

Sehr geehrte Leser*innen,

unseren ersten Newsletter]PUBLICity[- 360° des Jahres 2023 widmen wir dem Schwerpunktthema „Nachhaltigkeit“. Mit einer kleinen Einführung zu diesem schillernden Begriff stimmen wir auf die weiteren Beiträge zu (g)lokalen Nachhaltigkeitsstrategien, Impulsen zur nachhaltigen Haushaltsplanung, nachhaltiges Personalmanagement bis hin zu unserem Gastartikel „Die Welt retten wir nur gemeinsam - Kommunales Start-up: Geestland berät Städte und Gemeinden zum Thema Nachhaltigkeit“ ein. Lassen Sie sich durch die einzelnen Beiträge des Newsletters inspirieren, wie Sie den Begriff „**Nachhaltigkeit**“ in Ihrer Kommune individuell mit Leben füllen können!

Gern besprechen unsere Mitarbeiter*innen mit Ihnen, wie wir Sie passgenau unterstützen können.

Mit vielen Grüßen aus Dresden

Patrick Reich-Schellenberg
Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Norbert Nitschke

Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Inhaltsverzeichnis

Neues aus unserem Unternehmen 1

Unsere aktuellen Projekte 2

Nachhaltigkeit - Kleine Einführung zu einem schillernden Begriff ... 4

(g)lokale Nachhaltigkeitsstrategien

von den UN zur 5.000-Einwohner-Kommune 7

Impulse zur nachhaltigen Haushaltsplanung 10

„Die Welt retten wir nur gemeinsam“ -

Kommunales Start-up: Geestland berät Städte und Gemeinden zum Thema Nachhaltigkeit 13

Nachhaltiges Personalmanagement 15

So erreichen Sie uns 18

Impressum 18

Neues aus unserem Unternehmen

Halbjahresplanung Webinare der B & P Management- und Kommunalberatung

Unsere kostenlosen Webinare waren im zurückliegenden Jahr sehr nachgefragt und sind auf positive Resonanz gestoßen. Deshalb werden wir Ihnen auch 2023 ein attraktives Programm anbieten. Unser besonderes Augenmerk legen wir dabei – wie gewohnt – auf die Behandlung von aktuellen Schwerpunkten und die leichte Zugänglichkeit. Thematisch erweitern wir in diesem Jahr unser Spektrum – neben Organisation, Personal und Digitalisierung – um die Bereiche Kalkulation und Wirtschaftlichkeit sowie Haushalt und Rechnungswesen. Unsere Referent*innen bereiten die jeweiligen Inhalte für Sie nach den methodischen Ansätzen und Vorgehensweisen der B & P Management- & Kommunalberatung ansprechend auf.

Halbjahresplanung Webinare

Sollten Sie weitere Anregungen zu Themen haben, kommen Sie gerne auf uns zu!

SAVE
THE DATE

3. Kommunales Forum

Unser 3. Kommunales Forum findet am

20. September 2023

im „Kleinbahnhof Wilsdruff (Stadt- und Vereinshaus Wilsdruff, Freiburger Straße 48a, 01723 Wilsdruff) statt. Nähere Informationen, die Agenda sowie die offiziellen Einladungen werden folgen.

Unsere aktuellen Projekte

Organisationsuntersuchung Schulverwaltung inkl. Schul-IT

Im Juni 2022 wurde die B & P Management- und Kommunalberatung mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung im Bereich der Schulverwaltung inkl. Schul-IT beauftragt. Auftraggeber ist eine sächsische Stadt mit ca. 15.000 Einwohnern. Die Untersuchung folgte einem ganzheitlichen Ansatz und fokussierte u. a. die effiziente Organisation der Abläufe (Prozesse), daraus abgeleitet, die Personalbedarfe und die Optimierung der Aufbaustruktur (Stellen, Organisationseinheit). Inhaltlich lagen die Schwerpunkte vor allem auf der Aufgabenabgrenzung/-konsolidierung zwischen Schul- und allgemeiner IT sowie der Schnittstellendefinition (Beschaffung, IT-Support, Schulsekretariate). Nach einer kontinuierlichen engen Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen und Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung konnte das Projekt im November erfolgreich abgeschlossen werden. Wir freuen uns, dass die Verwaltungsleitung die empfohlenen Maßnahmen mit unserer Unterstützung zügig umsetzen möchte.



+++

Stellenbeschreibung/Stellenbewertung Kommunaler Versorgungsverband

Kommunale Versorgungsverbände sind Dienstleister für den kommunalen öffentlichen Dienst, u. a. im Rahmen der Beamtenversorgung, Heilfürsorge und Beihilfen in Krankheits-, Pflege-, Geburts- und Todesfällen an die kommunalen Beamten und Ruhestandsbeamten. Mit der Schließung eines auf mehrere Jahre angelegten Rahmenvertrags wurde die Grundlage für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit unserem neuen Mandanten gelegt. Leistungsgegenstand ist die Bewertung von Tarifbeschäftigtenstellen nach TVöD-V sowie die Dienstpostenbewertung nach KGSt-Verfahren. Bei der Durchführung von Dienstpostenbewertungen bindet die B & P Management- und Kommunalberatung einen KGSt-zertifizierten Partner ein.

+++

Wirtschaftlichkeits- und Standortuntersuchung über die gemeindlichen Grundschulen und Kindertageseinrichtungen

Vor dem Hintergrund erheblicher Investitions- und Instandhaltungsbedarfe an einzelnen Einrichtungen sowie mit Blick auf den demographischen Wandel und damit mittel- bis langfristig wieder sinkenden Kinder- und Schülerzahlen haben wir eine Gemeinde in Sachsen bei der Erarbeitung einer zukunftsfähigen Standortkonzeption unter Berücksichtigung der Bedarfe in den einzelnen Einrichtungsarten (Grundschulen und Kindertageseinrichtungen) unterstützt. Zielsetzung ist die Etablierung einer dauerhaft tragfähigen Einrichtungsstruktur. Auf Grundlage der Wirtschaftlichkeits- und Standortuntersuchung wird der Gemeinde die weitere Planung der nötigen Infrastruktur ermöglicht.



Abschlusspräsentationen Haushaltskonsolidierung

Bereits im Oktober 2022 präsentierten wir vor der Gemeindevertretung einer 20.000 Einwohner Stadt im Schwarzwald das Gutachten zur Potentialanalyse des Haushalts. Insgesamt 27 Maßnahmen, insbesondere organisatorischer und strategischer Art, sollen dazu beitragen, über einen Zeitraum von fünf Jahren die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Stadt zu sichern. Einen Monat später folgte die Abschlusspräsentation einer Potentialanalyse für eine Gemeinde mit 10.000 Einwohnern in Schleswig-Holstein. Im Frühjahr 2023 stellen wir zudem die Ergebnisse einer dritten Potentialanalyse aus 2022 für eine Gemeinde in Sachsen vor.

+++



Wirtschaftlichkeitsuntersuchung Rathausstandort

Zu unseren Tätigkeiten in einer sächsischen Kommune zählte im zweiten Halbjahr 2022 eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Ziel dieser ist es, aus drei Varianten zur Auswahl eines neuen Standortes für das Rathaus die wirtschaftlichste Alternative zu ermitteln. Damit wird sowohl den gesetzlichen Anforderungen Rechnung getragen, als auch unter Beachtung aller monetärer und nicht monetärer Anforderungen, individuell auf die Stadt abgestimmt, die zukunftsfähigste Variante ausgewählt.

