



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

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



BBSR-Online-Publikation Nr. 10/2018

## **Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Management der Zentrenentwicklung**

Das Projekt des Forschungsprogramms „Städtebauliche Begleitforschung“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durchgeführt.

ISSN 1868-0097

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

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

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung  
Referat I 2 – Stadtentwicklung  
Mechthild Renner (Leitung)  
mechthild.renner@bbr.bund.de  
Bernd Breuer  
bernd.breuer@bbr.bund.de

### **Begleitung im Bundesministerium**

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)  
Referat SW I 4 – Soziale Stadt, Städtebauförderung, ESF

### **Auftragnehmer**

complan Kommunalberatung GmbH  
Matthias von Popowski, Armin Busch

### **Stand**

Oktober 2018

### **Vervielfältigung**

Alle Rechte vorbehalten  
Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.

### **Zitierweise**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Management der Zentrenentwicklung. BBSR-Online-Publikation 10/2018, Bonn, November 2018.



Liebe Leserinnen und Leser,

Bund und Länder unterstützen seit dem Jahr 2008 die Kommunen mit dem Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren dabei, strukturelle Probleme in ihren zentralen Stadt- und Ortsbereichen wie Funktionsverluste und Leerstand zu bewältigen. Ziel des Programms ist es, Innenstädte sowie Stadt- und Ortsteilzentren als Orte mit vielfältigen Nutzungen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit der Bürgerschaft und der öffentlichen Hand zu entwickeln.

Basis dafür bieten integrierte Handlungsansätze, die in einem kooperativen Prozess gemeinsam von Bürgern, nicht-staatlichen und öffentlichen Akteuren vorbereitet und umgesetzt werden. Eine wichtige koordinierende Funktion übernimmt dabei das Zentrenmanagement, das entweder durch die Stadtverwaltung selbst, durch Dritte oder in Arbeitsteilung wahrgenommen wird. Das Zentrenmanagement erarbeitet beispielsweise Konzepte, koordiniert Baumaßnahmen, schafft Angebote für Information und Beteiligung, vernetzt Akteure und initiiert Bürgerengagement.

Die Empfehlungen der Forschungsarbeit geben sowohl den Stadtverwaltungen als auch anderen Akteuren aus der lokalen Praxis Anregungen, wie das Zentrenmanagement dazu beiträgt, die Stadt- und Ortszentren als lebendige Orte zu erhalten – für Kommunikation und Begegnung, Handel, Wirtschaft, Kultur, Bildung, Gesundheit, Freizeit und Wohnen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Dr. Robert Kaltenbrunner  
Stellvertretender Leiter des Bundesinstituts  
für Bau-, Stadt- und Raumforschung

# Inhalt

Kurzfassung	5
Abstract	7
<b>1 Anlass, Ziel und Vorgehen</b>	<b>9</b>
<b>2 Management der Zentrenentwicklung</b>	<b>11</b>
<b>3 Ergebnisse aus der Kurzbefragung aller Programmkommunen</b>	<b>16</b>
<b>4 Beispiele aus der Praxis</b>	<b>20</b>
4.1 Baunatal – Verstetigung bewährter Netzwerkstrukturen	21
4.2 Berlin-Spandau – Gemeinsam handeln in der Wilhelmstadt	25
4.3 Bruchsal – Management der Zentrenentwicklung durch die Stadtverwaltung	29
4.4 Bürstadt – Integriertes Handeln in lokaler Partnerschaft	33
4.5 Dülmen – Stadt und Kirche kooperieren bei der Innenstadtentwicklung	37
4.6 Freiburg im Breisgau – Kommunales Geschäftsstraßenmanagement für eine integrierte Zentrenentwicklung	41
4.7 Halle (Saale) – Kooperative Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung	45
4.8 Hamburg-Harburg – Gebietsentwickler koordiniert Beteiligung und Kommunikation im Stadtteilzentrum	49
4.9 Illingen (Saar) – Zentrumsmanager bündelt öffentliche und private Investitionen	53
4.10 Kempten (Allgäu) – Gemeinsames Projektmanagement von Stadtverwaltung und Citymanagement-Verein	57
4.11 Leipzig – Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße durch aktive Stadtteilakteure	60
4.12 Litzendorf – Lokaler Verein übernimmt Managementaufgaben	64
4.13 Ludwigsburg – Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt	68
4.14 München-Pasing – Einbindung lokaler Akteure in das Stadtteilmanagement	73
4.15 Münster – Immobilien- und Standortgemeinschaften als Partner der Innenstadtentwicklung	77
4.16 Wassertrüdingen – Citymanagement mit integriertem Ansatz	81
<b>5 Empfehlungen für die kommunale Praxis vor Ort</b>	<b>85</b>
5.1 Organisation des Managements der Zentrenentwicklung	85
5.2 Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung	88
5.3 Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung	90
<b>Anhang</b>	<b>93</b>
Literatur und Quellen	93
Quellen- und Informationsgrundlagen der Praxisbeispiele	96
Abbildungsverzeichnis	102
Bildnachweis	102

## Kurzfassung

### Anlass und Ziel

Mit dem Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren (im Folgenden Zentrenprogramm) unterstützen Bund und Länder die Gemeinden, um ihre zentralen Versorgungsbereiche in Stadt- und Ortsteilzentren mit (drohenden) Funktionsverlusten und Leerständen zu multifunktionalen Orten in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zu entwickeln. Die von Fördergebern und kommunalen Spitzenverbänden vereinbarte Programmstrategie benennt dazu Ziele und Instrumente.

Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte beziehungsweise integrierte Handlungsansätze bilden die wesentliche Grundlage für die Zentrenentwicklung. Dabei ist die Mitwirkung der lokalen, privaten und nicht-staatlichen Akteure sowie der Bürger an der konzeptionellen Vorbereitung und Umsetzung der Fördervorhaben ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das integrierte sowie kooperative Vorgehen zur Vorbereitung und Umsetzung der Fördervorhaben wird vor allem durch umfassende Managementaktivitäten vor Ort unterstützt.

Die Aufgaben und Ausprägungen des Managements der Zentrenentwicklung sind aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Programmgebieten vielfältig. Im Fokus dieser Publikation stehen 16 untersuchte Beispiele aus der Praxis, in denen die unterschiedlichen Ziele, Aufgabenstellungen und Ansätze des Managements der Zentrenentwicklung herausgearbeitet wurden. Die Beispiele sollen zum Einsatz eines integrierten Managements der Zentrenentwicklung anregen und aufzeigen, wie Fördervorhaben unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen gemanagt werden können. Die Publikation richtet sich somit an Akteure aus der Praxis, die Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm vorbereiten, umsetzen oder hierbei unterstützen.

### Management der Zentrenentwicklung

Das Tätigkeitsspektrum eines integrierten Managements der Zentrenentwicklung unterscheidet sich von den Aufgaben eines klassischen City- und Quartiersmanagements. Es ist in zentrenrelevanten Themen- und Handlungsfeldern mit weiteren Partnern wie Handel, Handwerk und Dienstleistungen; Wohnen; öffentliche Einrichtungen und öffentlicher Raum; Mobilität; Stadtgestalt und Baukultur; Mitwirkung und Kooperation aktiv. Das Management der Zentrenentwicklung hat eine aktivierende und koordinierende Funktion bei der Vorbereitung und Umsetzung der integrierten Zentrenentwicklung. Es initiiert beziehungsweise unterstützt Bürgerengagement und kooperiert mit unterschiedlichen Akteuren sowie lokalen Bewohnern. Als „Knoten und Motor“ der integrierten Zentrenentwicklung vermittelt es zwischen Verwaltung, Politik, Lenkungsgruppe, lokalen Akteuren und Bewohnern, bindet die zum Teil differierenden Interessen in die Zentrenentwicklung ein und baut so Kooperationsstrukturen auf. Darüber hinaus übernimmt es weitere Koordinierungs- und Managementaufgaben, indem es zum Beispiel Aktivitäten und Projekte oder Bauvorhaben in Kooperation mit weiteren Beteiligten vorbereitet und deren Umsetzung koordiniert.

Das Management kann sowohl in der Verwaltung angesiedelt oder in bestehende lokale Strukturen integriert sein als auch von externen Dritten mit Unterstützung weiterer Partner wahrgenommen werden. Die Förderung von Management- und Koordinationsleistungen als Leistungen Beauftragter Dritter ist grundsätzlich in allen Bundesländern möglich. Diese bieten ein breites Spektrum an Anregungen und Hinweisen für den Einsatz eines Managements der Zentrenentwicklung. In Leitfäden und Arbeitshilfen werden gute Anknüpfungspunkte für die konkrete Ausgestaltung des Managements einer integrierten Zentrenentwicklung vor Ort gegeben.

### Kurzbefragung der Programmkommunen

Den untersuchten Praxisfällen wurde eine Kurzbefragung vorgeschaltet. So wurden in insgesamt 237 Programmgebieten die Aufgaben, Organisationsformen und Zuständigkeiten des Managements einer integrierten Zentrenentwicklung erfasst und analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass in den meisten Fällen extern beauftragte Dienstleister und lokale Partner in die Management- und Koordinierungsaufgaben eingebunden sind. Das Spektrum an Themen und Aufgaben ist breit gestreut. Einige Kernaufgaben werden innerhalb der Verwaltung gemanagt, wohingegen externe Dienstleister und lokale Partner insbesondere Konzepte, Maßnahmen und Beteiligungsverfahren vorbereiten und koordinieren sowie den Einsatz des Verfügungsfonds als Kooperationsinstrument unterstützen. Beim Management der Zentrenentwicklung hat es sich aus Sicht der befragten Programmkommunen bewährt, lokale Akteure einzubinden sowie Kooperationsstrukturen aufzubauen.

### Beispiele aus der Praxis

Die Beispiele aus der Praxis wurden im Ergebnis der Kurzbefragung und eines mehrstufigen Verfahrens ausgewählt. Im Rahmen der weiteren Untersuchung der Praxisfälle wurden vor Ort mit lokalen Akteuren Expertengespräche ge-

führt. Die 16 aufbereiteten Beispiele zeigen ein breites Spektrum an Managementansätzen sowie an Beteiligungs- und Akteursstrukturen. Neben der Programmkommune als Träger der Gesamtmaßnahme sind weitere Akteure und Bürger in die Zentrenentwicklung von der Planung bis in die Umsetzung eingebunden. Das Management der Zentrenentwicklung nimmt hierbei eine initiiierende und koordinierende Rolle für die Zentrenentwicklung ein.

### **Empfehlungen für die kommunale Praxis vor Ort**

Die Empfehlungen geben Anregungen für die kommunale Praxis vor Ort. Die konkrete Ausgestaltung hängt maßgeblich vom lokalen Handlungsbedarf, den Rahmenbedingungen und Akteursstrukturen sowie den abgeleiteten Zielen und Maßnahmen ab. Konkrete Empfehlungen werden zu folgenden Themen gegeben:

#### **Organisation des Managements der Zentrenentwicklung**

- Management der Zentrenentwicklung profilieren und qualifizieren
- Aufgaben teilen und den Beteiligten zuordnen
- Personelle und strukturelle Kontinuität sichern
- Mittel und Ressourcen effizient einsetzen
- Vor Ort aktiv und präsent sein

#### **Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung**

- Konzeptgrundlagen erarbeiten und fortschreiben
- Informations- und Beteiligungsangebote schaffen
- Baumaßnahmen managen und koordinieren
- Instrumente der Zentrenentwicklung anwenden

#### **Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung**

- Fach- und ämterübergreifend zusammenarbeiten
- Interessen und Kompetenzen einbinden
- Privates Engagement unterstützen
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit verstetigen

## Abstract

### Motivations and objectives

Active City and Town Centres (hereinafter referred to as the Centre Programme) is an urban development support programme run by the German Federal Government and its federal states. In the spirit of partnership, it helps municipalities to tackle key coverage areas in town and city centres faced with vacancies and (imminent) loss of functions, turning them into multifunctional locations. The programme strategy agreed by the funding bodies and central municipal associations thus sets out objectives and instruments.

Integrated urban development concepts and integrated approaches form the essential basis for developing town and city centres. The participation of local, private and non-state actors in developing plans and implementing funding projects is a key factor in the programme's success. The integrated and cooperative approach to the preparation and implementation of the funding projects is supported by comprehensive, locally based management activities.

The programme areas are faced with very different starting situations. Correspondingly, the town and city centre development management associations are diverse in the work they carry out and in the organisational forms that they take. This publication focuses on 16 real-world examples in which the varying objectives, tasks and approaches of town and city centre management associations are explained. The examples are intended to highlight and encourage integrated management approaches and to show how funding projects can be managed under varying conditions. The publication is therefore aimed at practitioners who prepare, implement or support funding projects from the development programme.

### Town and city centre development management

The range of tasks performed within integrated town and city centre development management differs from the work done by more traditional town, city and neighbourhood management associations. They are active on and in town and city centre-related issues and action areas, working alongside partners from retail trade, the manual trades, housing and service providers, the public sector and public space management associations, transport providers, townscape and cityscape organisations and architectural bodies, and with organisations working on participation and cooperation. The town and city centre development management associations have an activating and coordinating function in the preparation and implementation of integrated town and city centre development, initiating and supporting civic engagement and cooperating with various stakeholders and local residents. As a "node and engine" of integrated town and city centre development, they mediate between administrative bodies and government, steering groups, local stakeholders, and residents, integrating the sometimes-differing interests into town and city centre development and thus building up cooperation structures. In addition, they assume further coordination and management tasks, for example by preparing and coordinating activities, projects and construction developments in cooperation with other participants.

The management associations can be located within the administration bodies or be integrated into existing local structures. They can even be performed by external third parties with the support of other partners. Third-party contractor support for management and coordination services is generally possible in all federal states. This offers a broad spectrum of suggestions and tips for setting up a town or city centre development management association. Guides and work aids provide good starting points for the ultimate shape to be taken by a local, integrated town or city centre development management association.

### Short survey of municipalities participating in the programme

The real-life examples were preceded by a short survey. In a total of 237 programme areas, the tasks, organisational forms and jurisdictions of the integrated town and city centre development management associations were recorded and analysed. The results show that in most cases, third-party contractors and local partners are involved in management and coordination work. The work they do and issues they touch upon are highly varied. Some core tasks are managed within the administrative departments, whereas external service providers and local partners' work mainly focuses on preparing and coordinating plans, measures and participation procedures and supporting the use of the disposition fund as a cooperation instrument. The municipalities which took part in the survey felt that it has proved successful to involve local stakeholders and to establish cooperation structures within town and city centre development management associations.

### Real-world examples

The real-world examples were selected based on the survey and a multi-stage procedure. To further research into these real-world cases, expert discussions were held with local stakeholders. The 16 examples show a broad spectrum

of management approaches and participation and stakeholder structures. In addition to the programme municipality, which is responsible for the overall measure, other stakeholders and local residents are involved in the development of the town and city centres, from the planning stage right through to implementation. Development management associations play an initiating and coordinating role in town and city centre development.

### **Recommendations for local actions by municipalities**

The recommendations provide suggestions for local action by municipalities. The form they ultimately will take depends largely on local needs, frameworks and stakeholder structures, as well as on the objectives and measures derived from these. Recommendations are given on the following topics:

#### **Organisation of town and city centre development management associations**

- Profile town and city centre development management associations and specify their unique abilities
- Split tasks and assign them to participants
- Ensure continuity in personnel and structure
- Efficient use of money and resources
- Be locally active and present

#### **The tasks and work of town and city centre development management associations**

- Developing and updating core plans
- Providing information and offering participation opportunities
- Managing and coordinating construction projects
- Applying town and city centre development tools

#### **Cooperating with town and city centre development management associations**

- Interdisciplinary and interagency cooperation
- Pooling interests and areas of jurisdiction
- Supporting private-sector commitment
- Strengthening partnerships

# 1 Anlass, Ziel und Vorgehen

## Anlass und Ziel

Das Bund-Länder-Programm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren (Zentrenprogramm) unterstützt Städte und Gemeinden dabei, strukturelle Schwierigkeiten in den zentralen Stadt- und Ortsbereichen zu bewältigen. Im Fokus stehen zentrale Versorgungsbereiche, in denen die Handels- und Gewerbestruktur sowie die Kultur-, Freizeit-, Wohn-, Bildungs- und Gesundheitsangebote der Zentren stabilisiert und gestärkt werden sollen. Das Zentrenprogramm kann auch präventiv eingesetzt werden, um Funktionsverlusten und Leerständen vorzubeugen.

Bund, Länder sowie kommunale Spitzenverbände haben zum Start des Programms 2008 eine gemeinsame Programmstrategie abgestimmt und 2017 aktualisiert, in der die Ausgangslage, Problemstellung, Ziele sowie Instrumente des Zentrenprogramms ausgeführt werden (BMUB 2017). Die Programmstrategie benennt sechs Zielbereiche (BMUB 2017: 13):

- Funktionsvielfalt und Versorgungssicherheit
- Soziale Kohäsion
- Aufwertung des öffentlichen Raumes
- Stadtbaukultur
- Stadtverträgliche Mobilität
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die Programmziele dienen als Orientierung für die Programmumsetzung. Es geht um die multifunktionale Entwicklung der Innenstädte, Stadt- und Ortsteilzentren in partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte schaffen die Grundlage für das integrierte, kooperative und vernetzte Vorgehen. Lokale Akteure und die Bürger werden frühzeitig in der Konzeptphase beteiligt, um die Ziele und Maßnahmen des Fördervorhabens gemeinsam zu entwickeln. Die Vorbereitung und Umsetzung der Fördervorhaben erfordert in den Programmgebieten daher umfassende Managementaktivitäten vor Ort. Das Management der Zentrenentwicklung unterstützt die Vorbereitung und Umsetzung der integrierten und kooperativen Handlungsansätze beziehungsweise städtebaulichen Entwicklungskonzepte.

Über das Management der Zentrenentwicklung hinaus benennt die Programmstrategie weitere Instrumente, mit denen die Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm unterstützt und umgesetzt werden können. Der Verfügungsfonds bietet die Möglichkeit, privates Engagement zu aktivieren und finanzielle Ressourcen zu mobilisieren. Das besondere Städtebaurecht und weitere gesetzliche Regelungen können dazu genutzt werden, Planungsvorhaben zu erleichtern und Flächenentwicklungen zu managen. In formellen und informellen Zusammenschlüssen (Immobilien- und Standortgemeinschaften) können private Initiativen gestärkt und Grundstückseigentümer unterstützt werden.

In der Programmstrategie wird betont, dass die Einbeziehung lokaler, privater und nicht-staatlicher Akteure und der Bürger sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Umsetzung der Fördervorhaben wesentlich ist. Dort steht: „Die Umsetzung der kooperativen und integrierten Entwicklungskonzepte beziehungsweise Handlungsansätze des Zentrenprogramms erfordern ein koordiniertes, kooperatives und vernetztes Vorgehen und umfassende Managementaktivitäten vor Ort.“ (BMUB 2017: 15). Auch in der Zwischenevaluierung des Zentrenprogramms wird festgehalten, dass das Management der Zentrenentwicklung die Aufgaben des Fördervorhabens koordiniert und in einigen Ländern und Programmkommunen als wichtige Voraussetzung für die effektive Umsetzung des Zentrenprogramms erachtet wird (BMUB 2015: 112).

Die Management- und Steuerungsaufgaben können sowohl von der Kommune als auch mit Unterstützung von externen Dienstleistern, weiteren Partnern der Verwaltung sowie Akteuren aus den Programmgebieten wahrgenommen werden. Aufgrund der unterschiedlich ausgerichteten Regelungen in den Richtlinien und Leitfäden einzelner Länder sowie der unterschiedlichen Ausgangssituationen, Umsetzungserfahrungen und Erfordernisse in den Programmgebieten haben sich die Aufgaben und Ausprägungen des Managements der Zentrenentwicklung in der bisherigen Programmumsetzung unterschiedlich entwickelt. Dies spiegelt sich auch in dem breit gefächerten Spektrum an Bezeichnungen für das Management der Zentrenentwicklung wider, wie zum Beispiel Sanierungsträger, Citymanager, Quartiersmanager, Zentrenmanager, Prozessessteuerer, Gebietsentwickler, Gebietsbeauftragter, Geschäftsstraßenmanager und Kernbereichsmanager.

Ziel der vorliegenden Publikation ist es, Erfolgsfaktoren für das Management einer integrierten Zentrenentwicklung herauszuarbeiten und im Sinne einer kommunalen Arbeitshilfe praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Um-

setzung vor Ort abzuleiten. In 16 Beispielen aus der Praxis werden unterschiedliche Ziele, Aufgabenstellungen und Ansätze des Managements der Zentrenentwicklung aufbereitet. Die Beispiele stehen im Fokus dieser Publikation und sollen sowohl zum Einsatz eines integrierten Managements der Zentrenentwicklung anregen als auch aufzeigen, wie die Umsetzung von Fördervorhaben unter Berücksichtigung unterschiedlicher lokaler Rahmenbedingungen gemanagt werden kann. Die Publikation richtet sich somit an Akteure aus der Praxis, die Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm umsetzen oder hierbei unterstützen.

## Vorgehen

Für die Untersuchung des Managements der Zentrenentwicklung wurde ein Methodenmix angewandt. Im ersten Schritt wurden vorhandene Unterlagen, Literatur und Daten recherchiert und ausgewertet, darunter die Programmdokumente des Bundes und der Länder (Programmstrategie, Städtebauförderrichtlinien und Programmleitfäden der Länder et cetera), Informationen auf der programmbezogenen Webseite [www.aktivezentren.de](http://www.aktivezentren.de) und der Bundestransferstelle Aktive Zentren (Praxisbeispiele, Instrumente, Transferwerkstätten et cetera) sowie Ergebnisse der städtebaulichen Begleitforschung (Statusberichte, Fallstudien, Zwischenevaluierung et cetera).

Anschließend wurde eine Kurzbefragung aller Programmkommunen durchgeführt, um aktuelle und vergleichbare Informationen zum Management der Zentrenentwicklung zu ermitteln. Auf Basis der Befragungsergebnisse wurde eine unter anderem an den Kriterien Zentrentyp, Nutzungsstruktur, Aufgabenspektrum, Laufzeit, Innovationspotenzial orientierte Auswahl der Beispiele aus der Praxis vorgenommen, die im Rahmen von Vor-Ort-Begehungen und Experteninterviews vertiefend untersucht und dokumentiert wurden. Ergänzend wurden weitere Unterlagen und Materialien ausgewertet und die Beispiele für den Erfahrungsaustausch in der Praxis aufbereitet. Im Rahmen eines Expertenworkshops mit Vertretern aus den untersuchten Programmgebieten, der Länder, der kommunalen Spitzenverbände sowie der Bundestransferstelle Aktive Zentren wurden die Ergebnisse und Empfehlungen der Untersuchung am 13. März 2018 rückgekoppelt.

Abbildung 1: Datenquellen und Informationsgrundlagen der Untersuchung

<b>Grundlagen, Informationen und Methoden der Untersuchung</b>
<b>Programmdokumente des Bundes und der Länder, darunter:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmstrategie</li> <li>• Städtebauförderrichtlinien</li> <li>• Unterstützungs- und Anwendungshilfen der Länder</li> </ul>
<b>Quellen und Ergebnisse der städtebaulichen Begleitforschung zum Bundes-Länder-Programm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren, darunter:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusberichte</li> <li>• Fallstudien</li> <li>• Zwischenevaluierung</li> </ul>
<b>Informationen auf der programmbezogenen Webseite von BMUB, BBSR und der Bundestransferstelle Aktive Zentren unter <a href="http://www.aktivezentren.de">www.aktivezentren.de</a>, unter anderem zu:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisbeispielen</li> <li>• Instrumenten</li> <li>• Transferwerkstätten</li> </ul>
<b>Städtebauförderungsdatenbank des BBSR (2015)</b>
<b>Schriftliche Kurzbefragung aller Programmkommunen</b>
<b>Vor-Ort-Begehung in den Beispielmunicipen inklusive Auswertung von Unterlagen und Materialien zu den Beispielen</b>
<b>Expertengespräche mit Vertretern der Beispielmunicipen, beauftragter Büros sowie weiterer lokaler Partner</b>
<b>Rückkopplung der Untersuchungsergebnisse im Rahmen eines Expertenworkshops mit Vertretern der untersuchten Programmgebiete, der Länder, der kommunalen Spitzenverbände sowie der Bundestransferstelle Aktive Zentren</b>

Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

## 2 Management der Zentrenentwicklung

### Ausgestaltung des Managements der Zentrenentwicklung

Aufgrund der heterogenen Ausgangsbedingungen in den Stadt- und Ortsteilzentren wird das Management der Zentrenentwicklung unterschiedlich ausgestaltet. So gibt es Zentren, in denen an bereits vorhandene Akteurs- und Organisationsstrukturen angeknüpft werden kann. In anderen Zentren besteht die Möglichkeit, ein integriertes Management mit Unterstützung des Zentrenprogramms aufzubauen. Die Organisation und das Aufgabenspektrum des Managements der Zentrenentwicklung werden durch den lokalen Handlungsbedarf, die hieraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen sowie Akteursstrukturen vor Ort beeinflusst.

Zur Förderung des Managements der Zentrenentwicklung können die Fördermittel des Zentrenprogramms gemäß Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2017 (VV 2017)<sup>1</sup> wie folgt eingesetzt werden:

„[...] Quartiers- bzw. Citymanagement und die Beteiligung von Nutzungsberechtigten und von deren Beauftragten im Sinne von § 138 BauGB sowie von Immobilien- und Standortgemeinschaften, [...] die Beteiligung und Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern (auch „Tag der Städtebauförderung“), Leistungen Beauftragter.“

Mit dem Quartiersmanagement wird vor allem die Soziale Stadt verbunden. Ein klassisches Citymanagement koordiniert und bündelt insbesondere Aufgaben im Bereich von Einzelhandel, Gewerbe und Stadtmarketing. Das Tätigkeitsspektrum eines integrierten Managements der Zentrenentwicklung unterscheidet sich von den Aufgaben eines klassischen City- und Quartiersmanagements. Es ist in zentrenrelevanten Themen- und Handlungsfeldern mit weiteren Partnern aktiv wie Handel, Handwerk und Dienstleistungen; Wohnen; öffentliche Einrichtungen und öffentlicher Raum; Mobilität; Stadtgestalt und Baukultur; Mitwirkung und Kooperation.<sup>2</sup>

Das Management der Zentrenentwicklung hat eine aktivierende und koordinierende Funktion bei der Vorbereitung und Umsetzung der integrierten Zentrenentwicklung. Es initiiert beziehungsweise unterstützt Bürgerengagement, kooperiert mit unterschiedlichen Akteuren sowie lokalen Bewohnern. Als „Knoten und Motor“ der integrierten Zentrenentwicklung vermittelt es zwischen der Verwaltung, Politik, Lenkungsgruppe, lokalen Akteuren und Bewohnern, bindet die zum Teil differierenden Interessen in die Zentrenentwicklung ein und baut so Kooperationsstrukturen auf. Dies erfordert unter anderem Fähigkeiten in der Kommunikation und Moderation. Darüber hinaus übernimmt es weitere Koordinierungs- und Managementaufgaben, indem es zum Beispiel Aktivitäten und Projekte oder Bauvorhaben in Kooperation mit weiteren Beteiligten vorbereitet und deren Umsetzung koordiniert. Demnach übernimmt es sowohl klassische Aufgaben eines Projektmanagements als auch Aufgaben eines Citymanagements.<sup>3</sup>

Aus den Erfahrungen der bisherigen Programmumsetzung können verschiedene Ansätze des Managements der Zentrenentwicklung identifiziert werden.<sup>4</sup> So gibt es Programmgebiete, in denen das Management der Zentrenentwicklung

- bei der kommunale Verwaltung angesiedelt ist,
- in bestehende Strukturen (zum Beispiel Citymanagement- oder Stadtmarketingverein) integriert ist,
- durch einen externen Dienstleister wahrgenommen oder
- in Arbeitsteilung durch verschiedene Akteure und Einrichtungen ausgeführt wird.

Dort, wo bereits beauftragte Sanierungsträger im Zentrum tätig sind, wird das Aufgabenspektrum hinsichtlich des Managements der Zentrenentwicklung in der Regel um weitere koordinierende, aktivierende, kommunikative und planerische Aufgaben ergänzt. Im Zweiten Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung (BMUB 2014: 83) wird beschrieben, dass das Management der Zentrenentwicklung häufiger durch extern beauftragte Dienstleister ausgeführt wird und seltener innerhalb der kommunalen Verwaltung angesiedelt ist. Fest steht, dass der Einsatz eines Managements der Zentrenentwicklung die kommunale Verwaltung bei der Koordinierung verschiedener Interessen und Prozesse sowie bei der Vorbereitung und Umsetzung von Fördervorhaben unterstützen kann. Gleichwohl liegt die hoheitliche Verantwortung für das Förderhaben stets bei der Kommune.

