



NACHHALTIGKEITS- HAUSHALT

STADT LÜDENSCHIED



**Prozesskette
Nachhaltigkeit NRW**



Stadt
Lüdenschied

Impressum

Herausgeberin / Copyright

Stadt Lüdenscheid
Der Bürgermeister
Rathausplatz 2
58507 Lüdenscheid

Ansprechperson

Lea Schnippering
Fachdienst Klima- und Umweltschutz, Grünflächenplanung (67)
lea.schnippering@luedenscheid.de

Projektleitung „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ (PKN NRW)

Dr. Klaus Reuter
Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (LAG 21 NRW)
Deutsche Straße 10 | 44339 Dortmund
0231-9369600
www.lag21.de | info@lag21.de

Umsetzung und Textgestaltung

LAG 21 NRW

Für den Inhalt dieser Publikation sind die LAG 21 NRW e. V. sowie die Stadt Lüdenscheid. verantwortlich. Die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalens wieder.

Die vorliegende Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Lüdenscheid stellt das Ergebnis der Teilnahme am Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ dar und erlangt ihre Gültigkeit erst mit der positiven Beschlussfassung durch den Rat.

Stadt Lüdenscheid im Juni 2026

Projektträgerin:



Gefördert durch:

Ministerium für Umwelt,
Naturschutz und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhalt

Impressum	3
Inhalt	4
Vorwort.....	5
1 Einleitung.....	7
2 Projektkontext	11
2.1 Grundprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung	12
2.2 Agenda 2030 und Globale Nachhaltigkeitsziele	13
2.3 Nachhaltige Entwicklung in der EU.....	14
2.4 Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	14
2.5 Nachhaltigkeitsstrategie Nordrhein-Westfalen.....	15
2.6 Kommunale Nachhaltigkeit.....	16
2.7 Das Projekt Prozesskette Nachhaltigkeit	16
3 Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitshaushalten in Kommunen	19
3.1 Hintergrund	20
3.2 Definition.....	20
3.3 Meilensteine und Projektablauf	21
4 Nachhaltigkeitshaushalt der Stadt Lüdenscheid	28
4.1 Kommunales Kurzportrait.....	29
4.2 Aufbauorganisation	29
4.3 Bestandsaufnahme.....	32
4.4 Projektablauf	33
4.5 Einblick in die konkrete Umsetzung.....	33
5 Ausblick: Umsetzung und Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts.....	42
5.1 Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts der Stadt Lüdenscheid	44
6 Anhang.....	46
6.1 Glossar.....	47
6.2 Abkürzungsverzeichnis	50
6.3 Literaturverzeichnis	51
6.4 Abbildungsverzeichnis.....	53

Vorwort

„2024 wurden wir als Stadt Lüdenscheid mit dem SDG Innovation Award ausgezeichnet. Den dritten Baustein der Prozesskette Nachhaltigkeit – den Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt – nun abgeschlossen zu haben, setzt unseren Weg fort und schließt nun auch den so wichtigen verwaltungsinternen Teil der Haushaltsangelegenheiten mit ein.“

Bereits 2020 hat sich die Stadt Lüdenscheid mit der Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategie auf den Weg gemacht, den Nachhaltigkeitsgedanken immer mehr in der Zivilgesellschaft und insbesondere auch im verwaltungsinternen Handeln zu integrieren. Mit der Erarbeitung des Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts und den darin vermerkten Zielen und Kennzahlen wird das zukünftig noch transparenter und gezielter erfolgen können.

Bürgermeister der Stadt Lüdenscheid

Sebastian Wagemeyer



Abbildung 1: Sebastian Wagemeyer Bürgermeister der Stadt Lüdenscheid © Guido Raith

„Haushaltsplanung bedeutet heute weit mehr, als Erträge und Aufwendungen oder Einzahlungen und Auszahlungen gegenüberzustellen. Kommunale Finanzpolitik muss Antworten auf langfristige Herausforderungen geben und dabei die Auswirkungen heutiger Entscheidungen auf kommende Generationen im Blick behalten.“

Die Stadt Lüdenscheid steht, wie viele Kommunen, vor der Herausforderung, knappe finanzielle Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen und zugleich den langfristigen Anforderungen des demografischen Wandels, des Klimaschutzes, der Daseinsvorsorge und der wirtschaftlichen Entwicklung gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund hat sich unsere Stadt an dem Modellprojekt zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts beteiligt. Ziel ist es, finanzielle Steuerung und nachhaltige Entwicklung stärker miteinander zu verzahnen und politische Entscheidungen um zusätzliche Informationen zu ergänzen. Der Nachhaltigkeitshaushalt ersetzt dabei nicht die bewährten Instrumente des kommunalen Haushaltsrechts. Vielmehr erweitert er diese um eine Perspektive, die insbesondere ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsziele stärker berücksichtigt und dadurch die kommunale Steuerung unterstützt.

Mein Dank gilt allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Verwaltung, die dieses Projekt mit großem Engagement begleitet haben. Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse des bisherigen Entwicklungsprozesses und bietet zugleich eine Grundlage für die Fortführung dieses Ansatzes in unserer Stadt.

Kämmerer der Stadt Lüdenscheid

Sven Haarhaus

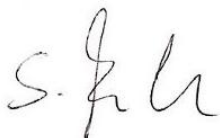


Abbildung 2: Sven Haarhaus Kämmerer der Stadt Lüdenscheid © Guido Raith



1 Einleitung

„Wollen wir wirklich als die Generation in Erinnerung bleiben, die den Kopf in den Sand steckte, die herumbummelte, während die Erde in Flammen stand? Die andere Option ist der Weg der Hoffnung. Ein Weg der Entschlossenheit, der nachhaltigen Lösungen.“

“Do we really want to be remembered as the generation that buried its head in the sand, that fiddled while the planet burned? The other option is the path of hope. A path of resolve, of sustainable solutions.”

António Guterres, UN-Generalsekretär von 2017 bis heute

Im September 2015 verabschiedete die Vollversammlung der Vereinten Nationen (engl. United Nations, UN) mit der Agenda 2030 und ihren Globalen Nachhaltigkeitszielen (engl. Sustainable Development Goals, abgekürzt SDGs) ein universelles Zielsystem, um eine weltweite Transformation in Richtung einer Nachhaltigen Entwicklung anzustoßen. Das Zielsystem besteht aus 17 Hauptzielen sowie 169 Unterzielen und stellt erstmals einen gemeinsamen Bezugsrahmen für alle UN-Mitgliedstaaten dar. Sowohl Industrie als auch Schwellen- und Entwicklungsländer („Globaler Süden“) sind damit in der Verantwortung, ihren Beitrag zur Umsetzung einer global Nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Agenda 2030 müssen alle politischen Handlungsebenen - international, national, regional und kommunal - einbezogen werden. In Deutschland sind Bund, Länder und Kommunen deshalb aufgefordert, die globalen Ziele auf ihre jeweilige Ebene „herunterzubrechen“. Vor diesem Hintergrund wurde die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) überarbeitet und ihre inhaltliche Struktur an den 17 Globalen Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet. Auch die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen (NHS NRW) orientiert sich an der Agenda 2030 und stellt entsprechende Bezüge zu den SDGs dar.

In Wissenschaft, Politik und Praxis herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die kommunale Ebene eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Umsetzung der SDGs spielt. So sieht die Agenda 2030 die Kommunen in einer Schlüsselposition und fordert eine enge Einbindung lokaler

Behörden. Auf der konkreten Umsetzungsebene vor Ort werden entscheidende Weichen für die Erreichung vieler SDG-Unterziele gestellt. Die Anzahl der Kommunen, die ihr Handeln an der Agenda 2030 ausrichten, ist allerdings nach wie vor zu gering.

So muss zur Halbzeit der Agenda 2030 der Vereinten Nationen konstatiert werden, dass die Umsetzung wesentlicher Ziele einer schnelleren und wirkungsorientierten Umsetzung bedürfen. Mit dem Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ verfolgt die nordrhein-westfälische Landesregierung das im Koalitionsvertrag festgeschriebene Ziel zur Unterstützung der Kommunen bei der Implementierung eines ambitionierten Nachhaltigkeitsmanagement. Damit soll auch die europaweite Vorreiterrolle NRWs bei der Lokalisierung der Agenda 2030 gestärkt werden. In dem Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ werden insgesamt 19 Nachhaltigkeitsstrategien, 10 Nachhaltigkeitsberichte und 6 Nachhaltigkeitshaushalte entwickelt. Das Projekt wird von der LAG 21 NRW durchgeführt.

Der vorliegende Einblick in den Nachhaltigkeitshaushalt der Stadt Lüdenscheid ist das Ergebnis eines verwaltungsübergreifenden Erarbeitungsprozesses, welcher im Frühjahr 2025 begann.

Das Projekt wird durch einen Projektbeirat begleitet, in dem das Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, die kommunalen Spitzenverbände, die Verbraucherzentrale NRW, der Naturschutzbund NRW sowie das

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung vertreten sind.



- In dem vorliegenden Ergebnisdokument der Stadt Lüdenscheid werden in Kapitel 2 zunächst der Projektkontext sowie allgemeine Grundlagen erläutert. Hierzu werden die Grundprinzipien einer Nachhaltigen Entwicklung, die Agenda 2030, die DNS und die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen vorgestellt.
- Nachfolgend wird in Kapitel 3 auf das Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitshaushalten eingegangen. Dies umfasst die einzelnen Elemente des Nachhaltigkeitshaushalts sowie die jeweiligen Prozessschritte.
- In Kapitel 4 werden die zentralen kommunenspezifischen Arbeitsschritte der Stadt Lüdenscheid zur Erarbeitung des Nachhaltigkeitshaushalts beschrieben. Neben einem kommunalen Kurzportrait stehen der konkrete Projektablauf und die Arbeitsgremien sowie ein Einblick in die konkreten Ergebnisse im Fokus.
- Kapitel 5 geht abschließend auf den weiteren kommunalspezifischen Prozessverlauf und die Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts ein



Abbildung 3: Die 12 Handlungsfelder einer nachhaltigen Kommunalentwicklung © LAG 21 NRW



2 Projektkontext

2.1 Grundprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung	12
2.2 Agenda 2030 und Globale Nachhaltigkeitsziele	13
2.3 Nachhaltige Entwicklung in der EU.....	14
2.4 Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	14
2.5 Nachhaltigkeitsstrategie Nordrhein-Westfalen.....	15
2.6 Kommunale Nachhaltigkeit.....	16
2.7 Das Projekt Prozesskette Nachhaltigkeit	16

Das Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ verfolgt das Ziel einer systematischen Verankerung von Instrumenten des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements in nordrhein-westfälischen Kommunen. Dabei wird ein übergreifender strategischer und integrierter Koordinierungsansatz geschaffen, welcher typische Zielkonflikte vermeidet und Synergien fördert. Die Entwicklung von integrierten kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien spielt dabei eine besondere Rolle, da sie als erstes Glied der Prozesskette Nachhaltigkeit substanzielle Grundlagen für eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Überführung von Nachhaltigkeitszielen in den kommunalen Haushalt legen.

2.1 Grundprinzipien der Nachhaltigen Entwicklung

Die im Rahmen des Projekts entwickelten Ergebnisse zielen auf die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung im Kontext der Agenda 2030 ab und orientieren sich vor diesem Hintergrund an dem Grundprinzip der starken Nachhaltigkeit.

Das Konzept der „schwachen“ Nachhaltigkeit basiert auf der Annahme, dass Umweltveränderungen durch technologischen Fortschritt und den Einsatz von monetären Mitteln kompensiert werden können. Im Gegensatz dazu legt die „starke“ Nachhaltigkeit¹ den Fokus auf die aktive Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen. Das bedeutet, dass sich insbesondere angesichts empirischer Erkenntnisse über die

Verschärfung ökologischer Krisen wie Klimawandel, Artensterben und Ozeanverschmutzung, Ansätze herauskristallisiert haben, die die Einhaltung planetarer Grenzen sowie ökologischer Leitplanken als unverzichtbare Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung betrachten.² Richardson et al. gehen in ihrer Veröffentlichung „Earth beyond six of nine planetary boundaries“ (2023) davon aus, dass bereits sechs der neun definierten planetaren Belastungsgrenzen (Klimawandel, Biosphäre, Stoffkreisläufe, Landnutzung, Süßwasser und neuartige Substanzen) überschritten sind und diese Überbeanspruchung mittel- bis langfristig die menschliche Lebensgrundlage bedroht.³ Abbildung 4 zeigt auf, wie das anthropogene Handeln das Naturkapital negativ beeinflusst bzw. inwiefern die planetaren Grenzen (engl. planetary boundaries) überschritten werden.

