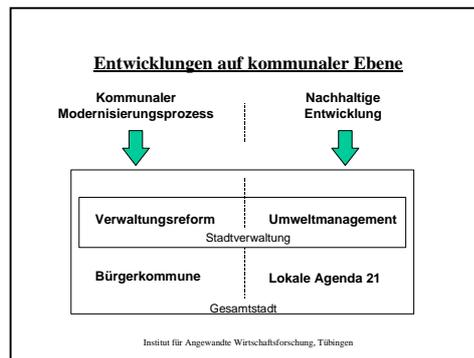


**Forschungsberichtsblatt zum Projekt: „Nachhaltige Entwicklung und kommunale Verwaltungsreform“, BWV 99 006,
Projektleiter: Dipl.-Volkswirt Frank Speier,
Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Tübingen**

1. Kurzbeschreibung des Forschungsergebnisses

Der Forschungsbedarf resultierte aus der Identifikation zweier bedeutender, aber überwiegend unverbundener Entwicklungen auf kommunaler Ebene:



Die Ergebnisse lassen sich anhand der vier Leitfragen der Untersuchung vorstellen:

A. Welchen Beitrag kann die Verwaltungsreform zur Verbesserung des kommunalen Umweltschutzes und zur Nachhaltigen Entwicklung leisten?

A.1 Positive Umweltwirkungen

Festgestellt werden konnte anhand des Fallbeispiels Horb am Neckar erstens, dass Heizenergie, Wasser und Strom in den untersuchten Bereichen eingespart wurde. So wurde bei den Kindergärten im Vergleich zum Jahr vor der Einführung der Budgetverantwortung eine Reduktion des Primärverbrauchs um 42 % und des Wasserverbrauchs um 12 % ermittelt. Dies geht mit einer deutlichen Senkung der Ausgaben für die Bewirtschaftung einher (Hallenbad von 1995 bis 1999 um 21 %, in den Kindergärten von 1996 bis 1999 um 13 %).

Zweitens wird in Horb seit der Verwaltungsreform schneller und gezielter gegen Ressourcenverschwendung vorgegangen. So führt die unterjährige Erhebung von Kennzahlen über den Ressourcenverbrauch zu verkürzten Reaktionszeiten. Die Dateninterpretation in den dezentralen Organisationseinheiten ermöglicht zudem eine genaue Analyse der Ursachen, da sich vor Ort die Wirkungszusammenhänge besser ermitteln lassen. Beispielsweise wurde in einem Kindergarten mittels einer Zeitreihenanalyse ein erhöhter Wasserverbrauch festgestellt und daraufhin technische Verbesserungen durchgeführt.

Ein dritter positiver Effekt für die Umwelt liegt darin, dass die eingesparten Budgetreste zum Teil für umweltentlastende Investitionen eingesetzt werden. Somit ist ein „Doppeleffekt“ zu mehr Umweltschutz festzustellen: Zum einen werden schon bei der Bewirtschaftung Ressourcen eingespart, zum anderen wird ein Teil der eingesparten Mittel wiederum in die Unterhaltung von Gebäuden investiert. So wird in Horb ein Teil der beim Energieverbrauch eingesparten Mittel für neue Fenster und Dachdämmung verwendet. Dies hat den Effekt,

dass auch in den folgenden Jahren mit weiteren Einsparungen bei den Bewirtschaftungskosten zu rechnen ist.

Mehrere Ursachen für die positiven Umweltwirkungen konnten identifiziert werden. Hervor zu heben ist die Verknüpfung von Fach- und Ressourcenverantwortung. Da die eingesparten Mittel nicht an die „Zentrale“ abgeführt werden müssen sondern in der eigenen Organisationseinheit verwendet werden können, besteht ein Anreiz, Ressourcen einzusparen. Des Weiteren werden mit der Vereinfachung der Entscheidungsverfahren durch die Delegation von Aufgaben Investitionen in den Umweltschutz beschleunigt. Schließlich wird mit der Einführung des internen und externen Benchmarkings der Wettbewerbsgedanke auch in der Verwaltung etabliert.