<sup>1</sup> Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2017 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV Städtebauförderung 2017) vom 13.12.2016/ 02.05.2017, Artikel 7 Förderung von Aktiven Stadt- und Ortsteilzentren.

<sup>2</sup> BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Handlungsfelder im Zentrenprogramm, Zugriff: [https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Handlungsfelder/handlungsfelder\\_node.html](https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Handlungsfelder/handlungsfelder_node.html) [abgerufen am 01.08.2018].

<sup>3</sup> BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Das Zentrenmanagement, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Zentrenmanagement/zentrenmanagement\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Zentrenmanagement/zentrenmanagement_node.html) [abgerufen am 20.06.2016].

<sup>4</sup> BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Dokumentation zur Transferwerkstatt „Zentrenmanagement“ am 29./ 30.11.2012 in Leipzig, Zugriff: <http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Veranstaltungen/DokumentierteVeranstaltungen/TransferwerkstattLeipzig.html> [abgerufen am 20.06.2016].

## Empfehlungen, Unterstützungs- und Anwendungshilfen der Länder

Die Länder formulieren über Richtlinien und Verwaltungsvorschriften, Arbeitshilfen und Leitfäden sowohl Anforderungen als auch Gestaltungsmöglichkeiten, wie das Management der Zentrenentwicklung organisiert und ausgestaltet werden kann. Die Förderung von Management- und Koordinationsleistungen als Leistungen Beauftragter Dritter ist grundsätzlich in allen Ländern möglich. Wenn das Management der Zentrenentwicklung in der Verwaltung angesiedelt ist, kann es durch die Städtebauförderung finanziell nicht unterstützt werden.

Einige Länder geben den Programmkommunen ergänzende Empfehlungen für das Management der Zentrenentwicklung. In Hessen ist die Einrichtung eines Kernbereichsmanagements sowie im Saarland die Einrichtung eines Zentrumsmanagements Voraussetzung für die Aufnahme in das Zentrenprogramm. In Bayern, Berlin und Hamburg wird in den Leitfäden die Notwendigkeit eines trag- und handlungsfähigen Managements der Zentrenentwicklung betont. In Nordrhein-Westfalen wird den Programmkommunen empfohlen, die lokale Ausgangssituation zu bewerten und auf dieser Grundlage ein passendes Management der Zentrenentwicklung einzusetzen, beispielsweise ein Innenstadt- und Zentrenmanagement. In Mecklenburg-Vorpommern wird dazu geraten, ein Citymanagement in Abgrenzung zu den Leistungen der Sanierungsträger einzurichten.

## Übersicht zu Richtlinien, Verwaltungsvorschriften, Arbeitshilfen und Leitfäden der Länder

<p><b>Baden-Württemberg</b></p> <p><i>Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft über die Förderung städtebaulicher Erneuerungs- und Entwicklungsmaßnahmen (Städtebauförderungsrichtlinien – StBauFR) in der Fassung vom 23. September 2013<sup>5</sup></i></p> <p>Steuerungsaufgaben sind als Sanierungsträgertätigkeiten förderfähig.</p> <p>Seit dem Programmjahr 2016 sind ergänzend die „Begleitung, Unterstützung und Verstetigung von Maßnahmen“ mit dem Ziel unter anderem das Stadtteilimage zu verbessern, die Nutzungsvielfalt zu erhöhen und den Zusammenhalt im Quartier zu stärken, förderfähig. Die Leistungen können im Rahmen eines Verfügungsfonds, zum Beispiel für den Einsatz eines Quartiersmanagers, erfolgen.<sup>6</sup></p> <p>Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten, Quartiersmanager (seit 2016)</p>
<p><b>Bayern</b></p> <p><i>Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr: Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Erneuerungsmaßnahmen (Städtebauförderungsrichtlinien – StBauFR), 2006, geändert 2015<sup>7</sup></i></p> <p><i>Programm Leben findet Innenstadt – Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Hinweise zur Ausgestaltung des Bund-Länder-Städtebauförderungsprogramms, 2010 und März 2015<sup>8</sup> (Leitfaden)</i></p> <p>Der Leitfaden betont öffentlich-private Kooperationen als eine wesentliche Voraussetzung für die Standortaufwertung. Förderfähige Leistungen umfassen den Aufbau einer Organisationsstruktur mit einer öffentlich-privaten Finanzierung (Projektmanagement) und Steuerung (zum Beispiel Lenkungsgruppe) in der Programmvorbereitung sowie die Mitwirkung von Eigentümern, Gewerbetreibenden und der Bevölkerung an der Quartiersentwicklung in der Umsetzung.</p> <p>Bezeichnungen: Koordinations- und Managementleistungen (Sanierungsträger, Zentrenmanager), Citymanagement</p>
<p><b>Berlin</b></p> <p><i>Ausführungsvorschriften über die Finanzierung der Vorbereitung, Durchführung und Abrechnung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen (AV-Stadterneuerung 2014)<sup>9</sup></i></p> <p><i>Programtleitfaden Aktive Zentren 2014<sup>10</sup></i></p> <p>In dem Programtleitfaden wird „Strategisch und kooperativ handeln“ als ein Förderschwerpunkt formuliert. Die Bezirke haben die Möglichkeit, externe Dienstleister als Gebietsbeauftragte sowie Geschäftsstraßenmanager zu beauftragen. Bei den Gebietsbeauftragten umfassen die Aufgaben zum Beispiel die Bereiche Konzepterstellung und Förderverfahren, Kommunikationsstrategie und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung der Gebietsgremien, Vorbereitung strategischer Partnerschaften und Kooperationen sowie Monitoring und Evaluation.<sup>11</sup></p>

<sup>5</sup> Zugriff: [www.wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Bauen/Staedtebaufoerderung/Staedtebaufoerderungsrichtlinien\\_in\\_der\\_Fassung\\_vom\\_23\\_09\\_2013\\_NBest-04-1014\\_.pdf](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Bauen/Staedtebaufoerderung/Staedtebaufoerderungsrichtlinien_in_der_Fassung_vom_23_09_2013_NBest-04-1014_.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>6</sup> Ausschreibung des Programms für die nichtinvestive Städtebauförderung (NIS) für das Jahr 2017 vom 11. April 2017, Zugriff: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/bauen/staedtebaufoerderung/foerderschwerpunkte-und-programme/> [abgerufen am 04.02.2018].

<sup>7</sup> Zugriff: [www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/iic6\\_stbaufr.pdf](http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/iic6_stbaufr.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>8</sup> Zugriff: [www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/programmhinweise\\_leben\\_findet\\_innenstadt\\_aktive\\_stadt-und\\_ortsteilzentren.pdf](http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/programmhinweise_leben_findet_innenstadt_aktive_stadt-und_ortsteilzentren.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>9</sup> Zugriff: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/download/av\\_stadterneuerung\\_2014.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/download/av_stadterneuerung_2014.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>10</sup> Zugriff: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive\\_zentren/download/service/programtleitfaden\\_az.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive_zentren/download/service/programtleitfaden_az.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>11</sup> Zugriff: [www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive\\_zentren/de/service/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive_zentren/de/service/index.shtml) [abgerufen am 10.01.2018].

Die Geschäftsstraßenmanager übernehmen Aufgaben zum Beispiel im Bereich Leerstands- und Ansiedlungsmanagement, in der Entwicklung des Branchenmixes, Sicherung der Vor-Ort-Ansprechbarkeit, Etablierung dauerhafter Netzwerke lokaler Akteure sowie Steuerung des Gebietsfonds.

Bezeichnungen: Gebietsbeauftragter, Prozesssteuerung, Geschäftsstraßenmanagement

### Brandenburg

*Städtebauförderungsrichtlinie 2015 (StBauFR 2015) des Landes Brandenburg<sup>12</sup>*

Die Städtebauförderungsrichtlinie ermöglicht den Einsatz und die Förderung von Gebiets- und Citymanagements.

Bezeichnungen: Gebietsmanagement, Citymanagement

### Bremen

*Landesprogramm Städtebauförderung 2015 - Bericht der Verwaltung für die Sitzung der Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung und Energie (L) am 30.04.2015<sup>13</sup>*

Die Aufgaben der Steuerung und des Managements der Zentrenentwicklung werden in der Verwaltung wahrgenommen.

Unabhängig vom Zentrenprogramm können Stadtteil- oder Citymanagements auf Basis des Aktionsprogramms zur Innenstadt- und Stadtteilentwicklung<sup>14</sup> eingesetzt werden. Die Leistungen umfassen zum Beispiel Leerstandsmanagement, Baustellenmanagement und -marketing, Serviceoffensiven zur Qualifizierung der Dienstleister et cetera.

Bezeichnungen: Management durch Stadtverwaltung, Stadtteil- oder Citymanagement

### Hamburg

*Freie und Hansestadt Hamburg: Förderrichtlinien für Maßnahmen im Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung. 2013<sup>15</sup>*

*Freie und Hansestadt Hamburg: Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung Hamburg RISE. Leitfaden für die Praxis. 2009, überarbeitet 2012<sup>16</sup>*

Der Einsatz von Gebietsentwicklern auf Basis eines integrierten Entwicklungskonzeptes sowie die Beteiligung und Aktivierung von Bürgerinnen, Bürgern, lokalen Initiativen und Trägern wird für alle Programme der Städtebauförderung durch die Bezirke vorausgesetzt. Die Gebietsentwickler übernehmen gebietsbezogene Steuerungs-, Entwicklungs-, Koordinations-, Kommunikations- und Vernetzungsaufgaben, die Vor-Ort-Präsenz, die kontinuierliche Kontaktpflege zu Bürgerinnen, Bürgern und zu Interessenvertretungen sowie die Unterstützung der Stadtteilgremien und Netzwerke et cetera.

Bezeichnung: Gebietsentwickler

### Hessen

*Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung – RiLiSe. 2017<sup>17</sup>*

*Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: Aktive Kernbereiche in Hessen. Leitlinien zum Förderprogramm. 2009<sup>18</sup>*

Voraussetzung für die Aufnahme in das Zentrenprogramm ist die Einrichtung eines Kernbereichsmanagements. Zu den Aufgaben zählen die Sicherstellung der Programmumsetzung sowie die Koordination und Bündelung der Aktivitäten zur Zentrenentwicklung durch Dritte. Der Kernbereichsmanager ist Steuerer, Moderator und Vermittler zwischen den unterschiedlichen Interessen und fungiert als Schnittstellenmanager sowie Informationsdrehscheibe. Ein Citymanagement mit dem Fokus Stärkung des Einzelhandels kann ergänzend oder als Teil des Kernbereichsmanagements eingesetzt werden.

Bezeichnungen: Kernbereichsmanagement, Citymanagement

### Mecklenburg-Vorpommern

*Städtebauförderungsrichtlinien des Landes Mecklenburg-Vorpommern (StBauFR) – Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Verkehr, Bau und Landesentwicklung. 2011<sup>19</sup>*

*Ministerium für Verkehr, Bau und Landesentwicklung (MVBL) des Landes Mecklenburg-Vorpommern: Leitlinien zum Förderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. O.J.<sup>20</sup>*

<sup>12</sup> Zugriff: [http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/170823-Amtsblatt%2038\\_17\\_Erste%20\\_Aenderung%20StBauFR%202015%20.pdf](http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/170823-Amtsblatt%2038_17_Erste%20_Aenderung%20StBauFR%202015%20.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>13</sup> Zugriff: [www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?gsid=bremen146.c.135226.de&asl](http://www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?gsid=bremen146.c.135226.de&asl) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>14</sup> Senator für Bau, Umwelt und Verkehr sowie Senator für Wirtschaft und Häfen (Hrsg.): Innenstadt- und Stadtteilentwicklung in der Stadt Bremen. Aktionsprogramm 2010.

<sup>15</sup> Zugriff: [www.hamburg.de/contentblob/3814348/5d22dcd82a96db68fe57b43b0051f213/data/foerderrichtlinien-rise.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/3814348/5d22dcd82a96db68fe57b43b0051f213/data/foerderrichtlinien-rise.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>16</sup> Zugriff: [www.hamburg.de/contentblob/3749092/ca5ec4f634378893c612a455ac07d1bb/data/leitfaden-rise.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/3749092/ca5ec4f634378893c612a455ac07d1bb/data/leitfaden-rise.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>17</sup> Zugriff: [www.umwelt.hessen.de/sites/default/files/media/hmuelv/iilise\\_2017.pdf](http://www.umwelt.hessen.de/sites/default/files/media/hmuelv/iilise_2017.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>18</sup> Zugriff: [www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/files/01\\_leitlinien\\_final\\_090319\\_gesamt.indd.pdf](http://www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/files/01_leitlinien_final_090319_gesamt.indd.pdf) [abgerufen am 10.01.2018]. Der sogenannte Instrumentenkoffer, in dem u. a. konkrete Handlungsanleitungen und Vorschläge für das Kernbereichsmanagement formuliert werden, ist mit Freischaltung der neuen Webseite zur nachhaltigen Stadtentwicklung [www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de](http://www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de) seit Januar 2016 nicht mehr verfügbar.

<sup>19</sup> Zugriff: [www.mv-regierung.de/wm/stbfr/index\\_CMS.htm](http://www.mv-regierung.de/wm/stbfr/index_CMS.htm) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>20</sup> Zugriff: [www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=19442](http://www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=19442) [abgerufen am 10.01.2018].

In den Leitlinien wird empfohlen, für die Programmumsetzung ein Citymanagement in Abgrenzung zu den Leistungen der Sanierungsträger einzurichten. Zu den Aufgaben und Leistungen des Citymanagements zählen unter anderem die Entwicklung der spezifischen regionalen Potentiale, die Stärkung des privaten Engagements, die Entwicklung eines kooperativen Zusammenwirkens von Kommune, Eigentümern, Gewerbetreibenden, Gastronomen et cetera, die Bildung strategischer und operativer Allianzen, die Entwicklung umsetzungsfähiger innovativer öffentlicher und privater Maßnahmen zur Standortstärkung sowie das Leerstands- und Einzelhandelsmanagement.

Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten, Citymanagement

### Niedersachsen

*Städtebauförderungsrichtlinie (R-StBauF) Niedersachsen Ministerialblatt vom 17.12.2015<sup>21</sup>*

Steuerungsaufgaben sind als Sanierungsträgertätigkeiten förderfähig.

Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten

### Nordrhein-Westfalen

*Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Förderrichtlinie Stadterneuerung, Teil III Förderbestimmungen für die Entwicklung und Stärkung der Innenstädte und Ortsteilzentren. 2008<sup>22</sup>*

*Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen: Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln. Eine Arbeitshilfe zur Erstellung von integrierten Handlungskonzepten. 2016<sup>23</sup>*

In der Arbeitshilfe wird empfohlen, auf Basis der in den integrierten Handlungskonzepten beschriebenen Aufgaben und lokalen Rahmenbedingungen die passende Organisationsstruktur auszuwählen. Dies kann ein Innenstadt- oder Zentrenmanagement mit einem „Kümmerer“ sein, der direkt bei der Verwaltung oder extern angesiedelt ist, oder auch die Bildung von Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) durch lokale Akteure umfassen. Zu den Aufgaben des Innenstadt- oder Zentrenmanagements zählen beispielsweise das Leerstands- und Flächenmanagement, die Begleitung von Bauprojekten, die Öffentlichkeitsarbeit, die Geschäftsführung des Verfügungsfonds und die Einbindung der innenstadtrelevanten Akteure.

Bezeichnungen: Innenstadtmanagement, Zentrenmanagement

### Rheinland-Pfalz

*Förderung der städtebaulichen Erneuerung (VV StBauE) des Ministeriums des Innern und für Sport 2011<sup>24</sup>*

Die Einrichtung von Quartiers- oder Stadtteilmanagements ist als Managementleistung möglich und förderfähig. Die Entscheidung darüber und die jeweilige Ausgestaltung werden den Programmkommunen überlassen. Durch die Aufsichts- und Dienstleistungszentren erfolgt eine förderseitige Beratung.

Bezeichnungen: Managementleistungen (Quartiersmanagement, Stadtteilmanagement)

### Saarland

*Städtebauförderungsverwaltungsvorschrift (StBauFVwV) vom 25.01.2005<sup>25</sup>*

*Ministerium für Umwelt, Energie und Verkehr (MUEV) des Landes Saarland: Aktive Zentren – Leitfaden zum Städtebauförderungsprogramm. 2010<sup>26</sup>*

Voraussetzung für die Aufnahme in das Zentrenprogramm ist die Einrichtung eines Zentrumsmanagements sowie einer Lenkungsgruppe Aktives Zentrum. Der Leitfaden formuliert Tätigkeitsfelder, Aufgaben, erforderliche Kompetenzen et cetera. Das Zentrumsmanagement sollte extern vergeben und auf die jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet sein, die Programmumsetzung mit besonderem Blick auf den Zeit- und Finanzierungsplan sichern, die Vernetzung und Aktivierung der lokalen Akteure ermöglichen, eine Schnittstellenfunktion zwischen Kommune und weiteren Gebietsakteuren wahrnehmen, Initiativen und Projekte initiieren, die Öffentlichkeitsarbeit umsetzen, lokale Akteure beraten, das Controlling durchführen sowie die Vor- und Nachbereitung und Moderation der Lenkungsgruppe übernehmen. Die Lenkungsgruppe erarbeitet das Handlungskonzept und setzt es um, baut eine lokal angepasste Selbstorganisation auf, richtet die Öffentlichkeitsarbeit strategisch aus und bewirtschaftet den Verfügungsfonds.

Bezeichnungen: Zentrumsmanagement, Lenkungsgruppe Aktives Zentrum

<sup>21</sup> Zugriff: [www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=5068&article\\_id=13829&psmand=17](http://www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5068&article_id=13829&psmand=17) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>22</sup> Zugriff: [https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/NRWFoerderrichtlinienStadterneuerung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/NRWFoerderrichtlinienStadterneuerung.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [abgerufen am 29.01.2018].

<sup>23</sup> Zugriff: [https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/\\_pdf\\_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf](https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/_pdf_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf) [abgerufen am 04.02.2018].

<sup>24</sup> Zugriff: [www.add.rlp.de/fileadmin/add/Abteilung\\_2/Referat\\_21b/Staedtebau/VV\\_-\\_StBauE\\_22.03.2011.pdf](http://www.add.rlp.de/fileadmin/add/Abteilung_2/Referat_21b/Staedtebau/VV_-_StBauE_22.03.2011.pdf) / [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>25</sup> Zugriff: [www.saarland.de/dokumente/thema\\_stadt\\_und\\_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf](http://www.saarland.de/dokumente/thema_stadt_und_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf) [abgerufen am 29.01.2018]

<sup>26</sup> online unter: [www.saarland.de/dokumente/thema\\_stadt\\_und\\_land/Leitfaden\\_zum\\_Staedtebaufoerderungsprogramm\\_Aktive\\_Zentren.pdf](http://www.saarland.de/dokumente/thema_stadt_und_land/Leitfaden_zum_Staedtebaufoerderungsprogramm_Aktive_Zentren.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

**Sachsen**

*Verwaltungsvorschrift Städtebauliche Erneuerung – VwV StBauE. 2009<sup>27</sup>*

*Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern für die Programme der Städtebauförderung – Programmjahr 2016 vom 28. Oktober 2015<sup>28</sup>*

Steuerungsaufgaben sind als Sanierungsträgertätigkeiten oder als Vergütungen für andere Beauftragte förderfähig.

Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten, Leistungen anderer Beauftragter

**Sachsen-Anhalt**

*Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen der städtebaulichen Erneuerung in Sachsen-Anhalt (Städtebauförderungsrichtlinien – StäBauFRL) 2015<sup>29</sup>*

In der Städtebauförderrichtlinie werden förderfähige Steuerungsleistungen für das Management der Zentrenentwicklung den Sanierungsträgern oder Zentrenmanagern zugeordnet. Förderfähig ist darüber hinaus das Citymanagement.

Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten, Zentrenmanagement, Citymanagement

**Schleswig-Holstein**

*Städtebauförderungsrichtlinien des Landes Schleswig-Holstein StBauFR SH 2015<sup>30</sup>*

In der seit Anfang 2015 gültigen neuen Förderrichtlinie wird der Begriff des „Programmspezifischen Managements (z. B. Quartiersmanagement, Stadtumbaumanagement)“ eingeführt und als zuwendungsfähige Ausgabe bezeichnet.

Bezeichnungen: Programmspezifisches Management (Quartiersmanagement, Stadtumbaumanagement)

**Thüringen**

*Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (Thüringer Städtebauförderungsrichtlinien – ThStBauFR) 2013<sup>31</sup>*

Aus der Richtlinie können Leistungen von Sanierungsträgern und sonstigen Beauftragten finanziert werden.

Bezeichnungen: Sanierungsträgertätigkeiten, sonstige Beauftragte

In Ergänzung zu den bestehenden Förderrichtlinien der Länder werden in einer Vielzahl von Arbeitshilfen und Leitfäden weitere Anregungen für den Einsatz des Managements der Zentrenentwicklung gegeben. Das Spektrum der Anregungen und Hinweise ist breit gefächert. Ausgehend von der jeweiligen Ausgangssituation werden damit bereits gute Anknüpfungspunkte für die konkrete Ausgestaltung des Managements einer integrierten Zentrenentwicklung in den Programmgebieten gegeben.

<sup>27</sup> Zugriff: [www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen\\_und\\_Wohnen/VwV\\_StBauE.pdf](http://www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen_und_Wohnen/VwV_StBauE.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>28</sup> Zugriff: [www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen\\_und\\_Wohnen/Bekanntmachung\\_Programme\\_SBF\\_2016.pdf](http://www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen_und_Wohnen/Bekanntmachung_Programme_SBF_2016.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>29</sup> Zugriff: [www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVST-237200-MLV-20141125-SF&psml=bssahprod.psml&max=true](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVST-237200-MLV-20141125-SF&psml=bssahprod.psml&max=true) [abgerufen am 10.01.2018].

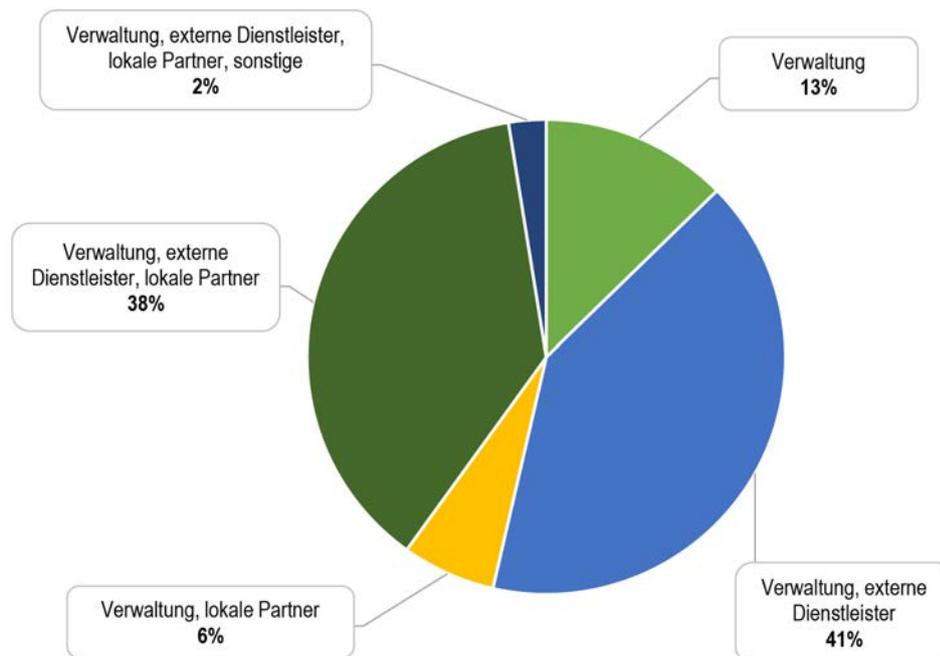
<sup>30</sup> Zugriff: [www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/S/staedtebau\\_und\\_stadtenwicklung/Downloads/staedtebaufoeRili.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/S/staedtebau_und_stadtenwicklung/Downloads/staedtebaufoeRili.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [abgerufen am 10.01.2018].

<sup>31</sup> Zugriff: [www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/bau/staedtebau/thstbaufr\\_-\\_ver\\_ffentlichung\\_im\\_th\\_rstanz.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/bau/staedtebau/thstbaufr_-_ver_ffentlichung_im_th_rstanz.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### 3 Ergebnisse aus der Kurzbefragung aller Programmkommunen

Ziel der Kurzbefragung aller Programmkommunen war es, Aufgaben, Organisationsformen und Zuständigkeiten im Rahmen des Managements einer integrierten Zentrenentwicklung zu erfassen und zu analysieren. Hierzu wurden im April und Mai 2016 insgesamt 491 Programmkommunen von 547 Programmgebieten schriftlich befragt. Teilgenommen haben Vertreter von insgesamt 237 Programmgebieten. Dies entspricht einem Rücklauf von 43 %, der hinsichtlich der räumlichen Verteilung, der Nutzungsstruktur und des Gebietstyps mit der Grundgesamtheit aller im Zentrenprogramm vertretenen Programmgebiete vergleichbar ist. Im Ergebnis der Auswertung wurden die in dieser Publikation aufbereiteten Beispiele aus der Praxis ausgewählt.

Abbildung 2: Akteurskonstellationen beim Management der Zentrenentwicklung (in Prozent)

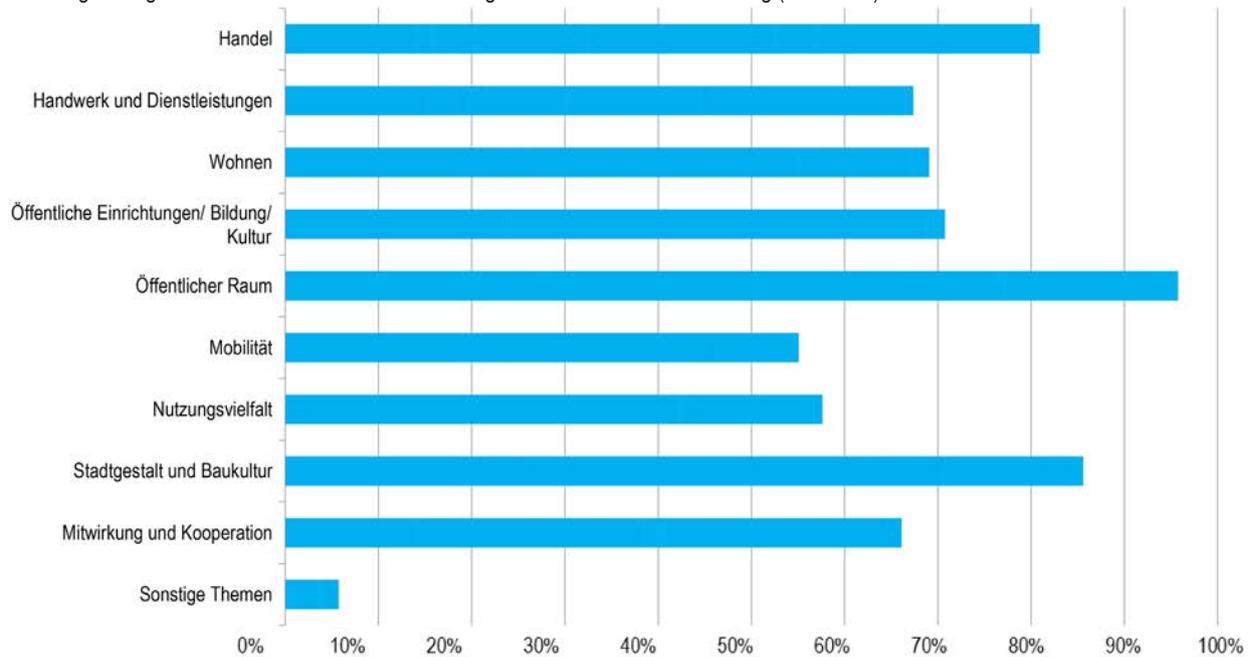


n=237; Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Die kommunale Verwaltung ist in allen Programmgebieten Träger der Gesamtmaßnahme. Bei einem Großteil der erfassten Programmgebiete wird das Management der Zentrenentwicklung durch weitere Partner unterstützt. In den meisten Fällen (41 %) erfolgt dies durch einen extern beauftragten Dienstleister (siehe Abbildung 2), wie zum Beispiel Sanierungsträger, Citymanager, Quartiersmanager, Zentrenmanager, Prozesssteuerer, Gebietsentwickler, Gebietsbeauftragte, Geschäftsstraßenmanager, Kernbereichsmanager et cetera sowie in vielen weiteren Fällen (40 %) ergänzend durch lokale Partner. Weniger häufig managt die Verwaltung das Fördervorhaben allein (13 %) oder mit Unterstützung lokaler Partner (6 %), wie zum Beispiel Vereinen, Initiativen, Immobilien- und Standortgemeinschaften, Netzwerken, Beiräten et cetera.

