

**Positionspapier**

**Integrierte Stadtentwicklungsplanung und  
Stadtentwicklungsmanagement –  
Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung**

Gebilligt vom Präsidium des Deutschen Städtetages in seiner  
383. Sitzung am 22. März 2011 in Hannover

- 1. Renaissance integrierter Stadtentwicklungskonzepte**
  - 2. Rahmenbedingungen und Herausforderungen**
  - 3. Integrierte Stadtentwicklungsplanung**
    - 3.1 Bedeutung und generelle Ziele**
    - 3.2 Funktion im Planungssystem und Handlungsfelder**
    - 3.3 Aufgaben und Bausteine**
    - 3.4 Akteure, Planungsprozess und Kommunikation**
    - 3.5 Organisation und Ressourcen**
  - 4. Stadtentwicklungsmanagement**
  - 5. Empfehlungen und Forderungen**
- Anhang**
- A. Ausgewählte integrierte Stadtentwicklungskonzepte**
  - B. Literatur**

**Arbeitsgruppe der Fachkommission „Stadtentwicklungsplanung“:**

Dr. Werner Heinz, Maria Kröger, Dr. Petra Morschheuser,  
Dr. Hermann-Lambert Oediger, Stephan Reiß-Schmidt (Leitung),  
Hartmut Thielen, Reinhard Wölpert

## 1. Renaissance integrierter Stadtentwicklungskonzepte

Städte auch künftig Zentren von Wissen, Kreativität und wirtschaftlicher Dynamik

Die Städte sind auch in Zukunft als Orte von Wissen und Kreativität die Treiber der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Für die Stadtentwicklungspolitik sind die kommenden Jahre eine besondere Bewährungsprobe: die trotz Wirtschaftswachstum zunehmende soziale und räumliche Ungleichheit, die in vielen Städten noch immer hohe Arbeitslosigkeit, der demografische und soziale Wandel der Stadtgesellschaft sowie der Klimawandel stellen hohe Anforderungen an die Gestaltungs- und Steuerungsfähigkeit der Städte. Die strukturelle Krise der Kommunalfinanzen und die weiterhin stark schwankenden Gewerbesteuererinnahmen bergen große Risiken für die finanziellen Handlungsmöglichkeiten der Städte.

Bewährungsprobe für die Stadtentwicklung durch aktuelle Herausforderungen

Hohe Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an räumliche und soziale Chancengleichheit

Die Bürgerinnen und Bürger erwarten indes eher mehr als weniger Leistungen. Gefordert wird Chancengleichheit für Stadtteile und unterschiedliche soziale Gruppen und Generationen, für Frauen und Männer. Widersprüchliche soziale, ökonomische und ökologische Ziele sind für eine nachhaltige Stadtentwicklung ins Gleichgewicht zu bringen. In dieser Situation müssen die Kräfte der Städte mobilisiert, kommunale Selbstverwaltung und Daseinsvorsorge gestärkt werden. Die lokale Ebene bestimmt zwar nicht die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die gesellschaftliche Entwicklung, Städte können jedoch Kreativität und Innovationen vor Ort aktivieren und ihre Handlungsspielräume durch langfristige und integrierte Strategien klug nutzen.

Kommunale Selbstverwaltung durch nachhaltige, integrierte Stadtentwicklung stärken

Die Stadtentwicklungskultur war in den vergangenen Jahrzehnten durch den Wechsel zwischen systematischer Planung und einem eher situativen und projektbezogenen Inkrementalismus geprägt. Bereits in den 1960er, vor allem aber in den 1970er Jahren hatte die integrierte Stadtentwicklung eine erste Hochphase, nur wenige Konzepte waren aber hinreichend umsetzungsorientiert. Stadtentwicklungspläne blieben als zu aufwändig und realitätsfern nicht selten in den Schubladen. Nach zwanzig Jahren, in denen Ansätze wie Planung durch (große) Projekte, Stadtteilplanung, sektorale Konzepte, basisorientierte Prozesse im Rahmen der lokalen Agenda 21 bzw. der Leitbildentwicklung, Stadtmarketing oder Stadtumbaukonzepte mehr oder weniger erfolgreich erprobt wurden, kam es unter stark veränderten Rahmenbedingungen seit den 1990er Jahre zu einer zweiten Blüte integrierter strategischer Konzepte für Städte und Stadtregionen.

Grenzen großer Projekte und sektoraler Planung – Renaissance integrierter Stadtentwicklungskonzepte

Nicht zufällig wird in den letzten Jahren immer häufiger auf Kongressen und in Fachpublikationen über eine *Renaissance der integrierten Stadtentwicklungsplanung* diskutiert - sie gehört mittlerweile in Europa wieder zum selbstverständlichen Standard. Vor dem Hintergrund einer regional sehr differenzierten Wirtschaftsstruktur und Bevölkerungsdynamik erfüllt das Leitbild der räumlich kompakten,utzungsgemischten, sozial und kulturell integrierenden *Europäischen Stadt* wohl am besten die Anforderungen an eine nachhaltige Stadtentwicklung. Die *Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt*, die am 24. Mai 2007 auf dem informellen Treffen der europäischen Städtebauminister verabschiedet wurde, unterstreicht die Bedeutung der Städte für die Entwicklung Europas. Sie empfiehlt eine Strategie der integrierten Stadtentwicklung, um knappe Ressourcen wirkungsvoll zu bündeln und der Ausgrenzung benachteiligter Stadtgebiete entgegenzuwirken. Mit der *Toledo Declaration* der EU-Städtebauminister vom 22. Juni 2010 wurde diese Strategie der integrierten Stadtentwicklung und -erneuerung bestätigt.

*Leipzig Charta* und *Toledo Declaration* fordern integrierte Strategien für Europas Städte

Initiative „Nationale Stadtentwicklungs politik“ als Forum innovativer Konzepte

Vor diesem Hintergrund haben das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, die Bauministerkonferenz der Länder und die kommunalen Spitzenverbände 2007 gemeinsam unter dem Titel *Nationale Stadtentwicklungspolitik* eine Initiative für integrierte und innovative Stadtentwicklung gestartet. Sie greift die Komplexität von Stadtentwicklungsprozessen auf und thematisiert mit Projekten, Wettbewerben, Kongressen und Ausstellungen die dringend erforderliche Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren. Innovative Konzepte werden damit erfolgreich unterstützt und in einen bundesweiten Erfahrungsaustausch eingebracht.

Positionspapiere der FK Stadtentwicklungsplanung 1991 - 2003 - 2011

Die **Fachkommission Stadtentwicklungsplanung** des Deutschen Städtetages, in der die Leiterinnen und Leiter von Stadtentwicklungsdienststellen aus rund 30 deutschen Städten unterschiedlicher Größenordnung zusammenarbeiten, hatte mit dem Positionspapier *„Steuerung der Stadtentwicklung – Eine wichtige Aufgabe für die Städte im Westen wie im Osten Deutschlands“* bereits 1991 eine Arbeitshilfe vor allem für die Städte in den neuen Bundesländern vorgelegt. Im Jahr 2003 folgte eine grundlegende Positionsbestimmung der Stadtentwicklungsplanung unter dem Titel *„Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement“*. Nunmehr möchte die Fachkommission mit der vorliegenden erweiterten Neufassung dieses Papiers wiederum dazu beitragen, die künftigen Herausforderungen der Stadtentwicklungspolitik zu erkennen und unter erschwerten Rahmenbedingungen methodisch und gezielt anzugehen.

## 2. Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Spürbare Folgen der Globalisierung, strukturelle Risiken und kommunale Finanzkrise

Wachsende Herausforderungen bei zunehmender Prognoseunsicherheit und reduzierten finanziellen Handlungsspielräumen - so muss die Ausgangssituation im Jahr 2011 für die meisten deutschen Kommunen beschrieben werden. Wirtschafts- und finanzpolitisch schlagen die Folgewirkungen der weltweiten Krise der Finanzmärkte und der Realwirtschaft zeitversetzt massiv auf die Kommunen durch. Konzentrations- und Schrumpfungprozesse oder Insolvenzen werden die wirtschaftliche Entwicklung auch weiterhin begleiten.

Die Städte spüren die Konsequenzen der Globalisierung unmittelbar: So sind die Gewerbesteuererinnahmen in der Folge des Abschwungs zum Teil dramatisch eingebrochen - bundesweit lag der Rückgang 2009 bei rund 18 Prozent. Gleichzeitig stiegen die Sozialausgaben der Kommunen auf einen Stand von rund 40 Milliarden Euro bundesweit und waren damit 2009 doppelt so hoch wie Anfang der 1990er Jahre. Die derzeitige Stabilisierung und die positiven Prognosen für 2011 dürfen nicht über die nach wie vor hohen Risikofaktoren der kommunalen Einnahmen hinwegtäuschen. Die Schwankungen der Gewerbesteuererinnahmen führen mittelfristig zu erheblicher Planungsunsicherheit. Auch wenn von Arbeitsmarktexperten für Mitte 2011 bundesweit weniger als drei Millionen Arbeitslose erwartet werden, bestehen in vielen Städten und Regionen weiterhin erhebliche Risiken für den lokalen Arbeitsmarkt - insbesondere für ältere und geringer qualifizierte Beschäftigte - und damit auch für die kommunalen Sozialausgaben.

Kommunalpolitik zwischen Legitimationskrise, Marktversagen und Relevanzgewinn öffentlichen Handelns

Gesellschaftspolitisch ist die Situation durch verschiedene, zum Teil gegenläufige Entwicklungen gekennzeichnet – so auf der einen Seite durch ein Legitimationsdefizit des Staates, das sich z. B. in sinkender Wahlbeteiligung auch bei Kommunalwahlen ausdrückt. Das in den jüngsten Finanzmarkt- und Immobilienkrisen offensichtliche Versagen von Marktmechanis-

men hat dem öffentlichen Handeln und der politischen Kontrolle der globalisierten Märkte neue Bedeutung verliehen.

Nachhaltige Stadtentwicklung als zukunftsfähiges und stimulierendes Paradigma

Schließlich kennzeichnet die Suche nach Wegen zu einer *nachhaltigen Entwicklung* den kommunalen Handlungsrahmen. Die Erhaltung der Lebensgrundlagen für kommende Generationen und ein schonender Umgang mit Ressourcen sind heute die Basis für wirtschaftliches und administratives Handeln sowie für die Sicherung des sozialen Wohlstands. Gleichzeitig erkennen immer mehr Unternehmen die ökonomischen Chancen, die diese Entwicklung beinhaltet – Nachhaltigkeit ist auch ein Wirtschaftsfaktor und ein Treiber für attraktive Städte mit hoher Lebensqualität.

Europa bestimmt zunehmend den Rahmen kommunaler Aufgabenwahrnehmung

Mit der *Europäischen Union* ist eine weitere Politik- und Verwaltungsebene geschaffen worden, die mit ihren Rechtssetzungen mittel- und unmittelbar Einfluss auf eine wachsende Zahl kommunaler Aufgabenfelder nimmt. Etwa 75 Prozent der EU-Verordnungen und Richtlinien müssen auf regionaler und kommunaler Ebene beachtet und umgesetzt werden. Gleichzeitig stellt die EU durch ihre Liberalisierungs- und Wettbewerbspolitik das traditionelle, dem Gemeinwohl verpflichtete Aufgabenverständnis deutscher Städte zunehmend in Frage.

