



**Auswertung der Befragung  
der Präsidenten  
von ausgewählten Bundesbehörden  
in der Zeit vom März bis Mai 2020  
zum Stand und der Planung  
hinsichtlich der Themen  
Nachhaltigkeit und Klimaneutralität**

*von Prof. Dr. Marga Pröhl  
Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung*

Stand: 08.06.2020

## Zusammenfassung der Ergebnisse

Bereits im Jahr 2019 wurden die Themen **Nachhaltigkeit und Klimaneutralität** im Rahmen des Präsidentenforums der BAKöV diskutiert, da diese Themen einen hohen Stellenwert für die Bundesregierung aufweisen, siehe hier

[,Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung‘](#) und  
[,Klimaneutralität aller Bundesbehörden bis 2030‘](#).

Die Diskussion zeigte auf, dass die Bundesbehörden der Bedeutung der Themen sehr aufgeschlossen gegenüber stehen, jedoch einen sehr hohen Bedarf an Information zu den jeweiligen Handlungsoptionen und zur Umsetzung geeigneter Maßnahmen aufweisen. Hier ergeben sich für die BAKöV als der zentralen Bildungseinrichtung des Bundes neue Bedarfe in der Unterstützung der Bundesbehörden, um Führungskräften und Mitarbeiterschaft Handlungsoptionen aufzuzeigen, mit Fortbildungen und Diskussionsforen für diese Themen über verschiedene Formate zu sensibilisieren und Fachkenntnisse zu vermitteln, gute Beispiele aus dem In- und Ausland aufzuzeigen und Methodenwissen bereitzustellen. Zunehmend wichtig wird auch der Aspekt, Wissen untereinander und übergreifend zu teilen und voneinander zu Lernen – nicht nur über das bekannte Best Practice-Format sondern auch aus Fehlern.

Um sich ein klareres Bild von den derzeitigen Planungen und Unterstützungsbedarfen der Behörden zu machen und auf dieser Basis bedarfsorientiert ein Qualifizierungsangebot zu entwickeln, führte die im Januar 2020 neu eingerichtete Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung eine Befragung der Präsidenten durch, die von ca. 60 Prozent der befragten Präsidenten beantwortet wurde.

Im Namen des Präsidenten der BAKöV dankt die Autorin allen, die an der Beantwortung der Fragebögen beteiligt waren für deren Bereitschaft, ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Fortbildungsbedarfe mitzuteilen, und damit der BAKöV die Gelegenheit zur Entwicklung bedarfsgerechter Angebote zu geben.

Die ursprüngliche Planung, die Ergebnisse beim Präsidentenforum 2020 persönlich vorzustellen und zu diskutieren, musste aufgrund der Coronakrise aufgegeben

werden. Das Präsidentenforum wurde auf das kommende Jahr vertagt. Aufgrund dessen werden die Ergebnisse an dieser Stelle in schriftlicher Form vorgelegt und auf der Website der BAKöV ([www.bakoev.bund.de/Nachhaltigkeit](http://www.bakoev.bund.de/Nachhaltigkeit)) veröffentlicht. Die Auswertung der Befragung fließt in die Entwicklung neuer Unterstützungs- und Fortbildungsangebote der BAKöV ein.

---

**Folgende Fragen wurden im Fragebogen an die Präsidenten gestellt:**

1. Haben Sie in Ihrer Behörde bereits ein Umweltmanagement (z. B. EMAS) oder ein QM-System implementiert, bzw. die Implementierung geplant?
2. Welche Fortbildungsbedarfe sehen Sie in dieser Hinsicht auf Ebene der Führungskräfte, bzw. auf Mitarbeiterebene?
3. Welche Fortbildungen (auch von anderen Anbietern) haben Sie bereits für Ihre Mitarbeiter genutzt?
4. Welche Fachthemen / Anforderungen halten Sie für besonders relevant (nach Zielgruppen)?
5. Welche Fortbildungen sollte die BAKöV prioritär anbieten?
6. Wie sehen Sie dieses Thema im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Verwaltung?

