



LebensWerte Kommune | Ausgabe 1 | 2020

## SDG-orientierte Stadtentwicklung

Warum es für deutsche Städte sinnvoll sein kann, sich an der Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) zu orientieren, und wie die SDGs vor Ort erfolgreich umgesetzt werden können





## Inhalt

1	Einleitung	4
2	Nachhaltige Stadtentwicklung	4
3	Agenda 2030 – Konzepte für Kommunen	6
4	Stand der SDG-Umsetzung in deutschen Kommunen	8
5	Das Beispiel der Stadt Neumünster	11
	Inhalte des ISEK-Berichts	12
	Zuordnung der ISEK-Ziele bzw. der Schlüsselmaßnahmen zu den SDGs	15
	Identifikation der Indikatoren und Sammlung der Daten	16
	Beteiligung von Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit	16
	Planungen zur weiteren Entwicklung des ISEK	17
	Drei Fragen an Professor Harald Heinrichs	18
6	Fazit	20
7	Literatur	20
	Mission	22
	Ausblick	22
	Impressum	23

## 1 Einleitung

Die Stadtentwicklung in Deutschland konzentriert sich immer noch häufig auf den Städtebau und einzelne Großvorhaben, wie z. B. die Sanierung eines ehemaligen Fabrikgeländes, die Neugestaltung der Einkaufszone oder die Erweiterung des Radwegenetzes. Der Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) wiederum fehlt es vielfach noch an der erforderlichen „Bodenhaftung“ – so sind zwar die Nachhaltigkeitsstrategien des Bundes und zahlreicher Länder an den SDGs ausgerichtet, auf kommunaler Ebene sind es aber erst relativ wenige, die die globalen Nachhaltigkeitsziele systematisch in ihrer Arbeit berücksichtigen. Insofern steckt in SDG-orientierter Stadtentwicklung eine doppelte Chance: Einerseits wird das städtische Entwicklungskonzept in ein umfassendes Leitbild der nachhaltigen Entwicklung eingeordnet, andererseits wird die Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele durch ihre Beachtung vor Ort konkret gefördert.

Dieser Beitrag beschäftigt sich zunächst mit den Grundlagen einer nachhaltigen Stadtentwicklung und der allgemeinen Bedeutung der Agenda 2030 für die kommunale Ebene (Kapitel 2). Daraufhin werden die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele und ihre Relevanz für die deutschen Kommunen herausgearbeitet; zudem werden internationale, europäische und nationale Konzepte zur Umsetzung der Agenda 2030 vorgestellt (Kapitel 3). Die Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung des Deutschen Institutes für Urbanistik im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ermöglichen sodann einen ersten Überblick über den aktuellen Stand der SDG-Umsetzung in deutschen Kommunen (Kapitel 4). Es folgt eine ausführliche Darstellung und Analyse am Beispiel der Stadt Neumünster, wie die SDGs praktisch in ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) eingebunden werden können (Kapitel 5). Durch ihre Einbindung in das ISEK werden die SDGs im regelmäßigen Kreislauf des kommunalen Managements berücksichtigt und somit steuerungsrelevant.

Zum Abschluss nimmt Professor Harald Heinrichs von der Leuphana Universität Lüneburg aus wissenschaftlicher Sicht Stellung zu den Fragen der Relevanz der SDGs für die deutschen Kommunen, insbesondere für den Aufgabenbereich der Stadtentwicklung, welche Herausforderungen

vor allem bei der Identifikation und Aufbereitung geeigneter SDG-Indikatoren für Kommunen bestehen und welche Möglichkeiten sensorische und kunstbasierte Ansätze für eine nachhaltige Stadtentwicklung bieten.

## 2 Nachhaltige Stadtentwicklung

Unsere Zeit ist geprägt von Megatrends, wie der Globalisierung, dem demographischen Wandel, der Migration, der Digitalisierung und – nicht zuletzt – dem Klimawandel. Diese weltumspannenden und tief greifenden Entwicklungen machen auch vor den deutschen Städten nicht halt. Nicht nur Städte wie Berlin, Hamburg, München und Köln stehen in einem globalen (Standort-)Wettbewerb. In zahlreichen Städten und Gemeinden im ländlichen Raum nimmt die Bevölkerung ab, in vielen urbanen Zentren nimmt sie dagegen zu. Alle Kommunen müssen die Folgen der Migrationsbewegungen in den letzten Jahren bewältigen und Geflüchtete integrieren. Die Chancen und Risiken der Digitalisierung betreffen die Organisation und das Management der städtischen Verwaltungen ebenso wie die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern. Und der Klimawandel erfordert auch von bzw. in den deutschen Städten einen Beitrag zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Die zentrale Aufgabe der Stadtentwicklung besteht darin, den Rahmen für die zukünftige, inhaltliche und infrastrukturelle Gesamtentwicklung der Stadt zu setzen. Zu den wesentlichen Einzelaufgaben der Stadtentwicklung zählen die Bauleitplanung, die städtebauliche Sanierung, die Planung und Umsetzung thematischer Konzepte (z. B. zur Förderung von Wohnraum, zur Ansiedlung von Gewerbe oder zur Gestaltung von Grünanlagen) sowie der Einsatz von Förderprogrammen (vgl. Umweltbundesamt 2019). Die Stadtentwicklung umfasst dabei nicht nur die (Gesamt-)Stadt, sondern auch die Region und die zahlreichen Verflechtungen mit dem Umland sowie die Stadtteile oder Quartiere. Der Aufgabenbereich der Stadtentwicklung ist freiwilliger Natur; Städte können, müssen aber keine Entwicklungskonzepte erstellen. „Blaupausen“ für die strategische Entwicklung der (deutschen) Städte gibt es jedenfalls nicht; Stadtentwicklungskonzepte müssen individuell an die jeweiligen Ausgangs- und Rahmenbedingungen angepasst werden.

ABBILDUNG 1 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung



Quelle: <https://www.unric.org/de/wirtschaftliche-und-soziale-entwicklung/27848>

| BertelsmannStiftung

Um die oben genannten Megatrends möglichst erfolgreich zu bewältigen, orientieren mehr und mehr Städte in Deutschland ihre strategischen Entwicklungskonzepte am Leitbild der Nachhaltigkeit. Die nachhaltige Stadtentwicklung findet ihre Wurzeln in den „Lokale Agenda“-Prozessen, die nach der Verabschiedung der Agenda 21 für eine nachhaltige Entwicklung im Jahr 1992 durch die Vereinten Nationen entstanden sind (vgl. Borchard 2008: 247–248). Nachhaltige Stadtentwicklungskonzepte zeichnen sich vor allem durch ihre integrierte Gestaltung aus, weshalb häufig – weitgehend synonym – auch von integrierter Stadtentwicklung gesprochen wird. Integriert werden z. B. verschiedene Ziele und Handlungsfelder in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales, verschiedene räumliche Ebenen vom Quartier bis zur Region und verschiedene Akteure in Politik, Verwaltung, Bürgerschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft (vgl. Deutscher Städtetag 2013: 10–11). Nachhaltige oder integrierte Stadtentwicklung ist insofern auch und besonders am Gemeinwohl orientiert: „Für [Stadt-]Planerinnen und Planer ist der Boden die entscheidende Ressource. [...] Nicht nur der sorgfältige Umgang mit Boden, sondern der Ressourcenschutz im Allgemeinen ist in seiner ursprünglichsten Form gemeinwohl-

orientiert. Er sichert die Lebensgrundlage aller Lebewesen. Gemeinwohl ist somit unweigerlich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbunden [...].“ (Schopp 2019: 6).

Im Jahr 2015 hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung verabschiedet (vgl. Vereinte Nationen 2015). Die Agenda 2030 besteht im Wesentlichen aus 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) (siehe Abbildung 1). Die SDGs gelten sowohl für Industrie- als auch für Entwicklungs- und Schwellenländer; sie lösen die Millennium Development Goals (MDGs) ab, die die Generalversammlung der Vereinten Nationen im Jahr 2000 mit Wirkung nur für die Entwicklungs- und Schwellenländer beschlossen hat. Das SDG 11 bezieht sich explizit auf eine nachhaltige Entwicklung von Städten und Gemeinden. Aber auch alle anderen SDGs sind grundsätzlich für die lokale Ebene relevant. Daher soll im Folgenden näher betrachtet werden, welche Bedeutung die Agenda 2030 mit ihren 17 SDGs für eine nachhaltige Stadtentwicklung in Deutschland hat bzw. haben kann.

### 3 Agenda 2030 – Konzepte für Kommunen

Um ihre besondere Bedeutung bei der Umsetzung der Agenda 2030 hervorzuheben, ist den Kommunen mit dem SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ ein eigenes Nachhaltigkeitsziel gewidmet worden. Die einzelnen Unter- bzw. Teilziele des SDG 11 beziehen sich darauf, bis 2030 ...

- den Zugang zu angemessenem, sicherem und bezahlbarem Wohnraum und zur Grundversorgung für alle sicherzustellen,
- den Zugang zu sicheren, bezahlbaren, zugänglichen und nachhaltigen Verkehrssystemen für alle zu ermöglichen,
- die Sicherheit im Straßenverkehr zu verbessern,
- die Verstärkung inklusiver und nachhaltiger zu gestalten,
- die Kapazitäten für eine partizipatorische, integrierte und nachhaltige Siedlungsplanung und -steuerung in allen Ländern zu verstärken,
- die Anstrengungen zum Schutz und zur Wahrung des Weltkultur- und -naturerbes zu verstärken,
- die Zahl der durch Katastrophenschutz bedingten Todesfälle und der davon betroffenen Menschen zu reduzieren,
- die von den Städten ausgehende Umweltbelastung pro Kopf zu senken,
- den allgemeinen Zugang zu sicheren, inklusiven und zugänglichen Grünflächen und öffentlichen Räumen zu gewährleisten,
- durch eine verstärkte nationale und regionale Entwicklungsplanung positive wirtschaftliche, soziale und ökologische Verbindungen zwischen städtischen, stadtnahen und ländlichen Gebieten zu unterstützen,
- die Zahl der Städte und Siedlungen, die integrierte Politiken und Pläne beschließen und umsetzen, wesentlich zu erhöhen und
- ein ganzheitliches Katastrophenrisikomanagement auf allen Ebenen zu entwickeln und umzusetzen.

