

TEXTE

69/2023

Abschlussbericht

Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Nachhaltiger Konsum

von:

Dr. Viola Muster, ConPolicy – Institut für Verbraucherpolitik, Berlin
Masha Wagner, Co2online, Berlin

Dr. Corinna Fischer, Öko-Institut, Freiburg/ Darmstadt

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 69/2023

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und
Verbraucherschutz

Forschungskennzahl 3718 16 312 0

FB001076

Abschlussbericht

Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Nachhaltiger Konsum

von

Dr. Viola Muster, ConPolicy – Institut für Verbraucherpolitik,
Berlin

Masha Wagner, Co2online, Berlin

Dr. Corinna Fischer, Öko-Institut, Freiburg/ Darmstadt

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

[f/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)

[t/umweltbundesamt](https://twitter.com/umweltbundesamt)

Durchführung der Studie:

ConPolicy – Institut für Verbraucherpolitik
Friedrichstr. 224
10969 Berlin

Abschlussdatum:

September 2020

Redaktion:

Fachgebiet III 1.1 Übergreifende Aspekte des Produktbezogenen Umweltschutzes,
Nachhaltige Konsumstrukturen, Innovationsprogramm
Helen Czioska

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Mai 2023

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung: Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Nachhaltiger Konsum

Nachhaltiger Konsum ist ein Querschnittsthema der Bundesregierung. Entsprechend sind auch viele unterschiedliche Ministerien und Behörden für die Förderung eines nachhaltigen Konsums in Deutschland verantwortlich.

Im Februar 2016 wurde das Nationale Programm für Nachhaltigen Konsum (NPNK) von der Bundesregierung verabschiedet. Für die institutionelle Begleitung des Programms wurden eine Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltiger Konsum (IMA NK) und das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum (KNK) gegründet. Zudem wurde zur Einbindung von Stakeholdern das Nationale Netzwerk Nachhaltiger Konsum (NNNK) initiiert.

Der vorliegende Bericht zeigt auf, unter welchen Ausgangsbedingungen des KNK gegründet wurde und gibt Empfehlungen, wie das KNK weiterentwickelt werden sollte, um seine vorhandenen Potentiale unter den gegebenen Bedingungen bestmöglich auszuschöpfen.

Der vorliegende Bericht wurde im September 2020 fertiggestellt.

Abstract: Recommendations for the further development of the Competence Centre for Sustainable Consumption

Sustainable consumption is a cross-cutting issue of the Federal Government. Accordingly, many different ministries and authorities are also responsible for promoting sustainable consumption in Germany.

In February 2016, the National Programme for Sustainable Consumption (NPNK) was adopted by the Federal Government. An Interministerial Working Group on Sustainable Consumption (IMA NK) and the Competence Centre for Sustainable Consumption (KNK) were founded to provide institutional support for the programme. In addition, the National Network for Sustainable Consumption (NNNK) was initiated to involve stakeholders.

This report shows the initial conditions under which the KNK was founded and makes recommendations on how the KNK should be further developed in order to make the best possible use of its existing potential under the given conditions.

This report was completed in September 2020.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
Zusammenfassung.....	9
Summary.....	12
1 Einleitung.....	15
1.1 Zielsetzung und Aufbau.....	15
1.2 Methodisches Vorgehen.....	16
2 Bestandsaufnahme.....	17
2.1 Analyse und Bewertung des Kompetenzzentrums nachhaltiger Konsum.....	17
2.1.1 Organisationsstruktur.....	17
2.1.2 Ressourcen.....	20
2.1.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben des KNK.....	22
2.2 Kurzbewertung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum.....	25
3 Ausrichtung und Funktionsweise anderer Kompetenzzentren.....	27
3.1 Kurzvorstellung und Analyse der Kompetenzzentren.....	27
3.1.1 Organisationsstruktur.....	28
3.1.2 Ressourcen.....	29
3.1.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben.....	30
3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen KNK und anderen Kompetenzzentren.....	32
4 Schlussfolgerungen.....	34
4.1 Organisationsstruktur.....	34
4.2 Ressourcen.....	35
4.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben.....	35
4.4 Nächste Schritte.....	40
5 KNK-Arbeitsplan.....	41
6 Fazit.....	46
Literatur.....	47
Anhang 1: Leitfaden für interne und externe Expertinnen und Experten.....	48
Anhang 2: Leitfaden für Vertreterinnen und Vertreter von Kompetenzzentren.....	50
Anhang 3: Interview-Übersicht.....	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsstruktur und Ressourcen des KNK.....22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht und Bewertung von KNK-Leistungen (in Klammern
Zuordnung zu Funktionsbereichen aus dem Basiskonzept)24

Tabelle 2: Aufgaben und Aufgabenverteilung der KNK-Akteure43

Abkürzungsverzeichnis

BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IMA NK	Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltiger Konsum
KEI	Kompetenzzentrum Klimaschutz in energieintensiven Industrien
KNB	Kompetenzstelle für Nachhaltige Beschaffung
KNE	Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende
KNK	Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum
KOINNO	Kompetenzzentrum innovative Beschaffung
KomPass	Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung
KomPlaBau	Mittelstand 4.0 – Kompetenzzentrum Planen und Bauen
K Tour	Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes
NNNK	Nationales Netzwerk Nachhaltiger Konsum
NPNK	Nationales Programm für nachhaltigen Konsum
ReFoPlan	Ressortforschungsplan
RENN	Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien
RNE	Rat für nachhaltige Entwicklung
SK:KK	Service- und Kompetenzstelle Kommunaler Klimaschutz
UBA	Umweltbundesamt
vzbv	Verbraucherzentrale Bundesverband
ZUG	Zukunft – Umwelt – Gesellschaft gGmbH

Zusammenfassung

Im Februar 2016 wurde das Nationale Programm für Nachhaltigen Konsum (NPNK) von der Bundesregierung verabschiedet. Für die institutionelle Begleitung des Programms wurden eine Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltiger Konsum (IMA NK) und das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum (KNK) gegründet. Zudem wurde zur Einbindung von Stakeholdern das Nationale Netzwerk Nachhaltiger Konsum (NKK) initiiert.

Zwar wurden zentrale Ziele und Aufgabenbereiche des KNK sowohl im NPNK als auch in einem internen Basiskonzept festgehalten. Zum Zeitpunkt dieser Berichtserstellung war jedoch unklar, ob das KNK die ihm zugedachten Aufgaben erfüllt bzw. erfüllen kann. Zudem sollte geklärt werden, inwieweit die Ziele und Aufgaben des KNK konkretisiert und weiterentwickelt werden können.

Ziel des vorliegenden Berichtes ist es deshalb, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des KNK zu ziehen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Empfehlungen, wie das KNK seine vorhandenen Potentiale unter den gegebenen Rahmenbedingungen besser nutzen kann. Der Bericht wurde im September 2020 fertiggestellt.

Für die Bestandsaufnahme wurden vorhandene Dokumente analysiert und Interviews mit internen und externen Expertinnen und Experten geführt, die das KNK beurteilen können. Zur Konkretisierung und Weiterentwicklung des KNKs wurden die Funktionsweise und Ausrichtung von anderen Kompetenzzentren des Bundes analysiert, um hieraus Schlussfolgerungen für das KNK zu ziehen. Hierfür wurden ebenfalls Interviews mit Expertinnen und Experten geführt.

Zentrale Ergebnisse der Bestandsaufnahme zum KNK:

Die im NPNK und im Basiskonzept genannten Ziele und Aufgaben bieten zwar eine grobe Orientierung, sind aber als Arbeitsgrundlage unzureichend. Die fehlende Konkretion bzw. die Formulierung von unrealistischen Zielen und Aufgaben stehen dem Anspruch der KNK-Beteiligten gegenüber, das KNK voranbringen und einen Mehrwert für die Förderung nachhaltigen Konsums leisten zu wollen. Daraus ist in unterschiedlichem Maße Unsicherheit und Unzufriedenheit entstanden. Entsprechend haben sich die Beteiligten – auch abhängig von ihren Ressourcen, ihren wahrgenommenen Spielräumen und Kompetenzen – ein eigenes Aufgabenverständnis erarbeitet. Notwendig erscheint es, hier für noch mehr Klarheit zu sorgen. Außerdem müssen Aufgaben formuliert werden, die angesichts der begrenzten Ressourcen erfüllbar sind.

Deutlich wird zudem, dass nur ein kleiner Teil der im Basiskonzept angedachten Leistungen tatsächlich erbracht wird, hingegen ein größerer Teil der angedachten Leistungen entweder nur teilweise oder gar nicht umgesetzt werden. Die Ursachen für die Nicht-Erbringung der Leistungen sind unterschiedlich. Von zentraler Bedeutung erscheinen fehlende Ressourcen und mangelnde Umsetzung der Ressorts.

Zentrale Ergebnisse der Analyse anderer Kompetenzzentren:

Im Unterschied zum KNK haben fast alle Kompetenzzentren eine schlanke Organisationsstruktur. Die Mehrheit der untersuchten Kompetenzzentren arbeitet in einem Auftragsverhältnis auf Basis einer Leistungsbeschreibung, wodurch der Aufgaben- und Verantwortungsbereich recht eindeutig umrissen ist. Jeweils ein Auftraggeber fungiert als zentraler Ansprechpartner und „Leistungsabnehmer“, jeweils eine Organisation ist als Auftragnehmer tätig. Eine freiwillige Zusammenarbeit verschiedener Organisationen, die – dezentral – zusammen ein Kompetenzzentrum bilden, wie es beim KNK der Fall ist, gibt es in keinem anderen untersuchten Fall.

Zwar war es auch bei anderen Kompetenzzentren teilweise nötig, den Arbeitsauftrag sukzessive zu definieren und zu anderen Organisationen abzugrenzen. Im Unterschied zum KNK wurden notwendige Klärungsprozesse jedoch aktiv angegangen. Dies war in den analysierten Fällen möglicherweise einfacher, weil – im Unterschied zum KNK – nur ein Auftraggeber verantwortlich und nicht die Abstimmung mehrerer Ressorts erforderlich war.

Die Ressourcenausstattung ist in den untersuchten Kompetenzzentren sehr unterschiedlich. Festgehalten werden kann jedoch, dass fast alle analysierten Kompetenzzentren mehr Personalressourcen aufweisen als das KNK. Während das KNK keine eigenen Sachmittel besitzt, verfügen alle anderen Kompetenzzentren in unterschiedlichem Maße über Sachmittel.

Eine Gemeinsamkeit zwischen KNK und den anderen Kompetenzzentren ist, dass sich keine eindeutigen Ziele identifizieren lassen. Vielmehr verschmelzen Ziele und Aufgaben mehrheitlich.

Während das KNK maßgeblich auch Verbraucherinnen und Verbraucher als Zielgruppe adressiert, wenden sich alle anderen analysierten Kompetenzzentren überwiegend an eine sehr klar abgrenzbare Fachcommunity in ihrem jeweiligen Bereich. Bürgerinnen und Bürger bzw. Verbraucherinnen und Verbraucher stellen keine relevante Zielgruppe dar.

Die identifizierten Aufgabenbereiche „Informieren“, „Vernetzen“ und „Beraten“ lassen sich auch auf die bisherigen Aufgabenbereiche des KNK übertragen und stellen eine wesentliche Gemeinsamkeit zwischen den analysierten Kompetenzzentren und dem KNK dar. Beratungsleistungen hat das KNK aus unterschiedlichen Gründen zwar bisher nicht übernommen, sie sind aber Teil der Aufgabenbeschreibung im Basiskonzept.

Zentrale Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung:

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur des KNK sollte sowohl nach innen als nach außen klarer definiert und transparent gemacht werden. Nach innen gilt es, die Rollen klarer zu benennen und eine stärkere Aufgabenteilung zwischen den KNK-Beteiligten festzulegen. Nach außen gilt es, die Zuständigkeiten sowie die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse zwischen KNK-Beteiligten und ihren zuständigen Ressorts sowie der IMA NK klarer abzugrenzen. In beiden Bereichen sollten Abstimmungsprozesse vereinfacht werden.

Sinnvoll erscheint es hierfür, die bereits bestehende, aber teilweise nicht explizit vereinbarte Struktur deutlicher zu machen. Hierzu wird Folgendes vorgeschlagen:

- ▶ Das UBA bildet die *Geschäftsstelle*.
- ▶ Institutionen mit konkret für die KNK-Arbeit zugewiesenen Ressourcen sind *KNK-Partner*. Derzeit ist das nur die BLE. Zukünftig können auch noch weitere Institutionen KNK-Partner werden, wenn sie Interesse an einer KNK-Mitarbeit haben und dafür Ressourcen bereitstellen.
- ▶ Institutionen mit nur wenig verfügbaren Ressourcen für die KNK-Arbeit bilden den *Begleitkreis*.

Alle operativen und administrativen Aufgaben des KNK werden von der *Geschäftsstelle* übernommen. *KNK-Partner* sind in Abstimmung mit der Geschäftsstelle für diejenigen Themenbereiche federführend zuständig, die in ihren bzw. den Geschäftsbereich ihrer zuständigen Ressorts fallen. Der *Begleitkreis* hat vor allem beratende und kommunikative Aufgaben inne.

Ressourcen

Kurz- und mittelfristig kann an der Ressourcenausstattung vermutlich nichts geändert werden. Oberste Priorität hat daher, die Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen durch eine verbesserte Aufgabenkonkretisierung und -verteilung und eine Verschlinkung der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu verbessern.

Langfristig sollte angestrebt werden, statt der Vergabe von Ressortforschungsvorhaben die Personalkapazitäten im UBA zu verstetigen und auszubauen. Sachmittel sollten bereitgestellt werden. Dafür sollte im Haushaltsplan des BMU ein eigener Titel geschaffen werden.

Ziele, Zielgruppen und Aufgaben

Es wird empfohlen, dass das KNK eigene, konkrete Ziele erhält, um Leitplanken und Orientierung für die KNK-Arbeit zu schaffen. Zudem helfen die Ziele, um daraus konkrete Aufgaben ableiten zu können. Die fehlende Strategie für die Umsetzung des NPNK kann das KNK zwar nicht ersetzen, es kann jedoch für seine eigene Arbeit ein stärker strategisches Vorgehen planen und umsetzen.

Das KNK sollte sich an Stakeholder aus allen gesellschaftlichen Bereichen wenden, die sich insbesondere für die Förderung nachhaltigen Konsums einsetzen. Verbraucherinnen und Verbraucher sollten nicht direkt als Zielgruppe verstanden, sondern lediglich mittelbar über die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren angesprochen werden.

Es werden drei zentrale Leitziele vorgeschlagen:

Leitziel 1 – Informieren: Das KNK fördert das Verständnis von nachhaltigem Konsum in Deutschland und informiert über die Ziele und Aktivitäten der Bundesregierung zu nachhaltigem Konsum.

Leitziel 2 – Vernetzen: Das KNK fördert durch die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ein positives gesellschaftliches Klima für prioritäre Handlungsfelder nachhaltigen Konsums und effektive Maßnahmen zur Förderung nachhaltigen Konsums.

Leitziel 3 – Umsetzung des NPNK unterstützen: Das KNK fördert die Umsetzung und Weiterentwicklung des NPNK.

Die Handlungsempfehlungen sind in einem KNK-Arbeitsplan zusammengefasst.

Summary

In February 2016, the National Programme for Sustainable Consumption (NPNK) was adopted by the German government. An Interministerial Working Group on Sustainable Consumption (IMA NK) and the Competence Centre for Sustainable Consumption (KNK) were established to provide institutional support for the programme. In addition, the National Network for Sustainable Consumption (NNNK) was initiated to involve stakeholders.

Central objectives and areas of responsibility of the KNK were set out both in the NPNK and in an internal basic concept. However, at the time this report was prepared, it was unclear whether the KNK was capable of fulfilling the tasks assigned to it. In addition, it was to be clarified to what extent the goals and tasks of the KNK could be concretized and further developed.

The aim of this report is therefore to take stock and draw conclusions for developing the KNK. The focus is on recommendations on how the KNK can better utilize its existing potential under the given framework conditions. The report was completed in September 2020.

For the stocktaking, existing documents were analysed, and interviews were conducted with internal and external experts who can assess the KNK. To concretize and further develop the KNK, the functioning of other federal competence centres was analysed to draw conclusions for the KNK. For this purpose, interviews with experts were also conducted.

Key findings of the stocktaking on the KNK:

Although the goals and tasks stated in the NPNK and the basic concept provide a rough orientation, they are insufficient as a basis for the operative work. The lack of concreteness or the formulation of unrealistic goals and tasks oppose the aspirations of the KNK members to advance the KNK and to provide added value for the promotion of sustainable consumption. This has resulted in varying degrees of uncertainty and dissatisfaction. Accordingly, the members have developed their own understanding of the tasks – also depending on their resources, their perceived scope of action, and competencies. It seems necessary to provide more clarity here. In addition, tasks must be formulated that can be fulfilled in view of the limited resources.

