nachhaltiger zu handeln? Wie können Pfadabhängigkeiten und Widerstände aufgebrochen und überwunden werden?
- Welchen Effekt haben dienstlichen Maßnahmen auf die private Lebensgestaltung und den damit verbundenen Fußabdruck (und umgekehrt)?
- Wie wirkt sich vermehrte Heimarbeit auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit aus?

5 Good Practice Portfolio

5.1 Bundesregierung

Auf der Ebene der Bundesregierung kann das Maßnahmenprogramm „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“ des Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung als gutes Beispiel aufgeführt werden (Bundesregierung 2017a). In diesem Maßnahmenprogramm wurden 2015 zentrale Handlungsschritte zur nachhaltigen Gestaltung der Bundesverwaltung festgehalten, welche 2017 überarbeitet wurden. Zusammenfassend enthält das Programm zwölf Maßnahmen, zu dessen Umsetzungsstand jährlich ein Monitoringbericht mit breiter Beteiligung der Bundeseinrichtungen¹⁹ zu veröffentlichen ist (Maßnahme 12):

- Weitere Ausrichtung von Bundesliegenschaften an den Anforderungen des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen,
- Maßnahmen zum Klimaschutz als Beitrag auf dem Weg zu einer klimaneutralen Bundesverwaltung,
- Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien (Wärmeversorgung) in Bundesgebäuden,
- Erstellung eines energetischen Sanierungsfahrplans für Dienstliegenschaften,
- Ausrichtung von Nutzung und Betrieb der Liegenschaften des Bundes anhand von Energie-/Umweltmanagementsystemen,
- Weitere Ausrichtung der öffentlichen Beschaffung am Leitprinzip einer nachhaltigen Entwicklung,
- Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien für Kantinenbetrieb,
- Maßnahmen zur weiteren Reduzierung und Kompensation verkehrsbedingter und standortbezogener CO₂-Emissionen (insbesondere bei Arbeitswegen und Dienstreisen)
- Stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Organisation von Veranstaltungen der Bundesministerien und nachgeordneten Behörden,
- Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit für Beschäftigte mit Familien und Pflegeaufgaben sowie zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen,
- Interkulturelle Öffnung der Verwaltung (Piloterhebung Migrationshintergrund).

Die nachfolgenden Erläuterungen beziehen sich auf die 2015 festgelegten und 2017 zum Teil konkretisierten Maßnahmen. Für Angaben zur bisherigen Zielerreichung wird auf die einzelnen Monitoringberichte verwiesen (Bundesregierung 2016, 2017b, 2018, 2019, 2020).

Großes Potential bergen die Liegenschaften des Bundes, über deren nachhaltige Sanierung und ressourcenarmen Neubau vielfach Emissionen eingespart werden kön-

¹⁹ Hierzu beispielhaft aus dem Monitoringbericht 2019: „Der Monitoringbericht basiert auf den Beiträgen der jeweils federführenden Ressorts. Zu den Maßnahmen 2 (auf dem Weg zu einer klimaneutralen Bundesverwaltung), 6 (nachhaltige Beschaffung), 8 (nachhaltige Mobilität) und 9 (nachhaltige Veranstaltungen) wurde der Sachstand bei 116 Behörden und Einrichtungen einschließlich Unterbau, für die Maßnahme 10 (Vereinbarkeit von Familie/Pflege/Beruf) bei allen Ministerien erhoben. Die Erhebungen zu Maßnahme 6, 8, 9 und 10 wurden vom ITZB und mit einem IT-Tool unterstützt.“ (Bundesregierung 2020, S. 2)

nen. Bei Neubau, Sanierung, Nutzung und Betrieb soll der „Silber-Standard“ des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen eingehalten werden; langfristig soll „Gold“ zum Standard werden (Bundesregierung 2017a, S. 2). Die Umsetzung des Leitfadens Nachhaltiges Bauen soll jährlich ausgewertet werden, zudem sind bedarfsorientierte Schulungen hierzu vorgesehen. Ferner soll ein Runder Tisch „Nachhaltiges Bauen“ den Ländern und Kommunen zur Beratung dienen (ebd.). Ein „Energetischer Sanierungsfahrplan Bundesliegenschaften“ (ESB) soll durch die Bundesregierung formuliert werden, zu dem auch Länder und Kommunen mit Unterstützung des Bundes angeregt werden (ebd. S. 4).

Die Wege zu einer klimaneutralen Bundesverwaltung sind vielfältig; hohe Beiträge zum Klimaschutz können jedoch vor allem in den Bereichen Liegenschaften, Energie- und Umweltmanagementsysteme, Beschaffung und Mobilität erzielt werden (Bundesregierung 2017a, S. 3). Dazu sollte eine systematische Erhebung der Energieverbräuche erfolgen, konkrete Maßnahmenlisten zur Reduktion, Vermeidung und / oder Kompensation von CO₂-Emissionen erstellt werden und in den Monitoringbericht des BMU integriert werden (ebd. S. 4). Ein vermehrter Bezug von erneuerbaren Energien sollte angestrebt werden, ebenso wie die Einführung eines Energie- und Umweltmanagementsystems in Bundesliegenschaften. Das BMU sollte dabei sicherstellen, dass alle relevanten Kennzahlen erfasst und schließlich durch ein Energiemonitoring des BImA (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben) ausgewertet werden (ebd. S. 5). Dabei sollten auch die Beschäftigten einbezogen und motiviert werden, etwa durch die Kampagne „mission E“ (ebd.). Das Umweltmanagement soll durch das Programm LUMAS („liegenschaftsbezogenen Umweltmanagementstruktur“) verfolgt werden, welches in drei verschiedenen Stufen den Ressourcenverbrauch der Bundesliegenschaften ermitteln und senken soll. Zudem sollte eine Zertifizierung nach EMAS geprüft werden (ebd. S. 6).

Auch in der öffentlichen Beschaffung liegen große Potentiale für den Weg zur klimaneutralen Verwaltung. Die Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung (KNB) nimmt dabei eine wichtige Rolle ein, denn sie kann u.a. bei der Erstellung nachhaltiger Rahmenverträge beraten, nimmt eine Informationsfunktion durch die Erstellung von Leitfäden ein, bietet Veranstaltungen an und zeigt Best-Practice-Beispiele auf. Deshalb ist es von Bedeutung, dass Beschaffungsstellen mindestens eine Ansprechperson für die KNB benennen (Bundesregierung 2017a, S. 7f). Es gibt verschiedene Anforderungen, die im Sinne einer nachhaltigen Beschaffung beachtet werden sollten: Die Lebenszeitkosten von Produkten, die Kriterien des „Blauen Engels“, möglichst energieeffiziente Geräte und Fuhrparks – deren Emissionen bis zum Jahr 2020 einen Wert von 95 mg CO₂/km nicht überschreiten – sowie ein möglichst hoher Anteil an Recyclingpapier (ebd. S. 9f). Auch im Bereich Textilien und Holzbeschaffung sollten soziale und ökologische Kriterien beachtet werden sowie bei Dienstleistungsaufträgen auf eine Zertifizierung nach EMAS oder anderen Standards geachtet werden (ebd. S. 11). Außerdem nimmt der Erhalt der Biodiversität eine zunehmende Bedeutung ein. Für deren Sicherung werden in dem Maßnahmenprogramm jedoch keine weiteren Teilmaßnahmen festgehalten (ebd.). Im Betrieb kann auch bei der Verpflegung der Beschäftigten ein Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet werden, indem Nachhaltigkeitskriterien in die Kantinenrichtlinie des Bundes aufgenommen werden (ebd.). Auch Veranstaltungen sollten sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren,

etwa am „Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“ (ebd. S. 13).