A.2 Negative Umweltwirkungen

Neben den positiven Umweltwirkungen der Verwaltungsreform konnten aber auch Risiken für den Umweltschutz identifiziert werden. Erstens führt eine rein monetäre Optimierung zu Konflikten zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen. So bestehen für die Budgetverantwortlichen Zielkonflikte bezüglich der Beschaffung von umweltfreundlichen, aber teureren Gütern.

Zweitens treten Risiken durch ein ausgeprägtes finanzielles Eigeninteresse der selbstverantwortlichen Einheiten auf. Diese Tendenz zur Abschottung („Produkt-Egoismen“) führt zur Abkehr von einem ganzheitlichen und verwaltungsweiten Handeln. Umweltschutzmaßnahmen über mehrere Organisationseinheiten hinweg werden erschwert. In Horb trat dieses Problem im Falle einer verwaltungsübergreifenden umweltentlastenden Investition auf. Da einzelne Fachbereiche nicht unmittelbar von den Einsparungen profitierten, waren sie auch nicht bereit, sich an den Kosten zu beteiligen.

Drittens können die eingesparten Budgetmittel auch ökologisch kontraproduktiv eingesetzt werden. Durch die Freiräume bei deren Verwendung können sie auch so eingesetzt werden – z.B. der Kauf eines Solariums im Schwimmbad –, dass der Umweltverbrauch steigt.

Die Ursachen für diese (potenziellen) negativen Umweltwirkungen im Reformprozess liegen im noch fehlenden Zusammenspiel der Reformelemente. So ist die Verbesserung des Umweltschutzes kein explizites Ziel der Budgetverantwortlichen, solange die Verbesserung der Umweltqualität nicht im Leitbild verankert ist. Fehlt des Weiteren ein Kontraktmanagement, lassen sich konkrete Ziele nur schwer vorgeben und kontrollieren. Ein weiterer Grund liegt in der noch unzureichenden Transparenz über den Ressourcenverbrauch. Alle Verbräuche aber, die nicht explizit verrechnet werden, fließen nicht in das Kalkül des Budgetverantwortlichen ein. Damit besteht dann kein Anreiz zu einer Verbrauchssenkung.

A.3 Erstes Fazit

Der Prozess der Verwaltungsreform leistet einen Beitrag zur Verbesserung des kommunalen Umweltschutzes und zur Nachhaltigen Entwicklung, da erst eine reformierte Verwaltung die notwendigen Voraussetzungen für eine Reduktion des Ressourcenverbrauchs in der Verwaltung schafft. So wird über die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung den verschiedenen organisatorischen Einheiten erreicht, dass die fachlichen Aufgaben im Zusammenhang mit dem entstehenden Mitteleinsatz gesehen werden. Transparent wird dieser Ressourcenverbrauch durch ein Berichtswesen, welches für jede Einheit die zugehörigen Kosten aufschlüsselt und zuweist. Ökonomische Anreize zur Einsparung von Ressourcen lassen sich über Budgets erreichen, bei denen die eingesparten Budgetmittel am Jahresende ganz oder teilweise in der eigenständigen Organisationseinheit weiter verwendet werden können.

Aber auch in einer reformierten Verwaltung ist nicht automatisch ein systematischer Umweltschutz gewährleistet. So sind Zielkonflikte zwischen ökologischen und ökonomischen Entscheidungen nicht auszuschließen. Des weiteren besteht mit einem rein monetären Rechnungswesen keine Kontrolle darüber, ob auch alle mengenmäßigen Einsparpotenziale ausgeschöpft werden. Zusätzlich zur Verwaltungsreform ist deshalb auch die Einführung eines Umweltmanagements notwendig.