Unter den erfassten Programmgebieten zeigen sich unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen der Koordinierung und des Managements der Zentrenentwicklung. Dies steht im Zusammenhang mit dem jeweiligen Spektrum an Aufgaben und Themen des Fördervorhabens. Bei über 80 % der erfassten Gebiete werden durch das Management der Zentrenentwicklung Aufgaben und Themen in den Bereichen Handel, öffentlicher Raum sowie Stadtgestaltung und Baukultur umgesetzt (siehe Abbildung 3). Über 60 % der erfassten Gebiete setzen zudem Fördervorhaben in den Aufgaben- und Themenbereichen Handwerk und Dienstleistungen, Wohnen, öffentliche Einrichtungen sowie Mitwirkung und Kooperation um. Im Mittel wurden je Programmgebiet sieben Aufgabenbereiche und Themen genannt. Dies weist auf ein grundsätzlich breites Themen- und Aufgabenspektrum hin, das in den befragten Programmgebieten durch das Management der Zentrenentwicklung bearbeitet wird.

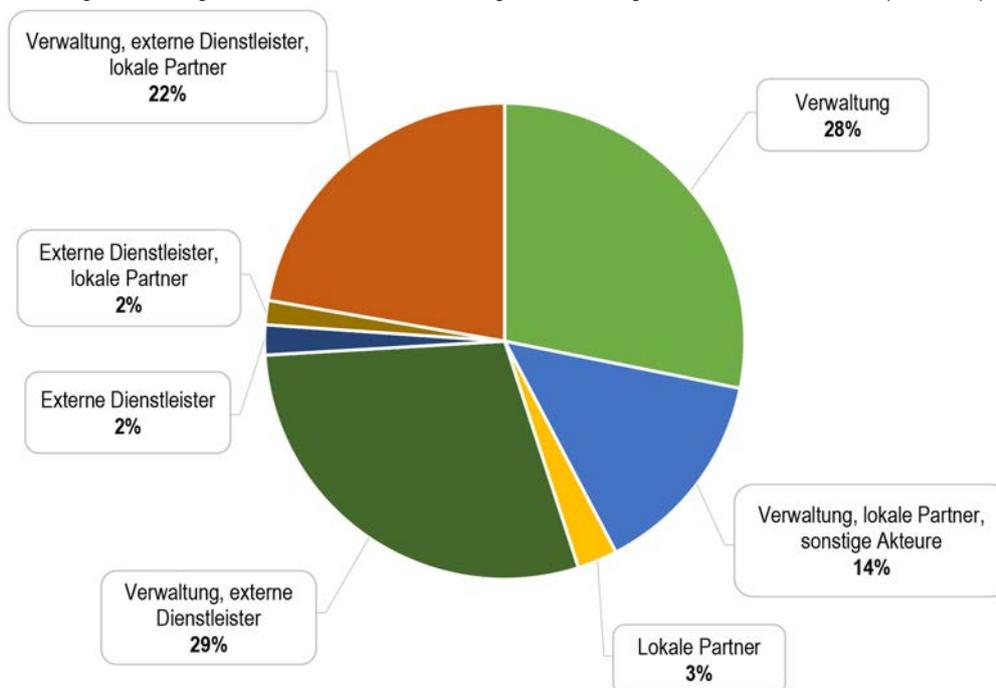
Abbildung 3: Aufgabenbereiche und Themen des Managements der Zentrenentwicklung (in Prozent)



n=236; Mehrfachnennungen möglich  
 Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Knapp 30 % der angegebenen Aufgabenbereiche Handel, Handwerk und Dienstleistungen, Wohnen, öffentliche Einrichtungen/ Bildung/ Kultur, öffentlicher Raum, Mobilität, Nutzungsvielfalt, Stadtgestalt und Baukultur, Mitwirkung und Kooperation sowie sonstige Themen managt die kommunale Verwaltung vorrangig ohne Unterstützung anderer (siehe Abbildung 4). Bei weiteren knapp 30 % arbeitet die Verwaltung mit externen Dienstleistern zusammen. In 36 % der angegebenen Aufgabenbereiche und Themen bindet die Verwaltung darüber hinaus weitere lokale Partner oder sonstige Akteure ein, um die Aufgabenbereiche und Themen zu bearbeiten.

Abbildung 4: Verteilung der Akteurskonstellationen bezogen auf alle Aufgabenbereiche und Themen (in Prozent)

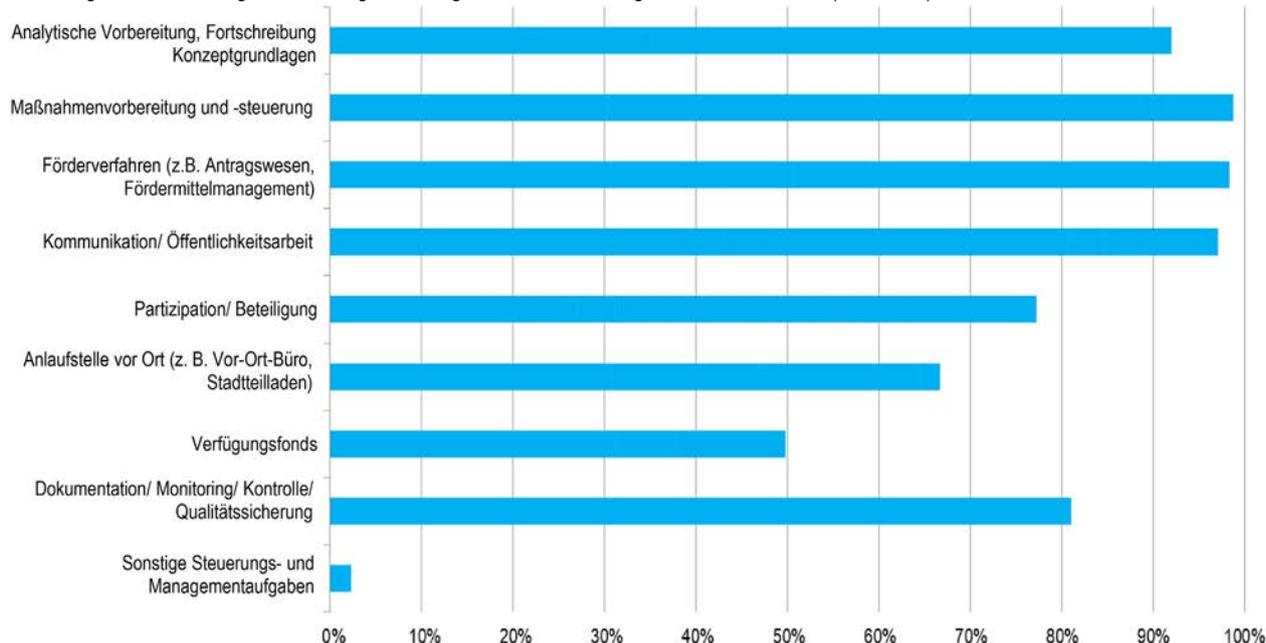


n=236; Mehrfachnennungen möglich  
 Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Dem breiten Themen- und Aufgabenspektrum entsprechend wird in den erfassten Programmgebieten eine Vielzahl an Koordinierungs- und Managementaufgaben verfolgt. Bei über 90 % der erfassten Gebiete sind dies Aufgaben zur Vorbereitung und Fortschreibung der Konzeptgrundlagen, Maßnahmenvorbereitung und -steuerung, Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Aufgaben zur Durchführung des Förderverfahrens (siehe Abbildung 5). Weitere

Koordinierungs- und Managementaufgaben sind unter anderem die Dokumentation und Qualitätssicherung (inklusive Monitoring und Kontrolle) des Fördervorhabens sowie die Beteiligung von lokalen Akteuren, die in über 70 % der erfassten Programmgebiete angegeben wurden.

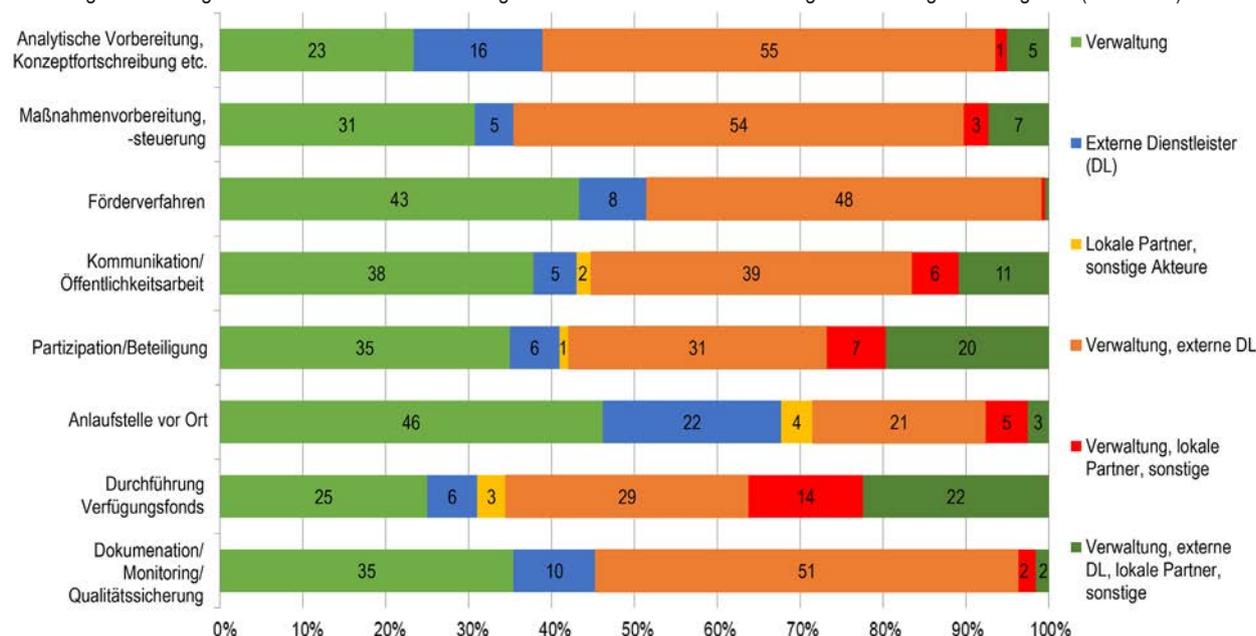
Abbildung 5: Koordinierungs- und Managementaufgaben zur Umsetzung der Fördervorhaben (in Prozent)



n=237; Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Die Akteurskonstellation, in der die Aufgaben durchgeführt werden, unterscheidet sich je nach Aufgabenbereich. Als Träger der Gesamtmaßnahme ist die kommunale Verwaltung an der Durchführung aller Aufgaben beteiligt. Unter den erfassten Gebieten ist zum Beispiel beim Aufgabenbereich „Förderverfahren“ die Verwaltung als alleiniger Akteur deutlich häufiger vertreten als in anderen Aufgabenbereichen. Ein Großteil der Aufgaben wird in der Konstellation Verwaltung/externer Dienstleister wahrgenommen, wie zum Beispiel die Aufgaben „Vorbereitung und Fortschreibung von Konzeptgrundlagen“ (55 %) sowie „Maßnahmenvorbereitung und -steuerung“ (54 %). Weitere lokale Partner und Akteure werden insbesondere bei den Aufgaben „Partizipation/Beteiligung“ (20 %) und „Verfügungsfonds“ (22 %) eingebunden (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Verteilung der Akteurskonstellationen bezogen auf alle erfassten Koordinierungs- und Managementaufgaben (in Prozent)



n=237; Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Die Mehrheit der erfassten Programmgebiete (58 %) gab an, dass im Zuge des Fördervorhabens aus dem Zentrenprogramm keine neuen Managementansätze eingeführt wurden. Dies spricht dafür, dass dort beim Aufbau von Arbeitsstrukturen auf vorhandene Strukturen und Verfahren zurückgegriffen wurde. Gleichwohl wurden in 41 % der erfassten Gebiete im Zuge des Fördervorhabens neue Managementansätze etabliert, zum Beispiel indem neue Partner eingebunden oder neue Beteiligungsformen aufgebaut werden. Bei der Auswahl der Beispiele aus der Praxis wurde dies als ein Hinweis auf einen innovativen Ansatz für das Management einer integrierten Zentrenentwicklung interpretiert.

Bei der Frage nach den Erfolgsfaktoren für das Management der Zentrenentwicklung wurden von einem Großteil der erfassten Programmgebiete mehrere Aspekte genannt. Am häufigsten wurden hierbei die folgenden Erfolgsfaktoren angegeben:

- Einbindung lokaler Akteure,
- Aufbau effizienter Kooperationsstrukturen,
- begleitende Öffentlichkeitsarbeit,
- Ressourcenbündelung,
- politischer Rückhalt.

Als Probleme oder Hemmnisse, die das Management der Zentrenentwicklung erschweren oder gar behindern, wurden unter anderem die Aspekte mangelnde Mitwirkungs- und Kooperationsbereitschaft (zum Beispiel von lokalen Akteuren) sowie begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen (zum Beispiel in der Verwaltung) genannt.

Abschließend wurde nach der Verstetigung bestehender oder im Zuge des Fördervorhabens neu geschaffener Managementstrukturen gefragt. Ein Großteil der erfassten Programmgebiete (55 %) gab an, dass die Managementstrukturen über die Laufzeit des Fördervorhabens hinaus zugunsten der Zentrenentwicklung eingesetzt werden sollen.

## 4 Beispiele aus der Praxis

Die Beispiele aus der Praxis wurden im Ergebnis der Kurzbefragung identifiziert. Auf der Basis von Kriterien (zum Beispiel Zentrentyp, Nutzungsstruktur, Aufgabenspektrum, Laufzeit, Innovationspotenzial) und eines mehrstufigen Verfahrens wurden insgesamt 16 Praxisbeispiele ausgewählt, die im Zeitraum zwischen Oktober 2016 und März 2017 bearbeitet wurden. Hierbei wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern der jeweiligen Programmkommune, beauftragten Büros sowie weiteren lokalen Partnern durchgeführt. Das jeweilige Programmgebiet wurde im Rahmen eines Gebietsrundgangs besucht. Darüber hinaus wurden weitere Unterlagen und Materialien zu den Beispielen sowie Daten der Städtebauförderungsdatenbank (2015)<sup>32</sup> ausgewertet. Im Ergebnis wurden die Beispiele für den Erfahrungsaustausch in der Praxis aufbereitet. Sie zeigen ein breites Spektrum an Managementansätzen sowie Beteiligungs- und Akteursstrukturen auf.

Abbildung 7: Übersicht zu den untersuchten Beispielen aus der Praxis



Quelle: Eigene Darstellung

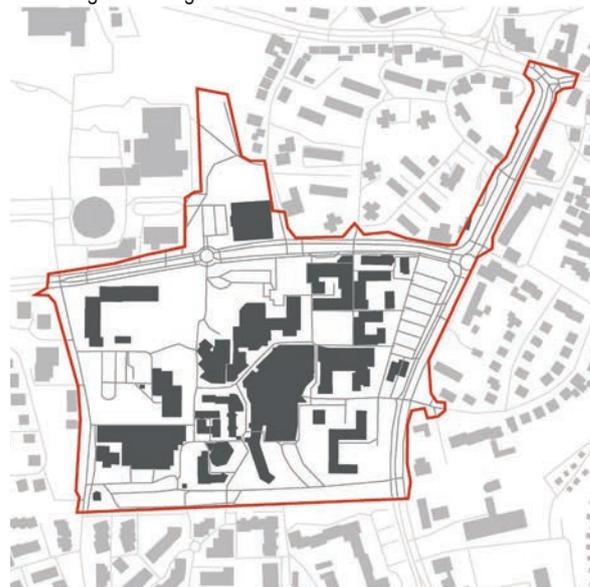
<sup>32</sup> Aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) wurden zur Aufbereitung der Beispiele unter anderem Daten zu den Themen Programmstart, Einwohner, Fläche, Gebietstyp und Nutzungsstruktur ausgewertet. Die Angaben wurden mit den Gesprächspartnern vor Ort rückgekoppelt und werden nachfolgend zur Erläuterung der Ausgangslage in den einzelnen Praxisbeispielen verwendet.

## 4.1 Baunatal – Verstetigung bewährter Netzwerkstrukturen

### Kurzprofil

Das Zentrum von Baunatal wird seit 2008 aus dem Zentrenprogramm unterstützt mit dem Ziel, das Zentrum städtebaulich aufzuwerten und mit den umliegenden Stadtteilen zu vernetzen. Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote werden erweitert und die Nutzungsmischung angereichert. Von Beginn an wurde ein integrierter Ansatz verfolgt, bei dem die kommunale Verwaltung mit privaten Akteuren zusammenarbeitet. Ein fachübergreifender Arbeitskreis begleitet das Fördervorhaben, das von einem extern beauftragten Management (in Hessen: Kernbereichsmanagement) unterstützt wird. Überdies sind der lokale City Management Baunatal e.V., die Stadtmarketing Baunatal GmbH und weitere lokale Initiativen eingebunden. 2016 ist das Fördervorhaben in der Schlussphase. Einzelne Aufgaben des Kernbereichsmanagements wurden an die kommunale Wirtschaftsförderung und das Stadtmarketing übertragen und damit erste Schritte zur Verstetigung unternommen.

Abbildung 8: Fördergebiet Baunatal Zentrum



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### *Baunatal Zentrum<sup>33</sup>*

- Programmstart: 2008
- Einwohner: circa 700
- Fläche: circa 16 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend gemischt

#### *Ausgangslage und Ziele*

- Die Innenstadt von Baunatal ist ein in die Jahre gekommenes Zentrum aus den 1960er und 70er Jahren. Es soll zukunftsfähig weiterentwickelt werden.
- Das Zentrum konkurriert mit nahegelegenen Einkaufszentren und verliert zunehmend an Bedeutung. Ziel ist es, die Nutzungsmischung durch einen ausgewogenen Branchenmix zu stärken und zu ergänzen.
- Die Zukunftsfähigkeit der Innenstadt soll gesichert werden, indem private Akteure frühzeitig eingebunden und Beteiligungsstrukturen aufgebaut werden.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Baunatal ist durch den Städtebau der 1960er und 70er Jahre geprägt. Der Marktplatz ist von außen schlecht wahrnehmbar und mit den angrenzenden Stadtteilen unzureichend verbunden. Wegeverbindungen in das Zentrum sind unattraktiv. Zentrale Gebäude, wie zum Beispiel das Rathaus und die Bibliothek, weisen erheblichen Modernisierungsbedarf auf. Das lokale Einzelhandels- und Dienstleistungsangebot ist lückenhaft und steht zudem in Konkurrenz zu nahegelegenen Versorgungszentren in städtischen Randlagen.

Baunatal wird aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um die Innenstadt baulich aufzuwerten, den öffentlichen Raum zu beleben sowie das Nutzungsangebot zu stärken. Die Zugänge in die Innenstadt werden gestalterisch aufgewertet, künstlerische Elemente setzen neue Akzente auf dem Marktplatz und das Stadtbild wird durch neu gestaltete Fassaden und Vordächer verbessert. Grundlage für diese Aufgaben liefern die Ergebnisse eines städtebaulichen Wettbewerbsverfahrens. Der Branchenmix und insbesondere der Einzelhandel werden durch Schlüsselprojekte, wie zum Beispiel durch den Umbau eines ehemaligen SB-Warenhauses, gestärkt. In Kooperation mit privaten Investoren sollen darüber hinaus weitere Einzelhandelsflächen im Zentrum geschaffen und neue Ankermieter gefunden werden.

In den ersten Jahren wurde das Fördervorhaben mit dem EFRE-Programm „Lokale Ökonomie“ (2010-2014) gekoppelt. Unterstützt wurden Existenzgründungen sowie Betriebe, die ihre Flächen erweitert, modernisiert oder in das

<sup>33</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Zentrum verlagert haben. Zudem liegt die Innenstadt innerhalb des Innovationsbereiches „Baunatal-Mitte“, in dem das hessische Gesetz zur Stärkung innerstädtischer Geschäftsquartiere (INGE-Gesetz) angewendet wird.

Nördlicher Eingang zur Innenstadt vorher



Foto: Gereon Holtschneider

Nördlicher Eingang zur Innenstadt nachher



Foto: Gereon Holtschneider

Dort werden privat-öffentliche Kooperationsprojekte mit Immobilieneigentümern und Gewerbetreibenden aus dem Verfügungsfonds gefördert. Bis 2016 wurde das geplante Fördervorhaben größtenteils umgesetzt. Realisierte Maßnahmen, wie das umgebaute ehemalige Postgebäude zu einer barrierefreien Begegnungsstätte oder die neu gestaltete Fußgängerzone stärken die Aufenthalts- und Nutzungsqualität im Zentrum. Akteure aus der lokalen Wirtschaft, Eigentümerschaft, Politik und Verwaltung wurden kontinuierlich eingebunden.

Blick in die Fußgängerzone



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Blick auf den Marktplatz und das ehemalige Postgebäude



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

## Akteure und Beteiligung

Vorbereitend wurde ein städtebaulicher Masterplan sowie das darauf aufbauende integrierte Handlungskonzept für die Innenstadt erarbeitet. Die Konzeptphase wurde durch eine ämterübergreifende Zusammenarbeit und öffentliche Beteiligung begleitet. Unterstützt durch externe Fachbüros wurden Arbeitsstrukturen etabliert, die im Laufe des Fördervorhabens weiterentwickelt und gefestigt wurden.

### *Stadtverwaltung und fachübergreifender Arbeitskreis*

Der Fachbereich Bau und Umwelt verwaltet die Fördermittel und bereitet bauliche Maßnahmen vor, in dem er zum Beispiel Wettbewerbsverfahren durchführt. Die Wirtschaftsförderung fungiert als Schnittstelle zwischen der Verwaltung und der lokalen Wirtschaft und ist Ansprechpartner für private Akteure, wie Eigentümer, Investoren und Gewerbetreibende. Ein fachübergreifender Arbeitskreis bestehend aus Vertretern des Fachbereiches Bau und Umwelt, der Wirtschaftsförderung, der stadteigenen Stadtmarketing Baunatal GmbH und dem Kernbereichsmanagement begleitet das Fördervorhaben. Dort werden die Managementaufgaben abgestimmt und verteilt.

### *Kernbereichsmanagement*

Das Kernbereichsmanagement koordiniert den Gesamtprozess und übernimmt inhaltliche Aufgaben. Das Büro stimmt sich mit der Wirtschaftsförderung als Auftraggeberin sowie dem Fachbereich Bau und Umwelt ab. Es unterstützt dabei, die Zeit- und Finanzplanung einzuhalten, die Fördermittel zu verwalten, Wettbewerbsverfahren vorzubereiten und hieraus abgeleitete Bauvorhaben zu steuern. Die Bürger werden kontinuierlich durch Bürgerversammlungen, Bürgertreffen und Arbeitsgruppen beteiligt.

Ferner unterstützt das Kernbereichsmanagement den fachübergreifenden Arbeitskreis und die Lenkungsgruppe inhaltlich und organisatorisch, initiiert neue Kooperationen und setzt die Öffentlichkeitsarbeit um. Unter der Dachmarke „baunatalaktiv“ pflegt es beispielsweise eine gebietsbezogene Internetseite und bringt eine Projektzeitung heraus. Seit Gründung der stadt eigenen Stadtmarketing Baunatal GmbH 2012 wurden einzelne Aufgaben des Marketings und der Bürgerbeteiligung vom Kernbereichsmanagement dorthin übertragen.

### *Stadtmarketing Baunatal GmbH*

Ziel der Stadtmarketing GmbH ist es, die unterschiedlichen Interessen der Innenstadtakteure und Vereine zu bündeln sowie gemeinsame Aktivitäten umzusetzen. Weitere Aufgaben sind das Baustellenmarketing sowie Leerstandsmanagement, bei dem das Stadtmarketing mit der Wirtschaftsförderung zusammenarbeitet. Im Aufsichtsrat der Stadtmarketing GmbH sind neben der Politik und Verwaltung der Verkehrsverein, City Management Baunatal e.V. sowie die Wirtschaftsgemeinschaft Baunatal e.V. vertreten, die das Stadtmarketing im Rahmen ihres jeweiligen Geschäftsfeldes beraten. Neben einzelnen Aufgaben des Kernbereichsmanagements hat das Stadtmarketing teilweise auch das operative Geschäft des lokalen City Management Baunatal e.V. übernommen.

Bürgertreff zur Information über geplante Straßenbaumaßnahmen



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Neu gestaltete Kirchbaunaer Straße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### *City Management Baunatal e.V.*

Im Verein City Management Baunatal e.V. schlossen sich bereits im Vorfeld des Fördervorhabens Gewerbetreibende, Immobilieneigentümer und weitere lokale Akteure zusammen. Der Verein ist seit 2011 Aufgabenträger für den Innovationsbereich „Baunatal-Mitte“, der auf Grundlage des hessischen INGE-Gesetzes eingerichtet wurde. Gemeinsames Ziel der Mitglieder ist es, den Standort aufzuwerten und zu vermarkten. Unterstützt durch den Verfügungsfonds werden zum Beispiel Fassaden gestaltet, Ladenzonen aufgewertet und Marketingaktionen umgesetzt. Der Verein ist für die Projektauswahl im Verfügungsfonds verantwortlich und wird hierbei durch das Kernbereichsmanagement unterstützt.

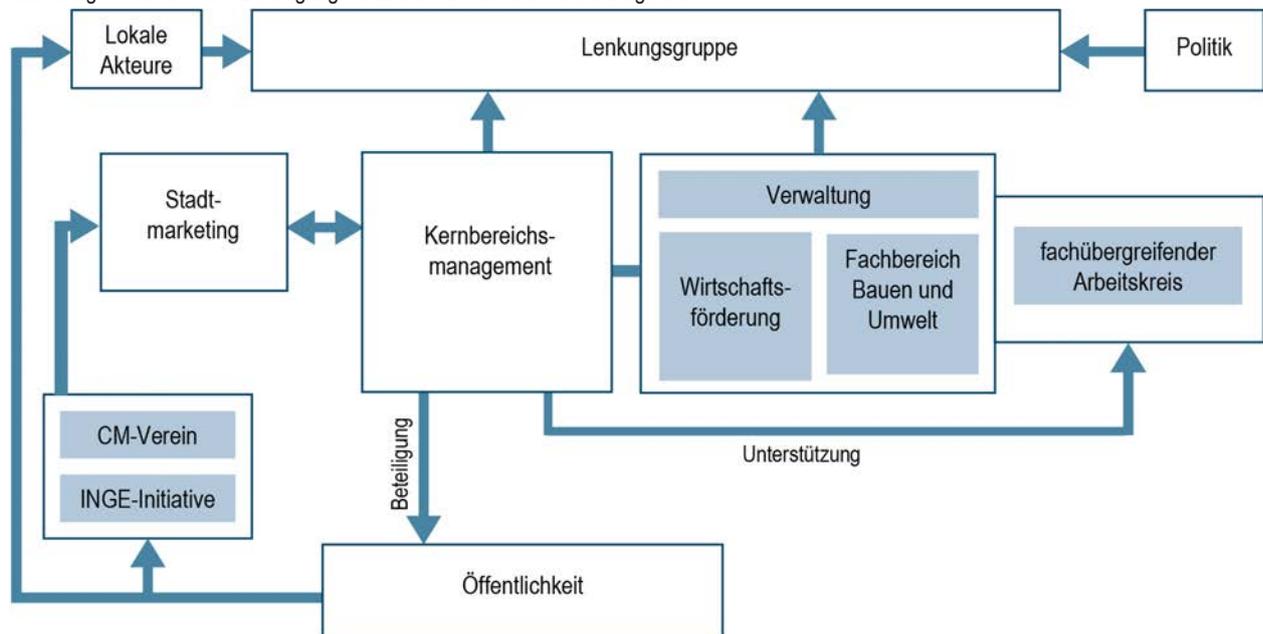
### *Lenkungsgruppe*

Auf Entscheidungsebene wurde die Lenkungsgruppe „Städtebauliche Entwicklung Innenstadt“ gegründet, die in regelmäßigen Sitzungen über (Planungs-)Schritte einzelner Vorhaben abstimmt. Zu den 17 Mitgliedern gehören Vertreter aller Parteien der Stadtverordnetenversammlung, des City Managements Baunatal e.V., der Verwaltungsspitzen sowie weiterer lokaler Akteurs- und Interessengruppen, wie zum Beispiel der Behindertenbeirat und die Wirtschaftsgemeinschaft Baunatal e.V. Die Lenkungsgruppe wird bedarfsweise durch externe Büros fachlich unterstützt.

### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Die Arbeitsstrukturen wurden im Zuge des Fördervorhabens stetig weiterentwickelt und mit Gründung der stadt eigenen Stadtmarketing Baunatal GmbH professionalisiert. Das Kernbereichsmanagement begleitet das Fördervorhaben organisatorisch und fachlich. Ferner befördert es eine gemeinsam getragene Gebietsentwicklung, indem es Akteure aktiviert, moderiert und zwischen den prozessbegleitenden Gremien vermittelt. Dies ermöglicht den Austausch zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren.