Only a small proportion of the services envisaged in the basic concept are actually provided, while a larger proportion of the envisaged services are either only partially implemented or not implemented at all. The reasons for the non-delivery of services vary. Lack of resources and lack of implementation by the ministries appear to be central reasons.

Main results of the analysis of other competence centres:

In contrast to the KNK, almost all competence centres are working on a commissioned basis following a performance specification, which means that the scope of tasks and responsibilities is quite clearly outlined. Voluntary cooperation between different organizations that – on a decentralized basis – form a competence centre, as in the case of the KNK, does not exist in any other case examined.

The resources available in the competence centres studied varied greatly. It can be stated, however, that almost all the competence centres analysed have more personnel resources than the KNK. While the KNK has no material resources of its own, all other competence centres have material resources to a certain degree.

A common feature between KNK and the other competence centres is that no clear goals can be identified.

While the KNK also primarily addresses consumers as a target group, all the other competence centres analysed aim predominantly at a very clearly delimited specialist community in their respective fields. Citizens and consumers are not a relevant target group.

The identified task areas of "informing", "networking" and "advising" can also be transferred to the previous task areas of the KNK and represent an essential commonality between the analysed competence centres and the KNK. For various reasons, the KNK has not yet taken on advisory services, but they are part of the task description in the basic concept.

Central recommendations for further development:

Organizational structure

The KNK's organizational structure should be more clearly defined and made transparent, both internally and externally. Internally, it is important to define roles more clearly and to establish a stronger task sharing between the members of the KNK. Externally, the responsibilities as well as the decision-making between KNK members and their responsible departments as well as the IMA NK must be more clearly delineated. In both areas, coordination processes should be simplified.

For this purpose, it seems reasonable to make the already existing, but partly not explicitly agreed structure clearer. To this end, the following is proposed:

- ▶ The Federal Environment Agency forms the *administrative office*.
- ▶ Institutions with resources specifically allocated for KNK work are *KNK partners*. Currently, this is only the Federal Agency for Agriculture and Food. In the future, other institutions can also become KNK partners if they are interested in KNK cooperation and provide resources for it.
- ▶ Institutions with only few available resources for KNK work form the *advisory board*.

All operational and administrative tasks of the KNK are taken over by the *administrative office*. *KNK partners*, in coordination with the office, oversee those topics that fall within their or their responsible departments' area of accountability. The *advisory board* has mainly advisory and communicative tasks.

Resources

In the short and medium term, it will probably not be possible to change the resources available. The top priority is therefore to improve the use of the available resources by improving the specification and sharing of tasks and streamlining the coordination and decision-making processes.

In the long term, instead of awarding departmental research projects, the aim should be to stabilize and expand personnel capacities at Federal Environment Agency. Material resources should be made available. A separate title should be created for this in the Federal Ministry of Environment budget.

Goals, target groups and tasks

It is recommended that the KNK be given its own concrete goals to provide orientation for the KNK's work. In addition, the goals help to derive concrete tasks. Although the KNK cannot replace the missing strategy for the implementation of the NPNK, it can plan and implement a more strategic approach for its own work.

The KNK should reach out to stakeholders from all sectors of society who are particularly committed to promoting sustainable consumption. Consumers should not be seen as a direct target group but should only be addressed indirectly through successful cooperation with multipliers.

Three central key objectives are proposed:

Key objective 1 - Inform: The KNK promotes the understanding of sustainable consumption in Germany and provides information about the goals and activities of the German government on sustainable consumption.

Key objective 2 - Networking: The KNK promotes a positive social climate for priority areas of action for sustainable consumption and effective measures to promote sustainable consumption through cooperation with relevant stakeholders and multipliers.

Key objective 3 – Support implementation of the NPNK: The KNK promotes the implementation and further development of the NPNK.

The recommendations for action are summarized in a KNK work plan.

1 Einleitung

Im Februar 2016 wurde das Nationale Programm für Nachhaltigen Konsum (NPNK) von der Bundesregierung verabschiedet. Für die institutionelle Begleitung des Programms wurden eine Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltiger Konsum (IMA NK) und das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum (KNK) gegründet. Zudem wurde zur Einbindung von Stakeholdern das Nationale Netzwerk Nachhaltiger Konsum (NKK) initiiert.

Die Einrichtung des KNK (und auch der anderen genannten Institutionen) können als Errungenschaft bezeichnet werden, weil damit erstmals eine Koordinationsstruktur für die systematische Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung nachhaltigen Konsums (im Rahmen des NPNK) in Deutschland geschaffen wurde. Auch ist zu begrüßen, dass durch die IMA NK und das KNK eine kontinuierliche, ressortübergreifende Zusammenarbeit institutionalisiert wurde.

Die Eröffnung des KNK wurde am 23. März 2017 feierlich auf der Konferenz „Umsetzung nachhaltiger Konsum in Deutschland“ bekannt gegeben (BMU 2017). Es wird vom Umweltbundesamt (UBA), der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) als Projektträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) sowie der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung (KNB) getragen.

Nach eigenen Angaben hat das KNK die Aufgabe, „die Umsetzung des NPNK [zu unterstützen] und Informationen und Vernetzungsmöglichkeiten rund um das Thema nachhaltiger Konsum [zu bieten]“ (UBA 2020a). Neben der IMA NK übernimmt das KNK somit eine zentrale Rolle sowohl zur Förderung nachhaltigen Konsums insgesamt als auch zur erfolgreichen Implementierung des NPNK.

Bislang wurde noch nicht evaluiert, inwieweit das KNK diese ihm zugeschriebenen Aufgaben und Anforderungen tatsächlich erfüllt. Muster et al. (2020) kommen jedoch im Kontext einer Analyse des NPNK zu der Einschätzung, dass es deutliche Ausbaupotentiale im Hinblick auf die organisationale Ausgestaltung und die Leistungserbringung gibt.

1.1 Zielsetzung und Aufbau

Ziel des vorliegenden Berichtes ist es deshalb, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und Schlussfolgerungen für eine Stärkung des KNK zu ziehen. Der Bericht folgt damit auch dem Anspruch des Koalitionsvertrages von CDU, CSU und SPD (2018) für die 19. Legislaturperiode, in dem eine Weiterentwicklung des NPNK und eine Stärkung des KNK vorgesehen sind.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf Empfehlungen, wie das KNK seine vorhandenen Potentiale unter den gegebenen Rahmenbedingungen besser nutzen kann. Es geht somit weniger um eine organisatorische oder inhaltliche Neuaufstellung des KNK, sondern vielmehr um eine Konkretisierung der bestehenden Organisationsstruktur, um eine verbesserte Nutzung der verfügbaren Ressourcen sowie um eine Priorisierung und Konkretisierung von Zielen, Zielgruppen und Aufgaben.

Die Schlussfolgerungen (Kapitel 4) bauen auf einer Bestandsaufnahme zum KNK (Kapitel 2) und einer Analyse ausgewählter anderer Kompetenzzentren (Kapitel 3) auf. Abschließend werden die zentralen Schlussfolgerungen in Form eines Arbeitsplans zusammengefasst (Kapitel 5). Dieser Arbeitsplan soll zukünftig auch losgelöst von diesem Bericht als Orientierungsgrundlage für die Arbeit des KNK fungieren.

1.2 Methodisches Vorgehen

Für die Bestandsaufnahme wurden (i) relevante interne und öffentlich verfügbare Dokumente (z. B. Protokolle, Abschlussberichte von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, Basiskonzept, etc.) analysiert. Außerdem wurden (ii) Interviews mit drei KNK-Vertreterinnen und Vertretern und (iii) Interviews mit drei externen Expertinnen und Experten durchgeführt.

Für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen wurden Kompetenzzentren des Bundes analysiert, um aus deren organisationalen Bedingungen Schlussfolgerungen für das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum zu ziehen. Hierfür wurden sieben Organisationen ausgewählt und analysiert. Auswahlkriterien waren – neben Vorgaben in der Leistungsbeschreibung dieses Forschungs- und Entwicklungsvorhabens – die inhaltliche Relevanz der Kompetenzzentren und eine hohe organisationale Diversität, um einen möglichst umfassenden Überblick über Kompetenzzentren des Bundes zu erhalten. Nach einer Analyse der Webseiten der Kompetenzzentren wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der sieben Kompetenzzentren durchgeführt.

Der Feldzugang war im Forschungsteam nur zum Teil vorhanden. Der Ansprache der KNK-Partner ging eine Vorabinformation des Auftraggebers voraus. Zu den externen Expertinnen und Experten bestanden in zwei Fällen bereits Kontakte. Die Anfrage und Terminvereinbarung erfolgte per E-Mail.

Zu den Vertreterinnen und Vertretern der Kompetenzzentren bestanden keine Vorab-Kontakte. Die Anfrage und Terminvereinbarung erfolgte ebenfalls per E-Mail. Jede Anfrage mündete erfolgreich in einem Interview.

Die Interviews wurden im Januar und Februar 2020 telefonisch durchgeführt und hatten eine Länge von 30-75 Minuten (Anhang 3).

Zur Vorbereitung der Interviews wurden zwei Leitfäden erstellt: ein Leitfaden für die KNK-Verantwortlichen sowie die externen Expertinnen und Experten (siehe Anhang 1) und ein Leitfaden für die Vertreterinnen und Vertreter der Kompetenzzentren (siehe Anhang 2). Der Leitfaden stellte sicher, dass zentrale Themenblöcke in allen Interviews berücksichtigt wurden. Die Interviews wurden protokolliert und im Rahmen eines groben Kategorienschemas (das sich maßgeblich an den zentralen Leitfragen orientierte) manuell ausgewertet.

2 Bestandsaufnahme

Mit der Verabschiedung des NPNK wurde festgelegt, dass neben der IMA NK als Steuerungsgremium des Programms auch eine Institution geschaffen werden sollte, die operative und programmunterstützende Aufgaben übernimmt.

Im NPNK (BMU et al. 2019, S. 67) ist der Auftrag des KNK folgendermaßen formuliert: „Neben der Arbeitsgruppe [IMA NK, Anmerkung der Autorinnen] ist beabsichtigt, für die Begleitung und Umsetzung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum ein beim Umweltbundesamt angesiedeltes Kompetenzzentrum einzurichten, das unter Einbeziehung der Ressorts die Umsetzung des nationalen Programms unterstützt. Dieses bündelt zum Beispiel die Wissensbasis zum Thema nachhaltiger Konsum, indem es Fachwissen sammelt und an die Öffentlichkeit vermittelt und Grundlagen für eine Weiterentwicklung des Programms erarbeitet. Das Kompetenzzentrum kann dabei auf die Forschungsergebnisse zurückgreifen, die insbesondere im Forschungsrahmenprogramm Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA3) des BMBF zum nachhaltigen Konsum bereitgestellt werden.“ Auch im Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD zur 19. Wahlperiode ist festgehalten: „Wir wollen das Nationale Programm für nachhaltigen Konsum weiterentwickeln sowie das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum weiter stärken.“ (CDU, CSU und SPD 2018, S. 137).

Darüber hinaus liegt ein sechsseitiges sogenanntes Basiskonzept „Nationales Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum“ vor, in dem Auftrag, Ziele, Aufgaben und Maßnahmen sowie Rolle und Zusammenarbeit mit der IMA NK und den anderen Ressorts und nachgeordnete Fachbehörden formuliert sind. Autoren- bzw. Herausgeberschaft und Veröffentlichungsjahr des Basiskonzepts sind unbekannt; es ist zudem nicht öffentlich verfügbar. Daher wird das Basiskonzept im Folgenden nur als „Basiskonzept“ zitiert.

2.1 Analyse und Bewertung des Kompetenzzentrums nachhaltiger Konsum

Nachfolgend wird das KNK entlang der Kriterien Organisationsstruktur (Kapitel 2.1.1), Ressourcen (Kapitel 2.1.2) sowie Ziele, Zielgruppen und Aufgaben (2.1.3) jeweils analysiert und danach auf Basis der Interviewdaten bewertet. Abschließend werden jeweils Schlussfolgerungen aus Sicht des Forschungsteams gezogen.

2.1.1 Organisationsstruktur

Analyse

Das KNK ist im UBA angesiedelt, welches auch die Geschäftsstelle des KNK innehat.

Beteiligte Institutionen des KNK sind neben dem UBA die BLE, der DLR Projektträger, die GIZ und die KNB im Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern. Das KNK ist somit keine physisch an einem Ort ansässige Organisation, sondern vielmehr ein virtueller Zusammenschluss. Auch die Geschäftsstelle im KNK verfügt über keine gesonderten Räumlichkeiten. Im Organigramm des UBA ist das KNK als eigene Organisation aufgeführt und keinem Fachgebiet zugeordnet (UBA 2020b). Die Geschäftsstellenmitarbeiterin ist jedoch formal dem Fachgebiet III 1.1 „Übergreifende Aspekte des produktbezogenen Umweltschutzes, Nachhaltige Konsumstrukturen, Innovationsprogramm“ zugeordnet. Das KNK kann formal entsprechend nicht als eigene Organisationseinheit verstanden werden.

Es ist festzuhalten, dass auch die Beteiligung des KNK durch die genannten Organisationen formal an keiner Stelle festgeschrieben ist. Sowohl im NPNK als auch im Basiskonzept ist lediglich die Ansiedelung am UBA explizit festgehalten. Die Einbindung von KNB und BLE wird nur implizit im Zusammenhang mit der Aufgabenverteilung im Basiskonzept erwähnt. Während

die Zuständigkeit der GIZ im Zusammenhang mit dem Verbraucherportal Siegelklarheit zumindest indirekt erwähnt wird, bleiben die Aufgaben des DLR Projektträger im Basiskonzept gänzlich unerwähnt.

Die Partnerorganisationen unterscheiden sich in verwaltungsrechtlicher Hinsicht maßgeblich. UBA und BLE stellen Bundesoberbehörden dar und gehören damit zum nachgelagerten Geschäftsbereich vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Die KNB gehört ebenfalls zu einer Bundesoberbehörde, nämlich dem Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern. Die GIZ hingegen stellt ein bundeseigenes Unternehmen dar, das vornehmlich im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) tätig ist. In diesem Rahmen kann die GIZ teilweise recht eigenständig agieren. Dies gilt ebenfalls für das DLR, das als Projektträger für das BMBF fungiert. Untereinander besteht zwischen den KNK-Partnern keinerlei verwaltungsrechtlich definierte bzw. formalisierte Beziehung; sie arbeiten freiwillig zusammen. Hingegen sind alle KNK-Partner jeweils ihren zuständigen bzw. auftraggebenden Ressorts verpflichtet und verfügen über ein unterschiedliches Maß an Entscheidungs- und Handlungsautonomie gegenüber diesen. Insgesamt ist festzuhalten, dass das Ressortprinzip nach wie vor das dominante Prinzip in der Ministerialarbeit (wie auch in der Haushaltsveranschlagung) darstellt. Die Zusammenarbeit nachgeordneter Behörden kommt zwar vor, entspricht aber insgesamt nicht der gängigen Arbeitsweise.

Dem UBA kommt laut Darstellung auf der eigenen Webseite eine sogenannte Geschäftsstellenfunktion zu, während die anderen Organisationen sogenannte Partner des KNK sind (UBA 2020a). Im Basiskonzept ist allerdings lediglich formuliert, dass das KNK insgesamt eine Geschäftsstellenfunktion für das NPNK wahrnimmt (Basiskonzept, S. 3). Worin genau Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Geschäftsstelle und Partnern liegen, ist bislang ebenfalls nicht explizit festgeschrieben.

Die IMA NK stellt laut Basiskonzept das Steuerungsgremium des KNK dar. Auch heißt es im Basiskonzept, dass das KNK „nach Maßgabe der Vorgaben des Interministeriellen Arbeitskreises Nachhaltiger Konsum (IMA) in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Ressorts der Bundesregierung“ seine verschiedenen Aufgaben übernehmen soll. Unklar bleibt jedoch, um welche Vorgaben es sich hierbei handelt. Der Arbeits- und Abstimmungsprozess zwischen IMA NK und KNK ist entsprechend nicht konkretisiert. Aufgabenteilungen und Zuständigkeiten sind nicht im Detail geregelt. Die IMA NK umfasst zudem noch weitere Ressorts, die nicht mit Partnerorganisationen im KNK vertreten sind. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Tatsache, dass das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) als drittes federführendes Ressort des Programms nicht im KNK vertreten ist. Auch andere Ressorts, wie z. B. das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) sind in der IMA NK vertreten, aber nicht in die Arbeit des KNK involviert.

Bewertung der Expertinnen und Experten

Sowohl die externen als auch die internen Expertinnen und Experten sind übereinstimmend der Ansicht, dass die Vielfalt der KNK-Partner grundsätzlich einen großen Mehrwert darstellt. Die Partner würden unterschiedliche Ideen und Perspektiven einbringen. Außerdem seien der Wissenstransfer zwischen verschiedenen Organisationen und die Auflösung „funktionaler Differenzierung“ zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten für die Förderung nachhaltigen Konsums sehr fruchtbar. Von den internen Expertinnen und Experten wird übereinstimmend die gute Zusammenarbeit auf Arbeitsebene hervorgehoben. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass sich die Partner sehr unterschiedlich in die Arbeit des KNK einbringen. Es wird

vorgeschlagen, dass noch weitere Partner aus anderen Bereichen (etwa Bauen oder Verkehr) in das KNK eingebunden werden sollten.