+++

Kalkulation von Nutzungsentgelten für Sportstätten

Im Bereich der Kalkulationen konnten wir im Verlauf des Jahres 2022 erneut viele spannende Themenfelder bearbeiten. Neben der Berechnung von Sondernutzungsgebühren, Feuerwehrkostenersätzen und Friedhofsgebühren für diverse Städte und Gemeinden konnten wir auch kostendeckende Nutzungsentgelte für Sportstätten kalkulieren. Dieses Themenfeld stellt vor allem vor dem Hintergrund der Umsatzsteuerbarkeit der Vermietung von Sporthallen und Sportplätzen eine Herausforderung dar, die wir aufgrund der guten Zusammenarbeit schnell und rechtsicher bewältigen konnten.

+++

Neue Kernkompetenz der B & P Kommunalberatung - Kalkulationen im Bereich Tourismus

Seit 2022 erreichen uns vermehrt Anfragen zu rechtssicheren Kalkulationen im Bereich Tourismus. Abhängig vom betreffenden Bundesland ermitteln wir Gästetaxe, Kurabgabe, Tourismusabgabe und ähnliche Gebühren zur Finanzierung der kommunalen Aufwendungen für die touristische Infrastruktur. Daraus hat sich eine neue Kernkompetenz der B & P Kommunalberatung ergeben, welche auch im laufenden Jahr 2023 weiter ausgebaut werden wird.



+++

Planung von Steuererträgen, Zuweisungen und Umlagen im kommunalen Haushalt

Auch für die Haushaltsplanung 2023 konnten wir bereits viele unserer Mandanten bei der Planung von Steuererträgen, Zuweisungen und Umlagen im kommunalen Haushalt unterstützen. Die Haushaltsplanung fokussiert sich nicht selten auf das aktuelle Haushaltsjahr sowie die Planung der Aufwendungen bzw. Auszahlungen, während der mittelfristige Finanzplanungszeitraum sowie die Planung der Erträge bzw. Einzahlungen vielfach nicht im Fokus liegen. In den Planungen wird den Steuereinnahmen, Schlüsselzuweisungen und Umlagen – also den entscheidenden Positionen der Ertrags- und Aufwandsseite – oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Um diese Lücke zu schließen und die Planungsqualität zu erhöhen, hat die B & P Kommunalberatung ein Planungstool entwickelt, welches eine zuverlässige Planungsgröße bietet.



+++

Haushaltsaufstellung mit einer Gemeinde in Mittelsachsen

Für eine Gemeinde in Mittelsachsen übernahmen wir in diesem Jahr vielfältig die Aufgaben des Fachbediensteten für das Finanzwesen. So konnten wir gemeinsam mit der Verwaltung, die wir bereits bei der Finalisierung des Doppelhaushalts 2021 und 2022 unterstützen, auch den Haushalt für 2023 rasch aufstellen. Binnen eines Monats stand der erste Entwurf, der anschließend im Gemeinderat präsentiert und konstruktiv diskutiert wurde. Nach weiteren drei Wochen konnte der finale Entwurf an die Gemeindeverwaltung zur Beschlussfassung übergeben werden.

+++

Gemeinderat beschließt Erholungsortentwicklungskonzept

Das von B & P erstellte Erholungsortentwicklungskonzept wurde vom Gemeinderat eines Tourismusstortes einstimmig beschlossen. Gemeinderat und Bürgermeister dankten B & P für die fundierte Arbeit, insbesondere die breite Beteiligung im Rahmen verschiedener Workshops. Sie dankten auch für den umsetzungsorientierten Ansatz und wünschen die weitere Unterstützung durch die B & P Kommunalberatung im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes. Von allen Gemeinderäten gab es ein klares Bekenntnis dazu, das von der B & P Kommunalberatung erstellte Handlungs- und Maßnahmenkonzept gemeinsam zielstrebig umzusetzen und die staatliche Anerkennung zu erreichen sowie den Erholungsort langfristig zu sichern.

Projektentwicklung für ein modernes Kneipp- und Tourismuszentrum

B & P arbeitet mit einem Architekten an der Entwicklung eines tragfähigen Gesamtkonzeptes für die zukunftsfähige Nutzung eines brachliegenden, denkmalgeschützten Gebäudeensembles in einem staatlich anerkannten Kurort. Als Ergebnis wird ein in der Öffentlichkeit akzeptiertes und mit allen Akteuren abgestimmtes Geschäftsmodell bzw. Träger-Betreiber-Modell mit einem wirtschaftlich tragfähigen Nutzungs- und Betreiberkonzept und Finanzierungsvorschlag vorliegen. Der Stadtrat des Kurortes stimmte in der letzten Stadtratssitzung dem erstellten Exposé und Zwischenbericht zu, die die Grundlage für das finale Ergebnis des Beratungsformats legen, das seit 2021 läuft. Das Exposé spiegelt Abstimmungen mit dem Stadtrat, der Stadtspitze und der ansässigen Tourismus GmbH. Zudem fand ein positiver Austausch mit dem Landrat statt. Eingeflossen sind auch zahlreiche Abstimmungen mit potenziellen Partnern und Nutzern sowie Akteuren aus der Sächsischen Staatsregierung und Sächsischen Landesdirektion.



+++

Erstellung einer Machbarkeitsstudie für ein Schloss



Gemeinsam mit einem Architekturbüro erstellt B & P für eine Gemeinde eine Machbarkeitsstudie zur Nutzung ihres Schlosses. Zielstellung ist die Erhaltung, Wiederherstellung und nachhaltige Nutzung der Schloss- und Parkanlage, einschließlich der Schaffung trag- und leistungsfähiger Strukturen zur nachhaltigen, professionellen und weitestgehend selbsttragenden Bewirtschaftung der Anlage.

Schwerpunkt „Nachhaltigkeit“



- Nachhaltigkeit -

Kleine Einführung zu einem schillernden Begriff

Kommen sprachliche Ausdrücke erst einmal so richtig in Mode, verlieren sie schnell an Kontur. Wörter, die viel und gerne im Mund geführt werden, sind schnell weichgekaut. Auch der Begriff „Nachhaltigkeit“ erfreut sich aufgrund seiner positiven Konnotation und seines unschuldig ökologischen Klangs derzeit eines regen Gebrauchs. Dabei läuft er zunehmend Gefahr, zu einem beliebigen Schlagwort zu verkommen.

Um einem abgestumpften Begriff für die präzise Verwendung neu zu schärfen, kann es hilfreich sein, sich der geschichtlichen Wurzeln eines Wortes (Etymologie) zu vergewissern. Der Ausdruck „Nachhaltigkeit“ stammt aus der Forstwirtschaft, seine Verwendung ist seit dem 18. Jahrhundert belegt. „Nachhaltig“ war eine Bewirtschaftung demzufolge dann, wenn aus einem Wald generell nicht mehr Holz entnommen wurde, als auf lange Sicht nachwachsen konnte. „Nachhaltigkeit“ bezeichnet ursprünglich also einen Zustand der Balance, des natürlichen Gleichgewichts, welches den Fortbestand verbürgt.

Gemeint ist also eine bestimmte Art des Zugriffs auf Ressourcen, bei der die fortwährende Nutzungsmöglichkeit sichergestellt ist, z. B. durch Abstimmung der Abholzungsmenge auf die biologischen Erneuerungsraten eines Waldes.

Zur Prüfung, ob etwas nachhaltig ist oder nicht, gibt es also ein simples Kriterium: Den Zukunftstest. – Ein Verhalten oder ein Vorgehen ist genau dann nachhaltig, wenn es sich langfristig nicht selbst untergräbt; z. B. setzt ausbeuterischer Rohstoffabbau irgendwann von sich aus ein Ende, weil es schlicht nichts mehr abzubauen gibt. Und wer dauerhaft höhere Ausgaben als Einnahmen hat, hat bald nichts mehr auszugeben.

Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit.

