



**SERVICESTELLE** ● ● ●  
KOMMUNEN IN DER EINEN WELT



## **DIALOG GLOBAL**

NACHHALTIGKEIT MESSEN

**ZUM STAND DES NACHHALTIGKEITSMONITORINGS**

**IN KOMMUNEN | Nr. 66**



**Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)**

Telefon +49 228 20717 2670

[info@service-eine-welt.de](mailto:info@service-eine-welt.de)

[www.service-eine-welt.de](http://www.service-eine-welt.de)

Dialog Global – Schriftenreihe der *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)*, Heft 66

Inhaltlich verantwortlich: *SKEW*, Niels Albers

Projektdurchführung: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung  
in Kooperation mit der *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)*

Autorinnen und Autoren der Studie: Dr. Andrea Dittrich Wesbuer, Theresa Milde und Sebastian Eichhorn

Weitere Texte: Dr. Susanne Reiff

Redaktion: Annette Turmann, Dr. Till Winkelmann und Sophia Glaser

Titelfoto: [istockphoto.com/ronstik](https://www.istockphoto.com/ronstik)

Gestaltung: [www.designlevel2.de](http://www.designlevel2.de)

Bonn, Mai 2023

Die Reihe „Dialog Global“ wird finanziell gefördert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie die Bundesländer Baden Württemberg, Bremen, Hamburg, Nordrhein Westfalen und Rheinland Pfalz.



# **DIALOG GLOBAL**

NACHHALTIGKEIT MESSEN

**ZUM STAND DES NACHHALTIGKEITSMONITORINGS**

**IN KOMMUNEN | Nr. 66**

# INHALT

Einleitung . . . . .	7
<b>1. Vorgehensweise und Methodik</b> . . . . .	8
1.1. Vorstudie . . . . .	9
1.2. Literaturrecherche und Interviews mit Fachleuten . . . . .	10
1.3. Erhebungen und Interviews in Beispielkommunen . . . . .	11
<b>2. State of the Art – Wo stehen wir heute?</b> . . . . .	13
2.1. Begrifflichkeiten	
Monitoring . . . . .	14
Evaluation. . . . .	16
Controlling . . . . .	16
2.2. Implementierung eines Monitoringsystems . . . . .	17
<b>3. Nachhaltigkeitsmonitoring in der Praxis</b> . . . . .	20
3.1. Grundverständnis und Ausgangspunkt . . . . .	22
Monitoring als bedeutsames Konzept im Nachhaltigkeitsprozess. . . . .	22
Erwartungen an die Wirkungen des Nachhaltigkeitsmonitorings . . . . .	23
Nationale und internationale Leitbilder als Background, SDGs als Referenz. . . . .	24
Hohe Relevanz einer finanziellen Förderung im Aufbau des Monitorings. . . . .	25
3.2. Organisation und Akteure . . . . .	26
Aufwendige Koordinations- und Kommunikationsaufgabe der Verwaltung . . . . .	26
Zusatzleistung ohne eingespielte Abläufe. . . . .	27
Möglicher Einfluss des Monitorings auf politische Entscheidungen . . . . .	27
Einbeziehung der Zivilgesellschaft und weiterer Akteure als Zukunftsaufgabe. . . . .	28
3.3. Inhalt und (technische) Umsetzung . . . . .	29
Pragmatischer und ausschnittthafter Start des Monitorings . . . . .	29
Schwieriges Management einer unzureichenden und fragmentierten Datenbasis . . . . .	30
Qualitative Elemente als wichtige Ergänzung. . . . .	31
Interkommunaler Vergleich nicht vorrangig . . . . .	32
Globale Verantwortung (noch) nicht immer ausreichend sichtbar . . . . .	32

<b>4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b> . . . . .	33
<b>Exkurs: Mainz und Freiburg – Lessons learnt aus zwei Monitoringsystemen</b> . . . . .	37
Mainz: Nachhaltigkeitsmonitoring mit einem attraktiven Online-Dashboard . . . . .	37
Freiburg: „Gute Kommunikation nach innen und außen ist entscheidend für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmonitoring“ . . . . .	40
<b>Anhang</b>	
I. Steckbriefe der Beispielkommunen . . . . .	44
II. Datenquellen . . . . .	58
III. Relevante technische Systeme und Datenbanken . . . . .	58
IV. Beispiele für die visuelle Datenaufbereitung . . . . .	63
V. Beratungs- und Förderangebote . . . . .	65
VI. Interview-Leitfäden . . . . .	67
VII. Literatur . . . . .	69
Förderer und Kooperationspartner – die Beteiligungsstruktur der <i>SKEW</i> . . . . .	70
Publikationen der <i>Servicestelle Kommunen in der Einen Welt</i> . . . . .	71
<b>Abbildungen und Tabellen</b>	
Abbildung 1: Räumliche Verteilung des Samples . . . . .	12
Abbildung 2: Monitor der Nachhaltigkeit (MoNa) Mainz © Mainzer Stadtwerke AG . . . . .	38
Abbildung 3: Nachhaltigkeitsindikatoren der Stadt Augsburg © Stadt Augsburg . . . . .	46
Abbildung 4: Freiburger Nachhaltigkeitsbericht © Stadt Freiburg im Breisgau . . . . .	51
Abbildung 5: Monitor der Nachhaltigkeit (MoNa) Mainz © Mainzer Stadtwerke AG . . . . .	54
Abbildung 6: Lebenswertes Stuttgart © Landeshauptstadt Stuttgart . . . . .	56
Abbildung 7: SDG-Portal – Ampeldarstellung für die Indikatorentwicklung . . . . .	63
Abbildung 8: KomMonitor – Web-GIS-basierte Kartendarstellung . . . . .	64
Abbildung 9: Indikatorenbericht der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie – Wettersymbolik für die Indikatorentwicklung . . . . .	64
Tabelle 1: Interviewte Fachleute . . . . .	11
Tabelle 2: Kommunale Fallstudien . . . . .	22



# EINLEITUNG

Mit der 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Agenda 2030 entfaltet die Gestaltung nachhaltiger urbaner Räume eine neue Dynamik. Städte und Gemeinden stehen mehr denn je vor der Herausforderung, eine nachhaltige, smarte und resiliente räumliche Entwicklung zu realisieren und damit nicht zuletzt auch zukunftsfähige Verwaltungsstrukturen und Prozesse zu etablieren. Vielerorts haben Kommunen begonnen, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, in denen die Agenda 2030 als Orientierungsrahmen gilt und die Sustainable Development Goals (SDGs) systematisch in das Handlungsprogramm integriert und ortsbezogen umgesetzt werden.

Seit der Verabschiedung der Agenda 2030 und den SDGs hat das Monitoring als Instrument der kommunalen, aber auch landesweiten und nationalen Erfolgskontrolle im Bereich Nachhaltigkeit deutlich an Bedeutung gewonnen. Nicht zuletzt erfordern die 17 Oberziele und die 169 Unterziele der Agenda 2030 eine „Datenrevolution“, um den weltweiten Fortschritt in der Umsetzung der SDGs messbar zu machen.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der vorliegenden Studie, mehr über den Umgang mit Daten und Informationen im Rahmen von kommunalen Monitoringsystemen zu erfahren, um maßgeschneiderte Unterstützungsangebote für ein verbessertes kommunales Nachhaltigkeitsmonitoring anbieten zu können.

Initiiert wurde die Studie von der Abteilung *Global Nachhaltige Kommune (GNK)* der *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)* von *Engagement Global* und durchgeführt in Kooperation mit dem

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung. Dazu wurden Mittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) verwendet. Das ILS ist ein außeruniversitäres Stadtforschungsinstitut, das die Dynamik und Vielgestaltigkeit des urbanen Wandels international vergleicht.

Die Studie untersucht den Stand der Forschung im Bereich Monitoring und vertiefend die derzeitige Praxis des kommunalen Nachhaltigkeitsmonitorings. Dabei konzentriert sie sich auf Kommunen in Deutschland, die im Bereich des Nachhaltigkeitsmonitorings bereits Vorerfahrungen sammeln konnten bzw. über entsprechende Systeme verfügen. Die identifizierten Schlüsselemente für ein effizientes Monitoring unterstützen die Kommunen auf ihrem Weg in Richtung Nachhaltigkeit.

Im Folgenden werden die Vorgehensweise und Methodik (Kapitel 1), Begriffsabgrenzungen (Kapitel 2.1.) sowie ein literaturbasierter Forschungsstand zur Implementierung von Monitoringsystemen (Kapitel 2.2.) dargestellt. Darauf aufbauend präsentiert Kapitel 3 die in der Studie gewonnenen Erkenntnisse zum Nachhaltigkeitsmonitoring in der Praxis und das 4. Kapitel liefert die Schlussfolgerungen. Aus der Praxis erzählt ein Exkurs mit zwei Kurzinterviews aus Beispielkommunen, dem im Anhang Steckbriefe der Fallbeispielkommunen (Anhang I), Datenquellen (Anhang II), relevante technische Systeme und Datenbanken (Anhang III) sowie Beispiele für die visuelle Datenaufbereitung (Anhang IV), Beratungs- und Förderangebote (Anhang V) und die verwendeten Interviewleitfäden (Anhang VI) folgen.



# **1. VORGEHENSWEISE UND METHODIK**



Die vorliegende Studie basiert auf einem breiten methodischen Vorgehen. Wichtiger Ausgangspunkt waren die Erkenntnisse einer ILS-Studie zum Projekt *Global Nachhaltige Kommune Nordrhein-Westfalen (GNK NRW)* und eine darauf aufbauende Literaturrecherche zu Monitoringsystemen, die über Interviews mit Fachleuten zusätzlich qualifiziert werden konnte. Zentral sind außerdem ausführliche Interviews mit Schlüsselpersonen des Nachhaltigkeitsmonitorings in einzelnen ausgewählten Kommunen. Zur Veranschaulichung dienen die beiden Interviews aus den Kommunen Mainz und Freiburg, die als Exkurs enthalten sind.

## 1.1. VORSTUDIE

Im Auftrag der *SKEW* wurde vorab zwischen Oktober und Dezember 2020 eine Vorstudie durchgeführt, bei der alle am Projekt *GNK NRW* teilnehmenden Kommunen online befragt sowie vier ver-

tieferende Detailinterviews geführt wurden. Dabei sollten die durch *GNK NRW* und die *Agenda 2030* angestoßenen Impulse sowie deren mögliche Verstetigung untersucht werden.

### Global Nachhaltige Kommune – Unterstützung bei Nachhaltigkeitsstrategie und -monitoring

Im Sinne einer wirtschaftlich, sozial, ökologisch und globalen nachhaltigen Entwicklung vor Ort und weltweit sollen Kommunen sich an den globalen Nachhaltigkeitszielen wie auch an den Zielen des Landes NRW sowie an der Landes- und der „Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie“ orientieren. Damit dies gelingen kann, muss eine integrierte, kommunale Nachhaltigkeitsstrategie im Kontext der *Agenda 2030* entwickelt werden, wie es im Projekt *GNK NRW* geschehen ist. Die umfassende Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kommune ist Voraussetzung einer vorausschauenden Entwicklung, bei der die Kommune sich für die

Zukunft rüstet und auch Kosten- und Effizienzvorteile nutzen kann. Das Beratungsangebot *GNK* unterstützt Kommunen bei diesem Prozess, führt Bestandsaufnahmen durch, berät, wie relevante kommunale Akteure (aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Unternehmen oder Wissenschaft) am besten eingebunden werden können, und unterstützt beim Nachhaltigkeitsmanagement und dessen Verstetigung. Die Beratung umfasst auch Angebote zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zum Nachhaltigkeitsmonitoring. Dieses Angebot wird aktuell in elf Bundesländern mit mehr als 170 Kommunen durchgeführt.

Die Vorstudie verdeutlichte, wie wichtig engagierte Schlüsselpersonen aus Verwaltung und Politik (zum Beispiel Bürgermeisterinnen und Bürgermeister) für das Thema Nachhaltigkeit sind, und bewies auch, dass in den Projektkommunen das Thema Nachhaltigkeit stärker angenommen ist und vielfältig aufgegriffen wird. Zudem zeigte sich, dass der Nachhaltigkeitsprozess von bestehenden und teilweise neu geschaffenen Organisationsstrukturen profitiert und die SDGs als wichtiger Impuls für Nachhaltigkeitsthemen fungieren. Laut den Befragten der Studie befördert der *GNK*-Prozess auch den Austausch über das Thema Nachhaltigkeit – sowohl zwischen Verwaltung und Politik als auch zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Die Ergebnisse der Vorstudie im Bereich des Monitorings zeigen deutlich, dass in den Kommunen und Kreisen in NRW kein einheitliches Verständnis und noch wenig konkrete Erfahrungen zum Monitoring von Nachhaltigkeitsprozessen vorliegen. Nur in Einzelfällen kann auf erprobte Monitoringsysteme und -ansätze zurückgegriffen werden. Die Untersuchung kam daher unter anderem zu dem Schluss, dass bezüglich eines Monitorings wie auch der Evaluation von Nachhaltigkeitsprozessen in den Kommunen noch große Unsicherheiten und Unterschiede bestehen und mehr Informationen für eine verbesserte Orientierung gewünscht werden.

## 1.2. LITERATURRECHERCHE UND INTERVIEWS MIT FACHLEUTEN

Für die aktuelle Studie wurde eine umfangreiche Literaturrecherche mit Fokus auf den deutschsprachigen Raum durchgeführt. Gesammelt und ausgewertet wurde wissenschaftliche und transferorientierte Literatur zum kommunalen Nachhaltigkeitsmonitoring, die einen direkten Bezug zur Umsetzung der Agenda 2030 und der SDGs auf der kommunalen Ebene hat. Ziel war es insbesondere, den Begriff Monitoring aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive zu beleuchten. Neben der Abgrenzung zu verwandten Begriffen, die im täglichen Sprachgebrauch oft synonym verwendet werden, ging es darum, die dem Monitoring zugeschriebenen Aufgaben und Funktionen sowie die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Implementierung auf lokaler Ebene herauszuarbeiten. Bei der Literaturrecherche wurden dabei explizit nicht nur wissenschaftliche Grundlagenstudien, sondern auch Berichte aus der Praxis gesichtet und detailliert ausgewertet.

Ergänzend wurden fünf Fachleute einbezogen. Neben Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft waren dies Personen aus der Praxis und aus dem Bereich Wissenstransfer (vgl. Tabelle 1). In den fünf Interviews wurden die übergeordnete Bedeutung eines Nachhaltigkeitsmonitorings, die wesentlichen Bestandteile sowie die unterschiedlichen externen Sichtweisen auf Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Entwicklung und Implementierung erörtert (vgl. die Leitfäden in Anhang VI). Aus diesen Interviews und den Ergebnissen der Literaturrecherche ließ sich der Stand der Forschung zu den Begrifflichkeiten (vgl. Kapitel 2.1.) und der Implementierung von Monitoringsystemen (vgl. Kapitel 2.2.) ableiten.

Zudem wurde eine Liste möglicher kommunaler Kriterien generiert, die in einem weiteren Schritt um systematisch recherchierte Praxisbeispiele ergänzt wurde (vgl. Kapitel 1.3.).

Tabelle 1: Interviewte Fachleute

Fachperson	Institution	Zeitpunkt des Interviews
Rudolf Graaff	Beigeordneter beim Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen, Dezernat II für Städtebau und Baurecht, Vergaberecht, Landesplanung, Umweltschutz/Entsorgung, Land- und Forstwirtschaft, Kommunalwirtschaft	7. September 2021
Prof. Dr. Kerstin Krellenberg	Professorin am Institut für Geografie und Regionalforschung an der Universität Wien	7. September 2021
Anna Lotta Nagel	Wissenschaftliche Referentin beim Rat für Nachhaltige Entwicklung	9. September 2021
Oliver Peters	Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter beim Deutschen Institut für Urbanistik	9. September 2021
Christian Danowski-Buhren	Lehrbeauftragter im Fachbereich Geodäsie, Hochschule Bochum (Projekt KomMonitor)	22. September 2021

## 1.3. ERHEBUNGEN UND INTERVIEWS IN BEISPIELKOMMUNEN

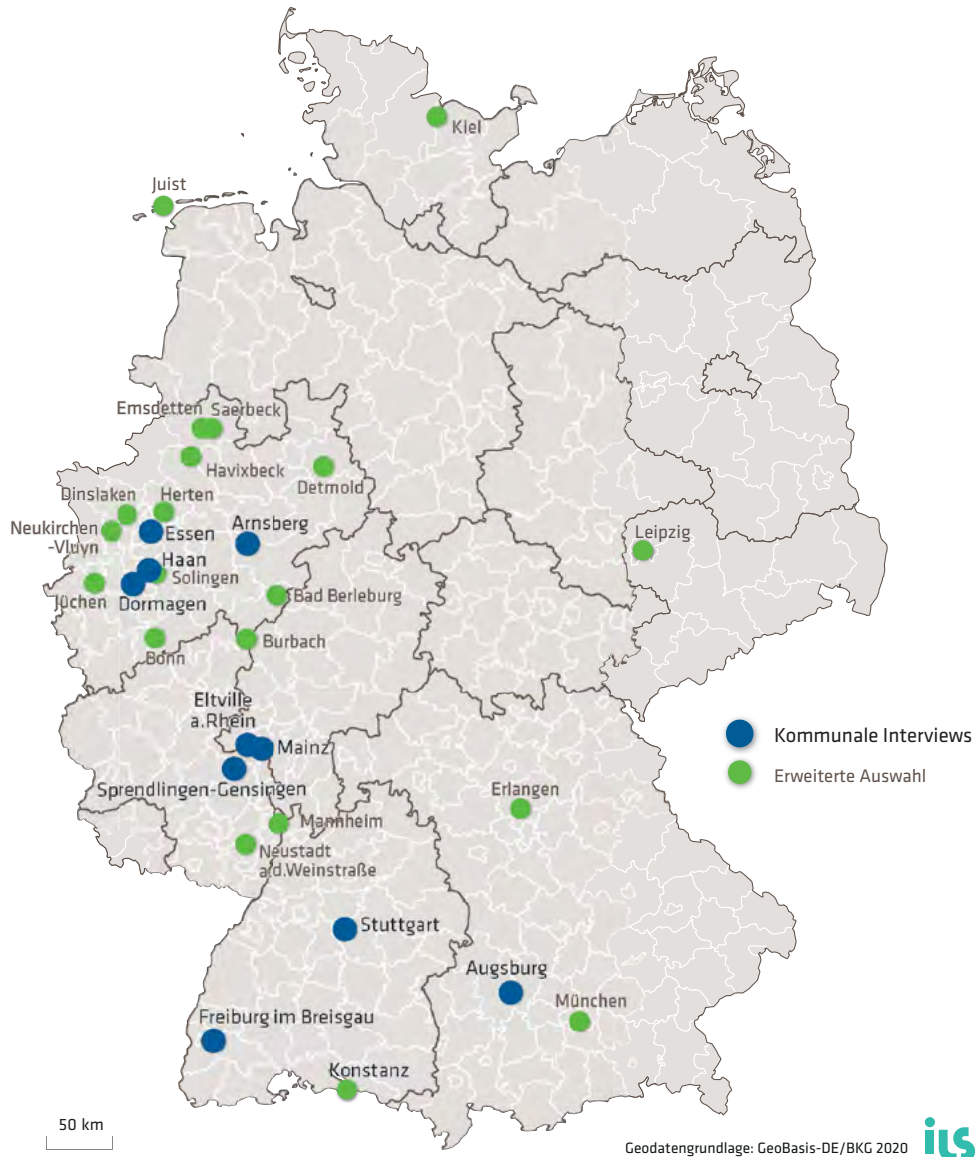
Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Kommunen sich selbstständig oder im Rahmen von Förderprogrammen, Projekten und Resolutionen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen können. Um möglichst unterschiedliche Fallbeispiele zu erhalten, wurden im Zuge dieser Recherche die folgenden Kriterien systematisch erhoben:

- 1) Kommunen, die sich über die Musterresolution des Deutschen Städtetags und des Rats der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion zur Umsetzung der Agenda 2030 bekannt haben,
- 2) teilnehmende Kommunen des Projektes *GNK* der *SKEW*,
- 3) alle für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis nominierten Kommunen von 2012 bis 2021 sowie
- 4) die Baden-Württembergischen Kommunen, die einen Nachhaltigkeitsbericht – in Baden-Württemberg auch „NI-Bericht“ genannt – herausgegeben haben.

Gemeinsam mit den Empfehlungen der Expertinnen und Experten diente diese Recherche als Suchraster für kommunale Interviews. Bei der Recherche ergab sich ein starker räumlicher Schwerpunkt der aktiven Kommunen in West- und Südwestdeutschland. Er resultiert unter anderem aus gut auffindbaren, koordinierten Projekten wie *GNK* und dem NI-Bericht, die nicht in allen Bundesländern und Regionen Deutschlands gleich stark vertreten sind.

Bei der Auswahl wurde auf eine Mischung aus Kommunen innerhalb bestimmter Projektkontexte sowie aus Kommunen ohne Projektanbindung geachtet. Insgesamt wurden 30 Kommunen in die engere Auswahl genommen, 16 Kommunen für Interviews angefragt und zehn Interviews letztlich durchgeführt (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Räumliche Verteilung des Samples**



Die Interviews stützten sich auf Leitfäden und wurden problemzentriert (Witzel 1985) durchgeführt, und zwar telefonisch bzw. per Videocall. Der verwendete Leitfaden wurde teilstandardisiert, um auf eventuelle Besonderheiten der einzelnen Kommunen bzw. Projekte im Gesprächsverlauf spontan eingehen zu können. Zum Gesprächseinstieg wurde die interviewte Person gebeten, ihr Projekt einer Kollegin/einem Kollegen aus einer anderen Kommune vorzustellen. Anschließend folgten sechs Frageblöcke (siehe Anhang VI). Zur Auswertung der Interviews

wurde das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewendet. Die Aussagen konnten über eine entwickelte Kategorisierung schrittweise zu Kernergebnissen verdichtet werden (vgl. Kapitel 3).

