

# Nachhaltige Entwicklung – (k)ein Schönwetter-Thema?

VON MICHAEL DANNER

*Nachhaltige Entwicklung ist seit vielen Jahren in aller Munde – als Ziel, als Prozess oder einfach nur als Schlagwort. Was darunter verstanden wird, ist jedoch nach wie vor sehr unterschiedlich. Die Vereinten Nationen versuchten mit der Agenda 2030 den Begriff zu schärfen und ihn über die 17 globalen Nachhaltigkeits-Ziele (Sustainable Development Goals, SDGs) zu beschreiben. Darin sind die Kommunen mit dem Ziel 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ explizit erwähnt und die Verwaltungen als aktive Akteure berücksichtigt. Was heißt das, und können sie der Rolle gerecht werden?*



Michael Danner ist Inhaber des Büros „Kommunikation für Mensch & Umwelt“



## Das Engagement der Kommunen

Bereits kurz nach der Verabschiedung der Agenda 2030 im Jahr 2015 stellte der Deutsche Städtetag die Resolution „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ für seine Mitgliedskommunen zur Verfügung, gemeinsam mit dem Rat der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion ([skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html](https://www.skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html)). Jene Städte, Gemeinden und Landkreise, die diese Resolution unterschreiben, signalisieren damit ihre Bereitschaft, die Agenda 2030 und die 17 Nachhaltigkeitsziele im Rahmen ihrer Möglichkeiten in ihrem Einflussbereich umzusetzen. Inzwischen haben bundesweit 266 die Resolution unterschrieben, in Niedersachsen sind es 31 Kommunen.<sup>2</sup>

Dieses Engagement macht deutlich, dass die Kommunen sich als aktive Akteure sehen und die Ziele der Agenda 2030 ernstnehmen. Gleichwohl ist es eine Herausforderung, neben den fachspezifischen Themen, nach denen die Verwaltung oft organisiert ist, auch Querschnittsthemen zu adressieren.

Betrachtet man die 17 Nachhaltigkeitsziele, dann wird deutlich, dass letztlich alle Aufgaben der Verwaltung damit verknüpft sind. Die Frage ist daher nicht, ob sich die Kommune zusätzlich um Nachhaltigkeit kümmern muss; sie tut es bereits automatisch. Entscheidend ist jedoch die Qualität ihres Kümmerns:

- Tragen die Aktivitäten der Kommune dazu bei, die 17 Ziele zu erreichen?
- Welche der Ziele stehen in der Kommune in einem Widerspruch zueinander?
- Gibt es Ziele, die sich ergänzen beziehungsweise einander stärken?
- Gehen Maßnahmen zugunsten eines Ziels zulasten eines anderen Ziels?
- Lassen sich Maßnahmen so optimieren oder ausgleichen, dass diese Lasten so gut es geht minimiert werden?



GRAFIK: [HTTPS://WWW.BUNDESREGIERUNG.DE/BREG-DE/THEMEN/NACHHALTIGKEITSPOLITIK](https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik)

## Die Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements

Um diese Fragen systematisch im kommunalen Handeln zu integrieren, ist es hilfreich, sich mit den möglichen Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements zu befassen. Dabei entscheidet jede Kommune wie diese verwendet und formuliert werden. Um eine Orientierung zu geben und die Arbeit vor Ort zu erleichtern, entstanden in den letzten Jahren diverse Leitfäden.<sup>3</sup> Diese sollen auch der Standardisierung dienen, um die Qualität der Inhalte zu erhöhen und eine Vergleichbarkeit der Produkte zu ermöglichen. Es lassen sich sechs Bereiche abgrenzen.

1 [www.staedtetag.de/themen/nachhaltige-stadt/agenda-2030-musterresolution-staedt](http://www.staedtetag.de/themen/nachhaltige-stadt/agenda-2030-musterresolution-staedt)  
 2 <https://skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html> (Stand: 3.02.2025)  
 3 Z. B. Bertelsmannstiftung (2018): Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement. Gütersloh. Kommunale Gemeinschaftsstelle, KGSt (2024): Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. Köln.

