



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit

# Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung

Eine Arbeitshilfe für Kommunen

# Impressum

## Herausgeber

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit · 11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmub.bund.de](mailto:service@bmub.bund.de) · Internet: [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de)

## Redaktion

BMUB, Referat SW I 4

## Fachliche Bearbeitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Referat I 4 – Städtebauförderung, Soziale Stadtentwicklung  
Deichmanns Aue 31-37 · 53179 Bonn

Schulden Stadt- und Raumentwicklung  
Kaiserstraße 22 · 44135 Dortmund

## Gestaltung

design.idee, büro\_für\_gestaltung, Erfurt

## Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

## Bildnachweise

Seite 6: pureshot/Fotolia.com  
Seite 8: ArTo/Fotolia.com  
Seite 13: Schulden Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund  
Seite 16: Lotharingia/Fotolia.com  
Seite 19: Dirk Rose, Krefeld Dortmund  
Seite 20: kasto/Fotolia.com  
Seite 23: spuno/Fotolia.com  
Seite 26: WestPic/Fotolia.com  
Seite 28: fotoping/Fotolia.com  
Seite 32: Petair/Fotolia.com  
Seite 33: ArTo/Fotolia.com  
Seite 35: mojolo/Fotolia.com  
Seite 36: Kzenon/Fotolia.com  
Seite 40: davis/Fotolia.com

## Stand

August 2016

## 2. aktualisierte Auflage

2.000 Exemplare

## Bestellung dieser Publikation

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09 · 18132 Rostock  
Tel.: 030 / 18 272 272 1 · Fax: 030 / 18 10 272 272 1  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmub.bund.de/bestellformular](http://www.bmub.bund.de/bestellformular)

## Hinweis

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.

# Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung

Eine Arbeitshilfe für Kommunen

# Inhalt

	<b>Über diese Arbeitshilfe</b>	6
<b>1</b>	<b>ISEK in der Städtebauförderung</b>	9
1.1	Begriffsbestimmung	9
1.2	Aktuelle Herausforderungen	10
<b>2</b>	<b>Der Weg zum ISEK</b>	12
2.1	Planung der Planung	12
2.2	Vorbereitung der Beteiligung	16
<b>3</b>	<b>Inhalte eines ISEK</b>	22
3.1	Zentrale Inhalte eines ISEK	22
3.2	Bestandsanalyse und Entwicklungsperspektiven	22
3.3	Entwicklung eines Zielsystems	24
3.4	Erstellung eines Maßnahmenkonzepts	27
3.5	Bündelung der Mittel	28
3.6	Kosten- und Finanzierungsübersicht	32
3.7	Beschlussfassung	33

<b>4</b>	<b>Wichtige Schritte in der Umsetzung</b>	<b>34</b>
4.1	Steuerung der Umsetzung	34
4.2	Rechtliche Instrumente für die Umsetzung	34
4.3	Monitoring und Evaluation	35
4.4	Aktualisierung	38
4.5	Abschluss des Gebietsentwicklungsprozesses	39
	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>41</b>
	Leitfäden	41
	Verwaltungsvereinbarung	42
	Ausgewählte Literatur	43
	Internet	45
	Kontakte in den Landesministerien	45

# Über diese Arbeitshilfe



In vielen Kommunen ist eine integrierte Stadtentwicklungsplanung bereits bewährte Praxis. Vor allem integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK) haben sich aufgrund ihres hohen Gebietsbezuges als geeignetes Mittel zur Umsetzung integrierter Ziele und Maßnahmen erwiesen.

Ein ISEK schafft konkrete, langfristig wirksame und vor allem lokal abgestimmte Lösungen für eine Vielzahl von Herausforderungen und Aufgabengebieten wie zum Beispiel städtebauliche, funktionale oder sozialräumliche Defizite und Anpassungserfordernisse. Ein ISEK zeigt diese Problembereiche für einen konkreten Teilraum auf und bearbeitet sie ergebnisorientiert. Dabei berücksichtigt es regionale und gesamtstädtische Rahmenbedingungen.

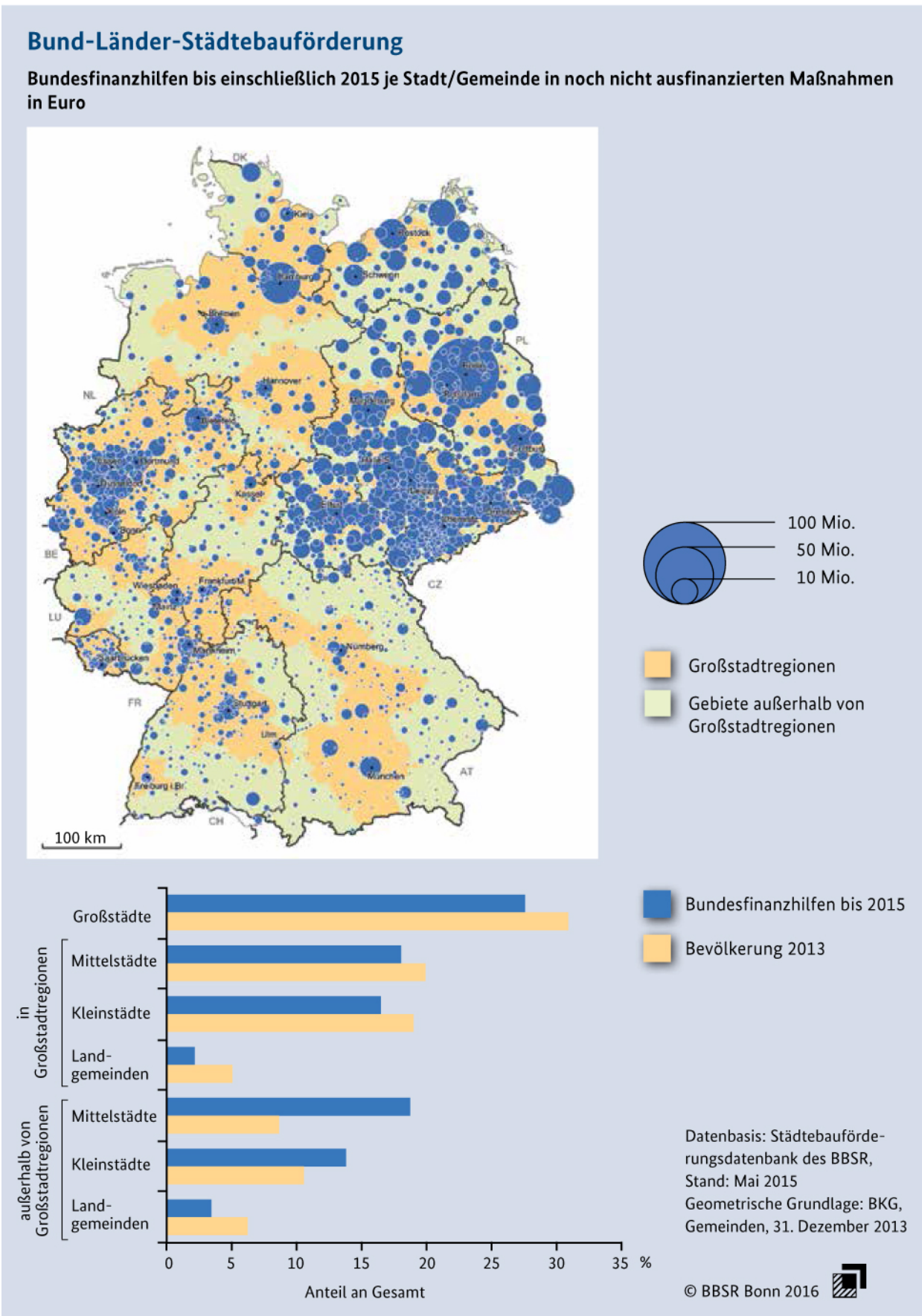
Nach der Verwaltungsvereinbarung (VV) Städtebauförderung ist die Erstellung eines ISEK Fördergrundlage für sämtliche Programme der Städtebauförderung. ISEK sind damit ein zentrales Element der Städtebauförderung und für kommunale Akteure ein unverzichtbarer Teil ihres beruflichen Alltags. An sie richten sich die Empfehlungen dieser Arbeitshilfe.

Die Arbeitshilfe ist sowohl praktischer Ratgeber als auch Orientierungshilfe im ISEK-Erstellungsprozess. In enger Zusammenarbeit mit verantwortlichen Stellen von Bund, Ländern sowie kommunalen Spitzenverbänden entstanden, bündelt die Arbeitshilfe zentrale Empfehlungen für den Erarbeitungsprozess und die Umsetzung eines ISEK. Sie ergänzt bestehende länder-spezifische Leitfäden um eine bundesweite Betrachtung und führt länder- und programmübergreifend bestehende Anforderungen zusammen.

Hintergründe und Abläufe eines ISEK-Erstellungsprozesses werden verdeutlicht, inhaltliche Qualitäts- und Erfolgsfaktoren benannt und Ansatzpunkte für eine verbesserte ressortübergreifende Zusammenarbeit und Mittelbündelung aufgezeigt. Ausgewählte Literaturhinweise, Informationsquellen und Kurzbeschreibungen guter Praxisbeispiele ermöglichen kommunalen Akteuren eine Vertiefung nach Interesse und Bedarf.

Die Struktur der Arbeitshilfe orientiert sich an der Abfolge des ISEK-Erstellungsprozesses selbst. So erhalten die Leserinnen und Leser die für ihren individuellen Prozessfortschritt praxisrelevanten Informationen in übersichtlicher Form und für die jeweils zutreffende Arbeitsphase leicht auffindbar.

Abbildung 1: Bundesfinanzmittel der Städtebauförderung bis 2015



Quelle: Städtebauförderungsdatenbank des BBSR, Bonn



## Städtebauförderung des Bundes und der Länder

Mit der Städtebauförderung unterstützt der Bund Städte und Gemeinden bei der Bewältigung neuer Herausforderungen sowie bei der Herstellung nachhaltiger städtebaulicher Strukturen. Dazu gewährt er den Ländern gemäß Artikel 104 b Grundgesetz Finanzhilfen, die durch Mittel aus dem jeweiligen Bundesland beziehungsweise der Kommune ergänzt werden. Die Bundesfinanzhilfen werden den Ländern auf Basis der VV Städtebauförderung zur Verfügung gestellt. Die Konkretisierung förderfähiger Maßnahmen erfolgt gemäß den Richtlinien der Länder.

Die Programme der Städtebauförderung berücksichtigen die stetig komplexer werdenden Herausforderungen an die Stadtentwicklung. Dies hat auch seinen Niederschlag in den ISEK gefunden. So rückten mit der Einführung des Förderprogramms „Soziale Stadt“ nicht investive Maßnahmen in den Fokus. Mit dem „Stadtumbau“ gewann zudem die gesamtstädtische Situation an Relevanz. Der Aspekt interkommunaler Zusammenarbeit wurde mit dem Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ aufgenommen.

### Programmstruktur

- „Stadtumbau“ für die Anpassung an den demografischen und strukturellen Wandel in Ost und West
- „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ für die Stärkung der Funktionsfähigkeit von Zentren
- „Soziale Stadt“ zur Stabilisierung und Aufwertung benachteiligter Stadt- und Ortsteile
- „Städtebaulicher Denkmalschutz“ für den Erhalt historischer Stadtkerne und Stadtquartiere
- „Kleinere Städte und Gemeinden“ zur Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen oder dünn besiedelten Räumen

### Informationen zur Städtebauförderung

Bis Ende 2015 hat die Städtebauförderung des Bundes in rund 3.200 Städten und Gemeinden rund 7.700 städtebauliche Gebietsmaßnahmen mit rund 16,3 Milliarden Euro gefördert. Mithilfe der Bundesländer-Programme wurden Wohnumfelder aufgewertet, historische Stadt- und Ortskerne saniert

sowie charakteristische Stadtbilder wiederbelebt. Zusätzlich konnten leerstehende Häuser rückgebaut, benachteiligte Quartiere unterstützt und verkehrliche Belastungen gesenkt werden. Weitere Informationen zur Städtebauförderung sind der Internetseite [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info) zu entnehmen.