Zusätzlich zu den inhaltlichen Ergebnissen der Interviews wurden für jede Kommune vorhandene Materialien detailliert ausgewertet und ein Steckbrief mit allen wesentlichen Informationen erstellt (vgl. Anhang I).



## **2. STATE OF THE ART - WO STEHEN WIR HEUTE?**

## 2.1. BEGRIFFLICHKEITEN

14

### Monitoring

Unter Monitoring wird im weitesten Sinne eine kontinuierliche Beobachtung von Prozessen sowie das Sammeln, Auswerten, Interpretieren und Zurverfügungstellen von relevanten Daten und Indikatoren verstanden (Weick 2007). Im Allgemeinen dient ein Monitoring dazu, sachlich und systematisch Prozesse fortlaufend und in regelmäßigen Abständen zu messen. Während das Monitoring im Allgemeinen nicht zwingend auf eine räumliche Dimension angewiesen ist – zum Beispiel können auch Organisationseinheiten oder Unternehmens-

prozesse gemonitort bzw. beobachtet werden –, werden in der (Raum- und Umwelt-)Beobachtung in der Regel Prozesse in unterschiedlichen Raumeinheiten (zum Beispiel Bundesland, Gemeinde, Stadtteil) gemessen und gegebenenfalls miteinander verglichen. Ein Monitoring in der Stadtplanung beispielsweise verfolgt das Ziel, Trends der Stadtentwicklung, Planungsprozesse und darin ablaufende Abwägungs- und Entscheidungsprozesse mithilfe unterschiedlicher Funktionen zu versachlichen und zu verbessern.

#### Das Monitoring kann folgende Funktionen haben:

##### Informationsgewinn

Das Monitoring zielt auf das Gewinnen und Bereitstellen von Informationen ab. Diese Informationen können durch Zahlen oder qualitative Erläuterungen ausgedrückt werden. Da das Monitoring auf eine kontinuierliche Beobachtung abzielt, können die quantitativen Entwicklungen und die qualitativen Zustandsbeschreibungen im Zeitverlauf dargestellt werden.

##### Planungssicherheit

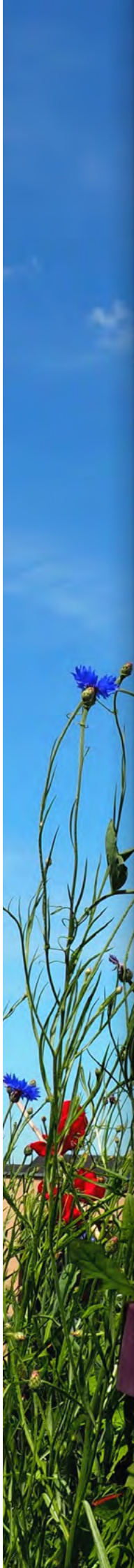
In der Stadtentwicklung kommen vielfach Prognosen für unterschiedliche Themenbereiche und Handlungsfelder zum Einsatz. Informationen aus einem Monitoring sind sowohl notwendige Grundlage für die Erstellung von Prognosen als auch Basis zur Verifizierung und Bewertung entsprechender Vorhersagen. Die gewonnenen Informationen dienen daher unter anderem auch dem Umgang mit (planerischen) Unsicherheiten.

##### Bewertungsgrundlage

Die Bereitstellung von Informationen dient keinem Selbstzweck. Die Informationen stellen die Grundvoraussetzung und Grundlage für weitere nachgelagerte Funktionen des Monitorings dar. Sie bieten die Möglichkeit der Analyse: der Erfassung und Bewertung von Zuständen und Entwicklungen. Neben rein deskriptiven Auswertungen können die Informationen genutzt werden, um statistische Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Indikatoren zu untersuchen.

##### Erfolgskontrolle

Aussagen zur Erreichung von politischen und planerischen Zielsetzungen können nur getroffen werden, wenn ihre Zielerreichung gemessen und systematisch dokumentiert wird. Ein Monitoring und die darüber gewonnenen Daten dient daher auch der Wirkungs- und Erfolgskontrolle von kommunalen Strategien und Maßnahmen.





### **Frühwarnsystem**

Das Monitoring kann Hinweise auf unerwünschte Entwicklungen geben und das rechtzeitige Einleiten von Gegenmaßnahmen ermöglichen. Je nach Sachverhalt (dynamische versus träge Entwicklungen) können dabei kurz-, mittel und langfristige Datenerhebungsintervalle sinnvoll sein, um Kosten und Nutzen des Monitorings in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen.

### **Transparenz**

Informationen können genutzt werden, um transparent auf bestimmte Entwicklungen hinzuweisen, sowohl verwaltungsintern als auch -extern. Einfache und verständliche sowie aussagekräftige Indikatoren erhöhen die Nachvollziehbarkeit des politischen und planerischen Handelns. Neben der Beobachtung und Erhebung von Daten wird die institutionell verankerte Berichterstattung über die räumlichen Zustände und Entwicklungen vielfach als immanenter Bestandteil des Monitorings und als Instrument zur Kommunikation der Monitoringergebnisse angesehen (Hanusch 2018).

### **Lernprozess**

Die kontinuierliche Verarbeitung von Informationen sowie die konsequente Anwendung der Analyse-, Verifizierungs-, Kontroll- und Transparenzfunktion eines Monitorings tragen dazu bei, dass zukünftige Planungs-, Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse verbessert werden können. Eine zentrale Funktion eines Monitorings ist daher das Anstoßen von iterativen Lernprozessen, damit aus einer statischen eine dynamische und aus einer linearen eine zyklische Betrachtungsweise wird (Weick 2007; Hanusch 2018).

## Evaluation

Während beim Monitoring Informationen gesammelt und dokumentiert werden, geht es bei der Evaluation um die Bewertung, also die systematische Analyse der Wirkungen, zum Beispiel von Strategien und Maßnahmen von Politik und Planung. Differenziert wird zwischen Ex-ante-Analysen, die die Wirkungen von Maßnahmen vor ihrer Durchführung abschätzen, und Ex-post-Analysen, die die Wirkungen nach Durchführung der politischen oder planerischen Maßnahme bewerten (Jacoby 2009). In der Privatwirtschaft (zum Beispiel bei Unternehmen) sind Evaluationen bereits gängige Praxis, in der kommunalen Landschaft sind sie dagegen noch eher eine Ausnahme. Neben Einzelmaßnahmen können Programme, Einrichtungen, Organisationsteile, Techniken und Methoden sowie Produkte und Personen Gegenstand von Evaluationen sein. Je nach der Art der Evaluation und den Ansprüchen der Auftraggebenden können Evaluierende unterschiedliche Funktionen und Rollen einnehmen. Die gängigste Unterscheidung erfolgt zwischen einer internen und externen Evaluation bzw. zwischen Selbst- und Fremdevaluation. Bei internen Evaluationen gehören die Evaluierenden der eigenen Organisation an. Bei externen Evaluationen werden die Evaluierenden von einer unabhängigen Organisation gestellt (Spiel/Gradinger/Lüftenegger 2010; Weith 2018).

## Controlling

Das Controlling zielt im Kern auf die Steuerung von Systemen auf der Basis von Informationen aus einem vorgeschalteten oder integrierten Monitoring. Es hat eine direkte Steuerungsabsicht und hilft dabei, die anstehenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben effektiver zu erfüllen.

Das Fundament aller Controlling-Aktivitäten bilden Kennzahlen. Kennzahlen dienen primär als Informationsbasis für Führungskräfte und unterstützen diese dabei, fundierte und damit bessere Entscheidungen zu treffen. In den letzten Jahren hat sich gerade im Controlling von Kommunen der Fokus auf Qualität, Effizienz und Effektivität erweitert. Kennzahlen helfen dabei, Veränderungen dieser Faktoren bestmöglich zu visualisieren und darzustellen. In Abgrenzung zum Monitoring und zur Evaluation greift das Controlling direkt steuernd in Verfahren und Prozesse ein (Jacoby 2009).



## 2.2. IMPLEMENTIERUNG EINES MONITORINGSYSTEMS

**Sowohl das Monitoring als auch die Evaluation und das Controlling sind integrale Bestandteile eines integrativen Managementansatzes, der über die Beobachtung, Bewertung und Steuerung eine effiziente und effektive Aufgabebearbeitung und Zielerreichung sicherstellen soll (Hanusch 2018). Alle drei Aufgaben hängen direkt miteinander zusammen und bauen aufeinander auf.**

Im Folgenden wird näher auf die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Implementierung eines Monitoringsystems, auf die Ausgangspunkte für dessen Implementierung und auf den Stand der Umsetzung in der Praxis eingegangen. Berücksichtigt wurden dabei die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und die Experten-Interviews.

Obwohl das Monitoring – insbesondere im Umweltbereich – bereits seit mehreren Jahren von vielen Städten und Gemeinden eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt wird, ist die Implementierung eines solchen Systems, insbesondere wenn es als Querschnittsaufgabe nicht nur ökologische, sondern auch soziale und ökonomische Aspekte abbilden soll, aus unterschiedlichen Gründen nicht ohne Weiteres kurzfristig und vollumfänglich umsetzbar und nutzbar (Milbert/Müller/Schmidt-Seiwert 2021).

Bestehende Monitoringsysteme zeigen, dass drängende Herausforderungen ein zentraler Treiber zur Entwicklung und Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements sein können (Jossin/Peters/Scheller 2021). Städtische Fehlentwicklungen oder Defizite, aber auch der Wunsch nach einer kontinuierlichen Erfassung von Entwicklungen spezifischer Handlungsfelder der Stadtentwicklung oder übergeordnete Entwicklungen wie die Agenda 2030 und die New Urban Agenda können Impulsgeber für die Einführung eines lokalen Monitorings im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements sein.

Der Bedarf nach einem Monitoringsystem ist eine zentrale Grundvoraussetzung für dessen Einführung. Aber genauso wichtig ist, dass dieser Bedarf tatsächlich artikuliert und in die Umsetzung gebracht wird. Es zeigt sich, dass sowohl örtliche Netzwerke als auch die Verwaltungsspitze regelmäßig Initiatoren für die Einführung eines Monitorings sind (Jossin/Peters/Scheller 2021).

Die bestehenden Monitoringsysteme sind von unterschiedlichen Entwicklungsständen geprägt. Das Spektrum reicht von umfassenden auf quantitativen Indikatoren basierenden Berichten bis hin zu ersten qualitativen Bestandsaufnahmen. Nach aktuellen Einschätzungen sind Monitoringsysteme in der Regel indikatorenbasiert und quantitativ ausgerichtet, also deskriptiv; eher selten kommen Indikatoren im Sinne einer qualitativen Zustandsbeschreibung zum Einsatz (Jossin/Peters/Scheller 2021).

Die Auswahl von Indikatoren ist immer auch ein normativer und diskursiver Prozess, der durch eine individuelle implizite oder explizite Leitbild- bzw. Zielvorstellung beeinflusst bzw. determiniert wird. Je nachdem welche Indikatoren ausgewählt werden, verändert sich für die betroffenen Systeme – aufgrund unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen – das Verständnis von Nachhaltigkeit. In der Regel teilen Indikatorenkonzepte Indikatoren in unterschiedliche Kategorien ein (zum Beispiel Input, Output und Outcome). Je nach Kategorie wird mit dem jeweiligen Indikator dann ein ande-

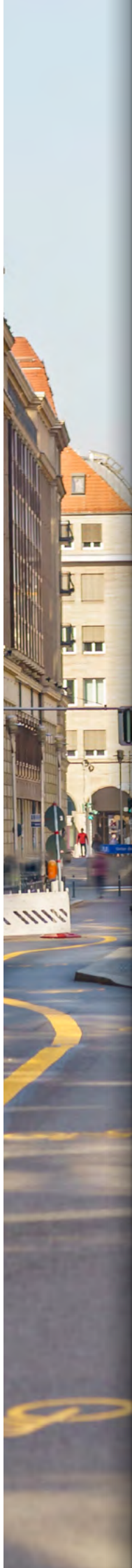
rer Aspekt des betrachteten Systems abgebildet. Ziel aktueller Indikatorenkonzepte ist es insbesondere, systemische Wirkungsketten und -zusammenhänge abzubilden.

Ein Monitoringsystem ist nur so erfolgreich wie die ihm zugrunde liegenden Daten. Bestehende Monitoringsysteme greifen in der Regel auf öffentliche amtliche Daten zurück (Jossin/Peters/Scheller 2021). Die Datenerhebung, die räumliche Ebene der Daten sowie die Datenverfügbarkeit sind jedoch sehr heterogen, was nicht zuletzt die Güte der Daten in Bezug auf Validität, Reliabilität und Objektivität sowie die Möglichkeiten der Operationalisierung von Fragestellungen über Indikatoren einschränkt. Auch eine direkte Übertragung übergeordneter Indikatorensysteme (zum Beispiel SDGs) auf die lokale Ebene ist in der Regel nicht problemlos möglich. So berichten Kommunen davon, dass das Herunterbrechen entsprechender Indikatoren aufgrund fehlender Daten teilweise zu Verunsicherungen führt. Um dieser Problematik zu begegnen, wurden in den letzten Jahren immer wieder übergeordnete Datenportale entwickelt, um die Kommunen bei der Umsetzung von passgenauen Monitoringsystemen zu unterstützen (siehe zum Beispiel SDG-Portal). Gleichwohl sind diesen Datenportalen bei der Bildung von lokal-spezifischen Indikatoren bislang ebenfalls Grenzen gesetzt, sodass Kommunen Daten immer noch oft selbst und insbesondere immer wieder erheben müssen. Insbesondere für kleinere und gegebenenfalls finanzschwächere Kommunen ist dies eine nicht unerhebliche Hürde, an der die Implementierung eines kontinuierlichen Monitorings oft scheitert (Milbert/Müller/Schmidt-Seiwert 2021).

Nicht zuletzt sind Schwierigkeiten bei der Datenverfügbarkeit auf den unterschiedlichen administrativen Ebenen auch ein zentraler Grund dafür, dass es bislang nicht gelungen ist, ein konsistentes, flächendeckendes, Ebenen übergreifendes (vertikales) und standardisiertes Monitoringsystem in Europa und Deutschland zu etablieren (Jossin/Peters/Scheller 2021; Milbert/Müller/Schmidt-Seiwert 2021). Davon abgesehen gibt es nicht selten – oft von kommunaler Seite – Kritik an derlei Bestrebungen, die die Heterogenität der Städte und Gemeinden und die unterschiedlichen Anforderungen an Monitoringsysteme leugnen.

Eine Schwachstelle aktueller Monitoringsysteme wird in der fehlenden Abbildung bzw. im fehlenden Zusammendenken von Wirkungszusammenhängen zwischen unterschiedlichen Themenbereichen und Handlungsfeldern gesehen. Auch wenn aktuelle Monitoringsysteme immer mehr Indikatoren und gesellschaftliche Bereiche abdecken, erfolgt die Auswertung und Interpretation der Monitoringergebnisse (Entwicklungstrends etc.) aktuell meist nur getrennt voneinander. So bleiben wichtige Zusammenhänge im System unberücksichtigt (Jenssen 2020).

Hinzu kommt, dass allen Akteuren der Nutzen und die Anwendung entsprechender Systeme klar sein muss. Hierzu gehört auch die Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit des im Monitoring zum Einsatz kommenden Indikatorenkatalogs. Immer komplexere Monitoringsysteme, deren Daten nicht konsequent genutzt werden („Daten-grab“), bieten nicht automatisch einen inhaltlichen Mehrwert, sondern bedeuten vor allem einen enormen Erhebungsaufwand für die Akteure, der die Akzeptanz eines Monitorings seitens des zuständigen Verwaltungspersonals schmälern kann.





Aus Sicht der Expertinnen und Experten bieten Monitoringsysteme dennoch die Chance, dass unterschiedliche – bislang getrennt voneinander gedachte – Bereiche integrativer zusammenarbeiten, insbesondere wenn sie direkt an der Erstellung und Pflege des Monitorings beteiligt sind. Aktuelle Entwicklungen im Bereich Digitalisierung können ein weiterer Impulsgeber für die Einführung von Monitoringsystemen sein. Sowohl Open Data als auch die „Smart City“ kann die Bereitstellung von geeigneten Daten für ein Monitoring begünstigen und die Umsetzung und Implementierung vereinfachen. Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmonitorings kann darüber hinaus Doppelarbeiten vermeiden, wenn sektorale Monitoringsysteme mit zum Teil inhaltlichen Überschneidungen in ein übergeordnetes, insgesamt schmaleres System überführt werden. Dies setzt jedoch voraus, dass sich alle Beteiligten über die Anforderungen, die Ausgestaltung, die Ziele und die Inhalte des Monitorings einig sind, um das erneute Aufkommen von Parallelstrukturen zu verhindern. Da Monitoringsysteme personelle und finanzielle Ressourcen für die Erhebung, Pflege und Auswertung der Daten binden, kann ein übergeordnetes Monitoring Kosteneinsparungen bedeuten. Die Kostenfrage ist und bleibt dennoch heikel; letztlich muss die Politik bei der Entscheidung über die Verteilung der verfügbaren Finanzmittel Prioritäten setzen. Ist der Mehrwert eines übergeordneten – nicht rechtlich vorgeschriebenen – Monitorings nicht klar, so werden die begrenzten Finanzmittel wahrscheinlich in andere Bereiche investiert.



### **3. NACHHALTIGKEITSMONITORING IN DER PRAXIS**

**Ein wesentlicher empirischer Schritt der hier vorliegenden Erhebung zum Stand des Nachhaltigkeitsmonitorings lag in der Durchführung von Interviews mit Kommunen, die sich im Erarbeitungsprozess eines Nachhaltigkeitsmonitorings befinden. So sollen konkrete Erkenntnisse aus der Praxis gewonnen werden.**

Für die Studie konnten zehn Interviews mit kommunalen Vertretungen geführt werden. Alle Interviewten haben in den Prozessen eine Schlüsselrolle inne, sodass ihre Aussagen stellvertretend für die Kommunen gewertet werden können. Es werden problemzentrierte Interviews in Anlehnung an Witzel (1985) durchgeführt. Neben dem Prinzip der Gegenstandsorientierung gilt dabei der Grundsatz der Prozessorientierung, demzufolge der Erkenntnisgewinn schrittweise erfolgt. Die Gespräche wurden sehr offen geführt und die Interviewten anhand einzelner Leitfragen und Impulse zum Erzählen angeregt (siehe Anhang VI). Der Leitfaden gliedert sich in einzelne Themenblöcke (unter anderem Entstehung, Erwartungen und Bedeutungen, Umsetzung, Zukunftsperspektiven). Die Gesprächsdauer lag zwischen einer und knapp zwei Stunden. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und mithilfe von schrittweise verdichteten Kategorisierungen unter Verwendung von Teiltranskriptionen ausgewertet.

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse in den drei Themenblöcken „Grundverständnis und Ausgangspunkt“ (Kapitel 3.1.), „Organisation und Akteure“ (Kapitel 3.2.) sowie „Inhalt und (technische) Umsetzung“ (Kapitel 3.3.) präsentiert. Sie werden dabei anonymisiert und aggregiert dargestellt und in den Marginalien mit Zitaten aus den kommunalen Interviews unterlegt.

Die meisten Kommunen befinden sich in Nordrhein-Westfalen, aber auch in Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Rheinland-Pfalz (siehe Abbildung 1). Mit Bevölkerungszahlen zwischen 15.000 und 630.000 und stark ländlich geprägtem Umland bzw. Lagen in stark verdichteten Ballungsräumen weisen die Fallbeispiele eine große Bandbreite auf. Auch in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmonitoring verfügen sie über unterschiedliche Erfahrungen und Bearbeitungsstände, die in Anhang I in Form von Steckbriefen kurz zusammengefasst sind.

**Tabelle 2: Kommunale Fallstudien**

Kommune	Bundesland	Einwohnerzahl
Arnsberg	Nordrhein-Westfalen	73.487
Augsburg	Bayern	295.830
Dormagen	Nordrhein-Westfalen	64.500
Eltville am Rhein	Hessen	16.946
Essen	Nordrhein-Westfalen	582.415
Freiburg im Breisgau	Baden-Württemberg	230.940
Haan	Nordrhein-Westfalen	30.263
Mainz	Rheinland-Pfalz	217.123
Sprendlingen-Gensingen (Verbandsgemeinde)	Rheinland-Pfalz	14.656
Stuttgart	Baden-Württemberg	630.305

## 3.1. GRUNDVERSTÄNDNIS UND AUSGANGSPUNKT

### Monitoring als bedeutsames Konzept im Nachhaltigkeitsprozess

Das Nachhaltigkeitsmonitoring steckt in vielen Kommunen noch in den Kinderschuhen. Es bestehen unterschiedliche Begriffsdefinitionen sowie Vorstellungen über die Reichweite und Vorgehensweisen im Monitoring.

Insgesamt zeigt sich aber, dass das Nachhaltigkeitsmonitoring als außerordentlich wichtiger Ansatz eingeschätzt wird, dem eine hohe Bedeutung für das Gelingen von Nachhaltigkeitsprozessen zukommt.

Im Einzelfall ist das Nachhaltigkeitsmonitoring schwer vom Prozess zu trennen und eng mit den Strategien, Zielen und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit verknüpft. So wird zum einen betont, dass

das Monitoring auf konkreten Festlegungen und Zielmarken aufbauen muss, damit es eine Steuerungsfunktion entfalten und gesetzte Ziele erreichen kann.

*„[ein nachlaufendes Monitoring ...] würden wir aus unseren Erfahrungen heraus nicht mehr machen, eine detaillierte Bestandserhebung muss Einstieg sein, damit nicht unter Annahmen agiert wird.“*

*Interviewauszug*

Hervorgehoben wird zum anderen aber auch, dass Nachhaltigkeitsziele und konkrete Haushaltsentscheidungen stärker auf einander bezogen und enger mit dem Monitoring verknüpft werden müssen. Insgesamt zeigt sich, dass kommunale Nachhaltigkeitspolitiken mit dem Nachhaltigkeitsmonitoring wechselseitig verknüpft werden sollen.