Gleichwohl merkt ein Teil der Befragten kritisch an, dass die Anzahl der Partner und die verwaltungsrechtlichen Rahmenbedingungen dazu führen, dass Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse langwierig und umständlich sind. Auch wird darauf verwiesen, dass eine Erweiterung des Partnerkreises sicherlich diese bereits vorhandenen Probleme noch vergrößern würde.

Die mangelnde Eigenständigkeit des KNK wird sowohl von internen als auch externen Expertinnen und Experten in unterschiedlicher Intensität als Herausforderung wahrgenommen. Es wird der Wunsch geäußert, dass dem KNK klare Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse zugeordnet werden sollten, um Arbeitsabläufe zu verschlanken und zu beschleunigen.

Schlussfolgerungen

Festzuhalten ist, dass die Zusammensetzung des KNK mit den verschiedenen Partnerorganisationen (und einer möglichen Erweiterung der Partnerorganisationen) als ambivalent zu bewerten ist. Einerseits besteht darin ein großer Mehrwert bzgl. Perspektivenvielfalt und Wissenstransfer. Andererseits geht damit einher, dass Prozesse teilweise langwierig und umständlich sind. Zwischen diesen Vor- und Nachteilen gilt es im Hinblick auf eine Anpassung der Organisationsstruktur sorgsam abzuwägen.

Ebenfalls kann geschlussfolgert werden, dass Arbeitsabläufe sowohl innerhalb des KNK als auch mit den jeweiligen Ressorts als verbesserungswürdig zu betrachten sind. Angesichts der gegebenen organisationalen Rahmenbedingungen (Ressortprinzip, Verpflichtung der nachgeordneten Behörden gegenüber ihren Ressorts, Freiwilligkeit der Zusammenarbeit) sollte die Organisationsstruktur dahingehend angepasst werden, dass sie stärker komplexitätsreduzierend wirkt und gleichzeitig relevante Potentiale ausschöpft.

Aus Sicht des Forschungsteams ist dabei zu berücksichtigen, dass die ungewöhnliche Organisationsstruktur des KNK eng verknüpft ist mit der Genese des NPNK: Erstmalig wurde das Thema nachhaltiger Konsum ressortübergreifend in einem Programm der Bundesregierung aufgegriffen. Entsprechend sollte auch die Steuerung (im IMA NK) und die operative Unterstützung des NPNK (im KNK) ressortübergreifend erfolgen. Während es auf Ebene der Ressort-Zusammenarbeit in interministeriellen Arbeitsgruppen oder Ausschüssen bereits viel Erfahrung gibt, mangelt es nach Kenntnis der Autorinnen jedoch bislang an geeigneten Modellen in der Zusammenarbeit auf nachgeordneter Ebene. Zwar gibt es auch unter nachgeordneten Behörden Netzwerke und Austauschmechanismen (genannt sei hier etwa die AG Ressortforschungseinrichtungen oder das Behördennetzwerk Klimawandel und Anpassung). Der Fokus liegt hier jedoch meist auf Informations- und Erfahrungsaustausch bzw. auf Kommentierung von Vorlagen, weniger auf der Umsetzung konkreter Aktivitäten und einer operativen Zusammenarbeit. Für die KNK-Organisationsstruktur heißt das, dass entweder neue Mechanismen der Zusammenarbeit auf nachgeordneter Ebene entwickelt und ausgehandelt werden müssen oder aber die Organisationsstruktur stärker an etablierten Modi der Zusammenarbeit ausgerichtet wird.

Aus Sicht des Forschungsteams scheint es zudem zur Aufteilung der KNK-Beteiligten in „Geschäftsstelle“ und „Partner“ eine Reihe impliziter Annahmen zu geben, die untereinander noch nicht konsolidiert wurden. Es scheint zwar weitgehend Einigkeit darin zu bestehen, dass dem UBA eine Sonderrolle zukommt, indem es in besonderem Maße koordinative und administrative Tätigkeiten im KNK übernimmt (etwa hinsichtlich der Organisation des Newsletters und der Betreuung der Webseite). Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass die

BLE sich als nachgeordnete Behörde eines der federführenden Ministerien hier ebenfalls eine Sonderrolle zuschreibt, was insbesondere durch die verfügbaren Ressourcen deutlich wird (siehe Kapitel 2.1.2). Diese Einschätzung wird von den anderen KNK-Mitgliedern bestätigt. Hieraus folgt, dass bei einer Beibehaltung der Teilung zwischen Geschäftsstelle und KNK-Partnern die unterschiedlichen Rollen und Aufgabenbereiche noch stärker explizit gemacht werden sollten.

2.1.2 Ressourcen

Analyse

Die Partnerorganisationen unterscheiden sich maßgeblich hinsichtlich der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Mitwirkung im KNK. Mit zwei Stellen ist die BLE am besten ausgestattet, gefolgt vom UBA mit einer Stelle. Die weiteren Partnerorganisationen haben keine (zusätzlichen) Stellen für die Arbeit im KNK geschaffen, gewähren ihren KNK-Vertreterinnen und Vertretern jedoch in unterschiedlichen Umfang Kapazitäten für die Mitarbeit im KNK. Hinzu kommt, dass die mit den Aufgaben betrauten Personen unterschiedliche Stellenprofile bzw. Stellenkategorien bekleiden und in unterschiedlichem Maße entscheidungsbefugt sind. Gleichzeitig sind die jeweiligen Vorgesetzten/ nächst-höheren Entscheidungsverantwortlichen ebenfalls in unterschiedlichem Maße in die KNK-Arbeit involviert.

Auch betreut und koordiniert das UBA als Geschäftsstelle zwei direkt die KNK-Arbeit betreffende Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die aus Mitteln der Ressortforschung (ReFoPlan) des BMU finanziert werden. Zum einen handelt es sich dabei um ein Unterstützungsvorhaben für die Umsetzung und Weiterentwicklung von Aktivitäten des KNK (FKZ: 3718 16 312 0). Mit einem Projektbudget von rund 500 000 Euro verteilt auf eine Laufzeit von drei Jahren übernehmen die Auftragnehmer-Organisationen (co2online, ConPolicy, Öko-Institut) in enger Absprache mit der KNK-Geschäftsstelle einen relevanten Anteil der operativen Arbeit des KNK. Zum anderen handelt es sich dabei um ein Unterstützungsvorhaben des NNNK (FKZ: 3719 11 303 0). Die Auftragnehmer-Organisation (Zukunft – Umwelt – Gesellschaft gGmbH (ZUG)) kümmert sich maßgeblich um die Weiterentwicklung des Netzwerkes und die organisatorische Umsetzung von Netzwerkveranstaltungen. Das UBA fungiert für beide Projekte maßgeblich als fachlicher Ansprechpartner und übernimmt hierbei vor allem Aufgaben der Qualitätssicherung und Koordination. Zudem steht die UBA-Geschäftsstelle in engem Austausch mit den jeweiligen hausinternen Fachbetreuerinnen und Fachbetreuern anderer ReFoPlan-Vorhaben, die für die Arbeit des KNK relevant sind (z. B. den Projekten „Bürgerbeteiligung und soziale Teilhabe im Rahmen der Umsetzung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum: neue Impulse für das bürgerschaftliche Engagement“, FKZ 3717 16 310 0 und „Digitalisierung von Märkten und Lebensstilen: Neue Herausforderungen für nachhaltigen Konsum“, FKZ: 3718163140).

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass relevante Arbeitskapazitäten des KNK somit von externen Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern übernommen werden. Die Arbeit dient dem KNK insgesamt, auch wenn in formaler Hinsicht die Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer lediglich dem UBA und dem BMU als Auftraggeber verpflichtet sind. Die inhaltlich-fachliche Abstimmung erfolgt maßgeblich zwischen UBA und den Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern. Die anderen KNK-Partner werden über relevante Planungen und Ergebnisse informiert und in Abstimmungen und Entscheidungen eingebunden.

Neben den zusätzlichen Personalressourcen, die dem KNK über die Unterstützungsvorhaben zugeführt werden, sind auch Sachmittel für das KNK ausschließlich über die Unterstützungsvorhaben vorhanden. Zusätzliche Sachmittel, die nicht über die

Unterstützungsvorhaben abgedeckt sind, müssen bei den zuständigen Ressorts beantragt werden. Dies gilt nach Kenntnisstand der Autorinnen auch für die anderen KNK-Partner.

In nachfolgender Abbildung 1 sind die Organisationsstruktur und die Ressourcen des KNK noch einmal zusammenfassend dargestellt. Jeweils farblich zusammengehörig sind die verschiedenen Ressorts und die im KNK eingebundenen, nachgeordneten Behörden/ beauftragten Organisationen dargestellt. Die Geschäftsstelle (abgekürzt als Gfst.) im UBA ist rot markiert.

Bewertung der Expertinnen und Experten

Nicht nur den internen, sondern auch den externen Expertinnen und Experten ist bekannt, dass die verfügbaren Ressourcen gering sind. Es wird formuliert, dass eine bessere personelle Ausstattung wünschenswert sei.

Auch wird deutlich, dass vor allem die ungleiche Ressourcenausstattung die Zusammenarbeit erschwert, da sich dadurch die Partner unterschiedlich einbringen (können). Von einem Befragten wird daher beispielsweise vorgeschlagen, dass die Verantwortlichen jeder Organisation mindestens 50 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Arbeit im KNK aufbringen sollten, auch um damit mehr Gleichgewicht in die Zusammenarbeit zu bringen.

Es wird darauf hingewiesen, dass es keinen eigenen Haushaltstitel für die KNK-Arbeit gibt, weshalb etwa Gelder für Veranstaltungen immer erst von den zuständigen Ressorts freigegeben werden müssen. Ein eigener Titel, so die Einschätzung einer Expertin, würde daher die Arbeit einfacher machen.

Mehrere Befragte machen jedoch auch deutlich, dass die vorhandenen Ressourcen zunächst noch zielgerichteter und effizienter eingesetzt werden sollten. Aufgaben und Zuständigkeiten müssten klarer sein, damit das vorhandene Personal besser zusammenarbeiten kann. Vorgeschlagen wird hierzu etwa, dass die Themen- und Aufgabenbereiche im KNK klarer verteilt und festgelegt werden sollten.

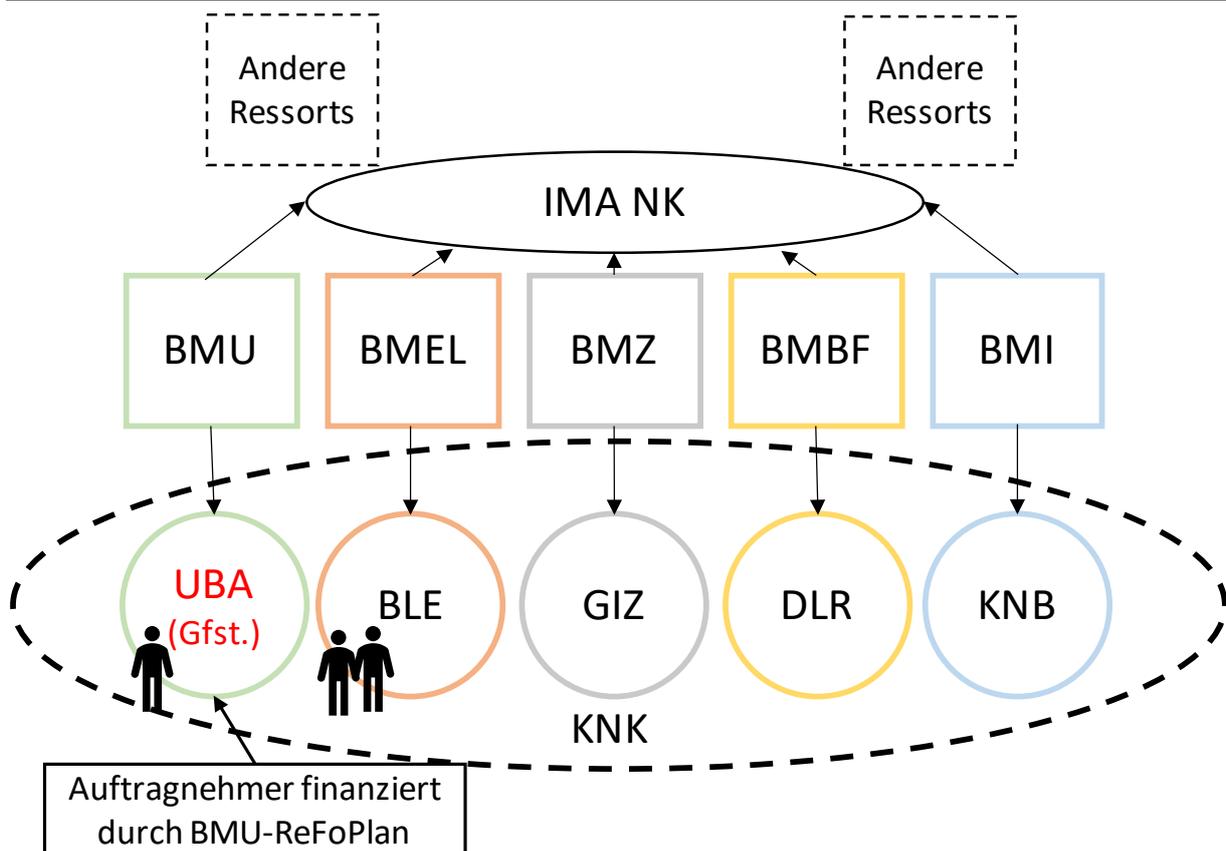
Eine Interviewpartnerin gibt jedoch zu bedenken, dass auch eine bessere Ausstattung des KNK nicht zweckdienlich sei, wenn nicht zunächst die Ressorts sich noch stärker für die NPNK-Umsetzung engagieren.

Schlussfolgerungen

Die knappen und vor allem ungleich verteilten Personalressourcen und die nicht vorhandenen eigenen Sachmittel stellen ein Hemmnis für die Arbeit des KNK dar. Es sollte zumindest mittel- bis langfristig darauf hingearbeitet werden, die Ressourcenausstattung des KNK sowohl personell als auch im Hinblick auf Sachkosten zu verbessern. Anzunehmen ist jedoch, dass sich die Ressourcenausstattung in naher Zukunft nicht oder nur wenig ändern lässt.

Vor diesem Hintergrund sollten die derzeitige Verfügbarkeit und Verteilung von Ressourcen noch stärker als Ausgangspunkt für die Festlegung und Verteilung von Aufgaben im Rahmen des KNK betrachtet werden. Daraus ergibt sich, dass erstens der Arbeitsauftrag stärker an den verfügbaren Ressourcen ausgerichtet werden sollte (siehe dazu auch Kapitel 2.1.3), damit dieser auch tatsächlich erfüllt werden kann. Zweitens ergibt sich daraus, dass die Aufgabenverantwortung vor allem auf KNK-Beteiligte mit Ressourcen verteilt werden sollten.

Abbildung 1: Organisationsstruktur und Ressourcen des KNK



Quelle: eigene Darstellung.

2.1.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben des KNK

Analyse

Das KNK soll laut Basiskonzept die „Umsetzung des Programms [koordinieren und] die Öffentlichkeit sowie relevante Akteure in Abstimmung mit den zuständigen Ressorts ressortübergreifend über die Inhalte und Maßnahmen des Programms [informieren]“ (Basiskonzept, S. 1). Übergeordnetes Ziel ist es dabei „das Thema nachhaltiger Konsum dauerhaft im öffentlichen Bewusstsein zu halten und einen fachlichen Austausch zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren zu unterstützen sowie Synergien bei der Umsetzung des NPNK zu fördern“ (Basiskonzept, S. 1).

Im NPNK ist formuliert, dass „für die Begleitung und Umsetzung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum ein beim Umweltbundesamt angesiedeltes Kompetenzzentrum einzurichten ist, das unter Einbeziehung der Ressorts die Umsetzung des nationalen Programms unterstützt“ (BMU et al. 2019, S. 67).

Zielgruppen des KNK werden weder im NPNK noch im Basiskonzept aufgeführt.

Im Basiskonzept sind drei sogenannte Funktionsbereiche formuliert: (i) Geschäftsführung Programmimplementierung, (ii) Informationsdienstleistungen und Tools sowie (iii) Koordinierung fachwissenschaftlicher Dienstleistungen. Zu jedem Funktions- bzw. Aufgabenbereich sind mehrere Leistungen genannt.

Bewertung der Expertinnen und Experten

Grundsätzlich sind die befragten Expertinnen und Experten mit den formulierten Zielen einverstanden. Allerdings wird deutlich gemacht, dass die Formulierungen recht vage seien. So sei nicht klar genug, was etwa mit „Begleitung und Umsetzung“ überhaupt gemeint sei. Widerspruch gibt es vor allem hinsichtlich der Formulierung im Basiskonzept, nachhaltigen Konsum *dauerhaft* im öffentlichen Bewusstsein halten zu wollen. Dies sei angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen und der Ausstattung des KNK unrealistisch.