Weitere standort-, aber auch verkehrsbezogene CO₂-Emissionen können u.a. durch die Bevorzugung von klimaneutralen Fortbewegungsmitteln (wie der Bahn oder dem (Elektro-)Fahrrad), die Bereitstellung eines Job-Tickets, die Einführung eines Mobilitätsmanagements, die Kompensation von Emissionen durch Dienstreisen (Bundesregierung 2017a, S. 12) bzw. durch das Ausbleiben von Dienstreisen durch vermehrte Videokonferenzen (ebd. S. 13) eingespart werden.

Auch soziale Aspekte gehören zu den Prinzipien der nachhaltigen Verwaltung. Dazu sollte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert werden sowie die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter unterstützt werden. Um dies zu fördern, können Mentoring- und Qualifizierungsangebote eingerichtet werden, welche das Führen in Teilzeit ermöglichen. Mehr Angebote an Fortbildungsmöglichkeiten für Teilzeitkräfte könnten geschaffen werden und Frauen in Führungspositionen sollten gezielter unterstützt werden (Bundesregierung 2017a, S. 13f). Weitere Angebote können die flexiblere Gestaltung von Arbeitsort und -zeiten umfassen, die Bereitstellung eines Familienservices und Kinderbetreuungen sowie vermehrte Informationsangebote (z. B. auch zu Pflegemöglichkeiten). Abschließend sollte eine Befragung der Beschäftigten bzgl. der Zufriedenheit mit den Angeboten der Verwaltung erfolgen (ebd. S. 14f). Gemäß Maßnahmenplan hat die Steigerung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in öffentlichen Verwaltungen bisher erst eine geringe Beachtung erfahren. Dazu sollte zunächst eine Ermittlung des Anteils erfolgen, da unklar ist, wie viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund aktuell in Verwaltungen tätig sind (ebd. S. 15).

Der Umsetzungsstand der oben aufgeführten Maßnahmen zur Transformation in eine nachhaltige Bundesverwaltung soll jährlich erfolgen und das gesamte Maßnahmenprogramm alle vier Jahre einer Prüfung und Weiterentwicklung unterzogen werden (Bundesregierung 2017a, S. 15). Die nächste Weiterentwicklung des Maßnahmenprogramms hätte damit im Jahr 2019 erfolgen sollen.

5.2 Bundesländer

Das LANUV NRW hat bisher viele positive Maßnahmen, z. B. im Rahmen seines abgeschlossenen Projekts „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ sowie in seinem laufenden Projekt „Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement“ ergriffen. Eine Zertifizierung nach EMAS und die Einführung eines Betrieblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystems sind ein wesentlicher Schritt zur nachhaltigen Verwaltung. Darüber hinaus gibt es weitere gute Beispiele in anderen Bundesländern (wie Bayern, Baden-Württemberg, Thüringen), die auch für NRW geeignete Maßnahmen aufzeigen.

In Thüringen werden ergänzend Nachhaltigkeitspläne aller Ministerien veröffentlicht (TMUEN 2018a). Da die Erfassung und Veröffentlichung von Umweltkennzahlen in den Bereichen Energieeffizienz, Materialeffizienz, Wasser, Abfall, Biologische Vielfalt

und Emissionen als Kernindikatoren der EMAS-Berichterstattung ohnehin festgehalten werden müssen, würde dieses für bereits zertifizierte Behörden²⁰ einen geringen Mehraufwand bedeuten, dies zu einem Nachhaltigkeitsbericht auszuweiten. Im Idealfall würde die einzelne Berichtspflicht der Ministerien ferner in einem gemeinsamen zusammenfassenden Dokument, also einem gemeinsamen Nachhaltigkeitsbericht, verdichtet werden, um ein einheitliches und gemeinsames Monitoring entlang von dezidierten Indikatoren und handlungsfeldspezifischen (und falls sinnvoll maßnahmen-spezifischen) quantifizierten und terminierten Zielen zu etablieren.

Ein „Gemeinsames Maßnahmenprogramm zur Nachhaltigkeit im Verwaltungshandeln“, wird auch von der Thüringer Landesregierung angestrebt (TMUEN 2018b). Die zusätzliche Publikation eines Nachhaltigkeitsplans mit Blick auf die Landesverwaltung (bzw. mehrerer Pläne) erscheint insofern als sinnvolle Ergänzung, da sich diese stärker und tiefer an den 17 SDGs orientieren könnten, als ein Umweltbericht nach EMAS, welcher eigene Kriterien beinhaltet und der nicht Wechselwirkungen im Speziellen in den Blick nimmt. Der Fokus würde dann geweitet werden, z. B. mit Bezug auf nachhaltige Lieferketten, soziale Standards bei der Produktfertigung und andere globale Auswirkungen des lokalen Handelns, welche bei der EMAS-Berichterstattung tendenziell nebensächlich sind.

Über die EMAS-Zertifizierung des Landesministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft hinaus erachtet Baden-Württemberg die Öko-Auditierung der gesamten Landesverwaltung als ein wichtiges Instrument auf dem Weg hin zu einer klimaneutralen Landesverwaltung. Deshalb hat sich das Land zum Ziel gesetzt, organisationsbezogene Umwelt- und Energiemanagementsysteme in drei Stufen einzuführen (UM 2020a). Im ersten Schritt wurden bis Ende 2013 in allen baden-württembergischen Landesministerien Energiemanagementsysteme nach ISO 50001 eingeführt. Mit diesem Schritt konnten die energiebezogenen Leistungen transparent dargestellt und es konnte die Ermittlung von Energiesparpotenzialen und CO₂-Emissionsminderungspotenzialen erleichtert werden. Durch die Erhöhung der Energieeffizienz konnten darüberhinaus Kosten eingespart werden. Das Energiemanagementsystem erleichtert auch den Aufbau von notwendigen innerministeriellen Strukturen, als notwendige Rahmenbedingung für die nachhaltige Transformation der Landesverwaltung. Durch die Einführung konnte auch eine Verbesserung im Nutzerverhalten erzielt werden, da die Ministerialbeschäftigten umfassend für das Thema sensibilisiert wurden (ebd.). Im nächsten Schritt wurde in Baden-Württemberg das Umweltmanagementsystem DIN EN ISO 14001 in weiteren ausgewählten Ministerien (Staatsministerium und den Ministerien für Kultus, Jugend und Sport, für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz, für Verkehr und Infrastruktur sowie für Wissenschaft, Forschung und Kunst) in der Koordination des Umweltministeriums eingeführt. Damit können neben Energie auch die umweltrelevanten Bereiche Wasser, Abwasser, Abfall und Ressourcenverbrauch transparent dargestellt und bewertet werden. Gleichzeitig wurde das Energiemanagementsystem ISO 50001 auf zehn Behörden und Landes-

