

The background is a stylized illustration of a workspace. It features several sticky notes with handwritten text in various colors (green, blue, orange) scattered across the top and middle. In the bottom left, a hand is shown holding a tablet computer, displaying a document with text and a signature. The entire scene is overlaid with a green wavy line that separates the top section from the bottom section. The overall color palette is dominated by green and blue, with some orange accents at the bottom left.

# INTEGRIERT HANDELN, NACHHALTIG PLANEN

ERFAHRUNGEN UND INNOVATIONEN  
AUS DER STADTPLANUNGSPRAXIS DER  
REGION NÜRNBERG-FÜRTH-ERLANGEN

EIN ORIENTIERUNGSPAPIER

Die Inhalte des Orientierungspapiers wurden von den an der „Regionalen Fachtagung Nachhaltige Stadtplanung“ beteiligten Stadtplanenden kooperativ erarbeitet.

Koordiniert und dokumentiert wurde der Prozess im Rahmen des Forschungs-Praxis-Projektes *„Klimawandel – Wohnen – Gesundheit. Gestaltung von Wohnquartieren im Sinne des Klimaschutzes und der Gesundheitsförderung“* vom Institut für Geographie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (2023-2026, gefördert durch die BarmeniaGothaer Stiftung). Ziel war es, Gelingensbedingungen für die sozialökologische Transformation von Bestandsquartieren zu identifizieren und ein besseres Verständnis für die Rolle von Stadtplanungsakteuren zu entwickeln.

**Mehr zum Projekt:**

<https://forum1punkt5-mfr.de/nachhaltige-stadtplanung/>

# EMPFEHLUNGEN AUF EINEN BLICK

Aufbauend auf Erfahrungen aus der Stadtplanungspraxis formuliert das vorliegende Papier Empfehlungen für die Ebenen der **Leitung in der Kommunalverwaltung**, der **Stadtpolitik** und der **Landespolitik** bzw. **-verwaltung**. Die Empfehlungen zielen darauf ab, integriertes Verwaltungshandeln in Kommunen zu erleichtern.

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE LEITUNGSEBENE INNERHALB DER KOMMUNALVERWALTUNG

- Integrierende Rolle der Stadtplanung in der Organisationsstruktur stärken!
- Horizontale Entscheidungsstrukturen stärken und ein gemeinsames Verständnis der Projektziele entwickeln!
- Persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördern sowie Team-Coachings einrichten!
- Vertrauen in Mitarbeitende stärken und Rückendeckung geben!
- Eine zukunftsorientierte Planungskultur befördern!

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE STADTPOLITIK

- Fachliche Stimmen hören und bei Entscheidungsprozessen stärker berücksichtigen!
- Anreize zur Bindung von Mitarbeitenden setzen!
- Interkommunalen Erfahrungsaustausch fördern!

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE LANDESPOLITIK UND -VERWALTUNG

- Verständnis für die Funktion und Bedeutung kommunaler Satzungen aufrechterhalten!
- Beständigkeit und Konsistenz gesetzlicher Grundlagen wahren!
- Anreize und Förderinstrumente für Experimentier- und Möglichkeitsräume einrichten!
- Verwaltungsabläufe zwischen der kommunalen und der Landesebene optimieren!
- Richtlinien zur Stellenbewertung an integrierte Verwaltungsprozesse anpassen!

# INHALT

## **Empfehlungen auf einen Blick . . . . . 2**

Empfehlungen für die Leitungsebene innerhalb der Kommunalverwaltung . . 2

Empfehlungen für die Stadtpolitik . . . . . 3

Empfehlungen für die Landespolitik und -verwaltung. . . . . 3

## **Was macht Stadtplanung eigentlich? . . . . . 6**

## **Ausgangslage . . . . . 8**

Stadtplanung zwischen unterschiedlichen Ansprüchen . . . . . 10

Nachhaltigkeit als ressortübergreifende Aufgabe . . . . . 11

## **Ziel des Orientierungspapiers . . . . . 12**

## **Erfahrungen aus der Praxis . . . . . 14**

Herausforderung: Ressortübergreifendes Arbeiten . . . . . 15

Herausforderung: Raum für innovative und kreative Lösungen schaffen . . . 18

Herausforderung: Fehlender interkommunaler Austausch . . . . . 21

Herausforderung: Lokale Verwaltungskultur . . . . . 22

Herausforderung: Unzureichende Rückbindung zwischen

Kommunen, Ländern und Bund . . . . . 24

## **Empfehlungen . . . . . 26**

Empfehlungen für die Leitungsebene innerhalb der Kommunalverwaltung . 27

Empfehlungen für die Stadtpolitik . . . . . 30

Empfehlungen für die Landespolitik und -verwaltung. . . . . 32

## **Ratgeber . . . . . 34**

Beispiele guter Praxis. . . . . 35

Leitdokumente . . . . . 38

## **Literatur. . . . . 40**

## **Danksagung . . . . . 42**

Autorenschaft . . . . . 42



# WAS MACHT STADTPLANUNG EIGENTLICH?

Die Stadtplanung ist Teil der Stadtverwaltung; sie entwickelt die städtebauliche Ordnung, plant öffentliche Bau- und Infrastrukturvorhaben und prüft private Projekte. Damit ist sie primär planende und ausführende Instanz und untersteht den Organen der Stadtpolitik. Gemäß § 1 des Baugesetzbuchs (BauGB) soll die Bauleitplanung eine nachhaltige städtebauliche Entwicklung zum Wohl der Allgemeinheit sichern. Dazu zählen nicht nur die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung, sondern ebenso soziale Belange und eine menschenwürdige Umwelt. In diesem Sinne hat die Stadtplanung auch Klimaschutz und Klimaanpassung zu fördern und zugleich die baukulturelle Qualität sowie das Orts- und Landschaftsbild zu bewahren. Zu ihren Aufgaben gehören außerdem die Beteiligung der Öffentlichkeit, die Information der politischen Gremien und die Vorbereitung von Entscheidungen. Dabei gilt es, vielfältigen externen Anforderungen gerecht zu werden und die Planungen unterschiedlicher Dienststellen aufeinander abzustimmen und zu integrieren.

Politische Entscheidungen auf EU-, Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene haben ein komplexes System aus Regulierungen hervorgebracht, das die Stadtplanungspraxis beeinflusst. Um Entwicklungsvorhaben darin sachgerecht zu verankern, ist hohe fachliche Expertise erforderlich. Gemäß der Neuen Leipzig-Charta sollen Städte beispielsweise zu Motoren einer umfassenden, am Gemeinwohl orientierten Transformation werden.

Nicht zuletzt spielt die Größe einer Stadt eine entscheidende Rolle. Mit zunehmender Größe steigt die Differenzierung ihrer Verwaltung, wodurch spezifischere Kompetenzen vorhanden sind. Die zunehmende Größe verlängert jedoch auch die Verwaltungsabläufe. Bei ähnlicher Grundstruktur haben sich somit lokalspezifische Verwaltungs- und Planungskulturen entwickelt, in denen langjährige Erfahrungen in den Abläufen konzentriert sind.



# AUSGANGSLAGE

Städte sind in besonderer Weise vom Klimawandel betroffen, z.B. durch Hitzewellen, Starkregenereignisse, Erhöhung der Luftverschmutzung oder Verlängerung des Pollenflugs [1]. Diese Einflüsse bedingen auch ökonomische Schäden. Der Klimawandel lässt sich damit nicht auf die ökologische Dimension reduzieren, sondern steht in engem Zusammenhang mit ökonomischen, sozialen und gesundheitsbezogenen Fragen.

Vulnerable Bevölkerungsgruppen wie Ältere, Schwangere, Kinder oder Kranke sind besonders von den Auswirkungen betroffen. Auf kleinräumiger Ebene beeinflussen aber auch unterschiedliche städtebauliche Voraussetzungen die Exposition gegenüber Umweltbelastungen [2]. Klimaschutz und Klimaanpassung gehen damit Hand in Hand und können mit geeigneten stadtplanerischen Maßnahmen adressiert werden.