Bemerkenswert dabei: Im Kern ging es den Forstwirten also zunächst um eine wirtschaftliche Überlegung – Die Motivation hinter der Nachhaltigkeit ist primär eine langfristig ökonomische, keine ökologische. Naturschutz steht hier noch nicht im Vordergrund.

Wie kam es aber dann zur heute feststellbaren Dominanz der Umwelt- und Klima-Facette im Alltagssprachverständnis?

1987 definiert der sogenannte Brundtland-Bericht der UN „Nachhaltigkeit“ (sustainability) so, dass „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt [werden], ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“¹

Durch die Ausweitung seines Anwendungsbereichs auf die gesamte Menschheit erhält der Nachhaltigkeitsbegriff im Brundtland-Bericht einen neuen Dreh. Kern der Bedeutung bleibt zwar weiterhin die langfristige Stabilität. Gewendet auf die Gerechtigkeit zwischen den Generationen, rückt nun aber verstärkt der Schutz der Umwelt bzw. die Bewahrung der ökologischen Lebensgrundlagen in den Fokus. Und dieses Verständnis fand weitläufige Verbreitung, da die Definition in der Folge fester Bestandteil globaler Klima- und Umweltabkommen wurde.

Die Verbindung von „Nachhaltigkeit“ mit einer ‚grünen‘ Agenda ist mithin nicht verkehrt. Allerdings hat man es mit einer Engführung zu tun, die den Blick auf die zahlreichen anderen Facetten des Begriffs verstellt. Dieser Bedeutungsreichtum kommt in den 2010er-Jahren zu seiner vollen Entfaltung.

Nachdem 1992 auf der Rio-Konferenz der UN ein umfassendes Konzept nachhaltiger Entwicklung (sustainable development) als Leitbild für einen internationalen Nachhaltigkeitsprozess beschlossen wurde, verabschiedete die UN-Generalversammlung 2015 die „Agenda 2030“. Damit verpflichten sich alle Länder auf insgesamt 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die sogenannten Sustainable Development Goals, kurz SDGs.²



Abb. 1: Agenda 2030: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs)³

¹ Volker Hauff (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven 1987, S. 46.

² Weitere Informationen finden sich hier: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

³ <https://unric.org/de/17ziele/>

Getragen wird dieser einschlägige Nachhaltigkeitsansatz von der Gewissheit, „dass wirtschaftliche Effizienz, soziale Gerechtigkeit und die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen gleichwertige überlebenswichtige Interessen sind, die sich gegenseitig ergänzen.“⁴



Abb. 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Auch die SDGs machen erneut deutlich, „Klima“ ist nur eines der 17 Ziele bzw. die Ökologie nur eine von drei sachlich gleichberechtigten Dimensionen. Umwelt- und Klimaschutz sind Mittel, nicht der Zweck in Bezug auf Nachhaltigkeit.

Aus dem kommunalen Blickwinkel sind die Ziele 11 und 17 besonders hervorzuheben. Ziel 11 stellt die „Nachhaltige Städte und Kommunen“ in den Mittelpunkt. Schließlich – so der Gedanke – sind die lokalen Gemeinden die Hauptakteure, auf die es in erster Linie ankommt, wenn Nachhaltigkeit vor Ort gelebt und umgesetzt werden soll. Ziel 17 besteht darin, starke „Partnerschaften für die Erreichung der Ziele“ zu formieren; Nachhaltigkeit braucht Kooperation.

Als Beispiel seien die „Kommunalen Nachhaltigkeitspartnerschaften“ genannt. Sie knüpfen Beziehungen zwischen deutschen Kommunen und Kommunen in Entwicklungsländern des globalen Südens.⁵

Mit der umfassenden Konzeption, wie sie die SDGs verkörpern, bietet sich Nachhaltigkeit als übergreifendes Prinzip für die Leitbilddausrichtung von Kommunen an. Besinnt man sich auf den ursprünglichen semantischen Kern – Nachhaltigkeit als Zukunftsfähigkeit –, so lassen sich nahezu alle Aspekte kommunalen Handelns daran ausrichten. Dauerhaft tragfähige Lösungen anzustreben, ist z. B. für die Digitalisierungen der Schulen in kommunaler Trägerschaft genauso entscheidend wie für die kommunale Energieversorgung.

Nachhaltigkeit ist kein Spezial-, sondern ein Querschnittsthema. Es ruht auf einem breiten, internationalen Konsens.

Lassen Sie sich also gern durch die einzelnen Beiträge des Newsletters inspirieren, wie Sie den Begriff „Nachhaltigkeit“ in Ihrer Kommune individuell mit Leben füllen können!

Ihr Ansprechpartner



Dr. Daniel Löffelmann
Abteilungsleiter

⁴ So die Zusammenfassung des Konzepts vom Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238>

⁵ Weitere Informationen finden sich hier: <https://skew.engagement-global.de/kommunale-nachhaltigkeitspartnerschaften.html>.

(g)lokale Nachhaltigkeitsstrategien: von den UN zur 5.000-Einwohner-Kommune

Im Einleitungsartikel wurde Bezug auf die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen genommen. Sie sind eine globale Antwort auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, die zur intensiven Auseinandersetzung mit „Nachhaltigkeit“ führen. Bereits die drei „Säulen“ oder Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – weiten den Blick über den ‚grünen‘ Aspekt der Nachhaltigkeit hinaus. Der Klimawandel stellt nur eine der leider vielfältigen ökologischen Herausforderungen dar. Dies verdeutlicht u. a. das Modell der planetaren Belastungsgrenzen.⁶ Die Intaktheit der Biosphäre, die genetische Vielfalt, die Süßwassernutzung und der Landnutzungswandel sind nur einige Beispiele. Gleichzeitig bestehen soziale Herausforderungen durch grassierende Ungerechtigkeit, die sich beispielsweise in Armut, unzureichender Gleichberechtigung, Bildungsfragen und Arbeitslosigkeit, dem Zugang zu Ressourcen sowie der medizinischen Versorgung widerspiegelt. Wirtschaftliche Herausforderungen ergeben sich insbesondere durch Ressourcenknappheit, den demographischen Wandel, Hunger und Armut.⁷ Alle drei Dimensionen und deren Herausforderungen wirken dabei wechselseitig aufeinander ein. Die Knappheit von Rohstoffen sorgt für Preisexplosionen, die wiederum die Margen der Unternehmen verringern bzw. zum Anstieg der Verbraucherpreise sorgen und so Ungleichheit verschärfen.

Um die Lebenssituation aller Menschen zu verbessern und den Erhalt des Planeten zu gewährleisten, haben die Vereinten Nationen mit der Agenda 2030 eine globale Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet. Sie wurde im Jahr 2015 verabschiedet. Die SDGs sind 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung und bilden das Kernelement der Agenda 2030. Der Zielkatalog beinhaltet auch die Mittel zur Erreichung und Umsetzung. Eine Übersicht über die Ziele gibt die Einführung dieses Newsletters. Wie hängt nun die globale Ebene (SDGs der UN) mit der lokalen Ebene der Kommunen zusammen? Auf diesen Brückenschlag wird im Folgenden genauer eingegangen.

Die Agenda 2030 stellt das globale, für das Handeln aller weiteren Ebenen grundlegende Strategiepapier dar. Bei Erstellung der Strategiepapiere auf den untergeordneten Ebenen (supranational, national, föderal, kommunal) gilt es gemäß des Gegenstromprinzips sicherzustellen, dass die Strategien miteinander kompatibel sind. Somit ist die Agenda 2030 die Grundlage für die Europäische Nachhaltigkeitsstrategie; die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie baut wiederum auf diesen beiden auf und legt das Fundament für die Strategien der Bundesländer, welche den Nachhaltigkeitsstrategien der Städte, Gemeinden und Kreise als letztem Glied in der Kette wichtige Orientierung bieten.