²⁰ In NRW arbeitet derzeit lediglich das LANUV NRW an einer EMAS-Zertifizierung.

einrichtungen unter Projektleitung des Umweltministeriums ausgeweitet. Als nächster Schritt wird die Einführung des ISO 14001 Umweltmanagementsystems auch in diesen Organisationseinheiten erfolgen (ebd.).

Ein weiterer wichtiger Grundbaustein für die nachhaltige Landesverwaltung ist die regelmäßige Veröffentlichung einer eigenen Bilanz der Treibhausgasemissionen. Mit Hilfe dieser Bilanzen wird das Monitoring der Emissionen fortlaufend überwacht und geprüft, inwieweit die gesteckten Ziele eingehalten und gegebenenfalls nachjustiert werden müssen. Im Bundesland Hessen werden CO₂-Bilanzen für das Monitoring der Leistung der Landesverwaltung seit 2008 eingesetzt. Bereits im Jahr 2016 wurde als positives Zwischenergebnis verkündet, dass die klimaschädlichen Emissionen der hessischen Landesverwaltung gegenüber der Eröffnungsbilanz um fast die Hälfte reduziert wurden (HMUKLV 2020). In Baden-Württemberg werden seit 2014 CO₂-Bilanzen der Landesverwaltung in dreijährigem Turnus fortgeschrieben (§ 7 Absatz 3 KSG BW). In 2020 wurde bereits der dritte Bericht veröffentlicht (UM 2020b, S. 4).

Ein weiteres gutes Beispiel ist die Einführung des Landestickets in Hessen zur kostenlosen Nutzung des ÖPNV für 150.000 Landesbedienstete seit Januar 2018. Damit hat das Land einen Anreiz geschaffen, durch die Reduzierung des Individualverkehrs und verstärkter Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs in Hessen selbst zu einem nachhaltigen Umwelt- und Klimaschutz beizutragen (KlimaZin 2019, S. 7).

Ähnlich wie in anderen Bundesländern (wie z. B. Baden-Württemberg) sollten auch auf Ebene der Landesregierung NRW die entsprechenden Zuständigkeiten an Schlüsselpersonen oder spezielle Projektteams vergeben werden, um einen erhöhten Arbeitsaufwand für die Belegschaft zu vermeiden. Übergeordnet wird für die Verzahnung der ressortspezifischen Herausforderungen der nachhaltigen Landesverwaltung empfohlen, eine interministerielle Arbeitsgruppe „Nachhaltige Landesverwaltung NRW“ zu gründen, um die Verantwortlichkeiten in den verschiedenen Ressorts aufzuteilen und gleichsam ihre Erfahrungen zu bündeln.

Neben strukturellen und personellen Empfehlungen gibt es auch einzelne konkrete inhaltliche Projekte, die zur nachhaltigen Ausgestaltung der Verwaltung beitragen. Zu nennen ist z.B. die Pflanzung eines Klimawalds (Stiftung Klimawald o. J.) zur Kompensation von Treibhausgasemissionen. Diese, in Thüringen durchgeführte Maßnahme, bedeutet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum zusätzlichen Arbeitsaufwand, ist aber ein langfristiger Beitrag zur lokalen Nachhaltigkeit, die zudem medienwirksam genutzt werden kann und die sich an die bisherigen Maßnahmen der NRW-Landesregierung zum Schutz der Wälder anschließen würde.

Im Anhang befindet sich eine ausführliche Liste der Leitfäden für die nachhaltige Verwaltung nach Aufgabenfeldern.

6 Zusammenfassende Handlungsempfehlungen für das Land NRW

Die Aufgabenbereiche einer nachhaltigen Landesverwaltung werden in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW als „Themenübergreifende Umsetzungsinstrumente der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie“ (Landesregierung NRW 2020) bestimmt. In den einzelnen Themenfeldern nachhaltige Beschaffung, Gebäude und Liegenschaften, Mobilität, Kantinenbetrieb, Veranstaltungen, Arbeitsprozesse und Nutzerverhalten wurden bereits einige zentrale Maßnahmen eingeführt – trotz hohem Vorbildcharakter bislang jedoch nur punktuell. Diese eingeführten Maßnahmen sollen in Zukunft weiter und breiter ausgebaut werden. Ein zentraler, fehlender Baustein für die nachhaltige Landesverwaltung ist die Etablierung eines CO₂-Bilanzierungssystems für die Messung, Evaluierung und das Controlling des CO₂-Fußabdruckes der Verwaltung. Eine Berechnung des ökologischen Fußabdrucks liegt lediglich für die Gesamtbetrachtung des Landes NRW vor (Bezugsjahr 2012, siehe Umweltbericht NRW 2016, MKULNV NRW 2016). Auf Grund der übergeordneten Betrachtung und Berechnung auf der Grundlage des Global Footprint Network, können hieraus allerdings keine konkreten handlungsleitenden Maßnahmen abgeleitet werden.

Bei den getätigten Analysen ist deutlich hervorzuheben, dass das, am LANUV NRW durchgeführte, Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ sowohl inhaltlich als auch in der Durchführung ausdrücklich und umfassend positiv zu bewerten ist. Es hat eine große Ausstrahlwirkung nach außen entfaltet und mit dem Umsetzungsprojekt „Betriebliches Umwelt und Nachhaltigkeitsmanagement (BUN)“ auch eine Verstetigung nach innen erfahren. Für die Erreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung bis 2030 lassen sich sowohl aus den Erfahrungen des Modellprojekts als auch durch die Betrachtung von guten Beispielen aus anderen Bundesländern konkrete Handlungsempfehlungen für das Land NRW ableiten.

