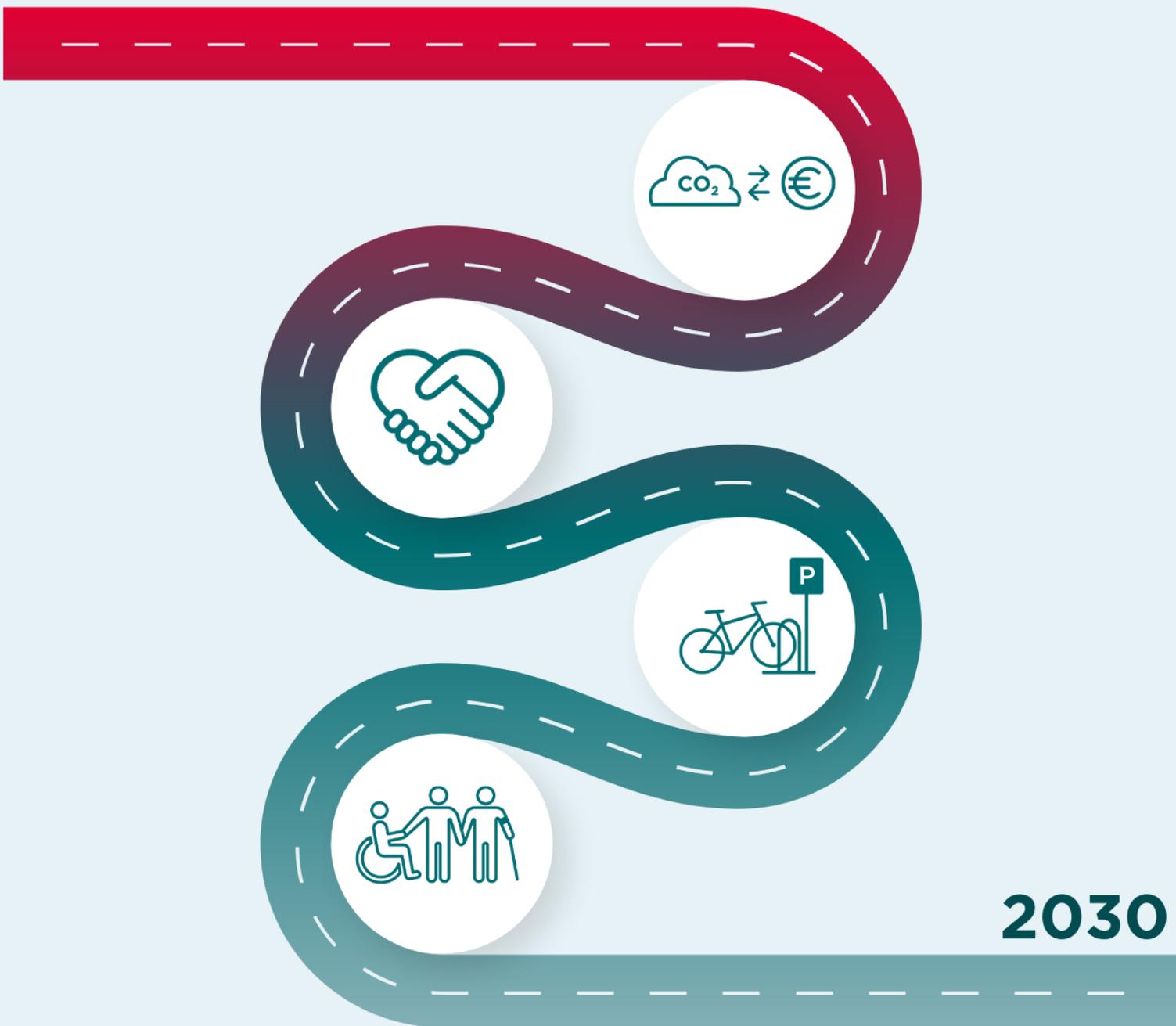


# Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW

## ROADMAP



*Projektbericht* | Mai 2022

# Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW 2030

Roadmap für eine nachhaltige Landesverwaltung NRW

---

*Julia Merkelbach*

*Michaela Roelfes*



Dieser Bericht ist Ergebnis des Forschungsmoduls „FM 2A Nachhaltige Landesverwaltung“.

Das diesem Bericht zugrunde liegende Forschungsvorhaben „Nachhaltigkeitsstrategie NRW: Vertiefungsanalysen zur Umsetzung aus wissenschaftlicher Sicht“ wurde durch das Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

**Bitte den Bericht folgendermaßen zitieren:**

Merkelbach, J. & Roelfes, M. (2022). *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW 2030. Roadmap für eine nachhaltige Landesverwaltung*. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH.

**Projektlaufzeit:** Januar 2021 - Dezember 2024

**Projektleitung:**

Michaela Roelfes  
michaela.roelfes@wupperinst.org

Autorinnen:

**Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH:**

Julia Merkelbach  
Michaela Roelfes

**Unter Mitarbeit von**

Tim Dünnwald, Andrea Esken, Fabio Hauke, Ulrich Jansen, Franziska Nagel, Isabel Ossadnik, Magdolna Prantner, Oscar Reutter, Charlotte Thelen

**Die Autorinnen bedanken sich außerdem** bei Anja Bierwirth, Lena Hennes, Thorsten Koska, Christiane Overkamp, Melanie Speck, Ana Stevanovič, Yvonne Tertilt-Rübo und Oliver Wagner.

---

**Impressum**

**Herausgeberin:**

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH  
Döppersberg 19  
42103 Wuppertal  
www.wupperinst.org

**Ansprechperson:**

Julia Merkelbach  
Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik  
julia.merkelbach@wupperinst.org  
Tel. +49 202 2492-156

**Stand:**

Mai 2022

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hintergrund</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Anlass und Relevanz</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Vorgehen</b>	<b>5</b>
3.1	Indikatoren als Basis	5
3.2	Ziele, Maßnahmen, Instrumente und Rahmenbedingungen	7
3.3	Herausforderungen: Datenverfügbarkeit	9
3.4	Grenzen	10
<b>4</b>	<b>Handlungsfelder</b>	<b>12</b>
4.1	Klimaneutralität	14
4.1.1	<i>Treibhausgasemissionen der Landesverwaltung</i>	17
4.1.2	<i>Umwelt- und Energiemanagement</i>	19
4.1.3	<i>Potenziale für die klimaschonende Energieerzeugung nutzen</i>	21
4.1.4	<i>Exkurs: Natürliche Senken schützen</i>	23
4.2	Beschaffung	26
4.2.1	<i>Beschaffung nachhaltiger Produkte</i>	28
4.2.2	<i>Fahrzeugbeschaffung</i>	30
4.2.3	<i>Strukturelle Umstellung auf nachhaltige Beschaffung</i>	32
4.2.4	<i>Exkurs: GREEN &amp; fair IT</i>	34
4.3	Mobilität	36
4.3.1	<i>Analyse und Konzeptentwicklung für betriebliches Mobilitätsmanagement</i>	39
4.3.2	<i>Nachhaltige Dienstreisen</i>	41
4.3.3	<i>Fuhrparkmanagement</i>	43
4.3.4	<i>Nachhaltige Mitarbeitendenmobilität</i>	45
4.3.5	<i>Verkehrsvermeidung durch Telearbeit/mobiles Arbeiten</i>	48
4.4	Gebäude und Flächen	51
4.4.1	<i>Nachhaltige Flächennutzung</i>	54
4.4.2	<i>Ressourcenschutz im Gebäudebestand</i>	56
4.4.3	<i>Ressourceneffizienzstandards für den Um- und Neubau</i>	58
4.4.4	<i>Zugang für alle ermöglichen</i>	60
4.5	Personal	63
4.5.1	<i>Psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz verbessern</i>	65
4.5.2	<i>Angestelltenfluktuation regulieren</i>	67
4.5.3	<i>Gleichwertige Arbeitsbedingungen schaffen</i>	69
4.5.4	<i>Vielfalt der Perspektiven sicherstellen</i>	71
4.5.5	<i>Weiterbildung fördern und Nachhaltigkeitswissen verstetigen</i>	73
4.6	Prozesse	76
4.6.1	<i>Sicherheit und Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz</i>	78
4.6.2	<i>Vertrauen aufbauen und Fehlerkultur stärken</i>	80

---

4.6.3	<i>Abfallaufkommen reduzieren und richtig entsorgen</i>	82
4.6.4	<i>Daten schützen</i>	84
4.6.5	<i>Exkurs: Innovation fördern</i>	86
4.7	Veranstaltungen	90
4.7.1	<i>Nachhaltiges Catering</i>	92
4.7.2	<i>Mobilität der Teilnehmenden</i>	94
4.7.3	<i>Ressourcenarme Veranstaltungen und Klimakompensation</i>	96
4.7.4	<i>Diversität</i>	98
4.8	Kantinen	101
4.8.1	<i>Reduzierung tierischer Bestandteile im Menüplan</i>	103
4.8.2	<i>Gesunde Ernährung</i>	105
4.8.3	<i>Einsatz von Produkten mit staatlichen Bio-Siegeln</i>	107
4.8.4	<i>Integrative Betriebe</i>	110
<b>5</b>	<b>Umsetzung der Roadmap</b>	<b>112</b>
5.1	Politischer Wille und institutionelle Verankerung	113
5.2	Kapazitätsaufbau, Erfahrungsaustausch und Kooperation	115
5.3	Datenerhebung, Monitoring und Transparenz	117
5.4	Auf den Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW	117
<b>6</b>	<b>Referenzen</b>	<b>120</b>



## 1 Hintergrund

Der folgende Bericht stellt die Ergebnisse des Forschungsmoduls FM 2A *Nachhaltige Landesverwaltung* im Projekt *Nachhaltigkeitsstrategie NRW: Vertiefungsanalysen zur Umsetzung aus wissenschaftlicher Sicht* dar. Das Projekt wird durch das Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW (MULNV NRW) gefördert. Das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH begleitet die Erstellung, Fortschreibung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie Nordrhein-Westfalen (NRW) seit dem Jahr 2013 mit wissenschaftlicher Forschung in verschiedenen Projekten. Das aktuell laufende Projekt *Nachhaltigkeitsstrategie NRW: Vertiefungsanalysen zur Umsetzung aus wissenschaftlicher Sicht* beinhaltet verschiedene Forschungsmodule, die verstärkt die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW untersuchen.



Abbildung 1 Übersicht über das Forschungsprojekt

Ziel des Forschungsmoduls FM 2A „Nachhaltige Landesverwaltung“ ist es, durch ein transdisziplinäres Vorgehen ambitionierte und realistische Impulse für die Ziel- und Umsetzung einer Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW zu entwickeln. Dieser Bericht stellt neben den konkreten Ergebnissen auch das methodische Vorgehen vor. Zusätzlich dazu sind für jedes der acht Handlungsfelder und für jeden der 35 diskutierten Handlungsbereiche einseitige Übersichten erstellt worden, die losgelöst von dem restlichen Bericht als *fact sheets* einen schnellen Überblick über die aus wissenschaftlicher Sicht anstehenden Ziele, Maßnahmen und Rahmenbedingungen geben. Dieses Set aus 43 *fact sheets* ist in den vorliegenden Bericht eingebunden und wird zusätzlich als separater Download in Druckqualität bereitgestellt. Die *fact sheets* und dieser Bericht ergeben zusammen die Roadmap *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW*.<sup>i</sup>

<sup>i</sup> Als eine Roadmap wird in diesem Projekt grundsätzlich ein strategisches Instrument verstanden, mit dessen Hilfe Maßnahmen und Instrumente zur Erreichung von Zielen innerhalb eines festgelegten Zeitplans abgebildet werden können. Da es sich bei dieser Roadmap jedoch um einen Impuls aus der Wissenschaft handelt, der nicht mit einem politischen Mandat zur Umsetzung verbunden ist, soll die vorliegende Roadmap stärker als Kommunikationsmedium verstanden werden, gleichwohl sie freilich auch als ein erstes Planungsinstrument genutzt werden kann.

## 2 Anlass und Relevanz

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat sich mit dem Klimaschutzgesetz<sup>2</sup> das verbindliche Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2030 eine bilanziell klimaneutrale Landesverwaltung zu erreichen (siehe § 7 Klimaschutzgesetz NRW). Die Landesregierung NRW verspricht darüber hinaus in ihrer aktualisierten Nachhaltigkeitsstrategie<sup>3</sup>, beschlossen im September 2020, das Handeln der Landesverwaltung NRW insgesamt an den Kriterien der Nachhaltigkeit auszurichten und erweitert damit den gesetzlichen Auftrag zur bilanziellen Klimaneutralität um das politische Versprechen der Nachhaltigkeitstransformation des eigenen Handelns. Diese Roadmap gibt Impulse und Ideen für die Umsetzung dieses Versprechens einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW.

Zunächst ist es jedoch wichtig festzulegen, was konkret unter dem Begriff der nachhaltigen Landesverwaltung zu verstehen ist: Was heißt Nachhaltigkeit bzw. an welchen Nachhaltigkeitskriterien soll das Handeln ausgerichtet werden? Und wo liegen die Systemgrenzen der Landesverwaltung NRW bzw. welche Behörden und Einrichtungen in NRW sind Adressaten dieser Roadmap?

### Nachhaltigkeitskriterien für die Landesverwaltung NRW

Da sich die Nachhaltigkeitsstrategie NRW an der Agenda 2030 und den 17 globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung (im Englischen *Sustainable Development Goals*, daher auch im Deutschen als SDGs bezeichnet, siehe Abbildung 2) orientiert, liegt es nahe, diese ebenfalls als Orientierungsrahmen für die Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW zu verwenden.



Abbildung 2 Übersicht über die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen

Quelle: Engagement Global (2015). Ziele für Nachhaltige Entwicklung - Agenda 2030 der UN: Icons [Downloads]. Online unter: <https://17ziele.de/downloads.html> (zuletzt aufgerufen am 29.03.2022).

Die Agenda 2030 und ihre 17 Ziele sind die 2015 beschlossene Entwicklungsagenda der Vereinten Nationen. Sie reflektiert ein integriertes Verständnis nachhaltiger Entwicklung und fordert zum einen die Einhaltung von ökologischen Belastungsgrenzen,

zum Beispiel in Bezug auf Klima und Ökosysteme. Zum anderen fordert sie aber auch die Einhaltung von sozialen Belastungsgrenzen, zum Beispiel in Bezug auf Armut, Gesundheit und Frieden und postuliert, dass keines ihrer Ziele ohne die anderen erreicht werden kann. Diese Entwicklungsagenda der Vereinten Nationen, die globale Gültigkeit beansprucht und diesen Anspruch damit auch für Deutschland, Nordrhein-Westfalen und die Landesverwaltung NRW erhebt, fordert also zu systemischem Denken auf: Sie fordert dazu auf, bei dem Versuch ein Ziel zu erreichen die anderen Ziele niemals aus dem Blick zu verlieren. Mehr noch fordert sie dazu auf, Maßnahmen und Instrumente umzusetzen, die sich auf mehr als ein Ziel positiv auswirken.

### **Systemgrenzen der Landesverwaltung NRW**

Die Landesverwaltung NRW ist eine komplexe Organisation mit vielen, größeren und kleineren Behörden und Einrichtungen auf unterschiedlichen Ebenen. Es ist daher wichtig, die Systemgrenzen für ihre Nachhaltigkeitstransformation festzulegen. Um größtmögliche Kohärenz zum laufenden Projekt der klimaneutralen Landesverwaltung NRW herzustellen, wird empfohlen die Systemgrenzen der nachhaltigen Landesverwaltung NRW am Klimaschutzgesetz NRW zu orientieren: Als zugehörige Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW zählen demnach die Landesbehörden nach § 3 und §§ 6 bis 9 des Landesorganisationsgesetzes<sup>4</sup> NRW in der aktuellen Fassung vom 17. Dezember 2020, die Einrichtungen des Landes nach § 14 des Landesorganisationsgesetzes inklusive der staatlichen Kunst- und Musikhochschulen, die Landesbetriebe nach § 14a des Landesorganisationsgesetzes, die Sondervermögen sowie die Organe der Rechtspflege.<sup>ii</sup>

### **Definitionsvorschlag: Nachhaltige Landesverwaltung NRW**

Eine nachhaltige Landesverwaltung erreicht vor diesem Hintergrund bis 2030 bilanzielle Klimaneutralität (siehe auch Kapitel 4.1), reduziert ihren Ressourcenverbrauch, bietet gesunde, faire und gleichwertige Anstellungs- und Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden und leistet zudem generell einen angemessenen Beitrag zur Erreichung der SDGs. Dabei wird empfohlen, die Nachhaltigkeit des Verwaltungshandelns sowohl auf der Ebene einzelner Behörden und Einrichtungen als auch in Summe aller Behörden und Einrichtungen innerhalb der oben definierten Systemgrenzen zu betrachten.

### **Roadmap als Inspiration über die Landesverwaltung NRW hinaus**

Bereits in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW beschreibt die Landesregierung NRW die Vorbildfunktion der Landesverwaltung NRW als einen wichtigen Zweck dieser Nachhaltigkeitstransformation: Die Bemühungen und Erfolge der Landesverwaltung NRW, ihr eigenes Handeln an den Prinzipien und Zielen der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 auszurichten, kann eine wichtige Ausstrahlungskraft weit über die Systemgrenzen der Landesverwaltung NRW entfalten. Sie kann andere Organisationen – seien es Kommunen, Unternehmen, Verbände oder Vereine – und

---

<sup>ii</sup> Ausgenommen sind im Klimaschutzgesetz die Schulämter, die Direktor\*innen von Landwirtschaftskammern und Landschaftsverbänden und die Geschäftsführer\*innen der Landwirtschaftskammer.

auch andere Regionen und Länder inspirieren, sich ihrerseits auf den Weg zu machen. Durch gute Beispiele, durch Lerneffekte im Umsetzungsprozess und durch ein konsequentes und transparentes Wirkungsmonitoring der Maßnahmen kann die Landesverwaltung NRW darüber hinaus richtungweisend Hilfestellung für andere Organisationen bei der Auswahl von Maßnahmen und Instrumenten sowie bei der Gestaltung des Transformationsprozesses geben.

### 3 Vorgehen

Zu Beginn der Entwicklung dieser Roadmap im Sommer 2021 sind, gemeinsam mit dem für die Koordination der Nachhaltigkeitsstrategie NRW zuständigen Referat im MULNV NRW, acht Handlungsfelder einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW identifiziert worden (siehe Abbildung 3). Inhaltlich orientieren sich diese Handlungsfelder an Vorarbeiten auf Bundesebene und in anderen Bundesländern. Aufgrund ihrer Aktualität sind hier das *Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit* der deutschen Bundesregierung in der Fortschreibung 2021<sup>5</sup> sowie das *Programm für eine Nachhaltige Landesverwaltung Thüringen* der Landesregierung Thüringen von 2021<sup>6</sup> hervorzuheben.

Um die Bedeutung der Klimaneutralität für die Nachhaltigkeitstransformation zu unterstreichen, wurde sie als separates Handlungsfeld der nachhaltigen Landesverwaltung NRW ausgewiesen, obwohl das Ziel der bilanziellen Treibhausgasneutralität letztlich in allen Handlungsfeldern bei der Identifikation von Maßnahmen und Instrumenten eine wesentliche Rolle spielen muss. Die Handlungsfelder Beschaffung und Prozesse weisen einen ähnlichen Querschnittscharakter auf, da sie für alle Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW relevant sind und somit alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW – wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß – betreffen. Demgegenüber stehen die stärker sektoral gedachten Handlungsfelder Mobilität, Gebäude und Flächen, Personal, Veranstaltungen und Kantinen. Während auch hier Klimaneutralität, Beschaffung und Prozesse eine große Rolle spielen, ist die Gestaltungsverantwortung in diesen Handlungsfeldern oftmals in einzelnen Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen oder Referate) oder sogar einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW (z. B. Landesministerium oder Landesbetrieb) konzentriert.

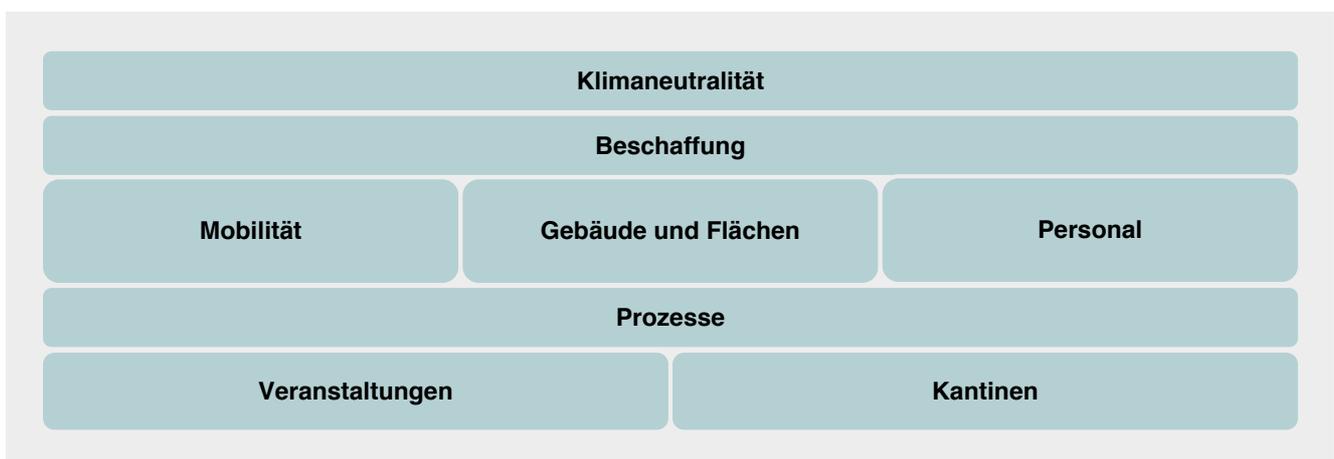


Abbildung 3 Handlungsfelder der nachhaltigen Landesverwaltung NRW

#### 3.1 Indikatoren als Basis

Um die nachhaltige Entwicklung in den acht Handlungsfeldern abzubilden, sind geeignete Indikatoren gesucht und mit verschiedenen Expert\*innen diskutiert worden.

Zu diesem Zweck wurden eine Vielzahl an bestehenden Strategien und Maßnahmenprogrammen auf ihre Indikatorik und deren Übertragbarkeit auf die Landesverwaltung NRW überprüft (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1**    **Verwendete Dokumente zur Identifikation geeigneter Indikatoren, Ziele, Maßnahmen und Instrumente (Auswahl)**

Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Fortschreibung 2021 der Bundesregierung <sup>7</sup>
EMAS-Verordnungen der Europäischen Union <sup>8</sup> (Eco-Audit and Management Scheme)
Standards der Global Reporting Initiative (GRI) <sup>9</sup>
Projekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ des Landesamtes für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes NRW <sup>10</sup>
Programm für eine nachhaltige Landesverwaltung Thüringen <sup>11</sup>
Nachhaltigkeitsstrategie NRW (Fortschreibung 2020) <sup>12</sup>
Landesstrategie Green IT 2020 in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württemberg <sup>13</sup>
Konzept einer klimaneutralen Landesverwaltung Baden-Württemberg <sup>14</sup>
The Greenhouse Gas Protocol <sup>15</sup>

Die Roadmap zielt darauf, einen Einstieg in eine systematische Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW vorzuschlagen. Dieser soll die Vielfalt der zu adressierenden Herausforderungen vor dem Hintergrund der Agenda 2030 abbilden, ohne sich dabei in einer Vielzahl von Ansatzpunkten zu verlieren. Daher wurden gezielt ausgewählte Indikatoren als Vorschlag mit Expert\*innen des Wuppertal Instituts für die einzelnen Handlungsfelder sowie mit Mitarbeitenden des MULNV NRW, des Ministeriums für Wirtschaft und Energie des Landes NRW (MWIDE NRW) und des Landesamtes für Natur-, Umwelt- und Verbraucherschutz des Landes NRW (LANUV NRW) diskutiert. Am Ende dieses Prozesses stand im August 2021 ein Katalog von 3 bis 5 Indikatoren pro Handlungsfeld, der als Grundlage für die partizipative Entwicklung dieser Roadmap diente.<sup>iii</sup>

<sup>iii</sup> Während der im Folgenden beschriebenen, weiteren Arbeitsschritte zur Entwicklung von Zielen, Maßnahmen und Instrumenten wurden einzelne Indikatoren aus dem Katalog auf Basis der Rückmeldungen der Teilnehmenden weiter angepasst.

### 3.2 Ziele, Maßnahmen, Instrumente und Rahmenbedingungen

Die so ausgewählten Indikatoren sind im November 2021 und Januar 2022 mit Mitarbeitenden verschiedener Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in je zwei Online-Workshops<sup>iv</sup> pro Handlungsfeld diskutiert worden. Für jedes Handlungsfeld wurde zu diesen Workshops zusätzliche Expertise aus dem Wuppertal Institut bzw. dem Projektbeirat des Forschungsprojekts „TEAM Nachhaltigkeit“ hinzugezogen (siehe Tabelle 2). Die erste Workshop-Phase diente dazu, geeignete Zielkorridore für die Jahre 2025 und 2030 zu diskutieren. Die zweite wurde genutzt, um geeignete Maßnahmen und Instrumente sowie notwendige Rahmenbedingungen zu diskutieren.

**Tabelle 2 Geladene Expert\*innen in der Workshop-Phase**

Name	Institution	Workshops
Frau Anja Bierwirth	Wuppertal Institut	Gebäude und Flächen, Klimaneutralität
Frau Lena Hennes	Wuppertal Institut	Kantinen, Beschaffung
Herr Thorsten Koska	Wuppertal Institut	Mobilität
Frau Christiane Overkamp	Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW	Prozesse
Frau Prof. Dr. Melanie Speck	Wuppertal Institut, Hochschule Osnabrück	Kantinen, Beschaffung
Frau Ana Stevanović	LAG 21 NRW e. V., RENN.west	Veranstaltungen
Frau Yvonne Tertilt-Rübo	Landesarbeitsgemeinschaft der Gleichstellungsbeauftragten	Personal
Herr Oliver Wagner	Wuppertal Institut	Klimaneutralität

Zur Teilnahme eingeladen wurden Mitarbeitende aller Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW. Der Versand der Einladungen erfolgte per E-Mail an alle öffentlichen Poststellen der Landesverwaltung NRW. Zusätzlich erfolgte eine Weiterleitung der Einladung an die Mitglieder des Netzwerks Nachhaltige Landesverwaltung des LANUV NRW. Das Workshop-Angebot wurde von rund 74 Mitarbeitenden verschiedener Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW angenommen.

#### Erste Workshop-Phase im November 2021

Zur Vorbereitung der ersten Workshop-Phase wurden zunächst Ziele von (Nachhaltigkeits-)Strategien und vergleichbarer Pläne auf Landes- und Bundesebene recherchiert und auf ihre Kohärenz geprüft (siehe Tabelle 1). Anschließend daran hat das

<sup>iv</sup> Ursprünglich wurden zwei Kongresse in Präsenz geplant. Diese sind aus Gründen der COVID-19 Pandemievorsorge durch insgesamt 15 digitale Workshops zu je 2,5 Stunden Dauer ersetzt worden. Aufgrund einer Vielzahl von kurzfristigen Absagen konnte der zweite Workshop zum Handlungsfeld Personal nicht stattfinden und aufgrund der kritischen pandemiebedingten Kapazitätsengpässe im Februar/März 2022 konnte kein zeitnaher Alternativtermin gefunden werden. Als Ersatz für den fehlenden, zweiten Workshop in diesem Handlungsfeld wurden in Rücksprache mit dem Zuwendungsgeber die Desktoprecherche intensiviert und zwei semi-strukturierte Interviews mit Mitarbeitenden im Personalwesen der Landesverwaltung durchgeführt.

wissenschaftliche Projektteam des Wuppertal Instituts Zielvorschläge formuliert. Diese wurden dann in den Workshops mit den Teilnehmenden diskutiert und auf ein ausreichendes Ambitionsniveau einerseits und die Realisierbarkeit andererseits hin geprüft. Im Ergebnis wurden zu allen Indikatoren Zielkorridore vereinbart, die jedoch aufgrund der fehlenden Datenbasis in einigen Fällen nicht quantifiziert sind.

### **Zweite Workshop-Phase im Januar 2021**

In einer zweiten Phase wurden erneut Workshops zu den Handlungsfeldern durchgeführt, um Maßnahmen und Instrumente zur Erreichung der in der ersten Workshop-Phase festgelegten Zielkorridore zu entwickeln und zu diskutieren. Zur Vorbereitung dieser Workshops wurden die Ergebnisse des jeweils ersten Workshops durch das wissenschaftliche Projektteam aufbereitet und alle Teilnehmenden gebeten, über ein digital zugängliches Whiteboard bereits bekannte Maßnahmen und Instrumente sowie Maßnahmenvorschläge zu dokumentieren. Diese Inputs durch die Teilnehmenden wurde vom wissenschaftlichen Projektteam des Wuppertal Instituts um weitere Vorschläge aus den bekannten Maßnahmen- und Instrumentenkatalogen für die Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen (siehe Tabelle 1) ergänzt.

Während der Workshops der zweiten Phase wurden die eingereichten Beiträge diskutiert, ergänzt und hinsichtlich ihrer Wirkung und Umsetzbarkeit sowie der notwendigen Rahmenbedingungen bewertet.

### **Maßnahmen: Anfangen, kooperieren und Transformation katalysieren**

Das transdisziplinäre Vorgehen in diesem Forschungsprojekt hat viele Einblicke in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW ermöglicht, die sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Herausforderungen einer Nachhaltigkeitstransformation offenlegen. Deutlich wurde vor allem, dass sich einige Behörden und Einrichtungen in bestimmten Handlungsfeldern bereits auf den Weg gemacht haben, während andere Behörden und Einrichtungen noch am Anfang stehen. Deutlich wurde auch, dass die Größe der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW einen Einfluss auf die Umsetzungspotenziale haben kann: Gerade die kleineren Behörden und Einrichtungen haben in den Workshops solche Maßnahmen als schwer umsetzbar beschrieben, die personelle Kapazitäten in diesen Behörden und Einrichtungen binden. Grundsätzlich gilt, dass einige der anstehenden Aufgaben in den Handlungsfeldern durch einzelne Behörden und Einrichtungen selbstständig vorangetrieben werden können. Bei anderen Handlungsbereichen Bedarf es aber mindestens einer einrichtungsübergreifenden Koordination, wenn nicht sogar eines politischen Mandats, um substantielle Wirkungen zu entfalten.

Da eine differenzierte Analyse des Status quo der Nachhaltigkeitstransformation in den Behörden und Einrichtungen nicht Teil dieser Forschungsarbeit ist, werden diese Unterschiede in dieser Roadmap zunächst qualitativ aufgegriffen: In jedem Handlungsfeld finden sich 3 bis 5 unterschiedliche Handlungsbereiche, zu denen neben Zielen und Rahmenbedingungen auch Maßnahmen identifiziert wurden. Diese Maßnahmen wurden von den Wissenschaftler\*innen in eine von drei Kategorien einsortiert:

- **„Den Anfang machen“** steht für Maßnahmen, die in einzelnen Behörden und Einrichtungen selbstständig vorangetrieben bzw. voraussichtlich ohne übergeordnetes politisches Mandat in Angriff genommen werden können, um erste wertvolle Wirkungen zu erzielen.
- **„Gemeinsam mehr erreichen“** steht für Maßnahmen, die entweder eine einrichtungsübergreifende Koordination und Kooperation erfordern oder durch eine solche Kooperation eine wesentlich größere Wirkung entfalten können.
- **„Transformation katalysieren“** steht für Maßnahmen, die zwar oftmals ein politisches Mandat erfordern, von denen aber eine systemische Wirkung ausgehen kann.

### 3.3 Herausforderungen: Datenverfügbarkeit

Eine wesentliche Herausforderung für die Erarbeitung der Roadmap für eine nachhaltige Landesverwaltung NRW ist die unklare Datenlage in den einzelnen Handlungsfeldern. Schon zu Beginn dieser Forschungsarbeit wurde in einer Vielzahl von Gesprächen mit Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW deutlich, dass viele der notwendigen Datensätze nicht vorliegen bzw. der Zugriff auf diese nur mit erheblichem Aufwand ermöglicht werden kann. Dies ist zum einen der Breite der Handlungsfelder geschuldet, zu denen Daten – sofern sie erhoben werden – oftmals nicht zentral gesammelt und ausgewertet werden. Zum anderen besteht nach Einschätzung einiger Gesprächspartner\*innen für viele der anvisierten Indikatoren bisher keine Veranlassung zur Datenerhebung und -auswertung.

Anstelle einer ursprünglich vorgesehenen Datenerhebung hat sich das wissenschaftliche Projektteam daher um einen alternativen Zugang bemüht, denn das Wirkungsmonitoring ist ein unerlässlicher Bestandteil jeglicher Nachhaltigkeitstransformation. Im Rahmen einer Online-Umfrage<sup>v</sup> wurden deshalb alle Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW über ihre Poststellen angeschrieben und zur Datenverfügbarkeit in ihren Behörden und Einrichtungen befragt. Nach einer Laufzeit von insgesamt fünf Wochen betrug die Rücklaufquote der vollständig ausgefüllten Online-Umfragen bezogen auf die 656<sup>16</sup> Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW 6,25 Prozent. Es nahmen 39 Behörden und Einrichtungen an der Umfrage teil und füllten diese vollständig aus. Es wurden 89 weitere Zugriffe verzeichnet, bei denen jedoch ein Abbruch der Umfrage zu unterschiedlichsten Zeitpunkten erfolgte und zum Großteil keinerlei Eingaben erfolgten. Diese unvollständigen Datensätze wurden deshalb nicht in die Auswertung aufgenommen. Die Umfrage ist aufgrund der geringen Anzahl teilnehmender Behörden und Einrichtungen nicht repräsentativ, gibt jedoch einen ersten, systematischen Einblick in die Datenlage zur Nachhaltigkeitstransformation innerhalb der Landesverwaltung NRW: Für viele der im Rahmen eines Monitorings notwendigen Daten erfolgt bisher keine systematische Erhebung und Aufbereitung, weder in den einzelnen Behörden und Einrichtungen noch zentralisiert. Die Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten auf bestehende Datensätze werden in Kapitel 4 für jeden Handlungsbereich einzeln dargestellt.

---

<sup>v</sup> Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage wurde am 18. Januar 2021 an die öffentlichen Poststellen aller Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW versandt. Die Umfrage wurde außerdem über das Netzwerk Nachhaltige Verwaltung des LANUV und im Rahmen der Workshops beworben.

### 3.4 Grenzen

Im Rahmen der Workshops und in einer Vielzahl von Gesprächen und Diskussionen mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW wurde deutlich, dass es von besonderer Bedeutung ist, die Grenzen dieser Forschungsarbeit und damit der Roadmap sehr explizit darzustellen. Diesem soll im Folgenden nachgekommen werden:

- Die in dieser Roadmap vorgestellten Indikatoren, Ziele und Zielkorridore, Maßnahmen und Instrumente sowie Rahmenbedingungen sind Ideen und Impulse, deren Auswahl auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie den Ergebnissen von zwei Workshop-Reihen mit Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW beruhen. **Die Roadmap stellt also keine politische Entscheidung dar, sondern ist das Ergebnis einer wissenschaftlichen, transdisziplinären Forschungsarbeit.** Nichtsdestotrotz stellt diese Roadmap eine Empfehlung, Inspiration und Hilfestellung für die Landesregierung NRW dar, um das in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW gegebene Versprechen zur Nachhaltigkeitstransformation zeitnah umsetzen zu können.
- Das Fehlen einer soliden Datenbasis für die mit dieser Roadmap identifizierten Indikatoren hat zwei wesentliche Konsequenzen für ihre Gestaltung: Zum einen ist die Bestimmung von Zielen und Zielkorridoren ohne eine solide Datenbasis erheblich erschwert. **Die Ziele in dieser Roadmap sind daher häufig qualitativ oder prozessorientiert und nicht immer quantifiziert.** Zum anderen kann ohne eine solche Datenbasis keine *baseline* ermittelt werden, anhand derer abgeschätzt werden kann, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Zielerreichung (sofern quantifiziert) ausreichen. Das heißt, diese Roadmap beinhaltet keine quantitativen Szenarien, sondern ist vielmehr eine qualitativ-konzeptionelle Arbeit.
- Die Empfehlung von Maßnahmen und Instrumenten, aber auch von Zielsetzungen ist zwingend kontextabhängig. Wie sehr eine disruptive Veränderung der politischen Landschaft die Ausgangslage in Gesellschaft und Politik verändern kann, war insbesondere seit Beginn der COVID-19-Pandemie beobachtbar. Ein neuer Krieg in Europa hat den letzten Monat der Erarbeitung dieser Roadmap geprägt und nochmals die Ausgangslage massiv verändert. Solche Disruptionen sind auch für die Zukunft zu erwarten, weshalb diese Roadmap **keinen Anspruch auf zeitlose oder allgemeine Gültigkeit** erhebt. Vielmehr sind die Ideen und Impulse in dieser Roadmap als flexibler Baukasten zu betrachten, dessen Module an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Dies gilt insbesondere für die gegebenen, unterschiedlichen Ausgangslagen einzelner Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW.

- Zu guter Letzt erhebt diese Roadmap **keinen Anspruch auf Vollständigkeit**: Werden die 17 Ziele der nachhaltigen Entwicklung (SDGs), die mit der Agenda 2030 formuliert wurden, konsequent über jedes der acht Handlungsfelder gelegt, werden viele zusätzliche Herausforderungen und Aufgaben deutlich. Wie jedes Projekt musste jedoch auch diese Forschungsarbeit in einem abgesteckten Zeitrahmen mit begrenzten Ressourcen umgesetzt werden. In Konsequenz sind die unterschiedlichen, mit dieser Roadmap vorgestellten Handlungsbereiche nur eine Auswahl, deren Ziel es ist, möglichst für jedes Handlungsfeld ökologische, ökonomische und soziale Handlungsbereiche zu identifizieren.

Es soll an dieser Stelle jedoch betont werden, dass ein effektives Monitoring des Fortschritts der Landesverwaltung in ihrer eigenen Nachhaltigkeitstransformation wünschenswert und im Sinne der Transparenz, der Vorbildfunktion sowie der Kommunikation und Reflexivität wichtig ist. Allerdings sollte die bisher geringe Datengrundlage nicht davon abschrecken in die Umsetzung einzusteigen. Auch bisher nicht quantifizierte bzw. nicht quantifizierbare Maßnahmen können sehr sinnvoll und relevant sein und zu einem späteren Zeitpunkt konkreter ausformuliert werden.

