

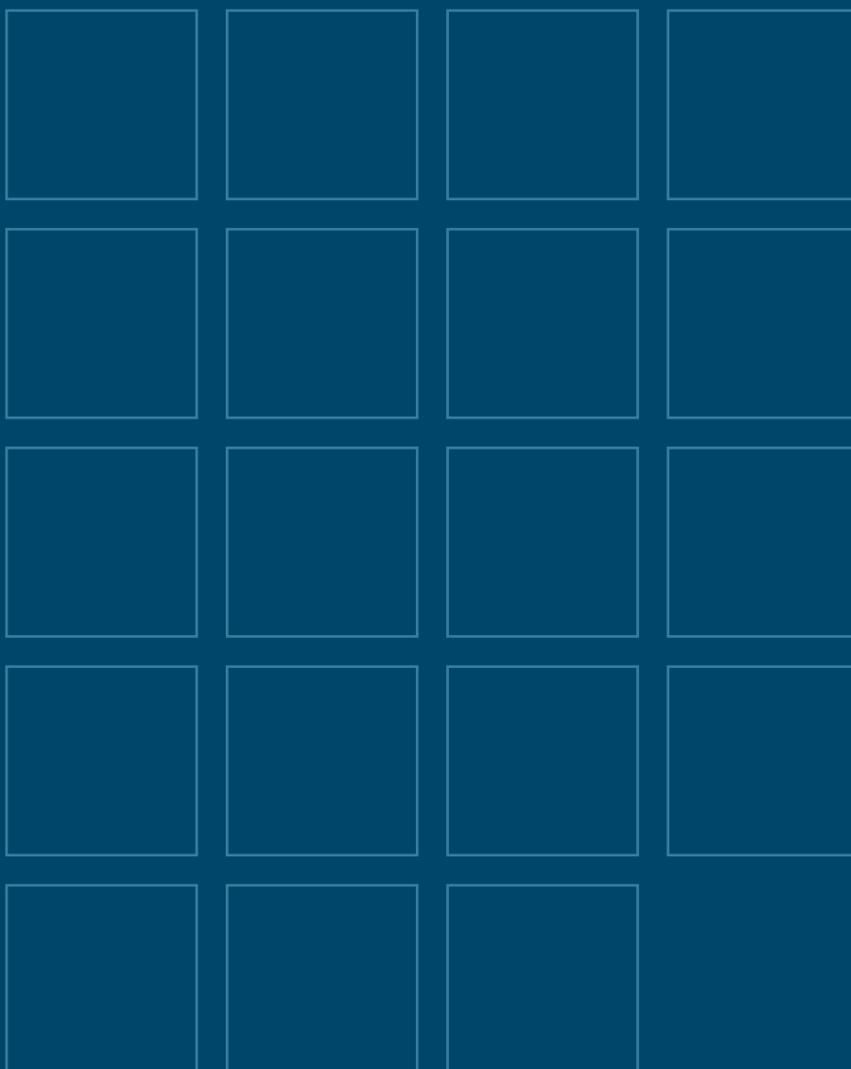
Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

ExWoSt-Informationen 24/4

3 stadt 2

Neue Kooperationsformen
in der Stadtentwicklung

Ein ExWoSt-Forschungsfeld



Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) ist ein Forschungsprogramm des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR).

3stadt2 – Den Endspurt vor Augen

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

neue Partnerschaften in der Stadtentwicklung stehen hoch im Kurs – sie werden als wichtiges Instrument zur Lösung drängender Fragestellungen in unseren Städten angesehen. Dies zeigen die vielfältigen Initiativen, die wir Land auf Land ab beobachten können: Das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen befasst sich intensiv mit der Verankerung öffentlich-privater Partnerschaften im Hochbau, das Bundesinnenministerium forciert die Initiative „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ und die Bauministerkonferenz der Länder hat eine Projektgruppe zu „Neuen Formen der Kommunikation und Kooperation im Städtebau“ eingesetzt. Nicht zu vergessen sind die vielen Städte Gemeinden, die den drängenden Herausforderungen in den Städten mit neuen Partnerschaften begegnen wollen.

Zugleich zeigen sich auch in der privaten Wirtschaft neue Sensibilitäten für die Notwendigkeiten neuer Allianzen. Bei allen Unterschieden in den Arbeitsweisen, die den öffentlichen vom privaten Sektor heute aber auch morgen trennen, wächst die Einsicht, dass sich beide Seiten weiterentwickeln müssen, um als passfähige Partner zu agieren. Und langsam wächst auch in Deutschland die Überzeugung, dass das Tandem aus Wirtschaft und Verwaltung von einer sinnvollen Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in die Belange der Stadt deutlich profitieren kann.

Das Forschungsfeld „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“ nimmt diese Entwicklungen auf und kann nicht zuletzt durch seine Praxisnähe eine Klammer bilden, die noch in diesem Jahr eine umfassende Bestandsaufnahme zum Thema „Leistungsfähigkeit und Erfolgsfaktoren neuer Partnerschaften für die Städte“ liefern möchte.

Sie sehen also, verehrte Leserinnen und Leser, Sie sind bei „3stadt2“ gut aufgehoben, wenn es Ihnen darum geht, einen Überblick über die in Bewegung geratenen Rahmenbedingungen zu erhalten, und Sie zugleich Details über den Einsatz neuer Kooperationsverfahren in Ihren Stadtentwicklungsprojekten erfahren möchten.

Mit Ablauf des Jahres 2003 ist die Experimentierphase in unseren Modellstädten abgelaufen. Auch an dieser Stelle sei den Vertreterinnen und Vertretern in den Modellstädten für ihre produktive Mitarbeit im Forschungsfeld „3stadt2“ gedankt – denn ohne den Input aus den Alltags der Verwaltungen lassen sich keine belastbaren Ergebnisse zu Fragen der Verfahrensmodernisierung in der Stadtentwicklung erarbeiten.

Zusammen mit der FIRU mbH machen wir uns nun an die Querauswertung der Arbeiten in den Modellstädten. Zudem werden weitere empirische Untersuchungen für den Abschlussbericht im Herbst dieses Jahres durchgeführt.

Sie lesen in dieser Ausgabe wieder Interessantes aus den Modellstädten, und Sie bekommen einen Überblick über die letzte Projektwerkstatt in Lübeck sowie den jüngst vorgelegten Zwischenbericht aus dem Forschungsfeld. Für den externen Impuls konnten wir diesmal Andreas von Zadow gewinnen, der Idee und Vorteile des Instrumentes der Perspektivenwerkstatt vorstellt.

Ich möchte Ihren Blick noch auf den Kongress „Stadt und Wirtschaft – Strategische Allianzen“ lenken, zu dem das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen zusammen mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und den Bauministern der Länder am 18. und 19. März nach Berlin einlädt. Details hierzu finden Sie auf den Internetseiten der Veranstalter.

Ich hoffe, Sie finden auch diesmal wieder spannende Anregungen für Ihre Arbeiten – in welcher Facette Sie auch immer mit Neuen Kooperationsformen in der Stadt befasst sind.

Ich wünsche Ihnen allen ein erfolgreiches und vor allem gesundes Jahr 2004.

Ihr



DR. PETER JAKUBOWSKI

Ausgabe
Nr. 4 – 12/2003

- 4 Vor Ort**
Neues aus den Modellvorhaben
- 4 Bielefeld
5 Bonn
6 Gelsenkirchen
7 Lübeck
8 Osnabrück
- 9 Aktuell**
*Ergebnisse der 3. Projektwerkstatt
in Lübeck – Erfahrungsaustausch zu
neuen Kooperationsformen in der
Stadtentwicklung*
- 12 Aktuell**
*Stadt und Wirtschaft –
Strategische Allianzen*
- 13 Forschung**
*2. Zwischenbericht der Forschungs-
assistenz*
- 17 Impuls**
*Perspektivenwerkstatt
Baustein zur interaktiven Stadt-
entwicklung (Community Planning)
Andreas von Zadow*
- 20 Impressum**

Zukunftsweisen- de Siedlung Bielefeld „Breipohls Hof“

Projektträger

Stadt Bielefeld
Dezernat 4 – Planen und Bauen
August-Bebel-Straße 92
33602 Bielefeld
Claudia Warnecke
Tel.: 05 21 / 51 36 99
EMail:
claudia.warnecke@bielefeld.de

Projektforschung

Büro für Architektur und Stadtplanung
Barsingdorfer Straße 141
32139 Spenge
Klaus Beck
Tel.: 0 52 25 / 85 95 15
EMail:
beck-spenge@t-online.de

Bauleitplanung und Vermarktung

Die Stadt Bielefeld entwickelt in einem kooperativen Prozess die zukunftsweisende Siedlung „Breipohls Hof“ als neues Wohngebiet. Sie stellt dabei etwa 200 bauträgerfreie Grundstücke für Reihen- und Doppelhäuser sowie für freistehende Einfamilienhäuser zur Verfügung. Das Baugebiet zeichnet sich durch zahlreiche Besonderheiten aus. Zum Beispiel wird der Bebauungsplan nur wenige Festsetzungen aufweisen und lässt damit möglichst große Flexibilität für die zukünftigen Nutzer.

Aufbauend auf dem Rahmenplan konnte 2003 das Bebauungsplanverfahren weit voran getrieben werden. Zusammen mit der Vorstellung des Vorentwurfes des Bebauungsplanes ist im Juli 2003 ein Abgleich mit dem kooperativ erarbeiteten Pflichtenheft erfolgt. Die Ziele und Vorgaben des Pflichtenheftes konnten bis zu diesem Zeitpunkt weitestgehend bei der Konkretisierung der Planung aufrecht erhalten werden. Die wiederholte Rückkopplung mit dem Pflichtenheft wird von den städtischen Akteuren als hilfreiches Instrument der Qualitätssicherung gesehen.

Mit der Erarbeitung eines Marketing-Konzepts für „Breipohls Hof“ hat parallel zum Bebauungsplanverfahren eine Phase begonnen, bei der sich die Aufgaben zunehmend auf die Vermarktung des Gebietes beziehen. Mitglieder der verwaltungsinternen

Projektgruppe werden für die Vermarktung des Baugebietes mit großen Teilen ihrer Arbeitszeit eingesetzt. Die Erfolge im weiteren Verfahren werden Rückschlüsse auf die Akzeptanz, Kompromissfähigkeit und Transparenz des trilateralen Verfahrens ermöglichen. Zentrales Erfolgskriterium wird in der Folge die tatsächliche Nachfrage an Baugrundstücken sein.

Als Teil des Vermarktungskonzeptes wurde Anfang Oktober 2003 eine Architekten-Messe durchgeführt. Diese wurde im Vorfeld stadtweit offensiv beworben. Ziel war es, möglichst viele potenzielle Bauinteressenten anzusprechen und das Qualitätsniveau im Baugebiet durch die frühzeitige Präsentation einer Vielfalt von architektonischen Angeboten zu heben. Mehr als 50 Architekten stellten ihre bereits realisierten Projekte vor und informierten über ihr Leistungsspektrum. Ein umfangreiches Zusatzprogramm sowie begleitende Ausstellungen informierten die Interessenten zu Themen, wie Energiekonzepte, Passivhäuser, barrierefreies Bauen oder Erfahrungen mit Baugruppen.

Der bisherige Prozessverlauf wird von den lokalen Akteuren als erfolgreich beurteilt. Ob sich die Zufriedenheit der Akteure mit dem kooperativen Verfahren auch positiv auf die Zufriedenheit der zukünftigen Bauherren auswirkt, wird sich erst zukünftig zeigen.



Quelle: Stadt Bielefeld

Integriertes Handlungskonzept Beuel-Mitte

Projekträger

Bundesstadt Bonn
Stadtplanungsamt
Berliner Platz 2
53103 Bonn
Michael Isselmann
Tel.: 02 28 / 77 37 84
EMail:
michael.isselmann@Bonn.de

Projektforschung

Lehrstuhl für Planungstheorie
und Stadtplanung
RWTH Aachen
52056 Aachen
Prof. Dr. Klaus Selle
Tel.: 02 41 / 8 09 83-00
EMail: selle@pt.rwth-aachen.de
Marion Stock
Tel.: 02 41 / 8 09 83-03
EMail: stock@pt.rwth-aachen.de

Verstetigung der Integrierten Handlungskonzepte

Neben der kooperativen Weiterentwicklung des Integrierten Handlungskonzeptes Bonn Beuel-Mitte wird zur Zeit die Umsetzung konkreter Einzelprojekte vorangetrieben. Vor diesem Hintergrund werden von der öffentlichen Hand wichtige Grundlagen für die Prozessfortführung gelegt. Dabei geht es z. B. um die Beantragung von Fördermitteln des Landes.

Aus den Erfahrungen mit mittlerweile fünf Integrierten Handlungskonzepten (IHK) in Bonn erweist es sich als wichtig, in dieser Phase, in der die zentralen Arbeitsschritte nach Außen hin nicht sichtbar sind, die Akteure über den Bearbeitungsstand und die Chancen „ihrer Projekte“ auf dem Laufenden zu halten. Dies hilft Enttäuschungen zu vermeiden. Darüber hinaus ist die Stadt Bonn bemüht, kleinere, einfacher zu realisierende Projekte zügig umzusetzen. „Denn gerade schnelle Erfolge, seien sie noch so klein, erhalten die Motivation.“

Die IHK-Prozesse werden zudem durch die regelmäßigen Treffen der Arbeitskreissprecher oder die Presseberichterstattung lebendig. Im Rahmen des IHK Bonn Beuel-Mitte fand im Juli 2003 auch eine Bürgerversammlung zum Projekt „Konrad Adenauer Platz“ statt. Hier stellte der potenzielle Investor seine überarbeiteten Planungen vor, die den Vorstel-

lungen des Arbeitskreises Konrad Adenauer Platz in vielen Punkten entsprechen. Weitere Treffen des Arbeitskreises sowie ein Treffen des Investors mit Vertretern der Gewerbegemeinschaft folgten.

Die Treffen der Arbeitskreise werden nicht als Selbstzweck gesehen, vielmehr bearbeiten sie konkrete Problemstellungen. So haben sich Arbeitskreise in den IHK zu unterschiedlichen Zeiten gebildet oder ggf. neu konstituiert. Die Erfahrungen mit den IHK zeigen auch, dass ein kontinuierliches Engagement nur von den wenigsten Akteuren zu erwarten ist. Es hat sich als wichtig herausgestellt, flexibel mit dieser Umstrukturierung der Arbeitskreise und dem schwankenden Engagement der Teilnehmer umzugehen. Für die Projektmanager bei der Stadt ist es wichtig, immer wieder die Themen herauszufinden, die derzeit anstehen, um wieder Engagement zu initiieren und die IHK zu verstetigen

Um die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen voranzutreiben und das Integrierte Handlungskonzept am Leben zu erhalten, kann die Aufstellung einer „Prioritätenliste“ bzw. eines „Fahrplans“ hilfreich sein, damit für alle beteiligten Akteure deutlich wird, wann welche Vorhaben anstehen und bearbeitet werden.

Gelsenkirchen: Kooperation Zentrum Buer

<p>Projektträger Stadt Gelsenkirchen Vorstand 6 – Planen Bauen Umwelt Referat Stadtplanung 45875 Gelsenkirchen Clemens Arens Gisela Nürnberg Tel.: 02 09 / 1 69 – 41 96 EMail: referat.stadtplanung@gelsenkirchen.de</p>	<p>Projektforschung Büro für Raumplanung und Kommunikation Fichardstraße 38 60322 Frankfurt am Main Ursula Stein Stefanie Ruschek Tel.: 0 69 / 95 52 41 62 EMail: u.stein.frankfurt@t-online.de</p>
---	---

Von der Planungs- und Konzeptphase zur Umsetzungsphase

Im Modellvorhaben Gelsenkirchen-Buer war es erklärtes Ziel, mit einer kooperativen Leitplan-Phase die Grundlage für eine abgestimmte Umsetzung von Einzelmaßnahmen zu legen. Schnell zeigte sich, dass der Leitplan unzulänglich bleibt, wenn nicht daran weitergearbeitet wird und die Vorschläge vertieft werden. Die aktuelle Phase, die „Kooperation Zentrum Buer“, ist von der Gleichzeitigkeit von Planung und Umsetzung gekennzeichnet. Insofern ergeben sich vergleichbare Erkenntnisse wie im Modellvorhaben Bonn.

Die Erfahrungen zeigen, dass kooperative Prozesse oft mit sehr viel Elan begonnen werden. Dies hält i.d.R. zunächst bis zur Verabschiedung eines Ergebnisses, z.B. des Leitplans, an. Die Motivierung der Akteure bei der Umsetzung konkreter Projekte stellt sich schwieriger dar.

Dies zeigt sich auch daran, dass die Akteure die Leitplan-Phase übereinstimmend als „schnell“ empfanden. Die Ansichten über die Phase „Kooperation Zentrum Buer“, in der verschiedene konkrete Projekte umgesetzt werden, gehen dahingegen weit auseinander. Diejenigen, die keine große Routine mit konventionellen Planungsverfahren haben, sehen die Zeit bis zum Sichtbarwerden von Ergebnissen als „zu lang“ an. In der Phase der Realisierung von Projekten darf insbesondere für die Bürger nicht der Eindruck entstehen, „es passiert nichts“.

Chancen und Erfolgsfaktoren

Durch die Auswertung von Einzel- und Gruppeninterviews mit verschiedenen Akteuren sowie durch die Beobachtungen der Projektforscher wurden die Chancen und Erfolgsfaktoren zusammengestellt, die sich durch neue Kooperationsformen für die Akteure in Buer ergeben.

Folgende Tabelle zeigt die Chancen und ihre Bedeutung für BürgerInnen, Investoren, Verwaltung und Politik im Überblick.

Chancen	Bedeutung für BürgerInnen	Bedeutung für Investoren	Bedeutung für Politik und Verwaltung
Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen im Sinne des „Gemeinwohls“	XX		X
Wachsendes gegenseitiges Vertrauen	X	X	XX
Gegenseitiger Respekt	XX		XX
Hohe Akzeptanz von Vorhaben		XX	X
Schnellere Umsetzung von Vorhaben	X	XX	X
Durch Zeitersparnis auch Kostenersparnis		XX	XX
Legitimation des Handelns			XX

Nachfolgende Erfolgsfaktoren haben sich in der Untersuchung des Kooperationsprozesses und bei der Befragung

der beteiligten Akteure als besonders wichtig herausgestellt.

Erfolgsfaktoren	Einfluss der BürgerInnen	Einfluss der Investoren	Einfluss der Politik / der Verwaltung
Frühzeitige Beteiligung aller relevanten Akteure			XX
Breite Beteiligung (Einladung) aller wichtigen Akteure			XX
Konstruktive und kontinuierliche Mitarbeit	XX	XX	XX
Nachvollziehbarkeit des Prozesses (Moderation, Dokumentation)			XX
Gutes Informationsmanagement (Dokumentation, Presse)	X	XX	XX
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen	XX	XX	XX
Bereitschaft, Konflikte konstruktiv zu lösen	XX	XX	XX

Hochschul- stadtteil Lübeck

Projekträger

Hansestadt Lübeck
 Fachbereich Stadtplanung
 Mühlendamm 10–12
 23539 Lübeck
 Annetrin Lorenzen
 Tel.: 04 51 / 1 22 61 32
 EMail:
 anne-katrin.lorenzen@luebeck.de

Projektforschung

BPW Hamburg
 Präsident-Krahn-Straße 19
 22765 Hamburg
 Elke Pahl-Weber
 Jan Abt
 Tel.: 0 40 / 38 54 64
 EMail:
 info@bpw-hamburg.de

Wirksamkeit trilateralen Kooperationsverfahren

In Lübeck konnten insbesondere zu den geplanten Wohngruppenprojekten sowie zum Freizeit- und Sportkonzept neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Bezogen auf die geplanten **Wohngruppenprojekte** konnte trotz aller Bemühungen nach wie vor keine Kooperation im eigentlichen Sinne angesprochen werden. Für die weitere Entwicklung bleibt die Frage nach der Vollständigkeit der Teilnehmer essentiell. Zwei Wohngruppenprojekte wurden mittlerweile abgebrochen, da nicht genügend Interessenten zusammen gekommen sind. Die Flächenreservierungen mussten im Juli 2003 zurückgenommen werden. Bei zwei weiteren Wohngruppenprojekten wird ein Grundstückserwerb bis Ende 2003 angestrebt. Voraussetzung bleibt, dass sich genügend Teilnehmer für die Bildung einer Wohngruppe zusammenfinden. Obwohl oder gerade weil eine Kooperation im Sinne von konkreter Zusammenarbeit bislang nicht zu Stande kam, konnten die Projektforscher Rückschlüsse auf die Wirksamkeit trilateralen Kooperationsverfahren ziehen:

- Kooperationspartner und Kooperationsinhalte sollten im Umfang aufeinander abgestimmt sein.
- Unterschiedliche Zeithorizonte erschweren das Zustandekommen einer Kooperation. Die Zeithorizonte der Kooperationspartner dürfen nicht zu weit auseinanderfallen.

- Die Teilnehmerbasis des Projektes war von Beginn an auf Wohngruppenteilnehmer und ihre Architekten fokussiert. Die überschaubare Gruppe bot die Chance auf eine schnelle Konsensbildung. Jedoch wurde das Zustandekommen des gesamten Kooperationsprozesses schon durch kleinere Probleme innerhalb der Teilnehmergruppen gefährdet, da keine Alternativen und Ausweichmöglichkeiten gegeben waren. Bei sehr wenigen Teilnehmern kann die Kooperation durch von Beginn an festgelegte Alternativstrategien erleichtert werden. Breiter angelegte Kooperationsverfahren sind diesbezüglich weniger anfällig.

Bezogen auf das **Freizeit- und Sportkonzept** fällt eine erste Gesamtbewertung des Kooperationsverfahrens positiv aus. Ein kurzer Bearbeitungszeitraum, ein geringer Verbrauch an Ressourcen und ein angemessenes Ergebnis kennzeichnen das Projekt. Der Erfolg der trilateralen Kooperation hängt im Weiteren wesentlich von der Berücksichtigung der kooperativ erarbeiteten Ergebnisse bei der weiteren Planung und der Umsetzung ab.

Inwieweit der Ansatz der trilateralen Kooperation auch zu einer höheren Akzeptanz der erreichten Ergebnisse bei den zukünftigen Nutzern beitragen kann, ist zur Zeit noch offen. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein typisches Problem kooperativer Prozesse im Rahmen von Stadterweiterungen: Die Wünsche der späteren Bewohner können nur antizi-

piert werden. Wie zufrieden die zukünftigen Bewohner mit der erreichten Gestaltung des Stadtteilparks sein werden, wird sich erst im Lauf der Zeit erweisen.

Aus dem Modellvorhaben Lübeck lassen sich umfangreiche – im Grundsatz übertragbare – Erkenntnisse bezogen auf Stadterweiterungsprojekte ableiten. Neben der Betrachtung von Einzelprojekten werden die Projektforscher den Bewertungsansatz neuer Kooperationsformen nun auch auf kooperative Ansätze bei der Entwicklung des gesamten Hochschulstadtteils ausdehnen.

Osnabrück – Urbanes Wohn- en Jahnplatz

Projektträger

Stadt Osnabrück
Fachbereich Städtebau
Hasemauer 1
49076 Osnabrück
Siegfried Kämmerer
Tel.: 05 41 / 3 23-42 67
EMail: kaemmerer@osnabrueck.de

Projektforschung

Fachhochschule Osnabrück
Inst. für Öffentliches Management
Postfach 1940
49009 Osnabrück
Prof. Dr. Stefanie Hohn
Tel.: 05 41 / 9 69-32 98
EMail: s.hohn@fh-osnabrueck.de
Prof. Dr. Rolf Wortmann
Tel.: 05 41 / 9 69- 32 47
EMail: r.wortmann@fh-osnabrueck.de

Abschluss des kooperativen Verfahrens

In Osnabrück konnte das trilaterale Verfahren zur Entwicklung des Wohnbauprojektes „Urbanes Wohnen Jahnplatz“ erfolgreich abgeschlossen werden.

Die Weiterentwicklung des Siegerentwurfs aus dem Architektenwettbewerb fand in einem intensiven Abstimmungsprozess statt. Das überarbeitete Ergebnis des Architektenwettbewerbs konnte schließlich in den Entwurf zum Bebauungsplan umgesetzt werden. Während der öffentlichen Auslegung sind auf Grund der umfangreichen Diskussionen und der Konfliktminimierung durch das trilaterale Verfahren im Vorfeld kaum Anregungen vorgebracht worden.

In der bislang letzten **Quartiersveranstaltung** am 8. September 2003 konnten die überarbeiteten baureifen Entwürfe präsentiert werden. Die Ideen aus dem trilateralen Verfahren und die Vorstellungen der künftigen Bewohner führten zu einem Mix von Eigentumswohnungen und Stadthäusern. Den Übergang von der Planungsphase zur Realisierungsphase markierte am 9. September 2003 schließlich der **Satzungsbeschluss** zum Bebauungsplan. Ab September 2003 konnten die ersten Bauanträge gestellt werden.

Die Vermarktung der Wohneinheiten ist in vollem Gange. Sobald die Verlagerung des Abfallwirtschaftsbetriebes und der Abriss der bestehenden Bebauung abgeschlossen sind, kann

mit der Bauphase voraussichtlich ab März 2004 begonnen werden. Seit Beginn der ersten Arbeitsschritte im Modellvorhaben sind nicht einmal zwei Jahre vergangen.

Für den Investor hat sich die frühe Kontaktaufnahme zu den potenziellen Nutzern als relevanter Vermarktungsvorteil erwiesen. Die individuellen Wohnbedürfnisse konnten frühzeitig in die Planungen eingebracht werden. Ob das trilaterale Verfahren zu einer Steigerung der Wohnzufriedenheit führen wird, kann erst nach der Vermarktungsphase beurteilt werden.

Zum Abschluss wurde das trilaterale Verfahren von der Stadtverwaltung in einer **Broschüre** (unter www.osnabrueck.de/jahnplatz) dokumentiert. Hier sind Verlauf des Kooperationsprozesses, Planungsergebnis sowie eine Beurteilung des Kooperationsprozesses aus Sicht der Stadt, des Investors sowie der Bürger zusammengefasst. Das Projekt „Urbanes Wohnen Jahnplatz“ zeigt auch, dass Wohnen auf innerstädtischen wiedergenutzten Brachflächen attraktiv ist und Vorteile gegenüber dem Wohnen am Stadtrand bieten kann.

An dieser Stelle sei noch die Moderation des Kooperationsverfahrens in Osnabrück erwähnt:

CONVENT Planung und
Beratung GmbH
Klaus Mensing / Thomas Fischer
Haubachstraße 74
22765 Hamburg



Quelle: Stadt Osnabrück

Aktuell

Ergebnisse der 3. Projektwerkstatt in Lübeck – Erfahrungsaustausch zu neuen Kooperationsformen in der Stadtentwicklung

Am 25. und 26. September 2003 wurde der Erfahrungsaustausch zu neuen Kooperationsformen in der Stadtentwicklung in Form der dritten Projektwerkstatt im Forschungsfeld „3stadt2“ fortgeführt. Teilnehmer der Werkstatt waren alle Modellstädte, die „vor Ort“ aktiven Projektforscher, die „3stadt2“ Betreuer der FIRU mbH sowie Vertreter des BBR. Gastgeber war die Stadt Lübeck, die für einen angenehmen Rahmen der Veranstaltung sorgte.

Impulsvortrag

Die 3. Projektwerkstatt wurde durch einen externen Impulsvortrag „3stadt2 – Neue Kooperationsformen aus Sicht eines Immobilienunternehmens“ von Dr. Elmar Schütz, Abteilungsleiter Qualitätsmanagement Architektur und Stadtplanung von der Vivico Real Estate GmbH eingeleitet. Der Fokus des Vortrages lag auf Kooperationserfahrungen der Vivico und besonderen Aspekten im Dreieck Stadt-Bürger-Wirtschaft aus Sicht eines Immobilienunternehmens.

Die Erfahrungen wurden im Wesentlichen an Hand der Projekte

- Revaler Viereck Berlin,
 - Europaviertel Frankfurt / Soziale-Stadt-Prozess Gallusviertel sowie
 - Erlenmatt Basel
- verdeutlicht.

Vivico kann über verschiedene, überwiegend positive Erfahrungen mit der (frühzeitigen) Integration aller zentralen Schlüsselpersonen in die Planungsprozesse berichten. Als we-

Vivico REAL ESTATE

**„3 stadt 2“
– Neue Kooperationsformen
aus Sicht eines Immobilienunternehmens**

Dr. Elmar Schütz, Abteilungsleiter
Qualitätsmanagement Architektur und Stadtplanung

Vivico REAL ESTATE

„Zeit ist Geld“ – Barwertbetrachtung

Jeder professionelle Investor und Entwickler trifft seine Investitionsentscheidung nicht nur nach der Höhe der Erlöse oder Rendite, sondern auch nach der Betrachtung der Risiken. Auf der Risikoseite geht es vor allem darum, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit des „Return on Investment“ ist und vor allem wann dieser realisiert werden kann. Hierbei gilt:

Je länger ein Projekt dauert,

- desto niedriger ist der Barwert der Investition zum heutigen Zeitpunkt (im Vergleich zu anderen Investitionen und Projekten) und
- desto höher sind die Vorhaltekosten (Internes und externes Personal, Material, Zwischenfinanzierung).

Zeitersparnis durch besseres, konfliktminderndes Projektmanagement ist somit das wichtigste Argument für eine richtige und sinnvolle Kooperation.

© Vivico Real Estate 2003

sentliche Vorteile der Kooperation werden gesehen:

- Zeitgewinn als Teil einer Risikobewertung (Risikominimierung),

- Abbau von Widerständen durch Kooperation,
- Schaffung von Netzwerken,
- Vertrauensgewinn durch offenen Prozess.



Quellen: FIRU mbH

Die Frage von Mehrkosten durch die intensive Einbeziehung der Akteure („Stakeholder“) wird dadurch relativiert, dass vor allem die Zeit als Teil einer Risikobewertung eine Rolle spielt. Je länger ein Projekt nicht umgesetzt wird, desto niedriger ist der Barwert der Investition zum aktuellen Zeitpunkt und desto höher sind die Vorhaltekosten. Das heißt, selbst wenn die anfänglichen Kosten für einen kooperativen Prozess hoch sind, so „rechnen“ sie sich, wenn dadurch Konflikte gemindert und eine schnellere Realisierung erreicht werden kann. Auch auf der Investorenseite wird nicht nur nach der Höhe der Erlöse oder Rendite entschieden, sondern auch nach einer Einschätzung der Risiken (Eintrittswahrscheinlichkeit und -zeitpunkt der Investition).

In der Diskussion mit den Vertretern der Modellvorhaben zeigte sich, dass sich die Erfahrungen von Vivico in vielen Bereichen mit den bisherigen Erkenntnissen aus dem Forschungsfeld „3stadt2“ decken.

Stand der Forschung in den Modellvorhaben

Zweiter zentraler Tagesordnungspunkt war der Stand der Forschung in den Modellvorhaben. Neben den Projektfortschritten wurden verallgemeinerbare Erfahrungen und Empfehlungen aus den Modellvorhaben sowie Beiträge zur Beantwortung der Forschungsleitfragen thematisiert. Aus dem Erfahrungsaustausch und den Diskussionen ergeben sich für die Modellvorhaben und die Begleitforschung neue Anregungen für die Erarbeitung der Endberichte zum Ende des Jahres 2003.

Risikoverteilung / Risikominimierung

Die Zwischenergebnisse aus den Modellvorhaben zeigen, dass die Risikoverteilung einen zentralen Faktor im Rahmen einer trilateralen Kooperation darstellt. Projektentwicklungen sind insbesondere für Investoren immer mit wirtschaftlichem Risiko verbunden. Jedoch werden sie finanziell und wirtschaftlich nie das gesamte Risiko tragen, wenn sie auf die Entscheidungen und die Realisierung des Vorhabens nicht einen wesentlichen Einfluss nehmen können. Durch ein trilaterales Verfahren und die Einbeziehung von Bürgern, Verwaltung und Politik in Entscheidungen, werden die Gestaltungs- und Entscheidungsbefugnisse von Investoren bezogen auf die Projekte gemindert.

Investoren werden sich i. d. R. nur dann auf die „Einschränkung“ ihrer Entscheidungsbefugnisse einlassen, wenn das wirtschaftliche Risiko für sie minimiert wird (z.B. Kaufsumme für ein Grundstück wird in Abhängigkeit von der im Ergebnis zu verwirklichenden baulichen Dichte festgelegt). Für den Erfolg eines trilateralen Verfahrens kann in diesem Zusammenhang die Flexibilität der öffentlichen Hand eine wesentliche Bedingung für die Bereitschaft zur Teilnahme am „3stadt2-Prozess“ sein (Flexibilität macht das wirtschaftliche Risiko kalkulierbarer).

Erfolgsbedingungen und Anwendbarkeitsüberlegungen

Von den Projektforschern des Modellvorhabens Lübeck wurden Anregungen vorgetragen, die in der Diskussion breite Zustimmung unter den Teilnehmern fanden:

- Es hat sich als hilfreich herausgestellt, die Erwartungen aller Kooperationspartner möglichst frühzeitig zu thematisieren.
- Betroffenheit und Konflikte können als Aktivator für eine Teilnahme am Kooperationsprozess wirken.
- Neben Ergebnisoffenheit und der Wahl des richtigen Zeitpunkts für eine Kooperation ist auch die Maßstabebene des Kooperationsansatzes für den möglichen Erfolg entscheidend. Teilnehmer und Inhalte müssen aufeinander abgestimmt werden.
- Auch die Qualifizierung der Kooperationspartner (z.B. Organisationshilfen für die Gruppe der Bürger zu geben) ist für eine erfolgreiche Kooperation hilfreich.

Bindungswirkung und Konfliktregelung

Bezogen auf die Fragen nach der Bindungswirkung neuer Kooperationsformen und dem Umgang mit Konflikten im Prozess wurden nachfolgende Zwischenergebnisse zusammengetragen:

- Es erweist sich als hilfreich, Entscheidungsgegenstand und Bindungswirkung zu Beginn eines Kooperationsprozesses – möglichst schriftlich – festzulegen.

- Offenheit und Kommunikation fördern schlanke Prozesse.
- Die Ressortbezogenheit in der Verwaltung kann allein durch die Form eines trilateralen Kooperationsprozesses nicht aufgelöst werden. Die Durchführung trilateraler Kooperation ist nur ein Weg zu mehr Zusammenarbeit in der Verwaltung.
- Professionelle Prozessgestaltung und unabhängige Moderation fördern Kooperationsprozesse.
- Die direkte, authentische Diskussion zwischen Investoren und Bürgern bringt neue Aspekte in die Prozesse ein und trägt zur Konfliktminderung bei.

■ Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung

In verschiedenen Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass es notwendig ist, Entscheidungskompetenzen innerhalb der Verwaltung frühzeitig klar zu machen sowie persönliche Verantwortlichkeiten und Belastungen zu klären. Vorhandenes Ressortdenken kann vor allem in der Binnensicht eines Projektes zu großen Konflikten führen und kann durch kooperativ angelegte Projekte dann nicht oder nur sehr schwer überwunden werden.

■ Persönliches Engagement als Verfahrensmotor

Neben verschiedenen Problemen (Entscheidungskompetenzen, Belastung der einzelnen Akteure) können kooperative Verfahren auch innerhalb der Verwaltung zur Motivationssteigerung führen und kreative Potenziale freisetzen.

Persönliches Engagement von Akteuren kann als zentraler Motor für ein kooperatives Verfahren angesehen werden. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage danach, bei welcher Stelle (innerhalb der Verwaltung oder auch extern) dieser Motor für die Kooperation angesiedelt sein muss, um eine Kontinuität im Prozess zu erreichen.

Rahmenprogramm

Nach umfangreichen und interessanten Diskussionen wurde von allen Teilnehmern das Angebot, den ersten Tag mit einer Stadtführung und einem gemeinsamen Abendessen ausklingen zu lassen, gerne in Anspruch genommen. Zum Abschluss der Veranstaltung konnten sich die Teilnehmer am zweiten Tag bei einer Besichtigung des Hochschulstadtteils Lübeck vor Ort ein Bild von den aktuellen Entwicklungen im Projekt machen.

■ Erfahrungen mit Innenstadtentwicklung

Die Projekte in Bonn und Gelsenkirchen lassen verschiedene, in großen Teilen vergleichbare, Erkenntnisse über neue Kooperationsformen im Rahmen der Innenstadtentwicklung zu:

- Der Übergang von Konzepten zu konkreten Projekten erweist sich als schwierig. Bei beiden Projekten lassen sich bestimmte Zyklen der Motivation der Teilnehmer herauskristallisieren. Die Prozesse sind zunächst durch eine große Aufbruchstimmung, dann aber durch große Ernüchterung geprägt. Die Projekte brauchen eine Reifezeit, um sich zu entwickeln.
- Kooperative Prozesse können scheitern, wenn einzelne Partner (z.B. Investoren) nicht kooperationsfähig sind. Bei der Investorenauswahl ist neben der Transparenz des Auswahlverfahrens die Kooperationsbereitschaft des Investors ein wichtiges Kriterium.

Aktuell

Stadt und Wirtschaft – Strategische Allianzen

Stadtentwicklung und lokale Wirtschaft werden heute stärker denn je von den aktuellen ökonomischen und demografischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Handlungsbedingungen nationaler Politik wandeln sich bei zunehmender Verflechtung der Weltwirtschaft, Internationalisierung der Finanzmärkte, einer fortschreitenden Integration Europas sowie einer absehbar sinkenden Bevölkerungszahl grundlegend. Die öffentlichen Haushalte stoßen an ihre Grenzen und Forderungen nach neuen Formen der Zusammenarbeit und der Finanzierung prägen die Standortdebatte.

Vor diesem Hintergrund wird zunehmend deutlich, dass der Standort Stadt nur durch die **Verknüpfung von öffentlichen und unternehmensbezogenen Sichtweisen** und im engen Zusammenwirken zwischen der Wirtschaft und den Städten nachhaltig gestärkt werden kann. Die Permanenz des Umbaus zwingt zur professionellen Profilierung der Akteure in ihrer Stadt und zu neuen Formen des Zusammenarbeitens. In diesem Zusammenhang ist auch zu sehen, dass neue Kooperationsformen als ein Element von Problemlösungsstrategien zunehmend Beachtung finden.

Hinzu kommt die Erkenntnis, dass die Initiativen des Städtebaus ihre Wirkung nur dann umfassend entfalten können, wenn sie mit den privat getragenen Interessen der Wirtschaft optimal verbunden werden. Ein **aktives Ausloten neuer Formen der Ressourcenbündelung** ist zu einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung unserer Städte unabdingbar.

Nur durch die Weiterentwicklung vorhandener Kooperationsansätze und den **permanenten Dialog zwischen Stadtentwicklung und Wirtschaft** kann der Standort Stadt mit neuem Leben gefüllt, seine Vielfalt und Attraktivität dauerhaft erhalten und gefördert werden. Die Stadt muss dauerhaft Wirtschaftsraum Nr. 1 und der Kernpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten sein.

Kongress „Stadt und Wirtschaft – Strategische Allianzen“

Vor diesem Hintergrund veranstaltet das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und der Konferenz der für Städtebau, Bau- und Wohnungswesen zuständigen Minister und Senatoren der Länder (ARGEBAU) am 18. und 19. März 2004 in Berlin einen Kongress mit dem Thema „Stadt und Wirtschaft – Strategische Allianzen“.

Referenten aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, von Bund, Ländern und Kommunen werden gemeinsam Möglichkeiten und Grenzen neuer Kooperationsformen im Themenfeld Städtebau und Wirtschaft diskutieren sowie neue Impulse zur Verknüpfung von öffentlichen Planungs- und Stadtentwicklungsinteressen sowie Unternehmensperspektiven unter veränderten städtischen Rahmenbedingungen geben.

Dazu gehört:

- das konkrete Zusammenwirken von Wirtschaft, öffentlicher Hand und Bürgern im Rahmen von Einzelprojekten, die sich in innovativer Weise mit der Bewältigung der anstehenden Probleme auseinandersetzen genauso wie
- neue, über Einzelprojekte hinausgehende, strategische Ansätze im Zusammenwirken der Wirtschaft sowie weiterer Interessengruppen mit der jeweiligen Stadt.

Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin



Quelle: FIRU mbH

Forschung

2. Zwischenbericht der Forschungsassistenz

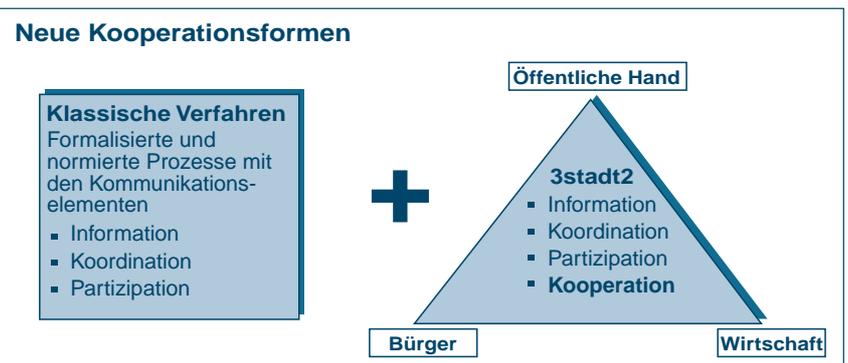
Zum November 2003 hat die FIRU Kaiserslautern den 2. Zwischenbericht zum Forschungsfeld „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“ vorgelegt. Dieser baut auf dem 1. Zwischenbericht vom November 2002 auf, dokumentiert die neuen Entwicklungen und Arbeitsfortschritte im Forschungsfeld und entwickelt die Erkenntnisse und Ansätze weiter.

Die in den fünf Modellvorhaben unterschiedlich weit fortentwickelten kooperativen Ansätze und Projekte sowie Erkenntnisse aus weiteren Beispielen und der Fachliteratur bildeten die Basis für erste Zwischenergebnisse.

Vertiefende Erkenntnisse konnten bezogen auf Anwendungsbereiche und Eignung neuer Kooperationsformen, Aufwand und Ertrag, Erfolgsbedingungen, aber auch bezogen auf Ausstiegskriterien und die Frage, wann wesentliche Chancen für den lohnenden Einsatz von Kooperation vergeben sind, gewonnen werden.

Gemeinsames Begriffsverständnis

Von wesentlicher Bedeutung war die Entwicklung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses zwischen Forschungsassistenz, Modellvorhaben und Projektforschern zum Thema Kooperation. Wenn im Forschungsfeld „3stadt2“ von „Kooperation“ und „neuen Kooperationsformen“ die Rede ist, werden alle Bestandteile der Kommunikation (Information, Partizipation, Koordination, Kooperation) betrachtet. Im Rahmen des Forschungsfeldes wird nicht nur dann von Kooperation gesprochen, wenn



Neue Kooperationsformen

Quelle: FIRU mbH

alle Akteure etwas entscheiden können; denn auch die Mitwirkung an kleineren Entscheidungen im Vorfeld von formellen Beschlüssen kann als Kooperation verstanden werden.

Anwendungsbereiche und Eignung

Die Frage, für welche Aufgabenstellungen und Themenfelder sich trilaterale Kooperationen gegenüber „klassischen Verfahren“ und Instrumenten der Stadtentwicklung als überlegen erweisen, konnte wesentlich weiter als bisher beantwortet werden.

Geeignete Anwendungsbereiche für „3stadt2“:

- Projekte mit hohem Konfliktpotenzial, bzw. Aufgaben, die auf herkömmlichem Wege nicht gelöst werden konnten
- Projekte, bei denen die Betroffenheit der Bürger und der wirtschaftlichen Akteure eine andere als eine kooperative Arbeitsweise von vornherein ausschließt

- Aufgabenstellungen, die ein Überwinden der institutionellen Aufgabenteilung der Akteure erfordern, z.B. im Bereich nachhaltiger Stadtentwicklung
- Integrierte Gebietsentwicklung mit großer Bedeutung für die Gesamtstadt oder den Stadtteil (konzeptionelle Ebene)
- Projekte, bei denen eine neue Flächennutzung mit Investment und der Akzeptanz der Nachbarn oder zukünftiger Nutzer verbunden werden soll
- Projekte im Rahmen der Standortprofilierung, so z.B. bei der Zusammenarbeit mit Grundstückseigentümern im Rahmen des Stadtmarketings
- Vorteile bei Aufgabenstellungen im bebauten Bestand (größere Betroffenheit, einfachere Einbeziehung zukünftiger Nutzer) gegenüber Stadterweiterungsprojekten

Eher nicht für „3stadt“ geeignete Anwendungsbereiche:

- Einfach strukturierte oder konfliktarme Aufgabenstellungen
- Vorhaben mit großem Verwertungsdruck und fixiertem Ablaufplan

Aufwand und Ertrag

Einer der zentralen Aspekte bei der Erprobung neuer kooperativer Verfahren ist die Beantwortung der Frage, wie sich für die Beteiligten das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag darstellt und wann der umfassende Ansatz einer trilateralen Kooperation ggf. zu einem Missverhältnis von Aufwand und Ertrag führt.

Trotz methodischer Schwierigkeiten bei der Ermittlung von **Mehrkosten und Mehraufwand** lassen sich schon jetzt erste Aussagen ableiten.

Vor allem in den Phasen von Anbahnung, Vorbereitung und Entwicklung zeichnet sich bei der öffentlichen Hand ein höherer Zeit- und Personalaufwand ab. Dazu gehören:

- Personalkosten und Sachkosten, z.B. für Prozessorganisation, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen, Abstimmungen
- Externe Kosten, z.B. für Moderation, zusätzliche Planungsleistungen

Aus Sicht der Investoren „rechnen“ sich hohe Anfangskosten für einen kooperativen Prozess, wenn dadurch Konflikte für die nachfolgenden Phasen der umsetzungsbezogenen Planung und der formellen Abstimmungsprozesse gemindert und somit

eine schnellere Realisierung erreicht werden kann.

Vor diesem Hintergrund lässt sich als Zwischenergebnis festhalten, was durch neue Kooperationsformen erreicht werden kann:

Neuere Kooperationsformen führen insbesondere dann zu einer **Förderung der Planungs- und Projektqualität**,

- wenn bedarfsgerechtere und abgestimmte Lösungen entstehen, bei denen weniger Folgeprobleme zu erwarten sind,
- wenn durch ein direktes Aufeinandertreffen von potenziellen Nutzern, Anwohnern, Investoren und Verwaltung in einer frühen Planungsphase Konflikte gemindert werden können,
- wenn durch die Einbeziehung der drei wichtigen Akteursgruppen der Stadtentwicklung ein möglichst guter Kompromiss zwischen bedarfsgerechten, städtebaulich hochwertigen und wirtschaftlich umsetzbaren Lösungen entsteht,
- wenn die Akzeptanz des kooperativen Prozesses und der erreichten Ergebnisse bei den Akteuren hoch ist (Zufriedenheitsaspekte).

Durch die Erhöhung der Akzeptanz ergibt sich i. d. R. eine **Verbesserung von Vermarktungschancen**. Dies insbesondere dann, wenn

- Kontakte zwischen Stadt, Investoren und potenziellen Nutzern bereits bei der Konzeptionierung geknüpft werden und die Nutzer dann schon Einfluss auf die Planung haben,

- der kooperative Prozess für die Investoren zu einer besseren Marktdurchdringung führt (Zusammenarbeit mit den Bürgern ist eine Art „lebende Marktanalyse“, um die Planung an Nachfrage anzupassen),
- die Investoren durch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Stadt und Bürgern eine Art „Seriositätsvorsprung“ gewinnen.

Neuere Kooperationsformen können zur **Effizienzsteigerung von Planungsverfahren** beitragen. Sie sind insbesondere dann schneller und effizienter,

- wenn sie zeitlich und inhaltlich mit formellen Verfahren gekoppelt werden,
- wenn im Rahmen der informellen Kooperation frühzeitig Kontakte zwischen Bürgern und Investoren entstehen, zukünftige Nutzer schon frühzeitig gefunden werden können und so eine bessere Vermarktung ermöglicht wird,
- wenn im Rahmen von kooperativen Aushandlungsprozessen frühzeitig Hindernisse und Konflikte erkannt und gemindert werden können,
- wenn durch die enge Einbeziehung der politischen Gremien in die Kooperation eine breite politische Zustimmung erreicht wird,
- wenn auf Grund des kooperativen Prozesses im Vorfeld der Baurechtsschaffung im Rahmen der förmlichen Beteiligung im Bauungsplanverfahren deutlich weniger Anregungen eingehen.

Erfolgsbedingungen

Als Zwischenergebnis können erste Erfolgsbedingungen für den sinnvollen und erfolgreichen Einsatz neuer Kooperationsformen abgeleitet werden.

Gute Kooperationsergebnisse erfordern immer ein gutes **Projekt- und Prozessmanagement**. Dies gilt in besonderem Maße für konfliktträchtige Vorhaben. Dabei spielt auch die Kontinuität in der organisatorischen und personellen Aufstellung der handelnden Akteure eine wichtige Rolle.

Ein **angepasstes Timing** ist für den Ablauf des kooperativen Prozesses entscheidend. So erweist es sich z.B. als ungünstig, kooperative Prozesse bei denen Nutzer gefunden werden sollen, bei schlechter Marktsituation zu starten. Ein „idealer Zeitpunkt“ für eine trilateral-kooperative Einbeziehung von Teilnehmern liegt zwischen dem Punkt, an dem Betroffenheit eine Teilnahmebereitschaft am Kooperationsprozess erst erzeugt, und dem Zeitpunkt, bevor sich die Planungen und Positionen bereits verfestigt haben und keine Entscheidungsspielräume mehr da sind. Die frühzeitige Definition von „**Aktionsfenstern**“ erweist sich dabei als hilfreich.

Informelle, kooperative Ansätze erweisen sich gerade dann als effizient, wenn sie auch mit formellen Verfahren gekoppelt werden und sich die Stärken beider Vorgehensweisen ergänzen können.

Vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit von Vorhaben ist es wesentlich, die zeitlichen, aber auch die inhaltlichen **Zwangspunkte** zu

definieren und dann abzuschätzen, ob das Vorhaben ausreichend Offenheit und Spielräume für kooperative Prozesse und deren Ergebnisse mit sich bringt.

Investoren werden sich i. d. R. nur dann auf die „Einschränkung“ ihrer Entscheidungsbefugnisse einlassen, wenn zugleich eine wirtschaftliche **Risikominimierung** möglich ist. Für den Erfolg eines trilateralen Verfahrens kann in diesem Zusammenhang die **Flexibilität** der öffentlichen Hand eine wesentliche Bedingung für die Bereitschaft zur Teilnahme am „3stadt2-Prozess“ sein.

Für die Prozessgestaltung erweist es sich als förderlich, erreichte Ergebnisse in regelmäßigen Abständen abzusichern, z.B. in Form von konkreten Vereinbarungen oder Protokollen. Dies kann dazu beitragen, Ergebnisse und Planungsfortschritte verbindlich zu machen und die Akteure für eine Weiterarbeit zu motivieren.

Ausstiegskriterien

Gerade vor dem Hintergrund des Mehraufwands in der Anschubphase von Kooperationsverfahren sind auch **Ausstiegskriterien** von Bedeutung. Wesentliche Chancen für einen lohnenden Einsatz kooperativer Verfahren sind vergeben,

- wenn Kooperationspartner, so z.B. potenzielle zukünftige Nutzer oder Bauherren, für ein Projekt nicht oder nicht rechtzeitig gefunden werden und damit z.B. eine zeitliche Koppelung von informeller Kooperation und formell geregelten Bauleitplanverfahren ohne Verzögerung des Gesamtverfahrens nicht mehr möglich ist,

- wenn die Wünsche der Bürger oder sonstiger am Prozess beteiligter Akteure dazu führen, dass der Investor das Projekt nicht mehr wirtschaftlich realisieren kann.

Kontext aktueller Entwicklungen

Ein Blick über die Erkenntnisse aus den fünf Modellvorhaben hinaus erlaubt, „3stadt2“ in den Kontext der aktuellen Entwicklungen und Diskussionen in Forschung und Planungspraxis zu stellen. Dabei geht es um den Bezug zu aktuellen Fragestellungen wie leere öffentliche Kassen, niedriges Wirtschaftswachstum, aber auch demografische und räumliche Veränderungen, wie Schrumpfungprozesse und Suburbanisierungsprozesse. Neue Entwicklungen im Bereich von Public Private Partnership, des City- und Stadtmarketings, von Immobilien- und Standortgemeinschaften, aber auch von Corporate Citizenship oder wohnungswirtschaftlichen Konzepten im Rahmen des Stadttumbaus zeigen Anknüpfungspunkte zu den im Rahmen von „3stadt2“ untersuchten Fragestellungen auf.

Ausblick

Für die weitere Arbeit im Forschungsfeld werden unterschiedliche inhaltliche Aspekte verstärkt beleuchtet werden, die dazu beitragen, verallgemeinerbare und übertragbare **Handlungshilfen** für trilaterale Kooperationen in verschiedenen Bereichen der Stadtentwicklung zu formulieren.

- Typisierung verschiedener Anwendungsfälle
- Beitrag von „3stadt2“ zur Projektgenerierung
- Aufbereitung rechtlicher Fragestellungen
- Ergänzende Untersuchungen, z. B. zu
 - Kosten und Wirtschaftlichkeit kooperativer Verfahren / Kostenrechnung
 - Verlässlichkeit von Verwaltungsbeiträgen / Kontraktmanagement
 - Trilaterale Kooperationen in weiteren relevanten Themenfeldern, wie z. B. City- und Stadtmarketing, Integrierte wohnungswirtschaftliche Konzepte u. a.

Die zweijährige Experimentierphase der Modellvorhaben endet im Dezember 2003. Ab Januar 2004 beginnt die Auswertungsphase und damit der zentrale Arbeitsschritt zur Gewinnung von verallgemeinerbaren Erkenntnissen aus den Modellvorhaben. Die Ergebnisbausteine aus den fünf Städten sollen sich dann zu Antworten auf die Forschungsleitfragen zusammensetzen.



Quelle: FIRU mbH

Impuls

Perspektivenwerkstatt

Baustein zur interaktiven Stadtentwicklung (Community Planning)

Andreas von Zadow

Es besteht die Notwendigkeit, sich über ein Projekt der Stadtentwicklung zu einigen? Davon sind Bürger und Gewebetreibende betroffen? Verwaltung und Politik ringen schon länger über den richtigen Weg? Es wurden bereits oder werden Experten mit einer Fachplanung beauftragt? Es liegen vielleicht schon verschiedenen Entwicklungskonzepte vor? Es geht natürlich auch ums Geld? Aus dieser Interessens-Gemengelage kommt es zu vielen Blockaden, die das Vorhaben zeitlich stark verzögern? Gesucht ist eine Lösung die wirtschaftlich ist und zugleich Eigentümer, Nachbarn, Investoren und öffentliche Interessen optimal integriert? Das Stadtentwicklungsprojekt soll – trotz scheinbar großer Widersprüche – ein Gewinn für alle werden?

Das alles sind gute Voraussetzungen für eine Perspektivenwerkstatt, ein konsensorientiertes Verfahren zur integrativen Stadtentwicklung.

Unter dem Namen „Community Planning Weekend“ wird diese Methode im englischsprachigen Raum seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzt:

Ein verlängertes Arbeitswochenende, an dem intensiv – gemeinsam mit Fachleuten und Betroffenen vor Ort – Lösungsideen erarbeitet werden. Das Verfahren kann 50 ebenso wie mehrere Hundert TeilnehmerInnen in Arbeitsgruppen, Geländebesichtigungen, Planungstische und Plenen einbeziehen. Als Besonderheit erhält ein multidisziplinäres Team den Doppelauftrag, neben der Moderation der öffentlichen Veranstaltungsteile, die Lösungsvorschläge in kürzester Zeit zu einer inhaltlich

schlüssigen und graphisch illustrierten „Vision“ zusammenfassen. Es wird also bei dieser Vorgehensweise ein Kommunikationsverfahren mit dem Einsatz klassischer Fachkompetenzen kombiniert.

Aufgrund ihrer integrierenden, partizipativen, schnellen und ergebnisorientierten Arbeitsweise stellt die Perspektivenwerkstatt ein hochaktuelles Instrumentarium der Dialogplanung dar, welches für Standortfragen, im Siedlungsbau, bei Konversionsprojekten bis hin zur Objektplanung von Stadtplätzen, Baulücken oder Industriedenkmalen, bei der Verkehrsplanung genauso wie für umfassende Neuorientierungen im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung entscheidende Impulse liefern kann.

Initiatoren

Die Perspektivenwerkstatt versucht eine Interessenvermittlung zu erreichen und integrative Planungsszenarien zu entwickeln, die deshalb mehrheitsfähig sind, weil sie für möglichst viele vorteilhaft sind, Mißstände beseitigen und einen qualitativen Fortschritt ermöglichen.

Initiatoren und Auftraggeber sind Bürgermeister oder Stadtplaner in Städten und Gemeinden, Kommunale und private Wohnungsbaugesellschaften, Investoren und Bauherren, Interessenverbände genauso wie Initiativen und kommunale Aktivisten.

Auftraggeber brauchen zur Beauftragung eines solchen Planungsprozesses einigen Mut, weil sie vorher nicht wissen können, was in der Sache dabei herauskommen wird. Allerdings können sie sicher

sein, dass sich Durchführung einer Perspektivenwerkstatt auf jeden Fall auszahlen wird, allein durch den enormen Erkenntnisgewinn, der klärend für jede Planungsentscheidung wirkt und deshalb auch vor Fehlinvestitionen schützt. Sicher ist den Veranstaltern auch einen Imagegewinn, denn die Perspektivenwerkstatt trägt weithin sichtbar zu einer modernen und diskursiven Planungskultur bei, ganz im Sinne der Agenda 21.

Vorbereitung:

Breite Sicht ist weite Sicht

Die integrative und auch zwischen „Fronten“ vermittelnde Funktion der Perspektivenwerkstatt beginnt weit vor der eigentlichen Veranstaltung. Während der Vorbereitungsphase, (ca. 3– 6 Monate) kommt es darauf, zu möglichst vielen lokalen Akteure Kontakt und Vertrauen zur Mitwirkung aufzubauen.

Erst in Absprache mit unterschiedlichsten Interessengruppen entsteht allmählich das inhaltliche Programm der Veranstaltung.

Eine Reihe von öffentlichen Vorbereitungstreffen klärt Schritt für Schritt die organisatorischen Einzelheiten und fordert bereits hier möglichst viele zur Mitwirkung und zum Sponsoring auf.

Angesprochen werden die Anwohner des Gebiets, Stadtplaner, Grundeigentümer, Wirtschaftsunternehmen, potentielle Investoren, Verbände sowie Vertreter der Stadtverwaltung und Politiker aller Couleur eingeladen. Die Gründung eines sogenannten Unterstützerkreises kann einen wesentlichen Beitrag für eine

sach- und konsensorientierte Vorwärtsstrategie leisten.

**Öffentliche Arbeitstage:
Neue Planungskultur**

An ca. zwei Tagen wird intensiv und öffentlich in themenbezogenen Arbeitsgruppen, Ortsbesichtigungen und an Planungstischen möglichst umfassend die Fragestellung des Plangebietes erörtert. Dabei geht es um den Ist-Zustand, bestehende Probleme sowie um konkrete Lösungsvorschläge. Durch offene, konstruktive und aktivierende Arbeitsformen, die im Rahmen einer flexiblen Tagesgestaltung spontan an die jeweilige Teilnehmerzahl und anwesenden Interessengruppen angepasst werden, erleben alle Akteure unmittelbar ein Stück neuer Planungskultur. Es entstehen neue Einsichten in der Sache und die Erfahrung einer konstruktiven Zusammenarbeit quer zu Hierarchien und Zuständigkeiten – auch zwischen Leuten, die sich bereits jahrelang gut zu kennen glaubten.

Teamwork: Umsetzungsfähige stadtplanerische Entwürfe

Es ist die Aufgabe des externen Werkstatt-Teams, auf der Grundlage der Erkenntnisse der Perspektivenwerkstatt einen in sich schlüssigen Vorschlag für die zukünftige Gebietsentwicklung zu erarbeiten, der sowohl die stadtplanerischen als auch die wirtschaftlichen und sozialen Fragen integriert:

- Inventarisierung konsensfähiger Entwicklungsziele und lösbarer Probleme

- Zeichnerische Gesamtansichten mit Detaillierungen
- Spezifische Vorschläge für bestimmte Flächen und markante Punkte
- Aktionsprogramme und Umsetzungsschritte
- Vorschläge für strategische Partnerschaften
- Empfehlungen für organisatorische Veränderungen und verbesserte Zusammenarbeitsstrukturen

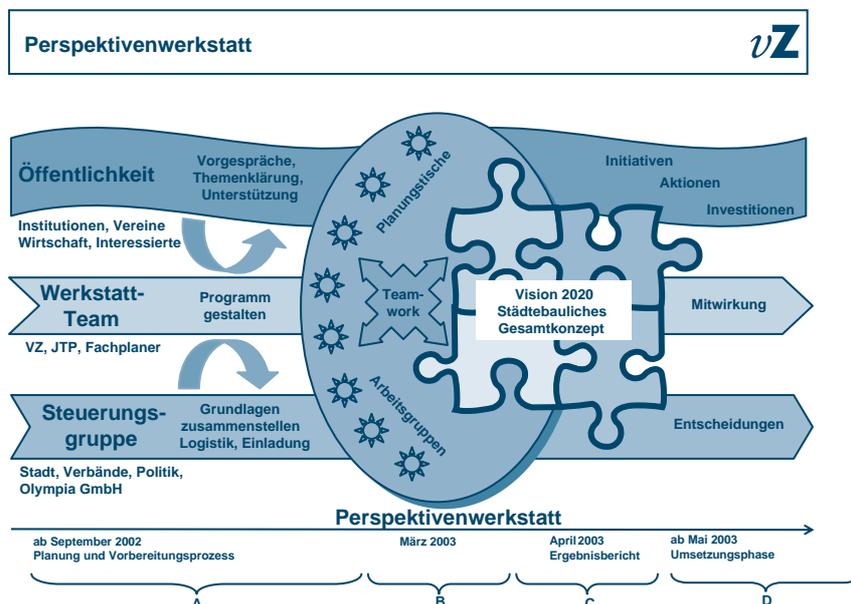
Diese Ergebnisse werden unmittelbar im Anschluß an die öffentlichen Arbeitstage vor Ort erarbeitet. Bereits drei Tage später erfolgt die Präsentation z.B. in Form einer Diaserie und einer Ausstellung.

Ergebnis: Stimmungsumschwung

Dies spiegelt sich in der Zusammenfassung und Visualisierung durch

das unabhängige Werkstatt-Team wieder:

- Es entsteht eine „Vision“ für die Zukunft des Gebietes inklusive der notwendigen Umsetzungsstrategien, die gemeinsam von verschiedenen Parteien getragen wird und als eine Art Konsenskonzept in nachfolgenden Planungsschritten weiterlebt. Dabei geht es nicht zuerst um Einigkeit in allen planerischen Details, sondern um gemeinsam getragene Grundzüge einer Planung.
- Das Teamwork-Erlebnis der Perspektivenwerkstatt gibt den Beteiligten eine Art moralischen Anstoß. Oft geht von einer Perspektivenwerkstatt der entscheidende Durchbruch oder Stimmungsumschwung aus. Die gezeichnete Vision wird zum Ausgangspunkt der künftigen Gebietsentwicklung.



Anwendungsbeispiele in Deutschland:

- 1995 Berlin-Hellersdorf „Ein Platz wird zum Quartier“
- 1996 Ludwigsfelde, Land Brandenburg „Unser Zentrum – unsere Zukunft“
- 1997 Berlin Schlossplatz-Areal
- 1999 München-Freimann „Zukunft gemeinsam gestalten“
- 1999 Essen „Was wird aus dem Berliner Platz?“
- 2000 Essen „Wie geht es weiter am Burgplatz?“
- 2000 Leverkusen „Neue Bahn-Stadt-Opladen“
- 2000 Arnsberg „Bahnhofsumfeld Neheim-Hüsten“

– Viele entdecken durch die Kraft der Visualisierung tatsächlich neue Perspektiven und Möglichkeiten, die ihnen vorher nicht deutlich waren. Dadurch steigt die Bereitschaft, sich mit den wesentlichen Zielsetzungen zu identifizieren. Es wird in hohem Maße Handlungsfähigkeit hergestellt, wo vorher Einzelaktionen, Desinteresse oder auch massive Konflikte einer koordinierten Gebietsentwicklung im Wege standen. Konfrontation kann Kooperation weichen. „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg!“

Die Ergebnisse werden kurzfristig (Bericht, website, ...) zusammengestellt und als Materialsammlung für die nachfolgenden Umsetzungsschritte der Öffentlichkeit überlassen.

**Umsetzung:
In mancher Hinsicht ein Neuanfang**

Entscheidend für die Implementierung der Ergebnisse ist das Geschick der örtlichen Akteure, die Ergebnisse zu festigen und die noch „junge Tragfläche“ neu gebildeter Interessenskoalitionen weiter zu stabilisieren. Kompromißlinien müssen untermauert und immer wieder neu erläutert werden, vor allem auch denjenigen, die neu mit der Sache befasst werden. Geweckte Eigeninitiative braucht Raum für erste Aktivitäten und Erfolge. Oft müssen vorhandene Strukturen neu angepasst werden, um den inhaltlichen Anforderungen gerecht zu werden. Den Worten müssen Taten folgen ...

Mitarbeiter des multidisziplinären Teams sollten bei der Erstellung nachfolgender Rahmenpläne beteiligt bleiben, um den in der Vision zusammengefassten Konsenslinien der Perspektivenwerkstatt kontinuierlich weiter einbringen zu können. Neu auftretende Konflikte können wirkungsvoll nur in dieser Kontinuität bearbeitet werden. Wird die Umsetzungspraxis von den Akteuren abgekoppelt, besteht die große Gefahr, dass Ergebnisse des Verfahrens ausgehöhlt werden und dadurch anfängliche Skeptiker im Nachhinein bestätigt werden.

Es muss allen Beteiligten deutlich werden, dass das Ergebnis einer Perspektivenwerkstatt ein realistisches Gesamtkonzept darstellt, dessen Umsetzung erst nachfolgend im Einzelnen zu entwickeln ist. Community Planning ist in diesem Sinne ein länger anhaltender Prozess mit aufeinander aufbauenden Werkstätten, Veranstaltungen und Strukturen, die in der Lage sind, das Gesamtprojekt in Teilaspekten umzusetzen.

Quintessenz

Unsere Erfahrungen mit diesem Verfahren zeigen, dass sich Projekte erheblich zügiger und problemloser verwirklichen lassen, indem unnötiges Mißtrauen und Konfrontationsdenken durch die offene und konstruktive Zusammenarbeit ausgeräumt werden. So ergeben sich qualifiziertere Ergebnisse bei gleichzeitiger Zeit- und Mittelersparnis. Die Perspektivenwerkstatt ist aus diesem Grunde sowohl für die Immobilienwirtschaft, für Bürgerinitiativen als

auch für öffentliche Projekte interessant.

Der Methode „Perspektivenwerkstatt“ wurde von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung gemeinsam mit dem Magazin Immobilienmanager der erste Preis im Innovationswettbewerb 1999 verliehen. Ebenso erhielt die Perspektivenwerkstatt Berliner Platz in Essen den Robert Jungk Preis 1999.

Literatur

Andreas von Zadow, Perspektivenwerkstatt, 1997, ISBN 3-88118-231-4

Nick Wates, Action Planning, 1996, ISBN 1 898465 11 8

Nick Wates, The Community Planning Handbook, 2000, ISBN: 1 85383654 0

Links zu Plattformen:

www.vonzadow.de

www.perspektivenwerkstatt.de

www.communityplanning.co.uk

Begleitforschung

Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Dr. Peter Jakobowski

Tel: + 49 (0) 1888.401-22 43

Fax: + 49 (0) 1888.401-23 46

E-Mail:

Peter.Jakubowski@bbr.bund.de

Internet: www.bbr.bund.de

Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW).

Forschungsassistenz

FIRU – Forschungs- und Informations-Gesellschaft für Fach- und Rechtsfragen der Raum- und Umweltplanung mbH
Bahnhofstraße 22
67655 Kaiserslautern

Dipl.-Ing. Sabine Herz

Tel: +49 (0)631.3 62 45 23

Fax: +49 (0)631.3 62 45 – 99

E-Mail: S.Herz@FIRU-mbH.de

Internet: www.FIRU-mbH.de

Herausgeber, Herstellung,

Selbstverlag und Vertrieb

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Schriftleitung

Prof. Dr. Wendelin Strubelt

Dr. Hans-Peter Gatzweiler

Dr. Robert Kaltenbrunner

Druck

Dienstleistungszentrum Druck
im BBR

Bearbeitung

Dr. Peter Jakobowski

Dipl.-Ing. Sabine Herz, FIRU mbH

Dipl.-Ing. Martina Pauly, FIRU mbH

Bildnachweis

Stadt Bielefeld (S. 4), Stadt Osnabrück (S. 8), Vivico Real Estate (S. 9), FIRU mbH (S. 10, 11, 12, 13,14 und 17)

Zitierweise

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), ExWoSt-Informationen „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“, Nr. 4 – 12/2003

Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet. Es wird um Zusage von 2 Belegexemplaren gebeten.

ISSN 0937 – 1664