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Rahmenbedingungen kommunalen Handelns gewinnen in Zukunft sieben Herausforderungen für Städte und Stadtregionen besondere Brisanz:

Wissensökonomie verschärft den Wettbewerb der Städte und Regionen

- Mit der **Globalisierung der Märkte** geht eine zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft einher. Gleichzeitig setzt sich der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft fort. Dadurch verschärft sich der Wettbewerb der Städte und Regionen untereinander – um Unternehmen, um qualifizierte Kräfte für diese Unternehmen, um kreative Köpfe, um Familien. Unternehmen werden standortunabhängiger und anonymer, ihre lokalen Bindungen werden geringer. Beschäftigte sehen sich oftmals Entscheidungen über ihre Arbeitsplätze ausgesetzt, die an weit entfernten Orten getroffen werden. Damit gewinnen kleine und mittelständische Unternehmen und die lokale Ökonomie (wieder) an Bedeutung für die Städte.

Lokale Ökonomie gewinnt an Bedeutung

- **Verschärfte Einkommenspolarisierung** und steigende Zahlen armer und sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen begleiten den wirtschaftlichen Strukturwandel bereits seit den 1980er Jahren. Dem Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung von 2009 zufolge gelten in Deutschland 14,3 Prozent aller Haushalte als arm. **Arbeitslosigkeit** sowie eine Erosion der tradierten Normalarbeitsverhältnisse mit einer Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse in Form von Zeit- und Leiharbeit oder Minijobs bleiben trotz der bundesweit abnehmenden Arbeitslosenquote ein bedeutender sozialer Risikofaktor - vor allem für ältere und geringer qualifizierte Beschäftigte. Im Ergebnis führt dies zu gebrochenen Erwerbsbiographien und zum Rückgang der Bindungen von immer mehr Erwerbstätigen an Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitsort. Gleichzeitig wird Arbeitsmigration zu einer gesellschaftlichen Realität, verbunden mit einer zunehmenden Zahl arbeitsmarktbedingt Alleinlebender. Erwerbsarbeit verliert immer stärker auch ihre Funktion als „Bindemittel“ zur Gesellschaft und als stabile materielle Lebensgrundlage. Von diesen Risiken sind verschiedene Regionen, Städte, Stadtteile und Gruppen - wie etwa Bürgerinnen

Armut, prekäre Beschäftigung und Arbeitslosigkeit polarisieren die Stadtgesellschaft

Ungleiche soziale und räumliche Verteilung von Risiken

und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund, Frauen und Männer, junge und ältere Menschen - in sehr unterschiedlicher Weise betroffen.

Bildung als Schlüsselfaktor für Integration und soziales Gleichgewicht

- **Bildungsarmut** macht heute einen wesentlichen Anteil von Armut an sich aus, umgekehrt ist Bildung eine essentielle Voraussetzung für sozialen Aufstieg. Jugendliche ohne Schulabschluss, Probleme beim Übergang Schule/Beruf oder fehlende Sprachkompetenz nicht nur bei Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund beschreiben nur exemplarisch die Herausforderungen, vor denen die Städte hier stehen. Individuelle Defizite führen in der Summe zu Arbeitslosigkeit, zu sozialer Segregation und zu volkswirtschaftlichen Nachteilen.
- **Die Stadtgesellschaft wird fragiler** und ist von Individualisierung und Abschottung gekennzeichnet. Ökonomische, soziale und ethnische Unterschiede können zu Parallelgesellschaften in den Städten führen, die Integrationsleistung der Stadtgesellschaft nimmt ab. Die Bedeutung des Stadtviertels als der zentralen Integrationsebene wächst; es entstehen neue Anforderungen an die Sozialraumorientierung von Stadtentwicklungsplanung und Stadtumbaustrategien. Sinkende Wahlbeteiligung und der Relevanzverlust der großen Volksparteien sind deutliche Indikatoren für ein rückläufiges Interesse am kommunalen Geschehen in Teilen der Bevölkerung. Gleichzeitig, oft jedoch in andern Bevölkerungsgruppen, gewinnen neue Formen bürgerschaftlichen Engagements an Bedeutung. Direkte Beteiligung z.B. durch Bürgerentscheide und Bürgerhaushalte sind Beispiele dafür, wie sich sozial abgesicherte und gut informierte Bevölkerungsgruppen aktiv in kommunale Prozesse einbringen.
- **Der soziale und demografische Wandel**, d.h. die Entwicklung von Einwohnerzahlen, Altersstruktur und Lebensweisen, ist für alle Städte eine zentrale Herausforderung - allerdings mit örtlich und regional sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Einer größer werdenden Gruppe von Kommunen mit steigendem Altersdurchschnitt und abnehmender Einwohnerzahl steht eine kleinere Gruppe von wachsenden Städten gegenüber. Ein Teil dieses Wachstums resultiert u. a. auch aus Wanderungen aus den ostdeutschen Regionen in die prosperierenden Regionen Süd- bzw. Westdeutschlands. Aber auch die Kernstädte dieser Regionen sind zum Teil von selektiver Abwanderung betroffen – insbesondere junge und gut qualifizierte Gruppen nehmen selbst in manchen Wachstumsräumen ab. Wohnungs- und Arbeitsmarkt, Infrastrukturbedarf und -auslastung sind direkt von demografischen Entwicklungen abhängig. „Demografiefestigkeit“ wird deshalb zum wesentlichen Prüfkriterium für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Eine weiterhin anhaltende Suburbanisierung von Einwohnern und Arbeitsplätzen erfordert in vielen Stadtregionen zudem eine Verstärkung von interkommunaler Kooperation und einen fairen Vorteils- und Lastenausgleich zwischen Kernstadt und Umland.
- Der **Klimawandel** manifestiert sich auch auf kommunaler Ebene. Städte haben einen hohen Anteil am Energieverbrauch durch Gebäude, Produktion und Verkehr; ein Großteil der klimaschädlichen Emissionen wird hier produziert. Der **Klima-**

Abnehmende Integrationsfähigkeit der Stadtgesellschaft - Bindung an Stadtquartiere und neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements gewinnen an Bedeutung

Differenziertes Mosaik von Schrumpfung, Wachstum und Alterung in den Städten

„Demografiefestigkeit“ wird zum wesentlichen Prüfkriterium für nachhaltige Stadtentwicklung

Klimaschutz und Klimaanpassung erweitern das Repertoire nachhaltiger, kompakter und ressourcenschonender Strategien

**schutz** (Mitigation) erfordert eine Neubewertung und Ergänzung der bereits bekannten Maßnahmenbündel einer nachhaltigen Stadtentwicklung wie z.B. kompakte Innenentwicklung, Nutzungsmischung sowie kurze Wege und Vorrang für den Fahrrad-, Fuß- und öffentlichen Verkehr. Eine Energiewende (Energieeinsparung, Effizienzsteigerung, Nutzung erneuerbarer Energien) steht auch auf der kommunalen Agenda. Die **Anpassung** (Adaption) der Städte an die Folgen des Klimawandels gewinnt an Bedeutung. Damit werden z. B. veränderte Anforderungen an Grünflächen als Kaltluftentstehungsgebiete und Frischluftschneisen, an die Dimensionierung von Abwassersystemen und Deichen sowie an die städtische Gesundheitsvorsorge gestellt.

Privatisierung öffentlicher Aufgaben und Ökonomisierung der Verwaltung führt zu Verlust an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Gemeinden

- Die in den letzten Jahren betriebene **Privatisierung öffentlicher Aufgaben und Ökonomisierung der Verwaltung** hat zu einem Verlust an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Gemeinden geführt, sodass es schwerer geworden ist, eine einheitliche Stadtpolitik gegenüber den Verselbständigungstendenzen von Verwaltungseinheiten sowie der städtischen Gesellschaften durchzusetzen. Die in den funktional zusammengewachsenen städtischen Verdichtungsräumen entstandene Vielzahl fachlich sektoraler Zweckverbände in wichtigen Infrastrukturbereichen haben zusätzlich zu einer Reduzierung der Steuerungsmöglichkeiten der gemeindlichen Selbstverwaltungsgremien geführt; eine Koordinierung der Fachpolitiken wird immer schwerer.

### 3. Integrierte Stadtentwicklungsplanung

#### 3.1. Bedeutung und generelle Ziele

Gemeinwohlverpflichtung, Chancengleichheit und Gender Mainstreaming als Kernelemente

Stadtentwicklungsplanung ist in erster Linie dem *Gemeinwohl* verpflichtet und konkretisiert es auf kommunaler Ebene. Sie hat das Ziel, die Chancengleichheit von verschiedenen Teilräumen sowie von unterschiedlichen Alters- und Sozialgruppen der Stadtgesellschaft zu wahren; das schließt eine geschlechtergerechte Planung (*Gender Mainstreaming*) ein. Mit konsensfähigen Lösungen (oder zumindest mit akzeptablen Kompromissen) kann sie angesichts wachsender sozialer und räumlicher Ungleichgewichte bei Zielkonflikten für einen *gerechten Interessenausgleich* sorgen und damit zur Wahrung des sozialen Friedens beitragen.

Schwache Akteure, Interessen kommender Generationen und großräumige Wirkungen besonders beachten

Bürgerinnen und Bürger, die sich von Planungen negativ betroffen sehen, fordern nicht selten vehement eine Parteinahme der öffentlichen Planung gegen wirtschaftliche Interessen und private Projekte. Auch gegen komplexe und langfristig orientierte öffentliche Infrastrukturvorhaben richtet sich nicht selten aus lokaler Perspektive Widerstand. Stadtentwicklungsplanung ist dabei herausgefordert, auch strukturell schwach vertretenen Akteursgruppen die Mitwirkung in Planungsprozessen und die Wahrnehmung ihrer Interessen zu ermöglichen, ohne eine „*not in my backyard*“ – Haltung zu fördern. Sie sollte dabei in erster Linie für eine breite sachbezogene Information und für gleiche Beteiligungschancen sorgen. Auch langfristige und großräumige (gesamstädtische, regionale) Wirkungen und nicht direkt vertretene Interessen kommender Generationen müssen in Planungs- und Entscheidungsprozesse eingebracht werden.

Suche nach dem Gleichgewicht - Dimensionen der nachhaltigen Stadt

Eine zukunftsgerechte Stadtentwicklung nimmt in gleicher Weise ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Dimensionen der nachhaltigen Stadt in den Blick. Integrierte strategische Stadtentwicklungsplanung bedeutet die Suche nach einem fachlich verantwortlichen und politisch tragfähigen Gleichgewicht zwischen diesen Dimensionen.

