



Integrierte städtebauliche Entwicklungs- konzepte in der Städtebauförderung



Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

Eine Arbeitshilfe für Kommunen

Inhalt

Über diese Arbeitshilfe.....	4
Städtebauförderung des Bundes und der Länder	6
1. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEK)	
in der Städtebauförderung	8
1.1 Begriffsbestimmung	9
1.2 Aufgaben und Ziele	9
1.3 Die Leipzig-Charta	10
1.4 Aktuelle Herausforderungen	11
2. Der Weg zum ISEK	15
2.1 Planung der Planung	16
2.2 Vorbereitung der Beteiligung	21
3. Inhalte eines ISEK.....	27
3.1 Zentrale Inhalte eines ISEK	29
3.2 Bestandsanalyse und Entwicklungsperspektive	29
3.3 Konzeption der städtebaulichen Gesamtmaßnahme	34
3.4 Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes	36
3.5 Bündelung der Mittel	38
3.6 Kosten- und Finanzierungsübersicht	40
3.7 Monitoring- und Evaluationskonzept	41
3.8 Beschlussfassung	44
4. Wichtige Schritte in der Umsetzung.....	45
4.1 Steuerung der Umsetzung	46
4.2 Rechtliche Instrumente für die Umsetzung	46
4.3 Monitoring und Evaluation	47
4.4 Aktualisierung des ISEK	51
4.5 Abschluss und Abrechnung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen	52
4.6 Verstetigung	52
Weiterführende Informationen	54
Leitfäden der Länder	54
Verwaltungsvereinbarung und Programmstrategien.....	56
Ausgewählte Literatur	57
Internet	59
Kontakte der Landesministerien.....	60
Impressum	62

Über diese Arbeitshilfe

In vielen Kommunen ist eine integrierte Stadt- und Gemeindeentwicklungsplanung bewährte Praxis. Strategische Grundlage der Stadtentwicklungsplanung bilden u. a. integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK). Sie haben sich aufgrund ihres hohen Gebietsbezuges als geeignetes Mittel zur Umsetzung integrierter Ziele und Maßnahmen erwiesen.

Ein ISEK schafft für ein festgelegtes Gebiet konkrete, langfristig wirksame und vor allem lokal abgestimmte Lösungen für eine Vielzahl von Herausforderungen und Aufgabengebiete wie zum Beispiel städtebauliche, funktionale oder sozialräumliche Defizite und Anpassungserfordernisse. Dabei berücksichtigt es regionale und

gesamtstädtische Rahmenbedingungen und ist idealerweise in ein gesamtstädtisches oder regionales Entwicklungskonzept eingebettet oder daraus abgeleitet.

Gemäß der Verwaltungsvereinbarung (VV) Städtebauförderung zwischen Bund und Ländern ist die Erstellung eines ISEK für sämtliche Programme der Städtebauförderung Fördervoraussetzung. ISEK sind damit ein zentrales Element der Städtebauförderung und für kommunale Akteure eine wichtige Grundlage. An sie richten sich die Empfehlungen dieser Arbeitshilfe.

Die Arbeitshilfe ist sowohl praktischer Ratgeber als auch Orientierungshilfe im ISEK-Erstellungsprozess. Nach der ersten Auflage, die in enger Zusammenarbeit mit verantwortlichen Stellen von Bund, Ländern sowie kommunalen Spitzenverbänden entstanden ist, liegt nach der ersten Aktualisierung 2016 nun die zweite Aktualisierung vor. Notwendig wurde diese auch vor dem Hintergrund veränderter Herausforderungen und Chancen, die sich u. a. in den neuen Querschnittsthemen der Städtebauförderung Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel oder Digitalisierung ausdrücken. Besondere Bedeutung hat die bessere Integration des Themas Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Aus diesem Grund bestimmt die VV Maßnahmen in diesem Handlungsfeld als verpflichtend und Voraussetzung für den Bezug von Städtebauförderungsmitteln.



Die Arbeitshilfe bündelt zentrale Empfehlungen für den Erarbeitungsprozess und die Umsetzung eines ISEK. Sie ergänzt bestehende länder-spezifische Leitfäden um eine bundesweite Betrachtung und führt länder- und programm-übergreifende Anforderungen zusammen. Es werden Hintergründe und Abläufe eines ISEK-Erstellungsprozesses verdeutlicht, inhaltliche Qualitäts- und Erfolgsfaktoren benannt und Ansatzpunkte für eine verbesserte ressortübergreifende Zusammenarbeit und Mittelbündelung aufgezeigt. Ausgewählte Literaturhinweise, Informationsquellen und Kurzbeschreibungen guter Praxisbeispiele ermöglichen eine Vertiefung nach Interesse und Bedarf.

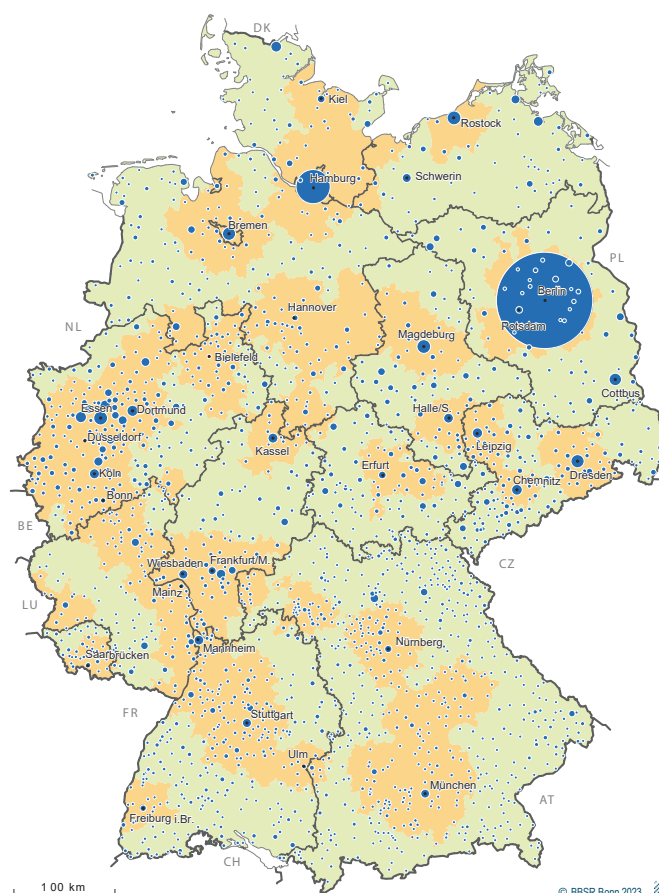
Die Struktur der Arbeitshilfe orientiert sich an der Abfolge des ISEK-Erstellungsprozesses selbst. So erhalten die Lesenden für ihren individuellen Prozessfortschritt praxisrelevante Informationen in übersichtlicher Form.

Die Online-Version des Leitfadens bietet Materialien, Instrumente und Hinweise auf weitere Arbeitshilfen rund um die Themen ISEK und Städtebauförderung. Die Online-Version und Materialsammlung werden kontinuierlich angepasst und aktualisiert.

Link zum digitalen Leitfaden:

www.staedtebaufoerderung.info/Online-Leitfaden-ISEK

Abbildung 1: Bundesfinanzhilfen der Städtebauförderung bis 2022



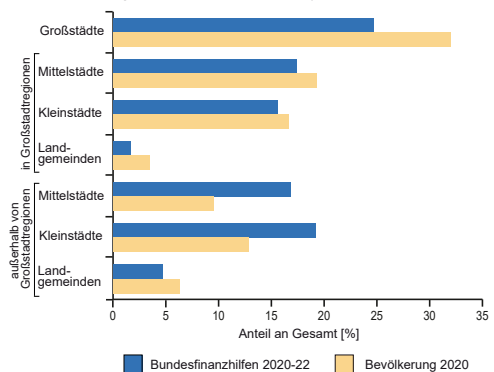
Bund-Länder-Städtebauförderung

Bundesfinanzhilfen der Städtebauförderung in den Programmen Lebendige Zentren, Sozialer Zusammenhalt und Wachstum und nachhaltige Erneuerung bis 2022 je Stadt/Gemeinde in Euro

- 1 Mio.
- 5 Mio.
- 10 Mio.

- Großstadregionen
- Gebiete außerhalb von Großstadregionen

Städtebauförderung nach Stadt- und Gemeindetyp



Datenbasis: Städtebauförderungsdatenbank des BBSR
Geometrische Grundlage: VG5000 (Gemeinden, Länder),
Stand 31.12.2021 © GeoBasis-DE/BKG

Quelle: Städtebauförderungsdatenbank des BBSR, Bonn



Städtebauförderung des Bundes und der Länder

Mit der Städtebauförderung unterstützt der Bund gemeinsam mit den Ländern Städte und Gemeinden bei der Bewältigung struktureller Schwierigkeiten und neuer Herausforderungen sowie der Entwicklung zukunftsfähiger, resilienter und nachhaltiger Strukturen durch die Beseitigung städtebaulicher Missstände. Dazu gewährt der Bund den Ländern gemäß Artikel 104b Grundgesetz (GG) Bundesfinanzhilfen, die durch Mittel aus dem jeweiligen Land bzw. der Kommune ergänzt werden. Die Mittel ergänzen die Gemeinschaftsaufgaben nach Artikel 91a GG, indem sie u. a. einen Beitrag zur Erreichung

und Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse leisten. Die Attraktivität von Städten und Gemeinden in städtischen und ländlichen Räumen als Wohn- und Wirtschaftsstandorte soll auch durch die Städtebauförderung gestärkt werden. Die Bundesfinanzhilfen werden den Ländern auf Basis der VV Städtebauförderung zur Verfügung gestellt. Die Konkretisierung förderfähiger Maßnahmen erfolgt gemäß den Städtebauförderungsrichtlinien der Länder.

Programmstruktur

Mit dem Programmjahr 2020 wurde die Förderstruktur von bislang sechs zu drei Programmen zusammengeführt.

Lebendige Zentren – Erhaltung und Entwicklung der Stadt- und Ortskerne

Die städtebaulichen Gesamtmaßnahmen im Programm „Lebendige Zentren“ dienen der Anpassung, Stärkung, Revitalisierung und dem Erhalt von Stadt- und Ortskernen, historischen Altstädten, Stadtteilzentren und Zentren in Ortsteilen. Die Zentren und Standorte sollen profiliert und aufgewertet und in den Quartieren Nutzungsvielfalt erhalten und gefördert werden. Ziel ist die Entwicklung der Zentren zu attraktiven und identitätsstiftenden Standorten für Wohnen, Arbeiten, Wirtschaft und Kultur.

Sozialer Zusammenhalt – Zusammenleben im Quartier gemeinsam gestalten

Die städtebaulichen Gesamtmaßnahmen im Programm „Sozialer Zusammenhalt“ dienen der Stabilisierung und Aufwertung von Stadt- und Ortsteilen, die aufgrund ihrer Sozialstruktur und der wirtschaftlichen Situation erheblich benachteiligt sind. Das neue Programm Sozialer Zusammenhalt betont zudem das Quartiersmanagement sowie die Mobilisierung von Teilhabe und ehrenamtlichem Engagement.

Wachstum und nachhaltige Erneuerung – Lebenswerte Quartiere gestalten

Die städtebaulichen Gesamtmaßnahmen im Programm „Wachstum und nachhaltige Erneuerung“ unterstützen Städte und Gemeinden bei der

Bewältigung des wirtschaftlichen und demografischen Wandels in Gebieten, die von erheblichen städtebaulichen Funktionsverlusten und Strukturveränderungen betroffen sind. Es setzt einen Schwerpunkt bei der Brachflächenentwicklung zur Unterstützung des Wohnungsbaus bzw. zur Entwicklung neuer Quartiere. Ziel ist, das Wachstum und die nachhaltige Erneuerung dieser Gebiete zu lebenswerten Quartieren zu befördern.

Informationen zur Städtebauförderung

Bisher hat der Bund im Rahmen der Städtebauförderung in mehr als 3.400 Städten und Gemeinden rund 8.400 städtebauliche Gesamtmaßnahmen mit rund 12,4 Mrd. Euro gefördert. (Stand: 2022, Ohne Berücksichtigung von Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen). Mithilfe der Bund-Länder-Programme konnten eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen umgesetzt werden. Zum Beispiel wurden Wohnumfelder aufgewertet, historische Stadt- und Ortskerne saniert sowie charakteristische Stadtbilder wiederbelebt. Zusätzlich konnten dauerhaft leerstehende Gebäude rückgebaut, benachteiligte Quartiere unterstützt und Stadt- und Ortskerne gestärkt und revitalisiert sowie die Nutzungsvielfalt gefördert werden.

Weitere Informationen zur Städtebauförderung sind der folgenden Internetseite zu entnehmen: www.staedtebaufoerderung.info

1. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEK) in der Städtebau- förderung

Ein ISEK ist ein gebietsbezogenes Planungs- und Steuerungsinstrument für lokal angepasste Lösungsansätze. Mit diesem Instrument nehmen Städte und Gemeinden eine aktive und steuernde Rolle ein. Der konkrete Gebietsbezug bietet eine gute Grundlage für die problemorientierte räumliche und strategische Lösungsentwicklung und fördert die Kommunikation und Kooperation zwischen den Beteiligten.

Leitfragen zum Kapitel

- *Wie ist der Begriff des ISEK in dieser Arbeitshilfe zu verstehen?*
- *Wie grenzt sich ein ISEK von anderen Instrumenten integrierter Planung ab?*
- *Welche Themen kann ein ISEK aufgreifen?*
- *Was sind die zentralen Funktionen eines ISEK?*

1.1 Begriffsbestimmung

Der in der VV Städtebauförderung eingeführte Begriff des integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK) ist synonym mit den Begriffen integriertes Handlungskonzept (IHK) oder integriertes Entwicklungskonzept (IEK), die in den Ländern oft gleichberechtigt verwendet werden. Die verschiedenen Begriffe resultieren aus den unterschiedlichen Ursprüngen integrierter, gebietsbezogener Konzepte in der Stadtentwicklung, gehen aber vom selben Grundprinzip aus. Sie alle haben Bausteine und Ziel- und Erfolgskonzepte gemeinsam, die sich in der Praxis bewährt haben.

Ist in dieser Arbeitshilfe von ISEK die Rede, gelten die hier getroffenen Aussagen ebenso für alle anderen integrierten teilräumlichen Entwicklungskonzepte, die im Zusammenhang mit Programmen der Städtebauförderung erstellt werden.



Definition

Das ISEK ist ein teilräumliches strategisches und umsetzungsorientiertes Steuerungsinstrument der Stadtentwicklung unter Berücksichtigung eines ganzheitlichen, integrierten Planungsansatzes, das in einem dialog- und prozessorientierten Verfahren erarbeitet und fortentwickelt wird. Das ISEK ist Fördervoraussetzung in allen Programmen der Städtebauförderung.

Das ISEK gehört zu einer Vielzahl von Instrumenten, die zur Umsetzung integrierter Stadtentwicklung herangezogen werden. Auf

gesamstädtischer Ebene sind hier integrierte Stadtentwicklungskonzepte zu nennen, die gelegentlich ebenfalls als ISEK bezeichnet werden. Viele der Hinweise und Anregungen für eine erfolgreiche Prozessgestaltung dieser Planungshilfe lassen sich auf diese Planungsinstrumente übertragen.

1.2 Aufgaben und Ziele

ISEK erfüllen im Wesentlichen drei Aufgaben:

- ISEK sind strategische und integrative Planungs- und Steuerungsinstrumente. Sie beschreiben, wie in einer abgegrenzten Gebietskulisse die (im Kontext der Städtebauförderung) formulierten Ziele unter Beachtung von Synergien und Konflikten integrativ erreicht werden sollen. Das ISEK legt Prioritäten in einem Zeithorizont von etwa 15 Jahren auf der strategischen und operativen Ebene in unterschiedlichen Handlungsfeldern fest.
- ISEK sind Kommunikationsinstrumente für die verwaltungsinterne Zusammenarbeit, für die Initiierung und Durchführung von Beteiligungsverfahren und regionaler Kooperation sowie für die Zusammenführung von Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft im Kontext der Stadtentwicklung.
- ISEK sind Fördervoraussetzung für die Städtebauförderung und weitere flankierende Programme des Städtebaus sowie wichtiger Baustein für Mittelbündelung von EU-, Bundes- und Landesprogrammen.

Ziele des ISEK sind

- die Sicherstellung eines effektiven und effizienten Mitteleinsatzes,
- die Einordnung gebietsbezogener Ziele und Einzelmaßnahmen in den gesamstädtischen Kontext und damit auch

Abbildung 2: Typische Handlungsfelder eines ISEK



Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

- die Förderung von Synergieeffekten und die Bündelung von finanziellen und personellen Ressourcen,
- die intersektorale und ggf. interkommunale Interessenwahrung und ressortübergreifende Abstimmung – sie dienen damit letztlich der Gewährleistung eines abgestimmten Handelns der Akteure – sowie
- die Aktivierung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sowie Bewohnerinnen und Bewohner in Stadtentwicklungsprozessen.

1.3 Die Leipzig-Charta

Bereits seit 2007 stärkt die Leipzig-Charta zur nachhaltigen Europäischen Stadt die integrierte Stadtentwicklungspolitik und betont die Fokussierung auf benachteiligte Stadtquartiere. Die darin formulierten Grundsätze und Strategien setzen an den damaligen Herausforderungen

der Stadtentwicklung an. Die globalen Entwicklungen und Rahmenbedingungen haben seitdem die Herausforderungen, mit denen Städte und Gemeinden konfrontiert sind, und die Bedeutung bestimmter Themen verändert.

Diese Entwicklungen haben zunächst auf Ebene der Europäischen Union (EU) im Jahr 2016 zum Pakt von Amsterdam geführt, der die Grundlage der ersten Urbanen Agenda für die EU im Jahr 2018 bildete. Dieser Prozess mündete schließlich 2020 in einer Anpassung der Leipzig-Charta („Neue Leipzig-Charta“), um auf die veränderten und neuen Herausforderungen besser reagieren zu können. Die Neue Leipzig-Charta ist Grundlage einer modernen Stadtentwicklung und strategischer Kompass, an dem sich Gemeinden, Städte und Metropolen ausrichten können. Sie benennt handlungsleitende Ziele, um auch zukünftig vielfältige, lebenswerte und nachhaltige europäische Städte zu schaffen. Allen

Bevölkerungsgruppen soll nicht nur Teilhabe ermöglicht werden. Vielmehr soll Stadtentwicklung zu einer Sache aller gemacht werden, Projekte und Programme sollen gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern entwickelt werden. Dies drückt sich in der konsequenten Ausrichtung auf das Gemeinwohl sowie die Verantwortung von Städten im Bereich des Klimaschutzes und der Umweltgerechtigkeit aus. Neben der Leipzig-Charta gibt es weitere Leitdokumente wie die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen oder das Pariser Klimaabkommen, die die zentralen Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Stadtentwicklung thematisieren.

