

Oliver Peters, Florian Koch, Naomi Abraha,  
Dennis Lumme

# Vom Tagging zum Analysing: Beiträge zu den SDGs im Haushalt sichtbar machen

Der Nachhaltigkeitshaushalt des Berliner Bezirks  
Treptow-Köpenick



Oliver Peters  
Florian Koch  
Naomi Abraha  
Dennis Lumme

# Vom Tagging zum Analysing: Beiträge zu den SDGs im Haushalt sichtbar machen

Der Nachhaltigkeitshaushalt des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick

# Impressum

## Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)  
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin  
+49 30 39001-0 [difu@difu.de](mailto:difu@difu.de) <https://difu.de/>

## Autor:innen:

Oliver Peters, Deutsches Institut für Urbanistik  
Prof. Dr. Florian Koch, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Naomi Abraha, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Dennis Lumme, Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin

## Im Auftrag von:

Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin  
Alt-Köpenick 21  
12555 Berlin

## Redaktion:

Patrick Diekelmann

## Layout:

Julia Krebs | Sabine Wagner

## Gestaltungskonzept Umschlag:

3pc GmbH Neue Kommunikation

## Bildnachweis (Umschlag):

1. v. oben: Busso Grabow | 2., 3., 4. v. oben: Wolf-Christian Strauss

## Erscheinungsjahr

2026

## Schriftenreihe:

Difu Impulse 6/2026 ISSN 1863-7728

DOI 10.34744/difu-impulse\_2026-6



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

## Zitierempfehlung (APA7):

Peters, O., Koch, F., Abraha, N., Lumme, D. (2026). *Vom Tagging zum Analysing: Beiträge zu den SDGs im Haushalt sichtbar machen – Der Nachhaltigkeitshaushalt des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick* (Difu Impulse 6/2026). Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). [https://doi.org/10.34744/difu-impulse\\_2026-6](https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2026-6)

# Inhalt

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b>                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>1. Einführung</b>                                                                       | <b>6</b>  |
| 1.1 Der Haushalt im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement                                   | 6         |
| 1.2 Signaling, Tagging, Analysing – Aufbau des Nachhaltigkeitshaushalts                    | 7         |
| 1.3 Vom Input zum Impact – Wirkungsabschätzung mit dem Nachhaltigkeitshaushalt             | 8         |
| 1.4 Mehrwerte des Instruments Nachhaltigkeitshaushalt                                      | 9         |
| 1.4.1 Stärkung wirkungsorientierter Steuerung und Governance                               | 9         |
| 1.4.2 Information, Transparenz und partizipative Bewusstseinsbildung                       | 10        |
| 1.4.3 Rechenschaft, Effizienz und Wirtschaftlichkeit                                       | 11        |
| 1.4.4 Limitationen                                                                         | 11        |
| <b>2. Nachhaltige Entwicklung in Berlin Treptow-Köpenick</b>                               | <b>12</b> |
| 2.1 Ziele, Kennzahlen, Dashboard: die bisherigen Meilensteine im Nachhaltigkeitsmanagement | 12        |
| 2.2 Kontext des Nachhaltigkeitshaushalts                                                   | 14        |
| <b>3. Methodik und Projektdarstellung</b>                                                  | <b>15</b> |
| <b>4. Der finanzielle Beitrag Treptow-Köpenicks zur nachhaltigen Entwicklung</b>           | <b>17</b> |
| 4.1 Die Verknüpfung von Haushaltsposten mit den SDGs                                       | 17        |
| 4.2 Analyseperspektiven des Nachhaltigkeitshaushalts                                       | 18        |
| 4.2.1 Perspektive 1: Institutionelle Beiträge zu den SDGs im Haushalt und in den Ämtern    | 18        |
| 4.2.2 Perspektive 2: Finanzielle Beiträge zu den SDGs                                      | 22        |
| 4.2.3 Perspektive 3: Trends der finanziellen Beiträge zu den SDGs                          | 24        |
| 4.2.4 Perspektive 4: Vom Beitrag zur Wirkung                                               | 25        |
| <b>5. Limitationen der Ergebnisse und weiterführende Diskussion</b>                        | <b>27</b> |
| <b>6. Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Instruments Nachhaltigkeitshaushalt</b>   | <b>29</b> |
| <b>7. Literatur</b>                                                                        | <b>31</b> |
| <b>Autorin und Autoren</b>                                                                 | <b>32</b> |

## Verzeichnis der Abbildungen

|                                                                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: Der Nachhaltigkeitshaushalt als Instrument des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements                                                                                                                                   | 6  |
| Abb. 2: Wirkungslogik im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement                                                                                                                                                                  | 9  |
| Abb. 3: Einladungspostkarte zu einem SDG-Workshop in Treptow-Köpenick                                                                                                                                                          | 13 |
| Abb. 4: Anzahl aller Produkte (n = 475) mit unmittelbaren und mittelbaren Beiträgen (n = 956) zu den SDGs                                                                                                                      | 19 |
| Abb. 5: SDG-Beiträge nach Ämtern im Bezirksamt Treptow Köpenick (Zahl in Klammern: Anzahl der Produkte je Amt)                                                                                                                 | 20 |
| Abb. 6: Finanzielle Beiträge zu den SDGs 2025                                                                                                                                                                                  | 22 |
| Abb. 7: Finanzielle Beiträge zu den SDGs (nur externer Produkte und Projektprodukte ohne Transferprodukte)                                                                                                                     | 23 |
| Abb. 8: Inflationsbereinigte Entwicklungen der Gesamtkosten je SDG von 2020 bis 2025 (grüne Säulen = Zunahme der Kosten über 5 Jahre; gelbe Säulen = indifferente Entwicklung; rote Säulen = Rückgang der Kosten über 5 Jahre) | 24 |
| Abb. 9: Beispielhafte Darstellung von Input-, Outcome- und Impact-Kennzahlen im Bereich SDG 10 („Weniger Ungleichheiten“) für den Bezirk Treptow-Köpenick                                                                      | 26 |

## Verzeichnis der Tabellen

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Produkte mit den meisten SDG-Beiträgen | 19 |
|------------------------------------------------|----|

# Zusammenfassung

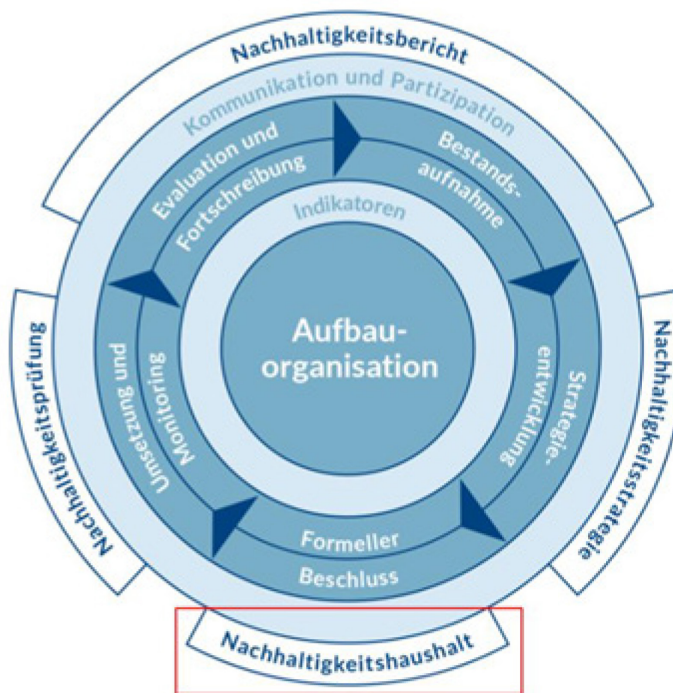
Kommunale Haushaltsressourcen an Nachhaltigkeitszielen auszurichten und damit eine wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung zu etablieren, wird in Zeiten einer historisch angespannten Finanzlage in den Verwaltungen immer schwieriger, aber angesichts zunehmend drängender sozialer und ökologischer Herausforderungen zugleich immer wichtiger. Als Teil des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements ist das Instrument des „Nachhaltigkeitshaushalts“ für die strategische Entscheidungsfindung und Priorisierung von Aufgaben ebenso bedeutsam wie untererforscht. Obwohl sich mehr und mehr Kommunen der Potenziale des Nachhaltigkeitshaushalts bewusst werden und entsprechende Strukturen aufbauen, geht die Einführung des Instruments kaum über die Bekanntmachung (Signaling) und die Verknüpfung von Haushaltstiteln mit Nachhaltigkeitszielen und -indikatoren (Tagging) hinaus. Es fehlt an Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten der Daten, die im dritten Schritt nach dem Spending Review des Bundesfinanzministeriums als „Analysing“ bezeichnet wird. Ein gemeinsames Projekt des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick, des Deutschen Instituts für Urbanistik und der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Berlin setzt genau dort an und trägt zur Beantwortung der Frage bei, welchen Beitrag der Bezirk bei der Umsetzung der SDGs haushalterisch leistet. Dabei wurden sowohl Governance-Strukturen in Form von internen und externen Leistungen des Berliner Produktkatalogs untersucht als auch verschiedene Analyse- und Darstellungsformen der (monetären) Ergebnisauswertung eruiert. Im Ergebnis liegen erstmalig Steuerungsgrundlagen an der Schnittstelle von Haushalt und Nachhaltigkeit für den Bezirk Treptow-Köpenick vor. Darüber hinaus werden die Potenziale und Herausforderungen des „Analysing“ verdeutlicht, mit denen wichtige Impulse zur Weiterentwicklung, Wirksamkeit sowie zum Transfer des Instruments geliefert werden.

# 1. Einführung

## 1.1 Der Haushalt im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement

In den letzten Jahren haben verschiedene Kommunen in Deutschland im Rahmen ihrer kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten damit begonnen, Nachhaltigkeitshaushalte zu erstellen (Peters et al., 2023). Das Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts ist eine Form der wirkungsorientierten Haushalts- und Verwaltungssteuerung und hat das Ziel, die Veranschlagung und Verausgabung (kommunaler) Haushaltsressourcen an Nachhaltigkeitszielen systematisch zu erfassen und in der Folge entsprechend auszurichten. Neben Nachhaltigkeitsbericht, Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsprüfung bildet der Nachhaltigkeitshaushalt eines der vier Instrumente des „wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagements“ (Kuhn et al., 2018; siehe Abb. 1).

Abb. 1: Der Nachhaltigkeitshaushalt als Instrument des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements



Quelle: Kuhn et al., 2018

In diesem Difu-Impulse-Band, der auf Grundlage eines gemeinsamen Projekts des Deutschen Instituts für Urbanistik, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und des Bezirksamts Treptow-Köpenick von Berlin entstanden ist, wird der Nachhaltigkeitshaushalt von Treptow-Köpenick beschrieben. Dazu wird dargestellt, welchen Beitrag der Bezirk bei der Umsetzung der SDGs haushalterisch leistet und wie eine Analyse der Ergebnisse des Nachhaltigkeitshaushalts erfolgen kann. Trotz der Besonderheiten eines Stadtbezirks sind die Erkenntnisse aus dem Treptow-Köpenicker Beispiel grundsätzlich auf andere Kommunen übertragbar und zeigen Wege auf, wie das Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts strategisch in ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement eingebettet werden kann.

Der Band beschreibt zunächst in Kapitel 1 das Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts und die damit verbundenen Vorteile und Limitationen. Kapitel 2 stellt die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Bezirks Treptow-Köpenick dar. In Kapitel 3 wird die genaue Methodik des gemeinsamen Projekts erläutert, und in Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Verknüpfung von Haushaltszahlen und Nachhaltigkeitszielen aufgezeigt. In Kapitel 5 erfolgt eine Einordnung der Ergebnisse. Kapitel 6 stellt Handlungsempfehlungen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Instruments des Nachhaltigkeitshaushalts dar.

Ausgangspunkt des Berichts ist die Annahme, dass das Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts Beiträge zur Stärkung einer wirkungsorientierten Steuerung und Governance leistet. Denn zusätzliche Haushaltsinformationen mit Nachhaltigkeitsbezug erhöhen die Rechenschaft, Transparenz und partizipative Bewusstseinsbildung und können zudem die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der kommunalen Haushaltswirtschaft steigern. Auf diese Weise entsteht ein Mehrwert für Verwaltung, Politik, Öffentlichkeit und Wirtschaft (vgl. Kapitel 1.4).

## 1.2 Signaling, Tagging, Analysing – Aufbau des Nachhaltigkeitshaushalts

Dem Ansatz des 10. Spending Reviews des Bundesfinanzministeriums folgend, lassen sich Signaling, Tagging und Analysing als die drei zentralen Elemente des deutschen SDG-Budgetings verstehen (Bundesministerium der Finanzen, 2022). Sie verfolgen das Ziel, Nachhaltigkeitsziele systematisch mit dem öffentlichen Haushalt zu verknüpfen und Nachhaltigkeitsaspekte über den gesamten Haushaltskreislauf hinweg zu berücksichtigen. Während das Signaling und Tagging vor allem bei der Haushaltsaufstellung ansetzen, zielt das Analysing auf die tatsächliche Wirkung der eingesetzten Mittel.