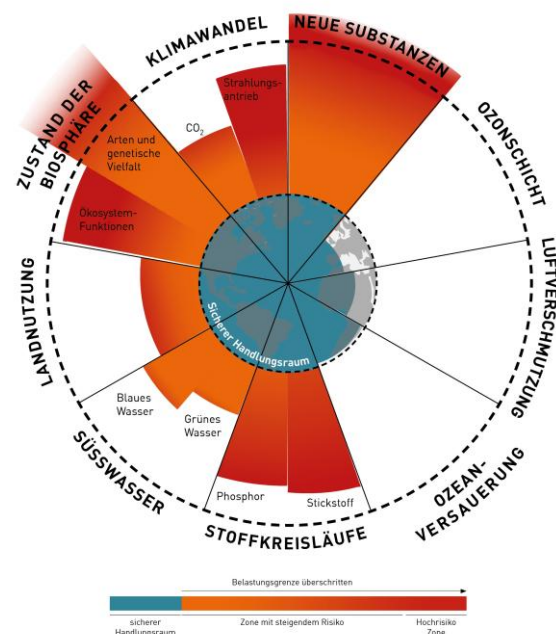


Abbildung 4: Die planetaren Grenzen © LAG 21 NRW nach Richardson et al. (2023)

¹ vgl. Steurer (2001)

² vgl. Rinawi - Molnar (2024)

³ vgl. Richardson et al. (2023)

2.2 Agenda 2030 und Globale Nachhaltigkeitsziele

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 mit ihren 17 Globalen Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs (Abbildung 5)). Die SDGs richten sich gleichermaßen an alle UN-Mitgliedsstaaten und zielen darauf ab, grundlegende Veränderungen in Politik und Gesellschaft anzustoßen. Die Ergebnisse des Weltnachhaltigkeitsberichts (Global Sustainable Development Report 2019, Aktualisierung im September 2023) verdeutlichen, dass konsequente Schritte in der aktuellen, von der UN ausgerufenen, „Dekade des Handelns“ (2020-2030) erforderlich sind, um die Ziele bis zum Jahr 2030 zu erreichen. Als universeller Bezugsrahmen ist die Agenda 2030 auch für Deutschland auf Ebene des Bundes, der Länder und der Kommunen handlungsleitend.

Dabei werden die folgenden fünf zentralen Handlungsfelder einer Nachhaltigen Entwicklung als inhaltlicher Kern definiert: People (Menschen), Planet (Planet), Prosperity (Wohlstand), Peace (Frieden) und Partnership (Partnerschaft). Die 17 SDGs (siehe Abbildung 3) werden durch 169 Unterziele konkretisiert und umfassen sowohl ökologische, soziale als auch ökonomische Aspekte. Die Erreichung der Ziele wird durch rund 230 Indikatoren gemessen.

Aktuelle Entwicklungen

Im Jahr 2016 haben erstmals Mitgliedstaaten auf UN-Ebene freiwillig über die Umsetzung der Agenda 2030 Bericht erstattet.

Eine aktuelle Erhebung aus dem Jahr 2023 im Zuge des SDG-Sonderberichts „Halbzeit“ der Agenda 2030 zeichnet kein positives Bild zum Stand der Zielerreichung. Geopolitische Krisen haben sich auf die Erreichung der festgesetzten Ziele negativ ausgewirkt und das aktuelle Tempo der Bemühungen der Weltgemeinschaft reicht für die vollständige Erreichung von keinem Ziel aus.⁴

Von den 135 bewertbaren Unterzielen (von insgesamt 169) zeigen 2024 nur 17 % einen positiven Trend. Dagegen weisen 48 % der Unterziele eine mäßige bis starke Abweichung vom Zielpfad auf, während weitere 18 % stagnieren. Besonders alarmierend ist, dass 17 % der gemessenen Unterziele seit dem Referenzjahr 2015 sogar einen Negativtrend verzeichnen. Diese Entwicklungen verdeutlichen den dringenden Handlungsbedarf auf internationaler, nationaler, regionaler und kommunaler Ebene.⁵



Abbildung 5: Die 17 Globalen Nachhaltigkeitsziele © United Nations

Vor diesem Hintergrund einigten sich Staats- und Regierungsvertreter*innen beim UN-Zukunftsgipfel am 22. und 23. September 2024 unter dem Titel „Summit of the Future. Our Common Agenda“ auf einen Zukunftspakt. Dieser Pakt dient als Leitfaden, um die Umsetzung der Agenda 2030 zu beschleunigen und den globalen

⁴ vgl. Mertens et al. (2023)

⁵ vgl. United Nations (2024a)

Herausforderungen effektiver zu begegnen.⁶

Es bleibt festzuhalten, dass die Agenda 2030 als globaler Kompass für nachhaltige Entwicklung mehr denn je von entschlossenem Handeln und internationaler Zusammenarbeit abhängt.

2.3 Nachhaltige Entwicklung in der EU

Reflexionspapier der Europäischen Kommission

Als Reaktion auf die Agenda 2030 hat die Europäische Kommission Anfang 2019 ein Reflexionspapier mit dem Titel „Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Europa bis 2030“ vorgelegt und im Rat verabschiedet.⁷ Darin werden zentrale Herausforderungen, vor denen Europa steht, bewertet und mögliche Zukunftsszenarien dargestellt. Der Rat betont die Ambition der EU, bei der Umsetzung der Agenda 2030 eine führende Rolle zu spielen.

Europäischer „Green Deal“

Ende 2019 stellte die Europäische Kommission den sogenannten „Europäischen Grünen Deal“ vor, als integralen Bestandteil zur Umsetzung der Agenda 2030.⁸ Der „Green Deal“ umfasst einen Fahrplan zur Umgestaltung der EU-Wirtschaft für eine nachhaltige Zukunft. Bis 2050 sollen in der EU die Netto-Emissionen von Treibhausgasen auf null reduziert werden. Dieses Ziel wurde im Frühjahr 2020 in einem Vorschlag für ein europäisches Klimagesetz verankert, welches am 29.07.2021 in Kraft trat.

Darüber hinaus werden weitere zentrale Themenbereiche identifiziert, für die im Rahmen des Fahrplans jeweils nächste Schritte der EU formuliert werden (insbesondere die Vorlage einer europäischen Industriestrategie, ein Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft sowie eine neue Landwirtschafts- und Biodiversitätsstrategie).

2.4 Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

Die erste nationale Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland legte die Bundesregierung im Jahr 2002 zum Weltgipfel der Vereinten Nationen für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg vor. Seit 2004 wird die Strategie in Form von Fortschrittsberichten alle vier Jahre regelmäßig fortgeschrieben. Alle zwei Jahre dokumentieren zudem Indikatorenberichte des Statistischen Bundesamtes die Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie. Vor dem Hintergrund der nationalen Umsetzung der globalen Agenda 2030 verabschiedete die Bundesregierung Anfang des Jahres 2017 eine umfassend überarbeitete Neuauflage mit dem Titel „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie“ (DNS).

Mit der Verabschiedung der DNS hat die Bundesregierung die Globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 als zentrales Strukturelement für die Nachhaltigkeitsstrategie auf Bundesebene eingeführt.⁹ Kern der DNS ist ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem, welches Ziele mit Zeitrahmen zur Erfüllung, Indikatoren für ein kontinuierliches Monitoring, Regelungen zur

⁶ vgl. United Nations (2024b)

⁷ vgl. Europäische Kommission (2019a)

⁸ vgl. Europäische Kommission (2019b)

⁹ vgl. Bundesregierung (2017)

Steuerung sowie Festlegungen zur institutionellen Ausgestaltung beinhaltet. Die DNS zielt auf eine wirtschaftlich leistungsfähige, sozial ausgewogene und ökologisch verträgliche Entwicklung ab, wobei die „planetaren Belastungsgrenzen“¹⁰ zusammen mit der „Orientierung an einem Leben in Würde für alle“ die absolute äußere Beschränkung vorgeben. Die Strategie sieht Maßnahmen zur Umsetzung der SDGs auf drei Ebenen vor: Maßnahmen mit Wirkung in Deutschland, Maßnahmen durch Deutschland mit weltweiten Wirkungen sowie Maßnahmen mit Deutschland im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen Ländern.

Aktuelle Entwicklungen

Ende 2018 aktualisierte das Bundeskabinett unter Mitarbeit aller Ministerien, dem Staatssekretärsausschuss und der Leitung des Kanzleramtschefs die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS). Im Rahmen eines Peer-Reviews gab es Empfehlungen internationaler Expert*innen, während in bundesweite Dialogkonferenzen 2019 und 2020 die Öffentlichkeit eingebunden wurde. Die Ergebnisse flossen in die überarbeitete Strategie ein, die im März 2021 verabschiedet wurde. Seit 2023 wird die Strategie erneut überarbeitet und weiterentwickelt und ist im Jahr 2025 veröffentlicht worden.¹¹

2.5 Nachhaltigkeitsstrategie Nordrhein-Westfalen

Neben der Bundesregierung verfügt die große Mehrzahl der Bundesländer über eigene Nachhaltigkeitsstrategien. Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat

erstmalig im Juni 2016 eine Nachhaltigkeitsstrategie für NRW (NHS NRW) beschlossen. Diese war die erste Strategie eines Bundeslandes, welche die globale Agenda 2030 und die SDGs systematisch berücksichtigt. Seit 2016 wurde die NRW-Nachhaltigkeitsstrategie bereits zweimal unter Beteiligung relevanter Akteure, wie auch der LAG 21, und der Bevölkerung NRWs fortgeschrieben. Im Zuge der Fortschreibungsprozesse wurden unter anderem das Ineinandergreifen mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie verbessert sowie NRW-spezifische Themen in den Fokus gerückt. Außerdem wurde 2022 von der Landesregierung erstmals ein Nachhaltigkeitsbeirat der zur Umsetzung, Evaluierung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie berät.

Aktuelle Entwicklungen

Aus dem zweiten Fortschreibungsprozess ging die aktuelle Nachhaltigkeitsstrategie.NRW 2026 hervor, die am 05. Juli 2026 veröffentlicht wurde. In der Nachhaltigkeitsstrategie.NRW 2026 werden sechs auf NRW zugeschnittene Transformationsbereiche vorgestellt, die die politischen Schwerpunktthemen zur Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung in Nordrhein-Westfalen abbilden. Außerdem wurden sieben transformative Hebel identifiziert, die "besonders wirksame und übergreifende Maßnahmen in einem Querschnittsbereich" darstellen sollen. Um den Umsetzungsfortschritt messen zu können, wurde zudem das Ziel- und Indikatorensystem der vorherigen Strategien weiterentwickelt. Es besteht nun aus 86 Zielen und 151 Indikatoren, die sich entlang der globalen Nachhaltigkeitsziele gliedern und den einzelnen

¹⁰ vgl. Steffen et al. (2015)

¹¹ vgl. Bundesregierung (2023)

Transformationsbereichen zugeordnet sind.¹²

2.6 Kommunale Nachhaltigkeit

Kommunen werden von der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UN, der Europäischen Union, der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsstrategien der Länder als zentrale Akteure zur Umsetzung der globalen, deutschen und Länder-Nachhaltigkeitsziele angesehen. Dies wird in verschiedenen Berichten und Untersuchungen untermauert, die davon ausgehen, dass in etwa 65% der globalen Nachhaltigkeitsziele nur auf lokaler Ebene erreicht werden können. Um aktuellen Herausforderungen zu begegnen, zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln, die Widerstandsfähigkeit zu steigern und kommunale Aufgaben nachhaltig zu gestalten, richten Kommunen zunehmend ihre Planungen und ihr Handeln an den Prinzipien einer Nachhaltigen Entwicklung aus.

Die Kommunen verfügen über Fähigkeiten und Kompetenzen, nationale Bemühungen zu unterstützen und auf lokaler Ebene voranzubringen. Kommunen nehmen eine Vorbildfunktion bei der Frage ein, wie Nachhaltigkeit in die Praxis integriert und gelebt werden kann. Bei den anstehenden Schlüsseltransformationen, wie der Energiewende mit dem Ziel einer Klimaneutralität, der Mobilitätswende, aber auch einer Ernährungs- und Ressourcenwende, kommt der kommunalen Ebene eine entscheidende Rolle zu. Zudem schaffen

Kommunen wichtige Räume für selbstorganisiertes Engagement der Bürger*innen und ihre ehrenamtlichen Initiativen. Kommunen arbeiten bürgernah und schaffen eine Grundlage für die Akzeptanz einer nachhaltigen Entwicklung und die lokale Bewältigung globaler Herausforderungen.

2.7 Das Projekt Prozesskette Nachhaltigkeit

Allgemein

Das Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“, initiiert von der LAG 21 NRW und gefördert durch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr (MUNV) NRW, unterstützt Kommunen in Nordrhein-Westfalen bei der Entwicklung und Implementierung eines wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagements. Ziel ist es, eine sozial-ökologische Transformation auf kommunaler Ebene durch den Einsatz ineinandergreifender Instrumente zu fördern, da der Handlungsdruck hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer 17 globalen Nachhaltigkeitsziele stetig steigt. Die Schritte zur Erreichung der 17 Ziele können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn Kommunen aktiv in den Prozess eingebunden sind. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Entscheidungen, die vor Ort getroffen werden müssen, ebenso wie die Komplexität der dazugehörigen kommunalen Aushandlungsprozesse – insbesondere vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es entscheidend, dass Kommunen eine

¹² vgl. MUNV (2026)

strategische Ausrichtung entwickeln und Nachhaltigkeit dauerhaft in ihren Strukturen und Abläufen verankern.