⁶ Weitere Informationen unter: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltigkeit/integriertes-umweltprogramm-2030/planetare-belastbarkeitsgrenzen>

⁷ Ableitung gemäß des „Doughnut-Modells“: <https://www.kateraworth.com/doughnut/>

Aufbauend auf der Agenda 2030 veröffentlichte die Europäische Kommission im Jahr 2019 ein Reflexionspapier.⁸ Es erörtert Szenarien zur Implementierung der Agenda in das politische Handeln der europäischen Union und ihrer Mitgliedsstaaten.

Im gleichen Jahr appellierte António Guterres, der Generalsekretär der Vereinten Nationen, dass ohne entschlossene Handlungen die Ziele der Agenda 2030 nicht erreicht werden würden. Als Reaktion darauf entwickelte die Bundesregierung die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie weiter und veröffentlichte die Aktualisierung im Jahr 2021 vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Corona-Pandemie.⁹ Diese habe gezeigt, dass bereits die Gefährdung eines Ziels, in diesem Falle des Ziels „Gesundheit und Wohlergehen“, auf weitere Ziele erheblichen Einfluss ausübt.

Bis auf eine Ausnahme haben auch alle Bundesländer bereits ein eigenes Strategiepapier erstellt oder erstatten regelmäßig Bericht über den aktuellen Stand der SDGs in ihrem Gebiet.¹⁰

Die Entwicklung einer Strategie für nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene erfolgt also nie im luftleeren Raum, sondern ist immer in die Strategien der höheren Ebene(n) eingebunden. Neben dieser ‚vertikalen Integration‘ in die übergeordneten Strategiepapiere muss die Implementierung in der Verwaltung selbst eher ‚horizontal‘ erfolgen, d. h. in die Breite getragen werden. Im Kern steht dabei eine genaue Betrachtung des gesamten Wirkungskreises der Kommune unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit. Nur so kann die Strategie für die gesamte Verwaltung eine Handlungsorientierung geben und alle relevanten Akteure einbinden. Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist die Chance für eine Kommune, sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen zukunftsfähig aufzustellen. Dabei werden Kommunen durchaus unterstützt. Ein Beispiel ist die Servicestelle Kommunen in der einen Welt (SKEW). Mit ihren Projekten zur „Global Nachhaltigen Kommune“ schob sie erste kommunale Nachhaltigkeitsstrategien an. In Sachsen werden auf diesem Weg aktuell 2022 und 2023 fünf Kommunen gefördert. Die Stadt Geestland, deren Bürgermeister Verfasser des Gastartikels ist, veröffentlichte 2020 das Ergebnis ihrer Teilnahme.¹¹



Doch wie kann das Thema Nachhaltigkeitsstrategien in den kleineren Kommunen angegangen werden, wenn sie kein Bestandteil eines solchen Programms sind? Neben verschiedenen Angeboten unterstützender Institutionen sind die SDGs als Grundlage ein wichtiger konzeptioneller Ansatzpunkt, der mit zahlreichen Ideen zu Maßnahmen untersetzt wird.

Um die horizontale Integration der Nachhaltigkeitsstrategie zu erreichen, ist Teamarbeit gefragt. Neben den Verwaltungsmitarbeitenden sollten lokale Interessenvertreter*innen und Multiplikator*innen eingebunden werden. Auch die Beteiligung der Bevölkerung kann einen Beitrag zu einem von allen gemeinsam getragenen Strategiepapier leisten, was der Überzeugungsarbeit und Umsetzung zuträglich ist. Im ersten Schritt ist anhand von Indikatoren der aktuelle Stand der nachhaltigen Entwicklung der Kommune zu messen, in einem Bericht zu beschreiben und zu veröffentlichen. So wird ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit geschaffen, auf das aufbauend der aktuelle Zustand analysiert wird und schließlich in einem Fazit Schlussfolgerungen gezogen werden.

Nach erfolgter Bestandsaufnahme kann ein Handlungsprogramm erarbeitet werden, das konkrete Ziele und Maßnahmen für die nachhaltige Entwicklung der Kommune beschreibt. Diese sollten übereinstimmen mit der gemeinsamen Vision für die nachhaltige Entwicklung der Kommune, dem Herzstück des Strategiepapiers. Im Sinne der Umsetzung werden Indikatoren zur Messung und Verantwortlichkeiten festgelegt.

⁸ Das Reflexionspapier ist unter folgendem Link einlesbar: https://ec.europa.eu/info/files/reflection-paper-towards-sustainable-europe_en

⁹ Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie:

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nachhaltigkeitsstrategie-2021-1873560>

¹⁰ Bspw. können Sie hier die Nachhaltigkeitsstrategie des Freistaats Sachsen abrufen: <https://www.nachhaltigkeit.sachsen.de/nachhaltigkeitsstrategie-2018-4294.html>

¹¹ Informationen zum SKEW finden Sie unter folgendem Link: [SKEW Start - SKEW \(engagement-global.de\)](https://www.skew.de/)

Nach erfolgtem Beschluss der Strategie durch das politische Gremium wird dann im Sinne des „Plan, Do, Check, Act“– Zyklus in die Phasen der Umsetzung, Kontrolle und Anpassung übergegangen. Die folgende Übersicht listet abschließend mögliche Umsetzungsideen für jedes der **17 Ziele der Agenda 2030** in den Kommunen auf:

1 - Keine Armut	Sozial gerechte Geschäftsethiken fördern, beispielsweise über Fairtrade. Fördern der lokalen Geschäftstätigkeit, um Einkommen und Steuereinnahmen zu erhöhen. Wohnraum für Menschen mit geringerem Einkommen sichern.
2 - Kein Hunger	Angebote für Ernährungsbildung, Informationen über gesunde Ernährung in den Kindertagesstätten und Schulen integrieren. Die Außerhausverpflegung in Kitas und Schulen in hoher Qualität anbieten. Lokale, nachhaltige Landwirtschaft und Bewegungen wie Urban Gardening unterstützen, Flächen für Streuobstwiesen zur Verfügung stellen.
3 - Gesundheit und Wohlergehen	Gesundheit im Gesamtkontext, als Wohlbefinden von Körper, Geist und Seele verstehen. Darauf aufbauend die Handlungsmöglichkeiten in den Bereichen Umwelt und Verkehr, Stadtplanung und -entwicklung, Ernährung und Bewegung nutzen. Hier wird beispielsweise die Verknüpfung zum Ziel „Kein Hunger“ deutlich. Darüber hinaus Bewegung durch Angebote wie entsprechende Räumlichkeiten, Kooperationen mit Sportvereinen oder den Ausbau der Radinfrastruktur und Fußwege fördern. Der Krankheitsstand in der öffentlichen Verwaltung ist beispielsweise gemäß des BKK Gesundheitsreport 2021 und des Fehlzeit-report 2021 der AOK im Branchenvergleich einer der höchsten. Die damit verbundene Verantwortung sollte wahrgenommen und Maßnahmen für ein langfristig wirkendes Gesundheitsmanagement ergriffen werden.
4 - Hochwertige Bildung	Grundlegend inklusive, verantwortungsvolle, hochwertige Bildung für alle Bevölkerungsgruppen anbieten. Die Vernetzung von Schulen, Wissenschaft und Wirtschaft fördern. In dem Zusammenhang Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die an die lokale Wirtschaft angepasst sind.
5 - Geschlechtergleichheit	Den Raum geben, um aufkommende Ungleichheiten und Diskriminierungen anzusprechen. Gestaltungsspielraum in der Kindertagesversorgung nutzen. Geschlechterparitätische Besetzung von öffentlichen Gremien fördern.
6 - Sauberes Wasser und Sanitärversorgung	Regelmäßige Überprüfungen sowie Instandhaltungsarbeiten an den Wasserleit- sowie Aufbereitungssystemen leisten ebenso einen Beitrag wie die regelmäßige Überprüfung der Wasserqualität.
7 - Bezahlbare und saubere Energie	In den öffentlichen Bereichen könnten Energiesparregeln eingeführt werden und der Energiebezug aus erneuerbaren Energien im Fokus stehen. Um- und Neubauten können gemäß Niedrigenergie- und Passivhauskonzepten erfolgen. Sowohl Brachflächen als auch bestehende Immobilien können auf deren Nutzbarkeit für die Gewinnung erneuerbarer Energien geprüft werden.
8 - Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	Die Unterstützung regionaler Unternehmen, der Einbezug der Bürger in Wirtschaftsplanungen und diesen gegenüber als Verwaltung transparent und zuverlässig zu agieren, kann einen Standortvorteil bieten. Im ländlichen Bereich hat der Ausbau und die Unterstützung der Schaffung effizienter Transportwege einen hohen Wert, es können außerdem Coworking-Space Angebote, auch in kommunalen Liegenschaften angeboten werden. Die eingangs beschriebene Fairtrade Thematik kann insbesondere im Rahmen der Beschaffung auch in diesem Ziel auf globaler Ebene wirken.
9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur	Durch den Fokus auf ein Gleichgewicht aus grüner, blauer und grauer Infrastruktur wird eine höhere Resilienz erreicht. Für den Katastrophenfall ist die Resilienz der technischen Infrastrukturen regelmäßig zu überprüfen. Im Zusammenhang mit anderen Zielen sind auch hier der Einbezug und die Förderung des Mittelstands wirksam.
10 - Weniger Ungleichheiten	Ungleichheiten können beispielsweise durch die Bereitstellung institutioneller und finanzieller Mittel für sozial Benachteiligte, inklusive Angebote im Bereich Bildung, Arbeit und Wiedereingliederung sowie kulturelle Events und bevölkerungsübergreifende Projekte erreicht werden. Durch die Stärkung des Zusammenhalts und die gezielte Vermeidung sozialer Segregation in den Kommunen entsteht ein „Wir“-Gefühl.

