



imkomm
AKADEMIE

Die Kraft des Einfachen

Wege zu einer
zukunftsfesten,
effektiven
Kommunalentwicklung

imakomm

AKADEMIE

04
Vorwort

06
01 Die Studie

07
1.1 Hintergrund und Einordnung

10
1.2 Ziele, Möglichkeiten
und Grenzen

12
**02 Herangehensweise und
Rahmendaten**

13
2.1 Das Studiendesign

14
2.2 Die Onlinebefragung

16
03 Daten, die sprechen

17
3.1 Daten auf den Punkt gebracht

19
3.2 Ergebnisse im Detail

32
04 Von Daten zu Taten

33
4.1 Empfehlungen:
Hintergründe, Einordnungen,
Erläuterungen

37
4.2 Anwendung: Das „3P-Modell“

45
05 Von Daten zu Einschätzungen

46
5.1 Hinter den Kulissen

51
5.2 Einordnung

Hinweis zu gendergerechter Sprache: Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Begriffe/Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter und meinen diese gleichermaßen und gleichbedeutend.



imakomm-akademie.de
xing.com/companies/imakommakademie
facebook.com/imakommakademie
linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

zukunft beginnt jetzt!

Im Projektbüro im Geschäftsbereich Kultur der 2. Bürgermeisterin
te und kuratierte und durch den Freistaat Bayern im Bayerischen
bauförderungsprogramm geförderte Programm „Zukunftsmusik“
bis Ende Mai 2025 in mehreren Modulen im öffentlichen Raum
e Zeichen für Veränderung und Transformation.

nale wie überregionale Akteurinnen und Akteure aus den unter-
lichsten kreativen Disziplinen wie Kunst, Kultur, Musik, Design und
ektur werden abwechslungsreiche Ereignisse inszenieren, die
entlichkeit und die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Nürnberg
nimieren, Innenstadt und die leerstehende, emblematische
ilie neu zu denken.

uminstallation des renommierten Künstlerkollektivs raumlabor-
wird in Zusammenarbeit mit dem international anerkannten
er Raul Walch in der Pfannenschmiedgasse, zwischen dem
ligen Citypoint und Kaufhof, neue Ein- und Ausblicke bieten
um für neue Erfahrungen schaffen. Temporäre Bühnen werden
erinnen und Künstlern Raum für Musik und Tanz, partizipative
en und künstlerische Installationen bieten.

Seien Sie also gespannt –
wir sind es auch!

Vorwort

Motivation

Nachhaltige Stadt, Smart City, resiliente Stadt, grüne Stadt, 15-Minuten-Stadt, Diverse City, Postmoderne, soziale Stadt, intelligente Stadt, digitale Kommune ... Mit Sicherheit war früher nicht alles besser. Ausdrücklich ganz im Gegenteil! Aber übersichtlicher waren die Leitmotive einer Kommunalentwicklung nachweislich. Denn seit etwa Mitte der 2000er Jahre „explodiert“ die Anzahl der Leitbilder/-motive bzw. Konzeptionen von Kommunalentwicklung förmlich.

In einer naiven Sichtweise ergeben sich also immer mehr **Entwicklungsleitbilder** und damit Orientierungen für eine Kommune. In der Praxis jedoch ist dies nicht der Fall. Schwer genug erscheint die Umsetzung allein des Leitbildes der Nachhaltigkeit. Und dabei ist die nachhaltige Kommune in obiger Auflistung das wohl am längsten und am häufigsten diskutierte und auch angewandte Leitbild einer Kommunalentwicklung. Neben „Modeerscheinungen“ liegt vielleicht ein Grund für die Zunahme der Zahl an Leitbildern darin, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Kommunalentwicklung alles andere als leicht ist. Neue Konzepte versprechen eventuell eine Konkretisierung und damit leichtere Umsetzbarkeit.

Mittlerweile weit über 500 Kommunen durfte die imakomm in den vergangenen 25 Jahren auch im Bereich der Stadt-/Gemeindeentwicklung begleiten. Unser Eindruck: In der Praxis scheint es, als würden manche Leitbilder (grüne Stadt, Cittaslow, soziale Stadt, usw.) letztlich ein „Unterpunkt“ der **nachhaltigen Kommunalentwicklung** sein. Das gilt ab und an auch für den Ansatz einer Smart City. In jedem Fall gilt: Das „Motiv“ nachhaltige Kommunalentwicklung scheint das häufigste.

Ein neuer Aspekt, der bei der nachhaltigen Kommunalentwicklung nicht oder nur rudimentär berücksichtigt wird, scheint die gezielte Entwicklung der Lernfähigkeit einer Kommune zu sein – robust bei Krisen, Krisen auch schon antizipieren können und sich bei Krisen sogar weiterentwickeln („gestärkt aus der Krise“). Dieser Aspekt wird vor allem im Leitbild der **resilienten Stadt** aufgegriffen. Unser Eindruck: Gerade dieses Leitbild scheint noch „jung“ und selten in Anwendung, gleichwohl sehr häufig gefordert.

Beiden Leitbildern gemein scheint die schwierige **Umsetzung**. Vor dem Hintergrund dieser teilweise subjektiven Befunde und auf Basis vieler Diskussionen in den imakomm-Projekten – mit Kommunalparlamenten, Verwaltungsspitzen, Verwaltungsmitarbeitern, Akteuren von Gewerbevereinigungen usw. – entstand die Idee, systematisch zu erfassen, inwiefern beide Leitbilder in der Praxis wirklich Anwendung finden. Zudem sollte evaluiert werden, welche Hemmnisse bei der Anwendung bestehen. Und schließlich sollte ein Anwendungsmodell kreiert werden, welches beide Leitbilder – nachhaltige Kommune und resiliente Kommune – vereint.

Dass ein solches Modell unvollständig sein muss, ist allein der Komplexität beider Leitbilder „dahinter“ geschuldet. Und dass aus wissenschaftlicher Sicht bestenfalls ein Versuch das Ergebnis sein wird, ist ebenfalls klar. Unsere Motivation ist aber eine andere: Kein wissenschaftlicher Beitrag, sondern die Definition handhabbarer Schritte, wie Grundelemente beider Leitbilder tatsächlich anwendbar werden könnten.

Unsere Motivation:
Kein wissenschaftlicher Beitrag, sondern die Definition handhabbarer Schritte, wie Grundelemente der Leitbilder „Nachhaltigkeit“ und „Resilienz“ in der Kommunalentwicklung tatsächlich etwas leichter anwendbar werden könnten.

Das Neue/Wert der Publikation

Das Neue an der vorliegenden Publikation ist also der Versuch, vermeintlich kleine Schritte (in Form von Leitsätzen) aufzuzeigen, wie eine Kommune das Dilemma der schwierigen Umsetzung sowohl von Nachhaltigkeit als auch von Resilienz überwinden und angehen kann.

Ein Ergebnis der Studie bzw. der Publikation ist das „**3-P-Modell**“. Dieses soll Orientierung geben, die „eigene“ Kommunalentwicklung sowohl auf Aspekte

der Nachhaltigkeit als auch der Resilienz gleichermaßen auszurichten. Das Neue also: **Die Kombination zweier aktueller Leitbilder**.

Das sicherlich kritisch zu diskutierende und unvollständige Anwendungsmodell berücksichtigt sowohl Inhaltliches (ökologische Aspekte, ökonomische Aspekte, soziale Fragen) als auch Prozesse und Strukturen innerhalb einer Kommunalverwaltung und im Miteinander von Verwaltung-Politik-Gesellschaft. Dies, so unsere Erfahrung, erfolgt sowohl in den theoretischen Abhandlungen zu Leitbildern als auch in der Praxis viel zu selten.

Dank und Stolz

Unser Dank gilt v.a. unserer Leiterin im imakomm-Schwerpunkt „Kommunalentwicklung und Partizipation“, Dr. Saskia Goldberg. Die Studie und Publikation tragen ihre Handschrift. Kein Wunder bei so viel Kompetenz und intrinsischer Motivation. Ihr Wissensdurst hat zahlreiche Wochenenden und Nachtschichten gekostet.

Gleiches gilt auch für Anja Frühbeißer, ebenfalls Teammitglied der imakomm. Sie hat beispielsweise die Fokusgruppeninterviews verantwortet und so zum Gelingen der Studie und Publikation beigetragen.

Ein großes Dankeschön gilt aber auch allen teilnehmenden 171 Kommunen; auch und v.a. vor dem Hintergrund des komplexen Fragebogens im Rahmen der Studie. Ohne diese Kommunen, in fast jedem zweiten Fall auch explizit die Verwaltungsspitze, wäre diese Publikation gar nicht möglich. Ein besonderer Dank gilt den Kommunen Deidesheim, Erlangen, Marburg und St. Wendel. Sie standen zusätzlich für Fokusgruppeninterviews bereit und haben damit zur Verifizierung und Vertiefung der Befragungsergebnisse beigetragen.

Dank und Stolz gilt auch der studienbegleitenden Expertengruppe. Dank, weil absolut kompetente Persönlichkeiten sich Zeit für Vorbereitungen, Rückmeldungen, Diskussionen in drei intensiven Sitzungen Zeit genommen haben – wahrlich keine Selbstverständlichkeit! Und Stolz empfinden wir, weil diese Personen völlig unkompliziert und voller Leidenschaft dieses Thema mit uns bearbeitet haben.

In der Hoffnung, auch mit dieser Publikation einen kleinen Beitrag zur erfolgreichen Kommunalentwicklung geben zu können, wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen.

Dr. Peter Markert
ppa. Matthias Prüller

ppa. Matthias Prüller

Dr. Peter Markert

Die Studie

1.1 Hintergrund und Einordnung

Nachhaltigkeit – eine schier unlösbare, nicht (mehr) tragbare kommunale Aufgabe?

Die Herausforderungen unserer Zeit stellen Kommunen vor immense Aufgaben: Klimawandel, demografischer Wandel, soziale Ungleichheit, wirtschaftliche Unsicherheiten, Digitalisierung usw. erfordern innovative Ansätze und konkrete Handlungsstrategien, welche die Aspekte Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichermaßen berücksichtigen. Ansätze dafür gibt es bereits – sei es die Agenda 2030 mit ihren 17 Nachhaltigkeitszielen, die neue Leipzig Charta oder die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Die Umsetzung solcher Ansätze erfordert allerdings grundlegendes Umdenken in der Stadt- und Gemeindeentwicklung. Kurzum: „Wir müssen endlich ran an das Thema Nachhaltigkeit!“ Ein „sich wegducken“ und „ein anderer wird schon machen“ funktioniert nicht mehr. Die Frage nach dem WIE bleibt.

Nachhaltigkeit umzusetzen, stellt Kommunen vor große Herausforderungen. Häufig fehlt bereits ein klares Verständnis, oder der Begriff wird als „Catchall-Begriff“ genutzt, der entweder oberflächlich bleibt oder auf einzelne Aspekte wie die Ökologie reduziert wird. Oder „nachhaltig“ heißt schlichtweg „langfristig“. Zwar erkennen viele Kommunen die Notwendigkeit nachhaltiger Entwicklung, scheitern aber in der Umsetzung der Erkenntnis in konkretes

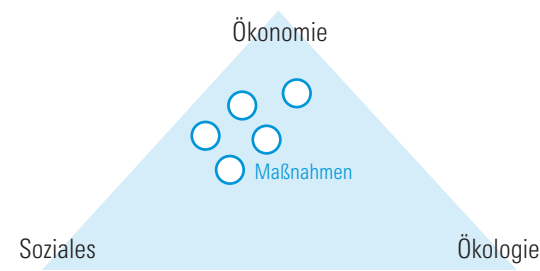
Handeln. Diese sogenannte „Intention-Behaviour-Gap“ wird durch finanzielle und personelle Engpässe und akute Krisen weiter verstärkt, sodass Nachhaltigkeit oft nur als Zusatzaufgabe behandelt wird. Ohne ein klares Konzept bleibt der Fortschritt auf einzelne Bereiche oder Maßnahmen begrenzt und langfristige Effekte bleiben aus.

Suffizienz und Resilienz und warum beides wichtig ist für eine nachhaltige Entwicklung

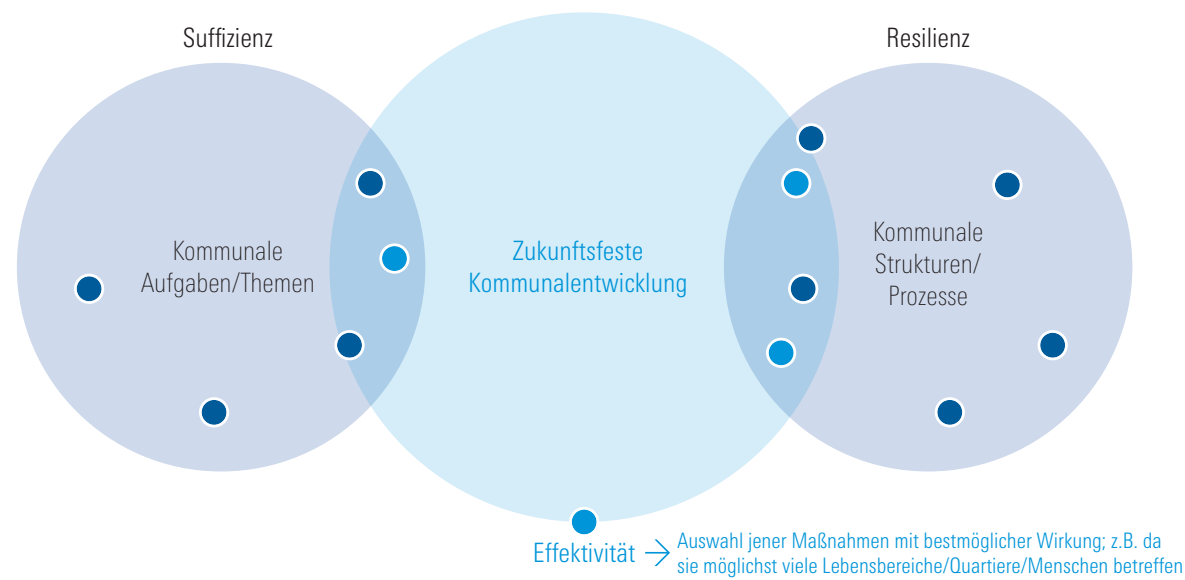
Die gute Nachricht: Es gibt Wege, diese Herausforderungen einfacher und zielgerichteter zu bewältigen – so viel sei als ein Studienergebnis bereits vorweggenommen.

Dies gelingt allerdings nicht, ohne auf zwei, zunächst sperrig klingende Begriffe hinzuweisen: Suffizienz und Resilienz. Beide sollen Kommunen nicht abschrecken, im Gegenteil. Suffizienz und Resilienz dienen quasi als „Hilfskonzepte“ für klare Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 04). Und Sie werden merken: Einige Ansätze setzen Sie als kommunaler Vertreter vor Ort implizit schon um, vielleicht sogar, ohne es zu wissen. Die Kunst besteht in der Praxis darin, diese Ansätze nicht einzeln nebeneinander zu betrachten, sondern miteinander zu verbinden.





Das Nachhaltigkeitsdreieck: In der Theorie soll ein kommunales Maßnahmenprogramm, idealerweise sogar jede einzelne Maßnahme, die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales gleichermaßen berücksichtigen. In der Praxis hat dieses Dreieck jedoch meist „Schlagseite“. Das kommunale Maßnahmenprogramm tendiert hin zu einer der drei Dimensionen. Im Beispiel hin zur Dimension „Ökonomie“, da in der fiktiven Beispielkommune aufgrund häushälterischer Engpässe auf Freiwilligkeitsleistungen v.a. im Bereich Ökologie und Soziales verzichtet werden muss, der politische Diskurs eher die Schaffung von mehr Einnahmen im Fokus hat – und damit die bauplanungsrechtliche Vorbereitung und den Verkauf von Gewerbe- und Wohnbauflächen, teilweise auch in bisher nicht bebauten Außenbereichen, favorisiert.



Die Anwendung der „Hilfskonzepte“ Suffizienz und Resilienz führt zu einer zukunftsfesten Kommunalentwicklung.
Bedingung 1: Die Maßnahmen – egal, ob städtebauliche Maßnahmen, Maßnahmen aus dem Bereich Wirtschaftsförderung, verkehrliche Maßnahmen, usw. – versuchen tatsächlich einen reduzierten oder anderen Ressourceneinsatz.
Bedingung 2: Parallel werden tatsächlich Strukturen und Prozesse fortentwickelt und
Bedingung 3: Es wird versucht, eine optimale – nicht maximale! – Wirkung zu erzielen.

Suffizienz bedeutet, mit weniger auszukommen, ohne an Lebensqualität zu verlieren. Damit verbunden sind bewusster Konsum, Ressourcenschonung und der Fokus auf das Wesentliche – ohne Verzicht, sondern durch kluge Entscheidungen. Der Begriff leitet sich vom Lateinischen sufficere (ausreichen, genügen) ab und beschreibt ein „gut genug“, „bewusst“ und „ausreichend“, statt ein „immer mehr“.

Resilienz beschreibt die Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit und Lernfähigkeit von Systemen. Eine resiliente Kommune ist in der Lage, sich an Veränderungen anzupassen, Krisen erfolgreich zu bewältigen und aus Herausforderungen zu lernen.

Die Verbindung von Suffizienz und Resilienz ist der Schlüssel einer nachhaltigen Entwicklung. Suffizienz reduziert Abhängigkeiten von knappen Ressourcen (dazu zählen u.a. Rohstoffe, Böden, Energiequellen, sowie personelle und finanzielle Ressourcen), indem „anders produziert“, „besser genutzt“ und „weniger verbraucht“ wird (von Lojewski, 2022). Resilienz erhöht die Stabilität, Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit der Kommune. Gemeinsam bilden sie die Basis für eine ökologisch tragfähige sowie sozial und wirtschaftlich ausgewogene Entwicklung.

Von nachhaltig zu zukunftsfest und effektiv

Allein das Mindset ist schon entscheidend, Überforderung zu verhindern. Auf kommunaler Ebene sollte es nämlich nicht heißen: „Wir wollen/müssen nachhaltig sein“, sondern: „Mit welchen (kleinen) Schritten gelingt es uns, nachhaltiger in den einzelnen kommunalen Themen zu werden?“

Quelle: Diskussionsbeitrag in der studienbegleitenden Expertengruppe

Für ein realistischeres Verständnis von Nachhaltigkeit lohnt der Blick auf die semantische Bedeutung des Begriffs: Nachhaltigkeit steht für eine anhaltende Wirkung und verbindet in dieser Studie zwei zentrale Eigenschaften – Zukunftsfestigkeit und Effektivität.

Zukunftsfestigkeit beschreibt die Fähigkeit von Kommunen, widerstandsfähig gegenüber Krisen zu sein und gleichzeitig neue Chancen durch bewusste – oder „andere“ – Ressourcennutzung zu ergreifen. Sie entsteht durch die Ver-

bindung von Suffizienz (effizient und bewusst mit Ressourcen umgehen) und Resilienz (stabil, aber anpassungsfähig bleiben). Gemeinsam stärken diese Konzepte die Flexibilität und Robustheit von Kommunen.

Effektivität legt den Fokus auf sichtbare und messbare Wirkungen: Maßnahmen, die die Lebensqualität steigern, Ressourcen intelligent nutzen und die wirtschaftliche sowie soziale Stabilität fördern. Die Kunst liegt später in der Priorisierung der Maßnahmen mit möglichst hoher Wirksamkeit.

Das Besondere an diesem Ansatz: Nachhaltigkeit wird greifbar und machbar! Durch klare Ziele und umsetzbare Schritte wird aus der abstrakten Idee ein konkreter Prozess, der Kommunen langfristig stärkt und effektiv voranbringt.

Ein wichtiger Schlüssel für eine wie auch immer definierte nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene liegt in den verwaltungsinternen Prozessen und Strukturen. Hier geht es um Bewusstseinsförderung aber auch um Anreize, Macht und Kompetenz abzugeben.

Quelle: Diskussionsbeitrag in der studienbegleitenden Expertengruppe

 Zum Nachlesen für Sie:

- Brundtland-Bericht: Dieser Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) führte den Begriff Nachhaltigkeit als „nachhaltige Entwicklung“ ein und definierte sie als „Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“; Quelle: WCED (1987), Our Common Future.
- Agenda 2030 und die 17 SDGs (Sustainable Development Goals): Die Vereinten Nationen betonen in ihrer Agenda 2030 die Bedeutung einer integrativen, nachhaltigen Entwicklung. Ein Ziel sind nachhaltige Städte und Gemeinden; Quelle: United Nations (2015), Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
- Neue Leipzig-Charta: Ein aktualisiertes Leitdokument der europäischen Stadtentwicklungspolitik, das nachhaltige, gerechte und resiliente Städte in den Fokus stellt und dabei Themen wie Klimaschutz, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung stärker berücksichtigt; Quelle: EU/BMWBS (2020), Neue Leipzig-Charta.
- Bundesregierung Deutschland: Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands orientiert sich am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und operationalisiert die SDGs; Quelle: Bundesregierung (2021), Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie.

Fachliche Einordnung

Nachhaltigkeit ist ein Entwicklungsprinzip, das darauf abzielt, die Bedürfnisse der Gegenwart zu erfüllen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Sie basiert auf drei Dimensionen:

- **Ökologie:** Schutz und Regeneration natürlicher Ressourcen sowie Sicherung der Funktionsfähigkeit von Ökosystemen.
- **Ökonomie:** Aufbau einer langfristig tragfähigen wirtschaftlichen Grundlage mit ressourcenschonenden Produktions- und Konsummustern.
- **Soziales:** Förderung von Chancengleichheit, sozialer Gerechtigkeit und fairen Lebensbedingungen.

Diese drei Dimensionen bilden das sogenannte Nachhaltigkeitsdreieck und stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. In der wissenschaftlichen Diskussion wird kontrovers debattiert, ob eine gleichgewichtige Berücksichtigung aller Dimensionen realistisch ist. Aktuell liegt der Fokus verstärkt auf ökologischen Aspekten, die lange Zeit zugunsten wirtschaftlicher und sozialer Prioritäten vernachlässigt wurden.

Ein zentraler Ansatz ist die **Suffizienz**, die notwendige Verhaltensänderungen und strukturelle Anpassungen in allen drei Dimensionen umfasst:

- **Ökologische Suffizienz:** Dematerialisierung und Anpassung des Konsumverhaltens.
- **Ökonomische Suffizienz:** Reduzierung negativer Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten.
- **Soziale Suffizienz:** Förderung eines bewussten Umgangs mit Ressourcen und Reduktion übermäßigen Konsums.

Suffizienz beschränkt sich dabei nicht auf individuelles Verhalten, sondern umfasst auch strukturelle und politische Maßnahmen. Kommunen spielen eine entscheidende Rolle, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, die nachhaltige Entwicklungen fördern – etwa durch den Ausbau von öffentlichen Verkehrsmitteln, die Förderung von Carsharing, die Entwicklung energieeffizienter Gebäude oder die Unterstützung von Kreislaufwirtschaftsmodellen.

1.2 Ziele, Möglichkeiten und Grenzen

Ziele

Den Status Quo analysieren: bestehende Potenziale und Barrieren beim Ansatz einer zukunftsfesten, effektiven Kommunalentwicklung erkennen

Bevor zukunftsfeste Lösungen erfolgreich umgesetzt werden können, ist es wichtig, den aktuellen Stand der Entwicklungen zu verstehen. Welche Ansätze und Kriterien für eine zukunftsfeste, effektive Entwicklung werden bereits in Kommunen angewandt? Gibt es Beispiele erfolgreicher Projekte, die als Inspiration dienen können? Gleichzeitig stellt sich die Frage: Wo gibt es Hindernisse, etwa durch unzureichende Ressourcen, mangelnde Koordination oder fehlendes Bewusstsein? Die Studie zielt auf eine [Bestandsaufnahme](#) zum Thema zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung ab.

Anwendungsmodell für den Ansatz einer zukunftsfesten, effektiven Kommunalentwicklung

Wie gelingt eine zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung? Die Studie definiert zentrale Kriterien, die Suffizienz und Resilienz als Grundpfeiler einer zukunftsfesten Entwicklung betonen und anwendbar machen. Ziel ist ein [Anwendungsmodell](#), welches die Kriterien in Leitsätze übersetzt, die Kommunen an ihre lokalen Gegebenheiten anpassen können. Anstatt detaillierte Vorgaben in ein Modell zu packen, empfiehlt die Studie einen pragmatischen Ansatz: In kleinen, vernetzten Schritten können Kommunen ihre Strukturen kontinuierlich verbessern. Dieser Ansatz mindert Überforderung und zeigt, dass selbst kleine Schritte große Auswirkungen haben können.

Praxistauglichkeit und ein Aufruf zum Umdenken

Zukunftsfeste, effektive Entwicklung ist kein statischer Zustand, sondern ein fortlaufender Prozess. Die Studie legt deshalb Wert auf praktische Handlungsempfehlungen, die Kommunen dabei unterstützen, konkrete Schritte zu unternehmen. Der Schlüssel liegt in einem ko-produktiven und ko-kreativen Umsetzungsverständnis: Kommunen können die Last allein nicht (mehr) tragen. Vielmehr müssen sie Aufgaben teilen und Maßnahmen priorisieren, um handlungsfähig zu bleiben. Denn: Zukunftsfestigkeit ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, die Engagement von Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft erfordert.