1.4 Aktuelle Herausforderungen

Als lernendes Programm passt sich die Städtebauförderung den aktuellen Herausforderungen der Stadtentwicklung an. Es bleibt eine stetige Aufgabe, Städte und Gemeinden mit ihren Teilräumen an all diese Herausforderungen anzupassen. Insbesondere Räume mit offenkundigen Defiziten machen umfassendes Handeln nötig. Auch in Quartieren mit baukulturell hochwertiger Substanz gilt es, das charakteristische Stadt- bzw. Ortsbild zu wahren und zu pflegen. ISEK bieten durch die integrierte Herangehensweise ein bewährtes Instrument, um diesen Herausforderungen mit einem zwischen öffentlichen und privaten Akteuren abgestimmten Handeln zu begegnen.

Demografischer Wandel

Lange Zeit galten „Weniger“, „Bunter“ und „Älter“ als die drei wesentlichen Facetten des demografischen Wandels. Während „Bunter“, als Ausdruck einer zunehmend heterogeneren Gesellschaft, und „Älter“ in unterschiedlicher Intensität

weitestgehend alle Regionen, Städte, Gemeinden und Quartiere betreffen, gilt „Weniger“ in längerer Perspektive zwar Deutschland insgesamt, nicht aber in einer räumlich differenzierten Betrachtung. Hier liegen Schrumpfung und Wachstum häufig räumlich eng beieinander. Demografischer Wandel ist mit zahlreichen Aufgaben und Herausforderungen für Stadtentwicklung und Städtebauförderung verbunden: Angefangen bei der Bewältigung von Funktionsverlusten über die Anpassung und Sicherung von Infrastruktur und Gewährleistung der Daseinsvorsorge bis hin zu Barrierefreiheit und Förderung von Integration und Teilhabe.

Wohnen

Aus der Gegenläufigkeit von Wachstum und Schrumpfung resultieren unterschiedliche Herausforderungen für die Stadterneuerung und die Städtebauförderung. So wurde beispielsweise das Programm Stadtumbau Ost 2002 als Folge der Funktionsverluste in vielen Wohnquartieren der neuen Länder aufgelegt. Auch wenn aktuell die Bedeutung des Wohnungsrückbaus nachgelassen hat, wird das Thema Wohnungsleerstand künftig wieder in einigen Regionen an Relevanz gewinnen. Gleichzeitig fehlen durch Zuwanderung in anderen Regionen Wohnungen. Um den Anspruch einer vorrangigen städtebaulichen Entwicklung durch Maßnahmen der Innenentwicklung (§ 1 Absatz 5 BauGB) zu genügen, gilt es für den Neubau von Wohnraum vor allem Brachflächen und leerstehende Gebäude zu aktivieren und vorhandene Quartiere, beispielsweise durch die Schließung von Baulücken oder den Ausbau von Dachgeschossen und Dachaufstockung, nachzuverdichten.

Integration und Teilhabe

Sozial gerechte Stadtentwicklung bedeutet u. a. existierenden sozialräumlichen Unterschieden

entgegenzuwirken und neu ankommende Menschen verschiedener Kulturen in Nachbarschaften zu integrieren. Der nachbarschaftliche Zusammenhalt und die Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben soll unterstützt werden. Damit sollen auch benachteiligte Stadt- und Ortsteile weniger ausgegrenzt und die Lebensbedingungen für die in diesen Räumen lebenden Menschen verbessert werden.

Wirtschafts- und Strukturwandel, Arbeitsplätze und Kompetenzen in der lokalen Wirtschaft

Wirtschaftlicher Strukturwandel und Unternehmen hinterlassen ihre Spuren im Großen, beispielweise in Form von Globalisierung und internationaler Arbeitsteilung, und im Kleinen, in Quartieren, also in der lokalen Ökonomie, als Nutzer der Unternehmen von Flächen oder als Arbeitgeber für die erwerbsfähige Bevölkerung. Der wirtschaftliche Strukturwandel ist Folge ganz unterschiedlicher Trends wie Hybridisierung von Produktion und Dienstleistung in der Wissensgesellschaft, Globalisierung und Glokalisierung, nachhaltige Entwicklung, eine zunehmende Bedeutung urbaner Produktion und logistischer Funktionen sowie der digitalen Transformation der Wirtschaft. Wirtschaftlicher Strukturwandel ist ein permanenter, laufender Prozess. Die Steuerung und Begleitung des Strukturwandels ist damit eine Daueraufgabe für die Städte.

Digitale Transformation

Die Digitalisierung trägt als Querschnittsthema maßgeblich zu den aktuellen Veränderungen bei und ist in vielerlei Hinsicht eine Chance für die Stadtentwicklung. Dazu gehören eine „smarte“ städtische Mobilität, Energieeffizienz, nachhaltiges Wohnen, öffentliche Dienstleistungen, Einzelhandel, Nahversorgung sowie digitale Verwaltung und Beteiligung. Mit ihrem Potenzial,

digitale Lösungen in die Breite zu tragen und sie an die jeweiligen lokalen Bedingungen anzupassen, tragen Kommunen entscheidend zu diesem Ziel bei.

Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel

Bei Neuaufstellung oder Überarbeitung eines ISEK ist eine Auseinandersetzung mit den Themen Klimaschutz und Klimafolgenanpassung obligatorisch. Dabei sollen konkrete Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Lösungsansätze in der Stadtentwicklung zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel sind nicht nur bei Maßnahmen in der grünen und blauen Infrastruktur zu finden.



Aus der Praxis: Die Themen Klimaschutz und Klimafolgenanpassung im ISEK

Die **Gemeinde Reichelsheim** in Hessen hat 2021 ein neues ISEK aufgestellt, welches die Themen Klimaschutz und Klimafolgenanpassung umfangreich berücksichtigt. Vom Leitbild bis zu den Einzelmaßnahmen ist Klima integriert mitgedacht. Die Maßnahmen reichen von übergeordneten Konzepten wie dem Gesamtkonzept Stadtgrün, Stadtklimatisches Gutachten inkl. Konzept zur Klimafolgenanpassung über ein Anreizprogramm für Gebäudemodernisierung, Begrünung und Klimafolgenanpassung hin zu kleinteiligeren Maßnahmen wie Entsiegelung oder Neubepflanzung.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Gemeinde Reichelsheim zu finden: [lebendiges-reichelsheim.de](https://www.lebendiges-reichelsheim.de)



Drei Handlungsfelder stehen im kommunalen Klimaschutz im Vordergrund:

- **Treibhausgasneutrale Verwaltung**
Das Ziel, die eigene Verwaltungstätigkeit treibhausgasneutral zu gestalten, erfordert ein kommunales Energie- und Liegenschaftsmanagement.
- **Klimaverträgliche Siedlungsentwicklung**
Bei der Siedlungsentwicklung geht es vor allem um: Standort- und Trassenvorsorge für eine klimaverträgliche Energieversorgung; energieeffiziente und verkehrsmindernde Siedlungsstrukturen, angelehnt an das Leitbild „Stadt der kurzen Wege“ der Leipzig Charta (s. 1.3); sowie den Schutz und die Entwicklung von Kohlenstoffsinken.
- **Energieeffizientes Bauen und Sanieren**
Im Gebäudebestand geht es vor allem darum, ohnehin fällige Instandhaltungen und Maßnahmen für mehr Energieeffizienz gemeinsam durchzuführen. Bei Neubauten kann die Kommune im Rahmen eines städtebaulichen Vertrags energetische Standards festlegen.

Für die Klimaanpassung spielen der Umgang mit Wasser, dem Boden, der Vegetation und der Belüftung in der Stadt eine wesentliche Rolle. Zur Vorsorge vor Hitze, Starkregen und Trockenheit ist eine räumliche Analyse besonders anfälliger topografischer Lagen im Stadtgebiet sowie vulnerablen Bau, Infra- und Sozialstrukturen erforderlich. Häufig überlagern sich verschiedene strukturelle Belastungen. Wohnortnahe, zugängliche und gut vernetzte grüne

Freiräume verbinden Klimaanpassung mit Lebensqualität und erhöhen die Umweltgerechtigkeit. Die strategische Planung des Freiraumverbundsystems (grün-blaue Infrastruktur), eine klimaangepasste und biodiverse Weiterentwicklung der Vegetation und des Stadtbaumbestands, der Erhalt von Frisch-/ Kaltluftbahnen und deren Entstehungsgebiete sowie eine wassersensible Stadtentwicklung sind wichtige Themen in diesem Zusammenhang. Eine wassersensible Stadtentwicklung nutzt das Wasser, die Böden und die Vegetation in der Stadt als Ressource, um die Auswirkungen von Hitze, Starkregen und Trockenheit zu mindern.



Aus der Praxis: Klimarelevanz im ISEK

Die **Stadt Kamen** liegt mit ihren ca. 45.000 Einwohnerinnen und Einwohnern zwischen Hamm und Dortmund in Nordrhein-Westfalen. Für den Ortsteil Heeren-Werve wurde 2015 ein IHK für die Aufnahme in das Programm Stadtumbau erstellt. Das IHK ist gebunden an das Klimaschutzkonzept Kamens, welches Ziele zu CO₂-Einsparungen und zum Klimaschutz festlegt. Es wurden besonders relevante Themen identifiziert, darunter Modernisierung kommunaler Immobilien, Mobilität, Energieberatung und -kommunikation, Ergänzung und Integration der erneuerbaren Energien, Stadtstruktur, Stadtökologie und Klimaanpassung.

Weitere Informationen sind im IHK zu finden: ratsportal.kamen.de

Ihnen gegenüberzustellen sind die Auswirkungen auf die baukulturellen Qualitäten der zu ertüchtigenden Bausubstanz.

Von den Folgen des Klimawandels sind benachteiligte Bevölkerungsgruppen durch Überlagerung häufig besonders betroffen, da die Umweltqualität in den Gebieten, in denen sie wohnen und leben, unverhältnismäßig schlecht ist.

Diese Trends und Herausforderungen haben in ihrer räumlichen Dimension erheblichen Einfluss sowohl auf die Stadt-, Gemeinde- und Quartiersentwicklung und damit die Stadt-, Quartiers- und Fachplanungen als auch auf die öffentlichen Diskussionen. Die Entwicklungen werden von einer zunehmend kritischen Zivilgesellschaft begleitet. Bürgerinnen und Bürger wollen verstärkt an kommunalpolitischen Entscheidungen teilhaben. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Kommunen Interessenkonflikte aufgreifen, Entscheidungsprozesse transparent machen und Entscheidungen nachvollziehbar begründen.



Aus der Praxis: Klimarelevanz im ISEK

Die sächsische **Landgemeinde Colditz** hat 2018 ein ISEK erstellt, von dessen 18 städtebauliche Maßnahmen 15 einen Bezug zu Klimaschutz oder Anpassung an den Klimawandel haben. Dazu gehören vor allem energetische Gebäudemodernisierungen und die Erhöhung des Grün- und Freiflächenanteils. Eine Maßnahme zur Anpassung an den Klimawandel betrifft den Ausbau der Grünflächen in der Stadt und der Hochwasserschutzgebiete. Colditz ist zudem Europäische Energie- und Klimaschutzkommune. Zum Erhalt dieser „Marke“ wurden verschiedene Maßnahmen geplant. Diese reichen von kleinen Maßnahmen wie der Umstellung auf LED-Beleuchtung hin zu flächigen Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Vernetzung der vorhandenen Grünbereiche, Biotope sowohl innerhalb der Stadt als auch zwischen städtischen und dörflichen Strukturen.

Weitere Informationen sind im ISEK zu finden: www.colditz.de

2. Der Weg zum ISEK

Ein allgemeingültiges Patentrezept für die Prozessgestaltung gibt es nicht. Die Unterschiede in Problemstellung und Zielsetzung machen für jede Gesamtmaßnahme eine individuelle Vorgehensweise nötig. Auch die personellen und finanziellen Ressourcen sind nicht in jeder Kommune gleich und nehmen so ebenfalls Einfluss auf die Planung und die Ausgestaltung der Aufgabenerfüllung eines ISEK. Je nach Problemstellung, Ausgangssituation und Rahmenbedingungen unterscheiden sich die Planungsprozesse. In der Praxis haben sich dennoch bestimmte Abläufe und inhaltliche Bausteine bewährt.

Eine erfolgreiche Gebietsentwicklung erfordert das enge interdisziplinäre und ggf. auch überörtliche Zusammenwirken der an Planung und Umsetzung beteiligten Akteure sowie eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger. Sie sollten deshalb frühzeitig und umfassend in

den Planungsprozess eingebunden werden. Auch bei eng verflochtenen Zusammenhängen gilt es, den ISEK-Prozess handhabbar zu halten und sich inhaltlich von Beginn an auf die relevanten Themen der Gebietsentwicklung zu konzentrieren.

Leitfragen zum Kapitel

- *Was ist vor der Erarbeitung eines ISEK zu beachten?*
- *Warum ist Beteiligung so wichtig?*
- *Welche Anforderungen sind an das Zusammenspiel von Planung und Beteiligung zu stellen?*
- *Wie werden Qualitätsanforderungen in Planung und Beteiligung sichergestellt?*

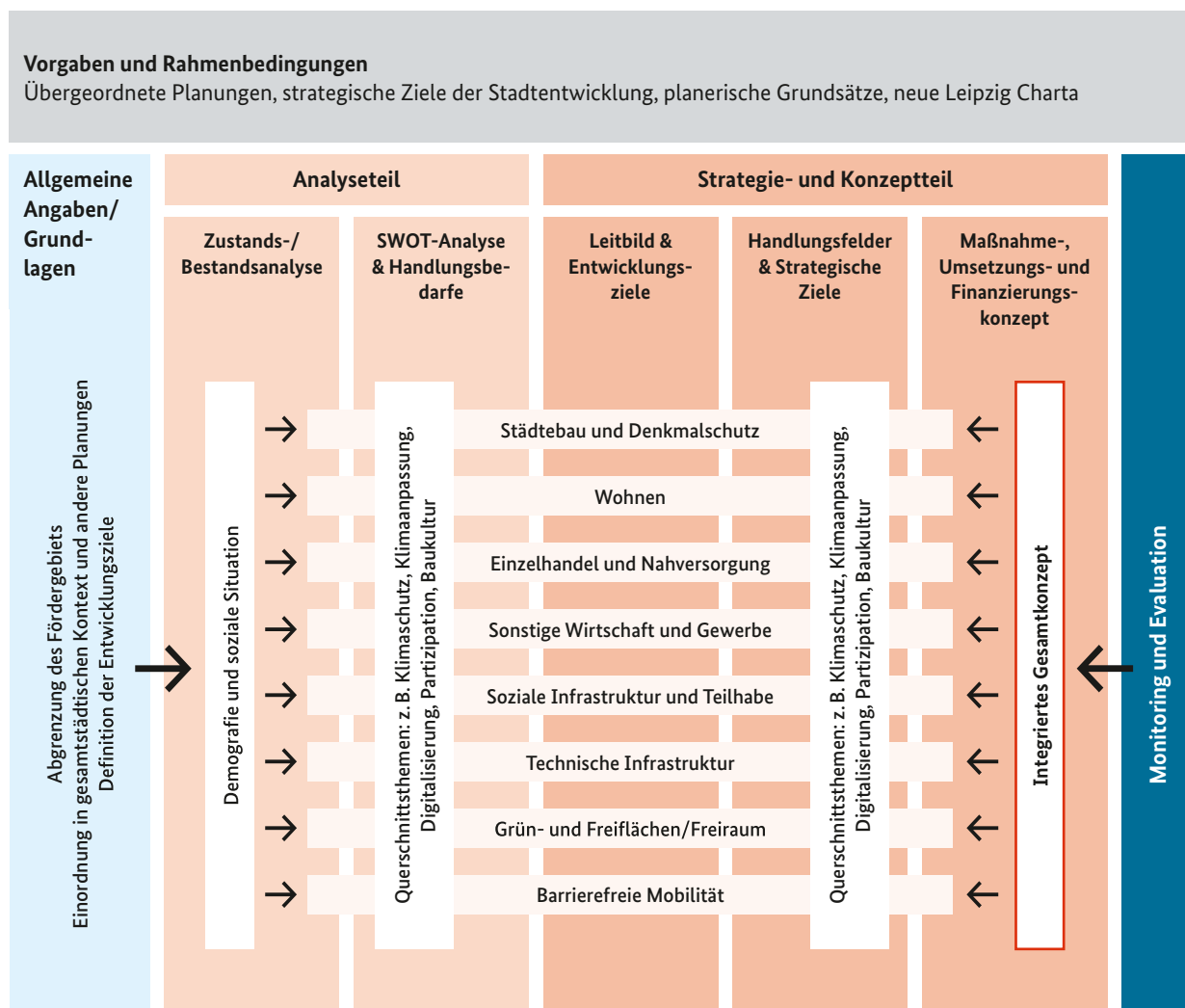
2.1 Planung der Planung

Das ISEK auf den Weg bringen

Die beschriebenen Herausforderungen der integrierten Stadt- und Quartiersentwicklung wie städtebauliche Mängel, Brachen und Leerstände, unzureichende Erfüllung der Anforderungen an den Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel, Funktionsverluste von Stadt- und

Ortskernen oder Konzentration benachteiligter Bevölkerungsgruppen stellen typische Auslöser für die Aufstellung eines ISEK dar. Der kommunalpolitische Beschluss zur Erarbeitung eines ISEK wird auf Basis einer ersten Beschreibung der zentralen Problemlage, im idealtypischen Fall auf Basis eines gesamtstädtischen sozialräumlichen Monitoringsystems, getroffen und, sofern möglich, aus den beschriebenen Notwendigkeiten eines gesamtstädtischen Konzeptes abgeleitet.