11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden	Das Ziel verdeutlicht die Möglichkeit der Kommunen, aktiv zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Der Handlungsspielraum und die ergriffenen Maßnahmen wirken im Zusammenhang mit allen weiteren Zielen. Zielt jedoch beispielsweise noch fokussierter auf Mobilität, Städtebau und -planung und Kooperationen ab. Dabei stehen im Fokus gezielte Maßnahmen im Wirken der Kommune, die nicht indirekt über die Wirtschaft oder Schulen etc. greifen.
12 - Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster	Neben einer auf Fairtrade ausgerichteten Beschaffung sind auch die Ressourcennutzung, die Emissionen, der Handelsweg und die Transparenz der Lieferkette ein Indikator für nachhaltigen Konsum und Produktion.
13 - Maßnahmen zum Klimaschutz	Die Maßnahmen sind vielseitig, in nahezu allen Bereichen gibt es Ideen und Möglichkeiten, die bereits auf kommunaler Ebene umgesetzt werden. Insbesondere im Bereich Klimaschutz gibt es diverse Förderprogramme, die Kommunen nutzen können, um ihre Maßnahmen teilweise bis zu 100% zu finanzieren. Neben Maßnahmen, die dem Klimawandel entgegenwirken sollen, ist auch der Umgang mit den daraus entstehenden Herausforderungen unter diesem Ziel zu erörtern.
14 - Leben unter Wasser	Beispielsweise durch ein ganzheitliches Wasser-Ressourcen-Management oder das Ergreifen von Maßnahmen, um Fließgewässer in einen ökologischen Zustand zu versetzen, können Kommunen einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung für das Leben unter Wasser leisten. Wasserverunreinigungen durch die Kommune, Industrien und die Landwirtschaft gilt es zu verhindern.
15 - Leben an Land	Insbesondere in diesem Bereich können Maßnahmen zum Erhalt der Biodiversität durch Schutzmaßnahmen und Zonierungen ergriffen werden. Die Natur kann in schulischen Angeboten zum Lernort werden, städtische Grünflächen sind auch im Zusammenhang mit den Zielen Klimaschutz und Infrastruktur zu erweitern.
16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	Hierbei gilt es, die Sicherheit im öffentlichen Raum zu garantieren, die Bürger zu informieren, partizipative Entscheidungsprozesse zu ermöglichen und Steuerhinterziehung und Korruption entgegenzuwirken.
17 - Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	Hierbei spielt die eingangs genannte vertikale und horizontale Integration eine große Rolle. Durch Zusammenarbeit innerhalb des öffentlichen Sektors, mit Privaten und der Zivilgesellschaft ist eine tatsächliche Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung erst möglich. Global gesehen können Städtepartnerschaften dem Wissenstransfer und interkulturellem Dialog zuträglich sein.

Die Nachhaltigkeitsstrategie bietet Ihnen für die Kommune die Grundlage für eine zukunftsfähige Entwicklung, an der die Aufgaben, Planungen und Entscheidungen ausgerichtet werden.



Impulse zur nachhaltigen Haushaltsplanung

Der einleitende Artikel dieses Newsletters definiert Nachhaltigkeit als ein im wirtschaftlichen und ökologischen Kontext für die Zukunft sicherndes Handeln unter Wahrung der sozialen Gerechtigkeit. Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Kommunen nimmt der Haushaltsplan ein. Erklären lässt sich dies durch dessen Zukunftsbezug und Steuerungsrelevanz. Der Haushalt stellt den Handlungsrahmen der Kommunen, der entscheidend durch die Politik gestaltet wird, und dient der Verwaltung als Arbeitsgrundlage – womit er das elementare Instrument zur Gestaltung der Gegenwart und Zukunft einer Kommune ist. Die wesentlichen Ziele und Strategien sind im Haushalt abgebildet und durch die Prognose der Haushaltssituation erfolgt die Sicherstellung der dauerhaften Leistungsfähigkeit.

Als entscheidender Bestandteil des Haushalts sind Ergebnis- und Finanzplan mit Erträgen, Aufwendungen, Ein- und Auszahlungen insbesondere der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit zuzuordnen. Ein ökonomisch zukunftsfähiger Haushalt ist ein strukturell ausgeglichener Haushalt. Indikatoren, dass dies nicht gegeben ist, liefern insbesondere die gesetzlichen Regelungen zum Haushaltsausgleich, die bei nicht

Erfüllung die Konsolidierungsnotwendigkeit bzw. –pflicht erwirken. Am Beispiel der Sächsischen Gemeindeordnung entsteht diese bei einem Fehlbetrag im Gesamtergebnis, wenn der Zahlungsmittelsaldo aus laufender Verwaltungstätigkeit zzgl. der verfügbaren Mittel nicht den Betrag der ordentlichen Kredittilgung deckt, keine Fristenkongruenz zwischen der durchschnittlichen Tilgungsdauer und der durchschnittlichen Abschreibungsdauer des gesamten abnutzbaren Anlagevermögens besteht sowie bei bilanzieller Überschuldung.

Für die Beurteilung eines strukturell ausgeglichenen Haushaltes werden vier Dimensionen definiert.



Die Vermögenslage beurteilt den Abnutzungsgrad des kommunalen Vermögens und zeigt damit den Investitionsbedarf auf. Ob die Finanzmittel für Investitionen tatsächlich zur Verfügung stehen, ist aus der Analyse der Finanzlage ablesbar, genauso wie die Liquiditätssituation. Die Liquiditätsausstattung wird maßgeblich durch die Verschuldung beeinflusst. Die Betrachtung der Verschuldung ermöglicht weitreichende Aussagen zur Handlungsfähigkeit in künftigen Haushaltsjahren und stellt damit das Bindeglied zwischen Finanz- und Ergebnisbetrachtung dar. Die Ergebnislage bildet unter Einbeziehung nicht zahlungswirksamer Größen den Ausgangspunkt zur Beurteilung der dauerhaften Leitungsfähigkeit. Die Abhängigkeiten der Dimensionen voneinander verdeutlichen, dass für einen ökonomisch nachhaltigen Haushalt ein Gleichgewicht herzustellen ist.