### Signaling

Das Signaling stellt den strategischen Bezug zwischen Haushaltspolitik und Nachhaltigkeitszielen her. In den Vorworten der Einzelpläne und den Vorbemerkungen der Fachkapitel wird ausgewiesen, zu welchen Sustainable Development Goals (SDGs) die jeweiligen Politikbereiche beitragen. Damit werden die wesentlichen politischen Ziele eines Ressorts ausdrücklich mit den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 oder einer angepassten Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft. Signaling ist somit in erster Linie ein kommunikatives und orientierendes Instrument: Es macht sichtbar, welche Nachhaltigkeitsziele mit den jeweiligen Haushaltsbereichen verfolgt werden, und erhöht dadurch Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Haushaltsplanung.

### Tagging

Das Tagging geht einen Schritt weiter: Hier werden konkrete Haushaltstitel systematisch den SDGs zugeordnet. Wenn möglich, kann dabei ermittelt werden, welcher prozentuale Anteil eines Haushaltstitels zur Erreichung eines oder mehrerer Nachhaltigkeitsziele beiträgt. Ein Titel kann dabei mehreren SDGs zugeordnet werden, wodurch die multidimensionale Wirkung öffentlicher Ausgaben berücksichtigt werden soll. Das Tagging liefert somit Informationen über die Inputseite und macht sichtbar, welche finanziellen Mittel für welche Nachhaltigkeitsziele eingesetzt werden. Breit angelegte

Haushaltstitel lassen sich jedoch teilweise nur schwer eindeutig zuordnen. Auch sogenannte Spillover-Effekte und negative Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitszielen werden bislang nur eingeschränkt erfasst.

## Analysing

Das Analysing bildet die wirkungsorientierte Weiterentwicklung der beiden vorherigen Schritte. Es untersucht, inwieweit konkrete Haushaltsmaßnahmen tatsächlich zur Erreichung zuvor definierter strategischer oder politischer Ziele beitragen. Dazu werden Ziele und Indikatoren auf Ebene einzelner Haushaltstitel oder titelübergreifend analysiert. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage „Wofür werden Mittel eingesetzt?“ hin zu „Welche Wirkung wird mit den eingesetzten Mitteln erzielt?“. Voraussetzung dafür sind klar definierte, SMART<sup>1</sup> formulierte Ziele sowie standardisierte und aggregierbare Indikatoren. Eine besondere Herausforderung besteht darin, den kausalen Zusammenhang zwischen einer konkreten Ausgabe und einer beobachteten Wirkung nachzuweisen. Insgesamt drei Analysepfade sind gem. BMF-Spending Review denkbar:

- Zielerreichungskontrolle: ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden,
- Wirkungskontrolle: ob die Maßnahme geeignet und ursächlich (kausal) für die Zielerreichung war,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle: ob sich die Maßnahme als wirtschaftlich erwiesen hat.

Insgesamt bilden die drei Schritte den Aufbau des Nachhaltigkeitshaushalts: Das Signaling formuliert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele, das Tagging ordnet ihnen die eingesetzten finanziellen Ressourcen zu und das Analysing überprüft schließlich deren Zielerreichung und Wirkung. Erst durch die Verbindung aller drei Schritte kann der Haushalt von einem überwiegend ressourcenorientierten Instrument zu einem stärker nachhaltigkeits- und wirkungsorientierten Steuerungsinstrument weiterentwickelt werden.

## 1.3 Vom Input zum Impact – Wirkungsabschätzung mit dem Nachhaltigkeitshaushalt

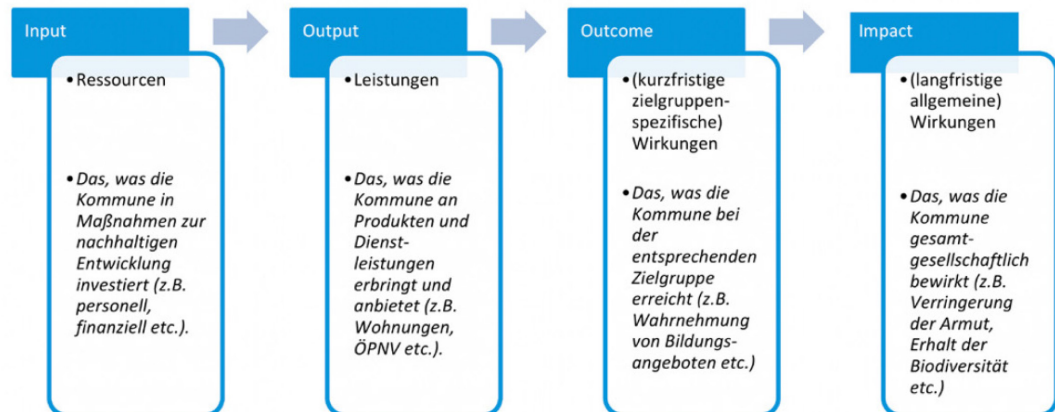
Insbesondere das Analysing hat große Potenziale für eine wirkungsorientierte Steuerung, es bestehen jedoch zugleich erhebliche methodische und organisatorische Anforderungen. Um diese zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf das idealtypische Wirkungsgefüge in kommunaler Politik und Verwaltung (vgl. Kurz & Kubek, 2021). Nach dem IOOI-Modell entsteht aus einem Input – finanzielle und personelle Ressourcen – ein Output – kommunale Leistungen, die den Bürger:innen zugutekommen. Die Outputs, teilweise auch noch einmal ausdifferenziert in „Processes“, wiederum erzeugen Outcomes, d.h.

---

<sup>1</sup> Die SMART-Regel ist ein weltweit bekanntes Konzept aus dem Management und der Projektplanung zur klaren und messbaren Formulierung von Zielen. Das Akronym steht für Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound und geht auf Doran (1981) zurück.

zielgruppenspezifische Wirkungen. Outcomes führen dann zu gesamtgesellschaftlichen Wirkungen, den sogenannten Impacts (siehe Abb. 2).

Abb. 2: Wirkungslogik im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement



Quelle: Peters, 2021 in Anlehnung an Kurz & Kubek, 2021 sowie Riedel, 2020

Eine besondere Herausforderung der Wirkungsanalyse im Nachhaltigkeitshaushalt besteht in der Tatsache, dass i.d.R. Inputs und Impacts betrachtet werden, wodurch Outputs und Outcomes übersprungen bzw. als Blackbox behandelt werden. Ohne die Abbildung des gesamten Wirkungsgefüges bestehen nun erhebliche Unsicherheiten bezüglich des Wirkungszusammenhangs, da in jeder Stufe unzählige Faktoren das Ergebnis verwässern können. Damit ist eine valide Trennung von Brutto- und Nettoeffekten einer Maßnahme kaum noch möglich. Durch Kontextualisierungen, qualitative Ursache-Wirkungs-Beschreibungen und verschiedene Arten von Indikatoren wird versucht, diese methodischen Schwierigkeiten auszuräumen bzw. abzumildern.

## 1.4 Mehrwerte des Instruments Nachhaltigkeitshaushalt

Als Teil des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements stellt das Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts eine Form der wirkungsorientierten Haushalts- und Verwaltungssteuerung dar, deren Zweck darin besteht, die Veranschlagung und Verausgabung (kommunaler) Haushaltsressourcen an Nachhaltigkeitszielen auszurichten (vgl. Reuter & Schuster, 2021). Daraus ergeben sich diverse Vorteile für Verwaltung, Politik, Öffentlichkeit und Wirtschaft.

### 1.4.1 Stärkung wirkungsorientierter Steuerung und Governance

Im Bereich wirkungsorientierte Steuerung und Governance kann durch einen Nachhaltigkeitshaushalt eine Orientierung an der Agenda 2030 und den SDGs erfolgen. Damit wird ein klarer normativer Bezugsrahmen, der über die politischen Ebenen hinweg legitimiert ist und globale Verantwortung vor Ort verankert, geschaffen. Darüber hinaus sind weitere steuerungsbezogene Vorteile von Nachhaltigkeitshaushalten erkennbar:

- Die Verwaltungssteuerung kann an langfristigen (Nachhaltigkeits-)Wirkungen statt kurzfristigen Aufgaben und monetären Ausgaben ausgerichtet werden.

- Durch den Nachhaltigkeitshaushalt kann eine Verbesserung der Aufbauorganisation erfolgen: Die horizontale und vertikale Integration und Kohärenz von Dach- und Fachstrategien führt dazu, dass fachliche Zuständigkeiten, Querschnittsaufgaben und Entscheidungswege stärker miteinander verknüpft werden. Mit der Neuausrichtung von Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit werden Doppelstrukturen in der Verwaltung vermieden.
- Der Nachhaltigkeitshaushalt kann die Ablauforganisation des Nachhaltigkeitsmanagements verbessern, in dem die Zyklen von Haushalts- und Nachhaltigkeitsplanung synchronisiert werden, z.B. durch gemeinsame Berichtslegung mit Wirkungsnachweisen im Jahresabschluss, Lagebericht oder Nachhaltigkeitsbericht.
- Durch die Orientierung am normativen Bezugsrahmen Nachhaltigkeit können ein ressortübergreifendes Zielverständnis und eine Zusammenarbeit über Fachbereiche hinweg erfolgen.
- Notwendige politische Priorisierungsentscheidungen können durch (automatisierte) Auswertungen von finanziellen Beiträgen zu Nachhaltigkeitszielen unterstützt und durch die Identifikation und Berücksichtigung von Zielsynergien und -konflikten kann die Basis, auf der Entscheidungen getroffen werden, verbessert werden.

#### 1.4.2 Information, Transparenz und partizipative Bewusstseinsbildung

Nachhaltigkeitshaushalte können zum Monitoring und zur Erfolgskontrolle beitragen, indem Haushaltsansätze mit Nachhaltigkeitskennzahlen verknüpft werden. Somit können regelmäßige Erfolgsmessungen durchgeführt und kontinuierlich Impulse für einen wirkungsorientierten Einsatz von Haushaltsmitteln gegeben werden. Konkret können sich folgende weitere Vorteile ergeben:

- Durch Zeitreihenanalysen, in denen mehrere Haushaltsjahre miteinander verglichen werden, können Trends und langfristigen Veränderungen bzw. Schwerpunktsetzungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele aufgezeigt werden.
- Generell kann durch Nachhaltigkeitshaushalte verwaltungsinterne als auch -externe Transparenz bezüglich der geplanten und getätigten Aufwendungen für einzelne Nachhaltigkeitsziele geschaffen werden.
- Verwaltungsintern können Nachhaltigkeitshaushalte eine (sukzessive) Sensibilisierung der Fachverwaltungen für das Thema Nachhaltigkeit bewirken und damit als ein Element des Nachhaltigkeitsmanagements zur Herausbildung einer „Municipal Identity“ (vgl. Borwein & Lucas, 2023) im Sinne eines kommunalen Zusammengehörigkeitsgefühls beitragen.
- Ebenfalls kann verwaltungsintern die Motivation der Mitarbeitenden erhöht werden, indem administrative Aufgaben, wie z.B. Bedarfsanmeldungen, mit strategischen Zielen und globaler Verantwortung verknüpft werden, wodurch die Sinnstiftung („Purpose“), Identifikation mit der Arbeit und das Wirksamkeitserleben verstärkt werden können.

- Die Transparenz des Nachhaltigkeitshaushalts kann die aktive Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure (ggf. in Anlehnung an bzw. Verknüpfung mit Bürgerhaushalten) erleichtern.
- Die Informationen, die sich in den Nachhaltigkeitshaushalten finden, können in interaktiven Dashboards oder im Rahmen von gezielten Kommunikationsmaßnahmen visualisiert und kommuniziert werden und durch konkrete Umsetzungsbeispiele in Storytelling-Ansätze eingebunden werden.