Abbildung 3: Bausteine und möglicher Aufbau eines ISEK



Quelle: Eigene Darstellung

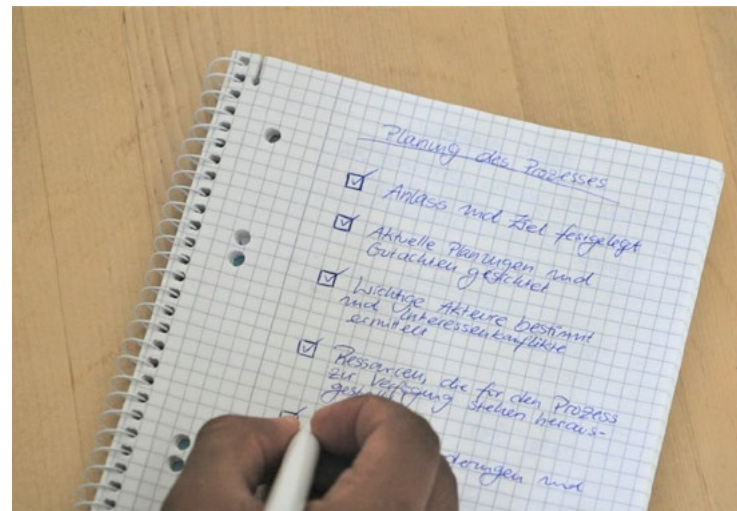
Klare Zuständigkeiten in der Verwaltung schaffen

Die kommunale Praxis zeigt, dass insbesondere in größeren Kommunen mit ihren differenzierten Verwaltungsstrukturen die interne Projektsteuerung besonders wichtig ist. Eine klare Zuweisung von Verantwortung und Aufgaben ist ebenso in kleineren Kommunen zu empfehlen. Darum sollte die Verantwortung für ein ISEK innerhalb der Verwaltung klar definiert werden. So lassen sich Konflikte zwischen den Beteiligten minimieren.

Häufige Organisationsformen hierfür sind die Sachgebiete oder Stabstellen in den Fachbereichen Stadtplanung, Stadtentwicklung, Bauen oder Wirtschaftsförderung. Eine direkte Zuordnung zur Verwaltungsspitze ist ebenfalls zu empfehlen. Für eine effiziente Einbindung der Fachressorts sollte es in jeder Behörde Ansprechpersonen geben, die für das ISEK zuständig sind und die interne Abstimmung übernehmen.

Interdisziplinäres Bearbeitungsteam zusammenstellen

Die Erarbeitung eines ISEK wird von einer Vielzahl von Abstimmungs- und Koordinierungsmaßnahmen begleitet. Eine ämterübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor für integrierte Planungsprozesse. Die unterschiedlichen Fachverwaltungen sollten in die Erarbeitung eines ISEK frühzeitig eingebunden werden. Ein interdisziplinäres Bearbeitungsteam kann dem integrativen Ansatz des ISEK hinsichtlich der vielfältigen Themenfelder sowie den zahlreichen Querschnittsthemen Rechnung tragen. Eine effiziente Verzahnung von unterschiedlichen Fachdisziplinen ergibt in der Summe den Mehrwert integrierten Handelns. Die Bildung von Projekt-



Arbeits- oder Lenkungsgruppen bricht Ressortgrenzen auf und bringt in der Analyse- und Konzeptphase unterschiedliches Fachwissen aus den verschiedenen Fachämtern zusammen. Gerade bei der Frage nach der Umsetzbarkeit von Einzelmaßnahmen, nach Kosten oder zeitlicher Priorität können Fachleute in der Verwaltung mit langjährigen Erfahrungen und Detailkenntnissen wichtige Einschätzungen für das ISEK geben. Erfahrungen in aktorsorientierten Prozessen der Stadtentwicklung und Kenntnisse in Moderation und Mediation sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche ISEK-Erstellung. Gegebenenfalls ist hier die Beauftragung externer Dienstleistender empfehlenswert.

Einbindung von Politik

Verwaltungsspitze und Politik sind maßgebliche Motoren für einen erfolgreichen Gebietsentwicklungsprozess. Je mehr Bedeutung sie dem ISEK beimessen, umso eher lassen sich Verwaltung, Entscheidungsträgerinnen und -träger und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für eine aktive Mitarbeit am ISEK-Prozess gewinnen. Die Politik sollte möglichst frühzeitig eingebunden werden, da sie das ISEK als Handlungsgrundlage

beschließen muss. Politischer Rückhalt für Prozess und Inhalte des ISEK lässt sich über eine regelmäßige Information in politischen Gremien, der gezielten Einladung zu öffentlichen Veranstaltungen oder dem Angebot separater Arbeitskreise gewinnen.

Externe Dienstleistende

Externe Dienstleistende können den notwendigen neutralen Blick von außen mitbringen. Das kann vor allem bei konfliktbelasteten Vorhaben hilfreich sein. Hierbei ist zu beachten: ein klares Anforderungsprofil erleichtert die Auswahl des passenden Unternehmens. Spätestens für die Ausschreibung sollten darum die Ziele, die Finanzierung, die zentralen Untersuchungsfragen, die notwendigen Aufgaben und damit verbundenen Arbeitsschritte für die Erstellung des ISEK eindeutig geklärt und beschrieben werden. Die Aktualität und Verwendbarkeit vorhandener Daten, Analysen und Planungen sollten ebenfalls geprüft werden. Erhalten die Unternehmen in der Angebotsphase die Möglichkeit, eigene Erfahrungen, Anregungen und Ideen einzubringen, bestehen gute Voraussetzungen für effiziente und zielführende Prozesse.

Dem ISEK einen zeitlichen Rahmen geben

Ein gut strukturierter und realistischer Zeitrahmen erleichtert den Erarbeitungsprozess. Je nach Größe des Gebietes, den Inhalten der Planung, den Aufgaben- und Qualitätsansprüchen und der Breite und Tiefe des vorgesehenen Beteiligungsprozesses ist von einem Bearbeitungszeitraum von mindestens einem halben Jahr, durchschnittlich aber eher von 12 bis 18 Monaten, auszugehen. Fundierte Analysen, detaillierte Strategie- und Lösungsansätze sowie

insbesondere umfangreiche Beteiligungsprozesse brauchen Zeit. Die Abfolge der einzelnen Erarbeitungsphasen ist klar zu strukturieren. Es ist sinnvoll, Zwischenergebnisse eines ISEK, insbesondere Leitbild und Ziele, durch Beschluss politisch absichern zu lassen. So lassen sich Prozessverzögerungen im weiteren Verlauf minimieren.

Formale Anforderungen frühzeitig beachten

Bund und Länder stellen im Rahmen der Städtebauförderung formale Anforderungen, die es bei der Erstellung eines ISEK zu berücksichtigen gilt. So ist das besondere Städtebaurecht in den §§ 136 bis 186 BauGB zu beachten. Weitere Anforderungen ergeben sich aus den jährlichen VV Städtebauförderung zwischen Bund und Ländern gemäß § 164b BauGB sowie den jeweiligen Förderrichtlinien und Bestimmungen in den Ländern.

Inhaltliches Grundgerüst eines ISEK

Aus dem BauGB, der VV Städtebauförderung und den Bestimmungen der Länder ergeben sich inhaltliche Mindestanforderungen. So sind im ISEK nach der VV Städtebauförderung Ziele und Maßnahmen im Fördergebiet darzustellen und Aussagen zur langfristigen Verstetigung erfolgreicher Maßnahmen über den Förderzeitraum hinaus zu treffen. In der Praxis haben sich mindestens folgende Bausteine als inhaltliches Grundgerüst für ein ISEK etabliert:

- Festlegung des Programmgebiets,
- Analyse der Ausgangssituation in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse,
- Definition von Zielen, angefangen von strategischen Zielen über operative Ziele bis hin zu Entwicklungszielen entsprechend den Anforderungen an einem Zielsystem

- Formulierung von daraus abgeleiteten Handlungsansätzen und Einzelmaßnahmen der Gebietsentwicklung,
- Erarbeitung von strategischen Ansätzen, die über die operativen Ziele hinausgehend die Einzelmaßnahmen im Kontext der längerfristigen Entwicklungsziele des Programmgebietes verbinden,
- Erstellung eines Maßnahmen- und Finanzierungskonzepts und
- Durchführung einer Öffentlichkeitsbeteiligung.

Prioritäten setzen

ISEK sollen umsetzbare Lösungen für eine erfolgreiche Gebietsentwicklung darstellen. Aber welche Analysegrundlagen sind für die erfolgreiche Gebietsentwicklung relevant? Welche Einzelmaßnahmen sind grundsätzlich geeignet, die gesteckten Ziele zu erreichen und haben daher Priorität? Welche Projekte lassen zeitnah sichtbare Erfolge erwarten und sind als „Impulsprojekte“ geeignet? Was ist vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Möglichkeiten tatsächlich umsetzbar?

Wie gestalten sich die Zielbeziehungen entsprechend dem zu erarbeitenden Zielsystem? Bei welchen Zielen bestehen ggf. Konflikte, die zur Lösung eine Prioritätensetzung erfordern? Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen erfordert ein Zusammenspiel von guter Fachplanung und dialogorientierter Beteiligung, um den Blick auf Wesentliches zu richten.

Aktuelle Planungen und Konzepte einbeziehen

Im Sinne des integrativen Ansatzes von ISEK sind zentrale Aussagen existierender und aktueller Fachplanungen bei der Erstellung zu berücksichtigen. Ein ISEK sollte sich in ein bereits vorhandenes gesamtstädtisches Konzept einbetten bzw. davon ableiten lassen. Aktuelle Gutachten und Konzepte, statistische Daten und Prognosen sowie bestehende Ziele und Leitbilder sollen als Grundlage für ein ISEK dienen und können den Planungsprozess entsprechend beschleunigen. Auch bereits laufende Planungen, Dialogprozesse und Initiativen können den ISEK-Prozess ergänzen und Ressourcen sparen.

Abbildung 4: Beispiel Projektlauf ISEK

Bestandsanalyse	Städtebau, Nutzungsstruktur, Sozialraum, Verkehrsentwicklung	Beteiligung/ÖA 
Stärken-Schwächen-Analyse	SWOT-Analyse (vgl. Kapitel 3.2), Mängel-Chancen-Plan, Stärken-Schwächen-Profil	
Entwicklungsstrategie, Zielsystem und Handlungsfelder	(textliches) Leitbild/Vision, Zielhierarchie, Entwicklungsziele	
Strukturkonzept/Rahmenplan	Handlungsprioritäten, Finanzierungsplan, „Impulsprojekte“	
Maßnahmen- und Durchführungskonzept	Umsetzungs- und Controlling-Konzept, Citymanagement/Citymarketing	

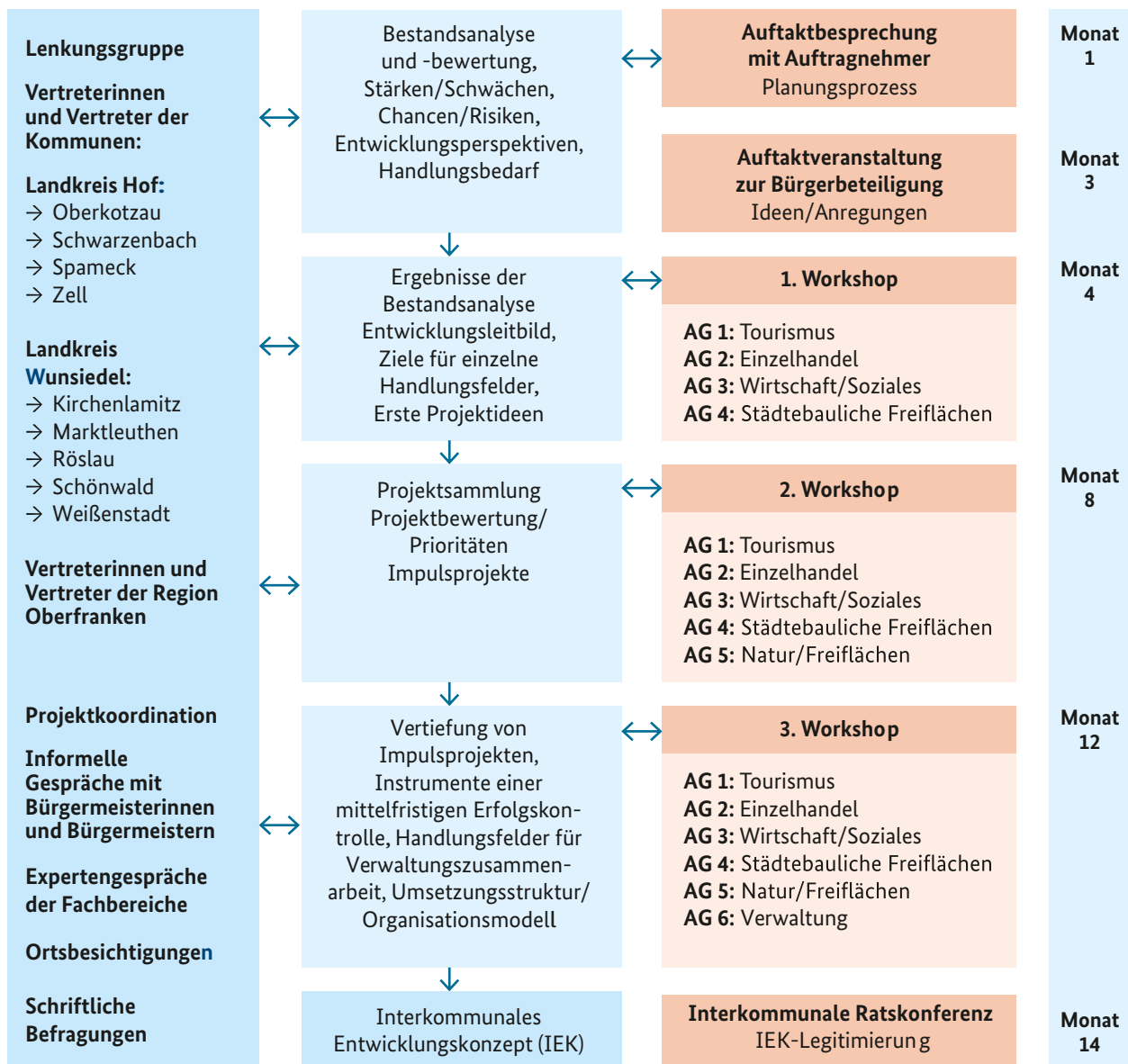
Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

Konzepterstellung finanziell absichern

Die Finanzierung des ISEK ist für Kommunen häufig die erste Hürde. Neben einer überlegten Wahl von Umfang und Inhalt der Konzepte

sollte frühzeitig geklärt werden, inwiefern die Erstellung eines ISEK in den Ländern förderfähig ist. Aktuelle Regelungen können bei der zuständigen Bewilligungsbehörde für die Städtebauförderung erfragt werden.

Abbildung 5: ISEK-Planungsprozess Zukunft Nördliches Fichtelgebirge



Quelle: Schulden Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

2.2 Vorbereitung der Beteiligung

Beteiligung ist in der Städtebauförderung eine grundsätzliche Anforderung. Dabei geht es nicht nur um Öffentlichkeitsarbeit und die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. Auch die frühzeitige Einbindung verwaltungsinterner Stellen und institutioneller Akteure fördert Verständnis, Akzeptanz und Umsetzbarkeit von Zielen und Maßnahmen. Um diese Einbindung auf eine möglichst breite Basis zu stellen, sollten die Angebote zur Beteiligung vielfältig, individuell und passend sein. Die formelle Beteiligung (zum

Beispiel § 137 BauGB) kann in allen Stufen des Projektablaufs, während der ISEK-Erstellung und auch der Umsetzung grundsätzlich durch informelle Maßnahmen ergänzt werden.

Bürgerinnen und Bürger wünschen in Planungsprozessen zunehmend eine frühzeitige, transparente und professionelle Partizipation. Durch gute Beteiligung können Betroffene eingebunden und für Ziele und Maßnahmen aktiviert und gewonnen werden.

Ein guter und transparenter Beteiligungsprozess zeichnet sich durch den richtigen Zeitpunkt der Beteiligung sowie die klare Kommunikation der Intensität von Beteiligung aus. Bei einer größeren Neubauentwicklung könnte die Bewohnerschaft bei der Wohnumfeldentwicklung vielfältig beteiligt und konsultiert werden (z. B. Wegebeziehungen, Freiflächengestaltung, Gestaltung von Spielflächen). Entsprechend findet sich die gewünschte Intensität von Beteiligung und Einflussnahme in der Wahl der Beteiligungsmethode wieder. Die Beteiligung kann von der Information über Mitwirkung (Konsultation) und Mitgestaltung bis zur Mitentscheidung reichen. Je höher die Intensität der Beteiligung ist, desto größer ist das Maß der Einflussnahme seitens der Beteiligten. Dabei ist im besonderen Maße darauf zu achten, keine unerfüllbaren Erwartungen zu wecken.

Weiterhin ist es wichtig, dass sich die Beteiligung am jeweiligen Verfahrensschritt orientiert. Bereits getroffene Entscheidungen sollten in der Regel nicht mehr in Frage gestellt werden.

Eine transparente Beteiligung kommuniziert einen realistischen Entwicklungsrahmen und steuert Diskussionsstränge. Beteiligung darf nicht Selbstzweck sein, sondern soll zur Entwicklung tragfähiger und umsetzbarer Lösungen beitragen.



Für die Praxis: Eine gute Beteiligung ...

- fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch.
- stärkt die Identifikation von Bürgerinnen und Bürgern sowie Interessengruppen mit ihrem Wohn- und Lebensumfeld.
- schafft Verständnis für andere Meinungen.
- unterstützt den Interessenausgleich.
- erhöht die Qualität und Transparenz sowie die Akzeptanz der Entscheidungen.
- stärkt die Identifikation von Bürgerinnen und Bürgern sowie von Interessengruppen mit den Entscheidungen.
- schafft Vertrauen in die Politik und in die öffentliche Verwaltung.
- minimiert Verzögerungen bei der Umsetzung und vermeidet dadurch zusätzliche Kosten.

Den Beteiligungsprozess zielgerichtet organisieren

Die zentrale Fragestellung für den Beteiligungsprozess ist: Wer wird wann, mit welchem Ziel und auf welche Weise beteiligt? Zeitpunkt, Zielgruppen sowie Instrumente und Methoden sind unter Berücksichtigung der identifizierten Themen, Rahmenbedingungen (Zeit, Kosten, Personal) und der Zielsetzung der Beteiligung zu bestimmen. Diese Fragestellungen sind Inhalte des zu erarbeitenden Beteiligungskonzeptes, welches die Grundlage für die beiden weiteren Phasen der Beteiligung, der Vorbereitung und Durchführung, bildet. Neben den bekannten analogen Formaten bieten sich ergänzend oder alternativ digitale Möglichkeiten der Beteiligung. Auch bietet sich ggf. die Einbindung von sozialen Medien an.

Daran schließt sich die konkrete Vorbereitung der Beteiligung an, in der inhaltliche und organisatorische Festlegungen getroffen werden müssen. Hier werden konkrete Ziele und Aufgaben definiert und bekannt gegeben sowie Zielgruppen der Beteiligung informiert und eingeladen. Wichtig ist zudem, die

Einflussmöglichkeiten der Beteiligten und den Umgang mit Ergebnissen festzulegen. Ebenso gilt es abzustimmen, auf welche Weise die Ergebnisse festgehalten, Dritten präsentiert und schließlich umgesetzt werden sollen.