## STADTPLANUNG ZWISCHEN UNTERSCHIEDLICHEN ANSPRÜCHEN

In der sozialökologischen Transformation (siehe Infokasten 1) kommt der Stadtplanung eine zentrale Bedeutung zu, da sie das Ziel hat, eine „proaktive und strategische Koordination und Steuerung der Raumentwicklung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu gewährleisten“ [3]. Als gestaltende Kraft entscheidet sie maßgeblich über die künftige baulich-architektonische Struktur [4]. Gleichzeitig agieren Stadtplanerinnen und Stadtplaner innerhalb institutioneller Rahmenbedingungen, die sowohl Möglichkeiten als auch Begrenzungen ihres Handelns darstellen. Um unterschiedliche Ansprüche miteinander vereinen zu können, nehmen Stadtplanerinnen und Stadtplaner daher verschiedene Rollen ein, die von Information, Umsetzung und Stabilisation über Moderation, Steuerung und Innovation bis hin zu Impulsgebung, Politikberatung und Fürsprechen reichen [3]. Dies findet häufig vor dem Hintergrund knapper zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen sowie sich dynamisch verändernden Bedingungen statt.



### Infokasten 1: Sozialökologische Transformation

Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Klima- und Umweltkrise ist es gesellschaftliche Aufgabe, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß in allen Bereichen zu reduzieren, Ressourcen zu schonen und bestehende Strukturen so umzugestalten, dass ein gesundes Leben für alle möglich ist. Die sozialökologische Transformation geht daher über rein technologische Lösungen hinaus und bezieht sich auf einen gesteuerten Prozess, der auf einen Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit hinwirkt [5, 6]. Dieser erfordert es, dass Pioniere des Wandels aus der Nische heraustreten und sich neue Allianzen zwischen gesellschaftlichen Sektoren bilden.

## NACHHALTIGKEIT ALS RESSORTÜBERGREIFENDE AUFGABE

Nachhaltige Raumentwicklung ist Leitvorstellung der Raumordnung und berührt auf lokaler Ebene unterschiedliche Fachressorts der Kommunalverwaltungen, die für die Umsetzung verschiedener Fachgesetze zuständig sind. Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit keine dezidierte kommunale Pflichtaufgabe und wird in Verwaltungen gerade vor dem Hintergrund knapper Haushaltssituationen häufig mit öffentlich geförderten und zeitlich befristeten Projektstellen bekleidet und koordiniert. Unstrittig ist, dass Nachhaltigkeit bereits viele Jahrzehnte in der Stadtplanungspraxis verankert ist und letztlich ein integriertes Verwaltungshandeln erfordert (siehe Infokasten 2). Um diesen Querschnittsbereich zu koordinieren und zu gestalten, ist die Stadtplanung prädestiniert. Denn ihre Kernaufgabe liegt bereits darin, verschiedenste Planungsaktivitäten unterschiedlicher Dienststellen und die Anliegen der Bürgerschaft für politische Entscheidungen zu einem stimmigen Ganzen zu integrieren. Wie dies aber konkret in der Organisationsstruktur verankert werden kann, muss lokal ausgehandelt werden. Bestehende Beispiele guter Praxis aus anderen Kommunen können hier eine Orientierung bieten.



### Infokasten 2: Integriertes Verwaltungshandeln

Verwaltungshandeln wird häufig als zu bürokratisch und zu träge kritisiert. Dahinter steckt auch die Erfahrung, dass viele Abteilungen oder Ämter ihre je eigene Logik haben und selten gemeinsame Ziele verfolgen (Silodenken). Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Partizipation oder Gesundheit verlangen aber eine Zusammenarbeit der verschiedenen Verwaltungsinstanzen in Richtung eines gemeinsamen Ziels [4]. Neben der Stadtplanung wird diese Rolle aktuell von zusätzlichen Stabs- oder Koordinierungsstellen unterstützt. Dabei initiieren sie bspw. Querschnittintegration oder moderieren Zielkonflikte. Insbesondere im Bereich der Gesundheitsförderung wurden Konzepte für integriertes Verwaltungshandeln bereits erarbeitet [7]. Für eine gesundheitsfördernde und nachhaltige Stadtentwicklung ist ein Vorgehen, das Bürgerinnen und Bürger sowie Träger öffentlicher Belange ebenso einbezieht, ein zentrales Anliegen.



# ZIEL DES ORIENTIERUNGSPAPIERS

Das vorliegende Orientierungspapier bündelt Erfahrungswissen von Stadtplanenden und thematisch benachbarten Abteilungen in Bezug auf integriertes Verwaltungshandeln im Bereich Nachhaltigkeit und stellt Beispiele guter Praxis vor. Darauf aufbauend präsentiert es Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Stadtplanenden. Vorausgegangen sind verschiedene Fachtagungen zu nachhaltiger Stadtplanung in der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen sowie bilaterale Hintergrundgespräche mit den Teilnehmenden. Das Papier richtet sich in erster Linie an

- **kommunale Verwaltungsakteure**, insbesondere auf der operativen Ebene der Stadtplanung bzw. -entwicklung, der Umwelt- bzw. Landschaftsplanung sowie den Bereichen Klimaschutz und Klimaanpassung. Ziel ist es, organisationale Innovationen aufzuzeigen und deren interkommunale Übertragung zu unterstützen.
- **politische Vertretungen auf kommunaler und Landesebene**, um auf die Verbesserung verwaltungsbezogener Rahmenbedingungen hinzuwirken.
- **die interessierte Öffentlichkeit**, um das Verständnis der Situation von Stadtplanenden in der sozialökologischen Transformation zu unterstützen.

A photograph of a park scene. In the foreground, there is a wooden gazebo with a green roof and decorative panels. A path leads from the gazebo towards the background. In the background, a large, leafy tree stands prominently. Several people are sitting on a bench under the tree. The overall atmosphere is peaceful and natural.

# ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

In mehreren Workshops, Expertengesprächen und Reflexionsphasen wurde erörtert, wie organisationaler Wandel entlang des Querschnittsbereichs Nachhaltigkeit in der Verwaltungsstruktur gefördert werden kann. Im Folgenden werden zentrale **Herausforderungen** zusammengefasst und bereits lokal etablierte **Lösungsansätze** vorgestellt. Ergänzend veranschaulichen konkrete **Praxisbeispiele** deren Umsetzung.

## HERAUSFORDERUNG: RESSORTÜBERGREIFENDES ARBEITEN

Stadtverwaltungen sind historisch gewachsen und heute geprägt durch sektorale Strukturen und Zuständigkeiten. Nachhaltigkeit ist dabei als Aufgabe zu verstehen, die quer zu diesen Strukturen adressiert werden muss. Häufig erschweren unterschiedliche Priorisierungen und „Spezialistentum“ in den Fachabteilungen jedoch die Zusammenarbeit auf der operativen Ebene. Aufgrund der Organisationsstruktur sowie räumlicher Distanzen zwischen Verwaltungsgebäuden sind Gelegenheiten zum persönlichen Austausch zwischen unterschiedlichen Fachämtern – gerade in größeren Städten – kaum vorhanden. Das hemmt nicht zuletzt die Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins für die integrierende Rolle der Stadtplanung.

## LÖSUNGSANSÄTZE

- ✓ **Regelmäßige Austauschformate** und **informelle Treffen** schaffen Transparenz über Zuständigkeiten, Entscheidungsspielräume und Arbeitsweisen und erleichtern vertrauensvolle Kooperationen (z.B. interne Schulungen oder Planerfrühstück).
- ✓ **Horizontale Projektgruppen** bündeln ressortübergreifend Expertise und überwinden sektorzentriertes Arbeiten (siehe Praxisbeispiel 1).