Die Antworten der Behörden werden im Folgenden in der Reihenfolge der gestellten Fragen zusammengefasst, Trends ermittelt, Bedarfe und Wünsche dargestellt. Dabei wurde Wert daraufgelegt, die Vertraulichkeit der Antworten einzelner Behörden zu wahren. Einzelne Zitate aus den Rückantworten der Behörden dienen der Veranschaulichung der Meinungen.

Die Zusammenfassung endet mit einem **Fazit**, das die wichtigsten Erkenntnisse für die Fortbildungsarbeit der BAKöV aufzeigt.

---

**I. Haben Sie in Ihrer Behörde bereits ein Umweltmanagement (z. B. EMAS) oder ein QM-System implementiert, bzw. die Implementierung geplant?**

Das Klimaschutzgesetz (KSG, § 15) verpflichtet den Bund, die (unmittelbare) Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 ‚klimaneutral zu organisieren‘. Die Bundesregierung sieht zur Erreichung des Ziels der Klimaneutralität vor, dass die Bundesbehörden das europäische Eco-Management und Audit Scheme (EMAS) einführen. Von der Europäischen Union 1995 als EU-Öko-Audit-Verordnung für Unternehmen eingeführt, können seit 2001 auch Behörden mit EMAS ihre Umweltleistung verbessern. Die BImA bietet den Bundesbehörden Unterstützung bei der Implementierung eines eigenkonzipierten liegenschaftsbezogenen Umweltmanagement- und Auditsystems (Lumas, LUMAS+) an, das sich ebenfalls eng an EMAS orientiert.

Bereits in der Beantwortung der ersten Frage zeigt sich die Unterschiedlichkeit der Behörden und ihrer derzeitigen Situation. Die Befragung der Präsidenten ergibt, dass mehrere Behörden bereits EMAS, LUMAS oder ein anderes Umwelt- oder Qualitätsmanagementsystem, z.B. ISO 14001 oder 9001, eingeführt und sich einer Zertifizierung unterzogen haben. (Zitat: ‚QM System ist für die gesamte Organisation implementiert, z.T. akkreditiert; Umweltmanagement in geringem Umfang im QM enthalten.‘)

Eine beträchtliche Anzahl von Behörden plant die Einführung eines Umweltmanagementsystems, bzw. von themenbezogenen Ansätzen (z.B. zum Liegenschaftsmanagement oder zur nachhaltigen Beschaffung) in nächster Zukunft. Einige Behörden haben bereits interne Teams/ Units gebildet, die sich mit der Planung, Vorbereitung und Durchführung von geeigneten Maßnahmen befassen. Einige Behörden sehen die BImA als Eignerin der von ihnen genutzten Liegenschaften in der (hauptsächlichen) Verantwortung, die jeweiligen Umweltaanforderungen durch geeignete Maßnahmen, z.B. Nutzung von Ökostrom und/ oder Sanierung von Gebäuden, zu erfüllen. (Zitat: ‚Für die Liegenschaften wurde durch die BImA das System LUMAS eingeführt.‘)

Lediglich eine kleine Anzahl von Behörden gab an, (noch) keinerlei Maßnahmen ins Auge gefasst zu haben.

---

## II. Welche Fortbildungsbedarfe sehen Sie in dieser Hinsicht auf Ebene der Führungskräfte, bzw. auf Mitarbeiterenebene?

Die befragten Behörden haben auf diese Frage sehr ausführlich und auch mit hoher Übereinstimmung geantwortet.