## Nachhaltigkeitsbericht

Der Bericht über die Aktivitäten der Kommune steht häufig zu Beginn des Prozesses. Er beschreibt die bisherigen Bezüge und Aktivitäten zu Nachhaltigkeitsthemen und den 17 Nachhaltigkeits-

zielen. Die Beschreibung kann rein qualitativ erfolgen, indem Beschlüsse, Konzepte, Projekte oder konkrete Maßnahmen beschrieben werden. Der Bericht kann aber auch quantitativ mittels Daten, Statistiken oder vorab festgelegten Indikatoren den Sachstand abbilden. Diese Beschreibung dient als Bestandsaufnahme, die sowohl der Verwaltung und den politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern als auch der Bevölkerung und den Akteursgruppen einen Überblick zum Engagement der Kommune verschafft. Für die Mitarbeitenden der Verwaltung wird so verdeutlicht, welchen Querschnittscharakter das Thema hat und wo die Bezüge zu ihrem Tätigkeitsfeld liegen. Das kann das Verständnis und die Motivation für nachhaltiges Handeln erhöhen. Wird der Bericht auch für die Bevölkerung konzipiert, so sollte dessen Gestaltung anschaulich und verständlich sein.

Über die Beschreibung hinaus kann der Bericht auch Stärken und Schwächen sowie Prioritäten benennen. So kann er als Ausgangslage für die Formulierung von Zielen und Maßnahmen dienen, die zum Beispiel in eine NH-Strategie münden. Wird der Bericht zudem regelmäßig aktualisiert, so lässt er sich in Verbindung mit festgelegten Zielen als Controlling-Instrument verwenden. Hierbei ist wichtig zu klären, in welcher Form die Erreichung der Ziele bewertet wird. Kommunenspezifische Indikatoren spielen dabei eine wichtige Rolle. Das SDG-Portal der Bertelsmannstiftung bietet hier eine gute Hilfestellung.<sup>4</sup> Der aktualisierte Berichtsrahmen „Nachhaltige Kommune des Rates für Nachhaltige Entwicklung“ vom Oktober 2024, der auch von den kommunalen Spitzenverbänden auf Bundesebene unterstützt wird, stellt eine gute Basis für den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar.<sup>5</sup>

## Nachhaltigkeitsstrategie

Während der NH-Bericht eher die Aktivitäten der Vergangenheit beschreibt, unternimmt die NH-Strategie den Blick in die Zukunft. Je konkreter die Ausgangslage beschrieben ist, desto anschaulicher kann dieser Blick formuliert werden. Die Ausgestaltung der Strategie ist individuell unterschiedlich und kann folgende Aspekte beinhalten:

- Ein beschreibendes Leitbild oder mehrere Leitlinien,
- lang-, mittel- und kurzfristige Ziele,
- Maßnahmen, die die Erreichung der Ziele konkretisieren und Kosten, Zuständigkeiten und Zeithorizont beinhalten,
- ein Controlling, das die Zielerreichung mittels Indikatoren beschreibt.

Sinnvoll ist auch die Benennung von Akteuren und Zielgruppen, die bei Erstellung und Umsetzung hilfreich sein können, sowie die Klärung der Kommunikations- und Beteiligungsprozesse. Dies wiederum hängt davon ab, ob die Maßnahmen der Strategie vorrangig den Einflussbereich der Verwaltung betreffen (z. B. Planung, Regulierung, Förderung) oder auch die Handlungssphären der Unternehmen und privaten Haushalte beeinflussen (z. B. Konsum, Verkehrsverhalten).