Aus dem vorliegenden Forschungsbericht wird deutlich, dass die Einführung eines Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystems die zentrale Maßnahme für den Weg und schließlich die Zielerreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung ist. Dieser Weg sollte durch passende Einzelmaßnahmen flankiert und durch quantifizierte und terminierte Ziele messbar gemacht werden. Auf die bereits formulierten Umwelt- und Nachhaltigkeitsleitlinien des Landesamts (LANUV 2019e, S. 3) sollte, wie vom LANUV selbst als idealer Ablauf eines betrieblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements beschrieben (LANUV 2019a, S.15), als nächste Schritte eine Wesentlichkeitsanalyse sowie ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsprogramm mit festen Ziel- und Zeitvorgaben für kommende Maßnahmen folgen. Dieses würde individuelle Projekte um ein übergreifendes Konzept ergänzen und Maßnahmen zusammenführen, um deren Nachhaltigkeitswirkung zu evaluieren. Nach einer internen Überprüfung steht die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts bevor, der umfassend Erfolge und Herausforderungen der getätigten Maßnahmen darstellt und einen Fahrplan für die künftige Ausgestaltung darstellt (LANUV 2019a).

Als wichtige Erfolgstreiber bei der Einführung des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystems haben sich die aktive Einbindung der Mitarbeitenden und die umfassende interne Kommunikation bewiesen, die es auch in zukünftigen Projekten und

Umsetzungsmaßnahmen weiter zu verfolgen gilt. Besonders die transparente Darstellung von Zwischenergebnissen kann hier die Motivation der Beteiligten deutlich steigern. Als ebenso wichtig wurden klare Signale in Richtung Nachhaltigkeit aus der Landesregierung und der Leitungsebene der Landesministerien erachtet. Um rechtliche Grundlagen zu schaffen, sollte sowohl das Commitment durch Grundsatzbeschlüsse untermauert werden, als auch ein Kabinettsbeschluss in NRW angestrebt werden, der zu einem Nachhaltigkeitsmanagement für Landesbehörden verpflichtet.

Da sich die Etablierung der notwendigen organisatorischen Strukturen gerade am Anfang als aufwendig erwiesen hat, ist es wichtig für eine ausreichende Ressourcenausstattung (personell, finanziell, materiell) zu sorgen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die der Vereinfachung und Standardisierung zuträglich sind. Letzteres empfiehlt sich durch den Aufbau einer Organisationseinheit, der die Aufgabe der landesweiten Unterstützung und Förderung der Implementierung der Nachhaltigkeitsmanagementsysteme federführend obliegt. Außerdem können hier auch die Identifikation und Nutzung von Synergien hilfreich sein (z. B. zwischen Qualitätsmanagement und EMAS). Um eine größtmögliche Wirkung hinsichtlich der Zielerreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung bis 2030 zu realisieren, wird ferner empfohlen eine konkrete Roadmap inkl. Zwischenzielen zu entwickeln und Handlungsfelder und Einzelmaßnahmen bezüglich Wirkung, Machbarkeit und Betroffenheit zu priorisieren.

Im Hinblick auf die Strahlkraft des LANUV NRW Modellprojekts wird angestrebt, das Erfahrungswissen perspektivisch mittels eines Roll-out auf andere Behörden und Institutionen des Landes NRW auszuweiten und anzuwenden. Zentrale Erkenntnis aus den durchgeführten Interviews mit den Expertinnen und Experten ist, dass es keinen einheitlichen Ansatz geben kann, sondern stets Adaptionsschritte nötig sind. Dennoch sollte ein systematisches Vorgehen auf Grundlage von Indikatoren erfolgen, welches auch in Form von reduzierten, vereinfachten Modellen für kleinere Behörden Anwendung finden kann. Dabei sollte stets bedarfsgerecht und behörden-spezifisch vorgegangen werden. Für schnelle Erfolge kann es ratsam sein, Roll-Outs zunächst in intrinsisch motivierten Institutionen durchzuführen und durch breite Informationskampagnen und Schulungs- und Fortbildungsangebote zu flankieren. Für die Übertragbarkeit der „lessons learned“ konnten drei Voraussetzungen als besonders relevant identifiziert werden:

- Politisches Commitment,
- Fachliche Dokumente (Fact Sheets, Leitfäden, Musterausschreibungen etc.) für einfache Maßnahmen,
- Fachlicher (Erfahrungs-)Austausch sowie Anleitung und Begleitung für komplexere Maßnahmen und der Etablierung eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagementsystems.

Abschließend wird zusammenfassend empfohlen, eine verpflichtende Vereinbarung zur Erstellung von transparenten Nachhaltigkeitsberichten je Ministerium (und im Weiteren aller Landesbehörden) (analog zum Good Practice Beispiel aus Thüringen) zu schließen sowie die Einführung von Energie- und Umweltmanagementsysteme für alle organisatorischen Einheiten der Landesverwaltung (wie in Baden-Württemberg) zu forcieren. Als Ergänzung zum Umweltbericht nach EMAS, können solche zusätzlichen ressortspezifischen Nachhaltigkeitsberichten sich umfassender und stärker an

den SDGs orientieren und den Blick weiten.. Diesbezüglich wäre ein gemeinsames Maßnahmenprogramm zur Nachhaltigkeit im Verwaltungsalltag sowie die Zuweisung von entsprechenden Zuständigkeiten an Schlüsselpersonen bzw. spezielle Projektteams wünschenswert.

7 **Ausblick und weiterführender Forschungsbedarf**

Positiv hervorzuheben ist die stärkere Auseinandersetzung mit der nachhaltigen (öffentlichen) Beschaffung und der nachhaltigen Landesverwaltung in der aktualisierten NRW Nachhaltigkeitsstrategie 2020, das im Vergleich zur 2016-Strategie deutlich wird. Hier ist die Landesregierung NRW ihrer Vorbildrolle in den letzten Jahren durch die Initiierung einiger Projekte und Maßnahmen einen Schritt nachgekommen, wie auch die in Kapitel 3 und 4 dargestellten Erfahrungen auf Landesebene zeigen. Allerdings werden weitere, konkrete Maßnahmen, die zur Erreichung des 2016 gesetzten Ziels einer nachhaltigen Landesverwaltung bis 2030 (welches das im Klimaschutzgesetz von 2015 verankerte Ziel einer klimaneutralen Landesverwaltung bis 2030 inkludiert) notwendig sind, nicht benannt.

Mit Stand von Januar 2018 umfasst die Landesverwaltung in NRW 558 Behörden mit 160.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 36 Hochschulen mit 150.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verbucht einen jährlichen CO₂-Ausstoß von 1 Mio. t.²¹ Dies zeigt sowohl die Herausforderung, als auch die Chancen, die mit der Umstellung der Landesverwaltung NRW auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise verbunden sind. Weiterführende Analysen sind für die umfassende, tiefgreifende und nahezu vollständige Operationalisierung des Subjekts „Nachhaltige Landesverwaltung NRW“ (Bestandsaufnahme), sowie für die zukunftsgerichtete und an Maßnahmen geknüpfte Ausgestaltung (Skalierung) notwendig.