Und das Wichtigste schon vorweg: Eine zukunftsfeste und effektive Entwicklung muss nicht kompliziert oder teuer sein und erwartet keine Perfektion – sie erfordert jedoch ein Umdenken. Kleine Anreize, sogenannte Nudges, können den Weg erleichtern. Kommunen spielen dabei eine zentrale Rolle – als [Vorbilder und Impulsgeber](#).

Die Botschaft der Studie ist klar: Nachhaltigkeit ist machbar! Erfordert aber Entschlossenheit und die Bereitschaft, über die Komfortzone hinauszugehen, um eine wirklich zukunftsfeste und effektive Entwicklung zu ermöglichen.

Fachliche Einordnung

Nudges (englisch für „Anstupser“) ist ein Begriff aus der Verhaltensökonomie. Er beschreibt kleine Anreize oder subtile Änderungen in der Gestaltung von Entscheidungsumgebungen, die Akteure dazu motivieren, bestimmte Entscheidungen zu treffen, ohne ihre Wahlfreiheit einzuschränken. Sie funktionieren, indem sie psychologische Mechanismen wie soziale Normen, Gewohnheiten oder die Tendenz zur Bequemlichkeit nutzen. Dazu gehören beispielsweise:

- [Standardoptionen \(Defaults\)](#): Akteure neigen dazu, voreingestellte Optionen zu übernehmen
- [Informationsgestaltung](#): klare, visuelle Darstellungen helfen, Entscheidungen leichter zu treffen
- [soziale Normen/Vorbilder](#): Das Zeigen von Beispielen wie etwa „90 % der Menschen recyceln“, animiert andere, diesem Verhalten zu folgen
- [sanfte Hinweise](#): Einfache Erinnerungen oder Hinweise



Zum Nachlesen für Sie:

- Thaler, R. und Sunstein, C. R. (2008): Nudge Wie man kluge Entscheidungen anstößt.

Möglichkeiten

Kommunen stehen bei der Umsetzung einer nachhaltigen Kommunalentwicklung vor einem Marathon, keinem Sprint – doch mit der richtigen Mischung aus Vision und Pragmatismus kann dieser Weg gelingen.

Dr. Saskia Goldberg | imakomm

Die Studienergebnisse und Empfehlungen ermöglichen es Kommunen,

- bisherige Annahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen auf kommunaler Ebene zu verifizieren oder verwerfen. Die vorliegende Studie bestätigt: Viele Kommunen wissen schon lange, dass Themen wie Energieeffizienz, Mobilitätswandel und soziale Teilhabe entscheidend sind – doch die Umsetzung bleibt vielerorts herausfordernd. Der [Abgleich mit anderen Kommunen](#) zeigt jedoch, Kommunen stehen mit diesen [Herausforderungen nicht allein](#). Diese Erkenntnis schafft Zuversicht und eröffnet Chancen für den Wissenstransfer sowie den Austausch von Best Practices.

- bestehende Hemmnisse bei der Umsetzung besser zu durchdringen und, aufbauend auf der Überwindung der Hemmnisse, bestehende Ansätze auch mit Blick auf deren [Effektivität und Effizienz zu hinterfragen](#).

- [Orientierungshilfen](#) für eine zukunftsfeste, effektive Entwicklung abzulesen. Der Ansatz kombiniert Leitlinien und Kriterien zur Priorisierung der „richtigen“ Maßnahmen. Die Leitlinien formulieren quasi ein grundlegendes Vorgehen für jede Kommune. Die Kriterien zur Priorisierung helfen bei der Auswahl besonders wirksamer Maßnahmen. Selbstverständlich hängt die konkrete Umsetzung stark von den individuellen Rahmenbedingungen ab.

Unser Anspruch: Mit der vorliegenden Studie wollen wir KEIN umfassendes „Alternativmodell“ zur Nachhaltigkeit vorlegen. Das können wir gar nicht. Wir erheben auch NICHT im Entferntesten den Anspruch, hiermit eine bahnbrechende Innovation vorzulegen. Wir möchten aber eine Diskussion anregen, wie nachhaltige Kommunalentwicklung umsetzbar werden kann und wie teilweise auch dogmatisch geführte Diskussionen („Ökonomie versus Ökologie“) eventuell überwunden werden können.

Grenzen

Trotz der wertvollen Erkenntnisse, die die Studie bietet, gibt es Einschränkungen, die berücksichtigt werden müssen.

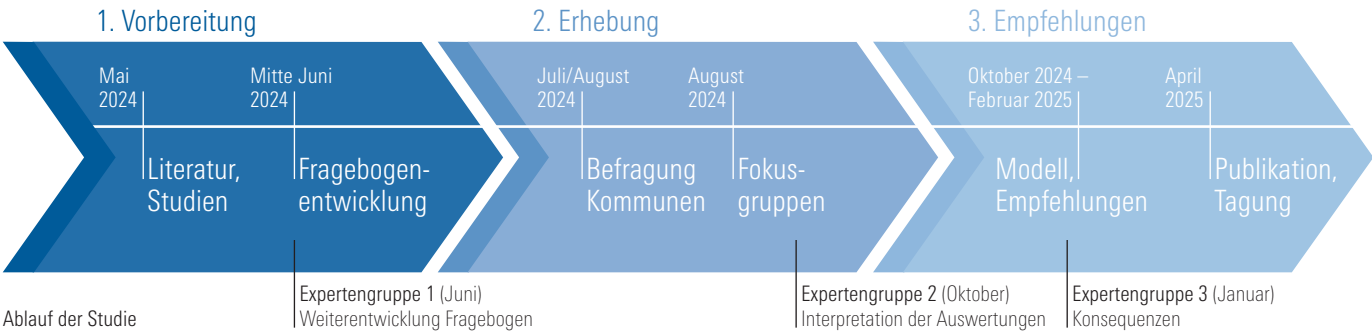
- Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ. Zwar liegt insgesamt eine wirklich gute Datenbasis vor, [generalisierbare Aussagen](#) und bundeslandspezifische Analysen sind angesichts der Fallzahlen jedoch nicht möglich. Die Ergebnisse ermöglichen jedoch wertvolle Einblicke sowie erkennbare Tendenzen beim viel zu wenig beleuchteten Thema einer zukunftsfesten, effektiven Kommunalentwicklung. Die Befragungsergebnisse werden bewusst ergänzt um die Expertise der begleitenden Expertengruppe sowie durch ausgewählte Fallbeispiele. Trotz begrenzter Aussagekraft liefern sie wichtige Anhaltspunkte für weitere Studien und praktische Umsetzungen.

- Die Ergebnisse der Studie bieten eine fundierte Momentaufnahme des Status Quo, können jedoch [keine Prognosen oder Extrapolationen](#) in die Zukunft liefern. Sie dienen als Bestandsaufnahme, nicht als Grundlage für langfristige Vorhersagen.

- Das Modell liefert [keine detaillierten Handlungspläne](#), die direkt auf einzelne Kommunen angewendet werden können. Dies scheint auch gar nicht möglich, ist doch jede Kommune individuell. Stattdessen bietet das Anwendungsmodell eine Orientierungshilfe, die Kommunen als Grundlage dienen kann, individuelle Lösungen zu entwickeln.

Herangehensweise und Rahmendaten

2.1 Das Studiendesign



Die Studie wurde mit einem **methodischen Mix** aus quantitativen und qualitativen Ansätzen durchgeführt. Der gesamte Prozess wurde von einer **beratenden Expertengruppe** begleitet, die aktiv an der Weiterentwicklung der Befragungen und Ergebnisse mitwirkte.

Die Expertengruppe bestand aus Vertreterinnen und Vertretern von **sieben Verbänden/Hochschulen**, die mit zukunftsfester, effektiver Entwicklung zu tun haben. Dazu gehören der Deutsche Städtetag, der Verband kommunaler Unternehmen, der Deutsche Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V., der Zentrale Immobilienausschuss, das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, die TU Dortmund sowie die Pesch Partner Architektur Stadtplanung GmbH.

Dr. Timo Munzinger | Deutscher Städtetag | Karsten Barginda und Dr. Katarzyna Goebel | Verband kommunaler Unternehmen (VKU) | Thomas Hammann | Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. (DVWE) | Daniel Förste | Zentraler Immobilienausschuss (ZIA) | Anja Bierwirth | Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie | Prof. Dr. Stefan Siedentop | TU Dortmund | Prof. Dr. Franz Pesch | Pesch Partner Architektur Stadtplanung GmbH

Das Studiendesign gliedert sich in drei Schritte

1. Vorbereitung

Zunächst wurde eine umfangreiche **Literaturrecherche** zu den Themen suffiziente und resiliente Stadt-/Gemeindeentwicklung durchgeführt, um bestehende Ansätze, Indikatoren und Modelle zur zukunftsfesten Kommunalentwicklung zu identifizieren.

Basierend auf dieser Auswertung wurden erste Annahmen und Fragestellungen abgeleitet, die die Grundlage für die weiteren Schritte, v.a. die Befragung, bildeten.

Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse wurde ein **Fragebogen** entwickelt, der die zentralen Themenbereiche abdeckte. Dieser Entwurf wurde in einer ersten Sitzung mit der **Expertengruppe** rückgekoppelt, kritisch diskutiert und

iterativ überarbeitet. Die Diskussionen in der Expertengruppe halfen, die Inhalte zu präzisieren und sicherzustellen, dass der Fragebogen möglichst praxisnah gestaltet wurde.

2. Erhebung und Auswertung: Online-Befragung und Fokusgruppeninterviews

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer Kombination aus einer Onlinebefragung sowie qualitativen Interviews, um die Ergebnisse zu vertiefen und besser zu kontextualisieren.

Die Grundgesamtheit der **Onlinebefragung** umfasste alle Kommunen in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland. Alle Kommunen wurden per E-Mail durch die imakomm und zusätzlich über die Verteiler der externen Partner/Mitglieder der Expertengruppe eingeladen. Ein Zugangslink zu einer DSGVO-konformen Befragungsplattform wurde bereitgestellt, um eine unkomplizierte und sichere Teilnahme zu gewährleisten. Die Befragung lief im Juli und August 2024.

Zur qualitativen Vertiefung wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit Fokusgruppeninterviews mit vier ausgewählten Kommunen (Erlangen, Marburg, Deidesheim und St. Wendel) durchgeführt. Ergänzend dazu fanden durch die imakomm Einzeltelefonate mit Teilnehmenden der Onlinebefragung statt, um spezifische Themen und Perspektiven detaillierter zu erfassen. Diese Interviews halfen, zentrale Ergebnisse der quantitativen Befragung zu vertiefen und zu verifizieren.

3. Ableitung von Empfehlungen

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebungen wurden zusammengeführt und ausgewertet. Die Interpretation erfolgte gemeinsam mit der **Expertengruppe**, die die Ergebnisse diskutierte, Hintergründe einordnete und mögliche Handlungsoptionen ableitete.

Auf Basis der Diskussionen in der Expertengruppe wurden konkrete Empfehlungen für die kommunale Praxis entwickelt. Diese Empfehlungen berücksichtigen sowohl die Vielfalt der Hemmnisse als auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Kommunen und bieten eine Grundlage für die individuelle Umsetzung vor Ort.

2.2 Die Onlinebefragung

Rücklauf

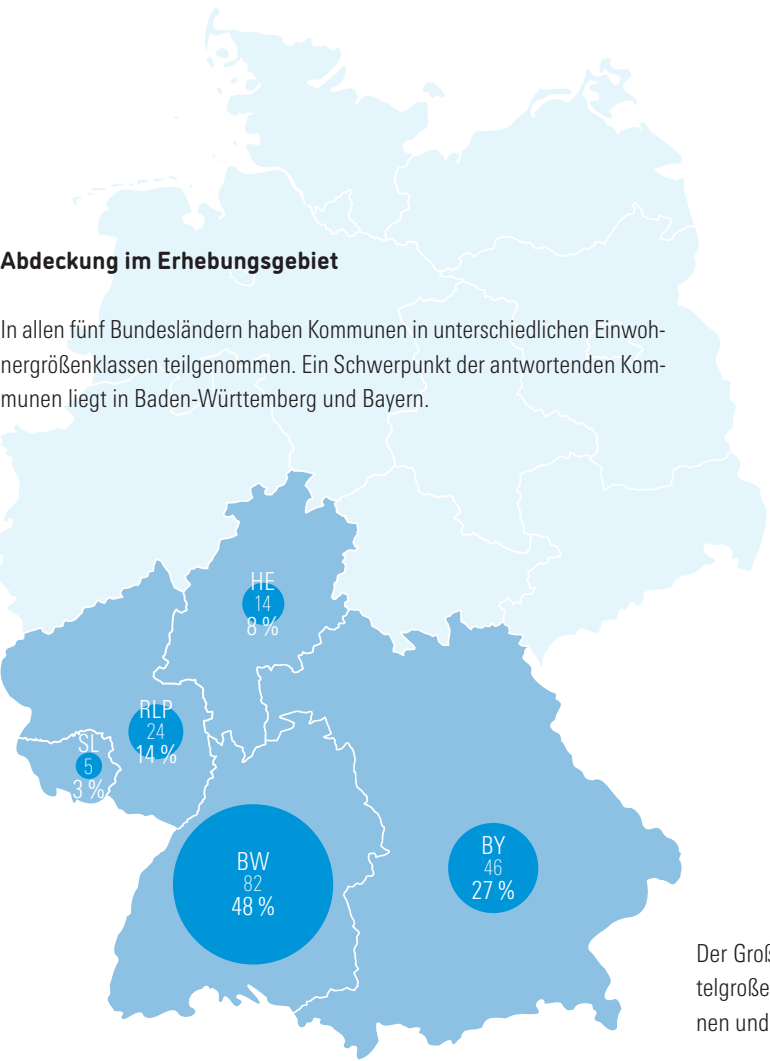
Von insgesamt 470 Zugriffen auf die Befragung wurden die Daten in mehreren Schritten bereinigt:

- Alle Datensätze ohne oder nur mit sehr wenig Angaben wurden ausgeschlossen.
- Bei Mehrfachteilnahmen wurde jeweils der Datensatz mit dem höchsten Ausfüllungsgrad berücksichtigt.
- Die offenen Angaben bei ausgeschlossenen Fällen wurden teilweise zur Interpretation der Ergebnisse herangezogen.

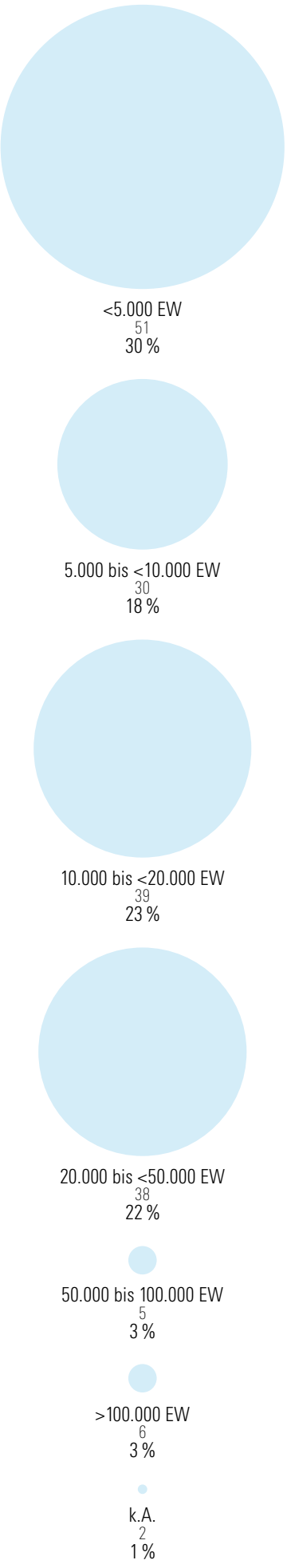
In der Auswertung berücksichtigt wurden **171 Datensätze**.

Abdeckung im Erhebungsgebiet

In allen fünf Bundesländern haben Kommunen in unterschiedlichen Einwohnergrößenklassen teilgenommen. Ein Schwerpunkt der antwortenden Kommunen liegt in Baden-Württemberg und Bayern.

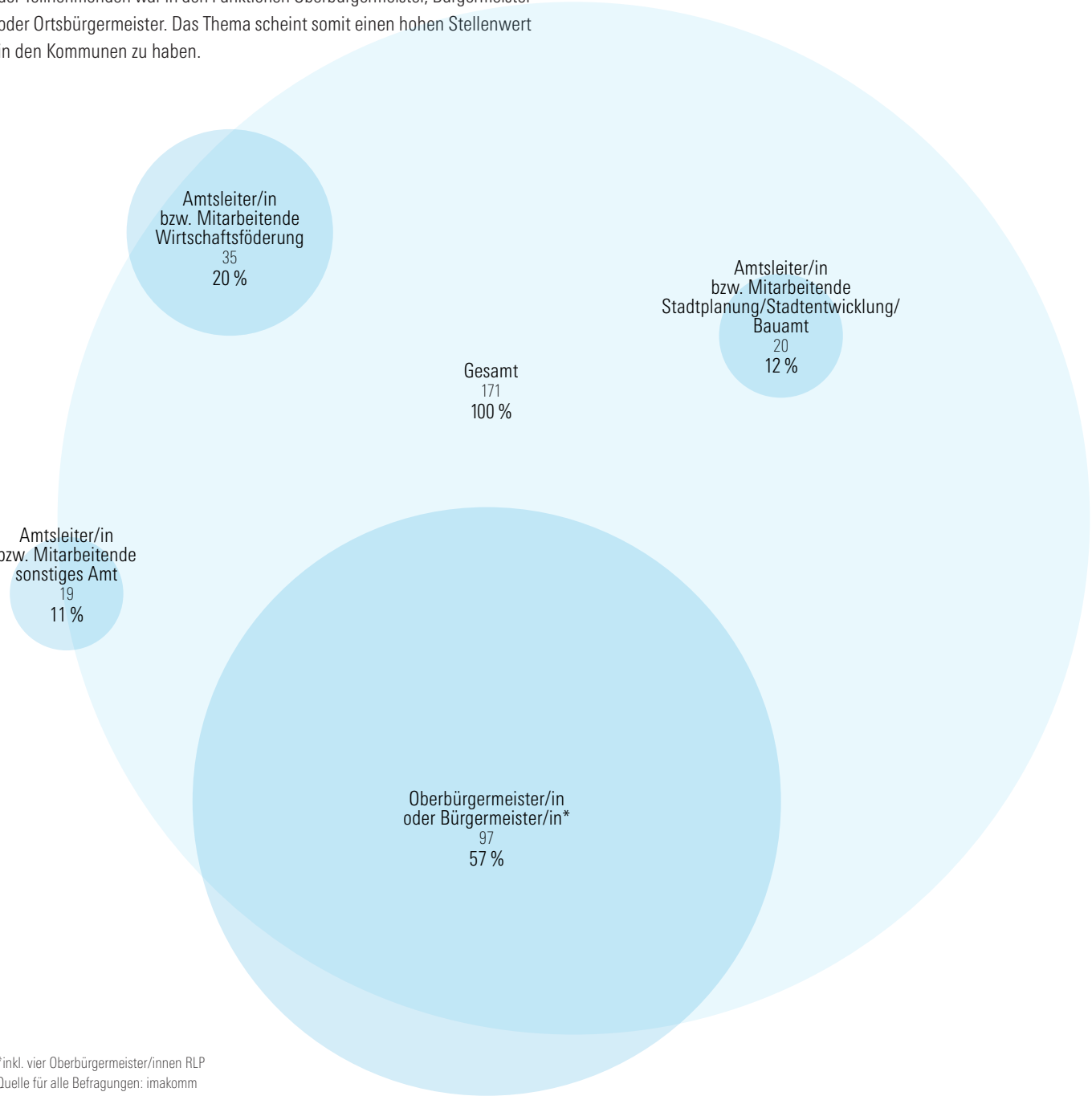


Der Großteil der teilnehmenden Kommunen repräsentiert kleinere und mittelgroße Kommunen, Kleinzentren und Unterzentren. Auch größere Kommunen und Großstädte, Mittelzentren und Oberzentren haben mitgemacht.



Sichtweisen

Mit der Studie können unterschiedliche Sichtweisen der Verwaltung auf die Kommunalentwicklung berücksichtigt werden. Bemerkenswert: Ein Großteil der Teilnehmenden war in den Funktionen Oberbürgermeister, Bürgermeister oder Ortsbürgermeister. Das Thema scheint somit einen hohen Stellenwert in den Kommunen zu haben.



*inkl. vier Oberbürgermeister/innen RLP
Quelle für alle Befragungen: imakomm

Daten, die sprechen

3.1 Daten auf den Punkt gebracht

Nachhaltigkeit ...

- wird selten als [Gesamtstrategie](#) gesehen, sondern als ein Zusatzprojekt.
- wird als [schwer greifbar](#) und praktisch schwer umsetzbar empfunden – und spiegelt damit auch die Schwierigkeit des Ausgleichs zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Perspektive wider.
- wurde in der jüngeren Vergangenheit im [ökologischen Winkel](#) des Dreiecks gesehen und an Einzelmaßnahmen gemessen.

Resilienz ...

- ist bisher keine themenübergreifende Strategie, scheint oftmals nur Buzz-Word, bezieht sich meist auf die Umsetzung von [Einzelmaßnahmen](#).
- wird als zusätzliches Thema neben vielen verstanden und in Fachbereichen [unterschiedlich definiert](#).
- erfährt bisher wenig Handlungsdruck und ist selten [politischer Auftrag](#) in den Kommunen.

Suffizienz ...

- bezieht sich in der kommunalen Praxis derzeit auf [Flächen- und Ressourcenschonung](#) und kommt daher v.a. im Verwaltungsbereich Bauen vor, bei ökonomischen und sozialen Aspekten findet das Thema eher weniger statt.
- spielt derzeit vor allem in den Bereichen öffentliche Räume, Innenstadtentwicklung, Mobilität und Klima eine Rolle.
- gelingt heute vor allem in den [Bereichen](#), die [von Kommunen selbst gesteuert](#) werden können und langfristig in ihrer Verantwortung bleiben (bspw. Konzeptentwicklungen, Bauwesen, Förderung von Nutzungsmischung, Ausbau und Sicherung von Infrastruktur) – eine Anwendung findet das Suffizienzprinzip in Bereichen wie Wirtschaftsförderung und zusammen mit Akteuren außerhalb der Verwaltung kaum.

Beteiligung ...

- wird in vielen Kommunen bereits über das [gesetzlich vorgeschriebene](#) Maß vollzogen.
- geht dabei aber selten über die [Information](#) der Bürgerschaft hinaus. Insbesondere im Bereich Ko-Kreation, Ko-Produktion und Selbstorganisation fehlen noch Anreize; hier „lassen Kommunen Potenziale liegen“.
- hat in Kommunen selten zentrale Strukturen und ist [wenig verstetigt](#) (bspw. fehlende Koordinierung, fehlende Förderprogramme und Umsetzungsfonds, keine dokumentierten Leitlinien).

Verwaltungen in den Kommunen ...

- haben ein [positives Selbstbild](#) bezogen auf Prozesse und Strukturen (bspw. Fortbildungsmöglichkeiten, Aufarbeitung von Kritik oder themenbezogener Austausch zwischen den Ämtern).
- haben dazu aber wenig systematische Transparenz und [Kommunikationsstrukturen](#) (z.B. wenig Transparenz in Entscheidungen und Prozessen, fehlende Weiterbildung im Bereich Kommunikation, fehlende zentrale (digitale) Ablagen).
- arbeiten wenig mit [fachübergreifenden Zielvorgaben](#).

Kommunen sehen sich als „Macherin trotz Geldsorgen. Sie „machen“, obwohl ihnen nötige Ressourcen und eine Gesamtstrategie fehlen. Allerdings fühlen sie sich überlastet. Sie ...

- [reagieren](#) eher auf Themen, anstatt sie proaktiv anzugehen.
- agieren in [festgefahrenen Verwaltungsstrukturen](#), die ein Umdenken erschweren.
- fühlen sich [personell und finanziell](#) nicht in der Lage, zusätzliche Themen anzugehen.

3.2 Ergebnisse im Detail

Soweit die Fakten. In Bezug auf eine zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung könnte dies wie folgt interpretiert werden:

→ Themen wie Nachhaltigkeit, Resilienz und Suffizienz werden in Kommunen primär als **zusätzliche Projekte** betrachtet, anstatt als integrale Bestandteile einer langfristigen Entwicklungsstrategie. Gleichzeitig stehen die Verwaltungen vor strukturellen und personellen **Überlastungen**, wodurch eine umfassende Implementierung dieser Themen erschwert wird. Dies dürfte ein Grund dafür sein, warum entsprechende Maßnahmen häufig nur punktuell und in begrenztem Umfang umgesetzt werden.

→ Potenziale bestehen, werden aber zum Teil „liegen gelassen“. Die **ungenutzte Potenzialentfaltung** wird exemplarisch an der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sichtbar. Obwohl viele Kommunen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen, fehlen oft prozessuale und strukturelle Voraussetzungen. Ein Grund dafür dürften die fehlende systematische Prozessgestaltung und unzureichende institutionelle Verankerung sein. Ähnliches gilt für andere Querschnittsthemen, die zwar als wichtig erkannt, aber nicht konsequent in Verwaltungsprozesse integriert werden.