Zielgruppen in die Gebietsentwicklung einbinden

Zielgruppen der Beteiligung sind mit Blick auf den Gebietsentwicklungsprozess oder auf die geplanten Maßnahmen die jeweils Betroffenen sowie die jeweiligen Interessengruppen. Sie werden im Rahmen des Beteiligungsprozesses definiert und konkret vor Ort ermittelt. Vielfach lässt sich hierbei an bestehende Netzwerke und frühere Beteiligungsverfahren anknüpfen. Bewährte Beteiligungsstrukturen mit eingespielten Routinen lassen sich gut dafür nutzen, um die Ressourcen zentraler Akteure nicht durch zusätzliche Beteiligungsprozesse zu überlasten.

Mit ihrem Wissen vor Ort tragen die Akteure dazu bei, dass die zentralen Herausforderungen in den Blick genommen und erfolgversprechende Handlungsfelder identifiziert werden. Sie

Abbildung 6: Unterschiedliche Intensität/Stufen von Beteiligung

Intensität	Art der Beteiligung	Beispiel
<p>hoch</p>  <p>niedrig</p>	Mitbestimmung	Arbeitsgruppe, runder Tisch (analog und digital), Mediation
	Mitgestaltung	Projektbeiräte, Ideen-Werkstätten, Arbeitsgruppen (analog und digital)
	Konsultation	Befragung (analog und digital), öffentliche Diskussionsveranstaltung, Stellungnahmen
	Information	Informationsveranstaltung, Soziale Medien, Internetseite, lokale Presse

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

sind zugleich zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die Projektideen und Erfolge in die Öffentlichkeit tragen, wichtige Personengruppen gezielt ansprechen und Projektziele direkt kommunizieren.

Rollen definieren und Kompetenzen verteilen

Falsche Erwartungen einzelner Akteure oder Teile der Öffentlichkeit bieten Konfliktpotenzial und sorgen für Enttäuschungen. Die Rollenverteilung sollte darum von Anfang an klar definiert und nach außen und innen transparent gemacht werden. Es ist hilfreich, Fragen zu klären wie:

- Wer steuert den Planungs- und Dialogprozess?
- Wem obliegt die Federführung? Wer übernimmt welche Verantwortlichkeiten?
- Wer ist Ansprechperson für Fragen, Bedenken und Anregungen?
- Können Bürgerinnen und Bürger im Planungsprozess Entscheidungen treffen?
- Bestimmen die Akteure in Arbeitskreisen die Schwerpunkte und Maßnahmen des ISEK?
- Welche Rolle haben Gutachterinnen und Gutachter und Fachleute in der Verwaltung?

Interkommunale Zusammenarbeit nutzen

Bei gemeindeübergreifenden Problemstellungen, wie zum Beispiel der Daseinsvorsorge, ist für die Erarbeitung von interkommunalen Maßnahmen oder auch Stadt-Umland-Kooperationen die interkommunale Zusammenarbeit für die Erarbeitung und Umsetzung tragfähiger Lösungen eine wichtige Voraussetzung. In welcher Form eine Kooperation stattfindet, hängt von den bestehenden Strukturen und Zielen der Zusammenarbeit ab. Seit 2020 ist die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit in allen Programmen der Städtebauförderung möglich. Unter bestimmten Voraussetzungen kann ein

Förderbonus für interkommunale Maßnahmen gewährt werden.

Falls in der Vergangenheit noch keine interkommunale Zusammenarbeit stattgefunden hat, gibt die Entwicklung eines ISEK Impulse für den Start in gemeinsame Projektideen. Im Verlauf des Prozesses können sich weitere Kooperationspotenziale ergeben.



Aus der Praxis: Der interkommunale Zweckverband „Hessisches Kegelspiel“

Die aus vier Gemeinden bestehende interkommunale Kooperation wurde 2006 als Effekt des Förderanreizes der Städtebauförderung gegründet und auf Basis einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung institutionalisiert. Als Leitungsorgan wurde eine Lenkungsgruppe mit den Bürgermeistern der vier beteiligten Gemeinden und einer Geschäftsführung etabliert. In der konkreten Zusammenarbeit gibt es unterschiedliche Konstellationen in der Bearbeitung der Themen, die von der Betroffenheit abhängt. 2013 wurde schließlich der Zweckverband Hessisches Kegelspiel gegründet. Nach Beendigung der Förderung 2021 wurden die interkommunalen Strukturen beibehalten, um weiter interkommunale Projekte und Themen zu bearbeiten.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt des Hessisches Kegelspiels zu finden: www.hessischeskegelspiel.de



Für die Praxis: Handbücher für Beteiligung

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen: Leitlinien für Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der räumlichen Stadtentwicklung. Berlin 2021.
- Bertelsmann Stiftung, Stiftung MITARBEIT: Beteiligungskompass.
www.beteiligungskompass.org
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen: Partizipation & Pandemie – Handreichung zu kontaktlosen Beteiligungsmethoden. Berlin 2020.
- Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr (Herausgeber): Bürgerbeteiligung im Städtebau. Ein Leitfaden. Arbeitsblätter für die Bauleitplanung Nr. 18. München 2019.
- Bertelsmann Stiftung (Herausgeber): Wegweiser breite Bürgerbeteiligung. Argumente, Methoden, Praxisbeispiele. Gütersloh 2017.
- Bertelsmann Stiftung (Herausgeber): Qualität von Bürgerbeteiligung. Zehn Grundsätze mit Leitfragen und Empfehlungen. Gütersloh 2017.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Zukunft im Quartier gestalten. Beteiligung für Zuwanderer verbessern. Bonn 2017
- Bertelsmann Stiftung (Herausgeber): Handbuch Bürgerdialog. Informationen zur Planung und Durchführung des Diskussions- und Beteiligungsformats. Gütersloh 2014.
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung – Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung. Düsseldorf 2012
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesplanung Hessen (Herausgeber): Mitplanen – Mitreden – Mitmachen: Ein Leitfaden zur städtebaulichen Planung. 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012
- Stiftung Digitale Chancen: Leitfaden Bürgerbeteiligung barrierefrei erfolgreich. Bremen 2011.



Durch Öffentlichkeitsarbeit informieren

Die laufende Information über die Planung durch Presseberichte, soziale Medien, Internetangebote oder (digitale) Informationsveranstaltungen spielt eine wichtige Rolle für deren Wahrnehmung und Nachvollziehbarkeit in der Öffentlichkeit. Hier lassen sich verschiedene Medien nutzen, um unterschiedliche Gruppen anzusprechen. Unter Umständen bieten sich bestimmte Anlässe für eine Beteiligung an, wie Stadtfeste oder auch der Tag der Städtebauförderung.

Gruppenspezifische Informationskanäle können dabei helfen, zielgerichtet über Beteiligung und Anlässe zu informieren. Die Übersetzung in eine allgemein verständliche Sprache (kein „Fachlatein“) oder sogar „leichte Sprache“ (Inklusion) kann die Zugänglichkeit von qualifizierten Informationen verbessern und ist deshalb für einige Zielgruppen ebenfalls wichtig.

Die Ergebnisse der Beteiligungsprozesse sollten dokumentiert werden. Das erhöht ihre Nachvollziehbarkeit als Grundlage für den weiteren Planungsprozess. Eine gute Lösung mit überschaubarem Aufwand ist die Veröffentlichung von Protokollen oder Veranstaltungsdokumentationen auf entsprechenden Internetseiten.



Aus der Praxis: Bürgerbeteiligung zur Entwicklung des ISEK Koblenz-Lützel

Die Erarbeitung des ISEK „Stadtgrün Koblenz-Lützel“ bildet die Handlungsgrundlage für die Gebietsentwicklung. Die intensive Einbindung der Öffentlichkeit, insbesondere der Anwohnerinnen und Anwohner, war ein wichtiger Bestandteil der Untersuchungen zum ISEK. In Zeiten der Coronapandemie bedeutete dies im Erstellungsjahr 2020 eine besondere Herausforderung. Je nach Bedarf und Möglichkeiten kam ein breites Spektrum analoger und digitaler Beteiligungsformate zum Einsatz wie zum Beispiel Online-Planungswerkstätten und analoge Beteiligungsworkshops, Bürgerbefragungen analog und online (crossmediale Beteiligung), Infostände und aufsuchende Beteiligung. Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Koblenz zu finden: stadtgruen-luetzel.de

Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines ISEK

- *Die eigenen Ressourcen der Verwaltung sind realistisch einzuschätzen und sinnvoll zu bündeln. So sollten Ziele festgelegt und mit einer Zeitplanung unterlegt werden.*
- *Die Verfügbarkeit finanzieller Mittel (u. a. Eigenmittel der Kommune) ist für die Erarbeitung und Umsetzung des ISEK von zentraler Bedeutung. Dies sollte frühzeitig mit Stadtspitze und Kämmerei sowie ggf. mit der Bewilligungsstelle abgestimmt werden.*
- *Zur Absicherung einzelner Prozessschritte und ihrer Ergebnisse sollten politische Beschlüsse in die Prozessplanung integriert werden. Ein Beschluss von Zwischenergebnissen ist empfehlenswert.*
- *Der Dialog sollte als zentrales Element verstanden werden. Dazu gehört auch, ihn personell und finanziell ausreichend zu berücksichtigen.*
- *Gute Beteiligung sollte frühzeitig und fortlaufend erfolgen.*
- *Eine professionelle Moderation hilft insbesondere in konfliktträchtigen Situationen.*
- *Die Rollen im Prozess sollten klar definiert sein. Die entsprechenden Kompetenzen sind festzulegen.*
- *Im Arbeitsprogramm sollten frühzeitig Prioritäten gesetzt werden, die sich an den zentralen Herausforderungen und Zielen orientieren.*

3. Inhalte eines ISEK

Die inhaltliche Bearbeitung eines ISEK orientiert sich an jeweils konkreten Problemlagen und umfasst aufbauend auf der Bestandsanalyse die Erarbeitung eines zielgerichteten Leitbildes (sofern noch nicht vorliegend), von Entwicklungszielen für das Gebiet und von geeigneten Problemlösungen (Maßnahmen). Ein nachvollziehbares Zielsystem und ein darauf basierendes Arbeitsprogramm stehen am Beginn der ISEK-Erstellung und begründen das Maßnahmenkonzept. Die Darstellung der für die Umsetzung von Einzelmaßnahmen notwendigen Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten ist notwendiger Bestandteil eines ISEK. Die Detailtiefe der einzelnen Arbeitsschritte wird durch vorhandene Vorarbeiten, vorliegende Problemstellungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmt.

Mittels eines ISEK wird zudem dargestellt, wie auf aktuelle Herausforderungen in der Stadtentwicklung eingegangen bzw. mit den in der VV Städtebauförderung geforderten Themen umgegangen wird. Dazu gehören insbesondere die Beseitigung städtebaulicher Missstände sowie

Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, in deren Bereich die Umsetzung von Einzelmaßnahmen Fördervoraussetzung ist. Weitere Herausforderungen und Themen sind durch die Querschnittsthemen Digitalisierung, interkommunale Zusammenarbeit und Denkmalschutz gegeben.



Leitfragen zum Kapitel

- *Wie lassen sich das Fördergebiet und die zentralen Handlungserfordernisse identifizieren?*
- *Wie können Analysen problemorientiert und effizient durchgeführt werden?*
- *Wie lassen sich Einzelmaßnahmen zum Erreichen übergeordneter Ziele strukturieren?*
- *Wie lassen sich tragfähige Lösungen für ein Gebiet entwickeln und was ist dabei zu beachten?*
- *Welche Anforderungen ergeben sich aus den Querschnittsthemen wie Klimaschutz/Anpassung an den Klimawandel, Digitalisierung, interkommunale Zusammenarbeit und Denkmalschutz?*
- *Welche Anforderungen ergeben sich aus der Förderrichtlinie zur Städtebauförderung des Landes?*
- *Welche Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich zur Umsetzung von Einzelmaßnahmen an?*
- *Welche Reihenfolge bei der Umsetzung der Maßnahmen ist effektiv und sinnvoll (z. B. Synergieeffekte, Anpassung von zu einem gegebenen Zeitpunkt verfügbaren zeitlichen Ressourcen an den Umfang von Einzelmaßnahmen)?*
- *Wie werden Kosten und Finanzierungen im ISEK dargestellt?*
- *Wie lassen sich Veränderungen beobachten und Erfolge messen (Evaluierung mitdenken/einplanen)?*

3.1 Zentrale Inhalte eines ISEK

Den Kern eines ISEK stellen die Ziele und Einzelmaßnahmen zur Gebietsentwicklung dar. Um sie schlüssig entwickeln zu können, ist eine fundierte Analyse von Stärken und Schwächen unerlässlich. Zudem ist die breite Akzeptanz der Einzelmaßnahmen wichtig. Die Umsetzungsstrategie des ISEK sollte anfallende Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten für die Realisierung der Einzelmaßnahmen ermitteln und in einem Maßnahmen- und Finanzierungsplan festhalten.

Ein ISEK sollte aus folgenden inhaltlichen Bausteinen bestehen:

- Bestandsanalyse und Entwicklungsperspektiven (inkl. integriertes Stärken-Schwächen-Profil),
- Zielsystem und Entwicklungsstrategie,
- Durchführungs- und Maßnahmenkonzept,
- Kosten- und Finanzierungsübersicht sowie
- Monitoring- und Evaluationskonzept.

3.2 Bestandsanalyse und Entwicklungsperspektive

Eine Analyse der aktuellen Situation und eine Prognose der zukünftigen Entwicklung bilden den Ausgangspunkt für die inhaltliche Erarbeitung eines ISEK. Auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse lassen sich spezifische Stärken und Schwächen des jeweiligen Gebiets identifizieren und entsprechende Handlungserfordernisse ableiten.

Gebiete identifizieren, einordnen und abgrenzen

Bevor für ein Gebiet ein ISEK erarbeitet wird, sollten die besonderen Problemlagen in diesem Gebiet, die eine Intervention mit Hilfe

der Städtebauförderung als erforderlich und dringlich erscheinen lassen, bekannt sein. Für die Identifizierung und Abgrenzung von Gebietskulissen können – sofern vorhanden – sozialräumliche Monitoringsysteme oder integrierte Stadtentwicklungskonzepte oder weitere Fachplanungen mit teilräumlichen Aussagen hilfreich sein. Denn das ISEK soll möglichst aus einem gesamtstädtischen Konzept abgeleitet werden. Liegen derartige Instrumente nicht vor, erfolgt eine erste Identifizierung eines Gebietes anhand von Kontextindikatoren, die im Vergleich zur Gesamtstadt analysiert werden (Benchmark). Neben quantitativen Daten sind auch qualitative Daten, zum Beispiel Ergebnisse von Untersuchungen, Befragungen oder Expertengespräche geeignet, um relative Problemlagen der Gebiete zu beschreiben.

In der Praxis ist die Gebietsabgrenzung ein iterativer Prozess. Zum einen muss für die Bestandsanalyse ein erster räumlicher Umgriff festgelegt werden, zum anderen ist die genaue Gebietsfestsetzung Ergebnis der Bestandsanalyse. Die vorläufige Gebietsabgrenzung kann deshalb durchaus weiter gefasst sein als die der späteren Gesamtmaßnahme.

Zur formalen inhaltlichen Abgrenzung der Maßnahmengebiete sieht das Baugesetzbuch für die verschiedenen Programme der Städtebauförderung mehrere Möglichkeiten vor. Eine Festlegung des gesamten Gemeindegebiets als Fördergebiet ist nicht zulässig und auch nicht zielführend.

Idealtypisch sollte ein Gebiet eine funktionale und strukturelle räumliche Einheit bilden bzw. Bezüge aufweisen. In der Praxis empfiehlt sich eine Gebietsabgrenzung, die sich auf Stadtbezirke oder andere bereits abgegrenzte statistische Raumeinheiten bezieht. Dies erleichtert die Zusammenstellung von Daten in den

Abbildung 7: Städtebauliche und funktionale Kriterien der Gebietsabgrenzung

- Statistische Bezirke, Sozialräume
- Abgrenzungen aus existierenden Planwerken, Nutzungen oder geografischen Funktionen
- Entwicklungsräume
- Qualitative Einschätzungen von Akteuren vor Ort
- Städtebauliche Merkmale
- Räumliche Zäsuren, baulich-physische Barrieren
- Siedlungsstrukturelle Zusammenhänge
- Stadtgeschichtliche Aspekte



Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund; UmbauStadt

Analyseschritten und bei einer späteren Evaluation. Gibt es bereits Gebietsfestlegungen in bestehenden gesamtstädtischen Konzepten, können diese für ein ISEK übernommen werden.

Wichtig ist, dass die abschließende Gebietsabgrenzung im ISEK eindeutig nachvollziehbar und begründet dargestellt ist. Hierfür ist die Darstellung durch eine Karte sowie eine Begründung erforderlich. Für einen Antrag auf Städtebauförderung ist die Zulässigkeit bestimmter Gebiete für die einzelnen Programme gemäß der gültigen VV Städtebauförderung und der Förder Richtlinien der Länder zu beachten.

Zielführende und sinnvolle Daten sammeln

Bei der Analyse der Ausgangssituation ist es wichtig, Untersuchungsfragen frühzeitig abzustimmen und die weitere Arbeit darauf zu fokussieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mit

hohem Aufwand Daten zusammengestellt und Analysen durchgeführt werden, deren Nutzen für die Weiterentwicklung des ISEK von untergeordneter Bedeutung sind. Es ist empfehlenswert, im Vorfeld zu prüfen, welche Daten bereits vorliegen oder ggf. von dritter Seite aus bereitgestellt werden können.

Eine allgemeingültige Liste zu erhebender Daten gibt es nicht. Es lassen sich aber Rückschlüsse aus der elektronischen Begleitinformation (eBI) und dem elektronischen Monitoring (eMo) zur Städtebauförderung ziehen (vgl. Kapitel 3.7 und 4.3). Weitere Rahmenbedingungen ergeben sich aus den bereits bestehenden (Fach-)Planungen und Zielsetzungen mit entsprechenden Aussagen zum Gebiet. Sie umfassen sowohl verbindliche als auch informelle Planungen. Ihre Zusammenstellung am Anfang des Bearbeitungsprozesses hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen.

