



Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

# Evaluierung der Städtebauförderung

Kommunale Arbeitshilfe



Verkehr Mobilität Bauen Wohnen Stadt Land Verkehr Mobilität Bauen  
Wohnen Stadt Land [www.bmvbs.de](http://www.bmvbs.de) Verkehr Mobilität Bauen Wohnen  
Stadt Land Verkehr Mobilität Bauen Wohnen Stadt Land Verkehr Mobilität



---

# Evaluierung der Städtebauförderung

## Kommunale Arbeitshilfe

---

### **Bearbeitung**

Universität Kassel

FB 6, Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung

Prof. Dr. Uwe Altrock

Ulf Gerlach

Plan und Praxis

Holger Pietschmann

Christoph Haller

Bundesinstitut für Bau-, Stadt-  
und Raumforschung

Jürgen Götdecke-Stellmann



---

# Vorwort

---

Liebe Leserinnen und Leser,

die Städtebauförderung ist ein vielseitiges, unverzichtbares Instrument für lebendige und lebenswerte Städte und Gemeinden.

Seit nunmehr 40 Jahren steht die Städtebauförderung für die erfolgreiche Synthese zwischen Bewahrung unseres kulturellen Erbes einerseits und einer zukunftsfähigen Entwicklung der Städte und Kommunen andererseits. Mit der Wiedervereinigung Deutschlands konnte dieses Erfolgsmodell auch auf die neuen Bundesländer übertragen werden. Es hat somit ganz wesentlich zum Erhalt der historischen Stadtkerne und zur Revitalisierung der Innenstädte beigetragen.

Die deutlich sichtbaren Erfolge sind das Ergebnis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen. Vor allem aber sind sie greifbare Belege für das außerordentliche Engagement der Menschen vor Ort: Kommunalpolitiker und Kommunalverwaltung, Eigentümer, Mieter, Pächter, Gewerbetreibende und Kulturschaffende nutzen die Städtebauförderprogramme als geeignete und zielgerichtete Unterstützung dafür, ihre Stadt gemeinsam zu gestalten und zukunftsfähig zu machen.

Die privaten und öffentlichen Mittel, mit denen die städtebaulichen Investitionen finanziert werden, müssen so effektiv und effizient wie möglich eingesetzt werden. Denn nur so gehen wir mit dem Geld der Steuerzahler verantwortlich um. Aus diesem Grund sind die Programme der Städtebauförderung ausdrücklich als sogenannte „lernende Programme“ angelegt. Vorhandene Instrumentarien müssen immer wieder hinterfragt und gegebenenfalls an die Herausforderungen der Zeit angepasst werden. Dafür sind regelmäßige Programmevaluierungen unerlässlich.

Sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Evaluierung der Städtebauprogramme kommt den Städten und Gemeinden vor Ort die entscheidende Rolle zu.



Sie müssen Programmziele kontinuierlich und systematisch überprüfen und – falls notwendig – Fehlentwicklungen rechtzeitig korrigieren. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Qualität von städtebaulichen Maßnahmen.

Die hiermit vorliegende Handreichung ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, das gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung durchgeführt wurde. Sie entstand im intensiven Dialog mit den beteiligten Akteuren vor Ort, um gute Ergebnisse und eine hohe Praktikabilität gleichermaßen zu gewährleisten. Dafür gilt allen Beteiligten mein herzlicher Dank.

Mit dieser kommunalen Arbeitshilfe möchten wir die Verantwortlichen in den Kommunen bei der Evaluierung der Programme unterstützen. So werden wir die Wirkung unserer städtebaulichen Maßnahmen weiter steigern und damit den Erhalt unserer Städte als lebendige und baukulturelle Zentren auch in Zukunft sichern.

Dr. Peter Ramsauer MdB  
Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung



---

# Inhaltsverzeichnis

---

1.	Warum diese Arbeitshilfe?	8
2.	Gebietsentwicklungsplanung und ihre Evaluierung von Beginn an gemeinsam in den Blick nehmen	13
2.1	Einstieg: Vom Nutzen der kommunalen Selbstevaluierung	14
2.2	Gute Selbstevaluierung will rechtzeitig geplant sein	15
2.3	Ziele als Wegweiser zum Erfolg	16
2.4	Vermutungen über Wirkungszusammenhänge offen legen	20
2.5	Bewertungsmaßstäbe für die Einschätzung der Zielerreichung frühzeitig und gemeinsam klären	22
2.6	Erforderliche Informationsbasis klären	28
2.7	Unterstützung organisieren	30
3.	Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen	30
3.1	Warum überhaupt ein Reflexionstermin?	31
3.2	Organisation eines regelmäßigen Reflexionstermins	32
3.3	Inhalte der Reflexionsveranstaltung	34
3.4	Reflexionsprotokoll	35
3.5	Kommunale Zwischenevaluierung einer Gesamtmaßnahme?	36
4.	Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung	37
4.1	Was ist Programmevaluierung?	38
4.2	Standardisierte Erfassung und Übermittlung von Programmdaten	40
4.3	Fallstudien	41
4.4	Umgang mit den Informationen und Evaluierungsergebnissen	42
5.	Umgang mit den Evaluierungsergebnissen auf der kommunalen Ebene	43
6.	Anhang	45
	Begriffe	46
	Weiterführende Literatur und Links	49
	Plakat „Selbstevaluierung auf kommunaler Ebene“	51





### An wen richtet sich diese Arbeitshilfe?

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Kommunen, die die Entwicklung von Stadtquartieren mit Hilfe der Städtebauförderprogramme unterstützen. Diese Bund-Länder-Programme helfen den Städten und Gemeinden bei der Bewältigung des sozialen, wirtschaftlichen und demografischen Wandels. Sie werden durch die Kommunen in eigener Verantwortung vor Ort umgesetzt und i. d. R. auch durch eigene kommunale Miteleistungsanteile kofinanziert.

Bei der kommunalen Vorbereitung, Planung und Umsetzung dieser teilträumlichen Förderstrategie – der sogenannten „städtebaulichen Gesamtmaßnahme“ – ist eine Vielzahl von Akteuren beteiligt. Zu nennen sind hier insbesondere die verantwortlichen Mitarbeiter der Verwaltung auf kommunaler Ebene, die Mitglieder der Kommunalparlamente sowie die evtl. von den Kommunen mit der Durchführung, Unterstützung und Evaluierung der Gesamtmaßnahme beauftragten Dritten wie z. B. Sanierungsträger, Sanierungsbeauftragte, Gebietsmanager und externe Evaluatoren. Ein Programmserfolg vor Ort ist aber nur zusammen mit den Akteuren und Betroffenen im Gebiet – also den Bewohnern und Eigentümern wie auch den im Fördergebiet tätigen Unternehmen, Vereinen und Netzwerken – zu erreichen. An sie richtet sich diese Arbeitshilfe daher gleichermaßen wie an die „offiziellen“ Programmakteure.

All diesen Verantwortlichen und Akteuren bei der Umsetzung der Städtebauförderprogramme vor Ort möchte diese Arbeitshilfe Anregungen und Hilfestellungen dafür liefern, die eigene Herangehensweise auf ihre Zielgerichtetheit und Wirksamkeit so früh wie auch so nachvollziehbar wie möglich überprüfen zu können. Dadurch soll jedem ermöglicht werden, für sich zu klären, inwieweit das erreicht wurde, was erreicht werden sollte – also der Förder- und Entwicklungsansatz effektiv war, und inwieweit mit den vorhandenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis erzielt werden konnte – also inwieweit der Förder- und Entwicklungsansatz effizient war. Mit dieser Arbeitshilfe soll den Kommunen eine Unterlage an die Hand gegeben werden, die Nutzung der Bund-Länder-Programme der Städtebauförderung für die eigene kommunale Entwicklung zu optimieren und damit die Städtebauförderung insgesamt als Programm weiter zu verbessern.



Strandpromenade in Bansin

### Ausgangspunkt: die Städtebauförderung und ihre Evaluierung

Die Städtebauförderung von Bund, Ländern und Kommunen ist seit mehreren Jahrzehnten eine Erfolgsgeschichte. Durch den gebündelten Einsatz von Mitteln des Bundes, der Länder und Kommunen konnten in einer Vielzahl von Kommunen gemeindliche Teilgebiete mit besonderen Problemlagen stabilisiert und entwickelt werden. Dies konnte nur gelingen, da die Kommunen die Städtebaufördermittel stets sach- und problemgerecht eingesetzt haben.

Aufgrund der Vielzahl spezifischer Problemlagen und möglicher Lösungsansätze war von Beginn an der fachliche und kritische Austausch unter den Beteiligten Voraussetzung für den Erfolg der Programme. Ein kontinuierliches und gemeinsames Hinterfragen des eigenen Tuns – und um nichts anders geht es bei Evaluierungen von Programmen, Gesamtmaßnahmen und Projekten – ermöglichten dabei regelmäßig Lernprozesse und Strategieanpassungen.

Vor dem Hintergrund der im Grundgesetz festgelegten Evaluierungspflicht für die Bund-Länder-Programme der Städtebauförderung (Art. 104b Abs. 2 GG) wie auch der grundsätzlich knapper werdenden Mittel der öffentlichen Hand wächst nunmehr die Bedeutung von regelmäßigen Programmevaluierungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Denn zum einen muss gegenüber den Mittelgebern auf Bundes-, Landes- und auch kommunaler Ebene – nicht zuletzt in

Konkurrenz zu anderen Politikansätzen und „Nachfragegruppen“ – zunehmend die Sinnhaftigkeit und Wirkung der Städtebauförderung nachgewiesen werden. Zum anderen gilt es auch verstärkt, durch regelmäßige, strukturierte und belastbare Wirkungsanalysen und Selbstevaluierungen mit den vorhandenen Mitteln ein Maximum an Wirkungen und Zielen zu erreichen. Die dabei auf den Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen durchaus unterschiedlichen, sich aber sinnvoll ergänzenden Erkenntnis- und Verwertungsinteressen wie auch die zwischen diesen drei Programmebenen bestehenden „Kommunikationsstrukturen im Rahmen der Evaluierung der Städtebauförderung“ sind in Abbildung 1 auf der folgenden Seite dargestellt.

#### **Referenz: die Standards und Module des programm- und länderübergreifenden Evaluierungskonzeptes**

Um eine über alle Programm- und Ländergrenzen hinweg abgestimmte und vergleichbare Herangehensweise von Programmevaluierungen zu erreichen, haben sich der Bund, die Länder und die kommunalen Spitzenverbände im Jahr 2010 auf ein programm- und länderübergreifendes Evaluierungskonzept<sup>1</sup> verständigt. Dieses Evaluierungskonzept enthält sowohl allgemeine Standards als auch konkrete Module zukünftiger Evaluierungen der Städtebauförderprogramme. Diese Standards und Module sollen gemeinsam sicherstellen, dass die Städtebauförderprogramme kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit und Zielgenauigkeit überprüft und dadurch die Praxis der Städtebauförderung laufend verbessert werden kann.

Im Rahmen eines **Grundlagenmoduls (Modul 1)** sollen daher zukünftig schon auf der Ebene der Programmgestaltung bei Bund und Ländern wesentliche Voraussetzungen für eine bessere Überprüfung der Wirksamkeit und der Zielerreichung der einzelnen Programme geschaffen werden. Dazu sollen die Programmziele zum einen genauer formuliert werden. Zum anderen soll klarer dargestellt werden, mit Hilfe welcher förderfähigen Maßnahmen diese Programmziele erreicht werden sollen. Dadurch können auch Aussa-

gen über die vermuteten Wirkungszusammenhänge getroffen werden (vgl. dazu Kapitel 2.2 und 2.4 dieser Arbeitshilfe). Desweiteren soll im Rahmen dieses Grundlagenmoduls ein indikatorengestütztes Monitoringsystem im Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung<sup>2</sup> aufgebaut werden, welches Bund, Ländern und Kommunen wesentliche Kerninformationen für die Programmevaluierung bereitstellt und damit die Wissensbasis für Programmevaluierungen verbessert (vgl. dazu Kapitel 4.2 der Arbeitshilfe).

Das **Modul Selbstevaluierung auf Gesamtmaßnahmenebene (Modul 2)** zeigt auf, wie die Beteiligten vor Ort in der laufenden Programmumsetzung ihr Handeln regelmäßig – z. B. im Rahmen von „Reflexionsterminen“ – hinterfragen und verbessern können (vgl. dazu Kapitel 3 der Arbeitshilfe).

Die **Begleitforschung** zu den Städtebauförderprogrammen durch die Bundestransferstellen (**Modul 3**) dient auch wie bisher zukünftig der kontinuierlichen Programmbeobachtung und einem darauf aufbauenden kontinuierlichen Wissenstransfer insbesondere für die Kommunen. **Externe Zwischenevaluierungen (Modul 4)** ermöglichen darüber hinaus weiterhin eine Programmbewertung und -anpassung. Schließlich sollen im Bedarfsfall durchzuführende (programmübergreifende) **Querschnittsevaluierungen (Modul 5)** handlungsfeldbezogene oder thematische Fragestellungen bearbeiten und damit Aussagen über spezifische Fragestellungen wie z. B. hinsichtlich allgemeiner politischer Zielstellungen oder der Nachhaltigkeit der Städtebauförderung ermöglichen.

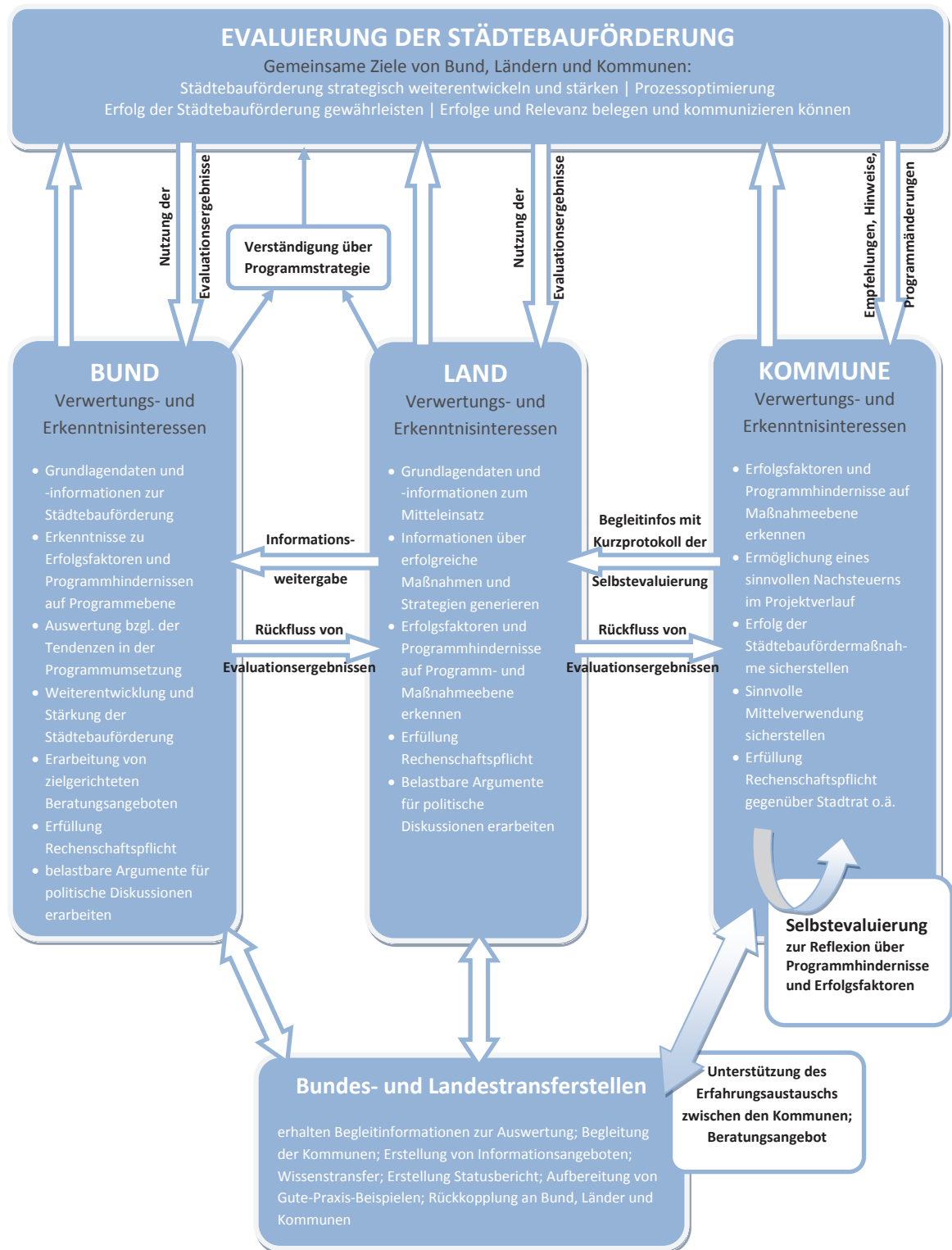
Die Abbildung ermöglicht einen Überblick über das geplante Zusammenspiel dieser fünf Module. So soll schon mit Programmeinführung im Rahmen des „Grundlagenmoduls“ die geplante Programmevaluierung „mitgedacht“ und vorbereitet werden, so dass in den dann folgenden Jahren der Programmumsetzung jährlich die erforderlichen Informationen – z. B. aus einer indikatorengestützten Programm- und Stadtteilbeobachtung – bereitgestellt werden können. Darauf „aufbauend“ ermöglichen die durch die Kommunen durchzuführenden Selbstevaluierungen wie auch die