Hinsichtlich der FORTBILDUNGSBEDARFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE nannten viele Behörden folgende Aspekte:

- Sensibilisierung für Nachhaltigkeits-, bzw. Umweltaspekte in der Behörde
- Aufgaben und Ziele von Umweltmanagement wie
  - Schonender Umgang mit Ressourcen
  - Verringerung von Treibhausgasemissionen
- Einführung von Nachhaltigkeits-, bzw. Umweltmanagement
- Grundlagenwissen über EMAS, LUMAS, ISO
- Einbeziehung von Mitarbeitern in die Implementierung von neuen QM-Systemen
- Rechtsgrundlagen und Verwaltungsvorschriften zu EMAS

Zu den FORTBILDUNGSBEDARFEN DER MITARBEITER:

- Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und Klimaneutralität in der Behörde
- Einstiegsfortbildung zu Nachhaltigkeitsmanagement, EMAS
- Grundlagenkenntnisse zu schonendem Umgang mit Ressourcen, Verringerung von CO2 Emissionen
- Qualifizierung zum Nachhaltigkeitsmanager
- Qualifizierung zum Umweltmanagementbeauftragten
- Qualifizierung zum Umweltauditor
- Qualifizierung von Umweltteammitgliedern

Spezielle FACHFORTBILDUNGEN:

- Nachhaltiges Liegenschaftsmanagement (LUMAS, LUMAS+)
  - Nachhaltiges Beschaffungsmanagement
  - Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement
  - Nachhaltige Mobilität (Dienstreisen, Fahrten zum Dienstort)
  - Nachhaltiges Fuhrparkmanagement
  - Mobiles Arbeiten, inkl. Video-, Telefonkonferenzmanagement
-

**III. Welche Fortbildungen (auch von anderen Anbietern) haben Sie bereits für Ihre Mitarbeiter genutzt?**

Die Behörden zeigen in ihren Antworten ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Fortbildungen aller Art, die den Behörden bei der Bewältigung ihrer aktuellen Probleme dienlich sind. Dazu werden nach Angabe der Behörden auch Schulungen unterschiedlicher Anbieter genutzt.

Insbesondere wurden für FÜHRUNGSKRÄFTE folgende Fortbildungen genannt:

- Grundelemente, Vor- / Nachteile von verschiedenen Managementsystemen
- Einführung von Umweltmanagementsystemen
- Planung interner Umweltaudit
- Beteiligung von Mitarbeitern
- Umweltrechtsfragen
- IT-gestützte Verwaltungsvorgänge / Innovation durch IT-Systeme
- Mobiles Arbeiten, Führen über räumliche Distanz
- Prozessoptimierung

Für MITARBEITER standen eher sehr spezifische fachbezogene Schulungen im Mittelpunkt:

- Nachhaltige Beschaffung
- Fortbildung zum Umweltmanagementbeauftragten
- Eco-Training für Berufskraftfahrer

---

**IV. Welche Fachthemen / Anforderungen halten Sie für besonders relevant (nach Zielgruppen)?**

Bei der Frage nach besonders relevanten Anforderungen benannten die Behörden folgende Aspekte, wobei die Zielgruppen nicht immer eindeutig benannt wurden. Die nachfolgenden Zuordnungen nach Führungskräften und Mitarbeitern wurde aufgrund von Plausibilitätsabwägungen vorgenommen.

Für FÜHRUNGSKRÄFTE:

- Einführungs- / Sensibilisierungsworkshops hinsichtlich der Anforderungen von Nachhaltigkeit und Klimaneutralität an die Behörde
- Grundlagenseminar zur Einführung von EMAS wie
  - Anforderungen,
  - Rolle der FK,
  - Prozesse,
  - Aufwand,
  - mögliche Probleme, etc.
- Interne Kommunikation zu Nachhaltigkeitsfragen, bzw. Umweltfragen
- Einbeziehung von Mitarbeitern in die Veränderungsprozesse
- Förderung von Bewusstsein und Handeln der Mitarbeiter nach Kriterien der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes / Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen
- Vorbildrolle des Vorgesetzten, auch beim Nachhaltigkeits-, Umweltmanagement

Für MITARBEITERINNEN / MITARBEITER:

- Sensibilisierung für den Stellenwert von Nachhaltigkeit und Klimaneutralität
- Ressourcenschonung im täglichen Arbeiten in der Behörde / Umweltmanagement in der Praxis
- Fachspezifische Fortbildungen, wie z. B. Nachhaltigkeit der Beschaffung, Veranstaltungsmanagement, Mobilität, etc.