Bestandsanalyse

Die Bestandsanalyse wertet die Daten und die Inhalte vorhandener Fachgutachten für die relevanten (städtebaulichen) Themen gebietsbezogen aus (vgl. Kapitel 1.3). Die relevanten Themen können sich je nach Stadtstruktur und Funktion zwischen den Gebieten unterscheiden. Die Ergebnisse der Bestandsanalyse werden in einem Stärken-Schwächen-Profil (SWOT-Analyse) zusammengefasst, die zentralen Problemlagen und Herausforderungen dargestellt sowie die daraus resultierenden gebietsbezogenen Handlungsbedarfe abgeleitet.

Des Weiteren sind neben sektoralen fachbezogenen Themen auch die Querschnittsthemen der Städtebauförderung in der Bestandsanalyse zu berücksichtigen. Dazu zählen in erster Linie: Klimaschutz (insb. CO₂-Einsparung) und Anpassung an den Klimawandel, Digitalisierung, städtebaulicher Denkmalschutz und interkommunale Kooperation. Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel sind Fördervoraussetzung in der Städtebauförderung. Die Bestandsaufnahme sollte diesen Themenbereich berücksichtigen, um sinnvolle und zielführende Einzelmaßnahmen zu entwickeln. Im Bereich der Digitalisierung können sowohl Einzelmaßnahmen gefördert werden, welche die Digitalisierung vorantreiben als solche, die mit den Folgen der Digitalisierung, z. B. eMobilität, Lebensmittellieferdienste und ähnlichem, umgehen. Bei weiteren Querschnittsthemen wie städtebaulichem Denkmalschutz und interkommunaler Kooperation ist die Relevanz und der Nutzen für jede Gesamtmaßnahme individuell zu prüfen. So wird beispielsweise für interkommunale Kooperation oder für Gesamtmaßnahmen in historischen Altstädten

und Stadtbereichen mit denkmalwerter Bausubstanz (auf Grundlage von § 172 Absatz 1 Nummer 1 BauGB) ein Förderbonus gewährt.

Wichtig ist, dass mittels der Bestandsanalyse die Bedarfe und die Notwendigkeit für eine städtebauliche Gesamtmaßnahme in einem der drei Programme der Städtebauförderung begründet werden. In diesem Rahmen ist auch die Anforderung aus der VV Städtebauförderung zu erfüllen, dass das ISEK in ein ggf. bereits vorhandenes gesamtstädtisches Konzept einzubetten bzw. davon abzuleiten ist.

Entwicklungschancen und -risiken aufzeigen

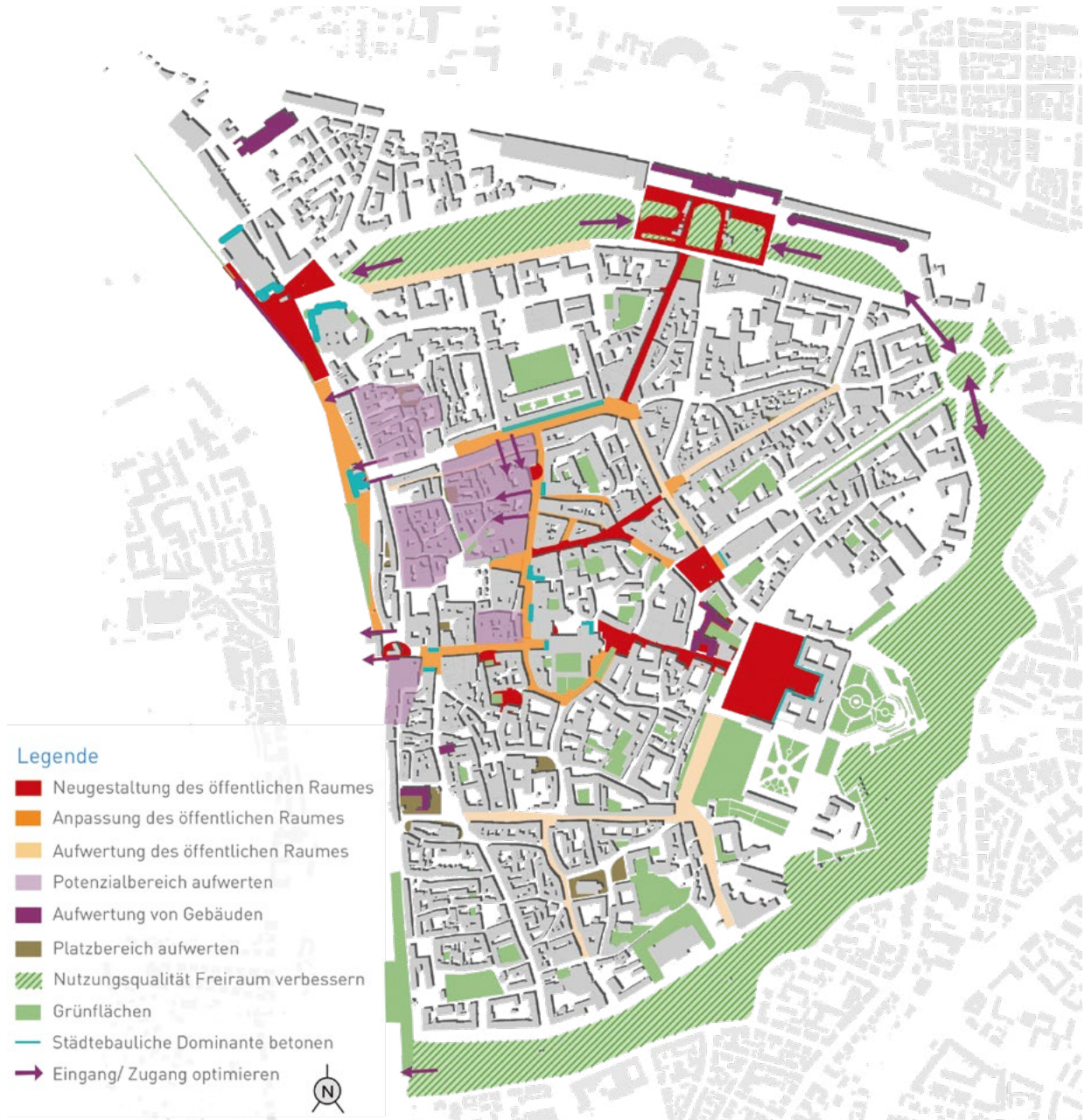
Mit Szenarien und Prognosen lassen sich die zukünftige Entwicklung eines Gebietes und die Folgen von Maßnahmen kleinräumig abschätzen. Hierbei werden nicht nur bestehende Probleme in den Blick genommen, sondern auch absehbare Fehlentwicklungen und realistische Entwicklungspotenziale. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Planungsüberlegungen ein und ermöglichen die nachhaltige Wirkung durchgeführter Maßnahmen. Ein solches Mit- und Weiterdenken möglicher Entwicklungen ist ein entscheidender Faktor für die Festlegung sinnvoller Ziele, Projekte und Maßnahmen. Hierbei sollten viele unterschiedliche Bereiche in den Blick genommen werden: größere Bauvorhaben können zum Beispiel ebenso von Bedeutung sein wie mögliche Schließungen von Unternehmensstandorten oder gesamtgesellschaftliche oder regionale Entwicklungen. Perspektiven zur wirtschaftlichen, demografischen und sozialen Entwicklung lassen sich bereits anhand einfacher Prognosemodelle wirksam in den Prozess der ISEK-Erstellung integrieren. Szenarien helfen, alternative Entwicklungen zu berücksichtigen.

Abbildung 8: Auswahl typischer Indikatoren zur Analyse der sozialräumlichen und städtebaulichen Situation

<p>Bevölkerungsstruktur und -entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> → Einwohnerzahl → Einwohnerentwicklung → Wanderungsbewegungen → Altersstruktur → Migrationshintergrund → Haushaltsgröße → etc. 	<p>Umwelt und Klima</p> <ul style="list-style-type: none"> → Lärmimmission → Anteil Grünflächen → CO₂-Emissionen → Versiegelungsgrad → Betroffenheit von Klimawandel (z. B. Starkregen, Hitze) → etc.
<p>Soziale Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> → Haushalte nach Einkommen → Zahl der Kinder → Kinderarmut → Quote der Transferleistungsbeziehenden (SGB II/XII) → Quote der Wohngeldbeziehenden → etc. 	<p>Beschäftigung</p> <ul style="list-style-type: none"> → Erwerbstätigkeit → Erwerbsquote/Arbeitslosenquote → Beschäftigung nach Branchen → etc.
<p>Infrastruktur/Daseinsvorsorge</p> <ul style="list-style-type: none"> → Bildungseinrichtungen → Fachärzte und Krankenhäuser → Jugendfreizeiteinrichtungen → Kernsportanlagen → Bewegungs- und Begegnungsorte → etc. 	<p>Bauliche Situation und Nutzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> → Leerstände (Wohnungen, Gewerbe etc.) → Sanierungszustand der Gebäude → Barrierefreiheit → Anzahl Kulturdenkmäler → Funktionen und Funktionsvielfalt (z. B. Flächennutzungsstruktur, Gebäudestruktur nach Art der Nutzung) → Preise (Miet- und Kaufpreise) → etc.
<p>Bildung</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sprachkenntnisse → Schulabbrecherquote → Kitabetreuungsquote → etc. 	<p>(Wohn)umfeld und Flächennutzung</p> <ul style="list-style-type: none"> → Brachen und untergenutzte Flächen → Wohnortnahe Grünflächen → Öffentliche Kinderspielplätze → Straßenbegleitgrün → Anzahl Pkw-Stellplätze im öffentlichen Raum → etc.

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

Abbildung 9: Rahmenplan Würzburg Innenstadt



Quelle: Baureferat der Stadt Würzburg/Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

Handlungsfelder bestimmen

Die Bestimmung der zentralen Handlungsfelder der Gebietsentwicklung basiert auf den Analyseergebnissen, also den ermittelten Handlungsbedarfen, und erfolgt im Zusammenhang mit der Formulierung von Leitbildern und Zielen. Handlungsfelder sollten thematisch gebündelt werden und die wesentlichen Handlungserfordernisse widerspiegeln. Neben der internen Abstimmung innerhalb des Bearbeitungsteams, ist auch eine Konsultation von Interessenvertretungen und Bürgerinnen und Bürgern unbedingt zu empfehlen.

Typische Handlungsfelder reflektieren die beschriebenen aktuellen Herausforderungen in der Stadtentwicklung und sind unter anderem:

- Stadtstruktur und Denkmalschutz,
- Funktionsverluste, Brachen und Gebäudeleerstände,
- Wohnen und Wohnumfeld,
- (lokale) Wirtschaft/Ökonomie und Beschäftigung,
- verkehrliche Infrastruktur (unterschiedliche Mobilitätsformen wie Fußgängerinnen und Fußgänger, Fahrrad, ÖPNV, Pkw)
- Teilhabe und Integration,
- Soziale Infrastruktur, Bildung und nachbarschaftliches Zusammenleben,
- Gesundheit und Umwelt(-gerechtigkeit),
- Kultur, Freizeit, Sport und Tourismus,
- Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel,
- Digitalisierung und digitaler Wandel,
- Stadtteilimage, Stadtmarketing und Öffentlichkeitsarbeit,
- Aktivierung, Beteiligung und zivilgesellschaftliches Engagement,
- Sicherheit im öffentlichen Raum und Kriminalprävention,
- Netzwerke und Kooperationen sowie
- Kommunalfinanzen.

3.3 Konzeption der städtebaulichen Gesamtmaßnahme

Die Entwicklungsstrategie beschreibt das Vorgehen, wie die definierten und aus der Analyse abgeleiteten Ziele unterschiedlicher Hierarchie verwirklicht werden sollen. Sie umfasst deshalb mehr als die reine Entwicklung eines Zielsystems und beinhaltet auch das Maßnahmen- und Umsetzungskonzept. Die Entwicklungsstrategie bildet die Klammer zwischen Zielformulierung und Umsetzungskonzept. Sie verdeutlicht, wie durch die operative Ebene der Einzelmaßnahmen die Entwicklungsziele für die städtebauliche Gesamtmaßnahme unter Beachtung der Rahmenbedingungen erreicht werden können. Sie stellt die Gebietsentwicklung auch im Zusammenhang mit der gesamtstädtischen Entwicklung dar und beleuchtet die Wechselwirkungen zwischen beiden räumlichen Ebenen, z. B. mit Blick auf die Folgewirkungen der Beseitigung von Wohnungsleerständen durch Sanierung auf andere Stadtbereiche in einem insgesamt schrumpfenden Markt.

Klare und verbindliche Ziele schaffen dabei nicht nur die Grundlage für die Entwicklung und Formulierung von Maßnahmen, die zur Zielerfüllung führen. Sie bieten auch eine gute Möglichkeit für die spätere Erfolgskontrolle. Ein schlüssiges Zielsystem lässt sich auf Basis der beschriebenen Bestandsanalyse und im Rahmen der gesamtstädtischen und regionalen Vorgaben aufstellen. Hierbei sind vor allem folgende Punkte zu beachten (weitergehende Informationen finden sich u. a. in der Kommunalen Arbeitshilfe „Evaluierung in der Städtebauförderung“ des Bundes).

Leitbilder und Entwicklungsziele formulieren

Es empfiehlt sich, ein Leitbild und Entwicklungsziele zu formulieren. Das Leitbild beschreibt für das Gebiet einen gewünschten und erreichbaren Zustand in der Zukunft, eine Vision. Es greift dabei die Ergebnisse der Bestandsanalyse sowie die Inhalte eines vorliegenden gesamtstädtischen Konzeptes oder vorliegender Fachplanungen auf und fügt sich zugleich in gesamtstädtische Vorgaben und Funktionszuweisungen ein. Die Entwicklungsziele konkretisieren die in der Bestandsanalyse behandelten (sektoralen) Fachthemen.

Mit Hilfe von Leitbild und Entwicklungszielen lassen sich nicht nur Planungsziele für die Öffentlichkeit veranschaulichen und dadurch verständlicher kommunizieren, sie konkretisieren auch programmatische Vorgaben.

Zielhierarchien entwickeln

In der Praxis hat sich eine abgestufte Zielhierarchie bewährt, angefangen von dem Leitziel/-bild für das Gebiet, über die Entwicklungs- und strategischen Ziele in den Handlungsfeldern bis hin zu den operativen Zielen der Einzelmaßnahmen. Für das gesamte Untersuchungsgebiet werden aus dem Leitbild Handlungsräume abgeleitet und Handlungsfelder mit jeweils eigenen strategischen Zielen weiter konkretisiert. Die Handlungsfelder und Handlungsräume stellen Entwicklungsschwerpunkte für das Gebiet dar. Für sie müssen konkrete, nachvollziehbare und realistische Ziele definiert werden. Je klarer diese Ziele formuliert werden, umso leichter fällt die Auswahl und Priorisierung durchzuführender Projekte und Maßnahmen sowie die spätere Erfolgskontrolle.

Zielkonflikte berücksichtigen

Im Zielsystem müssen Wechselwirkungen berücksichtigt werden und Zielkonflikte klar erkennbar sein. Für eine Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung von Projekten und Maßnahmen müssen negative Wechselwirkungen klar benannt werden. So kann es beispielsweise eine Diskussion über die Nachnutzung einer Fläche geben (z. B. für Grün- oder Wohnnutzung) oder der Anspruch des Denkmalschutzes im Konflikt mit energetischen Sanierungsvorstellungen stehen. Dies ist wichtig, um der Politik eine klare Handlungsanweisung für eine Prioritätensetzung bei ggf. vorliegenden Zielkonflikten zu geben.

Projekte und Maßnahmen müssen nicht neu für das ISEK entwickelt werden. Oft gibt es bereits geplante oder in Umsetzung befindliche Maßnahmen in einem Gebiet. Es ist ratsam, diese in das ISEK zu integrieren und so abgestimmte Ziele, Projekte und Maßnahmen zu erarbeiten.



Abbildung 10: Muster eines Projektsteckbriefes

Projekttitel		
Projektbeschreibung:		
Projektziel:		
Priorität:	Laufzeit:	Aufwand:
Zielkonflikte und Synergien:		
Federführung:	Kooperationspartnerinnen und -partner:	
Möglichkeiten der Beteiligung:		

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

3.4 Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes

Bei der Auswahl und Entwicklung jeder Einzelmaßnahme ist es erfolgsfördernd, ihre Wirkung im Vorfeld einzuschätzen. Auch zeitlicher, personeller und finanzieller Aufwand müssen im Voraus kalkuliert werden. Mindestens die prioritären Einzelmaßnahmen sind mit Zeitrahmen und erwartbaren Kosten zu hinterlegen (vgl. Kapitel 3.6, Kosten- und Finanzierungsübersicht). Eine Darstellung dieser Abschätzungen ist in den Ländern im Rahmen der Städtebauförderung bereits vielfach fester Bestandteil des Anforderungsprofils für jedes ISEK.

Maßnahmen effektiv bündeln und priorisieren

Um die Wirksamkeit von Einzelmaßnahmen zu erhöhen, können sie zu Projekten gebündelt werden. Hierbei können bereits in der

Umsetzung befindliche Einzelmaßnahmen einbezogen werden, um Synergien herzustellen und die Wirksamkeit der Einzelmaßnahmen zu erhöhen. Projekte von hoher Bedeutung können als Leitprojekte hervorgehoben werden.

Sind Wirkung, Aufwand und Zeitbedarf erst einmal abgeschätzt, lassen sich Projekte und die dazugehörigen Einzelmaßnahmen leichter bewerten und priorisieren. Hier hat sich eine Differenzierung in langfristige Schlüsselprojekte und kurzfristig umsetzbare Impulse bewährt. Je stärker Projekte und ihre Einzelmaßnahmen zum Erreichen der gesetzten Ziele beitragen, desto eher sollten sie umgesetzt werden.

Die Bedeutung schnell umsetzbarer Projekte und Einzelmaßnahmen als Impulsgeber darf dabei nicht unterschätzt werden. Erste sichtbare Resultate sorgen für eine positive Grundstimmung bei Akteuren und der Öffentlichkeit.

Es empfiehlt sich deshalb, frühzeitig nach Beschluss des ISEK und Bewilligung der Gesamtmaßnahme erste Einzelmaßnahmen umzusetzen und die Öffentlichkeit über diese Erfolge zu informieren.