<sup>1</sup> Das Konzept steht unter dem folgenden Link zum Download bereit: [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/Staedtebaufoerderung/Investitionspakt/ReFoProjekte/Programmevaluierung/05\\_Veroeffentlichungen.html](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/Staedtebaufoerderung/Investitionspakt/ReFoProjekte/Programmevaluierung/05_Veroeffentlichungen.html)

<sup>2</sup> Das BBSR ist u. a. für die „Laufende Raumbewertung“ zuständig: [www.raumbewertung.de](http://www.raumbewertung.de)

Abbildung 1

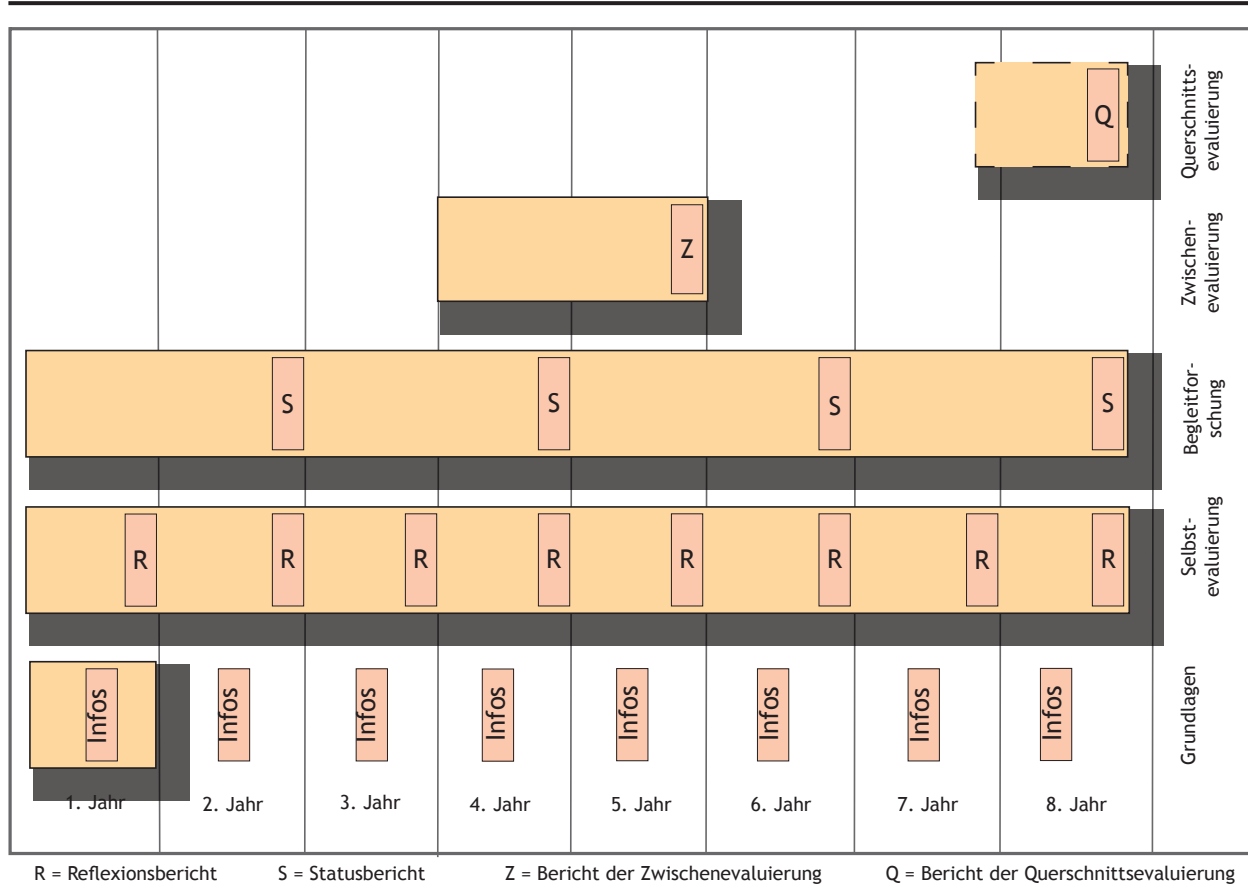
### Evaluierung der Städtebauförderung – Kommunikationsstrukturen zwischen Erkenntnis- und Verwertungsinteressen von Bund, Ländern und Kommunen



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2

## Die fünf Module des programm- und länderübergreifenden Evaluierungskonzeptes



Quelle: Eigene Darstellung

durch die Transferstellen erfolgende Begleitforschung durchgehend – dies wird durch die beiden durchgehenden Balken symbolisiert – einen Austausch über die Umsetzungspraxis vor Ort.

Dieser kontinuierliche Erfahrungsaustausch einschließlich der geplanten Rückkopplungen vor Ort, der Rückkopplungen der Kommunen untereinander wie auch der Rückkopplungen mit den Programmverant-

wortlichen auf Landes- und auf Bundesebene wird ein zeitnahes „Nachjustieren“ der Programmansätze auf übergeordneter Ebene wie auch der Umsetzungsstrategien vor Ort ermöglichen. Diese drei Module sichern also die zeitnahe Bereitstellung und den Austausch von Erfahrungswissen aus der Umsetzungspraxis und verbessern damit gleichzeitig auch die Wissensbasis für die externen Zwischen- und Querschnittsevaluierungen (also für die beiden oberen Module in Abbildung 2).

---

## 2 Gebietsentwicklungsplanung und ihre Evaluierung von Beginn an gemeinsam in den Blick nehmen

---

---

## 2.1 Einstieg: Vom Nutzen der kommunalen Selbstevaluierung

---

In den meisten Kommunen hat sich eine sehr erfolgreiche Praxis der Nutzung der Städtebauförderprogramme für die eigene kommunale Entwicklung herausgebildet. Auf der Grundlage der Förderbestimmungen, der Unterstützung durch externe Dritte (z. B. Sanierungsträger, externe Gebietsbeauftragte), des Erfahrungsaustausches mit Kollegen, Anwohnern und weiteren Akteuren in den Quartieren sowie nicht zuletzt durch eigene Umsetzungs- und Anwendungserfahrungen hat sich bei allen Beteiligten eine gewisse „Routine“ ergeben, die durch einen sehr hohen Grad an Professionalität, Effektivität und Effizienz gekennzeichnet ist. Warum könnte es trotzdem Handlungsbedarf geben?

Die „Schattenseite“ einer solchermaßen „eingespielten“ Alltagsroutine ist, dass in der Regel kein Grund wie auch kein Raum für ein regelmäßiges „Hinterfragen des (eigenen) Tuns“ – und genau darum geht es bei Selbstevaluierungen – vorhanden ist. Bei dieser „Reflexion und Selbstreflexion“ ist insbesondere zu fragen:

- Was sind unsere Ziele, die wir mit „unserem Tun“ für die Stärkung und Entwicklung eines bestimmten Gemeindegebietes mit Unterstützung der Städtebauförderung erreichen wollen?
- Was ist beabsichtigt, um diese Ziele zu erreichen? Welche Strategien werden verfolgt? Durch welche konkreten Maßnahmen und Projekte sollen welche Ziele erreicht werden?
- Welche Erfahrungen wurden und werden auf dem Weg dieser Zielerreichung gesammelt?
- Was ist daraus zu lernen?
- Was kann also zukünftig besser gemacht werden?

Selbstevaluierungen ermöglichen also eine kontinuierliche und systematische Überprüfung der verfolgten Programm- und Gebietsentwicklungsstrategie, eigene Lernerfahrungen und – soweit sinnvoll und möglich – ein rechtzeitiges Nachjustieren oder Umsteuern. Sie nützen also letztendlich vor allem den Programm Beteiligten vor Ort und können einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung der Fördermaßnahme leisten.

---

## 2.2 Gute Selbstevaluierung will rechtzeitig geplant sein

---

Um eine erfolgreiche Selbstevaluierung durchführen zu können, sollte diese so früh wie möglich – am besten schon zusammen mit der Planung der Gesamtmaßnahme – „mitgedacht“ und eingeplant werden. Denn erfolgreiche Evaluierungen wie auch Selbstevaluierungen sind ohne bestimmte Voraussetzungen nur erschwert durchführbar.

Zu diesen zentralen Grundvoraussetzungen zählen:

1. Im Rahmen von Evaluierungen soll u. a. festgestellt werden, inwieweit die verfolgten Ziele erreicht wurden. Eine solche Feststellung ist umso leichter möglich, wenn Ziele so konkret wie möglich formuliert und der Grad der jeweiligen Zielerreichung anhand eines vorweg bestimmten Bewertungsmaßstabes so gut wie möglich eingeschätzt werden kann. Die Möglichkeiten einer Konkretisierung von Zielen und einer Formulierung von Bewertungsmaßstäben werden in den Kapiteln 2.3 und 2.5 näher erläutert.
2. Evaluierungen brauchen Informationen. Je früher Klarheit darüber besteht, welche Informationen wann gebraucht werden, umso leichter können diese schon „parallel“ mit erhoben werden. Die Möglichkeiten, hier frühzeitig Klarheit zu gewinnen, werden in Kapitel 2.6 näher dargestellt.
3. In der Regel sollen die Erkenntnisse aus Evaluierungen noch rechtzeitig für die laufende Umsetzung

der Fördermaßnahme genutzt werden. Dazu ist es erforderlich, so früh wie möglich einen Rhythmus für durchzuführende Evaluierungsschritte – z. B. in einem Zeit- und Ablaufplan – festzulegen, der noch Rückkopplungen in die laufende Programmumsetzung ermöglicht.

4. Selbstevaluierungen laufen nicht von allein. Frühzeitig müssen diese eingeplant, Ressourcen – z. B. Zeit – dafür vorgesehen sowie Verantwortlichkeiten geklärt werden.

Folgende **Leitfragen** können dazu dienen, schon zusammen mit der Vorbereitung und Planung von Gesamtmaßnahmen der Städtebauförderung eine spätere Evaluierung vorzubereiten und zu erleichtern:

1. Sind die verfolgten Entwicklungsziele so konkret formuliert, dass eine spätere Einschätzung eines Zielerreichungsgrades überhaupt möglich ist?
2. Ist ein Bewertungsmaßstab für die Einschätzung eines Zielerreichungsgrades formuliert worden?
3. Besteht Klarheit darüber, welche Informationen wann für welche Einschätzungen erforderlich sind und ob diese dann auch vorliegen werden?
4. Gibt es Überlegungen, ob und wie eine spätere Evaluierung und Selbstevaluierung durchgeführt werden soll?
5. Sind die erforderlichen Ressourcen eingeplant und die Verantwortlichkeiten geklärt?

## 2.3 Ziele als Wegweiser zum Erfolg

### Ziele gemeinsam entwickeln, die Zielerreichung gemeinsam einschätzen

Die kommunale „Gesamtentwicklung“ ist durch viele sehr unterschiedliche „Einzelentwicklungen“ gekennzeichnet, die jeweils wiederum von sehr unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängen. Jede Kommune strebt eine „positive“ (i. S. v. „gewünschte“) Entwicklung an – aber was heißt „positive Entwicklung“? Ist ein Anstieg der Einwohnerzahl automatisch positiv und sind folglich Bevölkerungsverluste zwangsläufig negativ? Ist der räumliche Flächenzuwachs, die Zunahme des Verkehrs, der Anstieg des Anteils an Grünflächen „positiv“? Ist ein hoher Anteil an Kindern, Rentnern, Menschen mit Migrationshintergrund positiv? Ist die Veränderung dieser Anteile – in welcher Richtung auch immer – positiv (oder negativ)? Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen – also die Beantwortung der Frage nach der angestrebten Entwicklungsperspektive – hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie z. B.

- den jeweiligen – bewussten oder unbewussten – Einstellungen der Personen, die diese Fragen zu beantworten haben,
- den vorherrschenden Leitbildern, die auf den verschiedenen Ebenen kommuniziert werden, sich in sehr unterschiedlichen „Texten“ (z. B. Gesetzestexten, Programmdokumenten, Fachtexten, Diskursen etc.) wiederfinden und mit denen – oder eben auch gegen die – die jeweils eigene Position begründet werden kann oder muss, sowie
- der Position und Machtstellung der unterschiedlichen Personen im Rahmen des kommunalen Entscheidungsprozesses.

Über die Frage nach den zu verfolgenden Entwicklungszielen ist also zu entscheiden. In einer demokratisch verfassten Gesellschaft ist diese Entscheidung in erster Linie durch das dafür vorgesehene und demokratisch legitimierte Gremium – das Gemeindeparlament – abschließend zu treffen. Gleichzeitig zeigen aber die



Altstadt von Soest

Erfahrungen der letzten Jahre, dass gerade bei Leitbildfragen und Zielformulierungen auch über die Lokalpolitik hinaus relevante Akteursgruppen und Einzelakteure möglichst intensiv eingebunden werden sollten. Dadurch kann zum einen deren Kompetenz genutzt sowie die Diskussion über Leitbildfragen und anzustrebende Entwicklungsziele auf eine breitere – und damit auch belastbarere – Basis gestellt werden. Zum anderen kann durch eine solche möglichst frühzeitige Einbindung von Betroffenen und potentiellen Akteuren in den Prozess der Leitbildfindung und Zielformulierung deren spätere Mitarbeit bei der Leitbildumsetzung und Zielerreichung bestmöglich vorbereitet und gesichert werden.

Die Einbindung einer breiten Basis bei der Zielfindung und Zielformulierung ist inzwischen in vielen Kommunen gängige Praxis. Darüber hinaus schreiben einige Bundesländer – wie z. B. NRW, Hamburg und Hessen – inzwischen verbindlich vor, im Rahmen der Umsetzung von einzelnen Städtebauförderprogrammen regelmä-



Big Selbstevaluierungen durchzuführen. Aufgrund der dabei gemachten Erfahrungen können inzwischen die folgenden grundsätzlichen **Empfehlungen und Hinweise für Selbstevaluierungen** im Kontext der gebietsbezogenen Städtebauförderung gegeben werden:

1. Die Entwicklung eines Gebietes – auch bei Unterstützung mit Mitteln der Städtebauförderung – ist immer ein „Gemeinschaftsprojekt“. Erfolge wie auch Misserfolge haben immer viele Mütter und Väter. Um eine erfolgreiche Selbstevaluierung durchführen zu können, sind also die Erfahrungen aller wesentlich Beteiligten mit einzubeziehen. Selbstevaluierung im Kontext von Gebietsentwicklungen und Gesamtmaßnahmen der Städtebauförderung ist also selber auch ein „Gemeinschaftsprojekt“.
2. Ziel der Selbstevaluierung von städtebaulichen Gesamtmaßnahmen ist eine verbesserte Erreichung der Programm- und Projektziele im Fördergebiet. Dies wird dadurch befördert, dass auch die Formulierung der Programm- und Projektziele im Fördergebiet ein „Gemeinschaftsprojekt“ derjenigen ist, die im weiteren Verlauf als Schlüsselakteure einen Beitrag zur Zielerreichung wie auch zu deren Überprüfung im Rahmen von Selbstevaluierungen leisten sollen. Aus diesem Grund bietet es sich an, schon die Zielfindung als Gemeinschaftsprojekt aufzubauen und zum ersten Baustein des Selbstevaluierungsprozesses zu machen.<sup>3</sup>
3. Soweit wie möglich sollten bei der „gemeinschaftlichen“ Zielentwicklung wie auch bei der „gemeinschaftlichen“ Selbstevaluierung nicht nur Mitarbeiter der kommunalen oder Landesverwaltungen wie auch deren Beauftragte, sondern auch Schlüsselakteure, Betroffenenvertreter, Netzwerke und Strukturen mit eingebunden werden, die für eine erfolgreiche Gebietsentwicklung eine tragende Rolle spielen.

<sup>3</sup> In NRW wurde aus diesem Grund von vornherein die Selbstevaluierung auf Ebene der Gesamtmaßnahmen mit der gemeinsamen Zielentwicklung für diese Gesamtmaßnahmen verbunden. Für ausführliche Hinweise vgl.: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004): Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW. Quelle: [http://www.brd.nrw.de/plannen\\_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale\\_Stadt-Handbuch\\_Zielentwicklung\\_und\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.brd.nrw.de/plannen_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale_Stadt-Handbuch_Zielentwicklung_und_Selbstevaluation.pdf)

## Rahmensetzung durch Förderbestimmungen

Die Identifizierung von konkreten Problemsituationen in bestimmten Gebieten wie auch die Formulierung darauf bezogener Programmziele sowie von Handlungs- und Lösungsansätzen erfolgt schon im Rahmen der von Bund und Ländern erarbeiteten Rechtsgrundlagen und Programmdokumenten<sup>4</sup> der Städtebauförderung. Dabei sind aus kommunaler Perspektive für die Umsetzung der Städtebauförderprogramme vor Ort die in den einschlägigen Förderrichtlinien der Länder enthaltenen Programmziele sowie förderfähigen Handlungs- und Maßnahmefelder richtungswesend.