# Eine nachhaltige Landesverwaltung

... erreicht bis 2030 die bilanzielle Klimaneutralität, reduziert ihren Ressourcenverbrauch, bietet gesunde, faire und gleichwertige Anstellungs- und Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden und leistet insgesamt einen angemessenen Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs).



## Acht Handlungsfelder der nachhaltigen Landesverwaltung

**Klimaneutralität**

**Beschaffung**

**Mobilität**

**Gebäude**

**Personal**

**Prozesse**

**Veranstaltungen**

**Kantinen**

## Handlungsfeld

# Klimaneutralität

Die Landesregierung NRW hat mit der Novellierung des Klimaschutzgesetzes 2021 bekräftigt, die gesamte Landesverwaltung bis 2030 bilanziell klimaneutral zu gestalten.

Als Ziel zieht sich Klimaneutralität durch fast alle Handlungsfelder der nachhaltigen Landesverwaltung. Aufgrund der Bedeutung dieses Ziels wurden übergeordnete Aufgaben zur Erreichung der Klimaneutralität zusätzlich in diesem Handlungsfeld zusammengestellt.



## INDIKATOREN

Jährliche Treibhausgasemissionen der Landesverwaltung (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente)



Anteil der Einrichtungen der Landesverwaltung, in denen ein Energie- oder Umweltmanagementsystem (z.B. Ökoprofit oder EMAS) eingeführt und zertifiziert wurde

Anteil des genutzten Potenzials zur Produktion Erneuerbarer Energien (z.B. PV) auf den Liegenschaften der Landesverwaltung (in Prozent)



## 4.1 Klimaneutralität

Die Landesverwaltung NRW hat bereits 2013 mit dem Klimaschutzgesetz beschlossen, bis zum Jahr 2030 die bilanzielle Klimaneutralität zu erreichen. Viele der in dieser Roadmap genannten Ziele und Maßnahmen tragen direkt oder indirekt zu diesem Ziel bei, indem sie den Treibhausgasausstoß durch die Behörden und Einrichtungen und Beschäftigten der Landesverwaltung NRW reduzieren. Die Erreichung einer klimaneutralen Landesverwaltung NRW wird bereits durch ein einrichtungsübergreifendes Team bearbeitet und konzentriert sich zunächst auf die Bereiche Gebäude, Fuhrpark und Dienstreisen. Die Geschäftsstelle der klimaneutralen Landesverwaltung NRW liegt im Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie Nordrhein-Westfalens (MWIDE NRW). Mit der Kompensation von Dienstreisen ist seit 2009 das Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz (LANUV NRW) beauftragt, das derzeit auch an der Erstellung einer Klimabilanz für die Landesverwaltung NRW arbeitet. Die 2022 neu gegründete Landesgesellschaft NRW.Energy4Climate soll die Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW vor allem in Bezug auf den Verbrauch von Wärme, Kälte und Strom im Nutzungsverhalten unterstützen.<sup>17</sup>

### Hintergrund: CO<sub>2</sub>-Neutralität, Treibhausgasneutralität und Klimaneutralität

Das Ziel der bilanziellen Klimaneutralität ist in den letzten Jahren vielfach diskutiert und von vielen Organisationen als strategisches Ziel angenommen worden. Auch einige Bundesländer verfolgen Klimaneutralität als politisches Ziel. Dabei wird im allgemeinen Sprachgebrauch oftmals nicht zwischen CO<sub>2</sub>-Neutralität, Treibhausgasneutralität und Klimaneutralität unterschieden; dass dahinter verborgene Ambitionsniveau kann allerdings unterschiedlich sein:

- **CO<sub>2</sub>-Neutralität** beschreibt das niedrigste Ambitionsniveau und ist erreicht, wenn alle CO<sub>2</sub>-Quellen und -Senken ausgeglichen sind.
- **Treibhausgasneutralität** hat zum Ziel, dass ein Ausgleich von Quellen und Senken aller im Kyoto-Protokoll festgelegten Treibhausgasemissionen erfolgen soll. Allerdings gibt es bisher nur für CO<sub>2</sub> Möglichkeiten des bilanziellen Ausgleichs. Andere Treibhausgasemissionen, wie zum Beispiel Lachgas in der Landwirtschaft oder Narkosegase in den Universitätskrankenhäusern des Landes, können bisher nur über eine bilanzielle Übererfüllung in Bezug auf CO<sub>2</sub> ausgeglichen werden. Für das Erreichen der Treibhausgasneutralität muss also mehr CO<sub>2</sub> gespeichert als erzeugt werden.
- **Klimaneutralität** ist das anspruchsvollste Ziel. Es bedeutet, dass sämtliche anthropogene und natürliche temperaturbeeinflussende Faktoren ausgeglichen werden und geht damit noch über die Treibhausgasneutralität hinaus.<sup>vi</sup>

### Infobox 1 Hintergrund: CO<sub>2</sub>-Neutralität, Treibhausgasneutralität und Klimaneutralität

#### Der Vergleich zu anderen Bundesländern

Die Landesregierung Hessen beschloss bereits 2009 auf ihrer Nachhaltigkeitskonferenz, die Landesverwaltung NRW bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu gestalten.<sup>18</sup> In Baden-Württemberg wurde im Jahr 2014 ein Konzept zur Erreichung einer netto-treibhausgasneutralen Landesverwaltung bis 2030 sowie eine Startbilanz auf Basis von Daten

<sup>vi</sup> Einen guten Überblick über die unterschiedlichen Begriffe, ihre Bedeutung und die Verwechslungen in ihrer Anwendung gibt folgender Artikel: Reimer, Nick und Staud, Toralf (2021): „Die große Begriffsverwirrung bei Klimazielen: klimaneutral, CO<sub>2</sub>-neutral, völlig egal?“. klimafakten.de. Artikel vom 18.05.2021. Online unter: <https://www.klimafakten.de/meldung/die-grosse-begriffsverwirrung-bei-klimazielen-klimaneutral-co2-neutral-voellig-egal> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).

des Jahres 2010 erstellt und die Entwicklung seitdem in Fortschrittsberichten dokumentiert.<sup>vii</sup> Demnach konnten die CO<sub>2</sub>-Emissionen zwischen 2010 und 2018 um 40 % reduziert werden, wofür vor allem Fortschritte bei der energetischen Bewirtschaftung der Liegenschaften des Landes Baden-Württemberg verantwortlich sind.<sup>19</sup>

Das Klimaschutzgesetz NRW formuliert für die Landesverwaltung NRW das Ziel der bilanziellen Klimaneutralität bis 2030 und damit ein anspruchsvolles Ziel. Offen bleibt bisher jedoch die Frage, wie diese bilanzielle Klimaneutralität konkret operationalisiert wird: Wie hoch soll der Anteil der tatsächlichen Emissionsreduktion an dieser bilanziellen Neutralität sein? Wie hoch dürfen die verbleibenden Emissionen sein, die es dann zur Erreichung der Klimaneutralität zu kompensieren gilt?

Die Bundesregierung hat im Klimaschutzgesetz festgehalten, die Bundesverwaltung bis 2030 klimaneutral zu organisieren – eine sprachliche Einschränkung der „bilanziellen Neutralität“ besteht nicht. Dazu sieht die Bundesregierung Maßnahmen wie die Einführung des Energie- und Umweltmanagementsystems EMAS bis 2025 in allen oberen Bundesbehörden und an 300 weiteren Standorten vor. Neben der Erfassung der direkten und indirekten Emissionen sollen in ersten Projekten auch indirekte vor- und nachgelagerte Emissionen erfasst und Maßnahmen zu deren Reduktion erarbeitet werden.<sup>20</sup>

#### Hintergrund: Inkludierte Treibhausgasemissionen nach dem Greenhouse Gas Protocol (GHG)

Das GHG ist ein weltweit verwendeter Bilanzierungsstandard für Treibhausgase, in dem die Entstehung von Treibhausgasen in unterschiedlichen, sogenannten *scopes* (zu dt. Bereich, Umfang) erhoben wird. Je weiter der *scope* der Bilanzierung gefasst wird, desto aufwendiger und komplexer, aber auch aussagekräftiger die Erhebung:

- **Scope 1** bezieht alle direkten Emissionen, die aus den Aktivitäten einer Organisation stammen ein, z. B. Wärmeerzeugung, Kälteerzeugung und Fahrzeuge.
- **Scope 2** bezieht zusätzlich die indirekten Emissionen aus dem Einkauf von Wärme, Strom und Dampf ein, die bei der Herstellung dieser Energieträger anfallen.
- **Scope 3** erweitert die Bilanzierung auf alle weiteren, indirekten Emissionen, die vor- oder nachgelagert durch die Aktivitäten der Organisation entstehen. Zu nennen sind hier zum Beispiel die Dienstreisen, das Pendeln der Mitarbeitenden sowie die Emissionen, die bei der Entsorgung von Produkten entstehen.<sup>21</sup>

#### Infobox 2 Hintergrund: Inkludierte Treibhausgasemissionen nach dem Greenhouse Gas Protocol

#### Kompensation, Reduktion, Vermeidung und der Aufbau von Senken

Es gibt mehrere Strategien, die eine Organisation wie die Landesverwaltung NRW verfolgen kann, um auf ihre Klimaneutralität hinzuarbeiten: Sie kann entstandene Treibhausgasemissionen erfassen und kompensieren, sie kann durch gezielte Maßnahmen die Entstehung von Treibhausgasemissionen reduzieren oder sogar vermeiden. Darüber hinaus kann sie sich um den Aufbau von natürlichen Senken vor Ort bemühen, die ihrerseits nicht nur CO<sub>2</sub>-Emissionen aufnehmen, sondern weitere positive ökologische Effekte haben oder technischen Senken, die Emissionen abscheiden, speichern oder auch nutzen, im Englischen *Carbon Capture and Storage* (CCS) bzw.

<sup>vii</sup> Im Klimaschutzgesetz Baden-Württemberg ist von „netto-treibhausgasneutral“ die Sprache. Dies bedeutet, dass alle emittierten Treibhausgase als Emissionsfaktoren in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet werden. Insgesamt ist es durch die vielen Synonyme der Begriffe CO<sub>2</sub>-Neutralität, Treibhausgasneutralität und Klimaneutralität und dessen Verwendung nicht eindeutig möglich, das tatsächliche Ambitionsniveau zu identifizieren.

*Carbon Capture and Utilization* (CCU) genannt. Diese technischen Möglichkeiten bieten sich vor allem im industriellen Bereich an, sind derzeit jedoch noch nicht in großem Stil verfügbar und einsatzbereit. Eine Empfehlung dieser Roadmap ist daher, den Schutz und Erhalt von natürlichen Senken wie Mooren und Wäldern in den Zielkatalog einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW stärker zu forcieren und entsprechende Maßnahmen und Instrumente zu definieren (siehe auch Kapitel 4.1.3). Dies entspricht auch dem novellierten Klimaschutzgesetz der Bundesregierung, welches erstmals auch ein verbindliches nationales Ziel für natürliche Senken festlegt. Darüber hinaus sollte grundsätzlich gelten, dass die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung von Treibhausgasemissionen vorrangig zu verfolgen ist und die Kompensation entstandener Emissionen das letzte Mittel der Wahl sein sollte.

### **Systematisches Umwelt- und Energiemanagement und erneuerbare Energien**

Die Einführung von einheitlichen Umwelt- und Energiemanagementsystemen, wie EMAS, trägt neben der Emissionsreduktion auch zur finanziellen Einsparung bei. Deswegen wird hier die Einführung solcher Managementsysteme als wichtiges Element für die Erreichung der Klimaneutralität hervorgehoben. Die Landesregierung Baden-Württemberg veranlasste bereits 2014 die Auditierung ihrer Ministerien nach der DIN EN ISO 50001<sup>viii</sup>, wobei konkrete Hemmnisse identifiziert und Maßnahmen erarbeitet wurden, die im entsprechenden Projektbericht<sup>22</sup> aufgeführt werden. Auch die Bundesregierung möchte entsprechende Zertifizierungen mit EMAS in den obersten Bundesbehörden und 300 weiteren Standorten umsetzen (s. o.). Eine niedrigschwellige Variante eines Energiemanagementsystems stellt die Teilnahme am ÖKOPROFIT<sup>ix</sup> Programm dar, welches mit Finanzmitteln des MULNV NRW bereits im Konvoi-Verfahren für Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung über das LANUV NRW angeboten wird.

Auch mit dem Ausbau erneuerbarer Energien, welche auf den eigenen Liegenschaften installiert werden, und deren Nutzung trägt eine nachhaltige Landesverwaltung NRW zur Erreichung der Klimaneutralität bei. Durch die Ausnutzung des gesamten Potenzials zur Produktion erneuerbarer Energien auf den Liegenschaften der Landesverwaltung wird ein maßgeblicher Anteil zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen geleistet. Dies können unter anderem Photovoltaikanlagen auf den Dächern und auf landeseigenen Freiflächen, Windkraftanlagen oder Biomasse (etwa Holzhackschnitzel), deren Herkunft dem nachhaltig bewirtschafteten Staatswald entstammt (siehe Kapitel 4.1.3).

---

<sup>viii</sup> Standard der *Internationalen Organisation für Standards*; Vorgaben für ein systematisches Energiemanagement, die bei Erfüllung entsprechend zertifiziert werden können

<sup>ix</sup> **Ökologisches Projekt für Integrierte Umwelt-Technik**, 1991 entwickelt und eingeführt durch das Umweltamt der Stadt Graz, mittlerweile in vielen Kommunen und Ländern adaptiert.



## Jährliche Treibhausgasemissionen der Landesverwaltung (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente)

Ziel

**Bis 2030 erreicht die Landesverwaltung die bilanzielle Treibhausgasneutralität**

**Transformation  
katalysieren**

Definition eines klaren Maximalbudgets unvermeidbarer Emissionen (Einführung eines Budgetierungsansatz)

**Gemeinsam  
mehr erreichen**

Kontinuierliches, einrichtungsübergreifendes Fortschrittsmonitoring und Umsetzung von Maßnahmen zur Nachsteuerung, wenn die Zielerreichung in bestimmten Bereichen und/oder Einrichtungen gefährdet ist

Modellierung von Maßnahmen und ihrer Wirkung

Maßnahmen

**Den Anfang  
machen**

Implementierung der im Rahmen dieser Roadmap vorgeschlagenen Maßnahmen mit emissionsreduzierender Wirkung:

- Antriebs- und Mobilitätswende in Fahrzeugflotte, bei Dienstreisen und in der Mitarbeitendenmobilität,
- Ressourcenschutz im Gebäudebestand sowie bei Um- und Neubaumaßnahmen,
- Energiewende durch Nutzung des Erneuerbaren Potenzials auf den Liegenschaften des Landes,
- Verkehrsvermeidung und Flächensparen durch mobiles Arbeiten und innovative Arbeitsorganisation,
- Ernährungswende in den Kantinen und bei Veranstaltungen,
- Verkehrsvermeidung, Mobilitätswende und Ressourcenschutz bei Veranstaltungen.

Kompensation von entstandenen Treibhausgasemissionen nach Goldstandard

Rahmen-  
bedingungen

Erstellung einer umfassenden Startbilanzierung

Einheitliche, effiziente Datenerhebung und zentralisierte Auswertung

Gesetzliche Grundlage: §7 Klimaschutzgesetz NRW legt die bilanzielle Klimaneutralität bis 2030 als Ziel für die Landesverwaltung fest.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes Monitoring sollten zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Direkte Treibhausgasemissionen der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW nach Scope 1 GHG Protocol (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente),
- Indirekte Treibhausgasemissionen der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW nach Scope 2 GHG Protocol (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente),
- Treibhausgasemissionen der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW in vor- und nachgelagerten Segmenten nach Scope 3 GHG Protocol (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Ein Tool zur zentralen Datenerhebung wird derzeit durch das MWIDE NRW und LANUV NRW im Projekt *Klimaneutrale Landesverwaltung* vorbereitet. Zu einzelnen Indikatoren dieser Roadmap, die auch auf das Ziel der Klimaneutralität einzahlen, gibt es bereits vorliegende Daten auf der Ebene der Behörden und Einrichtungen, vor allem in den Handlungsfeldern Mobilität sowie Gebäude und Flächen. Diese Daten müssen zentral gesammelt und ausgewertet werden, um eine valide Aussage über die Treibhausgasemissionen der Landesverwaltung NRW treffen zu können. Zudem sollte das Tool zur zentralen Datenerhebung des MWIDE NRW und LANUV NRW auch anderen Institutionen des Landes kostenlos zur Verfügung gestellt werden. In der durchgeführten Umfrage aller Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW (n=39) gaben drei von 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass dort Daten zum CO<sub>2</sub>- oder Treibhausgasausstoß vorliegen. 13 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass keine Daten vorliegen.

## Impuls zur Erweiterung

Es wird empfohlen, im Sinne der Vorbildfunktion des Landes zeitnah mit der Bilanzierung von Emissionen nach Scope 3 zu beginnen – nur so können weitere Ansatzpunkte zur Einsparung von Treibhausgasemissionen konkret identifiziert werden. Nach dem Erreichen der bilanziellen Treibhausgasneutralität sollte das Konzept der Klimaneutralität über die reine Bilanzierung hinaus um weitere Aspekte ergänzt werden.

## Weiterführende Informationen

- Umweltbundesamt (2020): Der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung. Online unter: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021\\_fb\\_weg\\_zur\\_treibhausgasneutralen\\_verwaltung\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021_fb_weg_zur_treibhausgasneutralen_verwaltung_bf.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsbereich

# Umwelt- und Energiemanagement



**Anteil der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW, in denen ein Energie- oder Umweltmanagementsystem eingeführt und zertifiziert wurde (in Prozent)**

Ziele	Bis 2025 haben alle Behörden und Einrichtungen der LV NRW, inklusive der Ministerien, eine Erstberatung nach mindestens ÖKOPROFIT®-Standard wahrgenommen und sind auf dem Weg zu einer Zertifizierung.	Bis 2030 haben alle Ministerien des Landes NRW das Eco-Management and Audit-Scheme (EMAS) eingeführt. Die untergeordneten Behörden und Einrichtungen arbeiten ebenfalls an dieser Zertifizierung.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Politisches Mandat zur Einführung von EMAS-Zertifizierungen in allen Einrichtungen der Landesverwaltung bis 2030
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Personeller und finanzieller Kapazitätsaufbau für die Einrichtung einer koordinierenden Stelle für die gesamte Landesverwaltung NRW Einrichtungsübergreifende Kommunikation von Good Practice Beispielen (z.B. aktuell laufender ÖKOPROFIT®-Konvoi)
	<b>Den Anfang machen</b>	In der eigenen Einrichtung die Zertifizierung mindestens nach ÖKOPROFIT®-Standard fordern Informationskampagne zur Notwendigkeit und Wirkung von Energie- und Umweltmanagementsystemen
	<b>Rahmenbedingungen</b>	Festlegung einer Mindestquote für die EMAS-Zertifizierung von Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung bis 2030 Personeller und finanzieller Kapazitätsaufbau für das Energie- und Umweltmanagement in allen Behörden und Einrichtungen

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Behörden und Einrichtungen, in denen ein Umwelt- oder Energiemanagementsystem eingeführt wurde (absolut und in Prozent),
- Behörden und Einrichtungen, in denen ein Umwelt- oder Energiemanagementsystem zertifiziert wurde, differenziert nach Zertifikaten (absolut und in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben 5 von 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen ein Umweltmanagementsystem wie z. B. EMAS, ÖKOPROFIT®, DIN ISO 14001 eingeführt und/oder eine Zertifizierung erlangt wurde.

## Impuls zur Erweiterung

Es wird vorgeschlagen, nach dem Vorbild anderer Bundesländer die Einführung von Energie- oder Umweltmanagementsystemen nach DIN ISO 14001 und DIN ISO 50001 zu unterstützen. Diese bilden, wie auch die Teilnahme am ÖKOPROFIT®-Programm, die Grundlage für eine spätere EMAS-Zertifizierung. Neben der Eintragung in das EMAS bzw. DIN-Register sollte die Landesverwaltung NRW ein eigenes Verzeichnis der zertifizierten Stellen führen, beispielsweise durch die als Maßnahme vorgeschlagene Koordinierungsstelle. Ferner könnte auch eine EMAS Zertifizierung im Konvoi-Verfahren, analog zum bereits laufenden ÖKOPROFIT®-Konvoi, positive Lern- und Multiplikationseffekte entfalten. So sieht die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie beispielsweise auch bis 2030 eine Zertifizierung von 5.000 Organisationsstandorten in Deutschland und das Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung (2021) eine Zertifizierung von 300 Ministerien und nachgeordneten Behörden nach EMAS vor.

## Weiterführende Informationen

- Informationen über die Anzahl der Einrichtungen mit zertifizierten Umweltmanagementsystemen weltweit und in Deutschland: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/umwelt-energiemanagementsysteme#umwelt-und-energiemanagement-in-deutschland-eine-positive-bilanz> (letzter Aufruf 23.03.2022).
- Europäische Kommission: EMAS Verordnung Nr. (EG) 1221/2009 und Novellen (EU) 2017/1505 und (EU) 2018/2026. Online unter: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (letzter Aufruf 28.03.22)

# Handlungsbereich Erneuerbare Energien



## Anteil des genutzten Potenzials zur Produktion erneuerbarer Energien am gesamten Potenzial auf Liegenschaften der Landesverwaltung NRW (in Prozent)

Ziele

Bis 2025 wird das gesamte Potenzial zur Produktion erneuerbarer Energien auf den Liegenschaften der Landesverwaltung NRW erhoben. Die Installation von Photovoltaik (PV)-Anlagen erfolgt konsequent.

Bis 2030 wird das Potenzial zur Produktion erneuerbarer Energien auf den Liegenschaften der Landesverwaltung NRW ausgeschöpft

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Bereitstellung eines Mustervertrags für die Vermietung von Dachflächen an Energieversorgungsunternehmen und Energiegenossenschaften

Standardmäßige Prüfung des Potenzials für erneuerbare Energien, insbesondere PV-Anlagen, bei allen Neubau-, Umbau- und Sanierungsmaßnahmen

**Gemeinsam mehr erreichen**

Einrichtungsübergreifende Reihensanierungen bzw. Ausstattung von Dächern mit PV-Anlagen an Standorten der Landesverwaltung NRW

Kooperationen mit Ausbildungsbetrieben initiieren

**Den Anfang machen**

Erhebung des PV-Potenzials auf allen Liegenschaften

Erhebung des Potenzials für Windkraftanlagen und Biomasse

Rahmenbedingungen

Bereitstellung von ausreichend finanziellen Mitteln für den Ausbau der erneuerbaren Energien auf den Liegenschaften der Landesverwaltung NRW

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Potenzial: Größtmögliche produzierbare Menge an erneuerbaren Energien (Photovoltaik, Windenergie, Geothermie, Biomasse) auf den Liegenschaften des Landes NRW (in MWh pro Jahr)
- Anteil erneuerbarer Energien am gesamten Endenergieverbrauch der Landesverwaltung NRW (differenziert nach Photovoltaik, Windenergie, Geothermie, Biomasse) (in Prozent pro Jahr)
- Anteil an Strom aus zertifizierten erneuerbaren Energien am gesamten Bruttostromverbrauch der Landesverwaltung (in Prozent pro Jahr)
- Vermiedene Treibhausgasemissionen durch die Nutzung von Erneuerbaren Energien (in t CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr)

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die durchgeführte Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass in 9 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zur Produktion erneuerbarer Energien für Strom und Wärme, z.B. durch Photovoltaik-Anlagen oder Solarthermie, auf den Dienstgebäuden und Liegenschaften vorliegen.

## Impuls zur Erweiterung

Das Klimaschutzgesetz NRW sieht vor, dass das Potenzial zum Ausbau erneuerbarer Energien auf den Gebäuden und Liegenschaften des Landes NRW bis 2030 erhoben und genutzt wird. Zusätzlich ist auf allen Neubauten die Möglichkeit des Einsatzes von Photovoltaikanlagen zu prüfen und umzusetzen. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollen dabei die gesamten Lebenszykluskosten betrachtet werden. Es wird vorgeschlagen, gute Beispiele, bei denen dies bereits so geschieht, auch in Hinblick auf Ausschreibung und Vergabe darzustellen und im Rahmen eines *peer learnings* innerhalb der Landesverwaltung transparent zur Verfügung zu stellen. Dabei sollte keine Beschränkung auf Photovoltaikanlagen vorgenommen werden, sondern auch Geothermie, Fern- und Nachwärme sowie Blockheizkraftwerke forciert werden.

## Weiterführende Informationen

- Solarkataster NRW, abrufbar unter: [https://www.energieatlas.nrw.de/site/karte\\_solarkataster](https://www.energieatlas.nrw.de/site/karte_solarkataster)
- Gute Beispiele im Rahmen der Solaroffensive des BLB NRW: <https://www.blb.nrw.de/einblicke/projekte/projektetails/photovoltaik-offensive-des-landes> (letzter Aufruf 24.03.22)

#### 4.1.4 Exkurs: Natürliche Senken schützen

Als natürliche Senken werden Ökosysteme wie Wälder, Böden oder Moore bezeichnet, die eine größere Menge an Treibhausgasen aufnehmen und speichern können. Diese natürlichen Speicher spielen auch in der Treibhausgasbilanzierung, wie sie für eine rechnerische Treibhausgasneutralität vorgenommen wird, eine Rolle: Einerseits wird durch eine Veränderung der Landnutzung, wie die Ausbreitung von Siedlungsflächen oder die Abholzung von Wäldern, Kohlenstoff freigesetzt, andererseits können durch die Sicherung der Ökosystemfunktionen in intakten Wäldern, Mooren und Böden auch zusätzliche Treibhausgasemissionen gebunden werden. Im Jahr 2045 soll der Sektor Landnutzung, Landnutzungsveränderung und Forstwirtschaft (LULUCF) in Deutschland rund 40 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente als Senke in der Bilanz aufnehmen, um unvermeidbare Restemissionen, die z. B. in der Landwirtschaft entstehen, auszugleichen.<sup>23</sup>

Als Potenziale natürlicher Senken in Deutschland werden vor allem die Vergrößerung der Waldfläche durch Aufforstung, der Erhalt der Kohlenstoffvorräte in Wäldern durch deren Schutz und die Kohlenstoffspeicherung in langlebigen Holzprodukten genannt. Im Bereich der landwirtschaftlich genutzten Flächen besteht die Möglichkeit, den Kohlenstoffgehalt in Mineralböden durch den Erhalt von Dauergrünland zu steigern und weitere Emissionen aus den Böden zu verhindern. Auch die Agroforstwirtschaft, also die kombinierte Nutzung einer Fläche durch Ackerkulturen und Tierhaltung, speichert potenziell mehr Kohlenstoff als es bei konventionellem jährlichem Ackerbau der Fall ist. Der Erhalt und die Wiedervernässung von organischen Böden und Feuchtgebieten, z. B. Mooren, weist als natürliche Senke das größte Potenzial zur Speicherung von Treibhausgasen auf.

Auch die Landesverwaltung NRW ist im Besitz von Flächen, die als natürliche Senken wirken bzw. wirken können, wenngleich sie nur in beschränktem Maße Einfluss auf ihre Vergrößerung hat. Für eine nachhaltige Entwicklung dieser Flächen und eine Erhöhung ihrer Speicherkapazitäten sollte die Landesverwaltung NRW die Funktionen des Staatswaldes und der landwirtschaftlich genutzten Flächen im Besitz des Landes NRW diskutieren, priorisieren und entsprechende Ziele und Maßnahmen definieren.

Die Landesregierung NRW sollte sich dabei aus wissenschaftlicher Sicht folgende Fragen stellen:

- Wie kann das Land NRW die vorhandenen natürlichen Senken schützen und ihre Speicherkapazitäten erhöhen?
- Welche Funktionen kann der Staatswald NRW übernehmen?
- Wie kann der Staatswald NRW als natürliche Senke fungieren, ohne andere Funktionen aufzugeben?
- Wie können durch eine moderne Holzwirtschaft auch in NRW langlebige Holzprodukte als Kohlenstoffspeicher fungieren und wie kann das Land NRW diese Produkte nutzen?

**Weiterführende Informationen**

- Öko-Institut e.V. (2021). Natürliche Senken – Die Potenziale natürlicher Ökosysteme zur Vermeidung von THG-Emissionen und Speicherung von Kohlenstoff. Modellierung des LULUCF-Sektors sowie Analyse natürlicher Senken. Kurzgutachten zur dena-Leitstudie Aufbruch Klimaneutralität. Herausgegeben von der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena). Online unter: [https://www.dena.de/fileadmin/dena/Publikationen/PDFs/2021/211005\\_DLS\\_gutachten\\_OekoInstitut\\_final.pdf](https://www.dena.de/fileadmin/dena/Publikationen/PDFs/2021/211005_DLS_gutachten_OekoInstitut_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

## Handlungsfeld

# Beschaffung

Das Beschaffungsvolumen und die daraus resultierende Nachfragemacht der Landesverwaltung NRW sind eine wirksame Stellschraube auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung. Diese strebt danach, einen möglichst großen Anteil ihrer Beschaffung nachhaltig – das heißt ressourcenarm, umweltschonend und fair produziert sowie transportiert – zu beschaffen. Gütesiegel und validierte Zertifizierungen können dabei erste Anhaltspunkte bieten.



## INDIKATOREN

Anteil der Beschaffungsvorgänge nach Prüfung sozialer und ökologischer Kriterien am gesamten Beschaffungsvolumen (in Prozent und Euro)



Anteil der mit einem verifizierten Produktsiegel (z.B. Blauer Engel, Fairtrade, staatliches Biosiegel) zertifizierten Produkte am gesamten Beschaffungsvolumen (in Prozent und Euro)

Anteil der neu zugelassenen Fahrzeuge mit alternativem Antrieb in der Flotte des Landes NRW (in Prozent)



## 4.2 Beschaffung

Das gesamte Beschaffungsvolumen des Landes NRW (inklusive der Kommunen und öffentlicher Auftraggeber\*innen) beträgt geschätzt zwischen 40 und 100 Mrd. Euro pro Jahr.<sup>x</sup> Der Einsatz dieser finanziellen Mittel, das heißt die daraus resultierende Nachfragemacht des Landes NRW, ist nicht nur eine wesentliche Stellschraube auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW. Sie kann zudem die nachhaltige Entwicklung über ihre eigenen Systemgrenzen hinaus positiv beeinflussen und einen wesentlichen Beitrag zur *Green Economy* leisten. Eine nachhaltige Landesverwaltung NRW strebt daher an, einen möglichst großen Anteil ihrer Beschaffung nachhaltig – das heißt ressourcenarm, umweltschonend und unter Berücksichtigung sozialer Standards produziert und transportiert – zu beschaffen.

### Wirtschaftlichkeit nachhaltiger Produkte

In den Workshops wurden zwei grundsätzliche Probleme für die Umstellung der Beschaffung für eine nachhaltige Landesverwaltung NRW ersichtlich, die dem Grundsatz nach bereits bekannt waren: Zum einen existieren weiterhin Vorbehalte bezüglich der Qualität von nachhaltigen Produkten bei vergleichsweise hohen Preisen. Zum anderen wird das Gebot der Wirtschaftlichkeit bei Beschaffungen der öffentlichen Hand noch zu häufig auf den Preis reduziert. Nach aktueller Rechtsprechung darf der Preis zwar keine vollständig untergeordnete Rolle bei der Vergabe spielen, allerdings ist auch nicht zwingend geboten, ihn mit einer sehr hohen Gewichtung in die Preis-Leistungs-Abwägung eingehen zu lassen. Vielmehr ist dies vom jeweiligen Vergabefall abhängig zu machen. Da Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Ressourcenverbrauch im Lebenszyklus wichtige Kriterien für die Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten sind, ist vielmehr davon auszugehen, dass eine Entscheidung für ein nachhaltiges Angebot dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit häufiger entspricht, als die Entscheidung für das preisgünstigste Angebot.

### Informationsaufwand und Organisation

Eine handfeste Herausforderung für die Umstellung auf eine nachhaltige Beschaffung ist jedoch der Aufwand. Für Bedarfsstellen sowie für die Vergabestellen verursacht die Umstellung auf eine nachhaltige Vergabe bereits bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung erhebliche Informationsaufwände. Hinzu kommt, dass die öffentliche Beschaffung des Landes NRW für unterschiedliche Produkte in sehr unterschiedliche Formen organisiert ist: Für viele Produkte, insbesondere des alltäglichen Bedarfs im Kontext der Arbeitsprozesse der Landesverwaltung NRW (z. B. Büromaterialien, Elektroartikel und IT-Produkte, Hygieneartikel, Papier und Karton, Reinigungsartikel), wurden langfristige Rahmenverträge (Leadbuyer-Prinzip) geschlossen. Bedarfsanmeldende können hier aus vorsortierten Warenkörben auswählen. In anderen Fällen, in denen es keine Rahmenverträge gibt, müssen die Vergaben einzeln organisiert und bearbeitet werden.

---

<sup>x</sup> Diese Schätzung wurde aus der aktuell gültigen Fassung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW übernommen und ist eine ungefähre Annahme beruhend auf der Bundesstatistik zur öffentlichen Beschaffung, die auf 13 % des BIP geschätzt wird. (Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020): Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategien für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. Online unter: [https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/Dokumente/NRW\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_2020.pdf](https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/Dokumente/NRW_Nachhaltigkeitsstrategie_2020.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022)).

### **Nachhaltige Beschaffung ist möglich**

Hilfreich kann hierbei zunächst einmal eine Orientierung an unterschiedlichen Qualitätssiegeln sein (siehe auch Kapitel 4.2.1). Zu nennen sind hier insbesondere der faire Handel (Fairtrade) sowie staatliche Bio-Siegel für Lebensmittel, der Blaue Engel und das EU-Ecolabel für effiziente, umweltschonende Produkte. Strategisch sollten Beschaffer\*innen hier Produktgruppen mit einer besonderen Wirkung auswählen und deren Beschaffung sukzessive umstellen. Für diese Roadmap wurde exemplarisch die Umstellung des Fuhrparks der Landesverwaltung herausgegriffen, die bereits heute gesetzlich vorgeschrieben ist (siehe Kapitel 4.2.2) und deutlich macht, welche Wechselwirkungen zwischen der nachhaltigen Beschaffung und anderen Handlungsfeldern bestehen. Mittelfristig muss die öffentliche Beschaffung allerdings strukturell auf Nachhaltigkeit umgestellt werden, sodass eine Prüfung sozialer und ökologischer Kriterien den Regelfall und nicht die Ausnahme darstellen (siehe Kapitel 4.2.2).

### **Ein Paradigmenwechsel ist nötig**

Letztlich gilt jedoch für die öffentliche Beschaffung – genauso wie im Privaten – dass die ökologisch nachhaltigste Beschaffung diejenige ist, die nicht notwendig wird. Das heißt, dass Bedarfe – auch im Sinne des Sparsamkeitsgrundsatz – konsequent auf ihre Notwendigkeit hin überprüft werden müssen. Darüber hinaus gibt es weitere Suffizienz-Ansätze, die auch in der öffentlichen Beschaffung eine wachsende Rolle spielen: Die Beschaffung von gebrauchten Produkten, vor allem im Bereich von Möbeln, IT-Geräten und Fahrzeugen, sowie das Leasing bzw. die Ausleihe von Gegenständen als Alternative zum Neukauf werden mittlerweile nicht nur im Privaten, sondern auch von der öffentlichen Hand häufig praktiziert. Darüber hinaus sollte auch der Kauf von gebrauchten und aufbereiteten Waren (sog. *refurbed* Produkte) mit Garantieverlängerung geprüft werden.



**Anteil der mit einem verifizierten Produktsiegel (z. B. Blauer Engel, Fairtrade, Deutsches Bio-Siegel, EU-Bio-Siegel, EU-Ecolabel) zertifizierten Produkte am gesamten Beschaffungsvolumen (in Prozent und Euro)**

Ziele

Für diejenigen Produkte, für die es in der Beschaffung der Landesverwaltung NRW bereits nachhaltige Warenkörbe gibt, werden die konventionellen Alternativen konsequent aus dem Angebot genommen. Es werden bis 2025 zudem weitere Produktgruppen identifiziert und umgestellt

**Bis 2030 steigt der Anteil der mit einem verifizierten Siegel ausgezeichneten Produkte am gesamten Beschaffungsvolumen insgesamt signifikant an. Ausnahmen für einzelne Produktgruppen sind eindeutig zu regeln (z.B. Labormaterialien).**

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Anpassung der Vergaberichtlinien

**Gemeinsam mehr erreichen**

Überprüfung und gegebenenfalls Nachverhandlung der Rahmenverträge anhand von Nachhaltigkeitskriterien / Gütesiegeln

Ressortübergreifende Datenbank für rechtssichere Musterausschreibungen

Gegenseitiges Lernen durch die einrichtungsübergreifende Kommunikation von good practice-Beispielen ermöglichen

**Den Anfang machen**

Schulungen und Weiterbildungen zur Sensibilisierung von Bedarfsanmelder\*innen sowie Verantwortlichen in den Vergabestellen

Identifikation und Umstellung relevanter Produktgruppen in einzelnen Einrichtungen

Rahmenbedingungen

Anpassung der Vergabestatistik, um die Auszeichnung mit Gütesiegeln erfassen und damit sichtbar machen zu können.

Regelmäßige Schulungs- und Beratungsangebote für Bedarfs- und Vergabestellen der Landesregierung NRW sowie der Bezirksregierungen und Kommunen in NRW.

