

---

Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) e.V.



# Mehr Nachhaltigkeit im Quartier erzielen:

## Handlungsempfehlungen für Kommunen

Manuela Graetz



Die diesen Handlungsempfehlungen zu Grunde liegende Studie **„Mehr Nachhaltigkeit im Quartier erzielen – Erfolgsfaktoren aus drei kommunalen Planungsprozessen“** (DOI: 10.48481/iass.2022.032) des Instituts für transformative Nachhaltigkeitsforschung (IASS) ging der folgenden Frage nach: Wie gelingt es Kommunen, Quartiere mit einem hohem Nachhaltigkeitsanspruch zu planen, ohne die Qualitäten im Prozess zu verlieren?

In einer qualitativen Analyse dreier kommunaler Planungsprozesse wurde das in Norderstedt entstehende Quartier „Grüne Heyde“ mit dem etwa gleichzeitig entstehenden Hamburger Stadtteil „Oberbillwerder“ sowie der lang zurückliegenden Planung des „Rotbäumlesfeldes“ in Ludwigsburg verglichen. In allen drei Fällen wurden besondere Ansprüche an die Nachhaltigkeit der Planungen gestellt und jeweils in unterschiedlichem Grade realisiert und durchgehalten.

Die Studie arbeitete heraus, dass insbesondere der Zugriff auf verwaltungs-externe Kompetenzen, die explizite Heraushebung der Vorhaben als „Modelle“, der Bezug auf gesamtstädtisch-strategische Ziele sowie der Mut, beim Projektmanagement strukturell zu experimentieren, in einigen der Fälle zu einem ‚Mehr‘ an Nachhaltigkeit beitrugen bzw. dass diese Faktoren dort, wo sie fehlten, zu Risiken in der Planung führten.

Eine strategisch durchdachte Bodenpolitik bildet einen weiteren Einflussfaktor, der sich aufgrund der Fallstudien solide bejahen lässt, während Öffentlichkeitskommunikation und -beteiligung in ihrer Auswirkung auf die städtebaulichen Qualitäten schwerer zu beurteilen sind.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sind zwar aus der Empirie der Fallstudie nicht unmittelbar ‚abzuleiten‘, gewinnen jedoch aus dieser ihre Plausibilität wie auch aus aktuellen Fachdiskursen und Lösungen in anderen kommunalen Kontexten. Aus dem Fehlen bestimmter Aspekte bei den empirischen Fallstudien wurden ebenfalls Anregungen entwickelt.

Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich auf kommunale Neubauprojekte und geben zugleich Hinweise für Bestandsentwicklungen. Sie sind nicht als ‚Checkliste‘ zu verstehen, die bei jedem Vorhaben gleichermaßen, abzuarbeiten‘ ist.

Obwohl die angesprochenen Elemente und Dimensionen des Planens und gewisse zeitliche Abläufe fallübergreifend verallgemeinerbar sind, zeichnet sich jedes Vorhaben durch eine besondere Konstellation all dieser Elemente aus. Eine solche Konstellation wird ihrerseits u. a. geprägt durch vorangegangene Erfahrungen in der kommunalen Stadtgesellschaft und Verwaltung, politische Rahmenbedingungen und Zieldefinitionen, Investoreninteressen und Eigentumsstrukturen als auch von einem gesamtgesellschaftlichen Diskursklima, das Schwankungen unterliegt.

Deshalb ist die Gestaltung des Planungsprozesses als ein eigens zu leistender Designprozess zu verstehen. Dieser beginnt möglichst frühzeitig in Phase Null der Quartiersentwicklung; denkbar wäre beispielsweise ein längeres Verwaltungs-Retreat, um mögliche längerfristige Zielsetzungen, Szenarien und Handlungsspielräume zu durchdenken.

Das so entworfene „Prozessmanagement“ sollte die im Folgenden angesprochenen Elemente, aber auch weitere umfassen wie etwa die Finanzierung oder die Kommunikationsstrategie (wozu hier keine eindeutigen Handlungsempfehlungen abgegeben werden, auf die unsere empirische Studie aber vereinzelt Bezug nimmt).

Es ist auch nicht als Masterplan zu verstehen, der über Jahre hinweg ‚durchgezogen‘ wird, sondern verlangt eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung durch die proaktive, agile Projektsteuerung mit einer guten Schnittstelle zur Politik.

## 1 | Das Ambitionsniveau steigern.

Um dem Handlungsdruck durch den fortschreitenden Klimawandel und der Notwendigkeit der nachhaltigen Entwicklung im Sinne umfassender Transformationen<sup>1</sup> gerecht werden zu können, **muss das Ausmaß der notwendigen Struktur- und Verhaltensänderungen erkannt, benannt und als Maßstab für die Ziele der konkreten Quartiersentwicklung aktiv verwendet werden.**

Das heißt erstens: Wo sind Änderungen notwendig? Und zweitens: Welche Möglichkeiten zur Veränderung sind denkbar? Nur wenn man mit dieser Auseinandersetzung beginnt, werden Handlungsoptionen in ihrer breiten Fülle sichtbar und können mit den Spielräumen in der Kommune so abgeglichen werden, dass aus der konkreten Entwicklungsmaßnahme ein Maximum ‚herausgeholt‘ wird.

Teil dieser, vor allem in der Initiierungsphase, aber auch in den Konzeptions-, Prüf- und Konkretisierungsphasen<sup>2</sup> immer wieder wichtigen Reflexion, ist **die Identifizierung bestehender Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung und besonderer Potentiale im konkreten Quartier, wie auch der Blick über den Tellerrand der eigenen Kommune.**

Beides, Machbarkeitscheck durch ‚Hineinzoomen‘ in die lokalen Gegebenheiten, und ‚Möglichkeitssondierung‘ durch Aufweiten des Horizonts, kann und sollte eine Verwaltung leisten – aber sicher nicht jede\*r Mitarbeiter\*in in jeder Phase. Damit hierbei nicht einige auf die Rolle der permanenten, Visionäre‘ und andere auf die Rolle der permanenten „Ja, aber“-Sagenden verwiesen werden, wäre vorstellbar, diese Funktionen im Reflexionsprozess rotieren zu lassen.

---

<sup>1</sup> zu Transformation vgl. Abschnitte 1 und 6 der IASS-Study

<sup>2</sup> zu den Phasen im Planungsprozess vgl. Abschnitt 3.2 der IASS-Study

## 2 | Kommunale strategische Ziele nutzen.

Quartiersentwicklungen bieten Gelegenheitsfenster<sup>3</sup>, um in die Umsetzung der Transformation zu kommen.

Auf internationaler und nationaler Ebene sind Ziele konkretisiert worden, mit denen eine nachhaltige Entwicklung erreichbar wird<sup>4</sup>. Sie werden bei Konsum und Ressourcenverbrauch wirksam. Dieser findet lokal in den Kommunen, Unternehmen und Haushalten statt.

So haben einige Kommunen bereits lokale Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele formuliert. Diese können dann in konkreten Projekten als Handlungsorientierung dienen.

Sind in den Kommunen strategische Ziele definiert und bestenfalls institutionalisiert<sup>5</sup>, sollte **bei Quartiersentwicklungen dann konkret auf diese kommunalen, strategischen Ziele Bezug genommen und dies auch kommuniziert werden.**

Die Quartiersentwicklungen können ihrerseits auf kommunale Ziele zurückwirken, wenn sie entsprechende **Themen in den stadtesellschaftlichen Diskurs bringen.**

---

<sup>3</sup> zur besonderen Rolle von Quartieren vgl. Abschnitte 3.1 und 6 der IASS-Study

<sup>4</sup> zu nationalen und internationalen Initiativen vgl. Abschnitte 4.2 und 6 der IASS-Study

<sup>5</sup> zu kommunalen strategischen Zielen vgl. Abschnitt 3 der IASS-Study

### 3 | Beim Projektmanagement flexibel sein und Neues wagen.

Um das Projektergebnis und den Planungsprozess zu „denken“, **bedarf es eines interdisziplinären, pro-aktiven und agilen Projektmanagements<sup>6</sup>.**

Das Projekt in seiner gesamten Komplexität sollte von einer konstant besetzten, relativ kleinen „Kerngruppe“ kontinuierlich betreut werden, dies kann keine Einzelperson sein. Diese Gruppe sollte sich selbst dann **regelmäßig über das Projekt austauschen**, wenn gerade keine Entwicklungen anstehen. Zumindest dieses Kernteam sollte allen Besprechungen der Untergruppen beiwohnen – etwa den Fokusgruppen.

Das Projektmanagement kann verwaltungsintern oder durch einen externen, aber kommunalen Entwicklungsträger umgesetzt werden. Einen privaten Dienstleister zu beauftragen, davon ist abzusehen, damit erstens die „Ownership“ der Verwaltung dem Projekt zugutekommt und zweitens das projektbezogene Erfahrungswissen der Verwaltung zufließt.

Da zentrale Leistungen in der Regel durch private Planungsbüros erbracht werden, dies betrifft etwa die städtebaulichen Rahmenpläne, empfiehlt es sich, diese **Dienstleistenden stark und kontinuierlich an das Kernteam des Projektmanagements zu binden.**

Eine **intensive Einbindung der Politik in das Projektmanagement** etwa über eine Steuerungsgruppe, ist empfehlenswert und gängige Praxis. Darüber hinaus wirkt es sich positiv aus, wenn politische Beamt\*innen oder Bürgermeister\*innen als Mitglied der Kerngruppe auftreten.

---

<sup>6</sup> zum Projekt- und Prozessmanagement vgl. Abschnitt 4.4 der IASS-Study

Allgemein ist der **Gestaltung der Schnittstellen zur Politik**<sup>7</sup>, vor allem zu Fachausschüssen, besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Insbesondere, wenn es sich um ehrenamtliche Mandatsträger\*innen handelt, sind zeitliche Ressourcen für die notwendige Auseinandersetzung mit den Themen häufig zu gering, um ihnen gerecht zu werden. Hierfür muss vor allem die Politik entsprechende Stellen schaffen, beispielsweise in Form von Ausschuss-Referent\*innen oder Sherpas.

---

<sup>7</sup> zu Schnittstellen mit der Politik vgl. Abschnitt 4.4 der IASS-Study

## 4 | Externe Kompetenzen umfangreich nutzen und strategisch einbinden.

In der Regel können nicht alle notwendigen Kompetenzen aus der Verwaltung heraus zur Verfügung gestellt werden. Zentrale Bereiche für die Einbindung externer Planungsbüros sind: Planerstellung, Fachplanungen, Zertifizierungen (z.B. DGNB), Beteiligungsverfahren, Wettbewerbe, kooperative Planungsinstrumente oder das Projektmanagement (zu letzterem siehe einschränkend [2]).

Mit höheren Qualitätsansprüchen steigt der Bedarf an spezialisierten externen Kompetenzen. Deren **Einbindung muss gut geplant, sowie möglichst kontinuierlich und synergetisch sein**. Auch die **Generierung von Wissen für die Verwaltung ist sicherzustellen**.

Über Wettbewerbe und Dialogverfahren können umfangreiche Nachhaltigkeitslösungen in die Planungen eingebracht werden. Über eine DGNB-Zertifizierung kann neben Zielen für die Quartiersentwicklung sehr spezialisiertes Erfahrungswissen aus der nachhaltigen Quartiers- und Gebäudeentwicklung über die Auditor\*innen eingebracht werden. Darüber hinaus können über das DGNB-Netzwerk „Klimapositive Stadt“ Erfahrungen anderer Städte und der DGNB erschlossen werden.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> zur Einbindung externer Kompetenzen vgl. Abschnitt 4.1 der IASS-Study

## 5 | Modellcharakter herausstellen.

Die **Deklaration als Modellvorhaben**<sup>9</sup> stärkt in der Regel die Bereitschaft innerhalb von Politik als auch Verwaltung, das Ambitionsniveau zu steigern und zusätzliche Ressourcen bereitzustellen. Zudem befördert es den kommunalen Nachhaltigkeitsdiskurs und schafft motivierende Atmosphären.

Dabei ist zu beachten, dass nachhaltigere Lösungen vermehrt die Entwicklung von vernetzten Systemen erfordern wie der Kopplung von Infrastrukturen, was mit einem höheren Koordinationsbedarf in der Planungsphase einhergeht.

Die Unterschiede zu Standardlösungen bedürfen der **Erläuterung**<sup>10</sup> **im Sinne einer „Bilanzierung“ und eines Umsetzungs-Monitorings.**

Den Modellcharakter zu betonen, bedeutet zugleich, dass **zu jedem Zeitpunkt im Prozess weitere Verbesserungen (im Sinne eines Mehr an Nachhaltigkeit) zumindest vorgeschlagen und angestrebt werden können.**

---

<sup>9</sup> zu Modellvorhaben vgl. Abschnitt 4.3 der IASS-Study

<sup>10</sup> zur Öffentlichkeitskommunikation vgl. Abschnitt 5.1 der IASS-Study

## 6 | Beteiligung produktiver machen.

Um nicht nur als – nicht besonders verlässliche – Akzeptanzbeschaffungsinstrumente zu fungieren, sondern konkreten Mehrwert für innovative Nachhaltigkeitslösungen im Quartier zu bringen, sollten **Beteiligungskonzepte aktuelle und im Falle von Neuerschließungen auch künftige Nutzer\*innen der zu entwickelnden Flächen stärker einbeziehen.**

**Dabei sind Fragen des Gemeinwohls, also des Quartiers als nachhaltiger Gesamtstruktur und seiner Funktionen für die Kommune als Ganzes, stärker in den Mittelpunkt zu stellen.** Die nutzerzentrierte Entwicklung von Lösungen kann beispielsweise durch Design Thinking und die Gemeinwohlorientierung gegebenenfalls durch Persona-Ansätze<sup>11</sup> unterstützt werden.

Über Baugemeinschaften oder andere nicht profit-orientierte Bauträger\*innen wie Genossenschaften kann die Gestaltung der Teilquartiere direkt durch die zukünftigen Nutzer\*innen erfolgen und materielle Teilhabe gefördert werden. Davon abgesehen, kann eine breitere Öffentlichkeitsbeteiligung weniger die Entwicklung des Projektes selbst, als vielmehr seine Rückwirkung auf den stadtgesehftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs und mögliche strategische, kommunale Nachhaltigkeitsziele forcieren.

Um diese Funktionen differenziert zu bedienen, braucht es jedoch eine frühzeitige und systematische Reflexion des Kernplanungsteams darüber, welche Ziele mit einer Beteiligung in den verschiedenen Planungsphasen erreicht werden sollen, um im Prozess dann später bilanzieren zu können, inwiefern diese Ziele erreicht wurden.

---

<sup>11</sup> zu der Persona-Designmethode vgl. Quellen am Ende des Abschnitts 5 der IASS-Study

## Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) e. V.

Das Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung (englisch Institute for Advanced Sustainability Studies, kurz: IASS) forscht mit dem Ziel, gesellschaftliche Wandlungsprozesse hin zur Nachhaltigkeit zu verstehen, zu befördern und zu gestalten. Der Forschungsansatz des IASS ist transformativ, transdisziplinär und ko-kreativ: Problemverständnisse und Handlungsoptionen entwickelt das Institut in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 13ZS0059B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin/beim Autor.

### Kontakt Autoren:

Manuela Graetz: [manuela.graetz@alumni.tu-berlin.de](mailto:manuela.graetz@alumni.tu-berlin.de)

### Adresse:

Berliner Straße 130  
14467 Potsdam  
Tel: +49 (0) 331-28822-300  
Fax: +49 (0) 331-28822-310  
E-Mail: [info@iass-potsdam.de](mailto:info@iass-potsdam.de)  
[www.iass-potsdam.de](http://www.iass-potsdam.de)

### ViSdP:

Prof. Dr. Mark Lawrence,  
Geschäftsführender  
Wissenschaftlicher Direktor  
  
DOI: 10.48481/iass.2022.033