Die Instrumente Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitshaushalt bilden die Prozesskette Nachhaltigkeit ab. Durch professionelle Beratung, Prozessorganisation und Vernetzungsaktivitäten wird ausgewählten NRW-Kommunen die Implementierung dieser Instrumente angeboten. Dabei wird erwartet, dass die Instrumente so greifen können, dass durch die kooperativen Planungsverfahren, eine qualifizierte und standardisierte Berichterstattung sowie durch die Verknüpfung von strategischen und operativen Nachhaltigkeitszielen mit dem Finanzhaushalt wesentliche Beiträge zur Umsetzung der globalen, deutschen und nordrhein-westfälischen Ziele durch die Kommunen erreicht werden können. Ergänzend werden hierzu über eine Online-Lernplattform relevante Wissens Elemente für die beteiligten Akteur*innenkreise angeboten, um die jeweiligen methodischen, inhaltlichen und prozessualen Hintergründe parallel zum lokalen Entwicklungsprozess theoretisch zu vermitteln.

Nachhaltigkeitshaushalt

Mit dem Ziel, die kommunale Steuerung nachhaltig und wirkungsorientiert zu gestalten und die Umsetzung der Nachhaltigkeitszielsetzungen durch die Verankerung im Haushalt sicherzustellen, begleitet die LAG 21 NRW Kommunen bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitshaushalten.

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt ist eine spezifische wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung

(Outcomesteuerung), mit dem Zweck, die Verteilung von Finanzmitteln an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten. Praktisch werden die Nachhaltigkeitszielsetzungen durch Integration von entsprechenden Zielen, Kennzahlen und Indikatoren im kommunalen Haushalt auf der Ebene der Produkte und Produktgruppen umgesetzt.

Aufbauend auf den bestehenden Erfahrungen zur Entwicklung von kommunalen Nachhaltigkeitshaushalten in NRW (KNH NRW), kann das bewährte und von der LAG 21 NRW mitentwickelte Konzept im Rahmen eines standardisierten Entwicklungsprozesses mit kommunalspezifischen Anpassungen über den gesamten Haushalt durchgeführt werden.

Ein bestehendes nachhaltiges Zielsystem bspw. im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie stellt dafür eine zentrale Grundlage dar. Im Rahmen der zweiten Projektlaufzeit der Prozesskette Nachhaltigkeit erarbeiteten die folgenden drei Kommunen erfolgreich ihre Nachhaltigkeitshaushalte (Abbildung 6):

- Kreis Recklinghausen
- Stadt Paderborn
- Stadt Lüdenscheid

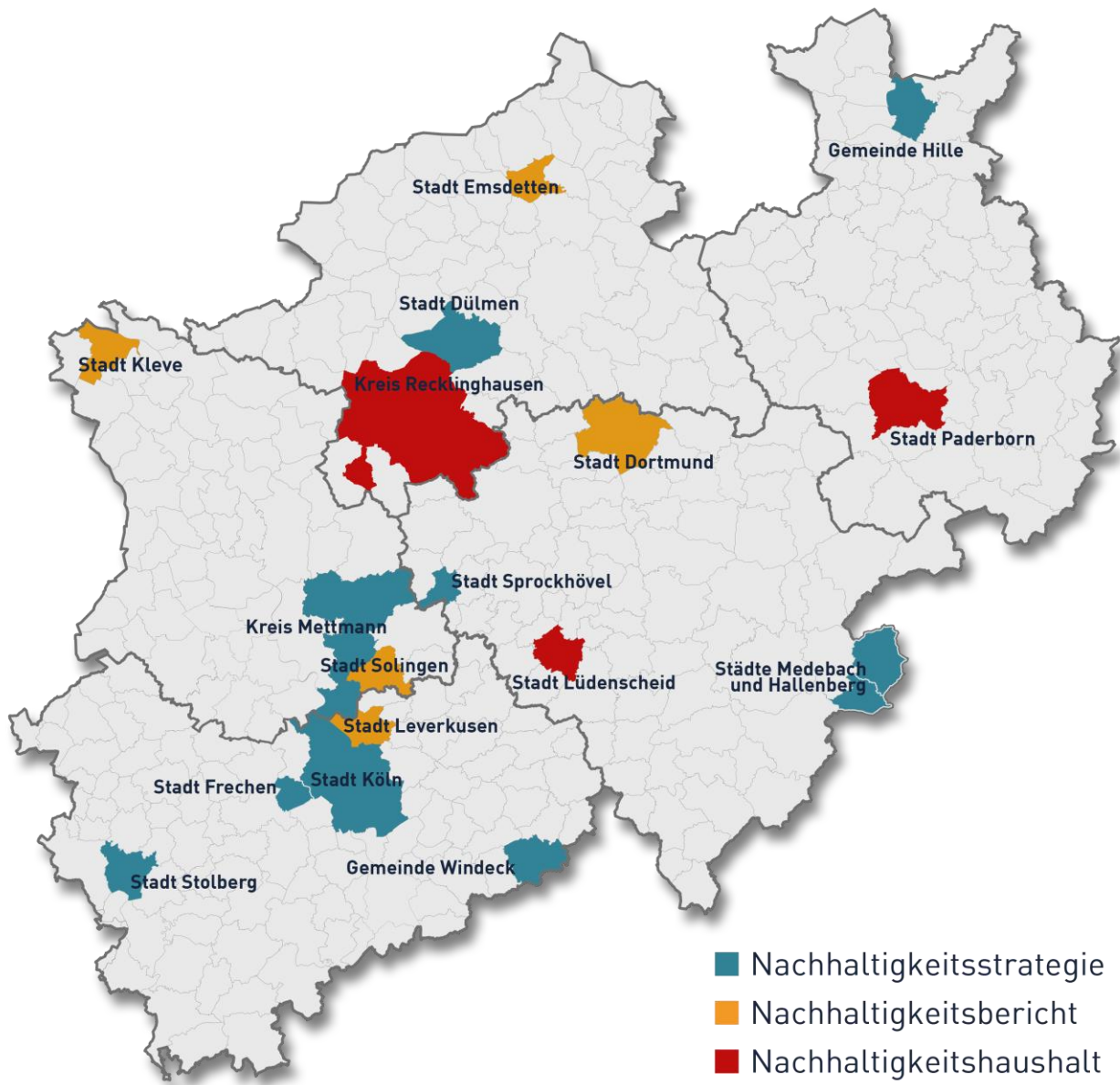


Abbildung 6: Kommunen der zweiten Projektlaufzeit "Prozesskette Nachhaltigkeit NRW" (2025-2026)



3 Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitshaushalten in Kommu- nen

3.1 Hintergrund	20
3.2 Definition.....	20
3.3 Meilensteine und Projektablauf	21

Immer noch wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit in vielen Kommunen als Zusatz gesehen – als Projekte, die on-top zum kommunalen Kerngeschäft finanziert werden müssen. Dabei zeigen die sich stetig verschärfenden, multiplen und globalen Krisen unserer Zeit, dass Ausgaben für eine Nachhaltige Entwicklung in allen Bereichen relevant sind und langfristig eine stabilere Finanz- und Lebensgrundlage in der Kommune sichern. Deshalb muss Nachhaltigkeit sektorübergreifend in die kommunalen Standardverfahren integriert werden.

Sobald Nachhaltigkeit nicht mehr als Zusatz, sondern als Grundprinzip für das kommunale Kerngeschäft verstanden wird, wird auch die Notwendigkeit zur Verknüpfung mit dem kommunalen Haushalt deutlich. Nur im Rahmen der Haushaltsplanung kann eine hinreichende Zuteilung von Personal- und Finanzressourcen sichergestellt werden. Hier setzt das Instrument des kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts an.

3.1 Hintergrund

Eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltiger Entwicklung entscheidet sich auf allen föderalen Ebenen an einer hinreichenden Zuteilung von Personal- und Finanzressourcen. Einen vielversprechenden Ansatz zur Förderung Nachhaltiger Entwicklung eröffnet daher das doppelte Finanzmanagement der kommunalen Haushalte. Hier bieten sich Potentiale für eine wirkungsorientierte Steuerung der Kommunen durch die Verzahnung von Zielen und Kennzahlen mit dem Produkthaushalt.

Mit dem „Neuen Kommunalen Finanzmanagement“ wurde 2005 in NRW die Doppik eingeführt, die eine gute Grundlage zur Umsetzung des Nachhaltigkeitshaushaltes bietet. Denn der doppelte Produkthaushalt als solcher bewirkt bereits eine Verbesserung der Steuerungsfähigkeit in den Kommunen durch eine konsequente outputorientierte Steuerung über Ziele und Kennzahlen. Damit wird der Ausbau hin zu einer Wirkungsorientierung, über den Output hinaus, durch eine entsprechende Zielsetzung und systematische Wirkungsmessung des Verwaltungshandelns, ermöglicht. Zudem wechselte mit der Doppik die Perspektive vom Geldverbrauchskonzept zum Ressourcenverbrauchskonzept, was die Förderung einer nachhaltigen Haushaltswirtschaft erleichtert und intergenerative Gerechtigkeit stärkt.

3.2 Definition

Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem Haushalt ist demzufolge eine Zuordnung von monetären Mitteln für das Erreichen einzelner Nachhaltigkeitsziele. So wird Nachhaltigkeit gesamtheitlich und wirkungsorientiert in die Planung und Steuerung der Kommunen integriert. Konkret bedeutet dies, durch die Haushaltssteuerung sicherzustellen, dass die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße beansprucht werden, wie diese sich regenerieren können, die Kommune nicht wirtschaftlich über ihre Verhältnisse lebt und soziale Spannungen in Grenzen gehalten werden. Praktisch werden die Nachhaltigkeitszielsetzungen durch Anbringen von entsprechenden Zielen und Kennzahlen bzw. Indikatoren im kommunalen Haushalt auf der Ebene der Produkte bzw.

Produktgruppen und –bereiche umgesetzt.“ (Dr. Reuter / Dr. Schuster).¹³

3.3 Meilensteine und Projektablauf

Die Entwicklung und Umsetzung des kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) angelegt. Nach dem Modell gliedert sich die Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts in fünf wesentliche Arbeitsschritte (Abbildung 7):

1. Einrichtung einer Aufbauorganisation,
2. Entwicklung einer Bestandsaufnahme,
3. Festlegung der Zielstruktur,
4. Erarbeitung der Ziele und Kennzahlen sowie
5. Darstellung im Haushalt und Berichterstattung.



Abbildung 7: Meilensteine des Projektablaufs im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) © LAG 21 NRW

¹³ vgl. LAG 21 NRW (Hrsg., 2021)

3.3.1 Aufbauorganisation

Im ersten Schritt zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts wird eine Aufbauorganisation festgelegt (Abbildung 8), in der neben dem Koordinationsteam aus Kämmerei und Nachhaltigkeitsmanagement noch ein begleitendes Kernteam sowie Clustergruppen, die die gesamte Verwaltung abdecken, gebildet werden. Ziel ist es, Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozessverlauf zu klären und Akzeptanz in den Kommunen durch umfassende Abstimmung und Beteiligung aller Ämter sicherzustellen.

Klare Arbeitsstrukturen und Verantwortlichkeiten bilden eine wichtige Grundlage zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts. Einzubeziehen sind daher die zentralen Akteur*innen, um ihre Expertise einzubinden und Verbindlichkeit aufzubauen. Fürsprecher*innen in Leitungspositionen und Politik sind für den Prozess ebenfalls entscheidend.