Das SDG 11 zielt somit einerseits auf die Stärkung der nachhaltigen Stadt- bzw. Regionalentwicklung selbst und andererseits auf die Optimierung verschiedener, typischerweise kommunaler Handlungsfelder ab, wie z. B. Wohnen, Ver- und Entsorgung, Verkehrswesen, Kultur- und Naturschutz, Katastrophenschutz und Grünflächenmanagement.

Neben SDG 11 sind auch alle übrigen 16 SDGs – zumindest teilweise – ebenfalls auf Themen bezogen, die von (deutschen) Kommunen bearbeitet werden:

**SDG 1 „Keine Armut“:** Umsetzung von Sozialschutzmaßnahmen zur Vermeidung und Bekämpfung von Armut;

**SDG 2 „Kein Hunger“:** Gewährleistung einer sicheren und guten Ernährung sowie Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft;

**SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“:** Gewährleistung einer grundlegenden und hochwertigen Gesundheitsversorgung;

**SDG 4 „Hochwertige Bildung“:** Bereitstellung ausreichender Angebote frühkindlicher Erziehung, Betreuung und Vorschulbildung sowie schulischer Bildung;

**SDG 5 „Geschlechtergleichstellung“:** Beendigung der Diskriminierung sowie Förderung der Chancengleichheit von Frauen bzw. Mädchen;

**SDG 6 „Sauberes Wasser und Sanitärversorgung“:** Verbesserung der Wasserqualität und Gewährleistung der Sanitärversorgung;

**SDG 7 „Bezahlbare und saubere Energie“:** Sicherstellung eines allgemeinen Zugangs zu bezahlbaren, verlässlichen und modernen Energiedienstleistungen;

**SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“:** Förderung guter und gut bezahlter Arbeitsplätze sowie wirtschaftlicher Produktivität und Entwicklung;

**SDG 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“:** Unterstützung von Forschung, Entwicklung und Innovation, Förderung der wirtschaftlichen Infrastruktur und Erweiterung des Zugangs zur Informations- und Kommunikationstechnologie;

**SDG 10 „Weniger Ungleichheiten“:** Förderung von Inklusion, Integration und Chancengleichheit aller Einwohnerinnen und Einwohner;

**SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“:** Sicherstellung eines angemessenen Wohnraums, einer nachhaltigen Mobilität und einer partizipativen Siedlungsplanung;

**SDG 12 „Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster“:** Förderung von nachhaltigem Konsum, wie z. B. einer nachhaltigen Beschaffung, und von nachhaltiger Produktion, bspw. einem nachhaltigen Einsatz natürlicher Ressourcen;

**SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“:** Umsetzung von (aktiven) Klimaschutzmaßnahmen und (reaktiven) Klimaanpassungsmaßnahmen;

**SDG 14 „Leben unter Wasser“:** Verhütung und Vermeidung von Meeresverschmutzung und Verbesserung der Erhaltung und nachhaltigen Nutzung der Ozeane und ihrer Ressourcen;

**SDG 15 „Leben an Land“:** Förderung von nachhaltiger Waldbewirtschaftung und biologischer Vielfalt;

**SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“:** Förderung der Korruptionsbekämpfung, einer leistungsfähigen Verwaltung sowie einer partizipativen Entscheidungsfindung;

**SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“:** Ausbau der globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung und Bildung öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften.

Die Agenda 2030 mit ihren 17 SDGs bietet demnach einen umfassenden Orientierungsrahmen für die thematische Strukturierung und die inhaltliche Ausrichtung nachhaltiger Stadtentwicklungskonzepte. Um die Bedeutung der Agenda 2030 für eine nachhaltige Stadtentwicklung auf internationaler Ebene weiter zu konkretisieren, wurde die Neue Urbane Agenda (New Urban Agenda) erarbeitet. Die Neue Urbane Agenda ist das Ergebnis der Habitat-III-Kon-

ferenz der Vereinten Nationen zu Wohnen und nachhaltiger Stadtentwicklung und wurde im Jahr 2016 verabschiedet. Konkret heißt es in der Erklärung:

„Die Neue Urbane Agenda ist eine Bekräftigung unseres globalen Engagements für nachhaltige Stadtentwicklung als wesentlicher Schritt zur Verwirklichung einer integrierten und nachhaltigen Entwicklung auf globaler, regionaler, nationaler, subnationaler und lokaler Ebene unter Beteiligung aller relevanten Akteure. Die Umsetzung der Neuen Urbanen Agenda trägt dazu bei, die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung auf integrierte Weise und entsprechend den jeweiligen lokalen Gegebenheiten umzusetzen und die Ziele und Unterziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen, darunter Ziel 11, Städte und menschliche Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten“ (Vereinte Nationen 2016: 7).

In der Neuen Urbanen Agenda werden u. a. Grundsätze beschrieben, die sich an einer sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Stadtentwicklung orientieren. Darüber hinaus verpflichten sich die unterzeichnenden Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen beispielsweise zur Schaffung eines „stützenden Rahmens für die urbanen Steuerungsstrukturen und -prozesse“ (Vereinte Nationen 2016: 29).

Auf europäischer Ebene haben sich die für Stadtentwicklung zuständigen Fachminister der EU-Mitgliedstaaten – ebenfalls im Jahr 2016 – auf eine Urbane Agenda für die EU (Urban Agenda for the EU) verständigt. Mit der Urbanen Agenda für die EU soll ein Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, insbesondere SDG 11 und die globale Neue Urbane Agenda, geleistet werden (vgl. EU Ministers Responsible for Urban Matters 2016: 6). Die Urbane Agenda für die EU ist fokussiert auf drei Säulen der europäischen Politikgestaltung und -umsetzung: bessere Rechtsetzung, bessere Finanzierung und besseres Wissen bzw. besserer Wissensaustausch (vgl. a. a. O.: 5–6). Darüber hinaus rekurriert die Urbane Agenda für die EU auf die Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt, die im Jahr 2007 durch die für Stadtentwicklung zuständigen Fachminister der EU-Mitgliedstaaten erarbeitet wurde.

Die Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt war die zentrale Grundlage für die nationale Stadtentwicklungspolitik in Deutschland: Im Jahr 2007 hatte das damalige Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) – gemeinsam mit der Bauministerkonferenz von Bund und Ländern, dem Deutschen Städtetag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund – begonnen, die nationale Stadtentwicklungspolitik aufzubauen (vgl. BMUB 2016: 26). Ergänzend hierzu wurde 2015 – unter Federführung des damaligen Bundesministeriums für Umwelt, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) – der Interministerielle Arbeitskreis „Nachhaltige Stadtentwicklung in nationaler und internationaler Perspektive“ (IMA Stadt) eingerichtet: Das Ziel des IMA Stadt ist es, vor dem Hintergrund der Agenda 2030 „den Stellenwert der Nachhaltigkeitspolitik auf globaler, europäischer und nationaler Ebene für die aktuelle und zukünftige Stadtentwicklung aufzuzeigen“ (a. a. O.: 29). Der IMA Stadt setzt sich aus vier Arbeitsgruppen zusammen:

- AG I „Umsetzung der SDGs auf kommunaler Ebene, kommunales Nachhaltigkeitsmanagement“;
- AG II „Internationale Urbanisierung“;
- AG III „Forschung und Innovation“;
- AG IV „Smart Cities und nachhaltige Entwicklung“.

Im Jahr 2017 hat der IMA Stadt einen Bericht an den Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung vorgelegt. Im Rahmen des Berichts empfiehlt die AG I des IMA Stadt, eine integrierte Kommunikations- und Aktivierungsstrategie zur Agenda 2030 zu entwickeln und umzusetzen, ein kommunales Monitoringsystem zur Umsetzung der SDGs aufzubauen und eine kohärente Förderstrategie zur nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung als gemeinsames Dach zu erarbeiten (vgl. BMUB 2017: 7–9).

Die Empfehlungen der AG I des IMA Stadt sollen im Rahmen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, d. h. der Strategie der Bundesregierung für eine nachhaltige Entwicklung, und können in Abstimmung mit den vorhandenen Nachhaltigkeitsstrategien der Länder und nicht zuletzt der Kommunen erfolgen. Im nächsten Kapitel wird nun der Frage nachgegangen, wie es aktuell um die Bekanntheit der SDGs, die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene und die Herausforderungen für eine weitere Umsetzung bestellt ist.

## 4 Stand der SDG-Umsetzung in deutschen Kommunen

Im September und Oktober 2018 hat das Deutsche Institut für Urbanistik im Auftrag der Bertelsmann Stiftung eine Befragung aller Städte und Gemeinden über 5.000 Einwohner sowie aller Landkreise in Deutschland zur Nachhaltigkeit in Kommunen durchgeführt (vgl. Roose 2018). Insgesamt wurden 3.222 Verwaltungschefs angeschrieben; 388 bzw. 12 Prozent haben sich an der Befragung beteiligt.

Auf die Frage, ob ihnen die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den darin enthaltenen 17 SDGs bekannt sei, antworteten 17 Prozent der Verwaltungschefs, sie hätten sich schon genauer damit befasst, 54 Prozent gaben an, von den globalen Nachhaltigkeitszielen schon gehört zu haben, sie aber nicht im Detail zu kennen, und 29 Prozent sagten, sie hätten noch nicht davon gehört (siehe Abbildung 2). Mehr als 70 Prozent der Verwaltungschefs ist die Agenda 2030 mit den SDGs also bekannt, den meisten allerdings nur grob. Darüber hinaus kann gesagt werden, dass der Bekanntheitsgrad der globalen Nachhaltigkeitsziele mit der Größe der Kommune zunimmt: Von den Verwaltungschefs der Städte oder Gemeinden zwischen 5.000 und 10.000 Einwohnern gaben nur 9 Prozent an, sich mit der Agenda 2030 bzw. den SDGs gut auszukennen, von den Verwaltungschefs der Großstädte ab 100.000 Einwohner sagten dies immerhin 63 Prozent.

Des Weiteren wurden die Verwaltungschefs gefragt, ob es in ihrer Kommune – über Einzelprojekte und themenbezogene Masterpläne hinaus – ein übergreifendes Leitbild für nachhaltige Entwicklung gäbe. Ein Viertel der Verwaltungschefs antwortete, dass ein solches Nachhaltigkeitsleitbild in ihrer Kommune bereits vorhanden wäre (siehe Abbildung 3). In einem weiteren Fünftel der Kommunen sei die Erarbeitung eines übergreifenden Leitbildes für nachhaltige Entwicklung fest geplant. Wiederum zeigt sich dabei eine Abhängigkeit von der Größe der Kommune: Die Verwaltungschefs der Städte und Gemeinden zwischen 5.000 und 10.000 Einwohnern gaben nur zu 16 Prozent an, dass es bei ihnen schon ein Nachhaltigkeitsleitbild gäbe, von den Verwaltungschefs der Großstädte ab 100.000 Einwohner sagten dies mit 56 Prozent mehr als die Hälfte.