→ Für eine zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung bedarf es daher keiner weiteren isolierten Einzelstrategien oder zusätzlicher administrativer Belastungen. Vielmehr sollte ein **anwendbares Modell** entwickelt werden, das verschiedene Querschnittsthemen – wie Nachhaltigkeit, Resilienz und Suffizienz – strukturell integriert und systematisch in Verwaltungsprozesse einbettet. Dabei ist entscheidend, den Anspruch eines perfekten Modells zu vermeiden, da dieser in der Praxis zu weiteren Überforderungserscheinungen führen würde. Stattdessen sollte ein pragmatischer Ansatz verfolgt werden, der bestehende Prozesse schrittweise optimiert und gleichzeitig eine hohe Anwendungsorientierung für kommunale Akteure bietet.

→ **Zusammengefasst:** Kommunen benötigen kein weiteres isoliertes Handlungsfeld, sondern eine systematische Vernetzung bestehender Themen, die eine nachhaltige, resiliente und suffizienzorientierte Entwicklung fördert, ohne dabei die bestehenden Kapazitäten weiter zu überlasten. Dies erfordert eine stärkere strukturelle Verankerung von Querschnittsthemen, eine effizientere Prozessgestaltung und die Nutzung vorhandener Potenziale.

In den Köpfen

Ausgangspunkt der Studie war die Vermutung und zum Teil auch Beobachtung, dass Nachhaltigkeit in vielen Kommunen hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt. Sie wird oft als **schwer greifbar und schwer umsetzbar** empfunden. Die Herausforderungen und Umsetzungshemmnisse erscheinen zu groß, sodass eine umfassende, ganzheitliche Integration in die Kommunalentwicklung selten gelingt.

1. Nachhaltigkeit – ein abstraktes Konzept ohne Gesamtstrategie

Die Befragung zeigt, dass der Begriff Nachhaltigkeit in den Kommunen oft nicht als umfassende Strategie verankert ist. Vielmehr wird er entweder als abstraktes Leitbild oder als Ansammlung einzelner Maßnahmen verstanden. Auffällig ist:

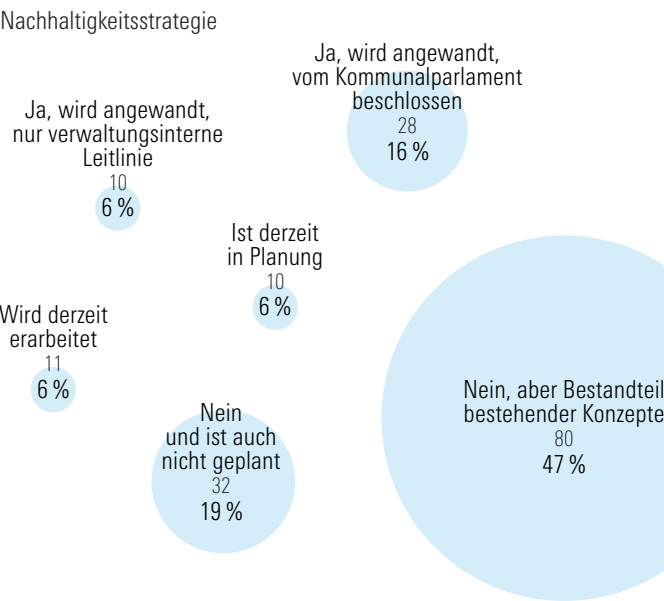
- Eine übergreifende Verbindung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen – Ökologie, Ökonomie und Soziales – findet kaum statt. Der Fokus liegt primär auf **ökologischen Aspekten** (z.B. Maßnahmen in den Bereichen Ressourcenschutz, Energieeffizienz, und Klimaschutz), während ökonomische (z.B. fairer Handel, wirtschaftliche Stabilität) und soziale (z.B. Maßnahmen im Bereich Zusammenarbeit) Perspektiven seltener oder gar nicht berücksichtigt werden.
- Die **Langfristigkeit** und auch ein generationsübergreifendes Denken werden zwar als zentrale Prinzipien anerkannt, doch fehlt es häufig an einer konkreten strategischen Umsetzung.
- Der Bezug zu vorhandenen Nachhaltigkeitsstrategien und **Nachhaltigkeitszielen** (z.B. SDGs) wird kaum gemacht.



Eine nachhaltige Entwicklung setzt sich für inklusive und gerechte Städte und Gemeinden ein, in denen unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zusammenleben können bedeutet auch Integration und Gerechtigkeit. Häufig wird der soziale Aspekt jedoch vergessen. Ohne bewusste Planung kann Gentrifizierung zur sozialen Segregation führen.

2. Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien – selten vorhanden

Eine übergreifende, vom Kommunalparlament beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie ist eine Seltenheit: Nur etwas mehr als ein Sechstel der Kommunen verfügt über eine solche. Stattdessen wird Nachhaltigkeit meist in Form **themenbezogener Konzepte** wie Mobilitäts- oder Klimaschutzplänen berücksichtigt (knapp die Hälfte der Kommunen).

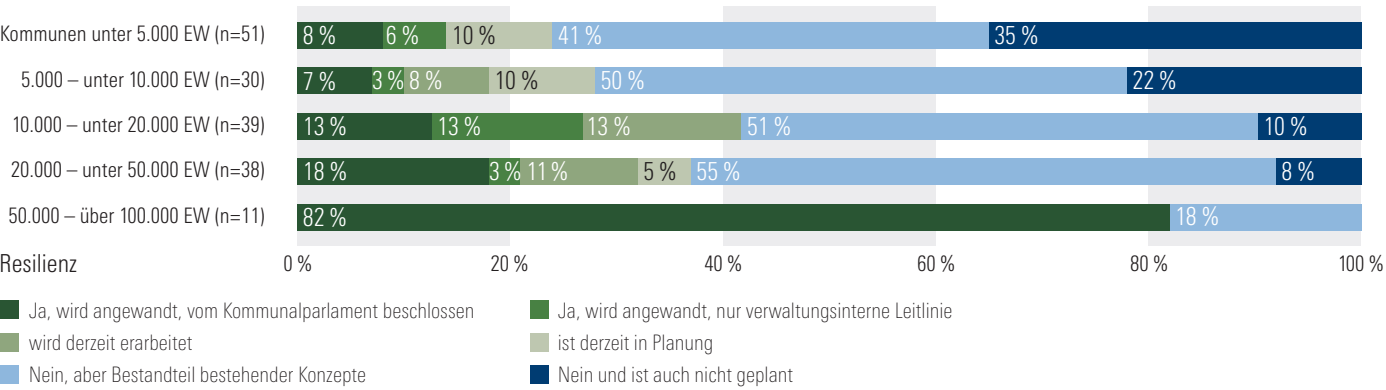


Wir haben die Kommunen gefragt: Verfügt die Kommune über eine übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie? (Nennungen gesamt: 171 = 100 %)

Alarmierend: etwa ein Fünftel der teilnehmenden Kommunen verfügt weder über eine Nachhaltigkeitsstrategie, noch plant eine solche zu entwickeln. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Fehlende personelle, finanzielle und inhaltliche Kapazitäten (24 Nennungen).
- Eine vorwiegend maßnahmenorientierte Herangehensweise, die nicht in eine umfassende Strategie eingebettet ist (9 Nennungen).
- Ein mangelndes Bewusstsein für die Relevanz des Themas – sowohl in der Verwaltung als auch in der politischen Spitze (7 Nennungen).

Ein klarer Trend zeigt sich in Abhängigkeit von der **Kommunengröße**: Je größer eine Kommune, desto eher ist Nachhaltigkeit in einer übergeordneten Strategie verankert. Kleinere Kommunen hingegen greifen das Thema meist nur in bestehenden Fachkonzepten auf, eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie bleibt die Ausnahme.



3. Resilienz, Suffizienz, Zusammenarbeit – notwendige Ergänzungen zur Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit, geteilte Verantwortung bisher aber wenig in den Köpfen verankert

Um Nachhaltigkeit greifbarer zu machen und ihre Umsetzung zu erleichtern, setzt die Studie auf Hilfskonzepte wie **Resilienz** und **Suffizienz (= was)** sowie ergänzende **Beteiligungsansätze (= wie)**.

a) Resilienz



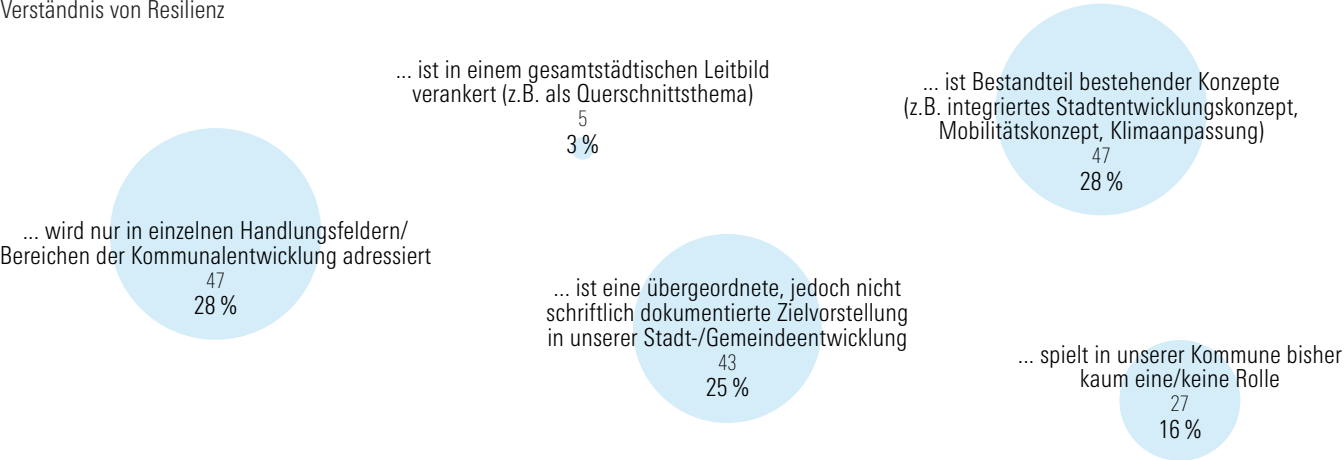
Dabei zeigt sich, dass **Resilienz** in den Kommunen ähnlich verankert ist wie Nachhaltigkeit – oft **fragmentiert und ohne strategischen Rahmen**. Eine explizite strategische Verankerung, beispielsweise in gesamtstädtischen Leitbildern, ist selten bis gar nicht vorhanden. Stattdessen wird Resilienz meist nur in einzelnen oder als Teil themenbezogener Konzepte (jeweils knapp 30 Prozent der Kommunen) berücksichtigt. Ein Viertel der Kommunen betrachtet Resilienz zwar als eine übergeordnete, jedoch nur lose, nicht schriftlich dokumentierte Zielvorstellung – und zwar unabhängig von der Einwohnerzahl.

Beachtlich: Etwa ein Sechstel der Kommunen gibt an, dass Resilienz bislang keine Rolle spielt. **Gründe** für die geringe Bedeutung von Resilienz:

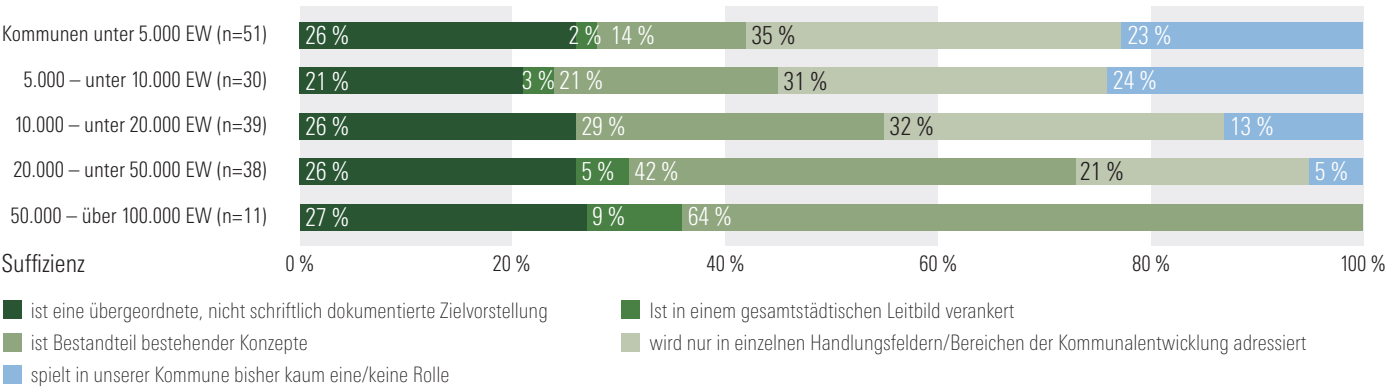
- **Fehlende Kapazitäten:** Insbesondere thematische Unsicherheiten (neues Schlagwort, zu viele Themen, unklarer Ausgangspunkt) erschweren den Einstieg. Zudem fehlen oft finanzielle und personelle Ressourcen, um Resilienz strategisch anzugehen (29 Nennungen).
- **Fehlender politischer Auftrag und geringer Handlungsdruck:** Ohne klare politische Vorgaben oder steuernde Instrumente bleibt Resilienz ein Randthema ohne übergreifende Verankerung. In vielen Kommunen fehlt zudem der direkte Anlass oder die Erfahrung mit Krisen, um Resilienz als zwingendes Steuerungselement zu etablieren (18 Nennungen).
- **Unzureichendes Bewusstsein, fehlende Priorisierung, uneinheitliche Definitionen:** In vielen Kommunen wird Resilienz bisher nicht als drängendes Thema wahrgenommen. Politische Entscheidungsträger sowie Verwaltungsakteure sehen andere Schwerpunkte als vorrangig an. Zudem wird Resilienz in verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich verstanden, wodurch eine einheitliche strategische Integration erschwert wird (17 Nennungen).

Besonders größere Kommunen integrieren Resilienz häufiger im Rahmen bestehender Konzepte, während kleinere Kommunen sie eher punktuell in einzelnen Handlungsfeldern behandeln. Je kleiner die Kommune, desto weniger explizit ist Resilienz bisher ein Thema der Kommunalentwicklung. Rund ein Viertel der Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohnern gibt an, dass Resilienz keine Rolle spielt.

Verständnis von Resilienz



Wir haben die Kommunen gefragt: Welche dieser Aussagen trifft am ehesten auf Ihre Kommune zu? Resilienz ... (Nennungen gesamt: 169 = 100 %)



b) Suffizienz

Die Studie erfasst erstmals systematisch, inwieweit **Suffizienz** bereits in der kommunalen Entwicklung verankert ist. Um das Konzept greifbarer zu machen, wurden Kommunen gezielt nach ihrer Einschätzung zu verschiedenen Suffizienzkriterien befragt. Dabei zeigt sich, dass Suffizienz zumindest implizit eine zunehmend wichtige Rolle spielt, jedoch je nach Bereich **unterschiedlich stark gewichtet** wird. Während soziale Aspekte der Suffizienz noch wenig Beachtung finden, liegt der Fokus in der Praxis vor allem auf der Flächen- und Ressourcenschonung. Dieser Ansatz zeigt sich insbesondere in Maßnahmen, die darauf abzielen:

- Flächen besser zu nutzen (78 Prozent) bzw. weniger zu verbrauchen (65 Prozent).
- Ressourcen effizienter einzusetzen (79 Prozent) bzw. den Ressourcenverbrauch zu reduzieren (68 Prozent).

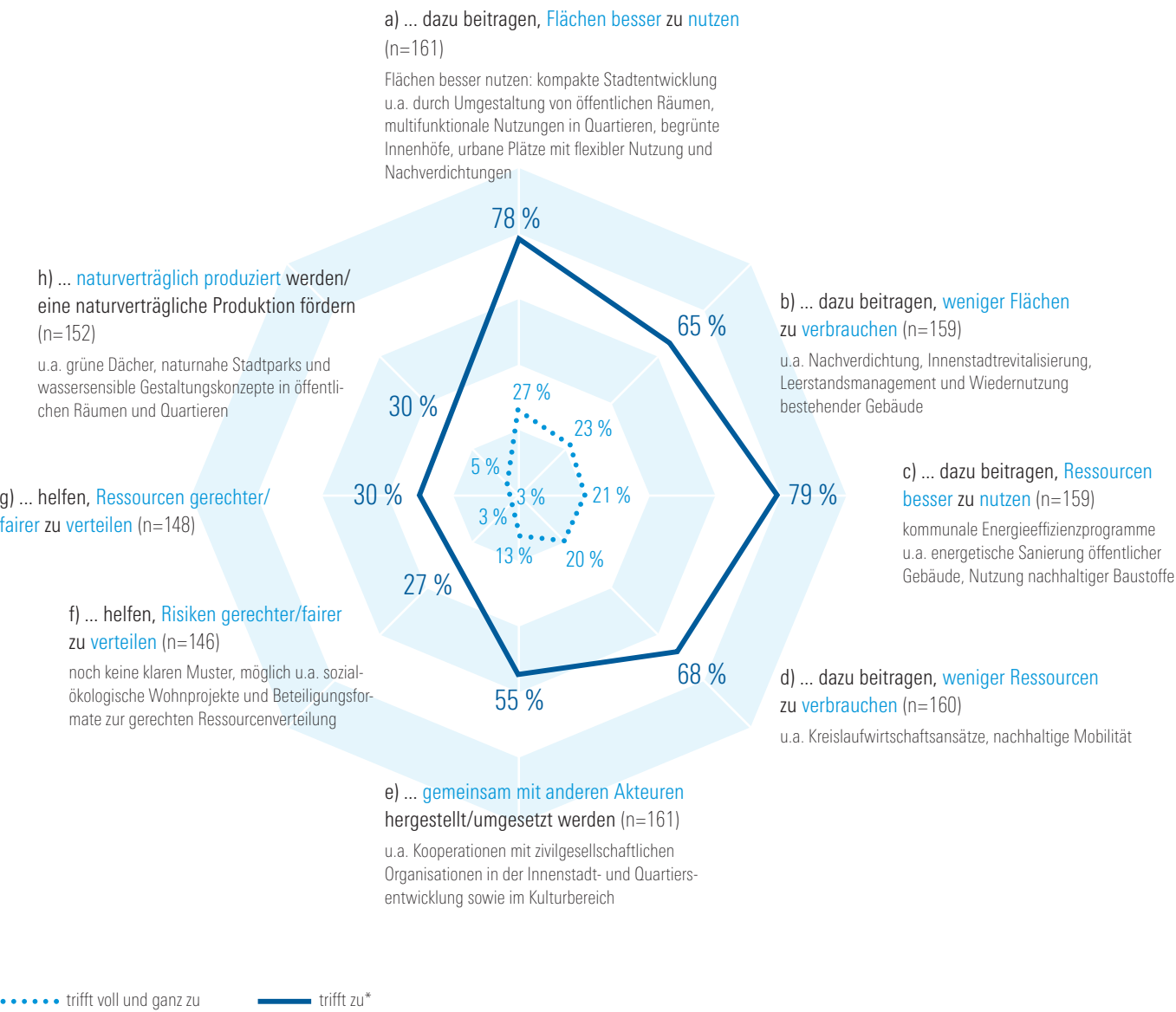
Auffällig ist, dass **kaum Unterschiede zwischen Kommunen unterschiedlicher Einwohnergrößen** bestehen. Das bedeutet, dass sowohl größere als auch kleinere Kommunen gleichermaßen bestrebt sind, Flächen- und Ressourcenverbrauch zu minimieren. Dennoch bleibt Suffizienz in vielen Fällen auf einzelne Maßnahmen begrenzt, anstatt als übergreifende Strategie etabliert zu werden. Dies deutet darauf hin, dass Suffizienz als Prinzip zwar anerkannt ist, aber noch nicht systematisch in die kommunale Planung integriert wird und primär auf Bereiche reduziert wird, die durch die Kommune selbst und direkt gesteuert werden können.

Retentionsflächen – hier beispielhaft für Mannheim – sind speziell ausgewiesene Gebiete, die dazu dienen, überschüssiges Wasser – insbesondere bei Starkregen oder Hochwasser – temporär aufzunehmen und zurückzuhalten.



Und wieder eindeutig: je größer die Kommune desto eher ist Resilienz zumindest Bestandteil bestehender Konzepte.

In der Praxis verfolgen wir tatsächlich Maßnahmen, die ...



Wir haben die Kommunen gefragt: Wie sehr treffen die Aussagen auf Ihre Kommune zu oder nicht zu?
Anmerkung: *trifft zu = die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst

c) Zusammenarbeit

Die Ergebnisse oben zeigen: Im sozialen Winkel – z.B. die gemeinsame Umsetzung oder Herstellung, eine gerechtere Verteilung von Risiken und Ressourcen – spielt Suffizienz bisher eine untergeordnete Rolle im Verständnis der Kommunen. Diese Einstellung zeigt sich zum Teil auch im Verständnis der Zusammenarbeit, sowohl intern (= Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, insbesondere zwischen verschiedenen Ämtern und Fachbereichen) und extern (= Einbindung der Bürgerschaft, Vereine, Unternehmen, Initiativen, usw.) in kommunale Entscheidungsprozesse.

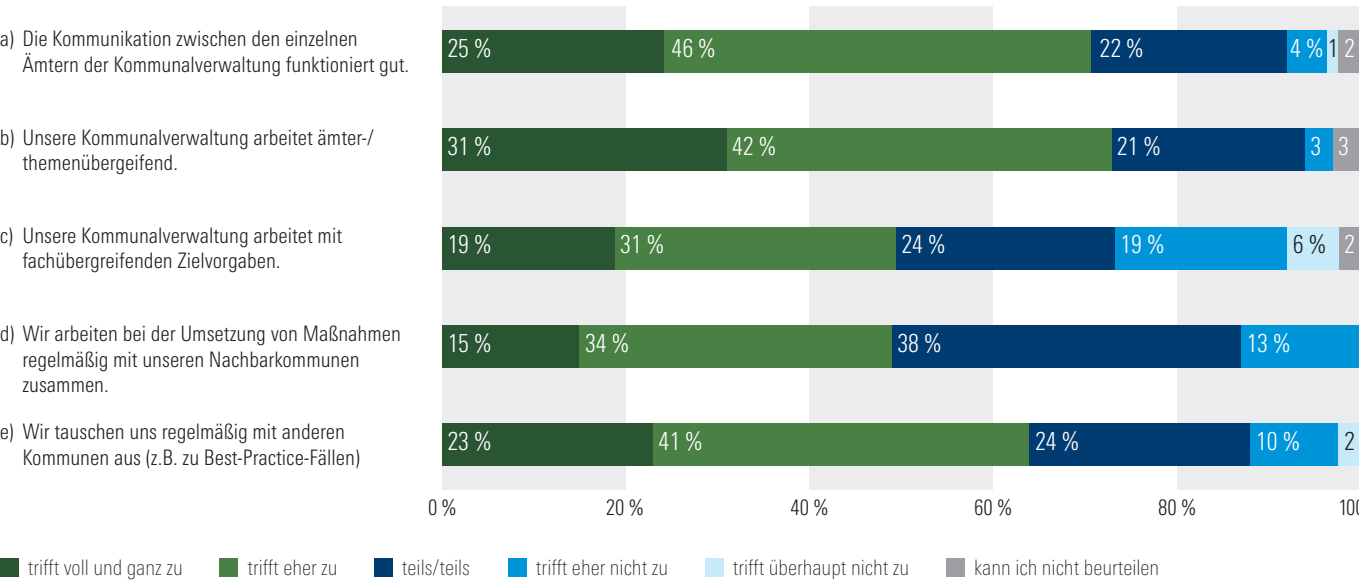


Bürgerveranstaltung unter freiem Himmel – Gemeinsamer Austausch zur Ortskernentwicklung in Rainau.