### 1.4.3 Rechenschaft, Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Im Bereich Rechenschaft, Effizienz und Wirtschaftlichkeit können Nachhaltigkeitshaushalte eine fach- und ebenenübergreifende Überprüfung von Aktualität und Passfähigkeit der strategischen (Nachhaltigkeits-)Ziele der eigenen Kommune ermöglichen und damit generell zu einem wirtschaftlicheren Einsatz von Haushaltsmitteln beitragen:

- Es besteht die Möglichkeit einer effizienteren, nachhaltigkeitsorientierten Mittelverwendung durch die frühzeitige Berücksichtigung von Lebenszykluskosten, Vermeidung von Folgekosten und einem effizienteren Ressourceneinsatz.
- Beitrag zum Risikomanagement: Nachhaltigkeitshaushalte ermöglichen eine frühzeitige Identifikation von Umwelt- und Sozialrisiken durch Nachhaltigkeitsindikatoren und eine Verlängerung der Perspektive über den Haushaltszyklus hinaus. Dies führt auch zu höherer Resilienz gegenüber regulatorischen und finanziellen Veränderungen, wie bspw. Vermeidung zukünftiger Folgekosten durch die Beschaffung energieeffizienter Geräte.
- Indirekt können Nachhaltigkeitshaushalte zur Standortentwicklung beitragen, da öffentliche Investitionen, die Nachhaltigkeitsziele unterstützen, perspektivisch zu einer Attraktivitätssteigerung der Kommune für Unternehmen, Investoren und Fachkräfte führen können.
- Nachhaltigkeitshaushalte können als Ausweis über haushalterische Nachhaltigkeitsaktivitäten gegenüber Banken und Kapitalmarktakteuren dienen und somit Vorteile bei der Gläubigerdiversifizierung, der Kreditvergabe und der möglichen Emission von „grünen“ oder „sozialen“ Finanzierungsformen („Green“ und „Social Bonds“, ESG-Linked Loans etc.) bieten.
- Auch kann durch den Nachhaltigkeitshaushalt Fördermittelgeber:innen aufgezeigt werden, wie die kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten haushalterisch hinterlegt sind. Dadurch können Förderanträge besser begründet und nachhaltige Investitionen nachgewiesen werden.

### 1.4.4 Limitationen

Neben den oben dargestellten Vorteilen eines Nachhaltigkeitshaushalts existieren aber auch Umsetzungshürden und Limitationen. So ist die erstmalige Verankerung von Nachhaltigkeitszielen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen des Produkthaushalts aufwändig und erfordert personelle und zeitliche Kapazitäten. Zwar können auf die Erfahrungen von bereits existierenden Nachhaltigkeitshaushalten zurückgegriffen und Vorlagen und

Prozessabläufe von anderen Kommunen übernommen werden, allerdings müssen diese an die individuellen Strukturvoraussetzungen vor Ort und die spezifische Haushaltsgliederung angepasst werden. Gleichzeitig kann die Einführung von Nachhaltigkeitshaushalten zu Veränderungen von bisherigen Verwaltungsabläufen führen. Fachverwaltungen sehen Nachhaltigkeitsaktivitäten daher nicht selten als eine Infragestellung der eigenen Zuständigkeiten und Kompetenzen. Durch eine vorausschauende Kommunikation und begleitende Maßnahmen („Change Management“) kann dem vorgebeugt werden.

Methodisch sind im Rahmen von Nachhaltigkeitshaushalten durchgeführte Ex-ante-Wirkungsabschätzungen und die rechnerische Abwägung von alternativen (nachhaltigeren) Beschaffungsvarianten aufwändig und erfordern ein zusätzliches Instrumentarium. Auch ersetzen Nachhaltigkeitshaushalte keine Rahmenwerke für nachhaltige Finanzierungen („Bond-Frameworks“), können aber eine gute Vorarbeit hierfür bilden.

Zu beachten ist, dass der Mehrwert eines Nachhaltigkeitshaushalts sich vor allem durch eine kontinuierliche Anwendung und nicht durch eine einmalige Aufstellung ergibt. Für Kommunen sollte ein Nachhaltigkeitshaushalt daher kein singuläres Projekt, sondern eine strategische, langfristige Entscheidung sein.

## 2. Nachhaltige Entwicklung in Berlin Treptow-Köpenick

### 2.1 Ziele, Kennzahlen, Dashboard: die bisherigen Meilensteine im Nachhaltigkeitsmanagement

Der Nachhaltigkeitshaushalt des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick baut auf den vielfältigen Aktivitäten des Bezirks im Bereich Nachhaltigkeit auf. So wurde 2004 eine Lokale Agenda 21 beschlossen, in deren Rahmen sich der Bezirk zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung bekannte (Bezirksamt Treptow-Köpenick, 2021). 2021 wurde die Lokale Agenda durch die Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie Treptow-Köpenick (KN TK) abgelöst, einige Elemente der Lokalen Agenda, wie z.B. ein Fonds, durch den kleinere Nachhaltigkeitsprojekte von Akteurinnen und Akteuren unbürokratisch finanziert werden konnten, wurden übernommen (Bezirksamt Treptow-Köpenick, 2021). Gleichzeitig wurde mit der Orientierung der bezirklichen Nachhaltigkeitsstrategie an der Agenda 2030 und den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) eine Anknüpfung an die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, die sich seit der Neuauflage 2016 an den SDGs orientiert (Bundesregierung, 2016), sowie internationalen Politikentwicklungen vorgenommen. Mit den Beschlüssen „2030 – Agenda für Nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene gestalten (I) und (II)“ der Bezirksverordnetenversammlung (Drucksachen Nr. VIII/0150 und VIII/0153) wurde 2017 das Bezirksamt beauftragt, eine an den SDGs orientierte kommunale Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten. Der ergänzende Verwaltungsbeschluss (BA-Beschluss Nr. 197/2018) sicherte die Beteiligung der jeweiligen Fachämter ab.

Die KN TK war die erste Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie eines Berliner Bezirks und verfügt in Bezug auf den Erstellungsprozess und die Wirkungsmessung über einige Besonderheiten: Die Maßnahmen der Strategie wurden im Zeitraum von Ende 2017 bis Anfang 2021 in insgesamt acht partizipativen Workshops mit interessierten Bürger:innen und zivilgesellschaftlichen Vereinigungen, kommunaler Ökumene, Verwaltung und Wirtschaft entwickelt (vgl. Bezirksamt Treptow-Köpenick, 2020). Neben Best-Practice-Beispielen aus TK zu den einzelnen SDGs finden sich in der KN TK insgesamt 69 Maßnahmen (pro SDG 3 bis 6 Maßnahmen), für die auch Verantwortlichkeiten definiert wurden und die sowohl von der Verwaltung als auch verwaltungsexternen Akteuren wie Zivilgesellschaft, Hochschulen oder Religionsgemeinschaften umgesetzt werden sollen (Bezirksamt Treptow-Köpenick, 2021).

Abb. 3:  
Einladungspostkarte zu  
einem SDG-Workshop  
in Treptow-Köpenick



**5 GESCHLECHTER-  
GLEICHHEIT**



**10 WENIGER  
UNGLEICHHEITEN**



## Eine Zukunft, wie wir sie wollen!

Wir diskutieren gemeinsam über die Globalen Nachhaltigkeitsziele 5 und 10 und erarbeiten Maßnahmen für Treptow-Köpenick. Die Ergebnisse fließen in die Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie ein.

**Wo:** Rathaus Köpenick, Ratssaal, Alt-Köpenick 21, 12555 Berlin  
**Wann:** Dienstag, 3. März 2020, 17:00 - 20:00 Uhr

Für das leibliche Wohl ist gesorgt. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Weitere Informationen bei:  
 Dennis Lumme: [dennis.lumme@ba-tk.berlin.de](mailto:dennis.lumme@ba-tk.berlin.de), ☎ (030) 90297-2351







Quelle: Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin

Bis zum Jahr 2030 sollen die Maßnahmen realisiert werden. Die Governance-Strukturen sehen neben dem für den Prozess zuständigen Koordinator

kommunale Entwicklungspolitik einen Konsultationskreis vor, in dem Verwaltung, Zivilgesellschaft, Ökumene vertreten sind und durch den auch neue Themen und Projekte in die KN TK integriert werden können.

Darüber hinaus wurde im Bezirk ein digitales Nachhaltigkeitsmonitoring entwickelt, in dessen Rahmen sowohl allgemeine Nachhaltigkeitsindikatoren als auch TK-spezifische Indikatoren aufgelistet und über regelmäßig aktualisierte Zahlen online in einem Dashboard abrufbar sind (<https://sdg-treptow-koepenick.de>, Koch et al., 2023). Hierfür wurden neben Daten, die im Rahmen des Projekts „SDG-Indikatoren für Kommunen“ der Bertelsmann Stiftung zur Verfügung stehen, auch bezirksspezifische Daten verwendet. Perspektivisch soll die Seite in das „Portal für nachhaltige Kommunen“ überführt werden.

Anknüpfend an Reuter et al. (2024) und Riedel (2020) zeigt sich, dass das Bezirksamt Treptow-Köpenick verschiedene Elemente des Prozesses eines integrierten kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements umgesetzt hat.

Kuhn et al. (2018) definieren als fünf Schritte des Nachhaltigkeitsmanagements die Bestandsaufnahme, die Strategieentwicklung, den formellen Beschluss, die Umsetzung und das Monitoring sowie die Evaluation und Fortschreibung. Als Instrumente eines wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagements werden der Nachhaltigkeitsbericht, die Nachhaltigkeitsstrategie, der Nachhaltigkeitshaushalt sowie die Nachhaltigkeitsprüfung gesehen (Kuhn et al., 2018), die, auch wenn sich die Begrifflichkeiten etwas unterscheiden, ebenfalls in TK zum Einsatz kommen.

## 2.2 Kontext des Nachhaltigkeitshaushalts

Auf Initiative des Bezirksbürgermeisters und anknüpfend an die bestehenden bezirklichen Nachhaltigkeitsaktivitäten beschäftigten sich seit Ende 2023 der Koordinator für Kommunale Entwicklungspolitik, das Difu und die HTW Berlin mit konzeptionellen Überlegungen und ersten Schritten zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitshaushalts. Ziel war es dabei insbesondere, neue Erkenntnisse zu Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten, dem „Analysing“, zu erlangen.

Zu beachten ist, dass der kommunale Haushalt des Bezirks Treptow-Köpenick sich aufgrund der Spezifika des Landes Berlin von anderen kommunalen Haushalten in deutschen Flächenländern unterscheidet:

Das Land Berlin verwendet als einziges Bundesland in Deutschland das System einer erweiterten Kameralistik. Dieses System unterscheidet nach Einnahmen und Ausgaben, verfügt aber auch über eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie eine Produktorientierung und ermöglicht somit, ähnlich wie der Ansatz der Doppik, im Sinne des New Public Managements eine wirkungsorientierte Steuerung (Knödler, 2023; Abraha, 2024). Bei Produkten handelt es sich um Leistungen oder Gruppen von Leistungen, die von Stellen außerhalb der eigenen Organisationseinheit benötigt werden (Knödler, 2023). In den Haushalten werden die Produkte in Produktgruppen und diese wiederum in Produktbereiche zusammengefasst. Die Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke (GstPK) erarbeitet als zentrale Stelle die Beschreibung und Weiterentwicklung der Produkte, mit denen die Leistungen der Bezirke systematisch beschrieben werden (Abraha, 2024).

Ein weiterer Unterschied ist, dass der Bezirk zwar einen eigenen Haushalt aufstellt, dieser jedoch Bestandteil des Landeshaushalts ist. Die enge Verknüpfung zwischen Landes- und Bezirksebene wird deutlich durch die sogenannte Globalsummenfinanzierung, die vorsieht, dass das Land Berlin den Bezirken eine Summe zuweist (Globalsumme) und die Bezirke über die konkrete Mittelzuweisung entscheiden können.

Bislang existiert weder in den anderen Berliner Bezirken noch auf Landesebene ein Nachhaltigkeitshaushalt. Aufgrund der bereits realisierten Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements in Treptow-Köpenick kann der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt als Pilot verstanden werden, der potenziell auch auf andere Bezirke bzw. den Landeshaushalt Berlins übertragbar sein könnte. In der im Mai 2026 verabschiedeten Berliner Nachhaltigkeitsstrategie wurde angekündigt, dass der Berliner Senat prüfen wird, „wie die bestehende Kosten-Leistungs-Rechnung durch weitere Instrumente einer wirkungsorientierten Haushaltspolitik wie Spending Reviews und eine stärkere Output-Orientierung ergänzt werden kann“ (Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin, 2026). Im Rahmen des Pilotprojekts „Klimagerechter Haushalt“ hat das Land Berlin bei der Aufstellung des Doppelhaushalts 2026/2027 bereits für verschiedene Aufgabenfelder Angaben über die mit den spezifischen Ausgaben erzielbaren CO<sub>2</sub>-Einsparungen erhoben und veröffentlicht (Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin, 2026). Wie in der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Berlin erwähnt, „soll geprüft werden, ob und inwiefern auf diesen Erfahrungen aufgebaut werden kann, damit Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen der Haushaltsaufstellung für den Doppelhaushalt 2028/29 Berücksichtigung finden können“ (Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin, 2026). Die Erfahrungen aus Treptow-Köpenick können Hinweise geben, wie solche Instrumente gestaltet werden können. Auch wenn die meisten Kommunen in anderen Bundesländern eine doppelte Haushaltsführung verfolgen, sind die Treptow-Köpenicker Ergebnisse durch die Produktorientierung, die sowohl in der erweiterten Kameralistik als auch in der Doppik existiert, auch auf Kommunen anderer Bundesländer übertragbar.