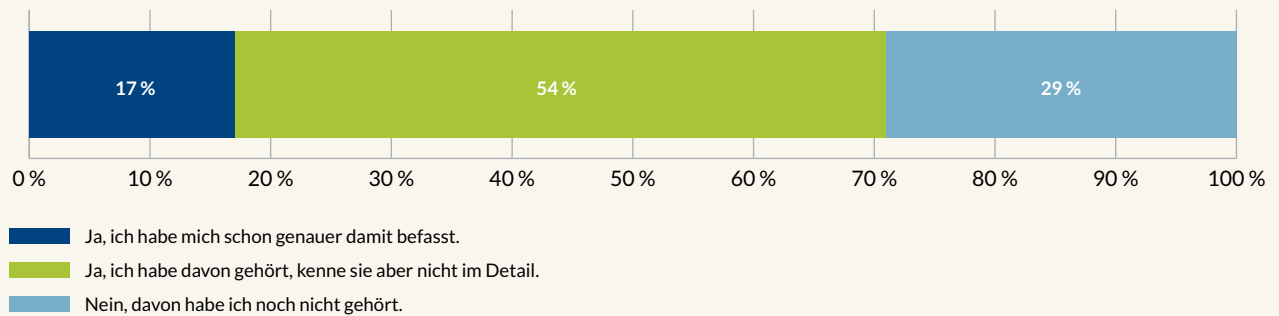
Bei der Umsetzung des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements zeigt sich ein Schwerpunkt auf der Umsetzung



**ABBILDUNG 2 Bekanntheit der Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals**

Viele Verwaltungschefs kennen die SDGs, die meisten allerdings nur grob

Frage: „Ist Ihnen persönlich die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den darin enthaltenen globalen Zielen (17 „Sustainable Development Goals“/SDGs) bekannt?“



Basis: Difu-Verwaltungschef/-innen-Befragung Nachhaltigkeit in Kommunen, N = 379 (2018).

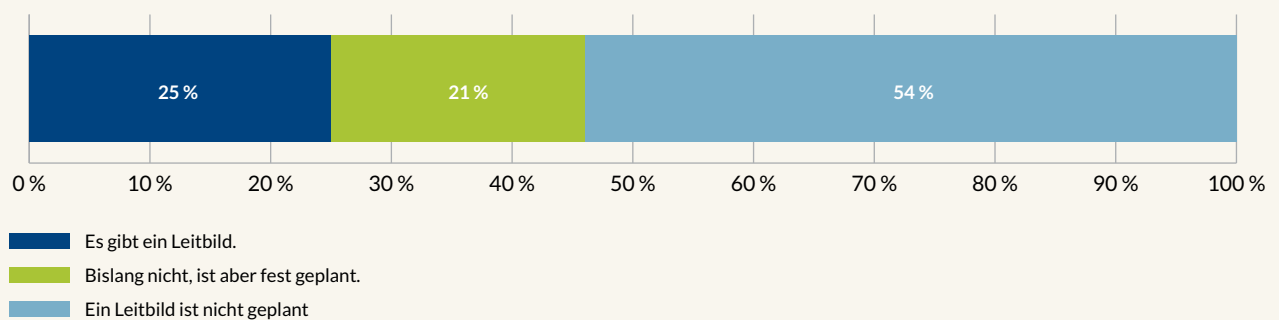
Quelle: Roose 2018: Monitor Nachhaltige Kommune – Bericht 2018

| BertelsmannStiftung

**ABBILDUNG 3 Nachhaltigkeitsleitbilder in Kommunen**

Nur in einem Viertel der Kommunen existiert bereits ein Leitbild für nachhaltige Entwicklung, in einem weiteren Fünftel ist es aber fest geplant

Frage: „Gibt es – über Einzelprojekte und themenbezogene Masterpläne hinaus – ein übergreifendes Leitbild für nachhaltige Entwicklung in Ihrer Kommune?“



Basis: Difu-Verwaltungschef/-innen-Befragung Nachhaltigkeit in Kommunen, N = 336 (2018).

Quelle: Roose 2018: Monitor Nachhaltige Kommune – Bericht 2018

| BertelsmannStiftung

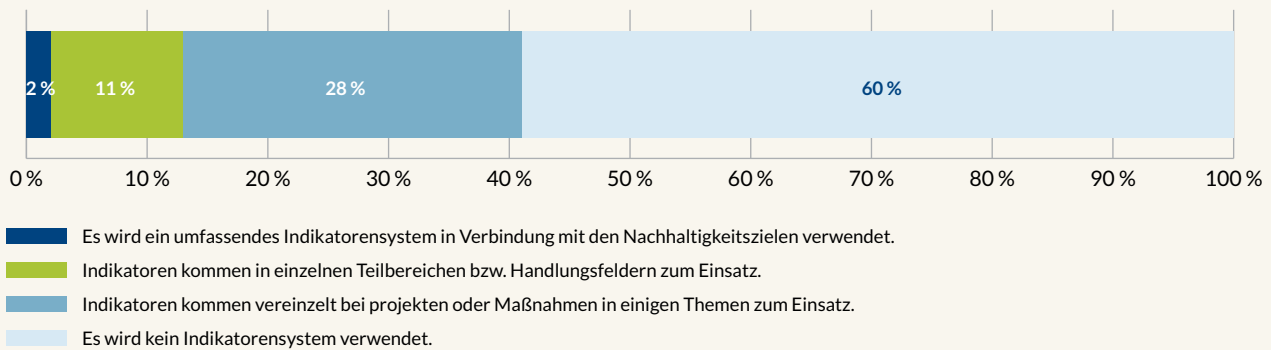
einzelner Maßnahmen oder Projekte. Die Entwicklung von Zielen und deren Messung mithilfe geeigneter Indikatoren ist demgegenüber deutlich weniger weit entwickelt (siehe Abbildung 4). So sagten nur 2 Prozent der befragten Verwaltungschefs, dass in ihrer Kommune bereits ein umfassen-

des Indikatorensystem zum Einsatz käme, 11 Prozent gaben an, dass Indikatoren in einzelnen Teilbereichen bzw. Handlungsfeldern verwendet würden, und weitere 28 Prozent arbeiten mit Indikatoren bei einzelnen Projekten oder Maßnahmen. In mehr als der Hälfte der befragten Kommunen

ABBILDUNG 4 **Verwendung von Indikatorensystemen zur Nachhaltigkeitsmessung**

Indikatoren zur Messung von Nachhaltigkeit werden nur sehr sporadisch eingesetzt

Frage: „Kommen derzeit in Ihrer Kommune Indikatoren zum Einsatz, um den Stand der nachhaltigen Entwicklung oder die Wirkung von Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung zu messen?“



Basis: Difu-Verwaltungschef/-innen-Befragung Nachhaltigkeit in Kommunen, N = 344 (2018).

Quelle: Roose 2018: Monitor Nachhaltige Kommune – Bericht 2018

BertelsmannStiftung

(60 Prozent) liegen hingegen keine Indikatorensysteme zur Nachhaltigkeitsmessung vor.

Um die Umsetzung der Agenda 2030 bzw. der SDGs zu fördern, hat der Deutsche Städtetag seinen Mitgliedsstädten – gemeinsam mit dem Rat der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion – die Musterresolution „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ zur Verfügung gestellt.<sup>1</sup> Das Netzwerk der inzwischen mehr als 120 Kommunen, die die Musterresolution unterzeichnet haben, wird durch die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global unterstützt.<sup>2</sup>

Die SKEW hat darüber hinaus mehrere Länderprojekte „Global Nachhaltige Kommune“ (GNK) initiiert, in denen jeweils ausgewählte Modellkommunen bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Hinblick auf die

Agenda 2030 bzw. die SDGs unterstützt werden. Derzeit werden GNK-Projekte in Niedersachsen, in Nordrhein-Westfalen, im Saarland, in Schleswig-Holstein sowie in Thüringen durchgeführt.<sup>3</sup>

Die Bertelsmann Stiftung hat – gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, dem Deutschen Landkreistag, dem Deutschen Städtetag, dem Deutschen Städte- und Gemeindebund und der SKEW – Indikatoren zur Abbildung der SDGs in deutschen Kommunen entwickelt und, soweit möglich, entsprechende Daten bereitgestellt.<sup>4</sup> Die Weiterentwicklung der SDG-Indikatoren wird durch die SKEW von Engagement Global mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert.

1 Nähere Informationen zur Musterresolution des Deutschen Städtetages und des Rates der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion können hier abgerufen werden: <http://www.staedtetag.de/fachinformationen/staedtetag/075357/index.html>.

2 Nähere Informationen zu den Unterstützungsangeboten der SKEW sowie eine Landkarte der „Zeichnungskommunen“ bzw. des „Clubs der Agenda 2030 Kommunen“ sind hier erhältlich: <https://skew.engagement-global.de/musterresolution-agenda-2030.html>.

3 Nähere Informationen zu den GNK-Projekten der SKEW sowie den beteiligten Modellkommunen finden sich unter folgendem Link: <https://skew.engagement-global.de/kommunale-nachhaltigkeitsstrategien.html>.

4 Nähere Informationen zur Entwicklung der SDG-Indikatoren können auf der Projektseite der Bertelsmann Stiftung (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/monitor-nachhaltige-kommune/projektnachrichten/sdg-indikatoren-fuer-kommunen/>), die bereitgestellten Daten auf dem SDG-Portal für Kommunen (<https://sdg-portal.de/>) sowie dem Wegweiser Kommune (<https://www.wegweiser-kommune.de/>) abgerufen werden.

Die Stadt Neumünster hat die Musterresolution des Deutschen Städtetages und des Rates der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion zur Agenda 2030 bzw. den SDGs unterzeichnet. Darüber hinaus hat die Stadt Neumünster in ihrem jährlichen Stadtentwicklungsbericht ab 2018 einen expliziten Bezug zu den globalen Nachhaltigkeitszielen hergestellt. Im Folgenden soll daher exemplarisch dargestellt werden, wie eine SDG-orientierte Stadtentwicklung vor Ort gestaltet werden kann.