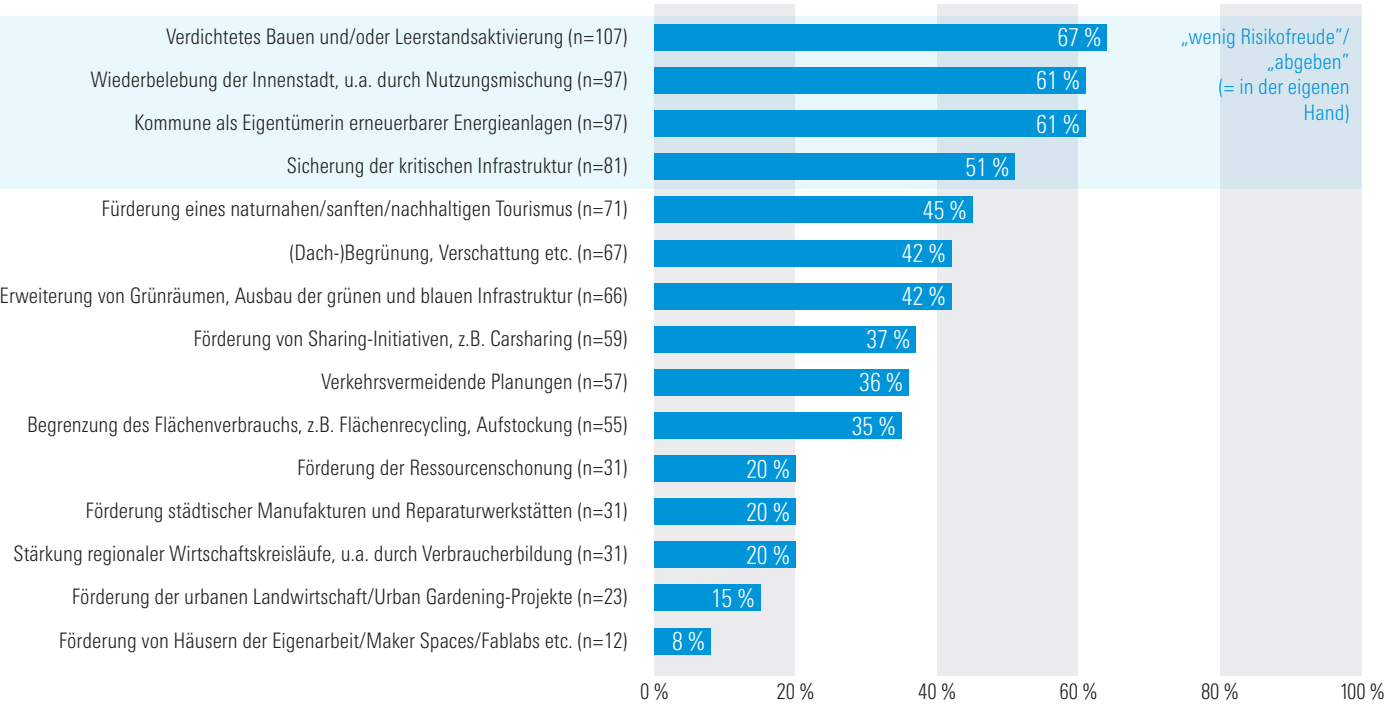
Ein Großteil der Kommunen hat ein positives Selbstbild, sowohl was die interne als auch externe Zusammenarbeit betrifft:

- Besonders positiv wird die Kommunikation zwischen einzelnen Ämtern und das ämter- bzw. themenübergreifende Arbeiten eingeschätzt. Auffällig: Immerhin je ein Viertel der Kommunen sehen hier noch Verbesserungsbedarf. Besonders großes Potenzial besteht in projektbezogenen Meetings, in denen auch mittelbar beteiligte Ämter eingebunden werden. Unklar bleibt auch, inwieweit hier von einer systematischen statt einzelfallorientierter Zusammenarbeit bzw. Kommunikation ausgegangen werden kann. Denn: über 50 Prozent der Kommunen arbeiten nur teilweise oder gar nicht mit fachübergreifenden Zielvorgaben.

- Weit über die Hälfte der Kommunen gibt an, die Bürgerschaft über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus einzubinden. Allerdings bleibt das Verständnis von Beteiligung unklar. Viele Kommunen setzen auf Information oder Konsultation, während tiefergehende Beteiligungsformen wie Ko-Kreation oder Ko-Produktion kaum eine Rolle spielen. Zwar geben fast drei Viertel der Kommunen an, zivilgesellschaftliche Initiativen zu fördern, unklar bleibt jedoch ein konkretes Verständnis von Förderung bzw. Unterstützung. Es kann vermutet werden, dass sich das Verständnis eher auf Informationsweitergabe als auf aktive Unterstützung und Befähigung zur Mitgestaltung beschränkt.



Wir haben die Kommunen gefragt: Wie sehr treffen die Aussagen auf Ihre Kommune zu oder nicht zu?



Wir haben die Kommunen gefragt: Bitte nennen Sie uns, welche der hier genannten Maßnahmen in Ihrer Kommune bereits umgesetzt werden.

➔ Handlungsperspektiven

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Nachhaltigkeit, Resilienz, Suffizienz und Zusammenarbeit in vielen Kommunen noch nicht als integrierte Gesamtstrategie verstanden und umgesetzt werden. Während ökologische Aspekte vergleichsweise präsent sind, fehlt es häufig an der Verknüpfung mit ökonomischen und sozialen Faktoren. Zudem erschweren begrenzte Ressourcen, fehlende Steuerungsinstrumente und ein mangelndes Bewusstsein die Entwicklung umfassender Nachhaltigkeits-, Resilienz-, Suffizienz- und Kooperationsstrategien. Um diese Konzepte wirksam in die kommunale Entwicklung zu integrieren, sind daher verstärkte Anstrengungen in Sensibilisierung, Ressourcensbereitstellung und strategischer Verankerung (u.a. „Entlastung“ durch Tandem-Partner und Arbeitsteilung als zentrales Argument) erforderlich.

Was schon gemacht wird – und was nicht

1. Suffizienzorientierte Politik ja, aber: zwischen direktem Einflussbereich und Zurückhaltung bei kooperativen Ansätzen

Ein zukunftsfähiger Umgang mit Flächen und Ressourcen ist in vielen Kommunen bereits Teil der Entwicklungsstrategie – jedoch primär dort, wo sie direkten Einfluss haben. Besonders verstärkt umgesetzt werden:

- **Aktivierung von Leerständen und verdichtetes Bauen:** Kommunen setzen zunehmend darauf, vorhandene Gebäude wieder nutzbar zu machen, um zusätzlichen Flächenverbrauch zu vermeiden. Neue Bauvorhaben konzentrieren sich auf Innenentwicklung, um eine effizientere Nutzung vorhandener Infrastruktur zu ermöglichen (über 65 Prozent der Kommunen).
- **Umnutzung von Flächen und Nutzungsmischung in der Innenstadt:** Bestehende Flächen werden umgewidmet, um sie für neue Zwecke nutzbar zu machen, etwa durch Konversion von Industriebrachen oder Zwischennutzungen (über 60 Prozent der Kommunen).



Leerstand kann auch „locken“: Gelungene Schaufensterbeklebung in der Chamer Innenstadt.

- **Kommune als Eigentümerin von erneuerbaren Energieanlagen:** Viele Kommunen betreiben beispielsweise mittlerweile eigene Wind- oder Solaranlagen, um ihre Energieversorgung nachhaltiger zu gestalten (über 60 Prozent der Kommunen).

Interessanterweise spielen hierbei Maßnahmen zum Flächenrecycling oder zur Aufstockung eine geringere Rolle als erwartet. Obwohl sie eine effiziente Möglichkeit bieten, vorhandene Infrastruktur besser zu nutzen, scheinen diese Ansätze weniger im Fokus kommunaler Strategien zu stehen.

Die Verwaltung fokussiert sich dabei vorrangig auf Projekte, die sie **eigenständig steuern** kann und die mit möglichst **geringem „Risiko“** verbunden sind – d.h. mit einer hohen Planbarkeit, klaren Zuständigkeiten und geringen Unsicherheiten einhergehen. Projekte mit komplexen Genehmigungsprozessen, ungewisser Finanzierung oder unklarer Verantwortungsverteilung – etwa beim Flächenrecycling oder bei kooperativen Entwicklungsmodellen – werden oft vermieden.

Deutlich weniger Engagement zeigt sich hingegen in Bereichen, die eine engere Zusammenarbeit mit anderen Akteuren erfordern:

- **Regionale Wirtschaftskreisläufe:** Eine gezielte Förderung der lokalen Wirtschaft durch Vergabepolitik oder Anreize für regionale Produzenten bleibt eine Randerscheinung (ca. 20 Prozent der Kommunen).
- **Urbane Landwirtschaft:** Trotz des Potenzials für ökologische und soziale Vorteile gibt es kaum kommunale Förderstrukturen für Urban Gardening oder lokale Lebensmittelproduktion (ca. 15 Prozent der Kommunen).
- **Makerspaces und Reparaturwerkstätten:** Diese könnten handwerkliche Fähigkeiten fördern und zur Ressourcenschonung beitragen, sind aber kaum in kommunalen Strategien verankert (ca. acht bis 20 Prozent der Kommunen).



Das Liebig257 in Köln-Nippes ist ein einladender Treffpunkt für Kreativität, Begegnung und gemeinsames Miteinander, offen für Nachbarn und alle Interessierten. Neben einer Werkstatt gibt es im Liebig 257 ein Wohnzimmer und ein Quartiersbüro.

Insgesamt deutet dieses Muster auf eine geringe Bereitschaft hin, **Verantwortung an andere gesellschaftliche Akteure zu delegieren und kooperative Strukturen** aktiv zu gestalten. Hierbei handelt es sich um eine zentrale Herausforderung: Kommunen neigen dazu, Projekte und Entscheidungsprozesse

in ihren eigenen Verwaltungsstrukturen zu halten, anstatt sie für zivilgesellschaftliche oder privatwirtschaftliche Akteure zu öffnen. Kooperative Strukturen, wie beispielsweise öffentlich-private Partnerschaften oder Bürgerbeteiligungsprozesse, erfordern jedoch Vertrauen, neue Steuerungsmodelle und die Bereitschaft, Entscheidungsbefugnisse teilweise abzugeben.

Besonders sichtbar ist dieses Muster in der **Suffizienzpolitik**: Während Kommunen Kriterien einer suffizienten Politik verstärkt in den Bereichen öffentliche Räume, Innenstadt- und Quartiersentwicklung, Wohnen, Mobilität sowie Klima- und Umweltpolitik umsetzen, bleiben soziale Bereiche wie Bildung, Kultur und Gesundheit weitgehend unberührt. Auch in den Feldern Digitalisierung und Governance (Art und Weise, wie Kommunen ihre Entscheidungsprozesse, Steuerungsmechanismen und Verwaltungsstrukturen organisieren) sind Suffizienz-Kriterien bisher kaum verankert.

➔ Handlungsperspektiven

Kommunen ergreifen also in einigen Bereichen der Kommunalentwicklung bereits Maßnahmen, um eine nachhaltigere Entwicklung zu fördern. Dennoch gibt es in vielen Bereichen noch ungenutzte Potenziale, insbesondere in der verstärkten Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und der Berücksichtigung suffizienzorientierter Prinzipien in sozialen Bereichen. Um Suffizienz ganzheitlich zu verankern, müssen Kommunen über ihre bisherigen Einflussbereiche hinausdenken. Notwendig sind neue Kooperationsformate, etwa die stärkere Vernetzung mit lokalen Initiativen oder die Förderung von sozialen Innovationen. Ebenso sollten sie gezielt Anreize setzen, um Risiken und Ressourcen gerechter zu verteilen sowie naturverträgliche Produktions- und Wirtschaftsweisen stärker in die Gemeinde- bzw. Stadtentwicklung zu integrieren.

2. Auf dem Weg zu mehr Resilienz: Zwischen Selbstbild und strukturellen Defiziten

Weiter vorne haben wir gezeigt: Resilienz ist bisher keine themenübergreifende Strategie bei der Kommunalentwicklung. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass viele Kommunen sich selbst als handlungsfähig und gut auf Krisen vorbereitet wahrnehmen. Ein tieferer Blick zeigt jedoch: Dies bezieht sich weitestgehend auf das Vorhandensein von Konzepten und reaktiver Möglichkeiten, weniger auf tatsächlich klare Prozesse und Strukturen, die proaktives Handeln erlauben. Dieses positive Selbstbild zeigt sich insbesondere in der Existenz **verschiedener Konzepte**, beispielsweise für

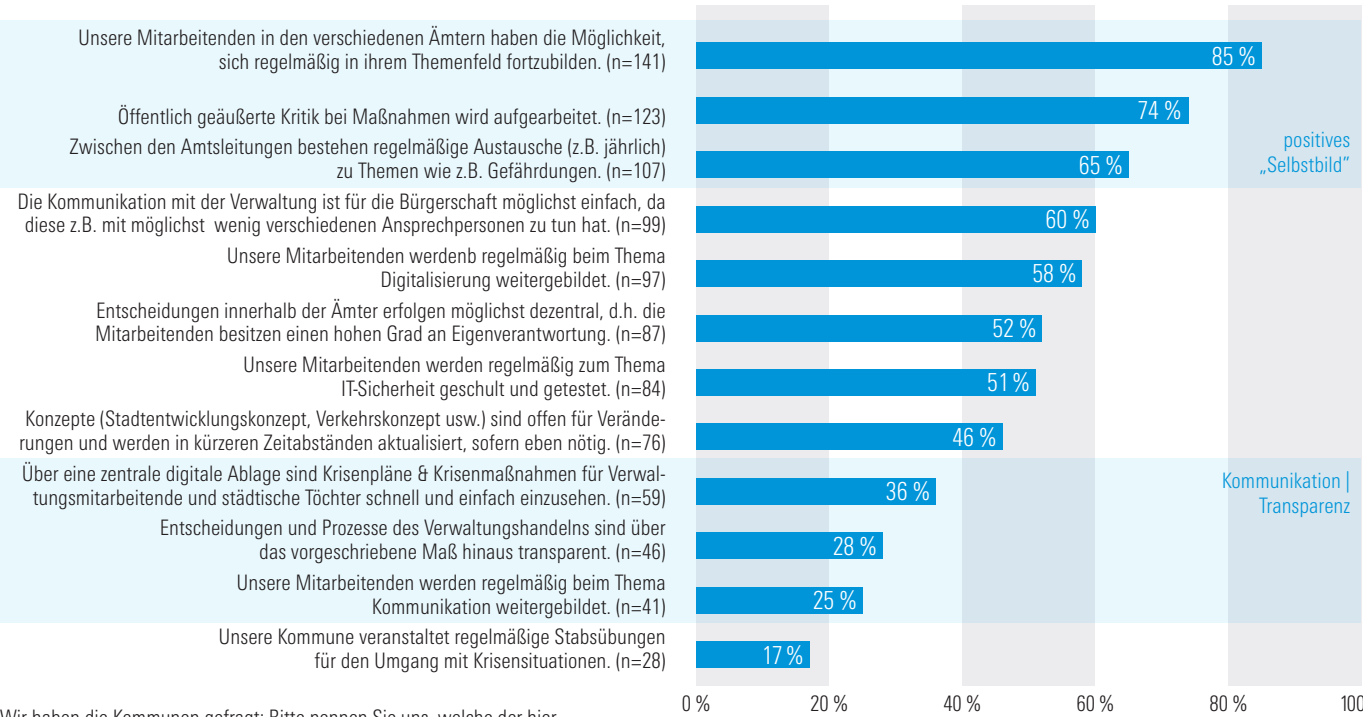
- den Katastrophenschutz (über 70 Prozent),
- den Klimaschutz und die Klimaanpassung (60 Prozent) sowie
- die Cybersicherheit (über 45 Prozent).

Wird schon angegangen: Maßnahmen im Bereich Klimaanpassung und Hitzestress.



Zudem betonen Kommunen **interne Prozesse** – zumindest als **Möglichkeiten** – zur Stärkung der Verwaltung:

- **Interne Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten:** Mitarbeitende haben Zugang zu fachlichen Fortbildungen, wobei unklar bleibt, inwieweit diese verpflichtend oder regelmäßig genutzt werden.
- **Kritikaufarbeitung:** Öffentlich geäußerte Kritik wird als wichtiger Bestandteil des Verwaltungshandelns angesehen, doch fehlen klar definierte Prozesse und Methoden für eine systematische Aufarbeitung.
- **Regelmäßige Austauschformate zwischen Amtsleitungen:** Diese Formate existieren, allerdings lassen die Daten keine Aussagen zu deren Systematik zu. So ist anzunehmen, dass einige Kommunen auf organisierte Treffen setzen, während andere den Austausch eher informell halten.



Wir haben die Kommunen gefragt: Bitte nennen Sie uns, welche der hier genannten Aussagen auf das Verwaltungshandeln in Ihrer Kommune zutreffen.

Allerdings zeigt sich, dass dieses positive Selbstbild **nicht immer mit einer ebenso strukturierten Umsetzung** einhergeht. Es scheint, als herrsche oft die Überzeugung, dass vorhandene Konzepte und einzelne Maßnahmen bereits ausreichen, um Krisen effektiv zu bewältigen. Dabei werden jedoch strukturelle Schwachstellen übersehen:

- **Krisenpläne** sind **digital nicht zugänglich** für Verwaltungsmitarbeitende, was im Ernstfall schnelle Reaktionen erschwert.
- **Stabsübungen fehlen** weitgehend, sodass Mitarbeitende kaum auf Krisensituationen vorbereitet werden.
- Insgesamt scheinen **Krisenreaktionsmechanismen unzureichend** definiert, was zu Verzögerungen und Unsicherheiten führen kann.

Besonders auffällig ist zudem der wahrgenommene **Mangel an Transparenz und strukturierten Kommunikationsprozessen**:

- Entscheidungen und Verwaltungshandeln sind oft **nicht nachvollziehbar** für Mitarbeitende und die Öffentlichkeit.
- Weiterbildungen im Bereich **Kommunikation** sind kaum vorhanden, was eine strategische und transparente Kommunikation erschwert.

- Insgesamt scheinen **klare Prozesse zur Veröffentlichung von Entscheidungen** zu fehlen – Informationen bleiben nur intern oder werden unstrukturiert weitergegeben.

Statt systematischer Strukturen dominieren ad-hoc-Maßnahmen, die kurzfristig greifen, aber langfristig keine Verbesserung der Verwaltungsresilienz bewirken. Die Gefahr dabei: Das positive Selbstbild kann dazu führen, dass notwendige strukturelle Anpassungen nicht konsequent verfolgt werden, weil die Verwaltung sich bereits als ausreichend gut aufgestellt betrachtet.

➔ Handlungsperspektiven

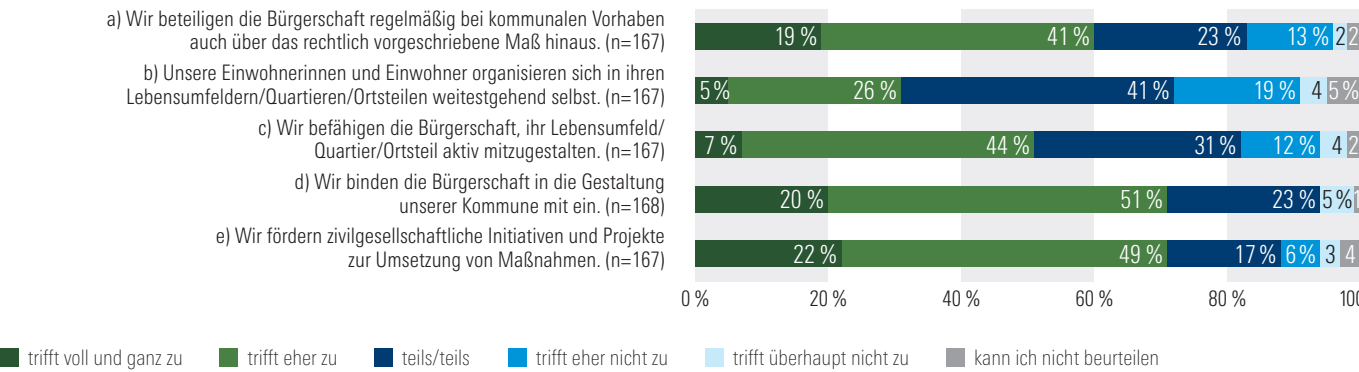
Um eine zukunftsfähige und widerstandsfähige Verwaltung zu gewährleisten, müssen Kommunen verstärkt auf transparente Prozesse, klar definierte Krisenstrategien und eine gezielte Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden setzen. Eine stärkere Standardisierung von Kommunikations- und Krisenbewältigungsstrukturen ist dabei essenziell. Dazu gehören regelmäßige Notfallübungen,

um die Reaktionsfähigkeit in Krisensituationen zu verbessern, verpflichtende Schulungen für Mitarbeitende, die sicherstellen, dass theoretische Konzepte in der Praxis angewendet werden können, sowie eine bessere digitale Verfügbarkeit zentraler Verwaltungsinformationen.

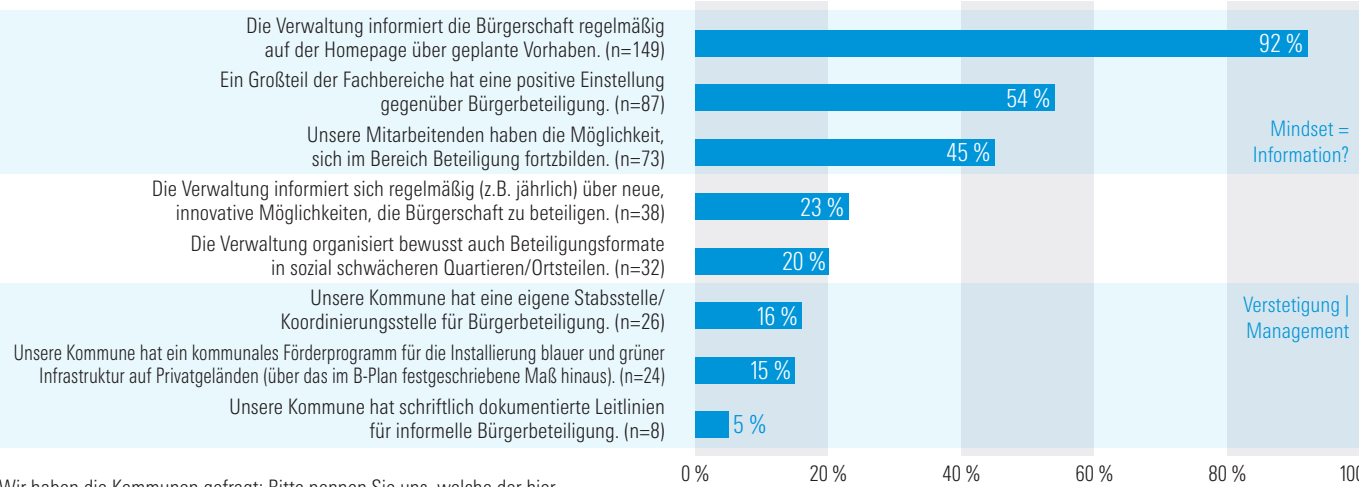
3. Den echten Mehrwert der Beteiligung erkennen: Zwischen Information und fehlendem Empowerment

Es wurde bereits gezeigt: Bürgerbeteiligung ist in vielen Kommunen auch über das vorgeschriebene Maß hinaus etabliert (zur Erinnerung: 60 Prozent der Kommunen stimmen der Aussage zu oder eher zu). Zudem zeigt sich, dass ein Großteil der Fachbereiche der Beteiligung der Einwohnenden grundsätzlich positiv gegenüber steht (über die Hälfte der Kommunen stimmen der Aussage zu). Dieser Befund scheint zunächst überraschend.

Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich: In der Regel bleibt Beteiligung dabei auf die Informations- und allenfalls Konsultationsebene beschränkt.



Wir haben die Kommunen gefragt: Wie sehr treffen die oben genannten Aussagen auf Ihre Kommune zu oder nicht zu?



Wir haben die Kommunen gefragt: Bitte nennen Sie uns, welche der hier genannten Aussagen auf das Verwaltungshandeln in Ihrer Kommune zutreffen.

Während Verwaltungen regelmäßig über anstehende Vorhaben auf ihren Webseiten informieren, fehlt es an tiefergehender Mitgestaltung und echten Beteiligungsformaten im Sinne von Empowerment.

In der Praxis beschränkt sich dies meist auf niedrigschwellige Angebote mit geringem Aufwand:

- **Information:** Bereitstellung von Vorhaben auf Webseiten, Veröffentlichung von Planungen, usw. (über 90 Prozent der Kommunen).
- **Konsultation:** Möglichkeit, Rückmeldungen zu geben bei Einbindung in die Gestaltung der Kommune (über 70 Prozent der Kommunen).
- **Verwaltungsinterne Fortbildungsangebote:** Einige Kommunen bieten Fortbildungen zu Beteiligungsprozessen an, doch ob die Angebote auch genutzt werden, bleibt fraglich (ca. 45 Prozent der Kommunen).
- **Fehlende Strukturen zur Befähigung zur Mitgestaltung:** Wenig selbstorganisierte Initiativen (ca. 30 Prozent der Kommunen) und kommunale Förderprogramme (15 Prozent der Kommunen).

- **Fehlende Strukturen zur Verstetigung und Steuerung von Beteiligung:** Nur wenige Kommunen haben **zentrale Anlaufstellen** für Beteiligung, die Beteiligungsprozesse verwalten und sicherstellen, dass Ergebnisse weiterverfolgt werden (ca. 15 Prozent der Kommunen) und **dokumentierte Leitlinien für informelle Beteiligung** mit klaren Regelungen, wie informelle Beteiligungsformate in den Verwaltungsalltag integriert und langfristig verankert werden können (ca. 5 Prozent der Kommunen).

Dadurch können mögliche Schwachstellen der Beteiligung entstehen:

- **Fehlende Koordination:** Beteiligungsprozesse sind oft nicht ausreichend dokumentiert oder koordiniert, was ihre Wirkung einschränkt.
- **Erwartungsmanagement:** Während die Verwaltung ihre Informationsangebote bereits als Beteiligung betrachtet, erwarten viele Bürgerinnen und Bürger eine aktivere Rolle. Ohne klare Kommunikation von Zielen entstehen Enttäuschungen.
- **Mangelnde Kopplung von Information, Konsultation und Empowerment:** Ohne klar definierte Schnittstellen bleibt Beteiligung unverbindlich.