Viele Kommunen haben bereits umfassende Konzepte zur integrierten Stadtentwicklung, zu Mobilität, zu Klimaschutz oder Klimaanpassung entwickelt, oder haben vor, bestehende Konzepte zu aktualisieren. Die NH-Strategie verhält sich dazu als übergeordnete Dach-Strategie, die die Ziele der fachspezifischen Konzepte integriert oder mit Blick auf neue Kriterien aktualisiert. In diesem Prozess kann der entscheidende Mehrwert sein, die Bezüge dieser Fachkonzepte zueinander neu zu betrachten und zu bewerten. Dies ist vor allem dann entscheidend, wenn die Fachkonzepte unterschiedlich alt sind und sich in ihrer Datenbasis oder in den Zieljahren voneinander unterscheiden.

Die NH-Strategie sollte daher kein isoliertes Werk sein, sondern mit dem Verwaltungshandeln verknüpft werden. Entsprechend bietet es sich an, die in der Strategie formulierten Ziele in neu zu erstellende Fachkonzepte zu übernehmen. Das unterstreicht die Bedeutung der NH-Strategie für die Verwaltung und die Politik, aber auch für externe Dienstleistende.

## Nachhaltigkeitsprüfung oder -check

Neben den genannten umfassenden Prozessen zur Erstellung eines Berichtes oder einer Strategie beinhaltet die Prüfung einzelner Maßnahmen ein Controlling des operativen Handelns der Kommune. Das kann unabhängig von einer Strategie erfolgen, diese aber auch sehr gut ergänzen. Die NH-Prüfung ist ein Instrument zur Verbesserung von Beschlüssen und Maßnahmen und soll vorab Zielkonflikte und Auswirkungen qualitativ abschätzen. Es geht dabei nicht um die Evaluation



4 [sdg-portal.de/de/](https://sdg-portal.de/de/)

5 [www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/berichtsrahmen-nachhaltige-kommune/](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/berichtsrahmen-nachhaltige-kommune/)

bereits umgesetzter Tätigkeiten oder um eine gutachterliche Stellungnahme, bei der ein deutlich größerer Aufwand nötig wäre. Der Check wird meistens von den fachlichen Mitarbeitenden in Abstimmung mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten umgesetzt. Damit die Prüfung tatsächlich einen Mehrwert ergibt, ist zu klären, inwieweit die Ergebnisse die Entscheidungsprozesse beeinflussen. Ebenso wichtig ist die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeitenden: der zusätzliche Aufwand für sie muss überschaubar sein, und der Ablauf sollte vorab erprobt und in einem fachbereichsübergreifenden Team entwickelt werden.

### Nachhaltigkeitshaushalt

Der Nachhaltigkeitshaushalt ist kein Dokument, das in einem neuen Prozess erarbeitet wird. Hier geht es vielmehr darum, die in der Nachhaltigkeitsstrategie formulierten Ziele auch im kommunalen Haushalt zu verankern beziehungsweise bei der Haushaltsplanung zu integrieren. Durch diesen durchaus anspruchsvollen Prozess findet die Nachhaltigkeitsstrategie Eingang in das tägliche Verwaltungshandeln. Die Zielhierarchien der Strategie lassen sich gut auf die Gliederung im Haushalt übertragen. Dabei kommt vor allem der Beschreibung der Produkte eine besondere Rolle zu. Die Produkte werden in vielen kommunalen Haushalten bereits durch strategische und operative Ziele beschrieben. Da diese nicht identisch mit den Inhalten der Strategie-Zielen sind, ist hier im Vorfeld eine Klärung der Begrifflichkeiten wichtig. Im nächsten Schritt gilt es, die in der NH-Strategie formulierten strategischen und operativen Ziele auf die inhaltlich passenden Produktgruppen und Produkte zu übertragen. Hier zeigt sich, wie konkret die Produkte bislang beschrieben werden. Häufig fehlen quantitative Ziele und Kennzahlen (Indikatoren), um die Zielerreichung zu messen. Deren Konkretisierung kann an dieser Stelle ein wichtiger Beitrag zur verbesserten Steuerung einer Kommune sein. Ebenfalls wird bei diesem Schritt deutlich, welchen Querschnittscharakter ein operatives Ziel hat und ob es evtl. Bezug zu mehreren Produkten hat. Wenn sich Produktverantwortliche abstimmen, kann das ein fachbereichsübergreifendes und wirkungsorientiertes Verwaltungshandeln begünstigen.<sup>6</sup>