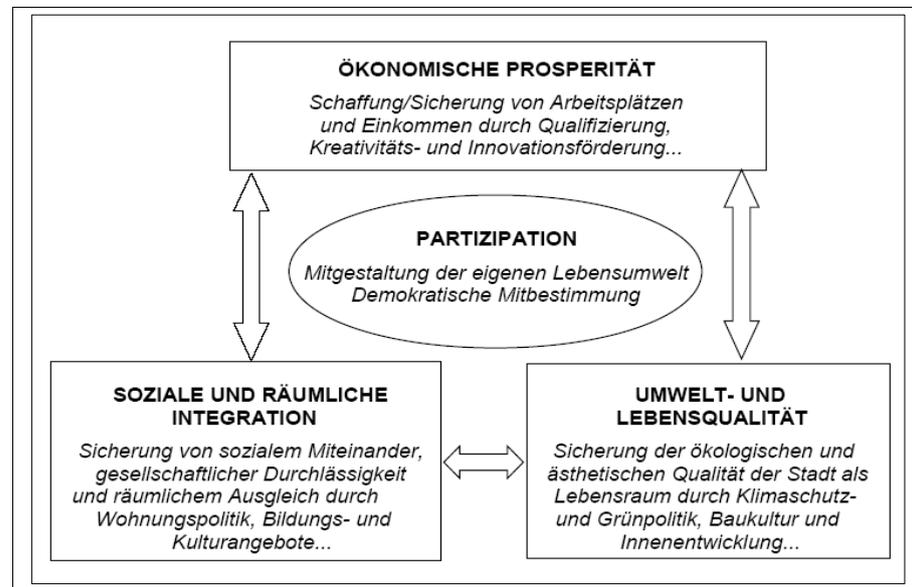


Abb.1: Handlungsrahmen und Dimensionen nachhaltiger Stadtentwicklung

Keine einheitlichen Standards – lokale Herausforderungen und Planungskultur bestimmen Inhalte und Methoden

Für Stadtentwicklungsplanung und -konzepte gibt es keine eindeutige Definition, keine verbindliche organisatorische Zuordnung und keine gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren. Die Unterschiedlichkeit der lokalen Bedingungen und Voraussetzungen schließt standardisierte Lösungen aus. Sie leitet die strukturierte Erarbeitung von Leitbildern, Leitlinien und Handlungsprogrammen und bietet - ergänzt durch ein systematisches **Stadtentwicklungsmanagement** (vgl. Kap. 4) - Instrumente für eine zielorientierte Umsetzung an.

Aktuelle Difu-Studie bestätigt den Trend zu integrierten Konzepten und die Vielfalt der Ansätze

Was heute in Deutschland unter integrierter Stadtentwicklungsplanung verstanden wird, ermittelte jüngst eine vom Bundesinstitut für Stadt- und Raumentwicklung (BBSR) geförderte Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) unter dem Titel „Integrierte Stadtentwicklung in Stadtregionen“. Die Ergebnisse bestätigen den Trend zur Neudefinition von kommunaler integrierter Stadtentwicklung: Im Gegensatz zur Stadtentwicklungsplanung der 1960er und 1970er Jahre ist sie heute wesentlich projekt- und umsetzungsorientierter, gesamtstädtisch und/oder teilräumlich ausgerichtet, eher an der Verknüpfung sektoraler Ziele in einem integrativen Umfeld orientiert und von einer Vielzahl unterschiedlicher „Governance“-Formen geprägt. Die integrierte Stadtentwicklungsplanung ist somit einer Vielfalt neuer integrierter Ansätze gewichen. Es gibt vielfältige Aspekte, die in der Praxis in Konzepten der Stadtentwicklung integriert werden, z. B.:

- *Räumliche Ebenen* vom Quartier bis zur Region,
- *Vielfältige Handlungsfelder* und Ressorts,
- *Private und öffentliche Finanzierungs- und Förderinstrumente*,
- *Unterschiedliche Akteure und Organisationsstrukturen*.

Vor allem die Verknüpfung von Strategie und Umsetzung ist es, die eine neue Generation von Stadtentwicklungskonzepten auszeichnet.

### 3.2. Funktion im Planungssystem und Handlungsfelder

Integrierte Stadtentwicklungsplanung als informelles Instrument erweitert das System hoheitlicher Planung

Integrierte Stadtentwicklungsplanung ist keine zusätzliche formelle Planungsebene, sondern ein informelles, ziel- und umsetzungsorientiertes *strategisches Steuerungsinstrument*. Wachsende Prognoseunsicherheit und immer schnellere Veränderungen globaler und regionaler Rahmenbedingungen erfordern mehr und mehr anpassungsfähige Konzepte und Planungsprozesse. Mit ihren kooperativen Verfahren erweitert integrierte Stadtentwicklungsplanung das System der hoheitlichen Planung und öffnet es sowohl für bürgerschaftliches Engagement und Partizipation als auch für marktorientierte Handlungsformen (z.B. städtebauliche Verträge, PPP, privat-öffentliche Projektgesellschaften).

Nicht zuletzt koordiniert die Stadtentwicklungsplanung zwischen räumlichen Ebenen sowie zwischen Fachplanungen bzw. Fachpolitiken. Sie nutzt andererseits zu ihrer Umsetzung die formellen Instrumente z.B. der Bauleitplanung oder der Fachplanungen.

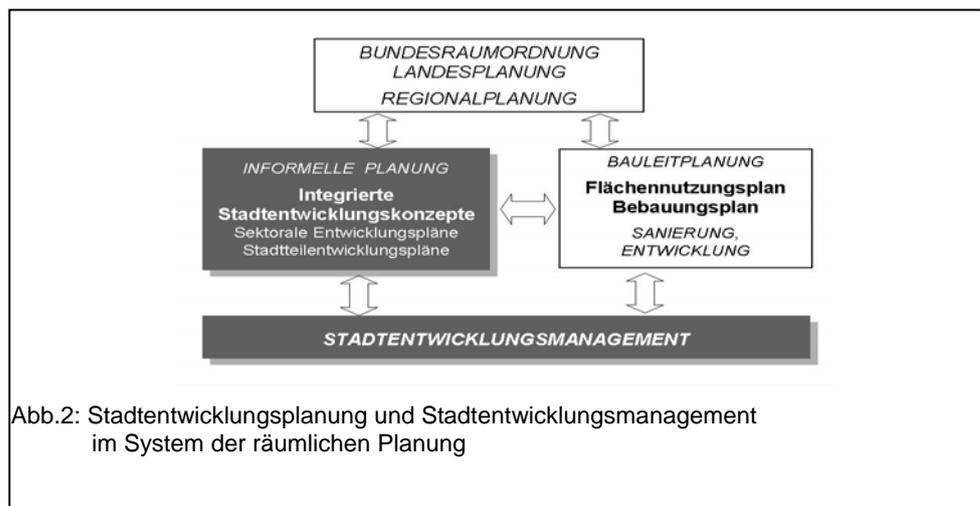


Abb.2: Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement im System der räumlichen Planung

Strategische und integrierte Stadtentwicklungsplanung ist mittlerweile zu einer unabdingbaren Voraussetzung für eine zukunftsorientierte und effiziente Ausübung der kommunalen Planungshoheit geworden. Ihre personellen und finanziellen Ressourcen sowie ihre Organisationsstrukturen werden dennoch in der gegenwärtigen kommunalen Finanzkrise in vielen Städten als Luxus und Manövriermasse für die Haushaltskonsolidierung behandelt. Zum notwendigen Verständnis der integrierten Stadtentwicklungsplanung als *Pflichtaufgabe* der kommunalen Selbstverwaltung fehlt es derzeit u. a. noch an allgemein anerkannten und kommunizierten Qualitätskriterien, an inhaltlich-methodischen Mindestanforderungen und auch an einer klaren (Wieder-) Verankerung im Baugesetzbuch (BauGB) als Grundlage einer sachgerechten planerischen Abwägung.

Integrierte strategische Stadtentwicklungsplanung als Kernelement der kommunalen Planungshoheit auch im BauGB verankern

Neben den für alle Städte zentralen Herausforderungen der Globalisierung, des demografischen und sozialen Wandels sowie des Klimawandels bestimmen vor allem örtliche Problemlage, politische Prioritäten, kommunale Handlungsspielräume und lokale Planungskultur die thematischen und

Große thematische Bandbreite integrierter Konzepte für Region, Gesamtstadt und Stadtteile

räumliche Dimensionen integrierter Stadtentwicklungskonzepte. Die relevanten Handlungsfelder auf den Ebenen Region, Gesamtstadt und Stadtteile umfassen eine große Bandbreite. **Querschnittsthemen** mit strategischer Bedeutung sind vor allem:

- **Internationalität, europäische Städtekooperation**  
Nutzung der Chancen zunehmender internationaler Verflechtungen der Städte; Förderung des kulturellen und wirtschaftlichen Austausches als unverzichtbare Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Integration.
- **Metropolregion, Stadt-Umland-Kooperation**  
Positionierung und Kooperation in Metropolregionen; Profilierung der Stadtregion z.B. durch Regionalmarketing und regionale Konzepte/Masterpläne zu Einzelhandel, Wohnungsbau und Verkehr; Entwicklung interkommunaler Problemlösungen und effizienter Arbeitsteilung.
- **Wirtschaft, Wissenschaft und Kreativität**  
Förderung der Standortvoraussetzungen für Wissensproduktion und Kreativität, z.B. durch Entwicklung und Stärkung von stadtintegrierten Hochschul- und Forschungsstandorten, Sicherung von forschungsnahen Produktionsstandorten, Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft in Branchenclustern, Erhalt und Förderung gemischt genutzter Quartiere, Förderung lokaler Ökonomie.
- **Sozialer Zusammenhalt und Integration**  
Gewährleistung von Chancengleichheit und Ausgleich von sozial-räumlichen Disparitäten, Geschlechter- und Generationengerechtigkeit; Unterstützung einer gemischten Bevölkerungsstruktur durch Integrationsangebote für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund; Stabilisierung von Nachbarschaften - kulturelle Vielfalt als Chance nutzen.
- **Stadt als Wohnort**  
Sicherung eines angemessenen, differenzierten Wohnungsangebotes für unterschiedliche Ziel-/Altersgruppen einschließlich geförderter Wohnungsbau und besondere Wohnformen; Umbau und Modernisierung, ggf. Rückbau von Wohnungsbeständen und Verbesserung ihres Umfeldes; Förderung des innerstädtischen/urbanen Wohnens und lebendiger Stadtquartiere.
- **Bildung und Betreuung**  
Entwicklung demografisch anpassungsfähiger Infrastrukturen, Ausbau der Bildungs- und Betreuungsangebote für alle Herkunfts- und Altersgruppen auch als Voraussetzung für Integration; Weiterentwicklung der Schule zu einem ganztägigen Lern- und Begegnungsort im Stadtteil.
- **Klimaschutz und -anpassung/Energiewende**  
Vorsorge (Mitigation) durch Verminderung der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Energieerzeugung (Erhöhung des Anteils der Kraft-Wärme-Kopplung und erneuerbarer Energien), Heizung/Klimatisierung, Verkehr und Gewerbe; Erhöhung der Energieeffizienz z. B. durch kompakte, gemischte Stadtstrukturen und autofreie Nahmobilität sowie durch energetische Sanierung des Gebäudebestandes. Anpassung (Adaption) an den Klimawandel z.B. mit Grünflächen und Grünzügen, zur Abkühlung und Durchlüftung dicht bebauter Quartiere, Hochwasserretention und -schutz, Verbesserung der innerstädtischen Luftqualität durch Umweltzonen, LKW-Fahrverbote usw. im Rahmen der Luftreinhalteplanung.