Empowerment im kommunalen Kontext bedeutet, dass Bürgerinnen und Bürger nicht nur informiert oder konsultiert werden, sondern aktiv Verantwortung übernehmen und Entscheidungen mitgestalten können. Dazu gehören:

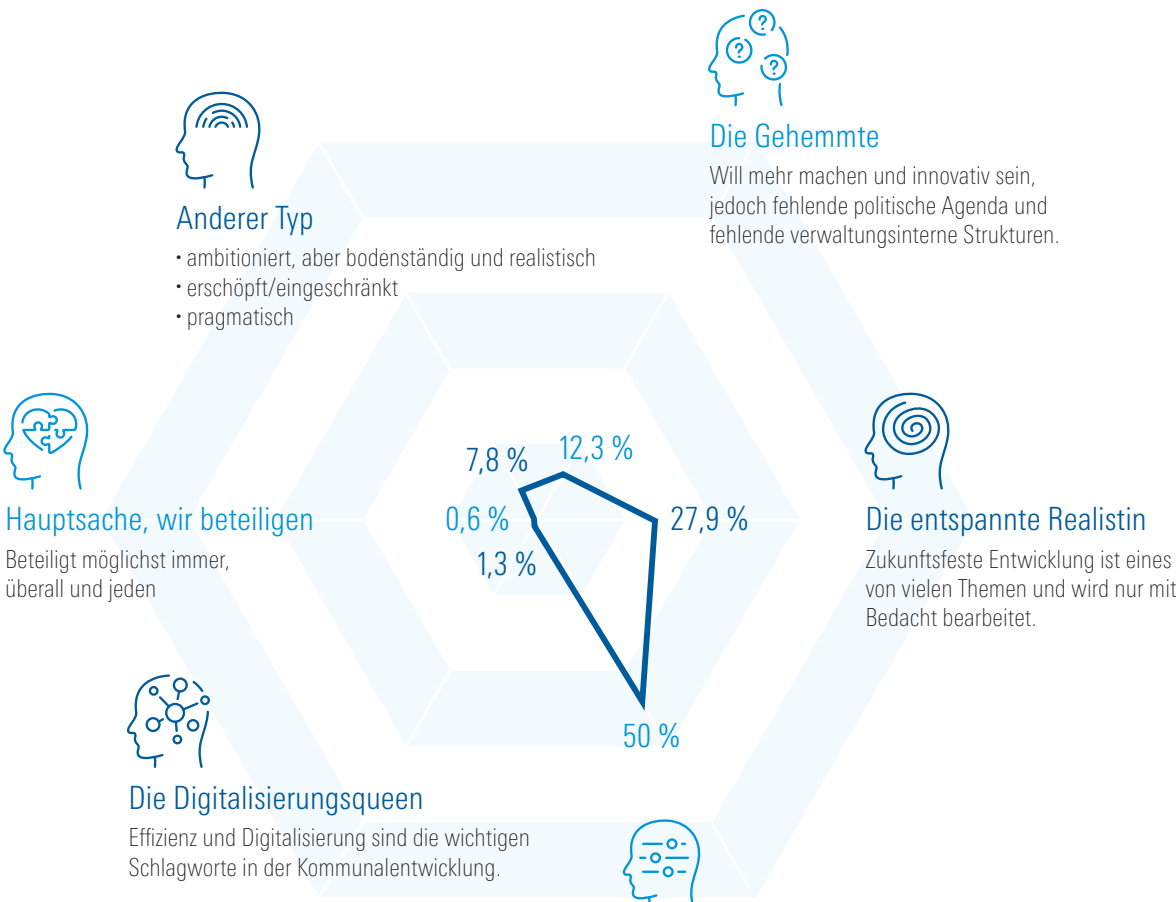
- **Verbindliche Mitgestaltungsmöglichkeiten:** Bürgerinnen und Bürger sollten nicht nur Rückmeldungen geben, sondern an Entscheidungsprozessen beteiligt sein, z.B. durch partizipative Stadtentwicklung.
- **Unterstützung für Selbstorganisation:** Die Verwaltung sollte gezielt Rahmenbedingungen schaffen, die gemeinschaftliches Engagement erleichtern, etwa durch Bereitstellung von Räumen oder Finanzierungsmöglichkeiten für Bürgerinitiativen.
- **Strukturen für Beteiligung:** Beteiligungsprozesse müssen verstetigt werden, anstatt punktuell und projektbezogen zu agieren. Leitlinien und Verbindlichkeiten können helfen, eine langfristige Kultur der Beteiligung zu etablieren.

➔ Handlungsperspektiven

Ein zukunftsfestes Verwaltungshandeln erfordert die Schaffung von Strukturen, die informierende und konsultative Verfahren mit echter Befähigung vor Ort verbinden. Dazu gehören verbindliche Leitlinien für Beteiligungsprozesse, die Unterstützung gemeinschaftlicher Umsetzung von Projekten und eine gezielte Förderung selbstorganisierter Initiativen.

Hemmnisse verstehen – zwischen Machertum und strukturellen Barrieren

Was meinen Sie nun: „Wie zukunftsfest sind Kommunen bereits?“ Im Rahmen der Befragung wurden die Kommunen gebeten, ihre eigene Zukunftsfestigkeit auf einer Skala von 0 bis 100 zu bewerten. Das Ergebnis ist aufschlussreich: Im Durchschnitt geben sich die Kommunen einen **Wert von 63** – eine solide, aber keineswegs herausragende Selbsteinschätzung; größere Kommunen und Oberzentren zeigen sich dahingehend etwas optimistischer. Besonders auffällig ist, dass trotz aller Herausforderungen und Hemmnisse kaum eine Kommune sich als vollkommen unvorbereitet betrachtet – doch auch echte Spitzenwerte bleiben die Ausnahme.



Die Kommunen als Typen? Wir haben die Kommunen gefragt: Wenn Ihre Kommune (Verwaltung und kommunales Parlament) ein Mensch wäre – welcher Typ Mensch wäre Ihre Kommune?

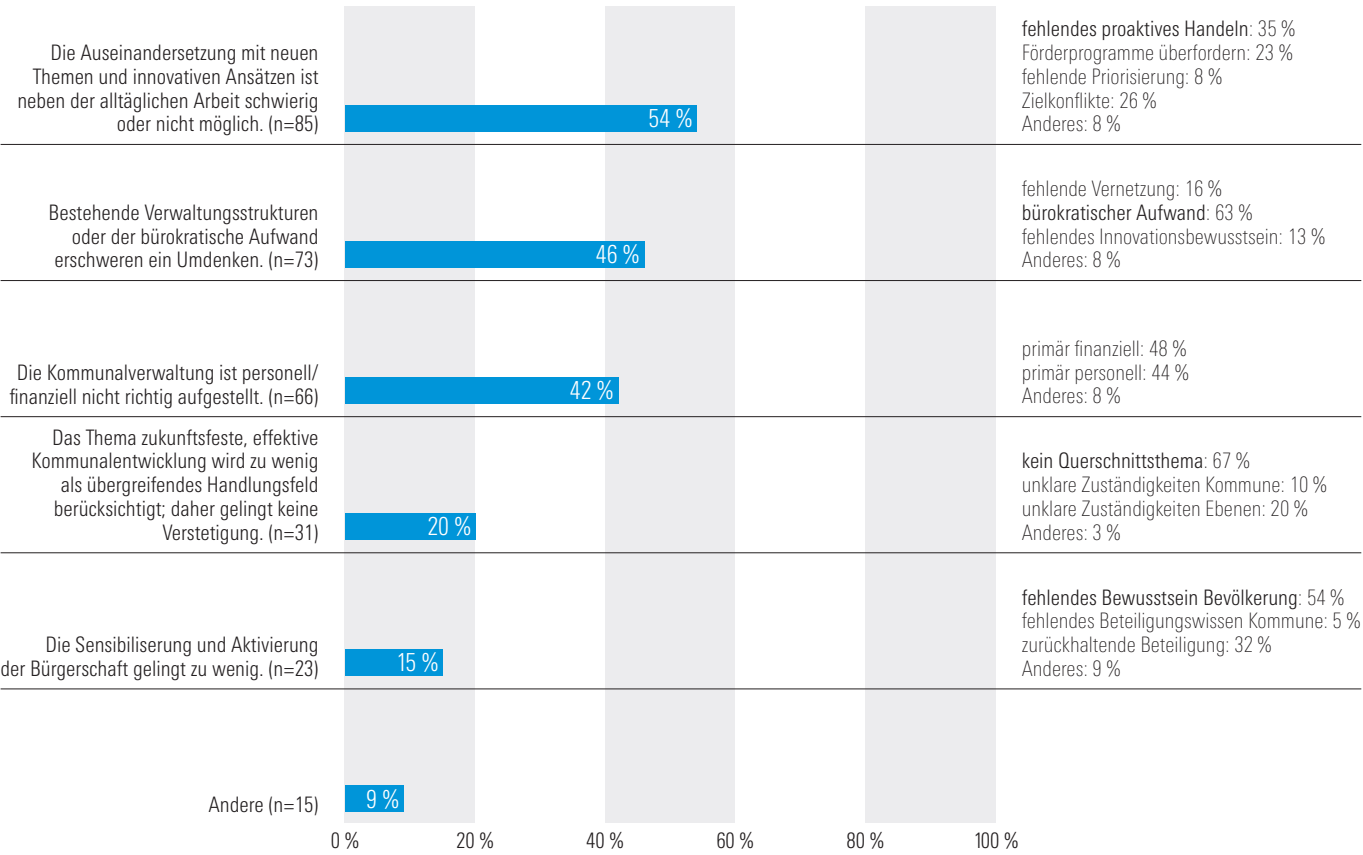
Zudem wurden die Kommunen gefragt, welchen Menschentyp sie ihrer eigenen Verwaltung und ihrem kommunalen Parlament zuordnen würden. Die Antworten zeigen deutliche Muster der Selbstwahrnehmung und deuten bereits auf zentrale Hemmnisse in der Entwicklung hin:

- Ein eindeutiges Ergebnis: Ein Großteil der Kommunen sieht sich als „**Macherin trotz Geldsorgen**“. Diese Kommunen sind hoch engagiert und bewältigen trotz begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen viele Aufgaben. Allerdings fehlt es oft an einer übergreifenden Strategie für eine zukunftsfeste Entwicklung (50 Prozent der Kommunen).
- Etwas über ein Viertel bezeichnet sich als „**entspannte Realistin**“. Zukunftsfeste Kommunalentwicklung wird als wichtig angesehen, ist jedoch nur eines von vielen Themen und wird mit Bedacht und selektiven Maßnahmen bearbeitet (knapp 30 Prozent der Kommunen).

- Etwas zehn Prozent sehen sich als „**Gehemmte**“. Diese Kommunen haben innovative Ideen und den Willen zur Veränderung, jedoch fehlt die politische Rückendeckung oder die verwaltungsinternen Strukturen, um ambitionierte Projekte umzusetzen.

Auffällig bei der Selbstwahrnehmung der Kommunen ist der generelle Fokus auf **fehlenden Ressourcen, mangelnde Strategie** und eine eher **reaktive statt proaktive Haltung**. Zukunftsorientierte Themen werden häufig nur in bestimmten Fachbereichen bearbeitet, ohne eine koordinierte Gesamtstrategie.

Interessant: Digitalisierung und Bürgerbeteiligung spielen zudem im Selbstbild der Kommunen kaum eine Rolle, mit Ausnahme größerer Städte. Hier fallen die Schlagworte Effizienz und Digitalisierung tendenziell häufiger und die politische Rückendeckung und die verwaltungsinternen Strukturen scheinen etwas ausgeprägter.



Wir haben die Kommunen gefragt: Sagen Sie uns bitte, welche zwei der hier genannten Aussagen am ehesten auf Ihre Kommune zutreffen. Zusätzlich wurden dann die zentralen Gründe abgefragt.

Diese Ergebnisse deuten bereits auf zentrale Hemmnisse hin. In einem nächsten Schritt wurden die Kommunen nach zentralen Hindernissen, die das Voranbringen einer zukunftsfesten, effektiven Entwicklung in den Kommunen erschweren, gefragt. Dabei zeigt sich: Die **Überlastung der Kommunen** ist das Hauptmotiv gegen eine systematische, effektive Kommunalentwicklung. Dabei lassen sich **fünf zentrale Hindernisse** identifizieren, die verhindern, dass Kommunen ihr Potenzial für eine zukunftsfeste Entwicklung voll ausschöpfen können.

1) Reaktives statt proaktives Verwaltungshandeln: Über 50 Prozent der Kommunen geben an, dass es neben dem alltäglichen Geschäft kaum möglich ist, sich systematisch mit neuen Themen und innovativen Ansätzen auseinanderzusetzen. Auffällig: Tendenziell gelingt dies größeren Kommunen etwas besser. Der Verwaltungsalltag ist stark von kurzfristigem Reagieren auf aktuelle Herausforderungen geprägt, anstatt langfristige Entwicklungsprozesse zu steuern. Hinzu kommen Zielkonflikte, insbesondere im Bereich der Flächennutzung, wenn verschiedene Interessen wie Wohnungsbau, Gewerbe, Verkehrsplanung, Energieversorgung und Grünflächen miteinander konkurrieren. Ein weiteres Problem stellt die übermäßige Bürokratie bei Förderprogrammen dar: Die Bewerbung ist oft zu komplex und zeitintensiv, sodass Kommunen Schwierigkeiten haben, geeignete Programme auszuwählen und zu nutzen. Zudem gelingt es vielen Kommunen nicht, Maßnahmen konsequent zu priorisieren, wodurch langfristige Entwicklungsperspektiven fehlen.

2) Bürokratische Hürden und starre Verwaltungsstrukturen: Fast 45 Prozent der Kommunen nennen Verwaltungsstrukturen als wesentliches Hindernis für Fortschritt. Die Arbeit der Verwaltung ist häufig durch hohe bürokratische Anforderungen geprägt, die Veränderungsprozesse erschweren. Besonders problematisch ist die mangelnde Vernetzung zwischen Fachbereichen: Wichtige Querschnittsthemen wie Klimaschutz oder Mobilität erfordern Zusammenarbeit, doch es fehlt an klaren Koordinationsstrukturen. Zusätzlich mangelt es in vielen Kommunen an einem Bewusstsein für Innovationen und neuen Arbeitsweisen. Transformationsprozesse bleiben daher auf einzelne Vorreiter oder spezifische Projekte beschränkt, anstatt strategisch in die Verwaltungskultur integriert zu werden.

3) Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen: Obwohl oft angenommen wird, dass vor allem Geldmangel die Kommunalentwicklung hemmt, zeigen die Ergebnisse eine differenziertere Perspektive. Zwar berichten über 40 Prozent der Kommunen von unzureichenden finanziellen und personellen Kapazitäten, doch das Hauptproblem liegt nicht nur in fehlenden Mitteln, sondern auch in der fehlenden Planung und Steuerung der vorhandenen Ressourcen. Kommunen stehen vor der Herausforderung, langfristige Inve-

stitutionen für nachhaltige Projekte zu tätigen, während gleichzeitig der tägliche Betrieb und kurzfristige Notwendigkeiten Vorrang haben.

4) Fehlende strategische Verankerung: 20 Prozent der Kommunen sehen die fehlende Einordnung von zukunftsfester Kommunalentwicklung als Querschnittsthema als großes Problem. Nachhaltige Entwicklung wird oft nur in einzelnen Fachbereichen wie Umwelt- oder Verkehrsplanung bearbeitet, ohne dass eine koordinierte Gesamtstrategie existiert. Diese sektorale Trennung führt dazu, dass Synergien zwischen verschiedenen Bereichen ungenutzt bleiben. Gleichzeitig sind die Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen unklar, sodass Förderprogramme und rechtliche Vorgaben nicht optimal genutzt oder umgesetzt werden. Innerhalb der Kommunen selbst fehlen zudem klare Verantwortlichkeiten für Querschnittsthemen, was die Umsetzung zukunftsfester Strategien weiter erschwert.

5) Geringe Sensibilisierung und Beteiligung der Bürgerschaft: 15 Prozent der Kommunen sehen die mangelnde Sensibilisierung der Bevölkerung als Herausforderung. Auffällig: Kleineren Kommunen gelingt dies tendenziell etwas besser. Viele Bürgerinnen und Bürger haben wenig Bezug zur kommunalen Entwicklungspolitik, sind wenig bereit, ihr eigenes Verhalten zu ändern, oder erkennen nicht, welchen Einfluss sie auf Veränderungsprozesse haben könnten. Dies liegt unter anderem daran, dass sich Kommunen bei der Bürgerbeteiligung oft auf gesetzlich vorgeschriebene Formate beschränken und darüber hinaus wenig innovative Ansätze zur Einbindung der Bevölkerung entwickeln. Zudem fehlt es innerhalb der Verwaltung zum Teil auch an Wissen über geeignete Beteiligungsformate, die auf die lokalen Gegebenheiten zugeschnitten sind.

➔ Handlungsperspektiven

Anstatt sich auf externe Faktoren wie unklare Zuständigkeiten oder mangelnde Ressourcen zu berufen, sollten Kommunen verstärkt ihre eigenen Handlungsspielräume nutzen. Es gilt, proaktives Verwaltungshandeln zu stärken, indem interne Prozesse effizienter gestaltet werden, um strategisches Arbeiten neben dem Tagesgeschäft zu ermöglichen. Zudem sollte die zukunftsfeste Kommunalentwicklung als übergreifendes Handlungsfeld etabliert werden, um das Thema als Querschnitt zu verankern. Schließlich muss die Bürgerschaft mit passenden Formaten stärker in Entwicklungsprozesse eingebunden werden, auch, um ein stärkeres Bewusstsein für eine zukunftsfeste Entwicklung zu schaffen.

Zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung gelingt nicht allein durch externe Rahmenbedingungen, sondern durch eine klare Fokussierung auf das Machbare – **weg von „geht nicht!“ hin zu „was können wir selbst tun?“**. Oder anders: **Die Kraft des Einfachen!**



Von Daten zu Taten

4.1 Empfehlungen: Hintergründe, Einordnungen, Erläuterungen

Die Kommune als „Badewanne“

Kommunen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen: steigende Anforderungen durch Klimawandel, Digitalisierung, demografische Entwicklungen usw. Hinzu kommt die Überlastung der Kommunen als Hauptmotiv gegen eine zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung. Kurzum: Viele Kommunen wollen handeln, stoßen jedoch an strukturelle und organisatorische Grenzen.

Gleichzeitig – und das wird oft vergessen, obwohl von großer Bedeutung für eine zukunftsfeste, effektive Entwicklung – haben Kommunen keine unbedeutende Rolle in der **Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen**. Ihr Einfluss reicht von der Schaffung von Regeln und Geboten bis zur Förderung nachhaltiger Infrastrukturen. Um langfristige Veränderungen zu ermöglichen, müssen sie gezielt Anreize setzen – sowohl innerhalb der Verwaltung und den politischen Gremien als auch in der Gesellschaft. In Anlehnung an das Modell der Coleman'schen Badewanne lassen sich zwei Ebenen unterscheiden:

- **Makroebene (Rahmenbedingungen und Strukturen):** Hier gestalten Kommunen beispielsweise durch Satzungen, (steuerliche) Anreize und Vorbilder die äußeren Bedingungen, die individuelles Verhalten (beispielsweise Verwaltungspersonal, politische Gremien, verschiedene Ämter, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Vereine und zivilgesellschaftliche Organisationen, usw.) beeinflussen.
- **Mikroebene (individuelles Verhalten und Entscheidungen):** Hier geht es um die Auswirkungen der geschaffenen Rahmenbedingungen auf Einzelpersonen und verschiedene Akteursgruppen. Nudges – also sanfte Anstöße – helfen, gewünschte Verhaltensweisen zu fördern. Jede dieser Gruppen reagiert unterschiedlich auf gesetzte Rahmenbedingungen und benötigt spezifische Anreize.

Kommunen haben die Möglichkeit, durch **bewusstes Gestalten** auf der Makroebene – also durch Gestaltung von Kontexten – individuelle Handlungen so zu lenken, dass sie zukunftsfest und effektiv sind. Dies geschieht nicht nur durch Vorschriften, sondern auch durch die Förderung neuer sozialer Normen (bspw. gegenseitige Unterstützung), Bewusstseinsbildung (bspw. Kampagnen) und die Bereitstellung praktischer Alternativen (bspw. Mehrwegsystemen für Verpackungen).

Das „3-P-Modell“ verfolgt einen pragmatischen Ansatz: Es bricht die großen Nachhaltigkeitsziele und wichtige Elemente des Resilienz-Ansatzes auf anwendbare Prinzipien herunter. Voraussetzung für deren Anwendbarkeit ist auch der Mut, Kooperation und Zusammenarbeit (mit anderen Kommunen, mit privaten Akteuren) zu forcieren.

Das in der Studie entwickelte „3-P-Modell“ der zukunftsfesten, effektiven Kommunalentwicklung setzt hier an: Es adressiert zentrale Hemmnisse, indem es aufzeigt, wie eine zukunftsfeste und effektive Entwicklung auf kommunaler Ebene und durch Aktivitäten der Kommunen leistbar und umsetzbar wird. Wichtig:

- **Pragmatischer Ansatz:** Dabei verfolgt es einen pragmatischen Ansatz. Es bricht große Nachhaltigkeitsziele auf anwendbare Prinzipien herunter. Die Kernelemente des Modells – Suffizienz und Resilienz – ermöglichen es Kommunen, vorhandene Ressourcen effizienter zu nutzen und langfristig widerstandsfähiger zu werden.
- **Leitsätze als Orientierung:** Dazu gehört bewusst auch der Mut, die Bedeutung von Kooperation und Zusammenarbeit künftig stärker in den Fokus der Gemeinde- bzw. Stadtentwicklung zu rücken. Denn: Angesichts begrenzter finanzieller und personeller kommunaler Mittel ist es essenziell, dass Kommunen stärker zusammenarbeiten – sei es interkommunal, mit der Zivilgesellschaft, mit Unternehmen oder mit privaten Akteuren. Das Modell liefert dazu anwendbare Leitsätze, die Kommunen als Orientierung dienen – und damit auch als Orientierung bei Transformation.
- **Kommunen als Vordenker und „Vormacher“:** Der Wandel erfordert jedoch mehr als nur technische Lösungen – er braucht ein Umdenken. Es bedarf der Kommunen als Vordenker und „Vormacher“. Kommunen müssen sich selbst als Vorbilder verstehen und gezielt innovative Wege gehen. Eine zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung gelingt daher nur durch soziale Innovation: Neue Praktiken (beispielsweise Ideen, Organisationsmodelle und Verhaltensweisen) sind erforderlich, um nachhaltige Lebensweisen zu fördern und gesellschaftlichen Wandel aktiv auch durch gemeinschaftliche Initiativen und kooperative Steuerungsansätze zu gestalten. Dazu bedarf es Lern- und Suchprozesse, die dazu beitragen, neue Praktiken in verschiedenen Lebensbereichen umzusetzen und letztlich Akzeptanz dafür zu schaffen. Dies erfordert förderliche Rahmenbedingungen, Vorbilder, institutionelle Unterstützung und Wissen.

Die drei „Ps“: Die drei zentralen Elemente des „3-P-Modells“

Ausgehend von diesen Überlegungen basiert das 3-P-Modell auf drei zentralen Elementen:

[1] Prozesse flexibilisieren und Verwaltungshandeln neu ausrichten – Die klassische Verwaltungsstruktur muss sich öffnen und neue, adaptive Wege beschreiten (sie muss also wandlungsfähig werden und bleiben), um Veränderungen nicht nur zu verwalten, sondern selbst aktiv zu gestalten.

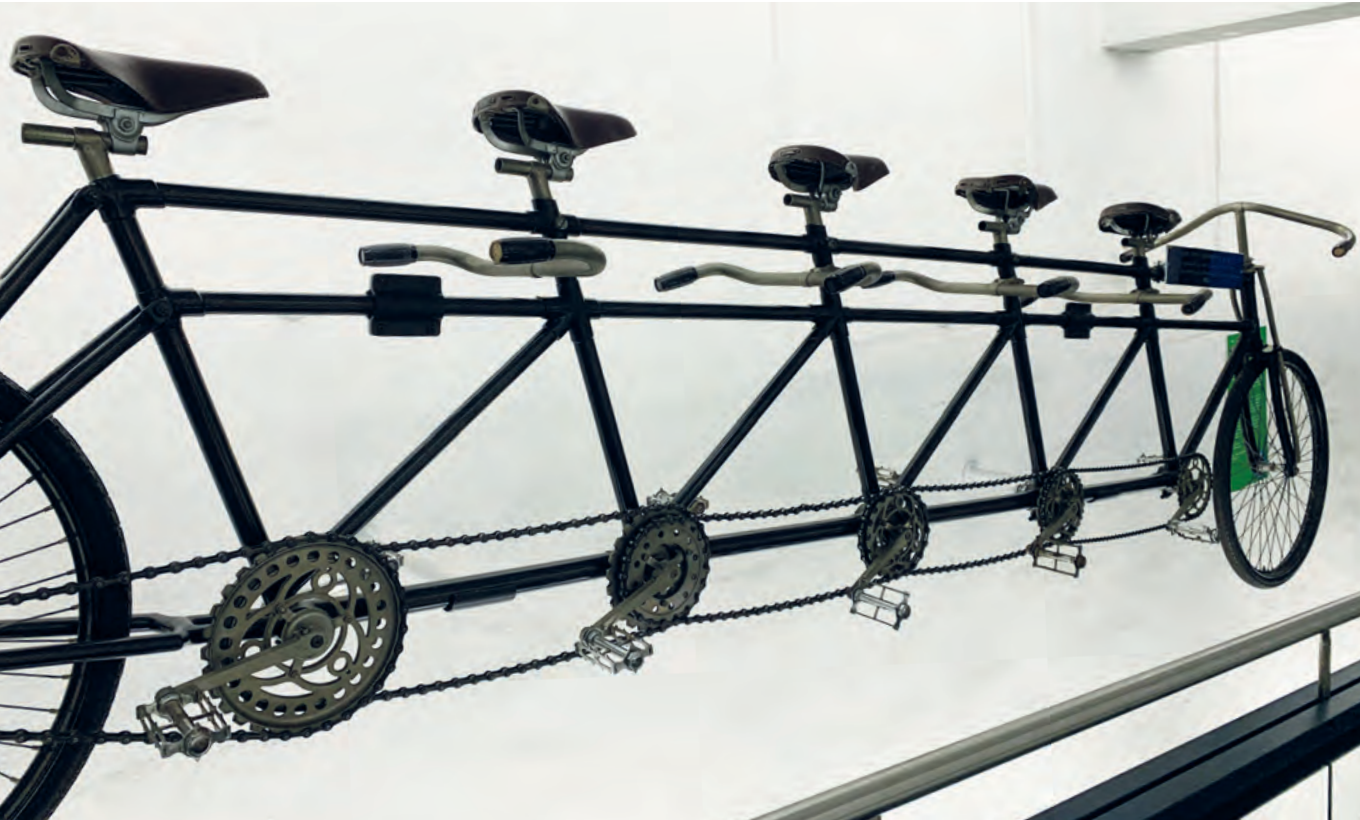
[2] Prinzipien einer zukunftsfesten Entwicklung als Standard verankern – Kommunale Entwicklung im Bereich Bauen, Nutzen und Herstellen darf nicht nur auf kurzfristige Maßnahmen abzielen, sondern muss strukturell und langfristig gedacht werden. Das heißt, Prinzipien einer zukunftsfesten Entwicklung sollten in Planungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden, sodass ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.