### Nachhaltigkeits-Kommunikation

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird noch immer sehr unterschiedlich definiert und je nach Position an die eigenen Interessen angepasst. Die Agenda 2030 mit den 17 Nachhaltigkeitszielen ist in der Bevölkerung nach wie vor wenig bekannt. Das lässt sich ändern, wenn die Kommune den Prozess der Erstellung und die Ergebnisse der obigen Instrumente aktiv kommuniziert, vor allem durch den NH-Bericht und die NH-Strategie. Dafür lohnt es sich, die vielfach erprobten Formate und Methoden der Kommunikation und Beteiligung zu nutzen. Die Kommune sollte sich aber vorab konzeptionelle Gedanken über das Ziel und die Zielgruppen der Kommunikation machen und klären, wie die Ergebnisse von Beteiligungsformaten Berücksichtigung finden. Unabhängig davon kann die Kommune weitere Aktivitäten umsetzen, die das kommunale Nachhaltigkeitshandeln konkretisieren und veranschaulichen. Das geschieht zum Beispiel über sogenannte Nachhaltigkeitstage beziehungsweise -wochen, in denen sich weitere Akteure (z. B. Schulen, Vereine, Verbände) einbringen und ihre Aktivitäten vorstellen. Gerade Schulen haben häufig eigene Projekte zur Agenda 2030 und zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), die auch außerhalb des Schulgebäudes Aufmerksamkeit und Wertschätzung verdienen.

### Nachhaltigkeits-Koordination

Für die Organisation des Nachhaltigkeitshandelns in der Verwaltung gibt es verschiedene Varianten. Eine koordinierende Stelle in Form eines Nachhaltigkeitsbeauftragten ist grundlegend. Diese Person sollte jedoch durch ein Team unterstützt werden, das im besten Fall alle Dezernate oder Fachbereiche abbildet. Diese Personen arbeiten nur zu einem geringen Teil im Nachhaltigkeitsteam. Sie sind eher Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Nachhaltigkeits-Belange in die Verwaltung. Zudem bringen sie durch ihre Expertise und Kontakte entscheidendes Wissen aus ihren Zuständigkeiten in den Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements ein.

### Fazit

Nachhaltiges Handeln ist in der Kommune eine freiwillige Aufgabe, und daher stets „bedroht“ von scheinbar drängenderen Themen. Viele der nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfelder und Aufgaben mit Nachhaltigkeitsbezug sind jedoch Pflichtaufgaben (z. B. bei Gesundheitsvorsorge oder Klimaschutz). Umso wichtiger ist es, den Mehrwert des Nachhaltigkeitshandelns klar und transparent anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen und deutlich zu machen, dass ein kontinuierliches Nachhaltigkeitsmanagement einer Kommune dazu verhilft, vor die Lage zu kommen und auf lange Sicht das Wohl der Bevölkerung im Blick zu haben.

<sup>6</sup> Weitere Ausführungen zum Nachhaltigkeitshaushalt unter: Bertelsmannstiftung (2023): Kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt. Gütersloh.

### Der Autor

Michael Danner ist Inhaber des Büros „Kommunikation für Mensch & Umwelt“ in Hannover. Er berät und begleitet Kommunen bei der Entwicklung von Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsprozessen. Er ist Lehrbeauftragter an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen.

### Kontakt

[www.umweltkommunikation-danner.de](http://www.umweltkommunikation-danner.de)