Abbildung 9: Akteurs- und Beteiligungsstrukturen im Kernbereichsmanagement



Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Der Bürgermeister ist als Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtmarketing GmbH am Planungsprozess beteiligt. Die Innenstadtentwicklung wird als wichtiges Aufgabenfeld nach außen kommuniziert, wodurch die Akzeptanz in der Öffentlichkeit und die Mitwirkungsbereitschaft von Privaten zusätzlich erhöht werden.

Die prozesshafte und integrierte Ausrichtung des Fördervorhabens ermöglicht konsensfähige Gestaltungs- und Nutzungslösungen. Dies erhöht die Identifikation der lokalen Akteure mit der Innenstadt. Im Planungsprozess wurde zudem eine hohe Beteiligung erreicht, die in der Stadtgesellschaft fruchtbare Diskussionen zur Innenstadtentwicklung angestoßen hat.

Im Rahmen des Förderprogramms „Lokale Ökonomie“ sowie aus dem Verfügungsfonds wurden private Investitionen sowie lokale Unternehmen und Immobilieneigentümer unterstützt und früh sichtbare Erfolge erzielt. Es folgten weitere förderunabhängige Investitionen, wie zum Beispiel der Neubau eines Kinos und die Fassadenerneuerung eines großen Geschäftsgebäudes. Diese werden auf die Impulswirkung des Fördervorhabens zurückgeführt.

#### Erfolge und Ergebnisse

- Eine gemeinschaftlich getragene Gebietsentwicklung wurde erreicht, indem das eingesetzte Kernbereichsmanagement aktiviert, moderiert und zwischen den Akteuren vor Ort vermittelt hat.
- Die Zusammenarbeit mit der bestehenden lokalen Interessensgemeinschaft sowie der Einsatz prozessbegleitender Gremien haben den kontinuierlichen Austausch zwischen öffentlichen und privaten Akteuren befördert.
- Handlungsfähige Arbeits- und Netzwerkstrukturen wurden mit professioneller Unterstützung der stadteigenen Stadtmarketing GmbH aufgebaut.
- Impulse für eine positive Gebietsentwicklung wurden mit kleinteiligen Projekten und Investitionen im Rahmen des Verfügungsfonds gesetzt.

#### Verstetigung und Ausblick

In Baunatal wird die Innenstadtentwicklung als integrierter Prozess verstanden, der auch nach Abschluss des Fördervorhabens fortgesetzt werden soll. Während des Fördervorhabens wurden über das Kernbereichsmanagement, die Stadtmarketing GmbH und kommunale Wirtschaftsförderung eine Zusammenarbeit mit lokalen Wirtschafts- und Immobilienakteuren sowie der Bevölkerung aufgebaut, die eine tragfähige Basis für gemeinsames Handeln darstellt. Die erfolgreiche Anwendung des INGE-Gesetzes zur Aktivierung privater Mittel soll hierzu fortgeführt werden. Damit wurde ein weiterer Baustein gelegt, mit dem zukünftige Management- und Koordinierungsaufgaben sowie Gestaltungsmaßnahmen ohne Förderung und im Rahmen einer Immobilien- und Standortgemeinschaft fortgesetzt werden können.

#### Kontakt

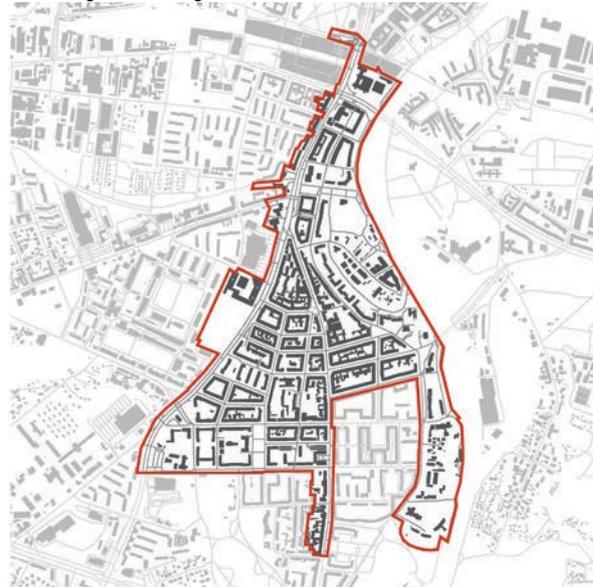
- Klaus-Peter Metz, Wirtschaftsförderung Stadt Baunatal, Tel.: 0561/ 49 92 273, [wirtschaft-marketing@stadt-baunatal.de](mailto:wirtschaft-marketing@stadt-baunatal.de)

## 4.2 Berlin-Spandau – Gemeinsam handeln in der Wilhelmstadt

### Kurzprofil

Das Aktive Zentrum Wilhelmstadt wird seit 2010 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Dem zunehmenden Bedeutungsverlust des Zentrums soll entgegen gewirkt und die Wilhelmstadt zu einem urbanen Stadtteilzentrum sowie attraktiven Wohnort mit vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten entwickelt werden. Mehrere Dienstleister (Prozesssteuerung, Geschäftsstraßenmanagement) arbeiten mit der Bezirksverwaltung und der Stadtteilvertretung zusammen, um die Gesamtmaßnahme umzusetzen. Dazu finden regelmäßig Steuerungsrounds statt, in denen die Maßnahmen koordiniert und das Vorgehen abgestimmt werden. Die Dienstleister unterstützen die Verwaltung bei erforderlichen Abstimmungen mit anderen Fachbereichen, der Kommunikation mit den Akteuren im Gebiet sowie der konzeptionellen Vorbereitung von Maßnahmen. Die Stadtteilvertretung ist in thematischen Arbeitsgruppen organisiert und bringt sich vor allem bei den einzelnen Fördervorhaben fachlich ein.

Abbildung 10: Fördergebiet Berlin Wilhelmstadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Berlin Wilhelmstadt<sup>34</sup>

- Programmstart: 2010
- Einwohner: circa 13.600
- Fläche: circa 104 ha
- Gebietstyp: Ortskern eines Ortsteils
- Nutzungsstruktur: überwiegend Wohnnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Die Wilhelmstadt ist ein Ortsteilzentrum mit hoher Ladendichte und sichert die Nahversorgung für die umliegenden Wohngebiete.
- Die Geschäftsstraßen in der Wilhelmstadt sind durch Abwertungstendenzen und Bedeutungsrückgang geprägt.
- Die Wilhelmstadt soll zu einem urbanen Stadtteilzentrum für Wohnen, Arbeiten und Freizeit mit vielfältigen Nutzungsangeboten entwickelt werden.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Der Ortsteil Wilhelmstadt im Bezirk Spandau entstand vor über 100 Jahren als bürgerliches Wohnviertel. Dort sind insbesondere die Funktionen Handel und Dienstleistungen (vor allem entlang der Pichelsdorfer Straße), Bildungsangebote sowie attraktive Grün- und Freiflächen vorhanden, die das durch Wohnen geprägte Umfeld versorgen.

In der Wilhelmstadt sind negative Entwicklungstendenzen durch vermehrte Ladenleerstände, Kaufkraftverluste und die Ausbreitung von Läden in Niedrigpreissegmenten sichtbar. Hinzu kommen mangelnde Aufenthaltsqualitäten im Straßenraum, teilweise unzureichend vernetzte Grünzüge sowie Erneuerungsbedarfe bei sozialen Infrastruktureinrichtungen und fehlende Angebote für Jugendliche.

Unter dem Leitbild „Wilhelmstadt am Havelufer – lebendig, eigenständig, vielseitig“ soll das Gebiet zu einem urbanen Stadtteilzentrum und attraktiven Wohnort mit vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten für die ansässige Bevölkerung entwickelt werden. Die Aufenthaltsqualität auf Straßen und Plätzen wird verbessert und die vorhandenen Grün- und Ufer Räume werden miteinander vernetzt. Ein Geschäftsstraßenmanagement setzt Impulse für die positive Entwicklung der Geschäftsstraße Pichelsdorfer Straße. Das Management der Zentrenentwicklung verfolgt den Schwerpunkt, die Akteure im Programmgebiet durch geeignete Beteiligungsformate einzubinden und zu mobilisieren.

<sup>34</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Funktionale Schwächen in der Pichelsdorfer Straße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Aufwertungsvorhaben Pichelsdorfer Straße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

## Akteure und Beteiligung

Um die Kooperation der Akteure vor Ort zu stärken, wurde zu Beginn der Gesamtmaßnahme das Ziel „Gemeinsam handeln“ formuliert. Der Einsatz einer Prozesssteuerung und eines Geschäftsstraßenmanagements schafft die Voraussetzungen, um die Gewerbetreibenden, Immobilieneigentümer, Vereine, Initiativen und Bewohner zu beteiligen sowie die Zusammenarbeit der Akteure zu organisieren.

### Steuerungsebene

Das Stadtentwicklungsamt im Bezirk Spandau, Fachbereich Stadtplanung, setzt die Gesamtmaßnahme verantwortlich um und bindet dazu weitere Fachverwaltungen ein. Ergänzend hat der Bezirk einen externen Dienstleister beauftragt, der die Aufgaben eines Prozesssteuerers und Sanierungsbeauftragten übernimmt. In der nicht öffentlichen Steuerungsrunde kommen das Stadtentwicklungsamt, der zuständige Gebietsbetreuer der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen des Landes Berlin, die Prozesssteuerung sowie das Geschäftsstraßenmanagement regelmäßig zusammen. Hier werden die unterschiedlichen Maßnahmen koordiniert und das gemeinsame Vorgehen abgestimmt.

### Prozesssteuerung und Sanierungsbeauftragter

Der extern beauftragte Prozesssteuerer und Sanierungsbeauftragte bereitet einzelne Maßnahmen und Projekte vor beziehungsweise setzt diese um. Zudem koordiniert er die Öffentlichkeitsarbeit und die Beteiligung der Akteure. Zur Aufwertung der Pichelsdorfer Straße hat der Prozesssteuerer beispielsweise ein mehrstufiges Beteiligungsverfahren organisiert. Unterstützt durch extern beauftragte Fachplaner wurden hierbei zwei Planungswerkstätten mit Anwohnern und Gewerbetreibenden durchgeführt. In gemeinsamen Vor-Ort-Begehungen von Vertretern der Stadtteilvertretung sowie der Fachämter wurden weitere Hinweise zu den Nutzungs- und Gestaltungsanforderungen entgegengenommen. Anschließend wurden die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens zusammengetragen sowie von der Prozesssteuerung und den Fachplanern in einer öffentlichen Bürgerversammlung vorgestellt.

Planungswerkstatt zur Aufwertung der Pichelsdorfer Straße



Foto: Koordinationsbüro für Stadtentwicklung und Projektmanagement - KoSP GmbH

Feierliche Eröffnung eines neuerrichteten Mehrzweckraumes



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Geschäftsstraßenmanagement

Das Geschäftsstraßenmanagement wird durch ein externes Büro umgesetzt. Zielgruppe sind die etwa 450 Gewerbetreibenden und Unternehmen in der Wilhelmstadt. Das Geschäftsstraßenmanagement unterstützt dabei, die Akteure zu vernetzen und eine Organisationsstruktur aufzubauen. Damit sollen die Geschäftsstraßen als funktionaler und

identitätsstiftender Kern des Gebietes profiliert werden. Hierzu werden Beratungs- und Weiterbildungsangebote, zum Beispiel zum (Online-)Marketing oder zur Schaufenstergestaltung, organisiert und regelmäßig zu einem Treffen der Gewerbetreibenden eingeladen. Gemeinsam werden Aktionen, zum Beispiel zur Oster- und Adventszeit, durchgeführt. Zudem informiert und berät das Geschäftsstraßenmanagement Gewerbetreibende und Eigentümer über die Fördermöglichkeiten im Rahmen des Verfügungsfonds, zum Beispiel bei baulich-investiven Projekten, Veranstaltungen oder Marketingaktionen. Gemeinsam mit der Prozesssteuerung und dem Bezirksamt aktualisiert das Geschäftsstraßenmanagement die gebietsbezogene Internetseite.

#### *Stadtteilvertretung Wilhelmstadt*

Die Stadtteilvertretung konstituierte sich 2011 als offenes Forum. Dort wird das Engagement der Bürger, der Gewerbetreibenden und Immobilieneigentümer gebündelt. Die Stadtteilvertretung setzt sich mit den geplanten Maßnahmen und Projekten der Gesamtmaßnahme auseinander und bringt sich mit eigenen Ideen in die Planung ein. Die gewählten Sprecher der Stadtteilvertretung nehmen an den Sitzungen des Sanierungsbeirats teil und sichern damit den Informationsaustausch. Die Stadtteilvertretung wird organisatorisch sowie auf inhaltlich-fachlicher Ebene, zum Beispiel bei bauplanerischen Aspekten, durch die Prozesssteuerung unterstützt. Eine aus der Stadtteilvertretung gewählte Jury entscheidet über die Projekte im Verfügungsfonds. Die Stadtteilvertretung realisiert zudem gemeinsame Projekte im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und agiert eigenverantwortlich.

#### *Stadtteilladen*

Seit Eröffnung des Stadtteilladens im Jahr 2012 steht eine zentrale Informations-, Netzwerk- und Anlaufstelle für Interessierte und lokale Akteure zur Verfügung. Dort sind die Prozesssteuerung, das Geschäftsstraßenmanagement und die Stadtteilvertretung mehrmals pro Woche ansprechbar. In dem Veranstaltungsraum werden die Treffen der Stadtteilvertretung, Bürgerworkshops sowie Arbeitsgruppensitzungen durchgeführt.

Unterschiedliche Initiativen bieten Nachhilfe, Bastelkurse und weitere soziale sowie kulturelle Aktivitäten an, so dass sich der Stadtteilladen als soziales und kulturelles Zentrum in der Wilhelmstadt etabliert hat. Dort liegt unter anderem die Stadtteilzeitung „Wilma“ aus, die von einer unabhängigen Redaktion erarbeitet wird und über Aktivitäten, Veranstaltungen und Projekte im Gebiet informiert. Die insgesamt sechs Ausgaben pro Jahr werden kostenlos in Läden und öffentlichen Einrichtungen im Gebiet ausgelegt.

#### *Sanierungsbeirat Wilhelmstadt*

Der Sanierungsbeirat Wilhelmstadt setzt sich aus den Akteuren der Steuerungsrunde, den gewählten Vertretern der Stadtteilvertretung sowie dem Redaktionsteam der Stadtteilzeitung zusammen. Hier werden monatlich über den Umsetzungsstand der Maßnahmen berichtet, über Konzepte und Planungen diskutiert und Planungsschritte abgestimmt. Projektbezogen werden weitere Fachbereiche der Verwaltung, externe Planer und das Geschäftsstraßenmanagement eingebunden. Die Inhalte und Themen werden von der Steuerungsrunde vorbereitet mit dem Ziel, von allen Beteiligten eine Zustimmung zu den geplanten Vorhaben zu erreichen.

Stadtteilladen Wilhelmstadt



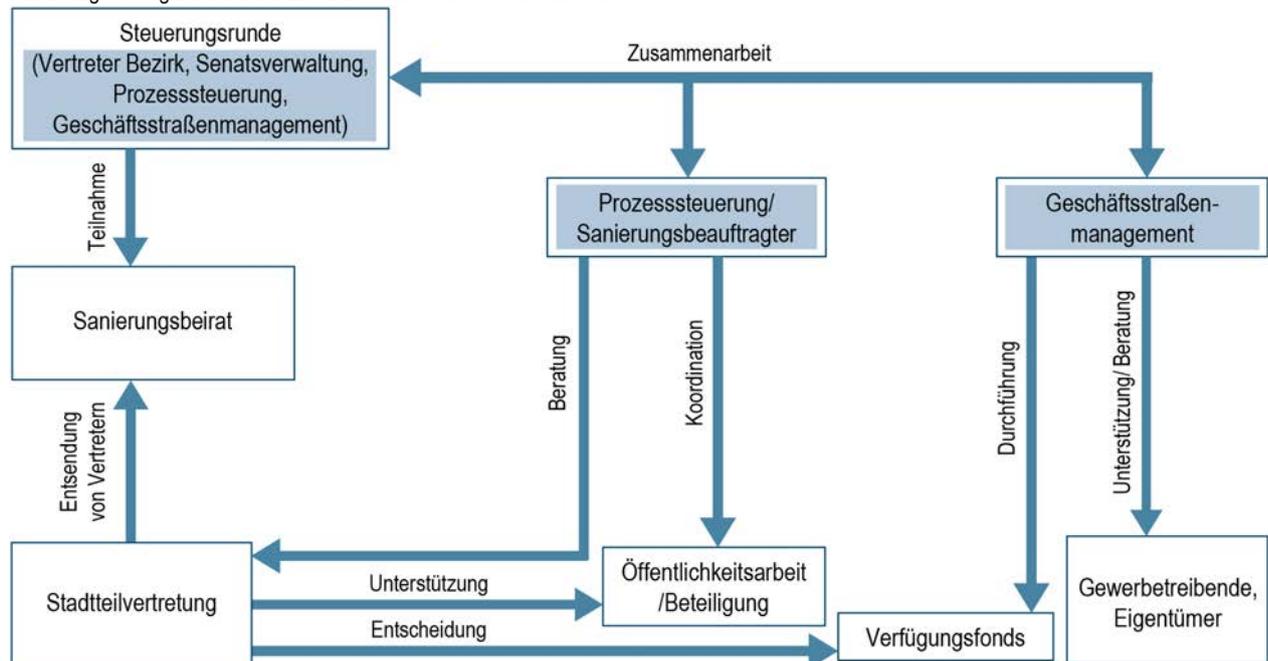
Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Veranstaltungsraum im Stadtteilladen



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Abbildung 11: Organisation der Zusammenarbeit in der Wilhelmstadt



Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Mit der Steuerungsrunde, der Stadtteilvertretung und dem Sanierungsbeirat ist ein Rahmen für die Umsetzung der Gesamtmaßnahme gebildet worden, in dem die Akteure zusammenarbeiten und ein konstruktiver Austausch möglich ist. Die Zuständigkeiten und Aufgaben der Planungsbeteiligten sind benannt und zugeordnet.

Die extern beauftragte Prozesssteuerung vermittelt zwischen der Verwaltung und den lokalen Akteuren. Der Gebietsbetreuer aus der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, die Fördermittelgeber ist, nimmt an den Steuerungsunden und Sitzungen des Sanierungsbeirats teil und unterstützt den Bezirk bei der Umsetzung des Fördervorhabens. Die Stadtteilvertretung hat sich als Beteiligungsplattform etabliert. Sie wirkt wie ein „Pulsfühler“ und transportiert die Bedarfe, Wünsche und Meinungen der lokalen Akteure in die Verwaltung.

Der Stadtteilladen fördert den Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren, ermöglicht den direkten Austausch und bietet einen Rahmen, um lokale Partnerschaften zu initiieren.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Das Fördervorhaben wird durch die Zusammenarbeit von Bezirk, Land Berlin als Fördermittelgeber sowie externen Dienstleistern (Prozesssteuerung, Geschäftsstraßenmanagement) umgesetzt.
- Doppelarbeit wird vermieden und eine effektive Zusammenarbeit unterstützt, indem die Aufgaben der Partner in der Steuerungsrunde voneinander abgegrenzt werden.
- Für Bewohner, Gewerbetreibende und Eigentümer stehen bedarfsorientierte Angebote zur Verfügung. Dafür wurden verschiedene Beteiligungsgremien und -formate (Stadtteilvertretung, Sanierungsbeirat, Workshops et cetera) entwickelt sowie ein gut ausgestattetes und vielfach genutztes Vor-Ort-Büro (Stadtteilladen) geschaffen, das als zentrale Anlauf- und Vernetzungsstelle fungiert.

### Verstetigung und Ausblick

Der Bezirk Spandau und die Akteure in der Wilhelmstadt beabsichtigen, nach Abschluss der Gesamtmaßnahme die vorhandenen Netzwerke und Beteiligungsformate weiter zu führen. Dafür ist weiterhin eine fachliche Unterstützung durch den Bezirk erforderlich. Unabhängig vom Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm gründeten sich in der Wilhelmstadt aus dem Kreis der Mitwirkenden der Stadtteilvertretung bereits einige Initiativen, die als selbsttragende Akteursgruppen neue Impulse für die Gebietsentwicklung liefern können. Hier müssen die Angebote der Öffentlichkeitsarbeit für die Ansprache weiter entwickelt werden, um weitere Akteure zur Mitgestaltung zu bewegen.

### Kontakt

- Bezirksamt Spandau von Berlin, Stadtentwicklungsamt, Fachbereich Stadtplanung, Tel.: 030/ 90279-2666

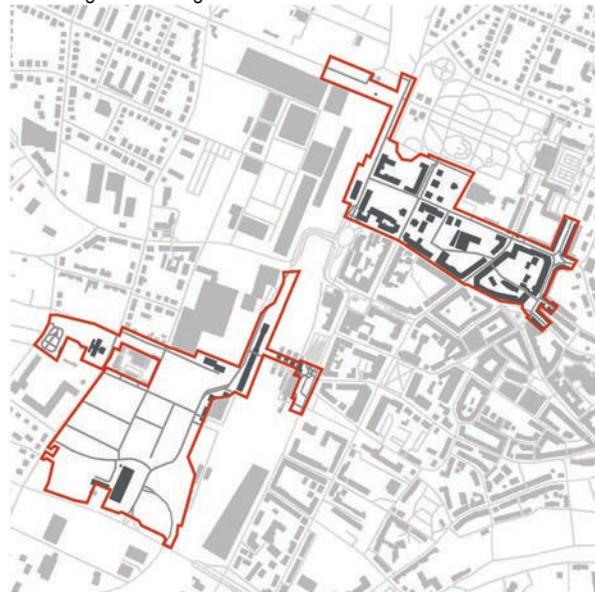
### 4.3 Bruchsal – Management der Zentrenentwicklung durch die Stadtverwaltung

#### Kurzprofil

Die Innenstadt Nord-West wird seit 2013 aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um zwei unterschiedliche Teilgebiete der Innenstadt zu entwickeln. Mit punktuellen Eingriffen sollen im Teilgebiet Nord zum Beispiel Baulücken bebaut, bestehende Wohngebäude erneuert und das Wohnumfeld aufgewertet werden. Im Teilgebiet West sollen untergenutzte Flächen und Gebäude reaktiviert, neue Angebote für Wohnen und Naherholung geschaffen und das angrenzende Saalbachufer revitalisiert werden.

Die Zentrenentwicklung wird durch die kommunale Verwaltung gesteuert, wo das Themen- und Aufgabenspektrum durch das Stadtplanungsamt sowie weitere Fachämter mit Unterstützung eines Sanierungsträgers bearbeitet wird. In einem für die Gesamtmaßnahme initiierten Arbeitskreis werden relevante Themen auf Leitungsebene abgestimmt. Die Gesamtmaßnahme wird durch einen Beteiligungsprozess begleitet.

Abbildung 12: Fördergebiet Bruchsal Nord-West



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### *Bruchsal Innenstadt Nord-West<sup>35</sup>*

- Programmstart: 2013
- Einwohner: circa 850
- Fläche: circa 21 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### *Ausgangslage und Ziele*

- In den kleinteiligen Blockinnenbereichen des Teilgebietes Nord sollen der Modernisierungstau reduziert, Baulücken geschlossen und das Wohnumfeld aufgewertet werden.
- Ehemalige Gewerbe- und Güterverkehrsflächen bieten im Teilgebiet West Potenzial für neue Nutzungsangebote in der Innenstadt.
- Ziel ist es, in beiden Teilgebieten die Aufenthaltsqualität sowie verkehrliche Erschließung zu verbessern und Investitionsanreize zu schaffen. Gemeinsam mit Eigentümern und Investoren sollen in der Innenstadt neue Flächen unter anderem für Wohnen, Handel, Dienstleistungen und Naherholung entwickelt werden.

#### **Ausgangslage, Ziele und Aufgaben**

Die Bruchsaler Innenstadt ist durch die Architektur der frühen Nachkriegsjahre geprägt. Der Wiederaufbau orientierte sich am historischen Stadtgrundriss mit einer kleinteiligen Gebäudestruktur sowie engen Straßenführung. Modernisierungstau, unzureichende Grundrisse für zeitgemäße Wohn- und Gewerbeflächen, untergenutzte Blockinnenbereiche sowie fehlendes Stadtgrün erfordern neue Impulse für die Bruchsaler Innenstadt.

Die Leitziele der Zentrenentwicklung werden in einem gesamtstädtischen Entwicklungskonzept (GEK) formuliert. Neue Wohnflächen sollen geschaffen, öffentliche Räume begrünt sowie Verkehrswege insbesondere für den Fuß- und Radverkehr neu gestaltet werden. Die Stadtverwaltung konzentriert sich hierbei auf die Teilgebiete Nord und West, in denen der Interventionsbedarf besonders hoch ist.

Das Teilgebiet Nord ist geprägt durch eine kleinteilige Gebäude-, Nutzungs- und Eigentümerstruktur, was die Entwicklung untergenutzter Flächen erschwert. Dennoch wurden erste Gebäude in Kooperation mit Eigentümern modernisiert sowie öffentliche Grün- und Freiflächen aufgewertet. Das Teilgebiet West liegt jenseits der in Nord-Süd-Richtung querenden Bahntrasse. Ziel ist es, die ehemaligen Gewerbe- und Güterverkehrsflächen der Obst- und Gemüse-Vertriebsgenossenschaft Nordbaden eG mit Unterstützung privater Investoren zu entwickeln.

<sup>35</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Städtebaulicher Missstand in einem Blockinnenbereich



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Abbildung 13: Logo zum Beteiligungsprozess „Bruchsal morgen“



Quelle: Stadt Bruchsal

### Akteure und Beteiligung

Seit den frühen 2000er Jahren wird die Zentrenentwicklung durch einen Beteiligungsprozess begleitet, der im Rahmen der Lokalen Agenda 21 seinen Anstoß fand. Unter dem Titel „Bruchsal morgen“ wurde 2015/2016 das gemeinsam mit den Bürgern erarbeitete Leitbild fortgeschrieben. In öffentlichen Veranstaltungen, Stadtgesprächen und Schülerworkshops wurden in den Themenfeldern Mobilität, Wohnen, Versorgung, Natur und Umwelt, Arbeit und Bildung sowie Kultur und Freizeit Ziele und Maßnahmen formuliert. Ausstellungen und die Informationszeitung „Bruchsal Morgen“ dokumentieren die Prozessergebnisse. Die Gesamtmaßnahme wird federführend durch das Stadtplanungsamt koordiniert. Dieses konzipiert und steuert einzelne Maßnahmen, aufgabenbezogen werden weitere Fachverwaltungen sowie ein Sanierungsträger eingebunden.

#### Stadtverwaltung

Der Leitbild- und Beteiligungsprozess wurde im Stadtplanungsamt vorbereitet und koordiniert. Dort wurden ferner die vorbereitenden Untersuchungen zur Gesamtmaßnahme durchgeführt. Hieraus abgeleitete Fachplanungen werden teilweise durch die zuständigen Fachämter, wie zum Beispiel das Bau- und Vermessungsamt, erarbeitet oder bedarfsweise an externe Ingenieurbüros vergeben. Die Fördermittel werden durch die Sanierungsstelle verwaltet, die von einem beauftragten Sanierungsträger unterstützt wird. In einem verwaltungsinternen Jour fixe kommen die Leitungsebenen der Fachämter regelmäßig zusammen, um die Arbeitsschritte der Gesamtmaßnahme abzustimmen. Im Zuge des Bahn-Stadt-Projektes (siehe unten) wurde zudem ein projektbezogener Jour fixe eingerichtet, der alle zwei Wochen tagt.

Rückbau leerstehender Gewerbehallen im Teilgebiet West



Foto: Stadt Bruchsal

Erster Bauabschnitt der Bahn-Stadt Bruchsal



Foto: Stadt Bruchsal

#### Kooperationen mit Eigentümern und Investoren

Um das Teilgebiet Nord zu entwickeln, ist die Stadtverwaltung auf die Kooperationsbereitschaft lokaler Eigentümer angewiesen. Kooperationsstrukturen wurden unter anderem im Rahmen des zurückliegenden Forschungsfeldes des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus „Kooperation im Quartier“ (KIQ) aufgebaut. Mit Quartiersrundgängen, Modellprojekten zur Sanierung, der Gestaltung und Neuordnung von Blockinnenbereichen sowie einem Leitfaden zur Begrünung an Gebäuden brachte das KIQ-Projekt wichtige Impulse, um lokale Eigentümer auch im Rahmen der Gesamtmaßnahme zu aktivieren. Die Stadt schafft Investitionsanreize, indem sie den öffentlichen Raum aufwertet und die innere Quartierserschließung verbessert, wie zum Beispiel durch den realisierten Bau einer neuen Wegeverbindung

über die Saalbach. Ferner führt die Stadt städtebaulich-architektonische Wettbewerbe durch, um zukunftsfähige Gestaltungslösungen wie etwa am Bleichweg, zu entwickeln.