Deutlich wird aber auch, dass (perspektivisch) der Anspruch besteht, ein weitgehendes und übergreifendes Monitoring zu implementieren. Es soll übergreifend wie ein „Dach“ die „Gesamtnachhaltigkeit“ möglichst unter Einbeziehung von Zusammenhängen zwischen den einzelnen Themenfeldern abbilden und Veränderungen kenntlich machen. Allerdings ist der Weg dahin noch lang, da noch viele Unsicherheiten und Fragen in der Umsetzung bestehen. Gleichzeitig wird an verschiedenen Stellen auf die Grenzen des Monitorings hingewiesen, welches das Handeln nicht ersetzen kann und durch die problematische Datenlage hinter den Möglichkeiten zurückbleiben muss (siehe Abschnitt „Schwieriges Management einer unzureichenden und fragmentierten Datenbasis“, S. 30).

*„Wir haben in allen Fachbereichen Konzepte, Strategien, Zielsetzungen. Aber uns fehlt das übergreifende Dach.“*

*Interviewauszug*

*„[...] wir [legen] den Monitoringbericht vor und das [...] rechtzeitig vor den Haushaltsplanberatungen, sodass anschließend die Politik entsprechend die Ergebnisse aufgreifen kann – für eine Entscheidungsfindung im Sinne der Nachhaltigkeitsziele.“*

*Interviewauszug*

Häufig erwarten oder wünschen sich die Interviewten eine Kontroll- und Steuerungsfunktion, vielfach in Verbindung mit Entscheidungen über Finanzmittel. Einige Kommunen streben damit die Umstellung auf einen Nachhaltigkeitshaushalt an bzw. arbeiten schon an ihr. Aber auch wo dies nicht der Fall ist, wird eine Verknüpfung mit der Haushaltsplanung gewünscht. So sollen der Monitoringbericht oder die aus dem ihm gespeisten, standardisierten Nachhaltigkeitseinschätzungen als fundierte Grundlage für Entscheidungen in Haushaltsberatungen dienen (siehe Abschnitt „Möglicher Einfluss des Monitorings auf politische Entscheidungen“, S. 27).

## Erwartungen an die Wirkungen des Nachhaltigkeitsmonitorings

Das Monitoring soll verschiedene Funktionen erfüllen. So soll es als Treiber für Strategien und Maßnahmen oder auch des gesamten Nachhaltigkeitsprozesses dienen.

Als konstanter „Reminder“ der Nachhaltigkeit kann ein Monitoring zur Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung in Verwaltung und Politik beitragen und in die Stadtgesellschaft hineinwirken (siehe Abschnitt „Einbeziehung der Zivilgesellschaft und weiterer Akteure als Zukunftsaufgabe“, S. 28). Wenn das Monitoring klar aufgebaut und gut gestaltet ist, kann es für mehr Transparenz sorgen und passgenaue Analysen und Informationen bereitstellen. Eng verbunden ist diese Erwartung mit dem Wunsch, das Monitoring in der Kommunikation einzusetzen, zumeist in Form eines Monitoringberichts, vereinzelt auch online über die Homepages der Kommunen oder spezielle Dashboards.

## SDGs als Referenz

Wichtige Referenz für die lokalen Nachhaltigkeitsprozesse allgemein und teilweise auch für das Nachhaltigkeitsmonitoring bilden nationale und internationale Leitbilder, Initiativen und Resolutionen. Auch wenn die Kommunen stets die Eigenständigkeit ihres Nachhaltigkeitsprozesses betonen (siehe Abschnitt „Interkommunaler Vergleich nicht vorrangig“), nennen alle Beteiligten derartige überlokale, teilweise internationale Beschlüsse und halten sie für relevant.

Die konkreten Bezugspunkte variieren, je nachdem zu welcher Zeit der Nachhaltigkeitsprozess begonnen wurde. Städte, die früh gestartet sind, führen häufig den Agenda-21-Prozess an. Ansonsten sind die Agenda 2030 sowie die entsprechende Musterresolution und die New Urban Agenda die häufigsten Bezugspunkte. Auch Bewerbungen für Nachhaltigkeitspreise waren in einigen Städten wichtige Treiber ihrer Bemühungen; aktuell wird auch der Beschluss zum Klimanotstand angeführt. Für den Nachhaltigkeitsprozess insgesamt, insbesondere aber den Aufbau des Monitorings werden vor allem die SDGs als überaus wichtige Referenz genannt.

*„Ein wichtiger Meilenstein war die Unterzeichnung der ‚Musterresolution Agenda 2030‘ des Städtetages und damit den politischen Auftrag [für die Umsetzung der SDGs] zu haben.“*

*Interviewauszug*

Allerdings wird deutlich, dass nur wenige Städte die 17 SDGs als ganz konkretes „Raster“ bzw. unmittelbaren Systematisierungsansatz im Monitoring verwenden, sondern in unterschiedlicher Intensität bemüht sind, die SDGs einzubeziehen bzw. mit ihrem spezifischen Ansatz oder eigenen Indikatoren arbeiten. So werden beispielsweise beim Projekt GNK die SDGs an die Verwaltungen in Deutschland angepasst und übergeordneten Handlungsfeldern zugeordnet, um die Umsetzung zu vereinfachen (zum Beispiel aufgrund von klareren Zuständigkeiten in der Kommune). Die SDGs spielen aber in der Aufstellung oder bei anstehenden Weiterentwicklungen aller Monitoringsysteme eine bedeutsame Rolle (siehe Abschnitt „Schwieriges Management einer unzureichenden und fragmentierten Datenbasis“, S. 30).

*„Auf der einen Seite haben wir den Bezug zu den SDGs der UN, auf der anderen Seite den Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt [...]“*

*Interviewauszug*

## Musterresolution „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung“

Mit der Unterzeichnung der Musterresolution können sich deutsche Kommunen zu einer nachhaltigen Entwicklung vor Ort und weltweit bekennen und signalisieren, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten entsprechende Maßnahmen ergreifen wollen. Das können beispielsweise die Entwicklung kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien sein, faire Beschaffungsvorhaben in der Verwaltung oder entwicklungspolitische Maßnahmen mit der Partnerkommune im Globalen Süden.

→ [Weiterführende Informationen zur Musterresolution](#)







## Hohe Relevanz einer finanziellen Förderung im Aufbau des Monitorings

Nachhaltigkeitsmonitoring ist ein aufwendiger Prozess und angesichts knapper Ressourcen der Kommunen schwierig umzusetzen (siehe Abschnitte „Aufwendige Koordinations- und Kommunikationsaufgabe der Verwaltung“ und „Zusatzleistung ohne eingespielte Abläufe“, S. 26 bzw. S. 27). Die Teilnahme an Fördermaßnahmen zur Nachhaltigkeit stellt deshalb oftmals den Startpunkt bzw. einen wesentlichen Treiber für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmonitorings dar.

*„[...]die SKEW] hat uns extrem viel Arbeit abgenommen, die wir [...] aus dem personellen Stamm, den wir haben, nicht hätten leisten können.“*

*Interviewauszug*

Dabei werden vor allem zwei externe Hilfestellungen benannt. Zum einen die Finanzierung von Personal, das vielfach koordinierend eingesetzt wird und oftmals über die geförderte Phase hinaus von den Städten übernommen wird. Zum anderen die Hilfe von externen Expertinnen und Experten in der Strukturierung des Prozesses, auf den das Monitoring direkt oder indirekt aufsetzt.

Projekte wie der „Monitor Nachhaltige Kommune“ der Bertelsmann Stiftung oder der „Nationale Fortschrittsbericht“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und das SKEW-Förderprogramm *Koordination kommunaler Entwicklungspolitik (KEPOL)* werden als bedeutsame Vorleistungen benannt. Konkrete Unterstützung für den Aufbau des Monitorings leisten vor allem das Handlungsfeld *Global Nachhaltige Kommune (GNK)* und der 2020 eingeführte „Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune“ (BNK) des Rates für Nachhaltige Entwicklung (siehe Anhang III), dessen Umsetzung ebenfalls von der GNK begleitet wird. Eine Stadt beteiligt sich auch an dem neuen Projekt der SKEW zum Einsatz des SDG-Dashboards. Diese Finanzierungsmöglichkeiten werden als sehr wichtig anerkannt. Ohne sie würde in einer Reihe der Kommunen der Einstieg in einen strukturierten Nachhaltigkeitsprozess und in den Aufbau eines Monitorings nicht oder nur viel langsamer möglich sein; dies gilt vor allem für kleinere Kommunen. Städte mit längerer Erfahrung agieren unabhängiger von Förderung, bezeichnen sie aber als wichtige zusätzliche Unterstützung.

## 3.2. ORGANISATION UND AKTEURE

### Aufwendige Koordinations- und Kommunikationsaufgabe der Verwaltung

26

Das Nachhaltigkeitsmonitoring ist in den befragten Städten noch nicht etabliert und in das Verwaltungshandeln integriert. Dies berichten auch die Städte, die sich bereits länger im Nachhaltigkeitsprozess befinden und als erfahren gelten können. Die Bereitstellung der vorliegenden Daten und Berichte aus unterschiedlichen Fachstellen wird als grundlegende Maßnahme zum Einstieg in das Monitoring beschrieben und als außerordentlich aufwendig angesehen.

*„Das Nachhaltigkeitsmonitoring trägt im Endeffekt das zusammen, was an vielen einzelnen Stellen schon an Monitoring läuft.“*

*Interviewauszug*

Dabei existieren oftmals nur geringe Kenntnisse über verfügbare Informationen sowie Vorerfahrungen zum Monitoring. Insgesamt muss nach Einschätzung der Befragten vielerorts bei null begonnen werden. Ob der Aufbau des Nachhaltigkeitsmonitorings gelingt, hängt vor allem von einer ausreichenden Gesamtkoordination ab. Thematisch bedingt sind derartige Stellen insbesondere zu Beginn in Umweltämtern oder ähnlichen Fachstellen angesiedelt. Teilweise, zumeist in größeren Städten oder im weiteren Verlauf des Prozesses, richten die Kommunen eigene Stabsstellen ein. Die Koordination ist ressourcenintensiv und eine inhaltlich anspruchsvolle, da interdisziplinär angelegte Aufgabe, weshalb sie nicht überall

leistungsfähig ist. Erschwerend kommt die mangelnde Kontinuität des Personals oder die nicht ausreichende Mitwirkungsbereitschaft der Fachstellen hinzu. Auf der anderen Seite wird die verstärkte Zusammenarbeit zumindest perspektivisch als Mehrwert des Monitorings und als neue Qualität gesehen (siehe Abschnitt „Zusatzleistung ohne eingespielte Abläufe“, S. 27). Wie eine gesammelte Aufbereitung von Informationsmaterialien wird auch die Schulung der Mitarbeitenden – eventuell durch externes Personal – als mögliche Hilfestellung gesehen.

*„Eigentlich bin ich zuständig für den Klimaschutz und nicht Nachhaltigkeitsbeauftragte. Deshalb ist es auch so ein bisschen schwierig, das als Komplettfeld zu überblicken.“*

*Interviewauszug*

Günstig wirkt sich nach Aussage der Befragten aus, wenn sich Gremien oder auch eigens gebildete Arbeitsgruppen mit dem Monitoring näher auseinandersetzen und ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Dabei ist die fachübergreifende und ausreichend „schlagkräftige“ Besetzung durch Leitungspersonen von großer Bedeutung.

*„[...] in dieser übergreifenden Arbeitsgruppe war eine Mischung aus Leitungsebene, die dann entsprechend innerhalb ihrer Ämter auch den Prozess steuern konnten und gleichzeitig eben die Fachebene.“*

*Interviewauszug*



### Zusatzleistung ohne eingespielte Abläufe

Nachhaltigkeit und die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsmonitorings sind nach wie vor freiwillige Leistungen, die innerhalb der Verwaltung vielfach als Zusatzaufgabe wahrgenommen werden.

*„Nachhaltige Entwicklung muss kommunale Pflichtaufgabe werden.“*

*Interviewauszug*

Vor allem die chronische Unterbesetzung der Ämter und Fachdienststellen, aber auch die stark sektorale Arbeit („Silobildung“) der Verwaltung werden als Hindernisse bei der Koordination und Zusammenarbeit im Monitoring genannt. Zur Überwindung gilt eine kontinuierliche Überzeugungsarbeit als Mittel der Wahl, die aber wiederum ausreichende Ressourcen bzw. „Kümmerer“ voraussetzt. Neben dieser personellen Ausstattung wird auch eine stärkere Rahmensetzung als Pflichtaufgabe durch den Bund gefordert.

Dennoch sind in der Arbeit Teilerfolge erkennbar. So steigt die Motivation von Einzelnen bzw. Fachstellen, sich zu beteiligen, bzw. es ist absehbar, dass dies in Kürze geschieht.

Bislang profitiert die Zusammenarbeit von den kooperativ geprägten und zunehmend institutionalisierten Strukturen des Nachhaltigkeitsprozesses, von der insgesamt wachsenden Akzeptanz von Nachhaltigkeitspolitiken und längerfristig auch von einem Generationenwechsel in der Verwaltung. Die Erwartung ist, dass sich nach der jetzigen Einführungs- und Erprobungsphase Routinen und Automatisierungen im Monitoring ausprägen sowie Synergien mit dem parallelen Prozess der Digitalisierung (automatisierte Datenerhebung etc.) ergeben.

*„[...] es gab einen Pull-Effekt. Je weiter wir fortgeschritten sind [mit den Monitoringberichten], desto weniger Überzeugungsarbeit musste in den einzelnen Fachstellen geleistet werden.“*

*Interviewauszug*

In den größeren Städten spielen die Statistikämter eine wichtige Rolle, die weniger als Koordinatoren eines Nachhaltigkeitsprozesses, sondern als professionelle Datenverwaltung verstanden werden. Auch hier muss allerdings die Bereitschaft zur Mitarbeit und Verantwortung noch verbessert werden, etwa mit Blick auf neue Indikatoren und das Thema Datenschutz.

### Möglicher Einfluss des Monitorings auf politische Entscheidungen

Die Politik nimmt in vielen Kommunen im Nachhaltigkeitsprozess eine wichtige Rolle ein, und zwar auf vielfältige Weise: ob es die Debatte um die Agenda 2030 (siehe Abschnitt „SDGs als Referenz“, S. 24) ist, parteipolitische Beschlüsse zur Nachhaltigkeit oder aber Leitungspersonen mit hohem persönlichen Einsatz (zum Beispiel Nachhaltigkeit als „Chefinnensache“).

*„Die Verwaltung ist tätig geworden. [...] Aber das Ansinnen kam von der Politik. Und die hatte 2018 gefordert, dass wir nachhaltige Kommune werden.“*

*Interviewauszug*

Es wird vielfach betont, dass politische Beschlüsse zur Nachhaltigkeit die Grundlage für das Handeln der Verwaltung darstellen. Teilweise wird auch das Monitoring von der Politik explizit eingefordert. Insgesamt wird aber deutlich, dass die Verwaltung die treibende Kraft beim Aufbau und der Entwicklung des Monitorings ist und die operative Umsetzung weitgehend in Eigenregie vornimmt. Je nach Aufbau bzw. Struktur des Prozesses ist die Politik bzw. sind einzelne politische Vertretungen über Steuerungsgremien unmittelbarer beteiligt, in der Regel werden die politisch Verantwortlichen aber eher über die Ergebnisse informiert. Im Aufbauprozess sind sie nicht oder kaum involviert bzw. präsent. In einigen Fällen wird diese Zurückhaltung oder Passivität der Politik auch direkt bemängelt.

Kern der Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik ist der Monitoringbericht, also die Zusammenstellung und Darlegung von wichtigen Indikatoren wie auch qualitativen Zustandsbeschreibungen (siehe Abschnitt „Qualitative Elemente als wichtige Ergänzung“, S. 31). Durch eine gezielte Einspeisung von Ergebnissen des Monitorings vor Haushaltsberatungen soll das Monitoring perspektivisch enger mit der Politik verzahnt werden und Steuerungsfunktion übernehmen (siehe Abschnitt „Erwartungen an die Wirkungen des Nachhaltigkeitsmonitorings“, S. 23). Um die Unterstützung der Politik zu sichern, muss ihr der Aufbau und vor allem der Mehrwert eines umfassenden Monitorings immer wieder verdeutlicht werden.

### Einbeziehung der Zivilgesellschaft und weiterer Akteure als Zukunftsaufgabe

Akteure außerhalb der kommunalen Institutionen sind bislang kaum in den Aufbau des Nachhaltigkeitsmonitorings eingebunden. Einzelne Interviewte betonen auch, dass dies zum Zeitpunkt des Aufbaus nicht geplant bzw. sinnvoll ist oder dass bislang kein Interesse von außen spürbar ist. Generell bestehen je nach Vorerfahrung und Intensität des Prozesses unterschiedliche Beteiligungskulturen in den befragten Kommunen. Übereinstimmend äußern die Befragten jedoch, dass die breite Einbeziehung der Stadtgesellschaft grundsätzlich eine wichtige Aufgabe ist, die nach Initiierung des Nachhaltigkeitsmonitorings verstärkt angegangen werden soll. Wie diese Beteiligung genau ausgestaltet werden könnte und in welcher Form sich Akteure von außen einbringen können, bleibt vielfach noch vage (zum Beispiel verstärkter Dialog, Vernetzung). Die Erwartungen jedoch, die in den Monitoringbericht hinsichtlich seines Einflusses in die Stadtgesellschaft gesetzt werden, sind ambitioniert. So soll er Themen der Nachhaltigkeit und diesbezügliche kommunale Erfolge bekannt machen und Bürgerinnen und Bürger zu nachhaltigem Handeln und zur Mitar-

beit anregen. Der Bericht soll auf der eigenen Monitoringsystematik aufbauen und sich – wenn möglich bzw. vorhanden – an Zielwerten abarbeiten. Der konkrete Bezug zu den SDGs wird in der Kommunikation nach außen als wichtig erachtet. Mehrfach wird betont, dass eine einfache und grafisch ansprechende Version notwendig ist, um die Zielgruppen zu erreichen. Auch ergänzende Maßnahmen (zum Beispiel Bürgerumfragen) werden erwähnt, sind aber gleichzeitig aufwendig und nicht immer umsetzbar.

*„Oft ist es das Problem, dass Städte oder Stadtverwaltungen im Bereich Nachhaltigkeit schon viel machen, die Bürgerinnen und Bürger wissen es aber nicht. Ich glaube, es könnte den Effekt haben, [...] dass sie sich mehr mit der Stadt identifizieren“*

*Interviewauszug*

Einzelbeispiele aus den betrachteten Kommunen zeigen, dass gute Ergebnisdarstellungen – in dem konkreten Fall ein professionell erstelltes Dashboard mit Kennzahlen der Stadt Mainz und Informationen zur Nachhaltigkeit – großes Interesse in der Stadtpflichtlichkeit hervorrufen können. Diese Form der Darstellung wünschen sich auch andere Kommunen, sie scheitern aber bislang an unzureichenden technischen oder finanziellen Ressourcen und konzentrieren sich auf klassische Berichtsformen.

## 3.3. INHALT UND (TECHNISCHE) UMSETZUNG

### Pragmatischer und ausschnittthafter Start des Monitorings

Beim Nachhaltigkeitsmonitoring konzentrieren sich die Kommunen in der Startphase auf einzelne Themen- bzw. Maßnahmenfelder. Hintergrund sind vor allem begrenzte Ressourcen und die Hoffnung, durch einen Fokus den Erfolg zu befördern. Die Auswahl wird durch die bisherigen Schwerpunkte der Arbeit bestimmt oder auch durch die organisierenden Fachämter geprägt – zumeist die Umweltämter.

*„Meine Erwartungen sind vor allem, dass es kein reines Klimaschutz-[Monitoring] bleiben wird, sondern dass wir den Aspekt der sozialen Verträglichkeit oder unser Eine-Welt-Engagement irgendwann [dort] wiederfinden.“*

*Interviewauszug*

Auch die Teilnahme an Fördermaßnahmen strukturiert das Monitoring stark vor. Diesen Unterstützungsbedarf in der Anfangsphase des Monitoringprozesses haben viele Kommunen. Die Datenlage oder bestehende Restriktionen in der Datenweitergabe wirken sich einschränkend aus (siehe Abschnitt „Schwieriges Management einer unzu-

reichenden und fragmentierten Datenbasis“, S. 30). Das Monitoring umfasst grundsätzlich alle vorhandenen Indikatoren aus den gewählten Themenbereichen, nicht nur positive Erfolgszahlen. Zwar wird die Gefahr eines „Rosinenpickens“ grundsätzlich gesehen und reflektiert, ist aber in den betrachteten Prozessen, die vielfach noch am Anfang stehen, noch nicht präsent.

*„[...] wie ehrlich ist man mit der Darstellung des Monitorings, um gerade auch gegenüber der Öffentlichkeit nicht darin zu verfallen, etwas zu beschönigen [und zu zeigen], was schon alles erreicht wurde. Das ist nicht der Zweck eines Monitorings.“*

*Interviewauszug*

Einige Kommunen ohne viel Erfahrung im Nachhaltigkeitsprozess starten zunächst pragmatisch mit einem Maßnahmen- bzw. Umsetzungsmonitoring (Welche Maßnahmen gibt es? Wie stellt sich der Umsetzungsstand der Maßnahmen dar?). Die Einführung eines Wirkungsmonitorings wird derzeit wegen der vielerorts fehlenden Zielwerte erschwert, wird aber von allen Kommunen prinzipiell angestrebt.



Allerdings wird auch bezweifelt, dass vorhandene Daten oder quantitative Indikatoren die komplexen Entwicklungen in der Nachhaltigkeit zielführend abbilden. Insgesamt wird deutlich, dass das Nachhaltigkeitsmonitoring als ein dynamischer Ansatz verstanden wird, der perspektivisch übergreifend und ganzheitlich gestaltet werden soll (siehe Abschnitt „Monitoring als bedeutsames Konzept im Nachhaltigkeitsprozess“, S. 22). So bietet ein Nachhaltigkeitsmonitoring im kommunalen Arbeitsalltag unter anderem dann einen Mehrwert, wenn es ein flexibles und leistungsfähiges regelmäßiges Berichtswesen und darüber hinausgehende regelmäßig anfallende Arbeiten unterstützt. Es wird aber auch deutlich, dass der Weg dahin noch lang sein wird und vielfach noch kein abschließendes Konzept zur Umsetzung besteht.