\* Z.B. der blaue Engel, Fairtrade, staatliche Bio-Siegel; weiterführende Informationen unter [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de)

## Datenerhebung für das Monitoring

Folgende Daten sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert für ein umfangreiches Monitoring erhoben werden:

- Jährliches Beschaffungsvolumen insgesamt (in Euro),
- Anteil der Produkte mit dem Fairtrade-Siegel am gesamten Beschaffungsvolumen eines Jahres (in Euro und Prozent),
- Anteil der Produkte mit einem staatlichen Bio-Siegel am gesamten Beschaffungsvolumen eines Jahres (in Euro und Prozent),
- Anteil der Produkte mit dem Blauen Engel oder/und EU-Ecolabel am gesamten Beschaffungsvolumen eines Jahres (in Euro und Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

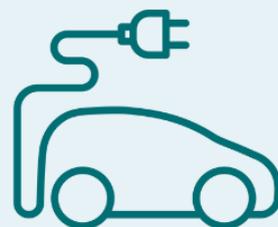
In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gab eine der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten dazu vorliegen, wie viele Produkte mit einem verifizierten Siegel wie dem Blauen Engel oder dem Fairtrade-Siegel beschafft werden. Es wurden jedoch keine Daten zur Verfügung gestellt. 25 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen gaben an, dass keine derartigen Daten vorliegen, drei Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen. Über das Kommentarfeld erfolgte der Hinweis, dass der Großteil der Produkte über den Einkaufskatalog des Landes NRW, den Bezugs- und Rahmenverträgen und der *eZIB* der NRW Justiz beschafft würden. Bei eigenen sonstigen Direktaufträgen könne auf die Verwendung dieser Siegel geachtet werden, es erfolge jedoch keine gesonderte Erhebung.

## Impulse für Erweiterungen

Es wird vorgeschlagen, Ziele für die Beschaffung weiterer zertifizierter Produkte festzulegen. Hierfür gibt es Vorbilder, wie zum Beispiel das Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung (2021): Auf Bundesebene sollen z. B. bis 2025 mindestens 95 % der Hygienepapiere die Kriterien des Blauen Engels erfüllen, 10 % der Arbeitsschuhe nach Kriterien der Nachhaltigkeit beschafft werden und 75 % aller Möbel, Polstermöbel und Lattenroste aus Holz und Holzwerkstoffen mit dem Blauen Engel zertifiziert sein.<sup>24</sup>

## Weiterführende Informationen

- Die Initiative Siegelklarheit der Bundesregierung prüft die unterschiedliche Qualitätssiegel hinsichtlich Glaubwürdigkeit, Umweltfreundlichkeit und Sozialverträglichkeit, online unter: [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
- Die Bundesregierung unterstützt durch die Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung öffentliche Auftraggeber auf allen politischen Ebenen mit Informationen, Aufklärung, Schulungen und Beratungen, online unter: [https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Home/home\\_node.html](https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Home/home_node.html) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
- Der Kompass Nachhaltigkeit, der durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung bereitgestellt wird, stellt weitere Informationen und Beispiele aus verschiedenen Kommunen zusammen. Online unter: <https://www.kompass-nachhaltigkeit.de/> (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)



## Handlungsbereich

# Fahrzeugbeschaffung

### Anteil der neu zugelassenen Fahrzeuge mit alternativem Antrieb (vollelektrisch, Hybrid u.a. an der motorisierten Fahrzeugflotte des Landes NRW (in Prozent)

Ziele

Bis 2025 haben alle motorisierten Fahrzeuge, die neu angeschafft werden, einen Elektro- oder Hybridantrieb.

Bis 2030 wird die Anzahl an Kraftfahrzeugen in der Flotte des Landes NRW signifikant reduziert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Bedarfsorientierter Ausbau der Ladeinfrastruktur an allen Dienstorten basierend auf einer Bedarfsstudie

**Gemeinsam mehr erreichen**

Kooperation mit externen Anbietern (z.B. Stadtwerke) zum Bau von Ladeinfrastruktur

**Den Anfang machen**

Initiierung von Pilotprojekten zu Nutzfahrzeugen mit alternativem Antrieb

Standortbezogene und einrichtungsübergreifende Erhebung der Fahrzeugbedarfe bei gleichzeitiger Prüfung der Einsatzmöglichkeiten von Pedelecs, E-Lastenrädern, Fahrrädern und E-Rollern statt Kfz sowie der Flottenverkleinerung bei gleichzeitiger Abdeckung von Lastspitzen durch Carsharing (s. auch Kapitel 4.3.1)

Rahmenbedingungen

Fuhrparkmanagement und Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge entsprechend eines übergreifenden Konzepts für die integrierte betriebliche Mobilität

Rechtliche Rahmenbedingung: §7 des Klimaschutzgesetzes NRW sieht vor, dass bis 2030 alle durch die Landesverwaltung genutzten Fahrzeuge – soweit technisch für den Dienstgebrauch geeignet – auf klimagerechte Antriebe umzustellen sind. Expert\*innen halten eine Umstellung bis 2025 für möglich.

## Datenerhebung für das Monitoring

Folgende Daten sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert für ein umfangreiches Monitoring erhoben werden:

- Anzahl der Fahrzeuge im Fuhrpark, differenziert nach Antriebsart
- Anzahl der neu beschafften Fahrzeuge pro Jahr, differenziert nach Antriebsart
- Anteil der verschiedenen Antriebsarten an neu beschafften Fahrzeugen pro Jahr

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern ergab die Online-Umfrage in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW für das Handlungsfeld Beschaffung, dass insgesamt kaum verfügbare Daten zu Beschaffungsvorgängen, -volumen und -kriterien vorliegen. Im Handlungsfeld Mobilität liegen den Behörden und Einrichtungen hingegen vergleichsweise viele Daten vor, vor allem in Bezug auf den Fuhrpark in Hinblick auf die Anzahl und die Antriebsarten der Fahrzeuge. Es ist deshalb davon auszugehen, dass diese Daten zügig und zentral erfasst werden können, um den Status quo und die Entwicklung der Landesverwaltung NRW im Bereich des Fuhrparks abzubilden. In der Umfrage gaben 21 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zu den Antriebsarten neu beschaffter Fahrzeuge vorliegen.

## Impulse für Erweiterungen

Um die Emissionen durch den Fuhrpark der Landesverwaltung weiter zu reduzieren wird vorgeschlagen, Pilotprojekte zur nachhaltigen Beschaffung von Nutzfahrzeugen, beispielsweise mit grünem Wasserstoffantrieb, zu implementieren und vorhandene Projekte zu stärken, um einen schnellen Umstieg auf emissionsarme Antriebe zu erreichen. Viele weitere Maßnahmen und Vorschläge aus dem Bereich Mobilität finden sich im folgenden Kapitel.

## Weiterführende Informationen

- Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr stellt von 2021 bis 2024 rund 1,6 Milliarden Euro für die Förderung klimafreundlicher Nutzfahrzeuge zur Verfügung. Informationen zum Programm und zur Förderrichtlinie stehen online zur Verfügung: <https://www.klimafreundliche-nutzfahrzeuge.de/> (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)



## Anteil der Beschaffungsvorgänge, bei denen soziale und ökologische Kriterien geprüft wurden, am gesamten Beschaffungsvolumen (in Prozent und Euro)

Ziele	Der Anteil der Beschaffungsvorgänge, bei denen soziale und ökologische Kriterien geprüft wurden, steigt bis 2025 kontinuierlich an.	<b>Bis 2030 werden alle Beschaffungsvorgänge hinsichtlich sozialer und ökologischer Kriterien überprüft.</b>
	<b>Transformation katalysieren</b>	Integration von Lebenszykluskosten in die Angebotsbewertung  Mindeststandards und -quote für die Prüfung der sozialen und ökologischen Kriterien für die gesamte Landesverwaltung NRW festlegen
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Überprüfung und gegebenenfalls Nachverhandlung der Rahmenverträge anhand von Nachhaltigkeitskriterien und Gütesiegeln  Nutzung der Vergabepattform für Weiterverkauf nicht mehr benötigter Vermögensgegenstände intensivieren  Gegenseitiges Lernen durch die Kommunikation von Good Practise-Beispielen ermöglichen
	<b>Den Anfang machen</b>	Schulungen und Fortbildungen zur nachhaltigen Beschaffung für Verantwortliche in den Vergabestellen und Leadbuyer  Konsequente Nutzung der Meldemöglichkeit im Rahmen der bundesweiten Vergabestatistik
Rahmenbedingungen	Ausreichend personelle Kapazitäten und ressortübergreifendes Lernen	
	Etablierung eines Nachhaltigkeitshaushalts NRW mit zugehörigem Monitoring, der die Ziele der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie monetär widerspiegelt	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentral folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl der Beschaffungsvorgänge eines Jahres,
- Addiertes Volumen aller Beschaffungsvorgänge in Euro,
- Anteil der Beschaffungsvorgänge, bei denen soziale Kriterien geprüft wurden (in Prozent und Euro),
- Anteil der Beschaffungsvorgänge, bei denen ökologische Kriterien geprüft wurden (in Prozent und Euro),
- Anteil der Beschaffungsvorgänge, bei denen soziale und ökologische Kriterien geprüft wurden (in Prozent und Euro).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gab eine der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten dazu vorliegen, wie viele Beschaffungsvorgänge nach sozialen und/oder ökologischen Kriterien geprüft werden. 27 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass bei ihnen keinerlei Daten dazu vorliegen. Es wurde unter der Option „Sonstiges“ der Hinweis gegeben, dass Kriterien der Nachhaltigkeit in dem verwendeten Beschaffungsantrag nicht genutzt werden und somit nicht überprüfbar sind. Der Erhebungsaufwand wurde als mittel bis hoch eingeschätzt.

## Impulse für Erweiterungen

Perspektivisch sollte die Landesverwaltung NRW durch den Kauf von wiederaufbereiteten Produkten, die Prüfung von Leasing-Optionen sowie die gemeinsame Nutzung ausgewählter Produkte durch mehrere Landesbehörden und Einrichtungen mit gleichem Dienort Suffizienz-Strategien in der Beschaffung etablieren. Der mittelfristig notwendige Einbezug von Lieferketten in die Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten ist vermutlich die größte Herausforderung der öffentlichen Beschaffung. Dies umfasst neben dem Ausschluss von Unternehmen, die gegen ihre Sorgfaltspflicht verstoßen (§ 22 des Lieferkettengesetz<sup>25</sup>), langfristig auch die Einbindung von Positivkriterien für besonders hohe Umwelt- und Sozialstandards sowie deren konsequente Überprüfung.

## Weiterführende Informationen

- Kompetenzstelle Nachhaltige Beschaffung des Bundes, siehe online unter: [https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Home/home\\_node.html](https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Home/home_node.html) (zuletzt aufgerufen am 18.03.2022)
- Themenseite von vergabe.NRW mit zahlreichen verlinkten Leitfäden, siehe online unter: <https://www.vergabe.nrw.de/wirtschaft/nachhaltige-beschaffung-o> (zuletzt aufgerufen am 18.03.2022).
- Müngersdorf, Maximilian und Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (Hrsg.) (2019): Nachhaltige öffentliche Beschaffung in NRW. Online unter: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/Publikationen\\_NRW-Beschaffungsprojekt\\_20190321.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/Publikationen_NRW-Beschaffungsprojekt_20190321.pdf) (zuletzt aufgerufen am 18.03.2022).

#### 4.2.4 Exkurs: GREEN & fair IT

Die fortschreitende Digitalisierung bedingt einen zunehmenden Bedarf an Endgeräten und IT-Infrastruktur, welcher mit einem steigenden Energie- und Ressourcenbedarf sowie zunehmenden Elektroabfällen einhergeht. Vor dem Hintergrund der Klimaschutzziele der Landesregierung NRW und insbesondere des Ziels der klimaneutralen Landesverwaltung NRW bis 2030 sollte auch diese Entwicklung genau beobachtet werden. Vor allem der steigende Energiebedarf durch die wachsende IT-Infrastruktur kann in dieser Hinsicht problematisch werden. Für die Landesverwaltung NRW liegen bisher keine Daten vor, aber am Beispiel des Bundeslandes Baden-Württemberg zeigt sich die Problematik: Dort beträgt der Anteil der Verbräuche durch IT-Geräte am Gesamtstromverbrauch der Landesverwaltung fast 30 %. Daher hat Baden-Württemberg eine *Landesstrategie Green IT* entwickelt, um den Energieverbrauch durch die IT zu senken und Beschaffung, Betrieb und Entsorgung der Geräte nachhaltiger zu gestalten. Die Internetseite der Kompetenzstelle Green IT gibt eine gute Übersicht über mögliche Maßnahmen innerhalb einer Landesverwaltung.<sup>26</sup>

Es wird vorgeschlagen, dass auch die Landesverwaltung NRW erhebt, wie hoch der IT-induzierte Energieverbrauch ist, damit Maßnahmen zu dessen Reduktion erarbeitet und umgesetzt werden können. Dem sollten weitere Schritte folgen:

- Erhebung des Einsparpotenzials an IT-induziertem Energieverbrauch durch Effizienzsteigerung,
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Energieeinsparung durch Endnutzer\*innen, z. B. Voreinstellungen an Endgeräten (keine Bildschirmschoner, automatische Abschaltung etc.),
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur nachhaltigen Beschaffung und Entsorgung von IT-Geräten (z. B. durch Anwendung bestimmter Gütesiegel im Vergabeprozess).

Während es aus ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsperspektive einerseits empfehlenswert ist, mit bereits vorhandenen Geräten weiterzuarbeiten, sollten für die Neubeschaffung von Geräten verbindliche Standards zu Energieeffizienz, Recyclingfähigkeit und sozialen Standards in der Produktion festgelegt werden. Die Landesverwaltung NRW sollte ihre Vorbildrolle auch im Bereich der Kreislaufwirtschaft weiter ausbauen und ihre Nachfragemacht im IT-Bereich gezielt nutzen, um reparierbare und recyclingfähige Geräte zu erwerben und auf dem Markt zu stärken. Eine weitere Option stellt der Erwerb von überarbeiteten, genutzten Geräten von etablierten Anbieterportalen dar, die eine verlängerte Garantie auf diese sogenannten *refurbed* Produkte geben. Die Entsorgung von Altgeräten sollte fachgerecht und unter Wahrung sozialer Kriterien innerhalb Deutschlands geschehen, um einen Export und illegalen Weiterverkauf zu verhindern und ein Recycling der Rohstoffe zu gewährleisten.

# Handlungsfeld Mobilität

13,8 Prozent der gesamten Treibhausgasemissionen in Nordrhein-Westfalen entstammten 2019 dem Verkehrssektor. Dazu trägt auch die Landesverwaltung NRW bei, in dem sie Beschäftigtenmobilität, Besucher\*innenmobilität, dienstliche Verkehre sowie Lieferverkehre auslöst. Eine nachhaltige Landesverwaltung fördert die nachhaltige Mobilität ihrer Mitarbeitenden und Besucher\*innen.



## INDIKATOREN

Anteil der Einrichtungen der Landesverwaltung, in denen Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagement vorliegen (in Prozent)



Jährliche Verkehrsleistung bei Dienstreisen nach Verkehrsmittel (in Personenkilometer)

Anzahl der PKW in der betrieblichen Flotte differenziert nach Antrieb



Jährliche Verkehrsleistung der Mitarbeitenden bei der An- und Abreise zum Dienort nach Verkehrsmitteln (in Personenkilometer)

Anteil der Arbeitszeit, die in Telearbeit / mobil geleistet wird (in Prozent)



### 4.3 Mobilität

Die Emissionen des Verkehrssektors betragen ca. ein Fünftel des deutschlandweiten Ausstoßes an Treibhausgasen, wovon 95 % durch den Straßenverkehr verursacht werden. In Nordrhein-Westfalen betrug dieser Anteil im Jahr 2019 rund 13,8 %<sup>27</sup>. Trotz sinkender Emissionen pro Verkehrsleistung durch gesetzliche Vorgaben zu Kraftstoffqualität und Abgasen, steigen die Emissionen durch Mobilität insgesamt mit der Zunahme des Autoverkehrs weiter an<sup>28</sup>. Nicht zuletzt um die Ziele des Klimaschutzgesetzes NRW zu erreichen und bis 2030 bilanziell treibhausgasneutral zu werden, muss die Landesverwaltung NRW hier schnell und konsequent handeln.

#### **Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme durch die Landesverwaltung NRW**

Verschiedene Verkehre werden durch die Landesverwaltung NRW bedingt oder beeinflusst. Hierzu gehören die Wege von und zu den Behörden und Einrichtungen des Landes durch Mitarbeiter\*innen und Besucher\*innen, dienstliche Verkehre und Lieferverkehre. Das Mobilitätsverhalten wird dabei durch eine Reihe von Faktoren bestimmt, die von der Landesverwaltung NRW in unterschiedlichem Ausmaß beeinflusst werden können: Über den Wohnort und die Wahl der Verkehrsmittel bei der An- und Abreise zum Dienstort entscheiden die Mitarbeitenden. Aber die Landesverwaltung NRW kann über die Bestimmung des Dienstortes (siehe Kapitel 4.3.5), über Anreize für den Umstieg auf nachhaltige Verkehrsträger sowie die Möglichkeit von Telearbeit und mobilem Arbeiten großen Einfluss auf die Klima- und Umweltwirkung der Mitarbeitendenmobilität (siehe Kapitel 4.3.4) nehmen. Direkter ist ihr Einfluss auf den Landesfuhrpark, bei Fahrzeugeinsätzen und bei der Ausübung von Dienstreisen (siehe Kapitel 4.3.2). Eine Umstellung auf nachhaltigere Verkehrsmittel sowie ein effizientes und integriertes Fuhrparkmanagement (siehe Kapitel 4.3.3) und klare Bestimmungen können das Mobilitätsverhalten hier direkt beeinflussen. Es ist aus wissenschaftlicher Sicht ratsam, ein übergeordnetes Konzept für die betriebliche Mobilität der gesamten Landesverwaltung NRW zu erstellen. Ein solches Konzept sollte dabei im Sinne eines Baukastens modular angelegt sein und bedarfsorientierte sowie standortbezogene Maßnahmen und Instrumente vorschlagen (siehe Kapitel 4.3.1).

#### **Wichtige erste Schritte**

Anfang Dezember 2021 wurde das Reisekostengesetz NRW aktualisiert und damit der Weg in die richtige Richtung geebnet. §2 Landesreisekostengesetz (LRKG) führt eine zusätzliche Prüfung von digitalen Alternativen zur Bewertung der Notwendigkeit von Dienstreisen ein. Außerdem seien neben wirtschaftlichen Kriterien bei der Wahl des Beförderungsmittels insbesondere Klimaschutzaspekte zu berücksichtigen.<sup>29</sup> Auch in der Landesverwaltung NRW wurde die ortunabhängige Gestaltung von Arbeitsprozessen und der Ausbau der Angebote für mobiles Arbeiten/Telearbeit durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt. Allerdings wird dies nicht in allen Behörden und Einrichtungen angeboten und auch nicht einheitlich gehandhabt, wie die Workshops im Rahmen dieses Forschungsprojekts gezeigt haben.

## **Ein verpflichtendes Landesticket für den ÖPNV für alle Beschäftigten?**

Seit 2018 können alle Beschäftigten der Landesverwaltung Hessen mit einem Landesticket alle Regionalbahnen, S-Bahnen, Straßenbahnen, U-Bahnen und Busse sowie Anruf-Sammeltaxen in Hessen nutzen. Für die Beschäftigten entstehen dafür keine Zusatzkosten, denn das Land Hessen hat durch eine Anpassung des Tarifvertrags die Einführung eines solchen Landestickets in Form eines geldwerten Vorteils ermöglicht.<sup>30</sup> Eine Evaluation zeigt, dass das Landesticket auf dem Weg zur Arbeit und bei dienstlicher Mobilität zu einer Änderung der Verkehrsmittelwahl geführt hat. So ist der Anteil des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) zwischen 2017 und 2018 deutlich gestiegen, der des motorisierten Individualverkehrs (MIV) zurückgegangen; insgesamt konnten so rund 5 % der verkehrlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen der Landesbediensteten eingespart werden.<sup>31</sup> Auch in NRW gibt es bereits ein Vorbild für die Einführung eines Landestickets: Studierende einer Vielzahl von Universitäten und Hochschulen in NRW kommen seit dem Jahr 2008 in den Genuss eines Semestertickets, mit dem sie alle Verbundverkehrsmittel der neun nordrhein-westfälischen Verkehrsverbände ohne zusätzliche Kosten nutzen können.<sup>32</sup> Ein Landesticket könnte also ein bedeutender Anreiz für den Umstieg der Mitarbeitenden auf den ÖPNV bei der An- und Abreise zum Dienort, wie auch bei Dienstreisen sein.

### **Rahmenbedingungen müssen weiter verbessert werden**

Während ein solches Landesticket über eine Anpassung des Tarifvertrags organisiert werden könnte, bedarf es auch an anderer Stelle umfangreicherer Ausbesserungen der Rahmenbedingungen: Auch nach Aktualisierung des Landesreisekostengesetzes NRW von Dezember 2021 sind Teilerstattungen z. B. der Bahncard 100 nicht möglich, obwohl diese verpflichtend für Dienstreisen mit der Bahn verwendet werden muss. Außerdem muss die digitale Infrastruktur der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW weiter verbessert werden, um flexibles Arbeiten mit einem entsprechenden Zugriff auf die Server, Ablagen und Datenbanken auch von außerhalb des Hauses zu ermöglichen. Auch diesbezüglich haben die Diskussionen in den Workshops große Unterschiede in den Behörden und Einrichtungen gezeigt.

### **Co-Benefits der Mobilitätswende**

Die Ausgaben für Mobilität fallen insbesondere in den einkommensschwachen Haushalten stark ins Gewicht; hier kann ein Landesticket nach dem Vorbild für Hessen für Entlastung sorgen. Außerdem kann ein flexibleres und umfassenderes Angebot zum mobilen Arbeiten/Telearbeit die Vereinbarkeit von Sorgetätigkeiten für Angehörige<sup>xi</sup> und Beruf vereinfachen. Aber auch für das Handlungsfeld Gebäude und Flächen kann eine Ausdehnung der mobilen Arbeit wichtige Nachhaltigkeitswirkungen entfalten: Wenn Arbeitsaufgaben ortsunabhängig verübt werden, kann die räumliche Organisation der Landesverwaltung NRW nach anderen Prinzipien organisiert werden als bisher.

---

<sup>xi</sup> Hier besteht ein Risiko, dass das digitale Arbeiten tradierte Rollenbilder verfestigt. Eine nachhaltige Landesverwaltung achtet dementsprechend darauf entsprechende Maßnahmen zur Schaffung gleichwertiger Arbeitsbedingungen verstärkt werden

Mit den richtigen Strategien und ein wenig Willen zum Experiment können dadurch Büroflächen gezielt eingespart werden, was zusätzlich positive ökologische Wirkungen erzielt (siehe Kapitel 4.4.1).

## Handlungsbereich

# Betriebliches Mobilitätsmanagement



## Vorliegen von Konzepten und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Ziele

Bis 2025 wird ein modulares Konzept für das betriebliche Mobilitätsmanagement der gesamten Landesverwaltung NRW entwickelt. 30 % der Behörden und Einrichtungen haben spezifische Konzepte des integrierten betrieblichen Mobilitätsmanagement entwickelt und erproben diese.

Bis 2030 ist in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ein integriertes betriebliches Mobilitätsmanagement entsprechend des übergeordneten Konzeptes etabliert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Entwicklung eines übergeordneten Konzeptes für die betriebliche Mobilität der gesamten Landesverwaltung NRW nach dem Baukastenprinzip.

**Gemeinsam mehr erreichen**

Integrierte, standortbezogene Konzeptentwicklung für das betriebliche Mobilitätsmanagement bezogen auf Mitarbeitendenmobilität, Fuhrpark und Dienstreisen

Einrichtungsübergreifende, standortbezogene Analyse von Bedarfen der betrieblichen Mobilität inklusive der Verkehrsvermeidungspotenziale

**Den Anfang machen**

Einheitliche Datenerhebung und -auswertung des Status quo der betrieblichen Mobilität der Landesverwaltung

Einheitliche und umfassende Regelungen zum mobilen Arbeiten in allen Landesbehörden und -einrichtungen

Rahmenbedingungen

Personelle und finanzielle Kapazitäten für die Erarbeitung eines übergreifenden, modularen Konzepts des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Festlegung eines Standards für die einheitliche Erhebung und Auswertung von Daten zur betrieblichen Mobilität.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der Behörden und Einrichtungen, in denen Konzepte und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements vorliegen (absolut und in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die durchgeführte Online-Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen des Landes NRW ergab, dass im Handlungsfeld Mobilität häufiger Daten, z.B. zu vorhandenen Fahrzeugen, Antriebsarten und Verkehrsinfrastruktur vorliegen, als in anderen Handlungsfeldern. Es gaben jedoch 25 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen keine Konzepte und/oder Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements vorliegen. Zwei Behörden und Einrichtungen gaben an, dass ein Mobilitätsmanagement-Konzept vorliegt und zwei weitere Behörden und Einrichtungen gaben an, dass es aktive Informationsangebote zur Mitarbeitendenmobilität gibt.

## Impulse für Erweiterungen

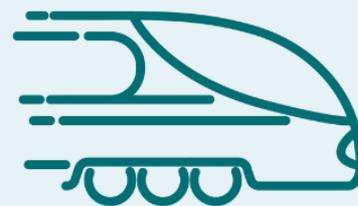
Um die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW zu beschleunigen wird vorgeschlagen, mit Hilfe externer Beratung zeitnah zunächst Pilotprojekte zu beginnen, welche für einen Rollout in der gesamten Landesverwaltung NRW konzipiert werden.

## Weiterführende Informationen

- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2019): Mobilitätsmanagement in der Bundesverwaltung. Handlungsempfehlungen für die Praxis. Online unter: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/uba\\_fb\\_lf\\_mobilitaetsmanagement\\_final\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/uba_fb_lf_mobilitaetsmanagement_final_bf.pdf) (zuletzt abgerufen am 23.03.2022).
- Wuppertal Institut (2019): Betriebliche Mobilität im Quartier gemeinsam verbessern. Erkenntnisse für die Praxis aus dem Projekt BMM HOCH DREI. Wuppertal. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/7393> (zuletzt abgerufen am 23.03.2022).
- Zukunftsnetz Mobilität NRW (2020): Betriebliches Mobilitätsmanagement in Kommunen. Handbuch des Zukunftsnetz Mobilität NRW. Köln, [https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/media/2021/8/2/5419e0297d5e0c6c5fb81740dfb8714a/2020-znm-handbuch-bmm\\_5f8efb1f3e8fc.pdf](https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/media/2021/8/2/5419e0297d5e0c6c5fb81740dfb8714a/2020-znm-handbuch-bmm_5f8efb1f3e8fc.pdf) (zuletzt abgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsbereich

## Nachhaltige Dienstreisen



### Verkehrsleistung der Dienstreisen nach Verkehrsmittel (in Personenkilometern)

Ziele

Bis 2025 erfolgt eine dauerhafte Reduktion der Inlandsdienstreisen um 50 Prozent. Es werden zudem verbindliche Ziele für die nachhaltige Dienstreisenmobilität in Bezug auf die Verkehrsmittelwahl (Modal Split) für 2030 vereinbart.

Bis 2030 ist in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ein integriertes betriebliches Mobilitätsmanagement entsprechend des übergeordneten Konzeptes etabliert.

Maßnahmen

#### Transformation katalysieren

Schrittweise Reduzierung und perspektivische Abschaffung der Erstattungen für die Privat-Pkw-Nutzung bei Dienstreisen und Prüfung von Ausnahmen für Elektro-PKW  
Einführung eines verpflichtenden Landestickets für alle Beschäftigten

#### Gemeinsam mehr erreichen

Zentrale Erhebung und Auswertung aller Dienstreisen  
Stärkere Bewerbung des einrichtungsübergreifenden Penderportals für die gemeinsame Anreise  
Einrichtungsübergreifende Begründungspflicht für die Wahl eines anderen Verkehrsmittels als den ÖPNV  
Einführung eines einrichtungsübergreifenden, digitalen Dienstreisemanagements

#### Den Anfang machen

Rücknahme und Prüfung von Dauerdienstreisegenehmigungen auf Wirtschaftlichkeit und Klimaschutz  
Schaffung der Möglichkeit, Dienstfahrzeuge nach der Dienstreise mit nach Hause zu nehmen.  
Vermeidung von Dienstreisen durch Ausbau der Infrastruktur für virtuelle Treffen (Hard- und Software)

Rahmenbedingungen

Überprüfung der Versicherungsoptionen zur Mitnahme von Beschäftigten anderer Behörden und Einrichtungen im Dienstfahrzeug und Mitnahme von Dienstfahrzeugen und Rädern über Nacht, um Wegkilometer zu sparen.

Weitere Verbesserung des Landesreisekostengesetzes NRW, insbesondere in Bezug auf die Teilerstattung privater Bahncards (inkl. Bahncard 100).

Verfügbarkeit von Elektrofahrzeugen für Dienstreisen

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein konsequentes Monitoring sollten folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl der Dienstreisen insgesamt,
- Anteil der genutzten Verkehrsträger an allen Dienstreisen (Modal Split des Verkehrsaufkommens in Prozent),
- Verkehrsaufwand für Dienstreisen, differenziert nach genutzten Verkehrsmitteln (in Personenkilometern),

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW zeigt, dass in den 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen bisher kaum Daten zu den Dienstreisen vorliegen. Nach Aussagen in den Workshops werden diese außerdem vorwiegend analog beantragt, was eine Auswertung zusätzlich erschwert. Die geplante Einführung eines Tools zur digitalen Erhebung aller Dienstreisen im Rahmen der Bilanzierung für eine klimaneutrale Landesverwaltung NRW wird die Datenverfügbarkeit in Zukunft deutlich verbessern. In der Umfrage gaben vier Behörden und Einrichtungen an, dass Daten dazu vorliegen, wie viele Kilometer an dienstlichen Wegen mit welchem Verkehrsmittel jährlich unternommen werden. 18 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass keine Daten dazu vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgten die Hinweise, dass zwar Fahrtenbücher vorliegen oder Daten in Form von Reisekostenanträgen, deren Auswertung jedoch bedingt durch die fehlende Digitalisierung mit erheblichem Aufwand verbunden wäre. Insgesamt wird der Erhebungsaufwand dieser Art von Daten als hoch eingeschätzt.

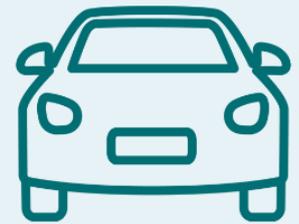
## Impulse für Erweiterungen

Zur weiteren Förderung einer nachhaltigen Mobilität wird vorgeschlagen, die Möglichkeit einer konsequenten Nutzung beruflicher Bahncards für Mitarbeitende mit hohem Dienstreiseaufkommen über die Grenzen NRWs hinaus zu überprüfen. Diese können dann auch für private Reisen genutzt werden und bieten ähnlich dem Landesticket einen Anreiz für die Veränderung des gesamten Mobilitätsverhaltens der Mitarbeitenden.

## Weiterführende Informationen

- Clausen, Jens und Schramm, Stefanie (2021): Klimaschutzpotenziale der Nutzung von Videokonferenzen und Homeoffice. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Geschäftsreisenden. CliDiTrans Werkstattbericht. Berlin: Borderstep Institut. Online unter: [https://www.vcd.org/fileadmin/user\\_upload/Redaktion/Themen/Digitalisierung/AP3-5\\_Repraesentativbefragung\\_11-02-2021.pdf](https://www.vcd.org/fileadmin/user_upload/Redaktion/Themen/Digitalisierung/AP3-5_Repraesentativbefragung_11-02-2021.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsbereich Fuhrparkmanagement



## Anzahl der PKW in der betrieblichen Flotte differenziert nach Antrieb (Flottenbestand)

Ziele	Bis 2025 erfolgt die Etablierung eines systematischen Fuhrparkmanagements, inklusive der Schaffung einer umfassenden Datengrundlage für alle Fahrzeuge der Landesverwaltung NRW.	Bis 2030 wird durch das systematische Fuhrparkmanagement und das kontinuierliche Monitoring der Bedarfe eine Reduktion der Pkw-Nutzung und der Kfz im Flottenbestand der Landesverwaltung NRW erreicht.
	<b>Transformation katalysieren</b>	<p>Einführung eines integrierten, einrichtungsübergreifenden Fuhrparkmanagements</p> <p>Finanzierung und Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge auf den Liegenschaften des Landes NRW</p> <p>Nutzung von Carsharing-Angeboten externer Anbieter</p>
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	<p>Landesweite Richtlinien zur Reduktion von Dienstwagen zur Privatnutzung; evtl. Abschaffung des Dienstwagenprivilegs</p> <p>Einrichtungsübergreifende Schulung der Mitarbeitenden in der Nutzung und Handhabung der Elektrofahrzeuge</p>
	<b>Den Anfang machen</b>	<p>Aktionen zur Vorstellung und zum Ausprobieren neuer Fahrzeuge (z. B. Mobilitätstage) zur Erhöhung der Akzeptanz und Nutzung</p> <p>Anschaffung von Dienstfahrrädern und Bereitstellung entsprechender Infrastruktur</p>
Rahmenbedingungen	Umstellung des motorisierten Fuhrparks auf elektrische und hybride Antriebe	
	Verbesserte Anbindung an den ÖPNV (siehe Kapitel 4.3.4)	
	Analyse von Bedarfen der betrieblichen Mobilität im Rahmen des Mobilitätsmanagements (siehe Kapitel 4.3.1)	

### **Datenerhebung für das Monitoring**

Für ein aussagekräftiges Monitoring der Fuhrparkentwicklung sollten folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl der Behörden und Einrichtungen, in denen ein Fuhrparkmanagement etabliert wurde,
- Anzahl der Fahrzeuge in Besitz des Landes NRW, differenziert nach Fahrzeugtypen und Nutzungszweck, Antrieb und durchschnittlichem CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

### **Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten**

Die durchgeführte Online-Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass im Handlungsfeld Mobilität häufiger Daten vorliegen als in anderen Handlungsfeldern. Es ist deshalb davon auszugehen, dass zumindest ein Teil der zur Zielmessung benötigten Daten aus dem Bereich des Fuhrparks mit geringem Aufwand erhoben werden kann. 25 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen gaben an, dass Daten zur Anzahl der PKW und ihrer Antriebsart vorliegen.

### **Impulse für Erweiterungen**

Um den Fuhrpark effizient managen und einsetzen zu können, wird die Einführung eines digitalen Fuhrparkmanagements empfohlen. In einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ist dieses bereits etabliert.

### **Weiterführende Informationen**

- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (2018): Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement. EAM. Ausgabe 2018. Köln.
- Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (2018): Maßnahmenportfolio Mobilitätsmanagement. Stuttgart. [https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/Förderprogramme/Mobilitaetsmanagement\\_Massnahmenportfolio.pdf](https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/Förderprogramme/Mobilitaetsmanagement_Massnahmenportfolio.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsbereich

# Nachhaltige Mitarbeitendenmobilität



## Vorliegen von Konzepten und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Ziele	<p>Bis 2025 findet eine umfassende Erhebung der Erreichbarkeit und Anbindungsqualität der Dienstorte der Landesverwaltung NRW mit dem ÖPNV statt. Es wird zudem das verpflichtende Landesticket für den Nahverkehr für alle Beschäftigten eingeführt.</p>	<p>Bis 2030 gewährleistet die Landesverwaltung NRW mindestens 40 Fahrradabstellplätze pro 100 Mitarbeitende und reduziert die Verfügbarkeit kostenloser Pkw-Stellplätze sukzessive auf null.</p>
	<p><b>Transformation katalysieren</b></p>	<p>Einführung eines verpflichtenden Landestickets für alle Beschäftigten</p> <p>Beachtung von nahverkehrsgünstigen Lagen beim Neubau von Gebäuden</p>
Maßnahmen	<p><b>Gemeinsam mehr erreichen</b></p>	<p>Einrichtung von Co-Working-Büros an Verkehrsknotenpunkten, die von allen Beschäftigten der Landesverwaltung NRW genutzt werden können</p> <p>Einheitliches Job-Ticket Angebot für alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW zur Nutzung des ÖPNV</p> <p>Stärkung des Pendlerportals der Landesverwaltung NRW</p> <p>Kooperation mit Kommunen und Anbietern zum bedarfsorientierten Ausbau von ÖPNV-Anbindungen zu abgelegenen Dienstorten</p>
	<p><b>Den Anfang machen</b></p>	<p>Schrittweise Abschaffung der kostenfreien Parkplätze für Pkw (mit Verbrennungsmotor) am Dienstort</p> <p>Schrittweiser Ausbau der Ladeinfrastruktur für private Elektrofahrzeuge (E-Autos, E-Roller, E-Bikes)</p> <p>Einrichtung eines Abfahrtmonitors der nächstgelegenen ÖPNV-Haltestelle im Intranet</p>
	Rahmenbedingungen	<p>Bereitstellung der Finanzierung für den Ausbau der nachhaltigen Verkehrsinfrastruktur und Schaffung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zum Laden von privaten E-Fahrzeugen</p> <p>Erlass zur einheitlichen Vergabe von Pkw-Stellplätzen an allen Dienstorten</p> <p>Anpassung des Tarifvertrags für ein landesweit gültiges ÖPNV-Ticket</p>

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl kostenloser und kostenpflichtiger Pkw-Stellplätze der Landesverwaltung NRW jeweils im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden/Vollzeitäquivalenten,
- Anzahl Fahrradstellplätze (insgesamt/davon diebstahlgeschützte Abstellanlagen) im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden/Vollzeitäquivalente,
- Durchschnittliche Entfernung der Dienststellen zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt und Anzahl der Linien des ÖPNV, die im Umkreis von 300 Metern um die Dienststelle abfahren,
- Anzahl der ausgegebenen Jobtickets und Anteil der Mitarbeitenden, die ein Jobticket nutzen (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Online-Umfrage unter Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass in drei Behörden und Einrichtungen Daten zu Verkehrsträgern oder Strecken der Anreise von Mitarbeitenden in den Behörden und Einrichtungen vorliegen. 18 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen gaben an, dass solche Daten nicht vorliegen. Es wird empfohlen, eine freiwillige, anonymisierte Datenerhebung durchzuführen, um die Verkehrsinfrastruktur bedürfnisorientiert ausbauen und zielgruppenspezifische Angebote für beispielsweise Jobfahrräder, Jobtickets etc. schaffen zu können. Bei der Abfrage zum Vorliegen von Daten über nachhaltige Verkehrsinfrastruktur an den Dienstorten gaben 23 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zur Anzahl von Fahrradabstellanlagen, E-Ladestationen und Parkplätzen vorliegen. Es wurde außerdem über die Kommentarfunktion darauf hingewiesen, dass diese Daten bei übergeordneten Behörden und Einrichtungen vorliegen könnten, denen die Bewirtschaftung der jeweiligen genutzten Liegenschaften obliegt. Außerdem gaben 15 Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zur Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Nahverkehr vorliegen, 10 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass diese Daten nicht vorliegen. In Bezug auf das Jobticket gaben 17 Behörden und Einrichtungen an, dass in ihrer Einrichtung ein Jobticket angeboten wird. 10 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass in ihrer Einrichtung kein Jobticket angeboten wird.