Förderfähigkeit der Maßnahmen beachten

Die Zuwendungsfähigkeit von Einzelmaßnahmen ergibt sich aus den Haushaltsordnungen und Förderrichtlinien der Länder (zum Beispiel vorzeitiger Maßnahmenbeginn). Die Städtebauförderung unterstützt Städte und Gemeinden bei der Erfüllung ihrer in der Regel unrentablen öffentlichen Aufgaben. Im volkswirtschaftlichen Sinn handelt es sich um die Erstellung öffentlicher Güter, mit denen regelmäßig keine oder keine kostendeckenden Einnahmen erzielt werden können. Deshalb können sie von den Gemeinden nur mit Zuschüssen bewältigt werden. Städtebauförderungsmittel werden daher ausschließlich für öffentliche Investitionen und den unrentierlichen Teil privater Investitionen (zum Beispiel Mehraufwand bedingt durch denkmalschutzgerechte Fassaden-sanierung) gewährt. Zudem müssen Einzelmaßnahmen des Klimaschutzes bzw. zur Anpassung an den Klimawandel, insbesondere durch Verbesserung der grünen Infrastruktur (beispielsweise des Stadtgrüns) in angemessenem Umfang innerhalb der Gesamtmaßnahme erfolgen. Interkommunale Zusammenarbeit ebenso wie die Stadt-Umland-Kooperation sind programmübergreifend förderfähig und zusätzlich mit einem Förderanreiz versehen. Grundsätzlich ist das Subsidiaritätsprinzip zu beachten.

Bei der Entwicklung von Einzelmaßnahmen sollte aber nicht nur ihre Förderfähigkeit durch Städtebauförderung beachtet werden. Ob Einzelmaßnahmen auch durch andere Förderprogramme oder private Dritte ergänzt werden können, sollte im Rahmen der geltenden Landeshaushaltsordnungen und Förderrichtlinien geprüft werden. Eine Möglichkeit zur Einbeziehung privaten Kapitals stellen zum Beispiel Verfügungsfonds dar.



Das Subsidiaritätsprinzip

Nach dem Subsidiaritätsprinzip sind Finanzierungsmittel für Aufgaben, deren Ursachen nicht aus unmittelbarem Bezug zu städtebaulichen Missständen herrühren, zuerst auch in anderen Programmen mit Investitionshilfen zu suchen und durch die Koordinierung und Bündelung aller für die Entwicklung der Städte und Gemeinden notwendigen Finanzierungsmittel größtmögliche Synergien zu erreichen. Dies gewährleistet einen effizienten und sparsamen Mitteleinsatz. Unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips ist eine Bündelung der Städtebauförderung mit weiteren Fördermitteln somit grundsätzlich möglich. Dabei ist jedoch sicherzustellen, dass keine unzulässige Doppelförderung erfolgt.



Maßnahmen abstimmen

Die Entwicklung der Einzelmaßnahmen muss ebenso wie die Mittel- und Ressourcenverfügbarkeit in enger Abstimmung mit den für die Umsetzung verantwortlichen Stellen erfolgen. Mit einem Maßnahmen- und Durchführungskonzept lässt sich das weitere gemeinsame sachliche, organisatorische und zeitliche Vorgehen in der Umsetzungsphase zusammenfassen und abstimmen. Zuständigkeiten und Arbeitsweisen der beteiligten Akteure sollten darin ebenso geklärt werden wie Entscheidungsbefugnisse und die Beteiligung von Politik, Öffentlichkeit sowie möglichen Steuerungskreisen.

3.5 Bündelung der Mittel

Unter das beschriebene Subsidiaritätsprinzip fällt auch die Mittelbündelung. Diese bezeichnet den zielgerichteten Einsatz unterschiedlicher öffentlicher und/oder privater Finanzierungsquellen, um größtmögliche Synergien für die

Entwicklung der Gebiete zu erzielen. Bei den meisten Projekten sind unterschiedliche Fachämter beteiligt, die entsprechende Beiträge zur Finanzierung in ihrem Haushalt absichern lassen müssen. Sofern die jeweiligen Förderrichtlinien dies zulassen, kann eine Kombination verschiedener Förderprogramme geprüft werden. Ein erfolgreiches ISEK erschließt für die Umsetzung der geplanten Einzelmaßnahmen eine Vielzahl von Finanzierungsquellen.

Einbindung privater Akteure langfristig sicherstellen

Private Akteure müssen auf effektive Weise in die Umsetzung des ISEK eingebunden werden. Bereits im Erarbeitungsprozess kann das Beteiligungsinteresse geweckt und Vertrauen in die geplanten Ziele und Einzelmaßnahmen aufgebaut werden. Es hat sich bewährt, Immobilieneigentümerinnen und -eigentümer, die Wohnungswirtschaft, den Einzelhandel, lokale Unternehmen, Zivilverbände, (Bürger-)Stiftungen, Vereine, Kirchen oder

Wohltätigkeitsorganisationen als Umsetzungs-partnerinnen und -partner zu verstehen und frühzeitig einzubinden. Die Praxis zeigt, dass die Selbstbindung der Kommune an die Aussagen des ISEK eine wesentliche Voraussetzung für langfristiges privates Engagement und entsprechende Folgeinvestitionen darstellt.

Private Mittel aktivieren

Eine Beteiligung privater Akteure bei der Umsetzung kann durch Eigenleistungen, Sachspenden, Sponsoring oder Investitionen vor Ort erfolgen. Eine Verknüpfung privater Initiativen mit der Städtebauförderung ist grundsätzlich möglich und anzustreben. Private Akteure können an der Förderung partizipieren, indem

die Kommunen die Fördermittel weiterleiten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Zuwendungsempfänger im Rahmen der Städtebauförderung unmittelbar ausschließlich die Kommunen sind.

Um private Akteure als Partnerinnen und Partner für Umsetzungsprozesse zu gewinnen, können kommunale Förderprogramme einen Anstoß geben. Auch Verfügungsfonds stellen Möglichkeiten zur Einbindung dar.

Bei der Zusammenarbeit mit privaten Akteuren kann das ISEK die Grundlage für verbindliche Vereinbarungen in Form von öffentlich-rechtlichen Verträgen sein. Städtebauliche Verträge können die Inhalte des ISEK aufnehmen und konkretisieren.



Für die Praxis: Verfügungsfonds in der Städtebauförderung

Verfügungsfonds im Rahmen der Städtebauförderung sind teilfinanzierte Budgets, an denen sich private Akteure in der Regel mit mindestens 50 Prozent beteiligen. Sie werden in den Städtebaufördergebieten bereitgestellt, um die Akteure vor Ort (Bewohnerschaft, Gewerbetreibende, Immobilieneigentümerinnen und -eigentümer, Stiftungen, Vereine) zur Durchführung eigener Projekte und Maßnahmen anzuregen. Daher dienen sie auch der Förderung von Engagement und stadtteilbezogener Selbstverantwortung. Im Rahmen von Verfügungsfonds können in der Regel investive und nicht investive Maßnahmen gefördert werden, wobei ein Gremium vor Ort über die Auswahl der Projekte entscheidet

und die Verantwortung für eine sachgerechte Umsetzung und Mittelverwendung innehat.

Das Instrument des Verfügungsfonds hat seinen Ursprung im Programm „Soziale Stadt“ (seit 2020 „Sozialer Zusammenhalt“), in dessen Rahmen die Fonds bis zu 100 Prozent aus Mitteln der Städtebauförderung finanziert werden können. Mittlerweile kann der Verfügungsfonds in allen Programmen der Städtebauförderung genutzt werden. Für die Programme „Lebendige Zentren“ sowie „Wachstum und nachhaltige Erneuerung“ gilt jedoch grundsätzlich die oben beschriebene Beteiligung Privater von mindestens 50 Prozent.



Aus der Praxis: Verfügungsfonds in der Städtebauförderung

Der Bund hat auf seiner Internetseite zahlreiche gute Praxisbeispiele für den Einsatz des Verfügungsfonds aufbereitet. Darüber hinaus bietet die Broschüre „Verfügungsfonds in der Städtebauförderung“ des damaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung eine übergreifende Darstellung und Bewertung der konkreten Ausgestaltung, Funktionsweise und Wirkung von Verfügungsfonds in der Praxis. Die Arbeitshilfe „Verfügungsfonds in kleineren Städten und Gemeinden: Eine Arbeitshilfe des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)“ zeigt, wie Kommunen den Fonds auflegen können und welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind. Zahlreiche Anwendungsbeispiele veranschaulichen, wie das Instrument erfolgreich umgesetzt wird. In der Arbeitshilfe werden die Zielsetzungen des ehemaligen Programms „Kleinere Städte und Gemeinden“ besonders berücksichtigt, sie richtet sich aber programmübergreifend an alle Akteure, insbesondere aus den Kommunalverwaltungen und beauftragten Dritten. Weitere Informationen sind im entsprechenden Internetauftritt des Bundes zu finden: www.staedtebaufoerderung.info



Für die Praxis: Förderdatenbank des Bundes

Die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) bietet detaillierte und aktuelle Informationen zu rund 2.500 Förderprogrammen von Bund, Ländern und EU. Das Angebot ermöglicht eine gezielte Suche nach den passenden Fördermitteln und schafft zugleich einen Überblick über die Vielfalt öffentlicher Förderangebote. Für Interessierte enthält es zudem wichtige Ansprechpersonen. Weitere Informationen sind im entsprechenden Internetauftritt des Bundes zu finden: www.foerderdatenbank.de

3.6 Kosten- und Finanzierungsübersicht

Eine Kosten- und Finanzierungsübersicht gibt Auskunft über die entstehenden Kosten und deren Deckung. Dazu werden Ausgaben und Einnahmen der Projekte und Einzelmaßnahmen zusammengefasst und zeitlich gegliedert. Eine nachvollziehbare Kosten- und Finanzierungsübersicht ist eine wichtige Voraussetzung für die Beantragung von Mitteln der Städtebauförderung. Darüber hinaus dient sie der Koordination von Investitionen während der gesamten Umsetzung.

Detailgrad und Struktur festlegen

Wie detailliert eine Kosten- und Finanzierungsübersicht ausfällt, ist abhängig vom Planungsstand sowie von der Größe und Komplexität der Projekte und Einzelmaßnahmen. Bewährt hat sich eine Zweiteilung der Kosten- und Finanzierungsübersicht nach Umsetzungshorizonten.

Hierbei werden im ersten Teil alle kurzfristig zu realisierenden Einzelmaßnahmen detailliert beschrieben. Der zweite Teil stellt die zu einem späteren Zeitpunkt geplanten Einzelmaßnahmen im Überblick dar. Kostenschätzungen sind zwingend notwendig.

Dazu ist eine Darstellung der verantwortlichen Maßnahmen- und Projektbeteiligten sowie deren Umsetzungsbeitrag in der Kosten- und Finanzierungsübersicht sinnvoll. So können zum Beispiel Projektprioritäten aufgrund hoher Investitionsvolumina privater Akteure begründet werden. Ebenso ist die haushaltsrechtliche Verbindlichkeit hinsichtlich der kommunalen Eigenanteile mit den verantwortlichen Stellen in der Kommune, beispielsweise der Kämmerei, zu klären.

Bei einer Kosten- und Finanzierungsübersicht ist eine regelmäßige Fortschreibung notwendig. Nur dann lässt sie sich als Steuerungsinstrument wirkungsvoll einsetzen. Einige Länder stellen spezielle Vordrucke für die Kosten- und Finanzierungsübersicht im Rahmen der Städtebauförderung zur Verfügung.

3.7 Monitoring- und Evaluationskonzept

Die Kommunen übermitteln im Rahmen der elektronischen Begleitinformation (eBI) und des elektronischen Monitorings (eMo) zentrale Indikatoren zu den städtebaulichen Gesamtmaßnahmen über die Länder an den Bund. Beide Informationssysteme dienen u. a. dem Monitoring der Städtebauförderung, zu welcher der Bund nach Art. 104 b GG verpflichtet ist. Die zu übermittelnden Daten sind wichtig für die Bewertung der Arbeit vor Ort, die Überprüfung der Zielerreichung sowie die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit.



Erfolgsfaktoren für die inhaltliche Schwerpunktsetzung

- Die Analyse der Ausgangssituation sollte zielgerichtet in einem mehrstufigen Vorgehen durchgeführt werden. Frühzeitig können so Arbeitsschwerpunkte identifiziert werden.
- Auf vorhandene Analysen sollte aufgebaut und bestehende Zielformulierungen sollten nach kritischer Reflexion ggf. aufgenommen werden.
- Die Einzelmaßnahmen sollten hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Wirkung priorisiert sowie Startermaßnahmen definiert werden.
- Für den Gebietsentwicklungsprozess sollten zentrale Einzelmaßnahmen als Schlüsselprojekte herausgestellt werden.
- Erfolge sollten frühzeitig und sichtbar kommuniziert werden. Dies steigert die Motivation der Akteure.
- Private Akteure sowie öffentliche Fachverwaltungsstellen sind kontinuierlich einzubinden und zur Umsetzung sowie Finanzierung zu motivieren.
- Politische Rückendeckung und Verbindlichkeit fördern den Umsetzungserfolg.
- Ziele sind realistisch zu formulieren und sollten über das ISEK hinaus für ein Gebiet verbindlich sein.

Abbildung 11: Beispielhafte Kosten- und Finanzierungsübersicht

Leitbild	Handlungsfeld aus dem ISEK	Maßnahmennummer	Maßnahmen	Priorität (1 bis 3)	Projektträger	Mögliche beteiligte Akteure	
Die Innenstadt im Wandel gestalten	Maßnahmen im Querschnittsziel Anpassung an die Folgen des Klimawandels	1.1	Erstellung eines Klimakonzeptes	1	Stadt		
		1.2	Umgestaltung von Spielplätzen und Pflanzen von Bäumen auf Spielplätzen als Schattenspender	2	Stadt	Kinder und Jugendliche, Einrichtungen in Spielplatznähe	
		1.3	Förderung der Umweltbildung bei Kindern und Jugendlichen	1	Umweltverband	Kitas, Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen	
		1.4	Entsiegelung und Renaturierung des nicht mehr genutzten Parkplatzes	1	Stadt		
		1.5	...				
	Instrumentelle Maßnahmen	2.1	Verfügungsfonds	1	Stadt	Quartiersmanagement, Bürgerinnen und Bürger	
		2.2	Einrichtung einer regelmäßigen Steuerungsrunde	1	Stadt	Bürgermeisterin, Fachämter, Sanierungsträger	
		2.3	Monitoring	1	Stadt		
		2.4	Evaluation	1	Stadt		
		2.5	...				
	Maßnahmen Themenfeld Mobilität	3.1	Errichtung von Fahrradabstellplätzen am Marktplatz und am Bahnhof	2	Stadt	Deutsche Bahn, Gewerbetreibende	
		3.2	Quartiersparkhaus an der östlichen Innenstadt	2	Wohnungsbau-gesellschaft		
		3.3	Fußgänger- und Radfahrerfreundliche Neugestaltung der Kreuzung Kaiserstraße / Bahnhofsstraße	3	Stadt		
		3.4	...				
	Maßnahmen Themenfeld Soziales und Integration	4.1	Einrichtung eines Quartiersmanagements	1	Stadt	Eigentümer des ehemaligen Kinos	
		4.2	Angebote für Seniorinnen und Senioren ausbauen	2	Wohlfahrtsverband	Haus der Kultur, Nachbarschaftscafé, Stadtbücherei	
		4.3	Konzept zur Mehrfachnutzung von Räumen	2	Stadt	Freizeiteinrichtungen und soziale Infrastruktur	
			Beratungs- & Unterstützungsangebote bei Sprachbarrieren	1	Stadt/ Volkshochschule	Nachbarschaftscafé, Quartiersmanagement	
		4.4	Bau eines Mehrgenerationenwohnens in der Südstadt	3	Wohlfahrtsverband		
		4.5	...				

Quelle: Eigene Darstellung

	Kosten	Über Städtebau-förderung förder-fähige Kosten	Kostenaufteilung			Städtebau-förder-mittel-bedarf im Haus-haltsjahr	voraussicht-licher Städtebau-fördermittel-bedarf in Folgejahren	Zeitplan Umsetzung								Hinweise zu Kosten
			Anteil Städtebau-förderung Zuwendung Bund und Land	Kommun-aler Eigen-anteil	Anteil Dritter (ggf. auch Gemeinde)			kurzfristig			mittel-fristig		langfristig			
								2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	45.000 €	100 %	2/3	1/3	-	10.000 €	35.000 €									
	200.000 €	100 %	2/3	1/3	-	-	200.000 €									
	8.000 €	50 %	-	50 %	50 % weiteres Förderprogramm	8.000 €	8.000 € / Jahr									Kosten pro Jahr
	120.000 €	100 %	2/3	1/3	-	-	120.000 €									
	10.000 €	100 %	2/3	1/3	-	10.000 €	10.000 € / Jahr									Kosten pro Jahr
	ohne Kosten	-	-	-	-	-	-									Eigenleistung der Verwaltung
	ohne Kosten	-	-	-	-	-	-									Eigenleistung der Verwaltung
	ohne Kosten	-	-	-	-	-	-									Eigenleistung der Verwaltung
	75.000 €	100 %	2/3	1/3	-	75.000 €	-									
	6,8 Mio. €	80 %	2/3 der förder-fähigen Kosten	1/3 der förder-fähigen Kosten	20 % der Gesamtkosten Wohnungsbaugesellschaft	-	6,8 Mio. €									
	420.000 €	100 %	2/3	1/3	-	-	420.000 €									
	85.000 €	100 %	2/3	1/3	-	85.000 €	85.000 € / Jahr									Jährliche Sach- und Personalkosten
	12.000 €	-	-	80 % der Gesamtkosten	20 % der Gesamtkosten Landesförderprogramm	12.000 €	12.000 € / Jahr									Kosten pro Jahr
	25.000 €	-	-	100 % der Gesamtkosten	-	15.000 €	10.000 €									
	14.000 €	-	-	20 % der Gesamtkosten	80 % der Gesamtkosten ESF	14.000 €	14.000 € / Jahr									Kosten pro Jahr
	16,2 Mio. €	50 %	2/3 der förder-fähigen Kosten	1/3 der förder-fähigen Kosten	50 % der Gesamtkosten AWO	-	16,2 Mio. €									



Für die Praxis: Begleitinformationen für das Monitoring der Städtebauförderung

Für das Monitoring der Städtebauförderungsmaßnahmen legt der Bund in Zusammenarbeit mit den Ländern die zugrundeliegenden Indikatoren fest. Die Erhebung erfolgt über die eBI und über das eMo. Beide sind Teil der etablierten Berichterstattung des Bundes und erfüllen die Monitoring- und Evaluierungspflichten des Bundes. Während die eBI insbesondere sogenannte Stammdaten zur städtebaulichen Gesamtmaßnahme bzw. zur Gebietskulisse beinhaltet, wird mit dem eMo der Umsetzungsstand der Gesamtmaßnahmen erfasst.

Weitere Informationen hierzu sind der Internetseite www.staedtebaufoederung.info zu entnehmen. Hier finden sich zudem Informationen zu relevanten Daten und Indikatoren.