Aus den Untersuchungen des Wuppertal Instituts geht hervor, dass die Informationen zu zentralen Kennzahlen der nachhaltigen Verwaltung in NRW (wie z. B. zum öffentlichen Beschaffungswesen und THG-Emissionen) nicht zentral für alle Einrichtungen flächendeckend frei zugänglich zur Verfügung stehen. Es wird daher weiterführender Forschungsbedarf hinsichtlich einer strukturierten und zentralisierten Bestandsaufnahme gesehen, um Herausforderungen und Potenziale zu quantifizieren, als auch Abgrenzungsfragen nach den Bilanzgrenzen (Umgang mit Anteilseignern, nachgelagerten Intuitionen etc.) zu schärfen. Eine interessante Forschungsfrage wäre z. B.: Welche Charakteristika (Status quo) weist die Landesverwaltung NRW, mit Blick auf die zentralen Kennzahlen einer nachhaltigen Verwaltung auf (z. B. THG-Emissionen, Ressourcenverbrauch (Strom, Wärme, Energie etc.), Abwasser und Abfall)? Mit Blick auf die Zielerreichung einer „Nachhaltigen Landesverwaltung NRW“ ist eine zukunftsgerichtete und an Maßnahmen geknüpfte Ausgestaltung notwendig.

Weitere Auseinandersetzung braucht die Entwicklung einer Roadmap für die flächendeckende Umsetzung einer nachhaltigen Landesverwaltung in NRW. Dabei sollte der Blick sowohl auf die technischen als auch nicht-technischen Lösungen und Innovationen gelegt werden. Als ein erfolgreich durchgeführtes Beispiel kann der partizipative Erarbeitungsprozess zum Klimaschutzplan NRW (MKULNV NRW 2015) dienen. Forschungsfragen, die hier von Interesse wären, sind z. B. Welche Potenziale und Herausforderungen ergeben sich aus einer umfassenden Bestandsaufnahme bezugnehmend auf die Zielerreichung einer nachhaltigen Landesverwaltung

²¹ Stand Januar 2018, online unter: <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-511.pdf>
<https://www.klimaschutz.nrw.de/themen/klimaneutrale-landesverw>

bis 2030? Welche einzelnen Etappenziele z. B. für das Jahr 2025 sind davon ableitend zu definieren? Mit welchen Maßnahmen und Prozessen (Roadmap) kann das Etappenziel 2025 erreicht werden?

Ferner wird ein weiterführender Forschungsbedarf in der umfassenden Analyse gesetzlicher und regulatorischer Hemmnisse, die eine nachhaltige Entwicklung in ganz spezifischen Fällen behindern, gesehen. Diese sollten in weiterführenden Forschungstätigkeiten analysiert und Vorschläge für die Auflösung dieser nicht förderlichen Punkte entwickelt werden.

Zudem ergibt sich ein Forschungsbedarf mit Bezug auf einen der größten Impacts hin zu einer nachhaltigen Landesverwaltung: Einer der zentralen Hebel des öffentlichen Beschaffungswesen ist die Vergabe und das dem zugrunde liegende Vergabeverfahren, welches einer grundlegenden Untersuchung und Weiterentwicklung mit Blick auf eine zur Nachhaltigkeit förderlichen Ausgestaltung bedarf.

8 Literaturverzeichnis

- Berufundfamilie (2020). Zertifikatsträger audit berufundfamilie und audit familiengerechte hochschule. https://berufundfamilie.de/images/dokumente/200531_Zertifikatstraeger_Bundesland.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- BLB NRW – Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (2020a). Nachhaltigkeit im BLB NRW. <https://www.blb.nrw.de/nachhaltigkeit> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- BLB NRW – Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (2020b). Hochschulen <https://www.blb.nrw.de/kunden/hochschulen> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- BLB NRW – Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (2019). Beitrag des Fachbereichs Beratung und Energiemanagement zur nachhaltigen Verwaltung. https://www.lanuv.nrw.de/fileadmin/lanuv/landesamt/nachhaltige_verwaltung/Wolf_BLB_NRW_Nachhaltige_Verwaltung_final.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- BLB NRW – Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (2017). Nachhaltigkeitsbericht 2017. <https://www.blb.nrw.de/fileadmin/Home/Service/Publikationen-Downloads/Dokumente/nachhaltigkeitsbericht-blb-nrw-2017.pdf>
- BMU – Bundesamt für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit; UBA – Umweltbundesamt (2017): Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/publikationen/leitfaden_nachhaltige_organisation_von_veranstaltungen_2017_05_18_web.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Brühl, Raimund (2019). Staatsorganisation und Behördenaufbau in der Bundes- und Landesverwaltung, Werkpapier. https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_2/Werkpapier_Staatsorganisation_Behoerdenaufbau.pdf;jsessionid=484B3E684D4F98669C5D7C193377CE93.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2016): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen -Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Beschluss der Bundesregierung vom 30. März 2015. Monitoringbericht 2015. Stand 30. Mai 2016. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/427922/80090e32c89e9d3d9d5b5b2694a08575/monitoringbericht-2015-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2017a): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung. Beschluss vom 30. März 2015. Änderungsfassung vom 24. April 2017. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/426424/ce303cc4bf64c43e7775dc20f031fb2b/2015-03-30-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2017b): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Beschluss der Bundesregierung vom 30. März 2015. Monitoringbericht 2016. Stand 24. April 2017. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/426488/85dd903087275f5a4248766c74bf36f4/2017-04-24-sts-ausschuss-nachhaltigkeit-monitoring-2016-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2018): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Beschluss der Bundesregierung vom 30. März 2015. Monitoringbericht 2017. Stand 05. Juni 2018. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1142096/cba9d29cdb4b67c2c3b6249ffa884ea1/monitoringbericht-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2019): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Beschluss der Bundesregierung vom 30. März 2015. Monitoringbericht 2018. Stand 20. Mai 2019. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1631064/1d0265c8c5529ef1738f44710c6913a9/2019-05-28-monitoringbericht-2018-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Bundesregierung (2020): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Beschluss der Bundesregierung vom 30. März 2015.