## 5 Das Beispiel der Stadt Neumünster

Die Stadt Neumünster verfügt über eine mehr als zehnjährige Erfahrung im Bereich der integrierten Stadtentwicklung. Darüber hinaus hat die Stadt Neumünster die Resolution des Deutschen Städtetages zur Umsetzung der Agenda 2030 mit den SDGs unterzeichnet und zählt somit zu den Vorreitern der SDG-Umsetzung auf kommunaler Ebene. Im Folgenden werden die besonderen Erfahrungen der Stadt Neumünster bei der Verknüpfung der SDGs mit der integrierten Stadtentwicklung vorgestellt.

Im Jahr 2006 hat die Stadt Neumünster erstmals ein integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) aufgestellt. Dabei handelte es sich um ein klassisches planerisches Konzeptpapier mit Handlungsfeldern, thematischen Karten und einer Projektliste mit kurz-, mittel- und langfristigen Zeitzielen für deren Umsetzung. Das Konzeptpapier wurde mit externer Unterstützung in einem partizipativen Prozess erarbeitet, der jedoch mit dessen Fertigstellung zunächst endete.

Wenngleich die Stadt mithilfe des ersten ISEK Fördermittel einwerben konnte und es zumindest Teilen der Verwaltung als Bezugsrahmen für die tägliche Arbeit diente, fehlte ihm doch stets die politische Legitimation. Mit dem Ratsbeschluss vom 13.9.2013 zur Fortschreibung des ISEK erfuhr die integrierte Stadtentwicklungsplanung in Neumünster eine Aufwertung. In der Folge wurde aus dem statischen, primär raumplanerisch angelegten Konzeptpapier sukzessive ein dynamischer, alle Aspekte der Daseinsvorsorge umfassender Prozess – ein Werkzeug, das wesentliche steuerungsrelevante Informationen mithilfe der Haushaltsplanung verbindet.

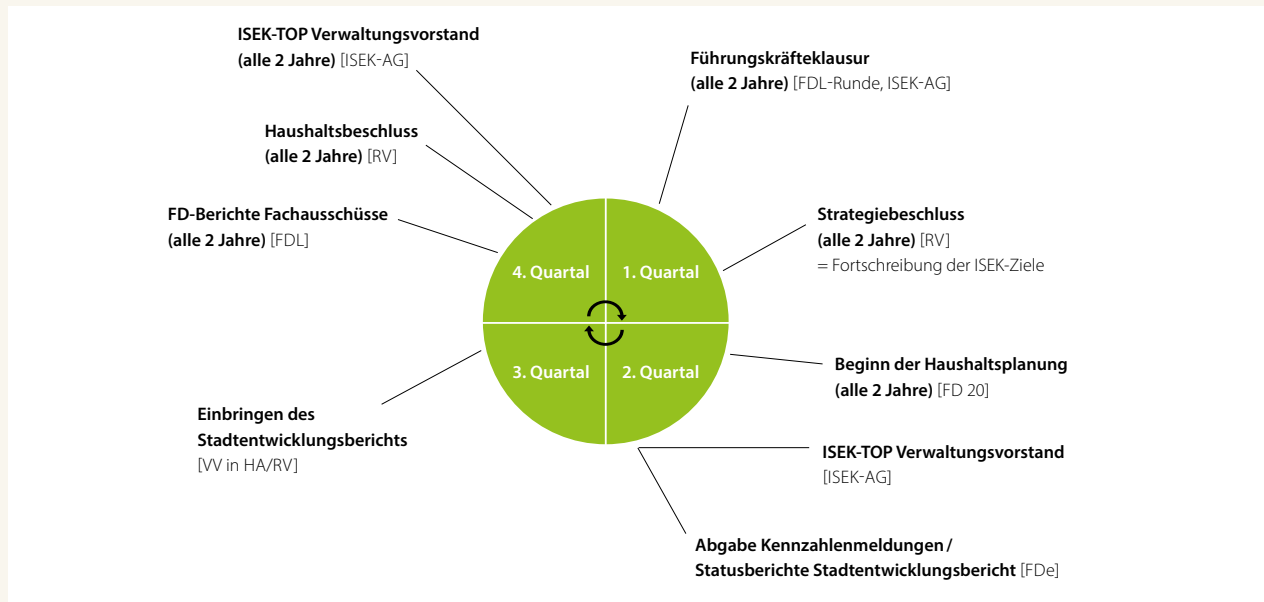
Am 22.11.2016 hat die Ratsversammlung dem Vorschlag der Verwaltung zugestimmt, Stadtentwicklungsziele aus verschiedenen Quellen zusammenzuführen und mithilfe der Strukturvorgabe für den Haushaltsplan (Produktrahmen) zu gliedern. Das auf diese Weise entstandene produktrahmenbezogene Zielsystem wird seit Beschluss des Doppelhaushalts 2019/2020 (Dezember 2018) im Haushaltsplan dokumentiert. Dadurch wird eine Verknüpfung der Ziele mit den Schlüsselmaßnahmen möglich. Eine Fortschreibung des Zielsystems findet nun alle zwei Jahre vor Beginn der Haushaltsplanaufstellung statt (ISEK-Prozessablauf: siehe Abbildung 5).

Die Schlüsselmaßnahmen wurden erstmals im Jahr 2017 im Rahmen eines umfangreichen Beteiligungsverfahrens mit allen Fachressorts der Verwaltung erarbeitet. Grundlage für die Auswahl war zunächst das laufende, bereits mit politischen Beschlüssen hinterlegte Arbeitsprogramm. Inzwischen erfolgt verwaltungsintern nach jeder Sitzungsfolge der politischen Gremien eine Aktualisierung der Schlüsselmaßnahmen (wiederkehrende verwaltungsinterne ISEK-Teilaufgaben: siehe Abbildung 6). Dokumentiert werden diese Veränderungen – nach Fachdiensten – über den monatlich im Intranet veröffentlichten Haushaltsbericht. Auf diese Weise ist der Status sämtlicher Schlüsselmaßnahmen jederzeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung transparent – parallel zu den monatsaktuellen Zahlen bzw. Hochrechnungen für alle Produktbudgets und ihre Unterkonten.

Der jährlich nach der Sommerpause erscheinende Stadtentwicklungsbericht gibt auch Politik und Öffentlichkeit Einblick in diese interne Dokumentation und damit in den Umsetzungsstand der gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie. Als Monitoringinstrument des integrierten Stadtentwicklungsprozesses der Stadt Neumünster soll der Stadtentwicklungsbericht die politische Entscheidungsfindung, insbesondere im Vorfeld der Haushaltsberatungen, unterstützen und inhaltliche Stadtentwicklungsdiskussionen befördern. Auf der Grundlage des Berichts kann über weitere Schritte, insbesondere über die Fortschreibung des Zielsystems, über die Initiierung, Fortführung oder Veränderung der Schlüsselmaßnahmen zur Zielerreichung sowie über den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz entschieden werden. Erfolge und Handlungsbedarfe sowie insbesondere die reine Anzahl bedeutender laufender Arbeitsaufträge werden sichtbar.

ABBILDUNG 5 ISEK-Prozessablauf

(FDL: Fachdienstleitungen; FD: Fachdienste; RV: Ratsversammlung; HA: Hauptausschuss; VV: Verwaltungsvorlage)



Quelle: Stadt Neumünster 2019: 354

| BertelsmannStiftung

Das ISEK der Stadt Neumünster versteht sich also inzwischen als Instrument der Steuerungsunterstützung für Politik und Verwaltung (Verwaltungsvorstand und Fachdienste) zum Zweck einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Es verbindet die strategischen Ziele der Politik mit dem Arbeitsprogramm der Verwaltung und zeigt daraus Schlüsselmaßnahmen zur Zielerreichung auf. Darüber hinaus fördert der ISEK-Prozess die Vernetzung innerhalb der Verwaltung, zwischen Verwaltung und Politik sowie zwischen diesen Akteuren und der Öffentlichkeit. Durch die Dokumentation zielorientierter Schlüsselmaßnahmen im Haushaltsplan werden die für die Umsetzung verantwortlichen Fachdienste und die zugehörigen Budgets erkennbar.

### Inhalte des ISEK-Berichts

Dem ISEK-Bericht vorangestellt sind wesentliche inhaltliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung und Informationen zu Kennzahlenänderungen, abgeschlossenen und laufenden Schlüsselmaßnahmen seit der Veröffentlichung des letzten Berichts.

Der Einleitung (Kapitel 1) folgt die Beschreibung und Visualisierung fachübergreifender Schwerpunkträume der Stadtentwicklung über das Räumliche Leitbild (Kapitel 2).

Herzstück des Berichts ist das Kapitel 3. Darin werden die ISEK-Ziele mit zugeordneten Kennzahlen und ISEK-Schlüsselmaßnahmen produktbereichsbezogen dargestellt. Das Kapitel gliedert sich in sieben Abschnitte, einen zu den gesamtstädtischen Zielen und je einen zu den Zielen der sechs Produktbereiche. Derzeit kommen die am 27.3.2018 von der Ratsversammlung beschlossenen ISEK-Ziele zur Anwendung. Den Abschnitten zu den einzelnen Produktbereichen ist jeweils eine Inhaltsübersicht vorangestellt, die auf einen Blick erkennen lässt, welche Kennzahlen und Schlüsselmaßnahmen den ISEK-Zielen in diesem Abschnitt zugeordnet wurden (Beispiel für ein Kennzahlen-Datenblatt: siehe Abbildung 7).