### 3. Methodik und Projektdarstellung

Die konzeptionelle Entwicklung zur Erstellung eines Nachhaltigkeitshaushalts für das Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin wurde gemeinsam vom Deutschen Institut für Urbanistik, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und dem Bezirksamt Treptow-Köpenick durchgeführt. In der Projektlaufzeit von Juli 2023 bis Juli 2024 folgten einem gemeinsamen Auftakttreffen Anfang Juli 2023 regelmäßige Austauschtreffen. Als Teil dieser interdisziplinären Austausche wurden die Zeit- und Aufgabenplanung festgelegt sowie über Projektfortschritte informiert. Im Zuge der vorbereitenden Maßnahmen wurden konzeptionelle Grundfragen beantwortet, etwa wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll, wie sie zugeordnet, visualisiert und an welcher Stelle der Verwaltung sie letztlich verankert werden soll.

Zu Beginn erfolgte eine Bestandsaufnahme bisheriger Ansätze von Nachhaltigkeitshaushalten in Vorreiterkommunen, darunter Detmold (vgl. Stadt Detmold, o.J.), Freiburg (vgl. Stadt Freiburg, o.J.), Bonn, Jüchen und Lüdenscheid (vgl. Rybicki et al., 2021). Daraufhin konnten methodische Empfehlungen für die Umsetzung herausgearbeitet werden.

Für das Bezirksamt war der Ausgangspunkt die Nachhaltigkeitsstrategie, die bereits seit August 2021 vorliegt und für alle 17 SDGs konkrete Maßnahmen aufweist (Bezirksamt Treptow-Köpenick, 2021). Für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ergibt sich die Notwendigkeit, die SDGs mit den entsprechenden Haushaltsmitteln zu verknüpfen, da sonst die Nachhaltigkeitsstrategie vom rechtlich verbindlichen Kommunalhaushalt überlagert werden könnte (vgl. Gnädinger & Peters, 2023).

Die methodische Vorgehensweise zur Erstellung des Nachhaltigkeitshaushaltes für Treptow-Köpenick wurde anhand der Empfehlungen des Abschlussberichts Spending Review (2021/22) vom Bundesministerium für Finanzen gerahmt. Hierfür wurde das Tagging, die Verknüpfung der SDGs mit haushaltsfinanzierten Maßnahmen, durchgeführt (vgl. Bär et al., 2023). Im Falle von Treptow-Köpenick erfolgte die Zuordnung der 17 SDGs auf der Produktebene des kommunalen Haushalts, wodurch sich ein Umfang von insgesamt 475 Produkten ergibt.

Es wurde eine Excel-Tabelle, die alle externen und internen Produkte sowie sonstige fünfstellige Kostenträger anhand der Produktnummer, der Produktbezeichnung, des zugeordneten Amtes und der erweiterten Teilkosten für das Jahr 2023 definiert, erstellt. Die Spalten wurden dann durch die 17 SDGs ergänzt. Nachdem die Datengrundlage erstellt war, wurde jedes Produkt einzeln bearbeitet und auf Anknüpfungspunkte zu den SDGs geprüft. Dabei wurden zunächst 367 externe Produkte zugeordnet und anschließend 67 interne Produkte sowie sonstige Kostenträger.

Mithilfe des Berliner Produktkatalogs konnten die Leistungsbeschreibungen und Produktziele der einzelnen Produkte genauer betrachtet und entsprechend zugeordnet werden. Zur Überprüfung, inwiefern die jeweiligen Produkte inhaltliche Bezüge zu den einzelnen SDGs aufweisen, wurde eine gezielte Stichwortsuche durchgeführt. Hierfür wurden ausgewählte Stichworte aus den SDGs und ihren Unterzielen sowie Maßnahmen und Begrifflichkeiten aus dem Berliner Produktkatalog herangezogen. Dies diente der Identifizierung möglicher Nachhaltigkeitsbezüge, die möglicherweise nicht unmittelbar erkennbar waren.

Durch die Unterscheidung zwischen einem unmittelbaren (direkten) und einem mittelbaren (indirekten) Beitrag der Produkte zu den SDGs konnte eine Differenzierung erfolgen. Ein direkter Bezug zu einem Nachhaltigkeitsziel wurde als Primärzuordnung mit einer 2 gekennzeichnet, während ein indirekter Bezug zu einem Nachhaltigkeitsziel als Mehrfachzuordnung mit einer 1 gekennzeichnet wurde. Dadurch konnten die einzelnen Produkte vorrangig einem SDG und gleichzeitig auch implizit weiteren SDGs zugeordnet werden. Dies ermöglichte eine Index-Bildung. Durch die Berechnung der jeweiligen Summen ließen sich die finanziellen Schwerpunkte des Haushalts im Hinblick auf die 17 SDGs sichtbar machen.

Durch die strukturierte Aufbereitung und Zusammenführung der Ergebnisse erfolgte eine Plausibilitätsprüfung. Hierbei wurden die Zuordnungen über die

einzelnen Produkte und SDGs hinweg betrachtet, um mögliche Unstimmigkeiten, fehlende Zuordnungen oder auffällige Häufungen zu identifizieren und gegebenenfalls zu überprüfen. Zur weiteren Objektivierung wurde die Zuordnung durch eine weitere Person überprüft.

## 4. Der finanzielle Beitrag Treptow-Köpenicks zur nachhaltigen Entwicklung

### 4.1 Die Verknüpfung von Haushaltsposten mit den SDGs

Aus technischer Sicht kann das Tagging eines Produkthaushalts auf drei Ebenen erfolgen: Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte. Während Produktbereiche thematisch sehr breit angelegt sind und damit nur für Leitlinien oder strategische Ziele Zuordnungen ermöglichen, sind Produkte oftmals sehr kleinteilig, sodass die SDGs wiederum einen zu breiten Rahmen darstellen. Für das Tagging wird in der Regel die Zuordnung auf Ebene der Produktgruppen empfohlen. Da der Bezirk Treptow-Köpenick jedoch im Verwaltungsalltag mit den Produkten steuert, wurde dieser Ebene der Vorrang gegeben.

Ein Produkt – unterhalb der Ebene der Produktgruppe – bezeichnet ein konkretes Arbeitsergebnis der Verwaltung und umfasst in der Regel ein Bündel von Einzelleistungen. Beispiele sind die Betreuungsstunde in einer Kindertagesstätte oder die Pflege von Grünflächen. Die Dienstleistungen der Berliner Bezirke sind einheitlich in Produktblättern erfasst und beschrieben. Rund 10.000 Einzelleistungen werden dabei zu etwa 350 externen Produkten gebündelt, die unmittelbar den Bürger:innen zugutekommen (vgl. Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin, o.J.). Etwa 150 Produkte sind als interne Produkte deklariert. Im Gegensatz zu externen Produkten richten sie sich nicht an Bürger:innen oder externe Zielgruppen, sondern dienen dem reibungslosen Ablauf innerhalb der Behörden.

Der Aufwand der Zuordnung beim erstmaligen Tagging ist in der Regel am höchsten und bildet die Grundlage für die wirkungsorientierte Steuerung. Jedoch kann die Basis für das Tagging, der Produktkatalog, im Zeitverlauf variieren. In Berlin begleitet und koordiniert die Geschäftsstelle Produktkatalog sogenannte Produktänderungsverfahren. Hierfür koordiniert sie rund 30 fachbezogene Produktmentorengruppen, deren Mitglieder aus den Amtsleistungen der Bezirke benannt werden. Die eingegangenen Änderungsvorschläge werden fachlich und wirtschaftlich geprüft und bewertet. Der daraus resultierende Anpassungsbedarf des Produktkatalogs wird unter Einbindung der Senatsverwaltung für Finanzen abschließend aufbereitet und dem Rat der Bürgermeister zur Beschlussfassung vorgelegt.

Für den Produktkatalog des Bezirks Treptow-Köpenick, der wenige bezirksspezifische Produkte enthält, bedeutete das von 2021 bis 2025 in Summe 537 Änderungen, d.h. durchschnittlich 107 Änderungen pro Jahr (neu, gelöscht, geändert). Die Gesamtanzahl der Produkte bleibt hingegen relativ

konstant. Die vorliegende Analyse bezieht sich auf den Stand des Produktkatalogs von 2025 und erfolgte rückwirkend.

Für das Tagging der 475 Produkte des Katalogs mit Stand 2025 wurden in Summe 956 unmittelbare und mittelbare Beiträge zu den SDGs identifiziert. Dies entspricht durchschnittlich zwei SDG-Beiträgen je Produkt. Unmittelbare Beiträge stellen Primärzuordnungen auf Basis des Produktblatts dar und können nur einmal vergeben werden. Für 295 Produkte (62 %) konnte ein unmittelbarer Beitrag zu einem SDG ermittelt werden. Mehrfachzuordnungen oder Zuordnungen, die in keinem direkten Zusammenhang mit einem SDG bzw. einer Zielvorgabe stehen, wurden als mittelbare Beiträge gekennzeichnet. Diese mittelbaren Beiträge wurden für 394 Produkte (83 %) ermittelt. Für Produkte ohne unmittelbaren Bezug gibt es immer mindestens einen mittelbaren Bezug, sodass insgesamt für alle Produkte des Treptow-Köpenicker Produktkatalogs ein Beitrag zu einem oder mehreren SDGs ermittelt werden konnte.

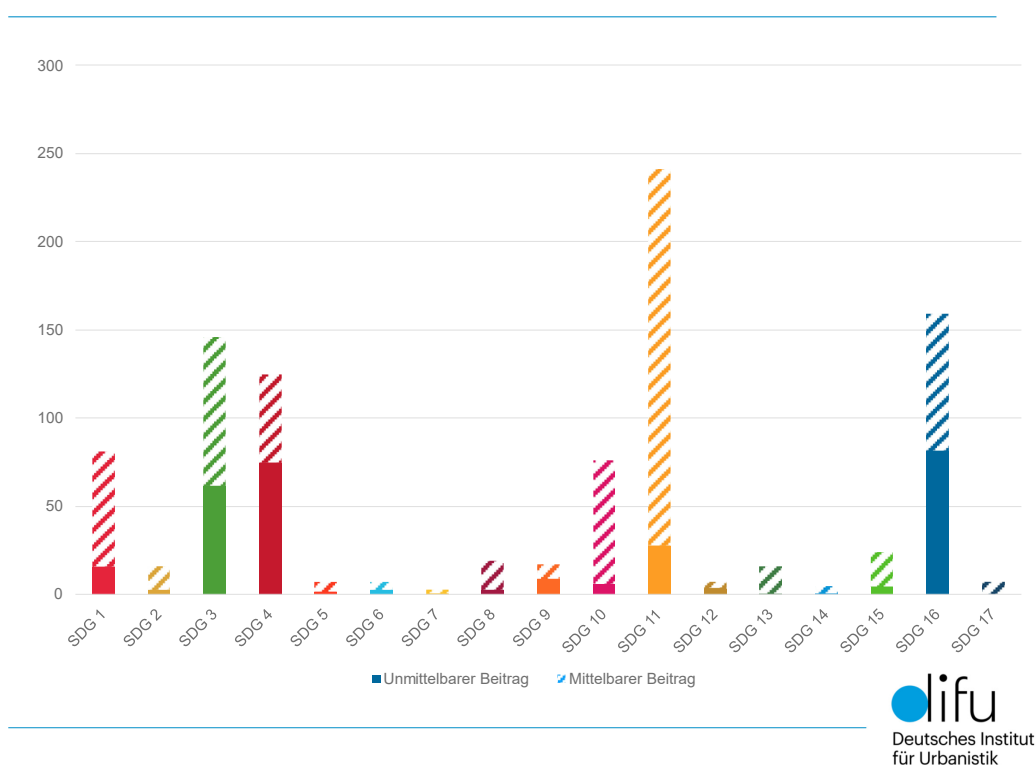
Da jedes Produkt nur zu höchstens einem SDG unmittelbar zugeordnet wurde, können die unmittelbaren Bezüge den Haushalt maximal zu 100 % abbilden. Durch die Identifizierung mittelbarer bzw. indirekter Bezüge (d.h. ein Produkt trägt indirekt zur Erfüllung eines oder mehrerer SDGs bei) kann die Gesamtheit der Bezüge die Gesamtsumme des Haushalts und die Gesamtzahl der Produkte übersteigen (vgl. bspw. Abb. 6). Daher wurden für die Hauptaussagen die unmittelbaren Bezüge herangezogen und dargestellt. Um aber Querbezüge darstellen zu können und detaillierter das Geflecht der SDGs aufzeigen zu können, wurden in den meisten Analyseperspektiven auch die mittelbaren Bezüge dargestellt und gesondert ausgewiesen.