- Monitoringbericht 2019. Stand 13. Juli 2020. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998006/1768512/0cb7394ac8424fb18292216d81faa870/monitoringbericht-2019-massnahmenprogramm-data.pdf?download=1> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- BusinessPartner PBS (2020). Vergabeportal NRW: Handbuch zur Beschaffung von nachhaltigem Büroequipment. <https://www.pbs-business.de/news/monitor/10-09-2020-handbuch-zur-beschaffung-von-nachhaltigem-bueroequipment/> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- DNK – Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2020): Datenbank. <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/Database> (letzter Zugriff 04.06.2020)
- EMAS (2020). Recherche im EMAS-Register. <https://www.emas-register.de/recherche?regnr=DE-&managementzentrale=on&bundesland=Nordrhein-Westfalen&erweitert=true> (letzter Zugriff 04.06.2020)
- EnergieAgentur.NRW (2019). Klimaneutrale Veranstaltungen. Einfacher als gedacht! file:///Users/magdolnpr/Downloads/klimaneutrale-Veranstaltungen_final2-1.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- Europäische Gemeinschaften (2005). Umweltorientierte Beschaffung! Ein Handbuch für ein umweltorientiertes öffentliches Beschaffungswesen. https://www.vergabe.nrw.de/sites/default/files/documents/2019-06/handbuch_umweltorientierte_beschaffung.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Finanzverwaltung (2020). Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen. Landeskabinett beschließt Ausbau der Photovoltaik auf BLB-Gebäuden. <https://www.finanzeverwaltung.nrw.de/de/pressemitteilung/landeskabinett-beschliesst-ausbau-der-photovoltaik-auf-blb-gebäude> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- HMUKLV – Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2020): CO₂-neutrale Landesverwaltung, CO₂-Fußabdruck der hessischen Landesverwaltung https://co2.hessen-nachhaltig.de/de/co2_bilanz.html (letzter Zugriff: 18.11.2020)
- IM – Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2020). Verwaltungsaufbau. <https://www.im.nrw/themen/verwaltung/strukturen-und-aufgaben/verwaltung-auf-drei-ebenen> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- KNBNW (2020). Praxisbeispiele zur nachhaltigen Beschaffung in Nordrhein-Westfalen auf http://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen_node.html?jsessionid=55BE789DDFB82AE4A56A2095241959CC.2_cid335?idDocument=2172 (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Kompetus (2019): Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ des Landesamtes für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (LANUV). Abschlussbericht der formativen Evaluation.
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016a). heute handeln. Gemeinsam für nachhaltige Entwicklung in NRW. Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen. http://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nrw-nachhaltigkeitsstrategie_broschuere.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016b). heute handeln. Gemeinsam für nachhaltige Entwicklung in NRW. Nachhaltigkeitsindikatoren Nordrhein-Westfalen. Bericht 2016. http://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nachhaltigkeitsindikatorenbericht_2016.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020a). Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategie für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user_upload/Nachhaltigkeitsstrategie_PDFs/NRW_Nachhaltigkeitsstrategie_2020.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020b). Reformiertes Tarifreue- und Vergabegesetz des Landes Nordrhein-Westfalen (TVgG NRW).

- <https://www.vergabe.nrw.de/wirtschaft/reformiertes-tariftreue-und-vergabegesetz-des-landes-nordrhein-westfalen-tv-gg-nrw-0> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020c). Nachhaltige Beschaffung. <https://www.vergabe.nrw.de/wirtschaft/nachhaltige-beschaffung-0> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Landesregierung NRW – Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020d). Digitalisierung im Beschaffungswesen. <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/landesregierung-nordrhein-westfalen-treibt-die-digitalisierung-im-beschaffungswesen> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020a). Kompensation. <https://www.lanuv.nrw.de/klima/klimaschutz-in-nrw/klimaneutrales-lanuv/kompensation> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020b). Nachhaltige Optimierung der betrieblichen Mobilität in der Landesverwaltung am Beispiel des LANUV (NOMO). <https://www.lanuv.nrw.de/nachhaltigeverwaltung-derzukunft/projekte/nachhaltige-optimierung-der-betrieblichen-mobilitaet-nomo> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020c). Handlungsfelder. <https://www.lanuv.nrw.de/nachhaltigeverwaltungderzukunft/handlungsfelder/> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020d). Praxisprojekt „Nachhaltige Ernährung und Vermeidung von Lebensmittelverlusten in Kantinen“. <https://www.lanuv.nrw.de/nachhaltigeverwaltungderzukunft/projekte/standard-titel> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020e). NRW KANTinen Nachhaltig. <https://www.lanuv.nrw.de/umwelt/landwirtschaft-und-ernaehrung/nrw-kann> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020f). Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. <https://www.lanuv.nrw.de/nachhaltigeverwaltungderzukunft/betriebliches-umwelt-und-nachhaltigkeitsmanagement> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2020g). Mobilität. <https://www.lanuv.nrw.de/klima/klimaschutz-in-nrw/klimaneutrales-lanuv/mobilitaet> (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2019a). Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement in Landesbehörden Eckpunkte für die Einführung und Umsetzung. Broschüre. https://www.lanuv.nrw.de/fileadmin/lanuv/nachhaltige_verwaltung/Brosch%C3%BCre_Betriebliches_Umwelt-_und_Nachhaltigkeitsmanagement.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2019b). Nachhaltige Verwaltung der Zukunft. Fahrradaktionen. https://www.lanuv.nrw.de/fileadmin/lanuv/nachhaltige_verwaltung/Ma%C3%9Fnahmenblatt-Fahradaktionen_LANUV_NVdZ.pdf (letzter Zugriff 01.10.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2019c). „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“. Partizipative Konzept- und Leitbildentwicklung für ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel des LANUV. Abschlussbericht. https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-33631_01-Hauptbericht.pdf (letzter Zugriff 02.11.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2019d): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. https://www.lanuv.nrw.de/fileadmin/lanuv/nachhaltige_verwaltung/Ma%C3%9Fnahmenblatt-Deutscher_Nachhaltigkeitskodex_LANUV_NVdZ.pdf (letzter Zugriff 04.06.2020)
- LANUV NRW – Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (2019e): Nachhaltige Verwaltung der Zukunft. Leitlinien für das betriebliche Umwelt-