- ✓ **Frühzeitige Abstimmung** zwischen projektrelevanten Abteilungen über Ziele und Begriffe schafft ein gemeinsames Grundverständnis und hilft, möglichen Konflikten um Zuständigkeitsbereiche gleich zu Beginn eines Projektes zu begegnen (siehe Praxisbeispiel 2).
- ✓ **Räumliche Nähe** zwischen Fachabteilungen erleichtert niedrigschwellige Absprachen. Hier sind kleinere Städte naturgemäß deutlich im Vorteil; in größeren Städten werden Begegnungsmöglichkeiten zwischen Abteilungen mitunter bereits gezielt organisiert.
- ✓ Nachhaltigkeitsbeauftragte oder andere **Schnittstellenmanagerinnen und -manager** können als vernetzende Multiplikatoren auftreten. Ein Mandat zur Prozesskoordination, z.B. in Form einer Stabsstelle, verhilft dieser Position zu mehr Effektivität (siehe Praxisbeispiel 3).
- ✓ **Digitalisierung** erleichtert viele gemeinsam auszuführende Arbeitsabläufe, z.B. durch die Nutzung von Kollaborationstools und digitaler Informationssysteme (siehe Praxisbeispiele 4 und 5).
- ✓ Der verstärkte Einbezug **informeller Planungsinstrumente** wie etwa städtebauliche Wettbewerbe oder Stadtentwicklungskonzepte unterstützt die Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Belangen und Fachämtern.

---

**Praxisbeispiel 1:** Die Städte Nürnberg, Erlangen und Herzogenaurach sollen zukünftig über eine Stadt-Umland-Bahn (StuB) vernetzt werden. Die Umsetzung findet im Rahmen eines langfristigen Planungs- und Abstimmungsprozesses statt, für welchen sich die betreffenden Städte in einem Zweckverband (ZV StUB) organisiert haben. Um die Pläne des ZV StUB zu prüfen und städtische Belange ressortübergreifend einzubringen, hat die Stadt Erlangen eine stadtinterne Projektgruppe etabliert, die aus Mitarbeitenden der Stadt- und Verkehrsplanung sowie dem Tiefbauamt zusammengesetzt ist. Diese Projektgruppe ist über eine externe Projektsteuerung mit dem ZV StUB verknüpft und Bürgerbeteiligung findet regelmäßig statt.

**Kontakt:** Stadt Erlangen, Amt für Stadtplanung und Mobilität, [christian.korda@stadt.erlangen.de](mailto:christian.korda@stadt.erlangen.de)

---

**Praxisbeispiel 2:** In Ansbach wird zu Beginn eines Bauleitverfahrens ein Scoping-Termin von der Stadtplanung organisiert, um alle relevanten Ämter an einen Tisch zu bringen. Dabei werden unterschiedliche Blickwinkel auf die damit verbundenen Verwaltungsprozesse transparent gemacht. Der Austausch erleichtert die späteren Abstimmungsprozesse. In anderen Städten wird ähnlich vorgegangen.

**Kontakt:** Stadt Ansbach, Amt für Stadtentwicklung und Klimaschutz, [stadtentwicklungsamt@ansbach.de](mailto:stadtentwicklungsamt@ansbach.de)

---

**Praxisbeispiel 3:** Rund um Fragen der Bürgerbeteiligung koordinieren in Nürnberg der Dienstleister Bürgerbeteiligung und in Erlangen das Büro für Bürgerbeteiligung und Ehrenamt die Beteiligungsaktivitäten der verschiedenen Abteilungen.

**Kontakt:** Stadt Nürnberg, Kontaktformular online; Stadt Erlangen, Büro für Bürgerbeteiligung und Ehrenamt, [buergerbeteiligung@stadt.erlangen.de](mailto:buergerbeteiligung@stadt.erlangen.de)

---

**Praxisbeispiel 4:** Im Rahmen des Modellvorhabens „Klimagerechter Städtebau“ (2020–2023) unterstützte das Bayerische Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr die Stadt Schwabach bei der Umsetzung von Klimaanpassungsmaßnahmen. Dabei wählte das Stadtplanungsamt ein Modellgebiet aus, für das Daten über räumliche Besonderheiten (z.B. Art der Bebauung) und Klimaanpassungsbedarfe zusammengetragen wurden. Mithilfe eines digitalen Tools, das von einem externen Büro betreut wurde, konnten Umweltparameter (z.B. Kaltluftströme) einbezogen und unterschiedliche Entwicklungsszenarien für das Gebiet entworfen werden. Das digitale Tool ermöglichte es, Datensätze zu integrieren und die Folgen von städtebaulichen Maßnahmen abzuschätzen.

**Kontakt:** Stadt Schwabach, Stadtplanungsamt, [stadtplanung@schwabach.de](mailto:stadtplanung@schwabach.de)

---

**Praxisbeispiel 5:** In Forchheim wird ein digitaler Zwilling genutzt, um unterschiedliche Entwicklungsszenarien in einem 3D-Modell zu simulieren. Daten können raumbezogen visualisiert, analysiert und fortlaufend aktualisiert werden. In diesem sind u.a. auch alle vom Stadtrat beschlossenen Bebauungspläne enthalten. Gefördert wurde die Verarbeitung von Car Floating Data im Digitalen Zwilling durch das Bayerische Staatsministerium für Digitales im Rahmen des Pilotprojektes „TwinBy – Digitale Zwillinge für Bayern“.

**Kontakt:** Stadt Forchheim, Amt für Bauen und Ordnung, [stadtplanungsamt@forchheim.de](mailto:stadtplanungsamt@forchheim.de)

## HERAUSFORDERUNG: RAUM FÜR INNOVATIVE UND KREATIVE LÖSUNGEN SCHAFFEN

Transformatives Verwaltungshandeln braucht Experimentierräume für neue Formate der Zusammenarbeit. Starre institutionelle Rahmenbedingungen und rechtliche Hürden können mutiges Ausprobieren und Voranschreiten und damit Innovationspotenziale hemmen. Das kann die Motivation und das Empfinden von Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Besonders hinderlich ist, dass die Stadt bei experimentellen Vorhaben, die sich ja dadurch auszeichnen, die Grenzen des gesetzlich Machbaren auszuloten, die Haftung übernehmen muss. Das kann unter Umständen dazu führen, dass Führungskräfte persönlich zur Rechenschaft gezogen werden, etwa durch Klagen von Personen, die sich geschädigt sehen.

### LÖSUNGSANSÄTZE

- ✓ Eine **Fehlerkultur**, die auch vom Führungspersonal vorgelebt wird, erlaubt es, aus Momenten des Scheiterns zu lernen. Vertrauen der Leitungsebene in die Umsetzungsebene und Rückendeckung bei Konflikten unterstützen die Bereitschaft von Mitarbeitenden, Lösungsideen zu entwickeln.
- ✓ **Kooperationen mit externen Partnerorganisationen** (bspw. Hochschulen) **und Mittlerstrukturen** (bspw. Migrant\*innenorganisationen) erleichtern den Zugang zu diversen Zielgruppen und eröffnen neue Handlungsspielräume, etwa bei der Gestaltung von Quartieren.
- ✓ Zeitlich begrenzte **Realexperimente** und **innovative Vorgehensweisen** schaffen Erfahrungen und Orientierung für künftige Stadtplanungsprojekte (siehe Infokasten 3).

**Praxisbeispiel 6:** Angestoßen durch den „Klima-Aufbruch“ in Erlangen wurde von der Stadtverwaltung unter Federführung des Amtes für Stadtplanung und Mobilität eine Prioritätenliste zur Entsiegelung städtischer Plätze erarbeitet. Mitgewirkt haben dabei das Amt für Umweltschutz und Energiefragen, das Tiefbauamt, der Betrieb für Stadtgrün, Abfallwirtschaft und Straßenreinigung, der Entwässerungsbetrieb und die Erlanger Stadtwerke. Orts- und Stadtteilbeiräte sowie der Stadtrat wurden beteiligt. Mit diesem Prozess wurden innovative Wege bei der Umsetzung des Schwammstadtprinzips beschritten. Auf der Grundlage von vier Bewertungskriterien (Bioklimatische Situation, Versiegelungsgrad, Stadträumliche Bedeutung, Baulicher Zustand) sowie weiterer ergänzender Faktoren, wie bspw. Eigentumsverhältnisse, wurden alle Plätze im Stadtgebiet kategorisiert. Dies dient langfristig als Grundlage für Entscheidungsfindungen in Bezug auf die Um- und Neuplanung von Plätzen.