## 4.2 Analyseperspektiven des Nachhaltigkeitshaushalts

### 4.2.1 Perspektive 1: Institutionelle Beiträge zu den SDGs im Haushalt und in den Ämtern

Zunächst wurde das Ergebnis des Taggings, d.h. die absoluten SDG-Beiträge je Produkt, visualisiert. Gemäß der Methodik sind Mehrfachzuordnungen in Form von mittelbaren Beiträgen deutlich häufiger vertreten als Primärzuordnungen (unmittelbare Zuordnungen), die nur maximal 475 Mal entstehen können. Die mit Abstand meisten Produkte zahlen auf das SDG 11 ein, da viele Produkte einen Bezug zur nachhaltigen Stadtentwicklung und ihren vielen Facetten, die sich im SDG 11 widerspiegeln, haben. Darüber hinaus tragen viele Produkte zu transparenten und rechenschaftspflichtigen Institutionen, einem Teilaspekt von SDG 16, bei. Bildung, Gesundheit und soziale Gerechtigkeit folgen in ihren SDG-Bezügen (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Anzahl aller Produkte (n = 475) mit unmittelbaren und mittelbaren Beiträgen (n = 956) zu den SDGs



Quelle: Eigene Darstellung

Ordnungsaufgaben im Zusammenhang mit Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG) und Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) berühren von allen Produkten die meisten SDGs (7), da sie das gesamte Spektrum umweltrelevanter Auswirkungen abdecken. Produkte mit Bezug zu Bildung und Teilhabe sowie Angeboten freier Träger zahlen ebenfalls auf viele Aspekte der nachhaltigen Entwicklung und das Kernprinzip der Agenda 2030 „Leave No One Behind“ ein – jeweils 5 SDG-Beiträge.

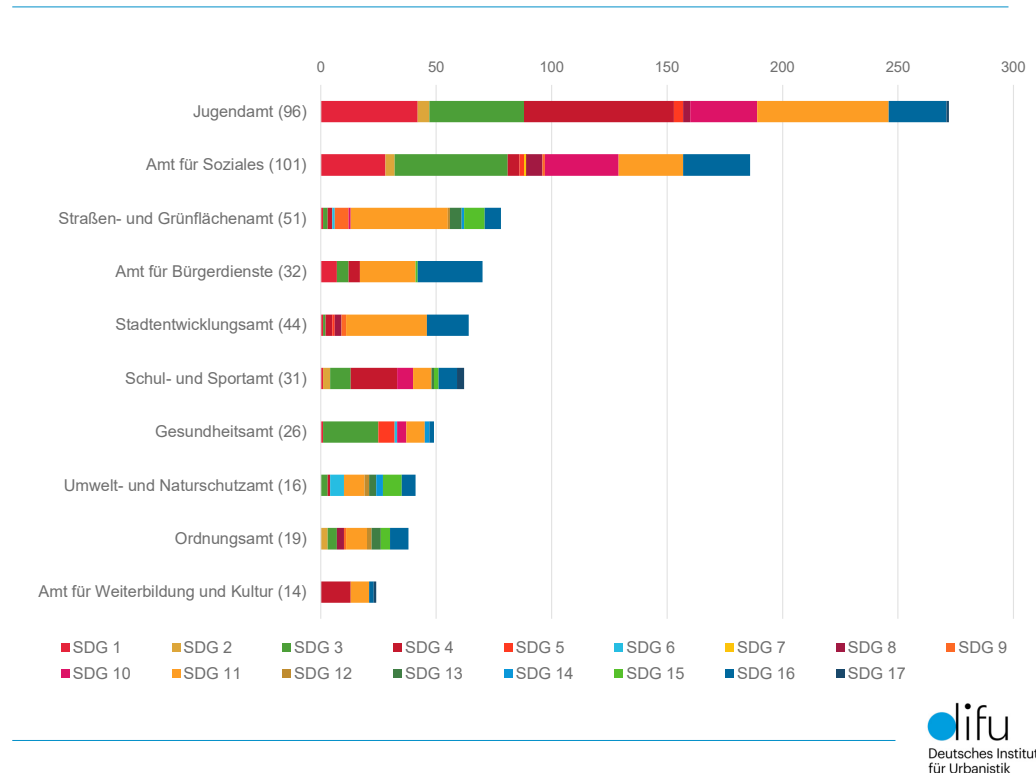
Tab. 1: Produkte mit den meisten SDG-Beiträgen

| Produktbereich                                                | Produktgruppe                            | Produkt                                                                                                                                                                                                       | SDG-Beiträge                                         |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Umweltordnungsaufgaben, Naturschutz und Landschaftsplanung    | Umweltordnungsaufgaben                   | Ordnungsaufgaben im Rahmen der Anlagenüberwachung nach BImSchG und KrWG                                                                                                                                       | SDG 3, SDG 6, SDG 11, SDG 12, SDG 13, SDG 14, SDG 15 |
| Jugendamt                                                     | Kindertagesbetreuung in Kita/EFÖB (Hort) | BuT: Bildung und Teilhabe: Mittagsverpflegung und Tagesausflüge in Kitas und Mittagsverpflegung in Kindertagespflegestellen für Berechtigte mit Ansprüchen nach SGB II (JobCenter), SGB XII, AsylbLG und BKGG | SDG 1, SDG 2, SDG 3, SDG 4, SDG 10                   |
| Soziale Dienste, Angebote, Einrichtungen und Beratungsbehörde | Angebote freier Träger                   | VT: Versorgungs- und Beratungsangebote für Wohnungslose und andere Menschen in Notsituationen durch freie Träger                                                                                              | SDG 1, SDG 2, SDG 3, SDG 10, SDG 11                  |
| Soziale Dienste, Angebote, Einrichtungen und Beratungsbehörde | Angebote freier Träger                   | Kältehilfe – bezirkliche Aufgaben im Rahmen der „Vereinbarung zur Umsetzung der Kältehilfe“                                                                                                                   | SDG 1, SDG 2, SDG 3, SDG 10, SDG 11                  |

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der KLR des Bezirksamtes Treptow-Köpenick

Die „Ämter-Perspektive“ (siehe Abb. 5) verdeutlicht die Vielfalt an SDG-Beiträgen je Organisationseinheit und damit den thematisch übergreifenden Charakter der SDGs, der im besten Falle Zielsynergien und -konflikte offenlegt.

Abb. 5: SDG-Beiträge nach Ämtern im Bezirksamt Treptow Köpenick (Zahl in Klammern: Anzahl der Produkte je Amt)



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Analyse sind im Kontext der Zuständigkeiten des Landes Berlin zu betrachten. Die Berliner Verwaltung gliedert sich in die Hauptverwaltung – bestehend aus Senatsverwaltungen, nachgeordneten Behörden und nicht rechtsfähigen Anstalten – sowie die zwölf Bezirksverwaltungen. Während die Hauptverwaltung für gesamtstädtische Aufgaben zuständig ist, übernehmen die Bezirke die örtliche Verwaltung. Sie sind keine eigenständigen Gebietskörperschaften, sondern Verwaltungseinheiten. Organe der Bezirke sind die Bezirksverordnetenversammlung (BVV) und das Bezirksamt. Mit der im Juni 2026 beschlossenen Zuständigkeitsverordnung (ZustV) werden erstmals für ein Bundesland sämtliche Verwaltungsaufgaben systematisch in einem Aufgaben- und Zuständigkeitskatalog erfasst. Die ZustV schafft damit die Grundlage für eine gesamtstädtische, politik- und querschnittsfeldorientierte Steuerung und legt transparent fest, welche Senats- oder Bezirksverwaltung für die jeweiligen Politik- und Querschnittsfelder die Steuerungsverantwortung trägt. Für die Bezirke dient die Verordnung zudem als Anknüpfungspunkt für das Konnexitätsprinzip.

Von den 2.429 identifizierten Aufgaben (Stand August 2026), die zuvor um Mehrfacheinträge bereinigt wurden, entfallen 551 (23 %) auf die Bezirksverwaltungen. Von diesen sind wiederum 396 Aufgaben als sogenannte Durchführungsaufgaben definiert. Durchführungsaufgaben umfassen die konkrete Umsetzung von Verwaltungsleistungen und gesetzlichen Aufgaben wie die Erteilung von Genehmigungen oder die Beratung von Bürger:innen. 155

Aufgaben wurden als Steuerungsaufgaben für die Bezirke definiert, die folgende Themen abdecken:

- Soziales, Pflege, Gesundheit und Teilhabe: Sozialraum- und Gesundheitsplanung, Altenhilfe, Pflege, Eingliederungshilfe, Jugend, Integration, Inklusion, Antidiskriminierung und soziale Infrastruktur.
- Klima, Umwelt und Nachhaltigkeit: Klimaschutz, Klimaanpassung, Umwelt, Nachhaltigkeitsstrategien sowie Monitoring und Steuerung entsprechender Maßnahmen.
- Kultur, Bildung und Sport: Steuerung und Entwicklung von Kulturangeboten, Musikschulen, Volkshochschule, Sport sowie Bildungs- und Kulturinfrastruktur.
- Stadtentwicklung, Mobilität und Infrastruktur: Stadtentwicklungsplanung, Verkehr, Schulbau, Immobilien, Infrastrukturentwicklung und räumliche Planung.
- Demokratie, Beteiligung und Europa: Bürgerbeteiligung, Demokratieförderung, Engagement, Städtepartnerschaften, Europa sowie politische und gesellschaftliche Teilhabe.
- Finanzen, Ressourcen und Förderungen: Strategische Finanzsteuerung, Fach- und Finanzcontrolling, Haushalts- und Investitionsplanung, Zuwendungen und Fördermittel.
- Verwaltungssteuerung und Organisation: Organisations- und Prozessmanagement, Digitalisierung, Datenmanagement, Qualitätsmanagement, Personal, Vergabe und Facility-Management.
- Recht, politische Steuerung und Querschnittsaufgaben: Rechtsangelegenheiten, Aufsicht, Unterstützung des Bezirksamts und der BVV sowie fachübergreifende strategische Steuerung und Prozessführung.

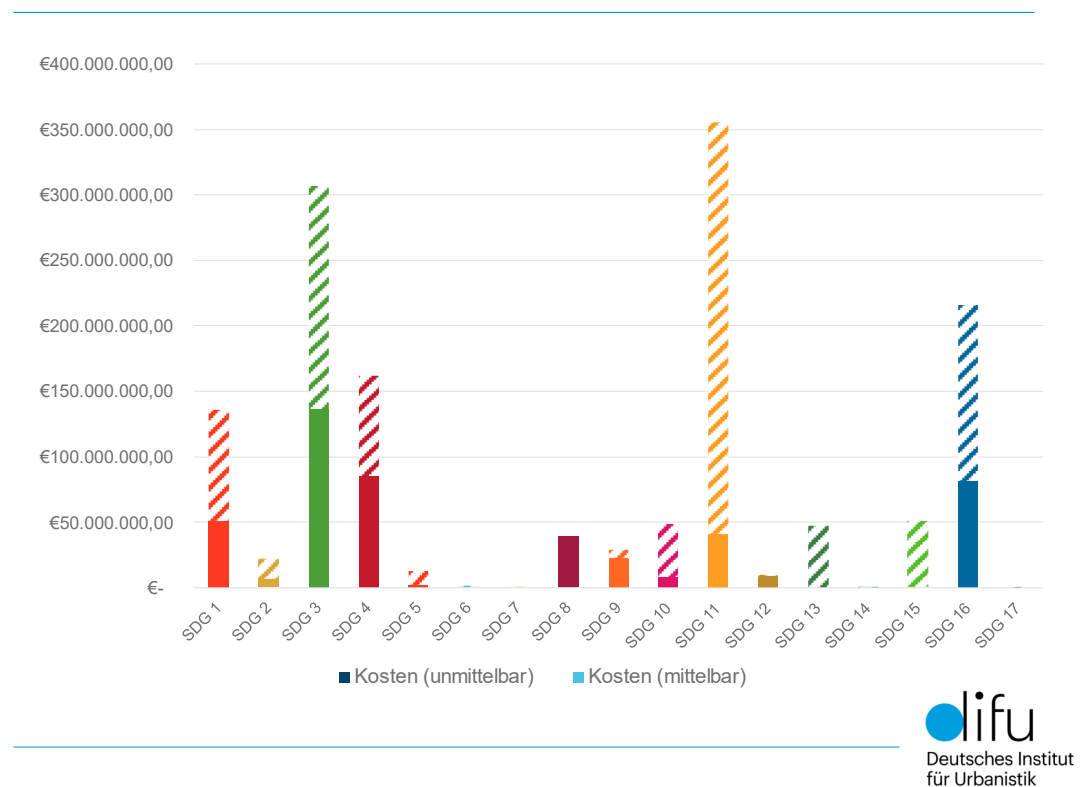
Vor dem Hintergrund des Aufgabenprofils der Berliner Bezirke und der damit verbundenen Struktur des Berliner Produktkatalogs ergeben sich thematische Schnittmengen und Lücken zu den SDGs, die im Zuge der Analyse berücksichtigt werden müssen. Besonders deutlich ist die Passung bei den SDGs 3, 4, 10, 11, 13 und 16. Dazu gehören beispielsweise die Gesundheitsplanung, soziale Infrastruktur, Schulen, Integration, Inklusion, Sozialraumorientierung, Klimaanpassung, Bürgerbeteiligung und Rechtsangelegenheiten. Jedoch sind nicht alle 17 SDGs gleichermaßen durch die Aufgabenstruktur abgedeckt. Deutlich unterrepräsentiert bzw. kaum explizit vorhanden sind Bezüge in den SDGs 2, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15 und 17. Jedoch gilt es hier, nach verschiedenen Facetten innerhalb einzelner SDGs zu differenzieren, bspw. bei SDG 8: Arbeit und Wirtschaftsförderung sind vorhanden, aber Themen wie gute Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsqualität, nachhaltiges Wirtschaften oder lokale Wertschöpfung erscheinen nur begrenzt. Ebenso ist der Teilaspekt Infrastruktur in SDG 9 stark vertreten, Innovation und wirtschaftlich-technologische Entwicklung dagegen weniger. Teilweise fehlen auch Angaben zu Umsetzungspfaden, z.B. beim SDG 7: Energie ist zwar als Politikfeld vorhanden, konkrete Aufgaben zu Energieeffizienz, erneuerbaren Energien oder Energiearmut sind aber kaum sichtbar. Eine „Lücke“ bedeutet also nicht automatisch, dass der Bezirk diese Ziele nicht bearbeitet. Sie