Angemerkt wird, dass Ziele und Aufgaben nicht klar voneinander trennbar seien. Es wird jedoch zu bedenken gegeben, dass das KNK möglicherweise gar keine eigenen, übergeordneten Ziele verfolgen müsse, sondern es ggf. ausreiche, dass das KNK zur Zielerreichung des NPNK, also zur Förderung eines nachhaltigen Konsums in Deutschland, beiträgt.

Das im Basiskonzept definierte Aufgabenspektrum wird von den Expertinnen und Experten – gerade auch angesichts der bestehenden Ressourcen – als zu umfangreich beurteilt. Zudem ist selbst den internen Expertinnen und Experten teilweise nicht klar genug, was mit den im Basiskonzept beschriebenen Leistungen überhaupt gemeint ist und inwieweit die einzelnen KNK-Partner dafür verantwortlich sind.

Ein Experte macht deshalb deutlich, dass sich die KNK-Beteiligten noch stärker selbst darum kümmern müssten, Aufgaben zu definieren und zu verteilen. Wenn Vorgaben fehlen, so müsse stärker dafür gesorgt werden, dass eigene Vorschläge entwickelt und umgesetzt werden.

Schlussfolgerungen

Festgehalten werden kann, dass die im NPNK und im Basiskonzept genannten Ziele und Aufgaben zwar eine grobe Orientierung bieten, aber als Arbeitsgrundlage weder ausreichend konkret noch realistisch sind.

Diese fehlende Konkretion bzw. die Formulierung von unrealistischen Zielen und Aufgaben stehen dem Anspruch der KNK-Beteiligten gegenüber, das KNK voranbringen und einen Mehrwert für die Förderung nachhaltigen Konsums leisten zu wollen. Daraus ist in unterschiedlichem Maße Unsicherheit und Unzufriedenheit entstanden. Entsprechend haben sich die Beteiligten – auch abhängig von ihren Ressourcen, ihren wahrgenommenen Spielräumen und Kompetenzen – ein eigenes Aufgabenverständnis erarbeitet. Notwendig erscheint es, hier für noch mehr Klarheit zu sorgen. Außerdem müssen Aufgaben formuliert werden, die angesichts der begrenzten Ressourcen erfüllbar sind.

Die Einzelaufgaben bzw. zu erbringenden Leistungen, die im Basiskonzept für das KNK festgeschrieben sind, wurden im Rahmen der Interviews *nicht* bewertet. In Tabelle 1 ist daher auf Basis eigener Recherche- und Analyseergebnisse im Projektteam eine Bewertung der KNK-Leistungen dargestellt. Die Leistungen sind danach aufgeteilt, ob sie bisher *überwiegend* (Spalte 1), *teilweise* (Spalte 2) oder *nicht erbracht* wurden (Spalte 3). In Klammern dahinter ist die aus dem Basiskonzept stammende Zuordnung der Leistungen zu den drei Funktionsbereichen dargestellt. Kurze Erklärungen für jede Bewertung sind jeweils *in kursiv* darunter dargestellt.

Deutlich wird, dass nur ein kleiner Teil der Leistungen tatsächlich erbracht wird, hingegen ein größerer Teil der angedachten Leistungen entweder nur teilweise oder gar nicht umgesetzt werden. Die Ursachen für die Nicht-Erbringung der Leistungen sind unterschiedlich. Von zentraler Bedeutung erscheinen fehlende Ressourcen und mangelnde Zuarbeit/Umsetzung der Ressorts.

Tabelle 1: Übersicht und Bewertung von KNK-Leistungen (in Klammern Zuordnung zu Funktionsbereichen aus dem Basiskonzept)

Leistungen, die <i>überwiegend</i> erbracht werden	Leistungen, die <i>teilweise</i> erbracht werden	Leistungen, die <i>nicht</i> erbracht werden
<p>Programm-Webseite (i)</p> <p><i>KNK-Webseite existiert und fungiert als Programm-Webseite</i></p>	<p>Außendarstellung des Programms (ii)</p> <p><i>Kommunikationsmittel (Webseite, Flyer, etc.) begrenzt vorhanden/ wenig genutzt</i></p>	<p>Programm-Monitoring (i)</p> <p><i>Monitoringsystem für Umsetzung nur rudimentär vorhanden (Excel-Tabelle), für Wirkung nicht vorhanden</i></p>
<p>Durchführung von Veranstaltungen (i)</p> <p><i>NNNK- & Leuchttürme-Veranstaltungen durchgeführt</i></p>	<p>Verbraucherinformation (Verbraucherportal, CO2-Rechner, ...) (ii)</p> <p><i>Info-Tools teilweise auf Webseite integriert</i></p>	<p>Koordinierung der Berichterstattung (i)</p> <p><i>Programmfortschreibung/Berichterstattung nicht institutionalisiert</i></p>
<p>Vernetzung und Koordinierung (i)</p> <p><i>Sowohl regierungsintern als auch mit externen Stakeholdern verschiedene Aktivitäten</i></p>	<p>Best-Practice-Datenbank (ii)</p> <p><i>Vorhanden, aber nicht nutzerfreundlich aufbereitet/ kaum genutzt</i></p>	<p>Fachliches Wissen themenspezifisch bündeln & bereitstellen (ii)</p> <p><i>Fachliche Informationen nicht gebündelt verfügbar, falls damit andere Informationen als Verbraucherinformationen gemeint sind</i></p>
<p>Beantwortung von Medienanfragen (ii)</p> <p><i>Findet statt</i></p>	<p>Unterstützung BMU/IMA NK/Ressorts (i)</p> <p><i>Einbindung/ Nachfrage der Unterstützungsleistungen durch Ressorts gering</i></p>	<p>Unterstützung zivilgesellschaftlicher Initiativen (Beratung) (ii)</p> <p><i>Findet nicht statt</i></p>
	<p>Vorhaben zur Stärkung der Programmumsetzung (u.a. Beteiligungsverfahren) (iii)</p> <p><i>Unklar, was damit gemeint ist; im UBA werden mehrere programmrelevante Vorhaben betreut, die aber nur teilweise in Verantwortung des KNK stehen</i></p>	<p>Beratung zu Förderinstrumenten (u.a. durch Kooperation mit NKI) (ii)</p> <p><i>Förderprogramm-Übersicht, aber keine Beratung</i></p>
	<p>Koordinierung und Zusammenführung fachwissenschaftlicher Beiträge beteiligter Behörden (iii)</p> <p><i>Teilweise Absprachen zw. KNK-Partnern, aber ausbaufähig</i></p>	

Quelle: Eigene Zusammenstellung und Bewertung auf Grundlage des Basiskonzepts.

2.2 Kurzbewertung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum

Die bestehenden Herausforderungen des KNK sind eng mit den Stärken und Schwächen des NPNK verknüpft. Für die strategische Weiterentwicklung des KNK spielt deshalb das NPNK (und dessen ebenfalls angestrebte Weiterentwicklung) eine zentrale Rolle. Im Folgenden soll daher das NPNK kurz vorgestellt und bewertet werden. Es werden vier zentrale Schwächen benannt, die aus Sicht des Forschungsteams für die Ausgestaltung des KNK von besonderer Bedeutung sind. Diese identifizierten Schwächen basieren maßgeblich auf einer Analyse des NPNK, die im Rahmen eines UBA-Forschungsvorhabens vorgenommen wurde (Muster et al. 2020).

Das NPNK wurde im Jahr 2016 von der Bundesregierung verabschiedet. Das Programm ist aufgeteilt in sogenannte übergreifende Handlungsansätze (z. B. Verbraucherinformation, Forschung für nachhaltigen Konsum, Nachhaltige öffentliche Beschaffung) und sechs Bedürfnisfelder (Mobilität, Ernährung, Wohnen und Haushalt, Arbeiten und Büro, Bekleidung und Freizeit und Tourismus). In den übergreifenden Handlungsansätzen und den Bedürfnisfeldern sind insgesamt mehr als 170 „Maßnahmen“ knapp und stichpunktartig dargestellt.

Im Programm ist kein expliziter **Umsetzungsmechanismus** festgeschrieben, auch fehlen Budget und Zeitplan für die Umsetzung. Gleichwohl ist im Programm festgeschrieben, dass eine „regelmäßige **Erfolgskontrolle** und Aktualisierung“ erfolgen soll (BMU et al. 2019, S. 67).

Zum NPNK existieren keine weiterführenden bzw. erläuternden Begleitdokumente. Zum Zwecke des Monitorings existiert eine grobe interne Übersicht in Form einer Excel-Tabelle, in welcher der Sachstand zur Umsetzung der Maßnahmen bei den verantwortlichen Referaten jährlich abgefragt wird.

Mit dem NPNK liegt erstmals ein ressortübergreifendes Leitdokument zur Förderung nachhaltigen Konsums vor. Es ermöglicht ein gemeinsames Verständnis von nachhaltigem Konsum in der Bundesregierung, benennt relevante Bedürfnisfelder und anerkennt Hemmnisse und Herausforderungen für nachhaltigen Konsum.

Die Existenz des Programmes selbst als auch die bereits in Kapitel 2.1 dargestellte institutionelle Struktur, die mit dem Programm geschaffen wurde, sind positiv zu beurteilen.

Vier Jahre nach Programmverabschiedung ist die Erfolgsbilanz jedoch ernüchternd. Umgesetzt wurden vorwiegend Maßnahmen, die bereits vor Verabschiedung des Programms auf den Weg gebracht wurden. Ob und wenn ja, welche Wirkungen die Programmmaßnahmen bisher erzielt haben, ist nicht bekannt.

Im Folgenden sollen vor allem vier zentrale Schwächen des Programms erläutert werden, die als besonders folgenreich für die Arbeit des KNK bewertet werden (Muster et al. 2020):

Erstens mangelt es dem Programm seit Verabschiedung an Rückhalt und proaktivem Engagement in den beteiligten (teilweise selbst in den federführenden) Ressorts. Der politische Wille, das Programm – erst recht gegen Widerstände – umzusetzen bzw. weiterzuentwickeln ist gering. Entsprechend wird auch der mit dem Programm geschaffenen institutionellen Struktur (IMA NK, KNK und NNNK) zu wenig Interesse entgegengebracht. Die IMA NK ist überwiegend durch einen „negativen Koordinationsmechanismus“ gekennzeichnet, d.h. die beteiligten, nicht-federführenden Ressorts bringen sich wenig proaktiv ein, sondern achten vor allem darauf, dass ihre Ressortinteressen gewahrt werden (siehe hierzu auch die Analyse von Hustedt 2014 am Beispiel der IMA-Anpassungsstrategie). Auf Grund fehlenden Engagements auf Seiten der Ressorts wird auch das KNK nur in begrenztem Umfang mit Aufgaben betraut und in Entscheidungsprozesse involviert.

Zweitens fehlt dem Programm eine Strategie. Unklar ist, wie und mit welchen Mitteln mit wem und bis wann welche Ziele erreicht werden sollen. Der Weg der Programmumsetzung ist nicht deutlich genug. Entsprechend fehlen Orientierung und Planbarkeit bei allen beteiligten und für die Umsetzung relevanten Akteurinnen und Akteuren sowohl in Politik und Verwaltung als auch bei externen Stakeholdern z. B. in Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In dieser strategischen Lücke agiert das KNK; kann diese Lücke jedoch selbst nicht schließen. Notwendig sind grundlegende Entscheidungen auf Ressortebene (am besten in der IMA NK), auf Basis derer auch das KNK seine Ziele und Aufgaben ausrichten kann.

Drittens besitzt das Programm bisher weder einen funktionierenden Koordinations- und Umsetzungsmechanismus noch ein funktionierendes Monitoringsystem. Die Ressorts sind allein dafür verantwortlich, ihre Maßnahmen umzusetzen (oder eben nicht). Es folgen bislang keine Konsequenzen, wenn Maßnahmen nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Ob und inwieweit die Maßnahmen Wirkungen entfalten, ist bislang unbekannt. Entsprechend fehlen dem KNK die Voraussetzungen, um die im Basiskonzept formulierten Aufgaben zur Programmumsetzung und zum Monitoring zu erfüllen.

Viertens adressiert das Programm schwerpunktmäßig Verbraucherinnen und Verbraucher und umfasst vor allem sogenannte „weiche“ Maßnahmen wie Informationen, Beratung, Bildung oder freiwillige Kooperationen. Daran anknüpfend legt bisher auch das KNK einen Schwerpunkt auf Verbraucherkommunikation, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Durchführung von Veranstaltungen (wodurch freiwillige Kooperationen unter Stakeholdern gefördert werden sollen). Ein notwendiger systemischer Wandel gesellschaftlicher Strukturen zur Förderung nachhaltigen Konsums, für den es auch sogenannter „harter“ Maßnahmen bedarf (z. B. Ordnungsrecht) kommt dadurch kaum voran. Der Beitrag des KNK zur Förderung nachhaltigen Konsums ist daher entsprechend gering.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das NPNK wesentliche Schwächen aufweist, die unmittelbar auf die Ausgestaltung und Funktionsweise des KNK ausstrahlen. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des NPNK wurden bereits im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens erarbeitet (Muster et al. 2020). Auch sind die Ressorts derzeit aufgerufen, an der Weiterentwicklung des Programms insbesondere durch eine Priorisierung von Maßnahmen mitzuwirken.

Ob und inwieweit die genannten Schwächen jedoch im Rahmen der Weiterentwicklung abgebaut werden, ist bislang unklar und eher unwahrscheinlich. Entsprechend sollte die (strategische) Weiterentwicklung des KNK innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen vorangetrieben werden, also unter Anerkennung der konzeptionellen und institutionellen Schwächen des NPNK.

3 Ausrichtung und Funktionsweise anderer Kompetenzzentren

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Ausgestaltung von KNK und NPNK sowie die damit einhergehenden Herausforderungen deutlich. Ansatzpunkte für eine mögliche Weiterentwicklung des KNK wurden dabei bereits erkennbar.

Um verschiedene Optionen zur Weiterentwicklung des KNK kennen zu lernen und abwägen zu können, sollen in diesem Kapitel nun die Ausrichtung und Funktionsweise anderer Kompetenzzentren in den Blick genommen werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen KNK und anderen Kompetenzzentren sollen aufgezeigt werden, um daraus Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung abzuleiten.

In den letzten Jahren haben Bund und Länder zahlreiche Kompetenzzentren auf den Weg gebracht. Der Begriff des Kompetenzzentrums ist jedoch nicht geschützt oder definiert. Ein einheitliches Verständnis, was ein Kompetenzzentrum genau ist bzw. ausmacht, gibt es entsprechend nicht. Allein der Begriff der „Kompetenz“ wird je nach Disziplin und Anwendungsbereich ganz unterschiedlich verstanden (North et al. 2018). Grundsätzlich können jedoch zwei Bedeutungsbereiche unterschieden werden (siehe hierzu etwa Duden 2020; North et al. 2018): Erstens kann Kompetenz als besonderer Sachverstand oder Fähigkeit verstanden werden. Zweitens kann mit Kompetenz(en) auch Zuständigkeit, Befugnis bzw. Verantwortung gemeint sein.

Angenommen werden kann somit, dass ein Kompetenzzentrum eine Organisation ist, in der es eine besondere Fähigkeit und/oder die Zuständigkeit für ein konkretes Themenfeld gibt. Diese Merkmale treffen jedoch sicherlich auf viele Organisationen zu. Es wird deshalb im Folgenden zu klären sein, welche weiteren Merkmale bestehende Kompetenzzentren aufweisen. Zugleich gilt es zu berücksichtigen, dass es viele andere Organisationen geben kann, die ähnliche Aufgaben und Ausrichtungen besitzen, allerdings anders genannt werden. Die folgende Analyse soll jedoch auf sieben ausgewählte und explizit so genannte Kompetenzzentren des Bundes begrenzt sein.¹

Nach einer Kurzvorstellung der Kompetenzzentren sollen diese – wie auch das KNK – entlang der Kriterien Organisationsstruktur (3.1.1), Ressourcen (3.1.2) sowie Ziele, Zielgruppen und Aufgaben (3.1.3) analysiert werden. In die Analyseergebnisse fließen jeweils eigene Recherchen (insbesondere durch Analyse der Webseiten) und die Interviewdaten ein. Abschließend folgt eine Zusammenfassung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem KNK und den vorgestellten Kompetenzzentren (Kapitel 3.2).

3.1 Kurzvorstellung und Analyse der Kompetenzzentren

Für die Analyse ausgewählt wurden die folgenden sieben Kompetenzzentren:

- ▶ Service- und Kompetenzstelle Kommunaler Klimaschutz (SK:KK)
- ▶ Kompetenzzentrum Klimaschutz in energieintensiven Industrien (KEI)

¹ Auswahlkriterien waren – neben Vorgaben in der Leistungsbeschreibung dieses Forschungs- und Entwicklungsvorhabens – die inhaltliche Relevanz der Kompetenzzentren und eine hohe organisationale Diversität, um einen möglichst umfassenden Überblick über Kompetenzzentren des Bundes zu erhalten. Ein vollständiger Überblick aller existierenden Kompetenzzentren und deren Zuständigkeiten liegt nicht vor.