**Kontakt:** Stadt Erlangen, Amt für Stadtplanung und Mobilität,  
[stadtplanungsamt@stadt.erlangen.de](mailto:stadtplanungsamt@stadt.erlangen.de)

### Infokasten 3: Reallabore und Realexperimente

Reallabore sind Orte, in denen Ideen gemeinschaftlich entwickelt, ausprobiert und umgesetzt werden. Sie sind Testräume für Innovationen und bestenfalls über eine Zeitdauer von mehreren Jahrzehnten angelegt. In ihnen finden u.a. Realexperimente statt, die über mehrere Monate oder Jahre durchgeführt und anschließend evaluiert werden [8]. Wird beispielsweise in Quartieren temporär eine Verkehrsberuhigung eingerichtet, lassen sich die Auswirkungen direkt evaluieren, geeignete Lösungen für eine permanente Umgestaltung ermitteln und Kosten einsparen. Solche Realexperimente benötigen aber einen rechtssicheren Rahmen für die Ausführenden. Hierfür dient der Entwurf des Gesetzes „zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Erprobung von Innovationen in Reallaboren und zur Förderung des regulatorischen Lernens“ (Reallabore-Gesetz – ReallaboreG).



**Praxisbeispiel 7:** Im Rahmen des Masterplans Freiraum werden in Nürnberg unter Federführung des Umweltamts integrative Freiraumkonzepte auf unterschiedlichen Maßstabsebenen entwickelt und in ämterübergreifenden Arbeitsgruppen abgestimmt. Die Umsetzung erfolgt schrittweise durch den Servicebetrieb Öffentlicher Raum in Form von Leuchtturmprojekten, die modellhafte Strategien und Planungsansätze in die Praxis überführen. Es wurden zahlreiche Grün- und Parkanlagen klimaangepasst umgestaltet und nach den Prinzipien der Schwammstadt realisiert. Ergänzend entstanden Pocket-Parks, die trotz begrenzter Flächenverfügbarkeit neue wohnortnahe Freiraumqualitäten schaffen. Durch die Umwidmung und Entsiegelung von Verkehrsflächen konnten zudem bestehende Parkanlagen räumlich erweitert, neue Grünflächen geschaffen und ökologisch aufgewertet werden. Im Rahmen der verbindlichen Bauleitplanung werden Quartiers- und Stadtteilparkanlagen als Bestandteil der Grünordnung festgesetzt und – möglichst im Vorfeld zur baulichen Entwicklung – zeitnah als Masterplan Freiraum Projekt realisiert. Die Zugänglichkeit und Erlebbarkeit der Gewässerräume wie der Pegnitz und des Main-Donau-Kanals wurden gezielt verbessert, was sowohl die Aufenthaltsqualität als auch das stadtökologische Gefüge nachhaltig stärkt. Die enge Verzahnung des Masterplans Freiraum mit der Stadterneuerung und Stadtplanung ermöglicht eine gezielte Inanspruchnahme staatlicher Fördermittel und stärkt Synergien in der integrierten Stadtentwicklung. Der Gesamtprozess wird durch eine intensive Öffentlichkeitsbeteiligung flankiert. Eine seit über zehn Jahren etablierte jährliche Berichterstattung im Stadtrat und in den zuständigen Fachausschüssen gewährleistet ein kontinuierliches Projektmonitoring und unterstützt die strategische Prioritätensetzung unter finanziell herausfordernden Rahmenbedingungen.

**Kontakt:** Stadt Nürnberg, Umweltamt, [Kontaktformular online](#)

**Praxisbeispiel 8:** Im Nürnberger Stadtzentrum (Lorenzer Straße 30) hat das Stadtplanungsamt ein Offenes Büro eingerichtet, in dem aktuelle Projekte der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Im Offenen Büro finden außerdem Ausstellungen, Gesprächsrunden und Veranstaltungen rund um Baukultur und urbane Themen statt.

**Kontakt:** Stadt Nürnberg, Stadtplanungsamt, [Kontaktformular online](#)

## HERAUSFORDERUNG: FEHLENDER INTERKOMMUNALER AUSTAUSCH

Stadtplanungsrelevante Herausforderungen nachhaltiger Transformation enden nicht an Stadtgrenzen, sondern wirken überregional. Interkommunaler Austausch auf operativer Ebene findet aber selten statt. Mit fortschreitendem Klimawandel schließt sich zudem das Zeitfenster, in dem mit Maßnahmen lokal noch experimentiert werden kann. Hier können Städte von den Erfahrungen anderer profitieren. Lösungsansätze

- ✓ **Austauschrunden auf Leitungsebene**, z.B. im Rahmen der Städteachse oder innerhalb der Metropolregion Nürnberg sind vorhanden und werden als sinnvoll erachtet.
- ✓ **Kurz-Exkursionen**, z.B. zu Stadterneuerungsprojekten in Städten der näheren Umgebung bereichern die eigenen Arbeitsabläufe und stoßen Lernprozesse an. In Einzelfällen finden auch überregionale und internationale Exkursionen statt.
- ✓ Die seit 2023 eingerichtete **Regionale Fachtagung Nachhaltige Stadtplanung** ermöglicht den themenbezogenen Erfahrungsaustausch in der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen auch auf der operativen Ebene und bietet ein Forum für Handlungsalternativen (siehe Praxisbeispiel 9).

**Praxisbeispiel 9:** Aufbauend auf einer Idee des Amtes für Stadtplanung und Mobilität der Stadt Erlangen haben die Autoren des Orientierungspapiers eine Regionale Fachtagung Nachhaltige Stadtplanung eingerichtet. Ziel ist es, den Erfahrungsaustausch unter Stadtplanenden und verwandten Ämtern auf Umsetzungsebene in der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen zu stärken. Die wechselnden Rahmenthemen (z.B. Schwammstadt, Dreifache Innenentwicklung, Gesundheit in der Stadt, Essbare Stadt, Klimaanpassung in der Städtebauförderung) bieten Anstoß zum Austausch von Erfahrungen aus der kommunalen Praxis.

**Kontakt:** Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie, PD Dr. Klaus Geiselhart, [klaus.geiselhart@fau.de](mailto:klaus.geiselhart@fau.de)

## HERAUSFORDERUNG: LOKALE VERWALTUNGSKULTUR

Eingespielte Verwaltungsabläufe und die jeweilige lokalspezifische Verwaltungskultur beeinflussen das Potenzial für organisationale Innovationen. Die vielfältigen Rollen, die Stadtplanerinnen und Stadtplaner einnehmen müssen, erfordern Kompetenzen, die weit über die fachliche Expertise hinausgehen. Dies betrifft beispielsweise Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen, was im Kontakt mit Investorinnen und Investoren oder mit politischen Vertretungen notwendig ist. Die klassische Verwaltungsausbildung, die heute nur noch wenige durchlaufen, geht von stabilen Verhältnissen aus und sieht Transformationskompetenzen (siehe Infokasten 4) in ihren Curricula kaum vor. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger bringen ganz unterschiedliche Wissensbestände in die Verwaltung ein, die aber häufig ebenfalls wenig auf Transformation ausgerichtet sind. Im Arbeitsalltag gibt es wenig Spielräume, ein systemisches Handeln für Transformation zu entwickeln. Neben eingespielten Routinen gilt es, eine Offenheit für Veränderungen anzustreben, die sich aus der Notwendigkeit des sozialen Wandels und sich stetig ändernden Planungserfordernissen ergeben sollte.