Bund und Länder haben sich im Rahmen des programm- und länderübergreifenden Evaluierungskonzeptes nunmehr darauf verständigt, perspektivisch schon in ihren Programmdokumenten eine spätere Evaluierung der Programmumsetzung mit in den Blick zu nehmen. So sollen z. B. die Programmziele zukünftig konkreter formuliert werden. Desweiteren werden die empfohlenen – also förderfähigen – Handlungsbereiche und Maßnahmefelder genauer begründet, indem die dahinter stehenden Vermutungen über Wirkungszusammenhänge verdeutlicht werden. Dies soll auf der einen Seite wirkungsvollere Evaluierungen auf Programmebene (vgl. dazu das Kapitel 4.1) und daraus abgeleitete Programmoptimierungen ermöglichen. Auf der anderen Seite wird den Kommunen von Beginn an eine bessere Orientierung dafür gegeben, was genau aufgrund welcher „vermuteter Wirkungszusammenhänge“ gemacht werden kann.

## Klare Zielmarken setzen: Ziele konkretisieren – ein Zielsystem entwickeln

„Viele Köche verderben den Brei?“ – das muss nicht sein. Denn das Problem bei Stadtentwicklungsprozessen

<sup>4</sup> Dazu zählen – neben dem BauGB – die für die jeweilige Gesamtmaßnahme relevanten Fassungen der zwischen dem Bund und den Ländern abgeschlossenen Verwaltungsvereinbarungen „VV Städtebauförderung“, dazu ergänzend – soweit schon vorhanden – die zwischen Bund, Ländern und kommunalen Spitzenverbänden abgestimmten Programmstrategien zur Städtebauförderung (eine solche liegt bisher für die Programme „Städtebaulicher Denkmalschutz“ und „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ vor, perspektivisch ist für jedes Bund-Länder-Programm eine Konkretisierung der Programmgestaltung in Form solcher abgestimmter Programmstrategien geplant) sowie die in den einzelnen Ländern erlassenen Förderrichtlinien (und teilweise auch die Programmausschreibungen).

sen ist weniger, dass die vielen daran beteiligten Akteure auch viele – teilweise sehr unterschiedliche, teilweise auch entgegengesetzte – Ziele verfolgen. Vielmehr bleibt oft unklar, wer was genau will, welche Einzelziele warum verfolgt werden, inwieweit vielleicht zwar gemeinsame Oberziele grundsätzlich verfolgt, aber auf verschiedenen Wegen angestrebt werden.

Ein erster Schritt, die Vielzahl an Einzelinteressen zu bündeln, kann darin bestehen, sich gemeinsam auf ein Leitbild für die Gebietsentwicklung zu verständigen. Um die Interessen „unter einen Hut“ zu bekommen, wird dieser „Hut“ eher groß und „dehnbar/flexibel“ sein. Ein gemeinsam erarbeitetes Entwicklungsziel für ein ganzes Gebiet wird also in der Regel durch eher allgemein gehaltene Leitbilder und Oberziele (wie z. B. „Stabilisierung und Stärkung eines Gebietes“) gekennzeichnet sein. Solche Oberziele sind zwar Ausdruck eines ersten erzielten Konsens‘ – nämlich des kommunal ausgehandelten, gerade und genau dieses Gebiet mit Mitteln der Städtebauförderung zu unterstützen. Aber es bleibt noch unbestimmt und damit auch nicht nachprüfbar, was genau damit gemeint ist. Diese „Unbestimmtheit“ eröffnet natürlich auch Freiräume für Einzelentscheidungen. Sie erschwert es oder macht es allen Beteiligten unmöglich, für sich zu einem späteren Zeitpunkt zu klären, inwieweit sie das erreicht haben, was sie ursprünglich erreichen wollten – also inwieweit der Förder- und Entwicklungsansatz effektiv war, und inwieweit sie mit den vorhandenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis erzielen konnten – also inwieweit der Förder- und Entwicklungsansatz effizient war.

Um hier von Beginn an ein abgestimmtes, zielgerichtetes und ergebnisorientiertes Agieren aller Beteiligten wie auch die gegenseitige Stützung und Ergänzung einzelner Aktivitäten und die Bündelung der Kräfte – also Synergien – zu ermöglichen, hat es sich in der Praxis der Städtebauförderung und integrierten Stadtentwicklung als sinnvoll erwiesen, die verfolgten oder auch erst noch gemeinsam zu entwickelnden Ziele entsprechend ihrer Konkretheit ihrer inhaltlichen Nähe zueinander zu ordnen. Eine solche Ordnung und Systematisierung der Ziele kann z. B. in Form eines hierarchischen Zielsystems (eines sogenannten „Zielbaums“) erfolgen.

Ein solches **hierarchische Zielsystem** kann z. B. bestehen aus

- einem übergeordneten Leitbild/Entwicklungsziel/Leitziel, welches identitätsstiftend ist, die angestrebte Grundrichtung „auf den Punkt“ bringt und im besten Falle auch schon Ausdruck einer „Aufbruchstimmung“ sein sollte,
- den in einzelnen „strategischen Handlungsfeldern“ wie z. B. Wohnen, Arbeit, Verkehr, öffentlicher Raum, Einzelhandel, sozialer Zusammenhalt, Kultur und Umwelt/Ressourcenschutz formulierten „strategischen Zielen“, durch die das eher allgemein formulierte Leitziel/Leitbild konkretisiert wird, sowie
- den in einzelnen „operativen Maßnahmebereichen“ formulierten „operativen Zielen“ für die Umsetzungsebene.

#### Fiktives Beispiel: Sanierungsgebiet Altstadt

Entwicklungsziel/Leitziel
Revitalisierung der Altstadt – Die Mitte lebt auf!



strategische Handlungsfelder (Auswahl)	darauf bezogene mögliche strategische Handlungsziele könnten z. B. sein: Die Altstadt soll ...
Wohnen	... als Ort zum Wohnen gestärkt werden.
Arbeiten	... als Ort zum Arbeiten gestärkt werden.
Zentrumsfunktionen	... als Ort für Einkauf, Kultur und Verwaltung gestärkt werden.
Bildung	... als Bildungsstandort gestärkt werden.
Verkehr	... für die Altstadtnutzer besser erreichbar werden.
Umwelt	... unter Umweltschutzgesichtspunkten weiterentwickelt werden.

Für die Umsetzungsebene sind den einzelnen strategischen Handlungsfeldern nun konkrete Maßnahmebereiche mit operativen Zielen – die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht werden sollen – zuzuordnen. Denn dadurch wird zweierlei erreicht: durch die Untersetzung der strategischen Ziele mit konkreten Maßnahmenbereichen und darauf bezogenen „operativen Zielen“ wird allen Beteiligten verdeutlicht, was innerhalb eines bestimmten Handlungsfeldes – innerhalb eines bestimmten Zeitraumes – genau erreicht werden soll. Gleichzeitig werden damit Bewertungsmaßstäbe formuliert, die eine genauere Einschätzung des Zielerreichungsgrades ermöglichen. Eine solche Konkretisierung der Ziele schafft also grundsätzlich Transparenz, gibt Orientierung für das eigene Handeln und ermöglicht gleichzeitig eine spätere Überprüfbarkeit des eigenen Tuns.

Dabei ist nicht entscheidend, ob die selbstgesteckten Ziele erreicht werden. Denn das ist nicht immer allein beeinflussbar, sondern hängt in der Regel von einer Vielzahl von äußeren Faktoren ab. Das Entscheidende ist, dass sich alle Beteiligten zu Beginn der städtebaulichen Gesamtmaßnahme wie auch im Laufe der Gesamtmaßnahme immer wieder neu gemeinsam darüber verständigen, welche konkreten – also operativen – Ziele angestrebt werden und wie diese Zielerreichung eingeschätzt und überprüft werden soll.

So könnte z. B. das „strategische Handlungsfeld Wohnen“ in einer Auswahl von möglichen operativen Maßnahmefeldern folgendermaßen konkretisiert werden:

<b>strategisches Handlungsfeld:</b>	<b>strategisches Handlungsziel:</b>
Wohnen	Die Altstadt soll als Ort zum Wohnen gestärkt werden.



<b>Untersetzung/ Konkretisierung durch operative Maßnahmefelder (Auswahl)</b>	<b>Untersetzung/Konkretisierung durch operative – also angestrebte und damit auch nachprüfbare – Ziele:</b>
Sanierung und Modernisierung von Wohnungen in Bestandsgebäuden	Förderung der Sanierung und Modernisierung von x Wohnungen in Bestandsgebäuden innerhalb von x Jahren.
soziale Infrastruktur	Bau von x Spielplätzen innerhalb von x Jahren

Die konkrete Umsetzung erfolgt schließlich in Form von Einzelmaßnahmen und Einzelprojekten. Die Bandbreite reicht dabei von klar abgrenzbaren Einzelmaßnahmen wie z. B. das Projekt „Ausstellung zu zehn Jahren Altstadtsanierung“ im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bis zu komplexen Schlüssel- und Bündelungsprojekten wie z. B. Umnutzung eines leer stehenden stadtbildprägenden Gebäudes zum neuen soziokulturellen Zentrum „Neue Alte Mitte“, denen eine Schlüsselfunktion für die Gebietsentwicklung zukommen und in denen sich eine Vielzahl von Erwartungen und Zielvorstellungen wie oft auch mehrere Finanzierungsquellen bündeln.

## 2.4 Vermutungen über Wirkungszusammenhänge offenlegen

### Einstieg: Von der grundsätzlichen Schwierigkeit, die Wirkungen der gebietsbezogenen Städtebauförderung einzuschätzen

Die Städtebauförderung ist – im Gegensatz zu anderen Politikfeldern und -ansätzen wie z. B. Wohnraumförderung, Sozialpolitik, Wirtschaftsförderung, Verkehrspolitik u. a. – ein explizit gebietsbezogener Ansatz.<sup>5</sup> Dieser grundsätzliche „Gebietsbezug“ der Städtebauförderprogramme (Bewilligung einer Gesamtmaßnahme) wird in untenstehender Tabelle, die die jeweiligen übergeordneten Programmziele der einzelnen Bund-Länder-Programme enthält, auf einen Blick deutlich.

<sup>5</sup> Der einzelobjektbezogene Ansatz des Investitionspaktes als Sonderfall der Städtebauförderung wird im Rahmen dieser Arbeitshilfe nicht weiter behandelt.

Aufgrund dieses Gebietsbezuges der Städtebauförderung sind für die Programmumsetzung und ihre Evaluierung folgende Besonderheiten zu beachten:

1. Komplexität und Heterogenität des Fördergebietes,
2. Abhängigkeit des Erfolges der Gesamtmaßnahme von einer Vielzahl von Akteuren aus der öffentlichen Verwaltung, der örtlichen Eigentümer, Unternehmer und Bewohner sowie sonstiger aktiver und relevanter Akteurskonstellationen, Vereine, Netzwerke,
3. Abhängigkeit der Gebietsentwicklung von sich kontinuierlich verändernden und kaum zu beeinflussenden „übergeordneten“ Rahmenbedingungen wie z. B. dem allgemeinen ökonomischen und demografischen Wandel sowie
4. teilweise Überlagerung und Überschneidungen verschiedener Städtebauförderprogramme in einem Fördergebiet.

**Tabelle 1**  
**Programmziele der Städtebauförderprogramme**

Bezug/Programm	Programmziele
Alle Programme (gemäß Präambel)	Wachstum und Beschäftigung, Anpassung von Gebieten an Bedürfnisse der Bewohner sowie Geschlechtergerechtigkeit
Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen	Behebung städtebaulicher Missstände in Gebieten
Städtebaulicher Denkmalschutz	Sicherung und Erhalt historischer Gebiete
Soziale Stadt	Stabilisierung und Aufwertung erheblich benachteiligter Gebiete
Stadtumbau Ost und Stadtumbau West	Unterstützung von Gemeinden und Gebieten, die von erheblichen städtebaulichen Funktionsverlusten betroffen sind, beim Strukturwandel
Aktive Stadt- und Ortsteilzentren	Stärkung bedrohter zentraler Versorgungsbereiche
Kleinere Städte und Gemeinden	Sicherung und Stärkung von Gemeinden/Gebieten mit Funktionen der öffentlichen Daseinsvorsorge

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Einschätzung der Wirkungen der Städtebauförderung ergeben sich daraus besondere Schwierigkeiten. Denn grundsätzlich gibt es nicht nur beabsichtigte Wirkungen – wie z. B. die Aufwertung und Entwicklung eines Gebietes, sondern teilweise auch nicht beabsichtigte Nebenwirkungen – wie z. B. die Verdrängung angestammter Bevölkerungsteile aufgrund der mit der „Veredelung“ des Fördergebietes verbundenen erhöhten Nachfrage seitens einkommensstärkerer Bevölkerungsschichten (also der sogenannten Gentrifizierung). Desweiteren ist zwischen den im Fördergebiet allein durch die Städtebauförderung erreichten Netto-Wirkungen und den in Kombination mit anderen Einflüssen (z. B. aufgrund veränderter Rahmen- oder Kontextbedingungen) erreichten Brutto-Wirkungen zu unterscheiden.

Die Frage, ob die Städtebauförderung ihre Ziele erreicht, ist also im eigentlichen Sinne die Frage, ob mit der Städtebauförderung die beabsichtigten Netto-Wirkungen erzielt wurden. Die Frage nach der Netto-Wirkung der Städtebauförderung stößt aufgrund der Gebietsbezogenheit wie auch der Überlagerung von Wirkungen der Städtebauförderung mit denen anderer Förderprogramme und den Änderungen von Kontextbedingungen an kaum zu überwindende methodische Grenzen. Trotzdem sollte sich jeder Akteur der Städtebauförderung frühzeitig fragen, von welchen Wirkungszusammenhängen er ausgeht, um diese Vermutungen in der Praxis immer wieder kritisch hinterfragen zu können.

**Mut zur Lücke! – Vermutungen über Wirkungszusammenhänge wagen – Erläuterung am Beispiel der Umnutzung eines leer stehenden Schulgebäudes zu einem multikulturellen Zentrum**

Bei der Verdeutlichung von vermuteten Zusammenhängen zwischen angestrebten Gebietsentwicklungs-

zielen und konkreten Projekten geht es nicht um fundierte Abhandlungen im Sinne einer Grundlagenforschung zu Wirkungsmodellen der Städtebauförderung. Sondern es geht schlicht um die Beantwortung der Frage, warum das jeweilige konkrete Einzelprojekt – z. B. die Umnutzung eines leer stehenden Schulgebäudes zu einem multikulturellen Zentrum mit evtl. stadtweiter Ausstrahlung – den allgemeinen Gebietsentwicklungszielen – wie z. B. Stabilisierung und Revitalisierung des Gebietes – dienen könnte. Hier wäre es z. B. denkbar, schon mit der Aufnahme eines solchen Einzelprojekts in die Planung der Gesamtmaßnahme die Erwartung zu äußern, dass ein solches multikulturelles Zentrum eine Stabilisierung und Revitalisierung des Fördergebietes dadurch befördert, dass

- Bewohner des Fördergebietes sich mit diesem stärker identifizieren, weil sie Angebote des multikulturellen Zentrums wahrnehmen,
- eine verbesserte Vernetzung und Verankerung des Fördergebietes in der Gesamtstadt erreicht wird, weil Bewohner außerhalb des Fördergebietes Angebote des multikulturellen Zentrums wahrnehmen, sowie
- eine Verbesserung des Stadtbildes des Fördergebietes durch die Sanierung und Wiedernutzung des leer stehenden Schulgebäudes erreicht wird.

Diese Erwartungen sollten dabei nach Möglichkeit durch begründete und messbare Zielvorgaben unteretzt (und damit operationalisiert) werden. Denkbar wäre hier z. B., die Bekanntheit und das Image des Fördergebietes vor und nach Eröffnung des multikulturellen Zentrums durch Befragungen zu ermitteln sowie die Anzahl der Projekte und Projektteilnehmer/Nutzer zu dokumentieren, zu gewichten und ihre Bedeutung für die Stabilisierung und Revitalisierung des Fördergebietes zu verdeutlichen.

## 2.5 Bewertungsmaßstäbe für die Einschätzung der Zielerreichung frühzeitig und gemeinsam klären

In der Praxis der Evaluierung und der Selbstevaluierung hat sich ein breites Spektrum an Methoden und Ansätzen zur Einschätzung der Zielerreichung herausgebildet. In Abhängigkeit davon, wie stark das, was genau getan wird, und das, was damit genau erreicht wird, mithilfe von quantitativen Daten und daraus gebildeten Indikatoren „gemessen“ wird, unterscheidet man zwischen einem eher qualitativ-diskursiven und einem eher quantitativ-indikatorengeprägten Ansatz.