## Impulse für Erweiterungen

Zur Förderung einer nachhaltigen Mitarbeitendenmobilität wird empfohlen, ein landesweites Angebot für Jobfahrrad-Leasing zu prüfen. Darüber hinaus kann auch die Möglichkeit der privaten Nutzung von Diensträdern das Verkehrsaufkommen mit weniger nachhaltigen Verkehrsmitteln reduzieren.

## Weiterführende Informationen

- Klinner, Nora und Kraus, Monika (2021): Evaluation des hessischen Landestickets: eine Fallstudie am Beispiel der Beschäftigten der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Online unter: [http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/opus4/files/51591/AP26\\_Klinner.pdf](http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/opus4/files/51591/AP26_Klinner.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport, Informationsseite: <https://innen.hessen.de/Buerger-Staat/Arbeits-und-Dienstrecht/Landesticket-Fuer-Hessen-unterwegs> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsbereich

# Verkehrsvermeidung durch mobiles Arbeiten



**Anteil der Arbeitszeit, die in Telearbeit (nach § 2 Abs. 7 ArbSTättV) bzw. mobil geleistet wird** (jeweils in Prozent)

Ziele	Bis 2025 wird allen Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW, die ortsunabhängige Arbeiten verrichten, die Möglichkeit zum regelmäßigen mobilen Arbeiten dauerhaft eingeräumt	Bis 2030 wird der Mehrzahl der interessierten Mitarbeitenden, die ortsunabhängige Arbeit verrichten, die Möglichkeit der Arbeit in wohnortnahen bzw. an Verkehrsknotenpunkten gelegenen (Co-Working-)Büros gegeben.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Erlass einer einheitlichen Richtlinie für mobiles Arbeiten für alle Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Einrichtungsübergreifende Co-Working-Büros/Bürotausch an Wohnstandorten und Verkehrsknotenpunkten: Basierend auf einer Analyse der Wohnstandorte von Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW können systematisch Verkehrsreduzierungspotenziale durch räumlich organisiertes, einrichtungsübergreifendes Arbeiten in Co-Working-Büros oder durch den Tausch von Büros in Dienststellen identifiziert werden
	<b>Den Anfang machen</b>	Schrittweiser Ausbau der Angebote zum mobilen Arbeiten für alle Beschäftigten mit ortsunabhängigen Aufgaben in einzelnen Behörden und Einrichtungen
Rahmenbedingungen	Verbesserung und Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur zur Ermöglichung von mobilem Arbeiten	
	Analyse von Potenzialen zur Verkehrsvermeidung im Rahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring wird die Erhebung folgender Daten empfohlen:

- Anteil der Arbeitszeit, die in Telearbeit geleistet bzw. mobil gearbeitet wird (in Prozent),
- Anteil der Mitarbeitenden, denen die Möglichkeit der Telearbeit bzw. des mobilen Arbeitens eingeräumt wurde (in Prozent),
- (Einrichtungsbezogene) Vorgaben für den maximalen Anteil an Telearbeit bzw. an mobiler Arbeit an der Wochenarbeitszeit pro Mitarbeiter\*in,
- Anteil der Mitarbeitenden, die die Möglichkeit der Telearbeit bzw. des mobilen Arbeitens nutzen (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben 7 der 39 teilnehmenden Einrichten an, dass Daten zum Anteil der Arbeitszeit, die in Telearbeit geleistet wird, vorliegen. Eine Einrichtung gab an, dass auch Daten zum Anteil der Arbeitszeit, die mobil geleistet wird, vorliegen. Drei Behörden und Einrichtungen gaben an, dass zu beidem Daten vorliegen. Über die Kommentarfunktion wurde der Eindruck aus den Workshops bestätigt: Es besteht keine einheitliche Regelung in der gesamten Landesverwaltung NRW zum Umgang mit mobilem Arbeiten/Telearbeit und nicht in allen Behörden und Einrichtungen werden diese Optionen bisher angeboten.

## Impulse für Erweiterungen

Um die Vorteile der mobilen Arbeit bzw. Telearbeit in Bezug auf Verkehrsvermeidung zu erheben wird vorgeschlagen, in Verbindung mit Erhebungen zur Mitarbeitendenmobilität die eingesparten Personenkilometer und Treibhausgasemissionen zu erheben und transparent zu kommunizieren.

## Weiterführende Informationen

- Büttner, Lisa und Breitkreuz, Anna (2020): Arbeiten nach Corona. Warum Homeoffice gut fürs Klima ist. IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH. Online unter: [https://www.greenpeace.de/publikationen/so3091\\_gp\\_home\\_office\\_studie\\_08\\_2020\\_dt\\_fly\\_fin\\_04.pdf](https://www.greenpeace.de/publikationen/so3091_gp_home_office_studie_08_2020_dt_fly_fin_04.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Schelewsky, Marc (2020): Mobilitätsreport Baden-Württemberg. Krise als Dauerzustand? Mobilität in Baden-Württemberg vor dem zweiten Lockdown „light“. Online unter: [https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/201223\\_infas\\_Mobilit%C3%A4tsreport\\_BaW%C3%BC.pdf](https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/201223_infas_Mobilit%C3%A4tsreport_BaW%C3%BC.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsfeld

# Gebäude und Flächen

Rund 16 % der gesamten CO<sub>2</sub>- Emissionen in Deutschland stammten 2020 aus dem Gebäudesektor. Durch eine Reduktion des Flächenverbrauchs, die ressourcensparende Sanierung von Bestandsbauten, die Verwendung recyclingfähiger und nachwachsender Baumaterialien und Maßnahmen zur Barrierearmut trägt eine nachhaltige Landesverwaltung in großem Maße zur nachhaltigen Entwicklung und zum Klimaschutz bei.



## INDIKATOREN

Flächenverbrauch durch bebaute Fläche (Bruttogrundfläche) an den Dienstorten pro Person differenziert nach Gebäudetypen (in m<sup>2</sup>)



Energieverbrauch (Strom/Wärme in MWh) und Wasserverbrauch (in m<sup>3</sup>) pro Jahr

Verhältnis von grauer Energie in gebauten Dienststellen zur Anzahl an Beschäftigten und der Gebäudenutzflächen



Anteil der Dienstgebäude des Landes NRW, die für alle Menschen sicher und barrierefrei zugänglich sind (in Prozent)

## 4.4 Gebäude und Flächen

Für den Klimaschutz spielt der Gebäudesektor eine wichtige Rolle. Werden ausschließlich die Emissionen betrachtet, die in der Nutzungsphase von Gebäuden durch den Brennstoffeinsatz für Gebäudewärme und -kühlung sowie Warmwasseraufbereitung entstehen<sup>xii</sup>, dann stammten 2020 rund 16 % der gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland aus dem Gebäudesektor. Vor allem energetische Sanierungen von Bestandsbauten können daher maßgeblich zur Senkung der Emissionen im Gebäudesektor beitragen.<sup>33</sup>

Deswegen ist das Handlungsfeld Gebäude und Flächen für die Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW besonders wichtig. Klimaschutz ist aber nur eine Aufgabe in diesem Handlungsfeld, wie diese Roadmap anhand unterschiedlicher Handlungsbereiche aufzeigen möchte.

### Die Bedeutung der Flächennutzung

Der aktuelle Flächenverbrauch in der Bundesrepublik Deutschland liegt bei circa 52 Hektar pro Tag – so viel Fläche wird täglich neu als Siedlungs- und Verkehrsfläche ausgewiesen.<sup>34</sup> Fläche ist jedoch ein endliches Gut, weshalb es bereits seit einiger Zeit Bemühungen gibt, den Flächenverbrauch signifikant zu senken. Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie gibt das Ziel vor, die Inanspruchnahme zusätzlicher Flächen für Siedlungs- und Verkehrszwecke bis zum Jahr 2030 auf durchschnittlich unter 30 Hektar pro Tag zu reduzieren.<sup>35</sup> Bis 2050 gilt es, eine Flächenkreislaufwirtschaft zu etablieren. Dieses Prinzip sollte auch für das Handeln der Landesverwaltung NRW im Umgang mit ihren Liegenschaften und Flächen gelten. Das bedeutet vor allem, dass bereits bestehende Gebäude und baulich genutzte Flächen möglichst effizient genutzt werden müssen (siehe Kapitel 4.4.1). Hilfreich kann dabei zum einen der Ausbau der mobilen Arbeit und damit einhergehend die Etablierung innovativer Raumnutzung sein (siehe Kapitel 4.3.5). Eine kritische Diskussion der etablierten Normen wird jedoch unerlässlich sein: Sowohl die technischen Normen (z.B. DIN 1655) bezüglich Bürogrößen und Raumbedarfsplanung als auch die sozialen Normen (z. B. Einzelbüroprivilegien ab einer bestimmten Hierarchieebene) können ein Hindernis für innovative Konzepte sein. Eine suffizienzorientierte Nutzung des Gebäudebestandes kann zudem technische Maßnahmen zur Reduktion von Ressourcenverbrauch und Treibhausgasemissionen wesentlich unterstützen (siehe Kapitel 4.4.2).

### Verbräuche reduzieren

Neben dem Flächenverbrauch spielt der Verbrauch von Strom, Wärme und Wasser eine wichtige Rolle bei der nachhaltigen Nutzung von Gebäuden. Durch das Heizen von Wohnräumen, Büros und anderen Gebäuden entstehen etwa 35 % des Endenergieverbrauchs und 30 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland.<sup>36</sup> Durch energetische Sanierungen lassen sich die Energieverbräuche stark reduzieren, da eine bessere Isolierung die Wärme länger im Raum hält bzw. Räume im Sommer weniger aufheizen,

---

<sup>xii</sup> Nicht einberechnet sind hier die Emissionen aus der Energiebereitstellung für Strom und Fernwärme sowie der Produktion für Baustoffe und Bauteile, die in der Bilanzierung anderen Sektoren zugerechnet werden.

so dass keine Kühlung durch Klimaanlage notwendig ist. Kombiniert mit energieeffizienten Heizungen, Lüftungsanlagen und Klimaanlage gelingt eine weitere Reduktion der Energieverbräuche.

Doch auch durch Veränderungen des Nutzer\*innenverhaltens können erste Einsparungen erreicht werden: Durch ein „herunterdrehen“ der Heizkörper über das Wochenende, Stoßlüften, ausschalten der Heizung beim Lüften und wassersparendes Verhalten können die Ressourcenverbräuche im Gebäudebereich insgesamt weiter reduziert werden. Unterstützt werden können diese Bemühungen durch einen höheren Automatisierungsgrad, wie er zum Beispiel durch Beleuchtungssysteme mit Bewegungsmeldern, wassersparende Armaturen und *smarte* Thermostate erreicht wird.

### **Verborgenen im Offensichtlichen: Graue Energie**

Abgesehen vom Energieverbrauch bei der Nutzung des Gebäudebestands gilt es, die Energieverbräuche in den Blick zu nehmen, die bereits in jedem Gebäude verbaut sind. Für die Herstellung, den Transport, die Lagerung, den Verkauf und später die Entsorgung bzw. das Recycling von Baumaterialien und Bauteilen wird ebenfalls Energie aufgewandt: die sogenannte graue Energie. Hochgerechnet auf das jährliche Neubauvolumen könnten deutschlandweit circa 7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente jährlich eingespart werden.<sup>37</sup> Nicht zuletzt deshalb sollten Entscheidungen für oder gegen die Errichtung eines Neubaus immer auch mit Blick auf eine intensive Prüfung ökologischer Kriterien und nachhaltigerer Alternativen (neue Nutzungskonzepte, Anmietungen/Co-Working, Umbau im Bestand) geprüft werden. Sollte dennoch ein Neubau notwendig sein, dann muss dieser nicht nur nach neuesten Effizienzstandards für den Primärenergieverbrauch gebaut werden, sondern sollte zudem auch durch die Nutzung rezyklierter Baustoffe und Bauteile den Verbrauch grauer Energie möglichst geringhalten (siehe Kapitel 4.4.3).

### **Teilhabe ermöglichen**

Die Art und Weise des Baus von Gebäuden hat darüber hinaus erhebliche soziale Wirkungen. Ob und in welchem Ausmaß Prinzipien der Barrierefreiheit für unterschiedliche körperliche Einschränkungen in der Bauweise und Ausgestaltung der Gebäude sowie auf den Außenflächen beachtet werden, entscheidet z. B. über die Teilhabemöglichkeiten von Angestellten sowie Besucher\*innen. Deswegen wurde für diese Roadmap exemplarisch das Thema der Barrierefreiheit im Handlungsfeld Gebäude und Flächen ausgewählt, um die soziale Dimension eines Handlungsfelds aufzuzeigen, das häufig vor allem aus ökonomischer und ökologischer Perspektive diskutiert wird. Gemäß § 49 Barrierefreies Bauen des Gesetzes zur Modernisierung des Bauordnungsrechts in Nordrhein-Westfalen (BauModG NRW, in Kraft seit 2019) müssen bauliche Anlagen, die öffentlich zugänglich sind, im erforderlichen Umfang barrierefrei sein. Dabei liegt auch hier die größte Herausforderung in den Bestandsgebäuden, bei denen diese Prinzipien nicht schon beim Bau beachtet wurden. Die Landesverwaltung NRW und die Schwerbehindertenvertretungen arbeiten bereits intensiv daran, die Barrierearmut zu erhöhen. Die Diskussionen in den für die Roadmap durchgeführten Workshops haben allerdings gezeigt, dass die Anforderungen einerseits stetig wachsen und die Herausforderungen im Bestand andererseits weiterhin erheblich sind. Nichtsdestotrotz muss eine nachhaltige Landesverwaltung

NRW darauf achten, dass ihre Gebäude und Liegenschaften weitestgehend barrierefrei zugänglich sind, um so zur Gleichstellung aller Menschen beizutragen (siehe Kapitel 4.4.4).

### **Herausforderungen und Chancen**

Gebäude werden in der Regel für eine lange Nutzungsdauer errichtet. Das heißt, Entscheidungen, die bei der Bauplanung getroffen werden, haben oftmals einen langen Gültigkeitszeitraum und sind nicht selten eingeschränkt und nur unter hohem (Kosten-)Aufwand an neue Standards und Prinzipien der Nachhaltigkeit anpassbar. Darin liegt die besondere Herausforderung in diesem Handlungsfeld, das jedoch für die Erreichung der Ziele einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW und für die angestrebte Treibhausgasneutralität besonders wichtig ist.

Die gute Nachricht ist, dass die zuständige Einrichtung des Landes – der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW) – intensiv an diesem Thema arbeitet und in den letzten Jahren das eigene Nachhaltigkeitsteam immer weiter vergrößert hat. Die Relevanz des BLB NRW für dieses Handlungsfeld liegt auf der Hand: Dem BLB NRW gehören 4.140 Gebäude und 10,4 Mio. m<sup>2</sup> Mietfläche (Stand September 2021). Mit einem Auftragsvolumen von 1,25 Mrd. Euro ist das Land NRW selbst in Bau, Renovierung und Instandhaltung sowie in Vertretung für den Bund in NRW tätig. Dafür galten im September 2021 rund 2.744 Rahmenverträge; darunter auch ein Rahmenvertrag, der eine Ökostromversorgung für alle Liegenschaften des Landes NRW garantiert.<sup>38</sup> Inwiefern dieser Ökostrom zertifiziert ist und damit auch den Ausbau erneuerbarer Energien in Deutschland fördert, ist aus den öffentlich zugänglichen Daten derzeit nicht abschließend zu bewerten.

Die Relevanz des Gebäudebestands für die Klimaneutralität der Landesverwaltung NRW wird zudem in der Entscheidung der Landesregierung NRW reflektiert, die mit der Haushaltsplanung für 2022 zusätzliche Mittel in Höhe von 4,5 Milliarden Euro für die Modernisierung der Landesliegenschaften unter ökologischen und ökonomischen Kriterien bereitstellt.<sup>39</sup> Eine der größten Herausforderungen ist sicherlich die notwendige Erhöhung der Sanierungsrate und -tiefe, um die gesetzten Klimaschutzziele im vorgegebenen Zeitraum erreichen zu können.

## Handlungsbereich

# Nachhaltige Flächennutzung



**Flächenverbrauch der Landesverwaltung durch bebaute Fläche (Bruttogrundfläche) an den Dienstorten pro Person bzw. pro Vollzeitäquivalent, differenziert nach Gebäudetypen (in m<sup>2</sup>)**

Ziele

Durch eine Steigerung der Flächennutzungseffizienz der Gebäude der Landesverwaltung NRW wird eine kontinuierliche Senkung des Flächenverbrauchs ermöglicht. Bis 2025 werden basierend auf einer kritischen Bedarfsanalyse und in Rückgriff auf die nationalen Ziele zur Flächennutzung, quantifizierte Ziele für 2030 festgelegt.

Entsprechend der in 2025 festgelegten Flächenziele der Landesverwaltung NRW, wird die Flächennutzungseffizienz deutlich gesteigert und der Flächenverbrauch gesenkt – mit einem langfristigen Netto-Null-Ziel.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Analyse der Potenziale zur Mehrfachnutzung von Gebäuden

**Gemeinsam mehr erreichen**

Überarbeitung der Raumbedarfspläne: Durch Mobile Office, weniger große Einzelbüros und neue Raumnutzungskonzepte wird weniger Fläche benötigt

Kritische Analyse des Büroflächenbedarfs (insbesondere Einzelbüros und Bürogrößen) sowie weiterer Suffizienzpotenziale im Gebäudebestand

Einrichtungsübergreifende Kooperation zur gemeinsamen Büronutzung und gemeinsame Co-Working-Büros an Verkehrsknotenpunkten

Beschaffung von einheitlichem IT-Equipment, um Büros universell nutzbar zu machen

**Den Anfang machen**

Desk sharing zur Reduktion der benötigten Büros

Einführung eines intelligenten Raumbuchungssystems

Rahmenbedingungen

Erlass einer einheitlichen Richtlinie für mobiles Arbeiten, bei ortsunabhängigen Tätigkeiten, für alle Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW

Suffizienz- und effizienzorientierte Diskussion der DIN-Normen zur Bürogrößen- und Raumbedarfsplanung

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentral folgende Daten erhoben werden:

- Bruttogrundfläche der Dienstorte nach Nutzungsart und Gebäudetypen (in m<sup>2</sup>) im Verhältnis zu Vollzeitäquivalenten<sup>xiii</sup>,
- Bruttogeschossfläche der Dienstorte nach Gebäudetypen (in m<sup>2</sup>).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführte Umfrage ergab, dass in 18 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zur Bruttogrundfläche und Bruttogeschossfläche der genutzten eigenen und angemieteten Dienstgebäude vorliegen. Fünf Behörden und Einrichtungen gaben an, dass diese Daten bei ihnen nicht vorliegen, jeweils drei Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen. Der Erhebungsaufwand wird als mittel eingeschätzt.

## Impulse für Erweiterungen

Auch die Bundesregierung hat in ihrem Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit verschiedene Maßnahmen im Bereich der Ressourcennutzung beschlossen: Neben der Erarbeitung von Mindestanforderungen für Baumaterialien und Bauprodukte, um konkrete Anforderungen und Verbote festzulegen, soll die stoffliche Zusammensetzung von Gebäuden in Form eines digitalen Material-Inventars erfasst und ein Konzept zu dessen Fortschreibung erarbeitet werden.<sup>40</sup> Bei Neubauten sollen vorrangig Bauprodukte aus nachwachsenden Rohstoffen, mit hohem Recyclinganteil, Sekundärbaustoffe und rückbaufreundliche bzw. recyclingfähige Bauteile verwendet werden. Auch der Holzbau soll in diesem Zuge gestärkt werden.

## Weiterführende Informationen

- EnergieSchweiz für Gemeinden (Hrsg.) (2019): Flächensuffizienz von Verwaltungsbauten in 2000-Watt-Arealen. Grundlagen für die Gebäudekategorie Verwaltung mit hoher Flächeneffizienz. Online unter: [https://www.2000watt.swiss/dam/jcr:b2a3fde4-a606-4121-a31d-dfc904a02492/2000WA\\_Fl%C3%A4chensuffiziente\\_Verwaltung\\_Schlussbericht\\_191130.pdf](https://www.2000watt.swiss/dam/jcr:b2a3fde4-a606-4121-a31d-dfc904a02492/2000WA_Fl%C3%A4chensuffiziente_Verwaltung_Schlussbericht_191130.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

---

<sup>xiii</sup> Die Möglichkeiten eines sparsamen Umgangs mit bebauter und zu bebauender Fläche sind je nach Gebäudetyp und Nutzungsfunktion sehr unterschiedlich. Insbesondere bei Bürogebäuden sehen Planer\*innen, Architekt\*innen und Wissenschaftler\*innen große Potenziale und diese werden vornehmlich adressiert. Andere Gebäudetypen eignen sich unter Umständen nicht im selben Maße für Maßnahmen des Flächensparens. Deswegen kann auch in einem ersten Schritt die Erhebung auf Bürogebäude eingegrenzt werden.



## Handlungsbereich

# Ressourcenschutz im Gebäudebestand

## Energieverbrauch (Strom/Wärme, in MWh) und Wasserverbrauch (in m<sup>3</sup>) pro Jahr

Ziele

Bis 2025 werden für den Ressourcenverbrauch in der Gebäudenutzung quantifizierte Reduktionsziele festgelegt, die dem Klimaneutralitätsziel für 2030 Genüge tragen.

Bis 2030 wird der Primärenergiebedarf für Strom/Wärme so reduziert, dass die Landesverwaltung NRW ihr Klimaneutralitätsziel erreichen kann. Auch der Verbrauch anderer Ressourcen, darunter Trinkwasser, wird signifikant reduziert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Offensiven zum Austausch von Heizungskesseln und Einbau dezentraler Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung  
Offensiven zur Regenwassernutzung in Gebäuden und Liegenschaften der Landesverwaltung NRW

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erstellung eines einrichtungsübergreifenden, harmonisierten Sanierungsfahrplans für alle Gebäude der Landesverwaltung NRW  
Schulung der Hausmeister\*innen hinsichtlich möglicher Ressourceneinsparungen  
Kommunikation von technischen wie verhaltensbasierten Good-Practice-Beispielen zur Erhöhung der Ressourceneffizienz in den Behörden und Einrichtungen  
Einrichtungsübergreifende Kampagne zu ressourcenschonendem Verhalten im (Arbeits-)Alltag

**Den Anfang machen**

Steigerung des Automatisierungsgrades in Gebäuden  
Regelmäßige Wartung von Einstellungen und Systemen (z. B. Wärmepumpen), um Effizienz zu erhalten  
Beschaffung effizienter Geräte und Einbau verbrauchsmindernder, technischer Lösungen

Rahmenbedingungen

Festsetzung von Mindeststandards für die Ressourceneffizienz (Energie/Wasser) im landeseigenen Gebäudebestand, im Neubau und angemieteten Gebäuden

Einführung von Umwelt- und Energiemanagementsystemen

Verbesserte Datengrundlage zum Ressourcenverbrauch in den Gebäuden und Liegenschaften und Etablierung eines konsequenten Monitorings

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Endenergieverbrauch insgesamt aller durch die Landesverwaltung NRW genutzter Gebäude unterteilt nach Energieträgern (Heizenergieträger, Strom) und Anwendungen (Wärme, Kälte, Stromanwendungen, Warmwasser etc.) (in MWh pro Jahr),
- Wasserverbrauch insgesamt in allen durch die Landesverwaltung NRW genutzten Gebäuden (in m<sup>3</sup> pro Jahr).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführte Online-Umfrage ergab, dass in fast allen der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zum jährlichen Stromverbrauch, Wärmeenergieverbrauch und Wasserverbrauch vorliegen. Es ist anzunehmen, dass diese Daten bei den einzelnen Behörden und Einrichtungen, die angaben, diese Daten nicht zu besitzen, auf übergeordneter Ebene (beispielsweise BLB NRW) abrufbar sind.

## Impuls zur Erweiterung

Als mögliche Erweiterung des Themas Ressourcenverbrauch wird vorgeschlagen, Ziele und Indikatoren im Bereich der energetischen Sanierung zu definieren sowie entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Durch die Erstellung eines Sanierungsfahrplans für alle Gebäude im Eigentum des Landes NRW können der langfristige Energieverbrauch bestimmt und anfallende Kosten vorausschauend berechnet werden. Durch die Aufnahme von Mindeststandards der energetischen Sanierung bzw. des Energiestandards für angemietete Gebäude wird die Landesverwaltung NRW ihrer Vorbildrolle gerecht. Neben den gebäudespezifischen Energieverbräuchen sollten auch die nutzungsspezifischen Energieverbräuche durch das Verhalten der Mitarbeitenden betrachtet und in Maßnahmen zur Energieeinsparung integriert werden.

## Weiterführende Informationen

- dena – Deutsche Energie-Agentur GmbH (Hrsg.) (2016): Energieeffizienz bei Büroimmobilien. Dena-Analyse über den Gebäudebestand und seine energetische Situation. Online unter: [https://effizienzgebaeude.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9143\\_dena-Analyse\\_Energieeffizienz\\_bei\\_Bueroimmobilien.pdf](https://effizienzgebaeude.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9143_dena-Analyse_Energieeffizienz_bei_Bueroimmobilien.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2015): Energieeffizienzstrategie Gebäude. Wege zu einem nahezu klimaneutralen Gebäudebestand. Online unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/energieeffizienzstrategie-gebaeude.html> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsbereich

# Ressourceneffizienzstandards für den Neu- und Umbau



## Verhältnis von grauer Energie in gebauten Dienststellen zur Anzahl an Beschäftigten bzw. Vollzeitäquivalenten und der Gebäudenutzflächen

Ziele	
	<p>Bis 2025 wird die Graue Energie bei Neubauten beachtet und Indikatoren und Ziele für die weitere Entwicklung formuliert. Alle Neubauten werden mindestens als „Silber-Standard“ des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen (BNB) klassifiziert. Unter Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit wird darauf hingewirkt, möglichst den „Gold-Standard“ zu erreichen.</p> <p>Bis 2030 wird für alle Neubauten der Landesverwaltung NRW der „Gold-Standard“ des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen (BNB) des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen verpflichtend genutzt und der Quick Check Nachhaltigkeit des BLB NRW damit umfassend erweitert.</p>
Maßnahmen	<p><b>Transformation katalysieren</b></p> <p>Erarbeitung einer übergreifenden Ressourceneffizienz-Strategie für öffentliche Gebäude in NRW</p> <p>Vorgabe von Nachhaltigkeitsstandards bei Um- und Neubau: z. B. nach Standards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) BNB Mindeststandard „Silber“, bestenfalls „Gold“</p>
	<p><b>Gemeinsam mehr erreichen</b></p> <p>Erstellung eines einrichtungsübergreifenden, harmonisierten Sanierungsfahrplans für alle Gebäude der Landesverwaltung NRW</p> <p>Pilotprojekte zum Bauen nach dem Cradle2Cradle-Prinzip initiieren</p> <p>Die Wiederverwendung von genutzten Bauteilen einrichtungsübergreifend ermöglichen, z.B. durch Betonrecycling</p>
	<p><b>Den Anfang machen</b></p> <p>Anwendung von Strategien zur ressourcenschonenden Nachverdichtung, z. B. die Aufstockung von Gebäuden</p> <p>Einsatz nachhaltiger, kreislauffähiger oder nachwachsender Baustoffe bei kurzfristigen Maßnahmen, z. B. Recyclingbeton oder Holz</p>
	<p><b>Rahmenbedingungen</b></p> <p>Erlass zur Nutzung von Recyclingbeton und anderer rezyklierter bzw. nachwachsender Baustoffe, um Energie einzusparen</p> <p>Ausbau und Anwendung der Datenbank ÖKOBAUDAT</p>

### Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten in den zuständigen Behörden und Einrichtungen folgende Daten erhoben werden:

- Durchschnittliche Bewertung von Neubauten des Landes NRW nach dem BNB-Kriterienkatalog,
- Anteil rezyklierter Baustoffe/Bauteile in Gebäuden (in Prozent).

### Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführte Online-Umfrage ergab, dass in drei der teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zu den verwendeten Baumaterialien der Dienstgebäude vorliegen. 17 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass diese Daten nicht vorliegen, fünf gaben an, dies nicht zu wissen. Der Erhebungsaufwand wird als hoch eingeschätzt.

### Impuls zur Erweiterung

Insbesondere bei der Planung von Neubauten, aber auch bei der Umgestaltung und Modernisierung im Bestand können bauliche Maßnahmen ergriffen werden, die einen positiven Effekt auf das ressourcenbezogene Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden und Besucher\*innen der Landesliegenschaften haben. Vorschläge, die bereits im Rahmen der Workshops formuliert wurden, bezogen sich zum Beispiel auf die Einrichtung von Kopier- und Druckerräumen anstelle der Einzelnutzung von Geräten in jedem Büro sowie die Einrichtung von Etagenwaschräumen statt der in Bestandsgebäuden existenten Einzelwaschräume (siehe auch Kapitel 4.4.2).

### Weiterführende Informationen

- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2020): Nachhaltige Büro- und Verwaltungsgebäude. Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB) des Bundes. In: Forschung für die Praxis. Band 17. Online unter: [https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/veroeffentlichungen/bnb\\_2020-barrierefrei.pdf](https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/veroeffentlichungen/bnb_2020-barrierefrei.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Plattform ÖKOBAUDAT des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, siehe online unter: <https://www.oekobaudat.de/> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): ÖKOBAUDAT. Grundlagen für die Gebäudeökobilanzierung. In: Forschung für die Praxis. Band 09. Online unter: [https://www.oekobaudat.de/fileadmin/downloads/0068G\\_BF\\_200106ms.pdf](https://www.oekobaudat.de/fileadmin/downloads/0068G_BF_200106ms.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsbereich Zugang für alle ermöglichen



## Anteil der Dienstgebäude des Landes NRW, die für alle Menschen sicher und barrierefrei zugänglich sind (in Prozent)

Ziele

Bis 2025 überprüft die Landesverwaltung NRW ihren kompletten Gebäudebestand, inkl. angemieteter Objekte, auf Barrierefreiheit.  
Bis 2025 sind 70 Prozent der Bestandsliegenschaften der Landesverwaltung NRW weitestgehend barrierefrei gestaltet.

Bis 2030 sind 100 Prozent der Bestandsliegenschaften weitestgehend barrierefrei gestaltet.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Bewertung aller Dienstgebäude der Landesverwaltung NRW hinsichtlich ihrer Barrierefreiheit nach DGNB Qualitätsstufen

Erstellung eines Gesamtkonzeptes Barrierefreiheit für alle Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW

**Gemeinsam mehr erreichen**

Ausbau des Netzwerks „Barrierefreies Bauen“ im BLB NRW

Systematische Beurteilung der Barrierearmut aller Dienstorte des Landes NRW

**Den Anfang machen**

Umsetzung niedrigschwelliger Lösungen für gesteigerte Barrierearmut, z. B. Rampen, verfügbare Rollstühle

Abbau lediglich organisatorisch bedingter Barrieren, z. B. ebenerdige Büros nach Bedarf

Rahmenbedingungen

Festlegung eines Mindeststandards für Barrierearmut an den Dienstorten der Landesverwaltung NRW

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten in den zuständigen Behörden und Einrichtungen folgende Daten in allen Behörden und Einrichtungen erhoben werden:

- Anzahl und Anteil (in Prozent) der barrierefreien Flächen im Gebäude (in Prozent),
- Anzahl und Anteil (in Prozent) der barrierefreien Sanitäreinrichtungen.

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführte Onlineumfrage ergab, dass in 18 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zur Anzahl der eigenen und angemieteten Dienstgebäude, die für alle Menschen barrierefrei und sicher zugänglich sind, vorliegen. Sechs Behörden und Einrichtungen gaben an, dass keine Daten dazu vorliegen und zwei gaben an, dies nicht zu wissen. Der Erhebungsaufwand wird als mittel eingeschätzt.

## Impuls zur Erweiterung

Der Kriterienkatalog der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) enthält den Indikator SOC2.1/Barrierefreiheit, mithilfe dessen sich die Barrierearmut von Gebäuden in fünf Qualitätsstufen einordnen lässt. Es wird vorgeschlagen, alle Dienstorte des Landes NRW hinsichtlich dieser Qualitätsstufen zu bewerten und anzustreben, dass alle genutzten Gebäude mindestens Qualitätsstufe 1 erfüllen.<sup>41</sup> Eine Weiterentwicklung des Prinzips der Barrierefreiheit ist die Idee des *design for all*, die seit einigen Jahren für Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen und Gebäude diskutiert wird. So hat zum Beispiel die Stadt Berlin bereits 2012 ein Handbuch zur Planung öffentlicher Gebäude, die den Bedürfnissen aller Menschen Genüge tragen, veröffentlicht<sup>42</sup> und im Juli 2021 ist die neue DIN EN 17210 zur Barrierefreiheit und Nutzbarkeit der gebauten Umwelt in Kraft getreten.

## Weiterführende Informationen

- NRW informierBar: Internetportal mit Hinweisen zu Zugänglichkeit, Auffindbarkeit und Nutzbarkeit öffentlicher Behörden und Einrichtungen und Gebäude, siehe online unter: <https://informierbar.de/about>.
- Agentur Barrierefrei NRW am Forschungsinstitut Technologie und Behinderung (2019): Barrierefreiheit in öffentlich zugänglichen Gebäuden. Lösungsbeispiele für Planung und Beratung unter Berücksichtigung der DIN18040-1. Online unter: [https://www.ab-nrw.de/files/content/downloads/Broschuere\\_Barrierefreies-Bauen\\_RZ\\_2019-05-09\\_online\\_ES.pdf](https://www.ab-nrw.de/files/content/downloads/Broschuere_Barrierefreies-Bauen_RZ_2019-05-09_online_ES.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hrsg.): Homepage Digitaler Leitfaden Barrierefreies Bauen, online unter: <https://www.leitfadenbarrierefreiesbauen.de/> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsfeld Personal

Als größte Arbeitgeberin des Bundeslandes trägt die Landesverwaltung NRW eine große Verantwortung und hat eine wichtige Vorbildfunktion inne. Indem sie Chancengerechtigkeit schafft, ein diversitätssensibles und sicheres Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden fördert und lebenslanges Lernen durch Aus- und Weiterbildung schafft, trägt sie maßgeblich zu einer nachhaltigen Entwicklung Nordrhein-Westfalens bei.



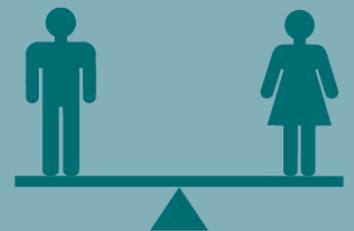
## INDIKATOREN

Anteil an Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen pro Jahr (in Prozent)



Durchschnittliche Dauer der Behördenzugehörigkeit (in Jahren) und Fluktuationsrate

Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern bezogen auf die bezahlten Arbeitsstunden und unter Einbezug aller Zulagen (in Prozent)



Durchführung einer vollständig anonymisierten und differenzierten Umfrage zur sozialen und kulturellen Diversität der Belegschaft in den letzten fünf Jahren (Ja/Nein)

Durchschnittliche Stundenanzahl der Weiterbildungen pro Mitarbeiter\*in pro Jahr insgesamt und mit Nachhaltigkeitsbezug (in Stunden)



## 4.5 Personal

Nach den aktuellsten Zahlen des Landesbetriebs IT.NRW waren zum Stichtag 30.06.2020 344.980 Personen unmittelbar im öffentlichen Dienst durch das Land NRW beschäftigt.<sup>43</sup> Damit ist die Landesverwaltung NRW die größte Arbeitgeberin des Bundeslandes. Als solche, aber auch aufgrund ihrer Vorbildfunktion, trägt sie ein hohes Maß an Verantwortung, im Bereich Personal Standards zu setzen und zu heben. Vor allem aber hat die Landesverwaltung NRW – so wie der öffentliche Dienst in Deutschland in Gänze – mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu kämpfen und konkurriert bei Fachkräften mit der Privatwirtschaft, die in der Regel für so genannte „Mangelberufe“ finanziell attraktivere Angebote macht.<sup>44</sup> Sowohl in den durchgeführten wissenschaftlichen Interviews<sup>xiv</sup>, als auch während des ersten Workshops zu diesem Handlungsfeld, wurde der Fachkräftemangel und die Herausforderung gut ausgebildete, innovative und kreative Arbeitskräfte in Tarifanstellung zu gewinnen und auch zu halten, als eine besondere Schwierigkeit des öffentlichen Dienstes in NRW beschrieben.

### **Motivierte und innovative Mitarbeitende finden und halten**

Gleichzeitig scheinen sich die gesellschaftlichen Herausforderungen, die auf die Verwaltungen in Deutschland treffen und von ihnen entsprechend der politischen Vorgaben bearbeitet werden müssen zu beschleunigen und an Komplexität zu gewinnen. Verwaltungen auf allen politischen Ebenen ringen mit der Bearbeitung der sogenannten Querschnittsthemen (z. B. Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Digitalisierung), die nicht reibungslos in die sektorale, scharfe Kompetenzabgrenzung zwischen Ressorts und Behörden passen. In erster Konsequenz heißt dies, dass die Struktur und Prozesse in der Verwaltung überdacht und angepasst werden müssen. Aber vor allem benötigt auch die Verwaltung motivierte, leistungsfähige und nicht zuletzt kreative Mitarbeitende, die mit innovativen Ideen zum effektiven Umgang mit den Herausforderungen beitragen. Eine nachhaltige Landesverwaltung ist auf solche Mitarbeitende angewiesen und bemüht sich die eigene Attraktivität für sie zu steigern (siehe Kapitel 4.5.2).

Recruiting und Personalentwicklung, die Aus- und Weiterbildung, aber auch die Herstellung von Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und eines sicheren Arbeitsumfeldes für alle Angestellten sind zentrale Aufgaben im Handlungsbereich Personal. Für alle diese Aufgaben gibt es gesetzliche Vorgaben und Grundlagen, denn gerade die Fürsorge- und Sorgfaltspflicht von Arbeitgeber\*innen ist in Deutschland umfassend geregelt. Gesetzliche Grundlagen müssen jedoch immer interpretiert und ausgestaltet werden: Wie intensiv z. B. die gesetzliche Pflicht der Gefährdungsbeurteilung durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz von Seite der Arbeitgeber\*innen wahrgenommen wird, hat nicht selten viel mit der Sensibilisierung von Führungskräften für dieses Thema zu tun. Im Rahmen der Workshops und Interviews wurde

---

<sup>xiv</sup> Aufgrund von kurzfristigen Absagen und Terminschwierigkeiten konnte im Handlungsfeld Personal nur der erste Workshop zur Identifikation von Zielen durchgeführt werden. Als Ersatz für den fehlenden zweiten Workshop wurde zum einen die Desktprecherche intensiviert. Zum anderen wurden zwei semi-strukturierte Interviews mit Mitarbeitenden im Personalwesen der Landesverwaltung NRW durchgeführt.

deutlich, dass gerade beim Thema psychosoziale Gesundheit die Führungskräfte und ihre Wahrnehmung des Themas eine wesentliche Rolle spielen.