- ▶ Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (K Tour)
- ▶ Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO)
- ▶ Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE)
- ▶ Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung (KomPass)
- ▶ Mittelstand 4.0 – Kompetenzzentrum Planen und Bauen (KomPlaBau)

Die SK:KK arbeitet seit dem Jahr 2008 im Auftrag des BMU. Die SK:KK berät und unterstützt Kommunen in Fragen des Klimaschutzes. Kommunen sollen befähigt werden, die verschiedenen Maßnahmen und Förderangebote der Kommunalrichtlinie im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative in Anspruch zu nehmen. Webseite:

<https://www.klimaschutz.de/service/das-beratungsangebot-des-skkk>

Das KEI soll Industrieunternehmen dabei unterstützen, weniger kohlenstoffhaltige Energieträger zu nutzen und damit weniger Emissionen zu produzieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Betreuung und Beratung von Unternehmen im Rahmen des Förderprogramms „Dekarbonisierung der Industrie“, das im Jahr 2020 starten soll. Webseite:

<https://www.klimaschutz-industrie.de/>

Das K Tour versteht sich als Wissensvermittler zwischen Politik und Tourismuswirtschaft. Es arbeitet im Auftrag des BMWi. Zentrales Ziel des K Tour ist es, durch Informationssammlung und -weitergabe die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Tourismusunternehmen zu stärken. Webseite: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/>

KOINNO zielt im Auftrag des BMWi darauf ab, Innovationen im Beschaffungswesen der öffentlichen Hand zu fördern. Es berät und unterstützt öffentliche Beschaffer auf allen Ebenen, um in Ausschreibungs- bzw. Vergabeverfahren Innovationen zu integrieren. Webseite:

<https://www.koinno-bmwi.de/>

Das KNE steht Anspruchsgruppen zur Verfügung, die durch den Ausbau von erneuerbaren Energien in Konflikt geraten, etwa lokalen Naturschutzorganisationen und Projektierern. Das KNE arbeitet seit 2016 im Auftrag des BMU und wird von einer Stiftung getragen. Die Unterstützung vor Ort erfolgt insbesondere durch Beratung und die Vermittlung von Mediationen. Webseite: <https://www.naturschutz-energiewende.de/>

KomPass zielt darauf ab, die Anpassung an den Klimawandel in Deutschland voranzutreiben. KomPass ist als Fachgebiet am UBA angesiedelt. KomPass koordiniert unter anderem ein Netzwerk aus mehr als 28 Behörden, um breite Sensibilität für die Erfordernisse der Klimawandelanpassung zu schaffen. Webseite:

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung/kompetenzzentrum-kompass-0>

KomPlaBau ist ein vom BMWi finanziertes Verbundprojekt, das vor allem kleine und mittelständische Unternehmen in der Baubranche in der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle unterstützt. Es hat zwölf Partner und fünf Teilzentren. Bundesweit gibt es mehr als 26 „Mittelstand 4.0“-Kompetenzzentren, die jeweils branchen- oder landesspezifische Teilthemen bearbeiten. Webseite: <https://www.kompetenzzentrum-planen-und-bauen.digital/>

3.1.1 Organisationsstruktur

Die Analyse hat gezeigt, dass sich fünf der sieben Kompetenzzentren in einem Auftragsverhältnis befinden (SK:KK, KEI, K Tour, KOINNO, KNE). Auftraggeber sind in allen

Fällen Bundesministerien (BMU und BMWi). Auftragnehmer sind unterschiedliche Organisationen. Im analysierten Sample befinden sich ein Forschungsinstitut (Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) als Auftragnehmer für die SK:KK), eine bundeseigene Gesellschaft/Projektträger (ZUG als Auftragnehmer für das KEI), ein Beratungsunternehmen (Projekt M GmbH für K Tour), ein Verband (Bundeverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. für KOINNO) und eine Stiftung (Umweltstiftung Michael Otto für KNE). Die Umweltstiftung Michael Otto ist nur noch Träger des KNE, das als gGmbH in eigener Rechtsform arbeitet.

Diese fünf Auftragnehmer-Organisationen arbeiten eigenständig auf Basis ihres Auftrages. In zwei Fällen haben die Kompetenzzentren (Fach-)Beiräte (KNE, K Tour); in einem Fall gibt es weitere Unterauftragnehmer (KOINNO). Weitere Partnerorganisationen gibt es nicht. Auf Auftraggeberseite gibt es jeweils ein Spiegelreferat, das den Auftrag vergeben hat und die fachliche Betreuung für die Auftragnehmer innehat.

Zwei Kompetenzzentren arbeiten nicht auf Auftragsbasis. Eines arbeitet auf Zuwendungsbasis (KomPlaBau) und stellt ein typisches Verbundprojekt mit 12 anderen Partnern und Unterauftragnehmern dar. Das andere ist als Fachgebiet am UBA angesiedelt (KomPass).

Zuständigkeiten und Befugnisse sind bei allen analysierten Kompetenzzentren formal festgelegt. Sie ergeben sich aus der Leistungsbeschreibung (bei den Auftragsverhältnissen), aus dem Zuwendungsbescheid (beim Zuwendungsprojekt) oder aus dem Geschäftsverteilungsplan bzw. anderen Regelungen in der zuständigen Abteilung (UBA-Fachgebiet). Zwar weisen die Leistungsbeschreibungen nach Auskunft der Interviewpartnerinnen und -partner unterschiedliche Detailgrade auf und erforderten teilweise eine nachträgliche Aushandlung und Verständigung über Befugnisse und Zuständigkeiten. Alle Kompetenzzentren in Auftragsverhältnissen stehen jedoch in regelmäßigem und engem Austausch mit ihren Auftraggebern, so dass Abstimmungen kontinuierlich und in beidseitigem Interesse erfolgen.

Festzuhalten ist zudem, dass alle Kompetenzzentren die Ressortlogik ihrer Auftraggeber bzw. zuständigen Organisationseinheiten berücksichtigen. In den Interviews wird deutlich, dass die Auftragnehmer, etwa wenn es Schnittstellen zu anderen Ressorts oder anderen Verwaltungsebenen (etwa den Ländern) gibt (so z. B. beim K Tour und KOINNO), bemüht waren und sind, klare Abgrenzungen zu definieren und nicht die Zuständigkeiten der anderen Akteure zu berühren.

3.1.2 Ressourcen

Die Ressourcenausstattung der analysierten Kompetenzzentren ist sehr divers. Die folgenden Angaben beruhen zum Teil auf Schätzungen, weil die Interviewpartnerinnen und -partner selbst nicht genau wussten, wie viele Ressourcen sie zur Verfügung haben bzw. diese Informationen nicht teilen wollten.

Fast alle Kompetenzzentren haben eigene Sachmittel zur Verfügung. Die Budgetunterschiede sind jedoch erheblich. So besitzt etwa die SK:KK Mittel, um zwanzig bis dreißig eigene Veranstaltungen pro Jahr zu organisieren und an bis zu 100 externen Veranstaltungen teilzunehmen. Das KNE gibt an, ca. 500 000 Euro pro Jahr an Sachmitteln ausgeben zu können. Andere Kompetenzzentren, etwa das K Tour, machen deutlich, dass deren Sachmittel sehr begrenzt sind. KomPass nutzt vor allem die Sachmittel in ReFoPlan-Vorhaben, um etwa Veranstaltungen durchzuführen. Jährlich starten ca. 4 ReFoPlan-Vorhaben, die von KomPass betreut werden.

Auch die verfügbaren Personalmittel unterscheiden sich deutlich. Die SK:KK gibt an, ca. 15 Vollzeitäquivalente zur Verfügung zu haben. Das KEI plant zunächst mit 20 Vollzeitäquivalenten

(da das KEI erst kürzlich gegründet wurde, sind noch nicht alle geplanten Stellen besetzt). K Tour hat insgesamt 2 Vollzeitäquivalente zur Verfügung, KOINNO 6 bis 8 Vollzeitäquivalente, KNE 16,5 Vollzeitäquivalente und KomPass ca. 8 Vollzeitäquivalente. Zu KomPlaBau liegen keine Informationen vor.

3.1.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben

Die analysierten Kompetenzzentren definieren sich vor allem über ihre Aufgaben und Leistungen, die zum Teil auch als Ziele verstanden werden können. Besonders häufig werden in den Selbstdarstellungen auf den Webseiten Formulierungen genutzt, die deutlich machen, dass die Kompetenzzentren unterstützen, fördern, beraten und begleiten (nachfolgend durch Kursivsetzung deutlich gemacht). So heißt es etwa auf der Webseite des KNE: „Das KNE *unterstützt* den naturverträglichen Ausbau der erneuerbaren Energien und steht allen Akteuren im Konfliktfeld Naturschutz und Energiewende als unabhängiger und neutraler Ansprechpartner zur Verfügung.“ Auf der Webseite des KEI wird formuliert: „Das Kompetenzzentrum Klimaschutz in energieintensiven Industrien (KEI) *berät* energieintensive Industrien zu Fragen rund um das Thema Dekarbonisierung“. Das K Tour schreibt über sich: „Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes *fördert* den Wissenstransfer und die Vernetzung der Tourismuswirtschaft in Deutschland und begleitet Innovationen.“ Spezifische Ziele werden demnach eher nicht formuliert.

Die Analyse der Kompetenzzentren hinsichtlich ihrer Zielgruppen hat deutlich gemacht, dass sich fast alle Kompetenzzentren an eine sehr spezifische Fachcommunity wenden. Die SK:KK wendet sich an Kommunen, das KEI an Industrie und K Tour an klein- und mittelständische Unternehmen in der Tourismusbranche. KOINNO arbeitet vor allem für öffentliche Beschaffer. KNE wendet sich grundsätzlich an alle Akteursgruppen, die im Konflikt bzgl. des Ausbaus erneuerbarer Energien stehen. Das können zwar grundsätzlich auch einzelne Bürgerinnen und Bürger sein. In der Regel sind es aber organisierte Akteure (etwa Vereine, Bürgerinitiativen, Kommunen, Projektierer oder Finanzierer von Anlagen erneuerbarer Energien). KomPass wendet sich überwiegend an die Fach-Community im Bereich Klimaanpassung und KomPlaBau adressiert vor allem klein- und mittelständische Unternehmen in der Baubranche.

Zudem sehen alle Interviewpartnerinnen und -partner (insbesondere jene, die in Auftragsverhältnissen tätig sind) die zuständigen Fachreferate in den Ministerien als relevante Zielgruppe ihrer Arbeit. Sie verstehen sich als Bindeglied zwischen Politik und Praxis und geben ihre Erfahrungen, die sie mit den externen Stakeholdern sammeln, politikberatend an ihre zuständigen Referate weiter.

Bürgerinnen und Bürger bzw. Verbraucherinnen und Verbraucher sind in der Regel keine (direkt) angesprochene Zielgruppe.

Die Analyse von Aufgabenbereichen in den Kompetenzzentren zeigt, dass sich hinter unterschiedlichen Formulierungen und Schwerpunktsetzungen auf der Webseite im Kern ähnliche Aufgabenbereiche verbergen, welche die Kompetenzzentren (wenn auch in unterschiedlicher Art und Weise) abdecken.

Folgende zentrale Aufgabenbereiche von Kompetenzzentren konnten demnach identifiziert werden: (i) Informationen gewinnen, bündeln und bereitstellen, (ii) Vernetzung, Dialog und Kooperation sowie (iii) Beratung.

- (i) Informationen gewinnen, bündeln und bereitstellen

Alle analysierten Kompetenzzentren verstehen sich als zentrale Informationsdienstleister, indem sie relevante Informationen in einem konkreten Themenfeld sammeln, strukturieren,

aufbereiten und zur Verfügung stellen. Damit verbinden sich in der Regel zwei zentrale Funktionen: Erstens geht es darum, ein konkretes Themenfeld durch die Bündelung bestehenden Wissens zu fördern und in der Fachcommunity zu stärken. Zweitens soll damit die Orientierung in einem Themenfeld verbessert werden.

Um Fachinformationen zu gewinnen und bereitstellen zu können, gehen die Kompetenzzentren unterschiedlich vor. Alle sammeln zunächst relevante Informationen aus Wissenschaft, Politik und Praxis und stellen diese auf unterschiedlichen Wegen bereit. Manche Kompetenzzentren erstellen – in Kooperation mit anderen Akteuren – auch eigene Synopsen, Hintergrundberichte und Hilfsmittel. KOINNO bietet etwa eine sogenannte Toolbox an, die interessierte Akteure systematisch durch relevante Fragen und Antworten im Rahmen eines Beschaffungsprozesses leitet und Entscheidungshilfen bereitstellt. KomPass bietet eine Datenbank „Projekte und Studien“ sowie eine sogenannte „Tatenbank“ mit praktischen Beispielen zur Anpassung an den Klimawandel. K Tour bietet einen gesonderten Upload-/Download-Bereich für interessierte Akteure zum Teilen von relevanten Informationen an. Das Kompetenzzentrum KomPass konzipiert und vergibt zudem auch Forschungsaufträge und kann die im Rahmen dieser Projekte gewonnenen Informationen und Erkenntnisse dann ebenfalls bereitstellen.

Vier der sieben Kompetenzzentren stehen zudem in unmittelbarem Zusammenhang mit politischen Programmen bzw. Förderprogrammen: Die SK:KK steht in Verbindung mit der Kommunalrichtlinie im Rahmen der Nationale Klimaschutzinitiative. Das KEI soll zukünftig die Förderrichtlinie „Dekarbonisierung in der Industrie“ betreuen. Im Mittelpunkt der Arbeit von KomPass stehen die Deutsche Anpassungsstrategie und der Aktionsplan Anpassung. KomPlaBau ist Teil des Förderschwerpunktes „Mittelstand Digital“. Entsprechend ist es ein wichtiger Teil der Arbeit dieser Kompetenzzentren, über die jeweiligen Bezugsprogramme sowohl allgemein zu informieren als auch konkrete Erläuterungen und individuelle Hinweise für relevante Akteure bereitzustellen. Im Falle von KomPass wird auch nach innen, also in Bezug auf die Arbeit der Bundesregierung, eine Geschäftsstellenfunktion für das Programm übernommen.

Kompetenzzentren, die kein konkretes Bezugsprogramm haben, stellen trotzdem Förderinformationen bereit, geben Übersicht über relevante Förderinstrumente oder verlinken relevante Ausschreibungen (KOINNO, K Tour).

Alle Kompetenzzentren haben eine Webseite, auf der sie über ihre Arbeit in ganz unterschiedlichem Umfang informieren. Zwei Kompetenzzentren (KomPass und SK:KK) haben eine eher minimalistische Webseite ohne eigene Domain, sondern lediglich als Unterseite. Die meisten bieten eine Terminübersicht auf ihren Webseiten, einen Newsletter und informieren über ihre Aktivitäten in den sozialen Medien.

(ii) Vernetzung, Dialog und Kooperation

Alle analysierten Kompetenzzentren zielen mehr oder weniger stark darauf ab, unterschiedliche Stakeholder in einem Themenfeld zusammenzubringen und zu vernetzen. Sie verstehen sich mehrheitlich als „Brückenbauer“, „Mittler“ oder „Austauschplattformen“ zwischen unterschiedlichen Akteuren.

Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten (etwa Expertenworkshops, Informationsveranstaltungen, Starterseminare, Konferenzen und Kongresse) stellen dabei ein zentrales Element der Arbeit dar. Entweder werden Veranstaltungen selbst organisiert (etwa SK:KK, KOINNO, KNE, KomPass, KEI) oder die Kompetenzzentren nehmen an Veranstaltungen teil, um dort ihre Leistungen vorzustellen.

Auch Begegnungen in kleinerem Rahmen werden ermöglicht. So führt KOINNO etwa strategische Dialoge zwischen einzelnen Beschaffern und ausgewählten privatwirtschaftlichen

Unternehmen durch. Das KNE zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass es Beratungen und Mediationen vor Ort mit betroffenen Akteuren organisiert und durchführt.

KomPass koordiniert zudem das Behördennetzwerk Klimawandel und Anpassung aus über 28 Bundesoberbehörden. Ziel des Netzwerkes ist es, den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zum Thema Klimawandelanpassung zu verbessern. Im Mittelpunkt steht die Identifikation von Risiken durch und Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel. KomPass übernimmt mit Unterstützung durch ein ReFoPlan-Vorhaben die Koordination des Netzwerkes, leistet fachlichen Input und erstellt Vorlagen, die dann von den Netzwerkmitgliedern diskutiert und überarbeitet werden.

Die meisten Kompetenzzentren sind zudem auch selbst Teil von Netzwerken und pflegen Kontakte mit relevanten Multiplikatoren. Teilweise werden die (Netzwerk-)Partner auch auf der Webseite aufgeführt (z. B. K Tour, KOINNO, KomPlaBau).