# 1 ISEK in der Städtebauförderung

Ein ISEK ist ein gebietsbezogenes Planungs- und Steuerungsinstrument für lokal angepasste Lösungsansätze und kann insofern keine universell gültigen Patentrezepte bieten. Mit diesem Instrument nehmen Städte und Gemeinden eine aktive und steuernde Rolle ein. Der konkrete Gebietsbezug bietet eine gute Grundlage für die problemorientierte Lösungsentwicklung und fördert die Kommunikation und Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren. Das ISEK hat sich in der kommunalen Praxis als effektives Instrument der Städtebauförderung bewährt.

## 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?
- Was sind Anlässe für ein ISEK?

## 1.1 Begriffsbestimmung

Der in der VV Städtebauförderung eingeführte Begriff des integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK) ist synonym mit Begriffen wie 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 Elemente 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 teilsräumlichen Entwicklungskonzepte, die im Zusammenhang mit Programmen der Städtebauförderung erstellt werden.

Das ISEK gehört zur Vielzahl von Instrumenten, die zur Umsetzung integrierter Stadtentwicklung herangezogen werden. Auf gesamtstädtischer Ebene sind hier auch noch Stadtentwicklungskonzepte (STEK) oder integrierte Stadtentwicklungskonzepte zu nennen, die gelegentlich auch als ISEK bezeichnet werden. Viele der Hinweise und Anregungen für eine erfolgreiche Prozessgestaltung dieser Planungshilfe lassen sich auf diese Planungsinstrumente übertragen.

## Zentrale Eigenschaften eines ISEK

Ein ISEK...

- bezieht sich auf ein konkretes Gebiet und stimmt teilsräumliche Planungen mit den übergeordneten räumlichen Ebenen (Gesamtstadt, Region) ab,
- begründet Anpassungserfordernisse und beschreibt Ziele und Handlungsschwerpunkte,
- verfolgt einen ganzheitlichen, integrierten Planungsansatz unter Beachtung sozialer, städtebaulicher, kultureller, ökonomischer und ökologischer Handlungsfelder,
- entwickelt lösungsorientierte Maßnahmen, die über reine Tatbestände der Städtebauförderung hinausgehen,
- setzt zeitliche und inhaltliche Prioritäten,
- ist interdisziplinäre Gemeinschaftsaufgabe verwaltungsexterner und -interner Akteure,
- entsteht unter Beteiligung der Öffentlichkeit,
- erleichtert die Bündelung öffentlicher sowie privater Mittel und fokussiert sie auf zielgerichtete und untereinander abgestimmte Maßnahmen,
- setzt Impulse für die Stadtentwicklung und initiiert Akteursnetzwerke,
- ist auf kontinuierliche Fortschreibung angelegt und dient als langfristiger Orientierungsrahmen,

**Abbildung 2:** Typische Handlungsfelder eines ISEK

Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

- passt sich neuen Herausforderungen an und
- ist solange aktuell und hilfreich, wie Problemlagen und Entwicklungsziele fortbestehen.

## 1.2 Aktuelle Herausforderungen

Städte und Gemeinden sind Ankerpunkte für Wohnen, Leben, Arbeiten, Bildung, Freizeit und Kultur. Sie sind Identitätsstifter für ihre Bewohnerinnen und Bewohner. Deshalb ist es das Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung, die Qualität nachfolgender Bereiche in den Städten und Gemeinden zu verbessern und langfristig zu sichern:

- soziale, kulturelle und technische Infrastruktur,
- öffentlicher Raum,
- Wirtschaft und Arbeitsplätze,
- Nahversorgung,
- Baukultur,
- Mobilität sowie
- Wohnraum und Wohnumfeld.

Eine zeitgemäße und zukunftsfähige Stadtentwicklung steht vor komplexen und vielschichtigen Aufgaben:

- Globalisierung der Märkte und Internationalisierung der Wirtschaft,

- wirtschaftlicher Strukturwandel und Konversion,
- Geburtenrückgang und Alterung der Gesellschaft,
- Zuwanderung und Internationalisierung,
- veränderte Sozialstrukturen („Singularisierung“),
- soziale Polarisierung,
- Funktionsverluste von urbanen Räumen,
- belastete städtebauliche Strukturen mit Gestaltungsdefiziten im öffentlichen Raum,
- veränderte Angebots- und Nachfragestrukturen im Einzelhandel und weiterer Infrastrukturen („Daseinsvorsorge“),
- Klimawandel („Klimaschutz und -anpassung“),
- energetische Stadtsanierung und
- Konsolidierung öffentlicher Ausgaben.

Diese globalen Trends werden von einer zunehmend kritischen Zivilgesellschaft begleitet. Bürgerinnen und Bürger wollen verstärkt an kommunalpolitischen Entscheidungen teilhaben. An die Stelle von parteipolitischen Engagement und Wahlen tritt in der Informationsgesellschaft zunehmend die Meinungsäußerung über neue Medien und Kommunikationsstrukturen. Auf diesen Wegen werden unterschiedliche Interessen schneller gebündelt und artikuliert. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig, dass kommunalen Interessenkonflikte ernst nehmen, Entscheidungsprozesse transparent machen und Entscheidungen nachvollziehbar begründen.

Es bleibt eine stetige Aufgabe, Städte und Gemeinden mit ihren Teilräumen an all diese Herausforderungen anzupassen. Insbesondere Orte mit offenkundigen Defiziten machen umfassendes Handeln nötig. Aber auch in Quartieren mit baukulturell hochwertiger Substanz gilt es, das charakteristische

Stadt- beziehungsweise Ortsbild zu wahren und zu pflegen. ISEK bieten durch die integrierte Herangehensweise ein vielfach bewährtes Instrument, um diesen Herausforderungen mit einem zwischen öffentlichen und privaten Akteuren abgestimmten Handeln zu begegnen.



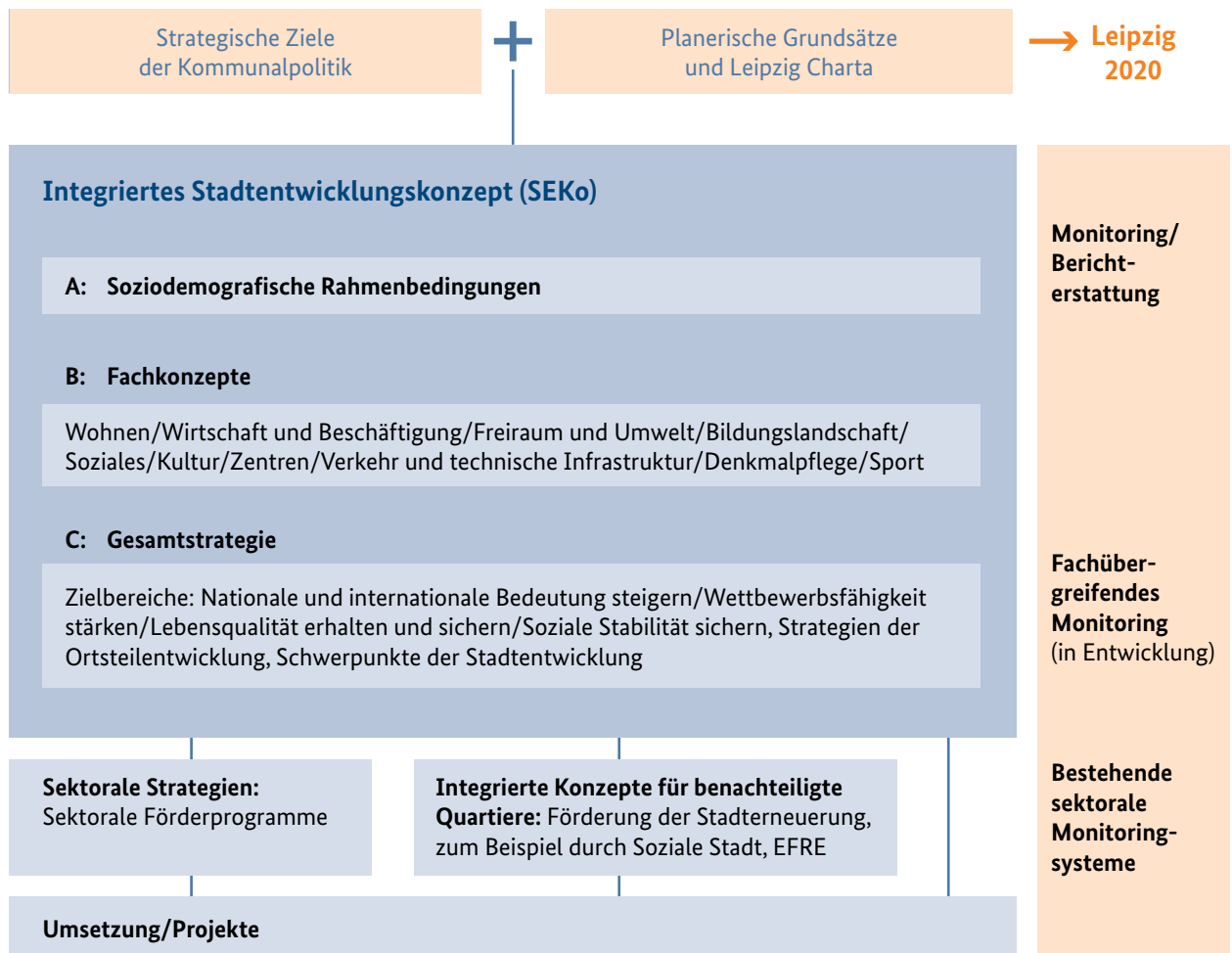
### Aus der Praxis: Integriertes Stadtentwicklungskonzept (SEKo) der Stadt Leipzig

Das SEKo ist zentrale Handlungsgrundlage für die Leipziger Stadtentwicklung. Seine fachübergreifenden Aussagen zu Schwerpunkträumen und Strategien der Ortsteilentwicklung sowie zu verschiedenen Fachkonzepten bieten der Leipziger Stadtentwicklung Orientierung. Dem integrierten und langfristigen Ansatz entsprechend stellt das SEKo Leipzig 2020 die Gesamtstadt in den Mittelpunkt. Dabei werden aus dem

SEKo kleinräumige Abgrenzungen der Fördergebiete, die Priorisierung von Maßnahmen und vertiefende teileräumliche Handlungskonzepte bis auf Quartiersebene abgeleitet, wie zum Beispiel das Integrierte Stadtentwicklungskonzept Leipziger Osten (STEK LeO).

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Leipzig zu finden: [www.leipzig.de](http://www.leipzig.de)

Abbildung 3: Integriertes Stadtentwicklungskonzept (SEKo) Leipzig



Quelle: Stadt Leipzig (2010)

## 2 Der Weg zum ISEK

Je nach Intensität und Komplexität von Strukturen und Herausforderungen sind unterschiedliche Ausgangslagen anzutreffen. Auch das Maß auszubauender interdisziplinärer und interlokaler Verzahnung in der Lösungsfindung kann entsprechend variieren. Eine erfolgreiche Gebietsentwicklung erfordert das enge Zusammenwirken der an Planung und Umsetzung beteiligten Akteure. Diese 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 inhaltlichen 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

Ein allgemeingültiges Patentrezept für die Prozessgestaltung gibt es nicht. Die Unterschiede in Problemstellung und Zielsetzung machen für jedes Gebiet andere Vorgehensweisen nötig. Auch die personellen

und finanziellen Ressourcen sind nicht in jeder Kommune gleich und nehmen so ebenfalls Einfluss auf die Planung. Dementsprechend unterscheiden sich die Formen der Planungsprozesse. In der Praxis haben sich dennoch bestimmte Abläufe und inhaltliche Bausteine bewährt.