---

**V. Welche Fortbildungen sollte die BAKöV prioritär anbieten?**

Die Befragten sahen mehrheitlich eine wichtige Rolle der BAKöV in der Unterstützung der Behörden zur Sensibilisierung für die Themen der Nachhaltigkeit und Klimaneutralität und zur Vermittlung von Kenntnissen, wie Behörden diese in der täglichen Praxis aufgreifen und damit umgehen können. Es wurden Bedarfe zu vielen Detailthemen genannt, die in folgenden Themengruppen zusammengefasst werden können:

### ALLGEMEIN:

Sensibilisierung / Einführungsveranstaltungen zu Nachhaltigkeit und Klimaneutralität im Behördenalltag, wie z. B.

- Bedeutung,
- Ziele der Bundesregierung,
- Situation der eigenen Behörde,
- Praxisbeispiele,
- QuickWins,
- Was kann der einzelne Mitarbeiter tun?
- Was kann die Behörde tun?

### Für FÜHRUNGSKRÄFTE:

- Einführung und Umsetzung von Qualitätssicherungssystemen, wie z. B. EMAS
  - Rechtliche Vorgaben
  - Was ist das geeignete System für meine Behörde? Wie kann die Implementierung gestaltet werden?
  - Welche Aufwände sind dabei zu erwarten?
- Überblick über Managementbereiche, bei denen die Behördenleitung positiv auf die Umweltbilanz einwirken kann, wie z. B.
  - Umweltmanagementsystem einführen,
  - Umweltteam / Umweltmanagement-Beauftragten,
  - Nachhaltigkeits-Beauftragten benennen,
  - Liegenschaftsmanagement umstellen,
  - Mobilität nachhaltig organisieren,
  - Fuhrpark umstellen,
  - Kantine nachhaltig bewirtschaften,
  - Monitoring organisieren
- Führen mit Zielvereinbarungen, z. B. beim mobilen Arbeiten / Telearbeit

### Für NACHHALTIGKEITSTEAMS / UMWELTMANAGEMENTTEAMS:

- Qualifizierung zum Nachhaltigkeits-Beauftragten,
- Qualifizierung zum Umweltmanagement-Beauftragten,
- Qualifizierung zum Umwelt-Auditor,



- Basisschulung für die Einführung von EMAS, LUMAS, ISO (Prozessgestaltung, Einbindung der Mitarbeiter, Datenbeschaffung und -analyse)
  - Lehrgänge für Projekt- und Wissensmanagement
  - Grundlagen Umweltrecht, Verwaltungsvorschriften
- 

## VI. Wie sehen Sie dieses Thema im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Verwaltung?

Die Mehrheit der Befragten erkennt ein Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und der Zielsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaneutralität, z. B. hinsichtlich eines erhöhten Energiebedarfs durch die Digitalisierung. Die Chancen der Digitalisierung zur Verbesserung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz wurden aber überwiegend höher eingeschätzt als die Risiken.

Digitalisierung bietet den Verwaltungen neue Möglichkeiten und Handlungsoptionen zur Steigerung von Effizienz und zur Optimierung von Verwaltungsabläufen, die sich positiv auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz auswirken können, z. B. durch Einsparung von Ressourcen und durch die Verminderung von CO<sub>2</sub> Emissionen.

Die folgenden **Zitate** aus den Rückmeldungen der Behörden veranschaulichen die Einschätzungen:

*„Viele nachhaltige Entwicklungen werden durch Digitalisierung überhaupt erst möglich. Beispiel E-Akte: Reduzierung Energieeinsatz- und Verbrauch, Reduzierung Materialeinsatz- und Verbrauch, Reduzierung Abfall, Reduzierung Emissionen etc. bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz, besseren Zugriffsmöglichkeiten / Zugriffszeiten usw. Nachhaltigkeit und Digitalisierung sollten daher gezielt zusammengeführt werden.“*