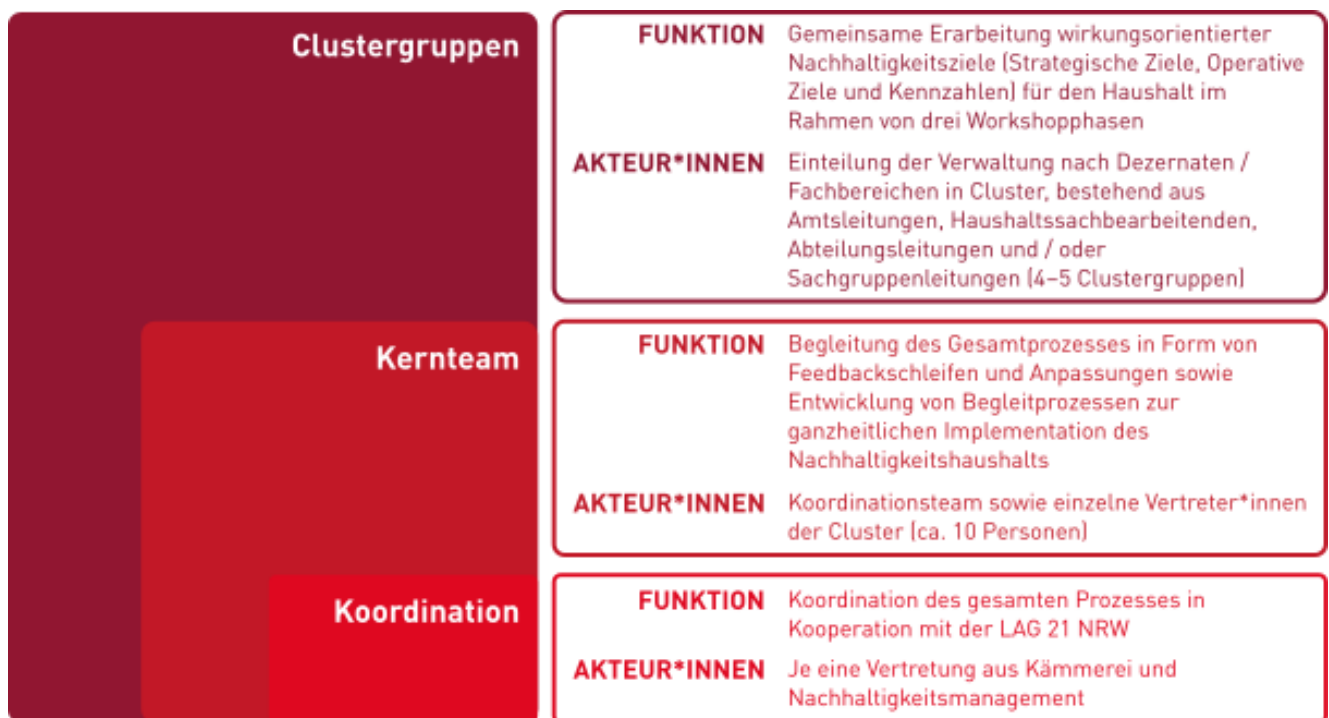


Abbildung 8: Aufbauorganisation © LAG 21 NRW

3.3.2 Bestandsaufnahme Haushalt und Ziele

Die konkrete Nutzung und Ausgestaltung des doppelten Produkthaushalts erweist sich in der kommunalen Praxis als äußerst vielfältig – ebenso wie die strategische Aufstellung hinsichtlich der Nachhaltigen Entwicklung. Die Bestandsaufnahme der Ist-Situation des Haushalts hinsichtlich seiner Struktur, Elemente und Nutzung sowie die Sichtung bestehender Zielsysteme und Konzepte dient der umfassenden Einsicht in den derzeitigen Zustand, der passgenauen Entwicklung des Nachhaltigkeitshaushalts sowie der Vermeidung von Parallelstrukturen und Widersprüchen.

Die Bestandsaufnahme erfolgt somit in zwei Schritten:

1. Sichtung des Haushalts

Bestandsaufnahme der Struktur und Elemente, bei der unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

- Besteht ein Wirkungsorientierter Haushalt oder erste Ansätze?
- Wie sehen der kommunalspezifische Aufbau und die Nutzung des Produkthaushalts aus?
- Gibt es bereits Ziele und Indikatoren im Haushalt und wie sehen diese Ziele und Indikatoren aus?
- Auf welcher Ebene sind diese verankert?

2. Sichtung bestehender Zielsysteme

Bestandsaufnahme integrierter und sektoraler kommunaler Strategien, bei der unter anderem folgende Fragen Antworten finden:

- Besteht eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie, ein Entwicklungskonzept oder ähnliche Ansätze, die Zielsetzungen für die gesamte Kommune enthalten?
- Welche sektoralen Konzepte und Strategien mit Zielsetzungen und Indikatoren bestehen darüber hinaus?
- Welche weiteren Konzepte und Beschlüsse sind steuerungsrelevant?
- Optional: Ergänzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen übergeordneter Ebenen (NRW, D, UN)

3.3.3 Entwicklung einer Zielstruktur

In diesem Schritt geht es um die Fusion der Struktur des Haushalts und der Nachhaltigkeitszielsetzungen – zunächst theoretisch. Grundlegende Fragestellung ist dabei: Welche Positionen in der Haushaltshierarchie eignen sich sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich des Steuerungsnutzens, um mit Nachhaltigkeitszielen verknüpft zu werden? Eine Herausforderung liegt in den strategischen Nachhaltigkeitszielen, die häufig komplex, langfristig und nicht zwingend für eine kommunale Steuerung über den Haushalt geeignet sind. Um dem zu begegnen, wird konsequent zwischen verschiedenen Zielarten unterschieden und die entsprechende Verankerung im Rahmen der Haushaltshierarchie angestrebt. Eine weitere Herausforderung liegt in den unterschiedlichen Gegebenheiten der Haushaltsstrukturen, z.B. hinsichtlich des Umfangs, der steuerungsrelevanten Ebenen oder den bereits vorhandenen Zielsetzungen. In jedem Fall ist eine

individuelle Prüfung notwendig, auf dessen Basis das Kernteam die grundlegenden Entscheidungen zur Zielstruktur treffen kann. Grundsätzlich werden strategische Ziele auf der übergeordneten Ebene der Produktgruppen und operative Ziele auf der steuerungrelevanten Ebene, häufig der Produktebene, verankert (Abbildung 9).

Während bei den strategischen Zielen mindestens die Hinwirkung des Amts zur Erreichung gegeben sein sollte, müssen die operativen Ziele dem Aufgabenprofil der Haushaltsposition entsprechen.

Allgemeine Leitlinien können den Prozess sinnvoll ergänzen und auf Ebene der Produktbereiche verankert werden. Da über diese Ebene jedoch keinerlei Steuerungsmöglichkeit gegeben ist, ist dieser Schritt optional.

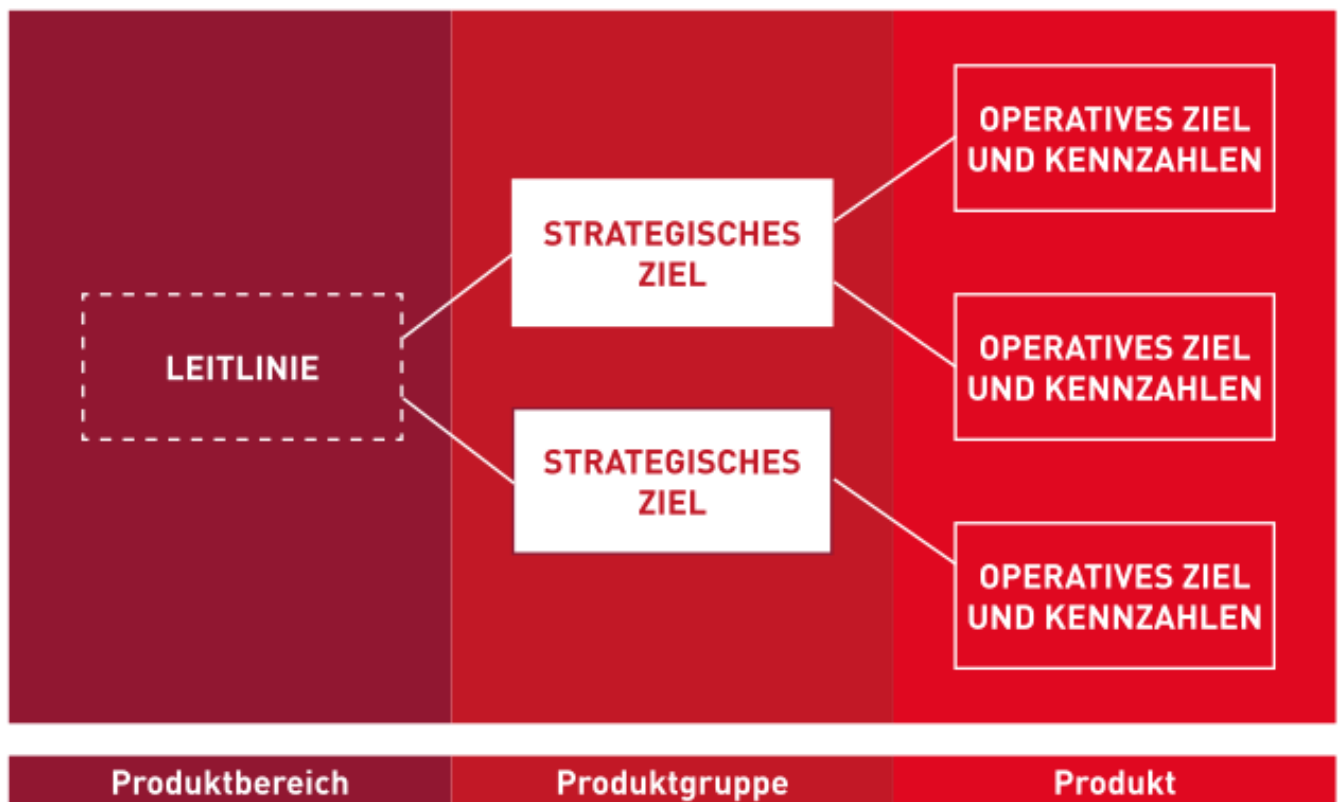


Abbildung 9: Beispielhafte Zielstruktur © LAG 21 NRW

3.3.4 Ziel- und Kennzahlenentwicklung

Kern des Prozesses bildet die Festlegung einer kommunalspezifischen Zielstruktur innerhalb des Produkthaushalts verbunden mit der wirkungsorientierten Ziel- und Kennzahlenentwicklung für die entsprechenden Haushaltspositionen. Mit der Ziel- und Kennzahlentwicklung wird die entworfene Zielstruktur in der Praxis umgesetzt. Dabei ist es hilfreich, wenn auf bestehenden Nachhaltigkeitszielsystemen, zum Beispiel einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, aufgebaut werden kann. Der inhaltliche Fokus dieses Prozessschrittes liegt auf der nachhaltigen Wirkungsorientierung, „bei der die Betrachtung über die eingesetzten Ressourcen (Inputs) und unmittelbaren Leistungsergebnisse (Outputs) hinausgehen und die mittelbaren Wirkungen der erbrachten Leistungen (Outcome und Impact) in den Fokus rücken“.¹⁴

Für die erfolgreiche Umsetzung werden die Ämter im Rahmen von drei Workshopphasen begleitet, bei denen folgende Schritte unternommen werden:

- Zuordnung der Nachhaltigkeitsziele zur kommunalspezifischen Zielstruktur und entsprechende Anpassung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsziele
- Anpassung der bestehenden Zielsetzungen im Haushalt (mind. Widerspruchsfreiheit)
- Entwicklung fehlender Zielsetzungen und Kennzahlen

Folgende allgemeine Anforderungen gelten bei der Entwicklung von Zielen sowie

Kennzahlen und Indikatoren für den Nachhaltigkeitshaushalt:

Strategische Ziele

legen die mehrjährige Ausrichtung fest und benennen, was in der Kommune mit der Produktgruppe im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung langfristig erreicht werden soll, wobei insbesondere die Bezüge zur kommunaleigenen Nachhaltigkeitsstrategie herausgestellt werden. Dabei kann der Beitrag des Amts bzw. der Produktgruppe ebenso im Sinne einer Hinwirkung zur Zielerreichung verstanden werden. Wichtig bei der Zielformulierung ist die Wirkungsorientierung, also das Abzielen auf eine Wirkung (Impact) bei der Erreichung des Ziels. Grundsätzlich wird empfohlen 1–2 strategische Ziele pro Produktgruppe zu formulieren.

Operative Ziele

werden aus strategischen Zielen abgeleitet und verfügen über einen starken Handlungscharakter. Sie liegen in der konkreten Umsetzungskompetenz des Amts, sind auf einen kurz- bzw. mittelfristigen Zeithorizont ausgerichtet und entsprechend konkret formuliert. Dabei entsprechen sie den sogenannten SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, akzeptiert bzw. ambitioniert, realistisch und terminiert). Durch das Erreichen operativer Ziele muss eine Hinwirkung auf strategische Ziele ersichtlich sein.

Kennzahlen

und Indikatoren müssen klar definiert sein, so dass alle potenziell Messenden zum selben Ergebnis kommen. Dabei besteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Kenn-

¹⁴ vgl. Plazek, M./ Schuster, F. (2015)

zahlen und operativen Zielen: Kennzahlen sollten operative Zielerreichungsgrade möglichst exakt beschreiben und operative Ziele sollten soweit möglich durch Kennzahlen beschrieben werden. Auf diese Weise zeigt eine Verbesserung der Indikatorenwerte die Erreichung operativer und strategischer Ziele an. Zudem sollten Zeitreihenvergleiche möglich sein. Bei der Wirkungsmessung in diesen komplexen Zusammenhängen mithilfe von Indikatoren eröffnen sich Fragen von Aussagekraft über Kennzahlenüberfluss, Datenverfügbarkeit bis hin zur Steuerungsrelevanz. Lösungen sollten dabei mit Blick auf die spezifischen Ziele und Indikatoren gefunden werden. Grundsätzlich gilt die Konzentration auf wesentliche Kennzahlen, den Messaufwand vertretbar zu halten und bestehende Kennzahlen sinnvoll einzubinden.