bedeutet zunächst nur, dass sich aus der vorliegenden Aufgabenbeschreibung kein oder nur ein schwacher expliziter Bezug ergibt. Gleiches gilt für andere Themen wie Bürgerdienste auf Senatsebene. Entsprechend werden ein Nachhaltigkeitshaushalt und seine SDG-Beiträge immer auch die Relevanz und Zuständigkeit der jeweiligen Verwaltungsebene widerspiegeln. Damit sind sie zwar nicht direkt vergleichbar, sollten sich im besten Falle aber ergänzen.

#### 4.2.2 Perspektive 2: Finanzielle Beiträge zu den SDGs

Auf Basis der Kosten-Leistungs-Rechnung des Bezirks (KLR) war es möglich, über die theoretischen Beiträge hinaus die tatsächlich entstandenen Kosten den SDGs zuzuordnen. Im Vergleich zur „Beitragsperspektive“ ergibt sich insgesamt ein ähnliches Bild, jedoch zeigen sich „große“ Produkte, auf die häufig oder mit hohen Kosten gebucht wird. Dazu gehören insbesondere die SDGs 3 (zweitgrößter Kostenträger) und 8 (siehe Abb. 6).

Abb. 6: Finanzielle Beiträge zu den SDGs 2025



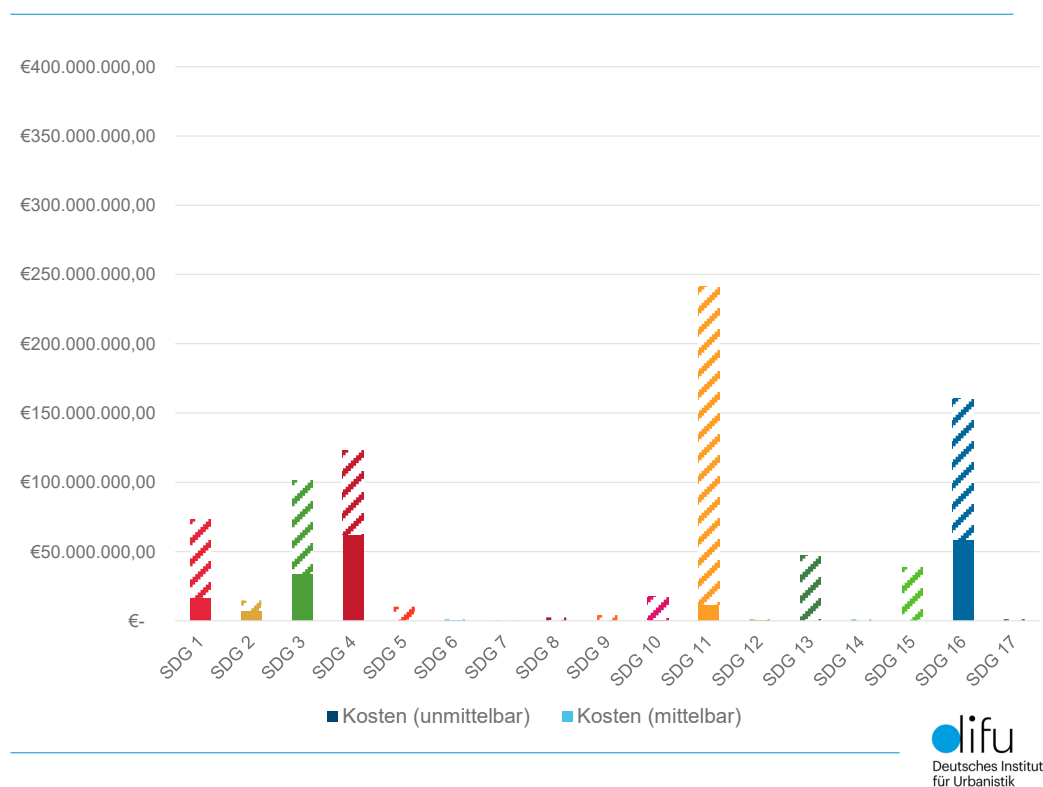
Quelle: Eigene Darstellung

Rund 450 Millionen Euro der Kosten im Bezirk Treptow-Köpenick leisten einen unmittelbaren Beitrag zu einem SDG – dies entspricht ca. 60 % des Haushaltsvolumens. Weitere rund 990 Millionen Euro – ein Vielfaches des Haushaltsvolumens in Treptow-Köpenick – sind in den mittelbaren Beiträgen visualisiert, stellen aber Mehrfachzuordnungen dar und können daher nicht in der Gesamtschau aller SDGs betrachtet und mit den Primärzuordnungen bzw. unmittelbaren Beiträgen verglichen werden. Die zusammenhängende Darstellung der unmittelbaren und mittelbaren Beiträge ist nur isoliert für jedes einzelne SDG aussagekräftig, z.B.: rund 306 Millionen Euro der Kosten im Bezirk Treptow-Köpenick leisten einen Beitrag zu Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3). Da für alle Produkte des Bezirks mindestens ein

unmittelbarer oder mittelbarer Beitrag zu den SDGs ermittelt werden konnte, tragen auch alle Kosten zur Erreichung der SDGs bei (100 % des Haushaltsvolumens).

Innerhalb der KLR, gegliedert nach der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke, wird strikt zwischen internen und externen Produkten unterschieden. Externe Produkte bezeichnen alle Leistungen der Bezirksverwaltung, die direkt für Bürger:innen, Unternehmen oder externe Institutionen außerhalb der Kernverwaltung erbracht werden. Sie dienen der transparenten Erfassung von Kosten und Mengen für finale staatliche Leistungen. Aus Abb. 7 wird deutlich, dass insbesondere im Bereich der Sozialkosten (SDGs 1, 3, 4, 10) viele Produkte bestehen, die interne Produkte oder Transferprodukte darstellen. Transferprodukte im Berliner Produktkatalog sind verwaltungsinterne Leistungsverrechnungen zwischen verschiedenen Ämtern, Bezirken oder Organisationseinheiten, die nicht direkt an Bürger:innen oder externe Stellen gerichtet sind. Diese oftmals durchlaufenden Posten liegen außerhalb des Gestaltungsspielraums der Bezirksverwaltung und sind daher in Abb. 7 exkludiert.

Abb. 7: Finanzielle Beiträge zu den SDGs (nur externer Produkte und Projektprodukte ohne Transferprodukte)



Quelle: Eigene Darstellung

Trotz der Annäherung über die Unterscheidung in externe und interne Produkte konnte eine wichtige Differenzierung im Rahmen dieser Analyse nicht vorgenommen werden: in konsumtive und investive Mittel. Während konsumtive Mittel den laufenden Bedarf und Verbrauch im aktuellen Haushaltsjahr aufzeigen, sind investive Mittel Gelder für langfristige Anlagen und Projekte, die auch in kommenden Jahren einen Wert oder Effekt haben. Die Untersuchung letzterer Mittel, die den Aufbau von langfristigem Vermögen indizieren, ist im Sinne der SDGs besonders wertvoll. Entsprechend vorteilhaft

wäre die Taxonomie im Produktkatalog, um Zukunftsinvestitionen leichter zu identifizieren.

#### 4.2.3 Perspektive 3: Trends der finanziellen Beiträge zu den SDGs

Die Entwicklungen der finanziellen Beiträge zu den SDGs erweitern den Analyserahmen um den Faktor Zeit und geben somit wichtige Hinweise auf Trends sowie strukturelle Unter- bzw. Überfinanzierungen. Darüber hinaus zeigen sie auch den Umgang der Gebietskörperschaft mit Krisen, Naturkatastrophen, Klimafolgen oder Systemausfällen. Diese zu überstehen, sich anzupassen und aus ihnen zu lernen, wird allgemein mit Resilienz beschrieben. Lange Zeitreihen können Auskunft zu weiteren Faktoren, wie periodische Schwankungen in Folge von Wahlen, oder veränderten Strukturvoraussetzungen, wie demografische Veränderungen, aufzeigen. Außerdem eignen sich diese ggf. für Foresight-Methoden und die Abschätzung von Investitions- und Finanzierungsbedarfen in der Zukunft.

Zur Trenderkennung in Zeitreihen müssen die nominellen Veränderungen im Produkthaushalt inflationsbereinigt werden. Die Berücksichtigung der Inflation unterscheidet sich grundlegend zwischen der Doppik und der Kameralistik. Während die Doppik den inflationsbedingten Wertverzehr des Vermögens abbildet, ignoriert die Kameralistik diesen weitgehend. In der erweiterten Kameralistik, wie sie in Berlin Anwendung findet, werden reale Kostensteigerungen primär über dynamisierte Haushaltsansätze in der Finanzplanung, kalkulatorische Kostenkomponenten sowie Anpassungsfaktoren im Controlling gesteuert.

Abb. 8:  
Inflationsbereinigte  
Entwicklungen der  
Gesamtkosten je SDG  
von 2020 bis 2025  
(grüne Säulen =  
Zunahme der Kosten  
über 5 Jahre; gelbe  
Säulen = indifferente  
Entwicklung; rote  
Säulen = Rückgang der  
Kosten über 5 Jahre)



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 8 zeigt prozentual (+/- 20 %) die realen Kostenentwicklungen, die inhaltlich einem SDG zugeordnet werden, in einem Zeitraum von fünf Jahren. Einbezogen sind hierbei alle Produkte (extern, intern, Transfer). Die Schwankungsbreiten der Veränderungen fallen stärker aus, je weniger Produkte und Kosten in dem jeweiligen SDG vereint werden. Externe Rahmenbedingungen, wie der von Polykrisen geprägte Zeitraum 2020 bis 2025 (Corona-Pandemie, Angriffskrieg gegen die Ukraine etc.), müssen bei der Interpretation der Werte ebenso berücksichtigt werden wie interne Ereignisse, wie etwaige Großprojekte, Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst oder Änderungen im

Produktkatalog. Perspektivisch bieten sich daher gleitende Mittel über mehrere Jahre für eine stabile Trenderkennung an.