### „Diskursive“ (Selbst-)Evaluierung

Schon ohne Vorliegen von „harten“ Bewertungsmaßstäben – z. B. in Form von Kennziffern – ist es möglich und sinnvoll, in regelmäßigen Abständen einen Austausch zwischen den wesentlichen Programmteilnehmern vor Ort über den Grad der Zielerreichung sicherzustellen. Dieser sollte möglichst dazu dienen, das Erreichte zu reflektieren – frei von den Zwängen der alltäglichen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die den Umsetzungsalltag bestimmen. Im Rahmen eines solchen „Evaluierungsgesprächs“, einer „Evaluierungswerkstatt“, einer „Reflexionskonferenz“ – die konkrete Form muss jede Kommune entsprechend der örtlichen Erfahrungen und Verhältnisse selber bestimmen und erproben – können sich die Beteiligten gemeinsam darüber verständigen, welche Ziele man bereits erreicht hat, welche nicht, welche Wege dorthin sich bewährt haben, wo man besser werden kann usw. Besonders hilfreich ist die Verständigung dann, wenn sie die „Adressaten“ der Förderung einbezieht, also mit Grundstückseigentümern, Gewerbetreibenden, Bewohnern und ggf. regelmäßigen Besuchern des Fördergebiets ins Gespräch kommt. Auf diese Weise ist es möglich, der Binnensicht der Verwaltung den direkten Blick darauf gegenüberzustellen, was im Gebiet von der Förderung „wirklich ankommt“. Damit



Komödienhaus in Biberach

können die Verantwortlichen für eine Fördermaßnahme Hinweise darauf erlangen, ob sie sogar die von ihnen aufgestellten Ziele weiterentwickeln sollten.

Im Idealfall kann diese „diskursive“ Selbstevaluierung auch mit anderen Arbeitsschritten, die sowieso kontinuierlich anstehen, organisatorisch gekoppelt werden, so dass sie einen Mehrwert im Sinne eines fördergebietsbezogenen Projektmanagements bietet. Die Neu- oder Wiederbeantragung von Fördermitteln, die Lieferung von Daten oder Rechenschaftsberichten, die turnusmäßige Fortschreibung von Zielen der Gesamtmaßnahme bzw. des Integrierten Handlungskonzepts oder die Vorbereitung von Zwischenabrechnungen können solche Anlässe darstellen. Hierzu können zur Vorbereitung der Selbstevaluierung beispielsweise Informationen über den Maßnahmenfortschritt und die wichtigsten Erfolge und Hemmnisse zusammengestellt und die Ergebnisse als Ausgangspunkt für neue Fördermittelanträge genutzt werden.

Die „diskursive“ Selbstevaluierung kann auch im Rahmen regelmäßiger und strukturierter „Reflexionstermine“ durchgeführt werden (vgl. dazu weiter das Kapitel 3).

### Indikatoren-gestützte (Selbst-)Evaluierung

Einen im Vergleich zur diskursiven (Selbst-)Evaluierung weiter gehenden Ansatz stellt die indikatoren-gestützte (Selbst-)Evaluierung dar. Bei der indikatoren-gestützten Evaluierung wird versucht, anhand von ausgesuchten Einzelmerkmalen die angestrebten Ziele zu konkretisieren und den Grad der jeweiligen Zielerreichung dann anhand eines vorher festgelegten „Maßbandes“/ Bewertungsmaßstabes besser und genauer einzuschätzen (zu messen). In der Evaluierungspraxis<sup>6</sup> werden entsprechend den verschiedenen Typen/Ebenen von Zielen (vgl. Kapitel 2.3) drei Typen von Indikatoren zur Einschätzung dessen, was gemacht und erreicht wurde, verwendet:

Zielebene	Indikatortyp
Entwicklungsziel/Leitziel/ Leitbild für die Gesamtmaßnahme	Wirkungsindikator
strategisches Ziel einzelner Handlungsfelder	Ergebnisindikator
operatives Ziel einzelner Maßnahmebereiche	Outputindikator

Mit dem Outputindikator soll ausgedrückt werden, was genau mit dem – i. d. R. finanziellen – Input (Fördermittel, evtl. auch ergänzend sonstige Finanzierungsmittel) auf der operativen Ebene der einzelnen Maßnahmen und Projekte genau gemacht wurde. Der jeweilige Output (also die einzelne investive oder nicht-investive Maßnahme) wird in der Regel durch „einfache“ physische Maßeinheiten wie z. B. m<sup>2</sup> (z. B. saniertes

Straßenraum, neu angelegter Grünfläche), m (z. B. zurückgebaute Leitungen) oder Anzahl (z. B. von Beratungsleistungen, Informationsveranstaltungen) beschrieben. Natürlich stellt eine solche „Messung mit Maßeinheiten“ eine starke Vereinfachung dar – aber sie könnte bei der Beobachtung des eigenen Handelns ein unterstützende Vorgehensweise darstellen, im Laufe der Anwendung bei Bedarf weiterentwickelt und verfeinert sowie immer auch durch weiterführende Erläuterungen ergänzt werden.

Unter Ergebnis wird i. d. R. der unmittelbare Nutzen verstanden, den die Nutzer der einzelnen Maßnahmen und Projekte haben. Mittels eines Ergebnisindikators wird nunmehr versucht, ein Maß für diesen unmittelbaren Nutzen zu finden. Auch das wird in der Regel nur sehr vereinfachend und nur sehr näherungsweise möglich sein. So berechtigt die Frage, welcher unmittelbare Nutzen für welche „Begünstigten“ mit einer bestimmten Einzelmaßnahme angestrebt wird, auch ist, so schwierig ist sie in jedem Einzelfall zu beantworten. Die gemeinsame und frühzeitige Suche nach geeigneten Maßstäben für eine solche Ergebniseinschätzung (z. B. geeignete Ergebnisindikatoren) sowie deren kritische Erprobung und Weiterentwicklung in einem offenen und auf Austausch angelegten Entscheidungs- und Bewertungsprozess kann aber helfen, das eigene Tun kritisch zu hinterfragen und zu bewerten.

Eine noch größere Herausforderung ist die Frage nach den längerfristigen Wirkungen der einzelnen Maßnahmen und Projekte für das Fördergebiet. Hier wird es i. d. R. nicht möglich sein, die Entwicklung des Gebiets – wie auch immer gemessen – auf die Wirkung einzelner Maßnahmen und Projekte zurückzuführen, sondern hier wird immer von einem Zusammenwirken aller Einzelmaßnahmen als Gesamtmaßnahme auszugehen sein. Hilfsweise kann aber versucht werden, durch geeignete Messgrößen wie z. B. die Entwicklung der Einwohnerzahl oder des Leerstandes von Wohnungen und Ladeneinheiten wie auch mittels Befragungen bei Bewohnern und Experten vor, während und nach einer Gesamtmaßnahme die eigene Wissensbasis für Wirkungseinschätzungen zu verbessern.

Jede Kommune muss nun selber entscheiden, inwieweit sie – vielleicht auch erst einmal probeweise anhand eines ausgesuchten Beispiels – dieser Logik

<sup>6</sup> So verfolgt z. B. die EU im Rahmen ihrer Förderpolitik seit Jahren den Grundansatz der indikatoren-gestützten Programmevaluierung. Vgl. dazu u. a.: EUROPÄISCHE KOMMISSION – GENERALDIREKTION REGIONALPOLITIK – Thematische Entwicklung, Auswirkungen, Bewertung und innovative Maßnahmen – Bewertung und Zusätzlichkeit: Der neue Programmplanungszeitraum 2007-2013 – INDIKATIVE LEITLINIEN ZU BEWERTUNGSVERFAHREN: INDIKATOREN FÜR BEGLEITUNG UND BEWERTUNG (Arbeitsdokument 2), August 2006 (Quelle: [http://www.oerok.gv.at/fileadmin/Bilder/3.Reiter-Regionalpolitik/2.EU-SF\\_in\\_OE\\_07-13/2.9\\_Rechtgrundlagen/5.Arbeitsdokumente/WD2indicDEAugst2006.pdf](http://www.oerok.gv.at/fileadmin/Bilder/3.Reiter-Regionalpolitik/2.EU-SF_in_OE_07-13/2.9_Rechtgrundlagen/5.Arbeitsdokumente/WD2indicDEAugst2006.pdf))

einer indikatoren gestützten Einschätzung des Zielerreichungsgrades folgen möchte. Die Unterscheidung der vier Zugänge (Input, Output, Ergebnis, Wirkung) schärft dabei den Blick dafür, welche Qualität die umgesetzten Einzelprojekte erreichen, wie effektiv der Fördermitteleinsatz war und wie viel mit den Mitteln bewirkt wurde. In der Evaluierung kann sich beispielsweise der Blick darauf richten, ob schon mit geringem Output – etwa einer kleinen sanierten Platzfläche – ein gutes Ergebnis zu erreichen ist – etwa eine Steigerung der Aufenthaltsqualität und viele zusätzliche Nutzer, die sich in dem Stadtteil aufhalten. Auf diese Weise lassen sich zwar aufwendige Einzelprojekte nicht immer vermeiden, wenn diese aufgrund der Problemsituation im Gebiet notwendig sind. In der politischen und gesellschaftlichen Diskussion vor Ort helfen sie aber, die Sinnhaftigkeit deutlich zu machen und mögliche Alternativen zu diskutieren.

### Zwei fiktive Beispiele zur Erläuterung

Als Anregung und Mutmacher für ein solches Herangehen sollen hier zwei denkbare fiktive Beispiele kurz vorgestellt werden. Bei beiden Beispielen könnte die Kommune – soweit sie eine indikatoren gestützte Einschätzung zum Erfolg dieser Einzelmaßnahme anstrebt – vor Beginn dieser Einzelmaßnahme klären und benennen:

1. Welche Erwartungen werden mit diesem Einzelprojekt – z. B. hinsichtlich der angestrebten Ergebnisse und Wirkungen – gehegt? Was genau wird mit dieser Einzelmaßnahme angestrebt?

und

2. Woran soll der Erfolg dieser Einzelmaßnahme gemessen werden? Wie soll die Einschätzung darüber, ob die eigenen Erwartungen erfüllt und das Angestrebte erreicht wurde, später genau erfolgen? Was könnte mögliche Bewertungsmaßstäbe dafür sein?

#### Fiktives Beispiel: Aufwertung des zentralen Stadt-/Marktplatzes

##### Input

Städtebaufördermittel (Bundesanteil, Landesanteil und kommunaler Miteleistungsanteil) in €

##### Output

Benennung und Beschreibung der „**physischen**“ **Leistung** (z. B. Gesamtfläche des aufgewerteten Platzes in  $m^2$ , ggf. differenziert nach gepflastert/bepflanzt/asphaltiert, evtl. auch **Anzahl** von Sitzgelegenheiten oder/und von Stellmöglichkeiten für Marktstände)

##### Ergebnis

Benennung und Beschreibung des **Vorteils für die Nutzer** (z. B. Besucherzahl pro Tag/Nutzung des Marktplatzes vor und nach der Aufwertung im Vergleich durch Besucher und Veranstaltungen, Erhöhung des Umsatzes der Markthändler und der Ladengeschäfte am Platz)

##### Wirkung

Benennung und Beschreibung des **Beitrages für die Stabilisierung/Stärkung/Entwicklung/Revitalisierung des Gebietes** (z. B. Befragung von Bewohnern und Experten)

In diesem fiktiven Beispiel der Aufwertung des zentralen Stadt-/Marktplatzes könnte die Kommune z. B. die Erwartungen hegen, dass die Nutzer des Marktplatzes – z. B. die Besucher, Veranstalter oder auch Markthändler – durch die Aufwertung einen „messbaren“ Nutzen haben (den man z. B. anhand der größeren durchschnittlichen Verweildauer auf dem Marktplatz, eine erhöhte Anzahl von Veranstaltungen und Besuchern zu diesen Veranstaltungen oder auch eine Umsatzsteigerung bei den Markthändlern und Einzelhändlern messen könnte).

#### Fiktives Beispiel: Reaktivierung eines leer stehenden Gebäudes zu einem soziokulturellen Zentrum

##### Input

Städtebaufördermittel (Bundesanteil, Landesanteil und kommunaler Miteleistungsanteil) in €

##### Output

Benennung und Beschreibung der „**physischen**“ **Leistung** (z. B. Art, Anzahl und Größe der hergerichteten und wiedergenutzten Veranstaltungsräume)

##### Ergebnis

Benennung und Beschreibung des **Vorteils für die Nutzer** (z. B. Art und Vielfalt der im Gebäude aktiven



Vereine, Veranstaltungen und Angebote, Anzahl der Teilnehmer und Besucher)

### Wirkung

Benennung und Beschreibung des **Beitrages für die Stabilisierung/Stärkung/Entwicklung/Revitalisierung des Gebietes** (z. B. in Befragung von Bewohnern und Experten deutliche Verbesserung des sozialen Klimas im Gebiet)

In diesem fiktiven Beispiel der Reaktivierung eines leer stehenden Gebäudes zu einem soziokulturellen Zentrum könnte die Kommune z. B. die Erwartungen hegen, dass die Nutzer des soziokulturellen Zentrums – z. B. die Veranstalter, Vereine, Besucher und Teilnehmer – einen „messbaren“ Nutzen haben (den man z. B. anhand der Art und Vielfalt der Vereine, Veranstaltungen und Angebote wie auch der Anzahl der Teilnehmer und Besucher messen könnte).

Natürlich „messen“ in beiden Beispielen solche Indikatoren den Nutzen nicht 1:1, aber sie können – richtig interpretiert und eingeordnet – die Wissensbasis für Einschätzung des Projekterfolges verbessern. Genauso können Befragungen von Bewohnern und Experten vor und nach der Einzelmaßnahme eine Einschätzung darüber verbessern oder sogar erst ermöglichen, inwieweit dieses Projekt zur Revitalisierung des Fördergebietes beigetragen hat.

In NRW wurde im Rahmen der Umsetzung des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt NRW“ dieser Ansatz einer indikatorenbasierten Einschätzung der Zielerreichung für alle Programmkommunen verbindlich vorgeschrieben. Zur Vorbereitung und Einführung dieser indikatorengestützten Selbstevaluierung liegt seit 2004 das Handbuch „Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW“<sup>7</sup> vor, welches für Kommunen, die einen solchen Ansatz verfolgen wollen, eine sehr gute Hilfestellung gibt.

### Zwei reale Beispiele als Anregung

In der Praxis wird schon vielfach der Ansatz eines indikatorengestützten Monitorings wie auch einer

indikatorengestützten Evaluierung der Stadtentwicklung durch Kommunen verfolgt. Zwei ausgesuchte Beispiele sollen dies illustrieren.

### Beispiel indikatorengestützte Erfolgskontrolle der Stadtentwicklungsplanung in Heidelberg

Seit 1997 orientierte sich Heidelbergs Kommunalpolitik an den Zielen und Leitlinien des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2010 (STEP). Mit dem STEP wurde auch ein Berichts- und Beobachtungssystem beschlossen, mit dem der Umsetzungserfolg überprüft werden soll.

2002 wurde mit „Wo stehen wir, was haben wir erreicht? – Erster Bericht zur Umsetzung des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2010“ ein erster Statusbericht vorgelegt. In diesem werden u. a. 300 Zielaussagen des Stadtentwicklungsplans umfangreich ausgewertet und Projektbeispiele benannt. An dem Bericht haben alle betroffenen Fachämter, städtischen Gesellschaften und das 1999 neugegründete Agenda-Büro mitgewirkt. Die Federführung lag beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik.

2005 wurde mit dem „Heidelberger Nachhaltigkeitsbericht 2004 – indikatorengestützte Erfolgskontrolle des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2010“ ein zweiter Statusbericht – nunmehr indikatorenbasiert – vorgelegt. Diese indikatorenbasierte Erfolgskontrolle – in Heidelberg werden zurzeit ca. 80 Indikatoren verwendet – wurde auch mit dem inzwischen vorliegenden dritten Bericht – dem „Heidelberger Nachhaltigkeitsbericht 2007 – indikatorengestützte Erfolgskontrolle des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2015“ – fortgesetzt. In den beiden Berichten (siehe die Links) wird das in Heidelberg aufgebaute Indikatorensystem zur Erfolgskontrolle anschaulich erläutert.