3.3.5 Darstellung der Berichterstattung

Abschließend erfolgt die Beschäftigung mit der Darstellung und Berichterstattung möglichst integriert im bestehenden Haushaltsplan. Mit Finalisierung und Verankerung der Ziele und Kennzahlen rückt die Darstellung des Nachhaltigkeitshaushalts sowie die Berichterstattung in den Fokus. Auch hier ist die Vermeidung von Parallelstrukturen anzustreben.

Darstellung im Haushalt:

Bei der Darstellung im Haushalt wird grundsätzlich auf der gegebenen Haushaltsstruktur aufgebaut, mit dem Ziel, den Nachhaltigkeitshaushalt in den „normalen“ doppischen Haushaltplan zu integrieren. Beispielsweise über die Integration

der Ziele und Kennzahlen in die Beschreibung der entsprechenden Produktposition der Teilhaushaltspläne. Darüber hinaus wird empfohlen, allgemeine Informationen über den Nachhaltigkeitshaushalt bzw. wesentliche Zielsetzungen im Vorbericht oder Vorwort des Haushaltsplans aufzunehmen.

Bei der Darstellung spielen ebenfalls die Beachtung von Kommunikationsaspekten, wie die Verständlichkeit oder die Überzeugungsfähigkeit gegenüber Politik und Gesellschaft, sowie die Gebrauchsmöglichkeiten für die Verwaltung eine Rolle.

Berichtslegung über Nachhaltigkeitsziele:

Für die Berichtslegung wird eine Integration in die bestehenden Finanzberichtszyklen empfohlen, wie in der nachfolgenden Abbildung 10 dargestellt. Die dauerhafte Berichterstattung zu den Indikatoren ist mit der Finanzberichterstattung im jährlichen Lagebericht und Rechenschaftsbericht zu verknüpfen. Für einen mehrjährigen Überblick mit Fokus auf die längerfristigen Prozesse kann dann ein kommunaler Nachhaltigkeitsbericht, z.B. nach BNK-Standard, genutzt werden. In diesem Zuge sollte möglichst eine Harmonisierung der Kennzahlen erfolgen.

Grundsätzlich gilt, dass die Zielerreichung im Rahmen des Jahresabschlusses im Lagebericht dargestellt wird, denn so kann einerseits die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitszielen mit der Finanzberichterstattung verknüpft werden und andererseits der Stand der Zielerreichung und entsprechende Interdependenzen dargelegt werden. Zur Steigerung der unterjährigen Steuerung ist darüber hinaus eine

unterjährige Berichterstattung anhand der Kennzahlen wünschenswert.

Auch externe Behörden zur überörtlichen Prüfung haben teilweise Nachhaltigkeit im Prüfkatalog aufgenommen. So prüft die Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA NRW) den Haushalt (insb. Jahresabschlüsse und Lageberichte) auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit und legt dabei ein Augenmerk auf die nachhaltige Haushaltssteuerung.

Verbindung der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichtslegung in bestehenden Finanzberichtszyklen



Abbildung 10: Verbindung der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichtslegung in bestehenden Finanzberichtszyklen © eigene Darstellung nach Schuster, F. et al. (2015)



4 Nachhaltigkeitshaushalt der Stadt Lüdenscheid

4.1 Kommunales Kurzportrait.....	29
4.2 Aufbauorganisation	31
4.3 Bestandsaufnahme.....	32
4.4 Projektablauf	33
4.5 Einblick in die konkrete Umsetzung.....	33



Abbildung 11: Stadt Lüdenscheid

4.1 Kommunales Kurzportrait

Lüdenscheid ist ein südwestfälisches Wirtschafts- und Dienstleistungszentrum in der Mittelgebirgslandschaft des Sauerlands. Als Stadt im Märkischen Kreis mit rund 71.000 Einwohner*innen ist sie gesellschaftlicher und kultureller Mittelpunkt in der Region. Die direkte Lage an der Autobahn 45 (Sauerlandlinie) sowie die Regionalbahnen nach Dortmund und Köln bieten eine gute Infrastruktur mit Anbindung an das Ruhrgebiet und Rheinland.

Die mittelständische Wirtschaftsstruktur wird im Wesentlichen durch das produzierende Gewerbe bestimmt. Branchenschwerpunkte bilden die Elektrotechnik, die Eisen-, Blech- und Metallverarbeitung, der Maschinenbau und die Kunststoffverarbeitung. Zahlreiche Weltmarktführer sind in Lüdenscheid beheimatet. Aus Sicht des Klimaschutzes und des

Nachhaltigkeitsgedankens erwähnenswert ist die Eröffnung des ersten klimaneutralen Produktionsstandorts eines weltweit agierenden Unternehmens auf Lüdenscheider Boden im Jahr 2019.

Die angespannte finanzielle Lage der Stadt Lüdenscheid stellt derzeit eine große Herausforderung dar. Umso wichtiger ist es den Nachhaltigkeitsgedanken, der sich in den letzten Jahren wie ein roter Faden durch die Stadt zieht, mit der Erarbeitung eines kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts fortzuführen und auch auf finanzieller Basis im städtischen Haushalt zu berücksichtigen und zu verankern.

Bereits Ende der 90er Jahre trat Lüdenscheid als eine der ersten Kommunen dem Klimabündnis bei und bekannte sich so offiziell zum Klimaschutz. Es folgte 2019 das „Aktionsprogramm Klimaschutz“ sowie die Erstellung einer ambitionierten integrierten Nachhaltigkeitsstrategie. 2022 schloss sich der erste Nachhaltigkeitsbericht der

Stadt Lüdenscheid an. Mit dem hier vorliegenden Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt hat Lüdenscheid die Prozesskette Nachhaltigkeit vervollständigt und zählt damit zu einer von wenigen Städten deutschlandweit, die alle drei Bausteine erarbeitet haben. Begleitet wird der Nachhaltigkeitsgedanke durch die Erstellung eines Quartierskonzepts (2023) und eines Voluntary Local Reviews – Nachhaltige Städte und Gemeinden (2024) sowie weiterer Projekte z. B. im Bereich Fairtrade, Klimafolgenanpassung (Stadtklimaanalyse 2023, Freiraumentwicklungskonzept 2025, Hitzeaktionsplan 2025) und der sozialen Nachhaltigkeit (Spielplatzentwicklungskonzept 2026). Für das stadtweite Engagement im Bereich Nachhaltigkeit wurde die Stadt Lüdenscheid 2024 vom Senat der Wirtschaft mit dem SDG Innovation Award ausgezeichnet.

Die Prozesskette Nachhaltigkeit zu vervollständigen und damit den roten Faden der Nachhaltigkeit für Lüdenscheid weiterzuführen und den städtischen Haushalt auf dieses neue Niveau mit nachhaltigen Kennzahlen und Zielen zu heben, stellt die Motivation zur Teilnahme am Projekt dar. Die Anforderungen an die städtischen Finanzmittel und deren sorgfältiger Umgang wachsen stetig. Eine nachhaltige Handlungsweise und Ausrichtung wird daher immer essenzieller und muss im alltäglichen Verwaltungshandeln etabliert werden.



Abbildung 12: Urkundenverleihung an die Stadt Lüdenscheid zum Abschluss des Nachhaltigkeitshaushaltes © LAG 21 NRW/Martin Magunia

4.2 Aufbauorganisation

Zunächst wurden für eine effiziente Prozessgestaltung die relevanten Arbeitsgremien gebildet. Die Aufbauorganisation der Stadt Lüdenscheid gliedert sich in die drei Arbeitsgremien Koordination, Kernteam und Clustergruppen (Abbildung 13).

Das Koordinationsteam bildete sich aus der Fachdienstleitung Steuern, Finanzen und Beteiligungen sowie dem Fachbereichsleiter für Klima und Umwelt und der Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsbeauftragten. Sie waren die Ansprechpersonen für die am Prozess beteiligten oder interessierten Personen und nahmen dabei eine zentrale Rolle in der Aufbauorganisation ein.

Für die inhaltliche Vor- und Nachbereitung bzw. Begleitung der Workshopphasen wurde ein verwaltungsinternes Kernteam gebildet.

Dem Ansatz einer integrierten Kommunalentwicklung folgend ist das Kernteam fachbereichsübergreifend besetzt, sodass bei der Bearbeitung von Projektinhalten die Perspektiven und Herausforderungen verschiedener Fachbereiche berücksichtigt werden.

Das zentrale Arbeitsgremium für die Erarbeitung des Nachhaltigkeitshaushaltes stellten die Clustergruppen dar. Die fünf Cluster wurden nach Fachbereichen gebildet, wobei der Fachbereich 4 und 6 zusammengefasst wurden, und mit den jeweiligen Fachdienstleitungen sowie sachkundigen Mitarbeitenden besetzt wurde.

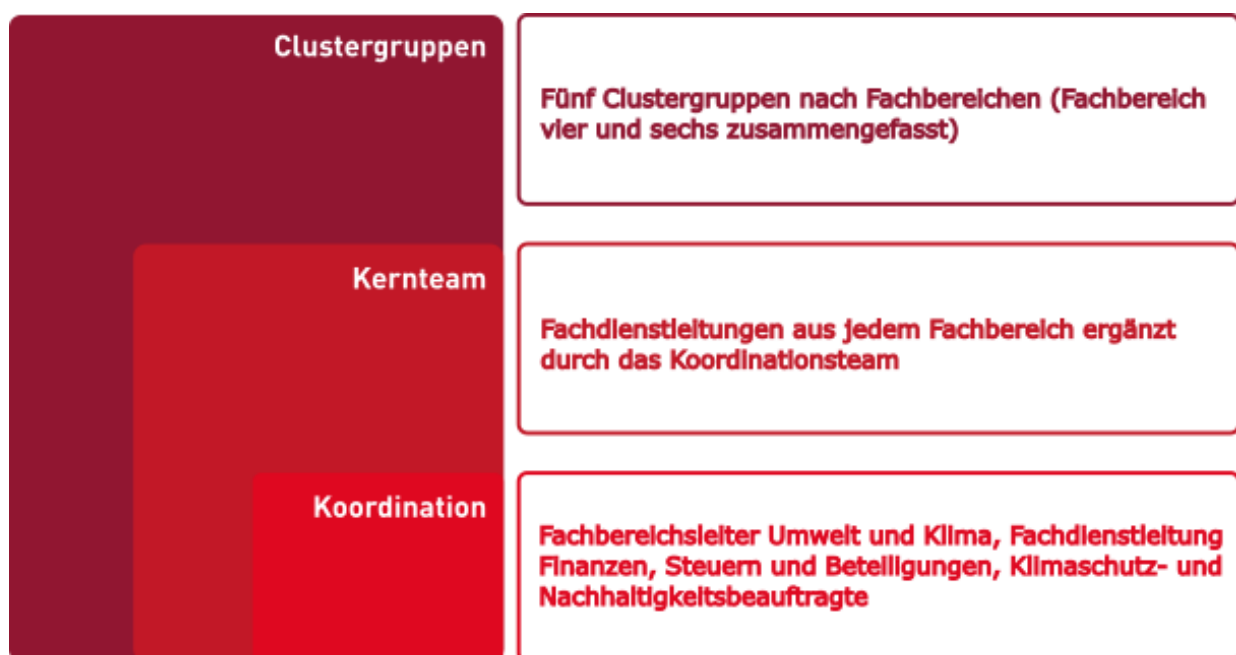


Abbildung 13: Zusammensetzung der Arbeitsgremien der Stadt Lüdenscheid © LAG 21 NRW

4.3 Bestandsaufnahme

Im Anschluss an die Bildung der Arbeitsgremien folgte die Bestandsaufnahme. Die Bestandsaufnahme der Ist-Situation des Haushalts hinsichtlich seiner Struktur, Elemente und Nutzung sowie die Sichtung bestehender Zielsysteme und Konzepte dient der umfassenden Einsicht in den derzeitigen Zustand, der passgenauen Entwicklung des Nachhaltigkeitshaushaltes sowie der Vermeidung von Parallelstrukturen und Widersprüchen.

Der bestehende Haushalt 2024/2025 für Lüdenscheid stellt einen Doppelhaushalt dar. Hintergrund dafür waren Unwägbarkeiten im Jahr 2023 hinsichtlich verschiedener Rahmenbedingungen. Für den aktuellen Haushalt wurde ein Haushaltssicherungskonzept aufgestellt.