*„Die Innovationen im Rahmen des digitalen Wandels werden nicht nur den beruflichen Alltag in vielen Bereichen leichter gestalten, sondern sie können sich auch deutlich positiv auf die Umwelt auswirken. So kann die Digitalisierung umweltfreundlichere Arbeitsumgebungen befördern, wenn bspw. durch Projekte wie die e-Akte Papier gespart wird oder durch Formen der virtuellen Zusammenarbeit Fahrt- oder Flugaufkommen reduziert werden.“*

*„Idealerweise verbindet die Nachhaltigkeitsbildung in der BAKöV ein positives Bewusstsein für die Chancen der Digitalisierung mit der Wirkung auf Nachhaltigkeit. Außerdem wäre es hilfreich, Unterstützung dabei zu bekommen, die Innovationen (Methoden und Technologien) zu identifizieren, die nicht nur den*

*behördlichen Alltag dem digitalen Wandel anpassen, sondern auch das Potential haben, den Energie- und Ressourcenverbrauch zum Schutz von Klima und Umwelt zu reduzieren. Ziel wäre also, dahingehend Bewusstsein und Know-How aufzubauen, dass Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen der Automatisierung/Digitalisierung „by design“ Berücksichtigung finden können.“*

#### Trends:

Die BAKöV, so wurde von mehreren Befragten vorgeschlagen, sollte zu diesem Thema durch ihre Fortbildungen für Aufklärung, Wissen und Inspiration beitragen, z. B. im Rahmen der Ausbildung zum Digitalisierungsbeauftragten bzw. in spezifischen Fachfortbildungen.

Angesichts des Megatrends der Digitalisierung in den Verwaltungen und der Entwicklung hin zu mobilen Arbeitsformen, die durch die Coronakrise noch deutlich beschleunigt wurde, schlugen mehrere Behörden vor, dass auch die Fortbildung, soweit irgend möglich, sich der neuen Möglichkeiten stärker bedient und deutlich mehr digitale Angebote schafft.

Dadurch werden Dienstreisen zu den Fortbildungsorten und diesbezügliche CO2 Emissionen vermieden, Reisezeit und letztlich auch knappe finanzielle Ressourcen eingespart.

---

## **VII. Fazit für die künftige Entwicklung von Unterstützungsleistungen für Behörden durch die BAKöV:**

1. Die Rückmeldungen der Behörden zeigen auf, dass die Ausgangsbedingungen, Ziel- und Problemstellungen sowie die Prioritäten der Häuser große Unterschiede aufweisen. Daraus kann gefolgert werden, dass jede Behörde sich individuell einer Analyse seiner Situation unterziehen sollte, um daraus einen maßgeschneiderten eigenen Weg zur Erreichung der Ziele Nachhaltigkeit und Klimaneutralität zu entwickeln. Hieraus generieren sich Unterstützungsbedarfe – ggf. über ein modular und flexibel einsetzbares Bildungsangebot.
2. Von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen, zeugen fast alle Rückmeldungen von großem Interesse an der Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit und Klimaneutralität. Aber nur wenige Behörden haben bisher ein Nachhaltigkeits-, bzw. Umweltmanagementsystem implementiert. Dies erklärt das große Interesse der Behörden an Sensibilisierungs- / Einführungsveranstaltungen für

Führungskräfte und Mitarbeiterschaft zur Diskussion von Nachhaltigkeits- und Klimaneutralitätsfragen in einer Behörde, bzw. zur Einführung von Nachhaltigkeits-, bzw. Umweltmanagementsystemen (vor allem EMAS). Solche Systeme helfen Behörden, ihre Daten nach Prioritäten zu sammeln, Wirkungen von Maßnahmen zu analysieren, ihre eigenen Klimaziele fest zu setzen und ihre Ergebnisse einem Monitoring zu unterziehen. Hierzu kann ein Musterveranstaltungsformat gemeinsam mit Experten entwickelt werden.