### Schwieriges Management einer unzureichenden und fragmentierten Datenbasis

Die technischen Voraussetzungen für ein zielführendes Monitoringsystem gestalten sich vielerorts schwierig. Teilweise arbeiten die Kommunen mit einfachen Excel- oder Wordtabellen. Die Daten werden im Monitoring aus Praktikabilitätsgründen in der Regel auf die Gesamtstadt bezogen und nicht kleinräumiger heruntergebrochen.

Datenmanagementtools oder auch Vorlagen zur Aufbereitung und Präsentation der Daten werden allgemein als wünschenswert bezeichnet. Verfügbare Systeme wie das SDG-Dashboard oder die BNK-Vorlage werden bislang wenig verwendet, als zu umständlich eingestuft oder sind nicht ausreichend bekannt.

Auch die Verwendung und Freigabe von Daten aus einzelnen Fachämtern kann, gerade wenn es sich um feingliedrige bzw. kleinräumige Daten handelt, schwierig sein. Allerdings scheinen solche Probleme, insbesondere durch verbesserte interne Kooperationen, oft „unbürokratisch“ lösbar. Größere Städte haben durch eigene statistische Ämter bessere Voraussetzungen für ein systematisches Datenmanagement. Für das Nachhaltigkeitsmonitoring muss das System allerdings verändert und angepasst werden, woraus sich zum Teil Schwierigkeiten (Validität neuer Daten, Datenschutz) ergeben. In allen Kommunen bestehen Probleme bezüglich der Verfügbarkeit, Passgenauigkeit und der notwendigen Aktualisierung von Daten.

*„Grundlage war der vom Städtetag vorgeschlagene Indikatorenkatalog. Wir haben [...] dann nach bestimmten Kriterien ausgewählt [...] und] eben auch weitere eigene Indikatoren entwickelt.“*

*Interviewauszug*



Allgemein zugängliche Daten – etwa des SDG-Portals (siehe Anhang II) – werden zwar als hilfreich bezeichnet, gleichzeitig aber als teilweise veraltet oder nicht aussagekräftig. Wenn möglich wird mit einer Mischung aus allgemein verfügbaren und eigenen Daten gearbeitet. Zudem werden mehrfach Lücken in der SDG-Systematik beklagt, die mit eigenen Daten ausgeglichen werden sollen bzw. müssen. Eine vielfach als notwendig erachtete Neuerhebung von kommunalen Daten zur Nachhaltigkeit ist aufgrund fehlender Ressourcen oft nicht realisierbar.

*„Wenn man jetzt wie wir drei Monitoring-systeme miteinander verbinden will, dann wird es extrem komplex.“*

*Interviewauszug*

### Qualitative Elemente als wichtige Ergänzung

Für die Kommunen sind quantitative Daten der Kern des Nachhaltigkeitsmonitorings. Doch auch qualitative Elemente werden grundsätzlich als wichtig benannt, da einzelne Ziele qualitativ formuliert und damit auch qualitativ nachgehalten werden müssen. Zudem ginge das Prozesshafte der Nachhaltigkeit mit einer Begrenzung auf „klassische“ Zahlen und Messwerte verloren.

Qualitative Erweiterungen im Monitoring werden teilweise als Korrektiv der quantitativen Daten bezeichnet, mit dem die vermeintliche Exaktheit der Werte kontextualisiert bzw. relativiert werden kann. Der BNK wird in diesem Zusammenhang als ein gutes Beispiel einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Faktoren genannt. In den Beschreibungen der Kommunen zur praktischen Umsetzung des Monitorings wird an vielen Stellen deutlich, dass qualitative Elemente oft als „Hilfsbrücke“ verstanden werden, wenn (noch) keine quantitativen Daten oder Indikatoren vorhanden sind. Auch wenn es nur vorübergehend geschieht, bringen sich einzelne Fachämter derzeit nur über qualitative Berichte ein. Dennoch wäre es nicht korrekt, die qualitativen Elemente im Monitoring auf Beschreibungen und Erläuterungen zu verkürzen. So werden mehrfach auch Prozessindikatoren zu den qualitativen Daten gezählt, wie zum Beispiel die Wahrnehmung von Angeboten durch die Bevölkerung oder die Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen, die teilweise messbar sind, aber deren Aussagekraft als schwierig eingeschätzt wird. In Einzelfällen versuchen Kommunen, durch Unterindikatoren oder Ampelsysteme die Möglichkeiten der Interpretation und Einordnung derartiger Werte zu verbessern (siehe Anhang IV).

*„[...] wir [müssen] eben auch gucken, mit welchen Hilfsbrücken wir arbeiten, beziehungsweise: Wie können wir uns auch über qualitative Indikatoren annähern?“*

*Interviewauszug*

Insgesamt wird deutlich, dass es an einem einheitlichen Verständnis zum Einsatz quantitativer und qualitativer Elemente und an guten Vorlagen mangelt. Es fehlen insbesondere Beispiele dafür, wie ein zielführender Mix gestaltet und in technischen Datensystemen gemanagt werden kann.

*„Wie kann ich zum Beispiel messen, ob Menschen sich irgendwo wohlfühlen? Das war bei uns immer das Problem. Die Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Indikatoren, wie messe ich was.“*

*Interviewauszug*

### Interkommunaler Vergleich nicht vorrangig

Mit dem Nachhaltigkeitsmonitoring ist die Hoffnung verbunden, von anderen Kommunen zu lernen oder für andere Kommunen Beispiel zu sein. Kleinere Kommunen und Kommunen am Beginn des Prozesses legen tendenziell mehr Wert auf Vergleichbarkeit und empfinden sie als hilfreich. Sie profitieren auf der Arbeitsebene stark von Austauschformaten und einer Vernetzung unter den Kommunen.

*„Die Kommunen sind so unterschiedlich, haben so unterschiedliche Voraussetzungen [...], wenn man was für die Stadtgesellschaft erreichen will, [muss man] das auch individualisiert auf die Stadt zuschneiden.“*

*Interviewauszug*

Dennoch zeigt sich die Vergleichbarkeit insgesamt als nachrangig. Ein direkter Vergleich zwischen einzelnen Kommunen ist nach Aussage vieler Befragten nicht zielführend, da spezifische Bedingungen die Vergleichbarkeit erschweren. Die Eigenart der Städte muss sich auch in einem spezifischen Monitoringsystem wiederfinden. Projekte wie GNK und vor allem der BNK, die eine standardisierte Durchführung vorantreiben, werden dennoch als Unterstützung empfunden.

### Globale Verantwortung (noch) nicht immer ausreichend sichtbar

Das Thema globale Verantwortung betrachten viele Städte als wichtig. Das Verständnis ist grundsätzlich breit angelegt und beinhaltet vielfach auch die Reflexion der Auswirkungen der stadtinternen Maßnahmen auf andere Teile der Welt.

Allerdings gibt es nicht überall ausreichendes Engagement für den Blick über das eigene Hoheitsgebiet hinaus. In vielen Kommunen ist globale Verantwortung im Nachhaltigkeitsmonitoring noch nicht ausreichend sichtbar oder systematisch entwickelt worden, auch wenn Beratungsangebote wie GNK oder Fördermöglichkeiten wie KEPOL das Thema in einigen Städten explizit auf die Agenda gehoben haben (siehe Abschnitt „Hohe Relevanz einer finanziellen Förderung im Aufbau des Monitorings“, S. 25). Begründet wird diese Diskrepanz zum einen damit, dass das Thema bzw. die Indikatoren auf mehrere Bereiche verteilt sind. Zum anderen wird ein Mangel an geeigneten Daten und Indikatoren zur globalen Verantwortung konstatiert.

*„Wir haben genug in eigener Sache zu tun. Da muss man gucken, wie man Prioritäten setzen kann. Aber wir sind uns bewusst, dass wir [in Bezug auf globale Verantwortung] mehr machen wollen [...].“*

*Interviewauszug*



## 4. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN



**Die vorliegende Kurzstudie fußt auf einem sehr heterogenen Sample. Neben der Größe und Struktur weisen auch die einschlägigen Vorerfahrungen der betrachteten Städte und Gemeinden eine breite Varianz auf. Entsprechend unterschiedlich sind der Blickwinkel und die Herangehensweise der einzelnen Kommunen an das Thema Nachhaltigkeitsmonitoring. Auch wenn die Implementierung unterschiedlich weit gediehen ist, ist das Monitoring noch überall im Aufbau. Alle Kommunen betonen, dass sie noch in der Erprobungsphase sind und allenfalls erste Prototypen erarbeitet haben.**

Die vorliegende Kurzstudie fußt auf einem sehr heterogenen Sample. Neben der Größe und Struktur weisen auch die einschlägigen Vorerfahrungen der betrachteten Städte und Gemeinden eine breite Varianz auf. Entsprechend unterschiedlich sind der Blickwinkel und die Herangehensweise der einzelnen Kommunen an das Thema Nachhaltigkeitsmonitoring. Auch wenn die Implementierung unterschiedlich weit gediehen ist, ist das Monitoring noch überall im Aufbau.

Für alle Kommunen gilt auch, dass sie das Nachhaltigkeitsmonitoring als eine äußerst wichtige Aufgabe und als integralen Bestandteil des Nachhaltigkeitsprozesses verstehen und es sehr ambitioniert angehen. Die Bedeutung des Monitorings wird weiter steigen, da immer mehr kommunale Entscheidungen, insbesondere aber kommunale Haushalte, auf die Ziele der Nachhaltigkeit ausgerichtet sein werden. Es besteht die Absicht oder zumindest der Wunsch, ein sehr weitgehendes Monitoring aufzubauen, das alle Bereiche der Nachhaltigkeit umfasst.

Die Schilderungen der Entstehung zeigen, dass nationale und internationale Initiativen und Beschlüsse in den Kommunen „angekommen“ sind und als wichtiger Bezugsrahmen für das Monitoring gelten. Leitbilder wie die Agenda 2030 und die SDGs der UN werden im Prozess teilweise als Anstoß und teilweise als Referenz und Bezug für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Sie werden jedoch spezifisch interpretiert und nicht vollständig bzw. nicht ohne jegliche Anpassungen übernommen.

Als konkreter Anstoß für das Monitoring ist die öffentliche Förderung sehr wichtig. Einzelne Städte, oftmals mit einer langen Tradition im Bereich Nachhaltigkeit, schaffen den Start ins Monitoring allerdings aus eigener Initiative und nutzen eine Förderung vor allem als zusätzliches „Add-on“. Für „Anfängerkommunen“ ohne langjährige Erfahrung in Nachhaltigkeitsprozessen scheint eine enge Begleitung und Leitung gewünscht bzw. notwendig zu sein, so wie dies beispielsweise durch den *GNK*-Prozess umgesetzt wird. Allerdings fehlen hier oft die Ressourcen, um ein qualifiziertes Monitoring mit aufzubauen. Möglicherweise leisten die Pilotprojekte zum *BNK* hierzu einen direkteren Beitrag. Dies lässt sich derzeit aber noch nicht abschätzen.

Die Kommunen mahnen Unterstützungsbedarf an und verweisen zu Recht darauf, dass ein Nachhaltigkeitsmonitoring aufgrund der Komplexität und des Zeitaufwands nicht nebenbei erledigt werden kann. Es wird deutlich, wie stark kommunale Verwaltungen unter Personalknappheit leiden, insbesondere wenn es um freiwillige Aufgaben geht. Die Bearbeitung ist zudem inhaltlich anspruchsvoll und erfordert einen fachlichen Überblick, Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungskraft. Eine der zentralen Aufgaben ist es, das Monitoring an einer geeigneten Stelle in der Verwaltung zu platzieren. Auch wenn eine generelle Empfehlung schwierig ist, scheinen eine



© stock.adobe.com/  
Matthies Buehner

Fachstelle für Nachhaltigkeit und entsprechende Gremien nicht nur für das Monitoring, sondern für den gesamten Nachhaltigkeitsprozess der geeignete Ort zu sein. Eine interne Verankerung von „Nachhaltigkeit als kommunale Pflichtaufgabe“ hilft auch dabei, die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung zu verbessern; dafür gibt es in den Kommunen erste positive Anzeichen.

Die inhaltliche Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmonitorings birgt große Herausforderungen, weil ausgearbeitete Konzepte oft fehlen und die Kommunen sich schrittweise herantasten müssen. Einige Kommunen starten mit einem Maßnahmen- und Umsetzungsmonitoring oder beschränken sich auf einzelne Themenbereiche. Globale Verantwortung spielt – begünstigt durch spezielle Fördermaßnahmen – eine Rolle, ist aber (noch) nicht immer ausreichend sichtbar. Alle Kommunen wollen letztendlich ein umfassendes Wirkungsmonitoring implementieren, das auf einem Zielsystem aufbaut bzw. aufbauen soll und sowohl Information und Aufklärung als auch Kontrolle und Steuerung ermöglichen soll. Dabei verschwimmen in der Praxis immer wieder die Grenzen zwischen Monitoring, Evaluation und Controlling. Um all diesen Erwartungen zeitgleich gerecht zu werden, wäre vermutlich eher ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement angebracht.

Für die Frage, welche Indikatoren und Daten nutzbar sind, lässt sich gut von den SDGs ausgehen, sie bieten eine verlässliche Orientierung. Die Kommunen empfinden sie nicht immer als passgenau, haben aber augenscheinlich einen Weg gefunden, die SDGs in unterschiedlicher Intensität einzubeziehen. Die Gewinnung und Nutzarmachung von Daten ist dennoch insgesamt aufwendig und fachlich anspruchsvoll. Systeme, die automatisiert Daten abrufen und einpflegen können, existieren derzeit noch nicht. Eine wichtige Fragestellung ist der Umgang mit quantitativen und qualitativen Daten. Da hier noch besonders starke Unsicherheiten bestehen, könnten Vorlagen und Beispiele hilfreich sein.

Auch in der konkreten technischen Umsetzung lässt sich ein je nach Kommune individueller Bedarf an Unterstützung erkennen. Allen Kommunen fehlen in unterschiedlichem Maße Kompetenzen und Ressourcen, um aktuelle Datenmanagementsysteme einzusetzen oder die Aufbereitung von Daten aus dem Nachhaltigkeitsmonitoring zu bewältigen. Zwar finden alle Kommunen einen pragmatischen Start ins Monitoring. Es ist aber zu erwarten, dass ein „Systemsprung“ notwendig ist, wenn der Anspruch eines übergreifenden und ausdifferenzierten Monitorings aufrechterhalten werden soll oder wenn feingliedrige Daten verarbeitet werden müssen. Kommunen mit starken Statistikstellen haben hier mehr Know-how und bessere Voraussetzungen, müssen aber Verfahren ändern und Datenstrukturen aufbrechen. Einzelne anwendungsorientierte Forschungsprojekte, die sich mit Monitoring beschäf-

tigen, haben detaillierte Lösungen und umfassende Tools entwickelt (zum Beispiel das Forschungsprojekt KomMonitor, siehe Anhang II). Sie werden aber derzeit noch als sehr aufwendig wahrgenommen. Es besteht eine hohe Einstiegs-  
hürde in Systeme, die das Potenzial besitzen, langfristig Arbeitsprozesse zu automatisieren und somit zu erleichtern. An solchen Lösungen sollte jedoch zweifelsohne weitergearbeitet werden.

Für die ersten strukturierten Gehversuche im Nachhaltigkeitsmonitoring kann vonseiten der Kommunen am SDG-Dashboard (siehe Anhang II) angeknüpft werden. Dieses oder weitere Systeme sollten nach Möglichkeit als Baukastensystem konzipiert werden, um spezifische (Teil-)Einstiege zu erlauben. Unterstützt werden könnten so das interne Management wie auch grafische Aufbereitungen (Web-Auftritte, Berichte) oder die Einbeziehung der Öffentlichkeit, was den Kommunen bislang kaum gelingt.

Gute Vorlagen und brauchbare Tools gestatten mehr Vergleichbarkeit, die für die kommunale Arbeit – auch in der Auseinandersetzung mit der Politik – wichtig erscheint. Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass dafür noch geworben werden muss. Die Kommunen sehen zwar eine Vergleichbarkeit der genutzten Systeme und Ansätze (im Sinne eines anpassbaren Baukastens) weitgehend positiv, das Interesse am Vergleich der Ergebnisse zwischen den Kommunen äußern aber eher übergeordnete Instanzen wie Wissenschaft oder Politik. Die SDGs leisten hier gute Hilfestellungen, und Pilotprojekte wie der BNK können diese Vergleichbarkeit unterstützen und möglicherweise konkrete Aufbauhilfe für ein Monitoring leisten.

Das Nachhaltigkeitsmonitoring ist immer nur so gut wie der Nachhaltigkeitsprozess insgesamt und es ist eng an ihn gebunden. Auch wenn eine spezielle Unterstützung für Datensysteme wichtig scheint, sollte die breite Unterstützung der Nachhaltigkeitsbemühungen das Hauptaugenmerk der öffentlichen Förderung bleiben.

## EXKURS: MAINZ UND FREIBURG – LESSONS LEARNT AUS ZWEI MONITORINGSYSTEMEN

### MAINZ: NACHHALTIGKEITSMONITORING MIT EINEM ATTRAKTIVEN ONLINE-DASH- BOARD

Die Stadt Mainz hat begonnen, Nachhaltigkeits-Kennzahlen in einem Dashboard zu veröffentlichen, also ansprechend aufbereitete Informationen online verfügbar zu machen. Aber eignen sich alle Themen für eine solche Darstellung? Clemens Hachgenei, Nachhaltigkeitsmanager der Landeshauptstadt Mainz, berichtet im Interview, welche Pläne die Landeshauptstadt für ihr zukünftiges Monitoring verfolgt und wo sich dabei Chancen und Grenzen auftun.

**Die Stadt Mainz nutzt ein Instrument namens MoNa für ihr Nachhaltigkeitsmonitoring. Was verbirgt sich dahinter?**

**Clemens Hachgenei:** MoNa steht für „Monitor der Nachhaltigkeit“ und ist ein Online-Dashboard, das Kennzahlen zur Nachhaltigkeit in Mainz in den Bereichen Energie, Umwelt, Mobilität, Trinkwasser sowie Arbeit, Leben und Soziales ansprechend aufbereitet darstellt. Neben der Stadtverwaltung speisen auch die Mainzer Stadtwerke, die das Projekt initiiert haben, und die Zentrale Beteiligungsgesellschaft der Stadt Mainz ihre Kennzahlen ein.

Mit dem MoNa haben wir den Anspruch, dass man die Daten und ihre Aussagen einfach erfassen kann und nicht durch zu viele Kennzahlen „erschlagen“ wird. Auch Nicht-Fachleute sollen

schnell und unkompliziert Informationen erhalten, die sie interessieren. Allerdings ist es manchmal gar nicht so einfach, die Indikatoren und Kennzahlen eingängig darzustellen.

**Welchen Stellenwert hat das Monitoring für das Nachhaltigkeits Management in Mainz?**

**Clemens Hachgenei:** Monitoring-Systeme liefern zentrale Anhaltspunkte dafür, ob und wie Maßnahmen ihre Ziele erreichen und ob eventuell nachgesteuert werden muss. Es braucht natürlich immer Indikatoren und Kennzahlen, um Erfolge und Nachsteuerbedarfe sichtbar zu machen. Diese Informationen gilt es sowohl in die Stadtverwaltung hinein, aber auch in die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Der Aufwand für ein solches Monitoring-Instrument ist hoch und wir müssen

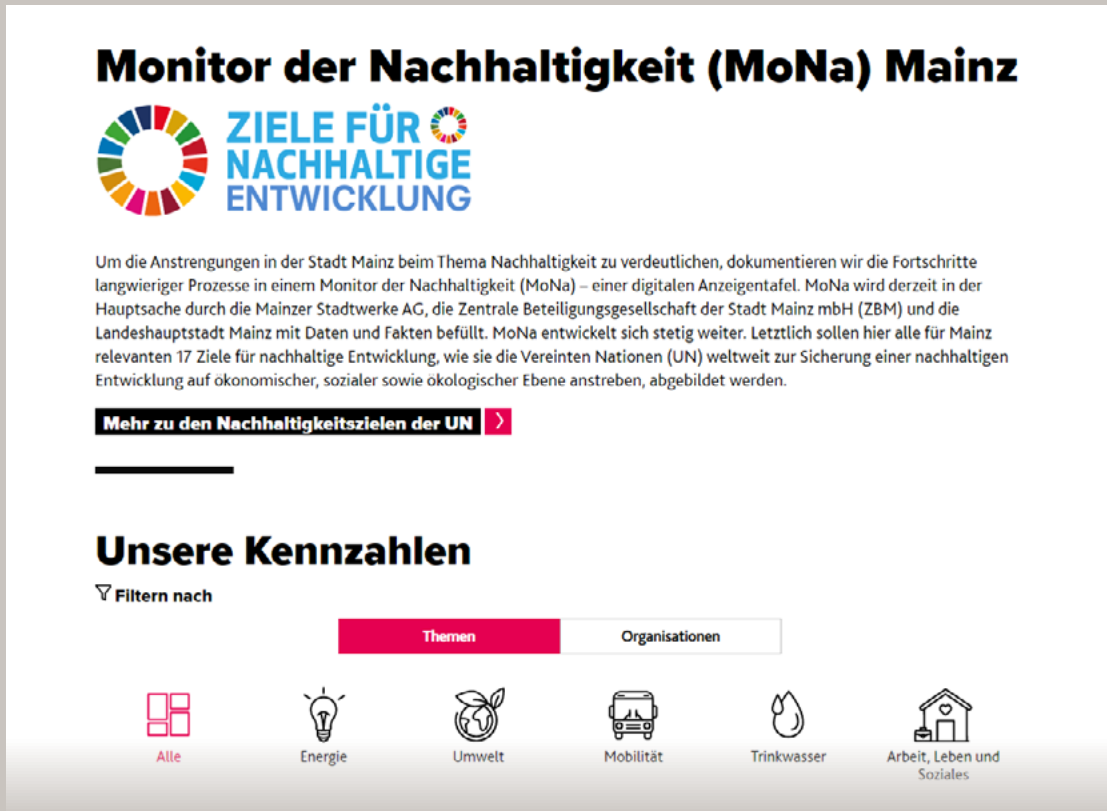


Abbildung 2: Monitor der Nachhaltigkeit (MoNa) Mainz © Mainzer Stadtwerke AG

immer abwägen, wie viele Ressourcen wir hierin und in die dazugehörige Außendarstellung der Kennzahlen investieren und wie viele in die Planung und Durchführung konkreter Maßnahmen und Projekte.