Daneben können lokal bzw. regional je nach Ausgangssituation und kommunalpolitischen Prioritäten für die Lebensqualität weitere inhaltliche Dimensionen und **fachliche Schwerpunkte** der Stadtentwicklung bedeutsam sein:

- **Sparsame Flächeninanspruchnahme, räumliche Steuerung**  
Kompakte Innenentwicklung durch Nachverdichtung und Umstrukturierung; Flächenkreislaufwirtschaft und Bauflächenmanagement als strategische Instrumente nutzen; Nutzungsmischung und Stadt der kurzen Wege fördern.
- **Stadtverträgliche Mobilitätskultur, Lärminderung**  
Reduzierung des innerstädtischen motorisierten Individualverkehrs durch Parkraummanagement und attraktive Alternativen; stadt- und klimaverträglichen (Nah-)Mobilität durch kompakte, vielfältige Siedlungsstrukturen mit attraktiven Bedingungen für Fuß- und Radverkehr sowie Förderung von Pilotprojekten der Elektromobilität, insbesondere im innerstädtischen Wirtschaftsverkehr; Schließung von Netzlücken im Radverkehr und im öffentlichen Verkehr; Mobilitätsmanagement, Verbesserung von Intermodalität und Mobilitätsdienstleistungen; städtebauliche und technische Maßnahmen zur Lärminderung und zur Sicherung ruhiger Gebiete im Rahmen der Lärmaktionsplanung.
- **Grün in der Stadt**  
Vernetzung von Stadt- und Landschaftsräumen durch Grüngürtel/Grünzüge, Verbesserung der Grünversorgung in dicht bebauten Stadtteilen (z. B. „Pocketparks“, Dach- und Fassadenbegrünung) sowie der Erreichbarkeit und der Nutzungs- bzw. Aufenthaltsqualität von Parks und Landschaftsräumen; Entwicklung der Potenziale für innerstädtische und stadtnahe Landwirtschaft/Nahrungsproduktion; Renaturierung/ Revitalisierung von Gewässern – auch in Verbindung mit Hochwasserschutz; Erhaltung von Lebensräumen für Tiere und Pflanzen in der Stadt, Bodenschutz.
- **Stadt- und Baukultur**  
Aufwertung und Gestaltung des öffentlichen Raumes; Förderung zeitgenössischer Architektur und städtebaulicher Qualität durch Wettbewerbe und Beiräte oder eine Internationale Bauausstellung; städtebaulicher Denkmalschutz als Instrument der Stadtentwicklung und der Stärkung lokaler Identität.
- **Zentrenentwicklung und Einzelhandel**  
Abgestufte Zentrenhierarchie, Weiterentwicklung von Stadtteilzentren nicht nur für den Einzelhandel, sondern als kulturelle und soziale Mittelpunkte; Sicherstellung einer stadtstrukturell und städtebaulich integrierten Einzelhandelsentwicklung und einer wohnungsnahen, zu Fuß oder per Fahrrad erreichbaren Lebensmittel-Nahversorgung.
- **Kultur, Freizeit und Sport**  
Verbesserung der Lebensqualität durch kulturelle Vielfalt und Spielräume für Kreativität; Förderung von lebendiger Stadtteilkultur und vielfältigen Angeboten für den Breitensport; Profilierung im Städtewettbewerb durch Stadtmarketing und „strategische Events“, z. B. Kulturfestivals, Europäische Kulturhauptstadt, Bundes- und Landesgartenschauen, Sportgroßveranstaltungen.

Stadtentwicklungskonzepte als Dachmarke für Bausteine, Verfahrensregeln und Qualitätskriterien

### 3.3. Aufgaben und Bausteine

Integrierte und strategische Stadtentwicklungsplanung umfasst unabhängig von thematischen Schwerpunkten und Bearbeitungstiefe eine Reihe wiederkehrender Aufgaben. Diese sind in der Praxis meist nicht linear hintereinander geschaltet, sondern bilden die Bausteine eines *vernetzten Systems* mit zahlreichen *Rückkopplungen* (vgl. Kap. 3.4). Verbreitet ist heute ein für die jeweiligen Aufgaben und Konstellationen spezifischer Instrumenten- und Methoden-Mix. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte als Ergebnis von Arbeitsprozessen der Stadtentwicklungsplanung bilden häufig eine Art *Dachmarke* für eine Vielzahl unterschiedlicher *Bausteine*:

- **Steuerung und Netzwerkbildung**  
Vernetzung auf regionaler Ebene und zwischen verschiedenen öffentlichen und privaten Akteuren der Stadt- und Regionalentwicklung, Projektmanagement für Leitprojekte und Handlungsprogramme der Stadtentwicklung; Anstoßen und Steuern von Kooperationen und Projekten in Metropolregionen und auf europäischer Ebene; Koordinierung von strategisch relevanten Fachplanungen, Infrastrukturprojekten und Bewerbungen um internationale Großveranstaltungen (z.B. Kulturhauptstadt, Olympische Spiele).
- **Förderung eines öffentlichen Dialogs zur Stadtentwicklung, neue Formen der Bürgerbeteiligung**  
Stadtentwicklung als Chance aktiver Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger; Erweiterung von Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements, Erprobung innovativer Konzepte der Aktivierung bestimmter Zielgruppen.
- **Monitoring auf Stadtteil- bzw. Quartiersebene**  
Die kleinräumige, systematische und langfristige Beobachtung von sozialräumlichen, wirtschaftlichen oder ökologischen Differenzierungsprozessen mit einer überschaubaren Zahl von (5 bis maximal 20) Indikatoren (Monitoring) dient als Frühwarnsystem der Stadt(teil)entwicklung. Risiken wie Stigmatisierungseffekte, undifferenzierte Verwendung von Ergebnissen ohne ausreichende Referenzierung usw. sind dabei zu beachten.
- **Planungsgrundlagen: Analysen, Szenarien und Prognosen**  
Nutzung der amtlichen Statistik sowie zunehmend auch von Daten aus dem Verwaltungsvollzug, aus amtlichen Registern (z.B. Einwohnermeldedatei) sowie aus der Marktforschung und anderen privaten Datenbeständen; für spezielle Fragestellungen sind darüber hinaus Primärerhebungen wie Befragungen, Daten aus (satellitengestützter) Fernerkundung und spezielle gutachtliche Untersuchungen erforderlich. Planungsgrundlagen können auch den Rahmen für Fachplanungen und private Akteure setzen.
- **Langfristige Leitbilder, Leitlinien und Ziele als Orientierungsrahmen für private und öffentliche Akteure**  
Sie bilden den Kern integrierter Stadtentwicklungskonzepte und sollten mit den operativen Zielsystemen der Verwaltungssteuerung ebenso wie mit der Umsetzungsebene der Fachressorts verknüpft werden. Als Schnittstelle dient u. a. die Definition von Leitprojekten und Handlungsräumen (Zielgebieten) der Stadtentwicklung.
- **Sektorale bzw. (teil)integrierte, gesamtstädtische oder teileräumliche Handlungsprogramme**  
Leitprojekte und Handlungsprogramme für Schwerpunktthemen oder Schwerpunkträume der Stadtentwicklung sind wesentliche Instrumente für die Umsetzung von Leitlinien der Stadtentwicklung

und verknüpfen sie mit der mittelfristigen Investitionsplanung und mit der jährlichen Budgetplanung.

- **Evaluierung von Leitlinien, Prozessen und Ergebnissen**  
Evaluierung bzw. Controlling als ein unverzichtbares Element des *Steuerungskreislaufs* der Stadtentwicklungsplanung dient der systematischen Erfolgs- bzw. Wirkungsüberprüfung von Strategien, Konzepten, Programmen und Maßnahmen (vgl. Kap. 4); sie sollte deren unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer (Gender Mainstreaming) einschließen.

### 3.4. Akteure, Planungsprozess und Kommunikation

Auslöser und Anlässe für die Erarbeitung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten sind unterschiedlich, z. B. ein Auftrag des Stadt- und Gemeinderates bzw. der Verwaltungsspitze oder die in einigen Ländern bestehende Forderung nach einem integrierten Stadtentwicklungskonzept als Fördervoraussetzung für Stadtsanierungs- oder Stadtumbaumittel. Darüber hinaus gibt es die Eigeninitiative der Verwaltung oder das Aufgreifen von Projekten Dritter. Entsprechend unterschiedlich können die beteiligten Akteure, ihre Rollen und die Struktur der Planungsprozesse sein. Der Zusammenschluss zu Metropolregionen in unterschiedlicher formaler Ausprägung erfordert z. B. öffentlich-öffentliche und öffentlich-private Kooperationen mit verschiedenen Ebenen – auch grenzüberschreitend. Privat-öffentliche Partnerschaften und Projekte sind zunehmend bedeutungsvoll für die Stadtentwicklung geworden.

Die vor allem in größeren Städten fachlich sehr ausdifferenzierten und nach dem Ressortprinzip arbeitsteilig organisierten Verwaltungen können der Komplexität der Stadtentwicklung immer weniger aus sich selbst heraus gerecht werden. Mit Projektstrukturen, Koordinierungsstellen, Arbeits- und Lenkungsgruppen werden deshalb zunehmend Formen ressortübergreifender Kooperation in der Verwaltung entwickelt und erfolgreich eingesetzt.

Stadtratsbeschluss oder externe Anstöße als Auslöser für Stadtentwicklungskonzepte

Grenzen arbeitsteiliger Verwaltungen - Projektstrukturen und andere Formen ressortübergreifender Kooperation

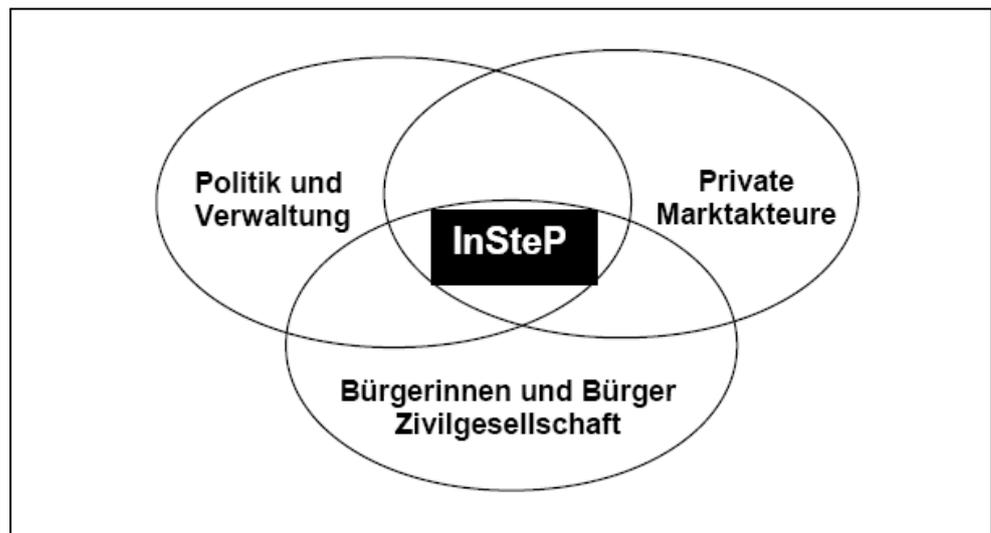


Abb.3: Integrierte Stadtentwicklungsplanung als Schnittstelle unterschiedlicher Akteure

Stadtentwicklungsplanung und -management finden - auch über Verwaltung und Kommunalpolitik hinaus - in vielfältigen Akteurskonstellationen statt. Die bei traditioneller Vorgehensweise oft erst mit der Verabschiedung des Plans aktiv werdenden *Adressaten* hoheitlicher Pläne werden zu kooperierenden *Partnern*. „Aushandeln statt anordnen“ ist das Motto. Integrierte Stadtentwicklungsplanung und -management bilden auf diese Weise

Vielfalt der Akteure und Kooperationsformen, Stadtentwicklungsplanung als Schnittstelle

eine *intermediäre Schnittstelle* zwischen unterschiedlichen Akteuren und Ebenen, insbesondere zwischen Politik/Verwaltung, privaten Marktakteuren und den Bürgerinnen und Bürgern. Der demokratisch legitimierte Stadtrat (und in seinem Auftrag die Verwaltung) müssen möglichst transparent Spielregeln und Entscheidungsspielräume für diese kooperativen Planungsprozesse definieren - und letztlich über Interessen- und Zielkonflikte entscheiden. Ergänzend dazu können Bürgerentscheide bei besonders zugespitzten und grundsätzlichen Konflikten korrigierend und befriedend wirken.

