

SACHSENLANDkurier

Organ des Sächsischen Städte- und Gemeindetages e. V.

Kommunalzeitschrift für die Städte und Gemeinden



DAS THEMA DER AUSGABE

→ **Klimaanpassung**



Sächsischer
Städte- und
Gemeindetag

AUSGABE
02126

Integrierte Stadtentwicklung im Spannungsfeld von Qualitätsanspruch und Ressourcenknappheit

Eine landesweite Fachstelle unterstützt kleine und mittlere Kommunen im INSEK-Prozess



Prof. Dr. Cordelia Polinna
 Fachstelle für Integrierte
 Gemeindeentwicklung (FS INGE)
 strategische Beratung, Expertin
 Foto: privat



Sarah Oßwald
 Fachstelle für Integrierte
 Gemeindeentwicklung (FS INGE)
 Öffentlichkeitsarbeit
 Foto: privat

auf Städtebauförderung – Voraussetzung: aktuelles INSEK. Ihr Planungsamtsleiter ist vor drei Monaten in Rente gegangen, die Stelle ist unbesetzt. Die verbliebenen vier Mitarbeitenden in der Verwaltung sind mit dem Tagesgeschäft mehr als ausgelastet. In der Innenstadt stehen 15 Prozent der Ladenlokale leer, zwei Ortsteile kämpfen mit zunehmendem Wohnungsleerstand.

Wie soll sie das alles stemmen?

Diese Situation ist kein Einzelfall. Kleine Kommunen in Sachsen stehen vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits wachsen die Anforderungen an strategische Planung – Klimawende, Mobilitätswende und demografischer Wandel verlangen nach integrierten Konzepten. Andererseits fehlen vielerorts die finanziellen und personellen Ressourcen für deren Umsetzung. Der demografische Wandel manifestiert sich nicht nur in Leerständen und schrumpfenden Einwohnerzahlen, sondern auch im Fachkräftemangel in den Verwaltungen selbst. Pensionierungswellen treffen auf schwierige Nachbesetzungen, Planungsexpertise geht verloren. Das zeigt sich auch in Zahlen: Fast die Hälfte aller Kommunen unter 15.000 Einwohnerinnen und Einwohner arbeiten ohne aktuelles Konzept – nicht aus fehlendem Gestaltungswillen, sondern wegen knapper Ressourcen.

Es ist Montagmorgen, 9 Uhr, im Rathaus von Tannenrode, einer zwar fiktiven, aber an reale Gegebenheiten angelehnten Kleinstadt mit knapp 3.000 Einwohnerinnen und Einwohnern in einem sächsischen Landkreis. Bürgermeisterin Andrea Weber sitzt an ihrem Schreibtisch und blickt auf ihre To-do-Liste: Kommunale Wärmeplanung – Frist bis Ende 2026. Klimaanpassungskonzept – vom Landkreis dringend empfohlen. Antrag

INGE! Die Fachstelle für integrierte Gemeindeentwicklung in Sachsen

Die Fachstelle für integrierte Gemeindeentwicklung in Sachsen bietet ein umfangreiches Beratungsangebot.

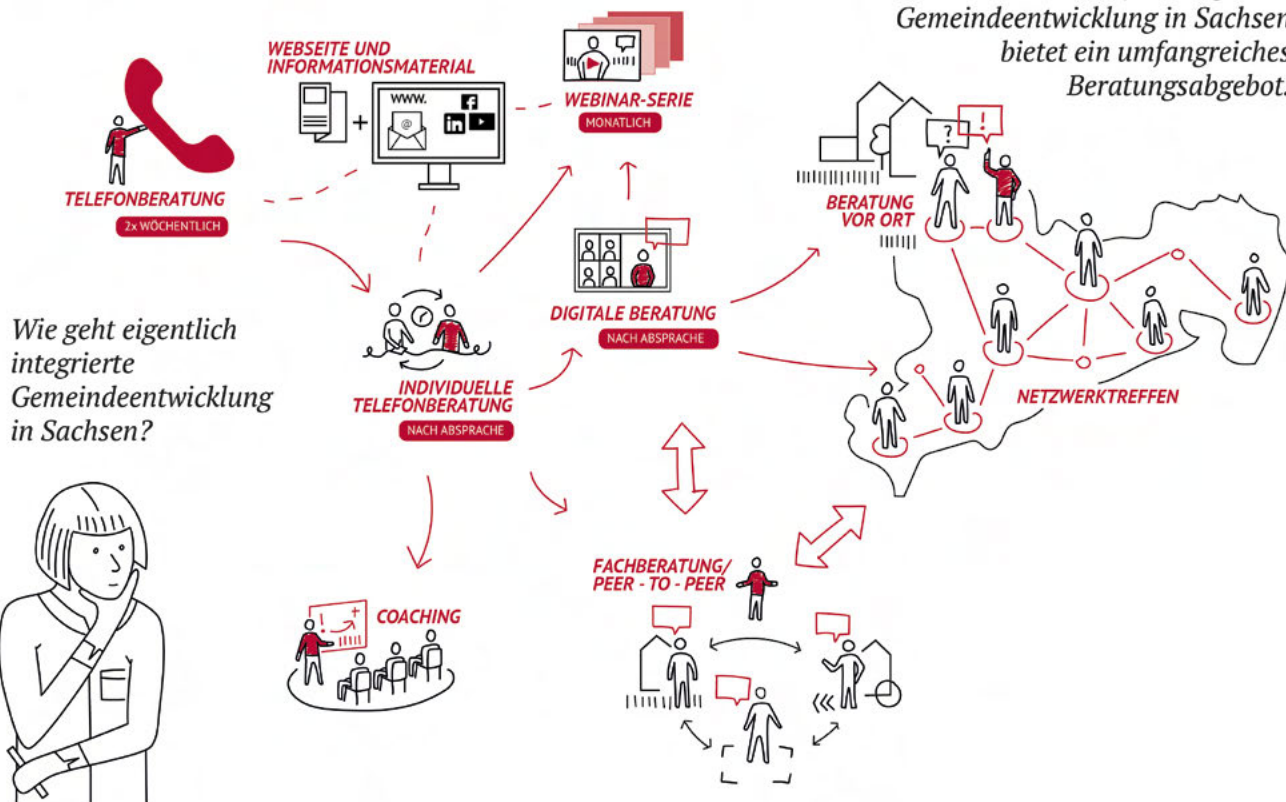


Abb. 1: Das Leistungsspektrum der FS INGE

Wie können Kommunen unter diesen Bedingungen überhaupt noch strategische Gemeindeentwicklung betreiben? Das Sächsische Staatsministerium für Infrastruktur und Landesentwicklung (SMIL) stärkt die Kommunen durch die Förderung der Fachstelle für integrierte Gemeindeentwicklung (FS INGE) und entwickelt damit einen Ansatz mit bundesweiter Vorbildwirkung.

FS INGE – Ein bundesweit einzigartiges Unterstützungsangebot

Die Fachstelle (FS) INGE ist ein kostenfreies Beratungsangebot des Freistaates Sachsen, das seit 2024 sächsische Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung integrierter Stadt- und Gemeindeentwicklungskonzepte (INSEK/INGEKO) unterstützt. Der Name steht programmatisch für einen niedrigschwelligen, dialogorientierten Ansatz: »Frag doch INGE!«. Hinter INGE steht eine zentrale Erkenntnis: Es reicht nicht, von Kommunen integrierte Entwicklungskonzepte zu fordern und ihnen lediglich einen Leitfaden an die Hand zu geben. Gerade kleine Gemeinden brauchen eine aktive Befähigung und Unterstützung. Sachsen hat daher ergänzend zum INSEK-Handlungsleitfaden mit der Fachstelle INGE eine landesweite Beratungsstruktur geschaffen.

Das Leistungsspektrum ist breit und insbesondere auf die Bedarfe kleiner und mittlerer Kommunen zugeschnitten – mit drei zentralen Leistungsbereichen:

Einzelberatung und direkte Unterstützung:

- Die **Telefonsprechstunde** findet dienstags und donnerstags jeweils von 10 bis 12 Uhr sowie von 13 bis 17 Uhr statt. Sie dient als niedrigschwelliger Erstkontakt für grundlegende Fragen rund um die integrierte Stadt- und Gemeindeentwicklung und bietet eine unkomplizierte Möglichkeit zur ersten Orientierung.
- Für vertiefende Anliegen steht **die individuelle Telefonberatung** zur Verfügung. In diesem Rahmen werden spezifische Fachthemen wie Fördermöglichkeiten, Beteiligungsprozesse oder Fragen der Verwaltungsorganisation detailliert besprochen.
- Aufbauend auf der telefonischen Beratung ermöglicht die digitale Beratung eine weitergehende Abstimmung zu konkreten Fragestellungen. In Online-Terminen können Dokumente, Inhalte oder Karten gemeinsam betrachtet, geteilt und direkt bearbeitet werden, sodass eine effiziente und zielgerichtete Klärung möglich ist.
- Bei Bedarf kommt das INGE-Team im Rahmen einer **Vor-Ort-Beratung** direkt in die Kommunen, analysiert gemeinsam mit den Verantwortlichen die Situation und erarbeitet konkrete Lösungen.
- Ergänzend dazu wird **Coaching** angeboten. Diese vertiefende Prozessbegleitung richtet sich an Kommunen mit komplexen Fragestellungen und unterstützt strukturiert bei strategischen und organisatorischen Entwicklungsprozessen.

Qualifizierung und Austausch:

- Die monatliche **Webinar-Reihe** bietet Online-Fortbildungen zu aktuellen Themen der Stadtentwicklung. Inhalte reichen von Klimaanpassung über Mobilität bis hin zur kommunalen Wärmeplanung und greifen praxisrelevante Fragestellungen systematisch auf.

- Darüber hinaus fördert der moderierte **Peer-to-Peer-Austausch** den Wissenstransfer zwischen Kommunen mit vergleichbaren Herausforderungen. Der strukturierte Erfahrungsaustausch ermöglicht es, Lösungsansätze zu reflektieren und voneinander zu lernen.
- **Netzwerktreffen** bringen Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltung, Politik und Servicestellen zusammen. Sie schaffen Raum für interkommunalen Dialog, strategische Abstimmung und die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven.

Koordination und Arbeitshilfen:

- Zudem versteht sich die FS INGE in Bezug auf konkrete Fragestellungen als **Intermediär zwischen den Kommunen und dem SMIL**, etwa bei der Abstimmung einer zeitlich verknüpften Erarbeitung städtebaulicher Entwicklungskonzepte und integrierter Stadt- bzw. Gemeindeentwicklungskonzepte (INSEK/INGEKO).
- Zur fachlichen Unterstützung dieser Koordinierungsfunktion stellt die FS INGE aufbauend auf dem INSEK-Handlungsleitfaden des Sächsischen Staatsministeriums für Infrastruktur und Landesentwicklung strukturierte **Arbeitsblätter** bereit: Vorlagen, Gliederungsvorschläge sowie eine wachsende Sammlung guter Praxisbeispiele, die online unter inge-sachsen.de verfügbar sind.

Das Team:

Die Fachstelle INGE wird im Auftrag des Freistaates Sachsen von einem interdisziplinären Zusammenschluss erfahrener Planungs- und Beratungsbüros betrieben. Die Kooperation von |u|m|s| STADTSTRATEGIEN (Leipzig), CIMA Beratung + Management GmbH (Leipzig) und forward Planung und Forschung GmbH (Berlin) vereint komplementäre Kompetenzen – von langjähriger Erfahrung bei der Erstellung von integrierten Entwicklungskonzepten über fundierte Methodenkompetenz in Prozessmoderation und Bürgerbeteiligung bis hin zu vertieften Kenntnissen der sächsischen Kommunallandschaft sowie Expertise aus Forschung und Lehre.



Abb. 2: Das Team hinter der FS INGE: Katharina Groß, Marius Himmler, Sarah Oßwald, Prof. Dr. Cordelia Polinna, Dr. Tanja Korzer und Clarissa Taubmann
Foto: ZfBK

Die besondere Herausforderung: INSEK in kleinen Kommunen

Die strukturelle Ausgangslage kleiner Kommunen unterscheidet sich fundamental von der, größerer Städte. In einer Gemeinde bis 15.000 Einwohnerinnen und Einwohnern arbeiten oft nur drei bis fünf Personen in der Verwaltung. Eine eigene Planungsabteilung gibt es nicht. Die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister hat für alles »den Hut« auf – von der Bauverwaltung über die Kämmerei bis zur Pressearbeit. Externe Fachgutachten sind teuer und müssen sorgsam abgewogen werden. Erfahrungen mit komplexen Planungs- und Beteiligungsprozessen oder gar einer INSEK-Erstellung? Oft Fehlanzeige.

Genau hier zeigt sich das Dilemma: Ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept ist für kleine Kommunen objektiv besonders wertvoll – aber subjektiv besonders schwer zu stemmen. Die spezifischen Hürden sind vielfältig:

- **Wie organisiert man einen Prozess, den man noch nie gemacht hat?** Welche Arbeitsschritte sind in welcher Reihenfolge nötig? Wie viel Zeit muss eingeplant werden? Welche internen Kapazitäten werden gebunden?
- **Welche Inhalte sind wirklich relevant?** Der INSEK-Handlungsleitfaden nennt zahlreiche mögliche Themenfelder. Aber welche davon sind für die eigene Gemeinde prioritär? Was kann man auch weglassen, ohne die Förderfähigkeit zu verlieren?
- **Wie beteiligt man Bürgerinnen und Bürger professionell?** Bürgerbeteiligung soll mehr sein als eine Pflichtveranstaltung im Gemeindesaal sein. Aber welche Formate funktionieren wirklich? Wie erreicht man verschiedene Bevölkerungsgruppen? Wie geht man konstruktiv mit Interessenkonflikten um?
- **Wie lassen sich unterschiedliche Fachplanungen zusammenführen?** Wie sind bestehende Konzepte – etwa das Einzelhandels- oder Klimaschutzkonzept – zu berücksichtigen? Ist eine Fortschreibung oder Neuerstellung erforderlich? Wie können Fachkonzepte in das INSEK integriert und der Aufwand zu deren Erarbeitung durch die Definition von Qualitätskriterien klar abgegrenzt und minimiert werden?

In vielen Kommunen ist die Bedeutung integrierter Planung unbestritten. Dennoch geraten entsprechende Vorhaben im Alltag häufig ins Stocken. Nicht der fehlende Wille ist das Problem, sondern begrenzte Prozessroutinen, unsichere Verfahrensabläufe und strukturelle Ressourcenengpässe. Gerade kleinere und mittlere Kommunen stehen hier unter besonderem Druck. Umso mehr kann sich die Investition in ein INSEK lohnen:

- **Fehlinvestitionen vermeiden:** Jede Kommune kennt Projekte, die sich im Nachhinein als Fehler erwiesen haben. Das Gemeindezentrum, das kaum genutzt wird. Der Spielplatz am falschen Standort. Ein INSEK mit seinen Beteiligungsformaten hilft, Fehlinvestitionen zu vermeiden.
- **Verwaltung entlasten statt belasten:** Wenn klar ist, welche Projekte Priorität haben, muss nicht jede neue Idee sofort durchgeprüft werden. Die Belastung durch das INSEK konzentriert sich auf 12 bis 18 Monate. Die Entlastung wirkt danach jahrelang.
- **Mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen:** Die neuen kommunalen Pflichtaufgaben wie Wärmeplanung und Klimaanpassungskonzepte sollten in das INSEK integriert werden können. So ist es möglich, Bestandsaufnahmen, Bürgerbeteiligungen und Beschlussprozesse zusammenzuführen.

- **Fördermittel gezielt erschließen:** Viele Programme – von der Städtebauförderung über EFRE bis zu LEADER – setzen ein INSEK voraus oder bewerten Anträge mit INSEK deutlich besser. Wichtiger noch: Mit einem INSEK weiß die Gemeinde, welche Förderungen überhaupt zu ihren Zielen passen.

Die strategische Einsicht bildet den Ausgangspunkt, doch zur Umsetzung bedarf es klarer Struktur und Begleitung. Genau hier setzt INGE an.

Das INSEK-Baukasten-Prinzip

Ein Erfolgsfaktor des sächsischen Ansatzes ist das konsequente Baukasten-Prinzip. Anders als frühere Arbeitshilfen, die umfassende Maximalforderungen aufstellten, setzt der aktuelle INSEK-Handlungsleitfaden auf Flexibilität: Er benennt **Themenbereiche**, die jedes INSEK behandeln sollte: Gebäudebestand und Wohnungsmarkt, Städtebau und Freiraum, Mobilität und Erreichbarkeit, Wirtschaft und Handel, Naturräume und Biodiversität, soziale Infrastruktur und medizinische Versorgung sowie Integration und Inklusion.

Darüber hinaus können Kommunen individuell vertiefen, was für sie besonders relevant ist. Eine Gemeinde mit touristischem Schwerpunkt wird das Thema Tourismus ausführlich behandeln. Eine Kommune mit großen Gewerbegebieten wird die Wirtschaftsentwicklung stärker gewichten. Eine Stadt mit bedeutendem Denkmalbestand wird städtebaulichen Denkmalschutz intensiver bearbeiten. Hinzu kommen Querschnittsthemen von übergeordneter Relevanz: Klimaschutz und Klimaanpassung, demografischer Wandel, digitale Transformation, sozialer Zusammenhalt. Diese wirken in fast alle Handlungsfelder hinein und sollten entsprechend mitgedacht werden. Bestehende Fachplanungen müssen nicht neu erstellt werden. Ein vorhandenes Einzelhandels- oder Mobilitätskonzept kann in das INSEK integriert werden. Die Kernaussagen werden aufgenommen, die Handlungsempfehlungen mit anderen Zielen abgestimmt. Das spart Zeit und Geld.

Für kleine Kommunen bedeutet dieser Baukasten-Ansatz vor allem eines: Pragmatismus ist erlaubt. Ein INSEK muss nicht perfekt sein – es muss zur Gemeinde passen. Auch unter 50 Seiten können ausreichen, wenn die wesentlichen Inhalte abgedeckt sind. Wichtiger als formale Vollständigkeit ist inhaltliche Klarheit: Wo wollen wir hin? Was sind unsere Prioritäten? Wie setzen wir das um?

Besonders wertvoll ist die Möglichkeit, neue **Pflichtaufgaben** zu integrieren. Kommunale Wärmeplanung und Klimaanpassungskonzepte könnten als eigene Bausteine in das INSEK aufgenommen werden. So könnte künftig eine parallele Planung für ein und dasselbe Gebiet vermieden werden. Statt separater Bestandsaufnahmen, Beteiligungsprozesse und Gemeinderatsbeschlüsse entstünde ein integriertes Vorgehen. Wärmeplanung, Klimaanpassung und Siedlungsentwicklung würden zusammen gedacht – so, wie sie in der Realität auch zusammengehören.

Bei der inhaltlichen Ausarbeitung klimabezogener Bausteine können Kommunen zusätzlich auf die Expertise und das Angebot des Fachzentrums Klima des Landesamts für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie zurückgreifen. Die landesweite Fachstelle unterstützt sächsische Kommunen bei der Klimaanpassung, beispielsweise bei der Erarbeitung qualitativer Klimabausteine (siehe Artikel »Zwischen Landesstrategie und lokaler Umsetzung«).

Was INGE aufbauend auf der erfolgreichen Arbeit in 2026 macht:

Zwei Jahre nach dem Start hat sich die FS INGE als verlässliche Ansprechpartnerin für integrierte Stadt- und Gemeindeentwicklung etabliert. 2026 liegt der Schwerpunkt auf der strategischen Weiterentwicklung bewährter Formate, der inhaltlichen Vertiefung zentraler Themenfelder sowie der strukturierten Rückkopplung mit Landesebene und kommunaler Praxis.

Die Kombination macht's: Besonders erfolgreich ist die Verbindung verschiedener Beratungsformate. Telefonische Erstberatung schafft Orientierung, Beratung vor Ort ermöglicht vertiefte Prozessbegleitung, Webinare vermitteln Fachwissen, Peer-to-Peer-Austausch unterstützt wertvolle Netzwerke.

Webinare mit Praxisbezug: Die Webinare der FS INGE werden monatlich als kompakte Weiterbildung zu aktuellen Fachthemen weiter angeboten. Externe Expertinnen und Experten vermitteln dabei fachlich fundierte Inhalte in Kooperation mit Netzwerken und Institutionen – strategisch eingeordnet und praxisnah aufbereitet. Das nächste Webinar findet am 29. Mai 2026 zum Thema »Kommunale Digitalstrategien in der Praxis« statt.

Sprachrohr zwischen Kommunen und Ministerium: Im Rahmen der Vor-Ort-Beratungen sowie auf dem Fachforum »Baukultur und Fördermittel« am 10. Dezember 2025 wurden Argumente und Ansätze für die Vereinfachung der sächsischen Förderlandschaft zusammengetragen. In diesem Jahr plant die FS INGE in Rückkopplung mit dem SMIL weitere Abstimmungen mit dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag sowie auf ministerieller Ebene.

Interkommunaler Austausch: Der interkommunale Austausch bleibt ein zentrales Angebot. 2026 werden gleich zwei thematisch fokussierte Austauschformate angeboten:

Das Format »INSEK für kleine Kommunen« entwickelt in drei Treffen praxisnahe Qualitätskriterien für kompakte INSEKs, um den Aufwand zu reduzieren und zugleich Qualität und Förderfähigkeit zu sichern.

Außerdem startet das zweite Peer-Learning-Format, diesmal für Kommunen in Ostsachsen mit Fokus auf die Themen Strukturwandel, demografische Entwicklung und interkommunale Kooperation. Interesse an einer Teilnahme? Die FS INGE freut sich über eine formlose Interessenbekundung.

FS INGE mit Modellcharakter

Die Fachstelle INGE zeigt: Strategische Planung braucht Befähigung, nicht nur Verpflichtung. Es reicht nicht, von Kommunen integrierte Konzepte zu fordern und ihnen einen Handlungsleitfaden in die Hand zu drücken. Gerade ressourcenschwache, kleine bzw. mittlere Kommunen brauchen eine kontinuierliche, niedragschwellige Unterstützung – fachlich, methodisch und prozessual. Der sächsische Ansatz könnte Modellcharakter für andere Bundesländer haben. Überall stehen kleine und mittlere Kommunen vor ähnlichen Herausforderungen: demografischer Wandel, Klimaanpassung, neue Pflichtaufgaben bei schrumpfenden Verwaltungskapazitäten. Überall ist integrierte Planung notwendig, aber häufig nur schwer zu realisieren. Das wurde auch in der Podiumsdiskussion auf dem Fachforum »Baukultur und Fördermittel« der FS INGE in Kooperation mit dem ZfBK deutlich: Zukunftsfähige Förderpolitik erfordert integrierte Strategien, verlässliche Rahmenbedingungen und ausreichend kommunale Handlungsspielräume.

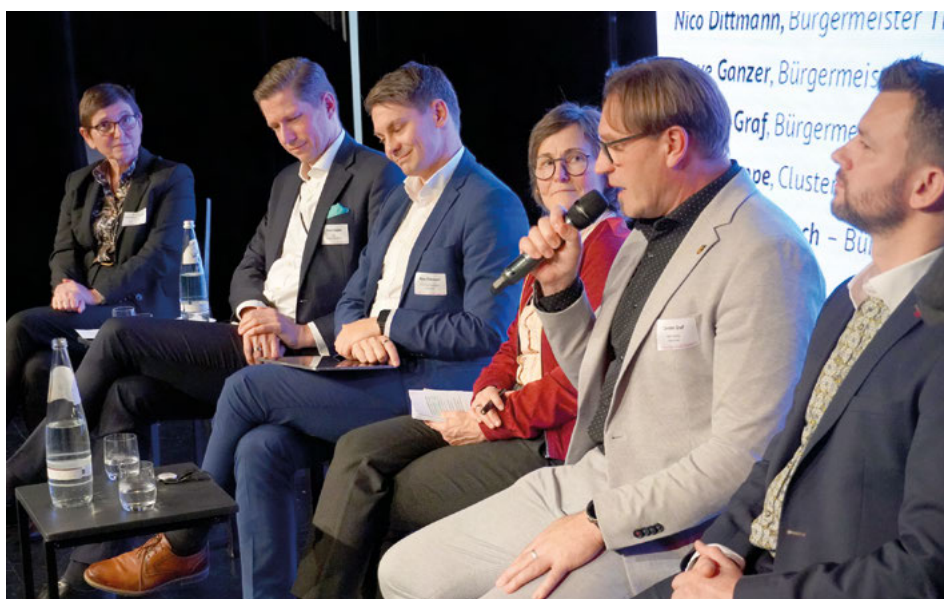


Abb. 3: Podiumsdiskussion auf dem Fachforum »Baukultur und Fördermittel« im Dezember 2025
Foto: ZfBK

Das fiktive Tannenrode hat inzwischen am Peer-Learning teilgenommen und war beim INGE-Fachforum vertreten. In der Verwaltung ist damit etwas Entscheidendes passiert: Aus einem abstrakten »Wir müssten mal« ist ein konkretes »Wir können das angehen« geworden. Erste Bausteine – Daten, Ablauf, Beteiligungsideen, Überblick zu Fördermöglichkeiten – liegen auf dem Tisch.

Der Weg zum beschlossenen INSEK ist dennoch lang. Personalengpässe verschwinden nicht über Nacht, und auch ein schlankes Konzept braucht Zeit, klare Prioritäten und politischen Rückhalt. Doch Tannenrode hat Orientierung gewonnen und Partner gefunden.

Mit der wachsenden Akzeptanz in der Verwaltung steigt die Chance, aus vielen Einzelanforderungen einen gemeinsamen Fahrplan zu entwickeln. Der Rest bleibt kommunale Realität: dranbleiben, priorisieren, schrittweise umsetzen. Genau da kann die FS INGE unterstützen.

Kontakt: info@inge-sachsen.de | www.inge-sachsen.de