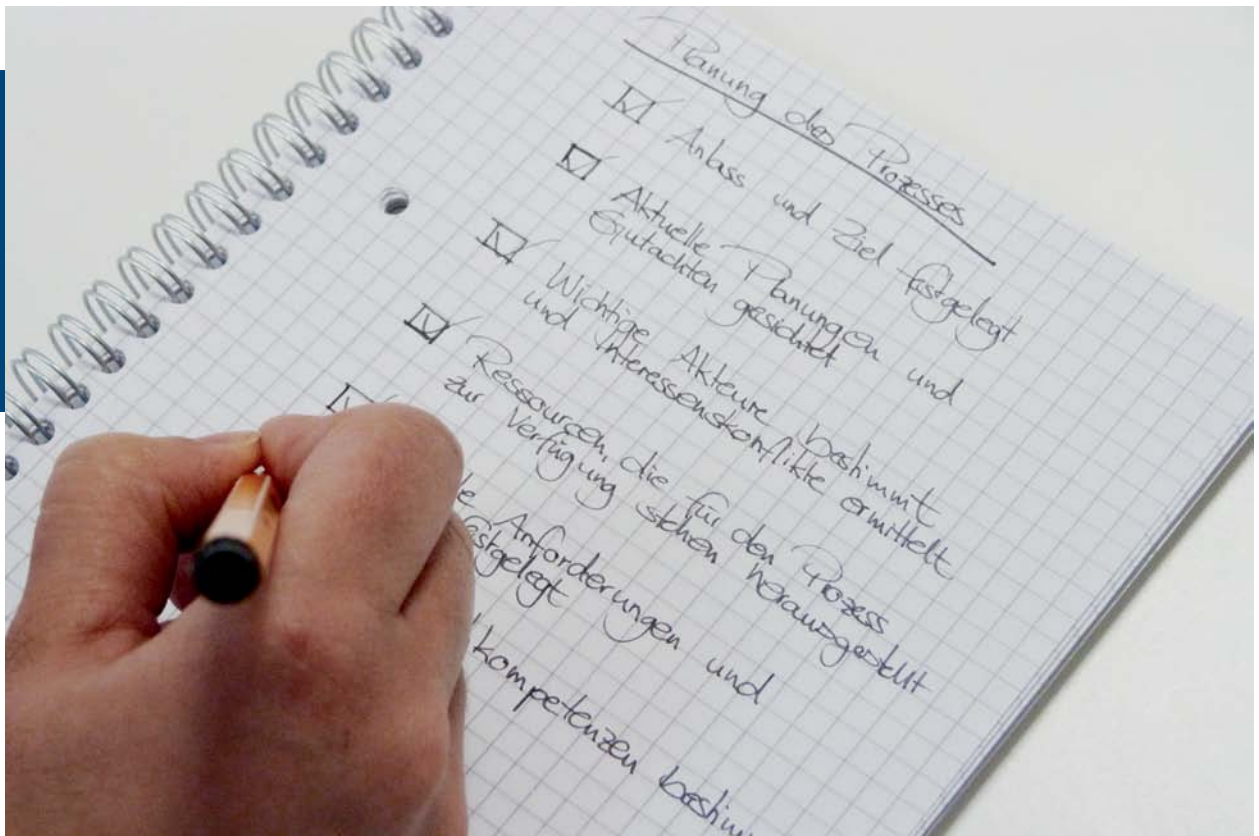
#### Das ISEK auf den Weg bringen

Städtebauliche Mängel, wirtschaftlicher Strukturwandel, Brachen und Leerstände, defizitäre Wohnraumangebote, ökologische Probleme oder die Verkehrs- und Umweltbelastung stellen typische Auslöser für die Aufstellung eines ISEK dar. Der Beschluss zur Erarbeitung eines ISEK wird auf Basis einer ersten Beschreibung der zentralen Problemlage getroffen. Je nach Situation kann eine vertiefende Untersuchung zur Konkretisierung der Planungsziele und -schritte sinnvoll sein.

#### Klare Zuständigkeiten in der Verwaltung schaffen

Die kommunale Praxis zeigt, dass die interne Projektsteuerung in größeren Kommunen mit ihren differenzierten Verwaltungsstrukturen 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 Akteuren minimieren.

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



Prozessplanung



### Aus der Praxis: Integriertes Handeln der Verwaltung in Ludwigsburg

Die Stadt Ludwigsburg hat einen ISEK-Prozess angestoßen, mit dem sich die Stadtverwaltung identifiziert und den sie durch ihr Engagement entscheidend mitprägt. Der Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg richtete hierfür frühzeitig eine Lenkungsstelle ein, die aus einer Person der Stadtplanung sowie einem Verwaltungsfachmann besteht und die die zahlreichen Aktivitäten des ISEK-Prozesses steuert.

Die Lenkungsstelle übernimmt zudem die Abstimmung mit dem Gemeinderat, der intensiv in die Gestaltung des Entwicklungsprozesses einbezogen wird. Die Stadt Ludwigsburg hat zur Optimierung themenübergreifender Arbeit auch Verwaltungsstrukturen angepasst.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Ludwigsburg zu finden: [www.ludwigsburg.de](http://www.ludwigsburg.de)



### Aus der Praxis: Abgrenzung von „Fragezeichenräumen“ in Bielefeld

Die Stadt Bielefeld hat sogenannte „Fragezeichenräume“ identifiziert, in denen sich Aufgaben des Strukturwandels und der Transformation andeuten. Diese wurden auf Grundlage teils räumlicher Analysen zur demografischen und sozio-ökonomischen Situation und Entwicklung, einer städtebaulichen Analyse sowie aktueller

Fachkonzepte (unter anderem Demografiekonzept, Masterplan Wohnen) abgegrenzt. Im Rahmen des ISEK werden die „Fragezeichenräume“ genauer betrachtet.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Bielefeld zu finden: [www.bielefeld.de](http://www.bielefeld.de)

## Interdisziplinäres Bearbeitungsteam zusammenstellen

Die Erarbeitung eines ISEK wird von einer Vielzahl von Abstimmungs- und Koordinierungsmaßnahmen begleitet, darum sind zu seiner Erstellung hohe personelle und zeitliche Ressourcen notwendig. Das Bearbeitungsteam sollte interdisziplinär besetzt sein, um der Vielfalt der Themenfelder Rechnung zu tragen. Erfahrungen in akteursorientierten Prozessen der Stadtentwicklung und Kenntnisse in Moderation und Mediation sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche ISEK-Erstellung.

Sollte die personelle Situation in der kommunalen Verwaltung nicht ausreichend sein, ist die Beauftragung eines externen Dienstleisters empfehlenswert.

## Externe Dienstleister einbinden

Externe Dienstleister bringen den notwendigen neutralen Blick von außen mit. Das kann vor allem bei konfliktbelasteten Vorhaben hilfreich sein. Hierbei ist zu beachten: Ein klares Anforderungsprofil für die

Bearbeiter des ISEK erleichtert die Auswahl des passenden Unternehmens. Bereits vor einer Ausschreibung sollten darum die Ziele, die zentralen Untersuchungsfragen und die notwendigen Arbeitsschritte des ISEK eindeutig geklärt und beschrieben werden. Die Aktualität und Verwendbarkeit vorhandener Daten, Analysen und Planungen sollten ebenfalls auf den Prüfstand kommen. 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 Zeitrahmen erleichtert einen zügigen Ablauf des Erarbeitungsprozesses. Je nach Größe des Gebietes und den Inhalten der Planung ist von einem Bearbeitungszeitraum von mindestens einem halben Jahr, durchschnittlich aber eher von 12 bis 18 Monaten, auszugehen. Qualitätsvolle Analysen, detaillierte Lösungsansätze sowie umfangreiche Beteiligungsprozesse brauchen Zeit. Die Abfolge der einzelnen Erarbeitungsphasen ist klar zu strukturieren. Es ist sinnvoll, Zwischenergebnisse eines ISEK,



### Aus der Praxis: Der WIR-Verein in Eberswalde

Das Integrierte Handlungskonzept (IHK) „Eisenbahnstraße – gemeinsam für mehr Lebensqualität“ soll nach einer geförderten Startphase das Engagement der beteiligten Akteure nicht nur zur Umsetzung, sondern auch zur Weiterentwicklung des eigentlichen Konzeptes nutzen. Zentraler Akteur ist der Wirtschafts-Interessenring Eberswalde e. V. (WIR-Verein). Unter seinem Dach sind Unternehmer, Freiberufler und interessierte Einwohnerinnen und Einwohner

angetreten, um „mit Wirtschaftsförderung und politischer Arbeit ein lebendiges, lebenswertes Eberswalde zu schaffen“. Die Stärkung der Netzwerkbildung ist ein weiteres Ziel des Vereins. Für die Eisenbahnstraße hat sich der Verein vorgenommen, „sie wieder als Tor zur Stadt für Bewohner und Besucher spürbar werden zu lassen“. Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Eisenbahnstraßenkoordination zu finden: [www.eisenbahnstraße-eberswalde.de](http://www.eisenbahnstraße-eberswalde.de)

Abbildung 4: Beispiel Projektablauf ISEK

Bestandsanalyse	Städtebau, Nutzungsstruktur, Sozialraum, Verkehrsentwicklung	Beteiligung ↓
Stärken-Schwächen-Analyse	SWOT-Analyse, Mängel-Chancen-Plan, Stärken-Schwächen-Profil	
Zielsystem und Handlungsfelder	Zielhierarchie, textliches Leitbild, Leitskizze	
Maßnahmenkonzept/Rahmenplan	Handlungsprioritäten, Finanzierungsplan, „Impulsprojekte“	
Durchführungskonzept	Umsetzungs- und Controlling-Konzept, Citymanagement/Citymarketing	

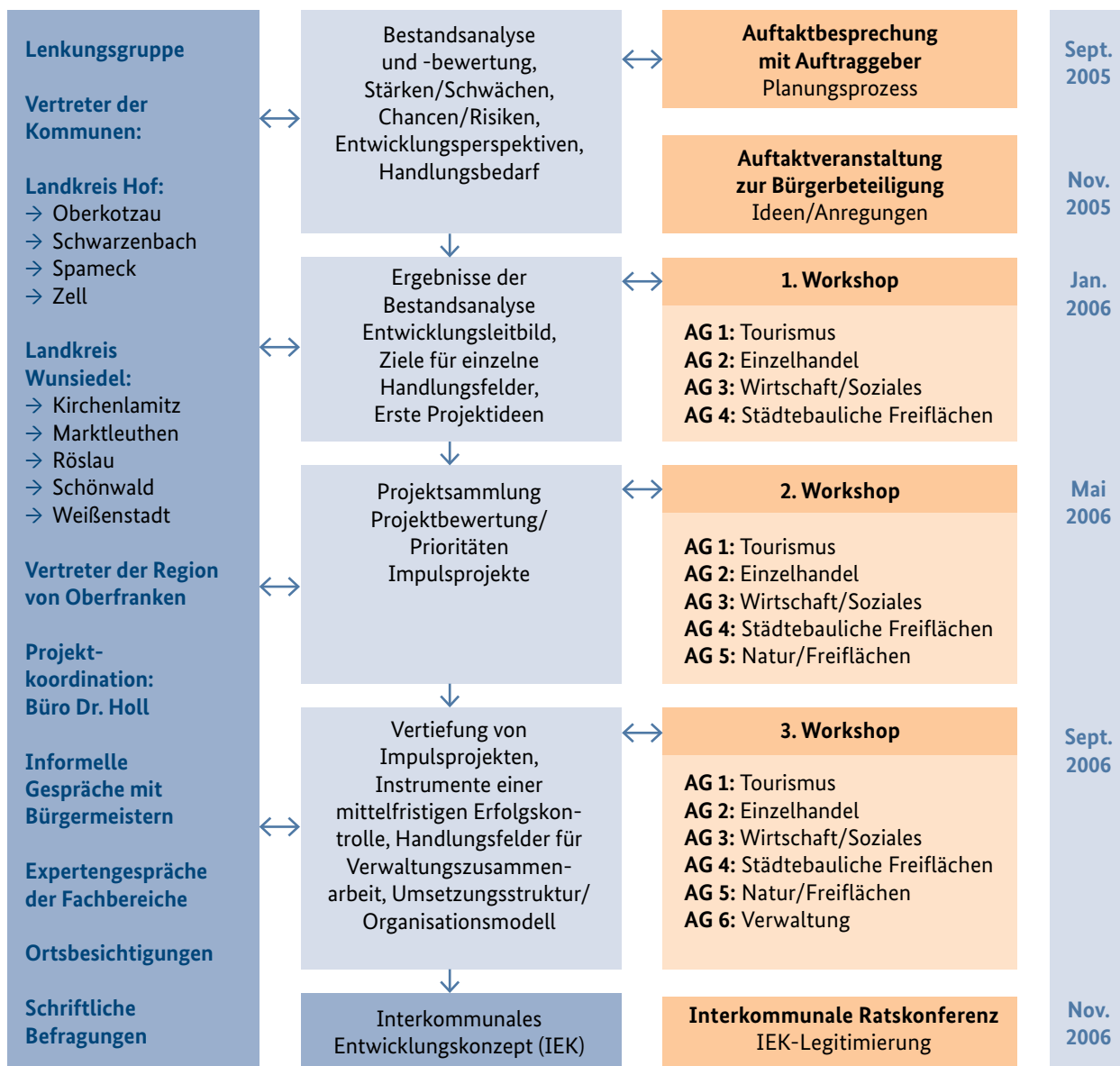
Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