Für das Entwicklungsprojekt Bahn-Stadt Bruchsal im Teilgebiet West wurde im ersten Schritt ein Architektur- und Investorenwettbewerb durchgeführt. Um die innerstädtischen Brachflächen zielgerichtet zu entwickeln, hat die Stadt Bruchsal eine Vorkaufssatzung erlassen und sich über den punktuellen Grunderwerb die notwendige Einflussnahme gesichert. Gemeinsam mit einem Investor wird das neue Stadtquartier schrittweise errichtet. Neben Eigentums- und Mietwohnungen sind soziale Infrastruktureinrichtungen, wie zum Beispiel eine neue Sporthalle geplant.

Abbildung 14: Auszug aus dem Masterplan zur Entwicklung der Bahn-Stadt Bruchsal



Quelle: Stadt Bruchsal

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Der Beteiligungsprozess der Lokalen Agenda 21 und das bestehende Netzwerk aus Bürgern, Verwaltung, Politik sowie verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen lieferten die Anknüpfungspunkte für eine integrierte und kooperative Zentrenentwicklung. Die gemeinsam entwickelten Konzeptgrundlagen für die Gesamtmaßnahme stoßen in der Gebietsbevölkerung auf hohe Akzeptanz.

Durch den Einsatz von Instrumenten, wie denen des Allgemeinen sowie Besonderen Städtebaurechts, wirkt die Verwaltung regulierend auf die Flächenentwicklung ein. Mit vorgelagerten städtebaulich-architektonischen Wettbewerben wird Einfluss auf die (Neu-)Gestaltung in den innerstädtischen Quartieren genommen und so die wesentlichen Ziele der Gesamtmaßnahme umgesetzt.

Lokale Eigentümer konnten im Rahmen des Forschungsfeldes KIQ aktiviert und in die Gesamtmaßnahme eingebunden werden. Bis heute arbeitet die Stadtverwaltung mit lokalen Eigentümern zusammen, wodurch zum Beispiel die Modernisierung stadtbildprägender Gebäude vorbereitet wird.

**Erfolge und Ergebnisse**

- In der Gebietsbevölkerung wurde für die Gesamtmaßnahme eine hohe Akzeptanz erreicht, da die Bevölkerung an der Erarbeitung und Fortschreibung der Konzeptgrundlagen beteiligt wurde.
- Schlüsselakteure wurden frühzeitig in die Gesamtmaßnahme einbezogen. Bereits vorhandene Akteurs- und Netzwerkstrukturen und eine ausgeprägte Beteiligungskultur boten hier gute Anknüpfungspunkte.
- Die Nutzungs- und Flächenentwicklung im Zentrum wurde durch verwaltungsinternes Engagement und den effektiven Einsatz von verfügbaren Instrumenten zielgerecht reguliert und gesteuert.

**Verstetigung und Ausblick**

Die Stadt hat gute Erfahrungen damit gemacht, die Entwicklung der Teilgebiete innerhalb der eigenen Fachverwaltungen zu koordinieren. Das Teilgebiet West wird in den kommenden Jahren in Kooperation mit Investoren schrittweise entwickelt. Im Rahmen von Bustouren werden interessierte Bürger weiterhin über das Bahn-Stadt Projekt informiert und auf den kommunalen Internetseiten zu Gestaltungs- und Nutzungsideen aufgerufen. Im Teilgebiet Nord wurden erste Anreize für weitergehende Investitionen im privaten Gebäude- und Flächenbestand geschaffen. Unter dem Motto „Bruchsal wächst!“ werden die Konzeptgrundlagen unter Beteiligung der Bruchsaler Bevölkerung fortgeschrieben.

**Kontakt**

- Dieter Gohl, Stadt Bruchsal, Stadtplanungsamt, Fachbereich Stadtentwicklung, Tel. 07251-79-467, dieter.gohl@bruchsal.de

## 4.4 Bürstadt – Integriertes Handeln in lokaler Partnerschaft

### Kurzprofil

Die Innenstadt von Bürstadt wird seit 2008 aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um den Kernbereich als attraktiven Handels-, Dienstleistungs- und Wohnstandort zu entwickeln. Wesentliche Aufgaben sind hierbei, öffentliche Plätze und Straßen neu zu gestalten, Fassaden und Geschäftsflächen zu modernisieren, Brachflächen zu entwickeln sowie Händler und Gewerbetreibende zu unterstützen. Das Fördervorhaben wird durch ein extern beauftragtes Management (in Hessen: Kernbereichsmanagement) unterstützt, was unter anderem die Zusammenarbeit mit dem lokalen Beteiligungsgremium koordiniert. Auf Basis des integrierten Handlungskonzeptes wurden zwischen der Verwaltung, Politik, privaten Akteuren und der lokalen Bevölkerung Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut, die über das Fördervorhaben hinaus genutzt werden sollen.

Abbildung 15: Fördergebiet Bürstadt Innenstadt



Quelle: Stadt Bürstadt, eigene Darstellung

#### *Bürstadt Innenstadt<sup>36</sup>*

- Programmstart: 2008
- Einwohner: circa 3.500
- Fläche: circa 34 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### *Ausgangslage und Ziele*

- In der Innenstadt fehlen Begegnungsorte und Aufenthaltsmöglichkeiten. Der motorisierte Verkehr dominiert den zentralen Versorgungsbereich. Das Bahnhofsumfeld ist wenig nutzerfreundlich.
- Zentral liegende Wohn- und Geschäftshäuser stehen zum Teil leer und weisen hohen Modernisierungsbedarf auf. Ehemalige Gewerbeflächen liegen brach und bieten Entwicklungspotenzial für die Zentrenentwicklung.
- Ziel ist es, öffentliche Plätze und Straßen neu zu gestalten und funktional miteinander zu verknüpfen. Leerstehende Wohn- und Geschäftshäuser sollen modernisiert und neuen Nutzungen zugeführt werden.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Innenstadt von Bürstadt ist durch den Städtebau der 1960 und 70er Jahre geprägt. Während in den vergangenen Jahrzehnten neue Wohn- und Geschäftsstandorte in städtischen Randlagen errichtet wurden, blieben Investitionen in der Innenstadt aus. Gebäude stehen leer und verfallen, ehemalige Gewerbeflächen liegen brach. Der motorisierte Verkehr belastet den öffentlichen (Straßen-)Raum. Das Bahnhofsumfeld ist in die Jahre gekommen.

Ziel der Gesamtmaßnahme ist es, die Innenstadt als attraktiven Standort für Handel, Dienstleistungen und Wohnen zu beleben. Die Erreichbarkeit der Innenstadt ist zu verbessern, der öffentliche Raum neu zu gestalten, leerstehende (Laden-)Flächen sind zu revitalisieren und lokale Akteure in die Zentrenentwicklung einzubeziehen. Im Fokus des Fördervorhabens stehen drei investive Maßnahmenswerpunkte: Der Marktplatz sowie die Nibelungenstraße sollen gestalterisch aufgewertet und miteinander vernetzt werden. In der Mainstraße sollen leerstehende Gebäude revitalisiert und Grundstücke neu bebaut werden. Das Bahnhofsumfeld soll aufgewertet und nutzerfreundlich gestaltet werden. Mit den Baumaßnahmen wurde zwischenzeitlich begonnen.

In den ersten Jahren wurde das Fördervorhaben mit dem EFRE-Programm „Lokale Ökonomie“ gekoppelt, aus dem kleinere und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler in der Innenstadt gefördert wurden. Ein Projektbeispiel hierfür ist ein leerstehendes Wohn- und Geschäftshaus, das mit Unterstützung aus beiden Programmen saniert und revitalisiert wurde. Ein extern beauftragtes Kernbereichsmanagement hat die Aufgabe, lokale Partner für die Zentrenentwicklung zu gewinnen und in den Prozess einzubinden.

<sup>36</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

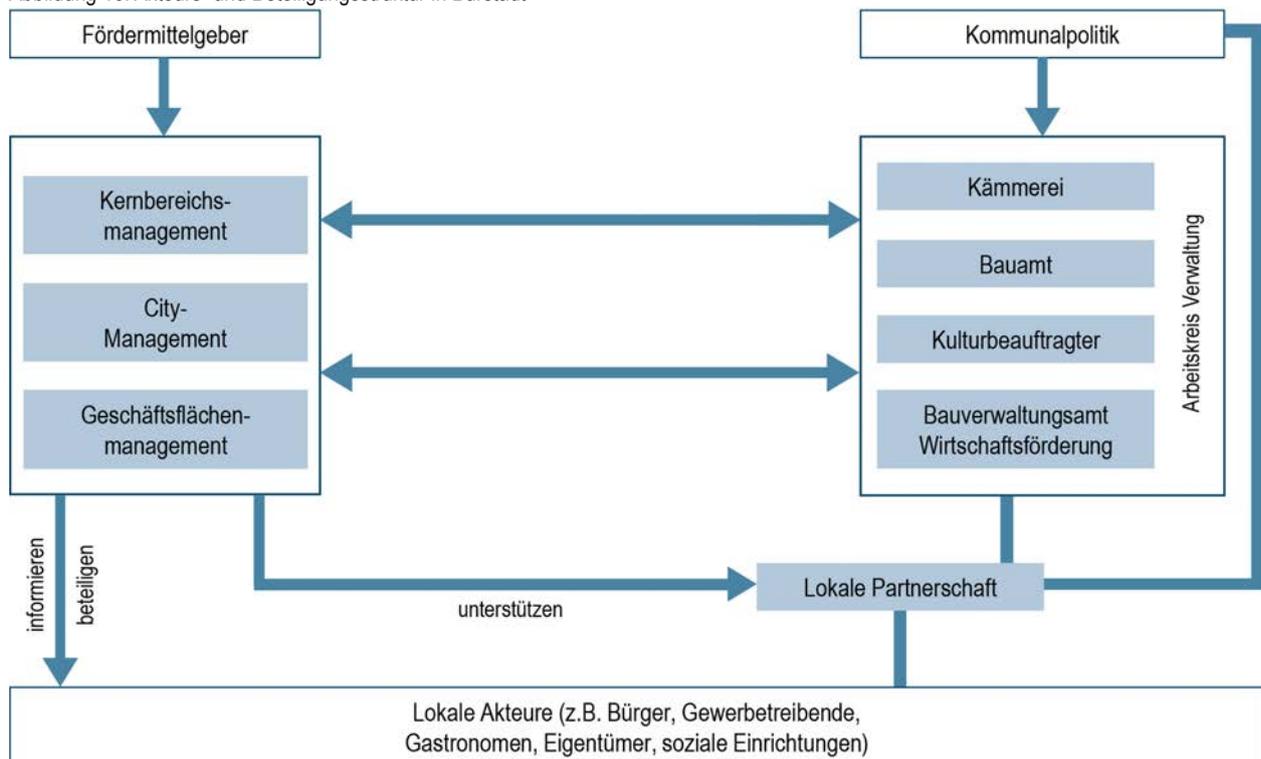
## Akteure und Beteiligung

Das Fördervorhaben wird durch die Stadtverwaltung gesteuert. Das hierfür zuständige Bauamt steht in regelmäßigem Austausch mit der Politik und den beteiligten Fachverwaltungen. Das Kernbereichsmanagement agiert als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik sowie lokalen Akteuren und arbeitet mit dem kommunalen City- und Geschäftsflächenmanagement zusammen.

### Arbeitskreis Verwaltung

An dem Arbeitskreis nehmen die Leitungen der beteiligten Fachverwaltungen, zum Beispiel das Bauamt, Bauverwaltungsamt, Ordnungsamt sowie die Wirtschaftsförderung und Kämmerei, teil und schaffen so die Voraussetzung, das Fördervorhaben ressortübergreifend umzusetzen. In regelmäßigen Sitzungen, die von der Bürgermeisterin geleitet werden, stimmen die Mitglieder konkrete Aufgaben ab und bereiten einzelne Maßnahmen vor. Das Kernbereichsmanagement nimmt an den Sitzungen teil und unterstützt dabei, Aufgaben und Zuständigkeiten zu koordinieren.

Abbildung 16: Akteurs- und Beteiligungsstruktur in Bürstadt



Quelle: Stadt Bürstadt, eigene Darstellung

### Kernbereichsmanagement

Das Kernbereichsmanagement wird seit 2010 von der Verwaltung beauftragt und koordiniert die Zentrenentwicklung in enger Absprache mit dem Arbeitskreis Verwaltung. Es vermittelt zwischen den unterschiedlichen Interessensvertretern und steht hierzu in Kontakt mit lokalen Gremien, wie zum Beispiel der „Lokalen Partnerschaft“ oder dem Wirtschaftsbeirat, in dem sich Bürstädter Unternehmen zusammengeschlossen haben.

Der Kernbereichsmanager bereitet Maßnahmen vor, indem er unter anderem Ausschreibungs- und Vergabeverfahren koordiniert. Außerdem unterstützt er die Verwaltung, die Fördermittel zu verwalten, pflegt quartalsweise die Kostenstände zu den Maßnahmen und stimmt sich hierzu mit der Kämmerei ab. Überdies unterstützt er die kommunale Wirtschaftsförderung und das dort angesiedelte City- und Geschäftsflächenmanagement, indem er Eigentümer anspricht, Leerstände und Verkaufsabsichten erfasst, Flächen vermarktet und das Standortmarketing unterstützt. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung organisiert der Kernbereichsmanager die Treffen der „Lokalen Partnerschaft“.

### Lokale Partnerschaft

Das Gremium fungiert als Multiplikator der Zentrenentwicklung, da es die unterschiedlichen Interessen der Innenstadtakteure vertritt. Neben einem festen Mitgliederkern sind dort Gewerbetreibende, Gastronomen, Eigentümer, Bewohner sowie Mitglieder sozialer Einrichtungen, der Verwaltung und Politik vertreten. Weitere Akteure werden projektbezogen beteiligt, um beispielsweise lokale Initiativen frühzeitig in Planungsprozesse einzubeziehen. Unter Leitung der Bürgermeisterin wird das Gremium monatlich einberufen. Die Mitglieder formulieren zu einzelnen Fördervorhaben Ideen und

Empfehlungen an Politik und Verwaltung, wie zum Beispiel bei der Neugestaltung des Marktplatzes. Durch die umgestaltete Platzfläche und neu errichtete Überdachung wurde der Marktbetrieb wiederbelebt, was einen wichtigen Impuls für das gesamte Fördervorhaben gesetzt hat.

Innerstädtische Wegeverbindungen wurden verbessert



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Der Marktplatz wurde neu gestaltet und in Teilen überdacht.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Der Kernbereichsmanager nimmt sowohl an den Sitzungen des Arbeitskreises Verwaltung sowie der „Lokalen Partnerschaft“ teil und hat somit einen Überblick über den Gesamtprozess. Ferner steht er in Kontakt zu den Vertretern der Verwaltung sowie Politik und genießt deren Vertrauen. Die ressortübergreifende Zusammensetzung des Arbeitskreises Verwaltung ermöglicht ein integriertes Handeln bei der Zentrenentwicklung und stärkt die verwaltungsinterne Zusammenarbeit.

In der „Lokalen Partnerschaft“ setzen sich öffentliche und private Akteure gemeinsam für die Zentrenentwicklung ein. Die Politik folgt in der Regel den Empfehlungen des Gremiums, wodurch das Selbstvertrauen der einzelnen Mitglieder gestärkt und Vereinbarungen verbindlich werden. Das Gremium zeichnet sich durch eine hohe personelle Kontinuität aus, so dass die Mitglieder die Zentrenentwicklung kontinuierlich begleiten und ihre Erfahrungen in den Prozess einbringen. Durch die Vernetzung mit weiteren lokalen Gremien, wie dem Wirtschaftsbeirat, und die projektbezogene Erweiterung des Mitgliederkreises gelingt es, verschiedene Interessen in die Zentrenentwicklung einzubeziehen sowie neue Akteure zu gewinnen.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Der Arbeitskreis Verwaltung ist ressortübergreifend besetzt und kommt regelmäßig zusammen. Dadurch wird das integrierte Handeln in der Verwaltung gefördert.
- Geregelte Zuständigkeiten, gegenseitiges Vertrauen und hohes Engagement der Beteiligten befördern den Planungsprozess und damit die Umsetzung des Fördervorhabens.
- Der Kernbereichsmanager nimmt an allen prozessbegleitenden Gremien und Abstimmungsrunden teil. So wird der Überblick über den Gesamtprozess bewahrt.
- Bei der Zentrenentwicklung wird darauf geachtet, dass sämtliche betroffenen Interessengruppen eingebunden werden. Hierzu wird die „Lokale Partnerschaft“ projektbezogen um einzelne Akteure erweitert.

Die Aufwertung des Bahnhofsumfeldes steht noch bevor.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Blick auf den Bahnhof



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### **Verstetigung und Ausblick**

Bei den zukünftigen Vorhaben aus dem Zentrenprogramm werden eine ehemalige Industriebrache („OLI II“) revitalisiert sowie das Bahnhofsumfeld umgestaltet. Das Kernbereichsmanagement wird weiterhin eingesetzt, um die Aufgaben bis zum Abschluss des Fördervorhabens zu koordinieren. Einzelne Aufgaben des Kernbereichsmanagements werden sukzessive an die kommunale Wirtschaftsförderung übertragen, deren Aufgabenbereich zukünftig über die Gewerbeflächenentwicklung hinausgehen soll.

### **Kontakt**

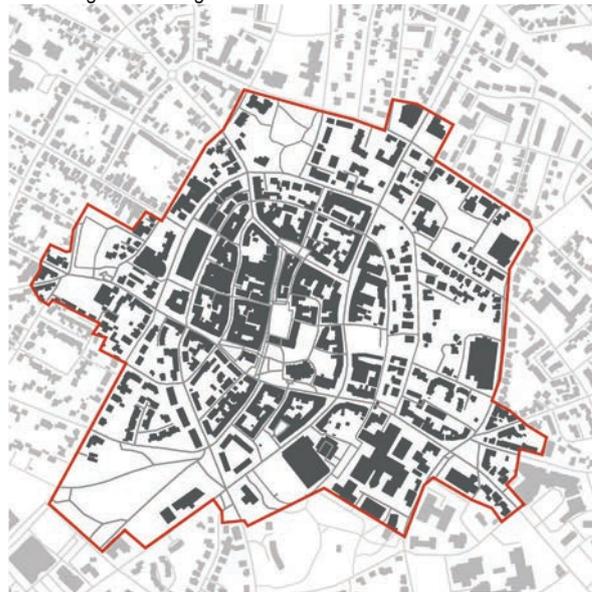
- Barbara Schader, Stadt Bürstadt, Bürgermeisterin, Tel. 06206/ 701-210, [barbara.schader@buerstadt.de](mailto:barbara.schader@buerstadt.de)
- Christian Schwarzer, NH ProjektStadt, Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätten/ Wohnstadt, Kernbereichsmanager, Tel. 069/ 6069-1179, [christian.schwarzer@nh-projektstadt.de](mailto:christian.schwarzer@nh-projektstadt.de)

## 4.5 Dülmen – Stadt und Kirche kooperieren bei der Innenstadtentwicklung

### Kurzprofil

Das Fördervorhaben knüpft an eine vorangegangene städtebauliche Gesamtmaßnahme an, um den Verkehr in der Innenstadt zu reduzieren, den öffentlichen Raum zu gestalten sowie Infrastrukturangebote anzupassen. Die Maßnahmen werden federführend durch den kommunalen Fachbereich Stadtentwicklung koordiniert, der bedarfs- und projektbezogen externe Planer einbindet. Beratende Gremien und Fachexperten begleiten das Fördervorhaben. Als wichtiger Partner der Innenstadtentwicklung hat sich jüngst die Katholische Kirchengemeinde St. Viktor herauskristallisiert, mit der die Stadt Dülmen ein Intergeneratives Zentrum (IGZ) bauen und betreiben wird. In einer Steuerungsgruppe werden hierfür die Planungs- und Umsetzungsschritte abgestimmt.

Abbildung 17: Fördergebiet Dülmen Innenstadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Dülmen Innenstadt<sup>37</sup>

- Programmstart: 2010
- Einwohner: circa 2.700
- Fläche: circa 56 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Das hohe Verkehrsaufkommen belastet die Innenstadt. Der öffentliche Raum bietet wenig Aufenthaltsqualität.
- Aufgrund fehlender Einzelhandels- und Versorgungsangebote droht die Innenstadt zunehmend an Bedeutung zu verlieren.
- Ziel ist es, den innerstädtischen Verkehr zu reduzieren, die Aufenthalts- und Gestaltqualität im öffentlichen Raum zu erhöhen und den Einzelhandels-, Versorgungs- und Wohnstandort zu stärken. Das Intergenerative Zentrum (IGZ) soll neue Impulse setzen.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Bis spät in die 1990er Jahre führten mehrere Bundesstraßen durch die Innenstadt. Der öffentliche Straßenraum war wenig begrünt und in der zentralen Einkaufszone fehlten Ankernutzer sowie (Außen-)Gastronomieangebote. Im Arbeitskreis „Zukunftsinitiative Dülmen“ (ZID) schlossen sich Mitte der 1990er Jahre erstmals Vertreter von Politik, Verwaltung und lokalen Interessensgemeinschaften zusammen. Mit Unterstützung des Arbeitskreises ZID und diversen Fachplanern wurde ein integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept erarbeitet, aus dem bereits vor Beginn des Fördervorhabens Maßnahmen umgesetzt wurden. Das Bendix-Quartier wurde als gemischter Wohn-, Dienstleistungs-, Kultur- und Bildungsstandort entwickelt, aus dem Radverkehrskonzept wurden erste Maßnahmen umgesetzt sowie eine Gestaltungssatzung und -fibell erarbeitet.

Das fortgeschriebene Konzept setzte neue Impulse. Ziel ist es, den Verkehr auf den Hauptverkehrsstraßen zu reduzieren, die Aufenthalts- und Gestaltqualität im öffentlichen Raum zu erhöhen und die Innenstadt als Einzelhandels-, Versorgungs- und Wohnstandort zu stärken. Private und öffentliche Flächen sollen um eine zielgruppenorientierte soziale Infrastruktur sowie neue Angebotsformen für Einkaufen und Wohnen ergänzt werden.

Bisher wurde die Fußgängerzone im Bereich der Markt- und Viktorstraße auf Basis eines Gestaltungs-, Beleuch-

<sup>37</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

tungs- und Möblierungskonzeptes umgestaltet. Ein Abschnitt der stark befahrenen Coesfelder Straße wurde in einen verkehrsberuhigten Geschäftsbereich umgewandelt und ein kleiner Stadtplatz mit einer Außengastronomie entstand. Ein bedeutendes Projekt ist der Neubau der sozialen Infrastruktureinrichtung „Intergeneratives Zentrum Dülmen (IGZ) – Ein Haus für alle“, die in das umgebende Innenstadtquartier eingebunden wird. Projektbezogen stimmt sich die Stadtverwaltung mit den Beteiligten sowie weiteren Experten ab.

Neu gestaltete Coesfelder Straße im Kreuzungsbereich Markt-/Viktorstraße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Die Verkehrssicherheit auf den Hauptstraßen wurde erhöht.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Akteure und Beteiligung

Das Fördervorhaben wird im Wesentlichen von der Verwaltung gesteuert. Zuständig sind die Fachbereichs- und Abteilungsleitungen im Fachbereich Stadtentwicklung, die neben weiteren Verwaltungsmitarbeitern auch externe Dienstleister einbinden. Ein Arbeitskreis sowie Gestaltungsbeirat begleiten das Fördervorhaben beratend.

#### *Fachbereich Stadtentwicklung*

Im Fachbereich Stadtentwicklung werden die erforderlichen Fachplanungen koordiniert. Ferner werden dort die Fördermittel verwaltet und weitere Aufgaben, wie zum Beispiel Ausschreibungsverfahren, durchgeführt. Externe Dienstleister unterstützen die Verwaltung punktuell und werden fachbezogen beauftragt. Das Innenstadtentwicklungskonzept sowie dessen Fortschreibung wurde im Fachbereich zusammen mit externen Fachplanern aus den Bereichen Städtebau, Verkehr und Einzelhandel erarbeitet. Der Fachbereich hat die Ergebnisse zusammengeführt.

#### *Arbeitskreis Innenstadt*

Die Umsetzung des Fördervorhabens wird durch einen Arbeitskreis begleitet, der aus der „Zukunftsinitiative Dülmen“ (ZID) hervorgegangen ist. Der Arbeitskreis besteht im Wesentlichen aus Vertretern der Verwaltung und Politik, darüber hinaus werden Fachleute aus den Bereichen Architektur, Verkehrsplanung, Handel und Gewerbe eingebunden. Die Mitglieder tagen projektbezogen, um beispielsweise Planungen zur Verkehrsberuhigung oder zu Großprojekten, wie zum Beispiel auf dem Overbergplatz, vorzubereiten.

#### *Gestaltungsbeirat*

Der Beirat übernimmt eine beratende Funktion für Bauherren, Investoren, die Verwaltung und Politik. Das Gremium setzt sich aus fünf stimmberechtigten Mitgliedern aus den Bereichen Architektur, Städtebau, Landschafts- und Freiraumplanung sowie Denkmalschutz zusammen und wird von der Stadtverordnetenversammlung berufen. Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig und kommen bedarfsbezogen zusammen, um beispielsweise geplante Fassadengestaltungen in der Fußgängerzone zu begutachten. Eine Bewertungsgrundlage bilden hierbei die Gestaltungsfibel und die hierauf aufbauende Satzung. Die Geschäftsstelle des Gestaltungsbeirates ist im Fachbereich Stadtentwicklung angesiedelt.

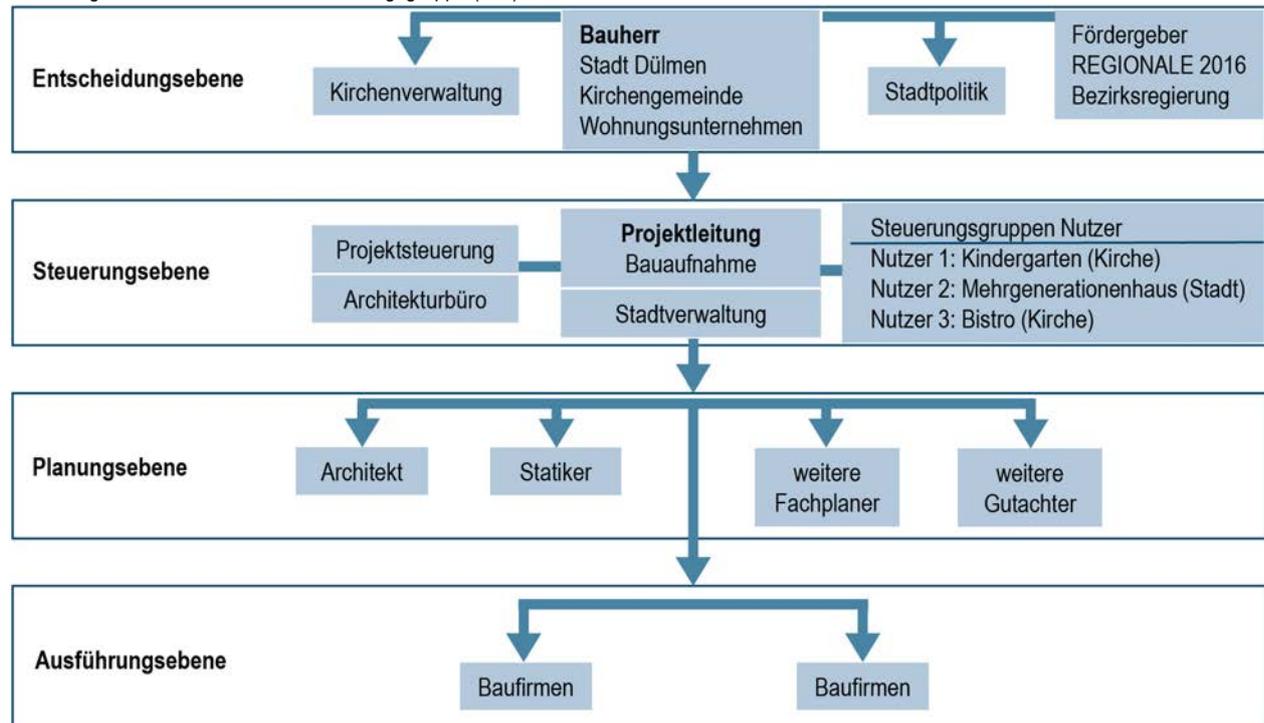
#### *Steuerungsgruppe IGZ*

Das IGZ soll intergeneratives Leben sowie Lernen in der Innenstadt ermöglichen. Kindertagesbetreuung sowie Freizeitangebote für Jugendliche und Senioren werden unter einem Dach zusammengeführt und so der zivilgesellschaftliche Zusammenhalt gefördert. Im Zuge der REGIONALE – einem regionalen Strukturförderprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen - wurde das vorbereitende Konzept qualifiziert. Für den Neubau wurde ein städtebaulicher und architektonischer Wettbewerb durchgeführt. In einem Vor-Ort-Laden informieren Vertreter der Projektpartner interessierte Bürger über die Planung.