(iii) Beratung

Beratungsleistungen stellen ebenfalls einen zentralen Eckpfeiler in der Arbeit der analysierten Kompetenzzentren dar. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Beratung für die Fachcommunity und Politikberatung bzw. Beratung für den politischen Auftraggeber. Alle Kompetenzzentren verstehen sich als Ansprechpartner für ihre Zielgruppen und ermuntern zur Kontaktaufnahme.

Während die Beratungsleistungen für die Fachcommunity jeweils auch auf den Webseiten der Kompetenzzentren vorgestellt werden (etwa SK:KK, KEI, KNE), wird die politische Beratungsleistung mehrheitlich nicht explizit genannt. Eine Ausnahme stellt hier KomPass dar, das Politikberatung als einen zentralen Aufgabenbereich auf der Webseite benennt.

Ein wichtiger Teil von Beratung für die Fachcommunity ist Förderberatung (insbesondere KEI und SK:KK). Die SK:KK setzt sich maßgeblich dafür ein, dass Kommunen die verschiedenen Förderangebote im Rahmen der Kommunalrichtlinie wahrnehmen. Das KEI wurde gegründet, um als Projektträger das zukünftige Förderprogramm „Dekarbonisierung in der Industrie“ zu betreuen.

Arbeitsschwerpunkt des KNE sind Beratungsleistungen für Akteure in konkreten Konfliktsituationen. Laut eigener Angabe hat das KNE bislang 482 Beratungsaktivitäten umgesetzt, davon 42 Einsätze vor Ort.

Die Politikberatung findet in erster Linie mit den Auftraggebern, also insbesondere den zuständigen Fachreferaten statt. Von besonderer Relevanz sind dabei Rückmeldungen zu den Bezugsprogrammen, welche die Kompetenzzentren aus ihrer Arbeit mit den verschiedenen Stakeholdern ableiten. So tragen etwa SK:KK, KomPass oder zukünftig auch das KEI maßgeblich dazu bei, dass die Programme weiterentwickelt und angepasst werden. Darüber hinaus werden die Kompetenzzentren von Politik und Verwaltung angefragt, um fachliche Einschätzungen, aber vor allem auch Einschätzungen aus der Praxis zu übermitteln.

3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen KNK und anderen Kompetenzzentren

Im Folgenden wird zusammengefasst, welche zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich zwischen KNK und den anderen Kompetenzzentren festmachen lassen.

Organisationsstruktur

Im Unterschied zum KNK haben fast alle Kompetenzzentren eine schlanke Organisationsstruktur. Die Mehrheit der untersuchten Kompetenzzentren arbeitet in einem

Auftragsverhältnis auf Basis einer Leistungsbeschreibung, wodurch der Aufgaben- und Verantwortungsbereich recht eindeutig umrissen ist. Jeweils ein Auftraggeber fungiert als zentraler Ansprechpartner und „Leistungsabnehmer“, jeweils eine Organisation ist als Auftragnehmer tätig. Eine freiwillige Zusammenarbeit verschiedener Organisationen, die – dezentral – zusammen ein Kompetenzzentrum bilden, wie es beim KNK der Fall ist, gibt es in keinem anderen untersuchten Fall.

KomPass übernimmt als einziges der untersuchten Kompetenzzentren auch regierungsintern eine Geschäftsstellenfunktion für die Umsetzung und Weiterentwicklung eines politischen Programms. Zwar arbeitet KomPass wie auch das KNK mit anderen Behörden zusammen. Im Unterschied zum KNK sind die anderen Behörden jedoch Teil eines Netzwerkes, das von KomPass federführend koordiniert und auch fachlich gesteuert wird. KomPass selbst ist nur am UBA angesiedelt.

Eine weitere Gemeinsamkeit könnte sein, dass es auch bei anderen Kompetenzzentren teilweise nötig war, den Arbeitsauftrag sukzessive zu definieren und zu anderen Organisationen abzugrenzen. Im Unterschied zum KNK wurden notwendige Klärungsprozesse jedoch aktiv angegangen. Dies war in den analysierten Fällen möglicherweise einfacher, weil – im Unterschied zum KNK – nur ein Auftraggeber verantwortlich und nicht die Abstimmung mehrerer Ressorts erforderlich war.

Ressourcen

Die Ressourcenausstattung ist in den untersuchten Kompetenzzentren sehr unterschiedlich. Festgehalten werden kann jedoch, dass fast alle analysierten Kompetenzzentren mehr Personalressourcen aufweisen als das KNK. Während das KNK keine eigenen Sachmittel besitzt, verfügen alle anderen Kompetenzzentren in unterschiedlichem Maße über Sachmittel.

Im Vergleich zu den anderen Kompetenzzentren erscheint es ungewöhnlich, dass ein so hohes Maß an Ressourcen an Unterauftragnehmer vergeben wird.

Ziele, Zielgruppen und Aufgaben

Eine Gemeinsamkeit zwischen KNK und den anderen Kompetenzzentren ist, dass sich keine eindeutigen Ziele identifizieren lassen. Vielmehr verschmelzen Ziele und Aufgaben mehrheitlich.

Während das KNK maßgeblich auch Verbraucherinnen und Verbraucher als Zielgruppe adressiert, wenden sich alle anderen analysierten Kompetenzzentren überwiegend an eine sehr klar abgrenzbare Fachcommunity in ihrem jeweiligen Bereich. Bürgerinnen und Bürger bzw. Verbraucherinnen und Verbraucher stellen keine relevante Zielgruppe dar.

Die identifizierten Aufgabenbereiche „Informationen gewinnen, bündeln und bereitstellen“, „Vernetzung, Dialog und Kooperation“ sowie „Beratung“ lassen sich auch auf die bisherigen Aufgabenbereiche des KNK übertragen und stellen eine wesentliche Gemeinsamkeit zwischen den analysierten Kompetenzzentren und dem KNK dar. Beratungsleistungen hat das KNK aus unterschiedlichen Gründen zwar bisher nicht übernommen, sie sind aber Teil der Aufgabenbeschreibung im Basiskonzept.

4 Schlussfolgerungen

Die vorangegangenen Analysen haben *erstens* die Ausgangsbedingungen und Konkretisierungspotentiale des KNK deutlich gemacht. *Zweitens* haben die Analyseergebnisse zu anderen ausgewählten Kompetenzzentren aufgezeigt, welche Optionen es zur Ausgestaltung und Anpassung des KNK geben könnte.

Darauf aufbauend sollen im Folgenden zentrale Schlussfolgerungen für die Konkretisierung und Anpassung des KNK aufgezeigt werden. Ziel ist es, mit Hilfe dieser Konkretisierungs- und Anpassungsvorschläge insgesamt zur Stärkung des KNK beizutragen.

4.1 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur des KNK sollte sowohl nach innen als nach außen klarer definiert und transparent gemacht werden. Nach innen gilt es, die Rollen klarer zu benennen und eine stärkere Aufgabenteilung zwischen den KNK-Beteiligten festzulegen. Nach außen gilt es, die Zuständigkeiten sowie die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse zwischen KNK-Beteiligten und ihren zuständigen Ressorts sowie der IMA NK klarer abzugrenzen. In beiden Bereichen sollten Abstimmungsprozesse vereinfacht werden.

Sinnvoll erscheint es hierfür, die bereits bestehende, aber teilweise nicht explizit vereinbarte Struktur deutlicher zu machen. Hierzu wird Folgendes vorgeschlagen:

- ▶ Das UBA bildet die *Geschäftsstelle*.
- ▶ Institutionen mit konkret für die KNK-Arbeit zugewiesenen Ressourcen sind *KNK-Partner*. Derzeit ist das nur die BLE. Zukünftig können auch noch weitere Institutionen KNK-Partner werden, wenn sie Interesse an einer KNK-Mitarbeit haben und dafür Ressourcen bereitstellen.
- ▶ Institutionen mit nur wenig verfügbaren Ressourcen für die KNK-Arbeit bilden den *Begleitkreis*.

Alle operativen und administrativen Aufgaben des KNK werden von der *Geschäftsstelle* übernommen. Operative Aufgaben der Geschäftsstelle sind etwa: Koordination der Zusammenarbeit im KNK, Pflege der Kommunikationsmittel (Webseite und Newsletter) oder Feinplanung der KNK-Aktivitäten. Ein Gesamtüberblick über die operativen KNK-Aufgaben erfolgt in Kapitel 4.3 Die Geschäftsstelle informiert im Rahmen der IMA NK die Ressorts regelmäßig über die Aktivitäten des KNK.

KNK-Partner sind in Abstimmung mit der Geschäftsstelle für diejenigen Themenbereiche federführend zuständig, die in ihren bzw. den Geschäftsbereich ihrer zuständigen Ressorts fallen.

Der *Begleitkreis* hat vor allem (i) beratende und (ii) kommunikative Aufgaben inne. Beratend ist der Begleitkreis etwa tätig, indem er für fachliches Feedback etwa zu geplanten Aktivitäten oder Arbeitspapieren von der KNK-Geschäftsstelle konsultiert wird. Organisationen aus dem Begleitkreis sollten zudem immer dann beratend involviert werden, wenn geplante Aktivitäten der Geschäftsstelle Schnittstellen zu den Zuständigkeitsbereichen der Begleitkreismitglieder bzw. deren zuständigen Ressorts aufweisen (etwa beim Thema Standardsysteme und Lieferketten die GIZ oder beim Thema sozial-ökologische Forschung den DLR Projektträger). Kommunikative Aufgaben übernimmt der Begleitkreis in zwei Richtungen: Erstens informieren die Begleitkreis-Mitglieder ihre eigenen Ressorts über relevante KNK-Aktivitäten und

unterstützen die Geschäftsstelle dabei, über die Kommunikationskanäle ihrer Organisationen bzw. ihrer zuständigen Ressorts zu kommunizieren. Zweitens übermitteln die einzelnen Mitglieder an die anderen Begleitkreismitglieder, die KNK-Partner und an die Geschäftsstelle relevante Informationen aus ihren Organisationen und zuständigen Ressorts. In operative Aufgaben wird der Begleitkreis nicht (oder nur in geringem Maße nach Ermessen der Geschäftsstelle) eingebunden.

Der Begleitkreis besteht derzeit aus dem DLR Projektträger, der GIZ und dem KNB. Auch weitere nachgeordnete Behörden bzw. relevante Organisationen der Bundesregierung oder Vertreterinnen und Vertreter aus Ministerien sollten in den Begleitkreis involviert werden (z. B. Kraftfahrtbundesamt, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung). Insbesondere sollte das BMJV als drittes federführendes Ressort des NPNK im Begleitkreis vertreten sein. Da dem BMJV ggf. eine passende nachgelagerte Organisation für die Mitarbeit im Begleitkreis fehlt, könnte hier ggf. eine Vertreterin bzw. ein Vertreter aus dem Ministerium selbst oder der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) als externe, aber dem BMJV nahestehende Organisation eingebunden werden. Nach dem Vorbild des Behördennetzwerkes im Rahmen der Deutschen Anpassungsstrategie, in dem mehr als 28 Behörden zusammenarbeiten, könnte der Begleitkreis zukünftig nach und nach erweitert werden.

In der Zusammenarbeit mit den Ressorts ist es vor allem für die Geschäftsstelle und die KNK-Partner (derzeit nur die BLE) notwendig, dass Zuständigkeiten sowie eigene Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse geregelt werden. Vorgeschlagen wird, dass ein Arbeitsplan mit Aufgabenbeschreibungen und konkreten Zuständigkeiten erstellt wird. Vorschläge für die Zusammenarbeit von Geschäftsstelle und BMU werden in Kapitel 4.3 vorgestellt. Vorschläge für die Zusammenarbeit von BLE und BMEL werden im Rahmen dieses Berichts nicht erarbeitet.

4.2 Ressourcen

Kurz- und mittelfristig kann an der Ressourcenausstattung vermutlich nichts geändert werden. Oberste Priorität hat daher, die Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen durch eine verbesserte Aufgabenkonkretisierung und -verteilung und eine Verschlankung der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zu verbessern.

Langfristig sollte angestrebt werden, statt der Vergabe von Ressortforschungsvorhaben die Personalkapazitäten im UBA zu verstetigen und auszubauen. Sachmittel sollten bereitgestellt werden. Dafür sollte im Haushaltsplan des BMU ein eigener Titel geschaffen werden.

4.3 Ziele, Zielgruppen und Aufgaben

Notwendig erscheinen eine Priorisierung und Präzisierung von Zielen, Zielgruppen und Aufgaben des KNK.

Es wird empfohlen, dass das KNK eigene und konkrete Ziele erhält, um Leitplanken und Orientierung für die KNK-Arbeit zu schaffen. Zudem helfen die Ziele, um daraus konkrete Aufgaben ableiten zu können.

Die fehlende Strategie für die Umsetzung des NPNK kann das KNK zwar nicht ersetzen, es kann jedoch für seine eigene Arbeit ein stärker strategisches Vorgehen planen und umsetzen. Dies gilt in besonderem Maße für die Stakeholder-Einbindung, für die das KNK im Rahmen der Leuchttürme und des NNNK mitverantwortlich ist.

Das KNK sollte sich an Stakeholder aus allen gesellschaftlichen Bereichen wenden, die sich insbesondere für die Förderung nachhaltigen Konsums einsetzen. Dies können etwa politische Akteure auf allen Verwaltungsebenen, Unternehmen und Verbände oder zivilgesellschaftliche

Organisationen sein. Das KNK sollte zudem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie etwa Medien, Influencerinnen und Influencer oder Netzwerke adressieren. Verbraucherinnen und Verbraucher sollten nicht direkt als Zielgruppe verstanden, sondern lediglich mittelbar über die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren angesprochen werden.

Zentrale Aufgabenbereiche des KNK sollten die Informations- und Vernetzungsarbeit sein. Zudem sollte das KNK die Umsetzung des NPNK unterstützen.

Im Folgenden werden drei Leitziele, die jeweiligen Zielgruppen und Aufgabenbereiche dargestellt:

Leitziel, Zielgruppe und Aufgabenbereich 1: Informieren

Hintergrund

Die Bundesregierung informiert bereits umfassend über nachhaltigen Konsum. Es existieren zahlreiche Informationsportale und Begleitmaterialien für nachhaltigen Konsum. Die Informationen sind jedoch verstreut, werden in der Regel wenig nachgefragt und sind teilweise nicht kohärent zueinander. Einen Gesamtüberblick über bzw. ein One-stop-Portal der Bundesregierung zu allen relevanten Informationsquellen einzurichten, erscheint zwar reizvoll, würde jedoch mit einem erheblichen Pflege- und Aktualisierungsaufwand einhergehen. Gleichzeitig wäre der Nutzen zweifelhaft, da nicht davon auszugehen ist, dass das KNK-Portal (mit bislang sehr geringer Reichweite) in Konkurrenz zu etablierten Portalen anderer, nicht-staatlicher Organisationen (etwa Utopia, Ökotest etc.) zu einer reichweitenstarken Plattform ausgebaut werden kann. Hinzu kommt, dass es zwar bereits zahlreiche Informationsquellen zu nachhaltigem Konsum insgesamt gibt, aber keinen Ort, an dem ausführlich und fortlaufend über das NPNK und die Aktivitäten der Bundesregierung im Rahmen des NPNK informiert wird.

Sinnvoll erscheint es deshalb, dass das KNK gar nicht den Anspruch erhebt, einen Gesamtüberblick über nachhaltigen Konsum zu geben. Vielmehr sollte es das Ziel verfolgen, ausgewählte Informationen anzubieten, die ein grundlegendes Verständnis von und Überblick über nachhaltigen Konsum fördern. Zudem sollte das KNK über die Ziele und zentrale Aktivitäten (sowie Umsetzungs- und Wirkungserfolge) der Bundesregierung zur Förderung nachhaltigen Konsums informieren.

Vor diesem Hintergrund wird Leitziel 1 vorgeschlagen:

Leitziel 1: Das KNK fördert das Verständnis von nachhaltigem Konsum in Deutschland und informiert über die Ziele und Aktivitäten der Bundesregierung zu nachhaltigem Konsum.

Zielgruppe

Wie bereits erwähnt, hat die KNK-Webseite nur eine geringe Reichweite. Daher sollte nicht die breite Nachfrage in der Bevölkerung das Ziel sein. Verbraucherinnen und Verbraucher stellen keine angemessene Zielgruppe dar. Zentrale Zielgruppen sind Organisationen in der Fachcommunity (Politik und Verwaltung, Bildung und Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft), Medien und andere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Aufgaben

Zur Erreichung des Ziels sollten vor allem die bestehenden Kommunikationsinstrumente angepasst und genutzt werden. Angesichts knapper Ressourcen sollte es darum gehen, ein schlankes, aber für die Zielgruppe attraktives Informationsangebot zu schaffen.