Abbildung 5: Kriterien zur Gebietsabgrenzung

<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Statistische Bezirke, Sozialräume</li> <li>→ Abgrenzungen aus existierenden Planwerken, Nutzungen oder Funktionen</li> <li>→ Qualitative Einschätzungen von Akteuren vor Ort</li> <li>→ Zäsuren, baulich-physische Barrieren</li> <li>→ Intuitiv auf Basis subjektiver Eindrücke</li> <li>→ Siedlungsstrukturelle Zusammenhänge</li> <li>→ Stadtgeschichtliche Aspekte</li> <li>→ Städtebauliche Merkmale</li> </ul>	
---	--

Quelle: Schulden Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

Abbildung 6: IEK-Planungsprozess Zukunft Nördliches Fichtelgebirge



Quelle: Büro für Städtebau und Architektur Dr. Hartmut Holl, Würzburg (2006)



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 qualitative Anforderungen, die es bei der Erstellung eines ISEK zu berücksichtigen gilt. So legen das Besondere Städtebaurecht in den §§ 136 bis 186 BauGB die auf dem § 164b BauGB sich berufende jährliche Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern sowie die jeweiligen Bestimmungen in den Ländern das inhaltliche Grundgerüst eines ISEK fest. Folgende Bausteine sind für ISEK in allen Programmen zu erarbeiten:

- Analyse der Ausgangssituation in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse,
- Festlegung des Programmgebiets,
- Definition von Zielen,
- Formulierung von daraus abgeleiteten Handlungsansätzen und Maßnahmen der Gebietsentwicklung,
- Erstellung eines Maßnahmen- und Finanzierungskonzepts und
- Durchführung einer Öffentlichkeitsbeteiligung.

### Prioritäten setzen

ISEK sollen umsetzbare Lösungen für eine erfolgreiche Gebietsentwicklung darstellen. Auch wenn der integrierte Ansatz eine ganzheitliche Betrachtung erfordert, gilt es frühzeitig, Schwerpunkte zu identifizieren und Wichtiges von Unwichtigem sowie Umsetzbares von Nicht-Umsetzbarem zu trennen.

Aber welche Analysegrundlagen sind für die erfolgreiche Gebietsentwicklung relevant? Welche Maßnahmen sind grundsätzlich geeignet, die gesteckten Ziele zu erreichen und haben daher Priorität? Was ist vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Möglichkeiten tatsächlich umsetzbar? Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen erfordert ein Zusammenspiel von guter Fachplanung und dialogorientierter Beteiligung, um den Blick auf Wesentliches zu richten.

In allen Phasen, von der Analyse bis hin zur Umsetzung, trägt der Dialog maßgeblich dazu bei, die zentralen Aufgaben herauszustellen, Zusammenhänge zu erfassen und die spätere Umsetzung sicherzustellen. Ein guter Dialogprozess ermöglicht konsensfähige Ziele und Maßnahmen.

### Aktuelle Planungen und Konzepte einbeziehen

Im Sinne von Effektivität und Effizienz sollte rechtzeitig geprüft werden, ob sich bereits existierende Fachplanungen für die Erstellung des ISEK nutzen lassen. Aktuelle Gutachten und Konzepte, statistische Daten und Prognosen sowie bestehende Ziele und Leitbilder können als Grundlage für ein ISEK dienen und den Planungsprozess beschleunigen. Auch bereits laufende Planungen, Dialogprozesse und Initiativen können den ISEK-Prozess ergänzen. Ihre Integration spart Ressourcen.

### Konzepterstellung finanziell absichern

Für Kommunen ist die Finanzierung des ISEK 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.

## 2.2 Vorbereitung der Beteiligung

Beteiligung ist in der Städtebauförderung eine grundsätzliche Anforderung und wird als gewinnbringende Einbindung von Akteuren in die Gebietsentwicklung verstanden. Dabei geht es nicht nur um Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerbeteiligung. 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 und individuell sein. Die formelle Beteiligung (zum Beispiel



§ 137 BauGB) kann in allen Verfahrensschritten grundsätzlich durch informelle Maßnahmen ergänzt werden. Der Auswahl der passenden Methode kommt für den Erfolg von Beteiligung eine besondere Bedeutung zu.

Bürgerinnen und Bürger wünschen in Planungsprozessen zunehmend eine frühzeitige, transparente und professionelle Einbindung. Durch gute Beteiligung lassen sich Betroffene einbinden und für Ziele und Maßnahmen aktivieren. Werden Bürgerinnen und Bürger unzureichend eingebunden oder schlecht informiert, können Widerstände für notwendige Maßnahmen entstehen.

Ein guter Beteiligungsprozess zeichnet sich durch die Qualität und Zielorientierung der Angebote aus. Je nach Inhalt und Zielsetzung des ISEK ist darauf zu achten, dass Beteiligung zum richtigen Zeitpunkt, zu den richtigen Themen und mit den richtigen Akteuren angeboten wird.

Die gewünschte Intensität von Beteiligung und Einflussnahme muss sich in der Wahl der Beteiligungsmethode wiederfinden. Ist die Beteiligung auf Information Betroffener und Interessierter über ein Vorhaben und seine Auswirkungen ausgerichtet, besteht fast keine Möglichkeit zur Beeinflussung von Entscheidungen. In konsultativen Beteiligungsprozessen können Betroffene und Interessierte Stellung beziehen und eigene Ideen einbringen. Ihre Anregungen werden bei Entscheidungen berücksichtigt. Die intensivste Form der Beteiligung ist die Mitbestimmung. Der Grad der Mitbestimmung kann von der gemeinsamen Entwicklung von Vorschlägen bis hin zu weitgehenden Entscheidungsrechten der Beteiligten reichen.

Je höher die Intensität der Beteiligung ist, desto größer ist das Maß der Einflussnahme seitens der Beteiligten. Zu einem transparenten Verfahren gehört es, die Intensität so zu wählen, dass Nutzen und Aufwand der Beteiligung in einem akzeptablen Verhältnis zueinander stehen und Möglichkeiten und Grenzen klar kommuniziert werden.

Es ist im besonderen Maße darauf zu achten, keine falschen 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.

### Den Beteiligungsprozess zielgerichtet organisieren

Die zentrale Fragestellung für den Beteiligungsprozess ist: Wer wird wann 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.

In der ersten Phase werden Ideen für die Beteiligungsprozesse gesammelt. Es geht vor allem darum, für den Fortgang notwendige Informationen zusammenzustellen, die Voraussetzungen für den Beteiligungsprozess zu klären (zum Beispiel Regeln, Fristen) und

**Abbildung 7:** Unterschiedliche Intensität von Beteiligung

	Art der Beteiligung	Beispiel
<p>hoch</p>  <p>niedrig</p>	Mitbestimmung	Arbeitsgruppen, runder Tisch, Mediation
	Konsultation	Befragung, öffentliche Diskussionsveranstaltung, Stellungnahmen
	Information	Informationsveranstaltung, Wurfsendung, Internetseite

Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

weitere Rahmenbedingungen (zum Beispiel Finanzierung, Aufgabenverteilung) festzulegen. Am Ende dieser Phase steht ein Konzept für den Beteiligungsprozess.

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. Potenziell Interessierte und Betroffene sollten informiert und eingeladen werden. Wichtig ist zudem, die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten und den Umgang mit Ergebnissen festzulegen. In dieser Planungsphase können Prozess und Methode angepasst werden. An dieser Stelle sollten auch weitere organisatorische Fragen (zum Beispiel Raum, Technik, Catering) geklärt werden.

Bei der Durchführung der Beteiligung geht es vorrangig um Qualitätssicherung. Rollen und Handlungsbefugnisse sollten geklärt sein. Der Umgang mit Informationen und die Formen und Wege ihrer öffentlichen Bekanntmachung sollten auch an dieser Stelle festgelegt werden. Ebenso gilt es abzustimmen, auf welche Weise die Ergebnisse festgehalten, Dritten präsentiert und schließlich umgesetzt werden sollen.

### Akteure in die Gebietsentwicklung einbinden

Im Gebietsentwicklungsprozess treffen sehr unterschiedliche Akteure aufeinander. Unmittelbar betroffen sind die Anwohnerinnen und Anwohner bestimmter Maßnahmenbereiche, wie ansässige Immobilieneigentümer, Einzelhändler und Gewerbetreibende. Darüber hinaus können wichtige Einzelpersonen, aber auch Vertreterinnen und Vertreter aus Vereinen, Kammern, Kirchen, Verbänden, Initiativen, Interessenvertretungen oder Verwaltungsstellen für die Gebietsentwicklung von Bedeutung sein

und sollten darum in den Prozess eingebunden werden.

Mit ihrem Wissen vor Ort tragen die Akteure dazu bei, dass die zentralen Herausforderungen in den Blick genommen und erfolversprechende Handlungsfelder identifiziert werden. Sie sind zugleich zentrale Multiplikatoren, die Projektideen und Erfolge in die Öffentlichkeit tragen, wichtige Personenkreise gezielt ansprechen und Projektziele direkt kommunizieren. Die Auswahl der Akteure sollte niemanden ausschließen. Nur so lässt sich eine ausgewogene Diskussion unterschiedlicher Positionen sicherstellen und gegenseitiges Verständnis schaffen.

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.

### 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?
- Wer ist Ansprechpartner 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 die Gutachter und Fachleute in der Verwaltung?



### 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.



Beispiel Infomarkt

### Bürgerinnen und Bürger frühzeitig beteiligen

Ein frühzeitig und offen gestalteter Dialogprozess erlaubt es interessierten Bürgerinnen und Bürgern, Fragen, Ideen und Anregungen in den ISEK-Prozess einzubringen. Frühzeitig und offen ist Beteiligung dann, wenn im Rahmen des wirtschaftlich und rechtlich Realisierbaren noch Entscheidungsspielräume vorhanden sind. So lässt sich sicherstellen, nicht an Bedarfen und Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger vorbeizuplanen. Der Dialog schafft zudem Möglichkeiten zur kritischen Auseinandersetzung und dient der Mediation unterschiedlicher Standpunkte. Das Vertrauen in Planung und Maßnahmen wird gestärkt. Zudem ist es hier wichtig, die Grenzen des Machbaren frühzeitig offen zu kommunizieren.