- und Nachhaltigkeitsmanagement. https://www.lanuv.nrw.de/fileadmin/lanuv/nachhaltige_verwaltung/Maßnahmenblatt-Leitlinien_LANUV_NVdZ.pdf (09.11.2020)
- MKULNV NRW – Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen. 2015. „Klimaschutzplan Nordrhein-Westfalen - Klimaschutz und Klimafolgenanpassung“. www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/Broschueren/klimaschutzbericht_nrw_151201.pdf (24.11.2020)
- NRW Klimaschutzportal (2020). Klimaneutrale Landesverwaltung. <https://www.klimaschutz.nrw.de/themen/klimaneutrale-landesverw> (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Schostok, Dorothea (2017). Konzeptionelle Vorschläge für eine kontinuierliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Bericht zum AP 7 im Rahmen des Zuwendungsprojektes: Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht. Wuppertal Institut (Hrsg.). https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/NHS_NRW_AP7_Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf (letzter Zugriff: 06.11.2020)
- Schostok, Dorothea (2020): Transferwissen Nachhaltigkeit zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW und Landesverfassung NRW. Teilbericht zum Forschungsmodul FM A4 im Forschungsprojekt „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien – Fallstudie Landesnachhaltigkeitsstrategie NRW“. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Hrsg.). https://wupperinst.org/fa/user_upload/FS_NHS_NRW_FM_A4_Mehrebenensystem.pdf (letzter Zugriff 06.11.2020)
- Stiftung Klimawald (o. J.): Gemeinsam Zukunft pflanzen. <https://stiftung-klimawald.de/index.php> (09.11.2020)
- TMUEN – Thüringer Ministerium für Umwelt, Energie und Naturschutz (2018a): Die Nachhaltigkeitspläne für die Thüringer Ministerien. <https://umwelt.thueringen.de/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsplaene/> (09.11.2020)
- TMUEN – Thüringer Ministerien für Umwelt, Energie und Naturschutz (2018b): Nachhaltigkeitsplan des Thüringer Ministeriums für Umwelt, Energie und Naturschutz 2018-2020. https://umwelt.thueringen.de/fileadmin/001_TMUEN/Unsere_Themen/Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsplaene/nachhaltigkeitsplan_18_04_09_tmuen.pdf (09.11.2020)
- UM - Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2020a): Öko-Auditierung der Landesverwaltung. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Klima/Zweiter-Fortschrittsbericht-klimaneutrale-Landesverwaltung-300620_01.pdf (18.11.2020)
- UM - Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2020b): Auf dem Weg in die klimaneutrale Landesverwaltung. Zweiter Fortschrittsbericht zur CO₂-Bilanz 2010 – 2018 nach dem Klimaschutzgesetz Baden-Württemberg. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Klima/Zweiter-Fortschrittsbericht-klimaneutrale-Landesverwaltung-300620_01.pdf (18.11.2020)
- Umweltbundesamt (2017). Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. https://www.vergabe.nrw.de/sites/default/files/documents/2019-06/2017-03-01_texte_09-2017_rechtgutachten-beschaffung.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- Wuppertal Institut (2006): Ressourceneffizienz. Innovation für Umwelt und Arbeit. Dokumentation der Tagung des Bundesumweltministeriums und der IG Metall „Ressourceneffizienz – Innovation für Umwelt und Arbeit“ am 31. August 2006 in Berlin. https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/publications/Ressourceneffizienz_Broschuere.pdf (letzter Zugriff: 21.10.2020)
- ZfK – Zeitung für kommunale Wirtschaft (2020). NRW baut mehr Solaranlagen auf Landesgebäuden – Vorbild für Private. <https://www.zfk.de/energie/strom/artikel/b2970b28ef38ea01ae1705909aa959d0/nrw-baut-mehr-solaranlagen-auf-landesgebaeuden-vorbild-fuer-private-2020-02-10/> (letzter Zugriff: 21.10.2020)

Anhang: Zusammenstellung vorhandener Leitfäden für eine nachhaltige Verwaltung

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Bauen

- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Leitfaden Nachhaltiges Bauen. Zukunftsfähiges Planen, Bauen und Betreiben von Gebäuden. https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/Leitfa-den_2019/BBSR_LFNB_D_190125.pdf
- Dorn-Pfahler, S.; Stritter, J. (2017): Zukunft Bauen. Forschung für die Praxis Band 08. Nachhaltiges Bauen des Bundes. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/veroeffentlichungen/broschuere-nb-2017_barrierefrei.pdf
- Leitfaden „Energieeffiziente Landesgebäude – Hessisches Modell“. <https://co2.hessen-nachhaltig.de/de/publikationen.html?file=files/CO2/downloads/Energieeffizienzplan/Leitfaden%20Energieeffiziente%20Landesge-baeude%20-%20Hessisches%20Modell.pdf>

Beschaffung / Vergabe

- DIE (2019): Etablierung eines Forschungs- und Transfernetzwerks „Nachhaltige öffentliche Beschaffung in NRW“. Projektpublikation. <https://www.die-gdi.de/en/publications/mitarbeiter-sonstige/article/projektpublikationen-nachhaltige-oeffentliche-beschaffung-in-nrw/>
- FEMNET e.V. (2016): Fair beschaffen. So machen es kleine Kommunen. Bonn: FEMNET e.V. https://femnet.de/images/downloads/beschaffung/2020/Handbuch_Fair_beschaffen-So_machen_es_kleine_Kommunen.pdf (gefördert durch das BMZ)
- Herrmann, A. (2019): Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Aktualisierung Februar 2019. Dessau Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/texte_30-2019_rechtsgutachten-umweltfreundliche-beschaffung_bf.pdf
- Herrmann, A.; Gröger, J. (2018): Grundalgen der umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung. Schulungsskript 1. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/schulungsskripte-fuer-umweltfreundliche-beschaffung>
- Evermann, An; Kleinert, U.; Neumann, A. (2017): Global verantwortliche Beschaffung für Pioniere Handreichung für den Dialog zwischen zivilgesellschaftlichen Initiativen und Kommunen in Baden-Württemberg. Heidelberg: Werkstatt Ökonomie e.V. https://www.woek.de/fileadmin/user_upload/downloads/publikationen/beschaffung/woek_2017_global_verantwortliche_beschaffung_fuer_pioniere.pdf
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (2016): Clever nachbestellen. Wegweiser für die Beschaffung von nachhaltigen Verbrauchsmaterialien. Stuttgart. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/wegweiser_bueroverbrauchsmaterialien.pdf

- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (2017): Nachhaltige Beschaffung konkret Arbeitshilfe für den umweltfreundlichen und sozialverträglichen Einkauf in Kommunen. Stuttgart. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Leitfaden_Nachhaltige_Beschaffung_konkret.pdf
- Landesregierung Baden-Württemberg (2018): Verwaltungsvorschrift der Landesregierung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (VwV Beschaffung). Stuttgart. https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Wirtschaftsstandort/Beschaffung-Land/VwV_Beschaffung_vom_24_07_2018_01.pdf
- Umpfenbach, U.; Kleinert, U. (2019): Nachhaltige IT-Beschaffung. Menschenrechte im Fokus! Stuttgart/Heidelberg: Dachverband Entwicklungspolitik Baden-Württemberg/Werkstatt Ökonomie e.V. https://www.woek.de/fileadmin/user_upload/downloads/publikationen/beschaffung/deab_woek_2018_nachhaltige_it-beschaffung_menschenrechte_im_fokus.pdf
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2013): Umweltrichtlinie Öffentliches Auftragswesen. <http://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen.html?idDocument=225&view=knbdownload>
- Landeshauptstadt München (2018): Beschaffung von Elektrofahrzeugen (bis 2,5t zGG). www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen.html?idDocument=1625&view=knbdownload
- Stadt Nürnberg (2018): Praxisleitfaden zur Bio-Einführung in Kommunen. <http://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen.html?idDocument=1768&view=knbdownload>
- Behörde für Umwelt und Energie der Hansestadt Hamburg (2019): Konkreter Leitfaden zur umweltfreundlichen Beschaffung mit verpflichtenden Vorgaben auch zu sozialen Kriterien, Fairer Handel. <https://www.hamburg.de/content-blob/12418146/2c01ee26be5da2bd4496ad98d263ce3e/data/d-umweltleitfaden-2019.pdf>
- Behörde für Umwelt und Energie Hamburg (2019): Leitfaden umweltverträgliche Beschaffung. <https://www.hamburg.de/content-blob/12418146/2c01ee26be5da2bd4496ad98d263ce3e/data/d-umweltleitfaden-2019.pdf>
- Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern – Kompetenzstelle Nachhaltige Beschaffung (o. J.): Spezielle Leitfäden zur nachhaltigen Beschaffung von Büromöbeln, Bürobedarf, Bürogeräten und Computern und Monitoren. http://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Hessen/he_node.html
- Umweltbundesamt (o. J.): Gute Praxisbeispiele. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/gute-praxisbeispiele>
- Weiterführende Links <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/links-literatur>