- ▶ Anpassung, Betreuung und Pflege von ausgewählten Kommunikationstools (insbesondere Webseite und Newsletter)
 - Vorhandene Informationen zu nachhaltigem Konsum in Deutschland auswählen, zusammenführen und bündeln, der Fachöffentlichkeit, Medienpartnern und anderen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bereitstellen (ggf. in Anlehnung an die Datenbank und „Tatenbank“ auf der Webseite von KomPass); da wo möglich: Diffusion bestehender Informationen verbessern
 - Informationen über die Aktivitäten der Bundesregierung für nachhaltigen Konsum (insbesondere im Rahmen des NPNK) bereitstellen
- ▶ Beantwortung von Medienanfragen zu Zielen und Aktivitäten der Bundesregierung im nachhaltigen Konsum und zum NPNK

Leitziel, Zielgruppe und Aufgabenbereich 2: Vernetzen

Hintergrund

Wie bereits dargestellt, adressiert das NPNK bisher vor allem Verbraucherinnen und Verbraucher und umfasst sogenannte „weiche“ Maßnahmen für nachhaltigen Konsum, wie z. B. Bildungs- und Informationsangebote. „Weiche“ Maßnahmen haben den Vorteil, dass sie die Handlungsfreiheit ihrer Adressatinnen und Adressaten kaum beeinträchtigen und daher meist auf wenig Widerstand stoßen. Um nachhaltigen Konsum in Deutschland effektiv zu fördern, sind jedoch sogenannte „harte“ Maßnahmen (etwa infrastrukturelle Rahmenbedingungen, ökonomische Anreize, Ordnungsrecht) unverzichtbar. Um die gesellschaftliche (und politische) Akzeptanz zur Einführung und Umsetzung solcher „harten“ Maßnahmen zu steigern, kann das KNK einen zentralen Beitrag leisten (auch wenn das NPNK selbst diese harten Maßnahmen auch in Zukunft nicht umfassen wird). Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern im Rahmen des NNNK oder im Rahmen der Leuchttürme bisher nur wenig zielgerichtet erfolgt.

Das KNK sollte deshalb zum „Interessenvertreter einer wirksamen Politik für nachhaltigen Konsum“ werden. Hierzu sollte es strategische Partnerschaften schließen (z. B. mit dem Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE), den Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien (RENN), dem vzbv), sich in bestehende Netzwerke einbringen (z. B. RENN, SK:KK/Nationale Klimaschutzinitiative, Servicestelle Kommunen in der Einen Welt), mit Stakeholdern (etwa im Rahmen des NNNK) zielgerichtet zusammenarbeiten, Öffentlichkeitsarbeit betreiben und sich in den öffentlichen Diskurs einbringen.

Vor diesem Hintergrund wird Leitziel 2 vorgeschlagen:

Leitziel 2: Das KNK fördert durch die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ein positives gesellschaftliches Klima für prioritäre Handlungsfelder nachhaltigen Konsums und effektive Maßnahmen zur Förderung nachhaltigen Konsums.

Zielgruppe

Das KNK wendet sich an strategisch relevante Stakeholder aus allen gesellschaftlichen Bereichen, die sich bereits für die Förderung nachhaltigen Konsums einsetzen. Dies können etwa

politische Akteurinnen und Akteure auf allen Verwaltungsebenen (auch Kommunen, Länder), Unternehmen und Verbände oder zivilgesellschaftliche Organisationen sein.

Aufgaben

Um das Leitziel 2 zu erreichen arbeitet das KNK vor allem strategisch und im Hintergrund.

- ▶ Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Formaten zur themen- bzw. aktionsspezifischen Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern
- ▶ Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften für nachhaltigen Konsum
- ▶ Beteiligung an bestehenden Netzwerken und Netzwerkveranstaltungen
- ▶ Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Medienkampagnen zu Themen des nachhaltigen Konsums in Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern

Leitziel, Zielgruppe und Aufgabenbereich 3: Umsetzung des NPNK unterstützen

Hintergrund

Bisher gibt es, wie dargestellt, keinen Umsetzungsmechanismus und kein Monitoringsystem für das NPNK. Unklar ist, ob und inwieweit mit den Maßnahmen des NPNK überhaupt ein Beitrag zur Förderung nachhaltigen Konsums geleistet wird. Wie dargestellt, mangelt es dem NPNK an Rückhalt und proaktivem Engagement in den beteiligten Ressorts. Die IMA NK ist von einem negativen Koordinationsmechanismus geprägt. Das KNK wird daher bislang nur in begrenztem Umfang mit Aufgaben betraut und in Entscheidungsprozesse involviert.

Trotz und gerade wegen dieser Schwächen des NPNK ist es wichtig, dass das KNK im Rahmen seiner Möglichkeiten die Umsetzung und Weiterentwicklung des NPNK vorantreibt. Hierfür sollte es sich stärker proaktiv und impulsgebend einbringen. Es kann Entscheidungen auf Ressortebene oder in der IMA NK zwar nicht ersetzen, aber es kann Vorschläge für gemeinsame Aktivitäten erarbeiten. Es kann Zuarbeit anbieten und regelmäßig über eigene Aktivitäten informieren. Auch sollte das KNK die Entwicklung und Einführung eines Monitoringsystems vorantreiben.

Vor diesem Hintergrund wird Leitziel 3 vorgeschlagen:

Leitziel 3: Das KNK fördert die Umsetzung und Weiterentwicklung des NPNK.

Zielgruppe

Zur Erreichung dieses Leitziels wendet sich das KNK an die am NPNK beteiligten Ressorts und insbesondere an die IMA NK.

Aufgaben

Das KNK erhält einerseits Arbeitsaufträge von der IMA NK. Andererseits erarbeitet es auch eigenständig Ideen und Vorschläge für die IMA NK.

- ▶ Erarbeitung von fachlichen Vorschlägen zur Umsetzung, Begleitung und Weiterentwicklung des NPNK für die IMA NK
- ▶ Konzeption, Einführung und Koordination eines Programm-Monitorings (zunächst durch Konzeption, Vergabe und fachliche Betreuung eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens zur Erarbeitung eines Monitoring-Systems)

Zuständigkeit für die Umsetzung dieser Ziele und Aufgaben

Um die genannten Ziele und Aufgaben umzusetzen, sollte die KNK-Geschäftsstelle feste Zuständigkeiten sowie eigene Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse erhalten. Wie bereits vorgeschlagen sollte dazu ein konkreter Arbeitsplan erstellt werden, in dem Aufgaben und Zuständigkeiten aufgelistet sind. Es erscheint sinnvoll, dass die federführenden Ressorts (BMU, BMEL und BMJV) vor allem bei strategischen Entscheidungen bzw. bei Aufgaben mit strategischer Relevanz einbezogen werden. Operativ-administrative Aufgaben sollten hingegen als klar abgrenzbare Leistungen an die Geschäftsstelle übergeben werden. In regelmäßigen Abständen sollte die Geschäftsstelle die Ressorts über die erbrachten Arbeitsergebnisse informieren. Es ist angeraten, auch den Arbeitsplan regelmäßig zu aktualisieren und gemeinsam zu besprechen (z. B. einmal jährlich).

Die nachfolgenden Aufgabenbereiche kann die KNK-Geschäftsstelle weitgehend selbstständig und nur bei Bedarf in Abstimmung mit den federführenden Ressorts wahrnehmen:

Aus Aufgabenbereich 1:

- ▶ Anpassung, Betreuung und Pflege ausgewählter Kommunikationstools (insbesondere Webseite, Newsletter)
 - Vorhandene Informationen zu nachhaltigem Konsum in Deutschland auswählen, zusammenführen und bündeln, der Fachöffentlichkeit, Medienpartnern und anderen Multiplikatoren bereitstellen; da wo möglich: Diffusion bestehender Informationen verbessern
 - Informationen über die Aktivitäten der Bundesregierung für nachhaltigen Konsum, insbesondere im Rahmen des NPNK bereitstellen (Übersicht über NPNK-Maßnahmen)
- ▶ Beantwortung von allgemeinen Medienanfragen zu nachhaltigem Konsum und zum Nationalen Programm für nachhaltigen Konsum; bei Medienanfragen zu konkreten Maßnahmen bzw. Bedarfsweldern, werden die jeweils zuständigen Ressorts einbezogen.

Aus Aufgabenbereich 2:

- ▶ Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften für nachhaltigen Konsum
- ▶ Beteiligung an bestehenden Netzwerken und Netzwerkveranstaltungen

Folgende Aufgabenbereiche sind in enger Abstimmung mit den federführenden Ressorts zu bearbeiten:

Aus Aufgabenbereich 2:

- ▶ Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Formaten zur themen- bzw. aktionsspezifischen Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern
- ▶ Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Medienkampagnen zu Themen des nachhaltigen Konsums in Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern

Aus Aufgabenbereich 3:

- ▶ Erarbeitung von fachlichen Vorschlägen zur Umsetzung, Begleitung und Weiterentwicklung des NPNK für die IMA NK
- ▶ Konzeption, Einführung und Koordination eines Programm-Monitorings (z. B. zunächst durch Konzeption, Vergabe und fachliche Betreuung eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens zur Erarbeitung eines Monitoring-Systems)

4.4 Nächste Schritte

Die Schlussfolgerungen sollten zunächst sowohl mit allen KNK-Beteiligten bzw. je nach Bedarf mit deren zuständigen Ressorts diskutiert werden. Der vorgeschlagene Arbeitsplan sollte anschließend zusammen mit den KNK-Partnern und dem Begleitkreis finalisiert und konsolidiert werden. Die IMA NK sollte abschließend über den konkretisierten Arbeitsplan und die erfolgte Abstimmung und Aufgabenteilung informiert werden.

Das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, im Rahmen dessen der vorliegende Bericht verfasst wurde, kann das KNK bei der Erreichung der vorgeschlagenen Ziele bzw. bei der Erbringung der vorgeschlagenen Aufgaben unterstützen. Im Projektrahmen kann der Ziel- und Aufgabenbereich 1 (Informieren) und 2 (Vernetzen) weiterverfolgt, genauer ausgearbeitet und – innerhalb der Projektlaufzeit – umgesetzt werden. Im Projektrahmen nicht weiter bearbeitet werden kann Ziel- und Aufgabenbereich 3 (Umsetzung des NPNK unterstützen).

Nachfolgend werden zentrale Schlussfolgerungen in einem KNK-Arbeitsplan zusammengefasst, der zukünftig auch unabhängig von diesem vorliegenden Bericht als Arbeitsgrundlage für das KNK fungieren soll.

5 KNK-Arbeitsplan

Auftrag

Am 24.02.2016 verabschiedete das Bundeskabinett das „Nationale Programm für nachhaltigen Konsum“ (NPNK). Die Bundesregierung beschreibt darin Ziele, Leitlinien sowie relevante Handlungsfelder zur Förderung des nachhaltigen Konsums und benennt jeweils konkrete – teilweise weiter zu prüfende – Maßnahmen. Das Programm stellt einen Weg dar, wie der notwendige Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit in Deutschland weiter vorangetrieben werden soll.

Für die Begleitung und Umsetzung des NPNK wurde ein nationales Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum (KNK) gegründet. Das KNK soll den nachhaltigen Konsum als gemeinsame Aktivität der gesamten Bundesregierung voranbringen.

Organisationsstruktur

Das KNK ist untergliedert in eine *Geschäftsstelle*, *KNK-Partner* und in einen *Begleitkreis*.

Die *Geschäftsstelle* des KNK liegt im UBA. Die Geschäftsstelle ist für alle operativ-administrativen Aufgaben verantwortlich. *KNK-Partner* sind Institutionen, die Ressourcen für die Mitarbeit im KNK bereitstellen und sich umfassend aktiv einbringen können. KNK-Partner übernehmen in Abstimmung mit ihren jeweiligen Ressorts und der Geschäftsstelle die Verantwortung für die Themenbereiche ihrer Ressorts. Das UBA ist in diesem Sinne zugleich KNK-Partner für das Umweltressort. Die BLE ist Partner für die Bereiche Ernährung und Landwirtschaft und somit Hauptansprechpartner in diesem Themenfeld. Der *Begleitkreis* besteht aus Institutionen mit geringeren Ressourcen, die an der KNK-Arbeit interessiert sind und unterstützend tätig sein wollen. Der Begleitkreis übernimmt vor allem beratende und kommunikative Funktionen und ist nicht bzw. kaum in operative Aufgaben eingebunden.

KNK-Partner oder Begleitkreis-Mitglieder können nachgeordnete Behörden, Vertreterinnen und Vertreter aus den Ministerien selbst oder andere staatlich finanzierte Organisationen sein, die für die Umsetzung des NPNK relevant sind. Sie müssen von den Ressorts benannt werden. Sowohl die KNK-Partner als auch der Begleitkreis können zukünftig erweitert werden.

Ziele

Das KNK verfolgt drei übergeordnete Leitziele:

- ▶ **Leitziel 1:** Das KNK fördert das Verständnis von nachhaltigem Konsum in Deutschland und informiert über die Ziele, Aktivitäten und Resultate der Bundesregierung zu nachhaltigem Konsum (Leitziel: Informieren).
- ▶ **Leitziel 2:** Das KNK fördert durch die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ein positives gesellschaftliches Klima für prioritäre Handlungsfelder nachhaltigen Konsums und effektive Maßnahmen zur Förderung nachhaltigen Konsums (Leitziel: Vernetzen).
- ▶ **Leitziel 3:** Das KNK fördert die Umsetzung und Weiterentwicklung des NPNK (Leitziel: Umsetzung des NPNK unterstützen).

Zielgruppen

Das KNK wendet sich an Stakeholder aus allen gesellschaftlichen Bereichen, die sich insbesondere für die Förderung nachhaltigen Konsums einsetzen. Dies können etwa politische Akteurinnen und Akteure auf allen Verwaltungsebenen, Unternehmen und Verbände oder zivilgesellschaftliche Organisationen sein.

Das KNK adressiert zudem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie etwa Medien, Influencerinnen und Influencer oder Netzwerke. Verbraucherinnen und Verbraucher werden dadurch indirekt erreicht.

Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten nach Leitzielen

Zur Erreichung der Leitziele ist das KNK in den nachfolgend genannten Aufgabenbereichen aktiv. In Klammern hinter jedem Aufgabenbereich sind die Zuständigkeiten der KNK-Beteiligten angegeben.

Leitziel 1: Informieren

1. Anpassung, Betreuung und Pflege ausgewählter Kommunikationstools, insbesondere Webseite und Newsletter (*Federführung: Geschäftsstelle, Zuarbeit: KNK-Partner, Begleitkreis*)
2. Vorhandene Informationen zu nachhaltigem Konsum in Deutschland auswählen, zusammenführen und bündeln, der Fachöffentlichkeit, Medienpartnern und anderen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bereitstellen; da wo möglich: Diffusion bestehender Informationen verbessern (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner, Zuarbeit: Begleitkreis*)
3. Informationen über die Aktivitäten der Bundesregierung für nachhaltigen Konsum, insbesondere im Rahmen des NPNK bereitstellen (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner, Zuarbeit: Begleitkreis*)
4. Beantwortung von allgemeinen Medienanfragen zu nachhaltigem Konsum und zum Nationalen Programm für nachhaltigen Konsum; bei Medienanfragen zu konkreten Maßnahmen bzw. Bedarfsfeldern werden die jeweils zuständigen Ressorts einbezogen. (*Federführung: Geschäftsstelle, bei Bedarf in Abstimmung mit KNK-Partnern, Begleitkreis bzw. den entsprechenden Ressorts*)

Leitziel 2: Vernetzen

5. Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Formaten zur themen- bzw. aktionsspezifischen Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner im eigenen Themenfeld in Abstimmung und mit Unterstützung von Geschäftsstelle, ggf. Zuarbeit Beratung/ Kommunikation: Begleitkreis*)
6. Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften für nachhaltigen Konsum (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner im eigenen Themenfeld in Abstimmung und mit Unterstützung von Geschäftsstelle, ggf. Zuarbeit Beratung/ Kommunikation: Begleitkreis*)
7. Beteiligung an bestehenden Netzwerken und Netzwerkveranstaltungen (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner, ggf. Zuarbeit Beratung/Kommunikation: Begleitkreis*)
8. Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Medienkampagnen zu Themen des nachhaltigen Konsums in Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner im eigenen Themenfeld in Abstimmung und mit Unterstützung von Geschäftsstelle, ggf. Zuarbeit Beratung/Kommunikation: Begleitkreis*)

Leitziel 3: Umsetzung des NPNK unterstützen

9. Erarbeitung von fachlichen Vorschlägen zur Umsetzung, Begleitung und Weiterentwicklung des NPNK für die IMA NK (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner, Zuarbeit Beratung: Begleitkreis*)
10. Konzeption, Einführung und Koordination eines Programm-Monitorings (*Federführung: Geschäftsstelle, aktive Mitarbeit: KNK-Partner, Zuarbeit Beratung: Begleitkreis/ andere Ressorts*)

Die **Aufgabenbereiche 1, 2, 3, 4, 6 und 7** kann das **KNK weitgehend selbstständig** und nur **bei Bedarf in Abstimmung** mit den federführenden Ressorts wahrnehmen.