[3] Priorisierung von Maßnahmen, mit dem Ziel, eine maximale Wirkung aus den eingesetzten Maßnahmen und Ressourcen zu erzielen. Die Kriterien Dringlichkeit, Reichweite und Langfristigkeit geben hierbei Orientierung.

Alle drei Elemente greifen ineinander. Besonders das erste Element – die Flexibilisierung von Prozessen – wird in vielen Kommunen in seiner Wirkung und seinem Potenzial für mehr Effizienz/Entlastung bislang unterschätzt, obwohl es die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Transformationen darstellt.

„Das erste P“: Prozesse flexibilisieren und neu etablieren durch Anreize

Langjährig etablierte Verwaltungsprozesse erschweren meist ein proaktives und agiles Handeln. Allein schon, weil dazu evtl. die Abgabe von Kompetenzen notwendig wäre – Verwaltungsstellen aber genau über diese Kompetenzen und Verantwortlichkeiten/Aufgaben auch beim Entgelt eingruppiert sind. Dies führt dazu, dass notwendige Anpassungen an Veränderungen zu lang-



Zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung gelingt nur als Gemeinschaftsaufgabe.

sam oder gar nicht erfolgen und Erleichterungen/Entlastungen im Verwaltungshandeln nicht realisiert werden. Daher bedarf es einer Überwindung dieser Herausforderungen. Kommunale Prozesse müssen möglichst flexibler werden.

Dies geschieht durch gezielte Anreize auf zwei Ebenen:

- Interne Anreize für Verwaltung und politische Gremien, um Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse effizienter und dynamischer zu gestalten.
- Externe Anreize für die Bürgerschaft, private Unternehmen, Vereine und Freiwilligenorganisationen, um gemeinschaftliche Verantwortung und eine effiziente Arbeitsteilung zu fördern.

Häufig mangelt es bereits an Bewusstsein für notwendige Veränderungen oder an Impulsen, bestehende, scheinbar funktionierende Strukturen zu hinterfragen. Zukunftsfestigkeit erfordert daher ein Umdenken: Akteure in den Kommunalverwaltungen und auch der Politik müssen altbekannte Komfortzonen verlassen, Risiken eingehen und Verantwortung teilen. Dazu braucht es klare Maßnahmen zur Sensibilisierung sowie einen kontinuierlichen, koordinierten Dialog zwischen den Akteuren.

Zentrale Maßnahmen für flexiblere Prozesse:

- Agiler werden: Beispielsweise Einführung flexibler Arbeitsmodelle in der Kommunalverwaltung, digitale Tools und klar definierte Abläufe zur besseren Anpassungsfähigkeit und Effizienzsteigerung.
- Experimentierkultur etablieren: Pilotprojekte umsetzen / innovative Ideen testen / Präzedenzfälle schaffen, Fehlerkultur fördern und Innovationsbudgets bereitstellen.
- Tandempartner suchen, idealerweise auf Quartiersebene: Kompetenzen nicht abgeben, sondern teilen beispielsweise durch regelmäßige Bürgerdialoge, Zusammenarbeit mit Unternehmen, Vereinen und Freiwilligenorganisationen zur Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen auf kleiner Ebene (Quartiere, Ortsteile, Nachbarschaften usw.).
- Anreizsysteme für Zusammenarbeit schaffen: Beteiligung und Zusammenarbeit attraktiver machen – beispielsweise durch digitale Plattformen, lokale Förderprogramme, Anerkennungssysteme und Kommunen, Unternehmen, Vereine und engagierte Bürger besser vernetzen, um Synergien zu nutzen.



„Das zweite P“: Prinzipien einer zukunftsfesten Entwicklung geben Orientierung vor

Die Ergebnisse haben gezeigt: Nachhaltigkeit ist für viele Kommunen ein zu theoretisches Konzept, dessen Umsetzung zuletzt oft auf ökologische Maßnahmen reduziert wurde. Vielerorts existieren isolierte „nachhaltige“ Einzelmaßnahmen (zum Klimaschutz bspw.), während eine systematische Verankerung von Nachhaltigkeit quasi als Querschnittsthema über alle Maßnahmen (auch in der Wirtschaftsförderung, bei der Freizeitinfrastruktur, usw.) fehlt.

Ein Lösungsansatz liegt in der Formulierung von prägnanten inhaltlichen Prinzipien bzw. Standards für alle Maßnahmen, um dadurch soziale, ökologische und ökonomische Aspekte miteinander zu verbinden und letztlich „automatisch“ bei allen Maßnahmen zu berücksichtigen. Die Prinzipien sollten v.a. umfassen:

- Anders bauen/entwickeln – den Bestand nutzen, statt neu zu versiegeln (Flächen). Nur wenn dies nicht möglich ist, sollten unversiegelte Flächen, gar im Außenbereich, entwickelt werden.
- Anders nutzen/gebrauchen – Gebäude und Flächen multifunktional gestalten – entweder parallel mehrere Nutzungen darin oder darauf unterbringen oder aber zeitlich versetzt mehrere Nutzungen bereits einplanen.
- Anders herstellen/beschaffen – lokale Ressourcen stärken und umweltfreundlich beschaffen.

Diese Prinzipien basieren auf dem Suffizienzgedanken – einer bewussten Ressourcennutzung, die nicht auf Verzicht, sondern auf kluge Entscheidungen und Effizienz setzt, also anderen oder weniger Ressourceneinsatz, ohne auf Qualität verzichten zu müssen. Das Besondere: Statt nur einzelne Bereiche

4.2 Anwendung: Das „3P-Modell“

zu bedienen, können sie bestenfalls alle kommunalen Handlungsfelder wie Wohnen, Wirtschaft, Infrastruktur und Versorgung adressieren.

Zentrale Maßnahmen zur Bedienung der Prinzipien:

- **Ressourcen sparen durch Nachverdichtung und Umnutzung:** Vorrang für Bestandsentwicklung vor Neubauten, Umgestaltung statt neuer Flächen erschließen, Revitalisierung bestehender Quartiere.

- **Flächen effizient nutzen durch multifunktionale Gebäude/Nutzungen:** Öffentliche Gebäude und Grünflächen mehrfach/gemeinschaftlich nutzen, um soziale Begegnungen und nachhaltige Flächennutzung zu maximieren.

- **Dezentrale Versorgung und lokale Wertschöpfung auch gemeinschaftlich stärken:** kommunale Energieprojekte ausbauen, lokale Produkte und umweltfreundliche Materialien für städtische Projekte einsetzen, partnerschaftlich agieren.

„Das dritte P“: Priorisierung für eine tatsächlich wirksame Umsetzung

Kommunale Entscheidungsträger stehen immer vor der Herausforderung, eine Vielzahl von Maßnahmen und Projekten unter begrenzten Ressourcen umsetzen zu müssen. Zukunftsfeste Kommunalentwicklung ist oft nur eines von vielen Themen, das „nebenbei“ – unter Umständen mit wenig wirkungsvollen Maßnahmen – bearbeitet wird. Ein weiteres Problem sind unklare Zuständigkeiten und fehlende Vernetzung zwischen Fachbereichen, die eine koordinierte Umsetzung erschweren. Für eine tatsächlich effektive Entwicklung müssen daher bei der Wahl von Maßnahmen Prioritäten gesetzt werden, um die Maßnahmen mit bestmöglicher Wirkung auszuwählen.

Um Ressourcen gezielt einzusetzen, sollten Maßnahmen anhand von drei zentralen Kriterien priorisiert werden:

- **Dringlichkeit** zielt auf schnelles Handeln, um kurzfristige Probleme effektiv zu lösen. Priorität erhalten Maßnahmen, die akute Herausforderungen oder Risiken bewältigen, d.h. Maßnahmen mit sofortigem Handlungsbedarf.

- **Reichweite** zielt darauf ab, möglichst viele Bevölkerungsgruppen, Lebensbereiche, Stadtteile, Ortsteile, Quartiere oder Regionen zu beeinflussen. Salopp formuliert: Eine Maßnahme ist dann effektiv, wenn sie möglichst viele Zielgruppen bedient und möglichst viele Bedürfnisse abdeckt.

- **Zukunftsfähigkeit** zielt auf die Sicherung von Ressourcen und Schaf-

fung stabiler Strukturen. Der Fokus liegt auf Maßnahmen, die langfristig tragfähige Strukturen schaffen, Ressourcen schonen und gesellschaftliche Veränderungen anstoßen. Das kann beispielsweise bedeuten, dass eine Maßnahme zunächst einen hohen finanziellen Invest erfordert, dann aber private Investitionen nach sich zieht, ggf. mehr privates zeitliches Engagement erwirkt oder eine neue kommunale Einkommensquelle schafft.

Zentrale Maßnahmen für eine wirksame Umsetzung:

- **Strategische Planungsrahmen etablieren für eine konsequente Maßnahmenbewertung und -auswahl:** Einführung einer Priorisierungsmatrix, die Projekte nach Dringlichkeit, Reichweite und Zukunftsfähigkeit systematisch bewertet. Dies hilft, Maßnahmen gezielt zu steuern und Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten.

- **Berücksichtigung von Nutzenaspekten in Entscheidungsprozessen:** Statt nur den unmittelbaren Nutzen einer Maßnahme zu betrachten, sollten Kommunen deren weitergehende Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft berücksichtigen. Beispielsweise haben Auto und Fahrrad den selben Nutzen (Fortbewegung), unterscheiden sich jedoch in ihren Nutzenaspekten wie Platzbedarf, Emissionen, Energieverbrauch und Gesundheitseffekte.

- **Wirkungsorientierte Haushaltsplanung einführen:** Budgets stärker an Entwicklungszielen ausrichten und Wirkungsindikatoren in der Finanzplanung verankern. Dies ermöglicht eine gezielte Mittelverwendung für Projekte mit messbarem Mehrwert für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Fachliche Einordnung

Das Makro-Mikro-Modell nach James Samuel Coleman (auch als Coleman'sches Badewannenmodell bekannt) ist ein Konzept aus der Sozialwissenschaft, welches die Interaktionen zwischen verschiedenen Ebenen von sozialen Phänomenen beschreibt. Das Modell geht davon aus, dass Makroebenen (beispielsweise politische Entscheidungen) Auswirkungen auf das Verhalten von Mikroebenen (z.B. einzelne Bürger oder lokale Organisationen) haben, und dass das Verhalten auf der Mikroebene wiederum zu Veränderungen auf der Makroebene führen kann. Im Kontext der Kommunalentwicklung geht es also um die Wechselwirkungen zwischen großen politischen Strukturen und individuellen oder lokalen Handlungen, die gemeinsam eine Veränderung in der Kommunalentwicklung bewirken.

Die bisherigen Empfehlungen bilden den **konzeptionellen Rahmen** des „3-P-Modells“, bleiben jedoch auf einer abstrakten Ebene. Auf Basis dieser konzeptionellen Überlegungen haben wir ein **praxisorientiertes Anwendungsmodell** entwickelt – das „**3-P-Modell**“. Zur Erinnerung: Prozesse flexibilisieren und neu etablieren, an Prinzipien einer zukunftsfesten Entwicklung orientieren und **Priorisierung** für eine tatsächlich wirksame Umsetzung. Dieses praxisorientierte Anwendungsmodell folgt dem Grundgedanken: Kommunen wieder handlungsfähig machen. Es geht von der zentralen Herausforderung aus, dass Kommunen einer Vielzahl komplexer Anforderungen und Aufgaben gegenüberstehen. Oft agieren sie dabei eher als **Objekte externer Einflüsse, denn als selbstbestimmte Gestalter**. Das Modell zielt darauf ab, die Erkenntnisse der Studie zu Nachhaltigkeit, Suffizienz und Resilienz in eine anwendbare Form zu überführen. Dabei wurde bewusst auf Komplexität verzichtet, um Kommunen zu befähigen, wieder aktiv als gestaltende Akteure aufzutreten und damit Subjekt zu sein. Dazu haben wir pro Maßnahme in den drei „P-Elementen“ anwendbare Leitsätze formuliert.

1) Flexibilisiere Prozesse und etabliere sie neu.

Schaffe dazu Anreize nach innen (Verwaltungshandeln und politische Gremien) und nach außen (Bürgerschaft, Private, Unternehmen, Vereine, Freiwillige, usw.)

a) Schaffe Anreize nach innen

Werde **agiler** durch flexiblere Arbeitsmodelle, digitale Tools und klar definierte Abläufe. **Entlaste** damit durch **Prozesse und Arbeitsteilung**, u.a.:

- Arbeite projektbasiert mit „Tandempartnern“, d.h. suche Kooperationspartner (Bürgerschaft, Unternehmen, Vereine, ...) ohne Kompetenzen abzugeben (Win-Win Situation); Beispiel Bereich Bauen: Kommunen betreiben aktive Bodenpolitik; Kooperationspartner: Bewusstseinsbildung zur Thematik.
- Ersetze ein „Nebeneinander“ von sektoralen Expertisen und Positionen durch ein diskursives Vorgehen, beispielsweise regelmäßiger Runder Tisch mit allen Fachämtern mit Definition gemeinsamer Zielsetzungen, gemeinsamer Priorisierung, regelmäßigem Austausch zu Schwierigkeiten bei der Zielerreichung und Suche nach entsprechenden „Tandem-Partnern“.
- Etabliere einen Nachhaltigkeitslotsen (beispielsweise Schulung bestehendes Personal, ehrenamtliche Akteure) für eine bessere Koordination, Bildung für nachhaltige Entwicklung, Fördermittelmanagement, usw.
- Synchronisiere Planwerke und kommunale Konzepte, finde dadurch Synergien und setze Prioritäten (beispielsweise durch digitale Zwillinge, GIS-Analyse/digitale Plattform, smarte Technologien).
- Entlaste die Verwaltung durch interkommunale Kooperationen.

- Entlaste das Verwaltungspersonal durch einfache Prozesse, kürzere Wege.
- Entlaste die Verwaltung durch Definition von Aufgaben, die gemeinsam mit Freiwilligen (Bürger, Unternehmen, Vereine, Private, usw.) bearbeitet werden können (Ko-Kreation und Ko-Produktion), etabliere dazu Leitlinien der Zusammenarbeit.
- Organisiere regelmäßige Mitarbeiter-Workshops mit allen Verwaltungsmitarbeitern, lade Vertreter aus den politischen Gremien dazu ein.
- Führe als fixen TOP einen „Status-Quo-Check“ in jeder Sitzung des politischen Entscheidungsgremiums durch, der Projekte auf die inhaltlichen Prinzipien/Standards (anders bauen, anders nutzen, anders herstellen) hin prüft.
- Organisiere regelmäßige öffentliche Ausstellungen, Kampagnen, „Nachhaltigkeitssprecher“, usw., auch digital; suche dazu „Tandem-Partner“ (s.o.).



Testräume für umweltfreundliche Mobilitätsformen. Hier: Verkehrsversuch in Stuttgart mit Bürgerbriefkasten für Fragen, Ankündigungen und Kritik.

a) schaffe Anreize nach innen

1) Prozesse flexibilisieren und neu etablieren

b) schaffe Anreize nach außen

2) Prinzipien einer zukunfts- festen Entwick- lung geben Orientierung

c) baue und entwickle zwingend
erst im Bestand

d) nutze und gebrauche Flächen
und Ressourcen dabei mehrfach
und gestalte multifunktional

e) nutze dazu lokale Ressourcen
und beschaffe umweltfreundlich

3) Priorisierung für eine tatsächlich wirksame Umsetzung

f) orientiere dich bei der Wahl
von Maßnahmen an der
Dringlichkeit, Reichweite
und Zukunftsfähigkeit

a) Anreize nach innen

- Werde **agiler** durch flexible Arbeitsmodelle, digitale Tools und klar definierte Abläufe.
- Etabliere eine **Experimentierstruktur** u.a. durch Pilotprojekte, Testräume für innovative Ideen, Schaffung von Präzedenzfällen und Förderung einer Fehlerkultur.

b) Anreize nach außen

- Suche **Tandempartner auf Quartiersebene** und setze sie projektbasiert ein.
- Schaffe **Anreize für Zusammenarbeit** u.a. durch digitale Plattformen, lokale Förderprogramme und Anerkennungssysteme.

c) bauen & entwickeln

- Verfolge gleichzeitig **räumliche und inhaltliche Ziele**.
- Nutze vorhandene Instrumente **aktiver Bodenpolitik** und binde Private mit ein.
- **Revitalisiere bestehende Quartiere**. Gestalte dort Räume, die Gemeinschaft fördern und Natur bewahren.

d) nutzen & gebrauchen

- Priorisiere und fördere **Mehrfachnutzungen** und **Gemeinschaftsnutzungen**.
- Optimierte Gebäude- und Flächennutzungen durch (zeitlich) **wechselnde Konzepte**.
- Fördere **Multifunktionalität** und **kurze Wege**.

e) herstellen & beschaffen

- Gestalte kommunale Systeme **kreislauffähig** – schone Ressourcen, vermeide Abfälle, stärke die lokale Wertschöpfung.
- Setze auf kleinere, **dezentrale Systeme** – lokal betrieben, in Quartieren und Kommunen nutzen.
- Fördere eine **nachhaltige Wirtschaft**.

f) Priorisierung

- Etabliere einen **strategischen Planungsrahmen**, der konsequent die Kriterien Dringlichkeit, Reichweite und Zukunftsfähigkeit berücksichtigt. Denke dabei in **Szenarien**.
- **Integriere Nutzenaspekte** (statt reinen Nutzen), d. h. Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft in Entscheidungsprozessen.
- Richte **Haushaltsplanung an Entwicklungszielen** aus. Verankere dazu **Wirkungsindikatoren** und setze Mittel gezielt für messbaren Mehrwert ein.



Etabliere eine **Experimentierkultur** durch Pilotprojekte, Testräume für innovative Ideen, Schaffung von Präzedenzfällen und Förderung einer Fehlerkultur, u.a.:

- Baue Widerstände ab durch ausprobieren, zulassen und feiern von Erfolgen.
- Baue „Experimentierfreudigkeit“ als Klausel in die Verwaltungsvorschriften ein, entlasse damit das Verwaltungspersonal aus der „individuellen Haftung“.
- Analysiere die Potenziale und Effizienz bestehender Prozesse durch eine externe Begleitung (beispielsweise Wissenschaft), optimiere sie und erprobe sie in Realexperimenten.
- Setze auf regelmäßige Mitarbeiterschulungen und Fortbildungen, die Kreativität fördern (u.a. zu den inhaltlichen Prinzipien/Standards, Digitalisierung/technologische Fragen, Beteiligung, ...).
- Motiviere und belohne für Veränderungen in festgefahrenen Strukturen (bspw. jährliche Prämierung für querschnittsorientierte Arbeit, ...).
- Organisiere GR-Expeditionen in andere Kommunen.

b) **Schaffe Anreize nach außen**

Suche **Tandempartner** (bestenfalls auf Quartiersebene, beispielsweise Ortsteile, Nachbarschaften) und setze sie projektbasiert ein, u.a.:

- Erstelle zu Beginn von Projekten einen Beteiligungsfahrplan (wer muss/wer sollte zu welchem Zeitpunkt im Projekt beteiligt werden und warum?); Forciere am Dialog orientierte Beteiligungsformate (beispielsweise Bürgerforen, Runde Tische, Werkstatt, ...). Checklisten oder Leitlinien geben Orientierung zum wie, wer und wann.
- Nimm bei kritischen Fragen einen Einwohner-Querschnitt als empfehlendes/beratendes Gremium hinzu.
- Binde Experten und Stakeholder (beispielsweise Mieterbund, Investoren, Unternehmen, ...) bei Entwicklungsthemen (beispielsweise Wohnraumentwicklung, Gewerbeentwicklung, ...) frühzeitig in die Planung ein.
- Trete mit Initiativen in einen konstruktiven Dialog, erörtere Zielkonflikte und binde sie in Projekte ein (s.u.).
- Definiere kommunale Aufgaben und Bürger-Selbstmachmaßnahmen und sichere die Umsetzungsbegleitung und Finanzierung zu (beispielsweise Fördertopf für Nachbarschaftsprojekte im Klimaschutz).
- Sieh Initiativen nicht als etwas Verhinderndes, sondern nutze sie als „Tandem-Partner“.
- Erhöhe den Wirkungsgrad der Kommunikation durch Multiplikatoren in Quartieren (siehe auch „Tandem-Partner“).
- Drehe die Beteiligungsfrage bewusst um: was braucht ihr im Quartier und was könnt ihr selbst dazu beitragen?



Untypisch aber motivierend: Workshop in ungewöhnlicher Location.

Schaffe Anreize **für Zusammenarbeit** u.a. durch digitale Plattformen, lokale Förderprogramme und Anerkennungssysteme, u.a.:

- Belohne Versuche und Innovationen (beispielsweise durch Hackatons).
- Fördere/bezuschusse Bildungsnetzwerke/Initiativen für nachhaltige Entwicklung.
- Belohne Engagement/die Willigen und baue Anreizsysteme auf und gebe „Engagement“ eine Bühne (beispielsweise schnelle Genehmigung, Ehrenamtspreis, Hearings im Gemeinderat, ...).
- Belohne besonders nachhaltige Unternehmen und baue Anreizsysteme auf (beispielsweise Zuschüsse, Beratung, Vernetzungsprogramme, ...).
- Installiere einen projektübergreifenden Nachhaltigkeitsbeirat (interdisziplinär besetzt, neben Bürgern auch Verwaltung und Politik), gehe hier Zielkonflikte aktiv an, kommuniziere Ergebnisse. Das Instrument „Zukunfts-Check“ kann als Diskussionsgrundlage angewandt werden, um die Auswirkungen kommunaler Entscheidungen, Projekte oder Maßnahmen auf die Nachhaltigkeit zu bewerten.
- Kommuniziere Mehrwerte von Projekten (jedes Projekt mit einem Plus an Effektivität).
- Begeistere für Veränderungen, um Akzeptanz zu schaffen (beispielsweise Good-Practice-Darstellung auf dem Marktplatz, ...).
- Nutze öffentliche Räume und Einrichtungen, um Bildung über nachhaltige Nutzung und Ressourcenbewusstsein zu fördern (beispielsweise durch Umweltbildungszentren, offene Workshops, ...).

2) Orientiere dich inhaltlich an Prinzipien einer zukunftsfesten Entwicklung.
Folge dazu dem Grundsatz: baue und entwickle zwingend erst im Bestand, nutze und gebrauche Flächen und Ressourcen dabei mehrfach und gestalte multifunktional, nutze dazu lokale Ressourcen und beschaffe umweltfreundlich.

c) **Baue und entwickle zwingend erst im Bestand**

Verfolge gleichzeitig **räumliche und inhaltliche Ziele**, u.a.:

- Berücksichtige bei der Wohnraum- und Gewerbeentwicklung neben räumlichen Zielen (Betrachtung der Flächenentwicklung) stets inhaltliche Ziele (beispielsweise Zielgruppendefinition für Wohnraum, strategische Ausrichtung von Gewerbe, Fachkräfteanwerbung, Klimaanpassung, ...).
- Plane Gebäude und Infrastrukturen so, dass sie klimatischen und gesellschaftlichen Veränderungen standhalten (z. B. durch flexible Grundrisse, erneuerbare Energien, Wassermanagement).
- Führe mindestens bei allen größeren Projekten (beispielsweise Bebauungsplänen und Bauvorhaben etc.) einen „Zukunfts-Check“ durch (beispielsweise durch das Format Nachhaltigkeitsbeirat).



Quartier statt Siedlung – der Spinelli Park in Mannheim. Mit innovativer Architektur, nachhaltigen Baukonzepten und gesellschaftlicher Vielfalt entsteht hier ein lebendiges Stadtquartier. Das Konzept basiert auf Verdichtung bei gleichzeitiger Schaffung von Freiräumen, kurzen Wegen und neuer Mobilität.

Nutze vorhandene Instrumente **aktiver Bodenpolitik** und binde Private mit ein, u.a.:

- Halte Flächen in kommunalem Eigentum, ermögliche private Investitionen und Entwicklungen im Rahmen des Erbbaurechts (beispielsweise Konzeptvergaben, Zwischenerwerbsmodelle, ...).
- Unterstütze Baugemeinschaften und Bürgergenossenschaften (beispielsweise Wohnungsbau, Energie, ...) und kooperiere mit ihnen.