Dabei können gerade Arbeitskultur und Arbeitsbelastung für Gesundheit und Wohlergehen der Mitarbeitenden der Landesverwaltung eine wesentliche Rolle spielen – positiv oder negativ (siehe auch Kapitel 4.5.1).

### **Gleichwertige Arbeitsbedingungen und diverse Belegschaft**

Auf den ersten Blick ist gerade für den öffentlichen Dienst zu erwarten, dass die Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden gleich sind – schließlich sind sie durch die Beamtengesetzgebung und durch die Tarifverträge geregelt. Aber bereits hier entstehen die ersten Unterschiede: Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat 2009 z. B. ergeben, dass das auch im öffentlichen Dienst existierende *gender pay gap* vor allem die tarifbeschäftigten Angestellten im öffentlichen Dienst betrifft.<sup>45</sup> Insgesamt lag das unbereinigte *gender pay gap* im öffentlichen Dienst in Deutschland bei 7 %<sup>46</sup>. Das bedeutet, dass Frauen im direkten Vergleich des Bruttoeinkommens von im öffentlichen Dienst Beschäftigten 7 % weniger verdienen als Männer. Auch wenn konkrete Zahlen zum Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen innerhalb der Landesverwaltung NRW nicht vorliegen, ist ein ähnliches Bild wahrscheinlich. Eine nachhaltige Landesverwaltung bemüht sich intensiv für alle ihre Mitarbeitenden gleichwertige Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Ähnlich verhält es sich beim Thema interkulturelle Öffnung und Diversität: Im Sinne des § 6 und des § 7 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW<sup>47</sup> ist es erklärtes Ziel der Landesregierung, die Diversität in der Landesverwaltung zu erhöhen. Belastbare Zahlen für die Landesverwaltung NRW liegen nicht vor, sollten aber – bestenfalls analog zum erstmalig erhobenen Diversitätsklimaindex für die Bundesverwaltung – als Grundlage ermittelt werden. Untersuchungen zu Folge hat ein aktives Diversitätsmanagement zudem positive Auswirkungen auf alle Mitarbeitenden in einer Organisation.<sup>48</sup> Vor allem aber gilt es konkrete Maßnahmen für die diversitätssensible Personalentwicklung – insbesondere in Bezug auf die Auswahl- und Einstellungsverfahren für Tarifangestellte sowie für den Vorbereitungsdienst – entwickeln (siehe Kapitel 4.5.4.).

### **Weiterbildungen und lebenslanges Lernen**

In Bezug auf das grundsätzliche Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende der Landesverwaltung NRW waren die Rückmeldungen im Rahmen unserer Workshops und Interviews grundsätzlich positiv – wobei gerade eine verpflichtende Anzahl an Weiterbildungstagen die Angebotsannahme weiter verbessern könnte. In Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen wurde das Weiterbildungsangebot allerdings durchweg als rudimentär bewertet. Um die nachhaltige Entwicklung im Land zu fördern und zu beschleunigen, müssen auch die Mitarbeitenden der Landesverwaltung ihr Handeln zukünftig an den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung ausrichten. Dies gelingt besser und schneller, wenn ausreichendes Wissen und Verständnis vorhanden sind. Für fast alle Handlungsbereiche dieser Roadmap wurden daher Weiterbildungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen empfohlen. Kapitel 4.5.5 fasst darüber hinaus Ideen und Impulse für die systematische Nachhaltigkeitsbildung zusammen.

## Handlungsbereich

# Psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz verbessern



## Anteil an Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen pro Jahr (in Prozent)

Ziele	Bis 2025 wird eine Erhebung zum Anteil der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung durchgeführt.	Bis 2030 werden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, um diesen Anteil stetig zu reduzieren.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Systematischer Auf- und Ausbau von aufsuchenden Beratungsangeboten in allen Behörden und Einrichtungen, aufbauend auf vorhandenen Angeboten Betriebliches Gesundheits- und Wiedereingliederungsmanagement konsequent umsetzen und gegenüber Mitarbeitenden intensiv bewerben
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Durchführung einer einrichtungsübergreifenden Kampagne zur Prävention psychischer Erkrankungen zum Abbau von Vorurteilen und Hemmschwellen und zur Bekanntmachung der Angebote Weiterbildung und Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit psychisch erkrankten oder belasteten Mitarbeitenden
	<b>Den Anfang machen</b>	Etablierung eines peer-Konzepts auf Einrichtungsebene, bei dem Kolleg*innen durch entsprechende Schulungen zur Durchführung von Erstgesprächen befähigt werden Einführung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Bereich der Psyche (z. B. Informationsmaterial, freiwillige Weiterbildungsangebote, Workshop-Reihen, Supervisions-Programme, etc.)
Rahmenbedingungen	Förderung einer gesunden Konflikt- und wertschätzenden Arbeitskultur in der gesamten Landesverwaltung in Zusammenarbeit mit den Personalräten Durchführung einer einrichtungsübergreifenden, anonymen Umfrage zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz, um konkrete Handlungsbedarfe zu ermitteln	

### Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfangreiches und belastbares Monitoring sollten folgende Daten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert erhoben werden:

- Anteil der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen an allen Frühverrentungen pro Jahr (in Prozent),
- Krankentage aufgrund psychischer Erkrankungen (soweit von Krankenversicherungen / Krankenkassen anonymisiert verfügbar) pro Jahr.

### Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben acht Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zum Anteil der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen vorliegen. 14 von 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen gaben an, dass diese Daten nicht vorliegen, neun Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen. Im Kommentarfeld erfolgte ein Hinweis auf den Datenschutz, der die Freigabe der Gründe für eine Frühverrentung verhindert. Dies steht im Widerspruch zur Angabe der Behörden und Einrichtungen die angeben, dass diese Daten vorliegen. Es bleibt hier zu überprüfen, welche Daten vorliegen und ob diese zentralisiert und anonym erhoben werden können.

### Impuls zur Erweiterung

Um ein differenzierteres Bild der realen Belastung von Mitarbeitenden in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung und eine Grundlage für die Entwicklung spezifischer und zielgruppenorientierter Angebote zu erhalten, wird empfohlen die psychosoziale Gesundheit sowie die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden und potenzielle Belastungsfaktoren im beruflichen Umfeld regelmäßig in anonymisierten Befragungen aller Mitarbeitenden der Landesverwaltung zu erheben.

### Weiterführende Informationen

- Dachverband Gemeindepsychiatrie e. V. und BARMER (o.J): Psychische Erkrankung am Arbeitsplatz. Eine Handlungsleitlinie für Führungskräfte. Online unter: <https://www.barmer.de/blob/66114/6e10a32995d30f3db8589f9f10e9c209/data/barmer---psychische-erkrankung-am-arbeitsplatz-60122.pdf>
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (2020): Betriebliche Veränderungen gestalten. Handlungshilfe für eine gesunde und erfolgreiche Umsetzung. Praxis 5. Online unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia\\_praxis/LIA\\_praxis\\_5\\_Betriebliche-Veraenderungen-gestalten.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_praxis/LIA_praxis_5_Betriebliche-Veraenderungen-gestalten.pdf)

## Handlungsbereich

# Angestelltenfluktuation regulieren



## Durchschnittliche Dauer der Behördenzugehörigkeit (in Jahren) und Fluktuationsrate\*

Ziele	Bis 2025 etabliert die Landesverwaltung ein kontinuierliches Monitoring der Angestelltenfluktuation.	Bis 2030 wird eine Strategie entwickelt, die gezielt angewandt werden kann, um die Ursachen einer hohen Angestelltenfluktuation zu identifizieren und Formate zur Lösungssuche anbietet.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Ausbau der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten durch systematische Aufstiegsprogramme und Jobrotation Integriertes Demografiemanagement Verpflichtende Schulung von Führungskräften (Mediation, Moderation, gewaltfreie Kommunikation) Proaktive Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden/Fachkräften, z.B. konkrete Zielvereinbarungen zur Entwicklung, work-life-balance
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Einrichtungsübergreifende Personalentwicklung und Hospitationsmöglichkeiten als Grundlage für den Ausbau horizontaler Entwicklungsmöglichkeiten Systematische Überprüfung unterschiedlicher Laufbahnen und Tätigkeitsbereiche auf (fehlende) Entwicklungsperspektiven
	<b>Den Anfang machen</b>	Einführung einrichtungsspezifischer on-boarding-Programme inkl. Mentoring Systematische Erhebung von Faktoren, die zur (Un-)Zufriedenheit mit der individuellen Beschäftigungssituation führen über Befragung und off-boarding-Gespräche
Rahmenbedingungen	Regelmäßige Durchführung von Mitarbeitendengesprächen und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung insbesondere im Bereich psychosoziale Gesundheit	
	Rechtliche und finanzielle Ermöglichung von leistungsorientierten Sonderzahlungen oder anderen monetären Anreizen	

\*Die Fluktuationsrate ist das Verhältnis der Mitarbeitenden, die in einem Jahr die Behörde verlassen, im Verhältnis zur gesamten Belegschaft.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Durchschnittliche Behördenzugehörigkeit der Mitarbeitenden (differenziert nach Beschäftigungsgrundlage, in Jahren),
- Jährliche Fluktuationsrate (Anzahl der Mitarbeitenden, welche die Landesverwaltung verlassen, im Verhältnis zur gesamten Belegschaft).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben 22 von 39 Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zur Dauer der Behördenzugehörigkeit vorliegen. Fünf Behörden und Einrichtungen gaben an, dass diese Daten nicht vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgten die Hinweise, dass die Daten grundsätzlich in Form der Personalakte vorliegen, die händische Auswertung jedoch mit hohem Aufwand verbunden sei, und dass die Betriebszugehörigkeit bei den häufig von Neusortierungen betroffenen Ressorts keine geeignete Kennzahl sei. Es wird deshalb vorgeschlagen, diese Daten zukünftig möglichst differenziert nach Zugehörigkeit zur Landesverwaltung einerseits und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Einrichtung andererseits zu erheben.

## Impuls zur Erweiterung

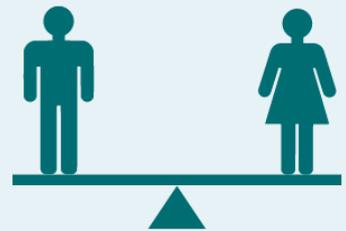
Analysen zeigen darüber hinaus, dass gerade für Führungskräfte in sogenannten „Mangelberufen“ der öffentliche Dienst finanziell keine attraktive Arbeitgeberin ist.<sup>49</sup> Dieser Eindruck wurde von den Teilnehmenden unserer Workshops bzw. unseren Interviewpartner\*innen auch für die Landesverwaltung NRW bestätigt und dort vor allem auf die Arbeitsbedingungen für Tarifangestellte bezogen. Die Landesverwaltung sollte also prüfen, welche weiteren Möglichkeiten sie gerade für die Anwerbung und Bindung von innovativem und kreativem Personal mit Führungskompetenz hat, das auf dem freien Arbeitsmarkt mit wesentlich höherer Entlohnung rechnen kann.

## Weiterführende Informationen

- Wächter, Susanne (2020): Personalgewinnung 4.0 im öffentlichen Dienst – Herausforderungen und Chancen der Personalbeschaffung in der Landesverwaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Bachelorarbeit an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Freistaates Sachsen, Meißen. Online unter: [https://opus.bsz-bw.de/hsf/frontdoor/deliver/index/docId/1102/file/Waechter\\_Susanne-Bachelorarbeit.pdf](https://opus.bsz-bw.de/hsf/frontdoor/deliver/index/docId/1102/file/Waechter_Susanne-Bachelorarbeit.pdf) (letzter Aufruf 16.03.22)
- Smettan, J., & Kleineidam, T. Hohe Mitarbeiterfluktuation–Fluch oder Segen? Wie sich die Ursachen der Fluktuation verändern. Wissen im markt 2018, 55. Online unter: [https://www.ba-sachsen.de/fileadmin/user\\_upload/2018\\_02\\_WiM\\_Kleineidam\\_Smettan.pdf](https://www.ba-sachsen.de/fileadmin/user_upload/2018_02_WiM_Kleineidam_Smettan.pdf) (letzter Aufruf 16.03.22)

## Handlungsbereich

# Gleichwertige Arbeitsbedingungen schaffen



**Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern bezogen auf die bezahlten Arbeitsstunden und unter Einbezug aller Zulagen (in Prozent)**

<b>Ziele</b>	<b>Bis 2025 wird das unbereinigte gender pay gap in der Landesverwaltung signifikant reduziert.</b>	<b>Bis 2030 erfolgt die Reduktion des unbereinigten gender pay gaps auf null Prozent.</b>
	<b>Transformation katalysieren</b>	Erhöhung des Anteils von Frauen* in Führungspositionen durch gezielte Förderung und Angebote Bedürfnisorientierte Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung (Mobiles Arbeiten/Telearbeit) Repräsentation unterschiedlicher Interessensgruppen, insbesondere von Frauen* und jungen Mitarbeitenden, in allen Gremien proaktiv auch über die gesetzlichen Bestimmungen (z. B. § 12 LGG) hinaus fördern
<b>Maßnahmen</b>	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Einführung von neuen Arbeitsmodellen wie geteilter Führung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf Cross mentoring-Angebote für Frauen* über Einrichtungs- und Ressortgrenzen hinweg oder im Austausch mit der freien Wirtschaft und der Wissenschaft
	<b>Den Anfang machen</b>	Kampagne zu Teilzeitangeboten und Elternzeit für nicht-weibliche Beschäftigte (86.545 (87 %) der 98.700 Teilzeitbeschäftigten der Landesverwaltung NRW sind Frauen, Stand 2020) Workshops und Weiterbildungsangebote für Frauen*
<b>Rahmen- bedingungen</b>	Regelmäßige Erhebung des bereinigten und unbereinigten Gender Pay Gaps	
	Ausreichend finanzielle und personelle Mittel für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten	
	Novellierung des §12 des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) zur geschlechterparitätischen Besetzung von Gremien hinsichtlich einer Erhöhung des vorgeschriebenen Frauenanteils auf 50 Prozent	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges und umfangreiches Monitoring sollten zentral und in den Behörden und Einrichtungen folgende Daten erhoben werden:

- Durchschnittliches Gender Pay Gap bereinigt (in Euro und Prozent),
- Durchschnittliches Gender Pay Gap unbereinigt (in Euro und Prozent),
- Frauen in Führungspositionen (absolut und Prozent)<sup>xv</sup>,
- Anteil von Frauen in landeseigenen Gremien (absolut und in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Datenverfügbarkeit zum *Gender Pay Gap* wurde in der Umfrage der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW nicht abgefragt, da bereits während der Workshops deutlich wurde, dass das *Gender Pay Gap* auf Landes- und Einrichtungsebene bisher nicht aus den Personaldaten ermittelt wird. Der Aufwand zur Berechnung ist aus Sicht des wissenschaftlichen Projektteams als mittel einzuschätzen.

## Impuls zur Erweiterung

Der sogenannte *Gender Leadership Gap*, also die Differenz des Anteils von Frauen an allen Beschäftigten zum Anteil von Frauen an Führungspositionen, ist in Deutschland in der Finanzbranche und der öffentlichen Verwaltung am höchsten.<sup>50</sup> Es wird deshalb vorgeschlagen, auch das *Gender Leadership Gap* in der Landesverwaltung NRW regelmäßig zu erheben und über weitere Instrumente zu deren Verringerung zu entwickeln.

## Weiterführende Informationen

- Boll, C. und Lagemann, A. (2018): Gender Pay Gap im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 1613-978X, Springer, Heidelberg, Vol. 98, Iss. 7, pp. 528-530, <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-018-2326-3> (letzter Aufruf 16.03.22)
- dbb – Deutscher Beamtenbund und Tarifunion – Bundesfrauenvertretung (Hrsg., 2017): Frauen 4.0: Diskriminierungsfreies Fortkommen im öffentlichen Dienst – Jetzt umdenken!, online unter: <https://www.dbb.de/artikel/neue-broschuere-diskriminierungsfreies-fortkommen-im-oeffentlichen-dienst-jetzt-umdenken.html> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

---

<sup>xv</sup> Daten werden bereits im Rahmen der NRW Nachhaltigkeitsindikatoren erhoben: [www. https://www.nachhaltigkeitsindikatoren.nrw.de](http://www.nachhaltigkeitsindikatoren.nrw.de)

## Handlungsbereich

# Vielfalt der Perspektiven sicherstellen



### Durchführung einer vollständig anonymisierten und differenzierten Umfrage zur sozialen und kulturellen Diversität der Belegschaft in den letzten fünf Jahren (J/N)

Ziele	Bis 2025 wird in allen Behörden und Einrichtungen des Landes NRW eine Mitarbeitendenbefragung zum Thema Diversität und Chancengleichheit umgesetzt. Darüber hinaus werden für 2030 quantifizierte Ziele bezüglich der Diversität der Mitarbeitenden festgelegt.	Bis 2030 erfolgt die Einführung einer systematischen Erhebung des Diversitätsklimas in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung. Es werden die strategischen Ziele zur Erhöhung der Diversität der Mitarbeitenden erreicht.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Erhöhung der Diversität in Führungspositionen Systematische Überprüfung der Einstellungs- und Beförderungspraxis auf diskriminierende Elemente bzw. Verzerrungen. Einführung eines integrierten Diversitätsmanagements in allen Behörden und Einrichtungen
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Diversity mentoring-Angebote über Einrichtungs- und Ressortgrenzen hinweg oder im Austausch mit der freien Wirtschaft und Wissenschaft Durchführung einer Kampagne zur Erhöhung der Diversität in der Landesverwaltung Einrichtungsübergreifende Erhebung des Diversitätsindex in der Landesverwaltung
	<b>Den Anfang machen</b>	Fortbildungen für Führungskräfte zum diversitätssensiblen und wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven Bestandsaufnahme und Problemanalyse in Bezug auf die Diversität der Mitarbeitenden der Landesverwaltung auf Einrichtungsebene (z. B. in Form von Befragungen)
Rahmenbedingungen	Etablierung des strategischen Ziels, den Anteil an Beschäftigten mit Migrationserfahrung entsprechend ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung NRWs zu erhöhen	
	Konsequente Umsetzung von Strategien zur Sicherheit und Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten zentral erhoben werden:

- Anzahl der Behörden und Einrichtungen, in denen alle fünf Jahre eine umfassende, differenzierte und anonymisierte Umfrage zur kulturellen Diversität und Chancengleichheit der Mitarbeitenden durchgeführt wird,
- Anteil der Behörden und Einrichtungen, in denen alle fünf Jahre eine umfassende, differenzierte und anonymisierte Umfrage zur kulturellen Diversität und Chancengleichheit der Mitarbeitenden durchgeführt wird (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben vier der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen in den letzten Jahren eine anonyme Mitarbeitendenbefragung zur soziokulturellen Diversität (z.B. Nationalität, sexuelle Orientierung, Religion) durchgeführt wurde. 28 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass dies bei ihnen nicht der Fall war. Zwei Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen.

## Impuls zur Erweiterung

Eine interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung, wie sie das novellierte Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW vorsieht, bedarf einer veränderten Kultur und dahinterliegenden Systemen und Strukturen zum Abbau von Stereotypen, Vorurteilen und die Entwicklung einer nichtdiskriminierenden Arbeitsumgebung. Während die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Diensts derzeit besondere Aufmerksamkeit genießt, sollten aber auch andere Diversitätsmerkmale (z. B. der sozioökonomische Hintergrund oder körperliche Einschränkungen) nicht vernachlässigt werden.

## Weiterführende Informationen

- Martin Weinmann und Andreas Ette (2021): Vielfalt fördert die Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes. In: BM- Magazin für Beamtinnen und Beamte 03/2021. Online unter: [https://www.dgb.de/themen/++co++df5cdf28-86fc-11eb-87c3-001a4a160123#\\_ednref1](https://www.dgb.de/themen/++co++df5cdf28-86fc-11eb-87c3-001a4a160123#_ednref1)
- Ette, Andreas; Weinmann, Martin; Straub, Sophie; Best, Fabio (2021): Konsequenzen kultureller Diversität für die Arbeitsqualität in der Verwaltung. In: Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft 55. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich: 169–195
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) (2020): Diversität und Chancengleichheit Survey. Themenheft. In: Bevölkerungsforschung Aktuell 06/2020. Online unter: [https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Bevoelkerungsforschung-Aktuell-6-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Bevoelkerungsforschung-Aktuell-6-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (letzter Aufruf 16.03.22)



## Handlungsbereich

# Weiterbildung fördern und Nachhaltigkeitswissen verstetigen

## Durchschnittliche Stundenanzahl der Weiterbildungen pro Mitarbeiter\*in pro Jahr insgesamt und mit Nachhaltigkeitsbezug (in Stunden)

<b>Ziele</b>	Bis 2025 werden in den Bildungseinrichtungen des Landes NRW (Weiter-)Bildungsangebote zur Nachhaltigkeit (im Sinne der Agenda 2030) für alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung in ausreichender Quantität und Qualität angeboten.	Bis 2030 ist ein regelmäßiges und verpflichtendes Weiterbildungsprogramm zur Nachhaltigkeit in allen Berufsfeldern, landeseigenen (Weiter-)Bildungsstätten und Ausbildungsgängen des Landes NRW etabliert. Alle Mitarbeitenden der Landesregierung NRW haben an mindestens einem Bildungsangebot zur Nachhaltigkeit teilgenommen.
<b>Maßnahmen</b>	<b>Transformation katalysieren</b>	Etablierung eines regelmäßigen, konsekutiven Weiterbildungsangebotes zu Nachhaltigkeitsthemen Durchführung von Weiterbildungsinitiativen zu verschiedenen Schwerpunkten der nachhaltigen Entwicklung, z. B. nachhaltiger Beschaffung Aufnahme des Leitprinzips Nachhaltigkeit und der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in die obligatorische Einführungsfortbildung von Nachwuchsführungskräften der Landesverwaltung
	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Anwerbungsoffensive für Fachkräfte mit Nachhaltigkeitswissen Teilnahme der landeseigenen Aus- und Weiterbildungsstätten am Zertifizierungsprozess „Zukunft lernen NRW“
	<b>Den Anfang machen</b>	Aufbau eines spezifischen Angebots niedrigschwelliger Weiterbildungsformate zur Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsherausforderungen Prüfung der Möglichkeit, eine Pflichtanzahl an Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter*in pro Jahr zu etablieren
<b>Rahmenbedingungen</b>	Festlegung von quantifizierten Zielen für (nachhaltigkeitsbezogene) Weiterbildungen der Mitarbeitenden der Landesverwaltung	
	Etablierung von Nachhaltiger Entwicklung als politisches Leitbild des Handels der Landesverwaltung	
	Weiterentwicklung und Stärkung der BNE-Strategie des Landes NRW	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen folgende Daten erhoben werden:

- Angebotene und absolvierte Weiterbildungsstunden insgesamt pro Jahr und Einrichtung, davon mit Nachhaltigkeitsbezug (in Stunden),
- Durchschnittliche absolvierte Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter\*in und Jahr, davon mit Nachhaltigkeitsbezug (in Stunden),
- Anzahl der angebotenen Weiterbildungen mit Nachhaltigkeitsbezug in den Aus- und Weiterbildungsstätten des Landes pro Jahr.

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben 14 der 39 Behörden und Einrichtungen an, dass sie Daten zum Umfang der Weiterbildungsangebote pro Mitarbeiter\*in und Jahr vorliegen haben. 12 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass dies nicht der Fall sei. Fünf Behörden und Einrichtungen gaben an, nicht zu wissen, ob diese Daten vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgte der Hinweis, dass zwar Daten zur Anzahl der Fortbildungen vorlägen, jedoch keine Informationen über deren Umfang.

## Impuls zur Erweiterung

Nach dem Vorbild anderer Bundesländer, beispielsweise Baden-Württemberg, könnten verpflichtende Fort- und Weiterbildungen zu Nachhaltigkeitsthemen für Beschäftigte der Landesverwaltung geprüft werden. Ein erster Schritt auf diesem Weg könnte die Aufnahme der nachhaltigen Entwicklung in die Ausbildung von Nachwuchsführungskräften des Landes sein. Eine weitere Maßnahme, die vergleichsweise schnell umsetzbar ist, stellt die Durchführung einer Weiterbildungsoffensive zu einzelnen Schwerpunktthemen der nachhaltigen Entwicklung dar, zum Beispiel zu nachhaltiger Beschaffung, betrieblichem Mobilitätsmanagement, Kantinen- und Veranstaltungsmanagement oder zu Themen der Personalentwicklung und -führung.

## Weiterführende Informationen

- Pröhl, Marga (2021): Nachhaltigkeitsbildung stärker verankern, in: innovative Verwaltung 10/2021, online unter: [https://www.bakoev.bund.de/Shared-Docs/Downloads/GS\\_Nachhaltigkeit/Kolumne\\_Proehl.pdf?blob=publication-File&v=3](https://www.bakoev.bund.de/Shared-Docs/Downloads/GS_Nachhaltigkeit/Kolumne_Proehl.pdf?blob=publication-File&v=3) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV), online unter: [https://www.bakoev.bund.de/DE/02\\_Themen/Nachhaltigkeit\\_Klimaneutralität/Nachhaltigkeit\\_Klimaneutralitaet\\_node.html#docf2479544-b75a-494c-b6ec-694d3e838463bodyText4](https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Nachhaltigkeit_Klimaneutralität/Nachhaltigkeit_Klimaneutralitaet_node.html#docf2479544-b75a-494c-b6ec-694d3e838463bodyText4) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022)

## Handlungsfeld

# Prozesse

Die Gestaltung von Prozessen im Beschwerde-, Personal-, Datenschutz- und auch Abfallmanagement hat Einfluss auf die Wirksamkeit und Schnelligkeit der Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung. Die ausgewählten Prozesse haben direkte Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen oder die Nutzung ökologischer Ressourcen und stellen damit Beispiele aus dem umfangreichen Aufgabengebiet der Landesverwaltung NRW.



## INDIKATOREN

Existenz gut sichtbarer Strategien gegen (sexualisierte) Gewalt und Belästigungen sowie gegen Diskriminierung jedweder Form (Ja/Nein)



Anteil der Mitarbeitenden, die regelmäßig die Möglichkeit zur Durchführung eines Mitarbeitendengesprächs mit ihren Führungskräften nutzen (in Prozent)

Jährliches Abfallaufkommen (in Tonnen) nach Abfallarten, inklusive Ausweisung gefährlicher Abfälle



Anzahl der begründeten Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes und den Verlust von Daten pro Jahr

## 4.6 Prozesse

In jeder Organisation findet eine Vielzahl an Prozessen statt, die den Arbeitsalltag prägen. Das Ziel von strukturierten Prozessen ist Arbeitserleichterung und Effizienz, zudem sind sie in vielen Fällen von rechtlicher Bedeutung. Die Gestaltung von Prozessen hat Einfluss auf die Wirksamkeit und Schnelligkeit der Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen. Prozesse haben außerdem oftmals direkte oder indirekte Wirkungen auf die Nachhaltigkeit einer Organisation. Im Rahmen dieses Projektes können nicht alle Prozesse in der Landesverwaltung NRW in den Blick genommen werden, weshalb der Schwerpunkt exemplarisch auf ausgewählte Prozesse gelegt wird, die direkte Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen einerseits und die Nutzung ökologischer Ressourcen andererseits haben.

### Sicherheit und Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz

2019 veröffentlichte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes eine Studie, nach der in den drei vorausgegangenen Jahren jede elfte befragte Person sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren musste. Frauen (13 %) sind deutlich häufiger betroffen als Männer (5 %) und es handelte sich selten um einmalige Vorfälle: 83 % der Befragten erlebten mehr als eine solcher Situationen.<sup>51</sup> 2020 verdeutlichte eine Studie des Vereins *Gesicht Zeigen! Für ein offenes Deutschland e. V.* mit den Unternehmen Ernst & Young und Civey das Ausmaß von Rassismus als eine Form der Diskriminierung am Arbeitsplatz: Rund 17 % der Befragten haben am Arbeitsplatz schon beobachtet, dass Menschen rassistisch diskriminiert wurden, während 2,7 % selbst schon am Arbeitsplatz rassistisch diskriminiert wurden.<sup>52</sup> Geschlecht bzw. Geschlechtsidentität und ethnische Herkunft sind nur zwei von vielen Merkmalen, aufgrund derer Menschen in Deutschland am Arbeitsplatz und darüber hinaus diskriminierenden Erfahrungen ausgeliefert sind. Die Zuschreibung von bestimmten Religionen/Weltanschauungen, Behinderungen und chronische Erkrankungen, Alter sowie einer sexuellen Identität können ebenfalls Auslöser für diskriminierendes Handeln sein. Trotz fehlender spezifischer Datengrundlage ist zu erwarten, dass es auch im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW zu diskriminierenden, übergreifenden oder sogar gewaltsamen Handlungen kommt. Solche Vorfälle gilt es zu vermeiden und zu ahnden, denn als Arbeitgeberin trägt die Landesverwaltung NRW eine Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeitenden (siehe Kapitel 4.6.1).

### Motivierte, innovative Mitarbeitende gefragt

Die Landesverwaltung NRW steht vor großen Herausforderungen; nicht wenige davon stellen ihre etablierte Arbeitsweise in klar abgegrenzten Ressortstrukturen auf eine harte Probe, z. B. Digitalisierung, Klimaschutz und nicht zuletzt Nachhaltigkeit.<sup>53</sup> Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, benötigt die Landesverwaltung NRW motivierte, innovative und mutige Mitarbeitende mit ressortübergreifender Expertise und Entscheidungskompetenzen. Viele Prozesse müssen beschleunigt werden, ohne dabei an Qualität zu verlieren. Dafür bedarf es eines hohen Maßes an psychologischer Sicherheit und einer offenen Fehlerkultur am Arbeitsplatz (siehe Kapitel 4.6.2). Ein Fundament hierfür kann die regelmäßige Durchführung von wertschätzenden, anstelle von beurteilenden, Mitarbeitendengesprächen sein, innerhalb derer Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam reflektieren. Auch die Anzahl

der Einreichungen durch Mitarbeitende beim Ideenmanagement der Landesverwaltung NRW geben Aufschluss darüber, inwiefern innovatives Denken und Veränderungen gefördert werden (siehe Kapitel 4.6.5). Der letzte Ideenwettbewerb der Landesverwaltung NRW, organisiert durch das Innenministerium<sup>54</sup>, hat auch das Thema „Nachhaltige Verwaltung“ behandelt.<sup>xvi</sup>

### **Abfallaufkommen**

Prozesse haben oftmals auch eine ökologische Dimension, deren Effizienz unter anderem an ihren Abfällen gemessen werden kann. Denn Abfall ist das, was am Ende vieler Prozesse übrigbleibt und nicht mehr benötigt wird. Dabei gibt es viele verschiedene Arten von Abfällen, deren Entstehungsprozess nicht immer gleich ist. Abfallreduktion und ein ressourcenschonender Umgang mit entstandenen Abfällen fängt schon bei der Beschaffung (siehe Kapitel 4.2.3) an: Der bedarfsorientierte Einkauf von ressourcenleichten Materialien, der sparsame Einsatz von Materialien in der Ausführung der Aufgaben und die Rückführung rezyklierbaren Materials in den Kreislauf sind wesentliche Ansatzpunkte (siehe Kapitel 4.6.3). Um eine Rückführung rezyklierbaren Materials in den Kreislauf zu ermöglichen, bedarf es eines umfassenden Abfallmanagements. Eine Rückkoppelung mit den Bedarfsanalysen der Beschaffung und ein konsequentes Monitoring kann letztlich zu einer *Zero Waste* Strategie der Landesverwaltung ausgebaut werden.

### **Daten schützen**

Spätestens mit Inkrafttreten der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat der Schutz persönlicher Daten Einzug in den Arbeitsalltag einer größeren Anzahl von Menschen erhalten. Die Workshops haben gezeigt, dass auch in der Landesverwaltung NRW der Datenschutz oftmals als eine zusätzliche, unnötig komplizierte Belastung wahrgenommen wird. Die Digitalisierung bietet gleichzeitig Möglichkeiten zur Arbeitserleichterung und erfordert die Beachtung immer neuer Datenschutzaspekte. Die unterschiedlichen Organisationseinheiten und Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW betreuen und verarbeiten verschiedene Arten von teilweise sensiblen Daten. Eine Anpassung an die sich schnell verändernden Standards und Risiken für Verletzungen des Datenschutzes oder digitale Angriffe stellt daher einen wichtigen Prozess in einer zukunftsfähigen, zunehmend digital arbeitenden Landesverwaltung NRW dar (siehe Kapitel 4.6.4).

---

<sup>xvi</sup> Ergebnisse aus diesem Ideenwettbewerb sind nicht öffentlich verfügbar.



## Handlungsbereich

# Sicherheit und Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz

**Existenz gut sichtbarer Strategien gegen (sexualisierte) Gewalt und Belästigungen sowie gegen Diskriminierung jedweder Form inklusive eines etablierten und vertraulichen Beschwerdeprozesses (J/N)**

Ziele

Bis 2025 wird gemeinsam mit den Gleichstellungsbeauftragten der Behörden und Einrichtungen eine Problemanalyse durchgeführt und zielorientierte Pilotprojekte werden gestartet.

Bis 2030 hat jede Einrichtung der Landesverwaltung NRW entsprechende Strategien inklusive Beschwerdeprozess etabliert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Erstellung einer einrichtungsübergreifenden Antidiskriminierungsstrategie für die Landesverwaltung  
Angebot einer unabhängigen, einrichtungsübergreifenden Beratungs- und Beschwerdestelle für von (sexualisierter) Gewalt betroffene Mitarbeitende

**Gemeinsam mehr erreichen**

Stärkung der Präsenz des mit dem zu Diskriminierung und Rassismus beratenden und als Beschwerdestelle fungierenden Gleichbehandlungsbüros Aachen  
Schulungsangebote zu (sexualisierter) Gewalt und Diskriminierung für Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeitende in Personalabteilungen und Führungskräfte aller Landesbehörden und -einrichtungen.

**Den Anfang machen**

Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden durch geeignete Kampagnen und Informationen

Rahmenbedingungen

Personeller und finanzieller Kapazitätsaufbau für die Themen (sexualisierte) Gewalt und Diskriminierung in allen Gleichstellungsstellen und Personalabteilungen

Ermittlung des Status quo und Durchführung einer Problemanalyse im Rahmen einer anonymen Umfrage zu Erfahrungen von Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz sowie bei Einstellungs- und Ausscheidungsverfahren

Antidiskriminierung und interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung NRW: Das überarbeitete und seit dem 01. Januar 2022 in Kraft gesetzte Teilhabe- und Integrationsgesetz erfordert eine aktive Auseinandersetzung der Landesverwaltung NRW mit Antidiskriminierung und interkultureller Öffnung in Bezug auf die eigene Verwaltungsstruktur, Verwaltungskultur und Organisationsentwicklung (§ 6 und §7 des TIntG NRW)

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten zentral erhoben werden:

- Anteil der Behörden und Einrichtungen, in denen Strategien gegen sexualisierte Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz vorliegen, die den Zielvorgaben entsprechen (in Prozent),
- Anteil der Behörden und Einrichtungen, in denen Strategien gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz vorliegen, die den Zielvorgaben entsprechen (in Prozent),
- Anzahl der gemeldeten Fälle von sexualisierter Gewalt und/oder Belästigung am Arbeitsplatz in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW pro Jahr,
- Anzahl der gemeldeten Fälle von Diskriminierung am Arbeitsplatz in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW pro Jahr.

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben 7 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zur Anzahl an gemeldeten Vorfällen von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz vorliegen. Jeweils eine Einrichtung gab an, dass Daten zu entweder gemeldeten Fällen von Gewalt oder gemeldeten Fällen von Belästigung vorliegen. 20 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass bei ihnen keine Daten zu solchen Vorfällen vorliegen, fünf Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen. Der Erhebungsaufwand wird nicht eindeutig eingeschätzt.

## Impuls zur Erweiterung

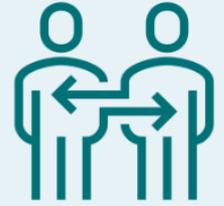
Die Landesbehörden und Einrichtungen NRW und hier insbesondere das zuständige Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI NRW) arbeiten bereits an vielen Maßnahmen und Projekten zum Thema Antidiskriminierung und Gleichstellung; auch für das Verwaltungshandeln<sup>55</sup>. Die Erstellung einer Diversity-Strategie für die Verwaltung, wie sie der Berliner Senat 2020 verabschiedet hat, könnte darüber hinaus ein deutliches Zeichen zur Offenheit und Vielseitigkeit der Landesverwaltung NRW setzen. Zudem ist die Etablierung eines aktiven Diversitätsmanagements in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ein wesentlicher Baustein für die Sicherstellung von Antidiskriminierung und interkultureller Öffnung.<sup>56</sup>

## Weiterführende Informationen

- Frohn, Dominic und Meinhold, Florian. (2018): »Out im Office?!« Sonderauswertung NRW. Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Köln: IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.). Online unter: [https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA\\_Sonderauswertung\\_OiO\\_NRW.pdf](https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA_Sonderauswertung_OiO_NRW.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Berliner Senat (2020): Diversity-Strategie für die Berliner Verwaltung. Online unter: [https://www.berlin.de/sen/lads/assets/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/2021-lads\\_diversity-landesprogramm\\_bf.pdf](https://www.berlin.de/sen/lads/assets/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/2021-lads_diversity-landesprogramm_bf.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsbereich

# Vertrauen aufbauen und Fehlerkultur stärken



**Anteil der Mitarbeitenden, die regelmäßig die Möglichkeit zur Durchführung eines Mitarbeitendengesprächs mit ihren Führungskräften nutzen (in Prozent)**

Ziel

Bis 2025 führen alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW jährlich ein Mitarbeitendengespräch bzw. Personalgespräch mit ihren jeweiligen Führungskräften.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Verpflichtendes, einrichtungsübergreifendes Schulungsangebot für Führungskräfte zur Durchführung von Mitarbeitendengesprächen

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erstellung einer einrichtungsübergreifenden oder spezifischen Orientierungshilfe zu notwendigen Inhalten eines wertschätzenden Mitarbeitendengesprächs

Kommunikation von Good-Practice-Beispielen in Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW

**Den Anfang machen**

Durchführung von jährlichen Mitarbeitendengesprächen auf allen Führungsebenen innerhalb der Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW

Einführung verpflichtender Mitarbeitendengespräche prüfen, um die Feedbackkultur zu stärken

Rahmenbedingungen

Durchführung einer landesweiten Umfrage unter Mitarbeitenden zur Ermittlung von Bedarfen, Handlungsnotwendigkeiten sowie zur Verbesserung der Fehlerkultur

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW erhoben werden:

- Anteil der Mitarbeitenden, denen jährlich ein Mitarbeitendengespräch bzw. Personalgespräch angeboten wird (in Prozent),
- Anteil der Mitarbeitenden, die jährlich ein Mitarbeitendengespräch bzw. Personalgespräch mit ihrer Führungskraft wahrnehmen (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass in 21 der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen mindestens einmal pro Jahr die Möglichkeit zur Durchführung eines Mitarbeitendengesprächs besteht. Eine Einrichtung gab an, dass diese Möglichkeit nicht besteht, eine gab an, dies nicht zu wissen. Über die Kommentarfunktion erfolgte der Hinweis, dass die Möglichkeit zwar grundsätzlich bestünde, jedoch kein regelmäßiges Angebot dieser Gespräche erfolge und die meisten Mitarbeitenden dies auch nicht in Anspruch nähmen.