Die Stadt Dülmen, die Kirchengemeinde St. Viktor sowie die Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft des Kreises Coesfeld (WSG) treten gemeinsam als Bauherr auf. Die Projektpartner gründeten eine Steuerungsgruppe, um den Planungs- und Umsetzungsprozess zu begleiten und Abstimmungen zu bündeln. Aufgrund der Akteursvielfalt wurde zu Beginn eine Konsensvereinbarung ausgehandelt, in der gemeinsame Ziele formuliert, gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und damit eine verlässliche Basis für die zukünftige Zusammenarbeit geschaffen wurde. Hierbei wurden die Mitglieder von einer externen Moderation unterstützt.

Die Aufgabenteilung zwischen den Projektpartnern wurde im laufenden Prozess entwickelt. Die Stadtverwaltung übernimmt beispielsweise die bauvorbereitende und -begleitende Projektleitung und wird hierbei von einem extern beauftragten Projektsteuerer unterstützt. Die Kirchengemeinde, als maßgebliche Betreiberin des IGZ, stimmt sich mit den Nutzergruppen ab, schließt Nutzungsvereinbarungen ab und konkretisiert so das Nutzungskonzept.

Abbildung 18: Arbeitsstruktur der Steuerungsgruppe (IGZ)



Quelle: Stadt Dülmen, eigene Darstellung

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Einzelne Maßnahmen- und Planungsschritte sind stets abhängig von den kommunalen Finanzierungsmöglichkeiten, so dass sich Planungszeiträume einzelner Fördervorhaben verzögern können. Dies erfordert von den Planungsbeizugteiligten Flexibilität und Geduld. Die Stadt Dülmen hat sich daher für einen projektbezogenen Koordinierungsansatz entschieden. Externe Koordinierungs- und Planungsleistungen werden punktuell und zeitlich begrenzt beauftragt.

Als Träger sozialer Infrastruktureinrichtungen und aufgrund ihres ideellen Engagements ist die Kirche ein wichtiger Partner der Dülmener Innenstadtentwicklung. Für das Kooperationsprojekt IGZ wurde eine projektbezogene Steuerungsgruppe gegründet und das gemeinsame Projektziel in einer Konsensvereinbarung ausgehandelt. Ein Rahmenvertrag regelt die Zuständigkeiten sowie die Arbeitsteilung zwischen Stadt und Kirche.

Größere Baumaßnahmen führen oftmals zu Einschränkungen für Bewohner und Gewerbetreibende. Die Stadtverwaltung mietet daher temporär leerstehende Ladenlokale an, um dort Anrainer über den Bauablauf zu informieren und bedarfsweise zu unterstützen.

#### Erfolge und Ergebnisse

- Die Stadt Dülmen führt viele der Managementaufgaben eigenständig durch und bindet externe Dienstleister bedarfsbezogen ein. So besteht die erforderliche Flexibilität bei Großprojekten, die sich über längere Planungszeiträume erstrecken.
- Zur Vorbereitung und Begleitung des Großprojektes IGZ wurde eine projektbezogene Steuerungsgruppe eingesetzt, um so wichtige Planungsschritte und Entscheidungen zeitnah abzustimmen. Ein Rahmenvertrag regelt die Zuständigkeiten und die Arbeitsteilung zwischen Stadt und Kirche.

- Leerstehende Ladenlokale werden dazu genutzt, um vor Ort über den Bauablauf und temporäre Einschränkungen für die Anrainer zu informieren.
- Als Träger von sozialen Einrichtungen und aufgrund ihres ideellen Engagements ist die Kirche ein potenzieller Kooperationspartner der Zentrenentwicklung.

Baustelle für den Neubau des IGZ



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Vor-Ort-Laden zur Information von Anrainern



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Verstetigung und Ausblick

Der Neubau des IGZ und die Entwicklung des umgebenden Innenstadtquartiers haben begonnen. Die Kooperation zwischen Stadt und Kirche wird durch das gemeinschaftliche Betreibermodell über das Fördervorhaben hinaus fortgeführt. Zukünftige Managementaufgaben werden unter anderem in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Die geplanten Aktivitäten im IGZ werden auch außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten stattfinden, so dass die Innenstadt in den Abendstunden belebt wird. In Abstimmung mit dem Arbeitskreis Innenstadt werden weitere Bereiche der Dülmener Innenstadt aufgewertet. Der Fachbereich Stadtentwicklung wird die Aufgaben des Fördervorhabens weiterhin koordinieren und bedarfsweise externe Unterstützung hinzuziehen. Einen zukünftigen Schwerpunkt bildet die Entwicklung des Overbergplatzes, wo in Kooperation mit einem privaten Investor ein neues Stadtquartier für Handel und Dienstleistungen errichtet wird.

### Kontakt

- Philipp Scholz, Stadtverwaltung Dülmen, Fachbereich Stadtentwicklung, Tel.: 02594 12-612, [p.scholz@duelmen.de](mailto:p.scholz@duelmen.de)

## 4.6 Freiburg im Breisgau – Kommunales Geschäftsstraßenmanagement für eine integrierte Zentrenentwicklung

### Kurzprofil

Ziel des Fördervorhabens ist es, das Stadtteilzentrum „Sundgauallee“ und das Nahversorgungszentrum „Am Bischofskreuz“ zu stabilisieren und aufzuwerten. Der öffentliche Raum und das Wohnumfeld sollen attraktiver gestaltet, der Verkehrsraum fuß- und radverkehrsfreundlich umgebaut sowie die Geschäftslagen mit Hilfe eines Geschäftsstraßenmanagements gestärkt werden.

Das Geschäftsstraßenmanagement ist im Amt für Projektentwicklung und Stadterneuerung angesiedelt und koordiniert das Fördervorhaben. Verschiedene Fachämter sowie ein Sanierungsträger unterstützen hierbei. Zu Beginn gründete sich die lokale Interessengemeinschaft „Sundgauallee-Am Bischofskreuz“, deren Mitglieder sich aktiv in das Fördervorhaben einbringen.

Abbildung 19: Fördergebiet Freiburg Sanierungsgebiet Betzenhausen-Bischofslinde



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Freiburg Sanierungsgebiet Betzenhausen-Bischofslinde<sup>38</sup>

- Programmstart: 2012
- Einwohner: circa 3.000
- Fläche: circa 4 ha
- Gebietstyp: Stadtteilzentrum
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Das Stadtteilzentrum „Sundgauallee“ und das Nahversorgungszentrum „Am Bischofskreuz“ sind geprägt durch unzureichende Flächengrundrisse, unattraktive Ladenausstattungen sowie unattraktive öffentliche und private Freiflächen.
- Ein Geschäftsstraßenmanagement wird eingesetzt, um lokale Akteure und Eigentümer zu aktivieren und den Handels- und Wohnstandort zu stärken.
- Ziel ist es, das Wohnumfeld sowie die öffentlichen Verkehrsflächen attraktiv und zukunftsfähig zu gestalten.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Das Stadtteilzentrum „Sundgauallee“ bildet einen Versorgungsschwerpunkt im Freiburger Westen und wird durch die Nahversorgungsangebote „Am Bischofskreuz“ ergänzt. Neben Handels- und Dienstleistungsangeboten befinden sich dort zahlreiche mehrgeschossige Wohngebäude aus den 1970er Jahren. Beide Standorte erstrecken sich entlang der Sundgauallee und sind geprägt von modernisierungsbedürftigen Gebäuden, einer kleinteiligen Eigentümerstruktur, nicht mehr zeitgemäßen Flächengrundrissen, unattraktiven Ladenausstattungen und öffentlichen sowie privaten Freiflächen. Der Bau der naheliegenden Westarkaden gab der Stadtverwaltung den Anlass, für die vernachlässigten Standorte ein Zentren-Aktivierungs-Konzept (ZAK) zu erarbeiten. Ableitend aus dem gesamtstädtischen Märkte- und Zentrenkonzept soll damit die Versorgungsfunktion beider Standorte gesichert werden. Hierzu sollen die Handelsflächen zukunftsfähig umgebaut, die Verkehrsflächen zugunsten eines umwelt-, rad- und fußgängerfreundlicheren Nahverkehrs gestaltet und der Wohnstandort mitsamt des Wohnumfeldes aufgewertet werden. Ein kommunales Geschäftsstraßenmanagement bindet lokale Bewohner, Gewerbetreibende und Eigentümer in den Prozess ein.

<sup>38</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Abbildung 20: Visualisierung zum Umbau des Betzenhausener Torplatzes



Quelle: Stadt Freiburg

Neu gestaltete Querung am Betzenhausener Torplatz



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Akteure und Beteiligung

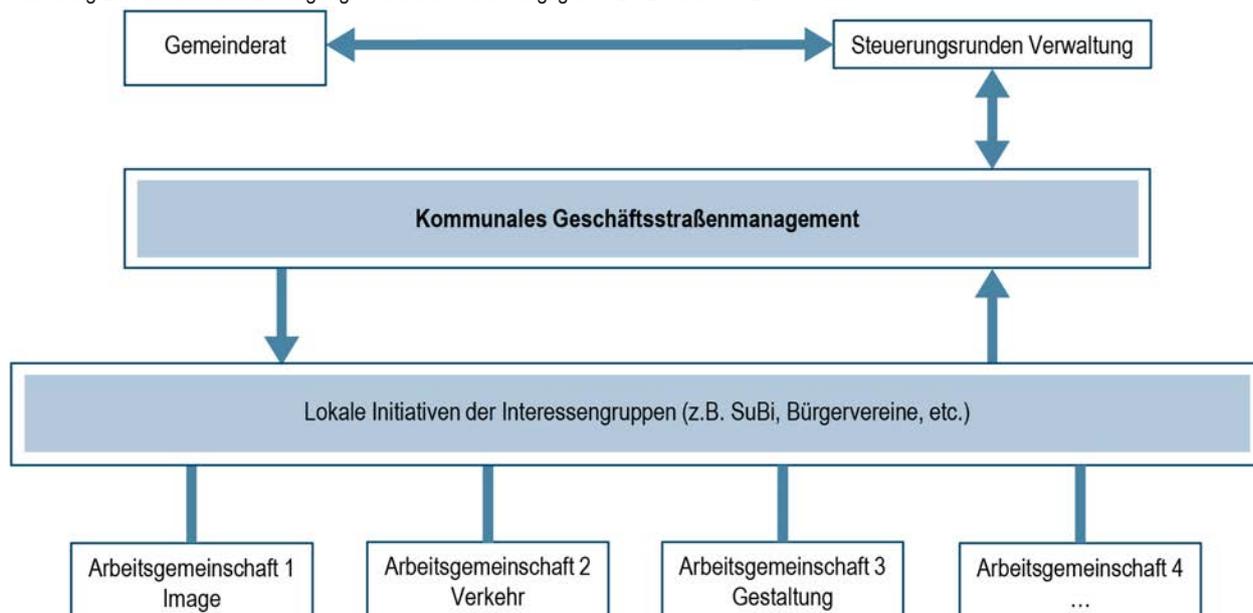
Das Fördervorhaben wird von der Stadtverwaltung gesteuert. Neben dem Amt für Projektentwicklung und Stadterneuerung sind weitere Fachämter an der Umsetzung des Fördervorhabens beteiligt. Das kommunale Geschäftsstraßenmanagement koordiniert das Fördervorhaben ressort- und akteursübergreifend.

#### *Amt für Projektentwicklung und Stadterneuerung und Geschäftsstraßenmanagement*

Das Amt für Projektentwicklung und Stadterneuerung (APS) koordiniert die einzelnen Vorhaben der Zentrenentwicklung. Eigens hierfür wurde dort die Stelle des Geschäftsstraßenmanagers geschaffen. Seine Kernaufgabe ist es, die Geschäftslagen zu stärken, lokale Akteure zu aktivieren und die ressortübergreifende Zusammenarbeit zu koordinieren. Erforderlich sind hierfür Ortskenntnisse, Fachwissen zur Einzelhandelsentwicklung, Erfahrungen mit Gestaltungs- und Aufwertungsmaßnahmen im Freiraum und Gebäudebestand, Kommunikation, Mediation und Standortmarketing. Im APS wurde außerdem eine Stabsstelle für Beteiligung eingerichtet, die das Geschäftsstraßenmanagement beispielsweise bei bauvorbereitenden Beteiligungsverfahren und Informationsveranstaltungen unterstützt.

Das Aufgabenspektrum des Geschäftsstraßenmanagers ist im Prozess entstanden. Zu Beginn analysierte er die Handelsstrukturen und befragte Gewerbetreibende. Daraufhin initiierte er die Gründung der Interessengemeinschaft „Sundgaullee-Am Bischofskreuz“ (SuBi), um mit gemeinsamen Vermarktungs- und Werbeaktionen die Außenwahrnehmung des Gebietes zu verbessern. Nach Abschluss der Konzept- und Planungsphase koordinierte er die Umbaumaßnahmen im öffentlichen Raum. Das Geschäftsstraßenmanagement informiert zudem in öffentlichen Abendveranstaltungen über den aktuellen Umsetzungsstand des Fördervorhabens.

Abbildung 21: Akteurs- und Beteiligungsstruktur im Sanierungsgebiet Betzenhausen-Bischofslinde



Quelle: Stadt Freiburg, eigene Darstellung

Die kommunale Sanierungsstelle ist ebenfalls im APS angesiedelt. Dort werden sämtliche städtebauliche Sanierungsverfahren der Stadt Freiburg vorbereitet und koordiniert. In der Sanierungsstelle werden zum Beispiel rechtliche Verfahren geklärt, die Förderfähigkeit einzelner Vorhaben geprüft und die Fördermittelverwaltung der laufenden Sanie-

rungsverfahren gebündelt. Die Sanierungsstelle nimmt die hoheitlichen Aufgaben des Fördervorhabens wahr und wird hierbei durch einen extern für alle Fördervorhaben beauftragten Sanierungsträger unterstützt.

#### *Stadtplanungsamt, Garten- und Tiefbauamt*

Das Stadtplanungsamt übernimmt vorrangig konzeptionelle Aufgaben. Es schreibt sektorale Konzeptgrundlagen fort, wie zum Beispiel das Märkte- und Zentrenkonzept, vertieft planerische Aufgaben und stimmt diese beispielsweise mit dem Gestaltungsbeirat der Stadt Freiburg ab. Weitergehende Planungsschritte werden mit dem Garten- und Tiefbauamt abgestimmt. Dieses erstellt die bauvorbereitenden Planungen und wird dabei von Architektur- und Ingenieurbüros unterstützt. Die verwaltungsinterne Aufgabenteilung zwischen dem APS (Koordinierung), dem Stadtplanungsamt (Konzeption) und dem Garten- und Tiefbauamt (Planen und Bauen) wird in maßnahmenbezogenen Steuerungsrunden abgestimmt.

#### *Lokale Akteure und Interessengruppen*

Das bürgerschaftliche Engagement im Stadtteilzentrum ist hoch. Die Stadtteilbewohner engagieren sich unter anderem im Bürgerverein Betzenhausen-Bischofslinde e.V. sowie in der Interessengemeinschaft „Sundgauallee-Am Bischofskreuz“ (SuBi). Zu Beginn des Planungsprozesses stellte der Geschäftsstraßenmanager den Bewohnern anhand einer Fotodokumentation die gestalterischen und funktionalen Defizite dar, zeigte Vorteile und Chancen des Fördervorhabens auf und sorgte hinsichtlich der bevorstehenden Umbaumaßnahmen für Verständnis. Daraufhin schlossen sich lokale Bewohner und Geschäftsleute zusammen, um ihre Ideen und Hinweise für das ZAK sowie weitere Fachkonzepte, zum Beispiel zu den Themen Verkehr und Handel, zu formulieren.

In der SuBi sind über 60 Gewerbetreibende, Eigentümer sowie Anwohner vertreten. Die Interessengemeinschaft begleitet das Fördervorhaben, in dem sich die Mitglieder zum Beispiel in Planungsphasen einbringen. Dazu kommen die Mitglieder in regelmäßig stattfindenden Gewerbestammtischen und Arbeitsgruppen zusammen. Das Geschäftsstraßenmanagement hat die Mitglieder während der ersten Treffen in organisatorischen Fragen geschult. Seitdem moderieren die Mitglieder ihre Treffen selbstständig. Aus den Mitgliedsbeiträgen werden kleinere Aktionen und Maßnahmen, wie zum Beispiel Schaufensteraktionen finanziert. Das Geschäftsstraßenmanagement unterstützt die SuBi, indem es beispielsweise über die geplanten Bauabschnitte sowie Erreichbarkeiten während der Umbaumaßnahmen informiert.

Das SuBi-Logo im Schaufenster eines Geschäftes



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Neu gestalteter Platz am Bischofskreuz



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Als interdisziplinäre Verwaltungseinheit übernimmt das APS in dem Fördervorhaben eine zentrale Rolle. Das dort angesiedelte kommunale Geschäftsstraßenmanagement unterstützt dabei, die konzeptionellen, baulichen und koordinierenden Aufgaben aufeinander abzustimmen. Außerdem unterstützt es das bürgerschaftliche Engagement vor Ort.

Die Ziele und geplanten Maßnahmen des ZAK wurden den lokalen Akteuren und Bewohnern zu Beginn des Fördervorhabens präsentiert. Es wurde verdeutlicht, dass der Geschäftsstraßenmanager als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung steht. So wurden Vertrauen aufgebaut, bestehende Netzwerkstrukturen gefestigt und Verantwortung auf lokale Akteure übertragen.

Die Aufgaben des Geschäftsstraßenmanagements erfordern neben Ortskenntnissen auch Fachwissen und Erfahrungen in verschiedenen Themenbereichen. Im Prozess des Fördervorhabens sind für den Geschäftsstraßenmanager neue Aufgaben hinzugekommen, so dass sich sein Aufgabenspektrum zu einem integrierten Management der Zentrenentwicklung entwickelt hat.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Die konzeptionellen, baulichen und koordinierenden Aufgaben der Verwaltung werden aufeinander abgestimmt, indem das Fördervorhaben durch eine Fachverwaltung und den dort beschäftigten Geschäftsstraßenmanager koordiniert wird.
- Lokale Akteure wurden aktiviert und es wurde Vertrauen aufgebaut, indem der Geschäftsstraßenmanager vor Ort präsent war und die Akteure frühzeitig in den Prozess einband.
- Ein integriertes Management der Zentrenentwicklung wurde im Prozess aufgebaut. Dies erfordert Fachwissen und Erfahrungen in verschiedenen Themenbereichen, wie zum Beispiel Handel, Städtebau und Kommunikation.

#### **Verstetigung und Ausblick**

Das Geschäftsstraßenmanagement unterstützt die SuBi weiterhin dabei, Rollen und Aufgaben innerhalb des Gremiums zu verteilen, um so schrittweise mehr Verantwortung an die Mitglieder zu übergeben. Auf diese Weise wird beispielsweise das Stadtteilstadtfest von den Mitgliedern der SuBi sowie dem lokalen Bürgerverein organisiert. Mit Festen, Märkten und weiteren Aktivitäten werden die neu gestalteten Flächen belebt. Um weitere Teilflächen gestalten und das Fördervorhaben abschließen zu können, müssen weiterhin Eigentümer und lokale Akteure einbezogen werden. Das Aufgabenspektrum des Geschäftsstraßenmanagement wurde hierzu um die Sanierungsberatung erweitert, mit der es sich an Gebäudeeigentümer richtet.

#### **Kontakt**

- Yves Strittmatter, Stadt Freiburg im Breisgau, Amt für Projektentwicklung und Stadterneuerung, Tel. 0761-201-4022, [yves.strittmatter@stadt.freiburg.de](mailto:yves.strittmatter@stadt.freiburg.de)

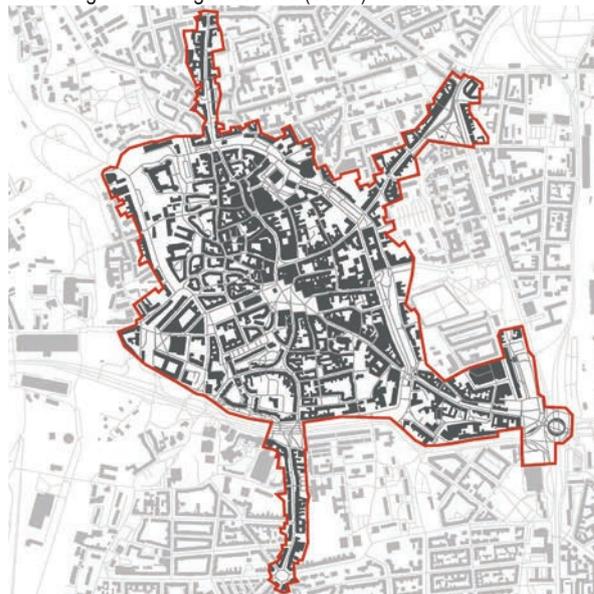
## 4.7 Halle (Saale) – Kooperative Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung

### Kurzprofil

Die Innenstadt von Halle (Saale) wird seit 2010 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Das Hauptzentrum Innenstadt soll als Ort des Handels, lebendiger Stadtraum, Wirtschaftsraum und Arbeitsort, Wohnort sowie als Ort von Kultur und Stadtleben gestärkt werden. Gute Erreichbarkeit sowie stadtverträgliche Mobilität sind dazu erforderlich. Hier kann an bisherige Entwicklungen und Ansätze angeknüpft werden. Räumlich stehen die aus der Innenstadt herauslaufenden Straßenzüge besonders im Fokus.

Der Fachbereich Planen der Stadtverwaltung managt das Fördervorhaben und arbeitet eng mit dem Dienstleistungszentrum Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung zusammen. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die über die Programmlaufzeit hinaus bestehen soll.

Abbildung 22: Fördergebiet Halle (Saale) Innenstadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### *Halle (Saale) Innenstadt<sup>39</sup>*

- Programmstart: 2010
- Einwohner: circa 9.080
- Fläche: circa 118 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### *Ausgangslage und Ziele*

- Die Innenstadt wurde bereits vor dem Start der Gesamtmaßnahme durch unterschiedliche Einzelvorhaben stabilisiert und gestärkt.
- Bei der Umsetzung kann auf erprobte verwaltungsinterne Managementkompetenzen zurückgegriffen werden.
- Die aus der Innenstadt herauslaufenden Straßenzüge mit ihrem jeweiligen Entwicklungspotenzial sollen gestärkt werden.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Innenstadt von Halle (Saale) wird seit den 1990er Jahren gestärkt. Über die Städtebauförderung (Programme Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Stadtumbau Ost und Städtebaulicher Denkmalschutz) wurden wichtige Entwicklungen eingeleitet und Maßnahmen umgesetzt. In dem integrierten Handlungskonzept zur Zentrenentwicklung von 2013 werden die Themen Handel, Stadtraum, Wirtschaft und Arbeit, Wohnen, Kultur und Stadtleben sowie Erreichbarkeit und Mobilität aufgegriffen. Räumlich liegt ein besonderer Schwerpunkt auf den aus der Innenstadt herauslaufenden Straßenzügen Geiststraße, Große Steinstraße/Am Steintor, Obere Leipziger Straße und Steinweg.

Die als „Äste“ bezeichneten Straßenzüge weisen jeweils unterschiedliche Qualitäten und Defizite auf. Zum Beispiel ist in der nach Norden auslaufenden Geiststraße bereits eine hohe Qualität bei der Versorgungsvielfalt, im öffentlichen Raum, bei der Stadtbaukultur und der stadtverträglichen Mobilität erkennbar. Hingegen weist die nach Süden verlaufende Große Steinstraße Defizite in der stadtbaukulturellen Qualität und der stadtverträglichen Mobilität auf.

Das Fördervorhaben setzt an den unterschiedlichen Ausgangslagen an und definiert für die einzelnen Straßenzüge individuelle Projekte. Dadurch sollen die positiven Entwicklungen im Altstadtkern in die Umgebung ausstrahlen und dazu beitragen, die gesamte Innenstadt weiter zu stabilisieren. Ein wichtiges übergreifendes Vorhaben ist der Grün-

<sup>39</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

zug um die Altstadt, der vervollständigt werden soll. Für die einzelnen Straßenzüge sollen Interessengemeinschaften unterstützt werden.

Aufwertungsmaßnahme Grünzug um die Altstadt



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Neuverlegung der Tramgleise inklusive neuer Haltestelle sowie Platzgestaltung Am Steintor



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Akteure und Beteiligung

Bei der Vorbereitung des Fördervorhabens konnte die Stadt auf eingespielte und bewährte Arbeitsstrukturen in der Umsetzung bisheriger Städtebauförderprogramme zurückgreifen. Darüber hinaus wurde das Dienstleistungszentrum Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung eingebunden, das bei einzelnen Aufgaben des Fördervorhabens unterstützt.

#### Stadtverwaltung

Das Fördervorhaben wird in Halle (Saale) vorrangig durch die Stadtverwaltung im Fachbereich Planen des Geschäftsbereiches II Stadtentwicklung und Umwelt koordiniert. Der Fachbereich Planen, und hier eine Arbeitsgruppe bestehend aus dem Team „Stadterneuerung“ und dem Team „Förderung/Bewilligung“, beantragt, bewirtschaftet und rechnet die Fördermittel aus dem Zentrenprogramm ab.

Ferner bereitet der Fachbereich Planen die Einzelprojekte planerisch und konzeptionell vor. Externe Dienstleister werden für Teilaufgaben, zum Beispiel für bauvorbereitende Planungen, eingebunden. Er kooperiert mit anderen Fachbereichen der Stadtverwaltung sowie mit Dienststellen des Landes, zum Beispiel bei der Umsetzung von Einzelprojekten im Handlungsfeld „Stadtverträgliche Mobilität“. Beispielsweise konnten beim Straßenzug Große Steinstraße/Am Steintor die Investitionen der Halleschen Verkehrs-AG in die Neuordnung des Straßenbahnverkehrs mit der aus dem Zentrenprogramm finanzierten Platzgestaltung Am Steintor kombiniert und zeitgleich realisiert werden.

Zudem wurden die Passage vom Platz zum Steintor-Campus hergestellt und damit Synergien geschaffen. Beim Steintor-Campus handelt es sich um einen Neubau der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, das ein geistes- und wissenschaftliches Zentrum und die Bibliothek beherbergt.

#### Kooperation mit dem Dienstleistungszentrum Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung

Der Fachbereich Planen kooperiert mit dem im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelten Dienstleistungszentrum Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung (DLZ WWD). Das DLZ WWD übernimmt in der Stadt Halle (Saale) die Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Bisher fanden in der Regel monatliche Abstimmungen zwischen dem DLZ WWD sowie der zuständigen Arbeitsgruppe des Fachbereichs Planen statt.

Das DLZ WWD erfasst unter anderem Leerstände und koordiniert Maßnahmen, um diese zu beseitigen. Anfragen von größeren Einzelhändlern beziehungsweise Filialisten werden im DLZ WWD bearbeitet und eng mit dem Fachbereich Planen abgestimmt.

Ferner ist geplant, im DLZ WWD eine Geschäftsstelle einzurichten, um den ab 2018 geplanten Verfügungsfonds umzusetzen. Dafür soll ein lokaler Beirat gebildet werden, der sich unter anderem aus der Industrie- und Handelskammer (IHK), der Handwerkskammer (HWK), dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (dehoga) und der City-Gemeinschaft Halle e.V. zusammensetzt.

### Interessengemeinschaften

Das Fördervorhaben hat zum Ziel, die unterschiedlichen Interessengemeinschaften und Standortinitiativen in den Straßenzügen, wie zum Beispiel am Alten Markt, zu unterstützen. Hier wird der Ansatz verfolgt, dass die jeweiligen Akteure (Vereine, Gewerbetreibende et cetera) selbst die Initiative ergreifen und ihre Unterstützungsbedarfe formulieren und präzisieren. Auf dieser Basis wird der Fachbereich Planen aktiv und kann die Interessengemeinschaften mit den Instrumenten des Zentrenprogramms unterstützen.

Blick auf Steintor-Passage (Zugang Campus der Universität)



Foto: Stadt Halle (Saale)/ Thomas Ziegler

Blick durch die Steintor-Passage auf den Campus der Universität



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Durch die Kooperation des Fachbereichs Planen mit dem DLZ WWD konnten Aufgaben verteilt werden. Die Partner kommen in der Regel monatlich zusammen und die Treffen sind durch eine hohe personelle sowie inhaltliche Kontinuität gekennzeichnet. Durch ressortübergreifende Projekte werden Leerstände beseitigt und neue Unternehmen angesiedelt. Der integrierte Handlungsansatz wird hier in der Praxis gelebt. Die Erfahrungen und Managementkompetenzen in der Verwaltung, insbesondere im Fachbereich Planen haben maßgeblich dazu beigetragen, dass umfangreiche Investitionen und Aufwertungsvorhaben auch durch Dritte (zum Beispiel Hallesche Verkehrs-AG, Martin-Luther-Universität) im Programmgebiet sowie im unmittelbaren Umfeld realisiert wurden.