Die Statusberichte zu den ISEK-Schlüsselmaßnahmen vervollständigen den Stadtentwicklungsbericht auf konkreter Ebene (Beispiel für einen Schlüsselmaßnahmen-Statusbericht: siehe Abbildung 8). Als eine Art „standardi-

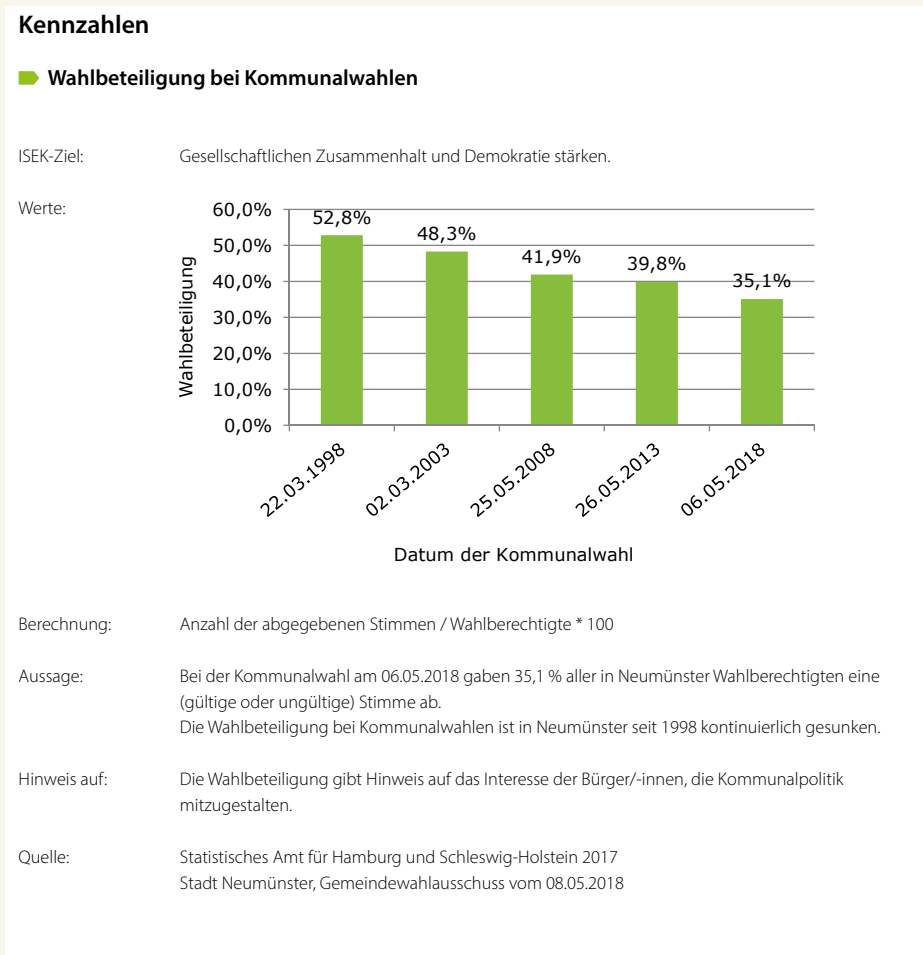
ABBILDUNG 6 Wiederkehrende verwaltungsinterne ISEK-Teilaufgaben

Wiederkehrende verwaltungsinterne ISEK-Teilaufgaben	
<b>Kontinuierlich:</b>	Schlüsselmaßnahmen-Bearbeitung / Eintragen des ISEK-Ziels auf dem Vorlagendeckblatt
<b>Nach jeder Sitzungsfolge:</b>	ISEK-Koordinierung Sachgebiete / Aktualisierung der Schlüsselmaßnahmen aller Fachdienste
<b>Ca. alle 3 Monate:</b>	ISEK-Lenkungsgruppe, ISEK-TOP in der FDL-Runde
<b>Monatlich:</b>	ISEK-Arbeitsgruppe, Erstellung Haushaltsbericht (mit Schlüsselmaßnahmen der Fachdienste, stadtteilweise auswertbar)

Quelle: Stadt Neumünster 2019: 355

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 7 Beispiel für ein Kennzahlen-Datenblatt



Quelle: Stadt Neumünster 2019: 52

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 8 **Beispiel für einen Schlüsselmaßnahmen-Statusbericht**  
(ISEK-Ziel: Gesellschaftlichen Zusammenhalt und Demokratie stärken)

► **Wohn- und Dienstleistungsstandort „Stock-Gelände (Ost)“**  
• **Planung von ca. 200 WE im GWB und einer Nahversorgungseinrichtung**

<b>ISEK-Ziel:</b>	Wohnstandort attraktiv gestalten (Schwerpunkt: Familien)
<b>Stadtteil:</b>	Gartenstadt
<b>Produktbudget:</b>	51101 – Räumliche Planung und Entwicklung
<b>Federführung:</b>	FD 61 – Stadtplanung und Stadtentwicklung
Weitere Beteiligte:	FDe 51, 63, 66
<b>(Ursprungs-)Grundlage:</b>	BP 83, laufendes Verfahren
<b>Jüngste Beschlussfassung:</b>	1108/2013/DS, PUA 07.12.2017
<b>Voraussichtliche Fertigstellung:</b>	2021
<b>Status:</b>	● (In Umsetzung)

**Statusbericht:**

*Kurzbeschreibung der Schlüsselmaßnahme:*

Eine innerstädtische, bisher gewerblich genutzte Fläche wird zu einem hochwertigen urbanen Wohn- und Dienstleistungsstandort entwickelt.

*Zweck / Angestrebte Wirkung:*

Durch die Aufstellung des Bebauungsplanes sollen die planungsrechtlichen Voraussetzungen zur Ansiedlung von Wohnbauten (vordringlich im Geschosswohnungsbau) sowie Dienstleistungs- und Handelsbetrieben ermöglicht werden. Es wird dabei von ca. 200 neuen Wohneinheiten ausgegangen. Dem Bedarf an zusätzlichem innerstädtischem Wohnraum wird Rechnung getragen.

Über die Flächennutzungsplanänderung, die auch den westlich angrenzenden Teil des Stock-Geländes mit den derzeit noch aktiven gewerblichen Nutzungen umfasst, sollen die langfristigen städtebaulichen Entwicklungsperspektiven im Sinne der städtebaulichen Wandlung eines bisherigen Gewerbe-/Industriestandorts in einen Wohn- und Dienstleistungsstandort aufgezeigt werden.

*Ausgangslage:*

Durch Einstellung des Gießereibetriebes „Stock Guss“ im Jahr 2012 und nach der vollständigen Beräumung der dazugehörigen ca. 4 ha großen Betriebsfläche entstand ein innerstädtisches Flächenpotenzial, für das eine zukunftsweisende städtebauliche Neuordnung erforderlich wird.

*Wesentliche Teil-/ Zwischenergebnisse:*

- Frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung am 16. Januar 2019 im STB Gartenstadt,
- Frühzeitige Behördenbeteiligung im März/April 2019.

*Nächste Schritte:*

Öffentliche Auslegung und reguläre Behördenbeteiligung.



Quelle: Stadt Neumünster 2019: 272

| BertelsmannStiftung

sierte Mitteilungsvorlage“ dokumentieren sie jährlich den Umsetzungsstand wesentlicher Maßnahmen, die zur Zielerreichung verfolgt werden.

### Zuordnung der ISEK-Ziele bzw. der Schlüsselmaßnahmen zu den SDGs

Alle Statusberichte enthalten zusätzlich das am ehesten zur Schlüsselmaßnahme passende Symbol eines „Sustainable Development Goal“ (SDG) aus der Agenda 2030 der Vereinten Nationen.

Die Stadt Neumünster hat im November 2016 – nach einem entsprechenden Beschluss der Ratsversammlung – die Resolution des Deutschen Städtetags zur Unterstützung der Agenda 2030 unterzeichnet. Um diese Unterstützungserklärung mit Leben zu füllen und kommunale Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf globale Nachhaltigkeit aufzuzeigen, insbesondere innerhalb der Stadtverwaltung, werden die ISEK-Schlüsselmaßnahmen im Stadtentwicklungsbericht mit den SDGs in Verbindung gebracht. Dabei geht es zunächst um die Verdeutlichung des Zusammenhangs von ISEK-Schlüsselmaßnahmen und globalen Nachhaltigkeitszielen. Eine zielorientierte inhaltliche Ausrichtung der Schlüsselmaßnahmen ist nicht zwangsläufig gegeben, kann jedoch auf der Grundlage der Transparenz überhaupt erst diskutiert werden.

Das Beispiel in Abbildung 8 zeigt die Zuordnung der Schlüsselmaßnahme „Wohn- und Dienstleistungsstandort ‚Stock-Gelände (Ost)‘“ zu SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“. Inhaltlich ist die exemplarisch ausgewählte Schlüsselmaßnahme auf die Entwicklung einer innerstädtischen, bisher gewerblich genutzten Fläche zu einem hochwertigen urbanen Wohn- und Dienstleistungsstandort bezogen. Insofern kann mithilfe dieser Maßnahme u. a. ein Beitrag zu SDG 11.1 geleistet werden, welches vor allem auf die Sicherstellung eines angemessenen Wohnraums bezogen ist. Durch die eingeplante, frühzeitige Beteiligung der Öffentlichkeit kann des Weiteren zu SDG 11.3 beigetragen werden, welches auf die Verstärkung der Kapazitäten für eine partizipatorische, integrierte und nachhaltige Siedlungsplanung ausgerichtet ist. Über die geplante Ansiedlung von Dienstleistungsbetrieben ist es außerdem möglich, einen Beitrag zu SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ zu leisten. Der Schwerpunkt dieser Schlüsselmaßnahme liegt jedoch auf der Schaffung zusätz-

lichen Wohnraums (es wird von ca. 200 neuen Wohneinheiten ausgegangen) in Verbindung mit einer frühzeitigen Beteiligung der Öffentlichkeit. Insofern ist die primäre Zuordnung der Schlüsselmaßnahme „Wohn- und Dienstleistungsstandort ‚Stock-Gelände (Ost)‘“ zu SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ sinnvoll.

In ähnlicher Weise sind sämtliche Schlüsselmaßnahmen jeweils primär einem SDG zugeordnet worden. Weitere Beispiele sind:

- Schlüsselmaßnahme „Koordiniertes operatives Verwaltungshandeln Problemimmobilien („Schrott-Immobilien“)“ → **SDG 1 „Keine Armut“**;
- Schlüsselmaßnahme „Teilersatzneubau Friedrich-Ebert-Krankenhaus (FEK)“ → **SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“**;
- Schlüsselmaßnahme „Bedarfsgerechter Ausbau der Schulkindbetreuung“ → **SDG 4 „Hochwertige Bildung“**;
- Schlüsselmaßnahme „Verbesserung der Betreuungssituation von Kindern erwerbstätiger Eltern“ → **SDG 5 „Geschlechtergleichstellung“**;
- Schlüsselmaßnahme „Gewerbepark Eichhof“ → **SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“**;
- Schlüsselmaßnahme „Prüfauftrag ‚Parkraumbewirtschaftung zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt‘“ → **SDG 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“**;
- Schlüsselmaßnahme „Koordinierungsstelle integrationsorientierte Aufnahme von Flüchtlingen“ → **SDG 10 „Weniger Ungleichheiten“**;
- Schlüsselmaßnahme „Erhalt und Weiterentwicklung des Wochenmarktes“ → **SDG 12 „Verantwortungsvoller Konsum- und Produktionsmuster“**;
- Schlüsselmaßnahme „Stadtbiotopkartierung“ → **SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“**;
- Schlüsselmaßnahme „Konversion ehem. Hindenburg-Kaserne“ → **SDG 15 „Leben an Land“**;
- Schlüsselmaßnahme „Runder Tisch für Toleranz und Demokratie“ → **SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“**.