## Impuls zur Erweiterung

Der Aufbau von Vertrauen und die Einführung einer Fehlerkultur sind wichtig für die Gestaltung von Prozessen zur Unterstützung der Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW sowie des Landes NRW. An dieser Stelle greifen die Handlungsfelder Personal und Prozesse ineinander, denn z. B. auch konsequente *On-boarding* und Mentoring-Programme sind vertrauens- und sicherheitsgenerierende Maßnahmen (siehe auch Kapitel 4.5). Um den Fortschritt in der Nachhaltigkeitstransformation zu beschleunigen, sollten Experimentierräume für innovative Ideen und Vorschläge geöffnet werden, in denen Fehler oder sogar Scheitern möglich ist und innovative Konzepte – wie zum Beispiel neue, kooperative und/oder agile Arbeitsmethoden – ausprobiert und auf ihre Effizienz und Effektivität hin geprüft werden können (siehe auch Kapitel 4.6.5).

## Weiterführende Informationen

- Fischer, Thomas (2021): Führungskräfteentwicklung im mittleren Management der Verwaltung – Kann die Verwaltung von Konzepten der Wirtschaft profitieren? Masterarbeit im Studiengang Political Management an der Fachhochschule Campus Wien. Online unter: <https://pub.fh-campuswien.ac.at/obvfcwhsacc/content/titleinfo/6240872/full.pdf> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Kegelmann, Jürgen, Schweizer, Christine, Geiger, Albert, Kurt, Martin, Lang, Niki (2021): Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung: Die (Kommunal-)Verwaltung der Zukunft. vhw-Schriftenreihe. No. 32. ISBN 978-3-87941-824-4. vhw - Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., Berlin. Online unter: <https://www.econs-tor.eu/bitstream/10419/250286/1/vhw-Schriftenreihe-Nr32.pdf> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).



## Handlungsbereich

# Abfallaufkommen reduzieren und richtig entsorgen

## Jährliches Abfallaufkommen (in Tonnen) nach Abfallarten, inklusive Ausweisung gefährlicher Abfälle

Ziele	Bis 2025 führen alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW jährlich ein Mitarbeitendengespräch bzw. Personalgespräch mit ihren jeweiligen Führungskräften.	Bis 2030 werden die Abfallmengen deutlich reduziert, vor dem Hintergrund eines langfristigen Zero Waste Ziels.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Entwicklung eines zero waste Konzeptes für die Landesverwaltung NRW und ihre unterschiedlichen Behörden und Einrichtungen, inkl. Maßnahmen und Meilensteinen
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Umfangreiches und einheitlichen Abfallmanagement in allen Behörden und Einrichtungen etablieren Kommunikation von Good-Practice-Beispielen in Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW
	<b>Den Anfang machen</b>	Beachtung von Kriterien wie Maßnahmen zur Abfallvermeidung bei Vergabe- und Ausschreibungsverfahren
		Flächendeckende und bedarfsgerechte Bereitstellung von Abfalltrennsystemen, um konsequente Abfalltrennung zu ermöglichen bzw. erleichtern
Rahmenbedingungen		Verpflichtende Dokumentation zur Umsetzung der Gewerbeabfallverordnung in relevanten Behörden und Einrichtungen und kontinuierliches Monitoring
		Einheitlicher Erlass zur verbindlichen Mülltrennung in allen Behörden und Einrichtungen, inklusive einer entsprechenden Datenerhebung

### Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Indikatoren in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung und zentralisiert erhoben werden:

- Abfallmenge pro Jahr insgesamt (in Tonnen) differenziert nach Abfallarten (Gewerbeabfälle, Papierabfälle, Verpackungsabfälle, biologische Abfälle, Restmüll, gefährliche Abfälle),
- Anzahl der Behörden und Einrichtungen, in denen die Gewerbeabfallverordnung umgesetzt und dokumentiert wird.

### Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben fünf der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei Ihnen Daten zu den jährlich anfallenden Abfallmengen vorliegen. Der größere Teil von 15 Behörden und Einrichtungen gab an, dass bei ihnen keine Daten dazu vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgte in drei Fällen der Hinweis, dass die Liegenschaftsbewirtschaftung einer übergeordneten Einrichtung obliegt und dort eventuell Daten vorhanden sind. In einem Fall erfolgte der Hinweis, dass Sondermüll gesondert abgerechnet und somit dokumentiert und die jährliche Abfallmenge insgesamt erhoben wird, jedoch keine weitere Differenzierung stattfindet.

### Impuls zur Erweiterung

Ein Kernindikator, der für die Zertifizierung nach EMAS (siehe auch Kapitel 4.1.2) notwendig ist, ist die Materialeffizienz. Gemeint ist damit die jährliche Summe des Materials, das für die Ausübung der Aufgaben der Landesverwaltung NRW – zu der auch einige Landesbetriebe und -labore gehören – benötigt wird. Eine Erhebung dieses Materialstroms setzt jedoch eine klare Festlegung und Kategorisierung von unterschiedlichen Materialien voraus, die für die Landesverwaltung NRW nicht im Rahmen dieses Forschungsprojektes vorgenommen werden konnte. Es wird aber hinsichtlich der potenziellen Kostenersparnisse sowie des Ressourcenschutzes und der ratsamen Etablierung eines Umwelt- und Energiemanagements dringend empfohlen, auch für diesen Kernindikator eine Bestandsaufnahme und ein Monitoring sowie Ziele und Maßnahmen zur Reduktion zu formulieren.

### Weiterführende Informationen

- Landeshauptstadt Kiel (2020): Gemeinsam Abfälle vermeiden und Ressourcen schonen. Zero Waste-Konzept. Online unter: [https://epub.wupperinst.org/front-door/deliver/index/docId/7583/file/7583\\_Zero\\_Waste\\_Kiel.pdf](https://epub.wupperinst.org/front-door/deliver/index/docId/7583/file/7583_Zero_Waste_Kiel.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Leitfaden zur Erstellung von Abfallvermeidungskonzepten von Kommunen des bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz, siehe online unter: [https://www.stmuv.bayern.de/themen/abfallwirtschaft/haushalts\\_gewerbeabfaelle/abfallvermeidung/leitfaden\\_kommunale\\_abfallvermeidung.htm](https://www.stmuv.bayern.de/themen/abfallwirtschaft/haushalts_gewerbeabfaelle/abfallvermeidung/leitfaden_kommunale_abfallvermeidung.htm).
- cyclos GmbH (2018): Abfallvermeidungskonzept für die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Endbericht. Online unter: <https://www.klik.uni-kiel.de/de/abfall/abfallvermeidungskonzept> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsbereich Daten schützen



## Anzahl der begründeten Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes und den Verlust von Daten pro Jahr

Ziel

Bis 2025 werden die Vorfälle in Bezug auf Datenschutz und Verlust von Daten möglichst auf null reduziert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Ausreichend personelle Kapazitäten für den Datenschutz in allen Behörden und Einrichtungen aufbauen

**Gemeinsam mehr erreichen**

Kurzweilige, konkrete und positive Informationen zum datenschützenden Verhalten allen Behörden und Einrichtungen über das Intranet zur Verfügung stellen

**Den Anfang machen**

Regelmäßige Schulungen der Datenschutzbeauftragten und im Besonderen auch aller Beschäftigten zum Datenschutz

Rahmen-  
bedingungen

Mit der Europäischen Datenschutzgrundverordnung sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Schutz persönlicher Daten geregelt. Die Herausforderung bei der Umsetzung liegt vor allem darin, dass sich die Anforderungen durch die voranschreitende Digitalisierung stetig weiterentwickeln und gleichzeitig eine Vielzahl von Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW in der Ausübung ihrer Aufgaben mit den Anforderungen des Datenschutzes umgehen (lernen) müssen.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges und belastbares Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen und zentralisiert folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl der internen Beschwerden wegen Verstoßes gegen den Datenschutz,
- Anzahl der externen Beschwerden wegen Verstoßes gegen den Datenschutz.

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW gaben sieben der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen Daten zur Anzahl an begründeten Beschwerden wegen des Verstoßes gegen den Datenschutz vorliegen. 12 Behörden und Einrichtungen gaben an, dass bei ihnen dazu keine Daten vorliegen. Fünf Behörden und Einrichtungen gaben an, nicht zu wissen, ob dazu Daten vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgte in zwei Fällen der Hinweis, dass bisher keine Beschwerden dieser Art erfolgt seien und daher keine Daten vorlägen.

## Impuls zur Erweiterung

Da in Zukunft auch in der Landesverwaltung NRW vermehrt mit der Möglichkeit und Nutzung des mobilen Arbeitens zu rechnen ist wird vorgeschlagen, zielgruppenspezifische und konkrete Maßnahmen zum Datenschutz für Arbeitszeiten außerhalb der Arbeitsstätte zu sammeln und für Mitarbeitende aufzuarbeiten.

## Weiterführende Informationen

- Bayrisches Landesamt für Datenschutzaufsicht (2020): Datenschutzrechtliche Regelungen bei Home Office. Best Practise Prüfkatalog. Online unter: [https://www.lda.bayern.de/media/best\\_practise\\_homeoffice\\_baylda.pdf](https://www.lda.bayern.de/media/best_practise_homeoffice_baylda.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (2020): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Ein Datenschutz-Wegweiser. Online unter: [https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/Telearbeit.pdf;jsessionid=620FD1DAF021F886F9ABD93AF701CD0C.intranet222?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/Telearbeit.pdf;jsessionid=620FD1DAF021F886F9ABD93AF701CD0C.intranet222?__blob=publicationFile&v=6) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

#### 4.6.5 Exkurs: Innovation fördern

Innovationsförderung innerhalb der Landesverwaltung NRW wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine wichtige Rolle für die Frage der Effektivität und Effizienz der Nachhaltigkeitstransformation der Verwaltung, aber auch der Umsetzung der Landespolitik in Nordrhein-Westfalen sein. Deswegen ist es sehr begrüßenswert, dass das Land NRW bereits seit Jahrzehnten – zunächst im Rahmen des sogenannten behördlichen Vorschlagswesens, seit 2002 unter dem Titel Ideenmanagement<sup>57</sup> – die Perspektive ihrer Mitarbeitenden als Expert\*innen für die eigenen Prozesse und Aufgaben wertschätzt. Auch das im Rahmen „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ durchgeführte Modellprojekt des LANUV NRW hat gezeigt, dass ein Ideenmanagement zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement auf viel positive Resonanz bei den Mitarbeitenden und Führungskräften gestoßen ist. Aufgrund der zahlreichen wertvollen Ideen wird das Ideenmanagement im LANUV NRW auch nach Abschluss des Politprojekts fortgeführt.

##### **Evaluation und Weiterentwicklung des Ideenmanagements**

Ein Ideenmanagement wird vom Ministerium des Inneren des Landes Nordrhein-Westfalen (MI NRW) im Rahmen von expliziten Vorgaben zum Zweck, zum Prozess und zur Bewertung von Ideen umgesetzt.<sup>58</sup> Vor dem Hintergrund der finanziellen Prämierung ausgewählter Ideen ist diese starke Formalisierung des Prozesses notwendig. Nichtsdestotrotz kann sie für Mitarbeitenden auch eine Hemmschwelle sein, eigene Ideen anzusprechen. Mit Blick auf die Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW kann es daher von erheblichem Interesse sein, die Nutzung des Ideenmanagements durch die Mitarbeitenden kritisch zu evaluieren und dabei nicht zuletzt auch auf die Frage zu achten, welche Mitarbeitenden (in Bezug auf Geschlecht, Alter, Dauer der Behördenzugehörigkeit, Laufbahn bzw. Anstellungsform usw.) Ideen einreichen – und welche vielleicht auch nicht.<sup>xvii</sup> Ferner wird empfohlen die Gesamtheit der eingereichten Ideen – zumindest für alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW – transparent darzustellen.

Im Rahmen der Workshops wurde darüber hinaus diskutiert, ob und inwiefern das Ideenmanagement um weitere Formate ergänzt werden kann. Genannt wurde die Durchführung spezifischer Ideenwettbewerbe, die weniger auf die Innovationskraft einzelner, sondern die Innovationskraft der Kollaboration setzen. Solche Wettbewerbe können durch unterschiedliche Moderationsmethoden aus dem *Design Thinking* gestützt oder sogar in Form eines *Design Sprints* organisiert werden. Zudem haben die im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführten Workshops gezeigt, dass es einer verstärkten Kommunikation zu dem Angebot des Ideenmanagements und vor allem zu den prämierten Ideen bedarf.

##### **Vertrauen, Wertschätzung und Experimente**

Eine wertschätzende Feedback-Kultur, der Raum für Experimente, das Vertrauen der Mitarbeitenden, mit ihren Ideen anerkannt zu werden, aber auch der konstruktiv-kritische Umgang von Führungskräften mit Mitarbeitenden, deren Leistungen

---

<sup>xvii</sup> Auch undifferenzierte Daten über die Einreichungs- und Beteiligungsquote beim Ideenmanagement seit 2016 sind nicht öffentlich zugänglich.

nicht (mehr) den Erwartungen entsprechen, sind grundsätzliche wichtige Faktoren für Innovationen in Verwaltungen.<sup>59</sup> Grundlegend dafür können entsprechende regelmäßige formelle, aber auch informelle Austauschformate zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sein (siehe auch Kapitel 4.6.2). Darüber hinaus können einzelne Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW, einzelne Abteilungen oder Referate neue Methoden der thematischen Zusammenarbeit ausprobieren, wenn es um typische „Querschnittsthemen“ geht, wie sie eine nachhaltige Entwicklung umfasst. Hierfür können z. B. *Design Thinking*, Agilität etc. Mitarbeitende wie Führungskräfte dazu motivieren, entsprechende (Schulungs-)Angebote wahrzunehmen. Aus Sicht der Workshopteilnehmenden ist die vermutlich größte Herausforderung einer auf Stabilität und langfristige Planbarkeit ausgelegten Verwaltungskultur in Deutschland die Öffnung von Experimentierräumen. Experimente beinhalten immer die Möglichkeit des Scheiterns und dadurch Risiken, die ansonsten von der Verwaltung und Politik tendenziell gemieden werden.

### **Thesen zur Verwaltungsmodernisierung**

Ein Ende 2021 veröffentlichtes Positionspapier greift eben diesen risikoaversen und auf Stabilität ausgerichteten Charakter der Verwaltungsarbeit auf und fordert „einen grundlegenden Kulturwandel (...) in der öffentlichen Verwaltung“<sup>60</sup>. Auch wenn die Thesen für die Bundesebene formuliert wurden, zeigen sich doch viele Parallelen zu den in den Workshops diskutierten Handlungsnotwendigkeiten und Restriktionen in der Landesverwaltung NRW. Kurz zusammengefasst fordern die Autor\*innen, unter ihnen Wissenschaftler\*innen sowie erfahrene Mitarbeitende der Bundesverwaltung, ein neues Selbstverständnis der Verwaltung, das durch Agilität, Interdisziplinarität, Kooperation, neue Personalentwicklungskonzepte, neue Methoden in der Zusammenarbeit mit Bürger\*innen sowie gesellschaftlichen Akteursgruppen und durch eine vertikale und horizontale Öffnung des staatlichen Handelns in die Lage versetzt wird, den Herausforderungen der Gegenwart zu begegnen. Es bedürfe „institutionalisierte(r) Experimentierträume für Verwaltungsinnovation“<sup>61</sup>. Vorgeschlagen wird hier die Einrichtung verwaltungseigener Inkubatoren, die ohne Vorgaben gemeinsam neue Lösungen und Lösungswege entwickeln können.

Es entspricht auch der Erfahrung des Wuppertal Instituts, dass die stark hierarchisierte Arbeitskultur sowie die nachdrückliche Kompetenzabgrenzung zwischen unterschiedlichen Ressorts und Abteilungen in den Verwaltungen auf allen politischen Ebenen in Deutschland auf eine wachsende Zahl sogenannter Querschnittsthemen treffen, z. B. Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung. Die integrierte Bearbeitung dieser Herausforderungen erfordert auch aus Sicht des wissenschaftlichen Projektteams eine grundlegende Reform der Verwaltungsstrukturen und – entsprechend der Forderungen des Positionspapiers von Nanz et al. – den Aufbau von Organisationsentwicklungskompetenz in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten folgende Daten in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW erhoben werden:

- Qualitative Darstellung der eingereichten und prämierten Ideen,
- Anteil prämierter Ideen aus allen eingereichten Ideenvorschlägen (absolut und in Prozent),
- Anteil der Mitarbeitenden, die jährlich Beiträge beim Ideenmanagement der Landesverwaltung NRW einreichen (absolut und in Prozent)

## Weiterführende Informationen

- Ideenwettbewerb „Hybrides eGovernment“ des Hessischen Wirtschaftsministeriums: <https://www.ideenwettbewerb-egov.de/>.
- Institut für den öffentlichen Sektor e. V. (Hrsg.) (2019): Innovationslabore. Sechs Empfehlungen für GovLabs, Innovation Teams und Co. Policy Paper. Online unter: [https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper\\_Innovationslabore.pdf](https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper_Innovationslabore.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Hoffmann, Nils (2019): GovLab Arnsberg – Katalysator für Innovationen in der Bezirksregierung Arnsberg. In: Public Governance. Sommer. S. 20-21. Online unter: [https://publicgovernance.de/media/PG\\_Sommer\\_2019\\_Digitaler\\_Wandel\\_Nutzer\\_im\\_Fokus.pdf](https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_2019_Digitaler_Wandel_Nutzer_im_Fokus.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Hill, Hermann (Hrsg.): Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung. Reihe Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen. Band 36. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden 2021.
- Institut für den öffentlichen Sektor e. V. (Hrsg.) (2021): Digitalisierung mit Startups. Fünf vergaberechtliche Empfehlungen für öffentliche Auftraggeber zur Zusammenarbeit mit der Gründerszene. Policy Paper. Online unter: [https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper\\_Startups\\_Beschaffer.pdf](https://publicgovernance.de/media/PolicyPaper_Startups_Beschaffer.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## Handlungsfeld

# Veranstaltungen

Mit der Organisation und Durchführung unzähliger Veranstaltungen verschiedenster Art und deren (Umwelt)Auswirkungen hat die Landesverwaltung NRW einen nicht unwesentlichen Anteil an der nachhaltigen Entwicklung des Landes selbst. Neben der Ressourcenschonung bei Catering, An- und Abreise der Teilnehmenden und Kompensation anfallender Emissionen lassen sich auch monetäre Einsparungen erzielen.



## INDIKATOREN

Jährlicher Durchschnitt des Anteils an tierischen Produkten im Cateringangebot bei Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW (in Prozent)



H



Durchschnittliche Entfernung der Veranstaltungsorte zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt (in km) und weiteres Infrastrukturangebot zur nachhaltigen Mobilität am Veranstaltungsort (Fahrradabstellplätze, Ladeinfrastruktur)

Umfang der jährlichen Kompensation von nicht vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Goldstandard durch Energieverbrauch der Veranstaltung, Mobilität der Teilnehmenden und Catering (in Euro und CO<sub>2</sub>-Äquivalenten)



Existenz einer Strategie zur Sicherstellung von Diversität bei der Auswahl von Redner\*innen, Referent\*innen, Moderator\*innen und Teilnehmenden an öffentlichen und internen Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW (in Prozent aller Behörden und Einrichtungen)

## 4.7 Veranstaltungen

Die Landesverwaltung NRW führt jährlich unzählige (interne und externe) Veranstaltungen verschiedenster Art durch. Durch u.a. die Art und Umsetzung der Veranstaltung, die An- und Abreise der Teilnehmenden und das Catering ergeben sich nicht unwesentliche Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung. Dies ist auch vor dem Hintergrund des Finanzvolumens zu sehen, welches jährlich für Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW verwendet wird. Durch eine ressourcenschonende Veranstaltungsorganisation sind auch monetäre Einsparungen möglich. Vor allem kann die Landesverwaltung NRW gerade mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Veranstaltungsorganisation ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und den Möglichkeitsraum deutlich machen. Die Bundesregierung schreibt dazu in ihrem Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit von 2021: „Die Ausstrahlwirkung einer Veranstaltung ist enorm – nicht nur die Teilnehmenden sind Multiplikatoren der Nachhaltigkeit, auch die beauftragten Dienstleister passen ihr Angebot der Nachfrage an und werden so vermehrt nachhaltige Dienstleistungen anbieten.“<sup>62</sup>

### Veranstaltungen und Ressourcenverbrauch

Ein erheblicher Anteil der Umweltauswirkungen von Veranstaltungen kann durch die An- und Abreise von Teilnehmenden zu Veranstaltungen, aber auch den Transport von benötigtem Equipment mit motorisierten Verkehrsmitteln erfolgen. Durch die Auswahl eines Veranstaltungsortes mit einer guten Anbindung an den öffentlichen Nah- und Fernverkehr kann die Mobilität der Teilnehmenden möglichst nachhaltig erfolgen (siehe auch 4.7.2). Zudem können die Lieferant\*innen dafür sensibilisiert werden auf emissionsfreie oder -arme Antriebstechnologien bei Anlieferung / Abholung zu setzen.

Neben der Mobilität der Teilnehmenden stellt das Catering eine weitere wichtige Stellschraube zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs von Veranstaltungen dar. Die Umweltwirkungen verschiedener Nahrungsmittel können jeweils produktionsspezifisch primär in Treibhausgasausstoß, Flächenverbrauch und Wasserverbrauch unterschieden werden. Indirekte Effekte auf Biodiversität, Tierwohl und Gesellschaft sind schwieriger zu erheben, jedoch nicht weniger relevant. Verschiedene Nahrungsmittel unterscheiden sich in ihren Umweltwirkungen deutlich: Die Treibhausgasemissionen von tierischen Produkten sind beispielsweise doppelt so hoch wie die von pflanzlichen Lebensmitteln. Auch der Energieverbrauch ist doppelt so hoch.<sup>63</sup> Um die Umweltwirkungen des Veranstaltungscaterings zu reduzieren stellen die Minderung des Anteils tierischer Produkte und die Fokussierung auf Regionalität und Saisonalität im Catering eine naheliegende und einfache Lösung dar. Diese sollte jedoch flankiert werden von weiteren Maßnahmen, die den Ressourcenverbrauch durch das Catering insgesamt reduzieren: Neben der Vermeidung von Lebensmittelabfällen durch bedarfsgerechte Portionierung und dem Anbieten von Mitnahmeboxen für Lebensmittelreste, kennzeichnen Zertifizierungen, wie die staatlichen Bio-Siegel und Fairtrade-Siegel, umweltschonend bzw. sozialverträglich hergestellte Produkte (siehe auch Kapitel 4.7.1 und Kapitel 4.8). Die Bereitstellung von Leitungswasser ist ferner eine kostengünstige und umweltschonende Alternative.

Am Veranstaltungsort selbst können weitere Maßnahmen zur Ressourcenschonung ergriffen werden: Die Versorgung mit Energie für Strom und Wärme aus erneuerbaren Quellen sollte in die Auswahl des Veranstaltungsortes eingehen, bezüglich der Technikausstattung sollten Effizienzstandards beachtet werden und auch der Materialverbrauch für Tagungsunterlagen oder -stände kann optimiert werden. Selbst bei größter Anstrengung wird es unvermeidbare Restemissionen durch Veranstaltungen geben. Eine nachhaltige Landesverwaltung NRW kompensiert diese zukünftig nach „The Gold Standard“. Die Schweizer Organisation<sup>64</sup> z. B. zertifiziert nur Projekte, die nachweislich zur Reduktion von Treibhausgasen führen und gleichzeitig gut für Umwelt und Gesellschaft sind (siehe auch Kapitel 4.7.3).

### **Vielfalt, Teilhabe und Chancengleichheit**

Auch bei der Organisation von Veranstaltungen gibt es neben Maßnahmen die einen Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit haben solche, die einen Einfluss auf die soziale Nachhaltigkeit haben. Gleichstellung und Gendersensibilität, Chancengleichheit und Teilhabe sind Themen, die für eine nachhaltige Landesverwaltung NRW nicht nur in der Personalentwicklung (siehe Kapitel 4.5.3 und 4.5.4), in der Ausgestaltung und Umsetzung von Prozessen (siehe 4.6.1) oder für den Zugang zu ihren Gebäuden (siehe Kapitel 4.4.4) von Bedeutung sind, sondern auch bei der Veranstaltungsorganisation. Die Frage, wer während einer Veranstaltung einen Platz auf der Bühne einnehmen darf – und vor allem wer nicht – wird nicht selten vor, während oder im Nachgang von Veranstaltungen hitzig diskutiert. Denn eine geschlechtergerechte und diverse Besetzung bei den aktiven, sichtbaren Rollen einer Veranstaltung (von der Moderation über geladene Vorträge bis zur Besetzung des Podiums) bestimmt die Perspektivvielfalt der Diskussion. Dabei ist es wichtig, nicht zu vergessen, dass ein bestimmtes Merkmal (Alter, Geschlecht, Religion, Herkunft, körperliche Einschränkungen usw.) die Perspektive der sprechenden Person prägt, aber nicht zwingend ihre professionelle Expertise auf dieses Merkmal beschränkt. Gleichzeitig ist es gerade für die Landesregierung NRW und Landesverwaltung NRW wichtig, dass sie auf ihren Veranstaltungen mit den Zielgruppen der jeweiligen Politik in den Diskurs geht, anstatt über sie zu reden. Weitere Maßnahmen zur Erhöhung von Vielfalt, Teilhabe und Chancengleichheit bei Veranstaltungen einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW beziehen sich auf die Anwendung diskriminierungssensibler Sprache, der Auswahl barrierefreier Veranstaltungsorte und eine diversitätsbewusste Termingestaltung inklusive einer Bereitstellung von Kinderbetreuung (siehe Kapitel 4.7.4).

# Handlungsbereich

## Nachhaltiges Catering



### Jährlicher Durchschnitt des Anteils an tierischen Produkten im Cateringangebot bei Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW (in Prozent)

Ziele	Bis 2025 werden bei Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW nur noch vegetarische und vegane Speisen angeboten	Der Anteil tierischer Produkte (vegetarische Speisen) wird bis 2030 weiter reduziert.
	<b>Transformation katalysieren</b>	Aufbereitung einer Muster-Leistungsbeschreibung mit rechtssicheren Textbausteinen für Mindestanforderungen an das Veranstaltungscatering zur einrichtungsübergreifenden Nutzung
Maßnahmen	<b>Gemeinsam mehr erreichen</b>	Erstellung einer einrichtungsübergreifenden Datenbank mit geeigneten Dienstleistern/Catering-Unternehmen, die nachhaltiges Catering anbieten Einrichtungsübergreifende Kommunikation von Leitfäden, Checklisten Good-Practice-Beispielen sowie Handlungsempfehlungen
	<b>Den Anfang machen</b>	Nutzung von externen Leitfäden, Checklisten und CO2-Rechner (wie z.B. UBA 2020) zur nachhaltigen Veranstaltungsorganisation Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden durch geeignete Kampagnen und Informationen über die Klima- und Umweltwirkungen von Lebensmitteln
Rahmenbedingungen	Definition eines Standards bzw. einer Vorgabe für das Veranstaltungscatering der Landesverwaltung NRW, gegebenenfalls als Erlass der Landesregierung.	

### Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der tierischen Produkte am gesamten Cateringangebot pro Veranstaltung (in Prozent),
- Anteil der tierischen Produkte am gesamten Cateringangebot aller Veranstaltungen eines Jahres (in Prozent),

### Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW gab eine der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtung an, dass Daten zum Anteil der tierischen Produkte am Cateringangebot vorliegen. Zehn Behörden und Einrichtungen gaben an, dass dazu keine Daten vorliegen und zwei Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen. Über die Kommentarfunktion erfolgte der Hinweis einer weiteren Einrichtung, dass seit „einigen Jahren bei den Veranstaltungen vegane und vegetarische Alternativen“ angeboten würden, jedoch keine Datenerhebung stattfindet.

### Impuls zur Erweiterung

Um die Umweltwirkungen des Veranstaltungscaterings weiter zu minimieren wird vorgeschlagen, auch den Anteil biozertifizierter Produkte am Speiseeinsatz zu erheben und perspektivisch zu steigern. Weitere Maßnahmen für ein nachhaltigeres Veranstaltungscatering wie die Reduktion von Lebensmittelabfällen durch bedarfsgerechte Portionierung, Nutzung saisonaler und regionaler Produkte, gesunde Rezepturen sowie der Einsatz fair gehandelte Produkte sind anzustreben (siehe auch Kapitel 4.8).

### Weiterführende Informationen

- Bundesregierung (2021): Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021. Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen. Anhang 2: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (Hrsg.) (2020): Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Online unter: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/veranstaltungsleitfaden\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/veranstaltungsleitfaden_bf.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).



## Handlungsbereich

# Mobilität der Teilnehmenden

### Durchschnittliche Entfernung der Veranstaltungsorte zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt (in km) und weiteres Infrastrukturangebot zur nachhaltigen Mobilität am Veranstaltungsort (Fahrradabstellplätze, Ladeinfrastruktur)

Ziel

Bei der Auswahl von Veranstaltungsorten wird ab sofort auf eine möglichst geringe Entfernung zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt geachtet und die jährliche Durchschnittsdistanz möglichst reduziert. Ebenso wird auf das weitere Angebot des Veranstaltungsorts zur nachhaltigen Mobilität (Fahrradabstellplätze, Ladeinfrastruktur) geachtet und der Anteil der Veranstaltungsorte, die dies ermöglichen, konsequent gesteigert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Aufnahme der Entfernung des Veranstaltungsortes zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt und der nachhaltigen Verkehrsinfrastruktur als Ausschreibungskriterium für Veranstaltungsorte

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erstellung einer einrichtungsübergreifend verfügbaren Datenbank mit geeigneten Veranstaltungsorten

**Den Anfang machen**

Angebot von emissionsfreien Shuttle-Fahrzeugen zur nächsten Haltestelle des ÖPNV bzw. Bahnhof

Anpassung der Veranstaltungszeiten um Randzeiten zu vermeiden und ÖPNV-Anreise zu erleichtern

Aushang der Fahrpläne der nächstgelegenen ÖPNV-Haltestellen am Veranstaltungsort

Hinweis auf die Anreisemöglichkeiten mit dem ÖPNV bereits in die Einladung zur Veranstaltung integrieren

Rahmenbedingungen

Definition eines Standards bzw. einer Vorgabe für die gewünschte maximale Entfernung von Veranstaltungsorten zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt und die erwünschte nachhaltige Verkehrsinfrastruktur am Veranstaltungsort

Prüfung von Möglichkeiten zum Angebot einer vergünstigten ÖPNV-Fahrkarte für anmeldepflichtige Veranstaltungen und Rahmenvereinbarungen mit Anbietern von Leihrädern oder Car-Sharing

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein aussagekräftiges und belastbares Monitoring sollten durch die Behörden und Einrichtungen folgende Daten der durchgeführten Veranstaltungen erhoben werden:

- Entfernung des Veranstaltungsortes zum nächsten ÖPNV-Knotenpunkt (Haltestelle, an der mindestens zwei Verkehrsmittel, z. B. Straßenbahn und Bus, abfahren) (in Kilometern),
- Anzahl der vorhandenen Angebote nachhaltiger Verkehrsinfrastruktur am Veranstaltungsort: sichere und überdachte Fahrradständer, Ladesäulen für Elektrofahrzeuge, Haltestellen in fußläufiger Lage,
- Anteil der Veranstaltungsorte, an denen nachhaltige Verkehrsinfrastruktur zur Verfügung steht (in Prozent),
- Anteil der Veranstaltungsorte, bei denen nur kostenpflichtige Pkw-Stellplätze zur Verfügung stehen (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben zwei der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass Daten zur Entfernung von Veranstaltungsorten vom nächsten ÖPNV-Knotenpunkt vorliegen. Zehn Behörden und Einrichtungen gaben an, dass dazu keine Daten vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgte in drei weiteren Fällen der Hinweis, dass Veranstaltungen grundsätzlich an mit dem ÖPNV gut erreichbaren Orten oder im eigenen Dienstgebäude, welches gut mit dem ÖPNV erreichbar sei, durchgeführt würden.

## Impuls zur Erweiterung

Da die An- und Abreise der Teilnehmenden in der Regel die größten Umweltwirkungen in der Veranstaltungsdurchführung aufweisen wird vorgeschlagen, einheitliche Maßnahmen und Vorgaben für die gesamte Landesverwaltung NRW zu erlassen. Besonders die Nutzung des ÖPNV sollte durch geeignete Maßnahmen, wie das Angebot eines vergünstigten Tickets und klimaneutrale Shuttlefahrzeuge, fokussiert werden. Nicht zuletzt haben zwei Jahre COVID-19-Pandemie auch die Möglichkeiten und Grenzen digitaler Veranstaltungen deutlich gezeigt. Auch in Zukunft sollte bei der Organisation von Veranstaltungen grundsätzlich hinterfragt werden, welche Veranstaltungen zwingend in Präsenz, welche in hybrider Form und welche vollständig digital durchgeführt werden, um auch hier Verkehrsvermeidungspotenziale zu heben.

## Weiterführende Informationen

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (Hrsg.) (2020): Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Online unter: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/veranstaltungsleitfaden\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/veranstaltungsleitfaden_bf.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).



## Handlungsbereich

# Ressourcenarme Veranstaltungen und Klimakompensation

**Umfang der jährlichen Kompensation von nicht vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Goldstandard durch Energieverbrauch der Veranstaltung, Mobilität der Teilnehmenden und Catering (in Euro und CO<sub>2</sub>-Äquivalenten)**

Ziele

Bis 2025 werden 100 Prozent der Treibhausgasemissionen durch Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW nach Goldstandard kompensiert. Basierend auf einem Monitoring der Restemissionen werden quantifizierte Reduktionsziele für 2030 festgelegt.

Bis 2030 werden die Restemissionen von Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW entsprechend dem Ziel aus dem Jahr 2025 reduziert. Die verbliebenen, unvermeidbaren Emissionen werden weiterhin nach Goldstandard kompensiert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Integration von Kriterien zu Energiemanagement und -versorgung sowie Umweltmanagementsystemen (z.B. EMAS, ISO 14001) in die Ausschreibungskriterien für Veranstaltungsorte

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erstellung einer einrichtungsübergreifenden Datenbank mit geeigneten Dienstleister\*innen sowie Catering-Unternehmen

**Den Anfang machen**

Auswahl von Veranstaltungsort und -catering nach Nachhaltigkeitskriterien, z. B. Ökostromversorgung, Mobilitätsinfrastruktur, vegan/vegetarisches Catering

Nutzung eines Online-Formulars zur Veranstaltungsanmeldung mit Abfrage der Anreisewege und Verkehrsträger zur Datenerhebung und -auswertung zwecks Klimakompensation sowie zur Sensibilisierung der Teilnehmenden

Rahmenbedingungen

Gebündelte Kompensation aller Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW einmal jährlich, um den Aufwand für die Behörden und Einrichtungen möglichst gering zu halten.

Einheitliche und zentralisierte Datenerhebung ermöglichen, z. B. über ein einheitliches landesweites Anmeldeprogramm für Teilnehmende. Dieses könnte zudem mit einer Aufwandsreduktion der DSGVO-Konformität einhergehen.

### Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfangreiches und aussagekräftiges Monitoring sollten die Behörden und Einrichtungen bei Veranstaltungen folgende Daten erheben:

- Energieverbrauch (Strom) durch die Veranstaltung (in KWh),
- Energieverbrauch (Wärme) durch die Veranstaltung (in KWh),
- CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die An- und Abreise der Teilnehmenden (in Tonnen),
- Treibhausgasemissionen durch das angebotene Catering (in Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten),
- Emissionen nach Scope 1 durch die Veranstaltung und die Teilnehmenden (in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten),
- Emissionen nach Scope 2 durch die Veranstaltung und die Teilnehmenden (in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten).

### Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass in einer der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen Daten zum Umfang der Kompensation von durch Veranstaltungen emittierte Treibhausgase vorliegen. Dreizehn Behörden und Einrichtungen gaben an, dass dazu keine Daten vorliegen. Eine Einrichtung gab an, dies nicht zu wissen.

### Impuls zur Erweiterung

Die anfallenden Emissionen nach Scope 3 (vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsketten, siehe auch Infobox 1) werden in der Treibhausgasbilanzierung häufig nicht miterfasst. Es wird vorgeschlagen, die im Rahmen von Veranstaltungen anfallenden Emissionen perspektivisch auch aus vor- und nachgelagerten Bereichen zu analysieren und in das Emissionsinventar aufzunehmen.

### Weiterführende Informationen

- Internetportal des Umweltbundesamtes: UBA CO<sub>2</sub>-Rechner für Veranstaltungen (2022). Online unter: [https://uba-event-free.co2ckpit.de/de\\_DE/footprint/](https://uba-event-free.co2ckpit.de/de_DE/footprint/)
- Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (VDR): Standard CO<sub>2</sub>-Berechnung Geschäftsreisen (kostenpflichtig, zur Bilanzierung von Geschäftsreisetätigkeiten, und Veranstaltungen).