Als Besonderheit ist hervorzuheben, dass Lüdenscheid zum Haushalt 2021 bereits das Produkt „01.09.01 Organisationsangelegenheiten und technikunterstützte Informationsverarbeitung“ sowie Produkte mit Bezug zum Stadtreinigungs-, Transport und Baubetrieb (STL) unter Einbezug des Wirtschaftsplans im Rahmen eines Pilotprojektes in Zusammenarbeit mit der LAG 21 NRW im Sinne eines Nachhaltigkeitshaushalts umgestellt hat.

Insgesamt gliedert sich der Haushalt der Stadt Lüdenscheid in Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte auf. Die Produktbereiche und Produktgruppen stellen dabei Gliederungsebenen dar, die keine weitere Beschreibung oder Steuerungsrelevanz aufweisen. Die im Haushaltsplan vorhandenen Zielsetzungen sowie Kennzahlen sind auf Ebene der Produkte verortet und eher allgemein und stichpunktartig

sowie teilweise sehr unterschiedlich ausgestaltet. Abgesehen vom bereits umgestellten Produkt, wird nicht zwischen strategischen und operativen Zielen differenziert, es werden keine SMART-Kriterien erfüllt, und es wird kein expliziter Bezug zur Nachhaltigkeitsstrategie hergestellt.

Im Rahmen der Sitzung des Kernteams am 17.03.2025 wurde beschlossen, die Zielstruktur des kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts in Lüdenscheid dahingehend auszugestalten, dass eine Verankerung der strategischen Ziele sowie operativen Ziele zur Konkretisierung mit zugehörigen Kennzahlen zur Wirkungsmessung auf Produktebene erfolgt. Damit werden die nicht zur Steuerung genutzten Produktgruppen ausgeklammert.

Die Stadt Lüdenscheid entwickelte in Zusammenarbeit mit der SKEW und der LAG 21 NRW von 2019 bis 2021 eine Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen des Projektes Global Nachhaltige Kommune NRW (GNK NRW) mittels einer Steuerungsgruppe bestehend aus Mitgliedern aus Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Das Zielsystem der Nachhaltigkeitsstrategie dient als Quelle für Zielsetzungen, die in den Nachhaltigkeitshaushalt überführt werden sollen. Dort, wo inhaltliche Lücken entstehen, kann auf Nachhaltigkeitsstrategien des Landes und des Bundes oder SDGs beispielhaft zurückgegriffen werden. Das Haushaltssicherungskonzept sowie der Nachhaltigkeitsbericht werden allgemein einbezogen.

4.4 Projektablauf

Für die Erarbeitung des Nachhaltigkeitshaushaltes wurden in der Stadt Lüdenscheid insgesamt drei Workshopphasen mit jeweils fünf Terminen, ein Workshop pro Cluster, zur Erarbeitung der Ziel- und Kennzahlenstruktur durchgeführt. Der Fokus der ersten Workshopphase im März bis April 2025 lag auf der Vermittlung des Modells des Nachhaltigkeitshaushaltes, der Diskussion grundsätzlicher Rückfragen sowie auf der Erarbeitung erster strategischer Ziele für die Produkte.

Während der zweiten Workshopphase im September 2025 wurden die strategischen Ziele durch operative Ziele konkretisiert. Anhand der SMART-Kriterien konnten die Ziele hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit der Produkte operationalisiert werden.

Die dritte und letzte Workshopphase zur Entwicklung von Kennzahlen erfolgte im März 2026. Neben der reinen Diskussion der Messung der Zielerreichung der Kennzahlen, wurde in diesem letzten Schritt geprüft, ob die alten Haushaltsziele mit den neuen strategischen und operativen Zielen inkl. Kennzahlen überschrieben werden können.

Begleitend zu den Workshopphasen wurden im März 2025, Juli 2025, Dezember 2025 und Juni 2026 vier Sitzungen mit dem Kernteam durchgeführt. Neben der Reflexion der Workshops sowie etwaiger Anpassungsbedarfe, wurden zudem die Einbindung und Information der Politik, die interne und externe Kommunikation sowie der weitere Verstetigungsprozess diskutiert.

Während des Entwicklungsprozesses hat die Kämmerei im Frühjahr 2026 mit jedem

Fachdienst Haushaltsgespräche geführt, um etwaige finanzielle Einsparungen zu identifizieren. Dabei wurde bereits auf die bis zu dem Zeitpunkt erarbeiteten Nachhaltigkeitsziele im Haushalt zurückgegriffen, um Prioritäten zu identifizieren und Effizienzsteigerungen zu ermitteln.

4.5 Einblick in die konkrete Umsetzung

4.5.1 Zielstruktur

Im Rahmen des Entwicklungsprozesses konnte festgestellt werden, dass vor allem die Ebene der Produkte im Lüdenscheider Haushalt die steuerungsrelevante Ebene ist. Die Ebenen der Produktbereiche und Produktgruppen stellen eher Gliederungsebenen dar, die keine weitere Beschreibung oder Steuerungsrelevanz aufweisen. Aus diesem Grund wurde beschlossen, die Zielstruktur im Rahmen des kommunalen Nachhaltigkeitshaushaltes in Lüdenscheid dahingehend auszugestalten, dass sowohl die strategischen als auch die operativen Ziele inkl. der zugehörigen Kennzahlen zur Wirkungsmessung auf Ebene der Produkte verankert werden (Abbildung 14). Dabei kam es vor, dass einzelne Produkte mit sehr ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung auf Ebene der strategischen Ziele und teilweise auch auf Ebene der operativen Ziele zusammengefasst wurden.

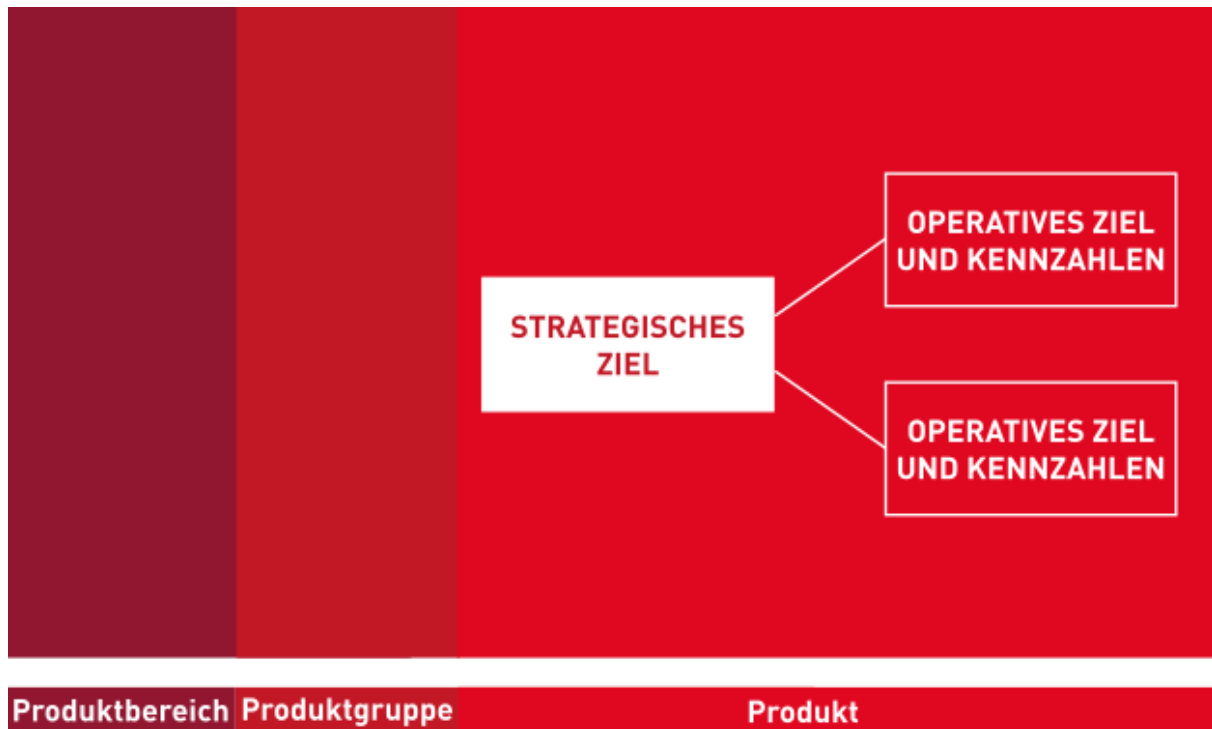


Abbildung 14: Zielstruktur des Nachhaltigkeitshaushaltes in Lüdenscheid © LAG 21 NRW

4.5.2 Darstellung im Haushalt

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt ist ein komplexes Instrument, welches verschiedener Kommunikationswege und Verortungen bedarf. Grundsätzlich baut die Stadt Lüdenscheid auf der gegebenen Haushaltsstruktur auf. Die erarbeiteten strategischen und operativen Nachhaltigkeitsziele einschließlich der Kennzahlen je Produkt werden im Haushalt integriert und ersetzen die bisherigen Ziele und Kennzahlen in den Produktbeschreibungen der entsprechenden Positionen im Haushalt.

Darüber hinaus wird die Stadt wesentliche Zielsetzungen des Nachhaltigkeitshaushalts und Informationen über den Entwicklungsprozess in den Vorbericht ab dem ersten Nachhaltigkeitshaushalt für das Jahr 2028 aufnehmen. In den ab 2028 aufzustellenden Jahresabschlüssen werden Informationen zur Zielerreichung der Nachhaltigkeitskennzahlen aufgenommen. Die Darstellung der Ziele und SDGs werden

zukünftig auch über das System IKVS und somit in interaktiver Form sowohl im Haushaltsplan als auch im Jahresabschluss zur Verfügung stehen.

4.5.3 Beispiele aus dem Haushaltsplan

Der Haushalt der Stadt Lüdenscheid gliedert sich in 16 Produktbereiche, 46 Produktgruppen und 134 Produkte, für die nahezu vollständig eine entsprechende Zielstruktur entwickelt wurde. Aufgrund der Vielzahl an Ergebnissen wird an dieser Stelle auf eine umfangreiche Darstellung verzichtet und lediglich ein Einblick in ausgewählte Beispiele gewährt. Einen umfänglichen Überblick wird der Haushaltsplan der Stadt Lüdenscheid ab 2028 gewähren.

Beispiel Fachbereich I

Produktgruppe			
Archiv			
Produkte			
Stadtarchiv			
Strategisches Ziel	Das Stadtarchiv trägt durch das Sammeln, Bewahren und Erschließen historisch relevanter Unterlagen zur Sicherung der städtischen Überlieferung bei. Es fördert die stadtgeschichtliche Identität durch aktive Vermittlung und Veröffentlichung archivalischer Quellen. Gleichzeitig unterstützt das Archiv die Digitalisierung innerhalb der Stadtverwaltung mit dem Ziel, die papierbasierte Aktenführung – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – zu reduzieren.		
Operative Ziele	Jährlich werden mindestens 90% der bis 31.10. zur Abgabe angemeldeten Akten übernommen und in das Zwischenarchiv eingearbeitet, inkl. Nachweise über die abgegebenen Akten für den abgebenden Fachdienst in digitaler Form.	Jährlich werden mindestens 10% mehr Altakten bearbeitet (entweder kassiert oder erschlossen), als übernommen wurden, um die bis 2006 aufgelaufenen Bearbeitungsrückstände weiter abzubauen.	Jährlich werden mindestens 90 % der bis 30.11. an das Stadtarchiv gerichteten schriftlichen Benutzeranfragen bearbeitet und beantwortet.
Kennzahlen	Anteil der bis zum 31.10. angemeldeten Akten, die fristgerecht übernommen und ins Zwischenarchiv eingearbeitet werden (%)	Verhältnis bearbeiteter Altakten (kassiert oder erschlossen) zu neu übernommenen Akten pro Jahr (%)	Anteil der bis 30.11. beantworteten Benutzeranfragen (%)
	Anteil der übernommenen Akten, zu denen ein digitaler Übernahmenachweis für den abgebenden Fachdienst bereitgestellt wurde (%)	Entwicklung des Bearbeitungsrückstands (Bestand Altakten bis 2006) gegenüber dem Vorjahr (%)	