B. Wie lassen sich die Reformprozesse „Verwaltungsreform“ und „Umweltmanagement“ systematisch verbinden?

B.1 Ansatzpunkte für die Verknüpfung von Umweltmanagement und Verwaltungsreform

Bei schon umgesetzter Verwaltungsreform sind die Umweltleitlinien in das verwaltungsinterne Leitbild zu integrieren um eine Abstimmung der obersten Handlungsziele gewährleisten. Die Gefahr eines Nebeneinander verschiedener Leitbildern wird durch ein ganzheitliches Leitbild vermieden.

Die im Umweltprogramm formulierten konkreten Reduktionsziele sollten in das Kontraktmanagement eingebunden werden. Die Zielvereinbarungen für die verschiedenen Organisationseinheiten enthalten dann neben Vorgaben bezüglich der Anzahl und der Qualität des Outputs auch ökologische Zielvorgaben. Hierbei sind jedoch mehrere Aspekte zu beachten: Da die Kontrakte auf ein Jahr festgeschrieben werden, müssen längerfristiger Umweltziele auf einzelne Jahre und Zwischenziele aufgeteilt werden. Des weiteren betreffen die Kontrakte immer einzelne eigenverantwortliche Organisationseinheiten, so dass auch die umweltpolitischen Ziele diesen Einheiten eindeutig zugeordnet werden. Schließlich sollten die Umweltziele nicht zu detailliert formuliert werden, weil dies den Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter einschränkt und somit ein wesentliches Ziel der Verwaltungsreform gefährdet. Der gewünschte Spielraum bleibt z.B. dann erhalten, wenn nur übergeordnete Umweltziele (z.B. CO₂ - Reduktion) statt konkreter Ressourcenreduktionsziele vorgegeben werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, ökologische Vorgaben nur für übergeordnete Organisationseinheiten (z.B. Fachbereiche) zu formulieren. Die Vorgaben lassen sich dann flexibel auf die nachgeordneten Organisationseinheiten aufteilen oder sogar zwischen diesen handeln.

Das Umweltmanagementsystem sollte an die dezentrale Organisationsstruktur angepasst werden. Grundsätzlich werden ökologische Zielvorgaben durch die neue dezentrale Organisationsstruktur schneller erreicht, da der jeweilige Manager sowohl für seinen Output als auch für die eingesetzten Mittel verantwortlich ist. Bei der Aufbau- und Ablaufkontrolle innerhalb des Umweltmanagementsystems ergeben sich jedoch Besonderheiten gegenüber einer traditionellen Verwaltung. Es müssen nicht nur für zentrale Beschaffungsvorgänge ökologische Standards festgelegt werden, sondern auch für regelmäßige Einkäufe der dezentralen Organisationseinheiten und für unregelmäßige Beschaffungen, die aus eingesparten Mitteln finanziert werden.

Mit einer Umwelterklärung kann die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern verstärkt werden. Vorstellbar ist, Umwelt-Kennzahlen auch in den Produkthaushalt aufzunehmen. Damit lässt sich ein Zusammenhang zwischen kommunaler Dienstleistung und deren Umweltwirkung herstellen.

B.2 Wirkungen des Umweltmanagements in der reformierten Verwaltung

Ein großer umweltrelevanter Nutzen des Öko-Audits besteht in der Erfassung und Systematisierung der Umweltdaten. Kein Element der Verwaltungsreform übernimmt diese Aufgabe quasi automatisch. Die Systematisierung der Umweltdaten ist in der reformierten Verwaltung besonders wichtig, da aufgrund der Dezentralisierung die Gefahr der Unübersichtlichkeit besteht. Ein weitere wichtige Aufgabe des Öko-Audits in der reformierten Verwaltung ist es, Konflikte zwischen ökonomischen und ökologischen Optimierungen offen zu legen.

Monetäre Einsparungen sind bei der Einführung eines Öko-Audits in eine reformierte Kommunalverwaltung tendenziell geringer als bei Einführung in eine traditionelle Verwaltung.