Zielkonflikte müssen demokratisch legitimiert entschieden werden

Anstelle der klassischen Hierarchie formeller Planungsschritte und -ebenen bewähren sich in der Stadtentwicklungsplanung *flexible und offene Steuerungskreisläufe*. Dabei gibt es keine „Einbahnstraße“ von den Leitbildern und Leitlinien über Konzepte zur Projektebene, sondern einen iterativen *Gegenstrom*, bei dem häufig von der operativen bzw. teilräumlichen Ebene wertvolle Anstöße und Korrekturen für die Ziel- und Strategieebene ausgehen.

Inhaltliche und organisatorische Synergien setzen *sektorale und räumliche Integration* voraus. Stadtteilbezogene Strategien bedürfen beispielsweise der Einbettung in gesamtstädtische oder regionale Strategien, aus denen sich Rahmenbedingungen, Prioritäten und Qualitätskriterien ableiten lassen. Durch eine räumliche Integration von jeweils relevanten Handlungsfeldern bzw. Projekten in *Handlungsräumen* auf der Strategie- und Konzeptebene wird zugleich auf der Umsetzungsebene die Voraussetzung für eine wirksame *Bündelung von Personal- und Sachmittelressourcen* aus unterschiedlichen Ressorts und aus verschiedenen Förderprogrammen geschaffen. Eine Voraussetzung für die wirksame Mittelbündelung ist, dass die beteiligten Fachressorts nicht nur zu strategischer Kooperation bereit sind, sondern auch über eigene explizite Langfristkonzepte verfügen. Bislang arbeiten viele Ressorts eher reaktiv und kurzfristig-operativ.

Bündelung von Ressourcen/Fördermitteln durch räumliche Integration – Handlungsräume als Instrument

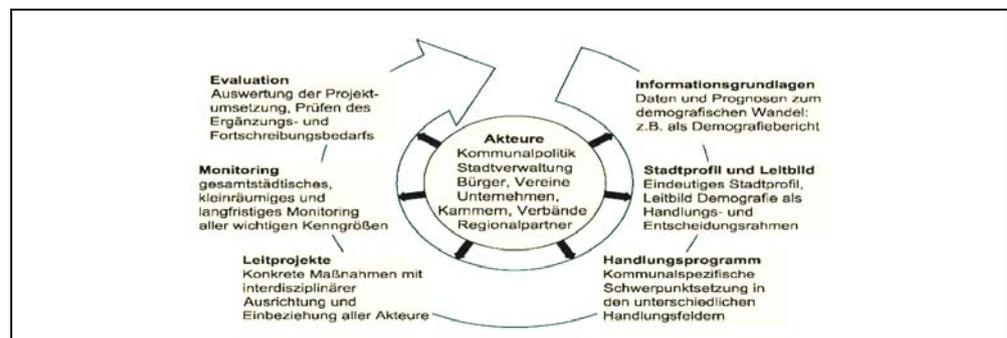


Abb.4: Steuerungskreislauf der Stadtentwicklung

Kommunikation per Internet und soziale Medien werden wichtiger

Als *Medien* für Kommunikationsprozesse der Stadtentwicklungsplanung gewinnt neben der Presse und den unverzichtbaren persönlichen Kontakten in Workshops, Diskussionsforen, Gremiensitzungen, Bürgerversammlungen usw. für bestimmte Alters- und Lebensstilgruppen vor allem das Internet immer mehr an Bedeutung. Dies gilt nicht nur für die Informationsvermittlung, sondern durch *blogs, chat-rooms* und soziale Netzwerke wie *twitter* oder *facebook* auch für interaktive und dialogische Beteiligungsformen.

Bilder schaffen emotionale Zugänge zu komplexen Fragen

Eine weitere Veränderung der Kommunikationsformen lässt sich mit dem Slogan „*mehr Bilder*“ beschreiben. Abstrakte und weit in die Zukunft weisende Strategien und Konzepte lassen sich verbal oft nur schwer vermitteln. Strategien müssen visualisiert werden - durch lebendige Szenarien

und anschauliche Bilder lassen sich auch emotionale Zugänge zu komplexen Zukunftsfragen schaffen.

Zur Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund werden zunehmend auch die *Mehrsprachigkeit* von Fragebögen und Informationsmedien und der Einsatz muttersprachlicher Moderatoren bzw. Kommunikationsvermittler notwendig. Dabei sind auch hier gruppenspezifische Kommunikationswege wie lokale Fernsehsender oder Printmedien, aber auch ungewöhnliche Formen wie „Hauswurf-Videos“ (so z.B. in Kopenhagen mit Erfolg praktiziert) einzusetzen. Zunehmend können mit den gängigen Kommunikationswegen und -instrumenten der Stadtentwicklungsplanung bestimmte Alters- und soziale Gruppen der Stadtgesellschaft nicht (mehr) erreicht und aktiviert werden. Auch der Einsatz von Moderatorinnen und Kommunikationsvermittlern führt nicht immer zum gewünschten Erfolg. Eine wesentliche Aufgabe ist deshalb die Entwicklung und Erprobung *neuer Kommunikationswege und Beteiligungsformen*.

Erprobung neuer aktivierender Kommunikationswege und Beteiligungsformen

### 3.5. Organisation und Ressourcen

Die Stellung der Stadtentwicklungsplanung in der Organisation der Verwaltung ist in den deutschen Großstädten unterschiedlich geregelt. Es lassen sich drei Grundvarianten der Zuordnung feststellen:

- zur **Verwaltungsspitze**, integriert in einer Stabsstelle oder in einem eigenen Amt/einer eigenen Abteilung, z. T. zusammen mit Statistik und Stadtforschung oder auch kombiniert mit zentralen Aufgaben der Verwaltungssteuerung (Controlling);
- zum **Fachbereich Stadtplanung**, ggf. in Kombination mit Stadtsanierung oder Flächennutzungsplanung;
- zum **Fachbereich Wirtschaft**.

Organisatorische Zuordnung der Stadtentwicklungsplanung

Eine Zuordnung zur Verwaltungsspitze hat den Vorteil, dass der Verwaltungschef die strategische Stadtentwicklungsplanung für die gesamte Verwaltung steuern kann; für die jeweilige Wahl eines Modells sind allerdings im Einzelfall vielfältige lokale, historische und persönliche Rahmenbedingungen - aber auch politische Erwägungen maßgebend. Sie lassen sich kaum objektivieren oder hinsichtlich ihrer Wirkungen systematisch zu bewerten. Beispiele für wirkungsvolle und fachlich qualifizierte Stadtentwicklungsdienststellen finden sich in allen Organisationsformen.

Voraussetzungen für wirksame Stadtentwicklungsplanung

Unabhängig von der jeweiligen Verwaltungsorganisation sind vor allem folgende Voraussetzungen für eine effiziente Aufgabenerfüllung von Stadtentwicklungsdienststellen wesentlich:

- **Unterstützung der Stadtspitze und der Politik**
- **Akzeptanz bei allen beteiligten Akteuren**  
auch durch eine gewisse Unabhängigkeit von ressortspezifischen Partialinteressen
- **Ressortübergreifende (projektspezifische, befristete) Projekt- bzw. Arbeits- und Lenkungsgruppen**  
mit eindeutigen Kompetenzen und Entscheidungsregeln
- **Unmittelbare Einbindung**  
bei stadtentwicklungspolitisch bedeutsamen Vorhaben und Entscheidungen der Verwaltungsspitze und des Stadtrates

- **Wirksame Verknüpfung (ggf. federführend) mit zentraler Steuerung, Haushaltsplanung und mittelfristiger Investitionsplanung**
- **Projektunabhängiges eigenes Budget**  
für Gutachten, Umfragen, Erhebungen und Analysen, für Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit sowie für die Initiierung und ggf. eine Anschubfinanzierung von innovativen Projekten.

Die Stadtentwicklungsplanung - wo auch immer organisatorisch angesiedelt – ist vor allem so mit finanziellen und personellen Ressourcen auszustatten, dass qualifiziertes Personal gewonnen und gehalten werden kann. Stadtentwicklungsdienststellen müssen mit wissenschaftlich qualifizierten, verwaltungs- und berufserfahrenen Fachleuten aus unterschiedlichen Disziplinen besetzt sein. Das Spektrum reicht von Architektur, Raum- oder Stadtplanung über Landschafts- bzw. Umweltplanung und Geografie bis zu Sozial-, Politik-, Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften. Auch „Grenzgänger“ mit anderen beruflichen Erfahrungen können eine Bereicherung sein. Unabhängig vom konkreten fachlichen Hintergrund zählen Kommunikations-, Moderations- und Managementfähigkeiten zu den unabdingbaren Schlüsselqualifikationen für die Stadtentwicklungsplanung. Dazu gehören Offenheit, kreative Phantasie, Flexibilität, Belastbarkeit und soziale Kompetenz beim Ausgleich divergierender Interessen, auch in Konfliktsituationen. Unterschiedliche Berufs- und Lebenserfahrung der Mitglieder von möglichst nicht nur fachlich, sondern auch hinsichtlich Geschlecht und Altersstruktur ausgewogen zusammengesetzten Teams haben sich für die spezifische Aufgabenstellung der integrierten Stadtentwicklungsplanung als sehr förderlich erwiesen.

Vielfältig und interdisziplinär qualifiziertes Personal als wesentliche Ressource

Der mit der Reform der Hochschulabschlüsse neu eingeführte Bachelor-Abschluss schafft dafür derzeit überwiegend noch nicht die erforderlichen Voraussetzungen, da er weniger für ganzheitliches, strategisches, konzeptionelles Denken und Arbeiten qualifiziert, sondern eher für eine projektbezogene Ergebnisorientierung. Dagegen vermitteln zahlreiche der neuen Masterstudiengänge die für eine integrierte und strategische Planung notwendigen Kompetenzen.

Masterabschluss qualifiziert für komplexe Planungsaufgaben

#### 4. Stadtentwicklungsmanagement

Integrierte Stadtentwicklungsplanung kann sich nicht auf das „Pläne machen“ beschränken. Zu Ihrer Umsetzung ist ein strategisches und kooperatives **Stadtentwicklungsmanagement** notwendig. Das beinhaltet im Wesentlichen die systematische Verknüpfung von Leitlinien und Konzepten mit knappen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, Recht, Fläche) durch räumliche und/oder thematische Handlungsprogramme. Wesentliche Instrumente sind dabei vor allem die mittelfristige Investitions- und die jährliche Budgetplanung, Förderprogramme bzw. -vereinbarungen sowie ein mittel- und langfristigt orientiertes, ressortübergreifendes Flächen- und Infrastruktur- und Planungsmanagement zur rechtzeitigen Schaffung der planungsrechtlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen für die stadtentwicklungspolitisch wesentlichen Projekte. Im einzelnen kann Stadtentwicklungsmanagement auf den verschiedenen Stufen des Planungsprozesses ressort- und akteursübergreifend eingesetzt werden als:

Stadtentwicklungsmanagement verknüpft Geld, Zeit, Fläche, Personal und Recht

- **Planungs(prozess)management**  
zur Koordination und Vernetzung aller Planungsschritte von der Zielfindung über die Konzepterstellung, die Baurechtschaffung, die Flächenbereitstellung und Finanzplanung bis zur Evaluierung.

- **Informations- und Kommunikationsmanagement**  
zur Steuerung aller planungs- und umsetzungsbezogenen Kommunikationsvorgänge der Stadtentwicklungsplanung bzw. des strategischen Stadtmarketings (gesamstädtisch, teilräumlich und projektbezogen).
- **Projekt- und Umsetzungsmanagement**  
zur Koordination des Realisierungsprozesses von stadtentwicklungspolitisch bedeutsamen Leitprojekten.
- **Qualitätsmanagement**  
zur Optimierung von Qualitäten und Wirkungen, z.B. mit Leitfäden/Kriterienkatalogen, Wettbewerben, Beratergruppen, Monitoring und Evaluierung.