### Infokasten 4: Transformationskompetenzen

Eine gelingende gesellschaftliche Transformation erfordert nicht nur Fachwissen. Es bedarf auch der Fähigkeit, systemisch zu denken und sich eine veränderte Zukunft vorstellen zu können. Es gilt, strategisch auf Transformation hinzuarbeiten, indem bestehende Handlungsspielräume genutzt werden. Dazu gehört es auch, andere Menschen von der Notwendigkeit und Dringlichkeit des Wandels zu überzeugen und sie zum gemeinsamen Handeln zu motivieren, ohne sie zu überfordern. Die besondere Bedeutung interpersoneller Kompetenzen ist daher ebenso wenig zu vernachlässigen [9, 10].

## LÖSUNGSANSÄTZE

- ✓ **Hospitanzen** in den Dienststellen anderer Städte sensibilisieren für alternative Strukturen und Abläufe.
- ✓ Die **Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern** bei der Planung bietet große Potenziale, z.B. im Bereich der Verbesserung der empirischen Datengrundlage (u.a. Lärmaktionsplanung) oder bei der Aktivierung von Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern sowie weiteren Betroffenen städtebaulicher Maßnahmen.
- ✓ Städtebauliche Maßnahmen betreffen in der Regel mehrere kommunale Satzungen mit unterschiedlichen Ansprechpersonen. Gegenseitiges **Coaching im Team** fördert effiziente Abläufe und den Blick für den größeren Projektzusammenhang. Das erlaubt es, Strukturen zu bündeln und die Zahl der Ansprechpersonen für Bürgerinnen und Bürger zu reduzieren.
- ✓ Die regelmäßige Arbeit an **informellen Planungsinstrumenten**, wie Rahmenpläne oder städtebauliche Wettbewerbe, hilft bei der Verständigung über Nachhaltigkeitskriterien zwischen Planenden, Bürgerschaft und Politik. Das erlaubt eine effektive Steuerungswirkung durch Stadtplanende.
- ✓ Die **Sensibilisierung der Kommunalpolitik** für die Praxis und Themen der Stadtplanung hilft bei der Umsetzung von Maßnahmen. Der Austausch wird beispielsweise über Einladungen zu Fraktionssitzungen oder im Rahmen von Berichterstattungen im Umwelt- bzw. Planungsausschuss gewährleistet.

## HERAUSFORDERUNG: UNZUREICHENDE RÜCKBINDUNG ZWISCHEN KOMMUNEN, LÄNDERN UND BUND

Im vertikalen Mehrebenensystem der Bundesrepublik gestaltet die höhere Ebene Verwaltungsabläufe, die auf unteren Ebenen oftmals als ineffizient erlebt werden. Die Möglichkeiten, Erfahrungen nach oben zu spielen, sind jedoch begrenzt. Gesetzliche Vorgaben und Verordnungen, die auf Bundes- und Landesebene erlassen werden, sind von den Kommunen umzusetzen. Häufig sind diese – politisch und verfassungsrechtlich gut begründeten – Regelungen jedoch so allgemein gefasst, dass sie kaum erfüllbare Rechtsansprüche erzeugen oder die Erfahrungen und Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene nur unzureichend berücksichtigen (siehe Beispiel Barrierefreiheit). Dies verlangt Kommunen dann komplizierte Lösungen ab, die alltägliche Verwaltungsabläufe erschweren oder ineffizienter gestalten. So führt der „Bürokratieabbau“, der Kraft der Leitlinienkompetenz der Länder vollzogen wird, zu paradoxen Wirkungen. Einerseits entfallen Ermächtigungsgrundlagen für kommunale Satzungen und gleichzeitig entsteht die Notwendigkeit, kommunale Richtlinien zu erarbeiten und umzusetzen. Die hohe Taktung von Gesetzesnovellen führt auch dazu, dass Kommunen in kurzer Frequenz komplizierte Anpassungen vornehmen müssen, die jeweils viele Ressourcen binden. Die kommunalen Spielräume in den Bereichen Klimaschutz, Biodiversität oder erneuerbare Energien erzeugen gerade für Städte mittlerer Größe erhöhten Beratungsbedarf, dem unzureichende Ressourcenzuweisungen der Landesebene gegenüberstehen.

**Beispiel Barrierefreiheit:** Dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ zufolge müssen bauliche Maßnahmen so ausgeführt werden, dass alle Räume auch für Menschen mit Beeinträchtigungen zugänglich sind. Nun haben aber bspw. sehbehinderte Personen andere Ansprüche als Gehbehinderte. Blinde sind auf taktile Hilfen angewiesen, Rollstuhlfahrerinnen und -fahrer hingegen eher nicht – mitunter werden sie durch diese sogar stärker eingeschränkt. Diese Problematik lässt sich rechtlich nicht universell regeln.

## LÖSUNGSANSÄTZE

- ✓ **Modellprojekte**, die von der Landesebene angestoßen werden, helfen dabei, Sensibilität für lokale Konstellationen und Problemlagen zu stärken und eine enge Verknüpfung zwischen Landes- und kommunaler Ebene zu schaffen (z.B. Modellvorhaben Klimagerechter Städtebau unter Federführung des Bay. StMB [11]).
- ✓ **Offenheit der höheren Ebenen** für spezifische Zielkonflikte der Kommunen erleichtert die **bedarfsorientierte Beratung**. Dies ermöglicht es z.B. Regierungspräsidien, Erfahrungen aus der kommunalen Praxis aufzunehmen, eigene Instrumente passgenauer zu gestalten und sich auf Bundesebene für bessere Rahmenbedingungen einzusetzen.
- ✓ Die aktuelle Ausrichtung der **Städtebauförderung**, Stadterneuerung zunehmend mit ökologischen Maßnahmen zu verbinden, eröffnet Kommunen Handlungsspielräume der nachhaltigen Stadtplanung und hilft bei der stadtinternen Kommunikation.

A photograph of a building facade with various graffiti tags and a bicycle parked in front. The graffiti includes 'MAUR', 'ASTQ', 'MAURIEL', 'ZESTIO', 'Fight. nah SexISM!', and 'ZUSAMMEN'. A small sign on the wall reads 'Willy's'. A bicycle is parked in the foreground, partially obscured by wooden planters.

# EMPFEHLUNGEN

Damit Akteure der Stadtplanung ihren Aufgaben effektiv gerecht werden können, sind im Folgenden spezifische Empfehlungen für die Ebenen der **Leitung in der Kommunalverwaltung**, der **Stadtpolitik** und der **Landespolitik** bzw. **-verwaltung** formuliert.

Stadtplanerinnen und Stadtplaner bereiten politische Entscheidungen vor, integrieren unterschiedliche raumrelevante Ansprüche und moderieren lokale Zielkonflikte im Sinne des Gemeinwohls. Diese **integrierende Rolle der Stadtplanung** sollte über alle Ebenen hinweg wahrgenommen und gezielt gestärkt werden.

Ebenfalls alle Ebenen betrifft die Notwendigkeit einer **frühzeitigen Bürgerbeteiligung** für die Entwicklung lokal angepasster Maßnahmen sowie für die Sicherstellung eines transparenten und wirkamen Projektfortschritts. Dabei gilt es, die Formate passgenau auf die Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalls abzustimmen. Hierfür steht ein breiter Fundus etablierter und innovativer Verfahren zur Verfügung.

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE LEITUNGSEBENE INNERHALB DER KOMMUNALVERWALTUNG

### INTEGRIERENDE ROLLE DER STADTPLANUNG IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR STÄRKEN!

Den komplexen Herausforderungen der Zukunft ist mit Insel-lösungen nicht zu begegnen. Im Sinne des Gemeinwohls moderiert die Stadtplanung unterschiedliche raumbezogene Belange und ist damit in besonderer Weise geeignet, Querschnittsthemen integriert zu bearbeiten. Diese Rolle der Stadtplanung sollte sich stärker in der Organisationsstruktur der Verwaltung widerspiegeln.

## HORIZONTALE ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN STÄRKEN UND EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS DER PROJEKTZIELE ENTWICKELN!