Revitalisiere bestehende Quartiere. Gestalte dort Räume, die Gemeinschaft fördern und Natur bewahren, u.a.:

- Priorisiere die Entwicklung im Bestand (beispielsweise Umnutzung, Aufstockung, Lückenschließung, Anbau ...) statt Neubau und berücksichtige dabei Begrünungskonzepte (beispielsweise Fassaden, Dach, vertikale Gärten, ...).
- Fördere die Nutzung von Dächern und Fassaden, d.h. entwickle Dachflächen als Orte für Urban Gardening, Solarenergie, Freizeitnutzung, ...
- Plane öffentliche Plätze, Gemeinschaftsräume und kulturelle Einrichtungen, die sozialen Zusammenhalt und Wohlbefinden der Gemeinschaft stärken.
- Erhalte natürliche Pufferzonen, integriere Feuchtgebiete, renaturierte Bereiche, Feuchtgebiete oder Biodiversitätsflächen, die nicht nur ästhetischen, sondern auch ökologischen und klimatischen Nutzen bieten.



Fördere Multifunktionalität und kurze Wege, u.a.:

- Geh auch hier auf Quartiersebene: Entwickle multifunktionale Quartiere, die Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Handel kombinieren, um monofunktionale Zonen zu vermeiden.
- Entwickle Programme zur Wiederbelebung leerstehender Immobilien oder brachliegender Gebäude (beispielsweise Pop-up-Nutzungen, Zwischennutzung durch Start-ups, kulturelle Veranstaltungen).
- Stimme Raumprogramme dezernatsübergreifend ab, lege Anforderungen und Programme übereinander und finde so einen Konsens für gemeinsam nutzbare Räumlichkeiten.
- Entwickle Straßen und Plätze, die gleichermaßen als Verkehrswege, Grünflächen, Aufenthaltsorte und Orte für kulturelle oder soziale Aktivitäten dienen können.
- Schaffe kompakte Strukturen zur Erreichbarkeit und Nutzung von unterschiedlichen Funktionen und reduziere dadurch Verkehrsflächen (beispielsweise 15-Minuten Stadt, Fußgänger- und Fahrradfreundlichkeit, Ladeinfrastruktur für E-Mobilität, Carsharing-Modelle, ...).



Die in die Jahre gekommene Schwaben-Bräu-Passage in Stuttgart-Bad Cannstatt wurde von der Stadt erworben, um das Bahnhofsviertel aufzuwerten. Bis zu ihrem Abriss dient die Passage als Ort für kulturelle Zwischennutzung. Ziel ist es, einen lebendigen Treffpunkt für Soziales, Kultur und Handwerk zu schaffen und das Stadtbild positiv zu beeinflussen.



d) Nutze und gebrauchte Flächen und Ressourcen dabei mehrfach und gestalte multifunktional

Priorisiere und fördere Mehrfachnutzungen und Gemeinschaftsnutzungen, u.a.:

- Vergebe Flächen im Außenbereich nur bei Mehrfachnutzung (Ausnahme: nachweisbar unüberwindbare Gründe dagegen).
- Nutze Grün- und Freiflächen gleichzeitig als natürliche Pufferzonen für extreme Wetterereignisse und als Erholungsflächen.
- Hebe den Mehrwert jedes Projekts durch positive Kommunikation hervor (beispielsweise Bürgerparks als Orte, die sozialen Zusammenhalt stärken und gleichzeitig ökologische Funktionen erfüllen).

Optimiere Gebäude- und Flächennutzungen durch (zeitlich) wechselnde Konzepte, u.a.:

- Reduziere Platzbedarf durch die Förderung von Fuß-, Rad- und öffentlichen Verkehrsmitteln und nutze freiwerdende Flächen für Grünräume oder soziale Projekte.
- Setze auf adaptive Nutzungskonzepte, d.h. plane Gebäude und Infrastrukturen so, dass sie flexibel umfunktioniert werden können (z. B. von Bürogebäuden zu Wohnräumen oder von Industriehallen zu Kulturstätten).
- Optimierte die zeitliche Nutzung von Flächen und Infrastrukturen, d.h. fördere Konzepte wie zeitversetzte oder wechselnde Nutzung von Gebäuden, Räumen und Flächen (beispielsweise Sporthallen, die abends als Veranstaltungsorte genutzt werden; Parkplätze, die temporär als Märkte oder Begegnungsflächen dienen; temporäre Installationen wie Sommerkino oder Wintermärkte).



Verkaufsflächen multifunktional nutzen: Wo Bekleidung und Dekoartikel zusammentreffen.

e) Nutze dazu lokale Ressourcen und beschaffe umweltfreundlich

Gestalte kommunale Systeme kreislauffähig – schone Ressourcen, vermeide Abfälle, stärke die lokale Wertschöpfung, u.a.:

- Fördere Initiativen, die darauf abzielen, Ressourcen gemeinschaftlich zu nutzen (beispielsweise Sharing-Angebote, Tauschbörsen, Repair-Cafés, geteilte Infrastrukturen bei Gewerbeentwicklung, geteilte Werkstätten, Sozialkaufhäuser, ...) und steigere deren Sichtbarkeit (beispielsweise Digitalisierung, Multiplikatoren, ...).
- Bevorzuge ressourcenschonende, wiederverwendbare und lokal verfügbare Baustoffe, um ökologische und regionale Vorteile zu nutzen.
- Berücksichtige den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden, um Rückbau, Wiederverwertung und Kreislaufwirtschaft in die Planung einzubeziehen.
- Errichte kommunale „Materialbörsen“, bei denen Baumaterialien aus Abbruchprojekten für neue Vorhaben bereitgestellt werden.
- Nutze städtische Flächen für vertikale oder urbane Landwirtschaft, Gemeinschaftsgärten oder essbare Grünflächen.



- Verwende smarte Technologien, um Abfallströme und Ressourcenflüsse effizienter zu managen.
- Führe nachhaltige Beschaffungsrichtlinien für die Verwaltung ein (beispielsweise Produkte aus Recyclingmaterialien, langlebige Güter, reparaturfreundliche Geräte).
- Fördere Nachbarschaftsprojekte und Gemeinschaftsinitiativen (beispielsweise Aktivierung städtischer Brachen oder untergenutzter Flächen).

Setze auf kleinere, dezentrale Systeme – lokal betreiben, in Quartieren und Kommunen nutzen, u.a.:

- Priorisiere dezentrale Ansätze in der Stadtplanung (beispielsweise energieautarke Quartiere oder gemeinschaftliche Wohn- und Mobilitätslösungen).
- Baue kommunale Solar-, Wind- oder Biomasseanlagen zur Deckung des Energiebedarfs von öffentlichen Einrichtungen aus.
- Entwickle Grünflächen oder Mulden, die Regenwasser lokal aufnehmen und zur Grundwasserneubildung beitragen.
- Unterstütze Bürgerenergiegenossenschaften für gemeinschaftlich betriebene Anlagen wie Solarfelder oder Biogasanlagen, die regional Energie produzieren und verteilen.
- Kooperiere mit Nachbarkommunen.



Fördere eine [nachhaltige Wirtschaft](#), u.a.:

- Bevorzuge bei der Ansiedlung von Gewerbe Unternehmen, die Nachhaltigkeitskriterien nachweisen (beispielsweise faire Arbeitsbedingungen, Umweltstandards, soziale Verantwortung bei Produktionsprozesse).
- Subventioniere oder belohne private Bauherren, die ressourcenschonende und wiederverwendbare Materialien verwenden.
- Betreibe eine kommunale Beschaffungspolitik und bevorzuge regionale Handwerksbetriebe und Hersteller.

3) Priorisiere Maßnahmen mit größtem Effekt auf die zukunftsste Entwicklung.

Orientiere dich bei der Wahl von Maßnahmen an der Dringlichkeit, Reichweite und Zukunftsfähigkeit

f) Orientiere dich bei der Wahl von Maßnahmen an der Dringlichkeit, Reichweite und Zukunftsfähigkeit

Etabliere einen [strategischen Planungsrahmen](#), der konsequent die Kriterien Dringlichkeit, Reichweite und Zukunftsfähigkeit berücksichtigt. Denke dabei in Szenarien, u.a.:

- Denke in Zeithorizonten, d. h. plane Projekte, die kurz-, mittel- und langfristig Bestand haben, und schaffe flexible Strukturen, die auf zukünftige Bedürfnisse angepasst werden können.

- Starte mit Prozessen oder Maßnahmen, die akute Herausforderungen (auch administrative Belastung) oder Krisenbewältigung adressieren (beispielsweise Hochwasserschutz).

Fördere [Vernetzung und Zusammenarbeit](#). Stimme dich dazu regelmäßig mit Verwaltungsbereichen, politischen Gremien Politik und externen Akteuren ab, um Synergien zu nutzen und Kompetenzen zu bündeln, u.a.:

- Schaffe Prozesse, die langfristige Stabilität und Lernfähigkeit fördern und dadurch dauerhaft belastbar werden.
- Schaffe Strukturen, die mehrere Verwaltungsebenen oder interkommunale Kooperationen betreffen.
- Priorisiere Prozesse oder Maßnahmen, die einen breiten Einfluss haben, beispielsweise auf mehrere Quartiere, Gruppen, Nutzer, Sektoren, ...

Richte Haushaltsplanung an [Entwicklungszielen](#) aus. Verankere dazu Wirkungsindikatoren und setze Mittel gezielt für messbaren Mehrwert ein, u.a.:

- Priorisiere Prozesse oder Maßnahmen mit langer Lebensdauer, langfristiger Veränderung der Nutzungsgewohnheiten, geringem Energieverbrauch; mache Erfolge aber schnell sichtbar („Wirkung durch schnell Sichtbares“).
- Orientiere die Haushaltsplanung an Wirkungsindikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren.
- Orientiere Entscheidungen an Nutzenaspekten anstatt an einer reinen Nutzenbetrachtung (Beispiel: Auto und Fahrrad haben einen gleichen Nutzen (Fortbewegung) aber unterscheiden sich in weiteren Nutzenaspekten).

Fachliche Einordnung

Das Makro-Mikro-Modell nach James Samuel Coleman (auch als Coleman'sches Badewannenmodell bekannt) ist ein Konzept aus der Sozialwissenschaft, welches die Interaktionen zwischen verschiedenen Ebenen von sozialen Phänomenen beschreibt. Das Modell geht davon aus, dass Makroebenen (beispielsweise politische Entscheidungen) Auswirkungen auf das Verhalten von Mikroebenen (z. B. einzelne Bürger oder lokale Organisationen) haben, und dass das Verhalten auf der Mikroebene wiederum zu Veränderungen auf der Makroebene führen kann. Im Kontext der Kommunalentwicklung geht es also um die Wechselwirkungen zwischen großen politischen Strukturen und individuellen oder lokalen Handlungen, die gemeinsam eine Veränderung in der Kommunalentwicklung bewirken.



5.1 Hinter den Kulissen

Das „3-P-Modell“ als Theoriemonster? Weit gefehlt! Einige Kommunen beweisen bereits, dass eine Orientierung an den drei Kernelementen des Modells durchaus Orientierung geben kann. Im Folgenden finden Sie vier Beispiele, ganz bewusst aus „kleinen“ Kommunen (Gemeinden, Kleinstädte), die zeigen: es funktioniert!

Bad Schussenried: Nachhaltigkeit aus Überzeugung – nicht aus Pflicht



Die Stadt Bad Schussenried im Landkreis Biberach (knapp 9.500 Einwohner, Baden-Württemberg) zeigt eindrucksvoll, dass nachhaltige Kommunalentwicklung keine Frage gesetzlicher Vorgaben ist, sondern von **Überzeugung und Pragmatismus** lebt. Seit 2013 trägt die Stadt den **European Energy Award (eea) in Gold** – eine der höchsten Auszeichnungen für kommunales Energiemanagement und Klimaschutz. Der eea ist ein internationales Qualitätsmanagement- und Zertifizierungsprogramm, welches Städte und Gemeinden dabei unterstützt, ihre Energie- und Klimaschutzpolitik systematisch zu verbessern. Dabei werden Maßnahmen in sechs Handlungsfeldern bewertet, darunter kommunale Gebäude, Energieversorgung, Mobilität und Entwicklungsplanung. Kommunen, die mindestens 75 % der möglichen Punkte erreichen, erhalten die Gold-Zertifizierung. Bad Schussenried gehört damit zu den **führenden nachhaltigen Kommunen in Deutschland**.

Besonders bemerkenswert ist das Engagement Bad Schussenrieds in der **kommunalen Wärmeplanung**. Obwohl es für kleinere Städte bislang keine gesetzliche Verpflichtung gibt, hat sich Bad Schussenried frühzeitig mit dem Thema befasst. Die Motivation war nicht Zwang, sondern **vorausschauendes Handeln**: Die Stadt erkannte, dass eine langfristige Wärme- und Energieplanung entscheidend für die Zukunft ist – ökologisch und wirtschaftlich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die starke **Verankerung von Nachhaltigkeit in der Verwaltung**. Der Bürgermeister, von Haus aus Förster, lebt das Prinzip der nachhaltigen Ressourcennutzung und hat dies in der Stadtverwaltung institutionalisiert. Ein „Nachhaltigkeits-Check“ stellt sicher, dass bei jeder Entscheidung Ressourcenverbrauch, Umwelt- und Klimafolgen mitgedacht werden.

Ein Beispiel für pragmatische Umsetzung ist die **klimatische Aufwertung der Innenstadt**. Durch gezielten Ankauf von Flächen und die Pflanzung einer Lindenallee wurde das Stadtklima verbessert – mit mehr Beschattung, geringeren Temperaturen und einer höheren Aufenthaltsqualität. Zusätzlich soll der namensgebende Fluss, die Schussen, aus der 600 m langen Dole offengelegt, begrünt und ökologisch durchgängig gestaltet werden.

Ordnet man die wesentlichen Erfolgsfaktoren dem „3-P-Modell“ zu, zeigt sich, dass Bad Schussenried alle drei zentralen Elemente „bespielt“ hat:

- 1) Intern wurde Nachhaltigkeit als einfaches, umsetzbares Prinzip bei Verwaltungsprozessen verankert.
- 2) Prinzipien wurden ebenfalls definiert und verfolgt, insbesondere im Bereich „Nutze lokale Ressourcen und beschaffe umweltfreundlich“.
- 3) Jene Vorhaben, die flächenschonend und auch verkehrsmindernd wirken, wurden anderen, teilweise auch „einfacheren“ Alternativen, vorgezogen. So wurde ein Nahversorgungsvorhaben bewusst auch durch planungsrechtliche Steuerung in der Innenstadt etabliert, um tatsächlich NAHversorgung zu gewährleisten. Bei der Bewertung, ob dieses Projekt zu priorisieren wäre, wurden auch Wirkungen auf den sonstigen Innenstadtbestand positiv berücksichtigt.

Zentrale Erkenntnisse für andere Kommunen:

- **Handeln – bevor es Pflicht wird**: Bad Schussenried zeigt, dass sich frühzeitige Planung lohnt.
- **Nachhaltigkeit als Verwaltungsprinzip**: Ein klarer Entscheidungsprozess (z. B. „Nachhaltigkeits-Check“) erleichtert die Umsetzung und sorgt für langfristige Verankerung.
- **Pragmatische Lösungen mit sichtbarem Mehrwert**: Konkrete Maßnahmen, wie die klimatische Aufwertung der Innenstadt, bringen sofortigen Nutzen für Umwelt und Bürger.
- **Investitionen in die Nachhaltigkeit** zahlen sich oft auch aus: eingesparte Energiekosten stehen für weitere Investitionen zur Verfügung.

Bad Schussenried beweist, dass eine zukunftsfähige Kommunalentwicklung keine Frage gesetzlicher Vorgaben ist – sondern des **gesunden Menschenverstands, pragmatischen Handelns und einer offenen Haltung gegenüber nachhaltigen Lösungen**.

Langenfeld: Demografischen Wandel aktiv gestalten – nicht abwarten

Die mittelfränkische Gemeinde Langenfeld im Landkreis Neustadt an der Aisch-Bad Windsheim (knapp 1.000 Einwohner, Bayern) ist ein herausragendes Beispiel für **proaktive Kommunalentwicklung**. Während viele Gemeinden erst spät auf den demografischen Wandel reagierten, hat Langenfeld bereits 2003 die Herausforderung erkannt und gründete einen Arbeitskreis, der sich der Idee widmete, ein Angebot für alle Generationen im Dorf zu schaffen.



Unter dem Namen „Dorflinde“ entstand zunächst der Plan für ein Mehrgenerationen-Wohnprojekt. Engagierte Arbeitskreismitglieder informierten, motivierten, knüpften Kontakte und leisteten unermüdlich die Vorarbeiten. Ziel war es, das Dorf als eigenständigen Lebens- und Wirtschaftsraum zu erhalten, die Funktionen im Dorfzentrum zu stärken und sich rechtzeitig für den demografischen Wandel zu rüsten. Ein herausragendes Ergebnis dieses Engagements ist das **Mehrgenerationenhaus „Dorflinde“**, das 2008 eröffnet wurde. Es dient als Treffpunkt für Jung und Alt und bietet vielfältige Angebote wie ein Tagescafé, Seniorentreffs, Bewegungsangebote und kulturelle Veranstaltungen. Ein Unterstützerkreis von ehrenamtlich Engagierten hilft bei haushaltsnahen Dienstleistungen im Sinne der Nachbarschaftshilfe.

Daran anknüpfend hat Langenfeld systematisch **freiwillige kommunale Infrastrukturen angestoßen**, übernommen und gesichert. Dazu gehören:

- Ein **Dorfladen**, betrieben durch eine Bürgergesellschaft.

- **Bürgerseminare** und **Unterstützungsangebote für Angehörige**, um den sozialen Wandel aktiv zu begleiten.
- Eine **Tagespflege**, die Angehörige entlastet und den Verbleib im Dorf auch für ältere Menschen ermöglicht.
- Eine **ambulant betreute Wohngemeinschaft**, um den Verbleib auch bei weiter gehendem Pflegebedarf zu sichern.
- Ein **Dienstleistungszentrum** mit Nahversorgung, Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsversorgung.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die enge Vernetzung und die bewusste **Sensibilisierung der Bürgerschaft**. Die Gemeinde hat regelmäßig Veranstaltungen initiiert, um Diskussionen anzustoßen – etwa mit Formaten wie „Wo geht es hin mit Langenfeld?“ oder „Wie geht es weiter mit der Dorflinde?“

Der Clou: Die Gemeinde hat erkannt, dass Förderprogramme oft nicht auf die spezifischen Bedürfnisse kleiner Dörfer zugeschnitten sind. Durch Beharrlichkeit und direkte Ansprache von Bundesstellen konnte erreicht werden, dass Fördermittel flexibel eingesetzt werden dürfen.

Der Clou: Die Gemeinde hat erkannt, dass Förderprogramme oft nicht auf die spezifischen Bedürfnisse kleinerer Dörfer zugeschnitten sind. Durch Beharrlichkeit und direkte Ansprache von Bundesstellen konnte erreicht werden, dass Fördermittel flexibel eingesetzt werden dürfen, beispielsweise indem für eigene Räume Mieten gezahlt werden. Damit hat die Gemeinde bewiesen, dass **politisches Durchhaltevermögen und kreative Lösungen entscheidend für die Zukunftssicherung** sind.

Ordnet man die wesentlichen Erfolgsfaktoren dem „3-P-Modell“ zu, zeigt sich auch in Langenfeld, dass alle drei zentrale Elemente „bespielt“ werden:

- 1) Entscheidend ist natürlich stets der Faktor Mensch – beispielsweise engagierte Bürger. Gleichwohl hat die Gemeinde ganz erheblich Anreize für eine Zusammenarbeit bewusst entwickelt und gefördert.
- 2) Zahlreiche Prinzipien wurden auf beeindruckende Weise verfolgt, u.a. eine aktive Bodenpolitik und die Forcierung von Mehrfachnutzungen (beispielsweise Versorgung- und Begegnungsräume in einem).
- 3) Priorisierung: Auffallend die implizite Betonung einer Strategie – allein schon in Form einer frühzeitigen Sensibilisierung der Bürgerschaft für die gemeindlichen Herausforderungen. Zudem scheint in Langenfeld in besonderem Maße die Förderung von Vernetzung und Zusammenarbeit zu gelingen.

Zentrale Erkenntnisse für andere Kommunen:

- **Frühzeitige Sensibilisierung:** Durch proaktives Erkennen und Angehen des demografischen Wandels konnte Langenfeld nachhaltige Strukturen schaffen.
- **Ehrenamtliches Engagement:** Die aktive Einbindung der Bürgerschaft ist entscheidend für den Erfolg solcher Projekte.
- **Daseinsvorsorge selbst in die Hand nehmen:** Die Gemeinde sichert sich ihre Versorgung durch Eigeninitiative.

Langenfeld zeigt eindrucksvoll, wie durch **vorausschauendes Handeln, gemeinschaftliches Engagement und pragmatische Lösungen** eine zukunfts-fähige und generationenfreundliche Kommunalentwicklung gelingen kann – und ist noch lange nicht am Ende seiner Ziele angelangt ...

Ottersweier: Zukunftsfestigkeit durch innovative Personalstrategien und Klimaschutz

Die Gemeinde Ottersweier im Landkreis Rastatt (etwa 6.5000 Einwohner, Baden-Württemberg) beweist: Der Weg zu einer zukunfts-festen Kommunalentwicklung ist durch innovative Personalgewinnung, effiziente Verwaltungsprozesse, strategische Planung und Engagement im Klimaschutz möglich. Dabei legt Ottersweier insbesondere großen Wert auf die **Einarbeitung neuer Mitarbeitender** und nutzt hierfür ein strukturiertes **Buddy-System**. Jede neue Fachkraft bekommt eine Patin oder einen Paten im eigenen Fachbereich. Neue Mitarbeitende werden bereits vor ihrem offiziellen Arbeitsbeginn in das Gemeindeleben eingebunden, erhalten am ersten Arbeitstag einen detaillierten Ablaufplan und werden persönlich willkommen geheißen. Diese Maßnahmen fördern eine hohe Mitarbeiterbindung und schaffen eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und sozialer Integration.

Zudem testet Ottersweier aktuell das **Projektmanagement-Tool „Stackfield“**. Die Software ermöglicht u.a. die Erstellung klarer Zeitpläne und Meilensteine für Projekte, die zentrale Koordination von Verwaltungsaufgaben, eine sichere Kommunikation für interne Abstimmung und virtuelle Zusammenarbeit sowie eine strukturierte Projektsteuerung mit Verantwortlichkeiten und interaktiven Workflows. Die ersten Tests sind vielversprechend – künftig soll „Stackfield“ in allen Verwaltungsbereichen eingesetzt werden, um die Effizienz weiter zu steigern.

Um den steigenden Anforderungen und der zunehmenden Komplexität kommunaler Aufgaben gerecht zu werden, implementierte Ottersweier das **Kehler**

Management-System. Dieses von der Hochschule Kehl entwickelte System bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Steuerung von Kommunen. Die Anwendung führte in Ottersweier zu einer verbesserten Haushaltsplanung und einer klaren Zielorientierung. Zudem ermöglicht ein **Ampelsystem im Gemeinderat**, die Umsetzung des Leitbilds kontinuierlich zu überwachen und bei Bedarf frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Die Verwaltung und der Gemeinderat von Ottersweier setzen ein Managementsystem mit ganzheitlichem Ansatz ein. So gelingt beispielsweise eine verbesserte Haushaltsplanung (Effizienzsteigerung) und eine klare Orientierung von Entscheidungen (via Ampelsystem) an den gemeindlichen Zielen.



Klimaschutz ist in Ottersweier eine **Gemeinschaftsaufgabe**, die Bürgerschaft wird regelmäßig eingebunden und befragt – etwa zu Akzeptanz und Bedarf für Photovoltaik oder Windenergie. Beispielhafte Projekte:

- erste Gemeinde im Landkreis mit PV-Anlagen
- Nahwärmeprojekt „Dorfheizung“, unterstützt durch Bundesfördermittel.
- Ökoregion Ottersweier – eine Initiative, die Repair-Cafés, Nähstudios, Kleidertauschbörsen und ehrenamtliche PV-Botschafter umfasst.

Ottersweier bedient sich implizit der drei zentralen Elemente im „3-P-Modell“:

- 1) Besonders intensiv werden interne Prozesse weiterentwickelt – beispielsweise mit digitalen Tools zur Effizienzsteigerung von Veraltungsabläu-

fen (Entlastung und Transparenz als wichtige Kriterien) und innovativen Ansätzen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung. Gleiches gilt für Anreize nach außen für ein Engagement, aber auch ein Branding der Kommune – mit dem Ansatz „Ottersweier lohnt sich“, der gemeinsam (auch finanziell) von Verwaltung, Politik und Wirtschaft entwickelt wurde und derzeit fortentwickelt wird.

- 2) Auch klare Prinzipien wurden frühzeitig definiert, u.a. mit dem Fokus auf dezentrale Energieversorgungssystem („Dorfheizung“, PV-Anlagen).
- 3) Explizit wird auch auf der Ebene der Priorisierung stark gearbeitet – allein schon durch ein Managementsystem für die Haushaltsplanung und auch kontinuierliche Transparenz bei der Zielüberwachung.