3. Für die Führungskräfte sollte die BAKöV daher - neben vielfach gewünschten Sensibilisierungsworkshops und Fortbildungen zum Umweltrecht - vor allem Erkenntnisse über die Einführung von UM-Systemen wie EMAS bereitstellen. Hier interessieren insbesondere die Rolle der Führungskraft, die notwendigen internen Prozesse und personellen Anforderungen, z. B. die Einführung entsprechender Beauftragter / Teams zur Sicherstellung der notwendigen internen Aktionen bis hin zur Zertifizierung sowie dem Umgang mit möglichen Risiken.
4. Für die Mitarbeitenden werden von den Behörden Einstiegsfortbildungen zur Information über Nachhaltigkeit und Klimaneutralität in der Behördenpraxis sowie zur Reflektion über eigenes und organisatorisches Verhalten, bzw. zum schonenden Umgang mit Ressourcen, gewünscht.
5. Für spezifische Mitarbeitergruppen werden Qualifizierungsangebote zum Nachhaltigkeitsmanager, zum Umweltmanager, zum Energiemanager, zum Umweltauditor, bzw. zur Mitwirkung in entsprechenden Teams als wünschenswerte Fortbildungen genannt. In diesem Bereich haben sich allerdings bereits mehrere externe Anbieter von Fortbildungen bereits einen Namen gemacht, z. B. TÜV, DGQ, Arqum, u.a. Trotz fachlich hervorragender Fortbildungsangebote wird es jedoch von Verwaltungsmitarbeitern hin und wieder als problematisch empfunden, wenn Referenten über keine oder nur wenig Verwaltungserfahrung verfügen. Eine Kooperation mit einem externen Anbieter wäre eine Option, um seitens der BAKöV für Behörden bedarfsspezifische Angebote zu entwickeln und dabei die besondere Situation der Bundesverwaltungen in den Fokus zu nehmen.
6. Die nachhaltige Beschaffung wird als besonders wichtig erachtet um Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Behörden zu stärken. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesverwaltung haben bereits entsprechende Fortbildungen bei verschiedenen Anbietern besucht. Nach den Rückmeldungen der Behörden zu urteilen, ist der Bedarf aber noch

beträchtlich. Eine Kooperation mit der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung wäre hier eine denkbare Option.

7. Eine weitere Kooperation wäre im Bereich Liegenschaftsmanagement mit der BlmA möglich, die sowohl Schulungen zu EMAS durchführt als auch zu ihren selbst entwickelten Liegenschaftsmanagementsystemen LUMAS und LUMAS+, die an EMAS angelehnt sind.
  8. Eine Vielzahl von verschiedenen Fachthemen, zu denen die BAKöV bereits erprobte Fortbildungen entwickelt hat, sind auch in Hinsicht auf Nachhaltigkeit und Klimaneutralität von hoher Bedeutung. Zu nennen sind hier beispielsweise Veranstaltungsmanagement, Mobilität, Mobile Arbeit / Telearbeit, Prozessmanagement, Projektmanagement, Führen nach Zielen, etc. Die Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes in den vorhandenen Seminarangeboten der BAKöV kann eine zusätzliche Erweiterung des diesbezüglichen Wissenstransfers bewirken.
  9. Die Digitalisierung der Verwaltung ist eine der großen Herausforderungen der Behörden, die die Verwaltungspraxis, -prozesse und Interaktionen tiefgreifend verändert. Die Chancen und Risiken, die sich daraus für Nachhaltigkeit und Umweltschutz ergeben, sollten durch die BAKöV in geeigneten Fortbildungsformaten thematisiert und das Bewusstsein für die aktive Nutzung der sich ergebenden Chancen gestärkt werden.
  10. So wie die Digitalisierung die Verwaltungspraxis beeinflusst und verändert, so verändern sich auch die Erwartungen der Verwaltungsmitarbeiter an das berufsbegleitende Lernen. Dementsprechend steigt die Nachfrage nach IT-gestützten Fortbildungsangeboten, die standortunabhängig und jederzeit genutzt werden können. Auch bei den neu zu entwickelnden Fortbildungsangeboten im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaneutralität sollte dieser Trend positiv aufgenommen und neue Lernformate, z. B. Webinare, Online-Seminare, verstärkt angeboten werden.
-