Bedingt durch die ökonomischen Anreizsysteme werden bereits in der reformierten Verwaltung die Kosten systematisch auf Reduktionsmöglichkeiten überprüft. Damit ist der typischerweise bei der Einführung eines Öko-Audits auftretende Effekt der Aufdeckung von monetären Einsparmöglichkeiten vorweggenommen. Dennoch sind auch in der reformierten Verwaltung Einsparungen durch die Einführung eines Öko-Audits zu erwarten: Erstens lässt sich eine hohe Motivation der Beschäftigten beim Thema Umweltschutz feststellen, so dass sich zusätzliche – außerhalb des monetären Kalküls – Reduktionspotenziale erschließen lassen. Zweitens kann die Erschließung von ökologischen Entlastungspotenzialen auch in solchen Bereichen zu monetären Einsparungen führen, die bislang wegen ihrer relativ geringen Potenziale bei Kostensenkungsbemühungen eher vernachlässigt wurden. Drittens lassen sich durch ein auf Mengengrößen basierendes Rechnungssystem auch die Einsparpotenziale aufdecken, die über die Auswertung rein monetärer Kennzahlen nicht sichtbar werden.

Neben ökologischen und ökonomischen Wirkungen können in der reformierten Kommunalverwaltung auch soziale Wirkungen erwartet werden. So können durch ein geeignet ausgestaltetes Öko-Audit soziale Wirkungen in dem Sinne erzielt werden, dass Bürgerbeteiligung gefördert und die Lokale Agenda 21 unterstützt wird. Eine Bürgerbeteiligung beim Öko-Audit sollte zumindest bei der Aufstellung übergeordneter Umweltleitlinien erfolgen. Vorstellbar ist des Weiteren, dass das Öko-Audit mit den konkreten Zielvorgaben und der permanenten Ergebniskontrolle Anregungen für die Strukturierung des Prozesses der Lokalen Agenda 21 gibt.

B.3 Zweites Fazit

Das Umweltmanagement sollte nicht als separates Managementsystem aufgebaut, sondern in die neuen Steuerungselemente der reformierten Verwaltung integriert werden. Als Handlungsrahmen für die Mitarbeiter sollte dabei das Modernisierungs-Leitbild um die umweltrelevanten Leitlinien ergänzt werden. Konkrete Handlungsanweisungen können durch das um ökologische Zielvorgaben erweiterte Kontraktmanagement erfolgen.

Durch die Verknüpfung von Verwaltungsreform und Umweltmanagement lässt sich verwaltungstern intern das Ziel eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Umweltschutz erreichen. Des Weiteren bestehen auch beim Umweltmanagement Ansatzpunkte für eine Beteiligung des Bürgers. Um jedoch den Gedanken der Nachhaltigkeit auf die gesamte Kommune auszudehnen, ist eine Lokale Agenda 21 unerlässlich.

C. Wie kann die Lokale Agenda 21 durch eine moderne Verwaltung unterstützt werden?

C.1 Aufgaben der Kommunalverwaltung im Prozess der Lokalen Agenda 21

Die Kommunalverwaltung ist im Prozess der Lokalen Agenda 21 in verschiedenen Rollen gefordert. Unter anderem muss sie die Öffentlichkeit für eine nachhaltig umweltverträgliche Entwicklung informieren und sensibilisieren. Wo nicht bereits Initiativen von örtlichen Arbeitsgruppen ausgehen sollte sie die Lokale Agenda selbst initiieren. Im weiteren Verlauf des Prozesses kommt der Kommunalverwaltung dann eine wichtige Funktion als Moderator und Koordinator zu. Schließlich muss die Verwaltung die Arbeitskreis auch bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen unterstützen.