Viele Verwaltungsprozesse können durch kompetente und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattete horizontale Arbeitsstrukturen effektiver gestaltet werden. Dafür sollte im Rahmen der Ressortabstimmung frühzeitig ein übergreifendes Verständnis über die Projektziele entwickelt werden. Dies sollte Ausgangspunkt einer Priorisierung sein, die den Mitarbeitenden Orientierung gibt und die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen anderer Ämter sowie darüber hinaus erleichtert.

## PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG DER MITARBEITENDEN FÖRDERN SOWIE TEAM-COACHINGS EINRICHTEN!

Die sozialökologische Transformation ist mit Unsicherheiten, komplexen Abwägungsprozessen und neuen Priorisierungen verbunden. Das erfordert von Stadtplanenden systemisches Denken und Handeln, das mitunter über den bisher erworbenen Kompetenzrahmen hinausgeht. Führungskräfte können eine offene Lernatmosphäre unterstützen und die Nach- bzw. Weiterqualifikation ihrer Mitarbeitenden im Sinne eines transformativen Auftrags fördern. Um Kompetenzen sowohl von Verwaltungsfachkräften als auch von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern bestmöglich wertschätzen zu können, sollten Mitarbeitende als Teil eines multiprofessionellen Teams begriffen werden. Im Rahmen von Team-Coachings kann gegenseitig von Erfahrungen und Spezialwissen profitiert werden. Dazu gehört es auch, das Onboarding auf geförderte Projektstellen zu stärken und das Offboarding aktiv zu gestalten, um Erfahrungswissen auch nach Ausscheiden von Mitarbeitenden zu sichern.

## VERTRAUEN IN MITARBEITENDE STÄRKEN UND RÜCKENDECKUNG GEBEN!

Mit der Dienstaufsicht des Führungspersonals geht auch die Verantwortung einher, den Mitarbeitenden, wenn nötig, Rückendeckung zu geben – zum Beispiel bei Gesprächen mit Investorinnen und Investoren oder gegenüber politischen Instanzen. Eine vertrauensbasierte Mitarbeiterführung sowie ein kollegiales, ermutigendes Arbeitsklima sind zentrale Voraussetzungen für effizientes und zielgerichtetes Verwaltungshandeln. Dazu gehört auch die Stärkung der Projektverantwortung von Sachbearbeitenden. Fragen der Detailumsetzung sollten (insofern diese mit dem definierten Zielverständnis einhergehen) weitestgehend in der Autonomie der operativen Ebene verbleiben.

## EINE ZUKUNFTSORIENTIERTE PLANUNGSKULTUR BEFÖRDERN!

Die Leitungsebene kann die Planungskultur wirkungsvoll beeinflussen und eine Atmosphäre etablieren, die „Lust auf Neues“ macht. Mitarbeitenden sollte Raum gegeben werden, Ideen auszuprobieren und niedrigschwellige Formate des kollegialen Austausches zu etablieren, die in den jeweiligen Arbeitszusammenhang gut integrierbar sind. Das stärkt den Team-Gedanken innerhalb des Amts sowie ämterübergreifend. Eine zukunftsorientierte Planungskultur beinhaltet außerdem, sich an konkreten Gegebenheiten zu orientieren. Dafür ist es ratsam, empirische Vor-Ort-Erhebungen einzubeziehen sowie adäquate Formate der Bürgerbeteiligung zu nutzen, die über reine Information, Anhörung und Konsultation hinausgehen. Aus dem bestehenden Portfolio erprobter Methoden und Formate sind auf der kommunalen Ebene insbesondere Modi aufsuchender Beteiligung nicht zu vernachlässigen, um Zugang zu schwer erreichbaren Zielgruppen zu erhalten. Hierzu kann auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie Hochschulen, lokalen Vereinen oder Initiativen hilfreich sein. Das leitende Personal sollte Beteiligung aber nicht nur nach „unten“, sondern auch nach „oben“ denken und Formate nutzen, um Politikerinnen und Politiker für Zusammenhänge und Notwendigkeiten der Stadtplanung zu sensibilisieren und damit Vertrauen, Akzeptanz und Unterstützung zu fördern.

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE STADTPOLITIK

### FACHLICHE STIMMEN HÖREN UND BEI ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN STÄRKER BERÜCKSICHTIGEN!

In den unterschiedlichen Abteilungen der Verwaltung ist eine hohe fachliche Kompetenz vorhanden. Um die anspruchsvollen Handlungsfelder der Stadtpolitik erfolgreich gestalten zu können, sollten politische Entscheidungsträgerinnen und -träger stärker auf diese Expertise zurückgreifen. Dies kann beispielsweise über Einladungen zu Fraktionssitzungen oder im Rahmen von Berichterstattungen in den betreffenden Ausschüssen geschehen. Eine konstruktive und verlässliche Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik bedarf Vertrauen in die Expertise der Verwaltungsmitarbeitenden, eine gewissenhafte und transparente Entscheidungsfindung des Stadtrats sowie die langfristige Unterstützung einmal beschlossener Maßnahmen – auch bei Gegenwind aus der Bürgerschaft oder Neuwahl. Eine offene Kommunikationskultur, die sichtbare Präsenz des (Ober)Bürgermeisters bzw. der (Ober)Bürgermeisterin sowie die aktive Unterstützung von Experimentiermöglichkeiten sind zentrale Voraussetzungen für zukunftsorientiertes Verwaltungshandeln. Für die Projektierung von Maßnahmen sollte die fachliche Expertise der Verwaltungsmitarbeitenden gezielt und unter Berücksichtigung der Arbeitsbelastung eingesetzt werden. Die Praxis der öffentlichen Ausschreibung sollte damit harmonisiert werden.

### ANREIZE ZUR BINDUNG VON MITARBEITENDEN SETZEN!

Um der in einigen Kommunen hohen Personalfluktuation erfolgreich begegnen und (Erfahrungs-)Wissen an die Verwaltung langfristig binden zu können, braucht es Anreizsysteme, die politisch gesetzt werden. Diese können lokal ausgehandelt werden und beispielsweise von Anreizen im Freizeitbereich über die Gewährung von Bildungsurlaub, einem erleichterten Stufenaufstieg bis hin zu einer prioritären Behandlung bei der Vergabe von Kita-Plätzen reichen.

### INTERKOMMUNALEN ERFAHRUNGSAUSTAUSCH FÖRDERN!

Der Erfahrungsaustausch zwischen Kommunen trägt dazu bei, gelingende Ansätze zu verbreiten, Lernprozesse anzustoßen und Ressourcen zu sparen. Die Teilnahme an unterschiedlichen Formaten auch jenseits etablierter Zweckverbände sollte politisch gefördert werden. Dies kann Hospitationen und Exkursionen zu Projekten anderer Kommunen oder regionale Fachtagungen umfassen.

# EMPFEHLUNGEN FÜR DIE LANDESPOLITIK UND -VERWALTUNG

## VERSTÄNDNIS FÜR DIE FUNKTION UND BEDEUTUNG KOMMUNALER SATZUNGEN AUFRECHTERHALTEN!

Heute wird im Zuge des Bestrebens um „Entbürokratisierung“ die Abschaffung von Satzungen auf kommunaler Ebene diskutiert. Aus Sicht der Stadtplanung besteht die Gefahr, dass diese Maßnahmen das Gegenteil bewirken. Satzungen legen für Verwaltungsmitarbeitende gesicherte Handlungsspielräume fest, bieten Verlässlichkeit für Investorinnen und Investoren und tragen zur Legitimation von Entscheidungen bei. Deren Wegfall bedeutet eine aufwändige Suche nach Einzellösungen. Kommunen sollten in ihren Handlungsspielräumen nicht beschnitten werden und lokal die besten Lösungen finden können. Bevor politisch weitreichende, die kommunale Ebene betreffende Entscheidungen angedacht werden, sollte daher der Dialog mit den Kommunen gesucht werden, um mögliche Folgen abzuschätzen. Bei der Erarbeitung von Richtlinien auf Landesebene sollte Vertrauen in die Kompetenz der Stadtverwaltungen stets leitend sein. An etablierten Strukturen und Abläufen, die Planungs- und Rechtssicherheit schaffen, sollte wo möglich festgehalten werden.