Als ein wesentliches Instrument des Qualitätsmanagements ist die *Evaluierung* auf der Ebene integrierter strategischer Planung bislang nur in wenigen Pilotprojekten angewendet worden. Anders als bei der Evaluierung von Förderprogrammen, einzelnen Projekten oder beim auf Kennziffern gestützten *operativen Controlling* im Rahmen des kommunalen Rechnungswesens lässt sich bei der Evaluierung integrierter Stadtentwicklungskonzepte nicht allein mit standardisierten und vollständig quantifizierten Verfahren arbeiten. Leitbilder, Leitlinien und Ziele sind bei diesen Konzepten meist komplex und nur zum Teil quantifiziert oder auf der Maßnahmenebene noch wenig konkret. Die Wirkung von strategischen Plänen und Konzepten ist zudem in der Regel gegenüber anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren nicht eindeutig abgrenzbar. Bei der Evaluierung integrierter Stadtentwicklungskonzepte sollte deshalb ein *Methodenmix* angewendet werden:

- **Quantitative Indikatoren**  
zur Messung von Planungsergebnissen und Veränderungen von Rahmenbedingungen - soweit sinnvoll und möglich.
- **Qualitative Evaluierung**  
von Leitlinien/Zielen, Leitprojekten und Planungs- und Umsetzungsprozessen z.B. durch Dokumentenanalyse, leitfadengestützte Expertengespräche, jährlich Strategieworkshops o.ä.: dabei sollten interne und externe Akteure einbezogen werden.
- **Tendenzpfeile und Bandbreiten**  
zur Darstellung der Zielerreichung von Leitlinien und Leitprojekten statt (scheinbar) „punktgenauer“ Messzahlen.

Die Evaluierung sollte neben den Zielen/Leitlinien und Leitprojekten auch die Kommunikations-, Planungs- und Entscheidungsprozesse umfassen. Sie kann nicht nur am „grünen Tisch“ erfolgen, sondern muss im Dialog mit internen und ausgewählten externen Akteuren erarbeitet werden. Durch dieses Dialogverfahren entsteht über die reine Beurteilung bzw. Messung von Planungsergebnissen hinaus ein *Lernprozess* für alle Beteiligten, der für eine Weiterentwicklung und Fortschreibung des Stadtentwicklungskonzeptes genutzt werden kann. Eine Evaluation kann entweder nach Abschluss von Planungs- und Umsetzungsprozessen (bzw. wichtiger Meilensteine) oder prozessbegleitend bzw. im Vorfeld als Input-Evaluation erfolgen.

In jüngster Zeit wird u. a. anlässlich von Initiativen internationaler Immobilienentwickler und -finanzierer, im Zusammenhang mit der Umsetzung der Leipzig Charta („Referenzrahmen“) auf Bund-Länder Ebene sowie bei wohnungswirtschaftlichen und kommunalen Spitzenverbänden über die Frage einer *Zertifizierung* nicht nur von Gebäuden, sondern auch von bestehenden bzw. neu geplanten *Stadtteilen* diskutiert. Die methodischen Grenzen

Evaluierung von Strategien der Stadtentwicklung erfordert diskursive Methoden

Evaluierung als Lernprozess und Grundlage für die Fortschreibung von Konzepten nutzen

Risiken und methodische Grenzen einer Zertifizierung in der Stadtentwicklung

einer Reduzierung komplexer sozialer und räumlicher Strukturen auf eine „einfache“ Bewertungsskala, wie sie Zertifizierungen eigen ist, sowie die Risiken einer Stigmatisierung von Stadtteilen durch nur scheinbar transparente Bewertungssysteme liegen auf der Hand. Eine Bewertung nur der baulichen Ergebnisse von Stadtentwicklungskonzepten wäre völlig unzureichend.

Monitoring und Qualitätsmanagement als zielführende Instrumente weiterentwickeln

Sinnvoll ist eher die Weiterentwicklung und ggf. auch Standardisierung von Methoden und Instrumenten eines systematischen *Monitorings* sowie eines umfassenden aktiven *Qualitätsmanagements* in der integrierten Stadtentwicklung. Damit könnte auch der Vergleich von Stadtentwicklungsstrategien zwischen verschiedenen Städten erleichtert werden.

## **Sechs Qualitätskriterien des Deutschen Städtetages für integrierte Stadtentwicklungskonzepte**

### **1. Politische Legitimation und Verbindlichkeit, Wertorientierung**

Stadtratsbeschlüsse zu Planungsauftrag und Planungsergebnissen mit selbstbindender Wirkung; Chancengleichheit z. B. zwischen unterschiedlichen Sozial- bzw. Altersgruppen, zwischen Frauen und Männern sowie zwischen Stadtteilen/Sozialräumen als ethisch-normative Grundlage.

### **2. Kommunikation in offenen und strukturierten Planungsprozessen**

Einbindung interner (Stadtrat, Verwaltung) und externer Akteure (Wirtschaft, Verbände, Vereine, Bürgerinnen und Bürger...) in verbindliche Kooperationsformen; Kommunikationsmanagement zwischen Ebenen und Akteuren; ressortübergreifende Projekt- und Lenkungsgruppen mit verbindlicher Zeit- und Aufgabenplanung.

### **3. Wissenschaftlich-analytische, empirische Grundlagen**

Strukturierte „Planungsinformationslandschaft“ mit standardisierten statistischen Indikatoren, Verfahren und Modellen: vergleichende Studien, Stärken-Schwächen-Analysen, Umfragen, Prognosen, Szenarien etc.

### **4. Räumliche Orientierung, Visualisierung und Integration**

Verknüpfung strategischer Leitlinien mit Handlungsräumen (Stadtteile, Quartiere, Sozialräume) und Zukunftsbildern; Integration verschiedener räumlicher Ebenen (Region - Stadt - Stadtteil - Quartier) und deren Wechselwirkungen; Integration wesentlicher Handlungsfelder.

### **5. Umsetzungs-, Zeit- und Finanzierungsbezug, Flexibilität**

Verknüpfung langfristiger strategischer Leitlinien mit Leitprojekten und (ggf. teilräumlichen/sectoralen) mittelfristigen Handlungsprogrammen; Integration und Zielkonformität von Investitions- und Budgetplanung (kurzfristige Maßnahmen fördern langfristige Ziele); Bündelung von Mitteln verschiedener Ressorts/Förderprogramme, ggf. Kombination mit privaten Investitionen; flexible Priorisierung und Bildung von Realisierungsstufen; Anpassungsfähigkeit an unvorhergesehene Entwicklungen durch regelmäßige Fortschreibung auf der Basis einer Evaluierung.

### **6. Evaluierung von Leitlinien, Leitprojekten und Planungsprozessen**

Evaluierbar formulierte Ziele/Leitlinien, transparente Indikatoren, Kombination qualitativer und quantitativer, indikatorengestützter und dialogischer Evaluierungsmethoden; Evaluierung als Lernprozess und Grundlage der Optimierung von Strategien, Programmen und Planungsprozessen.

## 5. Empfehlungen und Forderungen

**Der Deutsche Städtetag empfiehlt seinen *Mitgliedsstädten*, angesichts der anhaltenden, gravierenden Herausforderungen durch die wirtschaftliche Globalisierung, durch den sozialen und demografischem Wandel sowie durch den Klimawandel für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung vom Instrument der integrierten strategischen Stadtentwicklungsplanung verstärkt Gebrauch zu machen.**

Strategische Stadtentwicklung braucht politische Legitimation und ausreichende Ressourcen

Damit lassen sich auch die notwendige Stadt-Umland-Kooperation und die Zusammenarbeit innerhalb von Metropolregionen wirksam unterstützen. Oberbürgermeister, Verwaltungsvorstand und Stadtrat müssen sich diese Aufgabe zu eigen machen und bereit sein, in einen intensiven Diskussionsprozess über Werte, Leitbild, Ziele und strategische Projekte mit den Akteuren der Stadtgesellschaft einzutreten. Als Voraussetzungen für einen wirksamen Einsatz dieses Instrumentes sind nicht nur ausreichende personelle und materielle Ressourcen, sondern vor allem eine verbindliche politische Legitimation erforderlich.

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte als Grundlage von Förderprogrammen und Prioritäten

**Der Deutsche Städtetag fordert die *Länder* auf, die Erstellung und Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte (weiterhin) zu fördern und den Erfahrungsaustausch unter den Städten durch Veranstaltungen und Veröffentlichung zu unterstützen. Im Rahmen der „städtischen Dimension“ operativer Programme der EU-Strukturfonds sollen kommunale und interkommunale integrierte Entwicklungsplanungen explizit als Grundlage für Förderprioritäten und Programmstrukturen herangezogen werden.**

Praxistaugliche Qualitätskriterien statt Formalisierung und überzogener Anforderungen

Insgesamt soll die städtische Dimension bei der Umsetzung der Strukturfonds in der nächsten Periode ab 2013 noch ein deutlich höheres Gewicht erhalten. Die *Länder* sind darüber hinaus aufgefordert, von überzogenen und schematischen, formalen Anforderungen an integrierte Stadtentwicklungskonzepte abzusehen und damit den Besonderheiten der Städte hinsichtlich Problemlagen, Planungskultur und Ressourcen Rechnung zu tragen. Stattdessen sollten in Anlehnung an dieses Positionspapier länderspezifische, praxistaugliche Qualitätskriterien als Mindestanforderungen für geförderte Planungen und Projekte erarbeitet werden. Dabei muss im Interesse der Weiterentwicklung und Flexibilität von Stadtentwicklungskonzepten ein ausreichender Spielraum für innovative, orts- und problembezogene Ausformungen integrierter Stadtentwicklungsplanung erhalten bzw. geschaffen werden.

Nationale Stadtentwicklungspolitik sollte den Rahmen für integrierte Konzepte stärken

Der Deutsche Städtetag fordert den *Bund* auf, im Rahmen der *Nationalen Stadtentwicklungspolitik* und in Umsetzung der *Leipzig Charta* die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für eine eigenständige kommunale Stadtentwicklungspolitik zu stärken und allen Versuchen einer Schwächung der Kommunalfinanzen eine klare Absage zu erteilen.

Die zumindest mittelfristige Planungssicherheit und Stabilität von Förderprogrammen bzw. Förderevereinbarungen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung langfristiger Strategien mit nachhaltiger Wirkung.

Die begonnenen Wettbewerbe, Projekt- und Veranstaltungsreihen im Rahmen der *Nationalen Stadtentwicklungspolitik* sollten als Instrumente des Erfahrungsaustauschs fortgesetzt werden. Dabei sind die Initiativ- und Mitwirkungsrechte der Städte bzw. der kommunalen Spitzenverbände im Kuratorium und in den Lenkungs-, Koordinierungs- und Projektgremien zu erweitern.

Über 70 Prozent der Bürgerinnen und Bürger Europas leben in Städten, die als Orte der Kreativität und Innovation die Motoren des wirtschaftlichen Wachstums und der sozialen Integration Europas sind.