Zu den SDGs 2 „Kein Hunger“, 6 „Sauberes Wasser und Sanitärversorgung“, 7 „Bezahlbare und saubere Energie“, 14 „Leben unter Wasser“ und 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ ist keine der derzeitigen Schlüsselmaßnahmen im ISEK der Stadt Neumünster primär zugeordnet worden.

Das 2019 neu aufgenommene Kapitel 4 zeigt ISEK-Schlüsselmaßnahmen nach besonderen Aspekten und soll künftig wechselnde Schwerpunkte haben. Auf diese Weise werden die vielfältigen Möglichkeiten der Transparenzerzeugung und Steuerungsunterstützung aus dem ISEK heraus verdeutlicht.

2019 wurden die Schlüsselmaßnahmen, die für die Innenstadtentwicklung relevant sind und die der Umsetzung des Handlungskonzepts Armut dienen (Abschnitt 4.1), ausgewählt. Hierbei handelt es sich um sachgebietsübergreifende Maßnahmen oder „Maßnahmenfamilien“, in denen diverse Fachdienste an einem gemeinsamen größeren Ganzen arbeiten, auch wenn die jeweiligen Schlüsselmaßnahmen inhaltlich nicht unbedingt direkt zusammenhängen. Die Zusammenstellung macht deutlich, wie wichtig die fachdienstübergreifende (integrierte) Perspektive für das kommunale Handeln ist.

Abschnitt 4.2 beinhaltet eine kompakte Übersicht der Schlüsselmaßnahmen nach Stadtteilen. Diese Übersichten sind Grundlage für eine systematischere Stadtteilentwicklungsplanung in der Zukunft. Schlüsselmaßnahmen, die für alle Stadtteile relevant sind, werden aus Platzgründen nicht erneut aufgeführt, sind jedoch aufgrund der entsprechenden Angabe in den Statusberichten des Kapitels 3 erkennbar.

Last but not least versucht Abschnitt 4.3 laufende Schlüsselmaßnahmen zu identifizieren, die – neben den Maßnahmen des Klimaschutzkonzepts – den Klimaschutz fördern. Anlass für diese Auswahl ist die Anerkennung des „climate emergency“ (Klimanotstand) durch die Ratsversammlung der Stadt Neumünster im Juni 2019.

Das aktuell gültige ISEK-Zielsystem, der ISEK-Prozesskreislauf (siehe Abbildung 5), der eine zeitliche Einordnung wesentlicher ISEK-Teilergebnisse im zweijährigen Turnus des ISEK-Prozesses vornimmt und eine Übersicht zu den SDGs der Agenda 2030 sind dem Stadtentwicklungsbericht als Anhang beigelegt.

### Identifikation der Indikatoren und Sammlung der Daten

Alle bereits vor 2017 auf Wunsch der Politik regelmäßig vorgelegten Kennzahlen wurden einem ISEK-Ziel und damit einem Produktbereich zugeordnet. Zusätzliche Kennzahlen,

die geeignet erscheinen, die Interpretation der Zielerreichung zu unterstützen, werden in Abstimmung mit den thematisch verantwortlichen Fachressorts ausgewählt und bei Bedarf neu in den Bericht aufgenommen. Die Kennzahlenauswahl orientiert sich grundsätzlich am bereits etablierten Kennzahlenangebot kommunaler Nachhaltigkeitsberichte bzw. an Empfehlungen aus vorhandenen Leitfäden. Entscheidend ist jedoch vor allem die Datenverfügbarkeit (soweit möglich bei der stadteigenen Statistikstelle oder aus Fachanwendungen der Stadt Neumünster). Weitere Datenquellen sind insbesondere das Statistikamt Nord, die Bundesagentur für Arbeit oder die Bertelsmann Stiftung (Wegweiser Kommune und SDG-Portal). Die Aufbereitung der Daten erfolgt durch die ISEK-Geschäftsstelle der Stadt Neumünster.

### Beteiligung von Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit

Die Fachdienste werden spätestens zu Beginn des zweiten Quartals 2019 durch die ISEK-Geschäftsstelle aufgefordert, zu einem je nach Beginn der Sommerpause festgelegten Zeitpunkt ihre Schlüsselmaßnahmen-Statusberichte zu aktualisieren oder erstmals abzugeben. Dazu erhalten sie jeweils eine Datei mit ihren aktuell berichtspflichtigen Schlüsselmaßnahmen. Soweit für eine Schlüsselmaßnahme bereits im Vorjahr ein Statusbericht erstellt wurde, wird dieser zwecks Überarbeitung in die Dateivorlage übernommen. Die überarbeitungsbedürftigen Stellen werden dabei markiert. Für alle anderen Schlüsselmaßnahmen wird dem Fachdienst eine leere Statusberichtsvorlage bereitgestellt. Auch hier füllt die ISEK-Geschäftsstelle mithilfe der ISEK-Schlüsselmaßnahmenübersicht des jüngsten Haushaltsberichts zumindest die Basisinformationen im Tabellenkopf des Statusberichts aus, um die Arbeit für die Fachdienste soweit als möglich zu erleichtern.

Zugleich werden die Fachdienste aufgefordert, die aus ihrem Bereich bereitgestellten Kennzahlen fortzuschreiben und ggf. Vorschläge für Veränderungen der Kennzahlen einzubringen.

Der Oberbürgermeister und die Sachgebietsleiter begleiten die Erstellung der Statusberichte in den ihnen zugeordneten Fachdiensten. Nach der letzten Sitzung der politischen Gremien vor der Sommerpause erfolgt eine Abstimmung des Gesamtmanuskripts zwischen der ISEK-Arbeitsgruppe und dem gesamten Verwaltungsvorstand.



Die Öffentlichkeit ist zwar nicht an der Berichtserstellung beteiligt, erhält darüber jedoch regelmäßig übersichtliche und aktuelle Informationen über die vielfältigen laufenden Aktivitäten im Rahmen der Daseinsvorsorge.

### Planungen zur weiteren Entwicklung des ISEK

Die ISEK-Arbeitsgruppe der Stadt Neumünster geht davon aus, dass transparentes Monitoring und gut definierte, weitgehend integrierte Prozesse der Daseinsvorsorge entscheidende Voraussetzungen für ein gutes Verwaltungsmanagement und eine wirkungsorientierte Steuerung sind. Die Aktivitäten und Ideen zur Weiterentwicklung des ISEK-Prozesses in diesem Sinne sind vielfältig.

### Integration der Stadtteil- sowie (mittelfristig) der Beteiligungsperspektive

Aktuell arbeitet das Neumünsteraner ISEK-Netzwerk an der Professionalisierung der Grundlagen für die Stadtteilentwicklungsplanung. Die Festlegung des räumlichen Bezugsrahmens für die ISEK-Arbeit in den Stadtteilen hat zunächst eine längst überfällige, von sämtlichen Fachplanungen der Stadt mitgetragene Anpassung der statistischen Teilräume angestoßen. 2019 erfolgte dazu ein Beteiligungsverfahren in den Stadtteilbeiräten; die Ratsversammlung hat die neuen ISEK-Stadtteile am 3.9.2019 durch Beschluss legitimiert. Die Schlüsselmaßnahmen konnten daher im Stadtentwicklungsbericht 2019 erstmals den Stadtteilen zugeordnet werden.

In allen Stadtteilen sind ab 2021 alle zwei Jahre regelmäßige ISEK-Beteiligungsveranstaltungen zur Mitwirkung an der Fortschreibung der ISEK-Ziele und zur Berücksichtigung der teilräumlichen Interessen bei der Initiierung und Durchführung von Schlüsselmaßnahmen geplant. Eine Pilotveranstaltung in einem Stadtteil im vierten Quartal 2019 dient der Erprobung eines geeigneten Formats. Mittelfristig soll außerdem die Integration der Beteiligungssteuerung in den für den Kernhaushalt etablierten ISEK-Prozess folgen.

### Weiterentwicklung der verwaltungsinternen Steuerungsunterstützung aus dem ISEK

Innerhalb der Stadtverwaltung soll der Stadtentwicklungsbericht künftig auch unterjährig stärker zur Anwendung kommen. In Erprobung ist derzeit ein halbjährlicher Bericht

der ISEK-Arbeitsgruppe an den Verwaltungsvorstand über bis zu 20 Schlüsselmaßnahmen, die aufgrund ausgewählter Faktoren besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Die Verwaltungsspitze soll auf diese Weise bestmöglich unterstützt werden, Steuerungsprioritäten zu erkennen und entsprechend rechtzeitig aktiv zu werden.

### Digitalisierung des ISEK

Haushaltsbericht und Stadtentwicklungsbericht sollen innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre „digitalisiert“ werden, indem der Erstellungsprozess an eine Business-Intelligence-Lösung angedockt wird, die derzeit bereits in Teilen der Stadtverwaltung Neumünster zur Anwendung kommt. Auf diese Weise soll das Berichtswesen von Einzelpersonen unabhängig aufgestellt werden. Insbesondere die Aktualisierungen der Schlüsselmaßnahmen und die Statusberichtsabfragen bei den Fachdiensten, die derzeit durch die ISEK-Geschäftsstelle vorgenommen werden, sollen automatisiert und für eine dezentrale Pflege freigegeben werden. Bei der ISEK-Geschäftsstelle werden auf diese Weise Arbeitskapazitäten für andere Aufgaben frei.

### Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern am ISEK-Prozess

Insgesamt bedarf es einer stärkeren Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in den ISEK-Prozess. Erste Überlegungen hierzu beziehen sich auf die Einrichtung eines Bürgerprojektfonds bzw. die Einführung von Bürgerbudgets.