Mit dem Konkretisierungsgrad einer Maßnahme oder Planung steigt das Konfliktpotenzial. Obwohl gerade bei der abstrakten Diskussion über Ziele und Leitlinien der Gebietsentwicklung wichtige Weichen gestellt werden, wächst das Interesse der betroffenen Akteure in der Regel mit zunehmender Detailschärfe von Projektideen und Lösungen. Gleichzeitig sinkt die Möglichkeit zur Einflussnahme auf Ziele und grundsätzliche Entscheidungen. Auch darum ist es wichtig, Bürgerinnen und Bürger frühzeitig für den Dialogprozess zu gewinnen und betroffene Akteure von Anfang an einzubinden.

### Beteiligung von Fachverwaltung und Politik

Ämterübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für integrierte Planungsprozesse. Die unterschiedlichen Fachverwaltungen sollten in die Erarbeitung eines ISEK frühzeitig eingebunden werden. 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 Maßnahmen, nach Kosten oder zeitlicher Priorität können Fachleute in der Verwaltung mit langjährigen Erfahrungen und Detailkenntnissen wichtige Einschätzungen für das ISEK geben. Neben der Verwaltung sollten die Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Handel und Wirtschaft am Erstellungsprozess ebenfalls gesondert beteiligt werden.

Verwaltungsspitze und Politik sind maßgebliche Motoren für einen erfolgreichen Gebietsentwicklungsprozess. Je mehr Bedeutung sie dem ISEK beimessen, umso eher lassen sich Verwaltung, Entscheidungsträger 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.

### Interkommunale Zusammenarbeit nutzen

Bei gemeindeübergreifenden Problemstellungen, wie zum Beispiel der Daseinsvorsorge, kann eine frühzeitige Kooperation tragfähige Lösungen fördern und die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen.

Das Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden“ setzt hier besondere Schwerpunkte. In regionaler Abstimmung lassen sich Leitlinien und -ziele übergeordneter Planungsebenen leichter in lokale Entwicklungsstrategien integrieren. In welcher Form eine Kooperation stattfindet, hängt von den bestehenden Strukturen und Zielen der Zusammenarbeit ab.

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.

### Durch Öffentlichkeitsarbeit informieren

Die laufende Information über die Planung durch Presseberichte, Internetangebote oder Informationsveranstaltungen spielt eine wichtige Rolle für deren Wahrnehmung und Nachvollziehbarkeit in der Öffentlichkeit. Hier lassen sich verschiedene Medien nutzen, um unterschiedliche Gruppen anzusprechen.

Gruppenspezifische Informationskanäle können dabei helfen, Beteiligung zielgerichtet zu gestalten. Auf dieser Grundlage kann eine Beteiligung auf Augenhöhe erfolgen. Die Zugänglichkeit und Verbreitung von qualifizierten Informationen mit gegebenenfalls einer Übersetzung in eine allgemein verständliche Sprache (kein „Fachlatein“) oder sogar „Leichte Sprache“ (Inklusion) ist vor diesem Hintergrund ebenfalls wichtig.



### Für die Praxis: Handbücher für Beteiligung

- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung. Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung. Düsseldorf 2012
- Senat für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin: Handbuch zur Partizipation. Berlin 2011
- Bertelsmann Stiftung (Herausgeber): Online-Konsultation. Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger über das Internet. Gütersloh 2010



### Aus der Praxis: Bürgerbeteiligung in Delmenhorst

Die Stadt Delmenhorst hat bei ihrem ISEK auf eine Vielzahl an Beteiligungsmethoden zurückgegriffen. Dabei wurden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Zu erwähnen ist besonders die Beteiligung von Jugendlichen durch die Präsenz im sozialen Internet-Netzwerk „Facebook“. Über diese Plattform sollte herausgefunden werden, welche Sicht die jungen

Bewohnerinnen und Bewohner auf ihre Stadt haben, was ihnen gefällt und woran sie sich besonders stören, wo es Schwierigkeiten gibt und welche Ideen sie haben, um Delmenhorst noch lebenswerter zu machen. Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Delmenhorst zu finden:

[www.delmenhorst.de](http://www.delmenhorst.de)

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.

**Abbildung 8:** Akteure im Dialogprozess



Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund



### Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines ISEK

- Die eigenen Ressourcen der Verwaltung sind realistisch einzuschätzen und sinnvoll zu bündeln.
- Die Einbindung eines externen Dienstleisters eröffnet einen neutralen Blick und bringt Erfahrungen ein.
- 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.
- Die Diskussionsinhalte müssen für die teilnehmenden Akteure transparent und auch für Laien verständlich sein.
- Es sollten alle Betroffenen offensiv eingebunden und entsprechende Kommunikationswege für unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt werden.
- Eine professionelle Moderation hilft insbesondere in konfliktträchtigen Situationen.
- Im Beteiligungsprozess sollte eine offene Interessenformulierung der beteiligten Akteure ermöglicht werden. Auch Gegenpositionen sollten Raum finden. Erst so werden Möglichkeiten für einen Ausgleich eröffnet.
- 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 orientieren.

## 3 Inhalte eines ISEK

Die inhaltliche Bearbeitung eines ISEK soll sich an jeweils konkreten Problemen und dafür geeigneten Lösungen orientieren. Für eine sinnvolle Maßnahmenentwicklung ist eine fundierte Analyse der Ausgangssituation unerlässlich. Ein nachvollziehbares Zielsystem und ein darauf basierendes Arbeitsprogramm stehen am Beginn der ISEK-Erstellung und begründen das Projekt- und Maßnahmenkonzept. Die Darstellung der für die Maßnahmenumsetzung notwendigen Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten ist notwendiger Bestandteil eines förderfähigen ISEK. Die Detailschärfe der einzelnen Arbeitsschritte wird durch vorhandene Vorarbeiten, vorliegende Problemstellungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmt.

### Leitfragen zum Kapitel

- Wie lassen sich das Entwicklungsgebiet und die zentralen Handlungserfordernisse identifizieren?
- Wie können Analysen problemorientiert und effizient durchgeführt werden?
- Wie lassen sich tragfähige Lösungen für ein Gebiet entwickeln und was ist dabei zu beachten?
- Wie lassen sich Projekte und ihre Maßnahmen zum Erreichen übergeordneter Ziele strukturieren?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich zur Umsetzung der Maßnahmen an?
- Wie werden Kosten und Finanzierungen im ISEK dargestellt?

### 3.1 Zentrale Inhalte eines ISEK

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

Ein ISEK sollte aus folgenden inhaltlichen Bausteinen bestehen:

- thematische Bestandsanalyse,
- integriertes Stärken-Schwächen-Profil,
- Leitbild, Ziele, Handlungsleitlinien,
- Handlungsräume und Handlungsfelder,
- Projekte und Maßnahmen,
- Umsetzungsstrategie und Erfolgskontrolle sowie
- Kosten- und Finanzierungsübersicht.

### 3.2 Bestandsanalyse und Entwicklungsperspektiven

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 einordnen und abgrenzen

Bei der Bestimmung der Ausgangssituation ist eine räumliche und funktionale Einordnung in den Gesamtstädtischen oder unter Umständen regionalen



Kontext unabdingbar. Mit ihr lässt sich die Situation im Gebiet deutlich und differenziert darstellen. Für eine fundierte Analyse muss das Untersuchungsgebiet eingegrenzt werden. Dieses kann durchaus weiter gefasst sein als der spätere Maßnahmenraum. Anlass für Veränderungen der Gebietsabgrenzung können neue, bisher nicht berücksichtigte Zusammenhänge sein.

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

Wichtig ist, dass die abschließende Gebietsabgrenzung im ISEK eindeutig nachvollziehbar dargestellt ist. Hierfür ist die Illustration durch eine Karte sowie eine kurze Beschreibung anzuraten. Soll für das geplante Vorhaben ein Antrag auf Städtebauförderung gestellt werden, muss nach dem Besonderen Städtebaurecht in der Regel eine formale Abgrenzung des Gebiets in Form einer Satzung oder als Beschluss des Stadt- oder Gemeinderats erfolgen.

Für die Gebietsabgrenzung ist es empfehlenswert, sich auf Stadtbezirke oder andere bereits abgegrenzte statistische Raumeinheiten zu beziehen. Dies erleichtert die Zusammenstellung von Daten in den Analyseschritten

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

### Zielführende und sinnvolle Daten sammeln

Bei der Analyse der Ausgangssituation sollte strukturiert und zielorientiert vorgegangen werden. Es ist hierbei wichtig, Untersuchungsfragen frühzeitig abzustimmen und die Analyse darauf zu fokussieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mit hohem Aufwand Daten zusammengestellt und Analysen durchgeführt werden, deren Nutzen für den weiteren Gebietsentwicklungsprozess von untergeordneter Bedeutung ist. Es ist empfehlenswert, im Vorfeld zu prüfen, welche Daten bereits vorliegen oder gegebenenfalls von dritter Seite aus bereitgestellt werden können.

Eine allgemeingültige Liste zu erhebender Daten gibt es nicht. Es lassen sich aber Rückschlüsse aus dem Monitoring zur Städtebauförderung ziehen. Weitere Rahmenbedingungen ergeben sich aus den bereits bestehenden Planungen und Zielsetzungen. Sie umfassen sowohl verbindliche als auch informelle Planungen. Ihre Zusammenstellung am Anfang des Bearbeitungsprozesses hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen.

## 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 ebenso von Bedeutung sein wie mögliche Schließungen von Unternehmensstandorten und 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.

## 3.3 Entwicklung eines Zielsystems

Klare und verbindliche Ziele schaffen 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:

### Leitbilder und Leitlinien formulieren

Es empfiehlt sich, Leitbilder beziehungsweise Leitlinien zu formulieren. Mit ihrer Hilfe lassen sich nicht nur Planungsziele für die Öffentlichkeit veranschaulichen und dadurch verständlicher kommunizieren, sie konkretisieren auch programmatische Vorgaben. Leitbilder und Leitlinien für ein Gebiet müssen sich in gesamtstädtische Vorgaben und Funktionszuweisungen einfügen.

### Zielhierarchien entwickeln

In der Praxis hat sich eine abgestufte Zielhierarchie bewährt, die allgemeine Leitvorstellungen für die Entwicklung eines Gebietes benennt. Für das gesamte Untersuchungsgebiet werden sogenannte Oberziele gesetzt und die daraus abgeleiteten Handlungsräume und Handlungsfelder mit jeweils eigenen Unterzielen weiter konkretisiert. Die Handlungsfelder und Handlungsräume stellen Entwicklungsschwerpunkte für das jeweilige 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.

**Abbildung 9:** Typische Indikatoren zur Analyse der sozial-räumlichen Situation

<b>Infrastruktur/Daseinsvorsorge</b> → Bildungseinrichtungen → Fachärzte und Krankenhäuser → etc.	<b>Beschäftigung</b> → Erwerbstätigkeit → Jugend- und Langzeiterwerbslosigkeit → etc.
<b>Bevölkerungsstruktur und -entwicklung</b> → Einwohnerzahl → Altersstruktur → Migrationshintergrund → Haushaltsgröße → etc.	<b>Soziale Lage</b> → Haushalte nach Einkommen → Zahl der Kinder → Impfschutz → Übergewichtigkeit von Kindern → etc.
<b>Bildung</b> → Sprachkenntnisse → Schulabbrecherquote → etc.	<b>Umwelt</b> → Lärmimmission → Anteil Grünflächen → etc.

Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund



Abbildung 10: Rahmenplan Würzburg Innenstadt



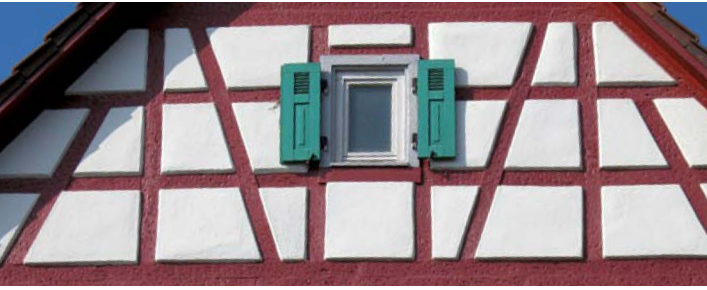
Quelle: Baureferat der Stadt Würzburg/Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund



### Aus der Praxis: Förderdatenbank des Bundes

Die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) bietet detaillierte und aktuelle Informationen zu rund 1.700 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 Ansprechpartnerinnen und -partner. Weitere Informationen sind im entsprechenden Internetauftritt des Bundes zu finden: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)



### Zielkonflikte berücksichtigen

Im Zielsystem müssen Wechselwirkungen berücksichtigt werden und die daraus resultierenden Zielkonflikte klar erkennbar sein. Für eine Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung von Projekten und Maßnahmen müssen negative Wechselwirkungen klar benannt werden. So kann beispielsweise der Anspruch des Denkmalschutzes im Konflikt mit energetischen Sanierungsvorstellungen stehen.

Projekte und Maßnahmen müssen nicht neu aus dem 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.

### Handlungsfelder bestimmen

Die Bestimmung der zentralen Handlungsfelder der Gebietsentwicklung basiert auf den Analyseergebnissen und erfolgt im Zusammenhang mit der Formulierung von Leitbildern und Zielen. Handlungsfelder sollten thematisch gebündelt werden und die wesentlichen Handlungserfordernisse widerspiegeln. Außerdem ist hier die Abstimmung mit den Akteuren unbedingt zu empfehlen.

Typische Handlungsfelder sind unter anderem:

- Stadtstruktur,
- Wohnen,
- Wirtschaft und Beschäftigung,
- soziale Infrastruktur,
- Bildung und Wissenschaft,
- verkehrliche Infrastruktur,
- Kultur, Freizeit und Tourismus,
- Klima, Energie und Umwelt,
- Stadtmarketing,
- zivilgesellschaftliches Engagement,
- Netzwerke und Kooperationen sowie
- Kommunalfinanzen.

Abbildung 11: Muster eines Projektsteckbriefs

Projekttitel		
Projektbeschreibung ...		
Projektziel ...		
Priorität ...	Laufzeit ...	Aufwand ...
Zielkonflikte & Synergien ...		
Federführung ...	Kooperationspartner...	
Möglichkeiten der Beteiligung...		

Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund

### 3.4 Erstellung eines Maßnahmenkonzepts

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. Eine Darstellung dieser Abschätzungen ist in den Ländern bereits vielfach fester Bestandteil des Anforderungsprofils für jedes ISEK.

#### Maßnahmen priorisieren – Dynamik erzeugen

Sind Wirkung, Aufwand und Zeitbedarf erst einmal abgeschätzt, lassen sich Projekte und die dazugehörigen Maßnahmen leichter bewerten und priorisieren.

Hier hat sich eine Differenzierung in langfristige Schlüsselprojekte und kurzfristig umsetzbare Impulse bewährt. Je stärker Projekte und ihre Maßnahmen zum Erreichen der gesetzten Ziele beitragen, desto eher sollten sie umgesetzt werden.

Die Bedeutung schnell umsetzbarer Projekte als Impulsgeber darf dabei nicht unterschätzt werden. Erste Resultate der Planung werden so Wirklichkeit und sorgen für

eine positive Grundstimmung bei Akteuren und Öffentlichkeit. Es empfiehlt sich deshalb, frühzeitig nach Beschluss des ISEK erste Maßnahmen umzusetzen und die Öffentlichkeit über diese Erfolge zu informieren.

#### Einzelmaßnahmen effektiv bündeln

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.

Um Mittel aus der Städtebauförderung nutzen zu können, dürfen die zu fördernden Maßnahmen noch nicht in der Umsetzung sein. Außerdem müssen sie unrentierlich sein, das heißt, aus ihnen darf kein direkter privatwirtschaftlicher Gewinn hervorgehen. Bei der Maßnahmenentwicklung sollte aber nicht nur ihre Förderfähigkeit durch Städtebauförderung bedacht werden. Maßnahmen können auch durch andere Förderprogramme oder private Dritte finanziert werden. Eine Möglichkeit zur Akquisition privaten Kapitals stellen zum Beispiel Verfügungsfonds dar.

Abbildung 12: Beispiele für Fördermöglichkeiten



Quelle: Schulten Stadt- und Raumentwicklung, Dortmund



### Maßnahmen abstimmen

Die Maßnahmenentwicklung muss ebenso wie die Mittel- und Ressourcenverfügbarkeit in enger Abstimmung mit den für die Umsetzung verantwortlichen Stellen erfolgen. Mit einem 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

Mittelbündelung bezeichnet den zielgerichteten Einsatz unterschiedlicher öffentlicher und/oder privater Finanzierungsquellen. Bei den meisten Projekten sind unterschiedliche Fachämter beteiligt, die entsprechende Beiträge zur Finanzierung in ihrem Haushalt absichern lassen müssen. Die Kombination verschiedener Förderprogramme ist ebenfalls möglich. Ein erfolgreiches ISEK erschließt für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen eine Vielzahl von Finanzierungsquellen.

### Einbindung privater Akteure langfristig sicherstellen

Private Akteure müssen auf effektive Weise in die Umsetzung eines ISEK eingebunden werden. Bereits im Erarbeitungsprozess kann das Beteiligungsinteresse geweckt und Vertrauen in die geplanten Ziele und Maßnahmen aufgebaut werden. Es hat sich bewährt, Immobilien-eigentümer, die Wohnungswirtschaft, den Einzelhandel, lokale Unternehmen, Zivilverbände, (Bürger-)Stiftungen, Vereine, Kirchen oder Wohltätigkeitsorganisationen als Umsetzungspartner 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. Mehrere Eigentümer können zum Beispiel die Förderung unrentierlicher Kosten zur Aufwertung des öffentlichen Raumes in Abstimmung mit der Kommune beantragen.



### 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, Immobilieneigentümer, Stiftungen, Vereine unter anderem) 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 der Verfügungsfonds hat seinen Ursprung im Programm „Soziale Stadt“, in dessen Rahmen die Fonds bis zu 100 Prozent aus Mitteln der Städtebauförderung finanziert werden können. Seit der Verwaltungsvereinbarung 2010 bestehen stärkere Bemühungen, dieses Instrument auch in den anderen Programmen der Städtebauförderung umzusetzen. Aktuell gewinnt dieses Instrument vor allem im Bereich der „Aktiven Stadt- und Ortsteilzentren“ an Bedeutung. Ausführliche Informationen sind in der Veröffentlichung des ehemaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung „Verfügungsfonds in der Städtebauförderung“ zu finden.



### Aus der Praxis: Verfügungsfonds in Finsterwalde

Finsterwalde sieht sich den Herausforderungen regionaler Strukturschwäche und Bevölkerungsrückgang gegenüber. Für das Fördergebiet des Programms „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ soll privatwirtschaftliches Engagement gezielt mobilisiert werden. Hierzu wurde unter anderem ein Verfügungsfonds eingerichtet, der im Jahr 2011 60.000 Euro umfasste.

Hervorzuheben sind seine klare Profilierung und seine private Kofinanzierung von deutlich über 50 Prozent. Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Finsterwalde zu finden: [www.finsterwalde.de](http://www.finsterwalde.de)

Abbildung 13: Kosten- und Finanzierungsübersicht ISEK Würzburg Heidingsfeld

		Maßnahmen	Mögliche Projektbeteiligung		
Lebendiges und erreichbares Zentrum	Übergeordnete Maßnahmen	Konkretisierung der Aussagen des ISEK zu einem umsetzbaren Parkraumkonzept	SVG, Gewerbetreibende		
		Erstellung eines Fahrradwegekonzeptes			
		Zusammenschluss der Einzelhändler, Entwicklung eines Ortsteilmarketings	Gewerbetreibende; eventuell Gründung ISG, Stadtbeauftragter		
		Einführung eines Marktes im Ortszentrum	Gewerbetreibende		
		Straßenmanagement			
		Projektfonts			
		Monitoring			
		Evaluation			
		Einrichten eines Projektfonts			
	...	...	...		
	Teilraum Rathaus	Auslobung eines Realisierungswettbewerbs zur Umgestaltung des Rathausplatzes	Gestaltung des Rathausplatzes auf Grundlage des Wettbewerbes (Planung der Baumaßnahme)	Bürger	
			Ergänzung der Nutzung des Rathauses		
			Umkehrung der Fahrtrichtung; Anpassung der Lichtsignalanlage im Kreuzungsbereich Klingenstrasse/Reuterstrasse; Durchführung von Markierungsarbeiten		
Teilraum Klingenstrasse	Umbau des Straßenraumes Klingenstrasse		Angrenzende Grundstückseigentümer		

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

	Geschätzter Kostenrahmen	Kostenaufteilung			Kurzfristig			Mittelfristig	Langfristig	Hinweise zu Kosten
		Zuwendungen B/L-Programm	Kommunaler Anteil	Anteil Dritter (ggf. auch Stadt)	2012	2013	2014	2015 bis 2017	ab 2018	
	ohne Kosten	-	-	-						Eigenleistung der Verwaltung
	ohne Kosten	-	-	-						Eigenleistung der Verwaltung
	ohne Kosten	-	-	-						
	ohne Kosten	-	-	-						Eigenleistung der Verwaltung
	140.000 €	60 %	40 %							
	80.000 €	30 %	20 %	50 %						
	25.000 €	60 %	40 %							
	40.000 €	60 %	40 %							
	10.000 €									
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	65.000 €	60 %	40 %	-						
	1,3 Mio. €	60 %	40 %	-						
	ohne Kosten	-	-	-						
	50.000 €	-	100 %	-						
	1 Mio. €	27 %	18 %	55 %						Beiträge nach KAG durch Eigentümer zu entrichten; Prozentwerte geschätzt



Um private Akteure als Partner für Umsetzungsprozesse zu gewinnen, können kommunale Förderprogramme einen Anstoß geben. Auch Verfügungsfonds stellen Möglichkeiten dar, private Akteure einzubinden. Je nach Bundesland bieten Business Improvement Districts (BID) beziehungsweise Housing Improvement Districts (HID) eine weitere Variante.

Bei der Zusammenarbeit mit privaten Akteuren kann das ISEK die Grundlage für verbindliche Vereinbarungen in Form von öffentlich-rechtlichen Verträgen sein. Beispiele sind städtebauliche Verträge oder Stadtbauverträge, die Inhalte des ISEK aufnehmen oder konkretisieren können.

### 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 Maßnahmen detailliert beschrieben. Der zweite Teil stellt die zu einem späteren Zeitpunkt geplanten Maßnahmen im Überblick dar. Kostenschätzungen sind aber auch hier zu empfehlen.

Dazu ist eine Darstellung der verantwortlichen Projektbeteiligten sowie deren Umsetzungsbeitrag in der Kosten- und Finanzierungsübersicht sinnvoll. So können zum Beispiel Projektprioritäten aufgrund hoher Investitionsvolumina privater Akteure begründet werden.





## 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 gegebenenfalls aufgenommen werden.
- Die Maßnahmen sollten hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Wirkung priorisiert sowie Startermaßnahmen definiert werden.
- Für den Gebietsentwicklungsprozess sollten zentrale Maßnahmen 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.

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

### 3.7 Beschlussfassung

Eine letzte Überarbeitung der Inhalte des ISEK erfolgt nach der Abstimmung auf politischer Ebene. Die Rückmeldungen werden in das Konzept 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 wird mit seinen Zielformulierungen, Maßnahmenvorschlägen und Organisationsstrukturen das zentrale Umsetzungs- und Steuerungsinstrument in der Gebietsentwicklung. Eine regelmäßige, begleitende Beobachtung zur Überprüfung der Umsetzungserfolge erlaubt es, gegebenenfalls Anpassungen des ISEK-Prozesses an veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen. Auch 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.