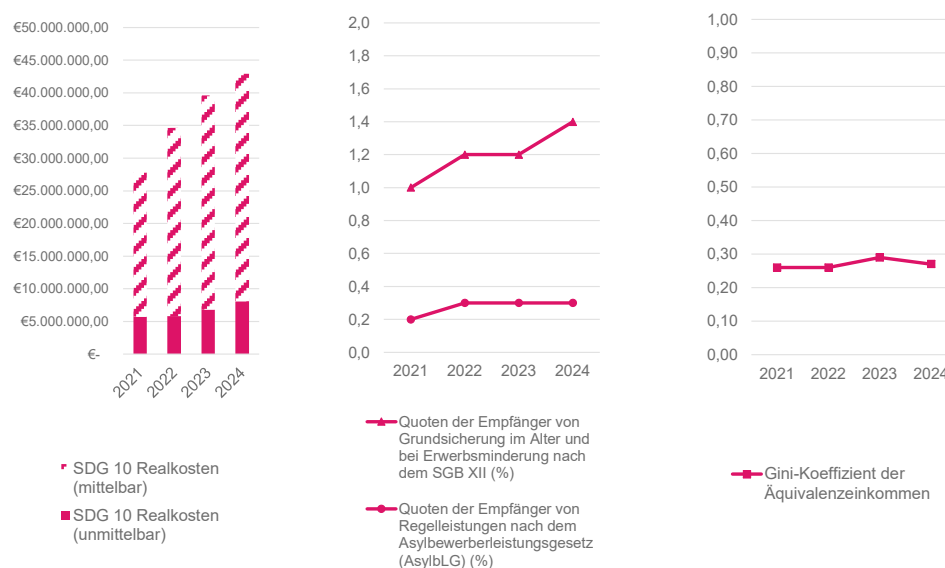
Die Entwicklungen im Bezirk Treptow-Köpenick sind geprägt von indifferenter Kostensteigerungen oder -senkungen, die keine eindeutige Aussage zum Trend zulassen. Lediglich in den SDGs 1, 10 und 16 können Kostensteigerungen verzeichnet werden. Diese werden – grün gekennzeichnet – zunächst als positive Entwicklungen eingestuft, jedoch ist die Interpretation mangels der bereits beschriebenen notwendigen Unterscheidung in konsumtive und investive Mittel schwierig. Steigende Sozialausgaben in den SDGs 1 und 10 können einerseits auf eine bessere Erreichbarkeit der Bedürftigen und auf ein größeres Leistungsspektrum, das Ungleichheiten effektiv bekämpft, hindeuten, jedoch andererseits auch auf mehr Leistungsempfänger:innen – ergo mehr Menschen in prekären Lebenssituationen. Gleiche Interpretationsspielräume gibt es im SDG 16 – die Steigerung kann mehr Leistungen, aber auch mehr Bürokratie bedeuten. Indikatorenbasierte Wirkungsanalysen vom Input über den Output und den Outcome bis hin zum Impact sind notwendig, um die Interpretationslücken zu schließen.

#### 4.2.4 Perspektive 4: Vom Beitrag zur Wirkung

Für eine wirkungsorientierte Steuerung, die das volle Potenzial des Nachhaltigkeitshaushalts nutzt, sind Wirkungsabschätzungen so notwendig wie unsicher. Kausale Zusammenhänge und Nettoeffekte im Haushalt zu identifizieren, stellt die zentrale Herausforderung des Instruments dar. Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich in der Regel nur qualitativ untermauern und müssen mit den entsprechenden Unsicherheiten kommuniziert werden. Um sich einer Kausalität anzunähern, ist gemäß des 10. Spending Review grundsätzlich die kontrafaktische Situation zu berücksichtigen, also zu untersuchen, wie sich die Situation ohne den Einsatz der entsprechenden Haushaltsmittel entwickelt hätte (BMF 2022).

Wie viele andere Produkthandbücher gibt der Berliner Produktkatalog Hinweise auf weitergehende Wirkungsketten durch vorgegebene Kennzahlen, wie hier Qualitäts- und Gender-Indikatoren. Diese decken jedoch in der Regel nicht das gesamte Wirkungsgefüge ab und zielen nicht auf die gesamtgesellschaftliche Wirkung, den sogenannten Impact, ab. An dieser Stelle greifen Nachhaltigkeitsindikatoren, die bestenfalls lokalisiert in spezifischen Nachhaltigkeitsstrategien definiert wurden. Für den Bezirk Treptow-Köpenick existieren diese Strategie, wie eingangs beschrieben, und ein entsprechendes Kennzahlenset.

Abb. 9: Beispielhafte Darstellung von Input-, Outcome- und Impact-Kennzahlen im Bereich SDG 10 („Weniger Ungleichheiten“) für den Bezirk Treptow-Köpenick



Quelle: Eigene Darstellung

Beispielhaft für den Bezirk wurden die Gesamtkosten im Bereich SDG 10 (Input) zwei Leistungsempfängerquoten und dem bezirksspezifischen Gini-Koeffizient gegenübergestellt (siehe Abb. 9). Steigende Kosten gingen in den letzten Jahren mit gestiegenen Empfängerquoten, beispielhaft im Zusammenhang mit SDG 10 nach Sozialgesetzbuch XII und Asylbewerberleistungsgesetz, einher. Gleichzeitig blieb der Gini-Koeffizient, ein Maß für die Einkommensverteilung und ein zentraler Indikator für SDG 10 nach UN, Bund und nicht zuletzt Treptow-Köpenicker Nachhaltigkeitsstrategie, relativ stabil, was angesichts der bereits beschriebenen Krisen (insb. Pandemie und Energiekrise) ein Indiz für eine erfolgreiche Politik der sozialen Gerechtigkeit und Chancengleichheit sein kann.

Die Ausstattung aller 475 Produkte mit Nachhaltigkeitsindikatoren und die Begründung für ihre Wirkungszusammenhänge sind arbeitsintensive Prozesse. Der Aufwand fällt jedoch in der Regel nur einmalig an und fällt auf Ebene der zusammengefassten Produktgruppen geringer aus. Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass die kommunale Nachhaltigkeitsindikatorik per se und die Nachhaltigkeitsindikatorik in Bezug auf den produktorientierten Haushalt Lücken aufweisen. Die SDG-Indikatoren für Kommunen decken beispielsweise nur ca. 70 % der für deutsche Kommunen relevanten SDG-Unterziele ab (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2024). Für die Zuordnung zu Produkten bestehen aufgrund mangelnder Lokalisierung ungleich mehr Lücken. Für jene Produkte des Haushalts müssen Zustände und Entwicklungen qualitativ erfasst und kommuniziert (z.B. Arbeitsschutz: nur indirekte Ziele und Indikatoren verfügbar) oder Indikatoren angepasst werden (z.B. Leistungen nach Teil 2 SGB IX – Eingliederungshilferecht: Indikatoren noch stärker auf Menschen mit Behinderungen ausrichten/anpassen). Die Ergänzung quantitativer Kennzahlen um qualitative Begründungen sowie die Anpassung der

Indikatorik sind wichtige Bausteine für die Wirkungsanalyse im Nachhaltigkeitshaushalt.

## 5. Limitationen der Ergebnisse und weiterführende Diskussion

Die vorliegende Studie weist mehrere Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Eine erste Einschränkung besteht darin, dass ausschließlich die Ausgaben- bzw. Kostenseite des Haushalts betrachtet wird. Einnahmen, beispielsweise aus Steuern, Gebühren, Entgelten oder Zuweisungen, werden nicht in die Analyse einbezogen. Damit bleibt unberücksichtigt, inwieweit auch die Einnahmenseite zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beiträgt oder diesen entgegenwirkt.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Betrachtung auf Produktebene. Die Analyse reicht nicht bis zur Ebene einzelner Verwaltungsleistungen. Produkte fassen teilweise eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelleistungen zusammen, die innerhalb der zuständigen Stellen unterschiedlich ausgestaltet oder interpretiert werden können. Dadurch können Unterschiede in der konkreten Leistungserbringung sowie deren jeweilige Nachhaltigkeitswirkungen nicht differenziert erfasst werden. Eine weitergehende Betrachtung auf Ebene der Einzelleistungen könnte daher zu einer präziseren Bewertung beitragen, ist aufgrund der bestehenden Daten- und Abbildungslogik jedoch nur eingeschränkt möglich.

Darüber hinaus können Aufgaben und Ressourcen, die nicht oder nur unzureichend über die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) abgebildet werden, nur begrenzt berücksichtigt werden. Dies betrifft beispielsweise Teile des Beauftragtenwesens, projektbezogene Stellen oder weitere querschnittliche Aktivitäten. Auch bleibt die Globalsumme als Instrument der bezirklichen Haushaltssteuerung in der Analyse unberücksichtigt beziehungsweise kann nicht eindeutig einzelnen Produkten oder Nachhaltigkeitszielen zugeordnet werden. Dadurch besteht die Gefahr, dass bestimmte finanzielle Handlungsspielräume und Steuerungseffekte nicht vollständig erfasst werden.

Eine wesentliche methodische Einschränkung besteht außerdem darin, dass die Untersuchung primär positive Beiträge zu Nachhaltigkeitszielen erfasst. Negative Auswirkungen oder Zielkonflikte werden nicht systematisch ausgewiesen. Dadurch kann ein verzerrtes Bild entstehen, wenn ein Produkt zwar einen positiven Beitrag zu einem Nachhaltigkeitsziel leistet, gleichzeitig jedoch negative Auswirkungen auf andere Nachhaltigkeitsziele verursacht. Für eine umfassende Nachhaltigkeitsbewertung wäre daher neben der Identifikation positiver Beiträge auch die systematische Erfassung negativer Wirkungen und möglicher Zielkonflikte erforderlich. Dies gilt beispielsweise für Spillover-Effekte.

Trotz der Überprüfung durch eine weitere Person bei der Zuordnung der einzelnen Produkte zu den 17 SDGs kann die Subjektivität der Ergebnisse nicht vollständig ausgeschlossen werden – dies insbesondere bei der Unterscheidung eines unmittelbaren von einem mittelbaren Beitrag zu einem

Nachhaltigkeitsziel. Die Einschätzungen anhand der Informationen im Produktkatalog und der inhaltlichen Ausführungen der Nachhaltigkeitsziele bilden zwar die Grundlage für die Zuordnung, lassen jedoch keine allgemeingültige Objektivität zu.

Schließlich erfolgt bislang keine systematische Verknüpfung mit der Nachhaltigkeitsstrategie von Treptow-Köpenick und dem dazugehörigen Monitoring-System (Zielerreichungsanalyse). Eine solche Verknüpfung könnte ermöglichen, die auf Produktebene identifizierten Beiträge mit übergeordneten Nachhaltigkeitszielen und bestehenden Indikatoren abzugleichen und dadurch die Wirkungsorientierung der Analyse zu erhöhen. Auch eine Wirtschaftlichkeitskontrolle (siehe Kapitel 1.2) wurde nicht vorgenommen, da keine Betrachtung einzelner Maßnahmen erfolgt ist.

Diese Limitationen zeigen auf, dass grundsätzlich noch weiterer Forschungsbedarf zum Nachhaltigkeitshaushalt Treptow-Köpenick besteht, aber auf den bisherigen Ergebnissen aufgebaut werden kann. Gleichzeitig ist die Vorreiterrolle des Bezirks in Bezug auf ein wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt und dem Nachhaltigkeitshaushalt zu betonen, d.h. andere Bezirke bzw. Kommunen können von den hier gemachten Erfahrungen profitieren. Als konkrete nächste Schritte zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitshaushalts in Treptow-Köpenick sollte eine Abstimmung der Details zu den Produktblättern innerhalb der einzelnen Fachämter erfolgen. Die Fachämter können in der Regel eine genauere Einschätzung dazu geben, welche Leistungen auf die spezifischen Produkte gebucht werden und welche Nachhaltigkeitsziele dadurch direkt oder indirekt erreicht werden.

Die Herausforderung, dass das Beauftragtenwesen in Treptow-Köpenick nicht durch die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst wird und damit als Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen in der Systematik des Nachhaltigkeitshaushalts nur bedingt auftaucht, könnte durch ein schrittweises Vorgehen angegangen werden. Für eine umfassendere Betrachtung wäre zunächst zu prüfen, inwieweit diese Bereiche über zusätzliche Finanzinformationen, etwa zu Zuwendungen, Fördermitteln oder sonstigen Geldflüssen verfügen, diese könnten systematisch erfasst werden, dann eine gesonderte Zuordnung zu den direkten und indirekten Beiträgen zu den SDGs erfolgen und somit in die Analyse integriert werden.

Im Sinne schlankerer Verwaltungsprozesse und der Vermeidung von Doppelstrukturen sind die Ergebnisse des bestehenden Gender Budgeting in Berlin für den Nachhaltigkeitshaushalt zu nutzen. Aussagen, welche Produkte zu welchem Grad Geschlechtergerechtigkeit fördern, könnten geprüft und ggf. den indirekten Beiträgen zu SDG 5 zugeordnet werden. Dabei können insbesondere die Wirkungsanalysen und Zeitreihenbetrachtungen des Gender Budgeting im Nachhaltigkeitshaushalt aufgegriffen werden, z.B. inwieweit bei der Jugendförderung, bei Volkshochschulen, oder der Sportstättennutzung das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit erfüllt wurde.

## 6. Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Instruments Nachhaltigkeitshaushalt

Im Folgenden werden übergeordnete Empfehlungen für eine mögliche strategische Weiterentwicklung des Instruments Nachhaltigkeitshaushalt für den Bezirk Treptow-Köpenick als auch im Hinblick auf einen berlinweiten Nachhaltigkeitshaushalt sowie generell in Bezug auf die Nachhaltigkeitshaushalte anderer Kommunen vorgestellt. Damit der Haushalt dauerhaft als Steuerinstrument für nachhaltige Politikziele dienen kann, sind im Zuge der Bestrebungen des Bürokratieabbaus pragmatische Lösungen zu suchen, mit denen transparent eine Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten und eine Wirkungsorientierung erfolgen können und die Chancen der Digitalisierung genutzt werden.