IT

- Hilty, L.; Lohmann, W.; Behrendt, S.; Evers-Wölk, M.; Fichter, K.; Hintemann, R. (2015): Grüne Software. Ermittlung und Erschließung von Umweltschutzpotenzialen der Informations- und Kommunikationstechnik (Green IT). Dessau Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_22_2015_gruene_software.pdf
- Prakash; S.; Köhn, M. (2016): Paradigmenwechsel in der Green-IT notwendig! Nutzungsdauer von Arbeitsplatzcomputern in der Bundesverwaltung. Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz. Dessau Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/position_paradigmenwechsel_in_der_green-it_notwendig_o.pdf

EMAS

- Bundesanstalt für Immobilien (o.J.): Umweltmanagement. <https://www.bundesimmobilien.de/7397209/umweltmanagement>
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2015): Mit gutem Beispiel voran. Eine Orientierung zur Umsetzung von EMAS in den Bundesbehörden und sonstigen Verwaltungen. https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/emas_gutes_beispiel_broschuere_bf.pdf
- Heimer, B.; Grantner, T.; Moosmann, S.; Myska, M.; Samuil, S.; Wacker, T. (2019): Eine Formel für nachhaltigen Erfolg? Studie zur Schnittstelle zwischen EMAS und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex. https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/4-pub/Studie_EMAS_DNK.pdf

Energie

- Barckhausen, A.; Becker, J.; Malodobry, P.; Harfst N.; Nissen, U. (2019): Energiemanagementsysteme in der Praxis. Vom Energieaudit zum Managementsystem nach ISO 50001: Leitfaden für Unternehmen und Organisationen. Dessau-Roßlau: BMU/Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2020-01-15_fb_energiemanagementsysteme_in_der_praxis_final_bf.pdf
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (2016): Ökostrom beziehen. Wegweiser für den Einkauf von Ökostrom. Stuttgart. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/wegweiser_oekostrom.pdf
- Hessisches Ministerium der Finanzen (2018): Hinweise zum Energiemanagement in den Dienststellen des Landes. https://co2.hessen-nachhaltig.de/de/publikationen.html?file=files/CO2/downloads/Energieeffizienzplan/Hinweise%20zum%20Energiemanagement%20in%20den%20Dienststellen%20des%20Landes_2018-01-15_StAnz_Nr_3.pdf

Mobilität

- Bauer, U.; Stein, T.; Langer, V. (2019): Mobilitätsmanagement in der Bundesverwaltung. Handlungsempfehlungen für die Praxis. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/uba_fb_lf_mobilitatsmanagement_final_bf.pdf

Umweltschutz

- Prakash; S.; Köhn, M. (2016): Paradigmenwechsel in der Green-IT notwendig! Nutzungsdauer von Arbeitsplatzcomputern in der Bundesverwaltung. Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz. Dessau Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/position_paradigmenwechsel_in_der_green-it_notwendig_o.pdf
- Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung (2017): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/997532/426424/ce303cc4bf64c43e7775dc20f031fb2b/2015-03-30-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-data.pdf?download=1>
- Bundesregierung (2018): Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit. Monitoringbericht 2018. <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/975274/1631064/1d0265c8c5529ef1738f44710c6913a9/2019-05-28-monitoringbericht-2018-data.pdf?download=1>
- Schaltegger, S.; Beständig, U. (2010): Handbuch Biodiversitätsmanagement. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. https://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/handbuch_biodiversitaetsmanagement_bf.pdf
- Bayerisches Landesamt für Umwelt (2014): Umweltschutz in Behörden. Ratgeber zur Berücksichtigung von Umweltgesichtspunkten in öffentlichen Einrichtungen. [https://www.bestellen.bayern.de/application/e-shop_app000004?SID=1747792773&DIR=eshop&ACTIONxSETVAL\(artdtl.htm,APGxNO-DENR:750,AARTxNR:lfu_all_00123,AARTxNODENR:336170,USERxBO-DYURL:artdtl.htm,KATALOG:StMUG,AKATxNAME:StMUG,ALLE:x\)=X](https://www.bestellen.bayern.de/application/e-shop_app000004?SID=1747792773&DIR=eshop&ACTIONxSETVAL(artdtl.htm,APGxNO-DENR:750,AARTxNR:lfu_all_00123,AARTxNODENR:336170,USERxBO-DYURL:artdtl.htm,KATALOG:StMUG,AKATxNAME:StMUG,ALLE:x)=X)
- Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n FAW/n (2011): Beiträge zur Strategie CO₂-neutrale Landesverwaltung Hessen. <https://co2.hessen-nachhaltig.de/de/publikationen.html?file=files/CO2/downloads/Projektstrategie/CO2-neutrale%20Landesverwaltung%3A%20Beitraege%20zur%20Strategie.pdf>

Veranstaltungen

- Prakash; S.; Köhn, M. (2016): Paradigmenwechsel in der Green-IT notwendig! Nutzungsdauer von Arbeitsplatzcomputern in der Bundesverwaltung. Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz. Dessau Roßlau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/position_paradigmenwechsel_in_der_green-it_notwendig_o.pdf
- Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen der Hansestadt Hamburg (2010): Leitfaden für nachhaltige Veranstaltungen. <https://www.hamburg.de/content-blob/2524970/9bc1c928a07b7cf19eea4f96c8e2f58a/data/d-zuwo-nachhaltige-veranstaltung.pdf>

Übergreifend

- Heinrichs, H.; Plawitzki, J.; Kirst, E. (2017): Nachhaltige Kommunalverwaltungen in Deutschland. Abschlussbericht. Beispielhafte Erarbeitung und Umsetzung einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung in Kommunen ausgehend von den Teilprojekten „Doppik für Haushaltssteuerung“ (Freiburg) und „Verwaltungsmodernisierung am Beispiel Energiemanagement“ (Lüneburg). Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg. <https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-29727.pdf>
- Plawitzki, J.; Kirst, E.; Heinrichs, H.; Tröster, K.; Pflaum, S. A.; Hübner, S. (2015): Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten. Ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung Leuphana Universität Lüneburg. https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/i-fus/professuren/nachhaltigkeitspolitik/NachhaltigeVerwaltung/Dokumente/OE-fentlicher_Bereich/Dokumente_Handbuch/Handbuch_kommunale_Verwaltung_nachhaltig_gestalten.pdf