Die Planung, Steuerung und Kontrolle des Haushalts erfolgen im Sinne des Controllings mittels Kennzahlen. Eine angemessene Vermögenslage kann beispielsweise über die Anlagenabnutzungs- und Reinvestitionsquote geprüft werden. Die Abnutzung des Vermögens sollte in den Planjahren und auch darüber hinaus 50% nicht überschreiten. Um das Vermögen der Kommune zu erhalten, ist eine konstant bei 100% liegende Reinvestitionsquote notwendig. Einige Kommunen sind mit der Herausforderung vertraut, dass durch fehlendes Wirtschaftlichkeitsdenken in den Vorjahren nicht getätigte Investitionen oder Instandhaltungen den Haushalt belasten. So entsteht das vermeintliche Erfordernis, rasch zu handeln, Investitionsstau in Millionen volumina aufzuholen und ad-hoc Instandhaltungsmaßnahmen zu ergreifen. Doch die durch den Rückstau und das Haushaltsdefizit entstandenen Herausforderungen würden durch vorschnelles, unwirtschaftliches Handeln die Schiefelage nur länger aufrechterhalten. Vielmehr besteht die Notwendigkeit, systematisch „aufzuräumen“, bei der Entwicklung der Maßnahmen kritische Handlungsmuster nicht zu wiederholen und sich nicht an vergangenen Versäumnissen aufzuhalten. Dabei nimmt eine seitens der Verwaltung zu erarbeitende und jährlich fortzuschreibende strategische Investitions- und Instandhaltungsplanung eine Schlüsselrolle ein. Deren Orientierung an der Bevölkerungsentwicklung, den Bedarfen der Objekte und der Infrastruktur ist es eine Grundlage für die Fixierung einer werterhaltenden Bewirtschaftung im Haushalt.

Bei Beurteilung der Finanzlage können Kennzahlen wie der Liquiditätsdeckungsgrad oder die Liquiditäts-

reichweite gewählt werden. Während der Liquiditätsdeckungsgrad zur Gewährleistung der Zahlung kurzfristiger Verbindlichkeiten stets den Benchmark von 1 überschreiten sollte, ist ein Vergleich der Liquiditätsreichweite nicht möglich. Diese ist im Ermessen der eigenen Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Auch die Liquiditätsreserve, die aus Erfahrung aus unserer Beraterpraxis in Höhe der jährlichen Gewerbesteuereinnahmen zu halten ist, ist von Kommune zu Kommune verschieden. Nach Tilgung und unter Berücksichtigung des Aufbaus der Liquiditätsreserve entsteht für die Kommune die freie Finanzspitze. Diese stünde für die sich aus der Vermögenslage ergebenden Investitionen zur Verfügung. Auch hier ist eine entsprechende Höhe zu erreichen, die eine Werterhaltung des Vermögens sichert.



Eine Kennzahl zur Beurteilung der Verschuldungslage ist die Verschuldung pro Einwohner. Den Bezug zur Nachhaltigkeit verdeutlicht praxisnah die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – ein Indikator für das Erreichen des SDGs Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum ist die Staatsverschuldung.¹²

¹² Weitere Informationen finden Sie hier: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/nachhaltigkeitsstrategie-2021-1873560>

Die Richtwerte für die Verschuldung einer Kommune sind bspw. in Sachsen in der Verwaltungsvorschrift Kommunale Haushaltswirtschaft – VwV KomHWi in I 1. c) festgehalten. Weiterhin können die Schuldentragfähigkeit und die Kreditaufnahmefähigkeit als Kennzahlen gemessen und mit der Vermögens- und Finanzlage im Zusammenhang ausgewertet werden.

Die Steuerertrags- und die Zuweisungsquote beeinflussen direkt die Ergebnislage einer Kommune. Während erstere bei über 40% liegen sollte, ist für zweite eine Benchmark unter 40% angemessen. Der Gestaltungsspielraum zur Anpassung von Steuerhebesätzen ist entsprechend der Ziele der Kommune zu nutzen, um die finanziellen Möglichkeiten im angemessenen Rahmen auszuschöpfen und die Abhängigkeit von Zuweisungen zu senken. Eine weitere Kennzahl stellt die Personalintensität dar, die bei Unter- oder Überschreiten von 20% bis 40% Maßnahmen mit sich ziehen sollte. Ein positives Ergebnis ist erst erreichbar, wenn die Kommune einen Aufwandsdeckungsgrad von 1 überschreitet. Folglich sollten bei Unterschreitung Möglichkeiten zur Steigerung der Erträge bzw. Senkung der Aufwendungen evaluiert und umgesetzt werden.

Die anhand der dargestellten vier Dimensionen zu beurteilende ökonomische Nachhaltigkeit ist im gesamten Haushaltskreislauf im engen Zusammenhang mit der sozialen Nachhaltigkeit zu betrachten. Beispielhaft wird dies anhand von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen für Maßnahmen im Haushalt deutlich. Neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorschrift sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen notwendig, um auch unter Beachtung von Folgekosten die beste Entscheidung für die Zukunft der Kommune zu treffen. Denn der Verbrauch verfügbarer Mittel, Kreditaufnahmen, die Tilgungsleistungen nach sich ziehen sowie die Folgekosten haben einen direkten Einfluss auf die zukünftigen Generationen. Über die reine Betrachtung der „Zahlen“ können in bspw. Nutzwertanalysen weitere Vor- und Nachteile diskutiert werden, die individuell auf die Ziele der Kommune abgestimmt werden. So werden zukunftsweisende Entscheidungen nach objektiven Gesichtspunkten mit der notwendigen regionsspezifischen Subjektivität möglich.

Zum Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen können Kommunen im Haushalt verschiedene Maßnahmen ergreifen. Als Beispiel sei an dieser Stelle das Energiemanagement aufgeführt. Bei der Haushaltskonsolidierung begegnen in der Beraterpraxis häufig im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement sowie bei der Straßenbeleuchtung lediglich in geringem Umfang durchgeführte Energiesparmaßnahmen. Wenngleich die Umstellung mit der Aufwendung finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen verbunden ist, können erhebliche Einsparpotentiale generiert werden. Neben monetären Effekten muss weniger Energie erzeugt werden und eine längere Lebensdauer von LED-Lampen reduziert den Rohstoffverbrauch und Abfälle.

Die Möglichkeiten und Notwendigkeiten, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu integrieren, sind weitaus vielfältiger und zahlreicher, als diese Beispiele darstellen. Doch weisen sie bereits auf in der Praxis häufig unzureichend ausgeschöpfte Potentiale hin. Grundsätzlich sollten neben einer ausgeglichenen Vermögens-, Finanz-, Verschuldungs- und Ergebnislage ökologische und soziale Gesichtspunkte bei der Haushaltsplanung einbezogen werden. Nur wenn es gelingt, die strategische Ausrichtung der Kommune und das Verwaltungshandeln an Wirtschaftlichkeit, Gerechtigkeit und der Erhaltung der Lebensgrundlagen auszurichten, wird die Kommune zukunftsfähig.