### Weiterentwicklung der Orientierung der Schlüsselmaßnahmen und ISEK-Ziele an den SDGs

Last but not least soll die Orientierung der Schlüsselmaßnahmen sowie auch der ISEK-Ziele an den SDGs weiterentwickelt werden. Denkbar ist z. B., dass die vorhandenen ISEK-Ziele inhaltlich enger an den SDGs und ihren Unterzielen ausgerichtet werden. Möglich ist aber auch, dass SDGs bzw. Unterziele, die bisher noch nicht berücksichtigt werden, neu im Rahmen des ISEK – bei den Zielen oder den Schlüsselmaßnahmen – abgebildet werden. Im Ergebnis sollen die SDGs noch stärker als bisher im Rahmen der integrierten Stadtentwicklung bzw. des regelmäßigen Verwaltungsmanagements berücksichtigt werden.



### **Drei Fragen an Professor Harald Heinrichs**

Harald Heinrichs ist seit Oktober 2009 Professor für Nachhaltigkeit und Politik am Institut für öffentliche Nachhaltigkeitssteuerung der Leuphana Universität Lüneburg.

**Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen ist zunächst und vor allem eine Nachhaltigkeitsstrategie, die sich an die unterzeichnenden Mitgliedstaaten richtet. Welche Bedeutung hat die Agenda 2030 mit den globalen Nachhaltigkeitszielen aus Ihrer Sicht für die Kommunen in Deutschland, insbesondere für den Aufgabenbereich der Stadtentwicklung?**

Die Agenda 2030, die von 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verhandelt und verabschiedet wurde, ist ein globales Aktionsprogramm zur Bewältigung fundamentaler ökonomischer, sozialer und ökologischer Zukunftsherausforderungen. Durch diesen Weltzukunftsvertrag bringt die Völkergemeinschaft zum Ausdruck, dass in der globalisierten, eng vernetzten Welt kollektives Handeln notwendig ist, um eine nachhaltige Entwicklung für heute 7,6 Milliarden und bald neun bis zehn Milliarden Menschen zu gestalten. So werden in der Agenda nicht nur die inhaltlichen Themen und Handlungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung benannt und in den Nachhaltigkeitszielen verdichtet, sondern es wird über die Verantwortung der Nationalstaaten hinaus eine Vielzahl staatlicher und nicht staatlicher Akteure in die Pflicht genommen: Das Spektrum reicht von (transnationalen) Unternehmen über Nichtregierungsorganisationen bis hin zu Kommunalakteuren. Städte und Gemeinden sind dabei als bürgernaheste Politik- und Verwaltungsebene von besonderer Bedeutung für die Umsetzung der Agenda 2030 und der globalen Nachhaltigkeitsziele. Da generell der Großteil staatlicher Programme durch die kommunale Ebene auszuführen ist, bedeutet dies, dass zukünftig auch zu erwartende nachhaltigkeitspolitische Entscheidungen auf Bundes- und Landesebene von Kommunalverwaltung und -politik zu bearbeiten sein werden. Durch eine proaktive Auseinandersetzung mit den globalen Nachhaltigkeitszielen und eine darauf

bezogene Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen, angemessenen Aufbau- und Ablaufstrukturen und der Nutzung von Instrumenten wie Nachhaltigkeitsindikatorensystemen können Städte und Gemeinden ihre Zukunftsfähigkeit entsprechend steigern, indem sie staatliche (Förder-)Programme besser nutzen und effektiver umsetzen können. Dies gilt in besonderem Maße für den Aufgabenbereich der integrierten Stadtentwicklung. Eine integrierte Stadtentwicklung teilt einige Kernprinzipien mit der Nachhaltigkeitsagenda: Sie betrifft mehrere Handlungsfelder, ist also querschnittsorientiert, sie ist als Entwicklungsansatz zukunftsgerichtet, also langfristorientiert, und sie muss vielfältige Akteursinteressen im Blick behalten, ist also in der Regel partizipativ ausgerichtet. Die globalen Nachhaltigkeitsziele bieten angesichts der sozialen und sachlichen Komplexität nachhaltiger, integrierter Stadtentwicklung einen geeigneten Referenzrahmen, um zielorientiertes politisch-administratives Handeln zu gewährleisten. Wichtig ist allerdings, dass die globalen Nachhaltigkeitsziele – auch mit Blick auf die Bundes- und Landesziele – zur nachhaltigen Entwicklung – kommunalspezifisch konkretisiert werden und mittels indikatorengestützter Monitoringmechanismen überprüfbar gemacht werden.

**Um SDG-orientierte Stadtentwicklungsziele zu konkretisieren und messbar zu machen, bieten sich entsprechende Indikatoren an. Welche Herausforderungen bestehen Ihrer Ansicht nach bei der Identifikation und Aufbereitung geeigneter SDG-Indikatoren für Kommunen?**

Anknüpfend an Ansätze, Diskussionen und Weiterentwicklungen von Wirtschafts-, Sozial- und Umweltindikatoren, die seit mehreren Jahrzehnten wissenschaftlich konzipiert und erhoben werden und in politisch-administrativen Kontexten routinemäßig im Einsatz sind, ist in den vergangenen 25 Jahren eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsindikatoren und Nachhaltigkeitsindikatorensysteme vorgeschlagen und angewendet worden. Die Bandbreite ist dabei groß und die verfolgten Zielrichtungen sind vielfältig. Mit Blick auf SDG-Indikatoren für Kommunen gibt es einige wesentliche Herausforderungen. Vor dem Hintergrund, dass nachhaltige Entwicklung eine kollektive, globale Herausforderung darstellt, die unterschiedliche Handlungsebenen und Akteurskreise betrifft, erscheint es sinnvoll, Indikatorensysteme so gut es geht untereinander abzugleichen und miteinander in Beziehung zu setzen, um Nachvollziehbarkeit über Trendentwicklungen herzustellen und Handeln zu koordinieren. Angesichts der

naturräumlichen, politischen, soziokulturellen und sozioökonomischen Vielfalt ist ein allgemeingültiges Indikatorensystem jedoch kaum denkbar; beispielsweise wäre ein Indikator zum Meeresspiegelanstieg für ein Bergdorf nicht relevant. Dies bedeutet für die Identifikation und Aufbereitung geeigneter SDG-Indikatoren für Kommunen, den Spagat zu schaffen zwischen hinreichender Anschlussfähigkeit an die globalen, nationalen und regionalen Ziel- und Indikatorensysteme einerseits und den kommunalen Handlungsanforderungen andererseits. Eine Möglichkeit dafür wäre ein eingebettetes, modulares Indikatorensystem, bei dem kommunalrelevante Indikatoren systematisch in den Kontext von übergeordneten Nachhaltigkeitsziel- und Indikatorensystemen gestellt werden, und dabei neben Kommunalindikatoren, die für alle Kommunen eines Landes relevant sind, optional weitere Spezialindikatoren zulässt. Von besonderer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit eines kommunalen Indikatorensystems zur nachhaltigen Entwicklung im politisch-administrativen Kommunikations- und Entscheidungsprozess sind schließlich die Datenverfügbarkeit und die verständliche Darstellung von Indikatoren bzw. Daten. SDG-Indikatoren bieten nur dann einen Mehrwert für Kommunalpolitik und -verwaltung, wenn sie konkrete Relevanz für kommunale Handlungsfelder haben, wenn sie mit wenig (Ressourcen-)Aufwand angewendet werden können und ebenso für (ehrenamtliche) Stadt- und Gemeinderäte wie für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen sowie weitere interessierte Akteurinnen und Akteure gut nachvollziehbar sind. Aber auch das bestmögliche SDG-Indikatorensystem ist nur ein Instrument, um Meinungs-, Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Es kann helfen, Diskussionen zu rationalisieren und Orientierung zu geben. Für die konkrete Gestaltung von nachhaltiger Stadtentwicklung bedarf es noch anderer Ansätze.

**In Ihrer Forschungsarbeit beschäftigten Sie sich auch mit sensorischen und kunstbasierten Ansätzen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung. Welche Chancen liegen aus Ihrer Sicht in der künstlerischen Aufbereitung kommunaler Nachhaltigkeitsthemen – auch und gerade für die Beteiligung der unterschiedlichen verwaltungs-internen und -externen im Prozess der nachhaltigen Stadtentwicklung?**

Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung erscheinen oftmals als abstrakte, wenig greifbare Themen. Dies liegt nicht

zuletzt an der Vielschichtigkeit vieler Nachhaltigkeitsprobleme, wie beispielsweise im Bereich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Debatten zur Nachhaltigkeitspolitik sind dementsprechend in hohem Maße Diskussionen zwischen Fachleuten. Da Menschen – egal, ob Expertinnen und Experten, Politikerinnen und Politiker sowie Bürgerinnen und Bürger – aber keine rein kognitiven Informationsverarbeitungsmaschinen sind, sondern in ihrem Wahrnehmen und Handeln von wechselwirkenden physiologischen, emotionalen und mentalen Dynamiken in ihrer konkreten Lebens- und Erfahrungswelt beeinflusst sind, sind neben Fachdiskursen und eher technisch-managementorientierten Instrumenten und Ansätzen, wie beispielsweise Indikatorensystemen, weitere Zugänge notwendig, um die nachhaltige Entwicklung lebensweltgerecht auszugestalten und damit ihre Akzeptanzfähigkeit zu erhöhen. Der Bürgerbeteiligung wird daher zurecht eine hohe Bedeutung in kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen beigemessen. Allerdings fokussieren Bürgerbeteiligungsverfahren zumeist auf kognitiv-rationale Verständigungs- und Aushandlungsprozesse über Werte, Interessen und Wissensansprüche. Sinnlich-ästhetische Aspekte und (gespürte) Imaginationen menschlichen Erlebens werden dabei kaum bzw. nur unzureichend einbezogen, obwohl die Relevanz von (gespürten) Atmosphären, die z. B. eine graue Straßenschlucht oder eine bunte Wildwiese ausstrahlen kann, für die Lebensqualität plausibel erscheint. Neben naturwissenschaftlichen Daten, beispielsweise zur Luftqualität, und sozialstatistischen Informationen, beispielsweise zu Atemwegserkrankungen, können Einsichten in das multisensorische Erleben und damit verbundene Vorstellungswelten von Bürgerinnen und Bürgern dazu beitragen, nachhaltige, integrierte Stadtentwicklung qualitativ zu verbessern. Kunstbasierte Methoden erscheinen dafür in besonderem Maße geeignet, weil Sie über das begriffliche Denken hinausgehend sinnlich-ästhetisches Erleben zugänglich machen können. Dadurch können neue Perspektiven geöffnet, Möglichkeitshorizonte erweitert und neue Zukunftsbilder imaginiert werden. Empirische Erkenntnisse über die Nutzung von kunstbasierten Ansätzen in (Unternehmens-)Organisationen belegen das Potenzial dieser Herangehensweise insbesondere in Veränderungssituationen. Da die Agenda 2030 eine Transformationsherausforderung nicht zuletzt auch für die integrierte Stadtentwicklung darstellt, könnte man in Anlehnung an das vor 50 Jahren von Willi Brandt ausgerufene Motto „Mehr Demokratie wagen!“ ergänzend fordern „Mehr Sinnlichkeit wagen!“.

## 6 Fazit

Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) bietet einen geeigneten Orientierungsrahmen für nachhaltige bzw. integrierte Stadtentwicklungsprozesse. Auch die Entwicklungsprozesse von Kreisen und Gemeinden könnten systematisch auf die Agenda 2030 mit den SDGs ausgerichtet werden – dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass schon die Stadtentwicklung nicht nur die gesamtstädtische, sondern auch die regionale und kleinräumige Ebene umfasst (vgl. Bertelsmann Stiftung, IfaS und Saarpfalz-Kreis 2019).

Ein weiterer Vorteil der Agenda 2030 mit den SDGs besteht somit auch darin, dass sie einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für Prozesse der Stadt-, Kreis- und Gemeindeentwicklung in einer Region, überregional und letztlich deutschlandweit auf kommunaler Ebene darstellt. Dies kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn es gilt, Probleme zu lösen, die nicht an den Stadt-, Kreis- oder Gemeindegrenzen halt machen.

Wie das Beispiel der Stadt Neumünster gezeigt hat, ist es gut möglich, definierte Schlüsselmaßnahmen oder auch Ziele eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts den globalen Nachhaltigkeitszielen zuzuordnen. Diese erste Zuordnung kann eine Grundlage für Diskussionsprozesse in Verwaltung und Politik, aber auch der Bürgerschaft darüber sein, welche (weitergehenden) Beiträge vor Ort zu den SDGs geleistet werden können und sollen.

Professor Harald Heinrichs weist u. a. darauf hin, dass Verfahren der Bürgerbeteiligung zumeist auf kognitiv-ratio-nale Verständigungs- und Aushandlungsprozesse bezogen sind und eine stärkere Berücksichtigung sinnlich-ästhe-tischer Aspekte – neben natur- und sozialwissenschaftli-chen Zahlen, Daten und Fakten – dazu beitragen können, eine nachhaltige und integrierte Stadtentwicklung qualita-tiv zu verbessern.

Je mehr Kommunen sich im Rahmen der Stadt- bzw. Kreis- und Gemeindeentwicklung an den SDGs orientieren, desto eher kann die Agenda 2030 der Vereinten Nationen in Deutschland umgesetzt werden. Eine SDG-orientierte Stadtentwicklung sollte möglichst partizipativ angelegt

sein, d. h. die Verwaltung sollte alle Akteure vor Ort aktiv und umfassend in den Prozess einbeziehen. Zur Gestaltung der Beteiligung können innovative, kunst- und kulturba-sierte Formate hilfreich sein.

## 7 Literatur

- Borchard, Klaus (2008). „Braucht der Städtebau Leibbilder?“. Nachhaltige Stadt und Raumentwicklung – Festschrift von Michael Krautzberger zum 65. Geburtstag. Hrsg. Ulrich Battis, Wilhelm Söfker und Bernhard Stüer. München. 237–249.
- Bertelsmann Stiftung, Institut für angewandtes Stoff-strommanagement (IfaS) und Saarpfalz-Kreis (2019). Lebenswerter Saarpfalz-Kreis – Die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene – Bestandsaufnahme auf Grundlage von Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals (SDGs). Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/Bericht\\_SDG-Indikatoren\\_fuer\\_Kommunen\\_SPK\\_Final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Bericht_SDG-Indikatoren_fuer_Kommunen_SPK_Final.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2016). Stadtentwicklungsbericht der Bundesregierung 2016: Gutes Zusammenleben im Quartier. Berlin. [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Nationale\\_Stadtentwicklung/stadtentwicklungsbericht\\_breg\\_2016\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Nationale_Stadtentwicklung/stadtentwicklungsbericht_breg_2016_bf.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2017). „Bericht des interministeriellen Arbeitskreises ‚Nachhaltige Stadtentwicklung in nationaler und internationaler Perspektive‘ (IMA Stadt) 2017“. [https://www.innovationsplattform-zukunftsstadt.de/files/IMA-Stadt\\_Bericht\\_202017.pdf](https://www.innovationsplattform-zukunftsstadt.de/files/IMA-Stadt_Bericht_202017.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Deutscher Städtetag (2013). „Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement – Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung“. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Berlin. [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat\\_integrierte\\_stadtentwicklungsplanung\\_2013\\_web.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat_integrierte_stadtentwicklungsplanung_2013_web.pdf) (Download: 25.10.2019).

- EU Ministers Responsible for Urban Matters (2016). „Urban Agenda for the EU – Pact of Amsterdam“. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Roose, Jochen (2018). „Ergebnisse einer Befragung kommunaler Verwaltungschefinnen & -chefs“. Monitor Nachhaltige Kommune – Bericht 2018 – Schwerpunktthema Armut. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. 54–87. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor\\_Nachhaltige\\_Kommune/MNK\\_Bericht\\_2018.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/MNK_Bericht_2018.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Schopp, Lisa (2019). „Gemeinwohl – Einführung“. Informationen zur Raumentwicklung (IzR) 5/2018. 4–7. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2018/5/Inhalt/downloads/einfuehrung.pdf;jsessionid=FB812CD9A829AE3F13533031B90554B4.live21301?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2018/5/Inhalt/downloads/einfuehrung.pdf;jsessionid=FB812CD9A829AE3F13533031B90554B4.live21301?__blob=publicationFile&v=2) (Download: 25.10.2019).
- Stadt Neumünster (2019). Integriertes Stadtentwicklungskonzept – Stadtentwicklungsbericht 2019. Neumünster. [https://www.neumuenster.de/fileadmin/neumuenster.de/media/wirtschaft\\_und\\_bauen/ISEK/2019\\_Stadtentwicklungsbericht\\_NMS.pdf](https://www.neumuenster.de/fileadmin/neumuenster.de/media/wirtschaft_und_bauen/ISEK/2019_Stadtentwicklungsbericht_NMS.pdf) (Download: 25.10.2019).
- Umweltbundesamt (2019). „Stadtentwicklung“. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/nachhaltigkeit-strategien-internationales/planungsinstrumente/umweltschonende-raumplanung/stadtentwicklung#textpart-1> (Download: 25.10.2019).
- Vereinte Nationen (2015). „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> (Download: 25.10.2019).
- Vereinte Nationen (2016). „Neue Urbane Agenda“. <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-German.pdf> (Download: 25.10.2019).

---

## Mission

„Analysen und Konzepte“ ist eine Publikationsreihe aus dem Programm „LebensWerte Kommune“. Das Programm widmet sich den drei großen gesellschaftlichen Herausforderungen auf kommunaler Ebene: dem demographischen Wandel in seinen Ausprägungen und Auswirkungen auf alle Politikfelder, der zunehmenden sozialen Spaltung, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen, sowie der Haushaltskrise, die sich regional vertieft und kommunales Agieren behindert. „Analysen und Konzepte“ soll Ergebnisse der Stiftungsarbeit zu diesen Themen praxisgerecht vermitteln und den Entscheidungsträgern relevante Informationen zur Verfügung stellen.

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Die Bertelsmann Stiftung tritt ein für die Stärkung kommunaler Selbstverwaltung, da auf kommunaler Ebene gesellschaftlichen Herausforderungen am wirkungsvollsten begegnet werden kann. Die Stiftung ist unabhängig und parteipolitisch neutral.

---

## Ausblick

Nr. 2 | 2020 erscheint Anfang 2020

### Der Aufbau der kommunalen Ebenen in Europa

In allen europäischen Ländern existiert eine kommunale Ebene, die gewisse Autonomierechte besitzt. Über die vergangenen Jahrzehnte hat sich die Stellung der Kommunen sukzessive verbessert. Gleichwohl bestehen enorme Unterschiede zwischen den kommunalen Ebenen Europas und nicht zuletzt gänzlich differente nationale Interpretationen des Begriffs „Kommune“. Diese Unterschiedlichkeit bezieht sich unter anderem auf die Zahl der Subebenen, Einwohnerstärke, zu tragende Aufgaben, Finanzierung und letztlich die reale Autonomie. Im Regelfall sind diese Aspekte national jeweils historisch gewachsen; in föderalen Staaten sogar regional different. Dieser Bericht vermittelt einen Überblick der Struktur der kommunalen Ebenen für 21 europäische Länder. Darüber hinaus werfen wir auch einen Blick auf Veränderungen in jüngerer Zeit. In den vergangenen gut zehn Jahren haben 13 der untersuchten 21 Länder weitreichende Reorganisationen vorgenommen, die stets auf eine Reduzierung kommunaler Einheiten zielten. Im Regelfall folgte dies wirtschaftlichen Motiven. Die Finanzkrise hat diesen Trend verstärkt.

---

## Impressum

© November 2019

### Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Verantwortlich

Dr. René Geißler

### Autoren

Uta Rautenstrauch ist Stadtentwicklungsplanerin bei der Stadt Neumünster und betreut die Geschäftsstelle Integrierte Stadtentwicklung (ISEK).

Henrik Riedel ist Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung und betreut das Projekt „Agenda 2030 – Nachhaltige Entwicklung vor Ort“.

### Korrektur

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Foto

Stadt Neumünster

ISSN 2199-7969

In Kooperation mit

**ENGAGEMENT  
GLOBAL**

Service für Entwicklungsinitiativen



mit ihrer

**SERVICESTELLE**   
**KOMMUNEN IN DER EINEN WELT**

Mit Mitteln des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

**Dr. René Geißler**  
Senior Expert  
Programm LebensWerte Kommune  
Telefon +49 5241 81-81467  
[rene.geissler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:rene.geissler@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)