## Leitfragen zum Kapitel

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

## 4.1 Steuerung der Umsetzung

Auch die Umsetzung eines ISEK stellt hohe finanzielle und personelle Anforderungen an die verantwortlichen Akteure. Die Projekte und Maßnahmen werden über mehrere Jahre umgesetzt. Zur Konkretisierung der Maßnahmen sind oft vorbereitende Planungen erforderlich. Hier können sich neue Sachverhalte ergeben. Kostensteigerungen sind möglich. 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.

Es ist zu empfehlen, das etablierte Steuerungsteam der Konzepterarbeitung in der Umsetzung fortzuführen 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 einen externen Dienstleister wie Sanierungsträger oder ein Quartiers- beziehungsweise Stadtteilmanagement übertragen werden.

## 4.2 Rechtliche Instrumente für die Umsetzung

Zur Sicherung der Entwicklungsziele in den Programmgewebieten stehen zahlreiche formelle und informelle Instrumente zur Verfügung. Die Anwendung restriktiver Rechtsinstrumente aus dem BauGB zur Durchsetzung der Entwicklungsziele ist genau zu prüfen.



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

### 4.3 Monitoring und Evaluation

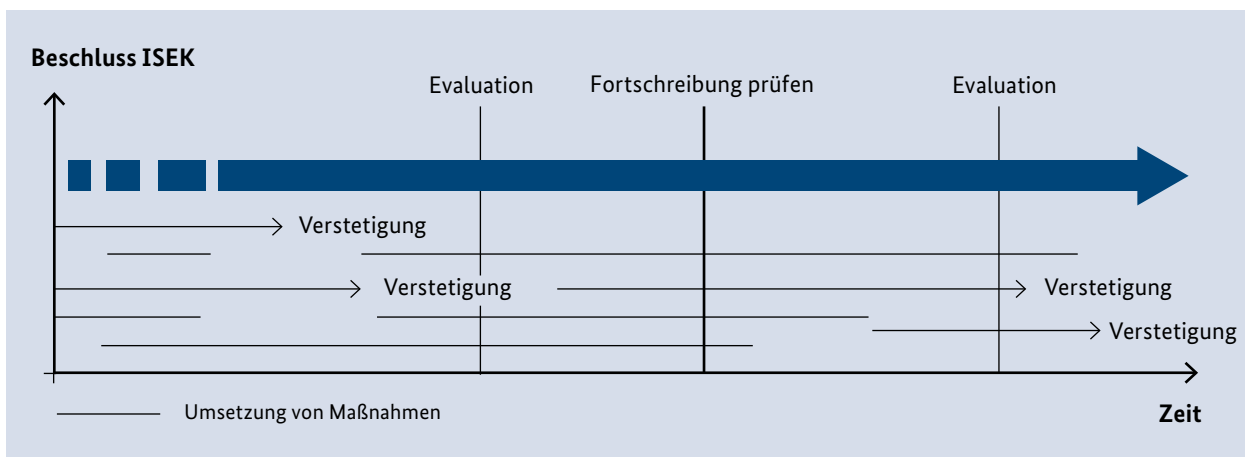
Die Entwicklung und Durchführung eines Monitoring- und Evaluationskonzeptes entspricht dem dynamischen Anpassungsprinzip integrierter Stadtentwicklung.

Bereits bei der Erstellung des ISEK sollten 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 14: Prozess nach dem Beschluss des ISEK



Quelle: 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 sind der Internetseite [www.staedtebaufoerderung.info](http://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 auf Befragungen, deren Ergebnisse in Form von Meinungsbildern und Wertungen dargestellt werden.

### Daten auswerten

Der wesentliche Arbeitsschritt innerhalb eines Monitorings ist die Interpretation der Indikatoren. Es gilt, aus den vorliegenden Ergebnissen positive oder negative

Entwicklungen zu erkennen und entsprechende Handlungserfordernisse abzuleiten.

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 Maßnahmen 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,
- Koordinierungsstelle,
- Netzwerk,
- Umsetzung der Einzelprojekte,
- Ziele,
- Inhalte,
- Öffentlichkeitsarbeit und
- Beteiligung.

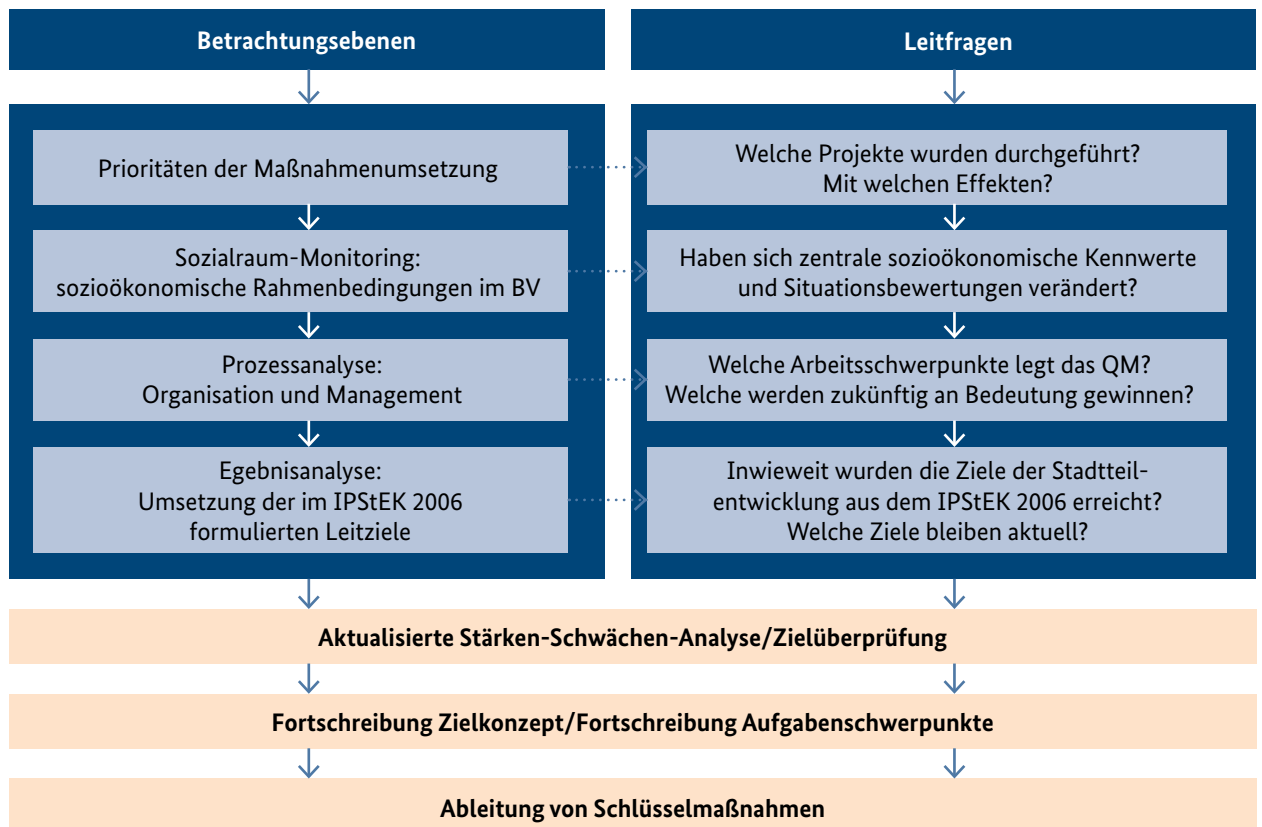
Für die Durchführung einer Selbst- oder Fremdevaluierung sind verschiedene Ansätze denkbar. So kann eine Befragung zur Einschätzung der bestehenden Situation nach Implementation des ISEK durchgeführt werden.



## Für die Praxis: Arbeitshilfe zur Evaluierung der Städtebauförderung

Die Arbeitshilfe „Evaluierung der Städtebauförderung“ unterstützt Kommunen, die in eigener Verantwortung eine Gebietsentwicklung mit Mitteln der Städtebauförderung durchführen, indem sie Anregungen zur Überprüfung der eigenen Herangehensweise gibt. Zielrichtung und Wirksamkeit sind zentrale Stichworte, die es im Zusammenhang der

Evaluierung zu betrachten gilt. 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](http://www.staedtebaufoerderung.info) sind weitere Informationen zu entnehmen.

**Abbildung 15:** Ablaufschema Zwischenevaluation und Fortschreibung Handlungskonzept Eberswalde 2009

Quelle: Stadt Eberswalde/Büro für Stadtplanung, -forschung, und -erneuerung, Berlin



### Für die Praxis: Städtebauförderungs-Monitoring

Für das Monitoring der aktuell durchgeführten Städtebaufördermaßnahmen legt der Bund in Zusammenarbeit mit den Ländern die zugrunde liegenden Indikatoren fest. Die Erhebung erfolgt über ein elektronisches Monitoringverfahren (eMo).

Weitere Informationen hierzu sind der Internetseite [www.staedtebaufoederung.info](http://www.staedtebaufoederung.info) zu entnehmen. Hier finden sich zudem Informationen zu relevanten Daten und Indikatoren.

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

Grundsätzlich kann die Evaluation im Rahmen einer Selbstevaluation durchgeführt werden. Eine andere Form ist die Fremdevaluation, bei der externe Dienstleister die Bewertung des Gesamtprojektes übernehmen. Der Blick von außen liefert eine frische Perspektive und kann neue Sachverhalte zu Tage fördern.

### Schlussfolgerungen für den weiteren Prozess ziehen

Für eine aussagefähige Schlussfolgerung ist eine Kombination verschiedener Evaluationsebenen (Projekte, Prozess), Evaluierungsgegenstände (Einzelprojekte, Veranstaltungen, Gesamtprozess) und Evaluierungsansätze (Selbstevaluierung, Fremdevaluierung) hilfreich. Alle Evaluierungsformen haben eigene Anwendungsbereiche und können sich sinnvoll ergänzen. Die Evaluationsergebnisse 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.

## 4.4 Aktualisierung

Jedes ISEK sollte darauf angelegt sein, in Teilen oder als Ganzes fortgeschrieben und damit aktuell gehalten zu werden. Eine Fortschreibung sichert langfristig den Erfolg des eingeschlagenen Wegs. 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,
- veränderte Herausforderungen beziehungsweise deren Bedeutungszuwachs,
- die Ergänzung neuer Projekte,

- das Nichtzustandekommen bestimmter, grundlegender Maßnahmen,
- Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit, der Bürgerbeteiligung und deren Aktivierung sowie politischer Entscheidungen,
- fachpolitische Entscheidungen,
- Erkenntnisse aus Monitoring und Evaluation,
- Veränderungen der Haushaltslage sowie
- Änderungen im Förderangebot von Bund und Ländern.

### 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 beziehungsweise bei der zuständigen Behörde zu erfragen. 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 die gleichen Schritte wie die Erarbeitung eines ISEK:

- Analyse der aktuellen Situation,
- Zwischenbilanzierung hinsichtlich des erfolgten Gebietsentwicklungsprozesses,

Abbildung 16: Methoden der Evaluierung



- 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.

### Prozesse verstetigen

Frühzeitig sind Überlegungen für die Zeit nach dem Auslaufen der Städtebauförderung anzustellen. Die Grundlagen für eine Verstetigung der angestoßenen Entwicklungsprozesse lassen sich bereits im ISEK legen.

Nicht alle Projekte können über die Förderphase hinaus fortgeführt werden. Nicht jede 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. Gegebenenfalls 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, beispielsweise ein Stadtteilverein?
- Gibt es geeignete Treffpunkte, wie zum Beispiel ein Quartierszentrum, oder müssen neue geschaffen werden?
- 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 ergibt durchaus Sinn. Auf diese Weise bleiben der Bewohnerschaft feste Ansprechpartnerinnen und -partner 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.