Städtische Dimension der EU-Programme und direkte Mitwirkung der Kommunen stärken

**Der Deutsche Städtetag fordert die Europäische Union deshalb auf, die im Rahmen der *Strukturfonds* und der *Interreg-Programme* begonnene Stärkung der „städtischen Dimension“ fortzusetzen. Die Umsetzung der *Leipzig Charta*, der *Toledo Declaration* und der *Territorialen Agenda* durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und darauf basierende Handlungsprogramme sollte eine hohe Priorität und besondere Förderung bekommen.**

Die Europäische Union sollte außerdem durch organisatorische und kommunikative Instrumente sicherstellen, dass die Auswirkungen ihrer verschiedenen sektoralen Politiken auf die Entwicklung unterschiedlich strukturierter Teilräume der Union und insbesondere auf die Städte sorgfältig geprüft, beobachtet und zur Grundlage für die Optimierung von Politiken gemacht werden. Die Städte müssen schließlich bei der Vorbereitung von Weiß-/Grünbüchern und von Rechtsakten der Union ein eigenständiges **Anhörungs- und Mitwirkungsrecht** über die Mitwirkung des Ausschusses der Regionen hinaus bekommen, in dem die Städte leider noch immer strukturell unterrepräsentiert sind.

**Der Bund und die Länder werden in diesem Zusammenhang aufgefordert, für eine angemessene Vertretung der Städte im Ausschuss der Regionen zu sorgen und darüber hinaus auch auf europäischer Ebene als Anwälte einer nachhaltigen, integrierten Stadtentwicklung zu agieren.**

## **Anhang**

### **A. Ausgewählte Stadtentwicklungskonzepte und Internet - Homepages von Mitgliedsstädten des DST:**

#### **Berlin**

Stadtentwicklungskonzept Berlin 2020 Teil 1 Statusbericht und perspektivische Handlungsansätze (2004)

Stadtentwicklungskonzept Berlin 2020 Teil 2 Strategie und Leitprojekte (2006)

Demografiekonzept für Berlin

[www.berlin.de/demografiekonzept](http://www.berlin.de/demografiekonzept)

Handbuch zur Sozialraumorientierung

[www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/de/download.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/de/download.shtml)

Homepage der Stadtentwicklung Berlin:

[www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtentwicklungsplanung/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtentwicklungsplanung/index.shtml)

#### **Bremen**

Bremen! Lebenswert-Urban-Vernetzt Leitbild der Stadtentwicklung 2020 (2009)

Leitbild der Stadtentwicklung - Umsetzung in den Handlungsfeldern:

- Kommunales Zentren- und Nahversorgungskonzept (2009)
- Dokumentation der Stadtteil-Ausstellung (2010)
- Klimaschutz- und Energieprogramm (2010)
- Wohnungsbaukonzeption (2010)

Homepage der Stadtentwicklung Bremen:

[www.stadtentwicklung.bremen.de](http://www.stadtentwicklung.bremen.de)

#### **Dresden**

Integriertes Stadtentwicklungskonzept (2002)

Integriertes Stadtentwicklungskonzept, Bericht (2009)

Wohnungsmarktbericht (2009)

Homepage der Stadtentwicklung Dresden:

[www.dresden.de/de/08/01/stadtentwicklung/c\\_020.php](http://www.dresden.de/de/08/01/stadtentwicklung/c_020.php)

#### **Erfurt**

Integriertes Stadtentwicklungskonzept Erfurt 2020

[www.erfurt.de/imperia/md/content/veroeffentlichungen/stadtentwicklung/isek\\_web\\_1208.pdf](http://www.erfurt.de/imperia/md/content/veroeffentlichungen/stadtentwicklung/isek_web_1208.pdf)

#### **Essen**

Integriertes Energie- und Klimakonzept (2009)

[www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Ordner\\_59/Luft/Integriertes\\_Energie\\_und\\_Klimakonzept.asp](http://www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Ordner_59/Luft/Integriertes_Energie_und_Klimakonzept.asp)

Interkulturelle Orientierung in der Stadt Essen, Umsetzungsberichte 1 – 3 sowie jährliche Sach- und Erfahrungsberichte 1999 – 2008

[www.essen.de/deutsch/rathaus/aemter/ordner\\_0513/raa/Interkulturelle\\_Orientierung.asp](http://www.essen.de/deutsch/rathaus/aemter/ordner_0513/raa/Interkulturelle_Orientierung.asp)

Stadtentwicklungsprozess Essen - Perspektive 2015+  
- Abschlussbericht Phase I, Analysen, Prognosen, Ziele und Impulsprojekte (2006)  
- Bericht Phase II - Perspektiven, Planungen, Projekte (2007)  
- Perspektive Infrastruktur (2007)  
- Perspektive Wirtschaftsflächen (2007)  
- Perspektive Wohnen (2007)  
- Perspektive Freiraum schafft Stadtraum (2007)  
- Perspektive Raumorientierung (2007)  
[www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Aktionen/Aktuelle\\_Stadtplanungen/STEP2015\\_Phase\\_I/STEP2015\\_Oeffentlich.asp#](http://www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Aktionen/Aktuelle_Stadtplanungen/STEP2015_Phase_I/STEP2015_Oeffentlich.asp#)

Homepage der Stadtentwicklung Essen:  
[www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Aktionen/Aktuelle\\_Stadtplanungen/Stadtentwicklungsplanung.asp#](http://www.essen.de/Deutsch/Rathaus/Aemter/Aktionen/Aktuelle_Stadtplanungen/Stadtentwicklungsplanung.asp#)

## **Frankfurt am Main**

Leitbild für die Stadtentwicklung Frankfurt am Main (2008), Reihe Baustein 8/08

Bericht zur Stadtentwicklung Frankfurt am Main 2010

Vielfalt bewegt Frankfurt. Integrations- und Diversitätskonzept für Stadt, Politik und Verwaltung. Grundsätze, Ziele, Handlungsfelder (2009/10)  
[www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de](http://www.vielfalt-bewegt-frankfurt.de)

Einzelhandels- und Zentrenkonzept: Frankfurt a. M. als Einzelhandelsstandort unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgung (2003)  
(Erweiterte Aktualisierung 2010 in Vorber.)

Energie- und Klimaschutzkonzept für die Stadt Frankfurt am Main (2008)  
Endbericht ); in Verbindung mit Klimaplanatlas für Frankfurt am Main (2009)  
[www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/IFEU\\_KSK\\_Frankfurt\\_Endbericht\\_Aug09](http://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/IFEU_KSK_Frankfurt_Endbericht_Aug09)  
[www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/klimaplanatlas\\_ffm\\_2010nbf.pdf](http://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/klimaplanatlas_ffm_2010nbf.pdf)

Homepage der Stadtentwicklung Frankfurt am Main:  
[www.stadtplanungsamt-frankfurt.de/stadtentwicklung\\_5626.html](http://www.stadtplanungsamt-frankfurt.de/stadtentwicklung_5626.html)

## **Göttingen**

Göttingen Leitbild 2020

[www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=671&topmenu=356&keepmenu=](http://www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=671&topmenu=356&keepmenu=)

Innenstadtleitbild

[www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=1108&topmenu=356&keepmenu=](http://www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=1108&topmenu=356&keepmenu=)

Vielfältige Orte

[www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=1186&topmenu=356&keepmenu=](http://www.goettingen.de/staticsite/staticsite.php?menuid=1186&topmenu=356&keepmenu=)

## **Halle (Saale)**

Integriertes Stadtentwicklungskonzept Teil 1, Gesamtstädtische Entwicklungstendenzen und Entwicklungsziele (2008)

Integriertes Stadtentwicklungskonzept Teil 2, Stadtumbaugebiete (2008)  
[www.halle.de/index.asp?MenuID=4569&RecID=265&Type=1](http://www.halle.de/index.asp?MenuID=4569&RecID=265&Type=1)

Homepage der Stadtentwicklung Halle (Saale):  
[www.halle.de/index.asp?MenuID=562](http://www.halle.de/index.asp?MenuID=562)

## **Hannover**

Hannover plusZehn - Arbeiten für eine junge und innovative Stadt 2005-2015  
[www.hannover.de/de/buerger/entwicklung/stadtentwicklung/hann2015/han\\_stra.html](http://www.hannover.de/de/buerger/entwicklung/stadtentwicklung/hann2015/han_stra.html)

## **Heidelberg**

Stadtentwicklungsplan Heidelberg 2015 – Leitlinien und Ziele (2006)

Stadtteilrahmenplan Altstadt, Teil 2: Entwicklungskonzept und  
Maßnahmenvorschläge (2006) - Stadtteilrahmenpläne liegen für alle Heidelberger  
Stadtteile vor

Heidelberger Nachhaltigkeitsbericht 2007 , Indikatorengestützte Erfolgskontrolle  
des Stadtentwicklungsplans Heidelberg 2015 (2008)

Homepage der Stadtentwicklung Heidelberg:  
[www.heidelberg.de>planen, bauen, wohnen>stadtentwicklung>publikationen](http://www.heidelberg.de>planen_bauen_wohnen>stadtentwicklung>publikationen)

## **Karlsruhe**

Karlsruhe Masterplan 2015 (2007)  
[www.karlsruhe.de/rathaus/masterplan\\_2015](http://www.karlsruhe.de/rathaus/masterplan_2015)

## **Köln**

Integriertes Handlungskonzept Mülheim 2020 – 2009 – 2014  
[www.stadt-koeln.de/4](http://www.stadt-koeln.de/4)

Konzept Strategische Stadtentwicklung (2010)

Stadtentwicklungskonzept Wohnen (2010)

Stadtentwicklungskonzept Verkehr (2010)

## **Leipzig**

Stadtentwicklungsplan Gewerbliche Bauflächen (1999/2005)

Stadtentwicklungsplan Wohnungsbau und Stadterneuerung (2000/2003/2006)

Stadtentwicklungsplan Verkehr und Öffentlicher Raum (2003)

Stadtentwicklungsplan Zentren (1999/2009)

Integriertes Stadtentwicklungskonzept Leipzig 2020 (2009)

Wohnungspolitisches Konzept und Wohnraumversorgungskonzept (2009)

Monitoringberichte zu Wohnungsmarktentwicklung/Stadterneuerung/Stadtumbau,  
Einzelhandel, Gewerbe (2001-2010)

[www.leipzig.de/monitoring](http://www.leipzig.de/monitoring)

Homepage der Stadtentwicklung Leipzig:  
[www.leipzig.de/stadtentwicklung](http://www.leipzig.de/stadtentwicklung)

koopstadt – Stadtentwicklung Bremen Leipzig Nürnberg:  
[www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de)

## **Leverkusen**

Rahmenplanung :neue bahnstadt opladen (2010)

Homepages Stadtentwicklung Leverkusen, neue bahnstadt opladen:

[www.stadt.leverkusen.de](http://www.stadt.leverkusen.de)

[www.neue-bahn-stadt-opladen.de](http://www.neue-bahn-stadt-opladen.de)

## **Ludwigshafen**

Entwicklungskonzept für die Innenstadt (2006)

[www.ludwigshafen.de/fileadmin/user\\_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/konzepte\\_2006/K2\\_2006\\_entwicklungskonzept\\_innenstadt.pdf](http://www.ludwigshafen.de/fileadmin/user_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/konzepte_2006/K2_2006_entwicklungskonzept_innenstadt.pdf)

Innenstadt-Monitoring, Statusbericht (2008)

[www.ludwigshafen.de/fileadmin/user\\_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/stadtentwicklung\\_2010/statusbericht\\_2008.pdf](http://www.ludwigshafen.de/fileadmin/user_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/stadtentwicklung_2010/statusbericht_2008.pdf)

Schulentwicklungsplanung (2009)