Bei unserer Bestandsaufnahme, was in der Stadt bereits für die Umsetzung der 17 SDGs geschieht, konnten wir sehen, in wie viele Lebensbereiche die SDGs hineinwirken und vor allem, was bereits geschieht. Es war für mich etwa beeindruckend zu sehen, wie viele Menschen sich im Bereich der Frühen Hilfen und des Kinderschutzes für das Wohlergehen von Kindern engagieren und damit zu SDG 1 (Keine Armut), SDG 3 (Gesundheit und Wohlergehen) und SDG 10 (Weniger Ungleichheiten) beitragen.

**Welches sind die größten Herausforderungen, denen Sie beim Nachhaltigkeitsmonitoring gegenüberstehen?**

**Clemens Hachgenei:** Momentan bilden wir im MoNa eine überschaubare Anzahl gut messbarer Kennzahlen ab. Schwieriger wird es, wenn es um qualitative Daten geht. Wie etwa sollen wir das Engagement zivilgesellschaftlicher Gruppen in Ruanda, dem Partnerland von Rheinland-Pfalz, darstellen? Man könnte die Anzahl der Initiativen und Veranstaltungen als Kennzahl nutzen. Aber sie sagen kaum etwas über die Qualität des Engagements aus.

Die Stadt Mainz erarbeitet aktuell eine Nachhaltigkeitsstrategie. Dafür erhalten wir übrigens vom Projekt *Global Nachhaltige Kommune* der SKEW mit Mitteln des BMZ beratende und finanzielle Unterstützung. Die in der Nachhaltigkeitsstrategie

festgelegten Indikatoren werden weit über diejenigen hinausgehen, die derzeit im MoNa abgebildet sind. Daher werden wir in Zukunft überlegen müssen, was wir im MoNa-Dashboard darstellen wollen und können und inwieweit wir neben dieser übersichtlichen und ansprechenden Darstellung auch qualitative Berichtsformate nutzen.

Wie in vielen anderen Bereichen ist auch bei der Stadtverwaltung in Mainz der Fachkräftemangel ein Thema; die Mitarbeitenden sind mit ihren Pflichtaufgaben gut ausgelastet. Daher ist es manchmal schwierig, mit zusätzlichen, aufwendigen Anfragen auf die Kolleginnen und Kollegen zuzugehen. Aber mit einem längeren zeitlichen Vorlauf und einer zukünftigen Verstärkung der Monitoring-Prozesse können wir perspektivisch den Aufwand für die Kolleginnen und Kollegen verringern.

**Wie kommen Sie an die Kennzahlen, die etwas über die Erreichung der Indikatoren aussagen können?**

**Clemens Hachgenei:** In einer Kommune mit etwa 5.000 Mitarbeitenden gibt es immer jemanden, der die gesuchte Information hat. Aber wer ist das im konkreten Fall? Ich startete eine Anfrage in die gesamte Verwaltung hinein und fragte nach Informationen für das Nachhaltigkeitsmonitoring. Aus allen erhaltenen Hinweisen suche ich die für das Monitoring relevanten heraus. Zukünftig kann angedacht werden, mit dem Nachhaltigkeits-Kernteam zusammenzuarbeiten, das im Zuge der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie eingerichtet wurde und in dem Vertretende aus vielen Dezernaten der Stadt sind.

Viele Kennzahlen liegen der Statistikstelle der Stadtverwaltung vor, andere erhalten wir von Landes- oder Bundesbehörden. So bekommen wir etwa die Informationen zur Wasserqualität des Rheins vom Landesamt für Umwelt Rheinland-Pfalz.



Clemens Hachgenei,  
Nachhaltigkeitsmanager der  
Landeshauptstadt Mainz  
© Stadt Mainz

**Wie sieht es mit den Themen Globale Verantwortung und Eine Welt in Ihrem Nachhaltigkeitsmonitoring aus, wie werden sie eingebunden?**

**Clemens Hachgenei:** Sie werden natürlich in unserem Monitoring-Prozess als wichtige Themen berücksichtigt, zum Beispiel spielen Partnerschaften mit Kommunen im Globalen Süden eine große Rolle. Zudem ist uns die faire Beschaffung sehr wichtig. Über die nachhaltige Beschaffung der Stadtverwaltung ist es relativ einfach, quantitativ zu berichten. Im elektronischen Beschaffungssystem der Stadt sind nachhaltige Produkte als ökologisch und sozialverträglich gekennzeichnet. So können wir gut erkennen, wie viele Produkte diesen Standards entsprechen und in welchem Umfang sie beschafft werden.

**Der MoNa soll in seiner jetzigen Form erst der Anfang von Größerem sein. Was planen Sie für die Zukunft?**

**Clemens Hachgenei:** Wir planen, in immer kürzeren Zeitabständen – und wenn möglich bald sogar in Echtzeit – Kennzahlen in das System einzuspeisen. Zudem wollen wir die dargestellten Themen weiter ausweiten und in Zukunft auch anderen Akteuren wie in Mainz ansässigen Unternehmen oder den Hochschulen die Möglichkeit geben, ihre Nachhaltigkeits-Kennzahlen in das System einzuspeisen und im Dashboard darzustellen. Damit wird die Informationsbasis des Dashboards immer umfangreicher und gibt einen immer besseren Einblick in die Nachhaltigkeitsbemühungen der gesamten Stadtgesellschaft.

**Wie blicken Sie auf den bisherigen Prozess zurück? Haben Sie Tipps für Kommunen, die ähnliche Prozesse starten?**

**Clemens Hachgenei:** Kommunen, die aktuell ein Nachhaltigkeitsmonitoring entwickeln, haben den großen Vorteil, dass sie die Erfahrungen anderer Städte, Gemeinden und Landkreise nutzen können. Außerdem ist es hilfreich, sich mit anderen auszutauschen, die sich in einer ähnlichen Position befinden. Dafür bieten sich die Netzwerkveranstaltungen und Angebote der *SKEW* an.

Es ist bei einem so umfassenden Prozess wie der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und eines Monitoring-Systems wichtig, immer wieder innezuhalten und zu fragen, ob man auf dem richtigen Weg ist und wo die Reise hingehen soll. Gegebenenfalls muss man auch mal einen Schritt zurückgehen. Die Tatsache, dass sich immer mehr Institutionen am MoNa beteiligen wollen, zeigt meines Erachtens, dass wir in Mainz momentan auf einem guten Weg sind und mit dem MoNa ein tolles Tool etabliert haben.

40

## FREIBURG: GUTE KOMMUNIKATION IST ENTSCHEIDEND FÜR EIN ERFOLGREICHES NACHHALTIGKEITSMONITORING

**Nachhaltigkeit hat in Freiburg eine lange Tradition. Entsprechend fortschrittlich ist das Nachhaltigkeitsmonitoring der Kommune, einschließlich eines Voluntary Local Review (VLR), der 2023 zum ersten Mal am High Political Forum der Vereinten Nationen in New York veröffentlicht wird und den lokalen Beitrag der Kommune zu den SDGs aufzeigt. Susanne Assfalg ist Nachhaltigkeitsmanagerin der Stadt Freiburg und zeigt, wie Freiburg sein Monitoring gestaltet.**

**Nachhaltigkeit ist ein breit gefasster Begriff. Wie definiert die Stadt Freiburg, was Nachhaltigkeit in der Kommune bedeutet – als Basis für das Nachhaltigkeitsmonitoring?**

**Susanne Assfalg:** Wir haben hier in Freiburg eine besondere Situation, denn bereits 2009, also sechs Jahre vor der Verabschiedung der SDGs, wurden die Freiburger Nachhaltigkeitsziele vom Gemeinderat verabschiedet. Angelehnt an die Aalborg Commitments haben Mitglieder des Frei-

burger Nachhaltigkeitsrates diese 59 Ziele in zwölf Handlungsfeldern von 2006 bis 2008 erarbeitet. Im Jahr 2017 beschlossen wir, trotz der weltweiten Verbreitung der SDGs an unseren Freiburger Zielen festzuhalten und sie nur zu aktualisieren und anzupassen, denn sie schienen uns spezifischer an den Bedürfnissen einer Kommune ausgerichtet zu sein. Zum Beispiel widmet sich unser Handlungsfeld „Lokales Management“ der Verbesserung lokaler Verwaltungsprozesse mit einem Fokus auf mehr Nachhaltigkeit.



### Für welche Instrumente des Monitorings haben Sie sich entschieden?

**Susanne Assfalg:** Wir haben erstens Indikatoren und Kennzahlen festgelegt, die den aktuellen Stand der Zielerreichung ausweisen. Auf dieser Basis erstatten wir regelmäßig Bericht und richten uns dabei einerseits mit einem umfangreichen und recht komplexen Bericht an Entscheidungstragende in Politik und Verwaltung sowie mit einer kürzeren und kompakten Version an die Bürgerinnen und Bürger der Stadt. Vor vier Jahren nahmen wir auch städtische Beteiligungen in die Berichterstattung auf, denn wir wollen ein möglichst gesamtstädtisches Bild zeichnen, wie in Freiburg die Nachhaltigkeitsziele umgesetzt werden. Die städtischen Beteiligungsgesellschaften verfassen aber ihre eigenen Berichte und nutzen hierfür die Standards des Deutschen Nachhaltigkeitskodex.

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben des Landes Baden-Württemberg müssen kommunale Haushalte mit einem Zielsystem verbunden werden. In Freiburg sollten dies unsere Nachhaltigkeitsziele sein und so war die Stadt bundesweit die erste Kommune, die 2013 die „doppische Nachhaltigkeitssteuerung“ als Instrument einführt. Das bedeutet, dass die städtischen Ausgaben und Haushaltsposten an diesen Zielen ausgerichtet sein müssen.

### Welche Erfahrungen haben Sie mit der doppischen Haushaltsführung gemacht?

**Susanne Assfalg:** Wir haben bisher nicht den gesamten Haushalt mit den Nachhaltigkeitszielen verknüpft. Stattdessen haben wir politische, finanzielle und steuerungsrelevante Schlüsselpositionen festgelegt und hier die Verknüpfungen hergestellt. Uns ist es wichtig, dass wir transparent aufzeigen, wie die finanziellen Ressourcen und städtischen Aufgaben den Freiburger Nachhaltigkeitszeilen zugeordnet werden können. Zu beachten ist dabei, dass eine Kommune gewisse Pflichtaufgaben hat und der Spielraum meist eher bei den freiwilligen Aufgaben der Kommune liegt.



Susanne Assfalg,  
Nachhaltigkeitsmanagerin,  
Stadt Freiburg  
© Stadt Freiburg

Es ist nicht immer einfach, die Ziele und den Haushalt zusammenzubringen. Unsere Nachhaltigkeitsberichte strukturieren wir thematisch anhand der Handlungsfelder und Ziele, die jeweils mit Indikatoren und Kennzahlen versehen sind. Der städtische Haushalt ist aber wie die Stadtverwaltung strukturiert, also nach den Dezernaten und Ämtern. Ein Beispiel: Das Thema Wohnraum betrifft etwa das Amt für Liegenschaften und Wohnungswesen, das Stadtplanungsamt, das Amt für Soziales und das direkt beim Oberbürgermeister angesiedelte Referat für bezahlbares Wohnen. Innerhalb der Freiburger Nachhaltigkeitsziele ist das Thema vor allem im Handlungsfeld 5: Stadtentwicklung angesiedelt und betrifft das Ziel 5.3 „Zugang zu bedarfsgerechtem Wohnraum“. An diesem Beispiel wird deutlich, dass viele nachhaltigkeitsrelevante Themen ressortübergreifend angegangen und gedacht werden müssen.

### Sie legen zudem einen besonderen Fokus auf die Kommunikation. Warum ist sie Ihnen so wichtig?

**Susanne Assfalg:** Genau, Kommunikation ist für uns ein zentrales Steuerungsinstrument. Es ist wichtig, dass wir die Bürgerinnen und Bürger, Stadträt\*innen, aber auch Wirtschaftsunternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen, Bildungsinstitutionen, die Zivilgesellschaft und viele mehr erreichen und sie einladen, sich in den Nachhaltigkeitsprozess einzubringen. Zudem sehen wir es als großen Vorteil an, uns mit anderen Kommunen über unsere Erfahrungen auszutauschen und

von ihnen Anregungen zu erhalten, etwa zu Indikatoren für bestimmte Ziele. Dies geschieht unter anderem im Kontext der *SKEW*, des Projekts der Bertelsmann Stiftung zur lokalen Umsetzung der Agenda 2030 und der Voluntary Local Reviews zur Umsetzung der SDGs, die Freiburg wie diverse andere Städte verfassen und die dem High Level Political Forum der Vereinten Nationen vorgelegt werden.

Aber auch verwaltungsintern braucht es viel Kommunikation. Schließlich ist das Nachhaltigkeitsmonitoring eine komplexe und abstrakte Aufgabe, die auch viel bürokratische Arbeit erfordert. Für viele Mitarbeitende klingt es deutlich interessanter, ein konkretes Projekt etwa in der kommunalen Partnerschaftsarbeit umzusetzen. Daher müssen wir immer wieder die große Bedeutung des Monitorings hervorheben und es gut darstellen.

**Wer ist in Freiburg am Nachhaltigkeitsmonitoring beteiligt, welche Akteure sind hierfür unverzichtbar?**

**Susanne Assfalg:** Am Nachhaltigkeitsmonitoring muss sich die gesamte Verwaltung beteiligen. Je engagierter die Kolleginnen und Kollegen sind, desto einfacher wird es, das Fachwissen aus den einzelnen Ämtern abzuholen und ganzheitliches Denken zu fördern. Wir führen regelmäßig Fortbildungen für alle Ämter durch und beteiligen sie an den Prozessen der Datenerhebung und der Kommunikation. Denn letztendlich sind es die Fachämter, die die inhaltliche Arbeit leisten und ihren Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen am besten darstellen können. Unsere Aufgaben bestehen vor allem in der Vernetzung und dem Aufzeigen von Schnittstellen.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg unseres Nachhaltigkeitsmanagements ist die Unterstützung des Oberbürgermeisters und ein direkter Draht zu ihm. Weil Nachhaltigkeit eine Querschnittsaufgabe ist und für den Oberbürgermeister ein zentrales Thema darstellt, ist das Nachhaltigkeitsmanagement in seinem persönlichen Referat angesiedelt. Außerdem spielt der Nachhaltigkeitsrat der Stadt eine bedeutende Rolle. Er existiert schon seit 2006 und gibt der Verwaltung wichtige Impulse rund um das Thema Nachhaltigkeit. Andersherum kann der Rat, dem Vertreterinnen und Vertreter der Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft angehören, Themen in die Gesellschaft hineinragen.

**Was waren Herausforderungen und Widerstände im Implementierungsprozess und wie sind Sie mit diesen umgegangen?**

**Susanne Assfalg:** Die Komplexität des Nachhaltigkeitsmonitorings ist immer wieder eine Herausforderung. Unsere Strategie ist hierbei, thematische Prioritäten zu setzen, ohne dabei das große Ganze aus den Augen zu verlieren. Manche Berei-



Bezahlbarer Wohnraum in Freiburg © Stadt Freiburg Patrick Seeger

che sind zudem schwer quantitativ zu messen, zum Beispiel das Ziel „Tolerante Stadt“. Was bedeutet das genau? Dafür werden Definitionen benötigt. Dies gilt auch für das Ziel „Nachhaltiger Tourismus“, bei dem sich die Frage nach eindeutigen Indikatoren zum Monitoring stellt. Wir sind auch immer wieder mit Zielkonflikten konfrontiert, etwa mit der Frage, wie die Schaffung von mehr und bezahlbarem Wohnraum mit dem Naturschutz bei der Erschließung neuer Flächen vereinbar ist.

**Welche „Lessons learnt“ nehmen Sie aus dem bisherigen Prozess mit? Was würden Sie anderen Kommunen mit auf den Weg geben?**

**Susanne Assfalg:** Wir müssen weg vom gewohnten Silodenken, das sich an den bestehenden Verwaltungsstrukturen orientiert, denn es gibt sehr viele Querverbindungen zwischen den verschiedenen Bereichen. Wir müssen daher zu einer Art und Weise des Tuns gelangen, mit der wir die notwendige Transformation erfolgreich gestalten können. Außerdem müssen die Nachhaltigkeits-

ziele noch viel bekannter werden. Das gilt meines Erachtens für die Freiburger Nachhaltigkeitsziele genauso wie für die SDGs.

In der Verwaltung braucht es engagierte Personen, die über ihr eigentliches Aufgabengebiet hinausdenken und Interesse am Thema Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitsmonitoring haben. Es lohnt sich, manchmal auch etwas länger nach solchen Kolleginnen und Kollegen zu suchen. Wir haben in Freiburg schon viel im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmonitoring erreicht, denn wir haben ja schon sehr früh begonnen, uns dem Thema zu widmen. Zudem haben wir das Glück, dass unsere Bürgerschaft sehr visionär denkt und offen für die notwendigen Transformationen ist. Ausruhen dürfen wir uns auf diesen Vorteilen aber nicht, denn es gibt immer noch viel zu tun.



# ANHANG

Um das kommunale Nachhaltigkeitsmonitoring anschaulich zu machen, werden im Folgenden einzelne Komponenten genauer aufgeführt. Darüber hinaus sind die Monitoringsysteme der untersuchten Fallstudien anhand kurzer Steckbriefe dargestellt.

## I. STECKBRIEFE DER BEISPIELKOMMUNEN

Fallstudie: Arnsberg	
 <b>Zielsysteme/Strategien</b>	 <b>Indikatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aufbauend auf der bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Arnsberg</li> <li>→ Monitoring im Rahmen des BNK 2022</li> <li>→ Definition konkreter Zielwerte bei den operativen Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie an einzelnen Stellen erfolgt</li> <li>→ Perspektivisch: Aufstellung einer neuen, umfassenderen Smart City und Nachhaltigkeitsstrategie auf Basis der Ergebnisse des BNK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren</li> <li>→ Nutzung der im BNK festgeschriebenen Indikatoren, Erarbeitung zusätzlicher Kernindikatoren</li> <li>→ Bearbeitung aller Steuerungskriterien und Handlungsfelder des BNK nach dem Prinzip „Comply or explain“</li> </ul>
 <b>Datenbasis</b>	 <b>Berichtswesen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Primär Nutzung der Daten aus dem SDG-Portal</li> <li>→ Ergänzung um weitere kommunale Daten für die zusätzlichen Kernindikatoren im Rahmen des BNK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune</li> <li>→ Perspektivisch: Veröffentlichung eines Voluntary Local Review</li> <li>→ Fortschreibung des Nachhaltigkeitsberichts, Turnus bislang unbekannt</li> <li>→ Perspektivisch: Kompakter Nachhaltigkeitsbericht für Bürgerinnen und Bürger</li> <li>→ In Vorbereitung: Gemeinwohlbilanzierung</li> </ul>
 <b>Links &amp; Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="#">Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Arnsberg</a></li> <li>→ <a href="#">BNK in Arnsberg</a></li> <li>→ <a href="#">Teil des Förderprogramms GNK NRW II</a></li> </ul>	

## Fallstudie: Augsburg



### Zielsysteme/Strategien

- Aufbauend auf den Zukunftsleitlinien für Augsburg
- 78 Ziele in 4 Dimensionen
- Bisher keine Formulierung konkreter Zielwerte in den Zukunftsleitlinien
- Nachhaltigkeitseinschätzung für Beschlussvorlagen des Stadtrates bietet zusätzlichen Überblick



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Einteilung in die Dimensionen Ökologie, Soziales, Wirtschaft & Kultur
- Zurzeit Überarbeitung der Indikatoren auf Basis der neuen Zukunftsleitlinien für Augsburg



### Datenbasis

- Primär Nutzung kommunaler Daten
- Ergänzt um Daten lokaler Unternehmen und zivilgesellschaftlicher Akteure
- Erweiterung um Daten aus Bundes- und Landesstatistiken



### Berichtswesen

- Augsburger Nachhaltigkeitsbericht
- Fortschreibung des Berichts alle 6 Jahre
- Darstellung der Indikatoren auf der Homepage (bisher nicht vollständig)
- Perspektivisch jährlicher kurzer Indikatorenbericht gewünscht



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- [Zukunftsleitlinien für Augsburg](#)
- [Nachhaltigkeitsindikatoren der Stadt Augsburg](#)
- [Augsburger Nachhaltigkeitsbericht 2018](#)

Beispieldarstellung: Nachhaltigkeitsindikatoren der Stadt Augsburg

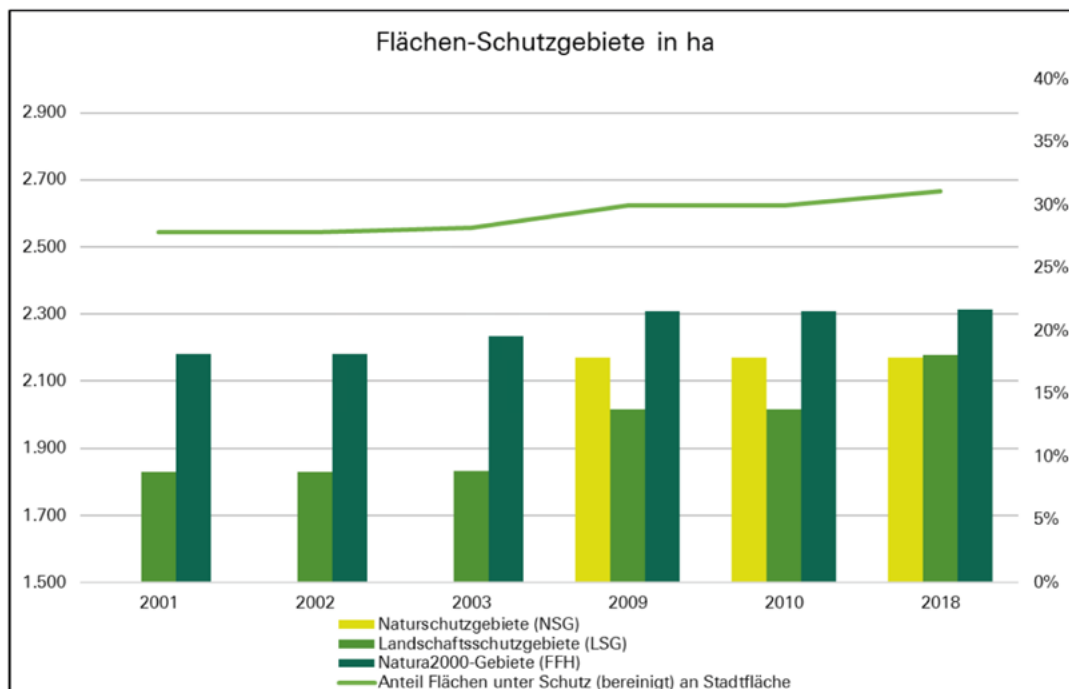
**Indikator: Geschützte Flächen**

Zukunftsleitlinien der Stadt Augsburg  
 Bereich: Ökologische Zukunftsfähigkeit  
 Leitlinie Ö3: Biologische Vielfalt erhalten und entwickeln  
 Ziel Ö3.1: Wertvolle Flächen und Biotope entwickeln und schützen



Letzte Aktualisierung Mai 2019

**Messgröße:** Der Indikator weist die als Natura 2000 (FFH)-Gebiete einschließlich Naturschutzgebiete (NSG) und die als Landschaftsschutzgebiete (LSG) ausgewiesenen Flächen in ha aus. Nicht berücksichtigt sind weitere naturschutzrechtlich geschützte Flächen (Landschaftsbestandteile, Naturdenkmale, die über LSG hinausgehenden Teile des Naturparks Westliche Wälder). Zudem zeigt er den Anteil der unter Schutz gestellten Stadtfläche. (Stichtag 31.12.)