Zentrale Erkenntnisse für andere Kommunen:

- **Mitarbeiterbindung beginnt mit einer wertschätzenden Integration:** Ein durchdachtes Onboarding mit Buddy-System erleichtert neuen Mitarbeitenden den Einstieg.
- **Strategische Planung schafft Verbindlichkeit und Klarheit:** Management Softwares helfen Kommunen, langfristige Ziele klar zu definieren, ihre Fortschritte systematisch zu überwachen und Anpassungen rechtzeitig vorzunehmen.
- **Nachhaltigkeit braucht Akzeptanz und aktive Beteiligung:** Bürgerbefragungen und Engagement in Projekten zeigen: Maßnahmen sind erfolgreicher, wenn sie gemeinsam mit der Bevölkerung entwickelt und umgesetzt werden.

Ottersweier zeigt eindrucksvoll, wie durch innovative Personalstrategien, strategische Planung und engagierten Klimaschutz eine zukunfts-feste Kommunalentwicklung effektiv gestaltet werden kann.

Schönau an der Brend: Mit Engagement und Sichtbarkeit zum Erfolg – wie eine kleine Gemeinde Großes bewegt

Kleine Gemeinde, große Wirkung: Schönau an der Brend (knapp 1.200 Einwohner, Bayern) im unterfränkischen Landkreis Rhön-Grabfeld zeigt, wie durch **persönliches Engagement, kluge Priorisierung und konsequente Begleitung** nachhaltige Entwicklungen entstehen. Die Bearbeitung zentraler Herausforderungen liegt in Schönau an der Brend in Chefinnen-Hand:

Die Bürgermeisterin treibt zentrale Projekte Schritt für Schritt voran und sorgt für Sichtbarkeit von Erfolgen, um einen positiven Kreislauf aus Wahrnehmung, Wertschätzung und weiterem Fortschritt zu erzeugen.



Innenentwicklung: Mit einem Ort ist es wie mit einem Apfel. Sobald der Wurm drinnen ist, fault er und geht kaputt. Damit unsere Ortschaften auch zukünftig kernig und saftig bleiben und keine faulen Stellen bekommen, ist es ganz wichtig, dass immer alle Häuser im Ort bewohnt sind und wenn sie kaputt gehen, repariert werden. Denn genauso wie ein gesunder, vollwertiger Apfel braucht auch ein Ort ein intaktes „Kerngehäuse“.

Statt neue Baugebiete auszuweisen, setzt Schönau an der Brend auf Innenentwicklungspotenziale. Doch Innenentwicklung gelingt nicht von selbst – sie braucht persönliche Ansprache und kontinuierliche Begleitung. Die Rolle als **Innenentwicklungslotsin** übernimmt die Bürgermeisterin persönlich: In Zusammenarbeit mit der Kreuzbergallianz – ein Zusammenschluss aus vier Gemeinden u.a. mit dem Ziel einer aktiven Innenentwicklung – identifiziert sie zunächst leerstehende oder sanierungsbedürftige Immobilien. Durch direkte Ansprache der Eigentümer schafft sie Bewusstsein für die Bedeutung der Innenentwicklung und motiviert zur Mitwirkung. Die Gemeinde bietet dabei Anreize (beispielsweise Fördermittelberatung), gleichzeitig wird erwartet, dass Eigentümer sich aktiv beteiligen. Durch die kontinuierliche Begleitung der Projekte und das Aufzeigen erfolgreicher Sanierungen entsteht ein Vorbildcharakter, der weitere Eigentümer zur Teilnahme motiviert. Der Schlüssel: Zuhören, Lösungen finden, unterstützen.

Bürokratieabbau: Um das Engagement der Vereine zu unterstützen, übernimmt die Gemeinde administrative Aufgaben. Im Gegenzug bringen sich die Vereine aktiv in die Gemeindearbeit ein.

5.2 Einordnung

Zudem setzt die Gemeinde auf das Prinzip „[Starke Vereine, starke Gemeinde – Bürokratieabbau als Win-Win-Modell](#)“. Um das Engagement der Vereine zu unterstützen, übernimmt die Gemeinde administrative Aufgaben und entlastet die Ehrenamtlichen von bürokratischem Aufwand. Im Gegenzug bringen sich die Vereine aktiv in die Gemeindearbeit ein, etwa durch Veranstaltungen oder ehrenamtliche Unterstützung bei Projekten. Diese gegenseitige Unterstützung stärkt das Gemeinschaftsgefühl und fördert die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger.

Mit diesen Ansätzen entspricht auch Schönauf an der Brend vielen Elementen des „3-P-Modells“, an dem sich andere Kommunen orientieren können:

- 1) Beispielgebend werden in Schönauf an der Brend neue Prozesse der Zusammenarbeit etabliert. So bringen sich Vereine in die Kommunalentwicklung ein, im Gegenzug erhalten Sie besondere administrative Entlastung – ein starker Anreiz.
- 2) Innenentwicklung als ein handlungsleitendes Prinzip wird kommunal und interkommunal forciert.
- 3) Auf der Ebene der Priorisierung werden v.a. flächenschonende aber auch haushalterisch tragfähige Maßnahmen forciert.

Zentrale Erkenntnisse für andere Kommunen:

- [Schrittweises Vorgehen und Priorisierung](#): Wer Schritt für Schritt vorgeht, kann auch mit begrenzten Ressourcen viel erreichen.
- [Direkte Problemlösung durch persönliches Engagement](#): Durch direkte Ansprache und kontinuierliche Begleitung können Herausforderungen effektiv gemeistert werden.
- [Wechselwirkung von Erfolg, Wertschätzung und Wahrnehmung](#): Erfolg muss sichtbar gemacht werden. Nur was wahrgenommen wird, wird auch wertgeschätzt – und schafft Anreize für Nachahmer.

Schönauf an der Brend beweist, dass eine zukunftsfeste Entwicklung auch in kleinen Gemeinden gelingt – wenn man [direkt an die Probleme geht](#), Entwicklungen [konsequent begleitet](#) und [Erfolge sichtbar](#) macht.

Die Herausforderungen der Kommunalentwicklung sind komplexer denn je. Mit dem „3-P-Modell“ wird für ein Anwendungsmodell geworben, welches eine zukunftsfeste und effektive Kommunalentwicklung ermöglicht. Doch wie bewerten Fachleute aus Wissenschaft, Praxis und Beratung die Zukunftsfähigkeit dieses Ansatzes? Welche Berührungspunkte haben sie mit diesem Thema?

Eine Besonderheit zum Abschluss: In prägnanten Kommentaren reflektieren Mitarbeitende der imakomm AKADEMIE sowie Teilnehmende der Expertengruppe über die Relevanz des Themas für Kommunen, bewerten die diskutierten Ansätze und ordnen spannende Ergebnisse ein.

„Mit dem angebotenen 3-P-Modell – Prozesse, Prinzipien, Priorisierung – gelingt es dem Verfasserteam, ein überzeugendes Gerüst für die kommunalen Entscheidungen zu präsentieren. Die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells in den Kommunen wird aber entscheidend von der politischen Zustimmung abhängen, die aufgrund der aktuellen politischen Lage nicht mehr so gewiss scheint, wie noch vor wenigen Jahren. Aus meinen Erfahrungen mit der Planung und Vermittlung nachhaltiger Projekte möchte ich zwei (plus eine) Aussagen der Studie aufgreifen und verstärken:

Prozesse: Die Etablierung der Nachhaltigkeitsziele in der verwaltungsinternen Abstimmung und im öffentlichen Dialog birgt das Risiko einer Formalisierung der Belange und einer „Erstarrung“ der Entscheidungsprozesse. Die Entlastung der Verfahren ist ein unverzichtbarer Schritt, um Nachhaltigkeit und Resilienz erfolgreich voranzubringen. Einerseits könnte durch ein Set konsensfähiger Standards der Erörterungsbedarf wesentlich reduziert werden. Andererseits könnte die notwendige Expertise von Ämtern und Fachbehörden durch die „Abwägung im direkten Diskurs“ effizienter eingebracht werden. Die Versammlung am runden Tisch – noch besser am Ort des Geschehens selbst – wirkt nach meiner Erfahrung geradezu Wunder.

Prinzipien: Die Orientierung an Kreislaufwirtschaft, Umbaukultur und Multifunktionalität ist gut begründet und klar in den Leitlinien verankert. Da die hierfür erforderlichen Maßnahmen in jüngster Zeit mehr und mehr als wirtschaftliche Bedrohung missverstanden werden, muss die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung wieder verstärkt ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden. Zusätzlich zu kommunalen Public Awareness Kampagnen braucht es Konzepte, die Mehrwert für die einzelnen Haushalte, die Nachbarschaften und die Stadtgesellschaft überzeugend vermitteln. So zum Beispiel, wenn mit Smart Grids intelligente Lösungen für eine sichere, wirtschaftliche

und umweltverträgliche Energieversorgung aufgezeigt werden oder innovative Wärmekonzepte mit kalter Nahwärme installiert werden. Auch die Resilienz gegen Hochwasser kann zur Erhöhung der Lebensqualität jedes einzelnen beitragen, wie zum Beispiel in Antwerpen, wo die sich die neue Eindeichung der Schelde als Uferpark präsentiert.

Priorisierung: Gelingt es Kommunen, die im Modell angeregte Balance von Dringlichkeit, Reichweite und langfristigen Wirkungen transparent zu vermitteln, wird sich das positiv auf Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft in der Stadtgesellschaft auswirken. Damit wachsen die Chancen, das Thema Nachhaltigkeit aus der Sackgasse der lähmenden Verzichts- und Bevormundungsdebatte zu befreien. Ein Zusammenspiel zwischen kurzfristig dringlichen Maßnahmen und langfristig angelegten Konzepten hat synergetisches Potential: So könnte zum Beispiel die Resilienz gegen Starkregen und Hitzeperioden seitens der Kommune zeitnah in Angriff genommen werden, während sie parallel bürgerschaftliche Initiativen zu mehr Nachhaltigkeit vor der eigenen Haustür fördert. Gezielte Risikominderung in Verbindung mit der Stärkung bürgerschaftlicher Mitwirkung wäre eine sehr tragfähige Säule nachhaltiger Kommunalpolitik.“

Prof. em. Dr. Franz Pesch
pp a | s architektur stadtplanung

„Ein professionelles Projektmanagement ist entscheidend für eine zukunftsweisende (Innen)Stadtentwicklung. Angesichts von 14–15% Leerstand in den Innenstädten bundesweit sind gute Ansätze gefragt, um die notwendigen (Um)Bauprozesse in den Städten und Gemeinden voranzutreiben. Der ZIA begrüßt deshalb den gewählten Ansatz der imakomm-Studie „Zukunftsfeste, effektive Kommunalentwicklung“, der Prozesse, Prinzipien und Priorisierung in den Mittelpunkt stellt und damit die Bausteine für ein professionelles Projektmanagement liefert.

Effektive Kommunalentwicklung erfordert klare Prioritäten. Dabei ist die enge Abstimmung zwischen privaten Investoren und öffentlichen Entscheidungsträgern besonders wichtig, um Synergien zu schaffen und nachhaltige Stadtstrukturen zu etablieren. Digitale Verwaltungsprozesse bilden die Grundlage für schnelle, neue Quartiersentwicklungen. Aus Sicht des ZIA fördert eine durchdachte Kommunalentwicklung wirtschaftliche Stabilität, Investitionssicherheit und trägt zu lebenswerten, zukunftssicheren Stadtquartieren bei.“

Tine Fuchs
Abteilungsleiterin Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen
Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA) e.V.

„Überspitzt gesagt bedeutet zukunfts-feste und effektive Entwicklung für mich, gemeinsam gewappnet zu sein für alle Herausforderungen, die auf uns zukommen. Hört sich erst mal esoterisch an, aber: Zukunfts-fest – auf Herausforderungen vorbereitet sein, um flexibel reagieren zu können. Effektiv - verschiedene Akteure und Fachbereiche arbeiten aktiv zusammen, um nachhaltige und tragfähige Lösungen zu schaffen.

Auf unsere Städte bezogen: Klimawandel, Flächenmangel, Migration, soziale Ungleichheit und, und, und – die vergangenen Jahre haben deutlich gemacht, wie stark Krisen ineinandergreifen und sich als Multiplikatoren verstärken. Ein Beispiel: Hochwasser in Deutschland – der Klimawandel führt zu extremen Wetterereignissen, Städte werden überflutet, Bürger verlieren ihr Hab und Gut, und Infrastrukturen werden zerstört. Wenn Herausforderungen sich wechselseitig beeinflussen, kann die Antwort nur sein, vorausschauend zu handeln und verschiedenste Bereiche proaktiv auf die Zukunft vorzubereiten. Aktiv vernetzen – gemeinsame Lösungen – proaktiv handeln!

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine kleine Stadt in Süddeutschland entscheidet sich ohne Notwendigkeit für die Beauftragung einer Innen-stadtstrategie – gut, weil proaktiv. Doch die frühzeitige Einbindung derjenigen, die in der Innenstadt leben und arbeiten, fehlte. Entspre-chend gab es keine interdisziplinäre Zusammenarbeit, um eine nach-haltige Entwicklung sicherzustellen. Die Ortsmitte ist aber mehr als nur Wirtschaftsfläche für Einzelhandel, Dienstleistungen und Gastro-nomie – sie ist ein sozialer Treffpunkt, soll klimaresilient gestaltet werden und gleichzeitig Geschäftsraum sein.

Zukunfts-feste und effektive Entwicklung heißt hier also: frühzeitige Beteiligung, nachhaltige Gestaltung und sektorübergreifende Zusam-menarbeit.“

Annika Dreßler
Mitarbeiterin mit Fokus Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung, Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen, Marktforschung imakomm AKADEMIE

„Knapper werdende personelle wie finanzielle Ressourcen werden die Bedeutung einer zukunfts-festen, effektiven Kommunalentwicklung künftig weiter zunehmen lassen. Im speziellen Kontext der Vermark-tung von Standorten – von der gesamtstädtischen Ebene bis hinein in einzelne Quartiere – wird es dabei mehr und mehr darauf ankommen, private Akteure mit zu involvieren und diese als (authentische) Multi-plikatoren zu gewinnen. Erfolgsversprechend wird dies v.a. dann, wenn die Barrieren der Partizipation möglichst niedrig sind, konkrete Ergebnisse im Sinne von Erfolgen unmittelbar sichtbar werden und der Prozess der Beteiligung insgesamt so unbürokratisch wie möglich gestaltet ist.

Ein positiver Use-Case, an dessen Entstehung die imakomm beteiligt war, ist der Ettlinger Verfügungsfonds: Hierbei können private Akteure (Vereine, Unternehmen, Bürger) zur Umsetzung von innenstadtbeleben-den Maßnahmen beim Citymanagement der Stadt Ettlingen einen finanziellen Zuschuss (Zuschussquote: 100%) beantragen. Hierfür ge-nügen einige wenige Angaben zum geplanten Vorhaben und, im Falle der Bewilligung, eine Einreichung der Rechnungsbelege samt Fotos vom Ergebnis der Umsetzung. Die Tatsache, dass im Jahr 2024 alle verfügbaren Mittel abgerufen wurden, unterstreicht die Akzeptanz der Maßnahme eindrucksvoll. Weitere Infos können unter www.ettlingen.de/verfuegungsfonds abgerufen werden.“

Dr. Christian Eckert
Schwerpunktleiter des Bereichs Marketing für Standorte
imakomm AKADEMIE

„Nachhaltige Kommunalentwicklung ist ein langwieriger und oft sehr zäher Prozess. Das gilt umso mehr, wenn es nicht um neue Straßen, Häuser und Quartiere, sondern um den notwendigen Umbau unserer bereits gebauten Umwelt geht. Gleichzeitig werden die Aufgaben eher mehr und drängender: Klimaschutz, Anpassung an die Folgen des Klimawandels, wirtschaftlicher Strukturwandel, soziale Fragen, demo-graphischer Wandel – es gibt viele Facetten, die zu berücksichtigen sind. Dem entgegen stehen vielfältige und teilweise widersprüchliche Konzepte, Strategien und Regelwerke, organisatorische Strukturen und eingefahrene Prozesse, die es schwer bis unmöglich machen, dies alles unter einen Hut zu bringen. Wie also können Prozesse beschleu-nigt werden und dabei gleichzeitig bessere Lösungen erzielt werden? Das „3-P-Modell“ wurde entwickelt, um Kommunen zu unterstützen, diese Frage anzugehen.“

Anja Bierwirth
Leiterin Forschungsbereich Stadtwandel
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

„Im Rahmen einer ganzheitlichen Innenstadttransformation des Schwerpunkts moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung können durch gezielte Potenzial- und objektbezogene Nutzungsana-lysen in enger Abstimmung mit Kommunen und Planern sowie Archi-tekten maßgeschneiderte Lösungen für eine nachhaltige und zu-kunfts-fähige Entwicklung auch abseits von Neubauten ermöglicht werden. Ein Beispiel:

Das Schachenmayr-Areal in Salach, ein historisch bedeutsames Ge-lände mit mehreren denkmalgeschützten Fabrikgebäuden, befindet sich derzeit in der Planungsphase für eine umfassende Neuentwick-lung. Die ehemalige Textilfabrik, bekannt für ihre hochwertigen Strick-garne und Wolle, bietet nun die Möglichkeit, ein neues, lebendiges Quartier zu schaffen.

Die Gemeinde Salach hat das Schachenmayr-Areal erfolgreich als Projekt bei der Internationalen Bauausstellung (IBA'27) StadtRegion-Stuttgart nominiert. Während das Schachenmayr-Areal für Wohn- und Gewerbeflächen vorgesehen ist, soll auf dem angrenzenden Kraut-länder-Areal ein Gemeinschaftszentrum entstehen. Diese Planungen zielen darauf ab, ein sozial durchmischtes Quartier zu schaffen, das den Bedürfnissen der zukünftigen Bewohner gerecht wird.

Im Rahmen der Planungen hat die imakomm eine detaillierte Poten-zialanalyse durchgeführt, um die bestmöglichen Nutzungsmöglich-keiten zu identifizieren. Dabei wurde ein Abgleich der geplanten Nut-zungen mit der bestehenden Ortsmitte vorgenommen, um Synergien zu fördern und nachteilige Nutzungen zu vermeiden. Auf dieser Grund-lage wurden Nutzungsalternativen entwickelt, die sowohl Wohn- als auch Gewerbeflächen unterschiedlicher Branchen vorsehen und die historische Struktur des Areals aufgreifen. Eine mittelfristige Planung ist notwendig, um das Zusammenspiel zwischen möglichst konkreten Nutzungskonzepten, den erforderlichen baulichen Anpassungen und den Auswirkungen auf den innerstädtischen Raum sowie die Wirt-schaftlichkeit zu gewährleisten.

Dieses Vorgehen unterstreicht die Bedeutung einer zukunfts-festen und effektiven Stadtentwicklung, die bestehende Flächen mit innova-tiven Konzepten belebt. Durch die Integration von Mehrfachnutzungen und Gemeinschaftsnutzungen werden Räume geschaffen, die sowohl die Gemeinschaft fördern, eine vorhandene historische Bausubstanz einer Wiedernutzung zuführen, als auch die Natur im Standortumfeld entlang der Fils bewahren.“

ppa. Matthias Prüller
Schwerpunktleiter des Bereichs Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung
imakomm AKADEMIE

„Für mich bedeutet eine zukunfts-feste und effektive Stadtentwick-lung, dass Verwaltungsprozesse flexibler, transparenter und digitaler gestaltet werden. Bürokratie sollte nicht als Hemmnis, sondern als ermöglichender Faktor für gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt wirken. Besonders in der Fachkräftezuwanderung zeigt sich, dass standardisierte, effiziente und vernetzte Verfahren notwendig sind, um qualifizierte Arbeitskräfte schneller zu integrieren. Die Ver-waltung muss mutiger experimentieren, Prozesse hinterfragen und neue Lösungen testen.

Als Ausländer habe ich selbst erlebt, wie langwierig und komplex bü-rokratische Prozesse sein können. Städte suchen händeringend nach Fachkräften, aber viele bürokratische Hürden verhindern eine schnelle Integration. Es braucht klare Prioritäten, Prozesstransparenz und eine bessere Koordination zwischen Behörden und Unternehmen, um Ver-zögerungen zu vermeiden. Pilotprojekte und digitale Lösungen sollten systematisch getestet und implementiert werden. Angesichts des Fachkräftemangels kann sich Deutschland diese Ineffizienz nicht mehr leisten – eine moderne Verwaltung ist essenziell für Wettbewerbs-fähigkeit und eine nachhaltige Stadtentwicklung.“

Vadym Rybkin, M.Sc.
Mitarbeiter mit Fokus Marktforschung, Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen, Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung
imakomm AKADEMIE

„Die Thematik einer zukunftsfesten und effektiven Entwicklung kommt in den Kommunen nicht nur in Innenstädten zum Tragen, sondern gerade immer deutlicher bei der strategischen Flächenentwicklung von Gewerbegebieten wie auch von Wohngebieten. Die Standortentwicklung kann heute nicht mehr allein durch die Ausweisung neuer Flächen vonstatten gehen. Es besteht die vorrangige Notwendigkeit der immer effizienteren Nutzung und Auslastung im Bestand sowie auch die zukunftsfähige Aufstellung von Gebieten, die mehrheitlich nicht mehr aktuellen Standards entsprechen und damit an Attraktivität verlieren.

Gerade mit Blick auf die Gewerbeflächenentwicklung muss es nicht unbedingt um eine hohe Verdichtung und Versiegelung gehen, sondern zum einen um eine wirkliche Optimierung der Flächennutzung und damit auch um die Umsetzung aller zu Verfügung stehenden planerischen Regelungen um z.B. brachliegende Flächen auch wirklich einer Nutzung zuzuführen oder ein flexibles und nachhaltiges Bauen mit regionalen Kreisläufen zu ermöglichen. Weiterhin ergibt sich auch immer mehr die Notwendigkeit, infrastrukturelle Planungen nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auf Gebietsebene oder sogar für die ganze Kommune gemeinsam umzusetzen. Dazu zählen unter anderem effizientes Parkflächenmanagement durch gemeinsame Parkhäuser, Mobilitätsangebote oder aber auch öffentliche Räume und Versorgungseinrichtungen.

Hierzu müssen nicht nur neue, sondern auch gerade bestehende ältere Gewerbegebiete neu gedacht werden und im Sinne einer Nachhaltigkeit trotz intensiverer Flächennutzung die Durchgrünung erhöht werden, um den Herausforderungen durch Hitze und Starkregenereignisse begegnen zu können und gleichzeitig die Lebensqualität auszubauen (ohne dabei der Innenstadt durch eine Kopie der Nutzungen Konkurrenz zu machen!). Mit der Überalterung von Gebieten ist über Möglichkeiten einer Kreislaufwirtschaft aber auch über einen Funktionswandel nachzudenken, z.B. durch die Schaffung durchmischter Quartiere, die eine Belebung von Gebieten ermöglicht, die ihren aktuellen Lebenszyklus überschritten haben. All diese Schritte machen einen gesamtstädtischen strategischen Plan mit den drei Phasen der vorliegenden Studie auch für die Gebietsentwicklung notwendig, um strategisch zu handeln, alle benötigten Akteure mit einzubinden und gleichzeitig nach Prioritäten zu arbeiten. Dazu ist ein wachsender Bedarf von personellen Ressourcen gegeben sowie aber vor allem eine Zusammenarbeit von kommunalen und privaten Beteiligten wie auch eine Teilung der Investitionen, die sich aber langfristig auszahlen wird.“

Dipl.-Geogr. Julia Bubbel
Schwerpunktleiterin des Bereichs
Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen
imakomm AKADEMIE



Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung
Marketing für Standorte
Kommunalentwicklung und Partizipation
Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

imakomm
AKADEMIE

Kompetenz
Seriosität
Leidenschaft
Frischer Wind

Herausgeber
imakomm AKADEMIE GmbH, Aalen und Stuttgart (imakomm), Ulmer Straße 130, 73431 Aalen
Telefon 07361 52829-0, info@imakomm-akademie.de

Autoren Dr. Saskia Goldberg, imakomm AKADEMIE GmbH | Dr. Peter Markert, imakomm AKADEMIE GmbH | ppa. Matthias Prüller, imakomm AKADEMIE GmbH | Dr. Christian Eckert, imakomm AKADEMIE GmbH | Dipl.-Geog. Julia Bubbel | Annika Dreßler, imakomm AKADEMIE GmbH | Vadym Rybkin, imakomm AKADEMIE GmbH | Prof. em. Dr. Franz Pesch, pp a | s architektur stadtplanung | Anja Bierwirth, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie | Tine Fuchs, Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA) e.V.

Redaktion Dr. Saskai Goldberg, Dr. Peter Markert | **Layout** Michael A. Lenz, Aalen | **Bildquellen** Adobe Stock (Titel, Rücktitel), imakomm (S. 03, 04, 06, 07, 12, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 32, 34, 35, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45), Tourist-Information Bad Schussenried Ingo Rack (S. 46), Gemeinde Langenfeld (S. 47), Gemeinde Ottersweier (S. 48, 49)

Urheberrechtshinweis Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der imakomm. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch auszugsweise, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Downloads und Kopien dieses Beitrags sind nur für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit einzelne Inhalte des Beitrags auf dieser Seite nicht vom Verfasser erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.



imakomm-akademie.de
[xing.com/companies/imakommakademie](https://www.xing.com/companies/imakommakademie)
[facebook.com/imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)
[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)