#### Weitere Informationen im Internet:

- Themenseite Stadtentwicklung der Stadtverwaltung Heidelberg:  
[www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1066120\\_%7C1\\_11/seite.html](http://www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1066120_%7C1_11/seite.html)
- Heidelberger Nachhaltigkeitsbericht 2007 – indikatorengestützte Erfolgskontrolle des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2015:  
[www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1192730/12\\_pdf\\_Nachhaltigkeitsbericht-2007.pdf](http://www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1192730/12_pdf_Nachhaltigkeitsbericht-2007.pdf)

<sup>7</sup> Quelle: [www.brd.nrw.de/planen\\_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale\\_Stadt-Handbuch\\_Zielentwicklung\\_und\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.brd.nrw.de/planen_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale_Stadt-Handbuch_Zielentwicklung_und_Selbstevaluation.pdf)

- Heidelberger Nachhaltigkeitsbericht 2004 – indikatorengestützte Erfolgskontrolle des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2010: [www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1127091/12\\_pdf\\_Nachhaltigkeitsbericht2004%20.pdf](http://www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1127091/12_pdf_Nachhaltigkeitsbericht2004%20.pdf)
- 1. Statusbericht „Wo stehen wir, was haben wir erreicht? – Erster Bericht zur Umsetzung des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2010“: [www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1123349/12\\_pdf\\_STEP\\_Umsetzungsbericht-Langfassung\\_ebook.pdf](http://www.heidelberg.de/servlet/PB/show/1123349/12_pdf_STEP_Umsetzungsbericht-Langfassung_ebook.pdf)

### Beispiel Daten- und indikatorengestütztes Monitoring der Stadtentwicklung und der Städtebauförderung in Güstrow

Seit 2001/2002 wird in Güstrow der durch den demografischen Wandel erforderliche Rückbau von Wohnungen, die Aufwertung von Stadtquartieren wie auch die Anpassung der städtischen Infrastruktur im Rahmen des Bunde-Länder-Programms „Stadtumbau Ost“ gefördert. Als planerische Grundlage für diesen Anpassungsprozess wurde 2001/2002 ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) erarbeitet und 2005 fortgeschrieben.

In diesem Zusammenhang hat die Stadt Güstrow im Frühjahr 2005 eine gesamtstädtische Einwohnerbefragung durchführen lassen. Jeder fünfte Güstrower Haushalt bekam anhand eines kurzen Fragebogens die Möglichkeit, seine Einschätzung zum Wohnstandort und anderen gesamtstädtischen Belangen wiederzugeben. Grundlage für die Fortschreibung war weiterhin die Erstellung eines gesamtstädtischen Monitorings anhand des durch das Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern vorgegebenen Indikatorenkataloges.

Um die Indikatoren bedienen zu können, hat Güstrow ergänzend zu der vorhandenen Datenlage eine hausnummernweise Begehung der Stadt zur Wohnungslieferstandserfassung durchgeführt. Die zusammengetragenen Ergebnisse wurden in einer interdiszi-

plinär besetzten Arbeitsgruppe<sup>8</sup> diskutiert, so dass die Fortschreibung des ISEK auf einer breiten Basis erarbeitet wurde und als Handlungsgrundlage für die weitere Arbeit dienen kann. Anhand der erhobenen Daten wurde eine Bevölkerungsprognose erstellt, die Grundlage für die Haushaltsprognose und Prognose des künftigen Wohnungsbedarfs war.<sup>9</sup>

Im Rahmen der ersten Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes im Jahr 2005 wurde das Monitoring Stadtentwicklung für die Stadt Güstrow als fortschreibungsfähiges Stadtbeobachtungssystem für die Gesamtstadt und für die Fördergebiete aufgebaut. Die Fortschreibung der festgelegten Daten und Indikatoren erfolgt einmal jährlich zum Stichtag 31. Dezember.

Im **ersten Arbeitsschritt** erfolgen die Fortschreibung der festgelegten Daten und Indikatoren und die Analyse des Ist-Zustandes. Die Auswertung erfolgt nach den 17 Stadt- und Ortsteilen und im Vergleich zur Gesamtstadt.

Im **zweiten Arbeitsschritt** werden Indikatoren ausgewählt, die für die Klassifizierung der Stadtteile nach Entwicklungszielen festgelegt wurden. Bei der Auswertung werden immer ein Wert für die Gesamtstadt und ein Wert für den festgelegten Stadtteil ermittelt.

Im **dritten Arbeitsschritt** werden für die Städtebaulichen Gesamtmaßnahmen die kleinräumigen sogenannten Fördermonitorings fortgeschrieben. Im Ergebnis der Fortschreibung des Monitorings erfolgt ein Abgleich zum Stand der Realisierung der Maßnahmen und Projekte.

#### Weitere Informationen im Internet:

- Integriertes Stadtentwicklungskonzept: [www.guestrow.de/bauen-wohnen/planen/integriertes-stadtentwicklungskonzept-isek/](http://www.guestrow.de/bauen-wohnen/planen/integriertes-stadtentwicklungskonzept-isek/)
- Fortschreibung des Monitoring Stadtentwicklung 2010: [www.guestrow.de/fileadmin/downloads/stadtentwicklung/Monitoring.pdf](http://www.guestrow.de/fileadmin/downloads/stadtentwicklung/Monitoring.pdf)

<sup>8</sup> Wohnungsunternehmen, beauftragte Büros, Stadtwerke, Sanierungs- und Entwicklungsträger, Mitarbeiter aus allen Ämtern, Vorsitzende des Stadtentwicklungs- und Bauausschusses sowie Fraktionsvorsitzende

<sup>9</sup> Quelle: Internetauftritt der Stadtverwaltung Güstrow, <http://www.guestrow.de/bauen-wohnen/planen/integriertes-stadtentwicklungskonzept-isek/>, Zugriff: 12.04.2011

## 2.6 Erforderliche Informationsbasis klären

Gute Evaluierung braucht eine ausreichende Wissensbasis. Nur wenn allen Beteiligten am Evaluierungsprozess ausreichend bewusst ist, worum es eigentlich geht, können die Ziele der Evaluierung – das kritische Hinterfragen des eignen Tuns und das Ermöglichen von Lernprozessen und Programmoptimierungen – erreicht werden.

Im Rahmen der Evaluierung der gebietsbezogenen Städtebauförderung geht es bei dieser Wissensbasis grundsätzlich um zwei Kategorien von Wissen:

1. das **Wissen über das Fördergebiet** selber und das Umfeld des Fördergebietes (i. d. R. die Gesamtstadt) – beides zusammen wird als „Kontext“ der städtebaulichen Gesamtmaßnahme bezeichnet, in dem diese „eingebettet“ ist; aufgrund der Ziele der Städtebauförderungen ist insbesondere der sozioökonomische und der städtebauliche Kontext von Bedeutung und kann z. B. im Rahmen eines indikatorengestützten Stadtteilmonitorings erfasst und beobachtet werden,

sowie

2. das **Wissen über die Programmdurchführung** im Fördergebiet, also darüber, was im Rahmen der Gesamtmaßnahme „gemacht“ wird; im Rahmen eines indikatorengestützten Programmmonitorings (vgl. Kapitel 2.5) wird die Programmdurchführung insbesondere durch den Programminput und den Programmoutput beschrieben und erfasst sowie ggf. – soweit das möglich ist – durch Aussagen über die erzielten Ergebnisse und Wirkungen ergänzt.

Für die Identifizierung von potentiellen Fördergebieten der Städtebauförderung, im Rahmen der Antragstellung zur Aufnahme in das Förderprogramm (z. B. auf der Grundlage von vorbereitenden Untersuchungen) wie auch im Rahmen der Durchführung der städtebaulichen Gesamtmaßnahmen, werden wesentliche sozioökonomische und städtebauliche Kontextin-

formationen wie z. B. zur Wohnbevölkerung, zur Größe des Fördergebietes oder zur Bebauungs- und Nutzungsstruktur schon immer erfasst. Hier wäre nun zu prüfen, inwieweit wann, wie oft und welche zusätzliche Informationen erfasst werden sollten, um die Wissensbasis für die „Bewertung des eigenen Tuns“ zu verbessern.

Um diese Frage zu beantworten, ist es erforderlich, schon zu Beginn der Gesamtmaßnahme – am besten als Bestandteil der Gebietsentwicklungsplanung – gemeinsam zu klären (vgl. dazu auch das Kapitel 2.3):

1. Welche Ziele werden verfolgt?
2. Wie sollen diese Ziele erreicht werden?
3. Wie soll die Erreichung dieser Ziele eingeschätzt (gemessen) werden?
4. Welche Informationen sind zur Einschätzung der Ziele erforderlich?

Sobald Klarheit über die grundsätzlich erforderlichen Informationen besteht, ist zu klären:

1. Liegen diese erforderlichen Informationen vor? Wenn nicht: Wo oder wie können diese Informationen beschafft werden? (Frage nach den Datenquellen)
2. Wann sind welche Informationen zu beschaffen? (Frage nach dem Erhebungszeitpunkt und den Erhebungszeiträumen)
3. Wer beschafft diese Informationen? (Frage nach den Verantwortlichkeiten)
4. Welche Kosten sind mit der Informationsbeschaffung verbunden? (Fragen nach den Ressourcen)
5. In welcher Form und durch wen sollen diese Informationen ausgewertet werden? (Frage nach dem Bewertungsansatz)

Schließlich bietet es sich an, schon frühzeitig – am besten als Bestandteil des Evaluierungskonzeptes zur Gebietsentwicklungsplanung – einen Informationsbeschaffungs- und Datenerhebungsplan zu verfassen.

Durch eine solche Informationsbeschaffungs- und Datenerhebungsplanung ist gewährleistet, dass alle relevanten Informationen schon mit Beginn der Gesamtmaßnahme mit in den Blick genommen werden. Damit kann z. B. sichergestellt werden, dass Informationen aus externen Informationsquellen rechtzeitig bestellt und Informationen zur Programmdurchführung (z. B. die Teilnehmerzahlen an Informationsveranstaltungen) parallel erfasst werden. Dies verhindert das nachträgliche Zusammenstellen und Erfassen von Informationen, welches i. d. R. aufwändiger und in vielen Fällen auch nicht mehr möglich ist.

Auch eine begleitende Sammlung von weiteren Belegen für den Erfolg einer Fördermaßnahme erscheint sinnvoll. Dazu bieten sich Zeitungsartikel, Briefe und Stellungnahmen von Bürgern, Protokolle von Bürgerversammlungen u. v. m. an. Gelingt es, diese systematisch und von Anfang an zu sammeln und für eine spätere Auswertung vorzuhalten, unterstützt dies den Nachweis des eigenen Erfolgs und gibt frühzeitig Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten in der Programmdurchführung. Weiterhin kann auf diese Weise deutlicher werden, welche weiteren Daten und Informationen für die Diskussion über den Programmerfolg zusätzlich erforderlich werden – etwa um sich der Kritik von Einzelnen stellen zu können. Die Erfassung von Informationen beschränkt sich also keineswegs auf quantitativ zu messende Werte, sondern schließt weitergehende qualitative Belege durchaus ein.

#### **Beispiel Regelmäßige Bürgerumfragen in Münster**

In Münster werden seit 1988 Bürgerinnen und Bürger regelmäßig nach ihrer Meinung zu allgemeinen und aktuellen Themen der Stadt befragt. Das Themenspektrum umfasst alle Aspekte der Stadtentwicklung wie z. B. Ziele der Stadtentwicklung, Lebensbedingungen in Münster, Klimaschutz, Verbundenheit mit Münster, Altstadt (Besuchsgründe, Attraktivität öffentlicher Raum, Kinder- und Familienfreundlichkeit), Stadtgrün und Grünanlagen, Wirtschaftliche Lage, Wirtschaftsstandort Münster und Wanderungsverhalten, -motive, -ströme.

Nach Darstellung der Stadtverwaltung werden durch Bürgerumfragen die Informations-, Planungs- und

Entscheidungsgrundlagen für Verwaltung und Politik verbessert. Gleichzeitig sind die Bürgerumfragen ein wichtiges Element der Bürgerorientierung. Die Bürger nutzen das Instrument der Umfrage zur Meinungsäußerung gerne, wie die stets hohe Beteiligung zeigt.<sup>10</sup>

#### **Weitere Informationen im Internet:**

- [www.muenster.de/stadt/stadtplanung/strategie-umfragen.html](http://www.muenster.de/stadt/stadtplanung/strategie-umfragen.html)

#### **Beispiel Regelmäßige Bürgerumfragen in Hannover**

Die Stadt Hannover setzte das Instrument Repräsentativerhebung neben Nürnberg als erste deutsche Stadt erstmals 1969 ein. Seitdem führt der Bereich Stadtentwicklung in regelmäßigen Abständen Repräsentativerhebungen durch. Die Themen umfassen alle Aspekte der Stadtentwicklung wie z. B.

- Einschätzungen zu den Lebensbedingungen in der Gesamtstadt und in den einzelnen Stadtteilen,
- Verkehrsmittelwahl,
- Innenstadt
  - Gesamtzufriedenheit,
  - Vor- und Nachteile der Innenstadt,
  - Sicherheit in der Innenstadt,
  - Zweck und Anlass des letzten Innenstadtbesuches,
  - Lieblingsort in der Innenstadt,
  - Bewertungen zu einzelnen Aspekten der Innenstadt,
  - Einkaufsorte nach Warengruppen
- Wohnverhältnisse,
- Leben und Wohnen im Alter,
- Einschätzungen zu Zukunftserwartungen,
- zur persönlichen wirtschaftlichen Situation sowie
- zur Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- Benachteiligung von Ausländerinnen und Ausländern/Aussiedlerinnen und Aussiedlern.

#### **Weitere Informationen im Internet:**

- [www.hannover.de/de/buerger/behoerden/buergerbueros/befrag/index.html](http://www.hannover.de/de/buerger/behoerden/buergerbueros/befrag/index.html)

<sup>10</sup> Quelle: <http://www.muenster.de/stadt/stadtplanung/strategie-umfragen.html>, Zugriff: 12.04.2011

---

## 2.7 Unterstützung organisieren

---

Jede Kommune ist gut beraten, schon frühzeitig zu überlegen, inwieweit sie bei der Evaluierung und Selbstevaluierung die Unterstützung Dritter in Anspruch nehmen möchte. So kann sie z. B. für den gesamten Durchführungszeitraum ein „konstruktiv-kritisches“ Begleitgremium – evtl. mit Vertretern der Bürger, Eigentümer, Unternehmern und Vereinen aus dem Fördergebiet wie auch mit Experten der

städtebaulichen Entwicklung, des Bauens und (soweit möglich) der Evaluierung – installiert werden; in vielen Sanierungsgebieten ist dies in Form des Sanierungsbeirates schon heute Praxis. Desweiteren kann ein externer Evaluierungsexperte mit der Durchführung oder der Begleitung der Evaluierungs- und Selbstevaluierungsprozesse beauftragt werden.

---

## 3 Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen

---

---

## 3.1 Warum überhaupt ein Reflexionstermin?

---

Entscheidende Akteure der gebietsbezogenen Gesamtmaßnahmen der Städtebauförderung sind neben den verantwortlichen Mitarbeitern der Kommunalverwaltung (und den evtl. beauftragten externen Dienstleistern) auch die Betroffenen und Aktiven vor Ort wie z. B. Bewohner, Eigentümer, Unternehmer, Vereine, Netzwerke etc. Eine erfolgreiche Gebietsentwicklung ist also nur gemeinsam und durch eine auf offene Kommunikation wie auch aktivierende Kooperation setzende Entwicklungsstrategie zu erreichen. Die Entwicklungsstrategie sollte dann auch gemeinsam erarbeitet und – z. B. im Rahmen eines regelmäßigen Reflexionstermines – überprüft und ggf. auch weiterentwickelt werden. Denn der damit verbundene gegenseitige Austausch von Erfahrungen, Erwartungen und Bewertungen stellt für alle Beteiligten eine Möglichkeit dar, sich mit den anderen an der Umsetzung Beteiligten darüber zu verständigen, was sich bewährt hat und wo noch Möglichkeiten für Verbesserungen gesehen werden.

Die Art der Veranstaltung muss jede Kommune vor dem Hintergrund der örtlichen Praxis und Erfahrungen selber wählen. Der Reflexionstermin wird von der Kommune – ggf. mit Unterstützung externer Gebietsbeauftragter – organisiert und durchgeführt. Die jährliche Reflexion sollte sich durch folgende Bestandteile auszeichnen:

- Es sollten möglichst alle verantwortlichen Akteure am Ort der Gesamtmaßnahme (im Bedarfsfall auch Vertreter von Bewilligungsbehörden und Länderministerien) beteiligt werden.
- Die kommunale Öffentlichkeit muss die Gelegenheit haben, an dem Reflexionsprozess teilzunehmen, und sie muss über die Tätigkeit der Kommunalverwaltung informiert werden.
- Ein kurzes Reflexionsprotokoll (vgl. Kapitel 3.4), das ausgewählte Aspekte des Reflexionstermins festhält, sollte erstellt werden und als Anlage zur jährlichen Begleitinformation beigefügt werden.

---

## 3.2 Organisation eines regelmäßigen Reflexionstermins

---

Im programm- und länderübergreifenden Evaluierungskonzept ist als zentraler Baustein der Selbstevaluierung ein so genannter „Reflexionstermin“ vorgesehen. Dieser sollte einmal im Jahr – z. B. in Form einer separaten Veranstaltung (inkl. einer eventuellen Vor- und Nachbereitung) – durchgeführt werden. Eine Reflexion über den Umsetzungsfortschritt kann aber auch im Rahmen bereits aus anderen Gründen anberaumter Beratungs-, Steuerungs-, Entscheidungs- oder Informationsgremien (z. B. Lenkungsgruppen, Stadtteilleitungen, Quartiersräten) oder Abstimmungs- und Koordinierungsabläufen erfolgen (z. B. wenn über IHK oder INSEK beraten wird). Es muss also keinesfalls zwingend ein gesonderter, zusätzlicher Termin anberaumt werden.