Flächen in ha	2001	2002	2003	2009	2010	2018
Gesamtfläche Stadt Augsburg	14.677,0	14.686,7	14.686,1	14.682,6	14.684,5	14.689,1
Natura2000-Gebiete (FFH)	2.182,0	2.182,0	2.235,0	2.308,6	2.308,4	2.314,5

Abbildung 3: Nachhaltigkeitsindikatoren der Stadt Augsburg © Stadt Augsburg

→ Ö3.1, geschützte Flächen

## Fallstudie: Dormagen



### Zielsysteme/Strategien

- Aufbauend auf der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Dormagen
- Monitoring befasst sich primär mit der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen
- Definition konkreter Zielwerte bei den operativen Zielen der Strategie an einzelnen Stellen erfolgt
- Perspektivisch: Verknüpfung der Datenerhebung mit dem Bereich Smart City



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Themen:
  - Nachhaltige Mobilität
  - Ressourcenschutz & Klimafolgenanpassung
  - Wohnen & Nachhaltige Quartiere
  - Klimaschutz & Energie
  - Globale Verantwortung & Eine Welt
- Überprüfung entlang des aufgestellten Maßnahmenkatalogs



### Datenbasis

- Nutzung der Daten aus dem SDG-Portal
- Ergänzung um weitere kommunale Daten



### Berichtswesen

- Perspektivisch: Veröffentlichung eines Berichts, Wunsch nach guter grafischer Aufbereitung



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Dormagen
- Teil des Förderprogramms GNK NRW II

## Fallstudie: Eltville am Rhein



### Zielsysteme/Strategien

- Aufbauend auf der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Eltville am Rhein
- Definition von Zielen und Handlungsfeldern innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie, momentan Erarbeitung eines Indikatorensystems
- Bislang wurden nicht für alle Ziele konkret zu erreichende Zielwerte festgelegt



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren angedacht
- Verwendung der SDG-Indikatoren für Kommunen, ergänzt um Eltville-spezifische Themen



### Datenbasis

- Nutzung der Daten aus dem SDG-Portal
- Nutzung weiterer kommunaler Daten
- Sammlung und Verwaltung der Daten im SDG-Dashboard



### Berichtswesen

- Perspektivisch: Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts
- Daten und Grafiken aus dem SDG-Dashboard fließen in den Nachhaltigkeitsbericht ein
- Gegebenenfalls Darstellung auf der Homepage



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- [Zukunftsfähige Daseinsvorsorge und Stadtentwicklung – Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Eltville am Rhein](#)
- [SDG-Dashboard](#)



## Fallstudie: Essen



### Zielsysteme/Strategien

- Aufbauend auf der Essener Nachhaltigkeitsstrategie
- Definition konkreter Zielwerte bei den operativen Zielen der Strategie in Teilen bereits erfolgt
- Teilweise Verknüpfung der Ziele mit den Zielen der Strategie Grüne Hauptstadt Essen



### Indikatoren

- Nutzung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Themen:
  - Lebenslanges Lernen & Kultur
  - Soziale Gerechtigkeit & zukunftsfähige Gesellschaft
  - Klima, Ressourcen & Mobilität
  - Globale Verantwortung & Eine Welt
  - Wohnen & Nachhaltige Quartiere
- Perspektivisch: Zusammenstellung eigener, kommunaler Indikatoren ergänzt um einzelne Indikatoren aus bestehenden Indikatorensets wie z. B. SDG-Indikatoren für Kommunen, Nachhaltigkeitsindikatoren der deutschen oder der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie



### Datenbasis

- Primär Nutzung kommunaler Daten
- Erweiterung um Daten aus Bundes- und Landesstatistiken
- Zusätzlich punktuell Daten städtischer Unternehmen



### Berichtswesen

- Perspektivisch: in einem Dashboard visuell ansprechend aufbereitet
- Perspektivisch: Fortschreibung der Daten je nach Verfügbarkeit in unterschiedlichen zeitlichen Abständen
- Perspektivische Verknüpfung mit Ergebnissen des Monitorings zur Grünen Hauptstadt Essen und zum Aktionsplan Nachhaltige Energie und Klima gewünscht



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- Essener Nachhaltigkeitsstrategie
- Die 12 Ziele der „Grünen Hauptstadt Europas – Essen 2017“
- Teil des Förderprogramms *GNK NRW II*

## Fallstudie: Freiburg im Breisgau



### Zielsysteme/Strategien

- Aufbauend auf den Freiburger Nachhaltigkeitszielen
- Verknüpfung der Nachhaltigkeitsziele mit der Haushaltsplanung
- Nachhaltigkeit als dauerhafte Querschnittsaufgabe festgeschrieben
- Integration der Agenda 2030, SDGs wurden den Nachhaltigkeitszielen zugeordnet
- Bislang nur teilweise quantitative Zielwerte zu Zielen festgelegt
- Perspektivisch: Aufbau eines optimierten Steuerungs- und Bewertungssystems



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Integration der SDGs in bestehende Freiburger Nachhaltigkeitsziele aus 12 Handlungsfeldern und 59 Zielen
- Abgleich eigener Indikatoren mit SDG-Indikatoren für Kommunen und GRI-Indikatoren (Global Reporting Initiative)
- Perspektivisch: weitere Indikatoren, Kernindikatoren für jedes Ziel, Benennung konkreter Zielwerte



### Datenbasis

- Primär Nutzung kommunaler und speziell für die Berichterstattung erhobener Daten
- Erweiterung um Daten aus Bundes- und Landesstatistiken
- Erweiterung um Daten von Freiburger Unternehmen
- Sukzessive Sammlung und Darstellung aller kommunalen Daten im Portal FR.ITZ



### Berichtswesen

- Freiburger Nachhaltigkeitsbericht
- Kompakter Nachhaltigkeitsbericht für Bürgerinnen und Bürger inklusive Tu Du's
- Berichte gemäß DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) für städtische Beteiligungen
- Fortschreibung der Berichte alle 2 Jahre
- Veröffentlichung von Daten im stadteigenen Portal FR.ITZ



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- [Freiburger Nachhaltigkeitsberichte](#)
- [Nachhaltigkeit im Portal FR.ITZ](#)
- [Freiburger Nachhaltigkeitsziele](#)

## Beispieldarstellung: Freiburger Nachhaltigkeitsbericht für Bürgerinnen und Bürger

### 6 Mobilität

Stadtverträgliche Mobilität fördern, weniger Verkehrsbelastungen produzieren

#### Was wollen wir in Freiburg erreichen?

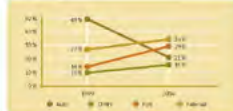
##### Nachhaltigkeitsziele im Handlungsfeld „Mobilität“

1. Verminderung des motorisierten Individualverkehrs
2. Gesteigerte Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)
3. Bestmögliche Nutzung des Fußwegeangebotes
4. Steigerung der Radverkehrsanteile
5. Integriertes Mobilitätsmanagement und alternative Mobilitätsalternativen



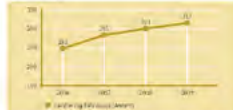
#### Wie entwickelt sich Freiburg?

##### Modal Split



Änderung Wege, die innerhalb Freiburgs mit dem jeweiligen Verkehrsmittel zurückgelegt werden, in Prozent. Werte 2010 und 2020 arbeiten. Bismarckstraße Freiburg ist nicht mehr ablesbar.

##### Carsharing



Die Anzahl der Carsharing-Fahrzeuge innerhalb der Stadt Freiburg wächst kontinuierlich.



#### Was tut die Stadt?

- Die **Freiburger Straßenbahn** der VAG fährt mit Ökostrom.
- Mit dem **Frelo-Fahrradverleih** bietet die Freiburger VAG Bürger\_innen und Besucher\_innen die Möglichkeit, auch ohne eigenes Rad mobil zu sein.
- Auf den **Rad-Vorrang-Routen** am Dreisamener und entlang der Güterbahnstrecke ist man mit dem Fahrrad fast ohne Ampeln schneller unterwegs.
- Das „**Radverkehrs-konzept Freiburg 2020**“ hat zum Ziel, den Radverkehrsanteils auf über 30 Prozent zu steigern und gleichzeitig die Zahl der Fahrradunfälle zu reduzieren. Rund 150 Verleihen sind in der Karte papieren und werden Schritt für Schritt umgesetzt.

#### Tu Du's (einfach mal selbst loslegen)

- **Lege kurze Strecken mit dem Rad zurück.** Das ist gut für das Klima und für deine Gesundheit.
- **Nutze die Regio Karte** in Freiburg und seine Umgebung und fahr mehr Bus und Bahn.
- **Nutze Carsharing-Angebote**, statt ein eigenes Auto zu kaufen.
- **Nutze einen Nachtzug** statt dem Flugzeug für die nächste Ferne.
- **Fahre mehr Bahn** statt Auto, so verunspricht du weniger CO<sub>2</sub>-Spiegel und Lärm.

#### Wo kann ich mich engagieren?

- zum Beispiel hier:
- ADFC Freiburg
  - Critical Mass Freiburg
  - FUS e.V.
  - LastenVelo Freiburg
  - terran e.V.
  - VCD - Verkehrsclub Deutschland Kreisverband Südtirol Oberreis e.V.

Weniger Autoverkehr ist besser für das Klima.



### 11 Klima und Energie

Energieeinsparung und -versorgung sicherstellen

#### Was wollen wir in Freiburg erreichen?

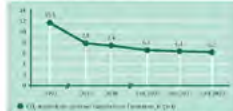
##### Nachhaltigkeitsziele im Handlungsfeld „Klima und Energie“

1. Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 40%
2. Erhebliche Energieeinsparung
3. Nutzung Erneuerbarer Energien und intelligenter Energietechnik
4. Alternative Energieerzeugung
5. Gesamtsystemische Klimaschutzstrategie



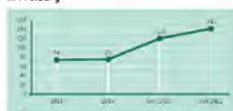
#### Wie entwickelt sich Freiburg?

##### CO<sub>2</sub>-Ausstoß (private Haushalte)



Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Kopf konnte in Freiburg zum Beispieljahr 1992 (11,8 t/capita) gesenkt werden. Überwiegend durch die Parker Abnahme eines Beitrags zu freieren, muss jede Person nur persönlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen einsparen.

##### Erneuerbare Energien bei der Stromerzeugung in Freiburg



Wasserkraftzeit 100 GWh, Solarzeit etwa 10% des Stromverbrauchs im Jahr 2020. Photovoltaik-Ausbauzeit 100 GWh oder etwa 10% des Stromverbrauchs im Jahr 2020, Anteil Biomasse und Winden können erhöhen.



#### Was tut die Stadt?

- Mit dem Förderprogramm „**Klimafreundlich Wohnen**“ unterstützt die Stadt Freiburg private Hauseigentümer\_innen mit finanziellen Zuschüssen bei der energetischen Sanierung von Wohngebäuden im Stadtgebiet.
- Mit dem Programm „**Dem Dach kann mehr!**“ bietet die Stadt Freiburg sowohl für Privathaus-halter als auch für Gewerbetreibende **kostenlose Beratungen zur Umsetzung von Photovoltaikanlagen** auf dem eigenen Dach.
- Das Projekt „**Fifty-Fifty**“ schafft Anreize für Freiburg Schulen, ihren Energieverbrauch zu reduzieren. 50% der Einsparungen fließen direkt an die beteiligten Schulen.

#### Tu Du's (einfach mal selbst loslegen)

- **Heize deine Wohnung** im Winter nur so stark, dass du dich im Pullover wohlfühlst. Wenn du mit dem Anschließen der Heizung etwas verspart, spartest sich dein Körper an die niedrige Temperatur.
- **Installiere eine Solarzelle** auf deinem Dach oder Balkon.
- **Wäsche richtig verschmutzte Wäsche** bei 30°C.
- **Wähle nach Hause zu einem Strom-anbieter**.
- **Achte bei Haushaltsgeräten auf den Stromverbrauch**.

#### Wo kann ich mich engagieren?

- zum Beispiel hier:
- CO<sub>2</sub>-Abgabe e.V.
  - EcoTrends e.V.
  - Foss e.V.
  - Fridays for Future Freiburg
  - Greenpeace Freiburg
  - Solare Zukunft e.V.

Weniger Autos unter Freiburg nachhaltiger.



Abbildung 4: Freiburger Nachhaltigkeitsbericht © Stadt Freiburg im Breisgau

→ Freiburger Nachhaltigkeitsbericht für Bürgerinnen und Bürger

Fallstudie: Haan	
 <b>Zielsysteme/Strategien</b>	 <b>Indikatoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aufbauend auf der Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Haan</li> <li>→ Definition konkreter Zielwerte bei den operativen Zielen der Strategie an einzelnen Stellen erfolgt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren</li> <li>→ Themen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltiger Konsum &amp; gesundes Leben</li> <li>• Nachhaltige Mobilität</li> <li>• Klimaschutz &amp; Energie</li> <li>• Ressourcenschutz &amp; Klimafolgenanpassung</li> <li>• Globale Verantwortung &amp; Eine Welt</li> </ul> </li> <li>→ Überprüfung entlang des aufgestellten Maßnahmenkatalogs</li> </ul>
 <b>Datenbasis</b>	 <b>Berichtswesen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Primär Nutzung kommunaler Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erste Veröffentlichung in Berichtsform für das Jahr 2026 vorgesehen</li> <li>→ Abfrage zum Planungs- und Umsetzungsstand der Maßnahmen erfolgt mindestens einmal im Jahr vor den Haushaltsplanberatungen mit einer Exceltabelle</li> <li>→ Abfrage der Daten/Indikatoren in Planung</li> </ul>
 <b>Links &amp; Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="#">Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Haan</a></li> <li>→ <a href="#">Teil des Förderprogramms GNK NRW II</a></li> </ul>	

## Fallstudie: Mainz



### Zielsysteme/Strategien

- Sammlung einzelner Themen und Indikatoren aus verschiedenen Konzepten und Strategien wie dem „Masterplan 100 % Klimaschutz“ oder übergeordnet der Agenda 2030 der UN
- Verknüpfung der vorhandenen Daten mit den 17 SDGs
- Perspektivisch Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen von *GNK*



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer Indikatoren
- Punktuelle Darstellung der Themen Klimaschutz & Energie, ergänzt durch weitere Indikatoren der Agenda 2030 wie z. B. sozial geförderter Wohnraum
- Perspektivisch: Ausweitung auf weitere Themen im Rahmen von *GNK*



### Datenbasis

- Primär Nutzung kommunaler Daten
- Erweiterung um Daten aus Bundes- und Landesstatistiken



### Berichtswesen

- Darstellung im Dashboard MoNa Mainz
- Perspektivisch: zusätzlicher Bericht, der sich eher an Verwaltung und Politik richtet



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- [Monitor der Nachhaltigkeit \(MoNa\) Mainz](#)
- [Masterplan 100 % Klimaschutz](#)
- [SDG-Modellkommune](#)

### Beispieldarstellung: Mainz

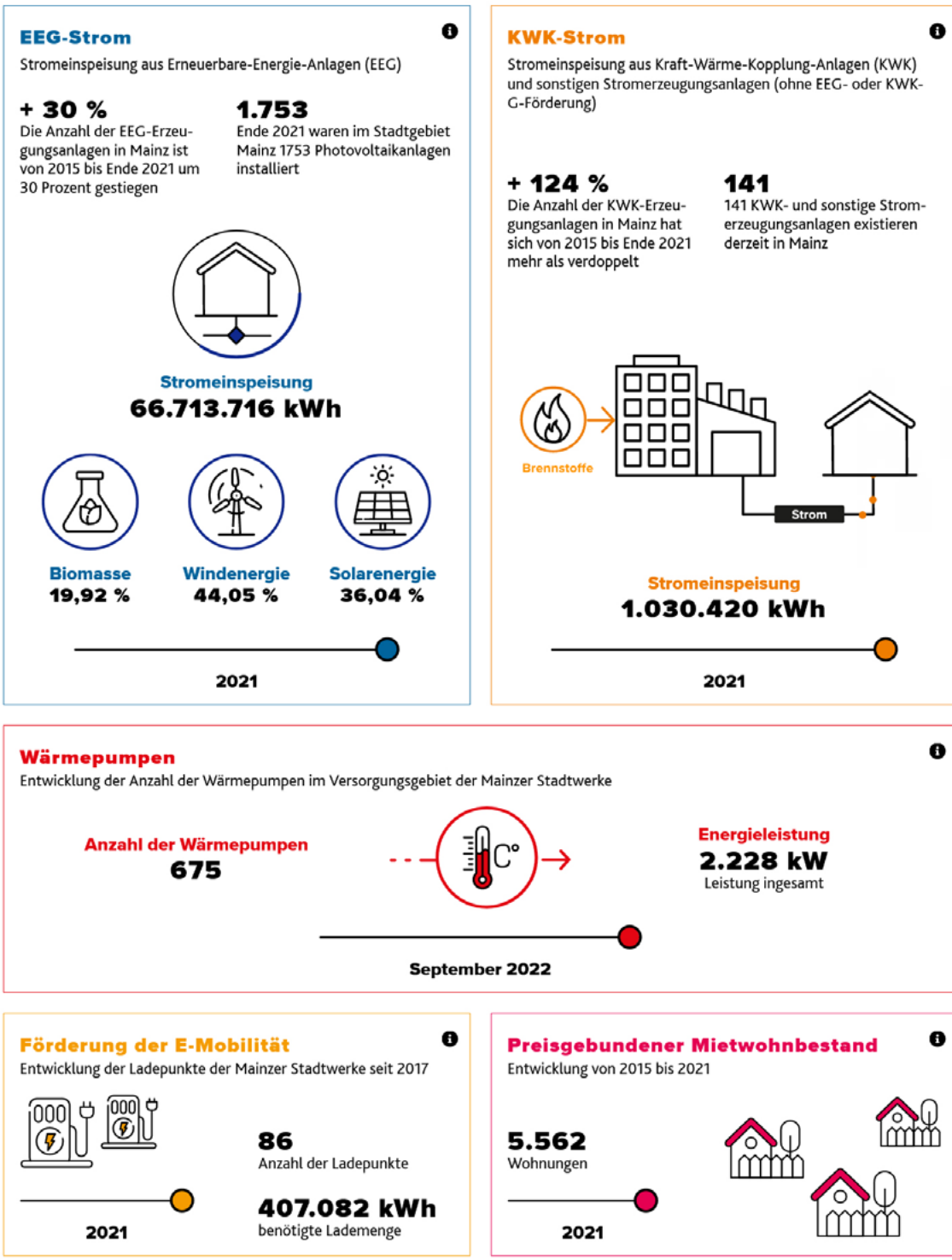


Abbildung 5: Monitor der Nachhaltigkeit (MoNa) Mainz © Mainzer Stadtwerke AG

→ [Monitor der Nachhaltigkeit \(MoNa\) Mainz](#)

## Fallstudie: Stuttgart



### Zielsysteme/Strategien

- Agenda 2030 als Orientierungsrahmen; sektorale Nachhaltigkeitsstrategien
- Monitoring entlang der SDG-Indikatoren für Kommunen
- Prozess der Verknüpfung von Haushaltsplanung und SDGs
- Perspektivisch Aufbau eines finanzwirtschaftlichen Gesamtsteuerungssystems & Leitbilderarbeit mit Orientierung an den SDGs



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Nutzung der SDG-Indikatoren für Kommunen mit Entwicklung eigener Indikatoren, Ergänzungen und Anpassung an die lokalen Gegebenheiten
- Bearbeitung aller 17 SDGs, Erweiterung gegenüber Bericht 2019 unter anderem um die Themenbereiche Digitalisierung und Kultur
- Methodischer Beitrag zum bundesweiten Projekt SDG-Indikatoren für Kommunen



### Datenbasis

- Primär Nutzung eigener kommunaler Daten
- Erweiterung um Daten aus Bundes- und Landesstatistiken
- Datensammlung, -fortschreibung und -aufbereitung durch das Statistische Amt; Koordinierung durch die Abteilung Außenbeziehungen



### Berichtswesen

- Bericht Lebenswertes Stuttgart – die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene (2019 bundesweit erste SDG-Bestandsaufnahme, 2021 zweiter Bericht)
- Fortschreibung des Berichts alle 2 Jahre mit Gemeinderatsbeschluss
- Veröffentlichung eines Voluntary Local Reviews



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- [Lebenswertes Stuttgart – die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene](#)
- [Stuttgart global und nachhaltig](#)
- [Voluntary Local Review](#)

## Beispieldarstellung: Nachhaltigkeitsbericht Lebenswertes Stuttgart

SDG 17 Globale Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

### Praxisbeispiel 35: #futureproofchallenge



#### Kontext:

Im Jubiläumsjahr 2021 hat die Landeshauptstadt Stuttgart im Rahmen der 50-jährigen Städtepartnerschaft mit dem tunesischen Menzel Bourguiba auf digitale Medien und neue virtuelle Wege für den interkulturellen Austausch zwischen den Partnerstädten gesetzt. Aufgrund der Covid-19-Pandemie sind gegenseitige Delegationsbesuche zwischen den Partnerstädten derzeit nicht möglich.