Da zentrale Indikatoren zum Gebiet, zu den Einzelmaßnahmen und zum Umsetzungsstand

regelmäßig übermittelt werden, sollten Kommunen bereits im ISEK Vorüberlegungen dazu anstellen. Diese umfassen die Art und Intensität des Monitorings zur Umsetzung der städtebaulichen Gesamtmaßnahme und der Einzelmaßnahmen. Des Weiteren können bereits vorab Festlegungen zur Entwicklung von gebietsbezogenen Kontextindikatoren, und möglichst auch Ergebnis- und Wirkungsideikatoren, gemacht werden. Die Ergebnisse sollten in einem Monitoring- und Evaluationskonzept festgehalten werden.

Ausführliche Informationen zum Thema Monitoring und Evaluation sind in der Veröffentlichung des ehemaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung „Evaluierung der Städtebauförderung – Kommunale Arbeitshilfe“ zu finden. Vertiefende Ausführungen hierzu erfolgen in Kapitel 4.3.



3.8 Beschlussfassung

Eine letzte Überarbeitung der Inhalte des ISEK erfolgt nach der Abstimmung auf politischer Ebene. Die Rückmeldungen werden in die Konzepterarbeitung integriert. Mit dem Beschluss durch den Stadt- oder Gemeinderat erhält das ISEK seine bindende Wirkung.

4. Wichtige Schritte in der Umsetzung

Mit dem politischen Beschluss durch Stadt- oder Gemeinderat beginnt die Umsetzungsphase des im ISEK herausgearbeiteten Maßnahmenkatalogs. Das ISEK ist mit seinen Zielformulierungen, Einzelmaßnahmenvorschlägen und Organisationsstrukturen das zentrale Umsetzungs- und Steuerungsinstrument für die Gebietsentwicklung. Eine regelmäßige, begleitende Beobachtung zur Überprüfung der Umsetzungserfolge erlaubt es, ggf. Anpassungen des ISEK-Prozesses an veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen. Hierbei ist es erneut wichtig, die Akteure frühzeitig einzubinden.

Am Ende der Umsetzung stehen wichtige Weichenstellungen für die weitere Entwicklung nach Beendigung der eigentlichen Förderphase. Es ist wichtig, diese Aspekte, die operatives Handeln erst nach Abschluss der städtebaulichen

Gesamtmaßnahme erfordern, von Anfang an, also bereits in der Konzepterstellungsphase, mitzudenken. Dies gilt in erster Linie für Fragestellungen der Abrechnung und Verstetigung der Gesamtmaßnahme.

Leitfragen zum Kapitel

- *Wie kann die Umsetzung erfolgreich gestaltet werden?*
- *Wie lassen sich Entwicklungen beobachten?*
- *Wie erkennt man Erfolge der Einzelmaßnahmen?*
- *Wie lassen sich Maßnahmen verstetigen und eine Weiterfinanzierung sicherstellen?*
- *Wann sollte ein ISEK fortgeschrieben werden?*



Aus der Praxis: Digitale Sammlung von Praxisbeispielen

Die Website des Bundes zur Städtebauförderung sowie die Kommunale Arbeitshilfe zur Umsetzung integrierter Entwicklungskonzepte bieten Praxisbeispiele aus den drei Städtebauförderungsprogrammen, um den Erfahrungs- und Wissenstransfer zu fördern. Die Beispiele zeigen die Vieltätigkeit von Herangehensweisen der Kommunen an die städtebaulichen Herausforderungen auf und bieten damit einen Fundus von Anregungen u. a. für integrierte Stadtentwicklungskonzepte. Die Praxisbeispiele und weitere Informationen sind auf der Website zu finden:

www.staedtebaufoerderung.info

4.1 Steuerung der Umsetzung

Auch die Umsetzung eines ISEK stellt hohe finanzielle und personelle Anforderungen an die verantwortlichen Akteure. Das ISEK hat üblicherweise einen Planungshorizont von 15 Jahren, innerhalb dessen Projekte und Einzelmaßnahmen umzusetzen sind. Zur Konkretisierung der Einzelmaßnahmen sind oft vorbereitende Planungen erforderlich. Hier können sich neue Sachverhalte ergeben (z. B. Vorhaben sind (planungsrechtlich) nicht in der vereinbarten Form umsetzbar oder Verzögerungen im Bauablauf); auch Kostensteigerungen müssen mitbedacht werden. In dieser Zeit können sich aber auch Rahmenbedingungen und Förderatbestände ändern. Häufig müssen neue Akteure eingebunden werden. Diese Veränderungen illustrieren die hohe Bedeutung einer kontinuierlichen Prozesssteuerung. Verändern sich die

Rahmenbedingungen zu stark gegenüber den Ursprungsplanungen muss das ISEK fortgeschrieben oder überarbeitet werden.

Es ist zu empfehlen, das während der Konzepterarbeitung etablierte Steuerungsteam in der Umsetzung beizubehalten und ihm entsprechende Kompetenzen für die Umsetzung zu übertragen. Das Steuerungsteam ist zentraler Anlaufpunkt für Kooperationen und bürgerschaftliches Engagement und bleibt so auch in der Umsetzung das Gesicht des ISEK-prozesses. In jedem Fall empfiehlt sich eine klare Steuerung mit Zuweisung von Verantwortung und Aufgaben. Diese kann von der Verwaltung übernommen oder an ein externes Dienstleistungsunternehmen wie Sanierungsträger oder ggf. auch an ein Quartiers- bzw. Stadtteilmanagement übertragen werden.

4.2 Rechtliche Instrumente für die Umsetzung

Zur Sicherung der Entwicklungsziele in den Programmgebieten stehen zahlreiche formelle und informelle Instrumente zur Verfügung. Die Anwendung restriktiver Rechtsinstrumente aus dem BauGB zur Durchsetzung der Entwicklungsziele ist genau zu prüfen und abzuwägen. Im BauGB sind z. B. die Voraussetzungen der unterschiedlichen formellen Gebietsausweisungen geregelt, ebenso wie die damit verbundenen Eingriffsrechte der Kommunen.

Sollten Fördermittel an private Dritte, wie zum Beispiel Wohnungsunternehmen, übertragen werden, kann dies auf der Grundlage von Vereinbarungen und städtebaulichen Verträgen erfolgen. Erfahrungsgemäß spielen in der Umsetzungsphase informelle Instrumente wie Beteiligungsverfahren oder Verfügungsfonds und das Herstellen von Konsens zwischen den Akteuren eine wichtige Rolle.



Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

- Wenn mit kleinen Maßnahmen gestartet wird, können schneller Erfolge erzielt und aufgezeigt werden.
- Auch bei der Umsetzung von Einzelmaßnahmen sollten die lokalen Akteure aktiv eingebunden sein.
- Von Beginn an sollten selbsttragende Strukturen aufgebaut werden, die auch über den Förderzeitraum hinaus bestehen.
- Für wichtige Einzelmaßnahmen sollte frühzeitig eine Anschlussfinanzierung sichergestellt werden.
- Die Evaluierung sollte maßnahmenbegleitend angelegt und durch ein laufendes Monitoring gestützt werden.
- Die Notwendigkeit einer Fortschreibung sollte regelmäßig geprüft werden.
- Bei der Fortschreibung ist der ganzheitliche und integrative Ansatz beizubehalten.
- Ein ISEK sollte Ziele absichern und eine Richtschnur für die Umsetzung darstellen.

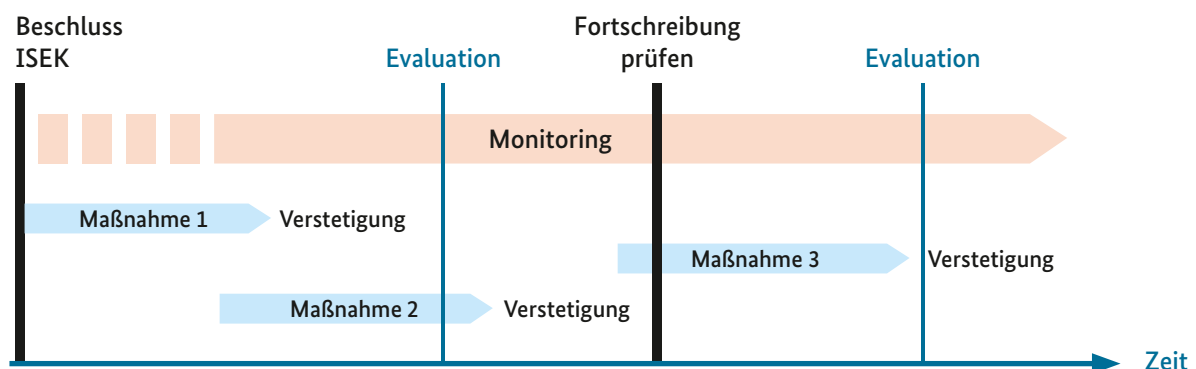
4.3 Monitoring und Evaluation

Die Entwicklung und Durchführung eines kommunalen Monitoring- und Evaluationskonzeptes entspricht dem dynamischen Anpassungsprinzip integrierter Stadtentwicklung. Bereits bei der Erstellung des ISEK sollte ein Konzept, zumindest aber eine Methodik entwickelt und die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Entwicklungen im Gebiet beobachten

Ein Monitoring hält die Projektverläufe fest und stellt sie den Zielsetzungen des ISEK gegenüber. Mithilfe dieses Beobachtungssystems werden anhand von regelmäßig erhobenen Daten die Veränderungen im Gebiet dokumentiert. Sowohl Erfolge als auch Handlungsbedarfe können so identifiziert werden. Die Fortschreibung und Aktualisierung des Monitorings sollte fester Bestandteil des jährlichen Arbeitsprogramms bei der Umsetzung des ISEK sein.

Abbildung 12: Prozess nach dem Beschluss des ISEK



Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund



Für die Praxis: Kommunikationsleitfaden Städtebauförderung

Für eine wirksame Beteiligung von Öffentlichkeit und Akteuren ist es wichtig, die Erfolge von Projekten und Maßnahmen der Städtebauförderung sichtbar zu machen. Der Bund hat hierfür eine Wort-Bild-Marke entwickelt. Sie soll sich auf Bauschildern und Informationstafeln sowie in Print- und Online-Medien wiederfinden und so auf die Förderung durch Bund und Land im Rahmen der Städtebauförderung aufmerksam machen. Ein dazugehöriger Kommunikationsleitfaden dient als Hilfestellung zur Verwendung dieser Wort-Bild-Marke. Darin enthalten sind Angaben und Beispiele für die richtige Verwendung. Weitere Informationen und der Leitfaden sind der Internetseite www.staedtebaufoerderung.info zu entnehmen.

Daten zusammenstellen

Die Erhebung quantitativer Daten kann zu einem großen Teil über die kommunalen Statistiken abgedeckt werden. Weitere Quellen können Fachbehörden, Versorgungsunternehmen, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern sein.

In einigen Fällen ist eine eigene Erhebung notwendig. Vor allem die Analyse qualitativer Indikatoren erfordert einen höheren Aufwand der Datenerhebung. Sie stützt sich zum Beispiel auf Befragungen, deren Ergebnisse in Form von Meinungsbildern und Wertungen dargestellt werden.

Daten auswerten

Der wesentliche Arbeitsschritt innerhalb eines Monitorings ist die Auswertung und Interpretation der Indikatoren. Es gilt, aus den vorliegenden Ergebnissen positive oder negative Entwicklungen zu erkennen und entsprechende Handlungserfordernisse abzuleiten, die auch mit Blick auf Bedarfe und ggf. auch Ziele in die Aktualisierung des ISEK einfließen können.

Ein Vergleich der Indikatoren und Entwicklungen im Gebiet mit den Trends in der Gesamtstadt und vergleichbaren Teilräumen hilft dabei, Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die Ergebnisse sollten in einem Bericht festgehalten werden. Innerhalb des jeweiligen Steuerungsgremiums oder spezieller Fachgremien lassen sich darauf aufbauend Erfordernisse für die Anpassung des ISEK identifizieren und die weiteren Schritte planen. Es empfiehlt sich, die Ergebnisse auch in Auszügen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

Prozesserfolge bewerten

Gegenstand der Evaluierung sind die Einzelmaßnahmen sowie der gesamte Umsetzungsprozess. Die Evaluierung führt den beteiligten Akteuren Stärken und Schwächen vor Augen und hilft, den Arbeitserfolg realistisch einzuschätzen. Sie kann im laufenden Prozess, als Zwischenevaluierung oder nach Beendigung von Prozessen durchgeführt werden. Folgendes kann im Rahmen einer Evaluierung betrachtet werden:

- Gesamtprozess und einzelne Elemente,
- Prozesssteuerung und -koordination,
- Netzwerk,
- Umsetzung der Einzelprojekte,
- Ziele und Inhalte,
- Öffentlichkeitsarbeit und
- Beteiligung.

Nützlich kann auch ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch unter den Akteuren sein. Regelmäßige Treffen des Steuerungsgremiums, in denen der aktuelle Prozessstand oder die Zufriedenheit der einzelnen Teilnehmenden mit dem Entwicklungsprozess thematisiert werden, haben sich ebenfalls als hilfreich erwiesen.

Grundsätzlich kann die Evaluation im Rahmen einer Selbstevaluierung durchgeführt werden. Eine andere Form ist die Fremdevaluierung, bei der externe Unternehmen die Bewertung des Gesamtprojektes vorbereiten. Der Blick von außen liefert eine andere Perspektive und kann neue Sachverhalte zu Tage fördern. Der Kommune obliegt die Verantwortung, die Ergebnisse umzusetzen.



Für die Praxis: Arbeitshilfe zur Evaluierung der Städtebauförderung

Die Arbeitshilfe „Evaluierung der Städtebauförderung“ unterstützt Kommunen mit Anregungen zur Überprüfung der eigenen Herangehensweise. Zielrichtung und Wirksamkeit sind hier zentrale Stichworte: Wurden die gesetzten Ziele erreicht? Wurden die Mittel effektiv eingesetzt? Schritt für Schritt zeigt die Arbeitshilfe auf, wie Akteure Antworten auf diese Fragen finden. Der Internetseite www.staedtebaufoerderung.info sind weitere Informationen zu entnehmen.

Schlussfolgerungen für den weiteren Prozess ziehen

Für eine aussagefähige Schlussfolgerung ist eine Kombination verschiedener Evaluations-ebenen (Einzelmaßnahmen, Projekte, Prozess), Evaluierungsgegenstände (Einzelprojekte, Veranstaltungen, Gesamtprozess) und Evaluierungsansätze (Selbstevaluierung, Fremdevaluierung) hilfreich. Alle Evaluierungsformen haben eigene

Anwendungsbereiche und können sich sinnvoll ergänzen. Die Ergebnisse können auf mehreren Wegen genutzt werden: erstens lassen sich die nächsten Arbeitsschwerpunkte daraufhin auswählen und vorbereiten. Zweitens werden durch die Auswertung der Ergebnisse Problembereiche identifiziert. Drittens können die Ergebnisse für die Außendarstellung genutzt werden. Eine positive Berichterstattung über das bereits Erreichte illustriert den Projekterfolg in der Öffentlichkeit und zeigt den verschiedenen öffentlichen und privaten Fördergebern die erfolgreiche Verwendung ihrer Mittel. Auch das Erkennen und Beheben von Steuerungsdefiziten und die frühzeitige Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen sollte als Stärke eines guten Umsetzungsmanagements gewertet werden.



Aus der Praxis: Evaluierung des Innenstadtkonzeptes in Aachen

Auf der Grundlage der Evaluierung des Innenstadtkonzeptes 2002 hat die Stadt Aachen mit dessen Weiterentwicklung begonnen. Das Innenstadtkonzept 2022 knüpfte an bestehende Überlegungen an und entwickelte Lösungsvorschläge für die zukünftige Innenstadtentwicklung. Das Konzept definierte das Arbeitsprogramm für die nächsten zehn Jahre, schaffte die Voraussetzungen für öffentliche und private Investitionen und bildete die Grundlage für die Beantragung von Fördermitteln.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Aachen zu finden: www.aachen.de

Abbildung 13: Methoden der Evaluierung



Quelle: Eigene Darstellung nach Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

4.4 Aktualisierung des ISEK

Jedes ISEK sollte darauf ausgelegt sein, in Teilen oder als Ganzes fortgeschrieben und damit aktuell gehalten zu werden. Eine Fortschreibung sichert langfristig den Erfolg des eingeschlagenen Wegs und sollte spätestens am Ende des zeitlichen Planungshorizontes erfolgen. Die Integration neuer Entwicklungen und Rahmenbedingungen in den Planungs- und Umsetzungsprozess ist aufgrund der Umsetzungsdauer notwendig und wirkt sich erfolgsfördernd aus.

Fortschreibungen anlassbezogen durchführen

Als Anlässe für Fortschreibungen erweisen sich unter anderem:

- Fortschritte im Prozess der Gebietsentwicklung,
- grundlegende strukturelle Veränderungen im Gebiet (z. B. Betriebsschließungen oder Neuausweisungen von Wohnbauland),
- veränderte Herausforderungen bzw. deren Bedeutungszuwachs,
- die Ergänzung neuer Projekte,
- das Nichtzustandekommen bestimmter, grundlegender Einzelmaßnahmen,
- Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit, der Bürgerbeteiligung und deren Aktivierung sowie politischer Entscheidungen,
- fachpolitische Entscheidungen,
- Erkenntnisse aus Monitoring und Evaluation sowie
- Veränderungen der Haushaltslage.

Den richtigen Zeitpunkt finden

In den Förderrichtlinien der Länder können Zeitpunkte festgelegt sein, zu denen eine Fortschreibung zwingend durchzuführen ist. Sie sind den entsprechenden Richtlinien zu entnehmen. Grundsätzlich sollte regelmäßig, zum Beispiel mit der jährlichen Bekanntmachung aktueller statistischer Daten, die Aktualität eines ISEK mit den darin festgestellten Annahmen und Zielsetzungen überprüft werden. Hierauf kann die Entscheidung einer Fortschreibung getroffen werden. Bei der Fortschreibung sollte der integrierte Ansatz weiterverfolgt werden.

Die Fortschreibung berücksichtigt vergleichbare Schritte wie die Erarbeitung eines ISEK unter Berücksichtigung einer retrospektiven Betrachtung:

- Analyse der aktuellen Situation,
- Zwischenbilanzierung hinsichtlich des erfolgten Gebietsentwicklungsprozesses,
- Schlussfolgerung zur strategischen Nachsteuerung,
- Weiterentwicklung der Verfahrens- und Prozesssteuerung,
- Weiterentwicklung der Bürgerbeteiligung und -aktivierung,
- Fortschreibung der Projekte und
- Neuerstellung oder Anpassung der Kosten- und Finanzierungsübersicht.