### Empfehlung 1: Produktblätter um Nachhaltigkeitsdimensionen ergänzen

Für den Berliner Kontext könnten in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle Produktkatalog in den Produktblättern der Kosten-Leistungs-Rechnung spezifische Nachhaltigkeitsmarker und ggf. Nachhaltigkeitsindikatoren ergänzt werden. Hierdurch würde deutlich werden, inwieweit die einzelnen Produkte zu spezifischen Nachhaltigkeitszielen beitragen. Momentan finden sich in den Produktblättern bereits Hinweise zu Gender-Informationen und Gender-Indikatoren, die um Nachhaltigkeitsdimensionen ergänzt werden könnten. Allerdings müsste eine eindeutige Definition der Zuordnung zu den jeweiligen SDGs erfolgen, sodass ersichtlich ist, inwieweit jedes Produkt zu den einzelnen SDGs beiträgt, und bei Änderungen von Produkten bzw. neuen Produkten die Zuordnung ergänzt werden kann. Das im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Tagging der Produkte kann als Grundlage hierfür dienen.

Der Bezirk Treptow-Köpenick kann auf den im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Analysen aufbauen und somit langfristig und für künftige Haushaltsjahre aufzeigen, wie sich die Ausgaben des Haushalts in Bezug auf die verschiedenen SDGs verändert haben. Zu prüfen ist dabei lediglich, ob es Veränderungen bzw. Ergänzungen der einzelnen Produkte gab. Auch in anderen Bundesländern ist zu prüfen, ob die Produktblätter um Nachhaltigkeitsinformationen ergänzt werden können.

### Empfehlung 2: Verknüpfung von Nachhaltigkeitshaushalt und Nachhaltigkeitsstrategie

Eine weitere Empfehlung ist die Verknüpfung der Instrumente Nachhaltigkeitshaushalt und Nachhaltigkeitsstrategie, da hierdurch die Ziel- und Wirkungsorientierung öffentlicher Ausgaben gestärkt werden können. So könnten z.B. die in der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Berlin erwähnten operativen Nachhaltigkeitsziele und die Indikatoren mit den hierfür zur Verfügung stehenden Haushaltsausgaben verbunden werden und somit ein Bezug zwischen Input (d.h. den jeweils eingesetzten Ressourcen) und dem

Output (d.h. den erreichten und konkreten messbaren Ziele) sowie dem Outcome (Veränderung bei der Zielgruppe) und dem Impact (langfristige Nachhaltigkeitswirkung) hergestellt werden. Hierdurch ist es auch möglich, die Wirkung des Einsatzes von knappen öffentlichen Mitteln auf Nachhaltigkeitsziele aufzuzeigen und eine wirkungsorientierte Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements zu erzielen. Auch Verknüpfungen mit weiteren kommunalen oder Landesstrategien (z.B. Smart-City-Strategien, Klimaschutz- und -anpassungsstrategien, Wirtschaftsförderungsstrategien) sind möglich.

Durch die Verknüpfung von Nachhaltigkeitshaushalt und -strategie bzw. -indikatoren lässt sich ein Spending Review durchführen, in dessen Rahmen die finanzielle Effizienz der eingesetzten Mittel kontrolliert werden kann. Es kann geprüft werden, welche öffentlichen Ausgaben notwendig sind, um spezifische Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, d.h. welche Mittel eingesetzt wurden bzw. werden, um eine spezifische ökologische oder soziale Wirkung zu erzielen.

### **Empfehlung 3: Nachhaltigkeitshaushalt als Kommunikationsmittel nutzbar machen**

Der Nachhaltigkeitshaushalt ist bei Haushaltsverhandlungen als Kommunikationsmittel nutzbar, indem zusätzliche Parameter und eine Wirkungsorientierung in Bezug auf Nachhaltigkeit und die SDGs berücksichtigt werden können. Durch die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Beiträgen zur Nachhaltigkeit lassen sich auch multiple Nachhaltigkeitswirkungen einzelner Haushaltstitel aufzeigen. Gleichmaßen kann der Nachhaltigkeitshaushalt als Informationsinstrument für die Öffentlichkeit dienen und interessierten Bürgerinnen und Bürgern zahlenbasierte Auskunft gegeben werden, welche Nachhaltigkeitsziele mit welchen öffentlichen Mitteln finanziert wurden. Hierfür empfehlen wir, die komplexe Darstellung von Haushaltsplänen zu vereinfachen und die Nachhaltigkeitsziele entsprechend digital interaktiv darzustellen, z.B. mithilfe einer standardisierten Darstellung im „Portal für nachhaltige Kommunen“ (<https://nachhaltigekommunen.de/>) und einer Verknüpfung mit den dort vorhandenen kommunalen Daten. Auch auf Erfahrungen aus dem Haushaltsdatenprojekt der Open Data Informationsstelle Berlin (ODIS, <https://haushaltsdaten.odis-berlin.de/>) oder dem Portal des interaktiven Haushalts Detmold (<https://www.detmold.de/verwaltung/finanzen-und-steuern/stadthaushalt/interaktiver-haushalt>) kann aufgebaut werden. Ergänzend könnten im weiteren KI-gestützte Chatbots Anfragen in natürlicher Sprache ermöglichen („Wie viel Geld hat die Stadt X in den letzten Haushaltsjahren für SDG X eingesetzt und welche Veränderungen sind erkennbar?“). Zu klären sind praktische Fragen, d.h. an welchen digitalen Orten/Portalen die Darstellung des Nachhaltigkeitshaushalts erfolgt, wie – für den Berliner Kontext – das Zusammenspiel zwischen Senat und Bezirken erfolgt und welche Zuständigkeiten existieren.

## 7. Literatur

- Abraha, N. (2024). *Erstellung eines kommunalen Nachhaltigkeitshaushaltes – eine Fallstudie* [Bachelorarbeit]. Hochschule für Technik und Wirtschaft und Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Bär, H., Lund, I. & Alexandrowa, I. (2023). *Was kann das SDG Budgeting der Bundesregierung leisten? Analyse und Empfehlungen. Spending Review zur Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem Bundeshaushalt*. Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS) Berlin. [https://foes.de/publikationen/2023/2023\\_05\\_NABU\\_Spending\\_Review\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://foes.de/publikationen/2023/2023_05_NABU_Spending_Review_Nachhaltigkeit.pdf)
- Bezirksamt Treptow-Köpenick, Berlin. (2020). *Ideensammlung zu den SDG*. [https://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/\\_assets/der-bezirk/nachhaltigkeit/ergebnisse\\_aus\\_den\\_sdg\\_workshops.pdf?ts=1752710438](https://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/_assets/der-bezirk/nachhaltigkeit/ergebnisse_aus_den_sdg_workshops.pdf?ts=1752710438)
- Bezirksamt Treptow-Köpenick, Berlin. (2021). *Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie Treptow-Köpenick*. [https://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/\\_assets/der-bezirk/nachhaltigkeit/kommunale\\_nachhaltigkeitsstrategie\\_treptow-kopenick\\_barrierefrei.pdf?ts=1752710438](https://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/_assets/der-bezirk/nachhaltigkeit/kommunale_nachhaltigkeitsstrategie_treptow-kopenick_barrierefrei.pdf?ts=1752710438)
- Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf, Berlin (o.J.). *Bürgerhaushalt Marzahn-Hellersdorf – Haushalts-ABC*. <https://www.berlin.de/buergerhaushalt-marzahn-hellersdorf/haushalt-abc/haushalts-abc/>
- Borwein, S., & Lucas, J. (2023). *Municipal Identity and City Interests*. *Political Behavior*, 45(3), 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11109-021-09735-5>
- Bundesministerium der Finanzen (2022). *Abschlussbericht Spending Review 2021/2022 – Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem Bundeshaushalt*. [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren\\_Bestellservice/abschlussbericht-spending-review-nachhaltig.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/abschlussbericht-spending-review-nachhaltig.pdf?__blob=publicationFile&v=5)
- Bundesregierung. (2016). *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie—Neuaufgabe 2016*. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/318676/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/2017-01-11-nachhaltigkeitsstrategie-data.pdf>
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Gnädinger, M. & Peters, O. (2023). *Kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt: SDG-orientierte Produkte im Rahmen des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements* (Analysen + Konzepte 2/2023). Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2024005>.
- Knödler, M. (2023). *Mit Haushaltsdisziplin Gewinnt Man Keine Wahlen: Ökonomische Analyse der Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40421-5>
- Koch, F., Beyer, S., & Chen, C.-Y. (2023). *Monitoring the Sustainable Development Goals in cities: Potentials and pitfalls of using smart city data*. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 32(1), 47–53. <https://doi.org/10.14512/gaia.32.S1.8>
- Kuhn, S., Burger, A., & Ulrich, P. (2018). *Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen*. ICLEI, Bertelsmann Stiftung.
- Kurz, B., Kubek, D. (2021). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*, 6. Auflage. Berlin. Phineo.
- Peters, O. (2021). *Nachhaltigkeit im Kontext städtebaulicher Entwicklung: Kommunen auf dem Weg zu mehr Wirkungsorientierung*. *Flächenmanagement und Bodenordnung*, 83(5), 203–209
- Peters, O., Raffer, C., Scheller, H., Grabow, B., & Kühl, C. (2023). *Nachhaltigkeitshaushalt und Nachhaltigkeitsrendite*. Deutsches Institut für Urbanistik. [https://doi.org/10.34744/DIFU-IMPULSE\\_2023-10](https://doi.org/10.34744/DIFU-IMPULSE_2023-10)
- Reuter, K., & Schuster, F. (2021). *Definition Nachhaltigkeitshaushalt*. In M. Rybicky, M. Broll, & F. Schuster (Hrsg.), *Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt 2019–2021: Bericht zur 2. Projektphase*. LAG 21 NRW.
- Reuter, K., Lange, P., Münning, M., & Rybicki, M. (2024). *Prozesskette Nachhaltigkeit: Strategie, Haushalt, Berichterstattung und Netzwerk zur kommunalen Nachhaltigkeit*. In K. Butzer-Strothmann & F. Ahlers (Hrsg.), *Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement: Ein integrativer Ansatz mit Fokus Wirtschaft am Beispiel der Stadt Hannover* (S. 157–176). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-67916-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-67916-6_10)
- Riedel, H. (2020). *Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen: Einflussfaktoren und Effekte der Nutzung von Indikatoren*. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/Wirkungsorientiertes\\_Nachhaltigkeitsmanagement\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Wirkungsorientiertes_Nachhaltigkeitsmanagement_final.pdf)
- Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin. (2026). *Nachhaltigkeitsstrategie des Landes*

Berlin. [https://www.berlin.de/sen/uvk/\\_assets/umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie.pdf?ts=1779191851](https://www.berlin.de/sen/uvk/_assets/umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie.pdf?ts=1779191851)  
Stadt Detmold (o.J.). Detmolder Haushaltsdaten interaktiv.

<https://www.detmold.de/verwaltung/finanzen-und-steuern/stadthaushalt/interaktiver-haushalt>  
Stadt Freiburg (o.J.). Freiburger Nachhaltigkeitsportal. <https://www.freiburg.de/pb/,Lde/1561459.html>

## Autorin und Autoren

### Oliver Peters, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Deutschen Institut für Urbanistik mit Forschungsschwerpunkten in kommunalem Nachhaltigkeitsmanagement, Indikatorik und Entwicklungszusammenarbeit. Studium der Umwelt- und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Dresden und der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Berlin, Doktorand an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg und der Chulalongkorn University, Bangkok. Tätigkeiten als Lehrbeauftragter für Nachhaltigkeitsmanagement und Umweltökonomie, u.a. an der Hochschule Fresenius.  
E-Mail: [opeters@difu.de](mailto:opeters@difu.de)

### Prof. Dr. Florian Koch

Professur für Immobilienwirtschaft mit Schwerpunkt Stadtentwicklung und Smart Cities an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Berlin. Studium der Raumplanung an den Universitäten Dortmund und Rom. Tätigkeiten u.a. als Forschungsmanager für Urbane

Transformationen am Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung UFZ Leipzig und als DAAD-Gastprofessor an der Universidad del Norte, Barranquilla (Kolumbien).  
E-Mail: [florian.koch@htw-berlin.de](mailto:florian.koch@htw-berlin.de)

### Naomi Abraha, B.A.

Masterstudierende der Internationalen Entwicklung an der Universität Wien, mit den Forschungsschwerpunkten Ökonomie, Geographie und Politikwissenschaften. Mitarbeiterin in der Finanzabteilung der Österreichischen Forschungsförderung für Internationale Entwicklung.  
E-Mail: [naomi.abraha@proton.me](mailto:naomi.abraha@proton.me)

### Dennis Lumme, M.A.

Koordinator Kommunale Entwicklungspolitik im Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin. Studium der Altamerikanistik und Spanischen Philologie an der Freien Universität Berlin und der Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.  
E-Mail: [dennis.lumme@ba-tk.berlin.de](mailto:dennis.lumme@ba-tk.berlin.de)