#### Beschreibung / Umsetzung:

Über eine gemeinsame „Nachhaltigkeitschallenge“ wurde ein zeitgemäßer Weg gefunden, die Bürger\*innen zu mehr Nachhaltigkeit im Alltag in den Austausch zu bringen. Am 3. Mai 2021 startete daher die gemeinsame Social Media Challenge mit Menzel Bourguiba unter dem Hashtag „#futureproofchallenge“. Über die städtischen Kanäle bei Facebook und Instagram waren alle Bürger\*innen aus Stuttgart und Menzel Bourguiba eingeladen, ihre persönlichen Tipps für ein soziales und umweltbewusstes Leben zu teilen.

Die Challenge war auf eine Dauer von vier Wochen angelegt, wobei jede Woche ein Post auf dem städtischen Instagram-Kanal @stuttgart.meine.stadt veröffentlicht wurde. Hierfür wurden zwei Filme produziert, die für die Veröffentlichung in Menzel Bourguiba auch in Arabisch untertitelt wurden und sowohl die Partnerstädte kurz porträtieren als auch die Challenge erklären. Dabei wurde einerseits die Partnerstadt Menzel Bourguiba vorgestellt, andererseits verschiedene praxisnahe Tipps und Beispiele gegeben zu den Aktivitäten der Landeshauptstadt Stuttgart im Rahmen der Umsetzung der Agenda 2030 der VN.

#### Erfahrungen / Ergebnisse:

Über die Challenge gelang es, Menschen mit ihrer Kreativität, ihren Bedürfnissen und Ideen zusammen zu bringen und weiter für die Umsetzung der VN-Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 vor Ort zu mobilisieren. Dies beinhaltete unter anderem:

- 6031 Aufrufe der beiden Videos beim städtischen Instagram-Kanal @stuttgart.meine.stadt
- Lokales Radio-Interview mit Vertreter\*innen der Stadtverwaltung in Menzel Bourguiba (Radio8) zu Jubiläum und Challenge
- Veröffentlichung der Filme auf dem Facebook-Kanal von Menzel Bourguiba mit arabischen Untertiteln
- Verschiedene Reposts (Teilen des Beitrags) und Beteiligung etwa von: Wahiba Arres - Miss Tunisia 2014 (34 300 Aufrufe), Deutsche Botschaft Tunis und verschiedene Multiplikatoren in Stuttgart wie z. B.: die Jugendagentur Stuttgart, Stuttgarter Jugendhausgesellschaft, Junge Bibliothek Stuttgart, Stadtbibliothek Stuttgart, Jugendamt Stuttgart, Ausbildung Stadt Stuttgart (Stand 14.07.2021).

#### Referat / Amt / Eigenbetrieb:

Abteilung Außenbeziehungen im Referat Verwaltungskoordination, Kommunikation und Internationales

#### Weiterführende Literatur / Links:

<https://www.stuttgart.de/leben/internationale-beziehungen/stuttgarts-partnerstaedte/50-jahre-menzel-bourguiba/jahre-menzel-bourguiba.php> (Letzter Zugriff: 06.09.2021)

Abbildung 6: Lebenswertes Stuttgart © Landeshauptstadt Stuttgart

→ Lebenswertes Stuttgart – die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene



## Fallstudie: Verbandsgemeinde Sprendlingen-Gensingen



### Zielsysteme/Strategien

- Momentan Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie
- Bereits seit 2016 Erstellung verwaltungsinterner Nachhaltigkeitsberichte



### Indikatoren

- Verwendung quantitativer und qualitativer Indikatoren
- Nutzung der im BNK festgeschriebenen Indikatoren
- Bearbeitung aller Steuerungskriterien und Handlungsfelder des BNK nach dem Prinzip „Comply or explain“



### Datenbasis

- Primär Nutzung der Daten aus dem SDG-Portal
- Ergänzung um weitere kommunale Daten



### Berichtswesen

- Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune
- Fortschreibung jährlich geplant



### Links & Teilnahme an ausgewählten Förderprogrammen

- Nachhaltigkeitsberichte der Verbandsgemeinde Sprendlingen-Gensingen
- Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune
- Teil des Projektes *Global Nachhaltige Kommune Pfalz*

## II. DATENQUELLEN

Die Daten des kommunalen Nachhaltigkeitsmonitorings können aus einer Reihe unterschiedlicher Quellen stammen, dazu zählen unter anderem:

- Eigene kommunale Daten
- SDG-Portal
- die Website: Wegweiser Kommune, <https://www.wegweiser-kommune.de/home>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder

- Datenbanken der Bundes- und Landesministerien
- Zivilgesellschaftliche Akteure vor Ort
- Ortsansässige Unternehmen

Entscheidend sind dabei Faktoren wie Verfügbarkeit, Aktualität, Transparenz des Erhebungsprozesses und viele weitere.

## III. RELEVANTE TECHNISCHE SYSTEME UND DATENBANKEN

### SDG-Portal

#### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das SDG-Portal stellt Indikatoren, Maßnahmen und Berichte zur Umsetzung der SDGs in deutschen Kommunen dar.

#### Datenbasis und -beschaffung

Das SDG-Portal bildet das Indikatorenset ab, das im Rahmen des Projekts „SDG-Indikatoren für Kommunen“ und „Monitor Nachhaltige Kommune“ entwickelt wurde. Als zentrale Quellen kommen vor allem die statistischen Ämter des Bundes und der Länder, weitere Behörden oder Forschungseinrichtungen infrage.

Insgesamt wurden 56 Indikatoren vom Typ I identifiziert. Typ-I-Indikatoren weisen eine hohe Validität auf und liegen mindestens für kreisfreie Städte und Kreise, im Idealfall auch für kreisangehörige Städte und Gemeinden ab 5.000 Einwohnenden so vor, dass sie im SDG-Portal gesammelt bereitgestellt werden können. Darüber hinaus wurden 64 Indikatoren vom Typ II

erarbeitet, die eine hohe Validität aufweisen, nicht jedoch zentral erhoben werden, sodass lediglich deren Definitionen im SDG-Portal aufgerufen werden können.

#### Visualisierung und Anwendung

Das SDG-Portal bietet die Möglichkeit, die zeitliche Entwicklung der Nachhaltigkeitsindikatoren einer Kommune zu betrachten oder einen Vergleich zwischen zwei Kommunen vorzunehmen. Die Daten werden grafisch aufbereitet und die Entwicklung über ein Ampelsystem veranschaulicht. Die Daten werden, wo möglich, für alle Städte und Gemeinden über 5.000 Einwohnenden sowie alle Landkreise dargestellt.

#### Quellen

Bertelsmann Stiftung (2021):

- <https://sdg-portal.de/de/ueber-das-projekt/>
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (o. J.):
- <https://sdg-portal.de/de/ueber-das-projekt/woher-kommen-unsere-daten>

## Wegweiser Kommune

### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das Monitoring-Portal Wegweiser Kommune wurde von der Bertelsmann Stiftung entwickelt und widmet sich kommunalen und regionalen Entwicklungen mit Indikatorensets zu elf verschiedenen Themenbereichen, wobei ein klarer Fokus auf dem Thema Demografie liegt. Dies zeigt sich vor allem in der vom Projektträger vorgenommenen Definition von Demografietypen und Zuweisung der Kommunen.

### Visualisierung und Anwendung

In einer übersichtlich gestalteten Benutzeroberfläche lassen sich Indikatoren/Themen für einzelne oder mehrere Kommunen auswählen und miteinander vergleichen, es liegen Datensätze zu rund 3.500 Kommunen in Deutschland vor. Die Daten können entweder in tabellarischer Form oder aufbereitet als Grafik oder Karte abgerufen werden. Darüber hinaus lassen sich die Daten nach Auswahl von Kommune und Themenbereich in Berichtsform herunterladen.

### Datenbasis und -beschaffung

Die verwendeten Daten stammen aus verschiedenen öffentlich zugänglichen Quellen (unter anderem statistische Ämter der Länder und des Bundes), die jeweils nach Quelle und Datenstand gekennzeichnet sind. Die Zusammenstellung und Berechnung erfolgte durch die Universität Bochum, das BBSR und die FORA Bottrop.

### Quellen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (o.J.): Methodik  
→ <https://www.wegweiser-kommune.de/methodik>  
[10.12.2021]

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (o.J.): Kommunale Daten für eine innovative Zukunft  
→ <https://www.wegweiser-kommune.de/>  
[10.12.2021]

## Monitor Nachhaltige Kommune

### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) erarbeitet seit 2015 im Projekt „Monitor Nachhaltige Kommune“ umfangreiche Nachhaltigkeitsindikatoren für ein Nachhaltigkeitsmonitoring auf kommunaler Ebene. Das im Auftrag der Bertelsmann Stiftung umgesetzte Projekt setzt dabei seit 2017 den Fokus auf die 17 SDGs der Vereinten Nationen. Durch eine umfangreiche Arbeitsgruppe wurden bereits drei Publikationen veröffentlicht, in denen ein Indikatorenkatalog unter der Berücksichtigung der Themengebiete Stadt- und Kreisentwicklung, Klima und Energie, Pflege, Digitalisierung sowie kommunale Entwicklungspolitik erarbeitet und evaluiert wurde. Darüber hinaus wird erprobt, wie sich neue Daten für Nachhaltigkeitsindikatoren aus offenen Quellen generieren lassen und es wird eine Verbesserung der „vertikalen“ Integration der Nachhaltigkeitsindikatoren der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, exemplarisch in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, angestrebt.

Das in Berichtsform erscheinende Unterstützungsangebot bildet die derzeitige Sachlage in der Umsetzung von kommunalen Maßnahmen und Bemühungen in der gesamten Kommunallandschaft ab. Diese Erkenntnisse wurden über repräsentative Bevölkerungsumfragen und Fach-Interviews zu den jeweiligen Themengebieten gewonnen. Im Projekt werden auch die „SDG-Indikatoren für Kommunen“ direkt genutzt, um einen Überblick über die Gesamtlage deutscher Kommunen zu erhalten.

### Quelle

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Hrsg.) (o.J.): Monitor Nachhaltige Kommune IV  
→ <https://difu.de/projekte/monitor-nachhaltige-kommune-iv> [13.12.2021]

## Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK)

60

### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Nach dem Prinzip des Deutschen Nachhaltigkeitskodex und der freiwilligen Möglichkeit für Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsbeiträge darzulegen, wurde eine ähnliche Möglichkeit der standardisierten kommunalen Berichterstattung durch den Rat für Nachhaltigkeit initiiert.

Der Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK) verfolgt das Ziel, eine einheitliche und transparente kommunale Nachhaltigkeitsberichterstattung zu fördern. Er baut auf dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex auf, der sich seit 2011 als Instrument zur Berichterstattung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen etabliert hat. Im Rahmen eines „Multi-Stakeholder-Dialogs“ wurde eine Handreichung für Kommunen entwickelt, die seit 2021 in Zusammenarbeit mit der *SKEW* in mehr als 20 deutschen Kommunen erstmals praktisch angewendet und erprobt wird.

Mit dem Berichtsrahmen erarbeiten die Kommunen Strategien, Ziele und aussagekräftige Indikatoren zur Messung ihres Nachhaltigkeitsprozesses. Die Standardisierung der Berichtsform schafft darüber hinaus mehr Transparenz und eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Kommunen. Dabei ist der Berichtsrahmen überwiegend qualitativ und nur teilweise quantitativ ausgerichtet. Inhaltlich werden die 17 SDGs in neun Steuerungskriterien sowie neun Handlungsfelder integriert. Mit dem Prinzip „Comply or explain“ ist es den Kommunen zwar freigestellt, auf einzelne SDGs nicht einzugehen, jedoch muss diese Entscheidung begründet werden. Für Kommunen, die noch am Anfang stehen, gibt es zudem eine schlankere Kompaktversion des Berichts.

Der Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune wird momentan in einer Pilotphase in Kooperation mit der *SKEW* von mehr als 20 Kommunen bundesweit erprobt, um die praktische Umsetzbarkeit und mögliche Anpassungsbedarfe zu eruieren.

### Quelle

Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2021): Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune auf Basis des DNK – Ergebnis eines Stakeholderprozesses des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Berlin

## SDG-Dashboard

### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das SDG-Dashboard ist ein 2021 ins Leben gerufenes Unterstützungsangebot der *Servicestelle Kommunen der Einen Welt (SKEW)* von Engagement Global und der Forschungsstätte Evangelischer Studiengemeinschaft e.V. (FEST). Das SDG-Dashboard soll Kommunen für die Erfassung und Evaluation von SDG-Messgrößen eine Plattform bieten. Zur Zielgruppe des Projekts gehören sowohl Kommunen ohne Nachhaltigkeitsstrategie als auch bereits erfahrene Kommunen. Für Kommunen, die erstmalig ein Monitoring aufbauen, soll das Dashboard zusätzliche Orientierungs- und Anknüpfungspunkte bieten, während Kommunen mit mehr Erfahrung das Dashboard als Werkzeug zur Überprüfung und Berichterstattung nutzen können.

### Visualisierung und Anwendung

Das Dashboard verfügt über eine Erhebungsebene und eine Visualisierungsebene. Während auf der Erhebungsebene die SDGs operationalisiert werden, werden auf der Visualisierungsebene über die Tools „SDG-Bezüge“, „Entwicklung“, „Vergleich“, „Zielwert“ und „Zielpfad“ die aktuellen Werte in den gesamtstädtischen Nachhaltigkeitskontext eingeordnet.

Mit der Eingabe der themenübergreifenden Messgrößen und der Verbindung mit längerfristigen Zielen soll ein besseres Monitoring im Nachhaltigkeitsprozess und eine effektivere Steuerung von weiteren Maßnahmen gewährleistet werden.

Den Kommunen wird im Projekt eine vorprogrammierte Exceldatei zur Verfügung gestellt. In der Tabelle liegen für die 17 Sustainable Development Goals insgesamt 87 einheitliche Indikatoren mit drei bis sechs Indikatoren pro SDG, die mit den Werten der Kommunen ausgefüllt werden. Die eingetragenen Kennzahlen werden mit zuvor formulierten Zielwerten verknüpft, und über errechnete Indikatorwerte wird die Tendenz über ein Ampelsystem angezeigt. Das Projekt bietet darüber hinaus Unterstützung bei der Bearbeitung des Dashboards und der zusätzlichen Indikatorenentwicklung an.

### Datenbasis und -beschaffung

Die Mehrheit der Daten wird aus amtlichen Statistiken gewonnen und auf dem „SDG-Portal“ sowie dem „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung bereitgestellt. Darüber hinaus wird das Indikatorenset um entwicklungspolitische Bezüge erweitert und kann um standortspezifische Indikatoren ergänzt werden. Hier müssen geeignete Indikatoren zunächst entwickelt und die entsprechenden Daten eventuell noch erhoben werden.

### Quelle

Engagement Global (Hrsg.) (2021):  
Das SDG-Dashboard

→ <https://skew.engagement-global.de/sdg-dashboard.html> [10.12.2021]

# KomMonitor

## Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das Monitoringsystem „KomMonitor“ wurde zwischen 2017 und 2021 durch die Hochschule Bochum und die Ruhr-Universität Bochum entwickelt und in Zusammenarbeit mit den Praxispartnern der Städte Mülheim an der Ruhr und Essen abgewickelt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung förderte das Projekt über seine Initiative „Kommunen Innovativ“. Darüber hinaus wurde das Projekt vom Deutschen Institut für Urbanistik und dem Institut Raum & Energie wissenschaftlich begleitet. Perspektivisch ist eine Ausweitung auf weitere Kommunen geplant und zum Teil bereits in der Umsetzung.

KomMonitor bietet eine öffentlich zugängliche, webbasierte Kartenanwendung, in der städtische Prozesse beobachtet und kontrolliert werden können. Hierbei werden quantitative Daten in einem geografischen Informationssystem (GIS-System) interaktiv dargestellt. Die Auswahl an Themengebieten sowie die dazugehörigen Indikatoren und Datensätze lassen sich individuell in das GIS-System integrieren. Somit bietet KomMonitor Kommunen eine technische Infrastruktur, die für die spezifischen Anforderungen und Indikatoren anpassbar ist. Der Grad der Zugänglichkeit von Informationen kann dabei individuell und nach Nutzergruppen getrennt festgelegt werden. Somit kann das Tool sowohl der internen Datenaufbereitung als auch einer datenschutzkonformen öffentlichen Darstellung der Entwicklungen dienen. Das Monitoringsystem agiert insbesondere auf kleinräumiger Ebene. Daten können hier auf Raster-, Quartiers- sowie auf der Stadtteil-Ebene dargestellt werden.

## Datenbasis und -beschaffung

Im Web-GIS-System besteht die Möglichkeit, quantitative Daten und Georessourcen darzustellen. Als Georessourcen lassen sich sowohl Punkt-, Linien- und Flächendaten als auch WMS- und WFS-Daten integrieren. Innerhalb des Projekts bildeten vornehmlich kommunale Statistiken die Basis für das Monitoring. Weiterhin fungieren diese Basisdaten durch die Einordnung über Zielwerte oder die Bildung von Klassifikationen als weitere Indikatoren, die durch eine themenspezifische und -übergreifende Aggregation wiederum zu Leitindikatoren zusammengefasst werden. Die Themenfelder und Indikatoren können von den Gemeinden selbstständig festgelegt werden.

## Visualisierung und Anwendung

Neben der raumzeitlichen Darstellung der Daten werden weitere Tools für ein detailliertes Monitoring geboten. Dazu gehören die Möglichkeiten der Bilanzierung, die Visualisierung von statistischen Diagrammen, Berechnungen von Regressionen sowie Erreichbarkeitsanalysen. Filter und Zeitreihen ermöglichen partielle und individuelle Vergleiche und die Erfassung von Trends.

## Quellen

Hochschule Bochum (Hrsg.) (2021a):  
Forschung & Entwicklung (2017–2021)  
→ <https://kommonitor.de/hintergrund/>  
[02.12.2021]

Hochschule Bochum (Hrsg.) (2021b):  
Was kann KomMonitor?  
→ <https://kommonitor.de/was-kann-kommonitor/>  
[02.12.2021]

Hochschule Bochum (Hrsg.) (2021c):  
Das Indikatorensystem in KomMonitor  
→ <https://kommonitor.de/indikatorik/>  
[03.12.2021]

# IV. BEISPIELE FÜR DIE VISUELLE DATENAUFBEREITUNG

Die Daten und Indikatoren können auf verschiedene Art dargestellt werden. Neben reinen Tabellenformaten sind dabei vor allem visuelle Datenaufbereitungen interessant, um die Datenlage und die zeitliche Entwicklung der Daten verständlich und ansprechend aufzubereiten. Neben animierten Dashboards wie dem Monitor der Nachhaltigkeit in Mainz (siehe Exkurs I) werden Dia-

gramme und Web-GIS-basierte Kartendarstellungen genutzt, um die Daten darzustellen. Zur einfacheren Interpretation zeitlicher Entwicklung und Trends in den Daten finden sich in Berichten zur Nachhaltigkeit Ampelsysteme oder Wetterdarstellungen, die Verbesserungen, Verschlechterungen oder Stagnation der Indikatoren schnell fassbar darstellen.