## BESTÄNDIGKEIT UND KONSISTENZ GESETZLICHER GRUNDLAGEN WAHREN!

Die Frequenz gesetzlicher Änderungen nimmt stark zu. So wurde bspw. das Baugesetzbuch 2023 fünf Mal und 2024 vier Mal geändert. Damit steigt der Aufwand der Einarbeitung. Zielführend wäre ein stringenter, in sich abgestimmter Rahmen, in dem Fachgesetze (für die räumliche Gesamtplanung) nicht im Widerspruch zueinander stehen und auch sprachlich gut verständlich sind. Fachgesetze sollten der kommunalen Ebene ausreichend Handlungsspielraum gewähren, um lokal angepasste Lösungen, z.B. unter Einbindung von verschiedenen Anspruchsgruppen, erarbeiten zu können. Häufig können Zielkonflikte bspw. leichter durch professionelle Mediation im Sinne aller Beteiligten pragmatisch gelöst werden, als dass sie rechtlich widerspruchsfrei reguliert werden könnten.

## ANREIZE UND FÖRDERINSTRUMENTE FÜR EXPERIMENTIER- UND MÖGLICHKEITSRÄUME EINRICHTEN!

Gelingende sozialökologische Transformation braucht Lernräume, die neben der Verwaltung auch Akteure aus anderen Sektoren einbeziehen. Hierzu ist eine Unterstützung der Initiative für Realexperimente (Reallabore-Gesetz, Deutscher Bundestag 2025, 21/218) notwendig. Erfolgreiche Modellprojekte können so verstetigt und deren Netzwerke, Wissen und technisches Know-how weitergetragen werden. Essenziell für den Anspruch, lokale Möglichkeitsräume zu etablieren, wäre auch eine Haftungsfreistellung, die garantiert, dass Stadtplanende nicht persönlich für etwaige entstehende reale oder auch nur ‚gefühlte‘ Schäden haften. Hier entstehende Lerneffekte können auf interkommunale Passgenauigkeit überprüft und Beispiele guter Praxis regional ausgerollt werden.

## VERWALTUNGSABLÄUFE ZWISCHEN DER KOMMUNALEN UND DER LANDESEBENE OPTIMIEREN!

Verwaltungsabläufe zwischen Kommunen und übergeordneten Stellen sind häufig durch deren Richtlinienkompetenz geprägt. Im Rahmen einer kritischen Verfahrensprüfung zwischen Land und Kommunen können Verbesserungspotenziale erkannt und entsprechende Anpassungen eingeleitet werden. Um die kommunalen Erfahrungen stärker in die Gestaltung von Förderprogrammen einfließen zu lassen, sollten Dialogmöglichkeiten genutzt werden. Das ist zum Beispiel im Zusammenhang mit den Aktivitäten des Bayerischen Städtetags denkbar.

## RICHTLINIEN ZUR STELLENBEWERTUNG AN INTEGRIERTE VERWALTUNGSPROZESSE ANPASSEN!

Die Richtlinien zur Eingruppierung von Stelleninhabenden basieren auf einer sektoralen Verwaltungslogik, und erfordern eine Überarbeitung. Personen, die in integrierte Verwaltungsabläufe eingebunden werden, übernehmen häufig Verantwortung weit über das in ihren Dienstvereinbarungen formulierte Maß hinaus. Integriertes Denken und Handeln sollte zum Standard in der Stadtplanungspraxis werden. Diesem Anspruch sollte in den Regeln für Dienstvereinbarungen und Einstufungen Rechnung getragen werden.



# RATGEBER

## BEISPIELE GUTER PRAXIS

### KOOPERATIONEN MIT VERWALTUNGSEXTERNEN PARTNERN STÄRKEN

Die **Landeshauptstadt München** arbeitet eng mit dem gemeinnützigen Verein **Green City e.V.** zusammen. Schwerpunkte liegen auf Klimaschutz, nachhaltiger Mobilität, Urbanem Grün und Bildungsaspekten.

<https://www.greencity.de>

---

Die **Stadt Ingolstadt** kooperiert zu Zukunftsfragen eng mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) und begeistert die Stadtgesellschaft mit Veranstaltungen wie dem Future Festival „Science in the City“ (November 2024) für Wissenschaft, Innovation und Partizipation.

<https://www.ingolstadt.de>

---

Die **Stadt Karlsruhe** ist Kooperationspartnerin des Reallabors „Quartier Zukunft – Labor Stadt“ in der Karlsruher Oststadt und unterstützt bei verschiedenen Projekten mit Nachhaltigkeitsbezug – z.B. „GrüneLunge“, „Energietransformation im Dialog“, „Klimaschutz gemeinsam wagen!“ und „Karlsruher Reallabor Nachhaltiger Klimaschutz“.

<https://www.quartierzukunft.de>

## RESSORTÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT GESTALTEN

**Spielbasierte Ansätze** wie das Weltklimaspiel bieten innovative Möglichkeiten für ressortübergreifende Schulungen und Austauschformate. Sie machen komplexe Themen wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz und globale Gerechtigkeit auf anschauliche Weise greifbar, fördern das Verständnis für systemische Zusammenhänge und tragen gleichzeitig dazu bei, gemeinsame Zielbilder sowie kooperative Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

<https://www.weltklimaspiel.org/de>

Der „Leitfaden klimaangepasste Stadtplatzgestaltung“ der **Stadt Frankfurt am Main** ist ein Positivbeispiel für gelungene verwaltungsinterne Zusammenarbeit. Er wurde 2023 von einer ämterübergreifenden Arbeitsgruppe erarbeitet und veröffentlicht – beteiligt waren das Grünflächenamt, das Stadtplanungsamt, der Eigenbetrieb Stadtentwässerung, das Amt für Straßenbau und Erschließung sowie das Umweltamt. Alle beteiligten Ämter brachten ihre jeweiligen Konzepte, Fachdenken und Karten ein und entwickelten auf dieser Grundlage den Leitfaden.

<https://frankfurt.de/>

## EXPERIMENTIERRÄUME AUSWEISEN

Unter Federführung des **Bezirksamts Altona** wurden in **Hamburg-Ottensen** im Rahmen des Verkehrsversuches „Ottensen macht Platz“ insg. 800m Straßenlänge zu einer temporären Fußgängerzone umgewidmet. Der Versuch fand zwischen 1. September 2019 und 3. Februar 2020 statt. Anschließend beschloss die Altonaer Bezirksversammlung die dauerhafte Umgestaltung des Untersuchungsgebiets zu einem autoarmen Quartier.

<https://ottensenmachtplatz.de> und <https://www.hamburg.de>

Vom 13. Juni 2020 bis 31. August 2020 experimentierte die **Stadt Düsseldorf** mit ihrem ersten Pop-up-Radweg. Er war ca. 3km lang und wurde vom Ordnungs- und Verkehrsausschuss zur Durchführung beauftragt. Begleitet wurde die Maßnahme durch die Plakataktion „Sicherheit hat Vorfahrt“, die Kosten beliefen sich auf ca. 70.000 Euro.

<https://www.duesseldorf.de>

Die **Stadt Kassel** hat im Herbst 2021 gemeinsam mit verschiedenen Partnern eine temporäre Sperrung der Unteren Königsstraße für den Kfz-Verkehr umgesetzt. Das bot vielfältige Möglichkeiten für die gemeinschaftliche Umnutzung und Gestaltung des öffentlichen Raums. Insgesamt wurden 73 Programmpunkte angeboten – von einer deutsch-türkischen Märchenstunde, einem Fußballturnier und einem Malworkshop bis hin zu einem Abendbrotpicknick und Freiluftkino.