#### Erfolge und Ergebnisse

- Komplexe Aufgaben und Maßnahmen, wie die Neuordnung des öffentlichen Straßenraumes (Platz am Steintor), können durch die Erfahrungen, Kompetenzen und kontinuierliche Beteiligung der verschiedenen Dienststellen der Verwaltung qualitativ und effektiv umgesetzt werden.
- Ein effizienter Ressourceneinsatz wird durch die ressortübergreifende Zusammenarbeit und Aufgabenteilung in der Verwaltung ermöglicht.
- Mittel aus anderen Programmen wurden für die Zentrenentwicklung mobilisiert und gebündelt sowie Investitionen Dritter befördert. Dazu hat der integrierte und fachübergreifende Ansatz maßgeblich beigetragen.

Straßenzug Große Steinstraße in Richtung Platz am Steintor



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Tramhaltestelle und Fahrradstellplätze Platz Am Steintor



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

**Verstetigung und Ausblick**

In der verbleibenden Programmlaufzeit bis 2019 soll vor allem der Verfügungsfonds etabliert werden. Das DLZ WWD wird hierbei unterstützen und gemeinsam mit lokalen Akteuren einen Beirat aufbauen. Ferner ist beabsichtigt, die Interessengemeinschaften zu unterstützen, um so die jeweiligen Initiativen, Gewerbetreibenden, Vereine et cetera zu aktivieren und für die Zentrenentwicklung zu gewinnen. Nach Ende der Förderung soll die bestehende Kooperation der Verwaltungsstellen fortgeführt werden, um das Zentrum weiterhin zu stärken.

**Kontakt**

- Christiane Lütger, Stadt Halle (Saale), Fachbereich Planen, Teamleiterin Stadterneuerung, Tel.: 0345/221 4892, [christiane.luetger@halle.de](mailto:christiane.luetger@halle.de)

## 4.8 Hamburg-Harburg – Gebietsentwickler koordiniert Beteiligung und Kommunikation im Stadtteilzentrum

### Kurzprofil

Die Großwohnsiedlung Neuwiedenthal-Rehrstieg in Hamburg-Harburg wird seit 2013 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Das Quartierszentrum soll als Nahversorgungsstandort gestärkt und durch Aufwertungsmaßnahmen im öffentlichen Raum zu einem belebten Mittelpunkt entwickelt werden.

Das Fördervorhaben wird in enger Zusammenarbeit zwischen dem Bezirk, einem externen Gebietsentwickler sowie dem Stadtteilbeirat umgesetzt. Der Gebietsentwickler übernimmt die Geschäftsführung für den Stadtteilbeirat, der unter anderem über die Projekte im Verfügungsfonds entscheidet. Ziel ist es, die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen im Stadtteilbeirat langfristig zu sichern.

Abbildung 23: Fördergebiet Hamburg Neuwiedenthal-Rehrstieg



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Hamburg Neuwiedenthal-Rehrstieg<sup>40</sup>

- Programmstart: 2013
- Einwohner: circa 12.000
- Fläche: circa 104 ha
- Gebietstyp: Ortskern eines Ortsteils
- Nutzungsstruktur: überwiegend Wohnnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Das Quartierszentrum der Großwohnsiedlung im Ortsteil Neuwiedenthal weist funktionale und gestalterische Defizite auf.
- Die soziale Trägerlandschaft stellt eine gute Voraussetzung dar, um das freiwillige Engagement sowie Kooperationen und gemeinsames Handeln im Gebiet zu stärken.
- Das Neuwiedenthaler Zentrum soll zu einem attraktiven, wirtschaftlich gefestigten und lebendigen Quartiersmittelpunkt entwickelt werden.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Der Ortsteil Neuwiedenthal liegt im Bezirk Harburg, am südwestlichen Stadtrand Hamburgs. Die in den 1960er Jahren entstandene Großwohnsiedlung besteht aus 2- bis 4-geschossigen Mehrfamilienhäusern, einigen Hochhäusern sowie großzügigen Grün- und Freiflächen und einem weit verzweigten Fußwegenetz. Mit einem S-Bahnanschluss und mehreren Buslinien ist das Gebiet gut erschlossen. In zentraler Lage am S-Bahnhof befindet sich das Einkaufszentrum „Rehrstieg Galleria“.

Mit Fördermitteln wurde in den letzten 20 Jahren das Wohnumfeld aufgewertet. In Neuwiedenthal leben überdurchschnittlich viele Kinder und Jugendliche als Empfänger von Transferleistungen sowie Menschen mit Migrationshintergrund. In der Stadtteilentwicklung wird daher weiterhin ein integrierter Ansatz verfolgt.

2013 wurde Neuwiedenthal-Rehrstieg als Hamburger Fördergebiet im Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE) festgelegt und wird seitdem aus den Städtebauförderprogrammen Soziale Stadt sowie Aktive Stadt- und Ortsteilzentren unterstützt. Ergänzend setzt das Bezirksamt Hamburg-Harburg das Programm Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ) für das Projekt „Neuwiedenthal im Zentrum“ ein, um Unternehmen und Gewerbetreibende mit besonderer Ausrichtung auf ältere Menschen und selbstbestimmtes Wohnen zu stärken.

<sup>40</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Baustelle für die Neuerrichtung einer Skate-Anlage



Foto: Lawaetz-Stiftung

Einkaufszentrum Rehrstieg Galleria



Foto: Lawaetz-Stiftung

Der Fokus im Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm liegt darin, das Quartierszentrum als Nahversorgungsstandort zu stärken sowie durch Aufwertungsmaßnahmen im öffentlichen Raum zu einem attraktiven und belebten Mittelpunkt im Quartier zu entwickeln. Mit einer breiten Trägerlandschaft und freiwilligem Engagement sind gute Voraussetzungen für eine gemeinsame und kooperative Entwicklung Neuwiedenthals gegeben.

### Akteure und Beteiligung

Ausgehend vom integrierten Stadtteilentwicklungsansatz bilden die Förderung von Engagement und Selbstorganisation sowie der Aufbau und langfristige Erhalt lokaler Partnerschaften wichtige Querschnittsaufgaben bei der Zentrenentwicklung. Hierfür wurde ein breit angelegter Beteiligungsprozess eingeleitet.

#### *Gebietsmanagement*

Das Gebietsmanagement läuft in Arbeitsteilung zwischen dem Fachamt Sozialraummanagement im Bezirksamt Harburg als Koordinator und einem extern beauftragten Gebietsentwickler. Gemeinsam werden die Maßnahmen aus den Förderprogrammen Soziale Stadt und Aktive Stadt- und Ortsteilzentren koordiniert und umgesetzt.

#### *Bezirksamt Harburg - Fachamt Sozialraummanagement*

Das Fachamt Sozialraummanagement setzt das Fördervorhaben verantwortlich um und kontrolliert fortlaufend den Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen. Es nimmt die Interessen des Bezirks, zum Beispiel im Stadtteilbeirat, wahr und tritt bei baulichen Vorhaben als Bauherr auf. Das Fachamt hat das von dem Gebietsentwickler erarbeitete integrierte Entwicklungskonzept mit den Stadtteilvertretern, der Bezirksverwaltung sowie der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt abgestimmt.

#### *Gebietsentwickler*

Der Gebietsentwickler ist als externer Dienstleister im Auftrag des Bezirks tätig und der operative Ansprechpartner vor Ort. Er hat die Geschäftsführung des Stadtteilbeirats inne und leitet das Stadtteilbüro. Das integrierte Entwicklungskonzept hat der Gebietsentwickler mit dem Stadtteilbeirat abgestimmt. Bei öffentlichen Bauvorhaben informiert er Gewerbetreibende sowie Bürgerinnen und Bürger über Inhalte, Ziele und Dauer der Baumaßnahmen. Dazu werden Informationsveranstaltungen, Baustellenbesichtigungen und Einzelgespräche im Stadtteilbüro geführt. Für geplante Maßnahmen, beispielsweise die Umgestaltung des Einkaufszentrums Galleria und dessen Umgebung, werden Besucher des Stadtteilbüros befragt sowie in Entwicklungskonferenzen die Bedarfe und Wünsche der Bürger einbezogen. Ferner prüft der Gebietsentwickler die Verfügungsfonds-Anträge, bevor diese vom Stadtteilbeirat bewilligt werden.

#### *Stadtteilbüro*

Als zentrale Anlaufstelle wurde das Stadtteilbüro im Einkaufszentrum „Rehrstieg Galleria“ eröffnet. Interessierte Bürger erhalten während der Sprechzeiten und darüber hinaus Informationen zur Quartiersentwicklung und können ihre Anliegen, Ideen und Wünsche äußern. Auch das Stadtteilmodell befindet sich hier und befördert, von außen gut sichtbar, den Dialog. Zudem nutzen ehrenamtlich tätige Arbeitsgruppen wie beispielsweise die Initiative Flüchtlingshilfe die Räumlichkeiten für Sitzungen und Vorbereitungstermine.

### Stadtteilbeirat

Als dauerhaftes und kontinuierlich arbeitendes Beteiligungsgremium hat sich der Stadtteilbeirat 2014 auf Grundlage der RISE-Förderrichtlinie mit etwa 25 bis 30 Teilnehmern pro Sitzung etabliert. Er begleitet den Gebietsentwicklungsprozess und führt lokale Akteure und Partnerschaften zusammen. Die Mitglieder bringen in den monatlichen Sitzungen ihre eigenen Ideen und Vorschläge ein und erörtern gemeinsame Lösungsansätze. Sie werden über aktuelle Planungen informiert und geben Stellungnahmen sowie Empfehlungen zu baulichen Maßnahmen an die Bezirksversammlung.

Der Beirat setzt sich aus Bürgern, Gewerbetreibenden, Vertretern sozialer und kultureller Einrichtungen, Politik und Verwaltung zusammen. Die Geschäftsführung und organisatorische Leitung liegt in Verantwortung des Gebietsentwicklers.

Stadtteilbüro im Einkaufszentrum „Rehrstieg Galleria“



Foto: Lawaetz-Stiftung

Neue Zuwegung zum S-Bahnhof

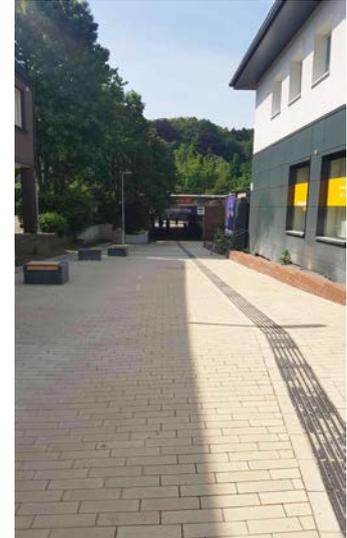


Foto: Lawaetz-Stiftung

### Gemeinwesenorientierte Beteiligung

Seit Beginn des Fördervorhabens wirken die lokalen Akteure in einem offenen Verfahren am Entwicklungsprozess mit. Dazu wird die Methode „Planning for Real“ angewandt, um die Eigeninitiative der Akteure zu mobilisieren und zu unterstützen. Lokal verfügbare Erfahrungen, Fähigkeiten und Ressourcen werden eingebunden und qualifizieren die Ergebnisse. Mit dem im Stadtteilbüro aufgebauten dreidimensionalen Stadtteilmodell können Inhalte und angestrebte Ziele von baulichen Maßnahmen zum Beispiel durch den Gebietsentwickler und weitere Fachexperten transparent vermittelt werden. Gebietspezifische Potenziale und Defizite werden so deutlich.

Im Stadtteilbüro werden themenbezogene Workshops durchgeführt, deren Teilnehmer konkrete Gestaltungs- oder Nutzungsideen in die Planungen, zum Beispiel zur Umgestaltung des unmittelbaren Umfeldes des Einkaufszentrums, einbringen.

### BIWAQ-Projekt „Neuwiedenthal im Zentrum“

Im Stadtteilbüro wird zudem das BIWAQ-Projekt „Neuwiedenthal im Zentrum“ durch den Gebietsentwickler in Kooperation mit dem Verein Unternehmen ohne Grenzen e.V. umgesetzt. Dies zielt darauf, Unternehmen und Gewerbetreibende mit besonderer Ausrichtung auf ältere Menschen und selbstbestimmtes Wohnen zu stärken. Hier werden unterschiedliche Aktivitäten, wie zum Beispiel der Neuwiedenthaler Adventsmarkt, und kleinteilige Umbaumaßnahmen, wie zum Beispiel die Veränderung der Eingangssituation im Einkaufszentrum, umgesetzt, Befragungen der Gewerbetreibenden durchgeführt sowie ein handlungsfähiges Akteurs- und Unternehmensnetzwerk aufgebaut.

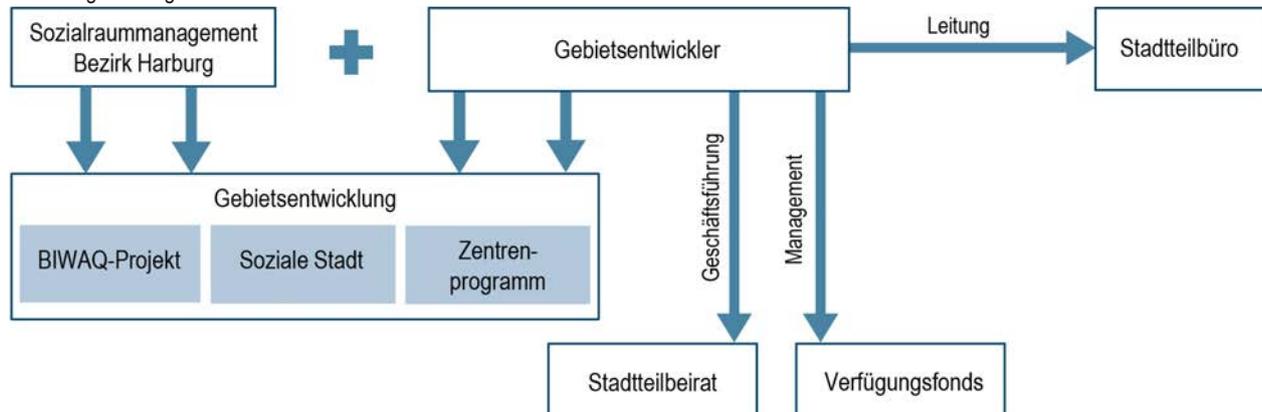
### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Zum Programmstart konnte an bestehende Strukturen und erste Erfahrungen mit der Vernetzung und Beteiligung vor Ort angeknüpft werden. Akteurs- und Beteiligungsstrukturen konnten so gut aufgebaut beziehungsweise der Stadtteilbeirat neu gegründet werden.

Die Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm sind inhaltlich und organisatorisch mit den Programmen Soziale Stadt und BIWAQ verknüpft. Beim Gebietsmanagement kooperiert der Gebietsentwickler mit dem Fachamt Sozialraum-

nagement im Bezirksamt Harburg und den weiteren Aufgabenträgern wie dem Verein Unternehmen ohne Grenzen e.V.. Die Umsetzung der Programme aus einer Hand sichert einen engen Austausch und erzeugt Synergieeffekte. Dies betrifft insbesondere Stadtteilaktionen, Veranstaltungen und kulturelle Aktivitäten.

Abbildung 24: Aufgaben des Gebietsentwicklers



Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

Der Stadtteilbeirat bietet eine Diskussionsplattform. Dies bewirkt eine hohe Identifikation der Akteure mit dem Gebiet und unterstützt die weitere Beteiligung. Vor allem ältere Menschen engagieren sich in unterschiedlichen Seniorenprojekten. Die erfolgreiche Arbeit im Stadtteilbeirat und in weiteren Arbeitsgruppen hängt maßgeblich vom Engagement einzelner Personen ab. Je größer die Ausdauer und das Talent, zum Mitmachen einzuladen, desto besser sind die Voraussetzungen für den Aufbau und den Erhalt handlungsfähiger Akteursstrukturen.

Kleinere Projekte mit schnell sichtbaren Erfolgen wirken motivierend auf die Beteiligten und sind kurzfristig umsetzbar. Dieser Vorteil wurde insbesondere während der Anfangsphase im Rahmen des „Planning for Real“-Verfahrens erkannt und genutzt. Dabei hat sich gezeigt, dass die lokalen Akteure jeweils eine zielgruppenorientierte Ansprache benötigen. Um die Akteure mit Migrationshintergrund zu beteiligen, werden zudem interkulturelle Kompetenzen benötigt.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Es besteht ein enger Austausch und es sind Synergieeffekte erkennbar, weil die Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm sowie den Programmen Soziale Stadt und BIWAQ miteinander verknüpft sind und der Gebietsentwickler mit dem Fachamt Sozialraummanagement im Bezirksamt Harburg und weiteren Aufgabenträgern kooperiert.
- Gleichberechtigte Kommunikation, Empathie und interkulturelle Kompetenzen sind für das Management vor Ort besonders wichtig. Mit kontinuierlicher fachlicher und organisatorischer Unterstützung werden lokale Akteure für die Stadtteilentwicklung sensibilisiert.
- Die zielgruppenbezogene Ansprache der Akteure vor Ort wird durch ein gut ausgestattetes Stadtteilbüro, das unterschiedliche Funktionen hat und differenzierte Angebote unterbreitet, unterstützt. Das Stadtteilbüro hat sich zu einer zentralen Anlaufstelle entwickelt.

#### **Verstetigung und Ausblick**

Nach siebenjähriger Laufzeit endet die Förderung aus dem Zentrenprogramm 2019. Von Beginn an lag eine Kernaufgabe des Gebietsentwicklers darin, die im Gebiet vorhandenen Kräfte und Ressourcen gezielt zu fördern und diese zu stärken. Die bereits eingerichteten Strukturen (Stadtteilbeirat, Arbeitsgruppe) bilden hierfür eine gute Grundlage. Ziel ist es, den Akteuren mehr Eigenverantwortung für die Zeit nach dem Fördervorhaben zu übertragen. Dafür soll die individuelle Ansprache von lokalen Akteuren ausgebaut und das freiwillige Engagement langfristig gesichert werden.

#### **Kontakt**

- Jan Paulsen, Stadt Hamburg, Bezirksamt Harburg, Fachamt Sozialraummanagement,  
Tel: 040/ 428 71-2274, jan.paulsen@harburg.hamburg.de

## 4.9 Illingen (Saar) – Zentrumsmanager bündelt öffentliche und private Investitionen

### Kurzprofil

Der Zentralort Illingen wird seit 2008 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Die Hauptstraße soll als Versorgungsstandort für den Zentralort gestärkt sowie eine große Gewerbebrache umfassend neu geordnet, städtebaulich entwickelt und revitalisiert werden.

Die Gemeinde Illingen (Saar) wird durch einen externen Zentrumsmanager unterstützt. Der Zentrumsmanager leitet die vorhabenbezogene Lenkungsgruppe, bindet die lokale Zivilgesellschaft sowie Akteure in die Vorbereitung baulicher Maßnahmen ein und informiert im Ortskernentwicklungsausschuss über das Fördervorhaben. Ferner vermittelt er zwischen den Eigentümern und Projektentwicklern der Gewerbebrache sowie der Gemeinde. Damit werden die Ziele mit den unterschiedlichen Interessen im Hinblick auf die Nachnutzung der Brachfläche in Einklang gebracht.

Abbildung 25: Fördergebiet Illingen (Saar) Zentralort 2030



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### *Illingen (Saar) Zentralort 2030<sup>41</sup>*

- Programmstart: 2008
- Einwohner: circa 1.650
- Fläche: circa 68 ha
- Gebietstyp: Ortskern
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### *Ausgangslage und Ziele*

- Der Ortskern des Zentralorts Illingen weist umfangreiche funktionale und städtebauliche Mängel auf. Ein brachliegender Industriestandort in seiner Mitte wirkt als städtebauliche Barriere.
- Ziel ist es, den Zentralort als Versorgungsstandort zu stärken. Zentrale Aufgabe ist es, die Gewerbebrache neu zu ordnen und zu revitalisieren sowie mit der Umgebung städtebaulich und funktional zu verknüpfen.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Für den Zentralort Illingen wurden bereits 2006 Ideen und Leitlinien der Gemeindeentwicklung in der Perspektive bis 2030 formuliert. Ausschlaggebend hierfür waren vor allem ein rückläufiger Gewerbebesatz entlang der Hauptstraße mit steigenden Leerständen, Defizite im öffentlichen Raum und brachliegende Flächen im Zentralort. Ziel ist es, die Funktionen im Zentralort zu konzentrieren und diesen als Versorgungsstandort zu stärken. Ferner sollen Brachen und Leerstände beseitigt, die (Nah-)Versorgungsstrukturen gesichert sowie leistungsfähige Verkehrs- und Wegesysteme geschaffen werden. Die Ziele wurden 2009 im städtebaulichen Entwicklungskonzept präzisiert und liegen dem Fördervorhaben zugrunde.

Mit dem Fördervorhaben soll vor allem der ehemalige Brauerei- und Fabrikstandort neu geordnet, revitalisiert und städtebaulich integriert werden. Der Konversionsstandort liegt in zentraler Lage direkt unterhalb des sanierten Bahnhofs und an der westlichen Flanke der Hauptstraße. Das 1,8 ha große Areal stand seit 2001 leer und wirkte als städtebauliche Barriere inmitten des Ortskerns. Als Projektpartner im Forschungsfeld des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt) „Innovationen für Innenstädte“ 2011 bis 2014 entwickelte die Gemeinde unter dem Titel „Von der Fabrik in der Stadt zu mehr Innenstadt“ Ideen für die Nachnutzung des Areals. In einer Ideenwerkstatt wurden Lösungen für die Gestaltung des öffentlichen Raumes sowie die Verknüpfung mit dem Ortskern erarbeitet. Sie basieren auf ersten Überlegungen möglicher Nutzer und Investoren, die altersgerechtes, hochwertiges und urbanes Wohnen sowie Einzelhandelsnutzungen vorsahen.

<sup>41</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Modell für die Revitalisierung des ehemaligen Brauerei- und Fabrikstandortes



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Baumaßnahmen am ehemaligen Brauerei- und Fabrikstandort (2017)



Foto: Gemeinde Illingen

Die privaten Investitionen wurden seitens der Gemeinde bau- und planungsrechtlich begleitet sowie vertraglich abgesichert. Ferner wurden Aufwertungsmaßnahmen im Umfeld des Standortes vorbereitet und gesichert, um diesen mit dem Bahnhof sowie dem Geschäftsbereich Hauptstraße zu verknüpfen. Die Gemeinde hat 2016 Teile des Geländes erworben und sieht hierfür eine öffentliche Nutzung vor.

### Akteure und Beteiligung

In der Gemeindeverwaltung setzt der Fachbereich Wirtschaft/Umwelt/Entwicklung, unterstützt durch den Fachbereich Bauen/Wohnen, das Fördervorhaben verantwortlich um. Die Verwaltung wird durch einen Zentrumsmanager unterstützt, um die lokale Zivilgesellschaft, Akteure und Kommunalpolitik frühzeitig über bauliche Maßnahmen zu informieren und einzubinden sowie den Verfügungsfonds umzusetzen. Der Zentrumsmanager leitet die zum Programmbeginn gegründete Lenkungsgruppe und vermittelt zwischen den Interessen der Eigentümer und Projektentwickler der Gewerbebranche und denen der Gemeinde. Die Grundlagen der Arbeitsorganisation für das Zentrumsmanagement und die Lenkungsgruppe wurden in einem Projekthandbuch dokumentiert. Es enthält die Geschäftsordnung und Satzung, beschreibt Projekt- und Kommunikationsstrukturen sowie das Verfahren zum Verfügungsfonds und benennt Ansprechpartner und Akteure.

#### *Lenkungsgruppe*

In der zum Programmstart gebildeten Lenkungsgruppe wirken Eigentümer, Gewerbetreibende, Kulturschaffende und soziale Träger aus dem Programmgebiet ehrenamtlich mit. Die Lenkungsgruppe initiiert und entwickelt investive und nichtinvestive Projekte im Rahmen des Verfügungsfonds, zum Beispiel um Leerstand zu beseitigen, das Umfeld aufzuwerten, Akteure zu vernetzen und das Stadtmarketing zu verbessern. Die Lenkungsgruppe wird durch den Zentrumsmanager geleitet.

#### *Verfügungsfonds*

Die von der Lenkungsgruppe entwickelten Vorhaben werden aus dem Verfügungsfonds finanziert. Die Kofinanzierung wird durch projektbezogene Einzelspenden sowie durch Spendenaktionen bei Gemeindefesten sichergestellt. Die Projekte im Verfügungsfonds werden vom Zentrumsmanager vorgeprüft, über die Förderung wird dann in der Lenkungsgruppe entschieden.

#### *Zentrumsmanager*

Der Zentrumsmanager bereitet die fachlichen Inhalte der erforderlichen städtebaulichen Verträge zwischen der Gemeinde und den Projektentwicklern vor und stimmt diese mit den jeweiligen Vertragspartnern ab. Dafür nutzt er die in seinem Unternehmen vorhandene immobilienwirtschaftliche Fachexpertise. Bei unterschiedlichen Zielstellungen, beispielsweise zum Umfang der Einzelhandelsverkaufsflächen oder dem Nutzungsmix, vermittelt der Zentrumsmanager und stellt so einen Interessenausgleich zwischen den Partnern her. Die wöchentliche Vor-Ort-Präsenz, die kontinuierliche Kontaktpflege und die Ergebnisse der Verhandlungen führen zu einer hohen Akzeptanz bei den Partnern. Inzwischen wird der Brauerei- und Fabrikstandort von den privaten Investoren umgebaut und das angrenzende Umfeld mit Unterstützung aus dem Zentrenprogramm neu gestaltet.

#### *Ortskernentwicklungsausschuss*

Der Ortskernentwicklungsausschuss beschließt mit über den Einsatz der Mittel aus dem Zentrenprogramm, die Gestaltung des Umfeldes des Konversionsstandortes sowie die ausgehandelten städtebaulichen Verträge. Der Zentrums-

manager stellt die jeweils erreichten Sachstände regelmäßig in den Ausschusssitzungen vor. Entscheidungsvorlagen werden so argumentativ vorbereitet.

Straßenfest in der Hauptstraße



Foto: Gemeinde Illingen

Das Ortskernbüro ist Treffpunkt der Lenkungsgruppe.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### *Gewerbeverein*

Im Gewerbeverein sind insbesondere Einzelhändler und Gewerbetreibende aus dem Zentralort vertreten. Ziel des Gewerbevereins ist es, die Funktion der Hauptstraße als Handelsschwerpunkt zu stärken sowie die Stellplatzflächen im Umfeld des Brauerei- und Fabrikstandortes neu zu ordnen. Der Zentrumsmanager informiert die Mitglieder des Gewerbevereins regelmäßig über die Planungen und Sachstände zum Großbauvorhaben. Gegenüber den Projektentwicklern unterstützt und vertritt er die Interessen und Ziele des Gewerbevereins. Damit wurde eine Zustimmung des Gewerbevereins zu dem Vorhaben erreicht.

Darüber hinaus verfolgt der Gewerbeverein das Ziel, Fassaden, Eingangsbereiche und die Außengestaltung der gewerblichen Einrichtungen in der Hauptstraße zu verbessern und das Erscheinungsbild zu vereinheitlichen. Ferner soll das Standortmarketing unter anderem durch eine Imagekampagne qualifiziert werden. Dafür soll zukünftig der Verfügungsfonds eingesetzt werden.

### *Ortskernbüro*

Das Ortskernbüro befindet sich in der Hauptstraße und wurde zu Beginn des Fördervorhabens eingerichtet. Es dient als Treffpunkt für die regelmäßigen Sitzungen der Lenkungsgruppe und wird darüber hinaus beispielsweise von Studentengruppen verschiedener Universitäten genutzt, die sich mit der städtebaulichen Situation im Zentralort Illingen auseinandersetzen. Mit Hilfe des dort errichteten 3-D-Modells zum Umbau des Brauerei- und Fabrikstandortes werden zudem die Bürger umfassend über das Vorhaben informiert. In Vorbereitung des Bauvorhabens wurden im Ortskernbüro verschiedene Treffen und Abstimmungsrunden von Projektbeteiligten durchgeführt.

### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Bei der Kernaufgabe, den ehemaligen Brauerei- und Fabrikstandort zu revitalisieren, setzt die Gemeinde auf die enge Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren sowie umfassende Unterstützung durch einen Zentrumsmanager. Dieser nimmt ein breites Aufgabenspektrum wahr, indem er städtebauliche Verträge fachinhaltlich ausarbeitet und verhandelt, Projektentwickler und Gewerbeverein immobilienwirtschaftlich berät, unterschiedliche Interessen und Ziele zwischen den Partnern abgleicht sowie die örtlichen Akteure und Gewerbetreibenden umfangreich beteiligt. Die Zusammenarbeit in der Lenkungsgruppe, der Einsatz des Verfügungsfonds und das von den beteiligten Akteuren vielfach genutzte Ortskernbüro unterstützen den gemeinschaftlichen Prozess.