Die **Aufgabenbereiche 5, 8, 9 und 10** sind **in enger Abstimmung mit den federführenden Ressorts** zu bearbeiten.

Aufgaben der KNK-Akteure im Überblick

Für die zentralen Aufgabenbereiche zur Erreichung der Leitziele wurden bereits die Zuständigkeiten dargestellt. In der nachfolgenden Tabelle 2 sind die Aufgabenbereiche bzw. konkrete Aufgaben für die Geschäftsstelle, die KNK-Partner und den Begleitkreis konkretisiert. Die Aufzählung ist nicht abschließend, sondern kann in Zukunft weiter ergänzt werden. Ein mal jährlich sollte die Liste bei einem Partnertreffen diskutiert und ggf. geändert werden.

Tabelle 2: Aufgaben und Aufgabenverteilung der KNK-Akteure

Akteure	Aufgaben
Geschäftsstelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hauptansprechpartner für das KNK (z. B. Beantwortung von Anfragen) ▶ Organisation Partnertreffen und monatliche Telko (bei Partnertreffen wechselnde Gastgeber aus dem KNK gewünscht) ▶ Federführung Öffentlichkeitsarbeit und Informationsdienstleistungen (Webseite, Newsletter, weitere Publikationen und Maßnahmen in Sinne von Leitziel 1/ Kommunikationskonzept) ▶ Federführung Koordination Netzwerk inkl. Vorbereitung, Planung und Umsetzung von Formaten zur themen- bzw. akteursspezifischen Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern ▶ Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften für nachhaltigen Konsum ▶ Vernetzung und Beteiligung mit anderen Netzwerken ▶ Teilnahme an Veranstaltungen zur Repräsentation des KNK ▶ Federführung bei der Unterstützung der NPNK-Umsetzung (z. B. Vertretung auf der IMA, Aufbau eines Programm-Monitorings, Erarbeitung von fachlichen Vorschlägen für Umsetzung, Begleitung und Weiterentwicklung des NPNK)

Akteure	Aufgaben
KNK-Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilnahme am halbjährlich stattfindenden KNK-Treffen ▶ Teilnahme an monatlicher Telko ▶ Einbringen von Inhalten für die Öffentlichkeitsarbeit (News, Termine, Förderprogramme, Datenbankeinträge, Publikationen etc.) ▶ Einbringen von fachwissenschaftlichen Beiträgen aus den jeweiligen Ressorts ▶ Mitgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit zum Nachhaltigen Konsum im Sinne von Leitziel 1/ Kommunikationskonzept (z. B. durch Nutzung der eigenen Kommunikationskanäle) ▶ Kommentierung von z. B. Berichten und Abstimmung von Entscheidungen ▶ Eigenverantwortliche Übernahme von Aufgaben im Sinne der drei Leitideen im Themenfeld der jeweiligen Zuständigkeit in Absprache mit der Geschäftsstelle, z. B. Aufbau und Pflege strategischer Partnerschaften für nachhaltigen Konsum im jeweiligen Themenfeld ▶ Aktive Unterstützung der Umsetzung/ Weiterentwicklung des NPNK, federführend im zuständigen Themenfeld ▶ Teilnahme an Veranstaltungen zur Repräsentation des KNK ▶ Unterstützung bei der Organisation von Netzwerktreffen im zuständigen Themenfeld sowie eigenverantwortliche Durchführung von Expertenveranstaltungen in Absprache mit der Geschäftsstelle
Mitglieder des Begleitkreises	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilnahme halbjährlich am KNK-Treffen ▶ Optionale Teilnahme an monatlicher Telko (Protokoll geht an alle, Teilnahme erwünscht) ▶ Weiterleitung von Inhalten für die Öffentlichkeitsarbeit (News, Termine, Förderprogramme, Datenbankeinträge, Publikationen etc.) ▶ Weiterleitung von fachwissenschaftlichen Beiträgen aus dem jeweiligen Ressort ▶ Punktuelle Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit zum nachhaltigen Konsum im Sinne von Leitziel 1/ Kommunikationskonzept (z. B. durch Nutzung eigener Kommunikationskanäle) ▶ Unterstützung der Geschäftsstelle bei Aktivitäten zu allen Leitzielen, wenn diese die zuständigen Themenbereiche tangieren (z. B. fachliche Unterstützung von Netzwerk-Events, Beantwortung von Medienanfragen, Aufbau von

Akteure	Aufgaben
	<p>strategischen Partnerschaften, Aufbau eines Monitoring-Programms)</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="624 360 1289 394">▶ Möglichkeit zur Kommentierung von z. B. Berichten<li data-bbox="624 405 1406 474">▶ Unterstützung der Umsetzung/ Weiterentwicklung des NPNK im zuständigen Themenfeld

6 Fazit

Das KNK wurde im Jahr 2017 geschaffen, um die Umsetzung des NPNK zu unterstützen. Bislang konnte das KNK die ihm zugeschriebenen Aufgaben und Anforderungen noch nicht ausreichend erfüllen.

Im vorliegenden Bericht wurden deshalb Handlungsempfehlungen zur Konkretisierung bzw. Weiterentwicklung des KNK entwickelt. Im Mittelpunkt stehen dabei Vorschläge zur Weiterentwicklung der Organisationsstruktur, zum Umgang mit den verfügbaren Ressourcen sowie zur Priorisierung und Konkretisierung von Zielen, Zielgruppen und Aufgaben. Die Handlungsempfehlungen bauen auf einer Analyse und Bewertung des KNK sowie auf einer Analyse von sieben ausgewählten, anderen Kompetenzzentren des Bundes auf.

Die Analyse hat zentrale Schwächen in der konzeptionellen und institutionellen Ausgestaltung des KNK deutlich gemacht: Die Organisationsstruktur (Ressortprinzip, Anzahl der Beteiligten, freiwillige Zusammenarbeit) führt zu langwierigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen. Die Ressourcen sind insgesamt gering und vor allem zwischen den Beteiligten ungleich verteilt. Die Aufgaben sind zu wenig konkret und vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen und bestehenden Rahmenbedingungen nur unzureichend erfüllbar.

Vor diesem Hintergrund werden zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet: Das KNK besteht aus einer Geschäftsstelle, den KNK-Partnern und einem Begleitkreis. Die Geschäftsstelle ist im UBA angesiedelt. Zur Erreichung der drei Leitziele (i) Informieren, (ii) Vernetzen und (iii) Umsetzung des NPNK unterstützen ist das KNK in verschiedenen Aufgabenbereichen tätig. Das KNK wendet sich an Stakeholder aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die an der Förderung nachhaltigen Konsums interessiert sind sowie relevante Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Verbraucherinnen und Verbraucher werden nur indirekt adressiert. Die Handlungsempfehlungen sind in einem sogenannten KNK-Arbeitsplan zusammengefasst.

Literatur

Basiskonzept (ohne Datum): Basiskonzept Nationales Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum, unveröffentlicht.

BMU (2017): Bundesregierung eröffnet Nationales Kompetenzzentrum für nachhaltigen Konsum, Pressemitteilung am 23.3.2017, abrufbar unter: <https://www.bmu.de/pressemitteilung/bundesregierung-eroeffnet-nationales-kompetenzzentrum-fuer-nachhaltigen-konsum/> (letzter Abruf: 30.03.2020).

BMU, BMJV, BMEL (Hrsg.) (2019): Nationales Programm für Nachhaltigen Konsum, Gesellschaftlicher Wandel durch einen nachhaltigen Lebensstil (3. aktualisierte Auflage), Berlin.

CDU, CSU und SPD (2018): Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode, abrufbar unter: https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1 (letzter Abruf: 30.03.2020).

Duden (2020): Kompetenzzentrum, abrufbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kompetenzzentrum> (letzter Abruf: 30.03.2020).

Hustedt, T. (2014): Negative Koordination in der Klimapolitik: Die Interministerielle Arbeitsgruppe Anpassungsstrategie, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 7. Jg., Heft 2, S. 311-330.

Muster, V., Fischer, C., Wolff, F., Gießhammer, R., Reisch, L., Schrader, U., Thorun, C. (2020, im Erscheinen): Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum – Teil 1: Konzeption und Institutionalisierung des Programms. TEXTE, Umweltbundesamt (Hrsg.), Dessau-Roßlau.

North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln mit vielen Fallbeispielen, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

UBA (2020a): Das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum, abrufbar unter: <https://k-n-k.de/kompetenzzentrum> (letzter Abruf: 30.03.2020).

UBA (2020b): Organigramm, abrufbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/dokumente/190816_deu_cc_0.pdf (letzter Abruf: 30.03.2020).

Anhang 1: Leitfaden für interne und externe Expertinnen und Experten

In **Grau** sind jeweils Vorab-Informationen für die Interviewpartnerinnen und -partner markiert.

Einstieg

- ▶ Für extern: Woher kennen Sie das Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum (KNK)?
- ▶ Was verbinden Sie mit dem KNK?

Hauptteil

Gesamteinschätzung des KNK

- ▶ Wie ist Ihre Gesamteinschätzung zum KNK?

Ziele

Basiskonzept: „Übergreifendes Ziel [des KNK] ist es, das Thema nachhaltiger Konsum dauerhaft im öffentlichen Bewusstsein zu halten und einen fachlichen Austausch zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren zu unterstützen sowie Synergien bei der Umsetzung des NPNK zu fördern.“

Nationales Programm für nachhaltigen Konsum (S. 67): „[...] für die Begleitung und Umsetzung des Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum [ist] ein beim Umweltbundesamt angesiedeltes Kompetenzzentrum einzurichten, das unter Einbeziehung der Ressorts die Umsetzung des nationalen Programms unterstützt.“

- ▶ Wie beurteilen Sie die formulierten Ziele des KNK? Warum?
- ▶ Inwieweit werden diese Ziele erreicht?
- ▶ Welche Ziele sollte das KNK prioritär verfolgen? Warum?

Aufgaben

Basiskonzept:

- „Inhaltliche und organisatorische Unterstützung der Umsetzung des NPNK,
- Bereitstellung von Informationsdienstleistungen für nachhaltigen Konsum,
- Koordinierung der fachwissenschaftlichen Dienstleistungen für nachhaltigen Konsum mit Blick auf die Programmimplementierung in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Ressorts.“

- ▶ Wie beurteilen Sie die formulierten Aufgabenbereiche? Warum?
- ▶ Inwieweit werden diese formulierten Aufgaben tatsächlich umgesetzt?
- ▶ Welche Aufgaben sollte das KNK prioritär umsetzen? Warum?

Organisationsstruktur und Befugnisse

Eigene Zusammenfassung: Das Kompetenzzentrum ist im Umweltbundesamt angesiedelt. Die Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltiger Konsum (IMA NK) steuert das KNK. Das KNK soll

eine Geschäftsstellenfunktion für das Nationale Programm nachhaltiger Konsum (NPNK) übernehmen. Im KNK sind weitere Vertreterinnen und Vertreter aus anderen Behörden eingebunden (Kompetenzstelle für Nachhaltige Beschaffung, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, DLR Projektträger, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit). Grundlage der Zusammenarbeit ist die Geschäftsordnung der Bundesregierung. Das KNK muss die Zuständigkeiten und Befugnisse der Ressorts und deren Behörden beachten. Es koordiniert ressortübergreifende Aktivitäten zum NPNK – stets in Abstimmung mit den anderen Ressorts und Behörden.

- ▶ Wie beurteilen Sie die angelegte Organisationsstruktur und die damit einhergehenden Befugnisse des KNK?
- ▶ Inwieweit sind Organisationsstruktur und Befugnisse für die Ziel-erreichung angemessen?
- ▶ Wie sollten Organisationsstruktur und Befugnisse gestaltet sein, um die genannten Ziele besser zu erreichen/ Aufgaben besser zu erfüllen?

Ressourcen-Ausstattung

Eigene Zusammenfassung: Das Umweltbundesamt stellt für das KNK eine Referenten-Stelle in Vollzeit (E13) zur Verfügung. Die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung stellt eine Vollzeitstelle (E 13) und in naher Zukunft eine weitere Vollzeitstelle (E11) für die Arbeit im KNK bereit. In den anderen Partnerbehörden des KNK sind keine zusätzlichen Personalkapazitäten für die Arbeit im KNK vorhanden. Zur Unterstützung der KNK-Arbeit laufen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben aus dem Ressortforschungsplan des BMU/UBA.

- ▶ Wie beurteilen Sie die Ressourcen-Ausstattung des KNK?
- ▶ Inwieweit ist die Ressourcenausstattung für die Zielerreichung angemessen?
- ▶ Wie sollte die Ressourcenausstattung ausgestaltet sein, um die genannten Ziele besser zu erreichen / Aufgabenbereiche besser zu erfüllen?

Vorbilder und Synergien

- ▶ Welche anderen Kompetenzzentren oder ähnlich gelagerten Organisationen kennen Sie, die aus Ihrer Sicht ein gutes (bzw. schlechtes) Vorbild für die Weiterentwicklung des KNK darstellen?
- ▶ Welche bestehenden Prozesse oder Entwicklungen (z. B. Umsetzung Klimapakets) oder anderen Organisationen können für die Arbeit des KNK hilfreich (bzw. hinderlich) sein?

Abschluss

- ▶ Gibt es weitere Hinweise, die Sie uns mit auf den Weg geben wollen?
- ▶ Information über weitere Verwendung der Interviews: Die Ergebnisse werden aufbereitet und mit dem Auftraggeber rückgekoppelt. Sie fließen ein in ein Konzept zur strategischen Weiterentwicklung des KNK.

Vielen Dank!

Anhang 2: Leitfaden für Vertreterinnen und Vertreter von Kompetenzzentren

Einstieg

- ▶ Welchen Entstehungshintergrund hat Ihr Kompetenzzentrum?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Ausgestaltung und Funktionsweise des Kompetenzzentrums?

Hauptteil

Ziele und Zielgruppen

- ▶ Welche Ziele hat Ihr Kompetenzzentrum?
- ▶ Wie / durch wen wurden diese Ziele festgelegt?
- ▶ Was sind zentrale Zielgruppen?
- ▶ Inwieweit werden diese Ziele erreicht?
- ▶ Was bräuchten Sie, um Ihre Ziele noch besser zu erreichen?

Aufgaben

- ▶ Welche Aufgaben hat bzw. welche Leistungen erbringt Ihr Kompetenzzentrum?
- ▶ Wie / durch wen wurden bzw. werden diese Aufgaben / Leistungen festgelegt?
- ▶ Inwieweit werden diese Aufgaben tatsächlich umgesetzt bzw. Leistungen erbracht? Wo liegen zentrale Herausforderungen?
- ▶ Was bräuchten Sie, um Ihre Aufgaben noch besser umzusetzen bzw. Leistungen noch besser zu erbringen?

Organisationsstruktur und Befugnisse

- ▶ Welche Organisationsstruktur hat Ihr Kompetenzzentrum? Welche Befugnisse gehen damit einher?
- ▶ Inwieweit sind Organisationsstruktur und Befugnisse für die Ziel-erreichung angemessen? Wo liegen zentrale Herausforderungen?
- ▶ Wie sollten Organisationsstruktur und Befugnisse gestaltet sein, um die genannten Ziele besser zu erreichen / Aufgaben besser zu erfüllen?

Ressourcen-Ausstattung

- ▶ Über welche Ressourcen-Ausstattung verfügt Ihr Kompetenzzentrum?

- ▶ Inwieweit ist die Ressourcenausstattung für die Zielerreichung / die Aufgabenerfüllung angemessen?
- ▶ Wie sollte die Ressourcenausstattung ausgestaltet sein, um die genannten Ziele besser zu erreichen / Aufgabenbereiche besser zu erfüllen?

Abschluss

- ▶ Gibt es weitere Hinweise, die Sie uns mit auf den Weg geben wollen?
- ▶ Information über weitere Verwendung der Interviews: Die Ergebnisse werden aufbereitet und mit dem Auftraggeber rückgekoppelt. Sie fließen ein in ein Konzept zur strategischen Weiterentwicklung des KNK.

Vielen Dank!

Anhang 3: Interview-Übersicht

#	Institution	Datum
1	UBA (interne Expertin / interner Experte)	23.01.2020
2	BLE (interne Expertin / interner Experte)	03.02.2020
3	DRL Projektträger (interne Expertin / interner Experte)	17.02.2020
4	Adelphi (externe Expertin / externer Experte)	30.01.2020
5	Isiconsult (externe Expertin / externer Experte)	07.02.2020
6	Verbraucherzentrale Bundesverband (externe Expertin / externer Experte)	13.02.2020
7	Service- und Kompetenzstelle Kommunaler Klimaschutz (SK:KK)	04.02.2020
8	Kompetenzzentrum Klimaschutz in energieintensiven Industrien (KEI)	04.02.2020
9	Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (K Tour)	05.02.2020
10	Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO)	11.02.2020
11	Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE)	14.02.2020
12	Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung (KomPass)	12.02.2020
13	Mittelstand 4.0 – Kompetenzzentrum Planen und Bauen (KomPlaBau)	19.02.2020