Grundsätzlich wird es sich in der kommunalen Praxis vielfach anbieten, den Evaluierungsrhythmus mit dem gängigen Verwaltungsablauf und den vor Ort bestehenden „kommunalpolitischen Rhythmen“ zu verzahnen. Anknüpfungspunkte könnten z. B. sein:

- Bürgerversammlungen,
- Wahlen,
- jährliche Sitzung eines im Gebiet ansässigen Vereins,
- öffentliche Stadtrats- oder Ausschusssitzung,
- Berichtszeitraum bzw. Rechenschaftstermin eines Quartiersmanagements oder eines Sanierungsauftrags sowie
- Erörterungsveranstaltungen zu bestimmten Projekten.

In Abhängigkeit von der Größe der Gemeinde wie auch von der Größe und dem Verfahrensstand der Gesamtmaßnahme wird es dabei sehr unterschiedliche Möglichkeiten geben, an die kommunale Praxis

anzuknüpfen. So könnte z. B. bei einer kleineren Gesamtmaßnahme die vorgesehene Öffentlichkeitsbeteiligung zu einem Einzelprojekt gleichzeitig für Diskussionen darüber genutzt werden, inwieweit dieses Einzelprojekt die Zielerreichung der Gesamtmaßnahme konkret befördert. Und auch schon im Rahmen der Vorbereitungs- und Planungsphase von Gesamtmaßnahmen ist eine gemeinsame, öffentliche und kritische Reflexion über die „Sinnhaftigkeit“ dieser Planungen angebracht.

Zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Reflexion sind grundsätzlich

- die Verfügbarkeit von wesentlichen Informationen über den Umsetzungsfortschritt im betrachteten Zeitraum,
- die systematische Diskussion über die verfolgten Einzelmaßnahmen,
- eine strikte Trennung der Reflexion von der Erledigung des Umsetzungsalltags,
- eine Beteiligung von örtlichen Beobachtern, die nicht unmittelbar in die Umsetzung eingebunden sind, sowie
- eine nachvollziehbare und transparente Dokumentation der Reflexionsergebnisse.

Dabei bietet sich die Trennung in einen nicht-öffentlichen, verwaltungsinternen Teil und einen öffentlichen Teil an, im Rahmen dessen mit den Bürgern über die erreichten Ergebnisse diskutiert wird. Im Idealfall wird Vertretern wichtiger Zielgruppen die Möglichkeit gegeben, sich am Rand des Reflexionstermins, beispielsweise im zeitlichen Vorfeld, untereinander über ihre eigenen Bedürfnisse und Einschätzungen auszutauschen und dazu wichtige Informationen über die Programmdurchführung zu studieren.



**Checkliste zur Organisation des Reflexionstermins**

<b>Bezugsebene</b>	<b>Fragen</b>
Termin	Welcher Termin/welches Zeitfenster ist günstig für einen Reflexionstermin?
	Kann ein bereits geplanter Termin für die Selbstevaluierung (mit) genutzt werden?
Ziel	Welches Ziel wird mit dieser Veranstaltung verfolgt?
Informationsgrundlage	Welche Daten zur Selbstevaluierung liegen vor?
	Welche Informationen werden noch benötigt?
	Woher können diese Informationen bezogen werden?
Teilnehmer	Wer soll beteiligt werden?
	Wie werden die Teilnehmer in die Veranstaltung einbezogen? (z. B. Trennung in einen öffentlichen und einen nicht öffentlichen Teil)
	Anhand welcher Informationen können sich die Teilnehmer vorbereiten?
Dokumentation	Wie werden die erarbeiteten Ergebnisse gesichert?
	Wer ist verantwortlich für die Erstellung und Abstimmung des Protokolls?

## 3.3 Inhalte der Reflexionsveranstaltung

Auf der Grundlage der oben genannten Ziele und Erläuterungen zur Selbstevaluierung sollte sich die Reflexionsveranstaltung auf folgende Fragen konzentrieren:

- Welche Maßnahmen wurden in den vergangenen zwölf Monaten (bzw. seit der letzten Selbstevaluierung) durchgeführt, in Angriff genommen oder abgeschlossen?
- Welche Fortschritte wurden dabei erzielt?
- Was hat sich im Hinblick auf das durchgeführte Städtebauförderungsprogramm im Stadtteil verändert bzw. welche Maßnahmenfortschritte sind zu beobachten?
- Welche Projekte/Einzelmaßnahmen sind gut bzw. schlecht gelaufen und warum sind sie so gelaufen? Welche Veränderungen haben Positives/Negatives bewirkt?

- Welche der Missstände und städtebaulichen Probleme des Fördergebiets konnten bereits behoben werden und welche bedürfen ggf. noch ergänzender Projektansätze?
- Welche Anmerkungen können zu den Förderbedingungen gemacht werden? Was vereinfacht, was erschwert die Abwicklung der Fördermaßnahme?
- Welche Lösungen gibt es für die bestehenden Verfahrens- und Umsetzungshemmnisse?

Gebietsspezifische Erkenntnisse und Problemlagen sollen in erster Linie im Hinblick auf die Maßnahmen- und Programmumsetzung reflektiert werden. Bewertungsmaßstäbe sind dabei die selbst gesetzten Ziele aus der Gesamtmaßnahme und Projektplanung. Die Bewertungskriterien sind abhängig vom jeweiligen Projektinhalt und sollten nach Möglichkeit bereits vor Projektbeginn klar sein.

### Checkliste für den Inhalt der Reflexion

Bezugsebene	Was läuft gut?	Was läuft nicht gut?	Ursachen	Positionen	Vorschläge
Zielerreichung					
Angemessenheit der Programmstrategie					
Angemessenheit der Gebietsentwicklungsstrategie					
Kooperation und Abstimmung zwischen den Beteiligten					
Bürgeraktivierung					
Verstetigung über die Förderperiode hinaus					
weitere					

---

## 3.4 Reflexionsprotokoll

---

In einem Ergebnisprotokoll<sup>11</sup> sollten die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse des Reflexionstermines festgehalten werden. Zu den wesentlichen Inhalten einer Reflexionsveranstaltung zählen z. B.:

- eine zusammenfassende Darstellung, aus der die „Grundstimmung“ und „Meinungsvielfalt“ z. B. hinsichtlich der Einschätzung des Zielerreichungsgrades und der evtl. erforderlichen Änderungen deutlich wird,
- eine systematische Darstellung der evtl. erfolgten „Beschlüsse“ über Bewertungen, Änderungen und nächste Schritte sowie
- ein eher formaler Anlagenteil mit Ablaufplan (einschließlich Zeit und Ort der Veranstaltung), Einladungs- und Teilnehmerliste, Präsentationsfolien und Tischvorlagen.

Die Erstellung eines Ergebnisprotokolls soll sicherstellen, dass die im Rahmen der Reflexionsveranstaltungen gemeinsam erarbeiteten Einschätzungen und Veränderungsvorschläge – also die erreichten Lernergebnisse – nicht „verpuffen“, sondern in nachvollziehbare und auch nachprüfbar Änderungen der Umsetzung münden.

Für die Weitergabe von Kernergebnissen der Reflexionsveranstaltung an Bund und Länder<sup>12</sup> sollte eine

---

<sup>11</sup> In Abgrenzung dazu würde in einem sogenannten „Verlaufsprotokoll“ der gesamte Ablauf einer Veranstaltung festgehalten.

Kurzfassung des Ergebnisprotokolls erstellt werden. Diese sollte den Umfang von zwei bis drei Seiten pro Gesamtmaßnahme nicht überschreiten, dabei aber wesentliche Ergebnisse, Erfolge und Wirkungen darstellen und eventuelle Zielkonflikte und Hemmnisse offen legen. Betroffenenbeiräten, Quartiersjurys, Lenkungsgruppen oder ähnlichen zivilgesellschaftlichen Gremien soll die Gelegenheit zur Mitwirkung an diesem „Kurzprotokoll“ gegeben werden. Ersatzweise kann in einer öffentlichen Reflexionsveranstaltung ein Bürgervertreter gewählt werden, der dieses „Kurzprotokoll“ mitzeichnet.

Der Austausch über kommunale Reflexionsergebnisse mit Bund und Ländern ist dabei nicht als ein Kontrollinstrument, sondern als Möglichkeit für die Kommunen zu verstehen, auf Erfolgsfaktoren – also gut funktionierende Regularien – sowie auch auf Hemmnisse und Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die ehrliche Reflexion soll dabei kein Risiko für die künftige Förderung sein. Sie ist vielmehr Ausdruck eines kritischen Mitdenkens und einer selbstbewussten Chancenwahrnehmung durch die Kommune, sinnvolle Änderungen, Verbesserungen und Beratungen vorzuschlagen und einzufordern.

---

<sup>12</sup> Das System der Begleitinformation soll entsprechend dem programm- und länderübergreifenden Evaluierungskonzept so weiterentwickelt werden, dass Kernergebnisse der kommunalen Reflexionsveranstaltungen als Anlage beigelegt werden können.

---

## 3.5 Kommunale Zwischenevaluierung einer Gesamtmaßnahme?

---

Neben den auf Bundesebene entsprechend dem Evaluierungskonzept durchzuführenden Zwischenevaluierungen auf Programmebene, die in einzelnen Ländern durch Zwischenevaluierungen der Länder ergänzt werden, können Kommunen ihre mehrjährige Entwicklungsstrategie – z. B. bzgl. einer Gesamtmaßnahme der Städtebauförderung – natürlich auch einer eigenen „kommunalen“ Zwischenevaluierung unterziehen. Bei einem etablierten System der regelmäßigen Selbstevaluierung mit jährlichen Reflexionsterminen wäre eine solche „kommunale Zwischenevaluierung“ unter Umständen eine sinnvolle Ergänzung, soweit sie – evtl. aufgrund der Beauftragung und Einbindung externer Evaluatoren – mit vertretbarem Aufwand einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringt.

### Beispiel Kommunale Zwischenevaluierung in Hannover

Neben den auf Bundes- und Landesebene erfolgenden Zwischenevaluierungen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ hatte sich die Stadt Hannover entschlossen, in den Jahren 2006/2007 eine kommunale Zwischenevaluierung für die drei Gebiete „Soziale Stadt“ in Hannover (Hainholz, Mittelfeld, Vahrenheide-Ost) vorzunehmen. Folgende Untersuchungsschritte wurden dabei vorgenommen:

- Analyse vorhandener Materialien und Daten zum Programm Soziale Stadt,
- schriftliche Befragung von insgesamt 54 Projektträgern ausgewählter Schlüsselprojekte (Mitte Mai bis Ende Juni 2006), konkret von jeweils 18 Projektträgern pro Gebiet; die Auswahl der Projektträger

erfolgte anhand der bisher durchgeführten Projekte in Abgleich mit bestehenden Sanierungszielen, Handlungsfeldern, Finanzen und Erfahrungen,

- Durchführung von jeweils zwei Gruppeninterviews in jedem Gebiet im Oktober 2006 mit jeweils 6-9 Personen mit den Schwerpunkten Kooperation und Beteiligung sowie Wohnen,
- repräsentative telefonische Bewohnerbefragung im Herbst 2007 in allen drei Gebieten, wobei Quotierungen eingehalten wurden, um ein möglichst repräsentatives Bevölkerungsspektrum zu erhalten.

Im Auftrag der Koordinierungsrunde und Steuerungsrunde Soziale Stadt erfolgte die Durchführung der Evaluierung durch eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe der Stadtverwaltung. Die Federführung für die Evaluierung liegt im Sachgebiet Stadterneuerung. Daneben wurde zur fachlichen Unterstützung bzw. Durchführung der Befragungen und Interviews sowie zur wissenschaftlichen Beratung das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung GmbH (ILS) als externer Evaluator hinzugezogen.<sup>13</sup>

#### Weitere Informationen im Internet:

- Evaluation des Programms „Soziale Stadt“ in der Landeshauptstadt Hannover:  
<http://dyn2.hannover.de/data/download/lhh/buerger/stadtern/EvaluationSozialeStadt.pdf>

---

<sup>13</sup> Quelle: Landeshauptstadt Hannover, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung in Kooperation mit dem Fachbereich Soziales: Evaluierung des Programms „Soziale Stadt“ in der Landeshauptstadt Hannover, Hannover, März 2009, S. 8f

---

## 4 Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung

---

## 4.1 Was ist Programmevaluierung?

Der Bund und die Länder sind in ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Städtebauförderung bestrebt, mit den von ihnen aufgelegten Programmen einen möglichst großen Nutzen für die Städte zu erzielen. Dazu haben sie eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die die Programmdurchführung der Kommunen unterstützen sollen. Daneben sind sie im Rahmen des Art. 104b GG auch verpflichtet, Bundestag und Bundesregierung über den Erfolg ihrer gemeinsam verantworteten Bund-Länder-Programme Rechenschaft abzulegen. Damit soll gewährleistet werden, dass die gewährten Finanzhilfen sinnvoll eingesetzt werden. Programme sollen ggf. noch während ihrer Laufzeit weiterentwickelt und an sich ändernde Herausforderungen angepasst werden können. Überdies wird immer wieder geprüft, ob die Förderprogramme noch den Bedürfnissen der Stadtentwicklung entsprechen und wie ihre Gesamtstruktur evtl. weiterentwickelt werden sollte.

Hierzu führen Bund und Länder Programmevaluierungen durch. Diese nehmen jeweils ein Städtebauförderprogramm in den Blick. Programmevaluierungen machen auf einer die gemeindlichen Gesamtmaßnahmen übergreifenden Ebene Aussagen zu Zielerreichung, Ergebnissen und Wirkungen von Programmen. Sie fassen also Aussagen zusammen, die auf der gemeindlichen Ebene formuliert wurden, und Daten, die mit Bezug zu einzelnen Gesamtmaßnahmen erhoben worden sind. Darüber hinaus vertiefen Fallstudien bestimmter Gesamtmaßnahmen die Kenntnisse über die Wirkungsweise des jeweiligen Programms und überprüfen Vermutungen, die aus den vorliegenden quantitativen Daten abgeleitet werden.

Nach dem aktuellen Stand der Abstimmungen zwischen Bund und Ländern zur Evaluierung von Städtebauförderungsprogrammen scheint es sinnvoll zu sein, bei der zukünftigen Evaluierung der Städtebauförderung den Schwerpunkt auf die Zwischenevaluierung der Programme zu legen. Auf diese Weise können die Evaluierungsergebnisse noch sinnvoll für eine Weiter-



Rosenheimer Straße in München-Haidhausen

entwicklung laufender Programme genutzt werden. Zwischenevaluierungen sind im Zusammenhang mit den Programmen „Stadtumbau Ost“ und „Soziale Stadt“ zum selbstverständlichen Bestandteil der Zusammenarbeit von Bund und Ländern geworden. Mit dem Evaluierungskonzept (vgl. Kapitel 1) sind diese methodisch auf eine gemeinsame Grundlage gestellt worden.

Den Akteuren vor Ort kommt im Rahmen der Programmevaluierung eine Schlüsselrolle zu. Durch ihre genaue Kenntnis der örtlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten sind sie in der Lage, die Wirkungsmechanismen, Durchführungsbedingungen und Erfolgsfaktoren im Einzelfall genau zu beschreiben. Sie können darüber hinaus weitere Förderbedarfe und zusätzlich erforderliche Fördertatbestände benennen. Um eine belastbare Einschätzung darüber geben zu können, inwiefern es sich hierbei um verallgemeinerbare Einschätzungen oder um Besonderheiten von Einzelfällen oder einer bestimmten Gruppe von Maßnahmen handelt, werden die Informationen der Kommunen von Beauftragten des Bundes und der Länder (Evaluatoren) zusammengeführt und ausgewertet.

Eine Programmevaluierung stützt sich also auf zwei Säulen, eine Auswertung von Informationen auf der Ebene von Bund und Ländern einerseits, aber andererseits auch auf das Wissen vor Ort. Die Beteiligten an Gesamtmaßnahmen vor Ort sind daher gehalten, im Rahmen ihrer Möglichkeiten an den Programmevaluierungen mitzuwirken. Dies geschieht auf unterschiedlichen Ebenen. Um den Aufwand hierfür möglichst gering zu halten, werden standardisierte Daten zu den Fördergebieten von Bund und Land erhoben. Darüber hinaus werden die von den Kommunen ohnehin im Rahmen der Beantragung von Fördergeldern übermittelten Daten bei den Ländern – z. B. den Bewilligungsstellen – zusammengetragen und in die Betrachtung einbezogen. Schließlich nutzen

die von Bund und Ländern beauftragten Transferstellen oder sonstigen Einrichtungen der Programmbegeleitung ihren intensiven Austausch mit den Kommunen auch dazu, Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Programme zu erkennen.

Erst durch diese Zusammenschau ist es möglich, übergreifende Aussagen für ein Programm zu machen, in dem eine Vielzahl von unterschiedlichsten Gebieten und in ihnen wiederum jeweils ein ganzes Bündel von Einzelprojekten gefördert wird. Die folgenden Abschnitte erläutern im Einzelnen, wie dieses System genau funktionieren könnte und welche Rolle dabei den Kommunen bzw. ihren Vertretern zukommen könnte.