# Handlungsbereich Diversität



**Existenz einer Strategie zur Sicherstellung von Diversität bei der Auswahl von Redner\*innen, Referent\*innen, Moderator\*innen und Teilnehmenden an öffentlichen und internen Veranstaltungen der Landesverwaltung NRW** (in Prozent aller Behörden und Einrichtungen)

Ziel

Schnellstmöglich existiert in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW eine Strategie zur Sicherstellung von diversitätssensibler Veranstaltungsorganisation. Bis 2025 wird deren Umsetzung sichergestellt.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Erhöhung der Ressourcen für die Gleichstellungsstellen der Behörden und Einrichtungen und Einführung von Diversitätsbeauftragten

Einrichtung einer Beratungsstelle für diversitätssensible Veranstaltungen

Erstellung eines allgemeinen Verhaltenskodex für die Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW

**Gemeinsam mehr erreichen**

Integration von Genderparität und Diversität in Leitfäden zur Veranstaltungsorganisation

Erstellung eines für alle Behörden und Einrichtungen zugänglichen Kontakt-Pools mit Expert\*innen, Moderator\*innen und Speaker\*innen

**Den Anfang machen**

Aktive Einbindung von Diversitätskriterien bei der Suche nach Referent\*innen und Moderator\*innen  
Abfrage und Angebot von Kinderbetreuung wenn Veranstaltungen in Randzeiten stattfinden, um Eltern die Teilnahme zu ermöglichen

Beachtung von Feiertagen aller Religionen bei der Veranstaltungsplanung, um die Teilnahme für alle Personen zu ermöglichen

Gender- und Diversitätssensible Sprache bei der Einladung und Ansprache von Veranstaltungsteilnehmenden

Rahmenbedingungen

Durchführung einer zentralisierten Datenerhebung zum Status quo.

Festlegung von verbindlichen Standards für Veranstaltungen durch einen landesweiten Erlass, um möglichst allen Personengruppen die Teilnahme zu ermöglichen (Barrierefreiheit, Kinderbetreuung, diskriminierungssensible Sprache).

### **Datenerhebung für das Monitoring**

Für ein umfassendes und belastbares Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen bei Veranstaltungen folgende Daten erhoben werden:

- Anzahl der Behörden und Einrichtungen des Landes NRW, die eine Strategie für die diversitätssensible Veranstaltungsorganisation erarbeitet haben.
- Anteil der Veranstaltungen des Landes NRW, die unter Berücksichtigung der Vorgaben einer Strategie für die diversitätssensible Veranstaltungsorganisation durchgeführt wurden (pro Jahr)

### **Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten**

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung durchgeführten Umfrage gaben sechs der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen auf eine genderparitätische und diverse Besetzung von aktiven Rollen bei Veranstaltungen geachtet wird. Vier Behörden und Einrichtungen gaben an, dass darauf bisher nicht geachtet werde. Drei Behörden und Einrichtungen gaben an, dies nicht zu wissen und zwei Behörden und Einrichtungen antworteten, dass bei Ihnen keine Veranstaltungen durchgeführt würden.

### **Impuls zur Erweiterung**

Es wird empfohlen, wo möglich, quantifizierte Mindeststandards für die diversitätssensible Organisation von Veranstaltungen bzgl. Barrierefreiheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Antidiskriminierung und Geschlechtergerechtigkeit erarbeiten. Dabei sollten sowohl die aktiv-sichtbaren Rollen auf der Bühne (Redner\*innen, Referent\*innen, Moderation, etc.) als auch die Rollen hinter der Bühne (Technik und Service) und das Publikum in den Blick genommen werden. Darüber hinaus sollte schon bei der Konzeption von Veranstaltungen, das heißt bei der Auswahl von Themen für Diskussionsrunden und Workshops, Vielfalt und Diversität mitgedacht werden.

### **Weiterführende Informationen**

- Fachstelle interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hrsg.) (2019): Veranstaltungen planen und durchführen. Diversity-sensibel – nachhaltig – inklusiv. Online unter: [https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle\\_IKA/Publikationen/FS\\_IKA\\_Veranstaltungen\\_diversity-sensibel\\_nachhaltig\\_inklusive\\_2019.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Veranstaltungen_diversity-sensibel_nachhaltig_inklusive_2019.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsfeld Kantinen

In den Kantinen der Landesverwaltung werden jährlich tausende Gerichte zubereitet und verzehrt. Die Auswahl der verwendeten Lebensmittel hat dabei großen Einfluss auf die Umwelt- und Klimawirkungen der Kantine sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden. Eine nachhaltige Landesverwaltung NRW reduziert den Anteil tierischer Produkte und erhöht den Anteil biozertifizierter Produkte, wobei alle Mitarbeitenden sich die Speisen weiterhin leisten können.



## INDIKATOREN

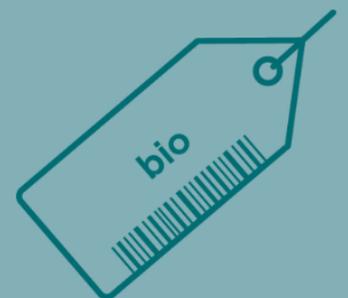
Anteil der vegetarischen bzw. veganen Gerichte am Wochenplan (jährlich in Prozent)



Anteil der gesunden Gerichte (entsprechend den Richtwerten der Deutschen Gesellschaft für Ernährung für die Energiezufuhr) am Wochenplan (jährlich in Prozent)



Anteil der mit einem staatlichen Bio-Siegel zertifizierten Produkte, Menüs und Menülinien in Kantinen der Landesverwaltung NRW (in Prozent)



Anteil der integrativen Betriebe an den Kantinenbetrieben des Landes NRW (in Prozent)

## 4.8 Kantinen

In den Kantinen der Behörden und Einrichtungen des Landes NRW werden jährlich viele tausende Gerichte produziert und verzehrt. Welche Lebensmittel dort verarbeitet und welche Gerichte angeboten werden hat dementsprechend wichtige ökologische und soziale Auswirkungen: So haben Lebensmittel mit tierischen Bestandteilen einen deutlich höheren Treibhausgasausstoß als rein pflanzliche Produkte und sind tendenziell mit einem höheren Ressourcenverbrauch (Wasser, Flächenbedarf), dem Anfallen überschüssiger Tierausscheidungen sowie dem Pestizideinsatz im Futtermittelanbau in Monokultur verbunden.<sup>65,66,67</sup> Biologisch angebaute Lebensmittel sind durch den wesentlich niedrigeren Einsatz von chemisch-synthetischen Pflanzenschutzmitteln und Düngern deutlich umweltverträglicher im Anbau als konventionell produzierte Lebensmittel.<sup>68</sup> Darüber hinaus belegen Studien, dass der Verzehr von tierischen Lebensmitteln in Deutschland aus gesundheitlicher Sicht über den empfohlenen Richtwerten liegt<sup>69</sup>, weshalb die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) eine Reduktion von tierischen Bestandteilen bei Erhöhung des Gemüseanteils für Gerichte in der Kantinenverpflegung empfiehlt.<sup>70</sup> Eine nachhaltige Landesverwaltung NRW in 2030 konzentriert sich deshalb darauf, möglichst klimafreundliche, umweltschonende, gesunde, leckere und preiswerte Gerichte anzubieten. Gleichzeitig fördert sie integrative Betriebe und erhöht den Einsatz an regionalen, saisonalen und idealerweise bio-zertifizierten Produkten, um ihrer Vorbildwirkung im Land NRW gerecht zu werden und die Umweltwirkungen der Kantinenverpflegung zu reduzieren. Sie vermeidet Lebensmittelverschwendung, indem Lebensmittel bedarfsgerecht verwendet werden.

Ein gutes Beispiel ist das Land Bremen im „Aktionsplan 2025 – Gesunde Ernährung in der Stadtgemeinde Bremen“ mit dem Ziel, dass alle Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen in der unmittelbaren Einflussphäre der Stadtgemeinde Bremen auf bis zu 100% biologische und möglichst regionale Produkte umgestellt werden.<sup>xviii</sup>

### Die Angst um die Kassenschlager

In den Workshops wurde deutlich, dass die Umstellung der Kantinenpraxis einige praktische Herausforderungen mit sich bringt, vor allem aber durch die Erwartungshaltung der Kund\*innen und vereinzelt Vorbehalte im Kantinenpersonal verlangsamt wird. Platt gesagt: Es geht um die (Curry-)Wurst. In vielen Kantinen gibt es Wochen-Speisepläne mit etablierten, fleischbasierten Gerichten, die sich mehr aufgrund von Routinen als aus Abneigung gegenüber vegetarischen Speisen<sup>71</sup> sehr großer Beliebtheit erfreuen. Entsprechend groß sind die Sorgen bei einigen Kantinenbetreibenden und Kund\*innen, dass diese Gerichte einer Nachhaltigkeitstransformation in den Kantinen zum Opfer fallen könnten. Gleichzeitig gibt es innerhalb der Landesverwaltung NRW bereits gute Beispiele für nachhaltig und fleischarm bewirtschaftete Kantinen, die teilweise sogar bio-zertifiziert sind, wie die Kantine der Landesfinanzschule NRW.

---

<sup>xviii</sup> siehe: <https://www.senatspressestelle.bremen.de/pressemitteilungen/ein-neues-kompetenzzentrum-fuer-nachhaltige-ernaehrung-in-bremen-372391?asl=bremen02.c.730.de>

### **Pilotprojekte zeigen, dass es geht**

Eine nachhaltige und ausgewogene Ernährung wird häufig mit höheren Kosten assoziiert. Im Gegenteil: Aus Studien zur Schulverpflegung kann abgeleitet werden, dass bei einer Anpassung des Speiseplans an saisonale und regionale Produkte und der Reduktion von Lebensmittelverlusten der Einsatz von Bioprodukten sogar nur marginal teurer ist.<sup>72</sup> Beispiele aus Kopenhagen, ein Vorreiter in der biologischen öffentlichen Verpflegung, zeigen das gleiche auf.<sup>73</sup> Einen generellen Überblick über nachhaltiges Wirtschaften in Kantinen gibt der erste Bericht des Projektes NAHGAST.<sup>74</sup>

Verschiedene Projekte in Deutschland und NRW zeigen zudem, dass nachhaltige Kantinenbewirtschaftung meist mit einer Qualitätssteigerung der angebotenen Speisen und größerer Zufriedenheit der Gäste einhergeht. Der Berliner Senat verfolgt deshalb eine Ernährungsstrategie, die in sieben Handlungsfeldern die öffentliche Verpflegung nachhaltiger gestalten soll.<sup>75</sup> In dem geplanten „Zentrum für gute Gemeinschaftsverpflegung“ sollen Fortbildungen für Köch\*innen und Kantinenbetreibende stattfinden. Die Strategie wird stetig weiterentwickelt. Das Projekt „NRW KANTinen nachhaltig gestalten“ des LANUV NRW sowie das vorhergegangene Praxisprojekt zur Reduktion von Lebensmittelabfällen bieten Einblicke in das Entwicklungspotenzial der öffentlichen Kantinen in NRW und zeigen einfache Maßnahmen für eine nachhaltigere Bewirtschaftung auf.<sup>76</sup>

### **Der Hebel ist die Ausschreibungspraxis**

Eines der effizientesten Instrumente für eine nachhaltige Kantinenbewirtschaftung sind die Vorgaben in der Ausschreibung für den Pachtvertrag. Die Kompetenzstelle des Bundes für nachhaltige Beschaffung hat dazu das Muster eines Konzessionsvertrags erstellt, welcher den Einsatz möglichst regionaler und nachhaltiger Produkte sowie einen Einsatz von Bio-Lebensmitteln in Höhe von mindestens 10 Prozent vorsieht.<sup>77</sup> Durch die Formulierung von vergabekonformen Vorgaben können bereits in der Überschrift Schwerpunkte definiert werden, Mindestkriterien zur Herkunft der Lebensmittel festgelegt und technische Leistungshinweise wie eine EMAS-Zertifizierung verlangt werden.<sup>78</sup>

## Handlungsbereich

# Reduzierung tierischer Produkte im Menüplan



## Anteil der vegetarischen bzw. veganen Gerichte am Wochenplan (jährlich in Prozent)

Ziele

Die Kantinen der Landesverwaltung NRW halten ab 2025 die Vorgaben der DGE für die Mittagsverpflegung ein und bieten nur zwei Mal pro Woche Fleisch an. Vegetarische Gerichte sind nach dem Solidarprinzip für alle Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW erschwinglich.

Bis 2030 sind 95-100 Prozent der Gerichte in den Kantinen des Landes NRW mindestens vegetarisch.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Aufnahme verbindlicher Nachhaltigkeitsstandards für den Kantinenbetrieb in die Ausschreibungen für Pachtverträge:

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erstellung von beispielhaften Speiseplänen für 6 oder 8 Wochen mit einem maximalen Anteil an Fleischprodukten

Kommunikation von Good-Practice-Beispielen

**Den Anfang machen**

Auszeichnung der Gerichte nach Klimabilanz (z.B. mit einem Ampelsystem)

Steigender Einsatz pflanzlicher Lebensmittel als Proteinquelle (Hülsenfrüchte, Nüsse, Ölsaaten)

Fortbildungsangebote für Köch\*innen, Kantinenbetreibende und -mitarbeiter\*innen z.B. zu klimafreundlichem Kochen

Getrenntes Angebot von einzelnen Komponenten: Mit einem getrennten Angebot von Speisekomponenten werden individuelle Ernährungsweisen und der Verzicht auf Fleischkomponenten erleichtert und Speiseabfälle verringert

Rahmenbedingungen

Festlegung von verbindlichen Standards in Bezug auf das Menüangebot: Einhaltung der DGE-Empfehlung, maximal 5 Prozent der Speisen mit Fleisch als Hauptkomponente, regionale Partnerschaften mit Erzeugerbetrieben, Anteil an Bio-Lebensmitteln in Prozent u. ä.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen bzw. Kantinen folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der Gerichte mit Fleischkomponente an allen in einer Woche angebotenen Gerichten (in Prozent),
- Jährlicher durchschnittlicher Anteil der Gerichte mit Fleischkomponente an allen in einer Woche angebotenen Gerichten (in Prozent),
- Menge an vermeidbaren Lebensmittelabfällen (in kg).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung durchgeführten Umfrage gaben zehn der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen Daten zum Anteil der vegetarischen Gerichte am Wochenplan der Kantine vorliegen. Vier Behörden und Einrichtungen gaben an, dass bei ihnen dazu keine Daten vorliegen. Über die Kommentarfunktion erfolgte in einem weiteren Fall der Hinweis, dass es in der Kantine jeden Tag mindestens ein vegetarisches Gericht gebe.

## Impuls zur Erweiterung

Mit Blick auf das Tierwohl wird vorgeschlagen, tierische Produkte (Fleisch, Milchprodukte und Eier) sukzessive aus besten Haltungsbedingungen zu beziehen. Dies kann durch Siegel wie die Haltungs-kennzeichnung oder staatliche Bio-Siegel sichergestellt werden.

## Weiterführende Informationen

- Auch die Bundesregierung sieht in ihrem *Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit* von 2021 einen steigenden Anteil pflanzlicher Produkte in den Kantinen und der öffentlichen Verpflegung vor, siehe online unter: <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1>.
- Kompetenzstelle Nachhaltige Beschaffung des Bundes: Mustervertrag für nachhaltige Kantinenbewirtschaftung; siehe online unter: <https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen.html?id-Dokument=2211&view=knbdownload>.

# Handlungsbereich Gesunde Ernährung



## Anteil der gesunden Gerichte (entsprechend den Richtwerten der Deutschen Gesellschaft für Ernährung für die Energiezufuhr) am Wochenplan (jährlich in Prozent)

Ziele	Bis 2025 wird der Anteil an gesunden Gerichten (in Orientierung an DGE-Qualitätsstandards) auf mindestens 75 Prozent gesteigert.	Bis 2030 wird der Anteil an gesunden Gerichten (in Orientierung an DGE-Qualitätsstandards) auf 100 Prozent gesteigert.
	<p><b>Transformation katalysieren</b></p> <p>Aufnahme verbindlicher Nachhaltigkeitsstandards und Menüstandards für den Kantinenbetrieb in die Ausschreibungen für Pachtverträge</p>	
Maßnahmen	<p><b>Gemeinsam mehr erreichen</b></p> <p>Erstellung von beispielhaften Speiseplänen für 4/6/8 Wochen mit einem maximalen Anteil an Fleischprodukten: Beispielhafte Speisepläne mit einem festgelegten Maximum an tierischen Produkten können die Erstellung von nachhaltigeren Wochenspeiseplänen sowie die Anpassungen von Rezepturen unterstützen. Wenn diese Muster-Speisepläne für mehrere Wochen in Folge erstellt werden, geben Sie zudem die notwendige Flexibilität für den Einkauf von Waren.</p>	
	<p>Kommunikation von Good-Practice-Beispielen</p>	
	<p><b>Den Anfang machen</b></p> <p>Zertifizierung von Küchen mit dem Siegel „Job &amp; Fit“ der Deutschen Gesellschaft für Ernährung</p>	
Rahmenbedingungen	<p>Orientierung an den DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung aus November 2020 und den Empfehlungen der EAT-Lancet Kommission</p> <p>Fortbildungsangebote für Köch*innen und Kantinenbetreibenden: In landesweiten Fortbildungen sollte eine nachhaltige, klimafreundliche, gesunde und preiswerte Speiseplangestaltung gelehrt werden.</p>	

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfangreiches und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen bzw. Kantinen folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der Gerichte an allen in einer Woche angebotenen Gerichten, die den DGE-Standards entsprechend zubereitet werden (in Prozent),
- Jährlicher durchschnittlicher Anteil der Gerichte an allen in einer Woche angebotenen Gerichten, die den DGE-Standards entsprechend zubereitet werden (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

Die Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW ergab, dass in zehn der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen keine Daten zum Anteil der Gerichte vorliegen, die den DGE-Standards für die Energiezufuhr entsprechen. Eine Einrichtung gibt an, dass dazu Daten vorliegen. Zwei Behörden und Einrichtungen geben an nicht zu wissen, ob diese Daten vorliegen. In zwei weiteren Fällen wurde über die Kommentarfunktion der Hinweis gegeben, dass im Pachtvertrag bzw. der Leistungsbeschreibung eine Orientierung an den DGE-Standards verpflichtend festgehalten worden sei.

## Impuls zur Erweiterung

Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung bietet verschiedene Zertifizierungen für nachhaltige und gesunde öffentliche Verpflegung an, z. B. „Job&Fit“<sup>xix</sup>. Es wird vorgeschlagen, Kantinenbetreiber\*innen zur Zertifizierung zur ermutigen, um ein möglichst hohes Qualitätsniveau der Verpflegung zu erreichen und Wissen zu nachhaltiger und gesunder Ernährung in den Kantinen des Landes zu verstetigen.

## Weiterführende Informationen

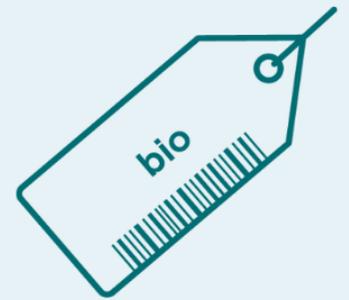
- IN FORM - Deutsche Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung, siehe online unter: <https://www.in-form.de/>.
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung (2021): DGE Position statement on a more sustainable diet. In: Ernährungsumschau international 07/2021. Online unter: [https://www.ernaehrungs-umschau.de/fileadmin/Ernaehrungs-Umschau/pdfs/pdf\\_2021/07\\_21/EU07\\_2021\\_M406\\_M416\\_en.pdf](https://www.ernaehrungs-umschau.de/fileadmin/Ernaehrungs-Umschau/pdfs/pdf_2021/07_21/EU07_2021_M406_M416_en.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

---

<sup>xix</sup> Siehe online unter: <https://www.dge.de/gv/zertifizierungen/>.

## Handlungsbereich

# Einsatz von Produkten mit staatlichen Biosiegeln



## Anteil der mit einem staatlichen Bio-Siegel zertifizierten Produkte, Menüs und Menülinien in Kantinen der Landesverwaltung NRW (in Prozent)

Ziele

Bis 2025 wird der Anteil an eingesetzten Produkten mit einem staatlichen Bio-Siegel auf 20 Prozent erhöht.

Bis 2030 wird der Anteil an eingesetzten Produkten mit einem staatlichen Bio-Siegel auf 50 Prozent gesteigert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Aufnahme konkreter Zielwerte zum Bio-Anteil in Kantinen und Küchen in Ausschreibungen oder Pachtverträge

Erstellung einer Mustervorlage für Leistungsbeschreibungen für Kantinenpächter\*innen mit kompletten Textbausteinen:  
Durch die Erstellung einer solchen Mustervorlage können die Aufwände bei der Vergabe reduziert werden

**Gemeinsam mehr erreichen**

Einrichtung einer landesweiten Beratungs- bzw. Koordinationsstelle für „Bio in Kantinen“

Aufbau eines Netzwerks regionaler Bio-Produzent\*innen: Im Sinne kurzer Transportwege und saisonaler Angebote sollte der Ökolandbau in NRW und damit regionale Wertschöpfungsketten gefördert werden

**Den Anfang machen**

Schrittweise Umstellung einzelner Produktgruppen, z. B. Nudeln, Kartoffeln, Gewürze

Inanspruchnahme von Beratungs- und Fortbildungsangeboten, wie z. B. durch die „Bio-Mentoren“

Rahmenbedingungen

Erhöhung des Ziels zum Ökolandbau in der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie, um den Bedarf an Bio-Produkten regional decken zu können

Fortbildungsangebote für Kantinenbetreibende:  
In landesweiten Fortbildungen sollten Kantinenbetreibende zur Beschaffung zertifizierter Bio-Produkte sowie zur Zertifizierung von Menüs und Menülinien weitergebildet werden.

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfassendes und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen bzw. Kantinen folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der mit einem staatlichen Bio-Siegel zertifizierten Produkte am gesamten monetären Wareneinsatz (jährlich, in Euro und Prozent),
- Anteil der Kantinen, die bio-zertifizierte Produkte verwenden, an allen Kantinen der Landesverwaltung NRW (in Prozent).

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW durchgeführten Umfrage gaben acht der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei Ihnen keine Daten zum Anteil von Bioprodukten in der Kantine vorliegen. Eine Einrichtung gab an, dass in ihrer Kantine einzelne Produkte und Menülinien mit einem staatlichen Biosiegel zertifiziert seien. Drei Behörden und Einrichtungen gaben an nicht zu wissen, ob dazu Daten vorliegen. In drei weiteren Fällen wurde über die Kommentarfunktion mitgeteilt, dass in den Kantinen keine biozertifizierten Produkte verwendet würden bzw. dies nicht absichtlich geschehe. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass der Aufwand und die Kosten für eine Biozertifizierung der Kantine zu hoch seien.

## Impuls zur Erweiterung

In der Privatwirtschaft gibt es bereits heute einige vollständig bio-zertifizierte Kantinen. Zusammenschlüsse wie beispielsweise die Bio-Mentoren<sup>xx</sup>, ein Netzwerk von Führungskräften in der Gemeinschaftsverpflegung und der Gastronomie, teilen ihre Erfahrungen, beraten und werben für den Einsatz bio-zertifizierter Produkte. Es wird vorgeschlagen, neben den bereits existierenden Best-Practise-Beispielen weitere Kantinen der Landesverwaltung NRW in Pilotprojekten mit Beratung zur Umstellung auf bio-zertifizierte Produktgruppen zu ermutigen und weitere Bio-Zertifizierungen der Kantinen anzustreben. Auch eine Einbindung in laufende Kampagnen wie „NRW isst Bio“ wird angeraten, um die Vorbildfunktion der Landesverwaltung NRW weiter auszubauen.

## Weiterführende Informationen

- Homepage der Initiative *Bio Bitte* zur Erhöhung des Anteils von Bio-Produkten in der öffentlichen Verpflegung auf 20 % (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft): [www.bio-bitte.info](http://www.bio-bitte.info).
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2017): Mit einfachen Schritten zum Biozertifikat – Der Leitfaden für Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie. Online unter: [https://www.ble-medien-service.de/frontend/esd-download/index/id/1330/on/3376\\_DL/act/dl](https://www.ble-medien-service.de/frontend/esd-download/index/id/1330/on/3376_DL/act/dl) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

---

<sup>xx</sup> Siehe online unter: <https://biomentorenwebsite.wordpress.com/>.

- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft und Bundesprogramm Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (Hrsg.) (2021): Bioprodukte im Vergabeverfahren berücksichtigen. Handreichung des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Online unter: [https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/grossverbraucher/biobitte/Bio-Produkte\\_im\\_Vergabeverfahren\\_beruecksichtigen.pdf](https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/grossverbraucher/biobitte/Bio-Produkte_im_Vergabeverfahren_beruecksichtigen.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

# Handlungsbereich Integrative Betriebe



## Anteil der integrativen Betriebe an den Kantinenbetrieben des Landes NRW (in Prozent)

Ziele

Bis 2025 sind 25 Prozent der Arbeitsplätze in Kantinen der Landesverwaltung NRW durch Arbeitnehmer\*innen aus benachteiligten Personengruppen\* besetzt.

Bis 2030 sind die Rahmenbedingungen für integrative Betriebe, z. B. bauliche Barrierefreiheit, flächendeckend verbessert.

Maßnahmen

**Transformation katalysieren**

Aufnahme der Zielsetzung für integrative Betriebe als Kriterium für Ausschreibungen

**Gemeinsam mehr erreichen**

Erarbeitung individueller Maßnahmen auf Einrichtungsebene, z.B. Angebot von Praktikumsplätzen  
Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartner\*innen (soziale und gemeinnützige Träger):  
Kooperationen und langfristige Zusammenarbeit mit sozialen und gemeinnützigen Trägern verstetigen die Entwicklung der Landesverwaltung NRW als Vorbild für Inklusion und Diversität.

**Den Anfang machen**

Kommunikation der Kostenersparnis für Kantinenbetriebe durch Einrichtung geförderter Arbeitsplätze für benachteiligte Personengruppen:  
Da inklusive Arbeitsplätze meist durch soziale und gemeinnützige Träger gefördert werden, fallen für diese häufiger weniger Personalkosten für die Kantinenpächter\*innen an.

Rahmenbedingungen

Zusammenarbeit mit Interessensvertretungen der betroffenen Personengruppen:  
Um bestmögliche und faire Arbeitsbedingungen für die ausgewählten, benachteiligten Personengruppen zu gewährleisten, ist eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden Interessensvertretungen unabdingbar.

\*Hier zum Beispiel gemeint: Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung

## Datenerhebung für das Monitoring

Für ein umfangreiches und aussagekräftiges Monitoring sollten in den Behörden und Einrichtungen bzw. Kantinen folgende Daten erhoben werden:

- Anteil der Arbeitsplätze in den Kantinen, die durch Menschen aus benachteiligten Personengruppen (Langzeitarbeitslose, Menschen mit körperlicher oder geistiger Beeinträchtigung) besetzt sind (Anzahl und Prozent),
- Anzahl der Kantinen, die als Inklusions- oder Integrationsbetrieb ausgezeichnet sind.

## Datenverfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeiten

In der Umfrage unter den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW gaben vier der 39 teilnehmenden Behörden und Einrichtungen an, dass bei ihnen Daten zum Anteil der inklusiven Arbeitsplätze in der Kantine vorliegen. Acht Behörden und Einrichtungen geben an, dass bei ihnen keine Daten dazu vorliegen. Zwei Behörden und Einrichtungen gaben an nicht zu wissen, ob dazu Daten vorliegen. In einem Fall erfolgte über die Kommentarfunktion der Hinweis, dass der Pächter der Kantine ein Inklusionsbetrieb sei.

## Impuls zur Erweiterung

Zur Stärkung der Vorbildrolle der Landesverwaltung NRW wird vorgeschlagen, die Ausschreibung inklusiver Arbeitsplätze in den Kantinen des Landes finanziell zu fördern, Fortbildungen für Kantinenbetreibende anzubieten und Best-Practise-Beispiele breit zu kommunizieren.

## Weiterführende Informationen

- Die Pionierkantinen des 100-Kantinen-Programms NRW 2016 geben Anregungen für gelebte Inklusion und regionale Bewirtschaftung, siehe online unter: [https://www.100-kantinen.nrw.de/fileadmin/Pionierkantinen\\_2016.pdf](https://www.100-kantinen.nrw.de/fileadmin/Pionierkantinen_2016.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- Inklusionsamt im Landschaftsverband Rheinland: Empfehlung des LVR-Inklusionsamtes zur Förderung von Inklusionsbetrieben, siehe online unter: [https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/soziales/menschenmitbehinderung/1\\_dokumente/arbeitundausbildung/dokumente\\_229/integrationsprojekte/Empfehlung\\_zur\\_Foerderung\\_von\\_Inklusionsbetrieb\\_bf\\_NEU\\_aus\\_PS.pdf](https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/soziales/menschenmitbehinderung/1_dokumente/arbeitundausbildung/dokumente_229/integrationsprojekte/Empfehlung_zur_Foerderung_von_Inklusionsbetrieb_bf_NEU_aus_PS.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).

## 5 Umsetzung der Roadmap

Kapitel 4 gibt für die Umsetzung der konkreten Maßnahmen, die gemeinsam mit Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW gesammelt und diskutiert wurden, eine Reihe konkreter Rahmenbedingungen an. Das folgende Kapitel dient primär dem Ziel, einen Überblick über die für die Umsetzung notwendigen bzw. dienlichen grundlegenden Rahmenbedingungen zu geben, die für die unterschiedlichen Handlungsfelder und deren konkreten Maßnahmen in den durchgeführten Workshops wiederholt von Mitarbeitenden der Landesverwaltung genannt wurden. Die aus der Diskussion mit den Teilnehmenden resultierenden Anforderungen an die Gestaltung der Rahmenbedingungen wird zudem um weitere Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis bezüglich der Umsetzung von Nachhaltigkeitstransformationen in Organisationen ergänzt.

Folgende Punkte werden nachfolgend ausgeführt:

- Erteilung eines politischen Mandats zur Umsetzung der Roadmap, z.B. durch Verabschiedung eines Gesetzes analog zum Klimaschutzgesetz NRW
- Nachhaltigkeit als festes Handlungsparadigma innerhalb der Landesverwaltung NRW etablieren, z.B. durch die Aufnahme in die Verfassung
- Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie und der Roadmap Nachhaltige Landesverwaltung in allen Ressorts, um der Querschnittsaufgabe gerecht zu werden (z.B. durch die Einsetzung von Nachhaltigkeitsbeauftragten)
- Einrichtung einer übergreifenden, beratenden Geschäftsstelle zur Umsetzung der nachhaltigen Landesverwaltung und einer koordinierenden Stelle (z.B. Landesbeauftragte\*r für Nachhaltigkeit)
- Erhebung einer validen und aussagekräftigen Datengrundlage zur Bewertung der nachhaltigen Entwicklung der Landesverwaltung
- Einführung einer verpflichtenden, regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichtserstattung für alle Ressorts, vergleichbar zum Vorgehen in Baden-Württemberg
- Partizipation ermöglichen und *Change Agents* in den Behörden und Einrichtungen stärken
- Finanzielle und personelle Ressourcen für nachhaltige Entwicklung bereitstellen

Eine wesentliche Botschaft soll dabei vorangestellt sein: Es geht jetzt um die Umsetzung von Maßnahmen. Die Dringlichkeit, nicht zuletzt im Handlungsbereich Klimaneutralität, ist allgemein bekannt. **Diese Roadmap soll daher dazu ermutigen, tätig zu werden.** Für die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen und die Umsetzung einiger der vorgeschlagenen Maßnahmen bedarf es eines politischen Mandats durch die Landesregierung, andere können jedoch auch jetzt schon in einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW (vom Ministerium bis zum Landesbetrieb) auch ohne ein solches Mandat eingeführt und umgesetzt werden. Die im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführten Workshops haben deutlich gezeigt, dass es in den unterschiedlichsten Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW Mitarbeitende gibt, die schon jetzt intensiv an der

Nachhaltigkeitstransformation arbeiten und/oder viele Ideen haben, wie die nachhaltige Entwicklung weiter in die alltägliche Arbeit integriert werden kann.<sup>xxi</sup> Außerdem wurde deutlich, dass es bereits in vielen Behörden und Einrichtungen zu unterschiedlichen Handlungsfeldern einen wertvollen Schatz an Informationen und gute Praxisbeispiele gibt, der bisher zu selten über die Ressortgrenzen hinaus weitergegeben wird (siehe Kapitel 5.2).

Selbstverständlich gibt es Hemmnisse und auch Bedenken bezüglich einer solchen, umfassenden Nachhaltigkeitstransformation. Hemmnisse zu erkennen und Bedenken ernst zu nehmen ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Transformationsprozesses. Allerdings geben die Diskussionen in den Workshops Anlass zu der Vermutung, dass sich ein wesentlicher Teil der Bedenken auf die mit der Nachhaltigkeitstransformation verbundenen, zusätzlichen Aufgaben konzentrieren und ein Mehraufwand befürchtet wird. Deshalb ist ein klares Bekenntnis der Landesregierung zur Nachhaltigkeitstransformation der eigenen Verwaltung, eine ressortübergreifende Verankerung und die Verfügbarkeit hinreichender zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen von immenser Bedeutung für den Erfolg eines solchen Prozesses. **Nachhaltigkeit sollte entsprechend schnellstmöglich als festes Handlungsparadigma im Handeln der Landesverwaltung NRW etabliert werden** (siehe Kapitel 5.1).

Eine wesentliche Herausforderung für dieses Forschungsprojekt ist die dünne Datenlage. Viele Daten, die für die Erstellung dieser Roadmap notwendig wären, liegen offenbar in den Behörden und Einrichtungen nicht vor bzw. sind nur mit erheblichem Aufwand zu erheben (siehe Kapitel 3.3, sowie in den einzelnen Handlungsfeldern). Hierbei geht es nicht nur um die Messung von Erfolgen bisheriger Maßnahmen oder die Identifikation von Umsetzungslücken, es geht auch darum, wie Transparenz des eigenen Handelns gegenüber der Bevölkerung hergestellt werden kann, die für den gewünschten Vorbildcharakter erforderlich ist. Denn: **Nachhaltigkeitstransformationen müssen erlernt werden** (siehe Kapitel 5.3).

## 5.1 Politischer Wille und institutionelle Verankerung

Wenn sich die Landesverwaltung NRW gemäß der Nachhaltigkeitsstrategie NRW einer Nachhaltigkeitstransformation unterziehen möchte, dann darf nachhaltige Entwicklung nicht mehr als Zusatzaufgabe oder „Luxus“ wahrgenommen werden. Vielmehr müssen die Ziele und Prinzipien der Nachhaltigkeit im gesamten System Landesverwaltung NRW als neues Handlungsparadigma fest etabliert werden. Dazu bedarf es eines klaren, sichtbaren politischen Bekenntnisses durch die Landesregierung NRW sowie der Unterstützung aller Hausspitzen der Landesverwaltung NRW.

### **Verantwortung klar definieren und als Querschnittsaufgabe verankern**

Derzeit wird die Zuständigkeit für nachhaltige Entwicklung in Verwaltungen auf allen Ebenen des politischen Systems häufig bei den mit Umweltthemen befassten Stellen bzw. Behörden und Einrichtungen gesehen.

---

<sup>xxi</sup> In der Wissenschaft werden diese Menschen oftmals *change agents* genannt, entweder weil sie formal mit diesem Wandel betraut wurden oder ihn informell durch ihr intrinsisch motiviertes Wirken vorantreiben.

So auch in NRW, wo die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Umweltministerium heraus koordiniert wird. Dieses Zuständigkeitsdenken widerspricht jedoch dem Charakter der nachhaltigen Entwicklung als Querschnittsaufgabe, die von allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW gleichermaßen und kooperativ zu bearbeiten ist. Deshalb wurde bereits in vorausgegangenen Forschungsprojekten immer wieder die Notwendigkeit einer Verankerung der nachhaltigen Entwicklung in allen Ressorts herausgestellt. Dies gilt nicht zuletzt auch für ein Projekt wie die nachhaltige Landesverwaltung NRW, das alle Behörden und Einrichtungen gleichermaßen betrifft und für das es keine Blaupause gibt, die von einer zentralen Stelle in die Umsetzung gebracht werden kann.<sup>xxii</sup>

### **Nachhaltige Entwicklung als Handlungsgrundsatz etablieren**

Um die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW zu beschleunigen und nachhaltige Entwicklung als das neue Paradigma zu etablieren, sollte die Landesregierung NRW ihren politischen Willen hierzu äußern. Durch die Aufnahme von Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip in die Landesverfassung würde die grundlegende Ausrichtung der zukünftigen Entwicklung deutlich nach Innen und Außen kommuniziert und fest etabliert.<sup>79</sup>

Entsprechende Instrumente zur Umsetzung könnten nach dem Vorbild anderer Bundesländer gestaltet und eingeführt werden: Eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichtserstattung aller Ressorts ist beispielsweise in Baden-Württemberg schon seit 2014 etabliert und erfolgt im Fünf-Jahres-Rhythmus.<sup>xxiii</sup>

Durch die Verabschiedung eines entsprechenden Gesetzes, z B. analog zum Klimaschutzgesetz des Landes NRW von 2020, könnte die rechtliche Grundlage für eine zeitnahe und erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Landesverwaltung geschaffen werden. Vor dem Hintergrund der möglichen Einsparungen von Ressourcen sowie Treibhausgasemissionen wird dies auch aus wirtschaftlichen Aspekten dringend empfohlen, nicht zuletzt um potentielle Synergieeffekte mit dem Projekt *Klimaneutrale Landesverwaltung* maximal ausschöpfen zu können. Für die Koordination der vorgeschlagenen Prozesse und die damit einhergehende, notwendige Institutionalisierung wird vorgeschlagen, eine entsprechende, übergeordnete Stelle auf Landesebene zu schaffen, vergleichbar einer/eines Beauftragten der Landesregierung für Nachhaltigkeit. Diese\*r könnte als Ansprechpartner\*in für die nachhaltige Entwicklung in NRW fungieren und die Vorbildrolle der Landesverwaltung öffentlichkeitswirksam repräsentieren.