[www.ludwigshafen.de/fileadmin/user\\_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/stadtentwicklung\\_2009/schulentwicklung\\_2009.pdf](http://www.ludwigshafen.de/fileadmin/user_upload/standort/stadtentwicklung/veroeffentlichungen/stadtentwicklung_2009/schulentwicklung_2009.pdf)

Homepage der Stadtentwicklung Ludwigshafen:

[www.ludwigshafen.de/standort/stadtentwicklung/](http://www.ludwigshafen.de/standort/stadtentwicklung/)

## **Mannheim**

Entwicklungskonzept Innenstadt - EKI Mannheim; Dokumentation des Planungs- und Beteiligungsprozesses (2007)

[www.eki-mannheim.de/](http://www.eki-mannheim.de/)

Blau\_Mannheim\_Blau - eine Entwicklungskonzeption für die Freiräume an Rhein und Neckar (2008)

[www.lohrberg.de/vero/down/blau\\_Mannheim\\_blaue\\_Broschuere.pdf](http://www.lohrberg.de/vero/down/blau_Mannheim_blaue_Broschuere.pdf)

Spielleitplanung Mannheim - ein neues Instrument zur kinderfreundlichen Stadtentwicklung (2009)

Atmosphären im Quadrat - Leben, Wohnen, Wohlfühlen - Wohnstandorte in Mannheim (2009)

[www.mannheim.de/sites/default/files/page/4502/mannheim\\_atmosphaeren\\_im\\_quadrat.pdf](http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/4502/mannheim_atmosphaeren_im_quadrat.pdf)

Wohnungsmarktmonitoring 2009 (2010)

[www.mannheim.de/werkstatt-berichte-zum-wohnungsmarkt-monitoring](http://www.mannheim.de/werkstatt-berichte-zum-wohnungsmarkt-monitoring)

Zentrenkonzept Mannheim - Fortschreibung der Daten und Ziele für die Einzelhandelsentwicklung (2010)

Bezug aller Publikationen per e-mail:

[staedtebau@mannheim.de](mailto:staedtebau@mannheim.de)

## **München**

Münchens Zukunft gestalten: PERSPEKTIVE MÜNCHEN – Strategien, Leitlinien Projekte (Bericht zur Stadtentwicklung 2005)

[www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/perspektive/39104/index.html](http://www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/perspektive/39104/index.html)

PERSPEKTIVE MÜNCHEN - Verkehrsentwicklungsplan (2006)

PERSPEKTIVE MÜNCHEN - Evaluierungsbericht 2007, Kurzfassung

PERSPEKTIVE MÜNCHEN - Innenstadtkonzept (2007)

PERSPEKTIVE MÜNCHEN - Soziodemografisches Handlungskonzept (2009)

PERSPEKTIVE MÜNCHEN - Zentrenkonzept, Kurzfassung (2010)

Homepage der Stadtentwicklung München:

[www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/37889/index.html](http://www.muenchen.de/Rathaus/plan/stadtentwicklung/37889/index.html)

## **Münster**

Integriertes Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingkonzept Münster, Informationen zu Prozess und Inhalten:

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

Handlungskonzept „Demografischer Wandel in Münster: Demografiebericht, Demografieleitbild und Steuerungszyklus demografieorientierte Stadtentwicklung“

[www.muenster.de/stadt/stadtplanung/](http://www.muenster.de/stadt/stadtplanung/)

Homepage der Stadtentwicklung Münster:

[www.muenster.de/stadt/stadtplanung/stadtenwicklung.html](http://www.muenster.de/stadt/stadtplanung/stadtenwicklung.html).

## **Osnabrück**

Stadtentwicklungskonzept Osnabrück "Wachsendes Stadt in einer starken Region" (2004)

[www.osnabrueck.de/18759.asp](http://www.osnabrueck.de/18759.asp)

Herausforderung "Demographischer Wandel" für die Entwicklung der Stadt Osnabrück (2007)

[www.osnabrueck.de/26687.asp](http://www.osnabrueck.de/26687.asp)

Osnabrück - Perspektivplan Konversion (2008)

[www.osnabrueck.de/konversion/35019.asp](http://www.osnabrueck.de/konversion/35019.asp)

## **Schwerin**

Integriertes Stadtentwicklungskonzept "Wohnen in Schwerin" (2003)

Erste Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (2006)

Zweite Fortschreibung, Teil "Stadtumbau der Großwohnsiedlungen" (2009)

Zweite Fortschreibung, Teil "Stadterneuerung der Innenstadt" (2010)

[www.schwerin.de/stadtumbau](http://www.schwerin.de/stadtumbau)

[www.schwerin.de/stadterneuerung](http://www.schwerin.de/stadterneuerung)

## **Stuttgart**

Stadtentwicklungskonzept Stuttgart, Teil 1: Entwurf (2004)

Stadtentwicklungskonzept Stuttgart, Teil 2: Dialog (2005)

Stadtentwicklungskonzept Stuttgart, Teil 3: Strategie (2006)

Einzelhandels- und Zentrenkonzept Stuttgart (2008)

Homepage der Stadtentwicklung Stuttgart:

[www.stuttgart.de/item/show/142377](http://www.stuttgart.de/item/show/142377)

## B. Literatur

- BBR** – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2002): Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. Bonn.
- BMVBS** – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)(2008): Statusbericht 2008 zum Programm Soziale Stadt. Bearbeiter: Böhme, Christa, Thomas Franke, Wolf-Christian Strauss (Difu). Berlin.
- BMVBS** – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)(2007a): Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Berlin. Bearbeiter: Franke, Thomas, Wolf-Christian Strauss, Bettina Reimann, Klaus J. Beckmann (Difu).
- BMVBS** – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)(2007b): Integrierte Stadtentwicklung in den 27 Mitgliedstaaten der EU. Berlin. Bearbeiter: Franke, Thomas, Wolf-Christian Strauss, Bettina Reimann, Klaus J. Beckmann (Difu).
- BMVBS** – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)(2009): Stadtentwicklungsbericht 2008. Berlin.
- BMVBS/BBR** – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sowie Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2007): Auf dem Weg zu einer nationalen Stadtentwicklungspolitik. Memorandum. Berlin/Bonn.
- DST** - Deutscher Städtetag (2003): Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und kooperatives Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier der Fachkomm. Stadtentwicklungsplanung des DST. Köln/Berlin
- DST** - Deutscher Städtetag (2004): Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und kooperatives Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages zum II. Nationalen Städtebaukongress 10. bis 11. Mai 2004.
- DST** - Deutscher Städtetag (2006): Demografischer Wandel. Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten für die Städte. Arbeitspapier des Deutschen Städtetages. Erarbeitet von einer Arbeitsgruppe der Fachkommission Stadtentwicklungsplanung mit Unterstützung des Arbeitskreises Stadtforschung, Statistik und Wahlen. Köln/Berlin
- DST** - Deutscher Städtetag (2009): Kreativität und Stadtentwicklung. Arbeitspapier der Fachkommission Stadtentwicklungsplanung des Deutschen Städtetages
- Eltges, Markus und Corinna Hamann** (2010): Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt: Wo steht Europa? In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 303-311.
- EUKN** – European Urban Knowledge Network (2006): Städtebauliche Aufwertungsstrategien in benachteiligten Stadtquartieren – gute Praxisbeispiele in Europa. The Hague.
- Franke, Thomas und Wolf-Christian Strauss** (2005): Management gebietsbezogener integrativer Stadtteilentwicklung. Ansätze in Kopenhagen und Wien im Vergleich zur Programmumsetzung „Soziale Stadt“ in deutschen Städten. Berlin
- Franke, Thomas und Wolf-Christian Strauss** (2007): Integrierte Stadtentwicklungspolitik für benachteiligte Stadtteile in Europa. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2007): Die deutsche EU-Ratspräsidentschaft – Impulse für die Stadt- und Raumentwicklungspolitik in Europa. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7/8.2007. Bonn: 465-477.
- Franke, Thomas und Wolf-Christian Strauss** (2010): Integrierte Stadtentwicklungspolitik in deutschen Kommunen. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Inf. zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 253-262.
- Heinz, Werner** (1998): Stadtentwicklungsplanung. In: Hartmut Häußermann (Hrsg.; 1998): Großstadt. Soziologische Stichworte. Opladen: 234-245.

- Heinz, Werner** (Hrsg.)(2000): Stadt & Region – Kooperation oder Koordination? Ein internationaler Vergleich. (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 93). Berlin.
- Heinz, Werner, Paul von Kodolitsch, Nicole Langel** und Michael **Reidenbach** (2004): Interkommunale Kooperation in baden-württembergischen Stadtregionen – Stuttgart, Karlsruhe und Freiburg. Difu-Beiträge zur Stadtforschung. Berlin.
- Kunz, Monika** (2010): Integrierte Stadtentwicklung in Saarbrücken. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 277-286.
- LEIPZIG CHARTA** zur nachhaltigen europäischen Stadt. Angenommen anlässlich des Informellen Ministertreffens zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenhalt in Leipzig am 24./25. Mai 2007.
- Reiß-Schmidt, Stephan** (2002): Renaissance „Integrierter Konzepte“ in der Stadtentwicklung? Vortrag im 440. Kurs des Instituts für Städtebau Berlin „Integrierte Konzepte in der Stadtentwicklung“ vom 4. bis 6. 11. 2002 in Berlin.
- Reiß-Schmidt, Stephan** (2005): Strategie und Umsetzung integrierter Stadtentwicklungsplanung, PERSPEKTIVE MÜNCHEN. In: Klotz, Arnold; Frey, Otto (Hrsg.): Verständigungsversuche zum Wandel der Stadtplanung. Wien: 127-142.
- Reiß-Schmidt, Stephan** (2006): Stadtentwicklungsmanagement als Instrument der Qualitätssicherung. In Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften (DfK). Berlin: 80-98.
- Ritter, Ernst-Hasso** (2006): Strategieentwicklung heute – Zum integrativen Management konzeptioneller Politik (am Beispiel der Stadtentwicklungsplanung). In: Planung neu denken Bd.1. Dortmund: 129-145.
- Scholz, Carola** und Christian **Meyer** (2010): Integrierte Handlungskonzepte in der Stadterneuerung – das Beispiel Nordrhein-Westfalen. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 287-295.
- SMI – Sächsisches Staatsministerium des Innern, Abteilung Bau- und Wohnungswesen** (2005): Arbeitshilfe zur Erstellung und Fortschreibung Städtebaulicher Entwicklungskonzepte (SEKo). Dresden.
- Spec, Werner, Albert Geiger** und Martin **Kurt** (2010): Es geht ums Ganze: „Chancen für Ludwigsburg“ – das Stadtentwicklungskonzept. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Inf. zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 263-275.
- Städtenetz „Soziale Stadt NRW“** (Hrsg.; 2006): Kontinuität in der Sozialen Stadt. Welche Perspektive hat die integrierte Stadtteilentwicklung nach der Förderung? Tagungsdokumentation 2006. Aachen.
- Strauss, Christian** und Thomas **Franke** (2010): Einbeziehung regionaler Aspekte in kommunales integriertes Handeln. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.)(2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010. Bonn: 297-302.
- Territoriale Agenda der Europäischen Union** – Für ein wettbewerbsfähigeres nachhaltiges Europa der vielfältigen Regionen. Angenommen anlässlich des Informellen Ministertreffens zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenhalt in Leipzig am 24./25. Mai 2007.
- Wuschansky, Bernd** (2005): Integrierte Stadtentwicklungskonzepte in Nordrhein-Westfalen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW) (2005): Werkstattreihe: Integrierte Stadtentwicklungskonzepte. Dokumentation des zweiten Werkstattgespräches am 14. April 2005. Dortmund: 9-17.