Ihre Ansprechpartnerin



Louise Seeliger
Beraterin

„Die Welt retten wir nur gemeinsam“

Kommunales Start-up: Geestland berät Städte und Gemeinden zum Thema Nachhaltigkeit



Der Chef trägt Hornbrille und Hoodie, in der Mittagspause versammeln sich alle um den Tischkicker, abends wird auf der Dachterrasse gegrillt und dann wird bis in die Nacht bei Club Mate und Pizza an kreativen Konzepten gefeilt. Um die Welt der Start-ups ranken sich viele Klischees. Doch es gibt einen Grundsatz, der gilt immer: Am Anfang steht die Idee eines mutigen Gründers.

Nah an der Lebensrealität

So war es auch bei der Stadt Geestland, als sie vor rund einem Jahr ihren „Kommunalen Service für Nachhaltigkeit“ gründete. Der KSN ist so etwas wie ein kommunales Start-up – jung, innovativ und zukunftsorientiert. „Wenn es darum geht, den Nachhaltigkeitsgedanken voranzutreiben, spielen die Städte und Gemeinden eine Schlüsselrolle“, erklärt Koordinatorin Britta Murawski. „Sie sind am dichtesten dran an der Lebensrealität der Menschen und können deshalb am ehesten die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung stellen.“

Intelligent vernetzt und nachhaltig

Mit ihrem ganzheitlichen Blick auf die Dinge ist die Stadt Geestland sehr erfolgreich, hat – als erste Kommune überhaupt – zwei Mal den Deutschen Nachhaltigkeitspreis gewonnen und setzt vielfältige nachhaltige Projekte um. Zuletzt hat Geestland rund 35.000 Bäume gepflanzt – einen für jeden Einwohner und noch ein paar mehr. Als eine von 28 Kommunen in Deutschland nimmt die Stadt Geestland außerdem an der dritten Staffel der Modellprojekte Smart Cities teil. Dabei geht es darum, digitale Strategien für das Stadt- und Landleben der Zukunft zu erproben. Eine intelligent vernetzte Stadt, die das Leben effizienter, grüner, sozialer und technologisch fortschrittlicher macht – das ist das Ziel.

Ideen und Erfahrungen austauschen

„Die Idee war, dass wir eine Plattform schaffen, auf der wir unsere Erfahrungen und Ideen mit anderen Kommunen teilen, um sie auf dem Weg in eine nachhaltigere Zukunft zu unterstützen“, sagt Britta Murawski. „Jede Stadt und jede Gemeinde ist anders und muss eigene Wege zu mehr Nachhaltigkeit finden. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir nicht voneinander lernen können. Nachhaltigkeit ist ein Prozess, der alles und jeden betrifft.“

Checkliste und Kommunikationshilfen

Der KSN der Stadt Geestland bietet unter anderem ein eigenes Traineeprogramm und Kommunikationshilfen für die 17 Nachhaltigkeitsziele an. Außerdem werden die Kommunen im Prozessmanagement und bei der Berichterstellung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex begleitet. Auch eine Checkliste gibt's an die Hand. „Das Wichtigste ist, dass wir miteinander ins Gespräch kommen“, unterstreicht Geestlands Bürgermeister Thorsten Krüger. „Im Dialog entwickelt man die besten Ideen.“

Internationale Partnerschaften

Mehrere Kommunen haben das Angebot der Stadt Geestland schon in Anspruch genommen – die Resonanz war durchweg positiv: „Mit jedem Gespräch werden auch wir reicher an Erfahrung und lernen dazu, es ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten“, sagt Britta Murawski. Mittlerweile macht sich die Stadt Geestland sogar auf internationaler Ebene für mehr Nachhaltigkeit stark. Gemeinsam mit ihrer Partnerstadt Tozeur in Tunesien hat sie die erste Nachhaltigkeitsstrategie des Landes entwickelt. Aus der Partnerschaft der beiden Städte sind bereits einige tolle Projekte entstanden. Zum Beispiel hat Tozeur mit Unterstützung aus Geestland einen Nachhaltigkeitswettbewerb für die Bürgerinnen und Bürger auf die Beine gestellt. Außerdem haben die Geestländer ihre Partnerstadt bei der Beschaffung eines mobilen Impfcontainers unterstützt, der bei der Bewältigung der Corona-Pandemie hilft.



Erst vor ein paar Wochen hat Tozeur die ersten von insgesamt 650 Pawlonien in den Boden gesetzt. Eine Pflanzaktion, die die Stadt Geestland aus dem Gewinn des Deutschen Nachhaltigkeitspreises finanziert hat, um ihre tunesische Partnerstadt beim Klimaschutz zu unterstützen. Denn Pawlonien gehören zu den am schnellsten wachsenden Bäumen der Welt und produzieren drei bis vier Mal so viel Sauerstoff wie andere Bäume. Deshalb werden sie auch als Klimabäume bezeichnet.

„Die Frage, wie man solche erfolgreichen Partnerschaften entwickelt, taucht bei unserer Beratung häufiger auf. Das freut uns sehr. Denn am Ende des Tages werden wir die Welt nicht alleine retten können. Das geht nur gemeinsam“, sagt Bürgermeister Thorsten Krüger.

Neugierig geworden? Fragen zum KSN beantwortet Koordinatorin Britta Murawski telefonisch unter 04743 937-1520 oder per E-Mail an britta.murawski@geestland.eu.

Nachhaltiges Personalmanagement

Sie tun bereits alles Menschenmögliche dafür, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um kompetentes Personal zu gewinnen? Dann sind Sie eine echte Ausnahme und der folgende Artikel rennt bei Ihnen womöglich offene Türen ein. Alle jedoch, die den Fachkräftemangel oder gar den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes für die Hauptursache geringer Bewerbungen in ihren Verwaltungen halten, sind hier genau richtig. Diese Haltung aufzubrechen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen – darum geht es in diesem Artikel.

Laut einer Forsa-Studie im Auftrag von XING E-Recruiting von Anfang 2022 steigt die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer*innen in Deutschland. Nur jede/jeder Fünfte ist zufrieden mit der aktuellen beruflichen Situation. Die anderen 80 % sind entweder bereits aktiv auf der Suche oder warten nur auf attraktive Stellenangebote. Die Wahrnehmung von „Attraktivität“ aber steht zukünftig verstärkt im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Also ist genau jetzt die Zeit, sich damit zu beschäftigen.

Annähern an das Thema Nachhaltigkeit kann man sich über den eigentlich aus der Privatwirtschaft stammenden Ansatz der „unternehmerischen Sozialverantwortung“, engl. „Corporate Social Responsibility“ – kurz „CSR“. Das Agieren von Unternehmen oder öffentlichen Institutionen hat konkrete soziale und ökologische Auswirkungen. Aus dieser Bedeutung ihres Handelns erwächst eine gesellschaftliche Verantwortung. Wirtschaft und Verwaltung stehen der Gesellschaft nicht gegenüber, sondern sind selbst Teil von ihr. Das Gleiche gilt für die Umwelt. Es liegt im Eigeninteresse auch der öffentlichen Verwaltung, sich zu dieser Verantwortung zu bekennen. Wenn dann auch noch Entscheidungen konsequent an dieser Verantwortung ausgerichtet werden, ist der erste Schritt zur Nachhaltigkeit – und damit zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität – getan.

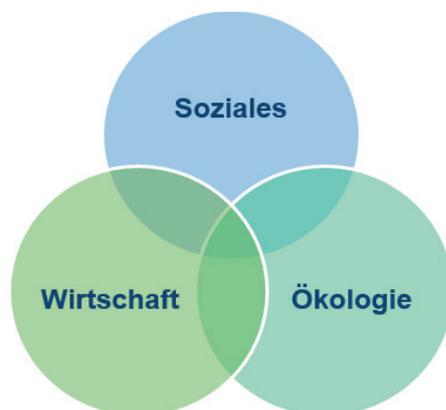


Abb. 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Im Hinblick auf Personalmanagement kann von Nachhaltigkeit nur dann die Rede sein, wenn nicht nur kurzfristig (reaktiv) auflodernde ‚Feuer‘ bekämpft, sondern vielmehr langfristig die ursächlichen ‚Brandherde‘ beseitigt werden.