C.2 Bewertung der Aufgabenerfüllung in verschiedenen Verwaltungstypen

Einer traditionellen Kommunalverwaltung fehlt in der Regel die Voraussetzung für die Durchführung innovativer Projekte und Programme im Sinne der Lokalen Agenda 21. Zum einen

erzeugt und verfestigt sie über ihre bürokratischen Strukturen Verhaltensweisen, die einer problemvorsorgenden bzw. ergebnisorientierten Arbeit zuwiderlaufen. So fehlen oftmals klare Ansprechpartner und die Fähigkeit zur Moderation von Bürgerinteressen. Zum anderen ist die Ordnungskommune selbst Teil eines politisch-administrativen Systems, das sich durch unzureichende langfristige Steuerbarkeit auszeichnet. Thematische Handlungsfelder werden deshalb vor allem nach der Kompatibilität mit den bestehenden Verwaltungsstrukturen und einer – meist kurzfristiger – Realisierbarkeit ausgewählt. Dabei gehen die für den Lokalen Agenda Prozess notwendigen innovativen Lösungen zumeist verloren.

Reformierte Kommunalverwaltungen bringen deutlich bessere Voraussetzungen mit, den durch die Lokale Agenda 21 auftretenden Aufgaben zu entsprechen. Zum einen können die Ansprüche der Bürger unmittelbar entweder als neue Produkte oder Anpassungen im kommunalen Zielkatalog aufgenommen werden. Zum anderen können die dezentralen Einheiten einfacher auf Bürgerengagement reagieren, da sie sowohl fachliche Ansprechpartner als auch Ressourcen zur Umsetzung stellen können. Zu beachten ist jedoch der potenzielle Zielkonflikt zwischen der Effizienzorientierung einer Verwaltungsreform und der Nachhaltigkeitsorientierung einer Lokalen Agenda. Aufzulösen ist dieser Zielkonflikt in der Dienstleistungskommune nur über ein spezifisches nachhaltigkeitsorientiertes Selbstverständnis, das als verwaltungsinternes Ziel formuliert und vom Gemeinderat mitgetragen wird. Vorgeschlagen wird des weiteren das Instrument des „Nachhaltigkeitscontrolling“ für alle verwaltungsinternen Projekte. Daneben sollte der Aspekt der Nachhaltigkeit in die Regelkommunikation aufgenommen werden. Nicht zuletzt sollten entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen für Mitarbeiter durchgeführt werden. Dabei lässt sich auch die Identifikation mit dem neuen nachhaltigkeitsorientierten Leitbild stärken.

Für den Erfolg eines Lokalen-Agenda-Prozesses ist die engagierte, systematische und dauerhafte Beteiligung möglichst vieler Akteure notwendig. Der integrative und auf Konsens ausgerichtete Ansatz der Lokalen Agenda 21 erfordert zudem eine Intensivierung der Kommunikation mit den Bürgern und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten. Dazu ist es erforderlich, die Reform der politisch-administrativen Strukturen weiter in Richtung „Bürgerkommune“ voran zu treiben. Die Dialogkultur mit den Bürgern kann z.B. über deren Beteiligung am Produkthaushalt gefördert werden. Eine so modernisierte Verwaltung, die nicht nur dezentrale Stadt- und Bürgerbüros einrichtet, sondern auch die vorherrschende Fragmentierung von Zuständigkeiten verringert und ein nachhaltigkeitsorientiertes Selbstverständnis in einem stadtweiten Leitbild festlegt, unterstützt damit auch dauerhaft den Prozess der bürgerschaftlichen Selbstorganisation.

C.3 Drittes Fazit

Die Kommunalverwaltung spielt für die lokale Nachhaltige Entwicklung eine entscheidende Rolle, da sie den Prozess der Lokalen Agenda 21 aktiv unterstützen und als Garant für Kontinuität auftreten kann.

Obwohl die neuen Leitbilder „Dienstleistungskommune“ mit einer ökonomischen Ausrichtung und „Bürgerkommune“ mit einer eher sozialen Komponente in die Richtung „Nachhaltigkeit“ weisen, fehlt diesen Leitbildern eine entscheidende Weichenstellung bezüglich Umweltschutz. Diese Reformprozesse sind zwar notwendig, aber noch nicht hinreichend für das übergeordnete Ziel der Nachhaltigkeit.