## 4.5 Abschluss des Gebietsentwicklungsprozesses

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.



### Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

- Auch bei der Umsetzung von Maßnahmen sollten die lokalen Akteure aktiver Bestandteil sein.
- Von Beginn an sollten selbsttragende Strukturen aufgebaut werden, die auch über den Förderzeitraum hinaus bestehen.
- Für wichtige Maßnahmen 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.



### 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 knüpft an bestehende Überlegungen an und entwickelt Lösungsvorschläge für die zukünftige Innenstadtentwicklung.

Das Konzept wird das Arbeitsprogramm für die nächsten zehn Jahre definieren, die Voraussetzungen für öffentliche und private Investitionen schaffen und die Grundlage für die Beantragung von Fördermitteln bilden.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Aachen zu finden: [www.aachen.de](http://www.aachen.de)



### Aus der Praxis: Projektpatenschaften in Bacharach

Wie gute Beteiligung auch in der Umsetzung erfolgen kann, zeigt die Stadt Bacharach. Besonders wichtige Maßnahmen wurden hier zu Leitprojekten erklärt, um deren Umsetzung sich Bürgerinnen und Bürger als sogenannte „Patinnen und Paten“ kümmern.

Auf diese Weise entsteht beim eingebundenen Personenkreis das Gefühl unmittelbarer Verantwortung für ein quasi „eigenes Projekt“.

Weitere Informationen sind im Internetauftritt der Stadt Bacharach zu finden: [www.bacharach.de](http://www.bacharach.de)



# Weiterführende Informationen

## Leitfäden

### Bayern

- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung. Städtebauliche Erneuerung in Städten, Märkten und Dörfern. München 2009
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 1. Förmliche Festlegung von Sanierungsgebieten. München 2009
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 3. Soziale Stadt – Wege zu einer intakten Nachbarschaft. München 2000
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 4. Ausgleichsbeträge in Sanierungsgebieten. München 1999
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 5. Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt Integrierbare Förderprogramme. München 2002
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 6. Stadtumbau West. Hinweise zur Programmdurchführung. München 2007
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 7. Hinweise zur Programmdurchführung. München 2009
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Arbeitsblatt Nummer 8. Leerstand nutzen – Lebensraum schaffen mit der Städtebauförderung. München 2016
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Städtebauförderung in Bayern. Bayern barrierefrei 2023 – Die barrierefreie Gemeinde. München 2015

### Berlin

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Herausgeber): Programmleitfaden Aktive Zentren Berlin: Berlin 2014

### Brandenburg

- Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg (Herausgeber): Arbeitshilfe zur Erstellung und Fortschreibung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) im Land Brandenburg (Aktualisierung und Fortschreibung der Arbeitshilfe vom Dezember 2006). Potsdam 2012

### Hamburg

- Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen der Freien und Hansestadt Hamburg (Herausgeber): Rahmenprogramm Integrierte Stadtentwicklung (RISE). Leitfaden für die Praxis. Hamburg 2012

## Hessen

- Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Herausgeber): Aktive Kernbereiche in Hessen. Leitlinien zum Förderprogramm. Wiesbaden 2009
- Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Herausgeber): Leitfaden zur Erarbeitung von Integrierten Handlungskonzepten. Wiesbaden 2008
- Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Herausgeber): Leitfaden zur Erstellung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzepts (IKEK). Wiesbaden 2012
- Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt (Herausgeber): Leitfaden Förderprogramme Soziale Stadt. Frankfurt am Main 2003

## Mecklenburg-Vorpommern

- Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Herausgeber): Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEK) – Ein Leitfaden. Schwerin 2001
- Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Herausgeber): Leitlinien zum Förderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren in Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin 2010

## Nordrhein-Westfalen

- Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Integrierte Handlungskonzepte in der Stadtentwicklung. Leitfaden für Planerinnen und Planer. Düsseldorf 2012

## Rheinland-Pfalz

- Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur des Landes Rheinland-Pfalz (Herausgeber): Rheinland-Pfalz. Leitfaden Soziale Stadt. Teil 1 Themenfelder. Mainz 2006
- Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur des Landes Rheinland-Pfalz (Herausgeber): Rheinland-Pfalz. Leitfaden Soziale Stadt. Teil 2 Förderprogramme. Mainz 2006

## Saarland

- Ministerium für Inneres und Sport Saarland: Aktive Zentren. Leitfaden zum Städtebauförderungsprogramm. Saarbrücken 2010
- Ministerium für Inneres und Sport Saarland (Herausgeber): Integrierte Gemeindeentwicklungskonzepte. Leitfaden für Städte und Gemeinden im Saarland. Saarbrücken 2008

## Sachsen

- Sächsisches Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Arbeitshilfe zur Erstellung und Fortschreibung Städtebaulicher Entwicklungskonzepte (SEKo). Dresden 2005

## Thüringen

- Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr: Leitfaden zur Erarbeitung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten (ISEK). In: Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (Thüringer Städtebauförderungsrichtlinien – ThStBauFR). Erfurt 2008

## Verwaltungsvereinbarung

- Bauministerkonferenz des Bundes und der Länder: Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2016 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen, (VV Städtebauförderung 2016). Berlin 2016

## Ausgewählte Literatur

- Bauministerkonferenz des Bundes und der Länder: Positionspapier der Bauministerkonferenz zur Zukunft der Städtebauförderung. O. O. 2010
- Bertelsmann Stiftung (Herausgeber): Online-Konsultation. Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger über das Internet. Gütersloh 2011
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR): Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. Bonn 2002
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR): Sicherung tragfähiger Strukturen für die Quartiersentwicklung im Programm Soziale Stadt (BBSR Forschungen Heft 153). Bonn 2012
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR): Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge. Ein Praxisleitfaden. Bonn 2015
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Statusbericht 2014 zum Programm Soziale Stadt. Berlin 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – fünf Jahre Praxis. Zweiter Statusbericht zum Zentrenprogramm. Berlin 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): 10 Jahre Stadtumbau West. Programmprofil und Praxis. Bericht der Bundestransferstelle Stadtumbau West. Berlin 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Kleinere Städte und Gemeinden. Erster Statusbericht zum Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke“. Berlin 2014
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Verwaorloste Immobilien. Leitfaden zum Einsatz von Rechtsinstrumenten beim Umgang mit verwaorlostee Immobilien – „Schrottimmobiliene“. 2. Auflage, Berlin 2014
- 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
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Städtebauförderung 2016 – Bürgerinformation. Berlin 2016
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Herausgeber): Städtebauförderung 2016 – Anwenderhinweise zu den Förderprogrammen. Berlin 2016

- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Leitfaden zur Ausgestaltung des Programms Stadtumbau West. Berlin 2005
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Integrierte Stadtentwicklung in den 27 Mitgliedstaaten der EU. Berlin 2007
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Berlin 2007
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Auf dem Weg zu einer nationalen Stadtentwicklungspolitik. Memorandum. Berlin 2007
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Lebenswerte Innenstädte – Initiativen, die bewegen! Sonderveröffentlichung. Berlin 2007
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Integrierte Stadtentwicklung in Stadtregionen. Projektabschlussbericht. BBSR-Online-Publikation 37/2009. Bonn 2009
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Das Zentrenprogramm der Städtebauförderung. Berlin 2009
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Bundestransferstelle Aktive Stadt- und Ortsteilzentren: Dokumentation der Transferwerkstatt Kooperation in Stadt- und Ortsteilzentren. Berlin 2009
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Stadtentwicklungsbericht 2008. Berlin 2009
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Bürgermitwirkung im Stadtumbau. Erschienen in der Reihe Forschungen, Heft 140. Berlin 2009
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Miteinander Stadt Entwickeln. Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Berlin 2010
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Handlungsleitfaden zur Energetischen Stadterneuerung. Berlin 2011
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Weißbuch Innenstadt. Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden. Berlin 2011
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Evaluierung der Städtebauförderung. Kommunale Arbeitshilfe. Bonn 2011
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): 40 Jahre Städtebauförderung. Berlin 2011
- 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): Kommunale Kompetenz Baukultur. Werkzeugkasten der Qualitätssicherung. BMVBS-Sonderveröffentlichung. Berlin 2012
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Handbuch für gute Bürgerbeteiligung. Berlin 2012

- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): 10 Jahre Stadtumbau Ost – Berichte aus der Praxis. 5. Statusbericht der Bundestransferstelle Stadtumbau Ost. Berlin 2012
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Herausgeber): Verfügungsfonds in der Städtebauförderung. Bonn 2013
- Deutscher Städtetag (DST): Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und kooperatives Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier der Fachkommission Stadtentwicklungsplanung des DST. Köln/Berlin 2003
- Deutscher Städtetag (DST): Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und kooperatives Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages zum II. Nationalen Städtebaukongress 10. bis 11. Mai 2004
- Deutscher Städtetag (DST): 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 2006
- Deutscher Städtetag (DST): Kreativität und Stadtentwicklung. Arbeitspapier der Fachkommission Stadtentwicklungsplanung des Deutschen Städtetages. Köln/Berlin 2009
- Deutscher Städtetag (DST): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement – Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung. Köln/Berlin 2013
- Deutscher Städtetag (DST): Planungs- und Baukultur in der integrierten Stadtentwicklung. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Köln/Berlin 2014
- Deutscher Städtetag (DST): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Köln/Berlin 2015
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW); Sekretariat für Zukunftsforschung (SFZ): Förderung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt für das Land Mecklenburg-Vorpommern. Dortmund 2004
- Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern: Die Soziale Stadt Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf. Nur was sich bewegt, kann gesteuert werden. Ein Werkstattbericht. Schwerin 2003
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (Herausgeber): Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung – Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung. Düsseldorf 2012
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (Herausgeber): Zwischenevaluation 2007. Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ – Bilanzen, Erkenntnisse. Hannover 2007
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Herausgeber): Leben findet Innenstadt – Leitlinie öffentlich-privater Projektfonds. München 2010
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Herausgeber): Handbuch zur Partizipation. Berlin 2011
- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesplanung Hessen (Herausgeber): Mitplanen - Mitreden - Mitmachen: Ein Leitfaden zur städtebaulichen Planung. 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012
- Stiftung Mitarbeit (Herausgeber): Mitmachen – Mitgestalten – Mitentscheiden – Strategien für eine lebendige Bürgerkommune. Bonn 2008

## Internet

- [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info)
- [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de)
- [www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de)
- [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- [www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de](http://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de)

## Kontakte in den Landesministerien

### Baden-Württemberg

- **Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau**  
 Schlossplatz 4 70173 Stuttgart Telefon: 07 11 / 12 3-0

### Bayern

- **Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr**  
**Oberste Baubehörde**  
 Franz-Josef-Strauß-Ring 4 80539 München Telefon: 089 / 2 19 2-0

### Berlin

- **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt**  
 Württembergische Straße 6 10707 Berlin Telefon: 030 / 90 13 9-0

### Brandenburg

- **Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung**  
 Henning-von-Tresckow-Straße 2-8 14467 Potsdam Telefon: 03 31 / 86 6-0

### Bremen

- **Senator für Umwelt, Bau und Verkehr**  
 Contrescarpe 2 28195 Bremen Telefon: 04 21 / 36 1-0

### Hamburg

- **Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen**  
 Neuenfelder Straße 19 21109 Hamburg Telefon: 040 / 42 84 0-0

### Hessen

- **Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz**  
 Mainzer Straße 80 65189 Wiesbaden Telefon: 06 11 / 81 5-0

### Mecklenburg-Vorpommern

- **Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus**  
 Johannes-Stelling-Straße 14 19053 Schwerin Telefon: 03 85 / 58 8-0

### Niedersachsen

- **Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung**  
 Hannah-Arendt-Platz 2 30159 Hannover Telefon: 05 11 / 12 0-0