---

<sup>xxii</sup> Siehe veröffentlichte Berichte in den Forschungsmodulen A2, A4, B2, B3 im vorausgegangenen Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts zur wissenschaftlichen Begleitung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien: Fallstudie NRW“. Siehe online auf der Projektwebseite: <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/650> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

<sup>xxiii</sup> Aktuelle und vergangene Berichte aller Ministerien in Baden-Württemberg abrufbar unter: <https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/strategie/landesverwaltung/nachhaltigkeitsberichte> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022)

Darüber hinaus haben die Diskussionen in den Workshops vor allem einen Handlungsbereich, der sich durch fast alle Handlungsfelder zieht, als Schlüssel für die Nachhaltigkeitstransformation identifiziert: Die Ausschreibungs- und Vergabepaxis in der öffentlichen Beschaffung muss Nachhaltigkeit systematisch in ihr Zentrum stellen. Dabei sind nicht in jedem Fall Veränderungen in den rechtlichen Grundlagen notwendig. An vielen Stellen geht es auch darum, das Wissen über die Möglichkeiten zur Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen zu erhöhen.

## 5.2 Kapazitätsaufbau, Erfahrungsaustausch und Kooperation

Während der Bearbeitung des Forschungsmoduls wurden der unterschiedliche Entwicklungsstand und divergierende Selbstwahrnehmungen zwischen den einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW in Bezug auf ihren Umsetzungsfortschritt in Richtung nachhaltiger Entwicklung deutlich. Während einige Häuser bereits weit fortgeschrittene Nachhaltigkeitsprozesse – grundsätzlich oder in einzelnen Handlungsfeldern oder -bereichen – vorweisen können, müssen andere bei ihren ersten Schritten begleitet werden. Gleichzeitig wurde deutlich, dass insbesondere zwischen den unterschiedlichen Ressorts kaum Austausch über Erfolge und Prozesswissen stattfindet. Erfahrungsaustausch, gegenseitiges Lernen und Kooperation werden jedoch unerlässlich sein, um die Nachhaltigkeitstransformation im erforderlichen Tempo umzusetzen. Gerade die Kommunikation von guten Beispielen innerhalb der Landesverwaltung NRW kann als Inspiration und auch Ansporn für andere Behörden und Einrichtungen dienen.

### Kompetenzen bündeln und Kapazitäten vergrößern

Es bedarf daher nicht nur einer zentralen, institutionellen Verankerung der Koordination und Steuerung der Umsetzung, sondern auch eines intensiven Kompetenz- und Kapazitätsaufbaus an ressortübergreifender Stelle, wie auch in den einzelnen Ressorts selber. Notwendig sind dafür personelle und finanzielle Ressourcen an übergeordneter Stelle, um eine solche Nachhaltigkeitstransformation zu koordinieren und dazu beizutragen, das notwendige Transformationswissen bei allen Mitarbeitenden zu schaffen und zu verankern. Die Einrichtung einer ressortübergreifenden Kompetenz- und Servicestelle bzw. Geschäftsstelle für die nachhaltige Entwicklung der Landesverwaltung unter Leitung der\*des Landesbeauftragten für Nachhaltigkeit (siehe oben), die mit einem entsprechenden Mandat und den notwendigen personellen sowie finanziellen Ressourcen ausgestattet wird, könnte ein dafür geeigneter Lösungsansatz sein. Sie könnte das notwendige Monitoring, die Umsetzung und Programme sowie Förderungen im Rahmen der Entwicklung zur Nachhaltigen Landesverwaltung ressortübergreifend koordinieren und darüber transparent berichten.<sup>xxiv</sup>

---

<sup>xxiv</sup> Gerade kleinere Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW würden dadurch mit den Aufgaben der Nachhaltigkeitstransformation nicht allein gelassen werden.

Um die notwendigen Transformationsprozesse hin zu einer nachhaltigen Landesverwaltung nicht nur bewältigen, sondern aktiv gestalten zu können, benötigen allerdings auch die einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung neben Informationsaustausch, Wissensaufbau und strategischer Unterstützung vor allem personelle und finanzielle Ressourcen. Entsprechend wird die Einsetzung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in den einzelnen Ressorts angeraten, um zentrale Anlaufstellen zu schaffen, Kompetenzen zu bündeln und Maßnahmen im eigenen Ressort zu koordinieren. Durch die Etablierung von regelmäßigen, ressortübergreifenden Austauschformaten mit der/dem Beauftragte\*n der Landesregierung für nachhaltige Entwicklung und der Kompetenz- bzw. Geschäftsstelle könnte in diesem Fall der Informationsfluss gesichert, die Koordination erleichtert und eine Prozessverstetigung gefördert werden. Hier sind zudem Synergiepotenziale mit anderen ressortübergreifenden Projekten – wie z. B. der Klimaneutralen Landesverwaltung – zu prüfen und zu heben.

Einen ersten Grundstein zu diesem ressortübergreifenden Austausch legt das Netzwerk „Nachhaltige Landesverwaltung“, welches durch das Nachhaltigkeitsteam am LANUV NRW initiiert wurde und allen interessierten Mitarbeitenden der Landesverwaltung NRW offensteht. Dieses Netzwerk und die bestehende Informationsplattform<sup>xxv</sup> sollte stärker als ressortübergreifende Umsetzungsmaßnahme verankert und ausgebaut werden. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob und um welche bestehenden Austauschformate rund um das Thema Nachhaltigkeit das Angebot erweitert werden sollte, denn in vielen Handlungsfeldern bestehen Potenziale, die erst durch eine einrichtungübergreifende Zusammenarbeit realisiert werden können.

### **Partizipation ermöglichen und *Change Agents* stärken und vernetzen**

Viele Mitarbeitende der Landesverwaltung NRW wirken bereits heute als *change agents* innerhalb ihrer Behörden und Einrichtungen und bringen aus persönlichem Interesse und intrinsischer Motivation heraus Anstöße und Ideen für nachhaltige Entwicklung ein. Diese Personen zu identifizieren, zu stärken und ihr Wirken zu unterstützen ist eine wichtige Aufgabe einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW. Durch Vernetzungs- und Fortbildungsangebote sowie Unterstützung durch übergeordnete Ebenen und zusätzliche Ressourcen können informelle *change agents* legitimiert und solche Handlungsansätze und -impulse gestärkt werden, die aus den Behörden und Einrichtungen selbst heraus entwickelt werden.

Grundsätzlich sollten den Mitarbeitenden verschiedene Möglichkeiten der Partizipation angeboten werden. Die Beteiligungsmöglichkeiten und Einbindung von Fachkompetenzen erwiesen sich im Projekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“ des LANUV NRW als erfolgsbringend und steigerten die Akzeptanz der Maßnahmen und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Behörde als Arbeitgeberin.<sup>80</sup>

---

<sup>xxv</sup> siehe [www.nachhaltigeverwaltung.nrw.de](http://www.nachhaltigeverwaltung.nrw.de)

### 5.3 Datenerhebung, Monitoring und Transparenz

Die Verfügbarkeit und Erhebung von Daten sowie deren zentralisierte Sammlung und Auswertung sind zwingend notwendig, um den aktuellen Status quo bestimmen und abbilden zu können. Auch für die Messung der Veränderung und Bestimmung der Zielerreichung ist eine kontinuierliche, einheitliche Datenerhebung in allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW bzw. an übergeordneten Stellen wesentlich. Eine aufwandsarme Datenerhebung könnte die vorgeschlagene Kompetenz- und Servicestelle oder Geschäftsstelle Nachhaltige Landesverwaltung zentralisiert und federführend, in Zusammenarbeit mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten der einzelnen Ressorts, Behörden und Einrichtungen, übernehmen.

#### Erhebung einer validen und belastbaren Datengrundlage

Die im Rahmen des Forschungsmoduls durchgeführte Online-Umfrage zeigt, dass vielfach keine bzw. nur wenige Daten erhoben werden. Das muss sich ändern, wenn sich die Landesverwaltung NRW ihrer eigenen Nachhaltigkeitstransformation ernsthaft widmen möchte. Künftig sollte die Datenerhebung nicht nur in den einzelnen Behörden und Einrichtungen durchgeführt werden, sondern dort, wo es möglich ist, durch eine Zusammenführung von Daten auf übergeordneter Ebene erleichtert werden. Dabei gilt natürlich, dass diese Datengrundlage so effizient wie möglich geschaffen werden sollte. Das heißt für die mit dieser Roadmap vorgeschlagene Indikatorik vor allem, dass sie nicht in Stein gemeißelt sein sollte. Vielmehr gilt es, die Indikatoren dort anzupassen, wo sie bei gleichbleibender oder verbesserter Qualität mit steigender Effizienz erhoben werden können. Grundsätzlich wird empfohlen, das Datenerfassungsinstrument für die Umsetzung der klimaneutralen Landesverwaltung NRW, das derzeit entwickelt wird, zukünftig auf die nachhaltige Landesverwaltung NRW und entsprechende Indikatoren auszuweiten.

#### Veröffentlichung eines transparenten Monitorings

Die Landesverwaltung NRW hat eine Vorbildwirkung für nachgeordnete Verwaltungsebenen, wie beispielsweise die Kommunen. Eine transparente Abbildung und Veröffentlichung der Entwicklungsstände auf Landesebene schafft Vertrauen und kann motivierend wirken – ebenso aber auch den Druck erhöhen, die gesteckten Ziele in angemessener Zeit zu erreichen. Eine hohe Transparenz stärkt außerdem das Verständnis der ablaufenden Prozesse und anstehenden Veränderungen, auch bei nicht direkt involvierten Personen. Ebenso wie die Datenerhebung sollte daher auch die Veröffentlichung des kontinuierlichen Monitorings zentral erfolgen. Um Ressourcen zu sparen, wird vorgeschlagen, dass eine Integration auf der Webseite der Nachhaltigkeitsindikatoren des Landes NRW erfolgt.

### 5.4 Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW

Wie begibt sich die Landesverwaltung NRW nun am besten auf den Weg zur Nachhaltigkeit? Die hiermit vorgelegte Roadmap beinhaltet viele Impulse für Maßnahmen und macht konkrete Vorschläge für die Anpassung von grundlegenden und spezifischen Rahmenbedingungen. Sie ordnet unterschiedliche Maßnahmen in drei Kategorien ein: „den Anfang machen“, „gemeinsam mehr erreichen“ und „Transformation katalysieren“ und gibt damit Ansatzpunkte für Behörden und Einrichtungen mit unterschiedlichen Ausgangslagen.

Vor allem aber stärkt diese Roadmap die Idee des einrichtungs- und ressortübergreifenden Lernens, denn in allen Handlungsfeldern gibt es bereits heute Pioniereinrichtungen, von denen andere lernen können.

Der Anfang ist vielerorts bereits gemacht – das haben die vielen Berichte über bereits umgesetzte Maßnahmen und Projekte in unterschiedlichen Handlungsfeldern, Behörden und Einrichtungen gezeigt – und war vielfach ohne einen gesetzlichen Auftrag möglich. Nichtsdestotrotz **ist ein einrichtungsübergreifendes politisches Mandat und das Bekenntnis zur Nachhaltigkeitstransformation der Landesverwaltung NRW wichtig**, damit die Rahmenbedingungen für eine umfassende Nachhaltigkeitstransformation gesetzt, das immer kürzer werdende Zeitfenster bis 2030 effektiv genutzt und auch solche Maßnahmen durchgeführt werden können, deren personeller und finanzieller Aufwand höher als die verfügbaren Kapazitäten ist.

Sobald ein solches politisches Mandat vorliegt, sollte die Landesverwaltung NRW folgende Schritte einleiten:

- **Zuständigkeiten festlegen:** Im Rahmen der Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Landesverwaltung NRW können nicht alle notwendigen Maßnahmen auf Ebene der einzelnen Behörden und Einrichtungen beschlossen und umgesetzt werden. Vielmehr braucht es klare Zuständigkeiten und eine daran orientierte Verteilung der Ressourcen und Kompetenzen. Der Prozess muss klar strukturiert werden und die Maßnahmenumsetzung gemäß den vorhandenen Kompetenzen beschlossen werden.
- **Zielsetzungen definieren:** Festgelegte und klar definierte Ziele tragen zur Transparenz und Glaubwürdigkeit von Prozessen bei. Durch die Vorgabe klar terminierter und quantifizierter Ziele können der Prozessfortschritt stetig gemessen und abweichende Entwicklungen festgestellt werden. Es wird empfohlen, die in der Roadmap vorgeschlagenen Ziele für die Landesverwaltung NRW zu übernehmen und durch entsprechende Gremien zu beschließen.
- **Status quo analysieren:** Um den Handlungsbedarf zu bestimmen und Maßnahmen priorisieren zu können, muss der Status quo in den einzelnen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung NRW erhoben und analysiert werden. Damit wird zudem die Grundlage für ein kontinuierliches Monitoring geschaffen. Nicht alle Maßnahmen sind vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangssituationen für alle Behörden und Einrichtungen gleichermaßen passend. Das kann sowohl an den bereits umgesetzten oder noch nicht umgesetzten Maßnahmen sowie an Merkmalen (z.B. ob eine Einrichtung eine Kantine hat, Veranstaltungen durchführt usw.) liegen.
- **Maßnahmen priorisieren:** Maßnahmen sollten einerseits mit Blick auf ihre antizipierte Hebelwirkung und ihre zeitnahe Umsetzbarkeit bewertet werden. Eine Status-Quo Analyse kann andererseits helfen, über die Identifikation der größten Umsetzungslücken Maßnahmen weitergehend zu priorisieren.

- Die qualitative Differenzierung von Maßnahmen in drei Kategorien, die in dieser Roadmap vorgenommen wurde, kann dabei eine Hilfestellung sein: Während viele Rahmenbedingungen und Maßnahmen mit großer Wirksamkeit nur auf Ebene der Landesregierung oder obersten Landesbehörden beschlossen werden können oder nur von mehreren Behörden und Einrichtungen gemeinsam umsetzbar sind, können andere auch in einzelnen Behörden und Einrichtungen zeitnah und unkompliziert umgesetzt werden. Sie tragen dazu bei, die Landesverwaltung NRW schrittweise nachhaltiger zu gestalten. Wichtig ist: Stellen sich Maßnahmen als nicht ausreichend zur Zielerreichung heraus, müssen diese geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Hierfür bedarf es einer wohlwollenden und konstruktiven Kritik- und Veränderungskultur aller Beteiligten. Ebenso können veränderte Rahmenbedingungen auf Bundes- oder EU-Ebene dazu führen, dass hier beschriebene Maßnahmen nicht (mehr) notwendig sind. Vor diesem Hintergrund sind die hier vorgeschlagenen Maßnahmen als flexibler Baukasten zu verstehen, der bei Bedarf auf die Ausgangssituation der beteiligten Behörden und Einrichtungen ebenso angepasst werden kann wie auf neue und veränderte Rahmenbedingungen.

## 6 Referenzen

---

- <sup>i</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020): Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategie für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. Online unter: [https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/NRW\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_2020.pdf](https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user_upload/NRW_Nachhaltigkeitsstrategie_2020.pdf) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
  - <sup>2</sup> Landesverwaltung NRW (2021): Gesetz zur Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen vom 08. Juli 2021. Online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_vbl\\_de-tail\\_text?anw\\_nr=6&vd\\_id=19633&ver=8&val=19633&sg=0&menu=0&vd\\_back=N](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_de-tail_text?anw_nr=6&vd_id=19633&ver=8&val=19633&sg=0&menu=0&vd_back=N) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
  - <sup>3</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2020): Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategie für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. Online unter: [https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/NRW\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_2020.pdf](https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/user_upload/NRW_Nachhaltigkeitsstrategie_2020.pdf) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
  - <sup>4</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen: Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung – Landesorganisationsgesetz mit Stand vom 25.03.22. Online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=1520071121100236135](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=1520071121100236135) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
  - <sup>5</sup> Bundesregierung (2021): „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 16.03.2022).
  - <sup>6</sup> Thüringer Ministerium für Umwelt, Energie und Naturschutz (2021): Programm für eine nachhaltige Landesverwaltung Thüringen. Online unter: [https://umwelt.thueringen.de/fileadmin/001\\_TMUEN/Unsere\\_Themen/Nachhaltigkeit/Nachhaltige\\_Landesverwaltung.pdf](https://umwelt.thueringen.de/fileadmin/001_TMUEN/Unsere_Themen/Nachhaltigkeit/Nachhaltige_Landesverwaltung.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
  - <sup>7</sup> Deutsche Bundesregierung (2021): Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Fortschreibung 2021. Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen. (25. August 2021).
  - <sup>8</sup> Europäische Kommission: EMAS Verordnung Nr. (EG) 1221/2009 und Novellen (EU) 2017/1505 und (EU) 2018/2026.
  - <sup>9</sup> Global Reporting Initiative (GRI): Alle GRI Standards in den im November 2021 vorliegenden Fassungen.
  - <sup>10</sup> Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg., 2019): „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft“: Partizipative Konzept- und Leitbildentwicklung für ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel des LANUV (Oktober 2019).
  - <sup>11</sup> Landesregierung Thüringen (2021): Programm für eine nachhaltige Landesverwaltung Thüringen. (03. Juni 2021).
  - <sup>12</sup> Landesregierung NRW (2020): Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategie für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen (22. September 2020).
  - <sup>13</sup> Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2014): Landesstrategie Green IT 2020 in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württemberg. Schritte zu einer ressourcenschonenden IT-Struktur in der Landesverwaltung. (Juli 2014).
  - <sup>14</sup> Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2014): Konzept einer klimaneutralen Landesverwaltung Baden-Württemberg (April 2014).
  - <sup>15</sup> World Resources Institute und World Business Council for Sustainable Development (Hrsg.) (o. J.): The Greenhouse Gas Protocol. A corporate accounting and reporting standard. Revised Edition.
  - <sup>16</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2018): Organigramm der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen. Online unter: [https://www.land.nrw/sites/default/files/asset/document/aufbau\\_der\\_nrw\\_landesverwaltung.pdf](https://www.land.nrw/sites/default/files/asset/document/aufbau_der_nrw_landesverwaltung.pdf) (zuletzt aufgerufen am 28.03.22)
-

- <sup>17</sup> NRW.Energy4Climate GmbH (o. J.): Klimaneutrale Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen 2030. Online unter: <https://www.energy4climate.nrw/themen/klimaneutrale-landesverwaltung> (zuletzt aufgerufen am 11.03.2022).
- <sup>18</sup> Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (o. J.): Klimaschutz. CO<sub>2</sub>-neutrale Landesverwaltung. Online unter: <https://umwelt.hessen.de/Klimaschutz/CO2-neutrale-Landesverwaltung> (zuletzt aufgerufen am 11.03.2022).
- <sup>19</sup> Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2020): Auf dem Weg in die klimaneutrale Landesverwaltung. Zweiter Fortschrittsbericht zur CO<sub>2</sub>-Bilanz 2010-2018 nach dem Klimaschutzgesetz Baden-Württemberg. Online unter: [https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2\\_Presse\\_und\\_Service/Publikationen/Klima/Zweiter-Fortschrittsbericht-klimaneutrale-Landesverwaltung-300620-barrierefrei.pdf](https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Klima/Zweiter-Fortschrittsbericht-klimaneutrale-Landesverwaltung-300620-barrierefrei.pdf) (zuletzt aufgerufen am 11.03.2022).
- <sup>20</sup> Bundesregierung (2021): „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 16.03.2022).
- <sup>21</sup> World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development (2004): The Greenhouse Gas Protocol. A corporate accounting and reporting Standard, S. 27 ff. Online unter: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> (zuletzt aufgerufen am 18.03.2022).
- <sup>22</sup> Meichle, Christian (2014): Energieauditierung der Landesministerien Baden-Württemberg. Abschlussbericht. Online unter: [https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/1\\_Ministerium/Aufgaben\\_und\\_Organisation/Abschlussbericht\\_zur\\_Energieauditierung.pdf](https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/1_Ministerium/Aufgaben_und_Organisation/Abschlussbericht_zur_Energieauditierung.pdf) (zuletzt aufgerufen am 11.03.2022).
- <sup>23</sup> Öko-Institut e. V. (2021): Natürliche Senken – Die Potenziale natürlicher Ökosysteme zur Vermeidung von THG-Emissionen und Speicherung von Kohlenstoff. Modellierung des LULUCF-Sektors sowie Analyse natürlicher Senken. Kurzgutachten zur dena-Leitstudie Aufbruch Klimaneutralität. Online unter: [https://www.dena.de/fileadmin/dena/Publikationen/PDFs/2021/211005\\_DLS\\_gutachten\\_OekoInstitut\\_final.pdf](https://www.dena.de/fileadmin/dena/Publikationen/PDFs/2021/211005_DLS_gutachten_OekoInstitut_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>24</sup> Bundesregierung (2021): „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 16.03.2022).
- <sup>25</sup> Bundesregierung (2021): Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Online unter: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D\\_1647692288781](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D_1647692288781) (zuletzt aufgerufen am 19.02.2022).
- <sup>26</sup> Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (o. J.): Green-IT Maßnahmenfinder. Online unter: <https://green-it.baden-wuerttemberg.de/kompetenzstelle-green-it/green-it-massnahmenfinder> (zuletzt aufgerufen am 17.03.22).
- <sup>27</sup> Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (o. J.): Treibhausgas-Emissionsinventar Nordrhein-Westfalen 2019/2020. Online unter: <https://www.la-nuv.nrw.de/klima/klimaschutz/treibhausgas-emissionsinventar> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>28</sup> Umweltbundesamt (2021): Emissionen des Verkehrs: Das Mehr an Pkw-Verkehr hebt den Fortschritt auf. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/emissionen-des-verkehrs#-das-mehr-an-pkw-verkehr-hebt-den-fortschritt-auf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>29</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2021): Reisekostengesetz Nordrhein-Westfalen (Landesreisekostengesetz – LRGB). Online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?anw\\_nr=2&gld\\_nr=2&uql\\_nr=20320&bes\\_id=47567&aufgehoben=N&menu=0&sg=0](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&uql_nr=20320&bes_id=47567&aufgehoben=N&menu=0&sg=0) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

- <sup>30</sup> Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport (o. J.): Landesticket – Für Hessen unterwegs. Online unter: <https://innen.hessen.de/Buerger-Staat/Arbeitsrecht-und-Dienstrecht/Landesticket-Fuer-Hessen-unterwegs> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>31</sup> Hessischer Landtag (2020): Drucksache 20/2453. Kleine Anfrage Landesticket. <http://starweb.hessen.de/cache/DRS/20/3/02453.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>32</sup> Müller, Miriam (2011): Das NRW-Semesterticket. Akzeptanz, Nutzung und Wirkung dargestellt am Fallbeispiel der Universität Bielefeld. Online unter: [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/3936/file/WSA1\\_Mueller.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/3936/file/WSA1_Mueller.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.02.2022).
- <sup>33</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2021): Klimaschutz in Zahlen. Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik. Online unter: [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz\\_zahlen\\_2021\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz_zahlen_2021_bf.pdf) (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>34</sup> Umweltbundesamt (2021): Siedlungs- und Verkehrsfläche. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/flaeche-boden-land-oekosysteme/flaeche/siedlungs-verkehrsflaeche#anhaltender-flachenverbrauch-fur-siedlungs-und-verkehrszwecke-> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022)
- <sup>35</sup> Statistisches Bundesamt (2021): Indikator 11.1.a: Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche. Online unter: <https://sustainabledevelopment-deutschland.github.io/11-1-a/> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>36</sup> Umweltbundesamt (2020): Themenseite Energiesparende Gebäude. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebaeude#gebaeude-wichtig-fur-den-klimaschutz> (letzter Aufruf 29.03.22)
- <sup>37</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2019): Mögliche Optionen für eine Berücksichtigung von grauer Energie im Ordnungsrecht oder im Bereich der Förderung. Endbericht im Forschungsprogramm Zukunft Bau. Online unter: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/5EnergieKlimaBauen/2017/graue-energie/Endbericht.html?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/5EnergieKlimaBauen/2017/graue-energie/Endbericht.html?__blob=publicationFile&v=3) (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>38</sup> Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (o. J.): Profil & Aufgaben des BLB NRW. Online unter: <https://www.blb.nrw.de/blb-nrw/profile-und-aufgaben> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>39</sup> Finanzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (05.10.2021): Klimaneutrale Landesverwaltung: Land Nordrhein-Westfalen verdoppelt Mittel für Gebäudemaßnahmen auf 4,5 Milliarden Euro und setzt ambitionierte Standards für effiziente Verwaltungsgebäude, Pressemitteilung. Online unter: <https://www.finanzverwaltung.nrw.de/klimaneutrale-landesverwaltung-land-nordrhein-westfalen-verdoppelt-mittel-fuer-gebaedemassnahmen> (zuletzt aufgerufen 14.03.2022).
- <sup>40</sup> Bundesregierung (2021): Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Fortschreibung 2021, S. 6. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmen-programm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>41</sup> Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (2018): DGNB System. Kriterienkatalog Gebäude Neubau. Soziokulturelle und funktionale Qualität. SOC2.1/ Barrierefreiheit. Online unter: [https://static.dgnb.de/fileadmin/dgnb-system/de/gebaeude/neubau/kriterien/04\\_SOC2.1\\_Barrierefreiheit.pdf](https://static.dgnb.de/fileadmin/dgnb-system/de/gebaeude/neubau/kriterien/04_SOC2.1_Barrierefreiheit.pdf) (letzter Aufruf 29.03.22)
- <sup>42</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin (2012): Berlin – Design for all. Öffentlich zugängliche Gebäude. Online unter: [https://www.stadtentwicklung.berlin.de/bauen/barriere-freies\\_bauen/download/handbuch/BarrierefreiesBauen2012.pdf](https://www.stadtentwicklung.berlin.de/bauen/barriere-freies_bauen/download/handbuch/BarrierefreiesBauen2012.pdf) (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>43</sup> IT NRW (2021): Beschäftigte im Öffentlichen Dienst nach Beschäftigungsbereich und Art der Beschäftigung am 30.06. Online unter: <https://www.it.nrw/statistik/eckdaten/beschaefigte-im-oeffentlichen-dienst-nach-beschaefigungsbereich-und-art-des> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

- <sup>44</sup> dbb – deutscher Beamtenbund und Tarifunion (2022): Öffentlicher Dienst muss sich mehr um junge Menschen bemühen. Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Online unter: <https://www.dbb.de/artikel/oeffentlicher-dienst-muss-sich-mehr-um-junge-menschen-bemuehen.html> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>45</sup> Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern im öffentlichen Bereich und in der Privatwirtschaft, S. 12. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/81814/f9355f231eeb2f43da6dd5a7d1471e30/verdienstunterschiede-oeffentlicher-dienst-data.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>46</sup> Statistisches Bundesamt (2022): Geschlechtsspezifischer Verdienstabstand im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/Tabellen/ugpg-05-oed-privat-ab-2014.html> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>47</sup> Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2021): Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen (Teilhabe- und Integrationsgesetz – TIntG). Online unter: [https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/documents/teilhabe\\_und\\_integrationsgesetz\\_tintg\\_ab\\_01.01.2022.pdf](https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/documents/teilhabe_und_integrationsgesetz_tintg_ab_01.01.2022.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>48</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlingen und Integration (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigungsbefragung der Behörden und Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Online unter: <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1872554/1875962/47b3b5e5e898b0648db09f21fc10deb2/201207-kulturelle-diversitaet-broschuere-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>49</sup> PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2018): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Online unter: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraefte-mangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>50</sup> Holst, Elke und Wittenberg, Erich (2016): "Bessere Aufstiegschancen von Frauen tragen zur Reduzierung des Gender Pay Gap bei". Neun Fragen an Elke Holst. Online unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146550/1/868301159.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>51</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Studie „Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention“. Wichtige Ergebnisse im Überblick. Online unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang\\_mit\\_sexueller\\_belaestigung\\_am\\_arbeitsplatz\\_kurzfasung.pdf?blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz_kurzfasung.pdf?blob=publicationFile&v=4) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>52</sup> Gesicht Zeigen e. V. und EY Deutschland & Civey (2020): Rassismus im Kontext von Wirtschaft und Arbeit. Bestandsaufnahmen und Handlungsoptionen. Online unter: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2020/10/ey-diskriminierung-am-arbeitsplatz-studie.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/10/ey-diskriminierung-am-arbeitsplatz-studie.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>53</sup> Nanz, Patrizia, Borggräfe, Julia, Hassel, Anke, Beyer, Jan-Ole, Göpel, Maja, Hölzle, Katharina, Hessel, Engel, Hustedt, Thurid, Javelle, Anne-Gaëlle, Krause, Thomas, Laguna de la Vera, Rafael, Lang, Christina, Meyer, Dirk, Müller-Lietzkow, Jörg, Nägele, Frank, Pachmajer, Michael, Richter, Markus, Rohr, Jascha, Seibel, Benjamin, ... Weizenegger, Sven (2021): Eine moderne Verwaltung ist Voraussetzung für Deutschlands Zukunftsfähigkeit und Demokratie – Acht Handlungsfelder für die nächste Bundesregierung, Zenodo. Online unter: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5560895> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>54</sup> Ministerium des Inneren des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Nachhaltige Landesverwaltung – NRW belohnt kreative Ideen seiner Beschäftigten – Innenminister Jäger startet dritten Ideenwettbewerb. Pressemitteilung. Online unter: <https://www.im.nrw/nachhaltige-landesverwaltung-nrw-belohnt-kreative-ideen-seiner-beschaeftigten-innenminister-jaeger> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>55</sup> Ministerium für Kinder, Familien, Flüchtlinge und Integration (2021): Chanceland Nordrhein-Westfalen. Teilhabe- und Integrationsbericht 2021. Online unter: [https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/documents/mkffi\\_teilhabe\\_und\\_integrationsbericht\\_2021.pdf](https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/documents/mkffi_teilhabe_und_integrationsbericht_2021.pdf) (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).

- <sup>56</sup> Ette, Andreas, Straub, Sophie, Weimann, Norbert, Schneider, Norbert (Hrsg.) (2021): Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Online unter: [https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Kulturelle-Vielfalt-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf?\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Kulturelle-Vielfalt-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf?_blob=publicationFile&v=3) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>57</sup> Ministerium des Inneren des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.): Ideenmanagement. Verbesserungsvorschläge und neue Ideen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbringen. Online unter: <https://www.im.nrw/themen/verwaltung/strukturen-und-aufgaben/ideenmanagement> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>58</sup> Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Richtlinie für das Ideenmanagement des Landes Nordrhein-Westfalen. Runderlass 52-19.00 vom 17. November 2016. Online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_vbl\\_de-tail\\_text?anw\\_nr=7&vd\\_id=15998&ver=8&val=15998&sg=0&menu=1&vd\\_back=N](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_de-tail_text?anw_nr=7&vd_id=15998&ver=8&val=15998&sg=0&menu=1&vd_back=N) (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>59</sup> Siehe unter anderem: Demircioglu, Mehmet A. und David B. Audretsch (2017): Conditions for innovation in public sector organizations, in: Research Policy 46, pp. 1681-1691. Online unter: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>60</sup> Nanz, Patrizia, Borggräfe, Julia, Hassel, Anke, Beyer, Jan-Ole, Göpel, Maja, Hölzle, Katharina, Hessel, Engel, Hustedt, Thurid, Javelle, Anne-Gaëlle, Krause, Thomas, Laguna de la Vera, Rafael, Lang, Christina, Meyer, Dirk, Müller-Lietzkow, Jörg, Nägele, Frank, Pachmajer, Michael, Richter, Markus, Rohr, Jascha, Seibel, Benjamin, ... Weizenegger, Sven (2021): Eine moderne Verwaltung ist Voraussetzung für Deutschlands Zukunftsfähigkeit und Demokratie - Acht Handlungsfelder für die nächste Bundesregierung. Zenodo. S.1. Online unter: [https://zenodo.org/record/5560895#.YjLqjC\\_37OR](https://zenodo.org/record/5560895#.YjLqjC_37OR) (zuletzt aufgerufen am 15.03.2022).
- <sup>61</sup> Ibid.: S. 5.
- <sup>62</sup> Bundesregierung (2021): Anlage 2: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen, in: „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“. Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998008/1953740/1fa562505e19485b107b61ddb19ea0a7/2021-08-25-massnahmen-programm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>63</sup> Johann Heinrich von Thünen Institut (o. J.): Lebensmittelabfälle belasten die Umwelt. Online unter: <https://www.thuenen.de/de/thema/weltshyernaehrung-und-globale-ressourcen/weniger-ist-mehr-lebensmittelverluste-und-abfaelle-reduzieren/lebensmittelabfaelle-belasten-die-umwelt/> (zuletzt aufgerufen am 14.03.2022).
- <sup>64</sup> The Gold Standard Foundation. Siehe online unter: <https://www.goldstandard.org/> zuletzt aufgerufen am 30.03.22)
- <sup>65</sup> Willett, Walter, Rockström, Johan, Loken, Brent, Springmann, Marco, Lang, Tim, Vermeulen, Sonja, Garnett, Tara, Tilman, David, DeClerck, Fabrice, Wood, Amanda, Jonell, Malin, Clark, Michael, Gordon, Line J., Fanzo, Jessica, Hawkes, Corinna, Zurayk, Rami, Rivera, Juan A., De Vries, Wim, Majele Sibanda, Lindiwe, ... Murray, Christopher J. L. (2019): Food in the Anthropocene: The EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. Online unter: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31788-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31788-4) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>66</sup> Speck Melanie, Bienge, Katrin, El Mourabit, Xenia, Schuster, Sebastian, Engelmann, Tobias, Langen, Nina, Teitscheid, Petra (2020): Gesund, umweltfreundlich und sozialverträglich – wie ein Onlinetool hilft nachhaltiger zu kochen. Online unter: <https://www.ernaehrungs-umschau.de/print-artikel/14-07-2020-gesund-umweltfreundlich-und-sozialvertraeglich-wie-ein-onlinetool-hilft-nachhaltiger-zu-kochen/> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>67</sup> Speck, Melanie et al. (under review): How Public Catering Accelerates Sustainability – A German Case Study, in: Sustainability Science.
- <sup>68</sup> Umweltbundesamt (2021): Ökolandbau. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/boden-landwirtschaft/landwirtschaft-umweltfreundlich-gestalten/oekolandbau> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).

- <sup>69</sup> Max Rubner-Institut Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel (Hrsg.) (2008): Nationale Verzehrsstudie II. Ergebnisbericht, Teil 2. S 44. Online unter: [https://www.bmel.de/Shared-Docs/Downloads/DE/\\_Ernaehrung/NVS\\_ErgebnisberichtTeil2.pdf;jsessionid=B6CD229289374DFB9E3907C5BC4F297C.live842?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmel.de/Shared-Docs/Downloads/DE/_Ernaehrung/NVS_ErgebnisberichtTeil2.pdf;jsessionid=B6CD229289374DFB9E3907C5BC4F297C.live842?__blob=publicationFile&v=2) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>70</sup> Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (2021): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Betrieben. Online unter: [https://www.jobundfit.de/fileadmin/user\\_upload/medien/DGE-QST/DGE-Qualitaetsstandard\\_Betriebe.pdf](https://www.jobundfit.de/fileadmin/user_upload/medien/DGE-QST/DGE-Qualitaetsstandard_Betriebe.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>71</sup> Biermann, Gesa und Henrike Rau (2020): The meaning of meat. (Un)sustainable eating practices at home and out of home. In: *Appetite*, Vol. 153(104370). Online unter: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2020.104730> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>72</sup> Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (o. J.): Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung. Online unter: <https://www.dge.de/fileadmin/public/doc/gv/KuPS-Studie-Abschlussbericht.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>73</sup> Agger, Anne-Birgitte und Københavns Mathus (2017): „The Copenhagen Method“. Ökologische Umstellung von Köpfen und Töpfen – Konferenzbeitrag. Online unter: [https://www.boelw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Veranstaltungen/Fachgespraech\\_2017\\_Gemeinschaftsverpflegung/Anne-Birgitte\\_Agger\\_Berlin\\_2017.pdf](https://www.boelw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Veranstaltungen/Fachgespraech_2017_Gemeinschaftsverpflegung/Anne-Birgitte_Agger_Berlin_2017.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>74</sup> Göbel, Christine, Scheiper, Marie-Louise, Teitscheid, Petra, Müller, Vanessa, Friedrich, Silke, Engelmann, Tobias, Neundorf, Diana, Speck, Melanie, Rohn, Holger, Langen, Nina (2017): Nachhaltig wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie. Status-quo-Analyse – Struktur und wirtschaftliche Bedeutung. Nachhaltigkeitskommunikation, Trends. Online unter: [https://www.nahgast.de/wp-content/uploads/2017/09/NAHGAST\\_APap1\\_Au%C3%9Fer\\_Haus-Gastronomie.pdf](https://www.nahgast.de/wp-content/uploads/2017/09/NAHGAST_APap1_Au%C3%9Fer_Haus-Gastronomie.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>75</sup> Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz (o. J.): Handlungsfelder der Berliner Ernährungsstrategie. Online unter: <https://www.berlin.de/ernaehrungsstrategie/strategie/handlungsfelder/> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>76</sup> Landesamt für Natur, Umwelt, und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (o. J.): NRW KANTinen Nachhaltig gestalten. Online unter: <https://www.lanuv.nrw.de/umwelt/landwirtschaft-und-ernaehrung/nrw-kann> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>77</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Muster eines Konzessionsvertrags zu Kantinen- und Cateringleistungen. Online unter: <https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/DokumentAnzeigen/dokument-anzeigen.html?idDocument=2211&view=knbdownload> (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>78</sup> a'verdis Rainer Roehl & Dr. Carola Strassner Gbr (2017): Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kantinenbewirtschaftung. Abschlussbericht. Online unter: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/A/abfallwirtschaft/Downloads/LangfassungStudie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/A/abfallwirtschaft/Downloads/LangfassungStudie.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).
- <sup>79</sup> Kahl, Wolfgang (2020): Juristisches Fachgutachten zur Aufnahme der Nachhaltigkeit in die Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen. Teilbericht zum Forschungsmodul A4 im Forschungsprojekt: „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien – Fallstudie Landesnachhaltigkeitsstrategie NRW“. Online unter: [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS\\_NHS\\_NRW\\_FM\\_A4\\_Juristisches\\_Fachgutachten.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS_NHS_NRW_FM_A4_Juristisches_Fachgutachten.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.03.2022).
- <sup>80</sup> 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.); S. 19. Online unter: [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS\\_NHS\\_NRW\\_FM\\_B3\\_Handlungsansatze.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/FS_NHS_NRW_FM_B3_Handlungsansatze.pdf) (zuletzt aufgerufen am 17.03.2022).