---

## 4.2 Standardisierte Erfassung und Übermittlung von Programmdaten

---

### **Erfassung von Input- und Output-Daten sowie von zentralen Kontextdaten der Gesamtmaßnahme durch die Kommune**

Für eine (Selbst-)Evaluierung bildet eine systematische Zusammenstellung der fördergebietsbezogenen Input- und Output-Informationen sowie einiger Kontextinformationen eine wichtige Grundlage. Input-Informationen schlüsseln die eingesetzten Fördermittel nach den zentralen Fördertatbeständen auf. Output-Informationen drücken aus, in welchem Umfang (m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, Personen, Wohneinheiten usw.) bestimmte Tatbestände gefördert bzw. Baumaßnahmen fertiggestellt wurden. Als Kontext einer Gesamtmaßnahme werden die sozioökonomischen wie auch die städtebaulichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen bezeichnet, in die eine gebietsbezogene städtebauliche Gesamtmaßnahme „eingebettet“ ist. Zu den wichtigsten sozioökonomischen Ausgangs- und Rahmenbedingungen gehören Ausgangslage und Veränderung von Struktur, Entwicklung und sozialer Lage der Bevölkerung im Fördergebiet im Vergleich zur Gesamtstadt. Ergänzend zu derart sozioökonomischen Ausgangs- und Rahmenbedingungen geben städtebauliche Kerndaten wie z. B. die über Flächengröße, Bauzustand und Nutzungsstruktur entscheidende Hinweise darüber, welche Art von Gebiet mit der „gebietsbezogenen Gesamtmaßnahme“ entwickelt werden soll.

Um hier eine Vergleichbarkeit zwischen den Kommunen, Ländern und Programmen herzustellen, werden schon bisher die wichtigsten Fördertatbestände in den Begleitinformationen standardisiert durch die Kommunen bzw. ihre Fördergebietsbeauftragten jährlich erfasst. In einer Arbeitsgruppe aus Vertretern von Bund, Ländern und Kommunen wurde geprüft, inwieweit durch eine geänderte Erfassung von relevanten Input- und Output-Informationen wie auch von einigen zentralen Kontextinformationen die Wissens-

basis für Lernprozesse vor Ort, der Transfer von Erfahrungen zwischen den Kommunen wie auch die Begleitforschung und die Programmevaluierungen verbessert werden können. In einer geplanten Testphase soll nunmehr die Praktikabilität einer geänderten Erfassung von relevanten Input-, Output- und Kontext-Informationen – evtl. unter Nutzung vorhandener Informationserfassungssysteme bei den Bewilligungsstellen, den Ländern, dem Bund und der amtlichen Statistik – überprüft werden.

### **Erfassung der wichtigsten Ergebnisse der Selbstevaluierung**

Neben den quantitativen Informationen zu jeder Gesamtmaßnahme können insbesondere auch die zentralen Ergebnisse der kommunalen Selbstevaluierungen wichtige Hinweise auf die jeweiligen Maßnahmenfortschritte, festgestellte Erfolgsfaktoren und Verfahrenshemmnisse sowie verbesserungsfähige Förderbestimmungen liefern. Eine systematische und strukturierte Erfassung, Aufbereitung und Auswertung der Vielzahl an Erfahrungen und Ergebnissen aus den kommunalen Selbstevaluierungen könnte den Erfahrungsaustausch der Kommunen untereinander wie auch die Wissensbasis für Programmoptimierungen entscheidend verbessern. Aus diesem Grunde sieht das Evaluierungskonzept vor, perspektivisch auch die zentralen Ergebnisse der kommunalen Selbstevaluierungen zu erfassen.

Dies könnte beispielsweise mit den bereits jetzt von jeder Kommune erstellten Begleitinformationen zur Bund-Länder-Städtebauförderung geschehen. Allerdings muss sich nach der Umstellung der Begleitinformationen auf eine elektronische Erfassung dieses System erst einspielen, bevor es – in mittelfristiger Perspektive – schrittweise weiterentwickelt und besser für die Evaluierung und Programmweiterentwicklung durch Bund und Länder genutzt werden könnte.



## 4.3 Fallstudien

Das Evaluierungskonzept schlägt zudem vor, dass Fördergebiete im Rahmen der Begleitforschung und Zwischenevaluierung durch Beauftragte von Bund und Ländern zum Gegenstand von Fallstudien werden können. Solche Fallstudien beziehen sich nicht auf einzelne Projekte, sondern auf Gesamtmaßnahmen. Sie erlauben eine vertiefende Untersuchung der Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Ergebnisse und Wirkungen von Förderprogrammen.

Fallstudien greifen grundsätzlich auf alle verfügbaren Methoden der Informationsgewinnung zurück, um Belege für Programmwirkungen zu sammeln. Ihr Schwerpunkt liegt auf qualitativen Methoden. Sie stellen angesichts der Unterschiedlichkeit der Programmkommunen und ihrer Gesamtmaßnahmen eine unerlässliche Vertiefung und Erhärtung von standardisiert erhobenen Informationen dar, die fast immer Probleme der Informationsverfügbarkeit, der Aussagekraft und der Nutzbarkeit für den Nachweis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufwerfen. In bestimmten Ausnahmefällen können standardisierte Befragungen von Bürgern und Zielgruppen die mithilfe von Expertengesprächen und Einschätzungen von Programmteilnehmenden gewonnenen Einschätzungen zu Ergebnissen und Wirkungen eines Förderprogramms ergänzen.

Die Mitwirkung an Fallstudien stellt einen gewissen Aufwand für die beteiligten Kommunen dar. Sie stellen Unterlagen mit Grundlageninformationen und zentralen Dokumenten zusammen, geben Hilfestellung bei der Begehung von Fördergebieten durch die



Bäckerstraße in Hameln

Begleitforschung, stehen für Expertengespräche zur Verfügung und geben eigene Einschätzungen über die Programmumsetzung vor Ort. Die Aufbereitung dieser Informationen und die Herstellung ihrer Vergleichbarkeit könnte von den Begleitforschern und Evaluatoren des Bundes und der Länder übernommen werden.

Im Austausch mit der erfahrenen Programmbegleitung könnte die Kommune so zusätzliche Hinweise für eine Optimierung ihrer eigenen Maßnahmenumsetzung erhalten. Durch eine vertiefte Reflexion ihres Alltags mag sie in Einzelfällen sogar selbst zu vertiefenden Erkenntnissen gelangen. Darüber hinaus kann sie durch das Studium von Fallstudien aus anderen Kommunen wiederum Hinweise und Anregungen für die eigene Maßnahme gewinnen.

---

## 4.4 Umgang mit den Informationen und Evaluierungsergebnissen

---

Die von den Kommunen weitergegebenen Informationen und Selbstevaluierungsergebnisse könnten für die Programmevaluierung an unterschiedlichen Stellen genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass sie nicht die Durchführung einer Maßnahme in einer bestimmten Kommune bewerten, sondern Hinweise für die Gesamtbewertung des Programms geben.

Jede weiterzugebende Einzelinformation sollte deshalb genau daraufhin überprüft werden, wie sie für die Programmevaluierung genutzt werden kann. Hieran sollten die Bundestransferstellen und die Evaluatoren mitwirken. Die Bundestransferstellen begleiten die Programme bereits jetzt fachlich und wissenschaftlich. Sie unterstützen die Kommunen bei Bedarf durch Erfahrungs- und Wissenstransfer in ihrer Programmumsetzung. Sie fördern den Wissensaustausch und die Informationsvermittlung zwischen ihnen und weiteren Programmteiligen. Durch Begehungen von Programmgebieten, Gesprächen mit Beteiligten vor Ort, so genannten Transferwerkstätten und der Beratung von Bund und Ländern gewinnen sie einen stets aktuellen Überblick über den Programmalltag. Daran soll sich auch nichts ändern. Denn dieser individuelle Einblick ist nicht durch eine Auswertung von schriftlichen

Darstellungen oder quantitativen Informationen über den Umsetzungsfortschritt zu ersetzen. Ebenfalls schon aktuell erarbeiten mit Hilfe dieser Informationen die Bundestransferstellen Fallstudien Darstellungen, die als „Gute-Praxis-Beispiele“ Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Hierzu dienen vor allem das Internet sowie die regelmäßige Veröffentlichung so genannter „Statusberichte“. Zukünftig können die Fallstudien überdies den Ausgangspunkt für eine vertiefte Analyse des Programmfortschritts durch Evaluatoren bilden.

Gemäß Evaluierungskonzept sollen zukünftig die von Bund und Ländern beauftragten Evaluatoren die von den Kommunen zur Verfügung gestellten Informationen verarbeiten. Sie stützen sich hierbei auch auf die Begleitinformationen, Fallstudien der Bundestransferstellen und eigene Erhebungen. Die Vielschichtigkeit der genutzten Informationen soll der Unterschiedlichkeit der geförderten Maßnahmen Rechnung tragen. Sie ist auch erforderlich, um den Einfluss der Förderung auf beobachtbare Veränderungen in den Fördergebieten möglichst zutreffend einzuschätzen. Hierzu werden von den Evaluatoren auch standardisierte Vergleichsinformationen zu Städten und Stadtteilen berücksichtigt.

---

## 5 Umgang mit den Evaluierungsergebnissen auf der kommunalen Ebene

---

### **Verbesserung der Programmumsetzung durch interne Lernprozesse**

Die Selbstevaluierung dient in erster Linie denen, die sich selber evaluieren. Hierbei steht das vorbereitete, regelmäßige, strukturierte und systematische Überprüfen im Mittelpunkt, inwieweit die in den zu Grunde liegenden Handlungskonzeptionen enthaltenen Ziele auch wirklich verfolgt werden und in welchem Umfang sie bereits erreicht sind. Alle Beteiligten lernen so besser zu verstehen, was genau getan wurde, was warum erfolgreich war (und was nicht) – was also beim nächsten Mal besser gemacht werden könnte. Diese Lerneffekte sind durch keine sonstige Weiterbildungsmaßnahme zu erreichen, da Gegenstand des Hinterfragens das eigene Tun ist und auch das zukünftige eigene Handeln am ehesten durch selbst gefundene Antworten beeinflusst werden kann. Die Selbstevaluierung kann also auch nicht durch den Blick auf Gute-Praxis-Beispiele aus anderen Städten ersetzt werden, so anregend diese auch sein mögen.

### **Verbesserung der Programmumsetzung durch externe Rückkopplung vor Ort/Kommunikation und Kooperation**

Entscheidende Akteure der gebietsbezogenen Gesamtmaßnahmen der Städtebauförderung sind neben den verantwortlichen Mitarbeitern der Kommunalverwaltung (und den evtl. beauftragten externen Dienstleistern) auch die Betroffenen und Aktiven vor Ort wie z. B. Bewohner, Eigentümer, Unternehmer, Vereine, Netzwerke etc. Eine erfolgreiche Gebietsentwicklung kann sich auf die offene Kommunikation und ggf. sogar eine Kooperation mit diesen Akteuren stützen. Die regelmäßige Überprüfung der gemeinsamen „Geschäftsgrundlage“ im Rahmen der Selbstevaluierung kann hier zur Vertrauensbildung und zur Vertiefung der Zusammenarbeit genutzt werden. Denn der damit verbundene gegenseitige Austausch von Erfahrungen, Erwartungen und Bewertungen stellt für alle Beteiligten eine Möglichkeit dar, sich mit den anderen am Umsetzungsprozess Beteiligten darüber zu verständigen, was sich bewährt hat und wo

noch Möglichkeiten für Verbesserungen gesehen werden.

### **Erzeugung von Basiswissen für die kommunale Berichterstattung nach innen und nach außen**

Eine erfolgreiche Selbstevaluierung erfordert die kontinuierliche Beobachtung, Aufarbeitung und Bewertung dessen was man tut und inwieweit man die selbstgesteckten Ziele erreicht (hat). So ist z. B. zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Selbstevaluierung anschaulich zu verdeutlichen, was im Kern im abgelaufenen Beobachtungszeitraum – z. B. im letzten Kalenderjahr – geleistet wurde. Die dabei zusammengestellten Informationen dienen nicht alleine der Selbstevaluierung, sondern können auch gleichzeitig als Basiswissen für die Berichterstattung über die eigenen Aktivitäten genutzt werden – z. B. im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, der verwaltungs-internen Berichterstattung, der Information und Einbindung des Kommunalparlaments, fachlicher Beiräte und übergeordneter Behörden.

### **Nutzung von Ergebnissen der Programmevaluierung durch die Kommune**

Darüber hinaus stehen aber auch die Produkte der Begleitforschung und der programmbezogenen Zwischenevaluierungen den Kommunen zur Verfügung. Die von der Begleitforschung regelmäßig verfassten Statusberichte geben Hinweise auf wesentliche programmbezogene Herausforderungen und Beispiele dafür, wie in den Fördergebieten anderswo mit ihnen umgegangen wird. Die in „Gute-Praxis-Beispielen“ dokumentierten Lösungen sind zwar selten direkt übertragbar, können aber wichtige Anregungen geben. Sie erlauben auch eine Kontaktaufnahme mit örtlichen Gebietsbetreuern und anderen Beteiligten, die wertvolle Hinweise zur Umsetzung und zum Erfahrungsaustausch geben können. Zwischenevaluierungen wiederum lassen eine Einordnung der eigenen Kommune im Vergleich mit anderen Programmkommunen zu und bilden so auch für die Akteure vor Ort eine wichtige Grundlage zur Weiterentwicklung ihrer Programmumsetzung.



---

# Begriffe

---

## **Ergebnisse**

Unter den Ergebnissen der Programmdurchführung wird der direkte und unmittelbare Nutzen eines Programms für die verschiedenen Ziel- und Anspruchsgruppen verstanden. Sie sind in der Regel kurz- und mittelfristige Veränderungen der Zielvariablen eines Programms.

## **Evaluierung**

Evaluierung zielt auf die Bewertung von Programmen, Plänen und Maßnahmen mit Hilfe empirischer Methoden zur Informationsgewinnung und systematischer Verfahren zur Informationsbewertung anhand definierter Kriterien. Evaluierungen dienen dazu, Prozesse transparent zu machen, (potenzielle) Wirkungen darzustellen und Zusammenhänge aufzuzeigen. Es handelt sich um gezielte Untersuchungen. Evaluierungen dienen dem Zweck, Rechenschaft abzulegen, Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen und Lernprozesse auszulösen, Erkenntnisse für die Gestaltung und Anpassung von Programmen und deren Planung bereitzustellen und generell das Wissen über diese Programme und über Erfolgsvoraussetzungen zu erweitern.

Es kann zwischen unterschiedlichen Arten und Formen der Evaluierung (summativ, formativ, Fremd- oder Selbstevaluierung) und unterschiedlichen Zeitpunkten der Erhebung von Daten (ex-ante, ongoing, ex-post) unterschieden werden.

## **Evaluierung, summative oder ex-post**

Die summative oder Ex-post-Evaluierung wird erst gegen Ende oder nach Abschluss eines Programms durchgeführt. Sie gibt im Nachhinein ein zusammenfassendes bilanzierendes oder schlussfolgerndes Urteil ab. Je nach Fokus sind Ergebnisse, Vorgehensweisen, Zielerreichungen, Wirkungen oder Faktoren für Erfolg oder Misserfolg zu analysieren und zu bewerten. Um langfristige Wirkungen festzustellen, erfolgen Ex-post-Evaluierungen in der Regel mit gewissem Abstand zur Programmumsetzung.

## **Evaluierung, formative oder prozessbegleitende**

Die formative oder prozessbegleitende Evaluierung ist eine begleitende Evaluierung mit regelmäßiger Rückkoppelung von Ergebnissen. Es werden Informationen über den Programmverlauf gesammelt und bewertet, Entscheidungshilfen für die Durchführung des Programms gegeben und durch frühzeitige Korrekturmöglichkeiten Veränderungen des Programmdesigns und -durchführung ermöglicht. Durch die Rückkoppelung hat die Evaluierung Konsequenzen für den Programmverlauf, wirkt gestaltend und eignet sich besonders gut als Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung.

## **Evaluierung, externe oder Fremdevaluierung**

Eine Fremdevaluierung oder externe Evaluierung wird von einer externen Person oder Organisation durchgeführt, die in keinem Zusammenhang mit der Planung und Organisation des zu evaluierenden Programms steht.

## **Evaluierung, Selbst-**

Von Selbstevaluierung spricht man, wenn in das zu evaluierende Programm eingebundene Personen eine Evaluierung dieses Programms durchführen. Aus dem Kreis der Mitarbeitenden wird eine Organisationseinheit oder eine Person bestimmt, die für die Durchführung einer Evaluierung zuständig ist.

## **Evaluierung, Querschnitts-**

Querschnittsevaluierungen bearbeiten handlungsfeldbezogene oder thematische Fragestellungen und ermöglichen damit Aussagen über spezifische Fragen, wie z. B. hinsichtlich allgemeiner politischer Ziele.