Der Umgang mit altersbedingten Abgängen von Fach- und Führungskräften ist dafür ein gutes Beispiel. Solche sich abzeichnenden Personalbedarfe müssen frühzeitig erkannt und mit genügend Vorlauf in die Personalplanung einbezogen werden (Wissensdokumentation, Aus- und Weiterbildung, Stellenbesetzung).

Aber auch im Rahmen der externen Personalgewinnung lässt sich schnell erkennen, dass kurzfristig gedachte Lösungen durch ggf. wiederholte Stellenbesetzungsverfahren aufgrund von Fehlbesetzungen langfristig dauerhaft mehr Budget verbrauchen als einmalige, dafür aber nachhaltig angelegte Maßnahmen.

Aus Denkhaltung des CSR lassen sich Maßnahmen für das Personalmanagement ableiten. Im Folgenden sind einige Beispiele aufgeführt.



Personalgewinnung
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Instrumenten des digitalen Marketings (z. B. Sichtbarkeit auf branchenüblichen Plattformen und in zielgruppenrelevanten sozialen Medien) • Sicherstellung einer einheitlichen und qualitativ hochwertigen Einarbeitung (Onboarding-Prozess)
Mitarbeiterbindung
<ul style="list-style-type: none"> • Teambuilding-Maßnahmen zur Steigerung des kollegialen Zusammenhalts • Stärkung der Eigeninitiative der Beschäftigten durch Einbindung in Entscheidungsprozesse • aktive Gestaltung der internen Verwaltungskultur (Werte, Selbstverständnis)
Personalentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • niederschwellige Angebote zur Fort- und Weiterbildung • interne Nachwuchsförderung (Fach- und Führungskräfte) und Schaffung von Karrierepfaden, etwa durch Stellen mit geringeren Führungsanteil wie z. B. Teamleitungen
Verwaltungsorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Moderne, ergonomische Arbeitsplätze inkl. Homeoffice-Option • Flexibilisierung der Arbeitszeit und Förderung von Teilzeitmodellen

Diese oder ähnliche Maßnahmen sind im privaten Sektor oftmals bereits etabliert. Dadurch entsteht Handlungsdruck auf die öffentliche Verwaltung.

Neben dem öffentlichen Bekenntnis der Verwaltung zum CSR spielt auch die zielgruppengerechte Erhöhung der Sichtbarkeit und aktive Gestaltung der Wahrnehmung der Verwaltung als ‚guter‘ Arbeitgeber eine wesentliche Rolle. Wer Sie als potenzieller Arbeitgeber gar nicht erst wahrnimmt, wird sich auch nicht bei Ihnen bewerben und wer Sie als Arbeitgeber nicht wertschätzt, wird Ihnen seine Arbeitskraft auf Dauer auch nicht anbieten. Das Entgelt stellt dabei nur einen von vielen Faktoren dar.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, ist die Definition ihrer Zielgruppe(n) wichtig. Aufgrund der demographischen Entwicklung kommt es in den Verwaltungen zwangsläufig zu einem Generationswechsel. Es geht also darum, ein Verständnis für die typischen Erwartungshaltungen und Anforderungen der unterschiedlichen Alterskohorten zu entwickeln. Zum Beispiel ist für die ‚Generation Y‘ bzw. die Millennials (ca. Jahrgänge 1981 bis 1997) eine wertschätzende Führungskultur und die Anerkennung der Vielfalt individueller Lebensstile (Diversity) von großer Bedeutung.

Fachkräfte gibt es. Sie zu erreichen, sie zum Vertragsabschluss zu motivieren und langfristig an sich zu binden, wird allerdings aufwendiger als bisher. Sie als Arbeitgeber müssen die richtigen Kanäle finden, Abholpunkte schaffen und Ihre Vorteile in Szene setzen.

Wie stellt sich z. B. Ihre Verwaltung im Internet, insbesondere in den für ihre Zielgruppe relevanten sozialen Medien, dar? Nur wenn Sie hier als moderner Arbeitgeber mit ihren Vorzügen sichtbar werden, können Sie latent wechselwillige Fachkräfte auf sich aufmerksam werden.

Versuchen Sie, als Arbeitgeber in erster Linie durch monetäre Anreize zu überzeugen? Geld ist wichtig, gerade in Zeiten hoher Inflation. Aber es ist, besonders für die jüngeren Generationen, eben bei Weitem nicht alles. Ein adäquates Gehalt ist eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung zur Gewinnung und Bindung von gutem Personal.

Zudem sollten Sie sich nicht darauf verlassen, dass alle Akteure im öffentlichen Dienst gleichermaßen streng nach den Regeln des TVöD oder TV-L spielen.



In der Praxis sitzen finanziell leistungsstärkere Kommunen oft am längeren Hebel und alle anderen haben das Nach-sehen. Nicht zuletzt deshalb sollte man verstärkt auf nicht-monetäre Anreize setzen. Haben Sie ein konkretes Personalentwicklungskonzept sowie ein gelebtes Wirkungscontrolling für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen? Kennen Sie die aktuellen und die zukünftigen Anforderungen ihrer Stellen sowie die daraus resultierenden Entwicklungspotenziale für Ihre Beschäftigten?

All das erfordert keine umfangreichen Haushaltsmittel. Was es braucht, sind ein klares Bekenntnis, den konkreten Handlungswillen und das nötige Durchhaltevermögen, um die verschiedenen Maßnahmen mit Priorität anzugehen.

Die Arbeit der Kommunalverwaltung entscheidet ganz direkt über Lebensverhältnisse und die Lebensqualität vor Ort. Das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen kann dabei als verfassungsmäßig verbrieftes Schutzschild für Basisdemokratie und regionale Pluralität gesehen werden. So betrachtet, gibt es wenig Orte, die besser geeignet wären, um Nachhaltigkeit in seiner ganzheitlichen Bedeutung Geltung zu verschaffen.

Es liegt also an Ihnen, ob Sie sich zukünftig durch ein nachhaltiges Personalmanagement als attraktiver Arbeitgeber von anderen Verwaltungen abheben.

Gerne besprechen wir gemeinsam mit Ihnen, wie wir Sie dabei passgenau unterstützen können.

Ihr Ansprechpartner



Dr. Daniel Löffelmann
Abteilungsleiter

So erreichen Sie uns



B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Franklinstraße 22
01069 Dresden

Tel.: 0351 / 47 93 30 – 30

kanzlei@bup-kommunalberatung.de

www.bup-kommunalberatung.de



Impressum

Herausgeber:

B & P Management- und Kommunalberatung GmbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden,

Tel.: +49 (351) 47933030 | kanzlei@bup-kommunalberatung.de

Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Nitschke, Patrick Reich-Schellenberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gern für Sie zur Verfügung. Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH.

Bildquellen:

Eigene Abbildungen und Bilder: Seiten 1, 6, 7, 11 und 15

Abb. Seite 5: Sustainable Development Goals, SDGs - <https://unric.org/de/17ziele>

Bild Stadt Geestland (Projektkoordinatorin Britta Murawski und Bürgermeister Thorsten Krüger): Seite 13

Fotografenbilder: Crispin-Iven Mokry – Fotografie & Design: Seiten 6, 12, 17, 18

Lizenzierte Bilder: Die Bilder auf den Seiten 4, 8, 11, 14 und 17 wurden durch Lizenzvereinbarungen mit istockphoto.com erworben, das Bild auf Seite 3 durch Lizenzvereinbarungen mit Adobe Stock.