Beispiel Fachbereich II

Produktgruppe			
Zentrale Dienste			
Produkt			
Zentraler Vergabeservice und Gebäudeflächenmanagement			
Strategisches Ziel	Die Stadt Lüdenscheid wird bis 2030 eine haushaltsnahe Nachbereitung aller Beschaffungs-, Vergabe- und Flächennutzungsprozesse durch den Fachdienst ZGW sicherstellen. Dabei werden Nachhaltigkeits-, Effizienz- und Transparenzkriterien systematisch berücksichtigt. So wird in Zukunft ein verantwortungsvoller Umgang mit öffentlichen Mitteln gefördert, die ressourcenschonende Nutzung städtischer Flächen gestärkt und eine rechtssichere sowie klimafreundliche Beschaffung dauerhaft unterstützt.		
Operative Ziele	Bis 2030 werden in mindestens 50 % aller durchgeführten Ausschreibungen Nachhaltigkeitskriterien (z. B. Lebenszykluskosten, Energieeffizienz, Recyclingfähigkeit) verpflichtend berücksichtigt, um die ökologische und ökonomische Wirkung öffentlicher Beschaffung messbar zu steigern.	Ab 2030 wird für 100 % der städtischen Dienststellen ein digitales Flächenkataster eingeführt, das jährlich aktualisiert wird und Optimierungsvorschläge zur Reduktion des Flächenverbrauchs pro Mitarbeitenden ermöglicht.	Es werden 100 % der Vergabeverfahren innerhalb der gesetzlich vorgesehenen Fristen und mit einer Kostenabweichung von maximal 20 % abgeschlossen. Gleichzeitig wird eine digitale Nachbereitung aller Vergaben etabliert, um Transparenz und Vergleichbarkeit sicherzustellen.
Kennzahlen	Anteil der durchgeführten Ausschreibungen, die Nachhaltigkeitskriterien verpflichtend berücksichtigen (%)	Anteil der städtischen Dienststellen, die im digitalen Flächenkataster erfasst sind (%) Flächenverbrauch pro Mitarbeiter*in (m2).	Anteil der Vergabeverfahren, die innerhalb der gesetzlich vorgesehenen Fristen abgeschlossen wurden (%)
			Prozentualer Anteil der Kostenabweichung bei abgeschlossenen Vergabeverfahren (%)

Beispiel Fachbereich III

Produktgruppe			
Statistik und Wahlen			
Produkt			
Wahlen			
Strategisches Ziel	Die Stadt Lüdenscheid stellt durch eine rechtssichere und barrierearme Organisation von Wahlen, Bürgerentscheiden und Abstimmungen sicher, dass alle gesellschaftlichen Gruppen aktiv an demokratischen Prozessen teilhaben können und die demokratische Legitimation auf kommunaler Ebene gestärkt wird.		
Operative Ziele	Die Stadt Lüdenscheid strebt eine Aufwandsdeckung bei der Durchführung von Wahlen (außer Kommunalwahlen) an. Damit erfolgt eine wirtschaftliche Durchführung von Wahlen, Bürgerentscheiden und Abstimmungen und damit – mit Ausnahme der Kommunalwahlen – eine vollständige Deckung der Aufwendungen durch Erstattungen und Zuschüsse.	Vor jeder Wahl absolvieren mindestens 75 % aller eingesetzten ehrenamtlichen Wahlhelfer eine digitale oder analoge Fortbildungs-/ Informationsveranstaltung im dauerhaft etablierten Schulungsprogramm. Bis 2028 ist ein Feedbacksystem im Nachgang zur Wahl etabliert, welches die Qualitätsverbesserung der Schulungen sicherstellt.	Alle Wahlräume in Lüdenscheid sind in sich barrierefrei und verfügen über barrierearme Zugänge, dieser Standard wird bei jedem Wahltermin gehalten.
Kennzahlen	Vollständige Deckung der Aufwendungen durch Erstattungen und Zuschüsse (ja/nein)	Anteil geschulter Wahlhelfer*innen (%) Feedbacksystem etabliert (ja/nein)	Anteil barrierefreier Wahlräume mit barrierefreien Zugängen (%)

Beispiel Fachbereich IV

Produktgruppe			
Vermessungen und Erfassung von Geobasisdaten			
Produkt			
Geodatenmanagement und Serviceleistungen			
Strategisches Ziel	Ein digitaler Zwilling der Stadt entsteht auf Grundlage einer zentralen Urban Data Plattform für eine ressourcenschonende, transparente und bürger*innenorientierte Stadtentwicklung, einschließlich Klimafolgenmonitoring, verwaltungsinterner Geodatenutzung und partizipativer Informationszugänge. Alle strategischen Produkte besitzen eine 100 % Open Source Basis und haben offene Schnittstellen.		
Operative Ziele	Die Geobasisdaten werden jährlich bedarfsgerecht aktualisiert, um eine konsistente Datenbasis für Verwaltung, Bürger*innen und externe Akteur*innen sicherzustellen.	Ab 2028 steigt der Umfang der Nutzung der städtischen Geodaten jährlich, durch die Anzahl neuer Projekte bzw. durch die Digitalisierung kommunaler Daten (z.B. digitale Kartenportale, Klimafolgenmonitoring).	Zur Förderung von ressourcenschonender Datenerhebungsmethoden statt mehrfacher Vor-Ort-Erhebungen sind die bereitgestellten Luft- und Schrägluftbilder ab 2028 nicht älter als 4 Jahre.
Kennzahlen	Anteil der Geobasisdatensätze, die mindestens einmal jährlich aktualisiert werden (%)	Nutzungsgrad der städtischen Geodaten (z. B. Zugriffe, Abrufe, interne Anwendungen) pro Jahr	Alter der bereitgestellten Luft- und Schrägluftbilder (in Jahren)
		Anzahl der umgesetzten Projekte	Anzahl der eingesparten Vor-Ort-Erhebungen durch Nutzung von Luft- und Schrägluftbildern
		Anzahl der Plotausgaben	
		Anzahl der digitalisierten Fachdaten	

Beispiel Fachbereich V

Produktgruppe			
Volkshochschule			
Produkt			
Weiterbildung - Unterrichtsveranstaltungen nach gesetzlichem Auftrag			
Strategi- sches Ziel	Die Stadt Lüdenscheld stellt über ihren Haushalt sicher, dass die Volkshochschule: - für den im Weiterbildungsgesetz NRW verankerten Bereich BNE adäquate Angebote machen kann, - ein an den Nachhaltigkeitszielen orientiertes Weiterbildungsangebot entwickelt und durchgeführt werden kann, - die Teilhabe an Weiterbildungsangeboten allen Menschen, im Sinne der "Charta der Vielfalt", ab 15 Jahren in der Stadtgesellschaft möglich ist.		
Operative Ziele	Ab dem Jahr 2027 verfügt die VHS über ein Konzept zur Integration von Nachhaltigkeit in ihrem Leitbild und Programmangeboten. Dieses wird alle drei Jahre auf seine Aktualität hin überprüft und ggf. überarbeitet.	Ab dem Herbstsemester 2026 sind mindestens 10 % der Angebote der VHS so geplant, dass sie zielgruppenspezifische Bedarfe berücksichtigen (z. B. Migrantinnen, Seniorinnen, Menschen mit Behinderung, Geringqualifizierte, junge Menschen).	Die VHS bietet in jedem Semester ein eigenständiges Programmsegment im Programmbe- reich Mensch und Gesellschaft für nachhaltige Entwicklung (BNE) an, das sich am Weiterbil- dungsgesetz NRW orientiert. Hierbei soll es ei- nen expliziten Bezug zu ökologischen, sozialen oder ökonomischen Themen geben.
Kennzahlen	Nachhaltigkeit in Leitbild der VHS veran- kert (ja/nein)	Prozentualer Anteil der geplanten Angebote der VHS in denen zielgruppenspezifische Be- darfe berücksichtigt werden (z.B. Migrant*in- nen, Senior*innen, Menschen mit Behinde- rung, Geringqualifizierte, junge Menschen)	Die VHS verfügt über das Programmsegment "Bildung für nachhaltige Entwicklung" (ja/nein)
	Konzept alle drei Jahre überarbeitet und auf Aktualität geprüft (ja/nein)		Anzahl der Kurse
			Anzahl der Teilnehmenden

Beispiel Fachbereich VI

Produktgruppe				
Natur- und Landschaftspflege				
Produkt				
Freiraumplanung und Waldwirtschaft				
Strategisches Ziel	Die Stadt Lüdenscheid entwickelt und sichert eine klimaresiliente, biodiversitätsfördernde und generationengerechte grün-blaue Infrastruktur durch das nachhaltige Freiraumentwicklungskonzept, naturnahe Waldwirtschaft, Einbeziehung der Bevölkerung und orientiert am Konzept der Schwammstadt.			
Operative Ziele	Bis 2035 werden mindestens zusätzlich 3 öffentliche Gebäude mit Dach- oder Fassadenbegrünung begrünt.	Ab 2028 sind jährlich mindestens zwei öffentlich zugängliche Freiflächen nach ökologischen Kriterien wie Blühwiesen, Totholzkonzepten oder Insektenhabitaten umgestaltet. Bis 2035 sind insgesamt fünf größere Flächen aufgewertet, die zur Stärkung der biodiversitätsfördernden und klimaresilienten Grünstruktur beitragen.	Ab 2026 wird jährlich eine Maßnahme nach dem Schwammstadtprinzip zur Starkregenvorsorge (z.B. Entsiegelung, Regenwasserrückhalt, Baumrigolen) in öffentlich zugänglichen Freiräumen umgesetzt.	Ab 2027 werden mindestens 5 Hektar der städtischen Waldflächen nach den Grundsätzen der naturnahen Waldwirtschaft (Mischwald, Verjüngung, Habitaträume) bewirtschaftet, um Klimaresilienz und Artenvielfalt zu stärken.
Kennzahlen	Anzahl öffentlicher Gebäude mit neu umgesetzter Dach- oder Fassadenbegrünung	Anzahl der jährlich ökologisch umgestalteten öffentlich zugänglichen Freiflächen	Anzahl der jährlich umgesetzten Schwammstadt-Maßnahmen in öffentlich zugänglichen Freiräumen	Anteil der städtischen Waldflächen, die nach Grundsätzen der naturnahen Waldwirtschaft bewirtschaftet werden (%)

	Begrünte Dach- und Fassadenfläche an öffentlichen Gebäuden (m²)	Anzahl der bis 2035 insgesamt aufgewerteten größeren Freiflächen (ab 500 m²)	Fläche entsiegelter bzw. wasserrückhaltender Strukturen (m²/Jahr)	Fläche der städtischen Waldflächen, die nach Grundsätzen der naturnahen Waldwirtschaft bewirtschaftet wird (Entwicklung) (Hektar)
	Regenwasserspeicherkapazität der neu begrünten Dächer	Fläche (m²) mit einer Steigerung von mindestens 2 Biodiversitätswertpunkten nach LANUK-Verfahren (Zielzahl 2)	Regenwasserspeicherkapazität	



5 Ausblick: Umsetzung und Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts der Stadt Lüden- scheid

5.1 Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts der Stadt Lüdenscheid	44
---	----

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt ist eine spezifische wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung (Outcomesteuerung), deren Zweck darin besteht, die Verteilung von Finanzmitteln an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten. Damit dies gelingt, ist es unabdinglich den Prozess des kommunalen Nachhaltigkeitshaushalts als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstehen, der fortwährend die Wirksamkeits- und Erfolgskontrolle sicherstellt und auf die stetige Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Inhalte abzielt. Dabei sind verschiedene Dimensionen zu beachten:

Ein Fokus liegt auf der stetigen Weiterentwicklung der Zielstruktur mit dem Ziel der nachhaltigen Wirkungsorientierung. Damit eine entsprechende Steuerungswirkung im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden kann, sollte im Rahmen der regelmäßigen Weiterentwicklung jedes Ziel auf seine Anforderungen (u.a. SMART-Kriterien) überprüft werden. Besonderes Augenmerk liegt an dieser Stelle auf dem Beitrag des Ziels zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Kommune sowie auf der Wirkungsorientierung der Ziele und Kennzahlen, sprich dem Anstreben von Veränderungen. Auch die Verknüpfung der Instrumente der Prozesskette aus Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitshaushalt sollten laufend geprüft und intensiviert werden.

Da das umfängliche Potential des Instruments des Nachhaltigkeitshaushalts erst deutlich wird, wenn dieses zur gelebten Praxis wird, sollte die inhaltliche Weiterentwicklung von entsprechenden Begleitprozessen ergänzt werden. Ein

Schwerpunkt liegt in der Kommunikation zur Akzeptanzstärkung in der Politik und Verwaltung. Denkbar wären beispielsweise Dialog- bzw. Informationsmaßnahmen oder zielgruppenspezifische Handreichungen. Darüber hinaus ist die Einbindung der Politik zentral, um insbesondere auf der strategischen Ebene den neuen und langfristigen Steuerungsansatz zur Wirkungsorientierung zu etablieren. Unterstützende Angebote könnten dabei unter anderem attraktive digitale Darstellungsformen sowie die Integration in bestehende Prozesse sein. Um auf der operativen Ebene die entsprechenden Weichen zur Erreichung der Ziele zu stellen, liegt des Weiteren eine stetige Aufgabe in der Förderung der Nutzung des Instruments durch die Verwaltung. An dieser Stelle bieten sich zum Beispiel regelmäßige Workshopformate, ein schriftlicher Guide sowie die Etablierung eines Standardprozesses im Haushaltsverfahren an.