D. Wie lässt sich eine Integration und Verstärkereffekte der Entwicklungen erreichen?

D.1 Vorteile einer unmittelbaren Integration

Isoliert voneinander, führen die beschriebenen Reformprozesse Verwaltungsreform, Umweltmanagement, Bürgerkommune und Lokale Agenda 21 kaum oder nur sehr langsam zum Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung.

Zwei wesentliche Vorteile einer unmittelbaren Integration von Verwaltungsmodernisierung und Nachhaltiger Entwicklung lassen sich gegenüber einem Nacheinander der Prozesse aufzeigen. Erstens können die Prozesse besser und günstiger miteinander verzahnt werden, wenn jedes Element (z.B. Zielvorgaben, Controlling) direkt auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit abgestimmt wird. Ein Nacheinander der Prozesse würde hingegen durch die Dauer der Verwaltungsreform und die nicht eindeutig definierten endgültigen Strukturen – Stichwort „Lernende Organisation“ – die Gefahr einer starken zeitlichen Verzögerung bergen. Des Weiteren läuft durch die weitaus stärkere Verankerung des Agenda-Prozesses in der Verwaltung dieser weniger Gefahr, „politisch inszeniert“ und „rhetorisch missbraucht“ zu werden. Außerdem richten sich der Elan und die persönliche Motivation der Mitarbeiter, die durch die Reform verwaltungsintern ausgelöst werden, von Anfang an auch auf das Nachhaltigkeits-Leitbild; dadurch wird vermieden, dass Umweltschutz von den Mitarbeitern als belastende „Zusatzaufgabe“ empfunden wird.

Zweitens lassen sich durch ein geeignet aufgebautes integriertes Managementsystem die Unzulänglichkeiten der isolierten Prozesse vermeiden. So kann zum Beispiel auf der einen Seite ein isoliertes Umweltmanagementsystem zwar die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess legen, ohne geeignete Strukturen und Anreize bleibt es aber ein eher wirkungsloses Instrument. Auf der anderen Seite verursacht eine nur auf betriebswirtschaftlichen Managementstrukturen und ökonomischen Anreizen aufgebaute Verwaltungsreform auch kontraproduktive Umweltwirkungen.

D.2 Die „Nachhaltigkeitskommune“

Erst wenn sich alle Einzelprozesse miteinander verbinden, wird ein deutlicher Schub in Richtung Nachhaltigkeit ausgelöst. Für eine Verwaltung, die diese vier Reformprozesse durchführt bzw. unterstützt schlagen wir den Begriff „Nachhaltigkeitskommune“ vor; diese kann wie folgt charakterisiert werden:

Charakteristika einer Nachhaltigkeitskommune

- Durchgeführte Verwaltungsreform
- Implementiertes Umweltmanagement
- Selbstverständnis als Bürgerkommune
- Aktive Unterstützung der Lokalen Agenda 21

Die Nachhaltigkeitskommune löst die anderen Verwaltungstypen keineswegs ab, sondern baut vielmehr weitestgehend auf diesen auf. So orientiert sich die Nachhaltigkeitskommune zwar an der gesellschaftlichen Norm einer Nachhaltigen Entwicklung, berücksichtigt jedoch weiterhin die rechtlichen Vorgaben, das Prinzip der Kundenorientierung und die Beteiligung der Bürger. Die neue Rolle einer Nachhaltigkeitskommune besteht in der zunehmenden Ausrichtung des Verhaltens aller kommunalen Akteure am gemeinsam bestimmten Leitbild. Die Steuerung erfolgt über Indikatoren, die sowohl den In- und Output als auch Outcome der Verwaltung auf deren Nachhaltigkeitsgehalt überprüfen:

Idealtypische Verwaltungen	Orientierung	Rollen	Steuerungsgröße
Ordnungskommune	Rechtliche Vorschriften	Durchsetzend	Input
Dienstleistungskommune	Kundenbedürfnisse	Kundenorientiert	Output

Bürgerkommune	Bürgerinteressen	Aktivierend	Outcome
Nachhaltigkeitskommune	Gesellschaftliche Norm	Zukunftsweisend	Nachhaltiger Outcome

D.3 Abschließendes Fazit

Es wird empfohlen, die verschiedenen effizienz- und nachhaltigkeitsorientierten Reformansätze unmittelbar zu verknüpfen, da dies langfristig günstiger ist und neue, sich gegenseitig verstärkende Impulse zu erwarten sind. Als Kristallisationspunkt für die Integration von Verwaltungsmodernisierung und Nachhaltiger Entwicklung eignet sich das neue Leitbild „Nachhaltigkeitskommune“, da erst mit ihm sowohl ökonomische, soziale als auch ökologische Zielvorstellungen verbunden sind.

2. Fortschritte für die Wissenschaft

Durch die Studie wurde belegt, dass die Verknüpfung der – auf den ersten Blick – disparaten Forschungsfelder „Verwaltungsmodernisierung“ und „Nachhaltige Entwicklung“ sinnvoll ist. Denn nur so lassen sich die Möglichkeiten ökologischer, ökonomischer und sozialer (sowie auch partizipatorischer) Effizienzgewinne systematisch aufzeigen und analysieren. Damit verbessern sich nicht zuletzt auch die Chancen, Nachhaltigkeitsziele auf lokaler Ebene schneller zu erreichen als nach herkömmlicher Sichtweise. Zur deutlicheren Profilierung dieses neuen Forschungsgebietes, das theoretisch wie empirisch-analytisch die Elemente und Probleme der Integration von Verwaltungsmodernisierung und Nachhaltigkeit in den Focus rückt, schlagen wir den Begriff „Nachhaltigkeitskommune“ vor.

3. Empfehlungen für die Praxis

Empfehlungen für das Land:

- Um dem Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden, muss der Prozess der kommunalen Modernisierung weiter gefördert werden.
- Aufgrund der Vielfalt der Reformansätze ist von Einheitskonzepten abzugehen; statt dessen sind kreative Suchprozesse zu unterstützen (z.B. „Lern-Netzwerke“).

Empfehlungen für die kommunale Praxis:

- Auch in einer reformierten Verwaltung sollte ein Umweltmanagementsystem aufgebaut werden.
- Das Umweltmanagementsystem ist dabei mit den Elementen der Verwaltungsreform zu verknüpfen:
 - Aufnahme des Aspekts „Nachhaltigkeit“ in das interne Leitbild.
 - Aufnahme des Ziels Umweltschutz in die Produktbeschreibungen
 - Aufnahme von ökologische Zielvorgaben in das Kontraktmanagement
 - Aufnahme des Aspekts des Umweltschutzes in die regelmäßige Kommunikation
 - Reaktivierung des Vorschlagswesens durch einen ökologischen Ideenwettbewerb
 - Einführung eines Umweltbudgets
- Das Zielsystem einer modernen Stadtverwaltung (Balanced Scorecard) sollte als ein Ziel den Aspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigen.

- Zur Unterstützung der lokale Agenda ist eine „Bürgerkommune“ eher geeignet als eine „Ordnungskommune“, die Reform sollte in diese Richtung vorgebracht werden.
- In reformierten Verwaltung wird eine eigene Organisationseinheit „Produkt Lokale Agenda 21“ empfohlen.

Empfohlen wird, die verschiedenen effizienz- und nachhaltigkeitsorientierten Reformansätze direkt miteinander zu verknüpfen. Als Kristallisations- und Orientierungspunkt für die Integration schlagen wir das neue Leitbild der „Nachhaltigkeitskommune“ vor.