



Das Magazin zu den Pilotprojekten  
der Nationalen Stadtentwicklungspolitik  
Ausgabe 7 | Oktober 2012

## stadt:pilot 07

- ▶ Wie Regionen kommunizieren: Coburg und Hannover
- ▶ Wie Städte kooperieren: Bremen, Leipzig, Nürnberg
- ▶ Wie Kirche Stadt findet: Frankfurt, Hof, Stralsund

Nationale Stadtentwicklungspolitik:  
Eine Gemeinschaftsinitiative von Bund,  
Ländern und Gemeinden

Aus Gründen der Lesegewohnheit und der sprachlichen Vereinfachung wird bei Personen die männliche Substantivform verwendet, wenn keine geschlechtsneutrale Formulierung möglich ist. Gemeint sind immer beide Geschlechter.



# Vorwort



Die Entwicklung unserer Städte und Gemeinden lebt vom breit angelegten Engagement vieler. Stadtentwicklung braucht vor allem das starke Bündnis mit den Bürgerinnen und Bürgern. Vor einem Jahr habe ich deshalb u. a. im Magazin *stadt:pilot* zu solchen Bündnissen aufgerufen. Die jetzt vorliegende 7. Ausgabe des Magazins belegt, dass vielen

Partnern der Nationalen Stadtentwicklungspolitik solche Bündnisse gelungen sind. Es kooperieren große Städte wie Bremen, Leipzig und Nürnberg in ihren jeweiligen Regionen ebenso wie kleinere Gemeinden wie das „Coburger Land“. Die Vielzahl und Vielfalt der Projekte zeigt, was Stadtentwicklung leisten kann. Ich freue mich, dass diese Initiativen aus meinem Hause unterstützt werden können.

Unsere Städte befinden sich in einem stetigen Wandel, der nur gemeinsam bewältigt werden kann. Zu den gemeinsamen Aufgaben zählen zum Beispiel der behutsame ökologische Umbau von Gebäuden und Quartieren, die technologische Erneuerung der Infrastruktur, die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte sowie Integrationsfragen. Um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, ist die Kooperation von Städten und Regionen ebenso unerlässlich wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Fachleuten. Über unsere Ansätze für eine nachhaltige Stadtentwicklung suchen wir inzwischen auch immer stärker den internationalen Austausch. Konzepte der Stadtentwicklung, wie sie in unseren Städten und Gemeinden entwickelt und erprobt werden, stoßen dabei verstärkt auf Resonanz.

In der vorliegenden Ausgabe des Magazins *stadt:pilot* finden sich erneut eine ganze Reihe von Beispielen erfolgreicher Stadtentwicklungspolitik. Besonders hinweisen möchte ich auf den Wettbewerb für junge Planer, den wir im letzten Jahr durchgeführt haben. An vier „Tatorten“ haben Stipendiaten sechs Monate lang eigene Ideen für die Stadt umgesetzt. Die Sonderbeilage „Tatort Stadt“ präsentiert ebenso interessante Informationen und Erkenntnisse wie das gesamte Magazin.

Dr. Peter Ramsauer MdB  
Bundesminister für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

# Nachlesen, nachschauen, neu erfinden

## Für den kommunalen Klimaschutz lernen

Für eine effiziente Klimaschutz- und Energiepolitik braucht eine Kommune keinesfalls das Rad neu zu erfinden, es reicht schon, den Werkzeugkoffer neu zu sortieren! Dies ist der Ansatz des Pilotprojekts BraNEK, und die entstandene Arbeitshilfe bleibt diesem Ziel treu. Sie komprimiert das umfangreich vorhandene Fachwissen so, dass es für die kommunale Verwaltung handhabbar und nützlich ist. Die internetbasierte direkte Verlinkung mit anderen themenbezogenen Webseiten ist eine besondere Stärke, darum empfehlen wir zum Lesen ausdrücklich die Online-Version.

**Kommunale Arbeitshilfe Energie und Klima. Brandenburger Städte-Netzwerk Energieeffiziente Stadt und Klimaschutz (AG Städtekranz Berlin-Brandenburg, 2012)**  [www.staedtekranz.de/de/home/projekte/branek](http://www.staedtekranz.de/de/home/projekte/branek)



## Verantwortung für die Innenstadt übernehmen

Die Dülkener Entwicklungs AG war als Beispiel privater Verantwortungsübernahme für die Stadtentwicklung Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit wurde unterstützt und wissenschaftlich begleitet. Dülken ist eine ehemals selbstständige Kleinstadt, seit 1970 Stadtteil von Viersen. Das Stadtteilzentrum weist gewisse Schwächen auf – es ist aber eher von Stillstand als von rasantem Niedergang geprägt. Mit eigenen Impulsprojekten will die DE AG das Quartier stärken. Wie man Kapital aus der Bürgerschaft für Zwecke der Stadt- und Quartiersentwicklung mobilisiert und welche Organisations- und Unternehmensmodelle sich dafür eignen, beschreibt die Dokumentation des Projekts.

**Privates Engagement und soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung.**

**Das Beispiel der Dülkener Entwicklungs AG (Quaestio Forschung & Beratung, 2011)**

 [www.quaestio-fb.de/9-0-Service.html](http://www.quaestio-fb.de/9-0-Service.html)

## Sich im Stadtteil engagieren

Das unmittelbare Lebensumfeld als Bezugsraum für Engagement: Dies fordert und fördert das Pilotprojekt Engagement-Lotsen im Stadtteil. Ehrenamtliche lernten gemeinsam mit lokalen Partnern Projekte umzusetzen und Bewohner bei der Umsetzung eigener Projektideen zu unterstützen. In den vergangenen drei Jahren wurden in elf Städten und Gemeinden Sachsen-Anhalts auf diese Weise etwa 50 Engagementprojekte von und für Bürger realisiert. Die gesammelten Erfahrungen sowie Empfehlungen für die erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Engagementprojekten sind nun in einer Abschlussdokumentation gesammelt und ebenso wie ein Film auf der Internetseite erhältlich.

**Engagement-Lotsen im Stadtteil. Ergebnisse und Erfahrungen eines Pilotprojekts der Nationalen Stadtentwicklungspolitik (Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Sachsen-Anhalt e. V., 2012)**  [www.e-lotsen-isa.de](http://www.e-lotsen-isa.de)



## Quartiere neu einschätzen

Eine Frage an alle Stadtextperten: Wie nachhaltig, identitätsstiftend und flexibel ist Ihr Stadtquartier? Das Pilotprojekt Trinitas (lat. Dreizahl) brachte Baukultur, Ökologie und Ökonomie auf der Ebene des Stadtquartiers zusammen und entwickelte ein Kartenset zur Stadt-Wert-Schätzung. Die drei Themen Nachhaltigkeit, Identität und Flexibilität sind in drei Schwerpunkte gegliedert, in denen jeweils drei Karten zur Auswahl stehen. Die Auswahl von 3 x 3 Karten ermöglicht anhand schnell lesbarer Kriterien eine intuitive Einschätzung eines jeden Stadtquartiers. Nach der Erprobung in den Pilotstädten Pirna, Plauen und Crimmitschau ist das Kartenset ab sofort erhältlich über: [goerlitz.kompetenzzentrum@mailbox.tu-dresden.de](mailto:goerlitz.kompetenzzentrum@mailbox.tu-dresden.de) – Stichwort Trinitas Kartenset.

**Trinitas Kartenset zur Stadt-Wert-Schätzung (Görlitz Kompetenzzentrum, 2012)**

## Stadt selbst entwerfen

Im Pilotprojekt Nexthamburg wurde die Logik der Bürgerbeteiligung umgedreht: Nicht die Verwaltung trägt eine konkret projektbezogene Beteiligung, sondern die Bürger werden selbst zu Stadtentwicklern, entwerfen ihre eigene Stadtvision und laden Politik und Verwaltung zur Debatte ein, statt auf Mitspracheangebote zu warten. In der Publikation wirft der Initiator des Pilotprojekts einen Blick zurück auf die gesammelten Erfahrungen und stellt die für Hamburg in diesem Beteiligungsprozess entstandenen „Bürgervisionen“ vor. Das 120 Seiten umfassende Buch erscheint im Oktober 2012 in der edition Körber-Stiftung.

**Nexthamburg – Bürgervisionen für eine neue Stadt (Julian Petrin, 2012)**



## Online diskutieren

Über 4.000 Besucher verzeichnet das Onlineforum zur Umgestaltung des Citybahnhofs Ulm heute. Vor gut einem Jahr erprobte die Stadt Ulm an dieser Stelle neue Formate der Online-Partizipation. Die Ergebnisse eines städtebaulichen Wettbewerbs wurden diskutiert sowie 87 eigene Vorschläge von Bürgern eingebracht und bewertet. In einer einstündigen Live-Diskussion im Netz war auch die Leitungsebene der Planung präsent. Die Beiträge des Onlineforums wurden abschließend in sechs Themenwikis zusammengefasst und mit den Ergebnissen „analoger“ Beteiligungsformate zusammengeführt. Alle Beiträge und Ergebnisse können auf der Internetseite nachvollzogen werden.  [www.citybahnhof.ulm.de](http://www.citybahnhof.ulm.de)



## Selbst Lösungen entwickeln

Welcher Bürger befasst sich schon freiwillig mit Raumordnung? Kein dankbarer Gegenstand für Bürgerbeteiligungsverfahren (vgl. S. 18/19). Die Region Hannover experimentiert deswegen auch mit neuen Beteiligungsmethoden, unter anderem im Internet. Das trockene Thema gewinnt an Leben, weil es auf der Webseite nicht aus der Perspektive der Planer und Verwaltung dargestellt wird, sondern lebensnah für die Bürger aufbereitet ist. Besucher des Internetangebots können z. B. zu fünf Zukunftsaufgaben selbst Ideen und Lösungen vorschlagen und diskutieren.  [www.hannover.zukunftsbild.net](http://www.hannover.zukunftsbild.net)

## Soziale Netzwerke nutzen

Vor allem die junge, netzaffine Generation, die nur wenig Interesse an abstrakten Planungsverfahren zeigt, soll durch Soziale Netzwerke angezogen werden (vgl. S. 28). Ob das klappt? Die Facebook-Seite zum Mainufer in Aschaffenburg hat bereits nach wenigen Wochen eine erstaunliche Dynamik entfaltet. Sie ergänzt die eingerichtete Web-Plattform und ist noch stärker auf Interaktion ausgerichtet. Eigene Fotos zu unterschiedlichen Themen rund um den innerstädtischen Freiraum können hochgeladen werden, die Ergebnisse der bisherigen Planungsschritte stehen zur Diskussion, temporäre Nutzungen werden vorbereitet. Zum Mainuferfest kündigten lokale Musiker einen Gig an – schon ab mittags sorgten viele junge Fans für Stimmung. Gefällt!

 [www.buergerbeteiligung-mainufer.de](http://www.buergerbeteiligung-mainufer.de) und [www.facebook.com/mainufer.ab](http://www.facebook.com/mainufer.ab)



## Mitstreiter suchen

„Gestalte Ludwigsburg“ fordert die neue Online-Plattform auf, die in Ludwigsburg als Teil des dortigen Pilotprojekts zur Bürgerbeteiligung rechtzeitig vor der diesjährigen Zukunftskonferenz online gegangen ist. Bürger bekommen dort nicht nur aus erster Hand Infos zu aktuellen Aktivitäten und Prozessen der Stadtentwicklung – sie können und sollen vor allem selbst Ideen platzieren und Mitstreiter für Projekte im Quartier suchen. Jeder Vorschlag, der ins Netz geht, kann dann wieder kommentiert und bewertet werden. Die so entstehende Projektbörse ist zentrales Element der Seite. Filmbeiträge sorgen für lebendige Eindrücke. Ludwigsburg ergänzt damit das vielfach bewährte Angebot zur Bürgerbeteiligung an Stadtentwicklungsprozessen um eine multimediale Plattform.  [www.meinLB.de](http://www.meinLB.de)

## Stadtentwicklung international

Die „Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ macht die integrierte Stadtentwicklung zur internationalen Aufgabe. Kooperation, Austausch und Vernetzung, Kernaufgaben der Nationalen Stadtentwicklungspolitik, gibt es auch weltweit:

- ▶ Die „City Reformers Group“ setzt sich unter Führung der renommierten London School of Economics (LSE) damit auseinander, wie Städte strategisch Deindustrialisierungsprozesse kompensieren. Aus Deutschland nehmen u. a. Bochum, Bremen und Leipzig teil. Mehr Infos auf den Internetseiten der LSE oder des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) in Dortmund.
- ▶ 58 Städte weltweit, darunter Berlin und Heidelberg, nutzen die Plattform „C40“ zum Thema Klimawandel. „Climate Leadership Group“ ist der programmatische Untertitel des Netzwerks. Innovative Strategien zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes werden gesucht – und gesammelt: 4.700 gute Beispiele setzen die Städte nach eigener Zählung bereits um. Die wichtigsten sind als Fallstudien auf der Website des Netzwerks dokumentiert: [www.c40.org](http://www.c40.org)
- ▶ MANDIE hieß ein Interreg-Projekt unter Führung von Stuttgart, koordiniert vom Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung. Gemeinsames Ziel der sieben kommunalen Projektpartner war es, Stadtteilzentren zu stärken, die aufgrund der zunehmenden Konkurrenz zu Innenstädten und Einkaufszentren an der Peripherie an Bedeutung und Kundschaft verloren haben. Eines der Produkte: ein Handbuch für Stadtteilmanager, online zu beziehen unter [www.district-management.eu](http://www.district-management.eu).
- ▶ Nachhaltige Stadtentwicklung fördern will auch das europäische URBACT-Netzwerk. 300 Städte, 29 Länder und 5.000 aktive Teilnehmer zählt das Programm bislang. Neu dabei ist z. B. Ulm: Während die Bürgerbeteiligung zum neuen Hauptbahnhof im Blickpunkt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik steht, werden infrastrukturelle Zusammenhänge im Europa-Netzwerk ENTER.HUB erörtert.

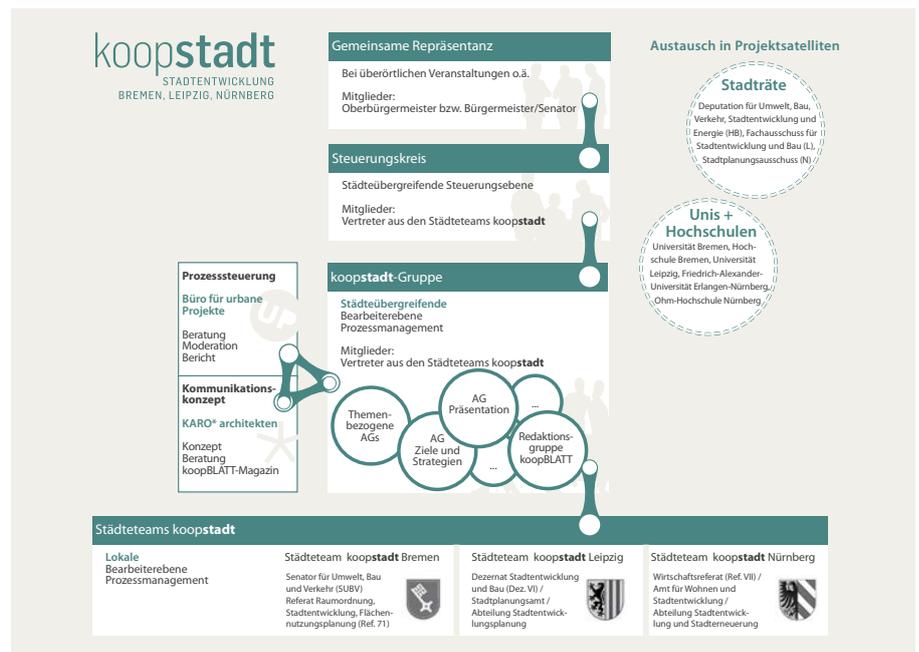
# Die eigene Stadt mit anderen Augen sehen

## Bremen, Leipzig und Nürnberg wechseln die Perspektive

Reisen bildet: Wer das Fremde ansieht, versteht das Eigene oft besser. Leipzig, Bremen und Nürnberg setzen deswegen auf neue Formate des Austauschs und des gemeinsamen Lernens. Bereits seit fünf Jahren arbeiten die Städte in koopstadt, einem gemeinsamen Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik, auf verschiedenen Ebenen in und außerhalb der Verwaltung zusammen: Zeit für eine erste Bilanz.

### kooperieren

koopstadt begann mit der Idee, Handelnde und Interessierte zum Thema Stadt zusammenzubringen – dem Grundsatz der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Das Besondere: Der Austausch sollte nicht nur innerhalb eines Stadtviertels, einer Stadt oder einer Region stattfinden, sondern in und zwischen drei Stadtregionen. Einerseits sind Bremen, Leipzig und Nürnberg geografisch weit voneinander entfernt und haben, insbesondere wirtschaftlich, unterschiedliche Ausgangsbedingungen, andererseits ähneln sie sich bezüglich der Größe, der kompakten Stadtkerne und der Vielfalt ihrer Stadtgesellschaften. Alle drei Kommunen sind, so formuliert es Hans-Joachim Schlöbl, Leiter des Amtes für Wohnen und Stadtentwicklung in Nürnberg, „in Bewegung wie selten zuvor: Schrumpfung und Wachstum stehen nebeneinander und beschäftigen die Städte sehr. Zugleich wird die Bevölkerung älter, bunter, weniger – und anspruchsvoller, z. B., wenn es um Beteiligung geht.“ Es ist die Gleichzeitigkeit von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die koopstadt ermöglicht und befruchtet. Ein wesentliches Element ist der Perspektivwechsel. Workshops und gemeinsame Besuche der drei Städte bringen Mitarbeiter der Stadtverwaltungen, Fachpolitiker und Projektakteure aus der alltäglichen Praxis heraus, in andere Kontexte hinein und mit anderen Menschen zusammen. Vertreter aller drei Städte haben immer wieder Gelegenheit, aktuelle Themen und Problemfelder einzubringen. Eine unvoreingenommene Einschätzung von außen kann ebenso helfen wie Anregungen durch andernorts erprobte Ansätze. Grundlegend ist die Erkenntnis, dass es in



Ausdifferenzierte Arbeits- und Kommunikationskultur

anderen Städten ähnliche Probleme gibt, mit denen jedoch anders umgegangen wird. Hier bewegt sich koopstadt im Spannungsfeld zwischen städtischer Eigenheit und übergeordneten strategischen Ansätzen: „Wir haben uns mit handfesten Dingen beschäftigt. Das Entscheidende war dabei aber nicht nur, das einzelne Projekt voranzubringen, sondern festzustellen, dass sich die strategischen Ansätze trotz der Eigenheiten angenähert haben. Es war spannend herauszuschälen, was für alle gemeinsam war oder wurde“, beschreibt Detlef Schobeß, stellvertretender Referatsleiter für Raumordnung, Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung in Bremen, die Auseinandersetzung im Rahmen von koopstadt. Verschiedene Austauschformate binden neben den Kernteams der drei Stadtverwaltungen und Mitarbeitern anderer Fachressorts auch Akteure

außerhalb der Verwaltung, beispielsweise aus Einzelhandel, Wohnungswirtschaft und Universitäten, in die Auseinandersetzung ein und tragen diese in die Stadtgesellschaft hinein. In dem gebündelten Austausch kommt die fach- und ressortübergreifende Perspektive der integrierten Stadtentwicklung zum Ausdruck. Etwa 30 Projekte in den Themenfeldern urbane Lebensqualität, ökonomische Innovation und regionale Kooperation bereichern den Austausch außerdem durch konkrete Erfahrungen. Sie schließen sich zu Projektfamilien zusammen und treffen sich ein- bis zweimal jährlich.

### spazieren

Diese Treffen finden nicht in isolierten Räumlichkeiten statt, sondern wagen den Schritt in die Städte hinaus. Im vergangenen Jahr wurde anlässlich des Weißbuchs



Innenstadt beispielsweise die neue Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ geschaffen, um einen gemeinsamen Beitrag zu einem bundesweiten Diskurs zu leisten. Bei ihrem ersten Workshop im September 2011 in Leipzig machen sich die Mitglieder der neuen Projektfamilie erst einmal zu Fuß auf den Weg, die Innenstadt zu erkunden. In drei Spaziergängen zu den Themen Wirtschaft, Einzelhandel sowie Kultur und Bildung führen Leipziger Experten die Besucher aus Bremen und Nürnberg durch die Stadt. Auf dem Weg durch die Leipziger Passagen, Durchgangshöfe und Einkaufsstraßen, vorbei an den im Bau befindlichen Höfen am Brühl und den Betonbauten der ehemaligen Staatssicherheit bis zum die Innenstadt umschließenden Ring wird verglichen, analysiert, gelobt, aber auch kritisiert. Vertreter aus drei Stadtplanungsämtern, aus der Wirtschaftsförderung und der Verkehrsplanung, aber auch aus den Handelskammern, Universitäten und Stadtteil- bzw. Centermanagements tragen Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen der Leipziger Innenstadt zusammen und unterstützen damit die Entwicklung eines integrierten Innenstadtkonzepts. In einer Gegenüberstellung mit zeitgleich im Entstehen befindlichen Konzepten für die Nürnberger Altstadt und die Bremer Innenstadt werden darüber hinaus gemeinsame Thesen für die Innenstadtentwicklung aufgestellt. Die Leipziger Gastgeber zeigen den Gästen die eigenen Problemzonen und hoffen durch den „Blick von außen“, wie Christina Kahl vom Stadtplanungsamt der Stadt Leipzig es nennt, aktuelle Fragen

beantworten zu können. Aber auch die Gäste lernen aus der Betrachtung der anderen Stadt. Sie sehen viele Dinge hier klarer als in der alltäglichen Umgebung und entdecken neue Herangehensweisen. Beides verändert die Sichtweise auf die eigene Stadt und das eigene Handeln und ist ein Impuls für deren Weiterentwicklung. Die Schwerpunktsetzung auf einen konkreten Ort war eine Neuerung im Konzept der Projektfamilienworkshops – und war so erfolgreich, dass das Spaziergangsformat beim zweiten Workshop der Projektfamilie in Nürnberg im April 2012 wieder aufgenommen wurde.

### bilanzieren

koopstadt ist ein lernendes Projekt und entwickelt seine eigenen Formate kontinuierlich weiter. In den kommenden drei Jahren sollen Austausch und Kommunikation, aufbauend auf dem nun bestehenden Netzwerk, intensiviert werden. Komprimierte Workshop-Formate und gegenseitige Hospitationen von Verwaltungsmitarbeitern sollen Kompetenzausbau und Reflexion stärker in den Mittelpunkt stellen. Neben der Innovation an Formaten hat koopstadt eine weitere explizite Stärke: die Langfristigkeit. Fünf Jahre scheinen im Vergleich zu anderen Austauschformen eine lange Zeit. Jedoch gelingt es hierdurch, in laufenden Prozessen zusammenzuarbeiten und gemeinsame Entwicklungen zu beobachten. Darüber hinaus schafft die Kontinuität Vertrauen, sodass die beteiligten Akteure „sich in die Karten schauen lassen“, wie es Detlef Schobeß aus Bremen ausdrückt, statt wie bei anderen Veranstaltungen nur die

Erfolge zu präsentieren. koopstadt hat sich als Austauschplattform etabliert und die Auseinandersetzung mit Themen der integrierten Stadtentwicklung strukturiert, ohne sie vom alltäglichen Handeln in den Verwaltungen und Projekten zu entfernen. Zugleich werden auch die Stadtpolitik und die Bevölkerung durch jeweils eigene Formate eingebunden, sodass koopstadt nach Einschätzung Hans-Joachim Schlößls in Nürnberg „ein neues Bewusstsein für die Stadtentwicklung“ geschaffen hat. koopstadt hat sich als Marke etabliert, die auch abstrakten Inhalten der Stadtentwicklung einen Namen gibt.

### koopstadt Publikationen



**koopBLATT. Magazin für integrierte Stadtentwicklung.** Das koopBLATT stellt das Projekt journalistisch und dokumentarisch zugleich einem breiten Fachpublikum vor. Nachdem die erste

Ausgabe das „Prinzip Governance“ zum Thema hatte, zieht das im Mai 2012 erschienene zweite Heft unter dem Titel „Die Perspektive wechseln“ eine Zwischenbilanz der vergangenen Jahre und zeigt Perspektiven für die kommenden.



**Beteiligung. Eine Momentaufnahme aus Bremen, Leipzig und Nürnberg, Dezember 2011.**

Anhand von neun Projekten in Bremen, Leipzig und Nürnberg zeigt diese

Broschüre die Umsetzungsmöglichkeiten und Voraussetzungen, aber auch die Schwierigkeiten von Bürgerbeteiligung, einem der Schlüsselthemen von koopstadt.

### Kommentar

koopstadt ist für mich ein Prototyp, der zeigt, dass Städte sich nicht nur aus der Not regionaler Konkurrenzen heraus zusammenschließen, sondern mit dem Interesse „Wir wollen uns austauschen, wir wollen voneinander lernen und wir wollen unsere Stadtentwicklung qualifizieren“. Das hat für die Städte einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert: Sie können eigene Strategien neu politisch einordnen, sie gegebenenfalls verändern. Ein vielleicht noch zu wenig beachteter Beitrag von koopstadt zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik ist ihr Umgang mit modernen Formen der Kommunikation, z. B. das Magazin koopBLATT. Der Prototyp kann in Serie gehen: Die Kooperation von Städten könnte bei der Förderpolitik in der Stadtentwicklung einen Bonus geben.

**Prof. Elke Pahl-Weber** lehrt und forscht am Institut für Stadt- und Regionalplanung an der TU Berlin und ist Mitglied des koopstadt Kuratoriums auf Zeit.



Staatssekretär Rainer Bomba beim Besuch des Pilotprojekts in Grebenstein, hier im Gespräch mit Bürgermeister Danny Sutor.

## Fünf Jahre „Projektreihe für Stadt und Urbanität“: Kooperation als Basis des Erfolgs

Vor fünf Jahren verabschiedeten die für Stadtentwicklung zuständigen Minister der EU die „Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“. Seitdem bringt die „Projektreihe für Stadt und Urbanität“ der Nationalen Stadtentwicklungspolitik Akteure aller Ebenen zusammen. Die Projekte tragen den „Geist von Leipzig“ weiter in die Kommunen, die dort gemachten Erfahrungen fließen auf verschiedenen Wegen wieder in den Diskurs der Fachöffentlichkeit zurück. Ein fruchtbarer Prozess: Staatssekretär Rainer Bomba, Matthias Hahn, Jörg Hochheim, Prof. Dr. (I) Elisabeth Merk und Dr. Rena Wandel-Hoefer wagen im Gespräch ein erstes Resümee und einen Blick nach vorn.

**Staatssekretär Rainer Bomba:** Deutschland erfährt im Moment auch international viel Lob für die Nationale Stadtentwicklungspolitik. Die Projektarbeit zeigt, dass mit der Leipzig-Charta der richtige Weg eingeschlagen wurde. Die Probleme der Stadt sind sehr vielfältig, da müssen alle beteiligten Akteure Hand in Hand arbeiten. Dafür gibt es jetzt sehr viele gute Beispiele. Aber das Wissen der Kommunen, der Länder und des Bundes auf verschiedenen Ebenen muss auch gebündelt, ausgewertet und überprüft werden. Das müssen wir gemeinsam koordinieren. Und wir sehen, dass es sich lohnt: Die Mittel, die wir dort einsetzen, potenzieren sich und entfalten nicht nur lokal ihre Wirkung. Das ist das Erfolgsmodell. Mit dem Kongress „Städtische Energien / Urban Energies“ im Oktober 2012 laden wir jetzt die Welt nach Deutschland ein, um voneinander zu lernen und gemeinsam zu diskutieren.



**Rainer Bomba** ist Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

**stadt:pilot:** Hat die Nationale Stadtentwicklungspolitik als Gemeinschaftsinitiative den Bund, die Länder und die Kommunen näher zusammenrücken lassen?

**Bomba:** Ja, auf jeden Fall. Auf allen Ebenen hat eine Sensibilisierung stattgefunden. Die gute Koordination ist die Grundlage für integrierte Politik. Unsere Veranstaltungen haben dabei geholfen, Wissen auszutauschen. Man muss nicht immer alles neu erfinden, wenn man weiß, die oder der hat das schon mit Erfolg gemacht.

**Prof. Dr. (I) Elisabeth Merk:** Dies kann ich aus Sicht der Stadt München nur bestätigen. Der Austausch der Städte untereinander auf einer sehr offenen und freien Dialogplattform hat gezeigt: Man kann sich auch untereinander helfen und braucht nicht immer Beratung von außen. Außerdem gibt es einen sehr viel intensiveren Kontakt zu den Ministerien, sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene. Es hilft wirklich sehr, dass die Fachebene der Städte in direkten Austausch mit den Fachebenen des Bundesministeriums kommt, aber eben auch mal direkt ins Gespräch mit dem Staatssekretär. Das hat es vorher so nicht gegeben.

**Matthias Hahn:** Auch für uns ist vor allem die Bundesebene nähergerückt. Die Idee der Staatssekretäre, sich hin und wieder mit den Akteuren der Städte zu treffen, halte ich für eine ganz großartige Geschichte.

## »Der Bund schaut, wo es interessante Dinge gibt, die es lohnt, anderen mitzuteilen.«

stadt:pilot: Was kommt denn tatsächlich vor Ort an?

**Dr. Rena Wandel-Hoefer:** Auch wir sehen den großen Erfolg der Leipzig-Charta. Es wurden die richtigen Fragen zur richtigen Zeit formuliert. In Saarbrücken wurde vor dem Hintergrund der Leipzig-Charta das erste Integrierte Stadtentwicklungskonzept



erstellt. Die Aufforderung, die europäische Stadt integriert zu denken, ist bei uns angekommen. Auf diesem Denken konnten dann die Pilotprojekte aufsetzen.

**Dr. Rena Wandel-Hoefer** ist Baudezernentin in Saarbrücken.

**Hahn:** Die Leipzig-Charta steht bei allem, was wir tun, im Hintergrund, sie ist immer präsent. Es gab und gibt viele gesellschaftliche Strömungen und große Herausforderungen, mit der Charta sind sie geordnet und aufgeschrieben worden.

**Jörg Hochheim:** Ein Schwerpunkt der Nationale Stadtentwicklungspolitik liegt ja bekanntlich auf dem Klimaschutz. Greifswald ist mit seinem Pilotprojekt gerade erst gestartet. Trotzdem können wir jetzt schon sagen: Es eignet sich sehr gut, um Erfahrungen zu intensivieren und die Aufgaben, denen wir uns sowieso hätten stellen müssen, besser zu bearbeiten. Das von der Greifswalder Bürgerschaft im September 2010 beschlossene Klimaschutzkonzept hat sich bis 2020 eine Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 14 % zum Ziel gesetzt. Hierbei ist die Minderung der Emissionen des motorisierten Verkehrs von erheblicher Bedeutung. Ob und wie dies gelingen kann, soll im Rahmen des Pilotprojekts genauer untersucht werden.

**Wandel-Hoefer:** Unsere Projekte ließen sich nur erfolgreich konzipieren und zu Ende denken, indem sie mit dem Alltags-handeln eng verzahnt wurden. Hier hilft manchmal sogar der begrenzte finanzielle Rahmen und der notwendige Eigenanteil – so leistet man sich nichts Aufgesetztes.

**Merk:** Um einzuhaken: Mit den Pilotprojekten kann man das, was man macht, was sich bewährt hat, kritisch hinterfragen und es im Vergleich mit anderen Kommunen betrachten. Man sieht schnell: Wo bekommt man Lob und wo Manöverkritik.

**Bomba:** Das ist auch unser Hauptziel. Der Bund will ja nicht den Projekten sagen, wo es vor Ort langgehen soll, sondern schauen, wo es Dinge gibt, die so interessant erscheinen, dass es sich lohnt, sie anderen mitzuteilen. Manchmal reicht ein kleiner Anschlag. Auch wir vom Bundesministerium wissen:

Stadtentwicklungspolitik findet auf der kommunalen Ebene statt. Der Austauschprozess ist das Wichtige, auch das Ministerium lernt dabei, erhält wichtige Erkenntnisse für die Programmgestaltung. Hierzu haben wir unsere Erfahrungsaustausche und den Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik einmal im Jahr.

**Merk:** Darüber hinaus laden die Projekte ja auch ein: Bei den Vor-Ort-Besuchen können sich die Vertreter des Ministeriums einen Eindruck verschaffen, und die Kommunen können sich positionieren, beispielsweise in den Bereichen der Städtebauförderung oder des Klimaschutzes.

stadt:pilot: Herr Staatssekretär, auch Sie haben viele Pilotprojekte kennengelernt: Welche Aspekte sind Ihnen besonders aufgefallen?

**Bomba:** Ich habe wirklich viele Projekte besucht. Mein prägendster Eindruck war: Es kommt nicht immer auf die Höhe der Zuwendung an, es kommt drauf an, dass sich Leute zusamm tun. Es gibt viele Beispiele, wo man mit ganz wenig Geld und viel Bürgerengagement unheimlich viel geleistet hat. Zum Beispiel in der hessischen Gemeinde Grebenstein. Besonders gut läuft es da, wo jemand da ist, bei dem die Fäden zusammenlaufen. Egal aus welcher Gruppe die Person kommt: Wichtig ist, dass er oder sie gesellschaftlich anerkannt und gut vernetzt ist. Diese Erfahrung habe ich im Übrigen auch im sozialen Bereich gemacht, in dem ich vorher tätig war.

## »Die Projekte entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie können beispielhaft auch für andere Gebiete sein.«

stadt:pilot: Stichwort „Soziale Integration“. Das Stuttgarter Pilotprojekt „Bildung als Motor der Quartiersentwicklung“ gehörte zu den Unterzeichnern eines Thesenpapiers zum Thema Bildung, das unmittelbaren Bezug auf die Leipzig-Charta nahm: Wie sehen Sie den Zusammenhang zwischen Stadtentwicklung und Bildung?

**Hahn:** Die wichtigste Entscheidung für Familien bei der Wahl ihres Wohnortes ist die Qualität der Bildung, der Schule, vor allem der Grundschule. Dies hat einen unglaublich integrativen Effekt: Wenn die Schule genug Kräfte hat, sich in den Bezirk, in ein Quartier mit einzuklinken, dann hilft das ungemein. Hieraus kann sich auch ein gewisser Stolz der Bürgerinnen und Bürger auf das eigene Quartier entwickeln. Bindeglied ist der öffentliche Stadtraum, vor allem der zentrale öffentliche Platz.

**Hochheim:** Auch für mich ist der öffentliche Raum die Schnittstelle zur Infrastruktur im Quartier: In Greifswald verbinden wir weitere Schlüsselthemen der Stadtentwicklung, nämlich Klima und Mobilität mit dem Thema einer stärkeren Bürgerbeteiligung in der Stadtplanung. Bürgerversammlungen, Workshops und die durchgeführte Haushaltsbefragung im Projektstadtteil

lassen die Vermutung zu, dass wir mit den Bürgerinnen und Bürgern gemeinsam Mobilitätsstationen planen können, an denen Elemente wie das Car- und das Bike-Sharing umgesetzt werden. Damit wollen wir den Modal Split weiter optimieren, der, nebenbei gesagt, schon heute mit der Vorzeigestadt Münster durchaus vergleichbar ist. Greifswald ist die Stadt der kurzen Wege. Auch deshalb liegt der Radverkehrsanteil bei beachtlichen 44 %, weitere 21 % der Greifswalder sind klimafreundlich zu Fuß unterwegs.

stadt:pilot: OpenScale, die Quartierspartnerschaften am Orleansplatz, die energiegerechte Stadtentwicklung in Freiham und der neue Ideenwettbewerb fürs Kreativquartier: Die Münchner Pilotprojekte gehören zu unterschiedlichen Handlungsfeldern, haben verschiedene Zielgruppen und Akteurskonstellationen. Hat das Methode?

**Merk:** Wir bilden im Prinzip in unserem eigenen strategischen Stadtentwicklungskonzept, der Perspektive München, diese Themenfelder bereits ab, d. h. wir agieren sowieso in diesen Bereichen. Ziel ist es, die Projekte hieraus zu generieren und sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Sie entstehen ja nicht im luftleeren



Raum, sondern wir schauen: Wo können wir einen Impuls gebrauchen, etwas intensiver oder in einer anderen Qualität zu bewältigen. Dies kann dann beispielhaft auch für andere Gebiete sein.

**Prof. Dr. (h) Elisabeth Merk** ist Stadtbaurätin in München.

stadt:pilot: Saarbrücken hat hier einen anderen Weg gewählt: Die drei aufeinanderfolgenden Projekte IBIS, Grüne Insel Kirchberg und Bottom Up! stehen in einem unmittelbaren räumlichen und inhaltlichen Zusammenhang: Strategie oder Zufall?

**Wandel-Hoefer:** Dies war zwar günstig, aber nicht strategisch so geplant. Wir haben unsere Bereitschaft, integriert in der Verwaltung zu arbeiten, mit dem ersten Pilotprojekt umgesetzt. Das haben wir verstetigt und zugleich die gewonnenen Praxiserfahrungen für die weiteren Pilotprojekte, aber auch für die Alltagsarbeit genutzt.

**Bomba:** Ich halte diesen kooperativen Gedanken wirklich für das Geheimnis des Erfolgs, im internationalen Vergleich wird hier mit wenig Mitteln sehr viel erreicht. Andere Länder setzen sehr viel mehr Geld ein, haben aber nicht das gleiche bürgerschaftliche Engagement, nicht die gleiche Unterstützung aus der Zivilgesellschaft wie wir.

stadt:pilot: Hat sich denn auf kommunaler Ebene das Verhältnis von Staat, Markt, Zivilgesellschaft verändert?

**Wandel-Hoefer:** Es hat sich entscheidend verändert! Es gab im ersten Projekt noch Phasen, in denen die Verwaltung noch mal zurückfiel in ihr herrschaftliches Denken. Konsens erhalten wir aber nur, wenn wir einen Schritt zurückgehen und alle gleichberechtigt sind. Das waren sehr lehrreiche Schritte, inzwischen

haben wir viel über Beteiligungsformate gelernt: Man muss die Spielregeln am Anfang definieren und ganz klar festlegen, wer welche Rechte hat, und die Akteure fragen: Seit ihr zu diesen Bedingungen bereit mitzumachen? Diese Regeln darf man dann nicht mehr verändern, sonst verliert man jegliche Glaubwürdigkeit. Wenn man es richtig macht, stärken diese Prozesse sogar die Fachkompetenz und das Verständnis der Bevölkerung für Planung, das verändert auch die Verwaltung.

**Hochheim:** Auch für unsere Mitarbeiter war es schon neu zu erfahren, welche konkreten Vorstellungen und Erwartungen die Menschen hinsichtlich neuer Mobilitätsdienstleistungen haben. Und das, obwohl zu diesem Zeitpunkt durchaus noch nicht klar ist, zu welchem Ergebnis die Planung führen wird, ob tatsächlich alles realisiert werden kann. Trotzdem waren die Bürger bereit, sich einzubringen. Ein solcher Prozess weckt natürlich auch Erwartungen. Es wird sich zeigen, ob und wie wir diese erfüllen können.

**Hahn:** Investitionen in Menschen oder in Bauwerke sind für mich kein Gegensatz mehr. Besonders interessant ist es, mit den Menschen über unsere ganz materiellen städtebaulichen Projekte ins Gespräch zu kommen. Dies ist eine der besten Möglichkeiten für die Aktivierung und den Zusammenhalt der Zivilgesellschaft: mit konkreten Projekten kommen und darüber diskutieren.

**Merk:** München ist für Beteiligung sehr gut aufgestellt, wir kommen aber an bestimmte Ebenen nur ganz schwer ran, beispielsweise an die junge Generation. Der Wettbewerb Open Scale war hier wirklich ein nachhaltiger Erfolg, wir profitieren jetzt von einem anderen Verteiler, haben andere und neue Zielgruppen erreicht.

## »Die Projekte enden nicht mit dem Abschlussbericht.«

stadt:pilot: Haben die Pilotprojekte und die Modellvorhaben Spuren hinterlassen?

**Merk:** Der Wettbewerb war definitiv keine Eintagsfliege. Wir haben ein Netzwerk gegründet, auf das wir immer wieder zurückgreifen. Viele Teilnehmer beteiligen sich weiter, sie haben sich eingemischt in Initiativen und bei anderen Wettbewerben gewonnen. Sie sind zu Dialogpartnern geworden, auf die wir auch zählen können. Auch hier ist das Schlüsselwort, alte Muster zu durchbrechen.

**Hahn:** In Stuttgart haben die Projekte ebenfalls Spuren hinterlassen. Die Ergebnisse sind fester Bestandteil der Planung und sind



Bezugspunkte auch für andere Prozesse. Vor Ort hat das Thema Bildung von Anfang an das Interesse des Quartiers geweckt, ebenso das energetische Thema. Hier gibt es ein echtes Langfristinteresse.

**Matthias Hahn** ist Bürgermeister für Städtebau und Umwelt in Stuttgart.



Über 800 Akteure kamen zum 5. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik nach Kassel.

**Wandel-Hoefer:** Bei uns laufen alle Projekte weiter, auch nach dem Abschlussbericht. Häufig gelingt es uns, Folgeprojekte aufzusetzen. In jedem Fall wird die Alltagsarbeit nachhaltig verändert. Die Pilotprojekte sind ideal, um das eigene Handeln konzeptionell zu überprüfen.

stadt:pilot: Intention der Projektreihe war es, den Städten und Gemeinden Raum zum Experimentieren und Ausprobieren zu geben. Das bedeutet auch Fehler zuzulassen, daraus zu lernen. Viele tun sich jedoch schwer, eigene Fehler zuzugeben.

**Bomba:** Das stimmt. Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der hauptsächlich Erfolge zählen. Und viele Projekte fühlen sich durch das Geld vom Bund zum Erfolg verpflichtet. Dabei ist es immer gut, aus Fehlern zu lernen. Wir müssen uns also auch weiter Gedanken machen, wie wir im Rahmen der Projekte Fehler zulassen, analysieren und die Erfahrungen weitergeben können.

**Hahn:** Bei unserem Projekt am Veielbrunnen haben wir sehr viel aus den Erfahrungen gelernt. Am Anfang haben wir auf Geothermie gesetzt, mussten aber nach den ersten Untersuchungen komplett umdenken. Die Wärmeenergie wird jetzt vollständig aus einem großen Hauptsammler vorgelagerter Gewerbegebiete entnommen. Dieses Umdenken war notwendig und ist nicht wirklich als Fehler empfunden worden.

**Wandel-Hoefer:** Bei uns war in der Projektarbeit anfänglich der Aufwand an Report manchmal größer als der erzielte Effekt. Jetzt haben wir mehr Erfahrung mit integrierter Arbeit.

**Hochheim:** Aufgrund der Anfragen aus anderen Stadtteilen merken wir jetzt, dass es gut gewesen wäre, unsere Bürgerbefragung gleich gesamtstädtisch anzulegen. Das hätte aber bedeutet, dass wir in diesem Jahr mehr Geld gebraucht hätten und im nächsten etwas weniger. Da wäre mehr Flexibilität schön.

**Merk:** Mit Fehlern muss man immer leben. Das Gelände unseres Projekts „Stadt kreativ denken“ war Schauplatz des Scheiterns der Werkbundsiedlung: ein Scheitern auf sehr hohem Niveau

mit bundesweiter Öffentlichkeit. Jetzt haben wir eine ganz neue Umsetzungsphilosophie. Das ist ein schönes Beispiel, wie man einen Misserfolg konstruktiv wenden und etwas Neues generieren kann. Die Nationale Stadtentwicklungspolitik ermöglicht, dass wir das besser und sichtbarer machen.

## »In punkto Klimawandel ist vielen noch nicht klar, was auf uns zukommt.«

stadt:pilot: Decken die bisherigen Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik alle Zukunftsaufgaben ab?

**Merk:** Der regionale Schwerpunkt könnte vielleicht noch um eine dritte Dimension erweitert werden. Das Thema wird noch sehr großstrukturell gedacht, im Ausland haben aber Projekte wie Grand Paris oder Greater Helsinki Area bereits gezeigt, was die räumlich-gestalterische Dimension einer Stadtregion eigentlich an Identitäten entwickeln kann. Daran könnte man auch andere Themen diskutieren, beispielsweise Luftreinhaltung oder Umbau von Infrastrukturen.

**Hahn:** Ich denke, die Themen sind insgesamt schon richtig gewählt, der energetische Umbau des Bestandes wird sehr wichtig werden.

**Hochheim:** Die zukünftigen Herausforderungen in den neuen Ländern sind enorm: Man wird sich hier früher als anderswo in Deutschland den Auswirkungen des demografischen Wandels stellen müssen. In den nächsten Jahren wird eine Zunahme des Anteils älterer Einwohner erwartet. Ein positiver Einwohnersaldo



zeichnet sich nur für wenige Zentren und für herausgehobene Tourismusregionen ab. Dies hat Folgen, denen wir im Rahmen städtebaulicher und stadttechnischer Anpassungen begegnen müssen.

**Jörg Hochheim** ist Senator für Bauwesen und Umwelt in Greifswald.

**Bomba:** Ich bleibe dabei: Klimawandel und Energiewende sind die ganz großen Herausforderungen. Hier werden über Legislaturperioden hinweg riesige Investitionen fällig, da ist vielen noch nicht klar, was auf uns zukommt.

Wir müssen uns also vor allem mit der Zukunft des urbanen Wohnens und der Mobilität beschäftigen. Die Stadt der Zukunft sieht ganz anders aus – und nicht erst in 100, sondern bereits in 40 Jahren. Bereits jetzt zeigen unsere Modellhäuser im Energie-Plus-Haus-Standard den Weg auf: Sie produzieren das Zweieinhalbfache des Energiebedarfs der Bewohner! Den Überschuss an Energie stecken wir in die Elektromobilität, der Rest wird ins Stromnetz eingespeist oder gespeichert. Das wird das Wohnen der Zukunft sein. Die Städte der Zukunft werden lebenswerter für alle sein, mit sauberer Luft und viel Grün. Und dieses Ziel umzusetzen, ist eine sehr schöne Aufgabe.

# Fallende Äpfel, tanzende Governance

## Zum Umgang mit Unsicherheit und Unvollkommenheit

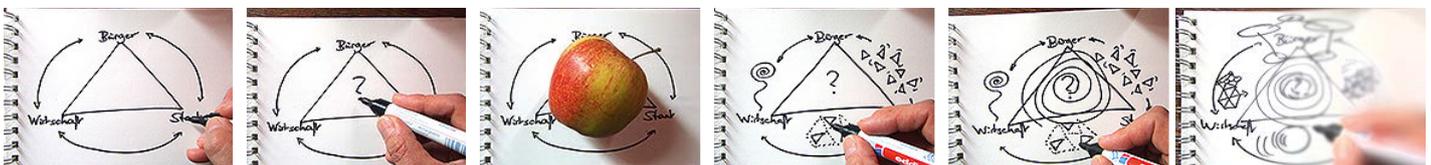
von Stephan Willinger

Es geht in diesem Heft um Kooperationen. Das klingt zunächst reichlich abstrakt, vor allem, wenn nicht nur zwei kooperieren, sondern gleich mehrere Kommunen oder gar ganze Regionen. Man muss sich den Zugang erst schaffen. Dabei gibt es ein Kooperationsprojekt, an dem die Tücken solcher Prozesse ganz unmittelbar erkennbar werden. Ich meine die gemeinsame Urlaubsfahrt einer Familie. Bei uns begannen diesen Sommer (wie eigentlich jedes Jahr) die „Zielkonflikte“ schon bei der Auswahl des Ortes. Unsere Wünsche, Ansprüche und Erwartungen passten nicht zusammen. Der Kompromiss war so etwas wie die „Neunte Stadt“, die Benjamin Davy als einen zunächst unattraktiven Ort beschrieben hat, der „durch das Aufsammeln und Zusammenfließen von Vorschlägen entsteht, die beim Entwerfen der großen Lösungen verworfen wurden“. Diese besondere Stadt wird nicht allen völlig gerecht, aber keinem gar nicht. Wo diese Stadt liegt? Für uns im Sommer 2012 an vier Stellen: in den Schweizer Bergen, auf einem Westerwälder Bauernhof, in der nordhessischen Kunstmetropole Kassel und in einem westfälischen Garten. Was das mit Kooperationen zu tun hat? Sehr viel! Die Zukunftsfähigkeit einer Kommune hängt heute zunehmend davon ab, ob es Politik und Verwaltung gelingt, gemeinsam mit Akteuren aus Bürgerschaft und Wirtschaft oder auch mit Partnern aus anderen Kommunen tragfähige Visionen zu entwickeln und diese gemeinsam umzusetzen. Zunächst stehen Visionen noch strahlend da. Doch je näher man der Umsetzung kommt, umso schwieriger wird es. Weil jeder den glänzenden Erfolg haben möchte, aber nur wenige dessen Kehrseiten. In der „Neunten Stadt“ geht es dagegen pragmatisch zu, auch der kleine Schritt, das Wohlfühlen im Unvollkommenen zählt als Erfolg. Eine sinnvolle Haltung, nicht nur für Kooperationen, sondern für die Stadtentwicklung insgesamt. Viele der Pilotprojekte, die ich seit 2007 auf ihrem Weg von der Papierform in die Realität begleitet habe, müssen mit dieser Erfahrung umgehen. Mit den wohlformulierten Anträgen liegt die Latte jedes Mal sehr hoch – und droht schnell, gerissen zu werden. Nur manche Projekte waren Selbstläufer, andere suchten Unterstützung, manche haben wir im gemeinsamen Diskurs entwickelt, wieder andere arbeiteten unbeirrt ihr Programm ab. Ein Kurator der documenta 13, den ich in der „Neunten Stadt“

traf, erzählte ganz Ähnliches über die verschiedenen Typen der von ihm betreuten Kunstprojekte: Er betonte, dass der Prozess des Werdens noch gar nichts über die Qualitäten der Kunst aussagt. Wir stellten beide fest, dass man sich zwar zunächst über die „glatt“ laufenden „Vorzeige-Projekte“ freut. Doch die unter widrigen Umständen erkämpften Projekte können manchmal sogar mehr bewirken, sagen in meinem Fall mehr über aktuelle Stadtentwicklung aus. Wie verschieden die Projekte und ihre Wege auch sein mögen, die Nationale Stadtentwicklungspolitik hat in den letzten fünf Jahren einen Raum geschaffen, in dem gerade diese Offenheit möglich ist. Eines ist jedoch neben dem Anspruch auf Innovation zwingend: die Einhaltung der Qualitätskriterien Integration und Kooperation, um deren Einlösung sich die Akteure ständig bemühen.

Tja, die Akteure ... Ich lag in meiner „Neunten Stadt“ im Garten, versuchte zu schlafen, aber Gedanken zum Verhältnis von Kommunen, Bürgern und Unternehmen störten meine Ruhe. Da spürte ich einen harten Schlag an der Schläfe, ein Apfel war mir auf den Kopf gefallen. Prompt geriet vor meinem inneren Auge das Governance-Dreieck in Bewegung, begann herumzuwirbeln und in schneller Abfolge bildeten sich mannigfaltige Strukturvarianten. Mal wurde die Wirtschaft ganz groß und schleppte die anderen mit. In einer anderen Ecke wirbelten die bunten Pünktchen der Bürger, hilfreich umschwirrt von anderen Formen. Ein Kräftegleichgewicht entstand nie. Dafür ein fröhliches Gewimmel loser und weiter Verbindungen. Als ich mich erholt hatte, war mir klar: All unsere gezeichneten Dreiecke sind nur allzu oft grobe Vereinfachungen der Realität, obendrein allenfalls Momentaufnahmen. Heutige Praxis wird bestimmt durch einen Umgang mit Instabilitäten. Wie Klaus Selle im Magazin von koopstadt schreibt: „Es gibt das Steuer nicht und nicht den Steuermann.“ Denn einer fehlte in meiner unfallbedingten Vision: der Planer. Wahrscheinlich arbeitete er im Hintergrund an Atmosphären und Kraftfeldern, aus denen im günstigen Fall bürgerschaftliches Engagement, Public-Private-Partnerships, Unternehmensnetzwerke und stadtregionale Partnerschaften entstehen.

Der Autor ist Projektleiter Nationale Stadtentwicklungspolitik im Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.



## Startrampe in Dessau, Kreativität vielerorts



Engagierte Stadtmacher in Dessau

Der kreative berufliche Nachwuchs ist, so eine These aus dem Positionspapier des Aktionsforschungsprojekts STADT ALS CAMPUS, nicht nur in den Metropolen ein potenzieller Motor der Stadtentwicklung. Ein Ort, der das vormacht: die Bauhausstadt Dessau. Erst gab es einen temporären Laden von Studierenden des Fachbereichs Design am Markt, jetzt wird eine seit zwölf Jahren leer stehende Immobilie als VorOrtHaus zum Treffpunkt für engagierte Stadtmacher. „Hier entsteht eine Startrampe ... Ein Ort für den Leichtsinn, den es braucht, um etwas zu gründen ... Eine Band. Eine Firma. Eine Familie. ‚Hier‘ bedeutet: Die Welt kommt zu uns. ‚Hier‘ bedeutet: In Dessau. VorOrt.“ (<http://vororthaus.wordpress.com/startrampe/>) Ein perfektes Beispiel für ein Bildungsmodell an der Schnittstelle zwischen Stadt und Hochschule, aber nicht das einzige Impulsprojekt, das STADT ALS CAMPUS begleitet.

Auch in Bernburg, Braunschweig, Helmstedt und Merseburg erproben Pioniere, welche Möglichkeiten die Städte für kreative Prozesse und Aneignung bieten. In Helmstedt waren es Gymnasiasten und Mitglieder der Caritas-Jugendwerkstatt, die „Galerie-Club 2020“ mit Open Stages, Poetry-Slams, Filmabenden und gastronomischer Versorgung in einem leer stehenden Ladenlokal initiierten – zunächst als temporäres Projekt, mittlerweile mit guten Aussichten auf Verstetigung. Das Prinzip ist überall das gleiche: Für die Jugendlichen, Studierenden, jungen Unternehmer eröffnen sich Chancen zur Verwirklichung eigener Ideen und Projekte – die STADT ALS CAMPUS unbürokratisch aus einem kleinen Aktionsfonds mit Mikrobudgets unterstützt – und für die Städte entstehen Wertschöpfungspotenziale an unvermuteten Orten. Eine klassische Win-win-Situation also.

Eine zentrale Erkenntnis von STADT ALS CAMPUS bisher: „Auch aus kleinen Städten können Impulse kommen“, sagt Reiner Schmidt vom campus.office der Hochschule Anhalt. Ihm ist es wichtig, parallel zu den Impulsprojekten Netzwerke zu knüpfen, die auch über das Ende der Anschubförderung aus der Nationalen Stadtentwicklungspolitik hinaus tragfähig sind. Das wünscht sich auch Mitinitiator Klaus Habermann-Nieße, dessen Büro plan zwei aus Hannover als Forschungsagentur für das Projekt fungiert: „Wir werden jedenfalls am Ball bleiben. Unser letztes Netzwerktreffen im September hat gezeigt, wie wichtig der Austausch ist. Und erste Handlungsempfehlungen werden bald folgen.“



Viele Impulse für Helmstedt

## Mörikegymnasium Ludwigsburg: Bilder der Stadt von morgen



Schüler erforschen ihre Stadt

Ein Pfandautomat auf dem insbesondere bei jungen Leuten beliebten Akademiehof? Ein Klettergarten im Marstallcenter, der Bausünde der 70er-Jahre? Oder einfach mehr Fahrradstationen in der Innenstadt? Wenn fast 50 Zehntklässler drei Tage gemeinsam die Stadt erforschen und Ideen sammeln, dann füllt sich das trockene Schlagwort Nachhaltige Stadtentwicklung schnell mit farbigen Bildern. An denen haben in Ludwigsburg viele Menschen mitgewirkt. Die Schülerinnen und Schüler haben sich nicht nur selbst überlegt, wie sie die Stadt 2050 gerne hätten: „Wir haben die Leute in der Stadt gefragt“, sagt einer. Und ein anderer stellt fest, dass schon bei der Beantwortung des gemeinsam entwickelten Fragebogens erstaunliche Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren auftauchen. Während die einen die gefühlte Verwahrlosung des Einkaufszentrums stört, suchen die anderen nach coolen Parks und Plätzen. Albert Geiger, Leiter des Referats für Nachhaltige Stadtentwicklung, ist ebenso wie die Pädagogen der Schule angetan von den Ergebnissen der Projekttag: „Mich beeindruckt vor allem die Bereitschaft, sich selbst an diesem Veränderungsprozess zu beteiligen“, sagt er. Gesucht haben die Schüler auch nach Kontrasten zum blank polierten Bild der Barockstadt Ludwigsburg, wie es öffentlich präsentiert wird. In einer Fotopräsentation kritisierten sie bauliche Mängel, Graffiti und Billigläden – und haben auch schon Vorschläge für Verbesserungen. Am liebsten würden sie gleich eine ganze Bundesstraße aus dem Zentrum verbannen, um mehr Freiraum zu gewinnen. Andere Vorschläge sind leichter zu realisieren – generationenübergreifende Angebote im öffentlichen Raum ebenso wie der eingangs erwähnte Pfandautomat.

Und einen festen Ort der bürgerlichen Meinungsäußerung wünschen sie sich: „eine Art ‚Speakers‘ Corner“, wo man öffentlich diskutieren kann“, so der Gedanke. „Auf der Bärenwiese zum Beispiel, da könnte man auch Wettbewerbe veranstalten, und ein ständiger Kummerkasten müsste da dann ebenfalls stehen.“ Ob die Bärenwiese eines Tages zum Ludwigsburger Hyde Park wird? Im Netz gibt es den „Speakers‘ Corner“ jedenfalls jetzt schon – unter [www.mein-lb.de](http://www.mein-lb.de) (vgl. S. 3).

## Biblischer Auftrag

# Christentum und soziale Stadtentwicklung

Sozialraumorientierung, Aktivierung des zivilgesellschaftlichen Engagements und lokale Kooperation – aktuelle Strategien der Sozialen Stadt oder alter Wein in neuen Schläuchen? Beides, sagen Vertreter der Kirchen. Aufsuchende Arbeit in sozialen Brennpunkten ist seit fast 2000 Jahren bekannt: Schon Jesus hat sich gerade an die Menschen gewandt, die am Rande der antiken Gesellschaft standen. Er hat den Kontakt zu ihnen direkt auf Straßen und Plätzen gesucht. Auch das Engagement für das lokale Gemeinwesen hat seine Ursprünge nicht zuletzt in den christlichen Gemeinden. Angesichts der zunehmenden sozialen Probleme in den Städten besinnen sich viele kirchliche Akteure wieder stärker auf diese eigenen Traditionen. Im Verhältnis zwischen Kirche und Stadt gibt es wechselseitige Interessen: Viele Stadtquartiere benötigen verwurzelte Plattformen für ein wiederbelebtes Gemeinwesen, hier bieten sich die Kirchengemeinden an. Andererseits müssen auch die Kirchen ihre Position in einer immer weltlicheren Gesellschaft neu bestimmen, ein stärkerer Bezug zu ihrem räumlichen Umfeld kann dabei helfen. Im Pilotprojekt „Kirche findet Stadt“ werden die Bezüge zwischen christlicher Botschaft und Stadtentwicklung auf mehreren Ebenen diskutiert. Hier kooperieren die evangelische und die katholische Kirche, die Caritas und die Diakonie in neuartiger Weise auf einer bundesweiten Plattform. Ein umfangreiches, wissenschaftlich und praktisch ausgerichtetes Begleitprogramm hilft, systematische Strategien für die kirchliche Gemeinwesenarbeit zu entwickeln und die Akteure zu vernetzen. Auf lokaler Ebene sollen Referenzstandorte – wie Frankfurt am Main, Hof und Stralsund – beispielhaft zeigen, wie ein von den Kirchen entscheidend mitgetragenes soziales Stadtteil- und Gemeinwesenengagement aussehen kann.



Bei gutem Wetter auch draußen: Café in der offenen Lorenzkirche

### Gemeindeleben findet nicht nur sonntags statt

„Mitten in Hof, mitten im Leben – mit Gott durch die Zeit“ lautet das Motto der evangelischen Lorenzkirche in Hof, der ältesten Kirche der Stadt. Das von der Diakonie Hochfranken in vier Kirchengemeinden im Landkreis initiierte Projekt „Lebensmittelpunkte“ steht exemplarisch für die Kirche und die Gemeinden als Ort des Stadtteillebens, der offen für alle ist. Im Café der offenen Lorenzkirche in der sozial schwachen Hofer Bahnhofsvorstadt bildet sich Gemeinde- und Stadtteilleben ganz ungeplant bei Kaffee und Kuchen heraus. Jeder bezahlt nur so viel, wie er möchte – so können auch Menschen kommen, die sich das sonst

nicht leisten könnten. Es mischen sich engagierte Gemeindeglieder, Hofer Bürger, Touristen und die Bewohner der Bahnhofsvorstadt, darunter sogar einige Muslime. Davon profitieren alle: Die Kirchengemeinde wird öffentlich wahrgenommen und eine Plattform für Engagement entsteht.

Das Café hat noch einen weiteren sozialen Effekt, indem es für Besucher mit Problemen individuelle und persönliche Hilfsangebote vermittelt. Das kann einfach der Kontakt zu anderen Menschen sein, geistliche Seelsorge oder die passende professionelle Sozialleistung der Diakonie. Die Lorenzkirche ist nicht nur als Gebäude, sondern auch als sozialer Raum ein prominenter Ort der Stadt Hof. Trotzdem gibt es bei manchen Bürgern eine Hemmschwelle, eine Kirche zu betreten. Das offene Café macht die Kirche jedoch für viele spürbar zugänglicher als ein Gottesdienst – Weihnachten vielleicht ausgenommen. Der Stadtteil bildet die Gemeinde – Glauben, soziale Gemeinwesenarbeit und Stadtentwicklung unterstützen sich dabei wechselseitig.

### „Soziale Stadt“ sucht Partner – die Caritas ist schon da!

Frankfurt-Unterliederbach ist nicht nur räumlich weit von „Mainhattan“ entfernt. Der Stadtteil der „kleinen Leute“ ist eine andere Welt. Ein Hochhausriegel des sozialen Wohnungsbaus als Lärmschutzbebauung entlang der Autobahn A66, ansonsten eine grüne, fast dörfliche Vorort-Idylle. An der Straße mit dem Namen „Engelsruhe“ liegen einfache Siedlungshäuser der



Kleiderladen der Caritas

1920er- und 1930er-Jahre, Nachkriegszeit, Trinkhalle, Kleingartenkolonie und Kita der Caritas. Auch die katholische St.-Johannes-Apostel-Kirche passt ins Bild: Die schlichten Rechteckformen im Stil der 1960er-Jahre sind mit dem für die Region typischen roten Sandstein verkleidet und wenn der Turm nicht wäre, würde man die Kirche kaum wahrnehmen.

## Kommentar

### „Kirche findet Stadt“ – Auf die Glaubwürdigkeit kommt es an!

Bis zum Jahr 2030 werden von acht Milliarden Menschen fünf Milliarden in Städten wohnen. Die positiven Verheißungen des Stadtlebens werden auch zukünftig mit massiven Zumutungen verbunden sein. Hier wurzeln die Aufgaben für Kirche in der Stadt. Keine andere Institution hat in unveränderter Art und Weise über Jahrhunderte im Wachsen und Schrumpfen, im Ausweiten und in der Verwandlung der Städte eine solche Aufmerksamkeit für den Ortssinn bewahrt wie die Kirche. Die Dome und Münster, die sich stolz in den Himmel strecken, sind die einzigen Immobilien, die sich als unverfügbare Räume jedweder Kommerzialisierung oder politischen Instrumentalisierung widersetzen. Und dabei blieben sie zugleich immer dem Geist des Ortes, dem Genius Loci, treu. So ist Kirche ein geistlicher Bedeutungsträger für das städtische Gemeinwesen. Sie pflegt gemeinschaftliche Akzente eines friedlichen Miteinanders, auch in der Vielfalt der Religionen. Dafür allerdings braucht sie weiterhin ein klares geistliches Profil und eine überlegte Stellung zu den Veränderungen des Stadtlebens. Sie sollte ihren Ehrgeiz in die glaubwürdige Gestaltung ihrer spezifischen Räume und Gesten, ihrer Zeiten und Angebote setzen und Offenheit und Sensibilität für ihre Umgebung zeigen. „Kirche findet Stadt“ ist Ausdruck einer Marktsituation. Die Kirche agiert mit vielen Partnern zum Wohle der Menschen. Somit ist der erste Beitrag der Kirche für die Stadt, dass sie ihre geistliche Kompetenz pflegt, gleichzeitig ein geschärftes Bewusstsein für den Eigensinn ihres Angebotes entwickelt, sich mit anderen Angeboten vernetzt und damit den Boden bereitet für ihre Ausstrahlungskraft als mutige Hoffnungsträgerin einer Stadt.



**Ralf Meister** ist Landesbischof der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers und Kuratoriumsmitglied der Nationalen Stadtentwicklungspolitik.

In den 1990ern nahmen die sozialen Gegensätze im Stadtteil zu: Die nahe gelegenen Chemiewerke Höchst bauten Stellen ab und gleichzeitig zogen viele Migranten neu zu. Unterliederbach wurde daraufhin 1999 ins Programm „Soziale Stadt“ aufgenommen. Ohne die Caritas und die Kirchengemeinde hätte das Programm in Unterliederbach sicherlich nicht so schnell Fuß gefasst. „Die Kirchen werden von den Menschen als Instanzen erlebt, die zur Teilhabe aufrufen“, betont Rudolf Fleckenstein, der bei der Caritas Frankfurt für die Soziale Stadt zuständig ist. Auch in Unterliederbach lief hier das vorhandene Engagement für den Stadtteil zusammen, daher war die Übernahme des Quartiersmanagements durch die Caritas ein logischer Schritt. In den fast 13 Programmjahren wurden in Unterliederbach viele

Projekte angestoßen, ein Stadtteilverein, Akteursnetzwerke und ein Nachbarschaftstreff aufgebaut. Nun geht es um die Fortsetzung ohne Städtebaufördermittel. Auch hierfür hat die Caritas schon Ideen: Geschäftsführung und professionelle Hilfe werden auch weiterhin durch die Caritas abgedeckt, um das sich rund um die Kirchengemeinde und die sozialen Einrichtungen sammelnde bürgerschaftliche Engagement zu unterstützen. Verstetigung entsteht hier daraus, dass Kirche und Caritas schon vor der Sozialen Stadt im Quartier verwurzelt waren – und auch nach dem Auslaufen der Städtebauförderung bleiben werden.

### Auch wir sind Hansestadt – Kirchen brauchen Ortsbezug

Aufgrund der geringen Mitgliederzahlen haben die Kirchengemeinden in

Ostdeutschland einen schweren Stand. Ganz besonders gilt das für einen Plattenbaustadtteil wie Stralsund-Grünhufe, in dem es vor 1989 kaum kirchliche Traditionen gab. Die evangelische Kirche und die Diakonie mussten hier erst einen vollkommenen neuen Zugang zu den mehrheitlich kirchenfernen Bürgern

gewinnen. Der Neubau der Auferstehungskirche 1989 bis 1991 war gegenüber der bis dahin genutzten Gartenlaube ein großer Schritt. Dieses Kirchengebäude war anfangs fast zu groß und konnte erst durch Projekte wie die offene Jugendarbeit mit Leben gefüllt werden. Die Ausrichtung als „Jugendkirche Stralsund“ passt jedoch ideal zum demografisch jüngsten Stadtteil der Hansestadt. Später kamen Angebote für Familien und die Nachbarschaft sowie vielfältiges Engagement für den Stadtteil hinzu. Auf die Bedürfnisse des Umfelds einzugehen, heißt aber nicht, sich anzupassen oder gar die christliche Botschaft zu verstecken: „Wir bieten hier kein verpacktes Bonbon an, sondern übersetzen das Evangelium in die Sprache der Zeit!“, betont Thomas Nitz vom Kreisdiakonischen Werk. Der Erfolg bestätigt das Konzept, das Nachbarschaftszentrum platzt oft aus allen Nähten. „Die Kirche ist ein völlig selbstverständlicher Treffpunkt im Stadtteil, aber er ist auf keinen Fall beliebig, denn ohne das Kreuz auf dem Dach als festen Orientierungspunkt wäre er für die Anwohner nicht halb so interessant“, sagt Nitz. Auch wenn sich das Kirchengebäude architektonisch mit dem Backsteingotik-Weltkulturerbe der Altstadt nicht messen kann – die aktive, stadtteilbezogene Kirche in Grünhufe zeigt, welche Rolle christliche Ideen in der Stadt noch heute spielen können.



Wo geht man in Grünhufe hin? In die Kirche!

# 5 Jahre Leipzig Charta, 5 Jahre „Projektreihe Stadt und Urbanität“

# Was bleibt?

Ein Projekt ist „ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit und Ressourcen ... ein Ziel zu erreichen“. (EN ISO 9000:2005 – Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe Abschnitt 3.4.3) Die Nationale Stadtentwicklungspolitik

setzt allerdings auf die Verstetigung von Prozessen, die mit den Pilotprojekten begonnen wurden. Was bleibt wirklich? Was waren prägende, besondere Momente? Was ist weitergeführt, besonders gut angenommen oder angestoßen worden? Stadt:pilot 07 dokumentiert subjektive Sichten der Akteure. Sie ordnen sich zu einem vorläufigen Bild: Es sind Werkzeuge und Formate entstanden, die weitergeführt

werden und anderen zur Verfügung stehen. Netzwerke und Strukturen wurden aufgebaut und bilden die Basis für weiteres gemeinsames Handeln. Die Anforderung, kooperativ zu handeln, hat durch die Einbeziehung möglichst vieler Menschen Identifikation geschaffen, die auch heutige und zukünftige Nutzungen beeinflusst. Und es wurden Impulse gegeben für weitere und neue Ideen und Projekte.



Die Wohnraumbörse war 2010 ein Highlight in Neustadt an der Weinstraße und wird als Instrument, um **Innenstadtimmobilien offensiv zu bewerben**, fortgeführt. (Bernhard Adams, Neustadt an der Weinstraße)

Aus unserem Projekt, das ein „Praxisnetzwerk Zuwanderer“ in der Stadt initiiert hat, ist mir besonders ein Workshop in Erinnerung geblieben: Dazu trugen ein **besonderer Ort und ungewöhnliche Formate** bei. Es ging um „Kulturelle Konflikte und interkulturelle Kompetenz“, und die Teilnehmer arbeiteten in einer Sequenz einen typischen kulturellen Konflikt in einem Stadtteil auf und stellten ihn anschließend im Plenum szenisch vor. Dabei wurden nicht nur zwischenmenschliche Konfliktebenen im Quartier wunderbar plastisch, sondern auch ungeahnte schauspielerische Talente sichtbar. (Gudrun Kirchhoff, Darmstadt)



Anwender von „Stadtspieler“ haben für ihre eigenen Aufgaben und Zielstellungen eigene Materialien hergestellt und das Spielsystem auf den eigenen Kontext übertragen. Das ist das vornehmste Ziel der Methode: **Anregen zum eigenen Handeln**. (Georg Pohl, Hamburg)

## Identifikation

Die Ortserkundungen, Workshops, Kontaktgespräche, Arbeitskreise und informellen Treffen stießen auf große Resonanz bei den Nutzern. So wurde nicht nur das Freizeitgelände Werftstraße attraktiver, sondern über das gemeinsame Planen entstanden wertvolle Impulse für das gute **Zusammenleben im Stadtteil**. (Alexandra Muth, Mannheim)



Drei Schulen des Bildungsverbundes Gropiusstadt, eine Kita und ein Jugendzentrum haben sich zum Campus Efeu-Weg zusammengeschlossen und entwickeln das Gebiet gemeinsam mit der TU Berlin. Außerdem ist der Sieger eines Architekturwettbewerbs für den Neubau einer dieser Schulen stark auf die von uns entwickelten Zielvorstellungen eingegangen. (Eduard Heußen, Berlin)

## Impulse

„Denkmal Straße als Freiraum“ hat die Bürger von Grebenstein für ihre eigene Stadt mobilisiert. Wie man historisches Erbe lebendig hält, sollen nun auch andere lernen: Das neue Pilotprojekt „Bauakademie Grebenstein“ schafft dafür einen Ort.



Die bisher ungeklärte Finanzierung des Kirchbergpavillons konnte über eine großzügige Spende des Lions-Clubs dargestellt werden. Fast alle Elemente des Pavillons sind bereits realisiert. Der Verein **Menschen für Malstatt** wird diesen Pavillon betreiben und damit für eine bessere soziale Kontrolle und für eine Aufsicht sorgen. (Carmen Dams, Saarbrücken)

## Netzwerke und Strukturen

2013 sollen nach dem Willen des Oberbürgermeisters die ersten Bagger rollen, damit die letzten Baumaßnahmen für die „Bildungslandschaft Altstadt Nord“ mit ihrem Kern aus sieben Bildungseinrichtungen noch vor dem Jahr 2019 realisiert werden können. Schneller als gedacht könnte es also gehen mit der Entwicklung und Gestaltung des Quartiers rund um den Klingelpütz zu einem **„zukunftsfähigen Raum im pädagogischen und baulichen Sinne“** (www.stadt-koeln.de). Jedes Jahr stoßen die Bildungseinrichtungen mehr gemeinsame Projekte an.

Funktioniert die **Zusammenarbeit** zwischen städtischer Wirtschaftsförderung und Standortinitiative auch **in einem Gewerbegebiet**? Das Pilotprojekt „Standortinitiative Neue Neckarwiesen“ (SINN) hat die Frage mit einem klaren Ja beantwortet. Die Konsequenz: Stadt und SINN e. V. legten zusammen, um die Stelle der „Working Area Improvement District Managerin“ (WIDM) und die Projekte zur Verbesserung der Situation in den Neckarwiesen fortzuführen. Zum 1. Januar 2012 konnte die neue WIDM ihre Tätigkeit aufnehmen.



Damit die vier bislang häufig unabhängig voneinander an ähnlichen Themen arbeitenden AGs „Nord“, „Süd“, „Ost“ und „West“ auch nach Ende ihres Pilotprojekts engen Kontakt halten, gibt es seither eine gemeinsame Jahrestagung. 2011 ging es um die Stadt-Umland-Verkehrsbeziehungen, 2012 um erneuerbare Energien: beides zentrale Handlungsfelder für die Hauptstadtregion. (Karen Hiort, Berlin)





**Berger:** Eine lokal bereits spürbare Betroffenheit erleichtert die Beteiligung, aber es ist ebenso wichtig, die Bürger in der richtigen Form anzusprechen: Der Begriff der „Daseinsvorsorge“ ist sehr abstrakt. Stattdessen kann gefragt werden, was die Bürger vor Ort brauchen, um gut leben zu können. Das versteht jeder und dazu hat auch jeder etwas zu sagen. Wichtig ist immer der örtliche Bezug – das Ansetzen an der Lebenswelt der Bürger. Die Ebene des Landkreises ist teilweise schon zu weit weg.



**Kinder:** Wir wollten nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ erreichen, sonst hätten wir uns ja auf die Träger öffentlicher Belange beschränken können. Wir hatten zum Auftakt über 200 Teilnehmer, von denen viele nicht organisierte „echte Bürger“ und keine Interessenvertreter waren. Bei uns ist das

Thema Vorrangflächen für erneuerbare Energien und Windkraft im Regionalplan gut zugänglich. Da wird deutlich, dass die Region hier die Planungskompetenz hat, aber auch, dass es vor der eigenen Haustür Auswirkungen gibt.

stadt:pilot: Arbeiten Sie mit besonderen Formaten oder an ungewöhnlichen Orten?

**Kinder:** Wir werden die Schwerpunktveranstaltung „Steuerung der Windenergie“ vor Ort in einem Windpark diskutieren. Gemeinsam mit dem regionalen Betreiber bauen wir ein Zelt auf und diskutieren mit den Vertretern der Windenergie, Betreibern, Umweltverbänden und Bürgern. Ähnlich wollen wir das Thema Freiraum und Grün den Leuten mit einer geführten Fahrradtour in drei Gruppen und gemeinsamer Abschlussdiskussion näherbringen.

**Berger:** Wir verbinden beispielsweise die Zukunftswerkstatt zum Thema Siedlungs- und Flächenmanagement mit dem „30-ha-Aktionstag“, um einen direkten thematischen Anknüpfungspunkt zu schaffen.

stadt:pilot: Erhoffen Sie sich auch mehr Engagement und Ehrenamt der Bürger als Ergebnis der Beteiligung?

**Berger:** Letztlich geht es um die Herausbildung neuer Governance-Arrangements. Die Bürger sollen nicht erst in die Planungen einbezogen werden, wenn die grundsätzlichen Festlegungen bereits getroffen sind, sondern als Experten für ihren Lebensraum von Anfang an mitplanen – und das nicht nur in ausgewählten Einzelfällen, wo Beteiligung gerade schick und unproblematisch ist. Die Bürger erwarten nicht, dass alle Ideen auch eins zu eins umgesetzt werden, aber sie erwarten, gehört zu werden. Bürgerbeteiligung

ist ein Lern- und Vertrauensbildungsprozess. Sowohl für Politik und Verwaltung, die ihr Denken und Handeln neu ausrichten müssen, als auch für die Bürger selbst, die erleben müssen, dass ihre Meinung auch wirklich gefragt ist.

**Kinder:** Es gibt ja auch nicht nur das Ehrenamt, wir sehen im Augenblick eine starke Wiederbelebung der Genossenschaften als bürgerschaftliche Organisationsform, ob im Energiebereich oder beim gemeinschaftlichen Dorfladen.

**Berger:** Das zeigt alles, welches Potenzial die Zivilgesellschaft birgt. Als Verantwortungsgemeinschaft aus öffentlicher Hand und Privaten Aufgaben in die Hand zu nehmen, meint mehr als das, was klassisch unter „bürgerschaftlichem Engagement“ verstanden wird. Bürgerbeteiligung ist dafür eine unabdingbare Voraussetzung!

**Kinder:** Wir haben mit unserem Pilotprojekt für die Region auch eine Vorreiterfunktion zur Etablierung einer Beteiligungskultur: Wenn das bei uns klappt, nehmen andere Fachbereiche unsere Erfahrungen vielleicht auf.

stadt:pilot: Politik und Verwaltungen müssen dafür einen Teil der Prozesskontrolle abgeben. Geht das?

**Kinder:** Man kann offen sagen, dass es auch Vorbehalte gab: Gerade unter den strengen Verfahrensvorschriften einer formellen Planung war vielen zunächst die umfassende Beteiligung der Fachleute und organisierten Interessen wichtiger. Andererseits muss man beachten, dass man das Ganze nicht zu einer auf Außenwirkung abzielenden Öffentlichkeitsarbeit abdriften lässt.

**Berger:** Es gibt verwaltungsintern ganz unterschiedliche Beteiligungserfahrungen und -traditionen. Während in der Jugendhilfe Beteiligung seit jeher einen hohen Stellenwert hat, ist das Thema beispielsweise für eine Bauverwaltung noch sehr neu und ein Lernfeld. Wichtig ist, dass das Thema Rückhalt durch den Landrat und den Kreistag hat.

**Kinder:** Angesichts der großen Unterstützung aus der Verwaltungsspitze und der Politik kann man auch sagen: Wir sind damit genau zum richtigen Zeitpunkt gekommen!

**Martina Berger** leitet die Stabsstelle Soziales, Bildung und Kultur im Planungsstab Landkreisentwicklung des Landkreises Coburg. Dort wird mit umfassender Bürgerbeteiligung ein informelles Konzept zur Sicherung der öffentlichen und privaten Versorgungsfunktionen im Landkreis erarbeitet. Mehr unter: [www.coburgerland-im-wandel.de](http://www.coburgerland-im-wandel.de)

**Ulrich Kinder** ist Fachbereichsleiter für Planung und Raumordnung in der Verwaltung der Region Hannover. Für die Region Hannover wird das Regionale Raumordnungsprogramm bis 2015 fortgeschrieben. Im Vorfeld der Leitbildentwicklung soll ein öffentlicher Diskussionsprozess angestoßen werden. Mehr unter: [www.hannover.zukunftsbild.net](http://www.hannover.zukunftsbild.net)

# Werkstattgespräch „Kommunikation in überörtlichen Kooperationen“

Mit den Werkstattgesprächen der Pilotprojekte greift die Nationale Stadtentwicklung Themen auf, zu denen projektübergreifender Diskussionsbedarf erkennbar ist. Gemeinsam mit externen Experten und Wissenschaftlern untersuchen Vertreter ausgewählter Pilotprojekte auf Basis der eigenen Erfahrungen Potenziale und Hemmnisse des jeweiligen Gegenstands. Ziel ist die Formulierung übertragbarer Erkenntnisse. Zentrale These des Werkstattgesprächs „Kooperation auf überörtlicher Ebene: Erfolgsfaktor Kommunikation“: Für die überörtlichen Kooperationen zwischen Kommunen, Landkreisen und Regionalplanung, die zur Bewältigung von Zukunftsaufgaben wie Sicherung der Daseinsvorsorge, Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit durch gemeinsame Entwicklung von Baugebieten oder nachhaltige Energieproduktion erforderlich sind, spielt Kommunikation eine Schlüsselrolle. Komplexe Strukturen, viele Akteure, große Kooperationsräume, zunächst abstrakt klingende Fragestellungen, Grundsatzfragen nach dem Sinn und Mehrwert der Zusammenarbeit, Interessenkonflikte, unterschiedliche zu beteiligende Ebenen, Transparenz und Verbindlichkeit: Wer hier wann mit wem und mit welchen Methoden kommuniziert, ist alles andere als eine Stilfrage. Die Beiträge in diesem Sonderteil zum stadt:pilot 07 greifen Ergebnisse der Werkstatt auf und entwickeln sie mit Blick auf die Chancen künftiger Kooperationsprojekte weiter. Die vorgestellten Projektbeispiele zeigen, was heute schon möglich ist.

## Ein Kraftfeld organisieren von Ursula Stein

Ursula Stein eröffnete den zweiten Tag der Werkstatt mit dem Vortrag „Kommunikation mit allen Sinnen“. Der von ihr als zentral bezeichnete Punkt „Ein Kraftfeld organisieren“ wurde schnell zum geflügelten Wort. Warum eigentlich?

### Was ist ein Kraftfeld?

Für ein Kraftfeld in der überörtlichen Kooperation gibt es weder physikalische noch politologische Definitionen. Aber es gibt Erfahrungen, Beobachtungen und Assoziationen: Rund um ein Thema oder eine Aufgabe kommen da z. B. Leute gern zusammen, werden Ziele erreicht, ohne dass es sofort ausgefeilter Verträge bedarf, entstehen aus der Begegnung unterschiedlicher Blickwinkel neue Ideen, werden ungeahnte Kräfte frei und ist Platz für Lachen und Festlichkeit. Man ist ein bisschen stolz, dabei zu sein, und erzählt auch anderen gern davon. Wer im Rahmen der REGIONALE 2010 in der Region Köln/Bonn die „Langen Tage der Region“ erlebt hat, weiß, wie sich das anfühlt. Man trifft sich an wichtigen Orten der Region, an denen „etwas passiert“, tauscht sich über die neuesten Projekte aus, feiert Erfolge und schmiedet Pläne. So hat es auch der Regionale Arbeitskreis Planung, Entwicklung und Verkehr (:rak) gehalten, der in den 90er-Jahren nach dem Regierungsumzug nach Berlin den Umbau der Region Bonn zu einer Wachstumsregion mit bewerkstelligt hat. Meckener Äpfel, Rotwein von der Ahr, frisches Kölsch und ihre Pendants in anderen Regionen spielen eine wichtige Rolle in solchen Kraftfeldern!

### Was passiert in einem Kraftfeld?

Das lässt sich dann doch auch mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse erklären. So zeigen Untersuchungen zu Netzwerken und ihrer Rolle für lernende Regionen, dass lernende Regionen – und überörtliche Kooperation beinhaltet eine Menge Lernen – durch sogenannte untraded interdependencies begünstigt werden.

Darunter versteht man nichtökonomische Bindungen wie regionale Regelsysteme, Normen, Werte, öffentliche oder halb staatliche Organisationen. Solche Bindungen zwischen sozialen, kulturellen, administrativen, politischen und ökonomischen Akteuren machen es möglich, neben Konkurrenz- und Konfliktverhältnissen auch Kooperationsbeziehungen aufzubauen (Stein 2006, S. 28). Es kann „regionales Sozialkapital“ entstehen. Zu ihm zählt der französische Soziologe Pierre Bourdieu „die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen ... die mit dem Besitz eines Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind“. Kennen und Anerkennen entsteht, wenn sich Akteure gemeinsam mit dem Raum beschäftigen, in dem sie tätig sind, wenn sie dabei ihre unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen und herausfinden, wo gemeinsame Interessen liegen, zu denen sie mit ihren spezifischen Ressourcen beitragen können. In einem Netzwerk als Summe von Potenzialen entsteht dann ein empirisch feststellbarer Handlungszusammenhang, wenn sich die Kooperation bestimmter Akteure als ein temporär verdichtetes und abgegrenztes System zeigt (Stein 2006, S. 47). Ein Kraftfeld begünstigt durch wiederholtes Treffen, durch entspannte Gelegenheiten zum informellen und themenbezogenen Austausch und durch die Möglichkeit, neue und wichtige Informationen zu erhalten, die Bildung von Netzwerken und Kooperationen. Hier begegnen sich Akteure und finden Partner für konkrete Kooperation. Dabei kann es auch umgekehrt geschehen, dass aus einer (zweckgerichteten) Kooperation ein attraktives Kraftfeld entsteht, in dem neue Themen und Aktivitäten angegangen werden. Beobachtungen

in stadtreionalen Kooperationen zeigen, dass Information eine wichtige Tauschwährung und oft auch eine Einstiegsmotivation ist. Geben und Nehmen von Information wird sorgfältig in der Balance gehalten. Wer immer nur nimmt, verliert nicht nur an Ansehen, sondern auch an Kontakten, weil er gemieden wird. Informationsgewinn ist auch ein wichtiges Motiv für diejenigen, die gerade nicht so aktiv eingebunden sind, sich weiterhin zu beteiligen.

### Wie entsteht ein Kraftfeld?

Das Anliegen in der überörtlichen Kooperation muss so wichtig und ein Kraftfeld so attraktiv sein, dass beides in der Konkurrenz um die immer knapper werdende Zeit aller Beteiligten besteht. Neben der rational-sachlichen Bedeutung des Themas kommt dabei Emotionen eine nicht zu unterschätzende Rolle zu. Sie sind letztlich das Geheimnis eines Kraftfelds. In der Wirtschaft ebenso wie in der Planung nimmt die Wirksamkeit von Steuerungsformen wie Kommandieren und Kontrollieren ab. Netzwerksteuerung für Organisationen, deren Informations- und Innovationsbedarf zunimmt, wird hingegen wichtiger. Hierbei spielen emotionale Aspekte wie Faszination, Vertrauen oder Neugierde eine große Rolle. Regionale Kooperation von selbstständigen Kommunen darf das Ziel vollständiger Kontrolle getrost vergessen. Energie für die Kooperation wird auf ganz anderen Wegen mobilisiert: wenn Vorteile erlebbar werden, wenn Emotionen wie Identifikation und Stolz Anknüpfungspunkte finden und wenn auch die Sinne angesprochen werden. Spannende Exkursionen, faszinierende Akteure, unbekannte Orte, Äpfel oder Kölsch, je nachdem ...

Einfache Regeln und angemessene Erwartungen sind eine weitere Zutat für ein Kraftfeld. Der Regionale Arbeitskreis Entwicklung, Planung und Verkehr in der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler (:rak) hat seine Erfahrungen exemplarisch in seinem Beitrag zum Bundeswettbewerb „kommKOOP – Erfolgreiche Beispiele interkommunaler Kooperation“ im Jahr 2006 formuliert, der vom Bundesbauministerium ausgezeichnet wurde (siehe Kasten). Mit dem gemeinsamen Raum steht den Partnern außerdem ein potenter Mitspieler zur Verfügung. Schließlich geht es in der raumbezogenen überörtlichen Kooperation um seine Gestaltung und die Entwicklung der räumlichen Potenziale. Wenn sich die Partner gemeinsam in diesen Raum begeben und dabei auch dessen physische Erfahrung teilen, bekommen spätere Gespräche über den Raum gemeinsame Referenzpunkte. Die Kommunikation über den Raum als Bezugspunkt befördert die Begegnung und die Kommunikation zwischen den Partnern. Eine Prozessgestaltung, die auch den Raum einbezieht, und eine kreative Verschränkung von sich wechselseitig inspirierender Planungs- und Kommunikationsarbeit helfen beim Aufbau eines Kraftfelds.

Stein, Ursula (2006): Lernende Stadtregion. Wuppertal.  
Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 183–198.



**Ursula Stein, Dr.-Ing.**, Mitinhaberin von Stein + Schultz, Stadt-, Regional- und Freiraumplaner, Frankfurt am Main, und Honorarprofessorin für Kommunikation in der Planung an der Universität Kassel. Sie war Mitglied des Internationalen Fachbeirats der Regionale 2010.

### Die fünf „rheinischen Regeln“ der freiwilligen interkommunalen Kooperation

- 1 Flexibilität im Zuschnitt der Projekte** Projekte werden dann durchgeführt, wenn sich eine ausreichende Anzahl von Kommunen beteiligt. Es kommt durchaus vor, dass einzelne Kommunen sich zu bestimmten Fragen nicht engagieren, weil sie andere Prioritäten setzen. Dies führt weder zum Ausschluss der Kommune noch zum Stopp des Projekts. Die Kommunen bleiben im Informationsfluss.
- 2 Zunächst lösbare Aufgaben angehen** „Wir können von 100 Aufgaben 80 gewinnbringend gemeinsam lösen – da lohnt es sich nicht, sich an den anderen 20 Aufgaben zuallererst die Zähne auszubeißen.“ Dieses Motiv umreißt die Strategie der „präventiven Konfliktscheu“. Die Region packt zunächst nur solche Themen an, die Erfolg versprechen. Themen mit höherem Konfliktpotenzial werden Schritt für Schritt aufgegriffen, wenn Kooperationserfahrung, Vertrauen und Offenheit gewachsen sind.
- 3 Konzertierte Eigenständigkeit wahren** Die Kommunen stellen Planungshoheit und Entscheidungsfreiheit nicht zur Disposition – sie entscheiden sich in ausgewählten Feldern dafür, sich regionaler Rationalität als eigenständige Kommunen anzuschließen. Im Sinne der Region positive Entscheidungen werden durch Vorteile belohnt: gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, schnellere Abstimmungsverfahren, Profitieren von gemeinsam eingeworbenen Fördermitteln, positive Außendarstellung, Teilhabe an Erfolgen.
- 4 Konflikte produktiv austragen** Es wäre eine Illusion zu erwarten, dass durch die Kooperation im Rahmen des :rak alle Konflikte präventiv gelöst werden können. Konflikte müssen sein, und manchmal auch auf dem Weg der klassischen Planungsverfahren ausgefochten werden. Die Beteiligten werden ermutigt, ihre Interessen möglichst klar auszudrücken, um auf dieser Basis Lösungen zu erarbeiten.
- 5 Externe Moderation für komplexe Probleme nutzen** Professionelle Unterstützung lohnt sich – z. B. bei der Entwicklung des Arbeits- und Kommunikationsstils und bei der Bearbeitung konfliktträchtiger Themen. Sie hilft, die Basis für Vertrauen zu legen, zielorientiert zu arbeiten und präzise Ergebnisse für eine rasche Realisierung zu erreichen.

## Die „Flughöhe“ rausnehmen

Wie auch in der Nationalen Stadtentwicklungspolitik sind Kooperationen sowohl im Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden“ als auch im MORO-Forschungsfeld „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ Voraussetzung für die Förderung. Leitend war in beiden Fällen die Erkenntnis, dass viele Probleme in den Programmgebieten nur noch überörtlich, sprich gemeinsam zu lösen sind. Was macht das Spezifische guter Kommunikation in Kooperationen aus? *stadt:pilot* hat Johann Kaether, Projektassistent im „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ und Holger Pietschmann, Leiter der Bundestransferstelle „Kleinere Städte und Gemeinden“ dazu befragt.

*stadt:pilot:* Herr Pietschmann, Herr Kaether, ist Kommunikation Standard im „Pflichtenheft“ von Kooperationen?

**Holger Pietschmann:** In den meisten Fällen wird sie als Grundvoraussetzung erkannt. Das gilt vor allem für Vorhaben, die aus den Kommunen heraus angeschoben werden. An den bereits konsolidierten Kooperationen lässt sich das gut erkennen. Generell gilt: Ohne zielgerichtete Kommunikation von Anfang an werden die Vorhaben Schwierigkeiten haben, langfristig zu bestehen.

**Johann Kaether:** Prinzipiell stimme ich zu, möchte aber grundsätzlicher ansetzen. Welche Kommunikation ist gemeint? Die Strukturierung von Abläufen nach innen? Die Beteiligung von Akteuren etwa aus Verwaltung, Wirtschaft, oder Verbänden? Oder ist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nach außen gemeint? Schließlich stellt sich die Frage, was kommuniziert werden soll: Inhalte, Ergebnisse oder Strategien? Kommunikation ist auf jeden Fall Teil des Pflichtenhefts. Für regionale Kooperationen gibt es langjährige Erfahrungen, was sich in zahlreichen Leitfäden spiegelt.

*stadt:pilot:* Im Werkstattgespräch wurde die Rolle eines externen Dritten zur Gestaltung der Kommunikation diskutiert. Wie sehen Sie diese Rolle?

**Pietschmann:** Was verstehen Sie unter externen Dritten? Bei professionellen Kommunikationsbüros sage ich nein, weil sie in der Regel wenig Bezug zu den Kommunen haben. Fast immer

unterstützen jedoch Planungsbüros die Kooperationen und dann die Kommunikation. Ihr Vorteil ist, dass sie den fachlichen Hintergrund haben und viele Akteure bereits gut kennen. Viele kleine Städte und Gemeinden brauchen Externe, da ihre personellen Ressourcen oftmals den Anforderungen an die Kommunikation interkommunaler Kooperationen nicht genügen.

**Kaether:** Das stimmt. Aus meiner Erfahrung sollte der Kommunikationsknoten aber in der Region liegen. Die Vorläuferregionen der Regionalstrategie Daseinsvorsorge hatten Regionalkoordinatorinnen eingesetzt, die Kommunikation organisiert haben. Sie wurden für die Aufgabe teilweise freigestellt. Dennoch benötigen sie externe Unterstützung. Diese hilft bei der Prozesssteuerung, moderiert Arbeitsgruppen, schreibt Protokolle.

*stadt:pilot:* Kommen wir zum Spezifischen der Kommunikation für das Gelingen von überörtlichen Kooperationen. Was kann sie leisten?

**Pietschmann:** Ein Beispiel: Bei Kooperationen ist die gleichmäßige Verteilung der Mittel auf alle Partner die Ausnahme. Wenn in der einen Gemeinde nichts realisiert wird und die zur Verfügung gestellten Fördermittel in Vorhaben anderer Gemeinden fließen, dann muss das nach „innen“ und „außen“ sehr gut kommuniziert werden. Sonst entsteht schnell Unmut, der das ganze Projekt gefährden kann. Nach „innen“ sollte den Partnern klargemacht werden, dass nicht alle gleich viel und

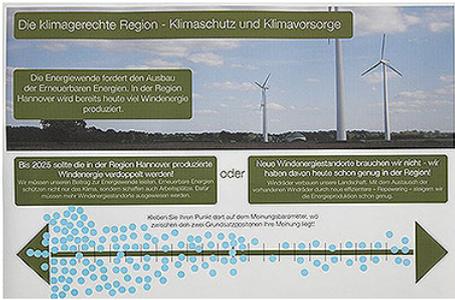


Eine große Gruppe: die zentralen Akteure für das Lernfest

### INITIATIVE REGIONALMANAGEMENT Region Ingolstadt (IRMA) e. V. – Regionentwicklung als Integrationsaufgabe

Im Wettbewerb der Regionen erfolgreich sein: Das war das Ziel der 2008 gegründeten öffentlich-privaten Partnerschaft Initiative Regionalmanagement, kurz IRMA. Um koordiniert und kooperativ Kräfte zu bündeln, arbeiten die

Stadt Ingolstadt, die Landkreise Eichstätt, Neuburg-Schrobenhausen und Pfaffenhofen a. d. Ilm sowie die Audi AG, Bauer AG, Casidian (ehemals EADS), EDEKA Südbayern und die Media-Saturn Holding mit vielen weiteren auch zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Wer nach dem bisher größten Erfolg der vielen durch IRMA angestoßenen Projekte fragt, bekommt postwendend eine Antwort: Das „Lernfest 2011“! Warum? Nicht nur, weil viele der über 20.000 Besucher die 120 Lern- und Bildungsaktionen als einmalig und so noch nie gesehen bezeichneten. Sondern vor allem, weil hier das aktivste, nachhaltigste und mit 700 Akteuren auch größte Netzwerk aufgebaut und verstetigt werden konnte. Die Vorbereitung des zweiten Lernfestes 2013 zeigt: Viele Akteure stehen bereit und wollen auch diesmal den Menschen die Möglichkeiten der Region für lebenslanges Lernen anschaulich zeigen.



Bürgernah Bewusstsein schaffen: Meinungsbarometer

## Dialog, Zukunft und Region Hannover

Schon der Begriff klingt abstrakt: regionales Raumordnungsprogramm. Die dahinterliegenden Verfahren sind es erst recht. Und doch betreffen die Festlegungen eines Raumordnungsprogramms fast alle Menschen einer Region – zumindest mittel- und in vielen Fällen sogar unmittelbar. Deswegen liegt es auf der Hand, sie auch an der Planung zu beteiligen – eigentlich. Denn Beteiligung erfordert hier erst mal die „Übersetzung“ von Themen, sie müssen nachvollziehbar, besser noch „fühlbar“ werden. Dazu bedarf es nicht nur zusätzlichen Engagements der verantwortlichen Akteure, sondern auch viel Mut zum Experiment. Stabile Strukturen in der Regionalplanung sind eine weitere Voraussetzung. Beides ist in der seit zehn Jahren erfolgreich arbeitenden Region Hannover vorhanden. Das Kommunikationskonzept des Zukunftsdialoges fußt auf zwei Bausteinen. Der erste stellt Onlineangebote in den Mittelpunkt. Ein Internetdialog zum Raumordnungsprogramm wird angeschoben. Mit ihm sollen möglichst viele Menschen informiert und dann in unterschiedliche Austauschformate z. B. zwischen Laien und Experten eingebunden werden. Der zweite besteht aus Veranstaltungen, z. B. an ungewöhnlichen Orten, um Themen „anders“ diskutieren zu können (vgl. Interview mit Ulrich Kinder, S. 18). Beides zusammen lässt Ergebnisse erwarten, die exemplarisch für weitere Vorhaben in Deutschland sind.

schon gar nicht gleichzeitig vom Kuchen abbekommen. Wenn das Konzept im ersten Jahr eine neue Schule mit Hort in der einen Gemeinde vorsieht, dann kann die Senioreneinrichtung der anderen Gemeinde erst im fünften Jahr realisiert werden. Der „Benachteiligte“ muss das zunächst selbst verstehen, um die indirekten Vorteile den Menschen in seiner Kommune vermitteln zu können. Gute Kommunikation kann da helfen, indem etwa die Präsentation des gemeinsamen Projekts in der „benachteiligten“ Kommune stattfindet. So kann sie zeigen, wie und wann man durch das „Mitfinanzieren“ profitiert.

**Kaether:** Wir sind immer wieder überrascht, wie wenig Fachverwaltungen sich kennen und miteinander sprechen. Die Kommunikationskanäle müssen häufig erst aufgebaut werden – eine Voraussetzung, um Sensibilität und Problembewusstsein bei den Beteiligten zu erreichen. Kommunikation betrifft aber auch den Erkenntnistransfer, wenn es darum geht, Ergebnisse der Fachdiskussionen für die politische Ebene aufzubereiten. Und zwar für alle Partner gleichermaßen. Nur so lassen sich dann entsprechende Beschlüsse fassen.

stadt:pilot: Wie sieht also gute

Kommunikation in Kooperationen aus?

**Pietschmann:** Standard ist natürlich, dass Kommunikation offen und auf Augenhöhe stattfindet und alle mitnimmt. Vor allem bei kleineren Gemeinden ist die direkte Ansprache etwa von Jugendlichen und älteren Menschen wichtig, um Vertrauen zu schaffen. Die perfekt funktionierende Website reicht nicht. Bei aller Strategie denke ich, dass man besonders die „Flughöhe“ senken und auf die Eigenheiten vor Ort eingehen sollte. Das heißt auch schon mal, einen Stammtisch zu besuchen. Insgesamt sind eher kleine, bedachte Schritte gefragt.

**Kaether:** Es geht darum, Empathie für den Gegenstand zu erzeugen. Für viele klingen die Vorhaben abstrakt. Der persönliche Bezug fehlt. Es bedarf daher der anschaulichen Vermittlung, z. B. in einem Jugendparlament oder einer Dorfwerkstatt für Ältere. Fakten der Daseinsvorsorge können so anhand der

Lebenswirklichkeit dargestellt werden. Nach „innen“, auf der operativen Ebene, braucht es Routinen. Regelmäßige Amtsleiter- und Bürgermeisterdienststunden sind etablierte Formate. In Nordfriesland hat man einen Beirat „Kommunalpolitik“ eingesetzt, um Ergebnisse besser in die Kreispolitik kommunizieren zu können. Mit großem Erfolg wurde zusätzlich ein Intranet zur Information der über 200 Akteure in den Arbeitsgruppen aufgebaut.

**Pietschmann:** Durch gute Kommunikation entsteht ein Problembewusstsein. In der Leerstandsoffensive im Brückenland Bayern-Böhmen wurde ein eigentlich sichtbarer Leerstand von der Öffentlichkeit zunächst ignoriert. Nach einem Jahr aktiver Kommunikation arbeiten die verantwortlichen Akteure und die Bürger inzwischen in zahlreichen Projekten der Leerstandsoffensive sehr erfolgreich zusammen.

**Kaether:** Neben den genannten Elementen braucht es aktive und kreative Menschen! Und da heißt es ja schnell mal, dass es die vor allem in den strukturschwachen ländlichen Regionen nicht mehr gäbe, da alle „die was wollen“, weg seien. Und da kann ich nur sagen, dass dies so nicht stimmt. Es finden sich immer und überall aktive und kreative Menschen. Man muss sie allerdings finden und unterstützen! Und dazu bedarf es guter Kommunikation.



**Johann Kaether** ist Landschaftsplaner. Er arbeitet als Projektassistent im Rahmen des „Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge“ und ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben an der TU Berlin und seit 1999 an der Hochschule Neubrandenburg. [www.regionale-daseinsvorsorge.de](http://www.regionale-daseinsvorsorge.de)



**Holger Pietschmann** ist Stadt- und Regionalplaner und geschäftsführender Gesellschafter des Büros Plan und Praxis. Aktuell ist er Projektleiter in den Bundestransferstellen der Städtebauförderprogramme „Aktive Zentren“ und „Kleinere Städte und Gemeinden“. Er war zudem Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin und zuvor an der TU Dresden.

## Die Zwischentöne ernst nehmen von Jürgen Aring

Jürgen Aring war Mentor des Werkstattgesprächs in Neustadt am Rübenberge. In seinem Beitrag reflektiert er verschiedene Aspekte aus den Diskussionen und bettet sie in grundsätzliche Überlegungen zur interkommunalen Kooperation ein. Es zeigt sich: Kooperation ist gestaltbar und nicht nur vom charismatischen Projektleiter oder der glücklichen Konstellation abhängig. Kommunikation spielt hierfür eine wichtige Rolle. Ihr Erfolg ist von einer Vielzahl Faktoren abhängig, die zuweilen bewusst oder unbewusst übergangen werden.

### Kein neues Thema, doch wachsende Bedeutung

Kooperation auf überörtlicher Ebene ist kein grundsätzlich neues Thema, denn funktionale Verflechtungen gehen seit Langem über kommunale Grenzen hinaus und werden über interkommunale Kooperationen – beispielsweise in Form von Zweckverbänden – räumlich eingefangen. Seitdem jedoch in den Kommunen Flächen- und Finanzknappheit ganz oben auf der Agenda stehen und in Folge der Globalisierung zugleich immer öfter eine regionale Sichtbarkeit im Standortwettbewerb eingefordert wird, ist die Bedeutung interkommunaler Kooperation noch einmal kräftig angestiegen.

### Ein scheinbar schwieriges Feld

Dabei gibt es durchaus Unterschiede zwischen den Perspektiven „von oben“ und „von unten“. Während kaum mehr ein Programm zur Förderung räumlicher Entwicklung ohne die Forderung nach interkommunaler Kooperation auskommt, ist vor Ort das Zögern in vielen Fällen durchaus spürbar. Interessenkonflikte, Aufwands- und Ertragsabwägungen, Personal- und Zeitknappheit, Machtfragen, Hierarchien, Politikkulturen und nicht zuletzt die „Chemie zwischen den Akteuren“ sind Facetten interkommunaler Kooperation, die sich in der Praxis schnell zu großen Hindernissen auftürmen können. Obwohl die Wissenschaften das Feld Kooperation in seiner ökonomischen, soziologischen, psychologischen, politik- und raumwissenschaftlichen Dimension seit Langem intensiv erforschen, scheint sie aus planerischer Sicht nicht richtig erfassbar zu sein. Das gilt auch für interkommunale Kooperation. Die Literatur ist voll von Praxisberichten, oft auch von „best practice“, und dennoch taucht bei aller Freude über den Erfolg im Einzelfall allzu oft die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit auf.

### Charisma und glückliche Konstellationen als primäre Erfolgsfaktoren? Das greift zu kurz!

Erfolgreiche Kooperation scheint immer wieder viel mit Zufall, Lebenserfahrung und wie schon angedeutet mit zwischenmenschlicher Chemie zu tun zu haben. Ist Kooperation also eine Kunst, bei der sich Erfolge nicht erzwingen lassen? Bedarf erfolgreiche Kooperation des glücklichen Moments, der richtigen Leute zur rechten Zeit am rechten Ort? Ist sie so sehr auf erfahrene und charismatische Personen angewiesen, dass ein solides institutionelles Arrangement als Rahmen für den Erfolg nicht ausreicht? Im Werkstattgespräch in Neustadt am Rübenberge

wurden solche Thesen wiederholt in den Raum gestellt, insbesondere wenn es an anderen Erklärungen für Erfolge oder Misserfolge interkommunaler Kooperation mangelte – manchmal aber auch aus Überzeugung. Gleichzeitig wurde aber immer wieder betont, die Argumentation, der Erfolg sei primär abhängig vom Charisma einzelner Personen und glücklichen Konstellationen, sei nicht einfach hinzunehmen. Denn (interkommunale) Kooperation habe eine Vielzahl von Erfolgsbedingungen, die man sich systematisch vergegenwärtigen und so erfolgreich routinisieren könne.

### Keine Selbstverständlichkeit: die Nachbarkommune als Partner

Einen ersten Ausgangspunkt für die Überlegungen bildet die Territorialität von Kommunen. Kommunen zeichnen sich im Gegensatz zu sektoral agierenden Verwaltungen oder Unternehmen durch ein eigenes Hoheitsgebiet aus. Kommunale Politik und Verwaltung sind dem Wohl der eigenen Kommune bzw. deren Bürgern verpflichtet, und es liegt nahe, dass sie dies zunächst auf dem eigenen Territorium realisieren möchte, bildlich gesprochen „um den eigenen Kirchturm herum“. Hier sollen wichtige Daseinsvorsorgeeinrichtungen vorgehalten werden und Arbeitsplätze angesiedelt sein. Hier soll die Lebensqualität der Bevölkerung hoch und ihre finanzielle Belastung gering sein. Benachbarte Kommunen sind in diesem Sinne zuerst Konkurrenten um Infrastrukturen, Unternehmen, Arbeitsplätze, Fördermittel usw. Natürlich bleibt eine aufgeklärte Kommunalpolitik und -verwaltung nicht bei dieser Sichtweise stehen, denn die alltäglichen interkommunalen Verflechtungen sind genauso bekannt wie die Chance für Synergieeffekte. Insofern sind die Nachbarn immer auch potenzielle Partner. Unsere sekundärkommunalen Strukturen, d. h. das Prinzip der Landkreise und auch der institutionalisierten Zweckverbände, basiert darauf.

### Grenzen erkennen, überwinden und setzen

Immer bedeutet eine Ausweitung des interkommunalen Kooperierens ein Überwinden von Grenzen. Zunächst physisch: Was wird auf welchem Territorium realisiert? Wie werden daraus entstehende Nutzen und Lasten angemessen verteilt? Hier klingt der viel beschworene Begriff der Win-win-Situation an. Grenzen setzen aber auch die eigenen Ressourcen. Interkommunale Kooperation kann entweder durch zusätzliche Ressourcen angestoßen werden (Fördermittel), oder sie muss aus Bordmitteln erbracht werden. Dann kommt es zu Zusatzbelastungen

oder andere Aufgaben müssen zurückgestellt werden. Selbst wenn die Bereitschaft, in die Zukunft zu investieren, besteht, ist die Abwägungsfrage „Was bringt uns das im Vergleich zum Normalbetrieb?“ legitim. Eine Kooperation muss sich zwar nicht vom ersten Tag an auszahlen, doch mittel- und langfristig sollte der Ertrag höher sein als bei der Nulloption. Deswegen ist bei interkommunalen Kooperationen, die durch Fördermittel angeschoben werden, zeitig zu klären, ob die Kooperation im Rahmen des Förderzeitraums abgeschlossen werden kann, oder ob die Förderperiode als Anschubzeitraum ausreicht, um eine gewinnbringende Kooperation auf den Weg zu bringen. Lassen sich diese Fragen nicht bejahen, sind die Erfolgsaussichten gering.

### Kooperationen auch ökonomisch betrachten: den Nutzen erklären

Bei diesen Überlegungen zeigt sich, dass die territoriale Perspektive des Kooperierens (Bei mir? Bei dir? Gibt es einen Nettogewinn?) eng verbunden ist mit der ökonomischen Perspektive. Für Ökonomen sind Konkurrenz und Kooperation keine diametralen Gegensätze, sondern Kooperation wird als mögliche Facette in einem auf Konkurrenz basierenden Wirtschaftssystem verstanden. „Menschen kooperieren in ökonomischen Modellen dann, wenn sie meinen, dass sie gemeinsam gegenüber Dritten mehr erreichen können – die mit der Kooperation verbundenen Vorteile also größer sind als die Nachteile – und die Koordinations-, Informations- und Entscheidungskosten in einem akzeptablen Verhältnis zum Ertrag stehen.“ (Dienel 2010, S. 274). Es macht also Sinn, interkommunale Kooperation nicht nur rationalraumwissenschaftlich, sondern auch ökonomisch zu betrachten. Die Existenz von Verflechtungen allein und der Verweis auf einen

allgemeinen Nutzen der Kooperation reichen als Begründung nicht aus, um interkommunale Kooperation anzuschieben. Vielmehr müssen der Nutzen für die eigene Kommune und das Aufwands-/Ertragsverhältnis sichtbar werden. Nicht zuletzt deswegen stellen erfahrene Bürgermeister, Landräte oder Regionalverbandschefs immer wieder dieselbe Frage an kooperationsbegeisterte Consultants und Ministerialbeamte: „Sagen Sie mir, wie ich meinen Leuten erklären soll, warum das für sie von Nutzen ist!“ Diese Frage ist sehr ernst zu nehmen. Wer sie beantworten kann, erhöht die Chancen einer erfolgreichen interkommunalen Kooperation erheblich.

### Die Story hinter der Story erkennen

Doch Kooperation ist noch vielschichtiger. Neben der territorialen und ökonomischen Perspektive sollte man sie auch aus psychologischer, soziologischer, verhaltens- und machtorientierter Perspektive betrachten. Die vereinfachte, doch grundlegende Beobachtung lautet: „Es menscht!“ Manche können miteinander, andere nicht! In bestimmten Situationen kann man mit Vertrauen Brücken bauen, in anderen fehlt eben dieses Vertrauen. Manche Akteure wollen partnerschaftlich arbeiten, andere bevorzugen hierarchische Strukturen. Möglicherweise ist dies nicht einmal frei entscheidbar, sondern durch politische und administrative Kulturen vorgeprägt. Man sollte also nicht vergessen, dass es oft eine Story hinter der Story gibt. Auf der offiziellen Agenda eines Treffens stehen Kooperationsthemen, während in den Köpfen der beteiligten Akteure die Gedanken um Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Gesichtsverlust, Macht oder Ähnliches kreisen. Wer interkommunale Kooperation vorantreiben will, tut gut daran, neben der territorialen und ökonomischen Rationalität



Kulturelle Werte entdecken: ehemalige Tuchfabrik in Pritzwalk

### Sicherung der Daseinsvorsorge im dünn besiedelten Raum – Mittelzentrale Aufgaben und Funktionen gemeinsam gestalten

Ein Kooperationsvertrag ist immer auch ein Versprechen. Die Partner müssen bereit sein, sich zu öffnen und ein Bewusstsein für das gemeinsame Projekt zu entwickeln. Für die vier benachbarten Kommunen Pritzwalk, Wittstock/Dosse, Heiligengrabe und Meyenburg stand zu Beginn ihrer 2007 beschlossenen Kooperation zunächst vor allem fest, dass wichtige Versorgungsfunktionen nur dann erhalten bleiben, wenn sie zukünftig gemeinsam entwickelt und arbeitsteilig umgesetzt werden. Ziel des Pilotprojekts der Nationalen Stadtentwicklungspolitik war es u. a., diese Zusammenarbeit zu konsolidieren.

Entstanden ist nicht nur eine solide Organisationsstruktur, die die Kooperation auch über das Ende der Projektlaufzeit hinaus weiter trägt. Entstanden ist vor allem ein Bewusstsein für die Region und ihre gemeinsamen Interessen. Im Laufe der Entwicklung eines Leitbilds wurden z. B. kulturelle und historische Besonderheiten sichtbar, die zur Profilierung der einzelnen Kommunen innerhalb der Kooperation genutzt werden konnten. Und auch die Klärung, welche Rolle die vier Kommunen strukturpolitisch zukünftig gegenüber dem Land Brandenburg einnehmen wollen (bspw. Mittelzentrum in Funktionsteilung, Anerkennung als regionaler Wachstumskern), hat der Prozess befördert. Viel Engagement der Akteure, Akzeptanz in der Bevölkerung und tatsächliche Einbindung Privater zeigen, dass eigentlich alle Beteiligten einer Kooperation stärker werden können, wenn das Versprechen ernst genommen wird.

## Regionalstrategie Daseinsvorsorge im Coburger Land



Aktionstag: auf den Flächenverbrauch aufmerksam machen

Wie in vielen Regionen Deutschlands werden die Folgen des demografischen Wandels auch im Coburger Land zunehmend spürbar. Um trotz Bevölkerungsrückgangs und Alterung einen gleichberechtigten Zugang zu Angeboten der Grundversorgung zu sichern, ist in den kommenden Jahren eine Reihe Herausforderungen zu bewältigen. Präventive Weitsicht ist gefragt, aber auch Einbindung der Menschen, die von den Folgen unmittelbar betroffen sein werden. Der Landkreis Coburg erarbeitet deshalb zusammen mit dem Regionalmanagement Coburger Land und der Initiative Rodachtal eine Regionalstrategie zur Daseinsvorsorge. Außergewöhnlich ist die Weite des Spektrums der Handlungsfelder: Gesundheit, Senioren, Schulen, Nahversorgung, Siedlungs- und Flächenmanagement, Energieversorgung, Brand- und Katastrophenschutz sowie Mobilität werden integriert betrachtet. Unterstützt durch Mittel der Nationalen Stadtentwicklungspolitik, wird eine umfassende Bürgerbeteiligung umgesetzt (vgl. Interview mit Martina Berger, S. 18). Die Bewohner der Region werden direkt in die Entwicklung der Strategie eingebunden. Damit setzt die Regionalstrategie, die zugleich Modellvorhaben im MORO-Aktionsprogramm Regionale Daseinsvorsorge ist, Maßstäbe, die für viele Regionen richtungweisend sein können.

auch die anderen kooperationsrelevanten Ebenen zu reflektieren und dafür günstige Bedingungen zu schaffen. Dazu zählen etwa Vertrauen schaffen, Gesichtsverluste vermeiden, Macht ausbalancieren und eben auch Kommunizieren.

### Den Werkzeugkasten nutzen

Dafür hat die Kooperationsforschung in den letzten Jahren einen umfangreichen Werkzeugkasten entwickelt. So kennt man Stufenmodelle in Kooperationsprozessen und weiß, wie sich diese Schritt für Schritt weiterentwickeln sollten. Gerade für die Anbahnungsphase von Kooperation (Thema erschließen, Nutzen herausarbeiten, Vertrauensbasis für Kooperation

schaffen) wurden Kommunikationsformen entwickelt – von der gemeinschaftlichen Begehung von Räumen bis hin zu speziellen Kommunikationstechniken wie hierarchiefreies Brainstorming, Mindmapping oder Metaplan.

### Die Werkzeuge spezifizieren

Doch der Zugriff auf standardisierte Kommunikationsformate aus der Werkzeugkiste ist kein Allheilmittel. Nicht zuletzt deswegen wurde das Thema „Kommunikation als Erfolgsfaktor in überörtlichen Kooperationen“ im Werkstattgespräch in Neustadt am Rübenberge aufgerufen. Näher in den Blick genommen wurden dabei u. a. die in der letzten Zeit immer wieder hervorgehobenen Vorgehensweisen zum Monitoring und zur Evaluation. Diese transparenzschaffenden Verfahren sollen bessere Anregungen zum inhaltlichen und prozessualen Nachjustieren geben und gleichzeitig die Legitimation von Kooperationsprozessen verbessern. Sie sind allerdings, wie die anderen Werkzeuge der Kommunikation eigentlich auch, entsprechend an die Struktur, die personellen Voraussetzungen und individuellen Befindlichkeiten der Akteure im jeweiligen Kooperationsverfahren anzupassen.

### Bildhafte Vergleiche beim Evaluieren nutzen

Neben diesen eher verfahrensbezogenen Aspekten der Kommunikation wurde im „Schutzraum“ des Werkstattgesprächs fast zufällig noch ein weiterer Punkt sichtbar. Die Verwendung bildhafter Vergleiche zur Darstellung des gefühlten Projektstandes ist im Rahmen einer Evaluierung keine Besonderheit. Wird beispielsweise über „Ermüdung“ gesprochen, die zu einem bestimmten Punkt im laufenden Kooperationsverfahren aufgekommen ist, meinen alle sogleich zu verstehen, was damit gemeint ist. Doch ist dem wirklich so? Oft belässt man es bei der Benennung des Symptoms. Nach der Ursache wird nur oberflächlich gefragt. Eher aktivistisch wird gefordert, den Blick nach vorne zu richten und durch aktives und zielgerichtetes Handeln weiterzukommen. Dass dieser Moment übergangen wird, resultiert vielfach aus dem subkutanen Gefühl, bei weiterem Nachbohren auf „unangenehme“ Erkenntnisse zu stoßen, die möglicherweise Eingeständnisse mit rückwirkenden Folgen für den einen oder anderen Beteiligten haben könnten. Ein Fehler, wie auch die offene Diskussion in Neustadt gezeigt hat. Denn Ursache kann z. B. gefühlte oder tatsächlich fehlende Kompetenz von Mitarbeitern auf der Arbeitsebene sein. Sie kann aus Überlastung resultieren, wenn diese vonseiten der Leitung (Bürgermeister, Verwaltung) nicht erkannt und bspw. durch eine Freistellung von anderen Aufgaben kompensiert wurde. Sie kann aber auch ein Zuviel an ähnlich gelagerten Projekten sein, die zu einer terminlichen und auch inhaltlichen Überlastung des gesamten Bearbeiterteams führt. Schließlich kann es sein, dass exogene Faktoren die Rahmenbedingungen so verändert haben, dass das Kooperationsprojekt ins Leere bzw. in eine nunmehr falsche Richtung läuft. Jede Ursache



Eine Stadt wie ein Landkreis: Windpark in Neustadt am Rübenberge

## KKAP – Kommunales Klimaschutz- Aktionsprogramm Neustadt am Rübenberge

Eine Stadt wie ein Landkreis, bestehend aus 34 Ortsteilen – Dörfer, Gemarkungen, viel Wald und Felder – und: ein historischer Kern mit gemütlichen Plätzen, lauschigen Gässchen, einem imposanten Schloss und unweit davon auch noch das riesige Steinhuder Meer. Das ist Neustadt am Rübenberge, eine der größten Flächenstädte Deutschlands. Wer hier ein Aktionsprogramm entwickeln will, muss die Quadratur des Kreises versuchen und kommunale Prinzipien integrierter Stadtentwicklung mit dem Duktus interkommunaler Kooperationsprojekte verbinden. Wenn dann auch noch so sensible Themen wie Siedlungsentwicklung und Klimaschutz verbunden werden sollen, wird gut strukturierte Kommunikation bei der Einbindung von Politik, Verwaltung und Bevölkerung Pflicht. Dass das Pilotprojekt

KKAP ein Erfolg wurde, hat sicher viele Gründe. Zwei stechen hervor: Zum einen konnte an den Erfahrungen der seit 2001 arbeitenden gemeinnützigen Klimaschutzagentur Region Hannover partizipiert werden. Zum anderen wurde ein externes Büro mit der inhaltlichen Vorbereitung und Prozessnavigation beauftragt. Beides trug dazu bei, dass auch schwierige kommunalpolitische Entscheidungen wie das Festlegen von siedlungsrelevanten Standorten für Biogasanlagen mit dem Blick aufs Ganze und nicht im Sinne stadtteilbezogener respektive „umlandbezogener“ Partikularinteressen getroffen werden konnten.

erfordert ein anderes Vorgehen, das bei einfachem Übergehen des Symptoms im Dunklen geblieben wäre.

### Fazit

Ein „guter Macher“ vor Ort ist sicherlich wichtig für das Gelingen einer interkommunalen Kooperation. Erfolgreiche Kooperationen sind aber insgesamt von mehr als dem Glück abhängig, das sich durch die rechten Akteure zur rechten Zeit einstellen kann. Kommunikation spielt hier sicher eine Schlüsselrolle. Sie kann aber nur gelingen, wenn die besonderen Bedingungen, unter denen sich interkommunale Kooperationen konzipieren und umsetzen lassen, beachtet werden.

Es gibt einige wichtige Voraussetzungen für gelingende interkommunale Kooperationen, die durch Kommunikation systematisch verbessert werden können.

Dienel, H.-L. (2010): Kooperation. In: Henckel, D. u.a. (Hrsg.) Hg.: Planen – Bauen – Umwelt. Ein Handbuch. Wiesbaden 2010.



**Jürgen Aring** ist Geograf, Stadtplaner und Inhaber des Büros für Angewandte Geographie. 2005–2012 war er Professor für Stadt- und Regionalplanung an der Universität Kassel sowie 2011 Gastprofessor an der ETH Zürich. Seit 2012 ist er Vertretungsprofessor an der Fakultät Raumordnung der TU Dortmund. Er ist u. a. Mitglied des Beirats für Raumentwicklung beim BMVBS.



Innentwicklungspotenziale feststellen und Flächen gemeinsam entwickeln

## Ein Strukturfonds zur Festigung der interkommunalen Kooperation

Ein gemeinsamer Gebietsentwicklungsplan ist eine gute Sache. Noch dazu, wenn dieser in eine vertraglich abgesicherte interkommunale Kooperation mündet. Die Flächenentwicklung benachbarter Gemeinden kann bedarfsgerecht aufeinander abgestimmt werden. Das spart Ressourcen und hilft, Kirchturmpolitik zu vermeiden. Doch wenn der eine aus Sicht des anderen scheinbar nur Vorteile hat, stellt sich schnell die Frage nach dem Ausgleich. Um solche Probleme zu vermeiden, haben die Städte Büdelsdorf und Rendsburg mit elf weiteren Umlandgemeinden ihre 2003 begonnene kooperative Gebietsentwicklung durch einen Strukturfonds ergänzt. Seit 2006 fließt

jedes Jahr ein Prozent der Umlagegrundlage entsprechend des Finanzausgleichsgesetzes (FAG) aller Partner in den Fonds. Zur Berechnung werden Wirtschaftsdaten und – für die Kommunen wichtig – die Bevölkerungswanderung im Planungsraum berücksichtigt. Hinzu kommen Einmalzahlungen für die wohnbauliche Entwicklung in den Umlandkommunen der beiden Städte auf solchen Flächen, die in einem abgestimmten Entwicklungsplan dargestellt sind. Aus den Mitteln des Strukturfonds werden neben Geschäftsführung und Kooperation infrastrukturelle Leitprojekte finanziert – bevorzugt solche in den beiden Städten. Dazu zählen Planungsleistungen, Straßenbaumaßnahmen, Ausbau der Breitbandversorgung oder Sanierung von Schulen und kulturellen Einrichtungen.

## Neue Wege: Erfahrungsaustausch in Göttingen

Anlass, Ziele, Thema und räumlicher Kontext – die Voraussetzungen des Bürgerbeteiligungsverfahrens sind bei den 15 Pilotprojekten zum Thema grundverschieden. Mancherorts besteht die Herausforderung in der Aktivierung des Zielpublikums oder im Herausfinden der Wünsche und Ideen, anderswo muss Selbstorganisation unterstützt und verstetigt werden. Die Frage nach dem Wie und der Umgang mit den hohen Erwartungen, die sich an Bürgerbeteiligung knüpfen, standen im Vordergrund des ersten eigens für diese Projekte angebotenen Erfahrungsaustauschs.



### Einige Empfehlungen:

- ▶ Spielregeln, Möglichkeiten, aber auch Grenzen des Beteiligungsprozesses sollten klar vermittelt werden.
- ▶ Das gesamte Verfahren muss transparent sein und von guter Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden.
- ▶ Wenn man eine bestimmte Gruppe unbedingt erreichen will, muss man sie immer wieder aufsuchen und sich besonders engagieren. Appelle reichen nicht!
- ▶ Wenn rechtliche, finanzielle oder technische Rahmenbedingungen oder andere Einschränkungen die Planung beeinflussen, muss das im Vorfeld der Beteiligung klar gesagt werden.
- ▶ Beteiligungsergebnisse, die auf Basis der bekannt gemachten Bedingungen entstehen, müssen wirklich umgesetzt werden.

## Spiel, Stadt, Sieg: Projektgespräch in Hamburg

Vergnügen, Entspannung, Freude an der Sache selbst und an ihrem Resultat? Nicht gerade das Erste, was man mit Stadtentwicklung verbindet. Spielerische Strategien, wie sie von sechs Pilotprojekten im Juni 2012 in Hamburg diskutiert wurden, bezwecken aber Vergleichbares: Sie sollen über den Spaßfaktor neue Akteure mobilisieren, kommunikative Blockaden lösen und komplexe Zusammenhänge auf das Wesentliche reduzieren. Neues ausprobieren statt im Alltagstrott zu verharren, heißt die Devise.

### Spielen kann jeder – Spiele als Verbindung zwischen unterschiedlichen Milieus



Wo die Stadtentwicklung Inhalt eines Gesellschaftsspiels wird, kann jeder Akteur in verschiedene Rollen schlüpfen und Aushandlungsprozesse simulieren. Dadurch verlieren nicht nur Hierarchien an Wirkung – wer eine fremde Rolle einnimmt, versteht eigene und andere Ansprüche und Positionen besser. In der freien Wirtschaft, in Bildung und Politik werden vergleichbare Spiele gerne als Impulsgeber genutzt – auch kommunikative Prozesse in der Stadtentwicklung können sie stützen.

## Stadt im Netz: Projektgespräch in Göttingen

Social Media Management, Liquid Democracy, Web 2.0, Twitter Widgets ... Dürfen das für Planer Fremdworte bleiben? Die Digitalisierung der Gesellschaft, die vor gerade einmal 20 Jahren begann, hat die Ansprüche an Beteiligung grundlegend verändert – auch in der Stadtentwicklung. Die Pilotprojekte, die im Ergebnis des neuesten Projektaufrufs seit Anfang 2012 Bürgerbeteiligungsverfahren durchführen, sind da keine Ausnahme:

- Die Stadt Ulm hat bereits frühzeitig einen Onlinedialog zur geplanten Neugestaltung des Bahnhofsumfelds durchgeführt.
- Sechs der 15 Projekte unterhalten oder planen eigene Internetseiten zum Projekt, die meisten anderen berichten auf den städtischen Internetseiten (siehe auch S. 3).
- Der Einsatz von Social Media wird von vielen als Möglichkeit gesehen, neue Zielgruppen zu erreichen.

### Leitlinien für gute E-Partizipation CC ZebraLog

- Entscheidungsspielraum** Es gibt etwas zu entscheiden oder zu beeinflussen.
- Adressat** Bei Projektbeginn steht fest, wie und von wem das Ergebnis der Beteiligung weiter genutzt wird.
- Prozessrelevanz** Die Beteiligungsergebnisse werden in die (verwaltungs)politischen Prozesse und Entscheidungen eingebunden.
- Beteiligungsrahmen** Die verbindlichen Regeln und Abläufe des Beteiligungsverfahrens werden klar kommuniziert.
- Leistungsversprechen** Die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung sind verständlich dargestellt.

### Spielkarten und Bilder statt Daten

Planersprache ist oft technisch, sperrig, fachchinesisch. Laien als Experten für ihr eigenes Umfeld sind auf einfachere Ausdrucksformen angewiesen. Spielerische Kommunikation kann hier Türen öffnen, neue „Mitspieler“ erreichen. Nötig sind aber Übersetzer – und zwar nicht nur in eine Richtung. Inhalte spielerischer Kommunikation müssen gefiltert, fachlich bewertet und in der Regel auch anwaltschaftlich im Sinne der Zielgruppen politisch vertreten werden. Reduzierte, zugespitzte Inhalte in Spielform können auch helfen, bei der Bewertung von Stadtquartieren schnell und intuitiv zu agieren. Spielerisch unterstützte Analysen ermöglichen es, rasch ins Gespräch zu kommen. Richtig eingeordnet, sind sie gute Impulsgeber für weitere Vergleiche und Diskussionen. Überinterpretieren darf man sie aber nicht!

### Städtische Räume bespielen – Orte erfahren und aneignen

Feste haben von jeher öffentlichen Orten für kurze Zeit besonderen Glanz verliehen. Auch heute sind sie nicht nur geeignet, miteinander über Themen der Stadtentwicklung ins Gespräch zu kommen, sondern sie eignen sich auch hervorragend, Orte zu bespielen, sich

anzueignen, geplante Nutzungen zu simulieren. Hat man die Qualität einer neuen Nutzung einmal erfahren, sinkt vielleicht die Skepsis gegenüber Veränderung. Die temporäre Nutzung von Arealen ist ein Schritt weiter aus der Sphäre des Spiels in die der Realität. Auch hier befreit die zeitliche Begrenzung, sie ermutigt, Dinge auszuprobieren, spielerisch zu testen. Wie das zu Inwertsetzung und langfristiger Strategiebildung führen kann, zeigen z. B. Zwischennutzungen (siehe auch: stadt:pilot spezial 02).

### Fazit

Wer das Spiel gewinnt? Im Idealfall alle – Nutzer, Orte, Planer. Bedingung: Die Regeln sind gut, sie sind bekannt und alle halten sich dran. Keiner zockt, um als Sieger vom Platz zu gehen, alle verhalten sich clever, aber sportlich fair und behandeln auch das Spielgerät mit Umsicht.

### Dabei in Hamburg:

Aschaffener Schlossterrassen Mainuferpark, Stadt erproben, stadtspieler, St. Pauli selber machen, Trinitas – StadtWertSchätzen, ZwischenZeitZentrale Bremen und als Gastkritiker: Mustafa Tazeoglu, Urban Rhizome.

Anlass genug, in einem Projektgespräch Rahmenbedingungen und Schlüsselbegriffe zu diskutieren. Pilotprojekte, die schon Erfahrung in der digitalen Welt gesammelt haben, stellten ihre Erfolge und Schwierigkeiten dar, Experten trugen Datenschutz- und Urheberrechtsaspekte vor und informierten über Leitlinien und Potenziale von Open-Source-Software.



### Fazit:

- ▶ Das Internet bietet als Instrument der Partizipation veränderte Möglichkeiten. Beteiligung ist nicht mehr abhängig von physischer Präsenz und festgelegten Zeiten.
- ▶ Der Umgang mit den vielen neuen Möglichkeiten erfordert allerdings einen erhöhten zeitlichen Aufwand, der von vielen Verwaltungen oft unterschätzt wird.
- ▶ Die Erwartungen an die Ergebnisse müssen realistisch bleiben: Über den Onlinekanal kann man Interesse wecken, diskutieren und Netzwerke knüpfen. Für einen vertieften Diskurs ist die Kommunikation

- ohne technische Hilfsmittel allerdings unerlässlich.
- ▶ Kosten-Nutzen-Überlegungen sollten angestellt werden: Der Einsatz von Social Media birgt die Hoffnung, mehr Menschen für das Projekt zu interessieren, sollte aber keine Zeit für die Aktivitäten in der Offlinewelt rauben.
- ▶ Es gibt keinen Anlass, die digitalen Kanäle zu dämonisieren. Allerdings können sie weder das Beteiligungsparadox (je größer die Einflussmöglichkeiten in der Frühphase eines Projekts, desto geringer die Resonanz, je festgelegter die Planung, desto vehementer die öffentliche Meinung) aushebeln noch ein uninteressantes Thema attraktiv machen.

- Sachorientierung** Die Motivation, eine Beteiligung durchzuführen, ist an inhaltlicher Erkenntnis und dem Sachthema orientiert.
- Öffentlichkeitsarbeit** Das Beteiligungsangebot wird aktiv und medienübergreifend beworben, damit die Zielgruppe eine realistische Chance hat,

- davon zu erfahren. Die Bewerbungsmaßnahmen sind zu dokumentieren.
- Barrierefreiheit** Der Zugang zum Beteiligungsangebot hat möglichst geringe technische, sprachliche und strukturelle Hürden.
- Anonymität** Das Beteiligungsangebot

- ermöglicht Meinungsäußerungen ohne Angabe personenbezogener Daten.
- Moderation** Ein faires Beteiligungsverfahren hat eine neutrale Moderation mit definierten, nachvollziehbaren Kompetenzen.
- Responsivität** Die organisierenden

- Akteure (Verwaltung, Politik, Moderation) verstehen sich als aktiver Bestandteil des Beteiligungsprozesses und gehen auf Fragen und Anregungen ein.
- Rückmeldung** Ergebnisse sind in einer neutralen, nachvollziehbaren und ergebnisoffenen Form aufbereitet und werden zeitnah veröffentlicht.

# Mein Lieblingsort

## Die Gerner Brücke am Nymphenburger Kanal von Andrea Gebhard



Die Gerner Brücke am Nymphenburger Kanal verbindet den Münchener Stadtteil Neuhausen mit Gern, einem Stadtteil aus dem frühen 20. Jahrhundert. Mitten in der Sichtachse zwischen Schloss und Hubertusbrunnen hat man hier tolle Ausblicke. Aber dieser Ort ist noch mehr. Er ist seit langer Zeit der Treffpunkt für alle Neuhausener, und zwar schon seit Generationen. Meistens herrscht hier emsiges Treiben, Spaziergänger halten ihr Schwätzchen, im Winter gibt es gemeinsames Schlittschuhlaufen auf dem zugefrorenen Kanal. Die Brücke funktioniert als Aufenthaltsort deshalb so gut, weil sie für Autos gesperrt ist. Sie durchbricht die Dichte der Stadt für einen kurzen Moment – ein Moment zum Aufatmen. Sie ist ein unpräntiöser, aber sehr urbaner und schön gestalteter Freiraum, den sich wirklich jeder aneignen kann. Die Jugendlichen treffen sich hier, trinken

vielleicht auf dem breiten Geländer sitzend heimlich ihr erstes Bier. Und morgens, wenn ich mit meinem Hund nach draußen gehe, zeigt mir die Gerner Brücke auch noch ein ganz anderes Gesicht. Es ist ganz still, meistens mit etwas Frühnebel über dem Kanal, sehr malerisch und romantisch. So gefällt mir der Blick zum Schloss am besten.

Die Autorin ist Präsidentin des bdla Bund Deutscher Landschaftsarchitekten und Mitglied des Kuratoriums Nationale Stadtentwicklungspolitik.

---

## Die Schlagd: Hier schlägt Wanfrieds Herz am lautesten von Wilhelm Gebhard

Die Schlagd, wie unser einstiger Endhafen der Weser-Werra-Schifffahrt heißt, war vor 400 Jahren der bedeutendste Platz der Stadt. Und das ist er heute wieder! Dass es gelungen ist, diesen wunderschön an der Werra gelegenen Ort zu neuem Leben zu erwecken, darüber freue ich mich. Anders gesagt: Wer hierherkommt, um den tollen Blick bei kühlem Getränk und gutem Essen zu genießen, glaubt schnell mal an die Existenz des Genius Loci. Als würde der Schutzgeist dieses Ortes gute Schwingungen verbreiten. Denn wo kann man, trotz Geschäftigkeit, zugleich Ruhe so genießen? Genau das macht die Schlagd für mich zu einem meiner Lieblingsorte. Hier treffen sich alle Fahrradwanderwege, Kanuten landen an, Wanderer und Spaziergänger legen eine Pause ein. Kaum jemand, der nicht wenigstens kurz verweilt. Oft nehme ich Gäste meiner Stadt dort mit hin. Wenn dann nach einem Gespräch mal eine Pause eintritt, bitte ich sie zuweilen kurz die Augen zu schließen. Wer ein bisschen lauscht, hört sie dann, die Ochsenkarren und Pferdegespanne, wie sie über die Sandsteine poltern. Die Schiffer, Händler und Fuhrleute, wie sie laut verhandeln. Es riecht nach Gewürzen, Kaffee, Tee und Fisch. Hundegebell. Wer die Augen öffnet, sieht, dass alles wieder da ist: Die Ochsenkarren sind Fahrräder, die gesprächigen Schiffer und Händler sind Kanuten und Wanderer und die tollen Düfte kommen aus dem Restaurant. Und auch der Hund ist wieder da. Die Wanfrieder sind froh, die Schlagd zu haben. Ich hoffe, dass ihre positiven Schwingungen sich auf die ganze Stadt ausbreiten.



Wilhelm Gebhard ist Bürgermeister von Wanfried. Die dortige „Bürgergruppe für den Erhalt Wanfrieder Häuser“ wird als Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik vom BMVBS unterstützt.



#### **Bildnachweis:**

Titel: Urbanizers/Gregor Langenbrinck  
Innenseite vorne: Urbanizers/Kai Steffen  
S. 3: BMVBS/Frank Ossenbrink  
S. 4: 1.v.o. AG Städtekrantz Berlin-Brandenburg,  
2.v.o. Quaestio Forschung und Beratung,  
3.v.o. LAGFA Sachsen-Anhalt e.V./Julia  
Wübbenhorst, 4.v.o. Görlitz Kompetenzzentrum,  
5.v.o. edition Körber-Stiftung  
S. 5: 1.v.o. Stadt Ulm/Braun Engels Gestaltung,  
2.v.o. Region Hannover/Ulrich Kinder,  
3.v.o. Mainufer Aschaffenburg – ich bin dabei/  
Facebook Ireland Limited,  
4.v.o. Stadt Ludwigsburg  
S. 6: Büro für urbane Projekte, Leipzig  
S. 7: o. Photographiedepot/Frank-Heinrich Müller,  
Leipzig, m./u. Freie Hansestadt Bremen, Stadt  
Leipzig, Stadt Nürnberg  
S. 8: o. Stadt Grebenstein, u. Urbanizers/Kai Steffen  
S. 9: Urbanizers/Kai Steffen  
S. 10: o. Referat für Stadtplanung und Bauordnung  
der Landeshauptstadt München,  
u. Landeshauptstadt Stuttgart  
S. 11: o. Milena Schlösser, u. Urbanizers  
S. 12: Stephan Willinger  
S. 13: o./m. plan zwei Stadtplanung und  
Architektur, u. Stadt Ludwigsburg/Clemens Flach  
S. 14: l. Claudia Schott, r. Bernhard Mühlberger  
S. 15: o. Lutherisches Verlagshaus Hannover/  
Jens Schulze, u. Nachbarschaftszentrum Grünhufe  
S. 16: 1.v.o. Stadt Neustadt an der Weinstraße,  
2.v.o. Brakula e.V./Julia Menzel,  
3.v.o. Standortinitiative Neue Neckarwiesen e.V./  
Paul Petersen, 4.v.o. Büro Jahn, Mack & Partner,  
Berlin  
S. 17: o. AG Historische Fachwerkstädte e.V.,  
m. Stadt Mannheim/Michael Wolf, u. Petra Rau  
S. 18: Region Hannover  
S. 19: v.l. Region Hannover/Hartwig,  
Regionalmanagement Stadt und Landkreis  
Coburg GmbH, Region Hannover/Thomas  
Langreder, Region Hannover, Thomas Metzger,  
u. Landkreis Coburg  
S. 21: Petra Fehrmann  
S. 22: Initiative Regionalmanagement Region  
Ingolstadt e.V.  
S. 23: o. Region Hannover Team  
Mediengestaltung/Christian Stahl, m. Hochschule  
Neubrandenburg, u. Plan und Praxis GbR  
S. 25: Stadt Pritzwalk  
S. 26: Gemeinde Ahorn (bei Coburg)  
S. 27: o. plan zwei/Kirsten Klehn, m.  
Privatarchiv Jürgen Aring, u. Raum & Energie –  
Institut für Planung, Kommunikation und  
Prozessmanagement GmbH  
S. 28: o./u. Urbanizers/Kai Steffen,  
Jeannine Albrecht  
S. 30: o. Andrea Gebhard, u. Diana Wetzstein  
S. 31/Innenseite hinten: Urbanizers/Kai Steffen



Leider war es nicht in allen Fällen möglich,  
die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.  
Es wird deshalb gegebenenfalls um  
Mitteilung an die Herausgeber gebeten.



**Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung**

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



**Herausgeber**

Bundesministerium für Verkehr,  
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)  
Invalidenstraße 44  
10115 Berlin

Bundesinstitut für Bau-, Stadt-  
und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

**Bearbeitung**

Urbanizers  
Marie Neumüllers, Gregor Langenbrinck,  
Paula Quentin, Kai Steffen, Lutz Wüllner

Bundesinstitut für Bau-, Stadt-  
und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung (BBR)  
Stephan Willinger,  
Christiane Kalka

**Gestaltung und Satz**

re-do.de, Dessau  
Doreen Ritzau

**Druck**

Druckerei Conrad GmbH, Berlin

**Bestellungen**

[nationale-stadtentwicklungspolitik@bbr.bund.de](mailto:nationale-stadtentwicklungspolitik@bbr.bund.de)

**Nachdruck und Vervielfältigung**

Alle Rechte vorbehalten

Oktober 2012