5.1 Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts der Stadt Lüdenscheid

Ein Schwerpunkt der Verstetigung des Nachhaltigkeitshaushalts von Lüdenscheid liegt in der Kommunikation zur Akzeptanzstärkung in der Politik und Verwaltung. Dabei ist die Einbindung der Politik zentral, um insbesondere auf der strategischen Ebene den neuen und langfristigen Steuerungsansatz zur Wirkungsorientierung zu etablieren. Um auf der operativen Ebene die entsprechenden Weichen zur Erreichung der Ziele zu stellen, liegt des Weiteren eine stetige Aufgabe in der Förderung der Nutzung des Instruments durch die Verwaltung.

Die Stadt Lüdenscheid hat nach der Nachhaltigkeitsstrategie und dem Nachhaltigkeitsbericht mit dem Projektabschluss

zum Nachhaltigkeitshaushalt erfolgreich die „Prozesskette Nachhaltigkeit“ vollendet und gehört damit bundesweit zu den Vorreiterkommunen. Für den kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt in der Stadt wurde der Grundstein gelegt.

Es gilt nun die Nachhaltigkeitsprozesse zu verstetigen und weiterzuentwickeln. In der nächsten Zeit ist die Kommunikation mit Politik und Verwaltung geplant, um das Instrument in die Breite und Nutzung zu bringen. Erstmals wird die Zielstruktur für den Haushalt 2028 aufgenommen. Die nächsten Jahre sollen dazu genutzt werden, die wirkungsorientierte Steuerung zu etablieren und die erarbeiteten Ergebnisse weiter zu qualifizieren.



Abbildung 15: Abschlussfoto der Laufzeit 2025-2026 der Prozesskette Nachhaltigkeit NRW © LAG 21 NRW/Martin Magunia



6 Anhang

6.1 Glossar.....	47
6.2 Abkürzungsverzeichnis	50
6.3 Literaturverzeichnis	51
6.4 Abbildungsverzeichnis.....	53

6.1 Glossar

Agenda 2030

Abschlussdokument des UN-Gipfels vom September 2015 in New York, das die Notwendigkeit einer globalen Transformation hin zu einer Nachhaltigen Entwicklung fokussiert und konkrete Zielsetzungen beinhaltet (Globale Nachhaltigkeitsziele).

Agenda 21

Grundsatzdokument der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992, beschlossen von 172 UN-Mitgliedsstaaten. Aktionsprogramm, das u. a. die kommunale Verantwortung für eine Nachhaltige Entwicklung definiert und einen partizipativen Ansatz fordert.

Anthropozentrisch

den Menschen in den Mittelpunkt stellend

Aufbauorganisation

Organisationseinheiten auf lokaler Ebene zur Erarbeitung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitshaushaltes, im Einzelnen Koordination, Kernteam und Workshop-Cluster

Brundtland-Bericht

Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung aus dem Jahr 1987 mit dem Titel „Our common future – Unsere gemeinsame Zukunft“, der auch nach der ersten Vorsitzenden der Kommission Gro Harlem Brundtland benannt wird. Hier wurde erstmals das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung konkret formuliert.

Clustergruppen

Organisationseinheit, die sich i.d.R. aus den Fachbereichen einer Kommune zusammensetzt. Zentrale Aufgabe ist die Entwicklung einer Zielhierarchie auf Ebene der Produktbereiche, -gruppen und Produkte.

Globale Nachhaltigkeitsziele

(engl. Sustainable Development Goals, SDGs) Zielsystem einer Nachhaltigen Entwicklung, das mit der Agenda 2030 von der UN-Vollversammlung verabschiedet wurde. Beinhaltet 17 Oberziele (Goals), 169 Unterziele (Targets) und über 230 Indikatoren.

Handlungsprogramm

Strategische Handlungsanleitung für die kurz-, mittel- und langfristige Umsetzung des Leitbilds einer Nachhaltigen Entwicklung der Kommune im Kontext der Agenda 2030.

Kernteam

Verwaltungsinternes Arbeitsgremium, das sich i.d.R. aus den Entscheidungsträger*innen der Verwaltung zusammensetzt. Zentrale Aufgabe des Kernteams ist die strategische Umsetzung und Verankerung des Nachhaltigkeitshaushaltes in der Verwaltung vorzubereiten.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Paradigma und Instrumentarium des strategischen Managements, das aus den Schritten Planen – Umsetzen – Bewerten – Anpassen besteht und zyklisch in regelmäßigen Abständen durchlaufen wird.

Koordination

Organisationseinheit, bestehend aus einer Koordination und einer Stellvertretung. Sie übernimmt primär die Aufgabe, den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess der Nachhaltigkeitsstrategie organisatorisch zu steuern.

Leitlinien

Thematisch fokussierte Darstellungen der erstrebenswerten Zukunft. Sie beinhalten einen Bezug zur Agenda 2030 und einem entsprechenden Globalen Nachhaltigkeitsziel.

Lokale Agenda 21

Handlungsprogramme für eine Nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene; direkte Forderung der Agenda 21.

Millenniums-Entwicklungsziele

(engl. Millennium Development Goals, MDGs) stellten im Zeitraum von 2000 bis 2015 ein globales Zielsystem mit primär entwicklungspolitischen Zielsetzungen dar. Im Zentrum standen die Überwindung von Hunger, Armut und Krankheit sowie das Ermöglichen von Bildungschancen, Geschlechtergerechtigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit und eine globale Partnerschaft.

Nachhaltigkeitsstrategie

Strategisches Dokument, hier insbesondere für die kommunale Ebene. Die Nachhaltigkeitsstrategie beinhaltet ein Handlungsprogramm und trifft Aussagen über eine strukturelle Verstetigung des Nachhaltigkeitsmanagements.

Nichtregierungsorganisation

Eine Nichtregierungsorganisation (NRO) bzw. nichtstaatliche Organisation ist ein zivilgesellschaftlicher Interessenverband.

Planetare Ökologische Grenzen

(engl. planetary boundaries) Ökologische Grenzen menschlichen Handelns, markieren entsprechend natürliche Grenzen für das Wachstum von Sach- und Humankapitalien.

Produkt, Produktgruppe, Produktbereich

Gliederungsebenen in der Produkthierarchie des kommunalen Produkthaushalts.

Ressourcen

Mittel, die zur Umsetzung von Maßnahmen eingesetzt werden. Dies können sein: Zeit, Einfluss, Finanzen, Arbeitskraft, Infrastruktur.

Schwache Nachhaltigkeit

Anthropozentrischer Ansatz, der auf dem Drei-Säulen-Modell beruht. Grundprinzip ist die gleichwertige Substituierbarkeit von Naturkapital, Sachkapital oder Humankapital zur Mehrung des gesamtgesellschaftlichen Wohlstands.

Starke Nachhaltigkeit

Ansatz, der auf dem Prinzip Planetarer Ökologischer Grenzen für menschliches Handeln und das Wachstum von Sach- und Humankapitalien beruht (s. im Gegensatz dazu Schwache Nachhaltigkeit). Strategisches Handeln im Sinne der Starken Nachhaltigkeit zielt auf ein nachhaltiges und kontrolliertes Wachstum.

SMART-Kriterien

Anforderungen an Ziele, nach denen diese Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert sein müssen.

Wirkungsorientierung

Betrachtungsweise, bei der die mittelbaren Wirkungen / Veränderungen der erbrachten Leistungen (Outcome und Impact) in den Fokus rücken

6.2 Abkürzungsverzeichnis

BNK

Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune

DNS

Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

GNK

Global Nachhaltige Kommune

GPA NRW

Gemeinde Prüfungsanstalt NRW

KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KNH

Kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt

LAG 21 NRW

Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21
NRW e.V.

MUNV NRW

Ministerium für Umwelt, Naturschutz und
Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen

NHS NRW

Landesnachhaltigkeitsstrategie Nord-
rhein-Westfalen

NRO

Nichtregierungsorganisation

PKN

Prozesskette Nachhaltigkeit

SDG

Sustainable Development Goals (Globale
Nachhaltigkeitsziele)

UN

United Nations (Vereinte Nationen)

VLR

Voluntary Local Review

6.3 Literaturverzeichnis

Bundesregierung (2023): Ein Kompass für die Zukunft. Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Online: <https://www.bundesregierung.de/bregde/schwerpunkte-der-bundesregierung/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846> (zuletzt geprüft am 26.11.2024).

Bundesregierung (2017): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Bonn.

Europäische Kommission (2019a): Reflexionspapier – Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Europa bis 2030. Brüssel.

Europäische Kommission (2019b): Der europäische Grüne Deal. Brüssel.

LAG 21 NRW (Hrsg., 2021): Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019-2021. Bericht zur 2. Projektphase. Dortmund.

Martens et al. (2023): Halbzeit der Agenda 2030. Die globalen Nachhaltigkeitsziele auf dem Prüfstand, Global Policy Forum Europe.

MULNV NRW (2022): Landesregierung setzt Nachhaltigkeitsbeirat ein. 22.04.2022. Abgerufen am 10.10.2022, Online: <https://www.land.nrw/pressemitteilung/landesregierung-setzt-nachhaltigkeitsbeirat-ein#:~:text=Am%205.,der%20Nachhaltigkeit%20und%20Generationsgerechtigkeit%20ausrichten> (zuletzt geprüft am 26.11.2024).

MUNV NRW (2026): Nachhaltigkeitsstrategie.NRW 2026. Leben in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Online: <https://nachhaltigkeit.nrw.de> (zuletzt geprüft am 03.08.2026).

Plazek, M. / Schuster, F. (2015): Wirkungsorientierung im staatlichen Handeln. In Public Governance Ausgabe Winter 2015.

Richardson et al. (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries. Science Advances 9. DOI:10.1126/sciadv.adh2458

Rinawi-Molnar, N. (2024): Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. KGSt-Bericht (2), Köln: KGSt.

Rybicki, M., Romahn, C., Reuter, K., Schuster, F., Klein, S., Späth, S. (2023): Der Nachhaltigkeitshaushalt als Steuerungsinstrument - Entwicklung eines Klassifizierungsschemas zur Stärkung der Transparenz. In: M. Junkernheinrich, S. Koriath, T. Lenk, A. Ranscht-Ostwald, H.Scheller, M. Woisin (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft. Jahrbuch der öffentlichen Finanzen 2-2023, Bd. 258, Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin, S. 65–80.

Schuster, F. et al. (2015): Nachhaltige und doppeltes Haushaltswesen – Theoretischer Ansatz und praktische Umsetzung. In: Der Gemeindehaushalt 7, S. 152–157.

Selle, K. (2000): Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.

Steffen, W. et al. (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. In: Science (New York, N.Y.), 13 February 2015, Vol.347(6223), pp.1259855

Steurer, R. (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht. Beiträge zur Rechts-,

wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Umweltforschung (4), pp. 537-566.

UN-Generalversammlung (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. 10. Dezember 1948.

UN-Generalversammlung (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Resolution 70/1 der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015.

United Nations (2024a): The Sustainable Development Goals Report 2024.

United Nations (2024b): Pact for the Future, Global Digital Compact and Declaration on Future Generations.

Wolf, R.; Hilgers, S. (2024): Modell „Verwaltung 2.030“ zur integriert-agilen Umsetzung von kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berlin

6.4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sebastian Wagemeyer Bürgermeister der Stadt Lüdenscheid © Guido Raith	5
Abbildung 2: Sven Haarhaus Kämmerer der Stadt Lüdenscheid © LAG 21 NRW	6
Abbildung 3: Die 12 Handlungsfelder einer nachhaltigen Kommunalentwicklung © LAG 21 NRW.....	10
Abbildung 4: Die planetaren Grenzen © LAG 21 NRW nach Richardson et al. (2023).....	12
Abbildung 5: Die 17 Globalen Nachhaltigkeitsziele © United Nations	13
Abbildung 6: Kommunen der zweiten Projektlaufzeit "Prozesskette Nachhaltigkeit NRW" (2025-2026).....	18
Abbildung 7: Meilensteine des Projektablaufs im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) © LAG 21 NRW	21
Abbildung 8: Aufbauorganisation © LAG 21 NRW	22
Abbildung 9: Beispielhafte Zielstruktur © LAG 21 NRW	24
Abbildung 10: Verbindung der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichtslegung in bestehenden Finanzberichtszyklen © eigene Darstellung nach Schuster, F. et al. (2015)	27
Abbildung 11: Stadt Lüdenscheid.....	29
Abbildung 12: Urkundenverleihung an die Stadt Lüdenscheid zum Abschluss des Nachhaltigkeitshaushaltes © LAG 21 NRW/Martin Magunia	30
Abbildung 13: Zusammensetzung der Arbeitsgremien der Stadt Lüdenscheid © LAG 21 NRW	31
Abbildung 14: Zielstruktur des Nachhaltigkeitshaushaltes in Lüdenscheid © LAG 21 NRW .	34
Abbildung 15: Abschlussfoto der Laufzeit 2025-2026 der Prozesskette Nachhaltigkeit NRW © LAG 21 NRW/Martin Magunia	44



**Prozesskette
Nachhaltigkeit NRW**