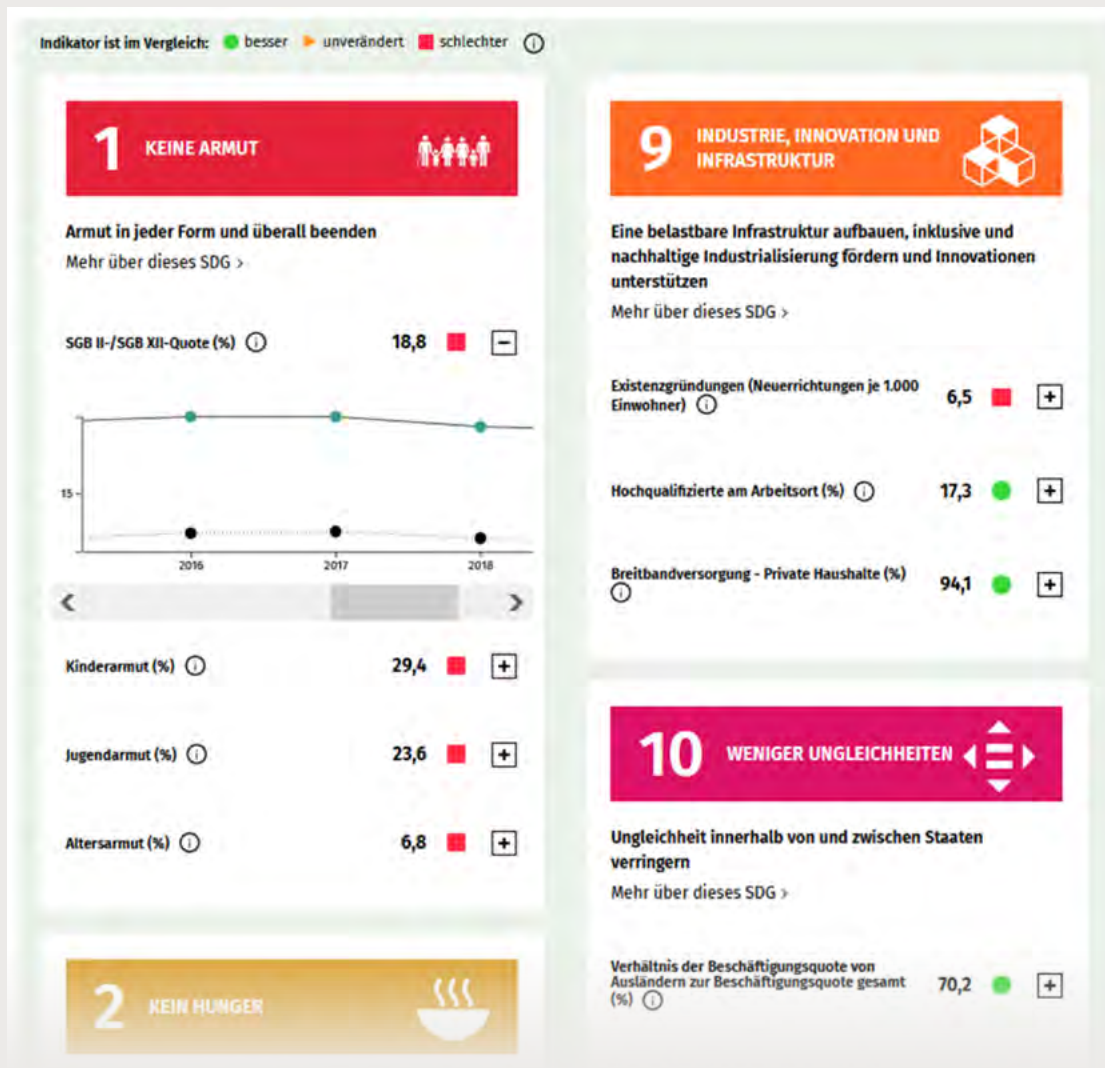


Abbildung 7: SDG-Portal – Ampeldarstellung für die Indikatorentwicklung

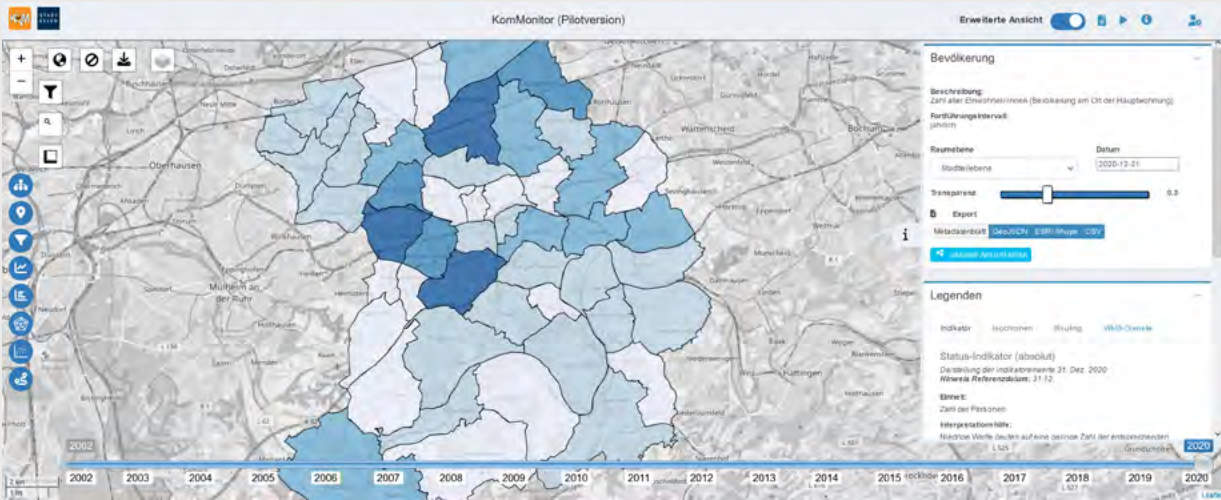


Abbildung 8: KomMonitor – Web-GIS-basierte Kartendarstellung

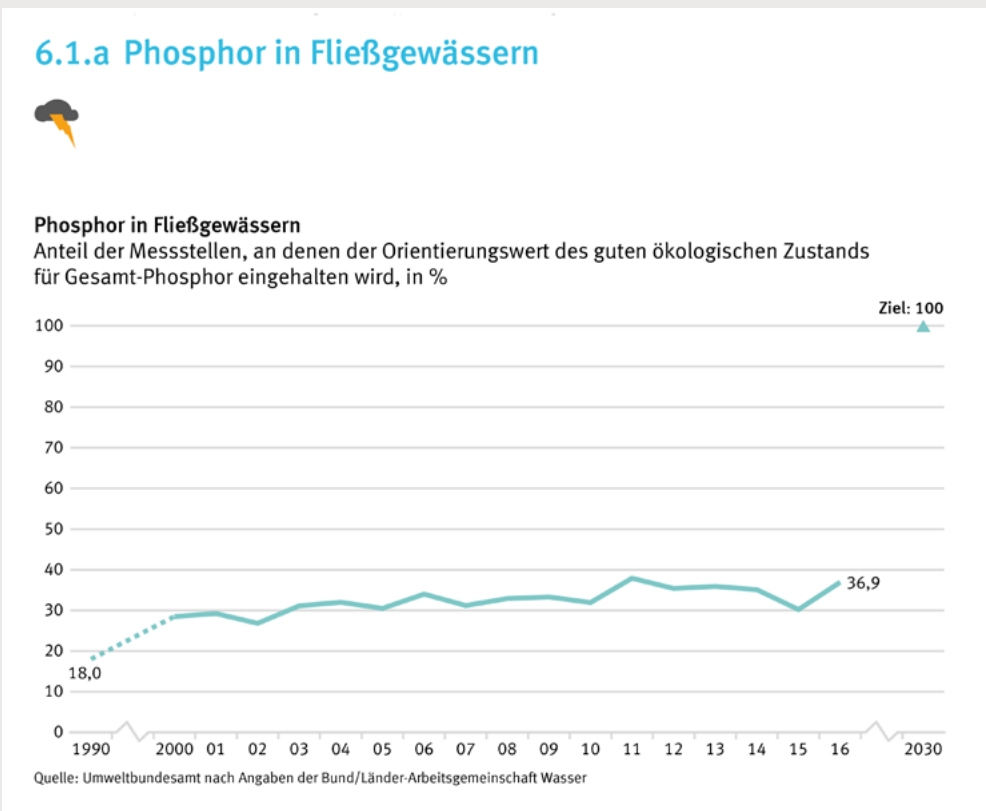


Abbildung 9: Indikatorenbericht der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie – Wettersymbolik für die Indikatorenentwicklung

### Quellen

Bertelsmann Stiftung (2021): → <https://sdg-portal.de/de/ueber-das-projekt/>

Hochschule Bochum (Hrsg.) (2021d): → <https://kommonitor.de/>

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018): → Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Indikatorenbericht 2018



## V. BERATUNGS- UND FÖRDERANGEBOTE

### Global Nachhaltige Kommune (GNK)

#### Ausgangslage und Projektbeschreibung

Das Projekt der *SKEW* unterstützt die Übersetzung der SDGs auf die kommunale Ebene. Obwohl die Grundprinzipien und Ziele der Agenda 2030 global gelten, hängt ihre Verwirklichung in erster Linie von konkreten Aktivitäten auf lokaler Ebene ab. In Gemeinden, Städten und Landkreisen werden sie gelebt und spiegeln nahezu alle Aufgabenfelder der kommunalen Daseinsvorsorge wider. Eine bewusste Lokalisierung und Verankerung der SDGs im Verwaltungsalltag trägt daher zur inklusiven und nachhaltigen Kommunalentwicklung bei. Dies erfordert wiederum eine integrierte und zukunftsgerichtete Herangehensweise. Zudem ist ein kompetentes Management der zahlreichen kommunalen Nachhaltigkeits- und Entwicklungsinitiativen gefordert. Hier können sich Kommunen vom Projekt *Global Nachhaltige Kommune* der *SKEW* auf vielfältige Weise unterstützen lassen. Die Unterstützungsleistungen werden aktuell in 11 Bundesländern mit mehr als 170 Kommunen in Anspruch genommen. Allein in NRW werden 39 Kommunen unterstützt (*GNK NRW*, vgl. Kapitel 1.1.).

#### Informationen und Austausch zur Agenda 2030

Bei verschiedenen Veranstaltungen können sich Kommunen im Detail über die Agenda 2030 informieren und sich mit Fachleuten anderer Kommunen über die lokal gelebte Praxis nachhaltiger Entwicklung austauschen. Kommunen, die eigene Veranstaltungen zur Agenda 2030 durchführen wollen, erhalten beratende wie finanzielle Unterstützung.

#### Orientierung durch kommunale Nachhaltigkeitsstrategien und -berichte

Eine umfassende integrierte Nachhaltigkeitsstrategie ist Voraussetzung und Richtschnur einer vorausschauenden nachhaltigen Kommunalentwicklung. Nachhaltigkeitsstrategien rüsten die Kommunen für die Zukunft und sind ein nützliches Instrument, um die Zielerreichung der SDGs besser steuern und monitoren zu können. Beratungsleistungen unterstützen Kommunen je nach Bedarf bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsstrategien, der Fortschreibung von Nachhaltigkeitsberichten, Voluntary Local Reviews (VLRs) oder dem Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK).

#### Instrumente aus dem SDG-Werkzeugkasten

Das Projekt *GNK* nutzt den SDG-Werkzeugkasten, der zahlreiche positive Beispiele einer lokalen nachhaltigen Entwicklung und ganzheitliche Nachhaltigkeitsprozesse von Kommunen, ein Dashboard zur Erfassung von SDG-Indikatoren, Trainings zu Indikatorenentwicklung und SDG-Kommunikation, Online-Seminare zum Nachhaltigkeitsmanagements und SDG-Materialien umfasst.

#### Mitzeichnung der Musterresolution zur Agenda 2030

Mit der Unterzeichnung der Musterresolution des Deutschen Städtetags und des Rats der Gemeinden und Regionen Europas mit dem Titel „2030 – Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ bekennen sich Kommunen zu einer nachhaltigen Entwicklung vor Ort und weltweit.

Das Projekt *GNK* fördert die interkommunale Beratung und lädt regelmäßig alle Unterzeichnerkommunen zum Fachaustausch zu einem bundesweiten Vernetzungstreffen ein. Dem „Club der Agenda 2030 Kommunen“ gehören über 200 Kommunen an.

#### Quelle

→ <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html>

## Koordination kommunaler Entwicklungspolitik (KEPOL)

Bei KEPOL handelt es sich um ein Angebot der SKEW von Engagement Global, das zum Ziel hat, Kommunen bei der Förderung einer Personalstelle zur Koordination und Umsetzung entwicklungspolitischen Engagements zu unterstützen. Hierfür können Mittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beantragt werden, die als Zuschuss für Personalressourcen verwendet werden können. Bedingung für die Förderung ist die Festlegung eines entwicklungspolitischen Projektziels, das durch die Koordinierenden erreicht werden soll. Antragsberechtigt sind Kommunalverwaltungen.

### Quelle

→ <https://skew.engagement-global.de/koordination-kommunaler-entwicklungspolitik.html>

## SDG-Indikatoren für Kommunen

„SDG-Indikatoren für Kommunen“ ist eine 2017 gegründete Arbeitsgruppe, der folgende Mitglieder angehören: Bertelsmann Stiftung, das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, der Deutsche Landkreistag, der Deutsche Städtetag, der Deutsche Städte- und Gemeindebund, das Deutsche Institut für Urbanistik, ICLEI – Local Governments for Sustainability und der Rat der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion.

Dem Projektbeirat gehören zudem Vertretende der Städte und Landkreise an, die am Projekt der Bertelsmann Stiftung beteiligt sind (zur Zeit: Stadt Arnsberg, Stadt Freiburg i. Brsg., Stadt Eltville am Rhein, Stadt Geestland, Stadt Münster, Landeshauptstadt Stuttgart sowie Landkreis Cochem-Zell und Kreis Lippe), Vertretende der kommunalen Spitzenverbände, der *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt* von Engagement Global, des Rates für Nachhaltige Entwicklung, der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW sowie weitere Fachexpertinnen und Fachexperten.

### Quelle

→ <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/projektnachrichten/sdg-indikatoren-fuer-kommunen#link-tab-114203-10>

## VI. INTERVIEW-LEITFÄDEN

Leitfaden für die Interviews mit Fachleuten	
<b>Verständnis von Monitoring und dazugehörige Merkmale</b>	Was ist Ihr Verständnis von kommunalem Monitoring?
<b>Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Umsetzung von Monitoringsystemen</b>	Welche Faktoren sollten für eine erfolgreiche Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmonitorings beachtet werden? Welche Hemmnisse und Schwierigkeiten treten auch auf?
<b>Rolle des Monitorings für die Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung?</b>	Welche Rolle spielt Monitoring für eine nachhaltige Stadtentwicklung für Sie?
<b>Einbindung der SDGs und der globalen Verantwortung</b>	Wie werden die Sustainable Development Goals (SDGs) und die Frage nach der Globalen Verantwortung von Kommunen aus Ihrer Sicht in ein kommunales Monitoring eingebunden?
<b>Best-Practice-Beispiele</b>	Welche kommunalen Praxisbeispiele kennen Sie?

Leitfaden für die Interviews mit Kommunen	
<b>Einstiegsfrage</b>	Wenn Sie einer Kollegin aus einer benachbarten Kommune in wenigen Minuten ihr Nachhaltigkeitsmonitoring vorstellen müssten, wie würden Sie es beschreiben?
<b>Charakteristika des Monitorings</b>	Welche kommunalen Aktivitäten werden über das Nachhaltigkeitsmonitoring abgebildet?
	Welche Rolle spielt das Thema globale Verantwortung in Ihrem Nachhaltigkeitsmonitoring?
<b>Entstehung</b>	Können Sie die wesentlichen Gründe für die Einführung des Monitoringsystems kurz zusammenfassen?
	Welche Akteure waren an der Einführung/Entstehung beteiligt?
<b>Erwartungen/Bedeutung</b>	Welche Erwartungen waren und sind an das Monitoring geknüpft?
	Nehmen wir an, die Informationen für das Monitoring wurden gesammelt und erhoben und liegen vollständig vor. Wie werden die Ergebnisse weitergenutzt?
<b>Umsetzung</b>	Wie verändert das Monitoring in Ihrer Wahrnehmung die Arbeit und das Handeln der Verwaltung respektive wie, glauben Sie, wird es das zukünftig tun?
	Wie ist das Zusammenspiel im Monitoring zwischen Politik und Verwaltung?
	Welchen Einfluss bzw. welche Mitwirkungsmöglichkeiten durch Zivilgesellschaft/Bürgerschaft bestehen?
<b>Meilensteine/Hemmnisse</b>	Was waren/sind die zentralen Meilensteine und Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Umsetzung?
	An welchen Punkten im Prozess gab es Hemmnisse und Stolpersteine, die überwunden werden mussten?
<b>Zukunftsperspektiven und Unterstützungsbedarf</b>	Wenn Sie fünf Jahre in die Zukunft blicken, wo wird Ihr Monitoring stehen?
	Wie könnten die Kommunen bei der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmonitorings am besten extern unterstützt werden?

# LITERATUR

- Assmann, D.; Honold, J.; Grabow, B.; Roose, J. (2018): SDG-Indikatoren für Kommunen. Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen, Bonn.
- Hanusch, M. (2018): Monitoring. In: Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover.
- Jacoby, C. (Hrsg.) (2009): Monitoring und Evaluation von Stadt- und Regionalentwicklung. Arbeitsmaterial der AR Hannover = Arbeitsmaterial der ARL, 350.
- Jenssen, T. (2020): Vom Kennwert zum System – Prospektive Nachhaltigkeitsindikatoren der Landnutzung.
- Jossin, J.; Peters, O.; Scheller, H. (2021): Ebenenübergreifendes Monitoring von Nachhaltigkeit. In: Informationen zur Raumentwicklung 48, 1, 56–59.
- Koch, F.; Krellenberg, K. (2021): Nachhaltige Stadtentwicklung. Die Umsetzung der Sustainable Development Goals auf kommunaler Ebene. Wiesbaden. = Essentials Ser.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Beltz.
- Milbert, A.; Müller, A.; Schmidt-Seiwert, V. (2021): Ebenenübergreifendes Monitoring. In: Informationen zur Raumentwicklung 48, 1, 20–31.
- Schonlau, M.; Danowski-Buhren, C.; Guth, M.; Klein, U.; Lindner, A. (2019): Integriertes Monitoring als Werkzeug einer nachhaltigen Stadtentwicklung. In: IS THIS THE REAL WORLD? Perfect Smart Cities vs. Real Emotional Cities. Proceedings of REAL CORP 2019, 24th International Conference on Urban Development, Regional Planning and Information Society, 453–462.
- Spiel, C.; Gradinger, P.; Lüftenegger, M. (2010): Grundlagen der Evaluationsforschung. In: Holling, H. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation. o. O., 223–232. = Handbuch der Psychologie / hrsg. von Jürgen Bengel u.a., Bd. 13.
- Weick, T. (Hrsg.) (2007): Monitoring in der Raumordnung. Beispiele für Ansätze zur Überwachung der Umweltauswirkungen bei der Plandurchführung aus Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland. Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover. = Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 336.
- Weith, T. (2018): Evaluation. In: Döring, T.; Helbrecht, I.; Schmidt, C.; Grotefels, S.; Blotevogel, H.H.; Jessen, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, 623–638.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttmann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim, 227–255.

# FÖRDERER UND KOOPERATIONSPARTNER – DIE BETEILIGUNGSSTRUKTUR DER SKEW

70

Die *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt* von Engagement Global gGmbH wird finanziell gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie der Länder Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Durch unsere Gremien Programmbeirat und Programmkommission beteiligen wir unsere Förderer und Kooperationspartner an der Fortentwicklung unserer Angebote.

Einzelne Projekte werden zudem beispielsweise durch das Auswärtige Amt und das Land Berlin gefördert oder in Kooperation mit Partnern wie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) durchgeführt.

## Programmbeirat



## Programmkommission



# PUBLIKATIONEN DER SKEW

Die *Servicestelle Kommunen in der Einen Welt* stellt alle ihre Publikationen und Informationsmaterialien zum kostenfreien Bestellen (sofern noch nicht vergriffen) oder als Download auf ihrer Homepage bereit:

→ <https://skew.engagement-global.de/publikationen.html>

## Schriftenreihe Dialog Global

- Nr. 65: Wettbewerb Hauptstadt des Fairen Handels 2021 – So setzen Kommunen den fairen Handel um. Bonn, Dezember 2022
- Nr. 64: Deutsch-türkische Städtepartnerschaften zur Stärkung von Aufnahmekommunen für Geflüchtete in der Türkei, Bonn, Oktober 2021
- Nr. 63: Gutachten zu Migration und Entwicklung auf kommunaler Ebene 2020 – Stand und Potenziale der Zusammenarbeit von migrantischen Akteurinnen und Akteuren und Kommunen. Bonn, Dezember 2021
- Nr. 62: Grenzenlos nachhaltig – Kommunale Umsetzung der Agenda 2030 in der Bodenseeregion. Bonn, Oktober 2021
- Nr. 61: Klimapartnerschaften – Dokumentation der sechsten Projektphase. Bonn, Februar 2021
- Nr. 60: Ökosoziale Beschaffung – Gemeinsam auf kommunaler Ebene vorangehen. Eine Einführung mit Tipps für Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Bonn, Januar 2021
- Nr. 57: Finanzielle Unterstützung für kommunale Partnerschaften – Über die Schulter geschaut: Aus den Erfahrungen anderer lernen. Bonn, September 2020
- Nr. 56: Einbindung sozialer Kriterien nach der Vergaberechtsreform im Unterschwellenbereich. Bonn, März 2020
- Nr. 55: Gute Beispiele „Migration und Entwicklung“. Bonn, Februar 2020
- Nr. 9: Partner für Eine Welt – Gestaltung und Nutzen kommunaler Partnerschaften. Ein Praxisleitfaden. Bonn, Mai 2019

## Schriftenreihe Material

- Nr. 113: Ein Leitfaden für die SDG-Kommunikation. Bonn, November 2022
- Nr. 112: Überzeugend für kommunale Entwicklungspolitik argumentieren. Bonn, August 2022
- Nr. 111: Voluntary Local Reviews – Handreichung zur „Freiwilligen Lokalen Berichterstattung“ über die Umsetzung der Agenda 2030. Bonn, Juni 2022
- Nr. 110: Kommunikation mit dem Markt. Für eine nachhaltige öffentliche Beschaffung. Bonn, Januar 2022

## Sonstige Publikationen:

- Unsere Angebote. Bonn, November 2022
- Mit kommunaler Entwicklungspolitik Zukunft gestalten – Erfolgsgeschichten aus 20 Jahren mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, Bonn, Oktober 2021
- Kommunale Entwicklungspolitik öffnet Türen. Gute Beispiele aus engagierten Kommunen. Bonn, Mai 2019
- 17 Ziele für eine Global Nachhaltige Kommune – Factsheets mit Guten Beispielen aus der Praxis

Alle aktuellen Informationen, → **Termine**, **Aktivitäten**, **Tipps** und **Hintergrundberichte** finden Sie in unserem monatlichen → **Newsletter „Eine-Welt-Nachrichten“** der Servicestelle.

**ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH**  
**Service für Entwicklungsinitiativen**  
Friedrich Ebert-Allee 40 • 53113 Bonn  
Postfach 12 05 25 • 53047 Bonn  
Telefon +49 228 20 717 0  
**info@engagement global.de**  
**www.engagement global.de**

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung