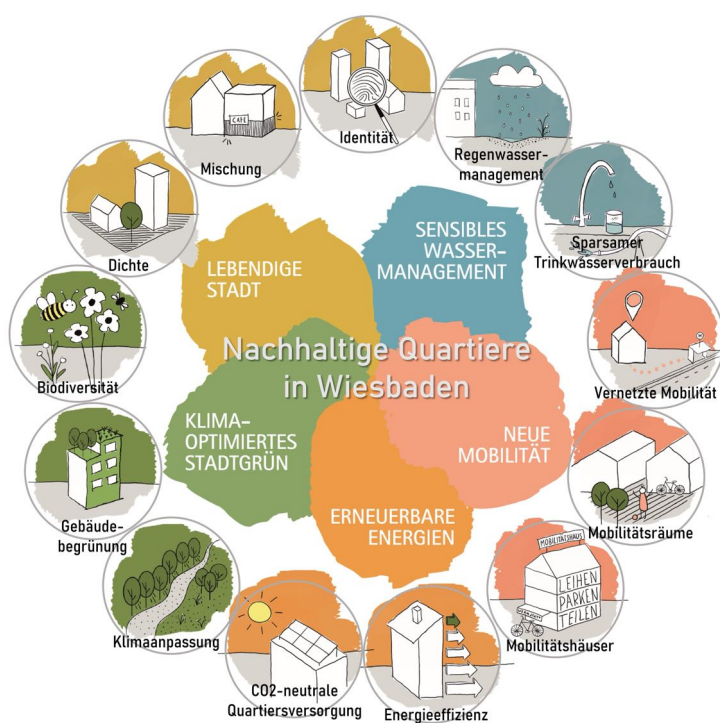


Kultur des Experimentierens

– Wiesbaden auf dem Weg zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung



HANDLUNGSPROGRAMM DER RAHMENKOORDINATION FÜR DIE LANDESHAUPTSTADT WIESBADEN

Impressum

Herausgeber

Magistrat der Landeshauptstadt Wiesbaden,
Gustav-Stresemann-Ring 15, 65189 Wiesbaden, vertreten durch
Stadtplanungsamt, Camillo Huber-Braun (V.i.S.d.P.)
Umweltamt, Dr. Klaus Friedrich (V.i.S.d.P.)

Autor*innen

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH,
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal

Anja Bierwirth, Leiterin Forschungsbereich Stadtwandel
Hans Haake, Senior Researcher Forschungsbereich Stadtwandel

Landeshauptstadt Wiesbaden

Katerina Kucera, Stadtplanungsamt
Dr. Annette Erpenstein, Stadtplanungsamt
Evi Steinmetz, Umweltamt

Ein besonderer Dank gilt allen Mitwirkenden des Ämterdialogs und Peer Learning

Dorothea Angor, Dr. Kristin Barbey, Dr. Sascha Baron, Magdalena Bauer, Dr. Patricia Becher, Roland Becker, Danielle Beer, Gerald Berg, Marvin Burmester, Yagmur Ciblak, Sven Clasen, Andrea Dingeldein, Bernd Fischer, Carolin Freund, Iris Gisi, Peter Glasstetter, Isabell Götz, Katharina Grill, Daniel Groß, Alexander Gruber, Dr. Jakob Hebsaker, Roland Heuss, Jenny Höse, Manfred Huber, Sonja Huber, Katja Imhof, Daniela Jung, Franziska Kaben, Sven Kötschau, Miriam Kuroczynski, Dagmar Landler-Krämer, Susanne Lange, Silke Lehnhardt, Daniela Leß, Nico Lörsch, Achim Lotz, Malte Loyal, Sandra Matzenauer, Gert-Uwe Mende, Manuel Morschhäuser, Tobias Nava, Svenja Nothof, Gisela Oberkirch, Oliver Ohlemacher, Dr. Thomas Ortseifen, Marc Paffenholz, Antje Pfeifer, Jan Pohle, Stefan Rausch-Böhm, Heidrun Ries, Bettina Roth, Katharina Schieferstein, Jan Schöffner, Karsten Schütze, Anne Schuster, Theresa Sehr, Johanna Tator, Jürgen Thösen, Marcus Vaupel, Frank Wagener, Ute Waldschmitt, Antje Weidling, Iris Wellhausen, Rebecca Wilhelm, Thomas Wilkerling, Katja Wölfinger, Gabriele Wolter, Thomas Zuromski

Bildnachweis

Eigene Darstellungen und Fotos bzw. von Gregor Schuster, Spielregeln / Pictos von Berchtold Krass Space & Options Karlsruhe

Wiesbaden & Wuppertal, September 2025

Inhaltsverzeichnis

I.	VORWORT – Ein Rückblick	4
II.	EINLEITUNG – Nachhaltige Stadtentwicklung als kommunale Zukunftsaufgabe	7
III.	DAS PROJEKT – Neue Spielregeln für Wiesbaden	10
IV.	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN – Nächste Schritte auf dem Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung	15
	1. EMPFEHLUNG STADT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG STRATEGISCH NEU AUSRICHTEN!	17
	2. EMPFEHLUNG NEUE INTERDISZIPLINÄR-EXPERIMENTIERFREUDIGE ARBEITSKULTUR ETABLIEREN!	24
	3. EMPFEHLUNG RESSOURCEN WIRKUNGSORIENTIERT STEUERN UND AUS DEN KONZERTIERTEN KRÄFTEN DER STADTGESELLSCHAFT SCHÖPFEN	32
V.	AUSBLICK – Neue Kultur der Zusammenarbeit	36

ANHANG

LEITLINIEN UND ARBEITSHILFE – Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung

BEILAGE: Handlungsempfehlungen auf einen Blick

I. VORWORT – Ein Rückblick

Angesichts der großen Transformationsaufgaben der heutigen Zeit ist der Handlungsdruck auf der kommunalen Ebene deutlich gewachsen. Die Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels, der Wohnungs- und Bodenfrage sowie der Energie- und Mobilitätswende bestimmt maßgeblich die dauerhafte wirtschaftliche Stabilität, ökologische Tragfähigkeit sowie den sozialen Zusammenhalt in Städten und Gemeinden und macht Nachhaltigkeit zur zentralen kommunalen Zukunftsaufgabe. Mit dem **SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“** ist dieser Zukunftsaufgabe der Kommunen ein eigenes Nachhaltigkeitsziel unter den 17 globalen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen gewidmet.

Der Umgang mit den multidimensionalen Problemlagen und vor allem die gerechte Abwägung divergierender Interessen erfordern ein in hohem Maße abgestimmtes, integriertes Vorgehen aller beteiligten Akteur*innen auf kommunaler Ebene. Eine **qualifizierte Stadt- und Quartiersentwicklung** ist deshalb als strategischer Rahmen für die Einbindung sektoraler Maßnahmen in ein Gesamtkonzept unerlässlich. Damit können im Kern Stadtplanung, Umweltplanung und Infrastrukturplanung stärker direkt zusammenwirken.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden (LHW) hat sich in diesem Sinne auf den Weg gemacht, um den erforderlichen Wandel zu einer gerechten, grünen und produktiven Stadt im Sinne des SDG 11 aktiv zu gestalten. Um die „Urbane Wende“ konsequent und nachhaltig umsetzen zu können, braucht es allerdings den ernsthaften Entschluss für ein vielschichtiges und grundlegendes **Neudenken in der Stadt!**

Das Stadtplanungsamt und Umweltamt haben erstmalig 2020 anhand des Modellquartiers Kastel Housing Area sogenannte „Spielregeln“ aufgestellt, die wichtige Qualitäten für mehr Nachhaltigkeit im Städtebau zusammenführen. Diese Spielregeln verzahnen die fünf sektoralen Themenfelder Lebendige Stadt, Klimaoptimiertes Stadtgrün, Sensibles Wassermanagement, Erneuerbare & Graue Energie und Neue Mobilität. Die Betrachtung als komplexes Ganzes, als „Big Picture“ ist unerlässlich und muss von Beginn an Eingang in Stadtentwicklungsprojekte finden. Die LHW verfügt heute mit den Spielregeln über einen „Werkzeugkasten“, der sektorale Qualitätsstandards zu einem ganzheitlichen Konzept und Zukunftsbild zusammenführt.

Zu den Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung haben im Oktober 2021 zwei Veranstaltungen - eine Expert*innenwerkstatt und ein Fachsymposium - stattgefunden, um sowohl mit der Öffentlichkeit als auch mit der Stadtpolitik sowie den städtischen Gesellschaften hierzu in einen Diskurs einzutreten. Aus diesem intensiven Diskurs ist die Idee der „Experimentierräume“ geboren worden, um die Spielregeln aus dem Werkzeugkasten der Kastel Housing Area im Stadtgebiet an konkreten Projekten auszuprobieren.

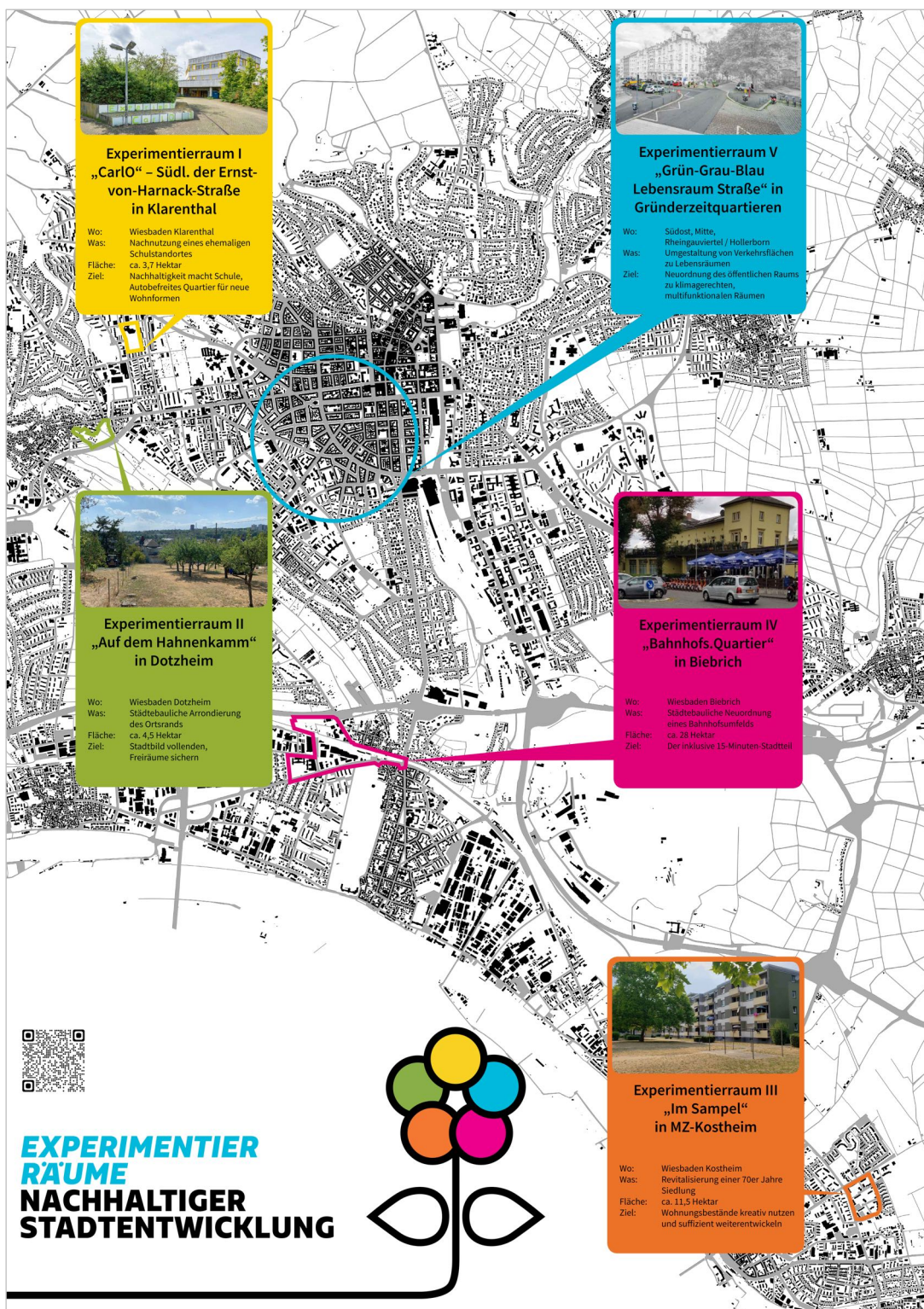


Abb. 1: Übersicht der Experimentierräume (eigene Darstellung, Fotos Gregor Schuster)

Kurz darauf wurden Ende 2021 fünf Experimentierräume der Innenentwicklung ausgewählt und von der Stadtpolitik beschlossen, um die Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu erproben und erste Erfahrungen in der Praxis zu sammeln (vgl. Abb. 1):

- ExpR I. Neue Wege der Konversion - „CarIO Nachhaltig Wohnen“ in Klarenthal
- ExpR II. Gemeinsam mit Privaten arrondieren und Freiräume sichern - „Auf dem Hahnenkamm“ in Dotzheim
- ExpR III. Mehrwert durch Revitalisierung - „Wohnbestände kreativ nutzen und suffizient weiterentwickeln“ in der 70er Jahre Wohnsiedlung „Im Sempel“ in Mainz-Kostheim
- ExpR IV. Durch Neuordnung zur 15-Minuten-Stadt - das kompakte, gemischte und inklusive „BahnhofsQuartier“ in Biebrich
- ExpR V. GrünGrauBlau - Umgestaltung von Verkehrsflächen zu Lebensräumen in Gründerzeitquartieren

Mit den Experimentierräumen sind sowohl der Verwaltung als auch der Politik bewusst Freiräume zum Experimentieren eingeräumt worden und ein intensiver Prozess zur Operationalisierung der Spielregeln konnte gestartet werden.

Um den Prozess fachlich zu unterstützen, ist 2022 das Wuppertal Institut mit der methodischen Begleitung und Rahmenkoordination beauftragt worden. Die Rahmenkoordination sollte insbesondere

- die Projektarbeit in den Experimentierräumen ein Jahr lang methodisch begleiten („Peer Learning“),
- bestehende Ansätze integrierten, kooperativen Verwaltungshandelns aufgreifen und weiterentwickeln („Ämterdialog“),
- die Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit evaluieren und operationalisieren sowie
- strategisch zur strukturellen Verankerung der Spielregeln beraten.

Aus einem intensiven verwaltungsinternen Beteiligungsprozess im Jahr 2023 sind konkrete Handlungsempfehlungen für die strukturelle Verankerung der Spielregeln in der Landeshauptstadt Wiesbaden entstanden, die in ein Handlungsprogramm der Rahmenkoordination gemündet sind. Die Handlungsempfehlungen zeigen in konkreten nächsten Schritten den Weg auf, wie zukunftsfähiger und nachhaltiger Städtebau zum selbstverständlichen Maßstab in Wiesbaden werden kann. Sie machen deutlich, dass eine urbane Wende in Wiesbaden einen klaren politischen Gestaltungswillen, innovatives und querschnittsorientiertes Verwaltungshandeln sowie verfügbare Ressourcen voraussetzt. Darüber hinaus hat der Prozess mit den beiden Formaten „Ämterdialog“ und „Peer Learning“ das Selbstverständnis der LHW als eine Lernende Organisation gestärkt und den Weg für mehr selbstorganisierten Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung und interdisziplinär vernetztes Arbeiten geebnet.

II. EINLEITUNG – Nachhaltige Stadtentwicklung als kommunale Zukunftsaufgabe

Städte stehen in der heutigen Zeit vor einer komplexen Gemengelage an Herausforderungen, die nicht selten mit erheblichen Zielkonflikten verbunden sind. Vielfältige Transformationsprozesse müssen zunehmend gleichzeitig bewältigt werden. Die aktive Gestaltung des Wandels gerät immer mehr zum Dauerzustand. Gerade den kommunalen Verwaltungen wird heute ein hohes Maß an **Transformationskompetenz** abverlangt, um den „Querschnittsthemen“ wie zum Beispiel Klimaschutz und Klimaanpassung, die in der Organisationsstruktur von Kommunalverwaltungen unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche tangieren, erfolgreich begegnen zu können.

Die historisch gewachsenen und etablierten Verwaltungs- und Haushaltsstrukturen mit ihrer starren, versäulten und hierarchischen Funktionsweise verhindern gerade in der Stadtentwicklung eine angemessene interdisziplinäre Reaktion auf komplexe Problemstellungen. Die unterschiedlichen Fachressorts agieren streng nach ihren fachspezifischen Zuständigkeiten, was die erforderlichen Prozesse oftmals konfliktär und langwierig macht und ein **kollektives Verwaltungshandeln** erschwert. Auf stadtpolitischer Ebene kommen oftmals nicht konsistent an Zielen ausgerichtete politische Entscheidungsprozesse hinzu, die eine große Gefahr von Stagnation bergen.

Unter den Vorgaben des SDG 11, *Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten*, können wir uns diese Prozesse in ihrer Langwierigkeit aber nicht mehr leisten. Es gilt also, Verwaltungsstrukturen und Stadtentwicklungsprozesse zu überdenken und neue Wege für eine gelungene Kooperation zu erproben. Diese sollten auf der einen Seite zu möglichst optimalen Ergebnissen im Hinblick auf die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit führen und gleichzeitig auf Querschnittsorientierung abzielen und damit eine **Beschleunigung der Prozesse** erlauben. Agile Formate mit einer integrierten Vorgehensweise können dabei unterstützen, stärker anlassbezogen zu agieren und Problemlösungen schneller herbeizuführen.

Das Wuppertal Institut hat die Stadt Wiesbaden knapp zwei Jahre lang begleitet, um in diesem Sinne neue „Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung“ auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Dabei hat sowohl das **„WAS“**, als auch das **„WIE“ einer nachhaltigen Stadtentwicklung** im Zentrum des gemeinsamen Prozesses gestanden. Das **„WAS“** bezieht sich auf die entwickelten Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung (den „Werkzeugkasten“ aus der Kastel Housing Area) und ihre Fortentwicklung zu einem kommunalen Nachhaltigkeitsverständnis, auf das sich die Fachstrategien und Handlungen der verschiedenen Fachämter miteinander verzahnt ausrichten können. Das **„WIE“** legt den Fokus auf die Ebene von Prozessen, Strukturen und

Kulturen, und damit besonders auf die Rolle integrierten Verwaltungshandelns für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Für den Erfolg einer nachhaltigen Stadtentwicklung müssen die inhaltliche Ebene und die Prozess- bzw. Verfahrensebene immer parallel gedacht und darüber hinaus die erforderlichen Ressourcen für eine dauerhafte Verstetigung gebündelt werden.

In diesem Prozess sind Schnittstellen zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen in der Verwaltung herausgearbeitet, Planungsinstrumente und -prozesse reflektiert und im Rahmen der fünf Experimentierräume flexiblere, kreativere und transparentere Arbeitsmethoden ausprobiert worden. Insgesamt ist es darum gegangen, Lernbereitschaft und Offenheit für neue Arbeitsweisen zu wecken und erste Kultur- und Strukturveränderungen innerhalb der Verwaltung anzustoßen.

Dieses Vorgehen ist nicht nur ein ausgesprochen innovativer Ansatz, Stadtentwicklung neu zu denken, und sehr vielversprechend im Hinblick auf die Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Es ist auch bei den insgesamt mehr als 60 Beteiligten aus den Dezernaten und Fachämtern der Verwaltung auf sehr positive Resonanz gestoßen, d. h. Effekt und Wirkung des Projektes wurden positiv verstärkt. Konkret beteiligt waren Vertreter*innen aus:

- Dezernat I - Dezernat des Oberbürgermeisters
- Dezernat II - Dezernat der Bürgermeisterin
- Dezernat III - Dezernat für Finanzen, Schule und Kultur
- Dezernat V - Dezernat für Bauen und Verkehr
- Dezernat VI - Dezernat für Soziales, Bildung und Wohnen
- Dezernat VII - Dezernat für Smart City, Europa und Ordnung
- 11 Personalamt
- 15 Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung
- 23 Liegenschaftsamt
- 36 Umweltamt
- 40 Schulamt
- 51 Amt für Soziale Arbeit
- 52 Sportamt
- 61 Stadtplanungsamt
- 63 Bauaufsicht
- 64 Hochbauamt
- 66 Tiefbau- und Vermessungsamt
- 67 Grünflächenamt

Das hier vorliegende **Handlungsprogramm** enthält konkrete Empfehlungen der Rahmenkoordination Experimentierräume, bestehend aus Vertreter*innen des Wuppertal Instituts und der Stadtverwaltung, an die Landeshauptstadt Wiesbaden (vgl. Kapitel IV). Sie sind aus dem gemeinsamen intensiven Prozess 2023 entstanden, in dem der Ämterdialog mit insgesamt fünf Veranstaltungen eine tragende Säule eingenommen hat. Darin wird empfohlen, diesen erfolgreich begonnenen Prozess nicht nur

fortzuführen, sondern ihn zu intensivieren, auf weitere Zuständigkeitsbereiche auszuweiten und förderliche Rahmenbedingungen für eine kooperative amtsübergreifende Verwaltungsarbeit zu schaffen, die sich an den Zielen einer nachhaltigen Stadtentwicklung ausrichtet. Letztendlich sollte zukünftig jedwedes Projekt in der Stadt möglichst optimal im Sinne der nachhaltigen Stadtentwicklung umgesetzt werden, unabhängig davon, ob es um Mobilität, Gebäude, Platzgestaltung oder den Straßenraum geht. Jeder Eingriff in den Stadtraum, der heute nicht im Sinne der nachhaltigen Stadtentwicklung genutzt wird, ist eine verpasste Chance: Zukunft ist das, was wir jetzt tun! Dies schließt auch neue Möglichkeiten der Mitgestaltung durch die Stadtgesellschaft mit ein.

Die Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung und die vorliegenden strategischen Handlungsempfehlungen sollen der Stadt Wiesbaden dabei helfen, *effektiver, effizienter* und *nachhaltiger* planen und umsetzen zu können.

Die Handlungsempfehlungen sind das Ergebnis einer gelungenen *bottom up*-Zusammenarbeit und durch den Einsatz vieler Praktiker*innen geprägt worden. Die Chance, die die Politik dankenswerterweise durch den „Vorfahrtsschein fürs Experimentieren“ eröffnet hat, ist von allen gut genutzt worden. An dieser Stelle danken wir allen, die an diesem Prozess mitgewirkt haben, für ihr Engagement und ihre wertvolle Unterstützung. Für die in diesem Prozess identifizierten Lücken des „WIE“ und des „WAS“ bedarf es unser aller weiteren Unterstützung!

Projektarchitektur

Der insgesamt zweijährige Prozess hat zwei Zieldimensionen beinhaltet, die neben den Experimentierräumen in zwei Formaten, dem Peer Learning und dem Ämterdialog, gemeinsam bearbeitet worden sind (vgl. Abb. 2 Projektarchitektur).

- | | |
|-----------------|---|
| Zieldimension 1 | Operationalisierung der Spielregeln und Ausgestaltung als verbindlicher agiler Standard für nachhaltige Stadtentwicklung („WAS“ Inhaltsebene) |
| Zieldimension 2 | Strukturelle Verankerung nachhaltiger Stadtentwicklung als Querschnittsaufgabe („WIE“ Prozessebene) |

Beide Formate sind von einem Kernteam bestehend aus Stadtplanungsamt und Umweltamt gemeinsam mit dem Wuppertal Institut begleitet worden. Vorbereitend sind in einer Interviewreihe 14 Vertreter*innen innerhalb der Verwaltung bzw. städtischen Gesellschaften zu den Themen Zusammenarbeit, Einbindung, Informationsflüsse, Strukturen und Standards befragt worden.

Für die in den fünf Experimentierräumen engagierten Mitarbeiter*innen (die „Peers“) wurde das Format des „**Peer-to-Peer Learning**“, also des verbesserten Lernens voneinander geschaffen, das sich später in ein Peer Reporting (regelmäßige Berichtsformate) und thematische Peer Groups aufteilte. Im sogenannten „**Ämterdialog**“, dem zweiten Format kam ein weitaus größerer Kreis von Verwaltungsmitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammen. Der Ämterdialog diente dazu, in einem iterativen *bottom up*-Prozess die querschnittsorientierten Kernkompetenzen nachhaltiger Stadtentwicklung innerhalb der Stadtverwaltung besser zu vernetzen, zentrale Themen der verbesserten Zusammenarbeit zu bearbeiten und Schnittstellen zwischen den Fachämtern zu optimieren.

Mit beiden Formaten sollten neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung erprobt werden, um querschnittsorientierte Aufgaben künftig besser bewältigen zu können. Dadurch wurde ein interaktiver Lern- und Austauschprozess eröffnet, um Zielkonflikte gemeinsam zu betrachten und optimierte Lösungen im konkreten räumlichen Bezugsrahmen der Experimentierräume zu entwickeln. Die Formate haben darüber hinaus der Schaffung eines gegenseitigen Verständnisses für die jeweiligen Sicht- und Handlungsweisen der Ämter gedient, um bestehendes „Silodenken“ zu überwinden. Eine neue interdisziplinäre, experimentierfreudige und konfliktfähige Arbeitskultur sollte ermöglicht werden.

Weiterhin sind über gemeinsame Termine, Berichte seitens der Amtsleitungen und weitere Gespräche nicht nur der Oberbürgermeister regelmäßig eingebunden worden, sondern auch der Umwelt- und der Planungsausschuss, der Klimaschutzbeirat sowie der Denkmal- und Gestaltungsbeirat.



Abb. 3: Veranstaltungen des Ämterdialogs 2023 (eigene Darstellung)

Das Format des „Ämterdialogs“ hat einen kreativen Rahmen aufgespannt, um mit allen Beteiligten zusammen Mittel und Wege für ein verstärkt integriertes Verwaltungshandeln im Sinne der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung zu finden. Die lösungsfokussierte Konzeptionierung der Veranstaltungen startete ergebnisoffen und baute kleinschrittig über den gesamten Prozessverlauf auf den jeweils gemeinsam erarbeiteten Erkenntnissen der Teilnehmenden auf: Im Januar 2023 ist eine gemeinsame Basis fürs Experimentieren geschaffen worden. Im April sind gezielt die Rollen der einzelnen Fachämter für nachhaltige Stadtentwicklung unter die Lupe genommen und wichtige fehlende Schnittstellen zu den Spielregeln identifiziert worden. Im Juli sind diese Schnittstellen konkret zum Laufen gebracht und mit Zuständigkeiten und ersten nächsten Schritten hinterlegt worden. Und im September schließlich ist bereits an konkreten Bausteinen für einen Grundsatzbeschluss zur Implementierung der Spielregeln gearbeitet worden.

Projektergebnisse

Bei der Abschlussveranstaltung des Ämterdialogs am 23. November hat die gemeinsame Reflexion auf ein Jahr „Experimentierräume“ deutlich gemacht, wie viel in dieser Zeit passiert ist. Die Werkstätten des Ämterdialogs und die Arbeit in den Peer Groups und den Experimentierräumen sind insgesamt sehr positiv wahrgenommen worden und waren trotz hoher Arbeitsbelastung über den gesamten Zeitraum von hoher Präsenz und Teilnahme geprägt. Eine Weiterführung der neuen agilen Formate wird klar gewünscht!

Ziel des Projektes war es, die „Zahnräder“ zwischen den beteiligten Fachämtern gut zu justieren, um bessere Ausgangsbedingungen zu schaffen, mit vorhandenen Zielkonflikten konstruktiver umzugehen. Und das ist an vielen Stellen gelungen.

Es kann festgehalten werden, dass im Hinblick auf das „**WAS**“ einer nachhaltigen Stadtentwicklung die Spielregeln als umfassend und systematisch wahrgenommen und zu keiner Zeit in Frage gestellt wurden und damit in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Funktion erfüllt haben:

- Die Spielregeln können als Startpunkt für einen zielgerichteten Transformationsprozess dienen, da sie die Funktion einer normativen strategischen Ziel- und Werteorientierung für die Verwaltung als kollektive Organisation übernehmen.
- Die Spielregeln haben im Ämterdialog dazu verholfen, ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, welches als kommunale Kernaufgabe wahrgenommen wird.
- Die Spielregeln besitzen das Potenzial für einen bewussten Kulturwandel. Hierfür braucht es eine „kritische Masse“ in der Stadtverwaltung, die über den Ämterdialog hinausgeht und mit einem klaren Commitment der Führungsebene und der Stadtpolitik verknüpft ist. Nur so lassen sich kontinuierliche Verbesserungsprozesse vorantreiben und experimentelle Spielräume nutzen, um Verwaltungshandeln konsequent im Alltagsgeschäft ämterübergreifend darauf auszurichten.

Ebenso können im Hinblick auf das „**WIE**“ einer neuen Arbeitskultur vielfältige positive Fortschritte festgehalten werden:

- Mut & Kreativität: Die Messlatte für die Experimentierräume wird höhergelegt und Neues ausprobiert.
- Ergebnisoffenheit & Flexibilität: Die Nachhaltigkeitskriterien setzen einen neuen Fokus - das „neue Normal“ - und bisher gültige Leitsätze werden hinterfragt.
- Wertschätzung & Transparenz: Die Fachämter setzen eigene Impulse für eine neue Arbeitskultur, die von mehr Perspektivwechsel, besserer Kommunikation, mehr Vertrauen und kürzeren Wege gekennzeichnet ist.
- Teambuilding: Der Prozess trifft auf viel Interesse im Kollegium und besitzt das Potenzial, „bottom-up“ behutsam neue Bahnen zu legen.

Im Schaubild der Abb. 4 wird der Versuch unternommen, das gemeinsam erarbeitete Nachhaltigkeitsverständnis als strategische Wertebasis für die notwendigen Transformationsprozesse in Wiesbaden zu veranschaulichen. Die Spielregeln mit ihren fünf Themenfeldern symbolisieren darin den Sockel bzw. die Basis der strategischen Orientierung für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Diese Wertebasis gründet auf einem Fundament verzahnter gesamtstädtische Fachstrategien über alle Ämter hinweg, die grundsätzlich einen Ausgleich zwischen den tragenden drei Säulen der Nachhaltigkeit suchen müssen.

Bei der Auftaktveranstaltung des Ämterdialogs hat die Skalierungsfrage „Wie zukunftsfähig ist die Stadt Wiesbaden momentan aufgestellt?“ eine große Menschenmenge im Mittelfeld der Skala ergeben mit der Aussage, dass der aktuelle Stand noch nicht zufriedenstellend ist, aber die Potenziale für eine bessere Umsetzung in den nächsten Jahren vorhanden sind. Dies hat der Prozess bestätigt: Vielfältige Potenziale wurden identifiziert und die LHW ist dadurch auf ihrem Weg zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung einen deutlichen Schritt weitergekommen. **Jetzt müssen weitere Schritte folgen!**

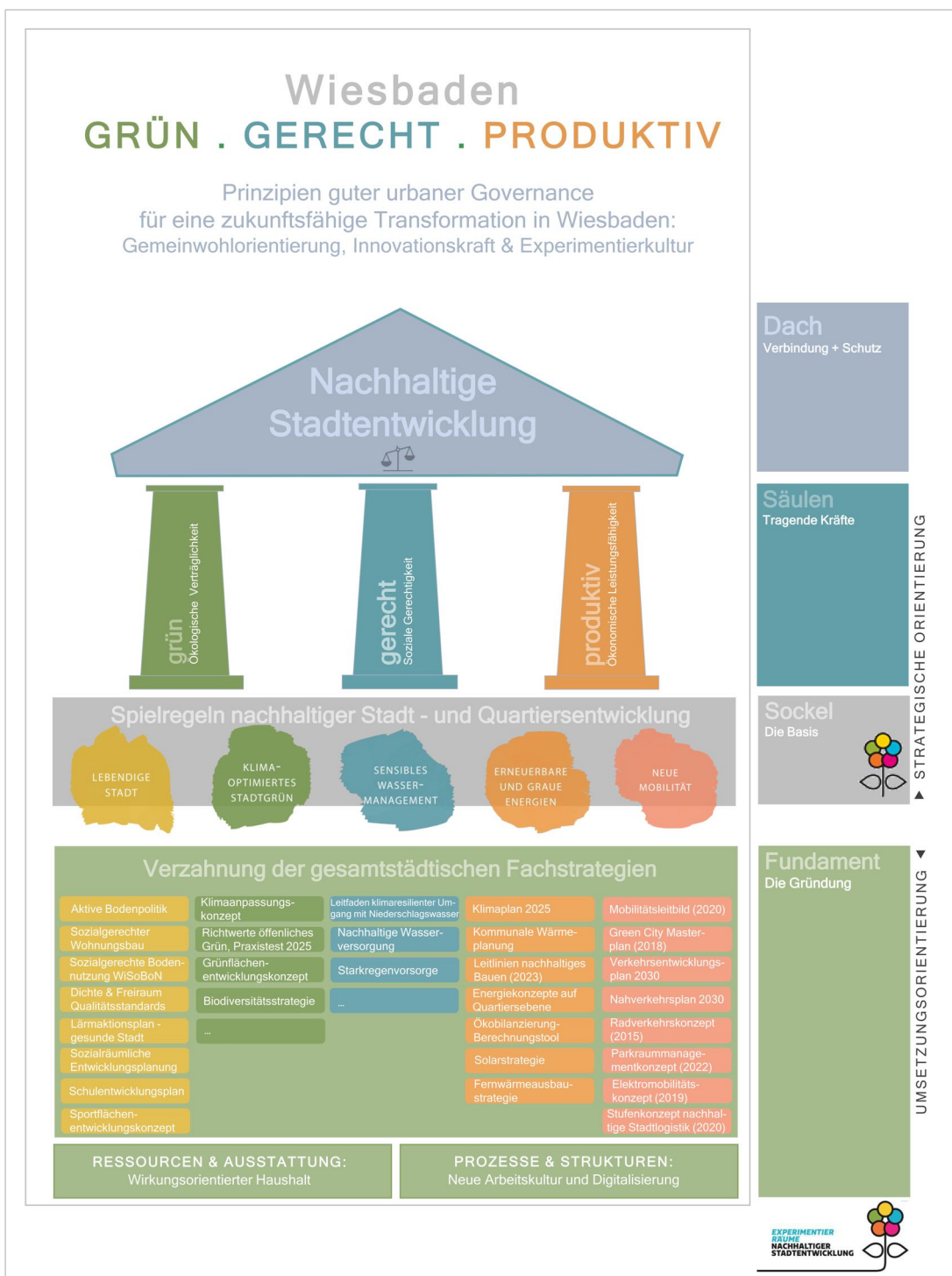


Abb. 4: Schaubild Nachhaltigkeitsverständnis aus dem Ämterdialog (eigene Darstellung)

IV. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN – Nächste Schritte auf dem Weg zur nachhaltigen Stadt- entwicklung

In dem gemeinsamen Beteiligungsprozess 2023 sind viele neue Impulse für eine nachhaltige Stadtentwicklung in Wiesbaden gesetzt worden. Teilweise wirken diese heute schon in den Projekten der Experimentierräume. Sie haben zu neuen kooperativen Arbeitsformen und Ansätzen des gemeinsamen Experimentierens geführt. Es ist deutlich geworden, dass bei vielen Mitarbeitenden der Stadtverwaltung eine hohe Motivation besteht, die Spielregeln ambitioniert umzusetzen und gemeinsam voranzutreiben.

Die in diesem Kapitel zusammengefassten Ergebnisse geben wichtige Handlungsempfehlungen, wie dies geschehen kann. Damit stellen sie die wichtigsten Kernbotschaften aus dem *bottom up*-Prozess der Experimentierräume dar und liefern mögliche Antworten wie Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden ...



1. effektiver



2. effizienter und



3. nachhaltiger

werden kann. Hinter jeder dieser Handlungsempfehlungen stehen konkrete Maßnahmen, die jeweils erste nächste Schritte in die gewünschte Richtung definieren. Insgesamt stellen sie ein durchaus ambitioniertes, aber angesichts der anstehenden Transformationsaufgaben dringend notwendiges Handlungsprogramm dar, welches Zug um Zug von Politik und Verwaltungsspitze umgesetzt werden sollte. Das Handlungsprogramm soll dabei unterstützen, die nächsten Schritte auf dem Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung *in Bewegung* zu bringen.

Die **1. Empfehlung STADT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG STRATEGISCH NEU AUSRICHTEN!** bezieht sich auf die inhaltliche Ebene der Spielregeln, das „WAS“ und wie ihre Implementierung als neuer Standard für die Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden gelingen kann. Um den begonnenen Prozess zielorientiert weiter voranzutreiben muss die geplante Taskforce für einen Grundsatzbeschluss kurzfristig ihre Arbeit aufnehmen sowie an einem effizienten Qualitätsmanagement gearbeitet werden.

Die **2. Empfehlung NEUE INTERDISZIPLINÄR-EXPERIMENTIERFREUDIGE ARBEITS-KULTUR ETABLIEREN!** flankiert die Neuausrichtung mit den erforderlichen integrativen Projektstrukturen und agilen Arbeitsformaten, d. h. dem „WIE“ einer nachhaltigen Stadtentwicklung. In diesem Sinne braucht es bewusst gestaltete „(Frei)Räume“, wo ein Wandel der Arbeitskultur stattfinden kann. Diese müssen definiert und langfristig durch die Führungsebene gesichert werden.

Die **3. Empfehlung RESSOURCEN WIRKUNGSORIENTIERT STEuern UND AUS DEN KONZERTIERTEN KRÄFTEN DER STADTGESELLSCHAFT SCHÖPFEN!** schließlich stellt die Säule der Verstetigung dar. Hier geht es darum, mittel- bis langfristig die erforderlichen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung zu sichern. Dies soll zum einen durch einen wirkungsorientierten Haushalt und eine entsprechende Qualitäts- und Vollzugskontrolle erreicht werden, und zum anderen durch die Einbindung aller gesellschaftlichen Kräfte und Ressourcen der Stadt.

1.

EMPFEHLUNG

STADT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG STRATEGISCH NEU AUSRICHTEN!



**Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss
EFFEKTIVER werden.**

Nachhaltigkeit und Klimaschutz/ Klimaanpassung werden zum selbstverständlichen Maßstab für das Verwaltungshandeln, und nicht nachrangig sondern gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Handlungsprämissen verfolgt und umgesetzt - von allen öffentlichen und privaten Akteur*innen des Planens und Bauens in Wiesbaden.

1.1 Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung als gemeinsame Leitlinien verbindlich implementieren

Die LHW verfügt mit den Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung über einen „Werkzeugkasten“, der sektorale Qualitätsstandards für mehr Nachhaltigkeit im Städtebau auf Quartiersebene transparent und übersichtlich zusammenführt. Über einen Grundsatzbeschluss sollen die Spielregeln im Sinne ihrer ganzheitlichen Betrachtung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz/ Klimaanpassung als gemeinsame Leitlinien sowohl nach innen als auch nach außen verbindlich implementiert und zum Standard für Wiesbadener Quartiere werden. Dadurch werden sie zu einer transparenten Entscheidungshilfe nach innen für die fachübergreifende Bewertung und Qualifizierung städtebaulicher Projekte in Wiesbaden, ergänzt um erforderliche neue Planungswerkzeuge, beispielsweise zu Dichte und Freiraum/Stadtnatur. Nach außen wirken verbindliche Spielregeln über erweiterte baulandpolitische Grundsätze einer sozialgerechten Bodennutzung (WiSoBoN). Die wichtigsten Standards der fünf Themenfelder der Spielregeln werden verbindlich und transparent gegenüber Investoren (Privaten und städtischen Gesellschaften) geregelt.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Verständigung von Politik, Dezernats- und Amtsleitungsebene auf eine zielgerichtete nachhaltige Stadtentwicklung: *Haltungen führen zu Verhalten* - wie der vhw [Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.] in einer empirischen Studie

zu organisatorischen und methodischen Grundlagen einer an Nachhaltigkeit orientierten Stadtentwicklungsverwaltung von Prof. Dr. Jürgen Kegelman et al 2019 treffend resümiert hat. Nachhaltigkeit ist als kollektive Ziel- und Wertebasis eine Handlungsfrage der ganzen Stadt und braucht den Mut zur Veränderung. Dieser normative Gestaltungswille muss durch eine klare Positionierung von Politik und hauptamtlichem Magistrat sowie der Amtsleitungsebene für eine konsequente Umsetzung und Ausweitung über die Experimentierräume hinaus auf alle Stadtentwicklungsprojekte zum Ausdruck kommen. Auf politischer Ebene bedarf es fraktionsübergreifend den erklärten Willen, das Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung konsequent auf eine nachhaltige Stadtentwicklung auszurichten. Durch den Grundsatzbeschluss der Spielregeln erfolgt eine Selbstverpflichtung von Politik und Verwaltung, den neuen Standard konsequent umzusetzen. Gleichzeitig gelingt dadurch ein klares Signal an kommunale und privatwirtschaftliche Projektträger. Die Verwaltung arbeitet im Auftrag der Politik nach diesen Leitlinien und schafft damit verlässliche Rahmenbedingungen für immobilienwirtschaftliche Entscheidungen.

Taskforce „Grundsatzbeschluss zur zielgerichteten nachhaltigen Stadtentwicklung“: Eine ämter- und dezernatsübergreifende Taskforce erarbeitet den Grundsatzbeschluss zur verbindlichen Implementierung der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung und sorgt gleichzeitig für eine gute Verzahnung mit laufenden Beschlüssen und Strategien anderer Fachämter. Dieser Grundsatzbeschluss steht im Kontext der Beschlusslage Nr. 0196 vom 17.05.2023 „Wiesbadener Baulandbeschluss vorbereiten“. Hierin wird der Magistrat beauftragt, Regelungen für soziales, leistbares und ökologisches Planen und Bauen zu bündeln und dadurch transparente, verbindliche und kalkulierbare Rahmenbedingungen für die Baulandentwicklung zu schaffen. Einer der darin aufgeführten drei Schwerpunktbereiche liegt in der verbindlichen Verankerung der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung als agilen Standard.

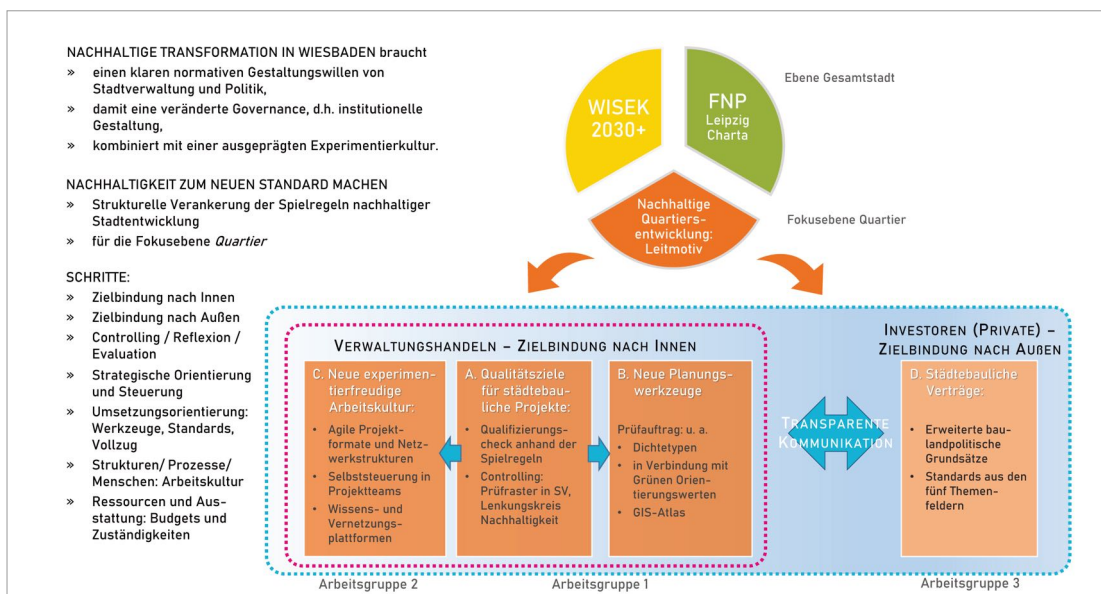


Abb. 5: Bausteine für den Grundsatzbeschluss, Werkstatt III des Ämterdialogs (eigene Darstellung)

Für eine strukturelle Verankerung der Spielregeln ist eine Zielbindung sowohl nach innen als auch nach außen erforderlich:

- A. Die Zielbindung nach **innen** bezieht sich auf das Verwaltungshandeln. Auf der strategischen Steuerungsebene richten sich künftig alle städtebaulichen und freiraumplanerischen Projekte nach den Qualitätszielen der Spielregeln aus. Die Spielregeln sind eine transparente Entscheidungs- und Argumentationshilfe für alle, die ein städtebauliches Projekt beauftragen, planen oder realisieren. Die Verwaltung nutzt die Spielregeln zur nachvollziehbaren Bewertung, um städtebauliche Projekte einzuordnen und zu qualifizieren.
Auf der Umsetzungsebene werden in den einzelnen Themenfeldern punktuell ergänzende neue Planungswerkzeuge benötigt. Das Peer Learning hat hierzu bereits wichtige erste Erkenntnisse geliefert. Die effiziente Anwendung der neuen Planungswerkzeuge sowie ein kontinuierliches Monitoring sollten mit Hilfe eines webbasierten GIS-Planungstools gewährleistet werden.
- B. Nach **außen** richtet sich die Zielbindung über städtebauliche Verträge an privatwirtschaftliche Unternehmen und weitere Akteure des Planens und Bauens in der LHW. Die baulandpolitischen Grundsätze einer sozialgerechten Bodennutzung (WiSoBoN) werden um die wichtigsten Standards der fünf Themenfelder der Spielregel erweitert, um definierte Mindestqualitäten für mehr Nachhaltigkeit verbindlich und transparent zu regeln. Als unabdingbare Voraussetzung für die Wirksamkeit aller vertraglichen Regelungen braucht es ein professionelles Monitoring, welches mit angemessenen und dauerhaften personellen Ressourcen ausgestattet ist.

Einbindung der städtischen Gesellschaften und Eigenbetriebe als wichtige Stakeholder: Die Implementierung der Qualitätsziele erstreckt sich auch auf die städtischen Gesellschaften und Eigenbetriebe, da diese für private Projektentwickler, Investoren und Bauherren eine wichtige Vorbildwirkung haben. Hierzu werden die städtischen Gesellschaften und Eigenbetriebe als wichtige Stakeholder in einem nächsten Schritt eingebunden und an der Weiterentwicklung der Spielregeln beteiligt.

1.2 Integriertes Verwaltungshandeln zur Umsetzung der Spielregeln an den identifizierten zentralen Schnittstellen optimieren

Integriertes Verwaltungshandeln muss an den zentralen, teils noch fehlenden sektoralen Schnittstellen zu den Spielregeln weiter optimiert werden. Unter „Schnittstellen“ werden sowohl sektorale Strategien und Konzepte als auch Instrumente, Regelwerke oder sonstige „Werkzeuge“ verstanden, die für eine Umsetzung der Maßnahmen aus den fünf Themenfeldern der Spielregeln erforderlich sind. Dies schließt auch die Schaffung von geeigneten übergreifenden Arbeitsformen ein, um eine querschnittsorientierte Verzahnung zwischen den sektoralen Zuständigkeiten zu erreichen. Im Rahmen des Ämterdialogs wurden in den ersten beiden Werkstätten bereits konkrete Handlungsbedarfe zur Operationalisierung der Spielregeln identifiziert

und dazu mögliche Handlungsansätze für eine Harmonisierung des Verwaltungshandelns abgestimmt.

➔ NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Liegenschaftspolitik aktiv für eine grüne, gerechte und produktive Stadt gestalten: Ein aktives und frühzeitiges Flächenmanagement ist die Voraussetzung, um den Gestaltungsanspruch der Stadt für eine nachhaltige Stadtentwicklung, u.a. bezahlbaren Wohnraum, ausreichende soziale Infrastruktur wie Kitas und Schulen, zusammenhängende Grünflächen sowie Ausgleichs- und Ersatzflächen, flächendeckenden ÖPNV u.v.m. umsetzen zu können. Die Bildung einer Projektgruppe „Strategische Liegenschaftspolitik & digitales Bau- und Flächenmonitoring“ unter Federführung des Stadtplanungsamtes soll frühzeitige Steuerungspotenziale in diesem Bereich unterstützen.

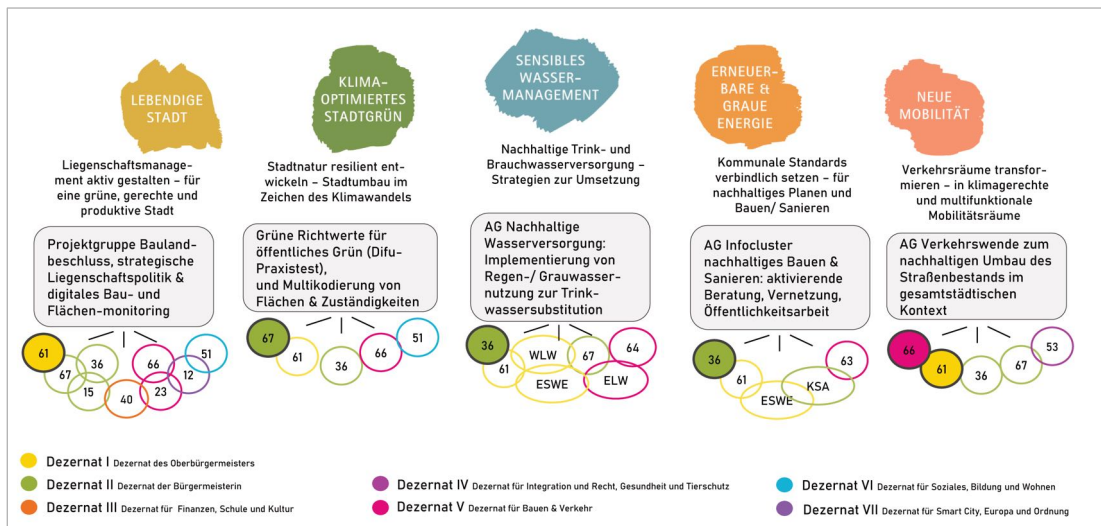


Abb. 6: Ergänzung zentraler Schnittstellen zur Operationalisierung der Spielregeln (eigene Darstellung)

Stadt Natur im Zeichen des Klimawandels resilient weiterentwickeln: Durch die Teilnahme als kommunaler Partner am Forschungsprojekt des Deutschen Instituts für Urbanistik sollen neue Richtwerte für öffentliches Grün entwickelt, geprüft sowie auf Wiesbaden übertragen werden. Die aktualisierten Richtwerte sollen die bisherigen Orientierungswerte ersetzen und im Rahmen der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung als verbindliche Standards Gültigkeit erlangen. Unter Federführung des Umweltamts hat sich eine Projektgruppe mit Grünflächenamt und Stadtplanungsamt gegründet und seit Ende 2023 die Arbeit aufgenommen.

In der bestehenden AG Öffentlicher Raum hat sich ein erfolgreicher Modus entwickelt, Flächen stärker interdisziplinär vom Projekt her zu denken und dadurch unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Eine neu einzurichtende Koordinationsstelle im Grünflächenamt könnte strukturell eine wichtige Schnittstellenfunktion übernehmen.

Nachhaltige Trink- und Brauchwasserversorgung sichern: Neben der zentralen Schnittstelle „Regenwassermanagement inkl. Starkregenvorsorge“, für die bereits ämterübergreifend ein Leitfaden „Klimaresilienter Umgang mit Niederschlagswasser“ entwickelt worden ist, fehlen noch Handlungsansätze zum sparsamen Umgang mit der Ressource Trinkwasser (u. a. die Implementierung von Regen-/Grauwassernutzung zur Trinkwassersubstitution). Der Impuls zur Gründung einer AG Nachhaltige Wasserversorgung ist in der zweiten Werkstatt des Ämterdialogs entstanden. Die Federführung sollte durch die eigentlichen Stakeholder für diese Schnittstelle WLW, ELW, ESWE übernommen werden.

Verbindliche kommunale Standards für nachhaltiges Planen und Bauen / Sanieren setzen: Zur Etablierung von Nachhaltigkeit bei öffentlichen und privaten Gebäuden liegen bereits verschiedene Handlungsansätze vor. Die bestehende AG Bauen im Rahmen des Klimaschutz-Management-Systems übernimmt derzeit eine wichtige koordinierende Funktion zwischen den „Bauherrenämtern“ und den bauausführenden Bereichen. Handlungsleitend sind dabei das „Leitbild kommunale Funktionsgebäude“, welches noch um eine Lebenszyklusbetrachtung von Bauprojekten ergänzt werden soll, sowie der Leitfaden „Energetisches Sanieren denkmalgeschützter Gebäude in Wiesbaden“. Ein konkreter Sanierungsfahrplan städtischer Gebäude kann ein weiteres hilfreiches Instrument sein.

Was auf diesem Gebiet noch fehlt, ist ein Beratungsmanagement für nachhaltiges Bauen und Sanieren, um auch private und institutionelle Bauherren besser zu aktivieren und zu unterstützen. Eine AG „Beratungsmanagement“ unter Federführung des Umweltamts und der Klimaschutzagentur Wiesbaden e. V. kann die notwendigen thematischen Inhalte (Suffizienz, Effizienz, Konsistenz) und operationalen Bausteine (z. B. aktivierende Beratung und Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Information) entwickeln.

In der bestehenden AG Planen im Rahmen des Klimaschutz-Management-Systems wurde bereits aktiv an vollzugsfähigen Nachhaltigkeitsstandards in Bebauungsplänen gearbeitet. Die Ausrichtung bestehender Ortssatzungen auf nachhaltiges Planen und Bauen sowie die Entwicklung neuer Satzungen soll ebenfalls geprüft werden, setzt aber die Durchführung eines rechtlich sicheren Vollzugs voraus.

Verkehrsräume in klimagerechte und multifunktionale Mobilitätsräume transformieren: Um die Zielvorstellung einer Mobilitätswende umsetzen zu können, bedarf es einer ämterübergreifenden Zusammenarbeit für einen nachhaltigen Umbau des Straßenbestands unter Berücksichtigung sowohl der vorhandenen Restriktionen, aber auch experimenteller Handlungsansätze. Auch hier kann auf die Erfahrungswerte der bestehenden AG Öffentlicher Raum aufgebaut werden. Im gesamtstädtischen Kontext setzt dies darüber hinaus zukunftsfähige Lösungsansätze im Handlungsfeld Schienenverkehr voraus. Die Bildung einer AG Verkehrswende unter Federführung von Tiefbauamt & Stadtplanungsamt kann u. a. die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitskonzepts für die Mobilität (SUMP Sustainable Urban Mobility Plan) vorantreiben.

1.3 Umsetzung der Spielregeln durch ein effizientes Qualitätsmanagement sichern

Die Spielregeln sollen einen verbindlichen Qualitätsstandard darstellen, von dem künftig nur noch begründet und nach transparenter Abwägung abgewichen werden darf. Anwendung und Umsetzung des Qualitätsstandards sollen über ein effizientes und anwendungsfreundliches Qualitätsmanagement gesichert werden. Stadtentwicklungsprojekte im Bestand müssen dabei besonders berücksichtigt werden, da für sie eigene Abläufe und Gesetzmäßigkeiten gelten.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Fortschreibung der Spielregeln und Verknüpfung mit operationalen Zielen: Die Spielregeln werden als Qualitätsstandard regelmäßig fortgeschrieben und mit operationalen Zielen - differenziert für Neubau- und Bestandquartiere - verknüpft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Standards gleichzeitig strikt und flexibel sein müssen, ausgewogen, lernend und ohne zeitliches „Verfallsdatum“ Gültigkeit behalten müssen. Über die Verknüpfung mit operationalen Zielen und einer entsprechenden Indikatorik können auch eine Verankerung im Haushalt (vgl. wirkungsorientierter Haushalt, Empfehlung 3.1) sowie ein kommunales Nachhaltigkeitsmonitoring ermöglicht werden. Ein Nachhaltigkeitsmonitoring erfordert den Aufbau einer vernetzten Datenbank, um eine kontinuierliche Evaluation geeigneter Indikatoren bezüglich Infrastruktur, Wohnungsmarkt, Verkehr oder Grünflächen zu erreichen.

Die Verknüpfung mit operationalen Zielen stößt allerdings auch an Grenzen, sobald die Frage nach der „Wirkung“ in den komplexen Handlungsfeldern der Stadtentwicklung genauer betrachtet wird. Nicht alles lässt sich messen und in Zahlen ausdrücken, wenn Orte, Menschen und ihre sozialen Systeme im Vordergrund stehen.

Kommunaler Nachhaltigkeitscheck für Beschlussvorlagen: Um eine transparente Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage für die Politik bei Stadtentwicklungsprojekten zu erhalten, wird ein leicht anwendbares, niederschwelliges Prüfraster entwickelt, welches auch indikatorenbasiert aufgebaut sein kann. In Baden-Württemberg gibt es bereits ein gutes Vorbild, den Kommunaler N!-Check. Der Kommunale N!-Check ist ein evidenzbasiertes Instrument zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von kommunalen Vorhaben durch die politisch Verantwortlichen.

Die angedachte Taskforce zum Grundsatzbeschluss könnte die Ausgestaltung eines geeigneten „Nachhaltigkeitschecks“ als Teil eines Qualitätsmanagements übernehmen. Der „Nachhaltigkeitscheck“ sollte angesichts der Zeitläufe von Verfahren keine zusätzlichen Prozesse auslösen, sondern vielmehr vorhandene Prozesse optimieren und integrieren. Ältere Beschlüsse bzw. bereits laufende Projekte sollten dann ebenfalls überprüft werden.

Arbeitshilfe zu den Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung für Investoren: Es wird eine transparente Arbeitshilfe zu den Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung in Wiesbaden für Investoren erarbeitet. Dadurch können die Spielregeln frühzeitig kommuniziert werden und entfalten als Qualitätsstandard für Wiesbaden eine angemessene Außenwirkung.

In der folgenden Handlungsempfehlung geht es um das „WIE“ einer nachhaltigen Stadtentwicklung, und zwar um erforderliche integrative Projektstrukturen sowie agile Arbeitsformate und wie sich Verwaltung im Sinne einer Lernenden Organisation neu aufstellen kann.

2.

EMPFEHLUNG

NEUE INTERDISZIPLINÄR- EXPERIMENTIERFREUDIGE ARBEITSKULTUR ETABLIEREN!



**Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss
EFFIZIENTER werden.**

Die Selbstwirksamkeit der Verwaltung für eine nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung wird durch eine starke Selbststeuerung auf allen Hierarchieebenen, eine interdisziplinäre agile Planung und ein transparentes Wissens- und Informationsmanagement gestärkt sowie durch komplementäre Entscheidungsprozesse auf politischer Ebene flankiert.

2.1 Stadtentwicklungsprojekte kooperativ und interdisziplinär aufsetzen

Eine stärkere Querschnittsorientierung durch quervernetzte Projektteams in Kombination mit agilen Arbeitsweisen eröffnen neue Gestaltungsspielräume und unterstützen Experimentierfreude bei der Umsetzung von Stadtentwicklungsprojekten. Gemeinsam im Dialog entwickelte Ziele führen zu einem gemeinsamen Planungsverständnis. Zielkonflikte, die oftmals zu Verzögerungen in der Projektentwicklung führen, werden frühzeitig erkannt und ausgehandelt. Diese gemeinsame Lernerfahrung verbindet und setzt Energien frei, planerische Anliegen als Team gemeinsam voranzubringen. Planungsprozesse werden so erheblich beschleunigt.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Etablierung querschnittsorientierter Projektstrukturen und Arbeitsformate: Um Stadtentwicklungsprojekte zukünftig stärker interdisziplinär aufzusetzen, werden vernetzt arbeitende Kernteams mit starker Selbststeuerung gebildet, die anlassbezogen, flexibel und temporär agieren. Sie müssen gut in die bestehende Linienstruktur eingebettet und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Dieser strukturelle Rahmen der „Kernteams“ definiert klare Zuständigkeiten und ermöglicht somit eine gute Kommunikation und integrierte zügige Entscheidungen. Stellungnahmen dienen dann künftig der Darstellung der Integration relevanter Themen und der Abwägung unterschiedlicher Belange im Rahmen der nachhaltigen Stadtentwicklung

- und nicht primär zu Herausstellung von Planungsmängeln oder konträren Positionen.

Wie integriertes Handeln in hierarchisch organisierten Strukturen tragfähig eingebettet und die Prozesse zur Teambildung künftig gestaltet werden können, muss auf Leitungsebene abgestimmt werden. Hierfür braucht es eine grundsätzliche Vereinbarung für eine neue kooperative Arbeitskultur, die Eigenverantwortung und Partizipation fördert (vgl. Empfehlung 2.2.).

Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig:



- *Die projektbezogene Zusammensetzung der Kernteams:* Das Beharren auf Positionen und Zuständigkeiten erschwert innovative Problemlösungen und die gemeinsame Übernahme von Verantwortung. Deshalb braucht es quervernetzte Kernteams, die die traditionellen vertikalen Linien ergänzen.
- *Die Befähigung der Teams, die Verbindlichkeit der Ergebnisse zu verantworten:* Frühzeitige Kommunikation und Perspektivwechsel im Planungsprozess führen zu gemeinsamen Erkenntnissen und Problemlösungen, die verbindlich vom gesamten Kernteam verantwortet werden können. Damit dies gelingen kann, braucht es eine bewusste Gestaltung von Kommunikations- und Interaktionsräumen bzw. -formaten, die dabei eine wertschätzende, faire und vertrauensvolle Grundhaltung unterstützen.

Förderung agiler Planung: Agile Planung/ Agiles Projektmanagement bezieht sich auf eine Arbeitsmethode, die auf Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung setzt - Aspekte, die im Ämterdialog als zentrale Voraussetzungen für gemeinsames Experimentieren für nachhaltige Stadtentwicklung definiert worden sind. Der wesentliche Unterschied zum klassischen Projektmanagement ist, dass ein Projekt nicht von Anfang bis Ende detailliert durchgeplant wird, sondern von allen Seiten Ergebnisoffenheit besteht. Die Zielkonzeption wird iterativ und kleinschrittig entwickelt und immer wieder Feedbackschleifen unterzogen. So lassen sich die Ziele des Projekts immer wieder überprüfen und bedarfsweise auf Änderungen und Probleme anpassen. Agile Arbeitsmethoden wirken sich somit positiv auf effiziente Arbeitsabläufe und integrierte Lösungsansätze aus und befördern gleichzeitig die fachbereichsübergreifende Kommunikation.

In einer allgemeinen Prozessbeschreibung des agilen Projektmanagements sollen diese neuen Abläufe beschrieben und als Leitfaden etabliert werden. Ziel ist es, den Mehrwert einer agilen Planung zu verdeutlichen sowie Möglichkeiten der Beteiligung,

der Befähigung und des Ausprobierens aufzuzeigen. Hospitationen können zudem helfen, andere Verwaltungseinheiten besser zu verstehen sowie Vernetzung und Kooperation über Einheiten hinweg im Sinne einer Lernenden Organisation fördern.

Für agile Arbeitsprozesse ist ein gut funktionierendes internes Wissens- und Informationsmanagement wichtig. Der Aufbau einer geobasierten Datenplattform, der Ausbau von gemeinsamen IT-Sharing-Plattformen für die unterschiedlichen Einheiten und ein entsprechendes Intranet verhelfen zu mehr Transparenz und einer frühzeitigen Information und Einbindung. Diese Möglichkeiten können durch Dez VII - Referat Smart City unterstützt werden.

Einführung von ämterübergreifenden Projektbudgets: Für eine effiziente und langfristig tragfähige Umsetzung von Stadtentwicklungsprojekten sind außerdem auch neue Wege der Ressourcenausstattung zu entwickeln (vgl. Empfehlung 3.1). Voraussetzung dafür ist die frühzeitige Entwicklung eines Finanzierungskonzepts etwa im Rahmen eines ämterübergreifenden Projektbudgets wie die vorgenannte Abbildung aufzeigt.

2.2 Neue agile Arbeitskultur ausweiten und pflegen

Experimentierfreude und Kooperation brauchen eine andere Haltung und Herangehensweise als etabliertes Verwaltungshandeln. Das fängt im Kopf an - und zwar bei geteilten Werten, Prinzipien und Leitbildern - und setzt sich fort in neuen Prozessen und einer angepassten querschnittsorientierten Organisationsstruktur in Projekten, die mit einem entsprechend veränderten Rollenverständnis einhergehen.

Ergänzend zu den bisher lediglich thematisch-sektoralen Zuständigkeiten ergibt sich künftig im Rahmen eines Stadtentwicklungsprojekts die Zuständigkeit dafür, das Projekt im Sinne der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung umzusetzen und entsprechende Aspekte jenseits der jeweiligen eigenen sektoralen Zuständigkeit zu verstehen und mitzudenken (*agiles Mindset*). Die Aufgabe der planenden Kernteams ist es, den Prozess zu steuern und relevante Ämter zu gegebener Zeit in die Planung einzubinden, ohne dass dies als Einmischung in andere Zuständigkeitsbereiche verstanden wird (*agile Kooperation*). Die Abwägung unterschiedlicher Optionen gegen die Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen im Sinne einer agilen Planung braucht zudem Experimentierfreude und einen gewissen Grad an Entscheidungsfreiheiten für das Kernteam und weitere Beteiligte, ohne dass dies eine Verletzung hierarchischer Prozesse und Entscheidungskompetenzen darstellt (*verändertes Rollenverständnis*).

Damit ein kultureller Wandel im Hinblick auf ein solches Rollenverständnis stattfinden kann, bedarf es einer „kritischen Masse“ an Akteur*innen, die hinter diesen gemeinsamen Werten stehen und damit die entsprechende „Energie“ sichtbar machen. Gleichzeitig braucht es bewusst gestaltete „Räume“ für gemeinsame Zeiten der Begegnung und Kommunikation, in denen sich die Kultur weiter entwickeln kann.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Commitment auf Leitungsebene zur Verankerung von kooperativem und agilem Arbeiten im Sinne einer bewussten Kulturentwicklung: Im Rahmen des Ämterdialogs wurde seitens der operativen Ebene deutlich, dass eine neue agile Arbeitskultur ein klares Commitment auf Amtsleitungsebene voraussetzt. Darin sollten folgende Punkte festgelegt werden:

- Das Experimentieren ist als neue Form des Zusammenarbeitens explizit gewünscht und wird auch auf der Leitungsebene selbst umgesetzt.
- Die entsprechenden personellen Ressourcen werden gesichert.
- Die Ergebnisse aus der ämterübergreifenden Zusammenarbeit werden respektiert und nach außen vertreten. Dafür ist die Leitungsebene bereit, im Sinne der Steigerung von Effektivität und Effizienz hierarchische Prozesse zu verschlanken und definierte Entscheidungskompetenzen zu delegieren.

Sinnvollerweise wird diese Vereinbarung für eine neue Arbeitskultur verschriftlicht. Inhaltlich getragen wird sie durch die bereits gesammelten sehr eindrücklichen Erfahrungen des vergangenen Jahres:

- **Prinzipien:**
Ein gemeinsames Verständnis über die anstehenden Aufgaben ist Grundvoraussetzung für den weiteren Prozess. Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Wertschätzung und Vertrauen prägen die zukünftige Arbeitskultur. Mut und Kreativität etwas Neues auszuprobieren sind gepaart mit Flexibilität und Ergebnisoffenheit. So können bestehende Regel kritisch und konstruktiv hinterfragt werden und sich neue Herangehensweisen entwickeln.
- **Leitbilder:**
Die Spielregeln werden übergreifend angewendet und verhelfen dazu, nachhaltige Stadtentwicklung gemeinsam „über Silos hinweg“ umzusetzen. Die begonnenen Dialogprozesse werden weitergeführt und sichern die gemeinsamen Ziele und Konzepte, die alle fachlichen Belange gleichberechtigt verhandeln.
- **Prozesse:**
Transparente Abläufe, frühzeitige Einbindung und Informationsaustausch prägen die Kommunikation und Transparenz zwischen den Ämtern. Durch die direkte und frühzeitige Information und Abstimmung wurden Hindernisse und Vorbehalte abgebaut und effektives Arbeiten erleichtert.
- **Organisationskultur:**
Der Ämterdialog fördert die Vernetzung untereinander und bewirkt ein anderes Gemeinschaftsgefühl. Damit werden die Wege zwischen den Ämtern deutlich kürzer.

Fortsetzung des Ämterdialogs zur informellen Vernetzung: Der Ämterdialog als informelle vertrauensbildende Netzwerkstruktur soll in angepasster Form fortgeführt werden:

- Es ist ein möglicher Modus zur Weiterführung des Ämterdialogs als reflektierende Veranstaltung des ämterübergreifenden Austauschs zu entwickeln. Dabei werden neben den allgemeinen Themen der Kooperation weiterhin Fragen der nachhaltigen Stadtentwicklung bearbeitet.
- Noch mehr Mitarbeitende sollen den Modus des Ämterdialogs erfahren können, damit der neue "Mindset" der Zusammenarbeit überspringt und weiter in die Verwaltung hineingetragen wird.

Fortsetzung der Peer Groups zur Weiterentwicklung wichtiger „Schnittstellen-Tools“: Die ämterübergreifenden Peer Groups aus den Experimentierräumen sollen zur Bearbeitung wichtiger „Schnittstellen“-Themen und Instrumente für eine erfolgreiche Operationalisierung der Spielregeln fortgeführt und nach Bedarf ausgebaut werden:

- Peer Group „Lebendige Stadt“: verbindliche Planungsrichtwerte für Dichte und Freiraum(-versorgung) orientiert am Vorbild Freiburg
- Peer Group „Klimaoptimiertes Stadtgrün“: Multikodierung von Grünflächen, Matrix und Steckbrief-Katalog zu Best Practice-Beispielen
- Peer Group „Erneuerbare & Graue Energie“: Ökobilanzierungstool für Neubau + Betrieb zur Sicherung des Netto-Null-CO₂-Ziels
- Peer Group zum Handlungsfeld Mobilität im Kontext Wohnen/ Freiraum/ Verkehr aufbauen

2.3 Komplementäre Prozesse auf politischer Ebene anstoßen

Stadtentwicklungsprojekte sind oftmals auch in den politischen Entscheidungsprozessen extrem zeitintensiv. Politische Strukturen sind in den verschiedenen Ausschüssen ähnlich sektoral organisiert wie die Verwaltung. Entsprechend werden Stadtentwicklungsprojekte nicht integriert, sondern lediglich aus der jeweiligen thematischen Perspektive diskutiert und hinterfragt. Die Aufbereitung von Stadtentwicklungsprojekten entlang der Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung rückt die Wechselwirkungen und notwendigen Abwägungsprozesse zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen bei allen Entscheidungen in den Vordergrund. Eine frühzeitige Einbindung in Planungsprozesse durch ein im thematischen Querschnitt besetztes politisches Gremium unterstützt diesen Prozess. Der Austausch zwischen Politik und Verwaltung wird verbessert.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

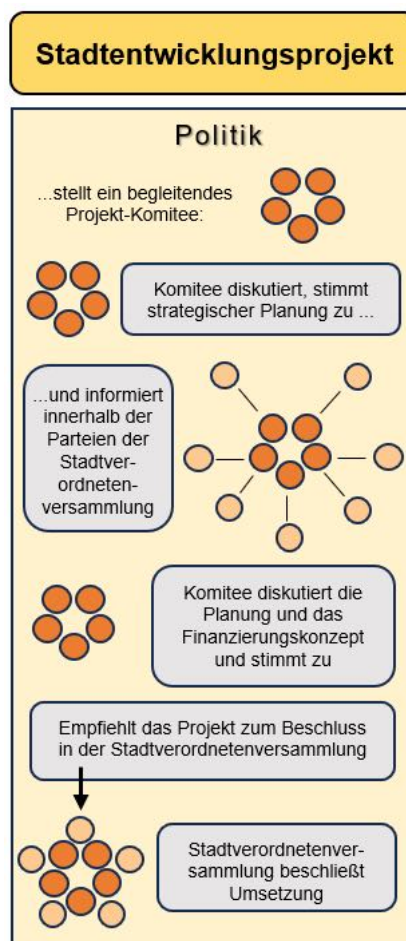
„Experimentierraum“ für effiziente politische Entscheidungsprozesse: Im Rahmen einer Werkstatt mit Vertreter*innen der Fraktionen werden die vorhandenen Informationsbedarfe identifiziert und veränderte Prozesse eines engeren Austauschs im Kontext von Stadtentwicklungsprojekten erarbeitet. Hierbei sollten folgende Fragen bearbeitet werden:

- Wie sind angemessene Kommunikationsprozesse zwischen Verwaltung und Politik zu gestalten, damit ein agiles Arbeiten in der Verwaltung möglich ist?

Denkbar sind hier querschnittsorientierte Gremien, die sich aus verschiedenen Fachausschüssen zusammensetzen (Projekt-Komitee, Transformations-/ Nachhaltigkeitsausschuss) und konkrete Projekte frühzeitig begleiten und beraten.

- Welche Beschlüsse braucht es, um Zielrichtungen in der Stadtentwicklung festzulegen, ohne dass allzu engmaschige, kleinteilige Detailfragen Prozesse ausbremsen?

Kommunalpolitik muss sich künftig stärker auf strategische Richtungsentscheidungen und Priorisierungen fokussieren sowie diese in Grundsatzbeschlüssen verankern und der Verwaltung anschließend die operative Umsetzung überlassen. Denkbar ist hier die Identifizierung von sinnvollen Grundsatzbeschlüssen statt Einzelbeschlüssen, z.B. „keine Straße ohne Radweg“ statt „Radweg von A nach B“ oder „kein Ausbau von Infrastruktur (Fernwärme, Glasfaser etc.) ohne Umgestaltung des Straßenraums im Sinne der Nachhaltigkeit“. Zudem können neue Erkenntnisse oder Entwicklungen ältere Beschlüsse obsolet machen. Eine Möglichkeit, eine nachhaltige Entwicklung auch zukünftig zu sichern, wäre eine Beschlusskontrolle (z.B. alle 5 Jahre) einzuführen, um bestehende Beschlüsse kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.



Ziel sollte die Gestaltung eines Prozesses sein, wie Politik und Verwaltung zukünftig und über Legislaturperioden hinweg besser zusammenarbeiten können. Hierfür bedarf es einerseits das Verständnis der Politik für die Zusammenhänge und gemein-

samen Ziele der Fachämter und andererseits klarer Regeln, wann die Politik einschreiten kann und wann sie es nicht (mehr) sollte. Vergleichbar zu den neuen Prozessen innerhalb der Verwaltung im Rahmen der Experimentierräume kann diese Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung in Pilotprojekten erprobt werden.

Neues Selbstverständnis zwischen Politik und Verwaltung: Ein anderes Vertrauensverhältnis zwischen Politik und Verwaltung, ein Agieren auf Augenhöhe ist wichtig! Verwaltungshandeln ist auch Politikberatung, d. h. die fachliche Kompetenz der Verwaltung sollte stärker in politische Entscheidungen integriert werden, um politisch die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen. Gleichzeitig braucht Verwaltung die politische Legitimation zum zielgerichteten Arbeiten. Das vorherrschende Rollenverständnis, das nicht selten konfliktär ist, kann durch eine kooperativere und vertrauensvollere Zusammenarbeit mit klarem Rollenverständnis und Mandaten nachhaltige Stadtentwicklung wesentlich befördern.

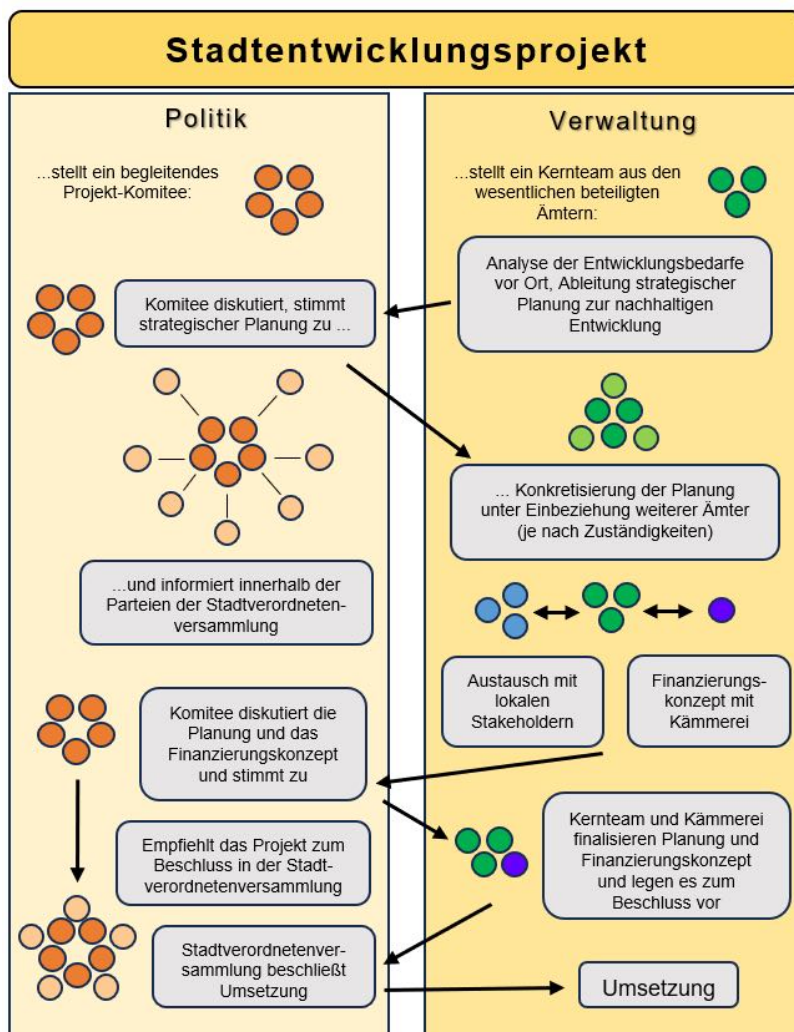


Abb. 7: Mögliche neue Prozessstruktur für Stadtentwicklungsprojekte (eigene Darstellung)

Führt man die komplementären Prozesse auf politischer Ebene mit geeigneten querschnittsorientierten Projektstrukturen für Stadtentwicklungsprojekte zusammen, könnte ein kooperativer, mit der Politik verzahnender Prozessablauf, der bereits frühzeitig auch den finanziellen Rahmen für die Umsetzung absteckt und vorbereitet, so wie in Abbildung 7 dargestellt aussehen.

Im Rahmen des Ämterdialogs wurde festgestellt, dass im Amtsleitungs-Plenum bereits erste Impulse in eine Richtung diskutiert worden sind, die Verwaltungshandeln und politische Entscheidungsprozesse in ein neues Verhältnis setzen. Nächste Schritte sollen in einer Gruppe aus den Fachämtern 61, 36 und 52 diskutiert und vorbereitet werden. Diese werden sich zuerst einmal an den hauptamtlichen Magistrat bzw. die Dezernent*innen-Konferenz richten. Als Verwaltungsspitze, die zwischen der politischen Ebene und der Verwaltung agiert, nimmt sie maßgeblich Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen Politik und Verwaltung. Nur mit ihrer Einbindung können Konflikte reduziert und Spielräume für die Verwaltung erweitert werden. Hier werden die Schnittstellen zwischen den Ämtern, um die sich vieles in diesem Handlungsprogramm dreht, auf höchster Ebene verhandelt. Ein konzertiertes Agieren in der Dezernent*innen-Konferenz ist deshalb ein entscheidender Faktor!

In der folgenden Handlungsempfehlung geht es um wichtige Rahmenbedingungen für eine Verstetigung der nachhaltigen Stadtentwicklung, die darauf abzielen, die erforderlichen Ressourcen für eine konsequente Umsetzung zu sichern.

3.

EMPFEHLUNG

RESSOURCEN WIRKUNGSORIENTIERT STEUERN UND AUS DEN KONZERTIERTEN KRÄFTEN DER STADTGESELLSCHAFT SCHÖPFEN!



Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss **NACHHALTIGER** werden.

Zur Verstetigung des Transformationsprozesses in Wiesbaden werden geeignete Rahmenbedingungen geschaffen. Dies soll durch eine wirkungsorientierte Ressourcensteuerung im Rahmen eines Nachhaltigkeitshaushalts sowie über eine *koproduktive* Stadtentwicklung erreicht werden, die aktiv die Kräfte und Institutionen der gesamten Stadtgesellschaft einbindet.

3.1 Rahmenbedingungen für eine koordinierte Finanzierung und Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte schaffen

Die urbane Transformation in Wiesbaden muss im kommunalen Haushalt stärker unter der Prämisse einer Nachhaltigkeitsrendite gesteuert werden, da es eine direkte Korrelation zwischen aktuellen Investitionen in Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Risikominimierung von mittel- bis langfristigen Klimafolgekosten gibt. Im Haushalt einer Gebietskörperschaft werden kommunale Programme mit den erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen hinterlegt und erlangen dadurch Verbindlichkeit. Damit die Kosten für Nachhaltigkeit eine neue ökonomische Bewertung erfahren, müssen Haushaltsentscheidungen stärker wirkungsorientiert getroffen werden. Die Finanzierung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte muss gesichert werden und gleichzeitig sind Projekte zu vermeiden, die diesem Ziel entgegenstehen und Fehlinvestitionen bewirken. Dabei kann auch das Prinzip der „starken Nachhaltigkeit“, welches die Einhaltung der planetaren Grenzen vorschreibt, im Haushalt eine vorrangige Bedeutung erhalten.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Einführung einer dezernatsübergreifenden Projektpriorisierung und von ämterübergreifenden Projektbudgets: Eine zentrale Priorisierung von Projekten der technischen Ämter schafft die Voraussetzungen für eine koordinierte Finanzierung und Umsetzung von Stadtentwicklungsprojekten. In den Projektbudgets werden alle rele-

vanten Finanzpositionen eines Stadtentwicklungsprojekts ämterübergreifend zusammengefasst. Somit dient das Projektbudget als gemeinsames Budget der an einem Stadtentwicklungsprojekt beteiligten Fachämter, innerhalb dessen alle Finanzentscheidungen ämterübergreifend abgestimmt sind.

Wird zum Beispiel ein Bebauungsplan in den Sitzungszug gegeben, sollen frühzeitiger als bisher erste Kostenschätzungen und Finanzierungskonzepte bzgl. der durch die Planung ausgelösten Umsetzungs- und Unterhaltungs-/ Betriebskosten in der Vorlage aufgenommen werden (vgl. Empfehlung 2.1).

Sicherung von Qualitäts- und Vollzugskontrolle: Im Rahmen des Ämterdialogs wurde wiederholt darauf hingewiesen, wie wichtig eine konsequente Qualitäts- und Vollzugskontrolle für eine erfolgreiche Umsetzung ist und dass dafür angemessene und dauerhafte personelle Ressourcen bei den zuständigen Fachämtern vorhanden sein müssen. Vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer Standards wurde darum diskutiert, ob es nur dann neue Standards geben könne, wenn der Vollzug und die Umsetzung auch gesichert seien. Ob Vollzugsdefizite auftreten, hängt bei Standards aber auch jeweils davon ab, wer sie einzuhalten hat und mit welchem Aufwand eine Kontrolle verbunden ist. Entsprechend gehört die Entwicklung von neuen Standards ebenso wie die Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung oder Abschaffung bestehender Standards, die einer nachhaltigen Stadtentwicklung entgegenstehen, mit in ein experimentelles Setting. Die Notwendigkeit, Umfang und Intensität einer Vollzugskontrolle ist dann entsprechend zu erproben und ggf. anzupassen.

Nachhaltigkeitsberichterstattung und Einführung eines wirkungsorientierten

Haushalts: Die für eine urbane Transformation notwendigen finanziellen Ressourcen müssen zielgerichtet in die entsprechenden Projekte gelenkt werden. Deshalb ist die Entwicklung eines wirkungsorientierten Haushalts mittelfristig als unverzichtbares Instrument nachhaltiger Stadtentwicklung einzuführen. Er bietet die Möglichkeit, strategische und operative Ziele auf Produktebene zu verankern und steuerungsrelevante Kennzahlen/ Indikatoren zur Messung der Zielerreichung zu definieren. Damit können die Ressourcenverteilung an Nachhaltigkeitszielsetzungen und -strategien ausgerichtet und Nachhaltigkeit im Finanzbereich stärker verankert werden.

Die Kämmerei hat 2024 den Prozess zur Aufstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für die LHW gestartet und wurde dabei gutachterlich vom IfLS Institut für Ländliche Strukturforschung e.V. aus Frankfurt unterstützt. Ziel der ersten Projektphase war es, die wichtigen und aktuellen Nachhaltigkeitsaktivitäten in Wiesbaden in Form einer Bestandsaufnahme zu erfassen und erste Empfehlungen und Handlungsfelder in Vorbereitung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten. In der aktuell stattfindenden zweiten Projektphase wird eine dezernats- und ämterübergreifende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Auf Grundlage dieser Nachhaltigkeitsstrategie kann künftig eine wirkungsorientierte Verankerung im kommunalen Haushalt erfolgen.

Um die Datenzulieferung zum Monitoring der Kennzahlen und zur Zielerreichung aus den Fachämtern zu sichern, ist eine enge institutionalisierte Zusammenarbeit mit der Kämmerei erforderlich. Die Kämmerei hat hierzu bereits Vorarbeiten in SAP4HANA

geleistet und entsprechende Produkte angelegt, um erforderliche Kenndaten für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung verfolgen zu können.

3.2 Nachhaltigkeitsgovernance und *koproduktive* Stadtentwicklung fördern

Zur Gestaltung einer Nachhaltigkeitstransformation ist eine konzertierte Aktion aller gesellschaftlichen Kräfte und Institutionen einer Stadt erforderlich. Die anstehenden Aufgaben können ohne bürgerschaftliches Engagement nicht mehr bewältigt werden. Neue vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ämtern in der Verwaltung statt gegensätzliche Projektentwicklung, zielgerichtete kooperative Prozesse zwischen Politik und Verwaltung statt konfliktäre Lock-In-Situationen und ein wirkungsorientierter Haushalt sind eine wesentliche Voraussetzung, um auch die vierte Kraft einer nachhaltigen Stadtentwicklung zu aktivieren und dortige Potenziale zu nutzen: Initiativen aus der Wiesbadener Stadtgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft, die sich für eine nachhaltige Stadtentwicklung engagieren, aber entlang von Genehmigungspflichten und -prozessen bisher ausgebremst werden. Deren vielfältige Bedürfnisse, Erfahrungen und praxisorientiertes Wissen lassen sich in innovative Ideen transferieren.



NÄCHSTE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG

Wirkungsvolle Aktivierung der Stadtgesellschaft für ein nachhaltiges Wiesbaden: Nachhaltigkeit ist kein „Wunschkonzert“. Das ist auch den meisten Bürger*innen und Unternehmen längst bewusst. Gleichwohl wird oft suggeriert, dass wir unseren (tendenziell ressourcenintensiven) Lebensstil einfach weiterleben könnten, wenn nur alles „grün“ produziert und konsumiert wird. Hier braucht es auf der einen Seite die Ehrlichkeit in der Kommunikation, dass zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung auch veränderte Verhaltensweisen und Praktiken gehören, auf der anderen Seite aber auch die Kommunikation des gemeinwohlorientierten Mehrwerts und einer zukunfts-sicheren Lebensqualität, der einer nachhaltigen Entwicklung innewohnt.

Bürger*innenrat für eine Wiesbadener Nachhaltigkeitsstrategie: Ein etabliertes Instrument zur Entwicklung einer umfassenden Strategie ist die Berufung von Bürger*innenräten. Im Rahmen dieses Prozesses wird ein repräsentativ besetztes Gremium zu den Aspekten, Themen und Handlungsfeldern umfassend informiert. Auf dieser informierten Basis erarbeiten die Beteiligten konkrete Maßnahmen für eine Wiesbadener Nachhaltigkeitsstrategie.

Beteiligung der Stadtgesellschaft durch *koproduktive* Stadtentwicklung: Für die Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklung gilt es bestehende Impulse aus der Stadtgesellschaft aktiv im Sinne einer Ermöglichungskultur aufzugreifen. Menschen fordern heute mehr Mitsprache bei der Gestaltung ihrer Stadt und fördern auf vielseitige Art und Weise durch ganz praktische Aktionen das Gemeinwohl in ihren Städten. Diese Initiativen gilt es in Wiesbaden zu entdecken, aufzugreifen und „koproduktiv“

in Stadtentwicklungsprojekte einzubinden und dadurch gleichzeitig die Verantwortung für eine gemeinsame Erfüllung von Aufgaben langfristig und formal zu teilen.

Im Zuge einer nachhaltigen Transformation sind wir darauf angewiesen, dass Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung eine solche Partnerschaft eingehen, um gemeinsam bessere Lösungen für die bestehenden Herausforderungen zu entwickeln.

Durch eine „koproduktive“ Stadtentwicklung kann es Wiesbaden gelingen, einen konstruktiven Nährboden zu schaffen für mehr Mitwirkung ihrer Bürger*innen.

Die Stadt Wuppertal macht es vor. Dort gelingt gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung trotz klammer kommunaler Kassen mit Hilfe einer engagierten Stadtgesellschaft und einer bewusst gelebten Ermöglichungskultur seitens der Stadt. Ermöglichungskultur bedeutet dabei, stärker in Spielräumen und Lösungen statt in Problemen und Einschränkungen zu denken. Die zivilgesellschaftlichen Initiativen sind die neuen Motoren Wuppertals, wie sich in den Projekten Nordbahntrasse, Ölbergviertel, Wiesenwerke oder BOB Campus zeigt.

Alle anstehenden Projekte im Rahmen des angestrebten Transformationsprozesses sind deshalb mit einem offenen Verständnis für Partizipation und Kooperation anzulegen, um eine möglichst passgenaue Entwicklungsplanung aus den Bedarfen und Gegebenheiten heraus zu erreichen. Hierfür sind geeignete innovative und integrierte Planungs- und Partizipationsformate zu wählen, die vor allem auch zur Aktivierung von mehr zivilgesellschaftlichem Engagement und eigenverantwortlicher Gestaltung der lokalen Umwelt beitragen. Von Beginn an ist hier als wichtiges Arbeitsprinzip die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der Stadtgesellschaft „auf Augenhöhe“ zu verstehen.

Beispielhaft seien hier genannt:

- Wettbewerb aus der Stadtgesellschaft zur nachhaltigen Entwicklung und Nutzung von ausgewählten Flächen: Planung mit anschließender Umsetzung des Gewinnerkonzepts durch die einreichende Initiative
- Bürgerschaftliche Gestaltungs- und Planungsbeiräte in Stadträumen mit Entwicklungsbedarf zur Analyse der Bedarfe vor Ort und Etablierung partizipativer Prozesse
- Schaffung von „Resonanzräumen“: Prozesse der Beteiligung und Teilhabe sollten sich an dem Zeitrahmen von Planungsprozessen ausrichten. „Resonanzräume“ können im Rahmen eines Planungsprozesses Möglichkeiten der Mitsprache, Mitbestimmung bis hin zur Umsetzung von Projekten bieten, die entlang eines Planungsprozesses sehr klar vorgeben, zu welchem Zeitpunkt welche Fragen bearbeitet werden.

V. AUSBLICK – Neue Kultur der Zusammenarbeit

Aus dem Ämterdialog und Peer Learning 2023 sind drei zentrale Handlungsempfehlungen für eine *Kultur des Experimentierens* in Wiesbaden herausgearbeitet worden. Alle drei Empfehlungen stellen für sich genommen elementare Bedingungen für ein vielschichtiges *Neudenken* in der Stadtentwicklung in Wiesbaden dar. Und nur durch ihr gelungenes Zusammenspiel lassen sich die Weichen für den erforderlichen Transformationsprozess wirkungsvoll stellen.

Somit können diese Handlungsempfehlungen als Grundlage zur Fortsetzung und Ausweitung des eingeschlagenen Weges und für eine neue Kultur der Zusammenarbeit in Wiesbaden dienen:

1. Stadt- und Quartiersentwicklung strategisch neu ausrichten!



Damit nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden effektiver werden kann, müssen Nachhaltigkeit und Klimaschutz/ Klimaanpassung zum selbstverständlichen Maßstab für das Verwaltungshandeln, und nicht nachrangig sondern gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Handlungsprämissen verfolgt und umgesetzt werden. Dies betrifft alle öffentlichen und privaten Akteur*innen des Planens und Bauens in Wiesbaden.

In diesem Sinne ist der begonnene Prozess der Experimentierräume zielstrebig weiter voranzutreiben und auf weitere Stadtentwicklungsprojekte auszudehnen. Die angedachte Taskforce für den Grundsatzbeschluss zu den Spielregeln sollte kurzfristig ihre Arbeit aufnehmen. Zur Umsetzung der Spielregeln sind ein effizientes Qualitätsmanagement und die weitere Optimierung von zentralen sektoralen Schnittstellen erforderlich.

2. Neue interdisziplinär-experimentierfreudige Arbeitskultur etablieren!



Damit nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden effizienter werden kann, muss die Selbstwirksamkeit der Verwaltung durch eine starke Selbststeuerung auf allen Hierarchieebenen, eine interdisziplinäre agile Planung und ein transparentes Wissens- und Informationsmanagement gestärkt werden.

In diesem Sinne sind querschnittsorientierte Projektstrukturen und eine agile Projektplanung zu etablieren und langfristig durch die Leitungsebene zu sichern. Der Kooperationsprozess wird dabei geprägt von Vertrauen und der Verbindlichkeit im gemeinsamen Bestreben für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Gleichzeitig sind effiziente politische Entscheidungsprozesse zu implementieren, die den Rahmen schaffen, in dem die Verwaltung „auf Augenhöhe“ zielgerichtet und beschleunigt agieren kann.

3. Ressourcen wirkungsorientiert steuern und aus den konzertierten Kräften der Stadtgesellschaft schöpfen!



Damit Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden nachhaltiger werden kann, müssen zur Verstetigung des Transformationsprozesses geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies soll durch eine wirkungsorientierte Ressourcensteuerung im Rahmen eines Nachhaltigkeitshaushalts sowie über eine *koproduktive* Stadtentwicklung erreicht werden, die aktiv die Kräfte und Institutionen der gesamten Stadtgesellschaft einbindet.

In diesem Sinne ist der kommunale Haushalt zu einem Steuerungsinstrument für nachhaltige Investitionsentscheidungen zu entwickeln. Er ist projektbezogen und wirkungsfokussiert an den neuen kooperativen Strukturen auszurichten. Ebenso ist der Stadtgesellschaft die Teilhabe und Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte zu erleichtern. Initiativen, Organisationen und andere Akteure sollen zu Mitspreiter*innen für eine nachhaltige Landeshauptstadt werden.

Anhang

LEITLINIEN UND ARBEITSHILFE - SPIELREGELN NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG

Die Spielregeln werden im Rahmen der kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten bei eigenen Vorhaben sowie auch bei Projekten anderer Akteur*innen zur Bewertung und Qualifizierung herangezogen. Sie dienen dazu, die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) im Rahmen von Stadtentwicklungsprojekten im spezifischen lokalen Kontext zu stärken.

1. Lebendige Stadt



Ziel: Lebenswerte durchmischte Quartiere mit Orten für soziale Interaktion, stabilen Nachbarschaften und einem hohen Identifikationsgrad



mit den Maßnahmenpaketen Dichte, Mischung und Identität

 DICHTE	• Schaffung verdichteter urbaner Wohnquartiere im Sinne von städtebaulicher, funktionaler und sozialer Kontaktdichte, überschaubar und angepasst an den menschlichen Maßstab („human scale“) • Ausgewogenes Verhältnis zwischen baulicher Verdichtung und Freiflächenanteilen • Begrenzung des Flächenkonsums • Sicherung von Wohnqualitäten durch Lärmschutzmaßnahmen in verdichteten Gemengelage
 MISCHUNG	• Erreichen einer Nutzungsmischung, insbesondere auch durch nutzungsoffen gestaltete EG-Zonen an geeigneten Orten innerhalb des Quartiers • Sicherung der quartiersbezogenen sozialen Infrastruktur und Nahversorgung innerhalb des Quartiers bzw. im nahen Umfeld • Schaffung und Sicherung eines bedarfsgerechten, zukunftsfähigen und durchmischten Wohnraumangebots, insb. Berücksichtigung von bezahlbarem Wohnraum für mittlere und untere Einkommensgruppen • Etablierung von Baugemeinschaften/-genossenschaften und privaten Bauherr*innen oder gemeinwohlorientierten Trägern
 IDENTITÄT	• Schaffung von sozial und räumlich durchlässigen Stadträumen als integrativen Nachbarschaftsbegegnungsräume für alle Alters- und Nutzergruppen • Schaffung eines Quartiersmanagements als zentrale Anlaufstelle für das Gemeinwesen im Quartier • Gestaltung Identitätsstiftender und stadtbildprägender Räume und Merkmale

2. Klimaoptimiertes Stadtgrün



Ziel: Hitzeangepasste und wassersensible Quartiere, die auf die Anforderungen des Klimawandels reagieren und dem städtischen Wärmeinsellekt begegnen



mit den Maßnahmenpaketen Klimaangepasste Freiflächen, Gebäudebegrünung und Biodiversität

 KLIMA- ANGEPASSTE FREIFLÄCHEN	• Gestaltung vernetzter Grün- und Freiflächenstrukturen, die wichtige Durchlüftungsbahnen berücksichtigen, als einsehbare, sichere Räume • Anlage einer klimaoptimierten Vegetation im öffentlichen Raum mit angepasstem Standortpotenzial (durchwurzelbarer Bodenraum) zur Verbesserung der klimaökologischen und lufthygienischen Funktion • Intensive Begrünung von Innenhöfen und (Vor-)Gärten durch Verzicht auf Unterkellerung der Blockinnenbereiche • Implementierung von verschatteten Aufenthaltsbereichen und Wegen im öffentlichen Raum • Bevorzugte Anlage von teilversiegelten bzw. unversiegelten Flächen und Wegen
 GEBÄUDE- BEGRÜNUNG	• Integrierte Gebäudeplanung zur Verbesserung der klimaökologischen und lufthygienischen Funktion • Implementierung von Dachbegrünung in Form von extensiver Begrünung oder Dachgärten (teils öffentlich zugänglich) • Implementierung von Fassadenbegrünung
 BIO- DIVERSITÄT	• Entwicklung und Ausbau schutzwürdiger Biotopstrukturen • Anlage von artenreichen Wiesen, Blüh- und Staudenflächen und Einrichtung von kleinteiligen Sukzessionsflächen („Wilde Ecken“) • Etablierung einer integrierten Freiraum- und Gebäudegestaltung nach Animal Aided Design, z.B. Anlage von Nisthilfen, Bienenkästen • Förderung der Biodiversität auf öffentlichen und privaten Freiflächen

3. Sensibles Wassermanagement



Ziel: Quartiere, die im Sinne des Schwammstadtprinzips möglichst 100 % des Regenwassers im Gebiet nutzen, versickern oder verdunsten



mit den Maßnahmenpaketen Regenwassermanagement und sparsamer Trinkwasserverbrauch

 REGEN- WASSER- MANAGEMENT	• Implementierung eines integrierten, dezentralen Regenwassermanagements mit Speicher-, Verdunstungs- und Versickerungsfunktion, ggfs. ergänzt um erleb- und nutzbare Elemente im öffentlichen Raum • Technische Regenwasserversickerung/ -rückhaltung auf Flachdächern (auch in Kombination mit Dachbegrünung >> Kühlung durch Verdunstung) • Implementierung eines integrierten Regenwassernutzungs- und Bewässerungskonzeptes (Regenwasserrückhaltung + Bewirtschaftung), zur Versorgung des Stadtgrüns und als Starkregenvorsorge
 TRINK- WASSER- VERBRAUCH	• Einsatz von Einspartechnologien zur Minimierung des Trinkwasserbedarfs pro Kopf • Implementierung einer Regenwasser-/ Grauwassernutzung statt Trinkwasserverbrauch in öffentlichen Gebäuden und über kommunale Satzungen

4. Erneuerbare & Graue Energie



Ziel: Energieeffiziente Quartiere mit einer CO2-neutralen Wärme-, Kälte- und Stromversorgung, in denen der jährliche Energiebedarf weitgehend vor Ort generiert wird



mit den Maßnahmenpaketen Energieeffizienz und CO2-neutrale Quartiersversorgung

 ENERGIE-EFFIZIENZ	• Etablierung von robusten, (wohn-)flächensparenden und energieeffizienten Gebäudekonzepten zur Minimierung des Wärme- und Kältebedarfs der Gebäude • Nutzung verfügbarer nachhaltiger Materialien und wenn möglich Recycling bestehender Gebäude (Graue Energie) • Nutzung von Fertig- oder Halbfertigelementen in der Herstellung der Gebäude (serielles Bauen) • Grundsätzliche Entscheidungskaskade für den Bestand: Umnutzung und Umbau vor Recycling-Neubau bzw. Neubau • Anpassungsfähigkeit von städtebaulichen Strukturen und Gebäudetypologien, um auf künftig veränderte Nutzungsbedarfe flexibel reagieren zu können (Resilienz, Rückbau- und Umnutzbarkeit)
 QUARTIERS-VERSORGUNG	• Etablierung eines „Quartiersstroms“ zur Versorgung des Quartiers mit Nutzungsbindung • Etablierung einer zentralen Wärme- / Kälteversorgung auf Basis regenerativer Energien (Vermeidung Einzelfeuerungsanlagen + nicht regenerativer Energieträger) • Nutzung regenerativer Energien zur Erzeugung von Strom • Implementierung von PV-Anlagen auf Neubauten, in Kombination mit Dachbegrünung („Solar-Retentions-Gründach“)

5. Neue Mobilität



Ziel: Autoarme Quartiere die eine klimafreundliche Mobilität fördern sowie die Umweltbelastungen des motorisierten Individualverkehrs verringern



mit den Maßnahmenpaketen Vernetzte Mobilität, Mobilitätsräume und Mobilitätshäuser

 VERNETZTE MOBILITÄT	• Schaffung einer quartiersübergreifenden Anbindung an den ÖPNV (Bus + Bahn + Shuttle) sowie das gut ausgebaute gesamtstädtische Fuß- und Radwegenetz • Sicherung einer sehr guten Erreichbarkeit alltäglicher Ziele (Nahversorgung, Bildung, Freizeit) zu Fuß, mit Fahrrad und ÖPNV • Nutzung des Prinzips der kurzen Wege bzw. der 15-Minuten-Stadt
 MOBILITÄTS-RÄUME	• Gestaltung eines autoarmen Quartiers (autofreie Mobilitätsräume) • Etablierung eines zentralisierten Parkraumkonzepts in Mobilitätshäusern an den Quartiersrändern und einer flächendeckenden Parkraumbewirtschaftung im erweiterten Umfeld • Ausschluss von regulären PKW-Stellplätzen im öffentlichen Raum und Schaffung sicherer Radabstellanlagen • Gestaltung der „Straßenräume“ als verkehrsberuhigte Freiräume (Spielstraßen bzw. Shared Space, Zufahrtsbeschränkungen) zu Gunsten des Fuß- und Radverkehrs
 MOBILITÄTS-HÄUSER	• Einführung einer Push-and-Pull“-Strategie für nachhaltige Mobilitätsentwicklung (nivellierte Zugänglichkeit zu MIV + übrigen Verkehrsangeboten) • Schaffung vielfältiger alternativer Mobilitätsangebote wie Elektromobilität, Share- und Leihsysteme (Fahrräder, Lastenräder, Pedelecs, Autos, konventionelle Transporthilfen) • Einrichtung von Mobilitätshäusern zur verkehrsmittelübergreifenden Bündelung aller Mobilitätsangebote • Einrichtung einer Mobilitätszentrale mit nahmobilitätsbezogenen Serviceleistungen für die Bewohner*innen

Beilage: Handlungsempfehlungen auf einen Blick

Ämterdialog 2023: Handlungsprogramm Kultur des Experimentierens – Wiesbaden auf dem Weg zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung			
1. EMPFEHLUNG STADT- UND QUARTIERS- ENTWICKLUNG STRATEGISCH NEU AUSRICHTEN!	2. EMPFEHLUNG NEUE INTERDISZIPLINÄR- EXPERIMENTIERFREUDIGE ARBEITSKULTUR ETABLIEREN!	3. EMPFEHLUNG RESSOURCEN WIRKUNGSORIENTIERT STEUERN UND AUS DEN KONZERTIERTEN KRÄFTEN DER STADTGESELLSCHAFT SCHÖPFEN!	Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss <i>EFFEKTIVER</i> werden.  Damit nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden effektiver werden kann, müssen Nachhaltigkeit und Klimaschutz/ Klimaanpassung zum selbstverständlichen Maßstab für das Verwaltungshandeln, und nicht nachrangig sondern gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Handlungsprämissen verfolgt und umgesetzt werden. Dies betrifft alle öffentlichen und privaten Akteur*innen des Planens und Bauens in Wiesbaden. 1.1 Spielregeln nachhaltiger Stadtentwicklung als gemeinsame Leitlinien verbindlich implementieren 1.2 Integriertes Verwaltungshandeln zur Umsetzung der Spielregeln an den identifizierten zentralen Schnittstellen optimieren 1.3 Umsetzung der Spielregeln durch ein effizientes Qualitätsmanagement sichern In diesem Sinne ist der begonnene Prozess der Experimentierräume zielstrebig weiter voranzutreiben und auf weitere Stadtentwicklungsprojekte auszudehnen. Die angelegte Taskforce für den Grundsatzbeschluss zu den Spielregeln sollte kurzfristig ihre Arbeit aufnehmen. Zur Umsetzung der Spielregeln sind ein effizientes Qualitätsmanagement und die weitere Optimierung von zentralen sektoralen Schnittstellen erforderlich. Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss <i>EFFIZIENTER</i> werden.  Damit nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden effizienter werden kann, muss die Selbstwirksamkeit der Verwaltung durch eine starke Selbststeuerung auf allen Hierarchieebenen, eine interdisziplinäre agile Planung und ein transparentes Wissens- und Informationsmanagement gestärkt werden. Gleichzeitig muss darauf hingewirkt werden, effiziente politische Entscheidungsprozesse zu implementieren, die den Rahmen schaffen, in dem die Verwaltung „auf Augenhöhe“ mit der Politik zielgerichtet und beschleunigt agieren kann. 2.1 Stadtentwicklungsprojekte kooperativ und interdisziplinär aufsetzen 2.2 Neue agile Arbeitskultur ausweiten und pflegen 2.3 Komplementäre Prozesse auf politischer Ebene anstoßen In diesem Sinne sind querschnittsorientierte Projektstrukturen und eine agile Projektplanung zu etablieren und langfristig durch die Leitungsebene zu sichern. Der Kooperationsprozess wird dabei geprägt von Vertrauen und der Verbindlichkeit im gemeinsamen Bestreben für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Gleichzeitig sind komplementäre Entscheidungsprozesse auf politischer Ebene neu anzustoßen und zu implementieren. Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden muss <i>NACHHALTIGER</i> werden.  Damit Stadt- und Quartiersentwicklung in Wiesbaden nachhaltiger werden kann, müssen zur Versteigerung des Transformationsprozesses geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies soll durch eine wirkungsorientierte Ressourcensteuerung im Rahmen eines Nachhaltigkeitshaushalts sowie über eine <i>koproduktive</i> Stadtentwicklung erreicht werden, die aktiv die Kräfte und Institutionen der gesamten Stadtgesellschaft einbindet. 3.1 Rahmenbedingungen für eine koordinierte Finanzierung und Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte schaffen 3.2 Nachhaltigkeitsgovernance und <i>koproduktive</i> Stadtentwicklung fördern In diesem Sinne ist der kommunale Haushalt zu einem Steuerungsinstrument für nachhaltige Investitionsentscheidungen zu entwickeln. Er ist projektbezogen und wirkungsfokussiert an den neuen kooperativen Strukturen auszurichten. Ebenso ist der Stadtgesellschaft die Teilhabe und Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte zu erleichtern. Initiativen, Organisationen und andere Akteure sollen zu Mitstreiter*innen für eine nachhaltige Landeshauptstadt werden.

Stand 09/2025

**EXPERIMENTIER
RÄUME
NACHHALTIGER
STADTENTWICKLUNG**