Hierbei sollte das Augenmerk vor allem den Veränderungen der Rahmenbedingungen gelten sowie deren Auswirkungen auf Ziele und Projekte. Die Fortschreibung bietet zudem eine Möglichkeit, neue Themen oder Handlungsfelder für das jeweilige Gebiet zu positionieren und auf neue Herausforderungen zu reagieren.

4.5 Abschluss und Abrechnung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen

Die Kommunen müssen eine städtebauliche Gesamtmaßnahme abrechnen, nachdem sie beendet oder abgebrochen wurde. Die Bestimmungen zum formalen Abschluss und zur Abrechnung ergeben sich aus den jeweiligen Förderrichtlinien der Länder und sollten bei der zuständigen Behörde rechtzeitig erfragt werden. Um die Kommunen beim Abrechnungsverfahren zu unterstützen, bieten Bund und Länder regelmäßig Wissenstransferveranstaltungen zum Thema an. Weitere Informationen sind den Broschüren zahlreicher Länder zur Thematik sowie der Internetseite www.staedtebaufoerderung.info zu entnehmen.

4.6 Verstetigung

Die Förder- und Durchführungsdauer der städtebaulichen Gesamtmaßnahme ist zeitlich befristet. Bund und Länder haben ein hohes Interesse an einer zügigen Durchführung der Gesamtmaßnahmen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Durchführung einer Gesamtmaßnahme teilweise längere Zeit benötigt und auch bei Ausfinanzierung der Gesamtmaßnahmen die Situation im Gebiet nicht immer konsolidiert, sondern noch labil ist. Für eine Stabilisierung ist vielfach eine weitergehende Intervention im Gebiet und damit eine Verstetigung der Ansätze notwendig. Dafür sind frühzeitig Überlegungen für die Zeit nach dem Auslaufen der Städtebauförderung anzustellen. Die Grundlagen für eine Verstetigung der angestoßenen Entwicklungsprozesse lassen sich bereits im ISEK legen.

Prozesse verstetigen

Nicht alle Projekte können über die Förderphase hinaus fortgeführt werden. Nicht jede



Wichtige Hinweise für die Abrechnung

- Erfordernis der Schlussabrechnung von Anfang an im Auge behalten (z. B. Dokumentation von Beginn an)
- (Interne) Zwischenabrechnungen helfen bei der Schlussabrechnung und können nachfolgende Probleme verhindern
- kontinuierlicher Vollzug, Einbau in das Alltagsgeschäft und gute Dokumentenablage und -sicherung erleichtern die Abrechnungen
- Dokumentation des Erreichten (Abschlussbericht, ggf. Evaluation) bilden gute Grundlage
- Beachtung einer programmscharfen Abrechnung bei überlagernden Gebietskulissen
- Ausgleichsbeträge bei städtebaulichen Entwicklungs- und Sanierungsmaßnahmen zeitnah erheben oder ggf. über Ablösevereinbarungen (schon vor Abschluss der Sanierungsmaßnahme) geltend machen (konsenssuchende Vorgehensweise)

organisatorische Struktur lässt sich erhalten. Deshalb sollten frühzeitig Strukturen und Projekte identifiziert werden, die eine hohe Bedeutung für die Gebietsentwicklung über die Förderphase hinaus haben. So lassen sich gezielt und frühzeitig Vereinbarungen zur Fortführung von Projekten und Maßnahmen treffen. Bestehende und bewährte Trägerschaften sollten dabei nach Möglichkeit erhalten bleiben. Ggf. sind aber auch neue Trägerschaften zu entwickeln.

Hierfür kommen zum Beispiel folgende Akteure in Frage:

- Wohnungsunternehmen,
- Vereine,
- soziale Einrichtungen, Wohlfahrtsverbände oder Kirchen,
- Bildungseinrichtungen,
- Stiftungen,
- Standortgemeinschaften und
- Bewohnerinnen und Bewohner.

Insbesondere Vereine und Initiativen tragen zur Sicherung der lokalen Aktivitäten bei. Ihr Engagement kann zum Beispiel durch finanzielle Förderung oder durch vorhandene Lenkungs-, Koordinations- oder Kooperationsstrukturen unterstützt werden. Auch die Weiterführung eines Verfügungsfonds motiviert zu anhaltender Beteiligung.

Folgende Fragen sind dafür zu klären:

- Muss für die Verstetigung eines Beteiligungsgremiums eine neue Organisation oder Organisationsform gegründet werden?
- Welche Unterstützungsbedarfe haben Vereine und Initiativen für die Verstetigung ihrer Arbeit und Aktivitäten?
- Welchen Beitrag können Behörden, die Wohnungswirtschaft, andere Wirtschaftsakteure, Stiftungen und Vereine zur Verstetigung leisten?

Gebietsmanagement verstetigen

Mit Beendigung der Förderphase ändern sich die finanziellen Rahmenbedingungen grundlegend. Die Beauftragung eines externen Gebietsmanagements endet in der Regel. Viele Aufgaben fallen zurück an die zuständige Verwaltung.

Eine Fortführung des Gebietsmanagements kann sinnvoll sein. Auf diese Weise bleiben der Bewohnerschaft feste Ansprechpersonen erhalten und vertraute Räumlichkeiten nutzbar. Entstandene Netzwerke werden zudem gefestigt. Vor allem aber bleibt auf diese Weise das einmal gewonnene Wissen über Strukturen, Netzwerke und Prozesse erhalten. Räumliche Nähe und bestehende Kontakte sorgen dafür, dass neu auftretende Probleme und unerwünschte Entwicklungen im Gebiet frühzeitig erkannt werden.

Die Finanzierung des Gebietsmanagements über die eigentliche Förderphase hinaus stellt eine besondere Herausforderung dar. Fehlen finanzielle und personelle Ressourcen in der Kommune, sollten frühzeitig neue Trägerschaften geprüft werden. Sie sollten das vorhandene Engagement von Unternehmen, Verbänden, Kirchen sowie Bürgerinnen und Bürgern aufgreifen und fortführen.



Aus der Praxis: Verstetigung der Stadtteilarbeit in Gießen

Zur Verstetigung der Stadtteilarbeit und zur Schaffung einer tragfähigen Beteiligungsstruktur über die Programmlaufzeit hinaus gründete sich der Nordstadtverein e.V. als Bürger- und Akteursverein, der allen Interessierten offensteht. Bewohnerschaft und soziale Akteure, Glaubensgemeinschaften und Politik arbeiten gemeinsam im Verein zusammen und bestimmen die Geschicke des Stadtteils mit.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Gießen zu finden:

www.giessen.de

Weiterführende Informationen

Leitfäden der Länder

Bayern

- Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr (Herausgeber): 50 Jahre Städtebauförderung in Bayern. Gemeinsam Orte gestalten. München 2021
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. 7 Arbeitsblätter.

Berlin

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen Berlin (Herausgeber): Lebendige Zentren und Quartiere. Programmleitfaden. Berlin 2023
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin (Herausgeber): Nachhaltige Erneuerung. Programmleitfaden. Berlin 2021
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin (Herausgeber): Sozialer Zusammenhalt. Programmleitfaden. Berlin 2021
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Herausgeber): Ausführungsvorschriften zur Ermittlung der sanierungsbedingten Bodenwerterhöhung und zur Festsetzung von Ausgleichsbeträgen nach §§ 152 bis 155 des Baugesetzbuchs (AV Ausgleichsbeträge). Berlin 2015

Brandenburg

- Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung des Landes Brandenburg (Herausgeber): „Brandenburger Städte: Lebenswert und zukunftsfest“ Strategie Stadtentwicklung und Wohnen. Potsdam 2021
- Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung des Landes Brandenburg (Herausgeber): Arbeitshilfe zur Erstellung und Fortschreibung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) im Land Brandenburg. Potsdam 2021

- Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung des Landes Brandenburg (Herausgeber): Förderung von Städtebaulichen Gesamtmaßnahmen der Interkommunalen Kooperation (IKK) im Rahmen der drei Regelprogramme der Verwaltungsvereinbarung zur Städtebauförderung (VV Städtebauförderung). Ohne Ort, ohne Datum

Hamburg

- Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen der Freien und Hansestadt Hamburg (Herausgeber): Rahmenprogramm Integrierte Stadtentwicklung (RISE). Leitfaden für die Praxis. Hamburg 2022
- Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen der Freien und Hansestadt Hamburg (Herausgeber): Rahmenprogramm Integrierte Stadtentwicklung. Globalrichtlinie RISE. Leitfaden für die Praxis. Hamburg 2022

Hessen

- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (Herausgeber): Anreizförderung in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe. Wiesbaden 2022
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (Herausgeber): Verfügungsfonds im Rahmen der Städtebauförderung in Hessen. Eine Arbeitshilfe. Wiesbaden 2021
- Servicestelle HEGISS (Herausgeber): Leitfaden zum Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt. Eine Arbeitshilfe. Wiesbaden 2019.
- Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt (Herausgeber): Leitfaden zur Erarbeitung integrierter Städtebaulicher Entwicklungskonzepte (ISEK) im Städtebaulichen Denkmalschutz. Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Wiesbaden 2017
- Servicestelle HEGISS (Herausgeber): Leitfaden zur Erarbeitung Integrierter städtebaulicher Entwicklungskonzepte in der Sozialen Stadt. Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Wiesbaden 2016.

Niedersachsen

- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Bauen und Digitalisierung (Herausgeber): Einführungshilfe zur Neufassung der R-StBauF 2022. Hannover 2022

Nordrhein-Westfalen

- Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Studie zur Städtebauförderung: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Fördermittelbeantragung, -bewilligung und -abrechnung. Dortmund 2016.

- Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln. Eine Arbeitshilfe zur Erstellung von integrierten Handlungskonzepten. Dortmund 2016
- Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Integrierte Handlungskonzepte in der Stadtentwicklung. Leitfaden für Planerinnen und Planer. Düsseldorf 2012

Saarland

- Ministerium für Inneres und Sport Saarland (Herausgeber): Integrierte Gemeindeentwicklungskonzepte. Leitfaden für Städte und Gemeinden im Saarland. Saarbrücken 2008

Sachsen

- Sächsisches Staatsministeriums des Innern (Herausgeber): Stadtentwicklungskonzepte als Steuerungsinstrument der Städtebauförderung – eine vergleichende Betrachtung im Freistaat Sachsen – Kommunale Arbeitshilfe. Dresden 2013

Sachsen-Anhalt

- Ministerium für Infrastruktur und Digitales (Herausgeber): Städtebauförderung in Sachsen-Anhalt. Informationen für Kommunen und private Eigentümer. Magdeburg 2022

Thüringen

- Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr: Leitfaden zur Erarbeitung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten (ISEK). Erfurt 2008

Verwaltungsvereinbarung und Programmstrategien

- Bauministerkonferenz des Bundes und der Länder: Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2022 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen, (VV Städtebauförderung 2022). Berlin 2022
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauen (Herausgeber): Programmstrategie Städtebauförderungsprogramm Lebendige Zentren. Berlin 2023
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauen (Herausgeber): Programmstrategie Städtebauförderungsprogramm Sozialer Zusammenhalt. Berlin 2022
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauen (Herausgeber): Programmstrategie Städtebauförderungsprogramm Wachstum und nachhaltige Erneuerung. Berlin 2022

Ausgewählte Literatur

- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Handlungsempfehlungen für die Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte. Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Bonn 2023
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Herausgeber): Städtebauförderung – Kommunikationsleitfaden. Berlin 2022
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Bericht zur Städtebauförderung 2020/21. Bonn 2022
- Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Herausgeber): Migration, Integration und Teilhabe in integrierten Konzepten der Stadtentwicklung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis. Berlin 2022
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Herausgeber): Städtebauförderung 2021 – Informationen zu den Förderprogrammen. Berlin 2021
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Neue Qualitäten in Stadt- und Ortsteilzentren. Bonn 2021
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Green Urban Labs. Strategien und Ansätze für die kommunale Grünentwicklung. Bonn 2021
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Herausgeber): Strategien der Innenentwicklung. Lebendige und nutzungsgemischte Wohn- und Versorgungsstandorte in kleineren Städten und Gemeinden. Eine Arbeitshilfe. Berlin 2021
- Deutscher Städtetag (DST): Die Stadt der Zukunft mit Daten gestalten. Souveräne Städte – nachhaltige Investitionen in Dateninfrastrukturen. Köln/Berlin 2021
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Herausgeber): Kurzanleitung zum Anlegen und zum Ausfüllen von elektronischen Begleitinformationen (eBi) zu Gesamtmaßnahmen der Städtebauförderung. Berlin 2020
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Verfügungsfonds in kleineren Städten und Gemeinden: Eine Arbeitshilfe. Bonn 2020
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Schwerpunktthema „Planungswettbewerbe und Konzeptvergaben im Stadtumbau“. Bonn 2020
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Aktivierung von Innenentwicklungspotenzialen in wachsenden Kommunen. Erhebung und Erprobung von Bausteinen eines aktiven Managements. Bonn 2020

- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Herausgeber): Neue Partner für die Quartiersentwicklung. Berlin 2019
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Herausgeber): Grün in der Stadt – Maßnahmen zur Grün- und Freiraumentwicklung im Rahmen der Städtebauförderung. Berlin 2019
- Deutscher Städtetag (DST): Anpassung an den Klimawandel in den Städten. Forderungen, Hinweise und Anregungen. Köln/Berlin 2019
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Interkommunale Kooperation in der Städtebauförderung. Bonn 2018
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Handlungsziele für Stadtgrün und deren empirische Evidenz. Indikatoren, Kenn- und Orientierungswerte. Bonn 2017
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Herausgeber): Quartiersmanagement Soziale Stadt. Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort. Bonn 2016
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Klimaresilienter Stadtumbau. Bonn 2016
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Klimaschutz und Klimaanpassung im Stadtumbau Ost und West. Bonn 2016
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge. Ein Praxisleitfaden. Bonn 2015
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Benachteiligte Quartiere gemeinsam unterstützen – Eine Arbeitshilfe für die kommunale Praxis zur Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen. Berlin 2015
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Gemeinschaftsgärten im Quartier. Handlungsleitfaden für Kommunen. Berlin 2015
- Deutscher Städtetag (DST): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Köln/Berlin 2015
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Herausgeber): Auswertung von kommunalen Selbstevaluationen. Bonn 2015

- Deutscher Städtetag (DST): Planungs- und Baukultur in der integrierten Stadtentwicklung. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Köln/Berlin 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Herausgeber): Nutzerhandbuch Elektronisches Monitoring (eMo). Bonn 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Verwahrloste Immobilien. Leitfaden zum Einsatz von Rechtsinstrumenten beim Umgang mit verwaehrlosten Immobilien – „Schrottimmobilien“. 2. Auflage, Berlin 2014
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Verfügungsfonds in der Städtebauförderung. Bonn 2013
- Deutscher Städtetag (DST): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement – Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung. Köln/Berlin 2013
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Region schafft Zukunft – Ländliche Infrastruktur aktiv gestalten. Berlin 2012
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Evaluierung der Städtebauförderung. Kommunale Arbeitshilfe. Bonn 2011

Internet

- www.staedtebaufoerderung.info
- www.bmwsb.bund.de
- www.bbsr.bund.de
- www.foerderdatenbank.de
- www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de

Kontakte der Landesministerien

Baden-Württemberg

→ Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen
Theodor-Heuss-Straße 4 · 70173 Stuttgart · Telefon: 0711/123-0

Bayern

→ Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr
Franz-Josef-Strauß-Ring 4 · 80539 München · Telefon: 089/21 92-02

Berlin

→ Senatsverwaltung für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
Fehrbelliner Platz 4 · 10707 Berlin · Telefon: 030/901 39-30 00

Brandenburg

→ Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung
Henning-von-Tresckow-Straße 2-8 · 14467 Potsdam · Telefon: 03 331/866-80 00

Bremen

→ Senatorin für Klimaschutz, Umwelt, Mobilität, Stadtentwicklung und Wohnungsbau
Contrescarpe 72 · 28195 Bremen · Telefon: 0421/36 19 10 00

Hamburg

→ Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen
Neuenfelder Straße 19 · 21109 Hamburg · Telefon: 040/428 40-0

Hessen

→ Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen
Kaiser-Friedrich-Ring 45 · 65185 Wiesbaden · Telefon: 0611/815-0

Mecklenburg-Vorpommern

→ Ministerium für Inneres, Bau und Digitalisierung
Alexandrinestraße 1 · 19055 Schwerin · Telefon: 0385/588-0

Niedersachsen

→ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Bauen und Digitalisierung
Friedrichswall 1 · 30169 Hannover · Telefon: 0511/120-0

Nordrhein-Westfalen

→ Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung
Jürgenplatz 1 · 40219 Düsseldorf · Telefon: 0211/86 18-50

Rheinland-Pfalz

→ Ministerium des Innern und für Sport
Schillerplatz 3 – 5 · 55116 Mainz · Telefon: 06131/16-0

Saarland

→ Ministerium für Inneres, Bauen und Sport
Franz-Josef-Röder-Straße 21 · 66119 Saarbrücken · Telefon: 0681/501 00

Sachsen

→ Sächsisches Staatsministerium für Regionalentwicklung
Archivstraße 1 · 01097 Dresden · Telefon: 0351/56 40

Sachsen-Anhalt

→ Ministerium für Infrastruktur und Digitales
Turmschanzenstraße 30 · 39114 Magdeburg · Telefon: 0391/567-01

Schleswig-Holstein

→ Ministerium für Inneres, Kommunales, Wohnen und Sport
Düsternbrooker Weg 92 · 24105 Kiel · Telefon: 0431/988-0

Thüringen

→ Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft
Werner-Seelenbinder-Str. 8 · 99096 Erfurt · Telefon: 0361/411-1000

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)
Internet: www.bmwsb.bund.de

Stand

April 2023, 3. aktualisierte Auflage

Fachliche Bearbeitung

Schulten Stadt- und Raumentwicklung (1. Fassung 2016)
empirica ag (2. Fassung: Aktualisierung und Weiterentwicklung 2023)
Ludger Baba, Daniela Brose

Gestaltung

Mia Sedding, Individual Berlin

Bildnachweis

Lara Lenze / S. 16
iStock.com/AndreyPopov / S. 26
iStock.com/CBCK-Christine / S. 47
iStock.com/travelview / S. 6
iStock.com/Varghona / S. 43
Viktoria Pätzold Fotografie / Titelseite, S. 38
Benjamin Pritzkeleit / S. 24, S. 34
pxhere.com / S. 4

Weitere Publikationen der Bundesregierung zum Herunterladen und zum Bestellen finden Sie ebenfalls unter:
www.bundesregierung.de/publikationen

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben.
Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.



www.bmwsb.bund.de