<https://freiluft-experiment.de>

Unter dem Motto „Platz für mehr“ erprobte die **Stadt Karlsruhe** von Mai bis Oktober 2022 neue Mobilitätspraktiken und Nutzungsszenarien im öffentlichen Straßenraum. In dieser Zeit wurde u.a. der Passagehof durch verschiedene Maßnahmen attraktiver gestaltet, Fußgängerinnen und Fußgängern mehr Raum zur Verfügung gestellt und die Aufenthaltsqualität gesteigert. Im September 2023 wurde der Passagehof zur Fußgängerzone umgewidmet und sowohl neue Möblierung als auch Begrünung installiert.

<https://www.karlsruhe.de>

## LEITDOKUMENTE

### **Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2022): Handlungsempfehlungen für die Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte. Eine Arbeitshilfe für Kommunen.**

Zeigt das Gestaltungsspektrum des Planungsinstruments auf und verweist auf besondere Rahmenbedingungen in Klein-, Mittel- und Großstädten. Ein thematischer Schwerpunkt liegt auf integriertem Verwaltungshandeln.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Bundesministerium des Innern (2012): Praxisleitfaden. Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung.**

Unterstützt das Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen und erleichtert durch einheitlich definierte Begriffe und Konzepte das Verständnis sowie die Zusammenarbeit über Behörden- und Ressortgrenzen hinweg.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Deutscher Städtetag (2022): Vom Wissen zum Tun. Experimentierräume und Handlungsempfehlungen für die Mobilitäts- und Verkehrswende auf kommunaler Ebene.**

Gibt kommunalen Verwaltungen Entscheidungsmaterial und exemplarische Beispiele zu Handlungserfordernissen und -möglichkeiten an die Hand. Reizt zum Erproben, Ausprobieren und Erfahrungen sammeln an und hilft, die Schwelle für Veränderungen in öffentlichen Räumen niedriger zu setzen.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Deutsches Institut für Urbanistik (2024): Klimaanpassung integriert voranbringen – Kommunale Strategien und Konzepte.**

Zeigt Wege auf, wie Anpassungsstrategien und -konzepte erfolgreich integriert und umgesetzt werden können. Ergänzt wird das durch praxisnahe Beispiele und konkrete Handlungsempfehlungen, die Synergien zwischen verschiedenen Fachbereichen fördern und die Umsetzung erleichtern.

[Link zum Dokument](#)

### **Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (2023): Leitfaden. Modell zur Umsetzung kommunaler integrierter Nachhaltigkeitsstrategien.**

Bietet einen Orientierungsrahmen für die stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit in Kommunen und zeigt Pfade auf, die spezifisch angepasst und weiterentwickelt werden können. Ein Fokus liegt auf fachbereichsübergreifenden Strukturen und agiler Prozessgestaltung.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Umweltbundesamt (2022): Gemeinsam planen für eine gesunde Stadt – Empfehlungen für die Praxis.**

Gibt Empfehlungen für die kommunale Praxis, wie gesundheitliche Belange in den Städten stark gemacht werden können. Dies betrifft etwa die Lärmaktionsplanung, Grün- und Freiraumplanung sowie die Stadt(entwicklungs)planung. Der Ratgeber zeigt auch auf, wie die jeweiligen zuständigen Fachämter und Gesundheitsämter besser zusammenwirken können.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Umweltbundesamt (2022): Koordination und Integration von Umweltfachplanungen und ihr Verhältnis zur Stadtplanung.**

Formuliert u.a. am Beispiel der Luftreinhalteplanung Empfehlungen für integriertes und koordiniertes Verwaltungshandeln.

[Link zum Dokument](#)

---

### **Zukunftsnetz Mobilität NRW (2021): Stadtexperimente. Von der Idee bis zur Umsetzung. Leitfaden des Zukunftsnetz Mobilität NRW.**

Liefert Best-Practice-Beispiele, Anleitungen und Checklisten für Politik und Verwaltung und gibt Empfehlungen für faire Flächenverteilung und Straßengestaltung im öffentlichen Raum.

[Link zum Dokument](#)

# LITERATUR

- [1] Jetschni, Johanna; Fritsch, Markus & Susanne Jochner-Oette (2023): How does pollen production of allergenic species differ between urban and rural environments? *International Journal of Biometeorology* 67, 1839–1852. <https://doi.org/10.1007/s00484-023-02545-w>
- [2] Hölzl, Sonja E.; Veskov, Mihailo; Scheibner, Toni; Le, Ti Thuong & Kleinschmit, Birgit (2021): Vulnerable socioeconomic groups are disproportionately exposed to multiple environmental burdens in Berlin - implications for planning. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 13(2), 334–350. <https://doi.org/10.1080/19463138.2021.1904246>
- [3] Levin-Keitel, Meike; Othengrafen, Frank & Lukas Behrend (2019): Stadtplanung als Disziplin: Alltag und Selbstverständnis von Planerinnen und Planern. *Raumforschung und Raumordnung / Spatial Research and Planning* 77(2), 115-130. <https://doi.org/10.2478/rara-2019-0018>
- [4] Baumgart, Sabine & Andrea Rüdiger (2022): *Gesundheit in der Stadtplanung. Instrumente, Verfahren, Methoden*. München: Oekom-Verlag.
- [5] Umweltbundesamt (2020): *Neue Allianzen für sozialökologische Transformationen*. Dessau-Roßlau. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/neue\\_allianzen\\_fuer\\_sozial-oekologische\\_transformationen.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/neue_allianzen_fuer_sozial-oekologische_transformationen.pdf)
- [6] Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): *Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation* (=Hauptgutachten). Berlin. [https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu\\_jg2011.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf)
- [7] Böhme, Christa; Dilger, Ulrich & Elke Quilling (2018): Integriertes Verwaltungshandeln für eine gesundheitsfördernde Stadtentwicklung. In: Sabine Baumgart, Heike Köckler, Anne Ritzinger & Andrea Rüdiger (Hrsg.): *Planung für gesundheitsfördernde Städte* (=Forschungsberichte der ARL 08). Hannover, S. 135-144.
- [8] Parodi, Oliver & Anja Steglich (2021): Reallabor. In: Tobias Schmohl & Thorsten Philipp [Hrsg.]: *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*. Bielefeld: transcript, S. 255-265.
- [9] Wiek, Arnim; Withycombe, Lauren & Charles L. Redman (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science* 6, 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- [10] Schneidewind, Uwe (2018): *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- [11] Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr (o.J.): *Klimaanpassung im Städtebau. Ein Leitfaden für Gemeinden und Planende*. <https://klimagerechter-staedtebau.bayern.de/>

# DANKSAGUNG

Besonderer Dank gebührt den Expertinnen und Experten aus der Praxis der Stadtverwaltung von sieben Städten, die an der Erstellung des Papiers beteiligt waren. Sie haben den Prozess und die Regionale Fachtagung Nachhaltige Stadtplanung von Anfang an getragen und mit vielen Good-Practice-Beispielen einen Eindruck von der Reichhaltigkeit nachhaltigkeitsorientierter Stadtplanung vermittelt. Darüber hinaus danken wir den vielen Personen aus dem später erweiterten Kreis kleinerer Städte und Gemeinden, die die Perspektiven noch einmal um deren spezifischen Bedingungen ergänzt haben.

## AUTORENSCHAFT

PD Dr. Klaus Geiselhart  
Dr. David Spenger  
M.A. Leah Burgard

Mit Unterstützung von Sonja Ruppik und Zoe-Rahel Walter

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Institut für Geographie  
Wetterkreuz 15  
91058 Erlangen  
Kontakt: [klaus.geiselhart@fau.de](mailto:klaus.geiselhart@fau.de)

Geiselhart, K., Spenger, D. & L. Burgard (2026): Integriert handeln, nachhaltig planen. Erfahrungen und Innovationen aus der Stadtplanungspraxis der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen. Ein Orientierungspapier. forum1.5 Mittelfranken, Erlangen.  
<https://forum1punkt5-mfr.de/nachhaltige-stadtplanung/>

Layout & Satz  
Clara Hoang-Müller, Roman Tschirf  
[info@grafikwk.de](mailto:info@grafikwk.de)