## **Evaluierung, Zwischen-**

(siehe Evaluierung, formative oder prozessbegleitende sowie Evaluierung, externe oder Fremdevaluierung)

## **Evaluatoren**

Evaluatorinnen und Evaluatoren sind diejenigen, die eine Evaluierung steuern oder durchführen. Sie

arbeiten in der Regel in einem Team, um durch eine Mischung von Fähigkeiten (Evaluierungstheorie und -praxis) und Feldkompetenzen den Anforderungen der Evaluierung von komplexen Programmen gerecht zu werden. Evaluatoren erfassen je nach Evaluierungsziel nützliche Primärdaten, sammeln und interpretieren sekundäre Daten, führen Analysen und Bewertungen durch sowie dokumentieren diese transparent und nachvollziehbar nach allgemein anerkannten Standards. Sie arbeiten entweder intern oder extern.

### **Evaluierungsplan**

Ein Evaluierungsplan beschreibt das Vorgehen einer Evaluierung, wie es von den Evaluatoren, und auch in Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten, vorgesehen ist. Der gewählte Evaluierungsansatz wird hier benannt und begründet. Der Evaluierungsplan umfasst auch die Beschreibung der Methoden des konkreten empirischen Vorgehens sowie eine Übersicht der Erhebungsinstrumente und die Form der Darstellung der Ergebnisse der Evaluierung.

### **Indikator**

Indikatoren sind messbare oder mit Methoden der empirischen Sozialforschung ermittelbare Merkmale, mit deren Hilfe man nicht unmittelbar erfassbare Sachverhalte – wie z. B. „Stabilität eines Gebietes“ oder Prozesse – wie z. B. „Stabilisierung eines Gebietes“ – ermitteln und analysieren kann. Mit Indikatoren lassen sich Ziele operationalisieren, um zu bestimmen, ob und wie weit sie erreicht werden konnten. Sozioökonomische Kontextindikatoren im Bereich der Stadtentwicklung widerspiegeln oft „Verhältnisse“ – z. B. die „relative Anzahl“ der Arbeitslosen (die Arbeitslosenquote) in einem Gebiet einschließlich deren Veränderung – und werden deswegen oft in %-Werten angegeben.

### **Impact** (vgl. Wirkungen)

#### **Input** (= Einsatz)

Als Input werden die Mittel bezeichnet, die im Rahmen von Programmen eingesetzt werden. Neben rein finanziellen Inputs, die in Euro gemessen werden, können auch nicht-finanzielle Inputs wie z. B. rechtliche Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Ausgangsbedingungen von Programmen, Informationen, Qualifikationen etc. benannt werden.

### **Kontext**

Unter Kontext werden die Umgebungsbedingungen eines Programms verstanden. Dies können verschiedene ökonomische, ökologische, soziale, kulturelle und baulich-physische Aspekte sein. Beispiele sind die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Kommune oder deren demografische Struktur. Die Ergebnisse des Programmeinsatzes können je nach Kontextbedingungen stark variieren.

### **Leitbild(er)**

Leitbilder basieren auf gesellschaftlichen Oberzielen. Sie streben Zustände an, die von der Wirklichkeit teilweise (noch) stark abweichen, aber dennoch prinzipiell erreichbar sind.

### **Leitziel(e)**

Leitziele sind wichtige Bestandteile eines Leitbildes und geben die Grundausrichtung eines Programms, eines Projekts oder eines Konzepts an. Sie sind eher langfristig angelegt und werden in einem Zielsystem als erste Stufe der Konkretisierung benötigt.

### **Monitoring (Monitoringsystem)**

Unter Monitoring versteht man die laufende Beobachtung und Erfassung von Daten. Es dient bspw. der Beobachtung und Analyse von sozialen Veränderungen. Monitoring-Daten können in Evaluierungen einfließen, ein Programm-Monitoring kann auf die Evaluierungsfragestellungen hin abgestimmt werden.

### **Monitoringsystem, indikatorengestütztes**

Im Rahmen eines indikatorengestützten Monitoringsystems werden aus direkt erhebbaren quantitativen Grunddaten (z. B. Anzahl der Einwohner und Anzahl der Zu- und Wegzüge) Indikatoren (z. B. Wanderungsvolumen und Wanderungssaldo in %) gebildet und berechnet, die qualitative Aussagen über das Gebiet (z. B. hinsichtlich dessen Stabilität, Dynamik, Attraktivität) ermöglichen sollen.

### **Operationalisierung**

Programmziele werden durch die Aufstellung von Indikatoren „operationalisiert“, also „messbar gemacht“. Hierzu werden Messgrößen entwickelt, um die Zielerreichung konkret zu beschreiben und anzugeben, woran die Zielerreichung gemessen oder geprüft wird. Komplexe Sachverhalte lassen sich durch die Bestimmung von Indikatoren präzise beschreiben.

**Outcome** (vgl. Ergebnisse)**Output** (= Produkt)

Als Output wird das Maß – z. B. die Fläche neu geschaffener oder sanierter Straßenflächen in m<sup>2</sup>, die Länge zurückgebauter Abwasserleitungen in m, die Anzahl zurückgebauter Wohnungen oder durchgeführter Beteiligungsveranstaltungen – der unmittelbar im Rahmen der Programmdurchführung hervorgebrachten Leistungen und Aktivitäten bezeichnet.

**Wirkungen**

Unter den Wirkungen eines Programms werden die kausal verursachten Auswirkungen über die unmittel-

baren Ergebnisse hinaus verstanden. Sie stellen in der Regel langfristige Veränderungen dar und beschreiben, zu welchen langfristigen Zielen das Programm beiträgt.

**Ziel**

Bei einem Ziel handelt es sich um eine gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln verschiedener Akteure erreicht werden sollen.

**Zielsystem**

Ziele können in einem Zielsystem nach unterschiedlichen Gesichtspunkten gegliedert werden, z. B. nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung.



---

## Weiterführende Literatur und Links

---

### Zur integrierten Programm-/Projekt- und Evaluierungsplanung

- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Drucksache 19/3652, 19. Wahlperiode, 21. 07. 09, Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft: Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE).  
Quelle: [www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/Hamburg/RahmenprogrammIntegrierteStadtentwicklung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/HamburgRahmenprogrammIntegrierteStadtentwicklung.pdf](http://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/Hamburg/RahmenprogrammIntegrierteStadtentwicklung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/HamburgRahmenprogrammIntegrierteStadtentwicklung.pdf)
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004): Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW.  
Quelle: [www.brd.nrw.de/planen\\_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale\\_Stadt-Handbuch\\_Zielentwicklung\\_und\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.brd.nrw.de/planen_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale_Stadt-Handbuch_Zielentwicklung_und_Selbstevaluation.pdf)

### Zur Selbstevaluierung

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. QS 19. Material zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.  
Quelle: [www.qs-kompodium.de/pdf/Qs19.pdf](http://www.qs-kompodium.de/pdf/Qs19.pdf)
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation.  
Quelle: [www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=172](http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=172)
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004): Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW.  
Quelle: [www.brd.nrw.de/planen\\_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale\\_Stadt-Handbuch\\_Zielentwicklung\\_und\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.brd.nrw.de/planen_bauen/staedtebaufoerderung/service/Soziale_Stadt-Handbuch_Zielentwicklung_und_Selbstevaluation.pdf)

- Netzwerktagung am 28.06.2007 in Saarbrücken: Monitoring und Evaluation von Projekten der Stadtentwicklung.  
Quelle: [www.soziale-stadt-saar.de/miscdb/070628\\_protokoll\\_nt.pdf](http://www.soziale-stadt-saar.de/miscdb/070628_protokoll_nt.pdf)
- Schroeter K. (2005): Selbstevaluation – wie geht das?

### Zum Raum- und Programmmonitoring

- Begleitforschung Stadtumbau Ost in Thüringen: Monitoringkonzept – 1. Fortschreibung August 2005,  
Quelle: [www.begleitforschung-stadtumbau-thueringen.de/docs/Monitoringkonzept%201.%20Fortschreibung/Th%C3%BCringer%20Monitoringkonzept.pdf](http://www.begleitforschung-stadtumbau-thueringen.de/docs/Monitoringkonzept%201.%20Fortschreibung/Th%C3%BCringer%20Monitoringkonzept.pdf)
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): Soziale Stadt – Arbeitshilfe Monitoring, September 2009,  
Quelle: [www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/](http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/)
- Der Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa/ Die Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales: Endbericht Monitoring Soziale Stadt Bremen 2008,  
Quelle: [www.bauumwelt.bremen.de/sixcms/media.php/13/Bericht%20Monitoring%20Soziale%20Stadt%20Bremen%202008.pdf](http://www.bauumwelt.bremen.de/sixcms/media.php/13/Bericht%20Monitoring%20Soziale%20Stadt%20Bremen%202008.pdf)
- IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH: Arbeitshilfe für den Aufbau eines Monitorings Wohnen, im Auftrag des Innenministeriums des Landes Schleswig-Holstein, Februar 2008,  
Quelle: [www.ifsberlin.de/dokumente/file/I21%20Arbeitshilfe%20Monitoring.pdf](http://www.ifsberlin.de/dokumente/file/I21%20Arbeitshilfe%20Monitoring.pdf) oder [www.schleswig-holstein.de/IM/DE/StaedteBauenWohnung/Wohnungswesen/Konzepte/arbeitshilfe\\_4.html](http://www.schleswig-holstein.de/IM/DE/StaedteBauenWohnung/Wohnungswesen/Konzepte/arbeitshilfe_4.html)
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW) gemeinsam mit dem Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (ZEFIR) der Ruhr-Universität Bochum: Städte- und Regionalmonitoring – Gutachten für die Enquetekommission „Zukunft der Städte in NRW“ des Landtags Nord-

rhein- Westfalen, Dortmund und Bochum, 8. März 2004,

Quelle: [www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB\\_I/I.1/EK/EKALT/13\\_EK1/EKZukunftStadteNRW\\_ILS\\_ZEFIR\\_Monitoring\\_2004.pdf](http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB_I/I.1/EK/EKALT/13_EK1/EKZukunftStadteNRW_ILS_ZEFIR_Monitoring_2004.pdf)

- Res urbana GmbH Berlin: Monitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2009 – Fortschreibung für den Zeitraum 2007 – 2008, im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Referat I A, Quelle: [www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten\\_stadtentwicklung/monitoring/de/2009/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten_stadtentwicklung/monitoring/de/2009/index.shtml)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hrsg.): Handbuch zur Sozialraumorientierung, Berlin 2009, Quelle: [www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/)
- Stadt Essen (Hrsg.): Soziale Kontextbedingungen der Stadtteilentwicklung – Indikatoren gestütztes Monitoring im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen – 2008, Quelle: [www.soziale-stadt.nrw.de/downloads/KontextbedStadtteilentwLang.pdf](http://www.soziale-stadt.nrw.de/downloads/KontextbedStadtteilentwLang.pdf)

#### **Ausgesuchte Internetseiten von Bund und Ländern:**

- Internetseite des BMVBS mit einer Vielzahl an weiterführenden Links: [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info)

#### **Exemplarische Internetauftritte in den Ländern:**

- Internetauftritt Soziale Stadt in Berlin: [www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt)
- Internetauftritt Aktive Kernbereiche in Hessen: [www.aktive.kernbereiche-hessen.de](http://www.aktive.kernbereiche-hessen.de)
- Internetauftritt Stadtumbau West in Hessen: [www.stadtumbau-hessen.de](http://www.stadtumbau-hessen.de)
- Internetauftritt Stadtumbau West in NRW: [www.urbano.de/stadtumbau](http://www.urbano.de/stadtumbau)
- Internetauftritt Stadtumbau Ost in Sachsen-Anhalt: [www.stadtumbau-sachsen-anhalt.de](http://www.stadtumbau-sachsen-anhalt.de)
- Internetauftritt zur Begleitforschung Stadtumbau in Thüringen: [www.begleitforschung-stadtumbau-thueringen.de](http://www.begleitforschung-stadtumbau-thueringen.de)

#### **Internetseiten mit Hinweisen auf gute Beispiele:**

- European Urban Knowledge Network mit guten Beispielen aus ganz Europa: [www.eukn.org](http://www.eukn.org)
- Gute Beispiele für innovative Projekte im Städtebau: [www.werkstatt-stadt.de](http://www.werkstatt-stadt.de)
- Beispielhafte Handlungs- und Lösungsansätze: [www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de](http://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de)
- Verschiedene gute Beispiele u. a. zum Stadtumbau Ost: [www.schader-stiftung.de](http://www.schader-stiftung.de)
- Verschiedene gute Beispiele u. a. zum Stadtumbau West: [www.stadtumbau.nrw.de](http://www.stadtumbau.nrw.de)

# Plakat „Selbstevaluierung auf kommunaler Ebene“

## Grundsatzfragen – zum Einstieg wie auch auf Dauer

Was sind genau unsere Ziele, die wir mit „unserem Tun“ für die Stärkung und Entwicklung eines bestimmten Gemeindegebietes mit Unterstützung der Städtebauförderung erreichen wollen?

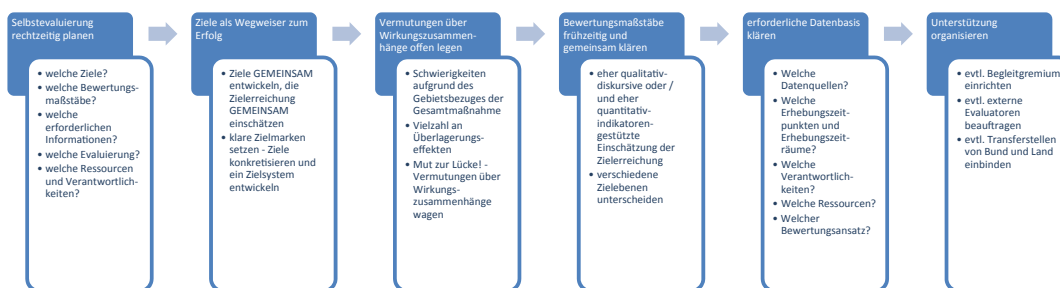
Was genau beabsichtigen wir, um diese Ziele zu erreichen? Welche Strategien verfolgen wir? Durch welche konkreten Maßnahmen und Projekte wollen wir welche Ziele erreichen?

Welche Erfahrungen sammeln wir auf dem Weg der Zielerreichung?

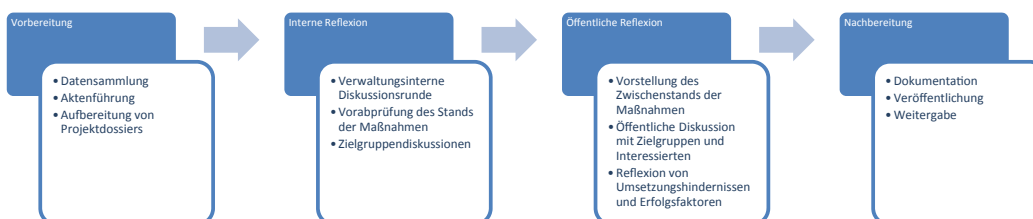
Was lernen wir daraus?

Was können wir also zukünftig besser machen?

## Gebietsentwicklungsplanung und deren Evaluierung von Beginn an gemeinsam in den Blick nehmen



## Reflexionstermine als Meilensteine der Selbstevaluierung



## Inhalte eines Reflexionstermins

Welche Maßnahmen wurden in den vergangenen zwölf Monaten (bzw. seit der letzten Selbstevaluierung) durchgeführt, in Angriff genommen oder abgeschlossen?

Welche Fortschritte wurden dabei erzielt?

Was hat sich im Hinblick auf das durchgeführte Städtebauförderungsprogramm im Stadtteil verändert bzw. welche Maßnahmenfortschritte sind zu beobachten?

Welche Projekte/Einzelmaßnahmen sind gut bzw. schlecht gelaufen und warum sind sie so gelaufen? Welche Veränderungen haben Positives/Negatives bewirkt?

Welche der Missstände und städtebaulichen Probleme des Fördergebiets konnten bereits behoben werden und welche bedürfen ggf. noch ergänzender Projektansätze?

Welche Anmerkungen können zu den Förderbedingungen gemacht werden? Was vereinfacht, was erschwert die Abwicklung der Fördermaßnahme?

Welche Lösungen gibt es für die bestehenden Verfahrens- und Umsetzungshemmnisse?

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Verkehr,  
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)  
Referat SW 21 –  
Koordination Städtebauförderung  
Invalidenstraße 44  
10115 Berlin

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt-  
und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und  
Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31-37  
53179 Bonn

### **Bearbeitung**

Universität Kassel  
Plan und Praxis

### **Fotonachweis**

alle Plan und Praxis, Foto im Vorwort:  
BMVBS (Frank Ossenbrink)

### **Gestaltung**

Plan und Praxis, Berlin

### **Druck**

druckpunkt GmbH, Berlin

### **Bestellungen**

gabriele.bohm@bbr.bund.de  
Stichwort: Kommunale Arbeitshilfe

### **Nachdruck und Vervielfältigung**

Alle Rechte vorbehalten

*Berlin, Bonn 2011*