Mit dieser Vorgehensweise ist es gelungen, öffentliche und private Investitionen mit einem Volumen von rund 34 Millionen Euro umzusetzen und die Gewerbebranche zu revitalisieren. Ferner wurde durch die umfangreiche bauvorbereitende Information und Kommunikation eine hohe Akzeptanz bei den lokalen Akteuren erzielt.

Durch die hohe Mitwirkungsbereitschaft bei den lokalen Akteuren bestehen gute Voraussetzungen für weitere Aktivitäten, mit denen im nächsten Schritt insbesondere das äußere Erscheinungsbild der Hauptstraße und das Standortmarketing des Zentralortes mit Hilfe des Verfügungsfonds verbessert werden sollen.

### *Erfolge und Ergebnisse*

- In einem Projekthandbuch wurden die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zentrumsmanager dokumentiert. Auf dieser Basis arbeiten Akteure und Partner zusammen, um das Fördervorhaben umzusetzen.
- Die Aufgaben und Ziele zur Stärkung des Zentralorts wurden in der mittel- und langfristig angelegten Strategie für die Ortskernentwicklung formuliert. So wurde eine gute Grundlage geschaffen, um die funktionalen und städtebaulichen Mängel zu beseitigen.
- Das Zentrumsmanagement hat einen breit angelegten und von den Akteuren getragenen Beteiligungs- und Mitwirkungsprozess initiiert, um die Gewerbebrache zu revitalisieren. Damit ist es gelungen, einen von allen Beteiligten einschließlich der Bürgerschaft getragenen städtebaulichen Planentwurf umzusetzen.
- Der Verfügungsfonds wird für verschiedene Einzelprojekte eingesetzt und unterstützt den gemeinschaftlichen Prozess der Ortskernentwicklung. Dies wird durch die städtebaulichen und immobilien-/wirtschaftlichen Kenntnisse des Zentrumsmanagers, personelle Kontinuität und Vor-Ort-Präsenz im Ortskernbüro sowie die Aufgabenteilung mit der Gemeinde unterstützt.

### **Verstetigung und Ausblick**

Die Aufgaben des Managements der Zentrenentwicklung haben sich mit Abschluss der Revitalisierung des ehemaligen Brauerei- und Fabrikstandortes verändert. Zukünftig soll der Verfügungsfonds ausgebaut werden, um die Hauptstraße als zentralen Einkaufsbereich zu stärken. Zielgruppe und Partner dafür sind insbesondere die Lenkungsgruppe und die im Gewerbeverein vertretenen Einzelhändler und Gewerbetreibenden. Die Gemeinde setzt darauf, dass sich diese Beteiligungsansätze und die Mitwirkungsbereitschaft weiter verfestigen und auch nach Ablauf des Fördervorhabens erhalten bleiben. Dafür sollen Strategien für ein tragfähiges Stadtmarketing erarbeitet und auf Basis einer Modernisierungs- und Instandsetzungs-Richtlinie Möglichkeiten geschaffen werden, um Fassaden und Gebäude unter baukulturellen Aspekten aufzuwerten.

Weihnachtsbeleuchtung in der Hauptstraße



Foto: Gemeinde Illingen

### **Kontakt**

- Dr. Andrea Berger, Gemeinde Illingen, FB 3 – Bauen und Wohnen, zuständig für Dorferneuerung, Denkmalpflege und Städtebauförderung, Tel.: 06825 / 409 163, [andrea.berger@illingen.de](mailto:andrea.berger@illingen.de)

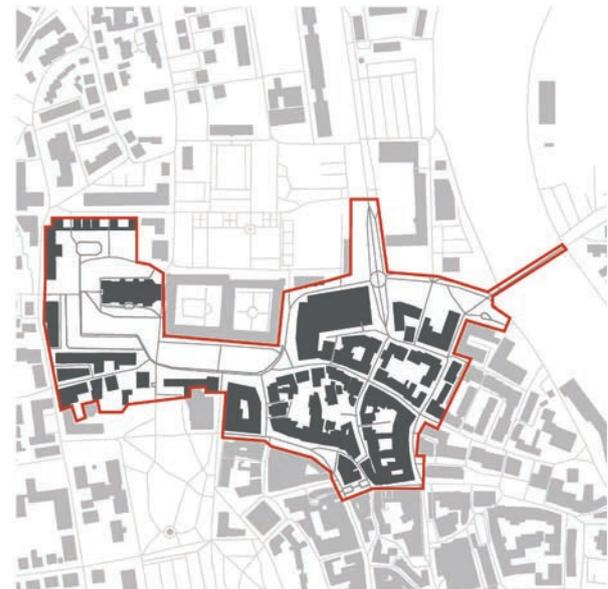
## 4.10 Kempten (Allgäu) – Gemeinsames Projektmanagement von Stadtverwaltung und Citymanagement-Verein

### Kurzprofil

Die Nördliche Innenstadt von Kempten wird seit 2008 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Nördlichen Innenstadt zu stärken und Anreize für weitergehende private Investitionen zu schaffen. So soll die zentrale Fußgängerzone aufgewertet und das Standortimage mit gemeinschaftlich organisierten Marketingaktionen verbessert werden.

Im Rahmen des Fördervorhabens wird ein Projektmanagement eingesetzt, das die Stadt Kempten an den City-Management Kempten e.V. delegiert hat. Der Projektmanager bereitet einzelne Vorhaben konzeptionell vor und koordiniert deren Umsetzung. Weitere Aufgaben werden in die Verantwortung lokaler Akteure gelegt. Lokale Unternehmen engagieren sich beispielsweise im City-Management Verein für die Innenstadtstärkung. Das Fördervorhaben wird durch eine Lenkungsgruppe begleitet, in der neben der Stadtverwaltung und Politik der City-Management Verein sowie weitere Vereine, lokale Gewerbetreibende und Eigentümer vertreten sind.

Abbildung 26: Fördergebiet Kempten (Allgäu) Sanierungsgebiet Nördliche Innenstadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### *Kempten (Allgäu) Sanierungsgebiet Nördliche Innenstadt<sup>42</sup>*

- Programmstart: 2008
- Einwohner: circa 1.000
- Fläche: circa 11 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### *Ausgangslage und Ziele*

- Die Nördliche Innenstadt von Kempten war durch leerstehende Geschäfte und unattraktive öffentliche Räume geprägt.
- Mit dem Fördervorhaben sollen die Fußgängerzone entlang der Gerberstraße sowie Einzelhandelsstandorte im Bereich des Residenz- und Hildegardplatzes wiederbelebt werden.
- Ziel ist es, die nördliche Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisstandort zu stärken.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Nördliche Innenstadt von Kempten umfasst Teile der mittelalterlichen Reichsstadt sowie der barocken Stiftsstadt, die unter anderem durch kleinteilige Bürgerhäuser, bedeutende Baudenkmale und große Platzanlagen geprägt sind. In der zurückliegenden Stadtsanierung wurden historische Gebäude revitalisiert und bedeutende Stadtplätze aufgewertet. 1998 erstellte die Stadtverwaltung ein Innenstadtentwicklungskonzept, um die Wettbewerbsfähigkeit der Innenstadt zu sichern. 2003 entstand am südlichen Ende der Innenstadt das Einkaufszentrum „Forum Allgäu“, während im nördlichen Teil der Innenstadt Impulse ausblieben. Dieser Teil war geprägt von Defiziten im Branchenmix und der Ladengestaltung, Leerständen in den Erd- und Obergeschossen und Gestaltungsmängeln im öffentlichen Raum.

Ziel ist es, die Nördliche Innenstadt zu beleben, indem die Fußgängerzone und öffentliche Plätze neu gestaltet und parallel eine Marketingstrategie umgesetzt werden. Dadurch sollen Anreize für weitergehende Investitionen und Aktionen der Eigentümer, Gewerbetreibenden und Gastronomen geschaffen und der Tourismus-, Wohn- und Einzelhandelsstandort Kempten gefestigt werden. In den ersten Jahren wurde beispielsweise die zentral verlaufende Gerberstraße umgestaltet und mit einem Wasserspiel ausgestattet. Gemeinsam mit den lokalen Akteuren wurde die Marke „Mühlbachquartier“ entwickelt.

<sup>42</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

2012 wurde das Fördergebiet um den Hildegardplatz und das Umfeld erweitert. In Ergänzung zur Platzgestaltung sollen die umliegenden Gebäude und Flächen in Kooperation mit lokalen Vereinen und Akteuren aufgewertet und der Bereich mit den Handelslagen des „Mühlbachquartiers“ vernetzt werden. Der lokale City-Management Verein unterstützt die Stadtverwaltung in dem Fördervorhaben. Darüber hinaus engagieren sich die Bürger in weiteren Innenstadtvereinen, wie zum Beispiel die Stiftsstadtfreunde oder Altstadtfreunde.

Mühlrad am westlichen Ende der Gerberstraße („Mühlbachquartier“)



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Stadtfest im „Mühlbachquartier“



Foto: Quartiersmanagement Nördliche Innenstadt

## Akteure und Beteiligung

Das Fördervorhaben wird durch die Stadtverwaltung gesteuert. Der City-Management Kempten e.V. unterstützt das Fördervorhaben und setzt hierzu einen Projektmanager ein. Die einzelnen Fördervorhaben werden in einer Lenkungsgruppe abgestimmt, die sich aus Vertretern der Verwaltung, Politik sowie lokalen Vereinen zusammensetzt.

### Stadtverwaltung

Das Fördervorhaben wird maßgeblich vom Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung koordiniert. Darüber hinaus übernehmen weitere Fachbereiche Managementaufgaben, wie zum Beispiel die Bauverwaltung. Die dort angesiedelte Sanierungsstelle managt die Fördermittel und bereitet Maßnahmen konzeptionell vor. Die Aufgabenteilung und Arbeitsschwerpunkte werden in einer Lenkungsgruppe jährlich zwischen dem Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung, weiteren Fachbereichen und dem City-Management Verein vereinbart.

### City-Management und Projektmanagement

Der City-Management Verein vertritt circa 180 Mitglieder, die sich mit Aktionen und Maßnahmen für eine bessere Außendarstellung der Innenstadt einsetzen. Hierzu gehören beispielsweise der offizielle Stadtführer (bis 2017), die jährliche Weihnachtsbeleuchtung oder das Gemeinschaftsprojekt „Nette Toilette“, das für ein flächendeckendes Netz an öffentlichen Toiletten sorgt. In der Geschäftsstelle des Vereins werden die gemeinsamen Aktionen, Veranstaltungen, Marketingmaßnahmen konzeptionell vorbereitet und koordiniert.

Aktionen, die anteilig aus dem Verfügungsfonds (hier: Projektfonds) finanziert werden (zum Beispiel Weihnachtsbeleuchtung), erfordern die finanzielle Beteiligung der lokalen Akteure. Der Verein setzt einen Projektmanager ein, der die Vereinsmitglieder und weitere Innenstadtakteure für Aktionen und Vorhaben gezielt anspricht. Ferner unterstützt und berät er Eigentümer und die Stadtverwaltung dabei, Flächen und Leerstände in den Erdgeschosszonen zu revitalisieren und zu vermarkten. Finanziert wird er anteilig aus Förder- sowie kommunalen Mitteln.

Die Neugestaltung des Hildegardplatzes wurde durch ein umfassendes Beteiligungsverfahren vorbereitet, bei dem unter anderem offene Planungswerkstätten, Gruppendiskussionen und ein Baustellenmanagement durchgeführt wurden. Der Projektmanager bereitet die Verfahren sowie Vorhaben konzeptionell vor und koordiniert die Umsetzung.

### Lenkungsgruppe

Das Fördervorhaben wird durch eine Lenkungsgruppe begleitet. Das Gremium tagt regelmäßig und vertritt verschiedene Fachbereiche der Stadtverwaltung, wie zum Beispiel Wirtschaftsförderung, Bauen, die Politik, lokale Eigentümer und Gewerbetreibende sowie Innenstadtvereine. Dort werden Vorhaben abgestimmt und Aufgaben verteilt. Der Projektmanager bereitet die Sitzungen vor, moderiert diese und dokumentiert die Ergebnisse. Die Lenkungsgruppe entscheidet ferner über die Mittelvergabe im Rahmen des Projektfonds.

Neu gestalteter Hildegardplatz



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Die Kronenstraße soll neu gestaltet werden.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Der City-Management Verein ist ein etablierter Partner der Stadtverwaltung und bündelt die Interessen der lokalen Gewerbetreibenden und Gastronomen. In der Lenkungsgruppe sind neben der kommunalen Politik und Verwaltung auch private Akteure vertreten. Dies ermöglicht den direkten Dialog zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Innenstadtentwicklung.

Die Aufgaben des Projektmanagers gehen über das „klassische“ Aufgabenspektrum eines Citymanagements hinaus. Das Management der Zentrenentwicklung erfordert eine adäquate Qualifikation, die neben planerischen Themenstellungen auch Erfahrungen in der Ansprache und Moderation unterschiedlicher Akteursgruppen umfasst.

Bewohner und Gewerbetreibende partizipieren im Rahmen verschiedener Beteiligungsformate an der Innenstadtentwicklung. Als das „Mühlbachquartier“ entwickelt und der Hildegardplatz neu gestaltet wurde, trug der Beteiligungsprozess dazu bei, die lokale Identität zu stärken.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Die Stadtverwaltung (Finanzierung) und der lokale City-Management Verein (Organisation) setzen gemeinsam ein professionelles Projektmanagement ein, um das Fördervorhaben zu koordinieren und lokale Akteure für die Innenstadtentwicklung zu gewinnen.
- Die Qualifikation des Projektmanagers übersteigt das Profil eines „klassischen“ Citymanagements, so dass dieser neben Aufgaben der Kommunikation und Moderation auch planerische und konzeptionelle Aufgaben übernehmen kann.
- Die Lenkungsgruppe wurde eingerichtet, um die Innenstadt in einem partizipativen Prozess zu entwickeln und den direkten Austausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Innenstadtentwicklung zu befördern.
- Im Zuge von Beteiligungsverfahren und Marketingaktionen konnten lokale Akteure für die Innenstadtentwicklung gewonnen und hierbei die lokale Identität gestärkt werden.

### Verstetigung und Ausblick

Im nächsten Schritt sollen Abschnitte der nördlich der Gerberstraße verlaufenden Kronenstraße umgestaltet werden. Weiterhin gilt es, die verschiedenen Interessengruppen miteinander zu vernetzen, um die Innenstadtentwicklung auch in Zukunft gemeinschaftlich bestreiten zu können. Die bestehenden Vereinsstrukturen liefern hierfür eine Basis. Die Stadt beauftragt den City-Management Verein weiterhin mit der Durchführung des Projektmanagements, das den Prozess auch zukünftig unterstützen und koordinieren soll.

### Kontakt

- Allgemeine Projektsteuerung: Dagmar Lazar, Stadt Kempten (Allgäu), Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung, Tel. 0831 2525-562, dagmar.lazar@kempten.de
- Fördermittelmanagement: Robert Peter, Stadt Kempten (Allgäu), Bauverwaltungs- und Bauordnungsamt, Städtebauförderung, Tel. 0831 2525-278, robert.peter@kempten.de
- Quartiersmanagement: Niklas Ringeisen, Citymanagement Kempten e.V., Tel. 0831 59099032, niklas.ringeisen@cm-kempten.de

## 4.11 Leipzig – Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße durch aktive Stadtteilakteure

### Kurzprofil

Die Georg-Schwarz-Straße wird seit 2011 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Zentrale Ziele sind dabei, das Erscheinungsbild der Geschäftsstraße aufzuwerten, die hohe Leerstandsquote in den Geschäften und angrenzenden Wohnquartieren abzubauen sowie den sozialen Zusammenhalt zu stärken.

Das Fördervorhaben wird durch ein Magistralenmanagement unterstützt, das vor Ort zwischen verschiedenen Stadtteilvereinen, Gewerbetreibenden, Grundstückseigentümern, Privatinvestoren sowie Vertretern der Politik und Stadtverwaltung vermittelt. Ausgehend von dem Ansatz „Stadtentwicklung von unten“ werden kreative und soziale Initiativen unterstützt. Bei der Vorbereitung und bisherigen Umsetzung des integrierten Entwicklungskonzeptes wurde ein Akteursnetzwerk aufgebaut, das die Chance eröffnet, über die Laufzeit hinaus Impulse für die Zentrenentwicklung zu setzen.

Abbildung 27: Fördergebiet Leipzig Georg-Schwarz-Straße



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Leipzig Georg-Schwarz-Straße<sup>43</sup>

- Programmstart: 2011
- Einwohner: circa 2.600
- Fläche: circa 28 ha
- Gebietstyp: Stadtteilzentrum
- Nutzungsstruktur: überwiegend Wohnen, Handel und Gewerbe

#### Ausgangslage und Ziele

- Die Georg-Schwarz-Straße hatte ein negatives Image inmitten des aufstrebenden Leipziger Westens.
- Erprobte Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen bilden die Basis für die Wiederbelebung der Magistrale.
- Ziel ist es, den Sanierungsrückstand im öffentlichen Raum sowie im Gebäudebestand abzubauen, die verkehrliche Erschließung zu verbessern und den Ladenleerstand zu reduzieren.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die historisch gewachsene Georg-Schwarz-Straße bildet das Rückgrat des Stadtteilzentrums, das sich in verschiedene Nutzungs- und Versorgungsbereiche, beispielsweise für Wohnen, Einkaufen, Gesundheit und Naherholung, gliedert. Zu Beginn des Fördervorhabens kämpfte die Magistrale Georg-Schwarz-Straße mit einem negativen Image und galt als „rostiger Nagel“ im aufstrebenden Leipziger Westen. Erscheinungsbild, Nutzungsstruktur und Verkehrsorganisation wiesen erhebliche Defizite auf. Hinzu kamen soziale Problemlagen, die einer zunehmenden Konsolidierung in angrenzenden Wohngebieten gegenüber standen.

Ziel ist es, die Georg-Schwarz-Straße als verknüpfendes „Band“ zwischen den unterschiedlichen Nutzungs- und Versorgungsbereichen zu entwickeln und gemeinsam mit engagierten Stadtteilakteuren zu beleben. Leerstände sollen abgebaut, die Funktionsvielfalt innerhalb des Stadtteilzentrums zum Beispiel durch die Revitalisierung von Erdgeschosszonen gestärkt und das Stadtbild aufgewertet werden. Weitere Kernaufgaben liegen darin, die verkehrliche Erschließung zu verbessern und den öffentlichen (Straßen-)Raum aufzuwerten. Zur Unterstützung des Fördervorhabens soll ein Magistralenmanagement eingesetzt werden.

Im ersten Schritt wurden stadtbildprägende Gebäude in Kooperation mit lokalen Eigentümern aufgewertet sowie der Ladenleerstand in der Georg-Schwarz-Straße reduziert. Zukünftig soll insbesondere in Infrastruktureinrichtungen sowie den öffentlichen Raum investiert werden. Letzteres wird beispielsweise durch die Umfeldgestaltung eines kleineren

<sup>43</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Einkaufszentrums verfolgt. Ferner soll die verkehrliche Erschließung des Stadtteilzentrums verbessert werden, indem Tramhaltestellen barrierefrei ausgebaut und Gehwege verbreitert werden. Handel und Gewerbe sollen gestärkt und die Beteiligung der Händler und Gewerbetreibenden mit Hilfe des Verfügungsfonds initiiert werden.

Im Stadtteilzentrum hatten sich bereits vor Beginn des Fördervorhabens Netzwerke in Eigeninitiative gebildet und (zwei) Stadtteilvereine gegründet. Neue Vereine mit soziokultureller Ausrichtung kamen hinzu, so dass das Stadtteilzentrum durch ein hohes bürgerschaftliches Engagement geprägt war.

Die Georg-Schwarz-Straße ist sanierungsbedürftig.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Sanierung des Straßenraumes und Behebung des Ladenleerstands sind zukünftige Aufgabenschwerpunkte.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

## Akteure und Beteiligung

Die Stadtverwaltung Leipzig, vertreten durch das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, steuert das Fördervorhaben. Als das Magistralenmanagement 2011 erstmalig ausgeschrieben wurde, bewarb sich unter anderem ein kleiner Kreis aus bisher ehrenamtlich aktiven Stadtteilakteuren im Zusammenschluss mit einem Planungsbüro. Die Stadtverwaltung entschied sich bewusst für dieses neue Modell, mit dessen Unterstützung das Fördervorhaben koordiniert wird.

### Stadtverwaltung

Das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung verwaltet unter anderem die Fördermittel und beauftragt das Magistralenmanagement. Die Managementaufgaben werden in monatlichen Sitzungen eines Kernteams abgestimmt, in dem Mitarbeiter verschiedener Fachämter, Mitglieder des Magistralenmanagements sowie weitere Vereine und Interessengemeinschaften vertreten sind. Das Kernteam stellt die Kommunikation zwischen dem vor Ort tätigen Magistralenmanagement und der Verwaltung sicher.

### Magistralenmanagement

Die Bezeichnung Magistralenmanagement nimmt Bezug auf die Magistrale Georg-Schwarz-Straße. Das Team setzt sich aus Mitarbeitern eines extern beauftragten Planungsbüros und Vertretern des Lindauer Stadtteilvereins sowie des soziokulturellen Vereins kunZstoffe – urbane Ideenwerkstatt e.V. zusammen. Das Magistralenmanagement ist als Ansprechpartner mit regelmäßigen Sprechzeiten vor Ort präsent und vermittelt zwischen der Verwaltung und der lokalen Bevölkerung. Die alltägliche Arbeit ist geprägt durch eine verbindliche Arbeitsteilung und hohe Kommunikationsdichte - sowohl innerhalb des Teams als auch zwischen den beteiligten Abstimmungsebenen (zum Beispiel Kernteam). Dem Magistralenmanagement ermöglicht dies, sowohl niedrigschwellige Maßnahmen, wie zum Beispiel die Ladenvermittlung in Kooperation mit einem lokalen Eigentümerverein, umzusetzen als auch investive Großbauprojekte, für die intensive Vermittlungsleistungen zwischen verschiedenen Interessen erforderlich sind, zu koordinieren.

Die Teammitglieder sind jeweils auf einzelne Themen, wie zum Beispiel Gebäudesanierung, Flächenmanagement, Vereinsorganisation et cetera spezialisiert. Eingehende Anfragen und Aufgaben werden entsprechend zugeordnet. Das Team führt zudem die Öffentlichkeitsarbeit (zum Beispiel Internetseite, soziale Medien et cetera) durch und verbessert so das Image des Stadtteilzentrums. Regelmäßig organisiert das Team Stadtrundgänge, zu denen lokale Multiplikatoren und Entscheidungsträger aus Politik sowie Verwaltung eingeladen werden. Das Magistralenmanagement übernimmt auch planerische Leistungen, wie zum Beispiel planungsbegleitende Workshops zur Verbesserung der verkehrlichen Erschließung.

Stadtteilladen als Anlaufstelle für lokale Akteure



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Umgebaute Tramhaltestelle am Diakonissenhaus



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### *Arbeitsgemeinschaften Gebäude und Verkehr*

In den Arbeitsgemeinschaften (AG) werden einzelne Themen und Aufgaben, wie zum Beispiel die bauliche Erneuerung der gründerzeitlichen Bebauung oder die Verbesserung der Verkehrsanbindung, fachübergreifend koordiniert. Die AGs sind jeweils paritätisch mit Vertretern aus den relevanten Fachämtern, dem Magistralenmanagement und weiteren lokalen Akteuren besetzt. Der Informationsaustausch mit weiteren Planungsbeteiligten erfolgt unter anderem in den Sitzungen des Kernteams. In die AG Gebäude ist unter anderem der lokale Verein Haushalten e.V. eingebunden, der dabei unterstützt, Eigentümer anzusprechen, um sich aktiv an der Zentrenentwicklung zu beteiligen.

Eine der Aufgaben der AG Verkehr ist es, die zum Teil kleinteiligen Verkehrsmaßnahmen des Fördervorhabens in einem Umsetzungs- und Zeitplan zu bündeln und diesen mit dem zuständigen Fachamt abzustimmen. Darüber hinaus nehmen Vertreter verschiedener Unternehmen teil. So wurde beispielsweise eine Tramhaltestelle barrierefrei gestaltet und ebenerdig an den Zugang des angrenzenden Diakonissen-Krankenhauses angebunden. Der Betreiber wurde zuvor im Rahmen der AG Verkehr in den Planungsprozess eingebunden.

### *Quartiersrat*

Der Quartiersrat besteht zu gleichen Teilen aus Vertretern lokaler Vereine und weiterer Interessengemeinschaften von Gewerbetreibenden, Bewohnern und Kulturschaffenden. Das lokale Gremium entscheidet über Projektanträge im Rahmen des Verfügungsfonds, der sowohl im Gebiet Georg-Schwarz-Straße als auch im angrenzenden Stadtumbaugebiet eingesetzt wird. Beide Gebiete sind funktional miteinander verknüpft, da die Georg-Schwarz-Straße eine wesentliche Versorgungsfunktion für das überwiegend durch Wohnen geprägte Stadtumbaugebiet übernimmt.

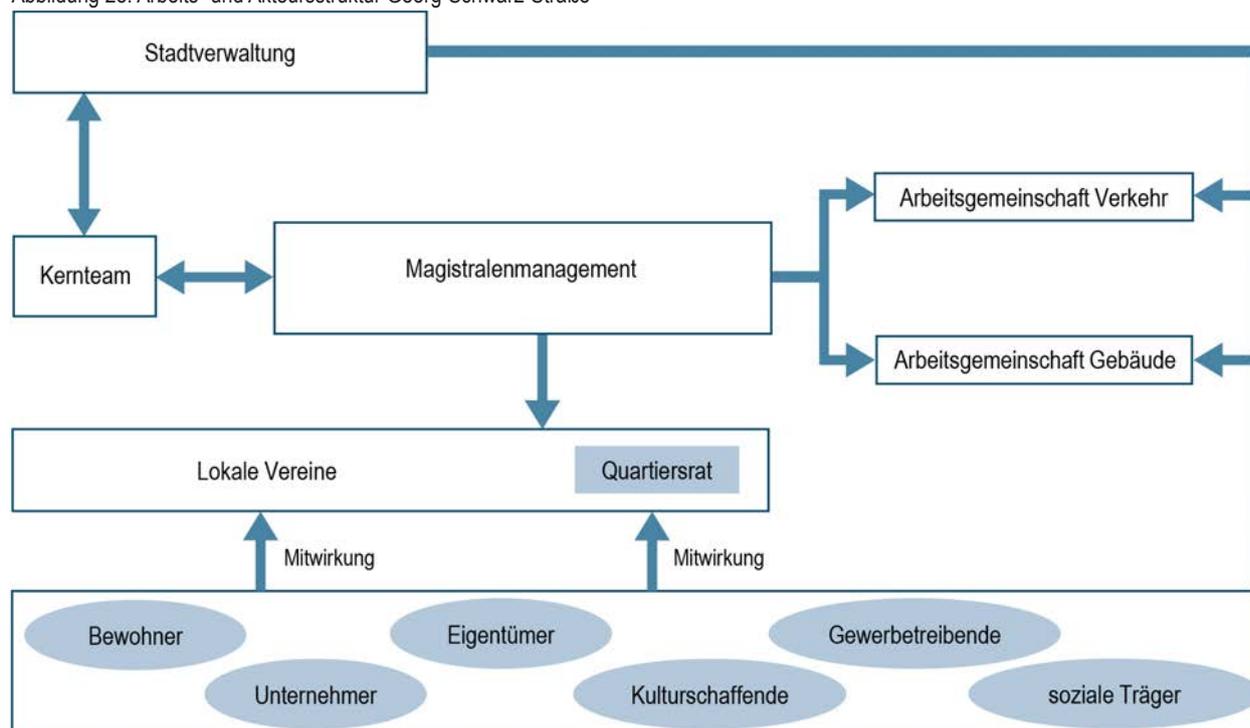
### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Mit Unterstützung des Magistralenmanagements sowie weiterer Aktivitäten, wie zum Beispiel die AG Gebäude, konnten zahlreiche zum Teil leerstehende Wohn- und Geschäftshäuser saniert werden. Dadurch ist es gelungen, die Georg-Schwarz-Straße sukzessive wiederzubeleben. Die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit sowie Veranstaltungen, wie zum Beispiel Straßenfeste, haben die Identitätsbildung gefördert und das negative Image der Georg-Schwarz-Straße verbessert.

Das Magistralenmanagement setzt stark auf die Einbindung ortsansässiger Interessen- und Bewohnergruppen. Die bestehenden Vereins- und Netzwerkstrukturen konnten hierdurch stabilisiert und der Georg-Schwarz-Straßen-Verein durch Anwohner, Kulturschaffende und Gewerbetreibende gegründet werden. Einzelne Mitglieder des Magistralenmanagements sind lokal verwurzelt, so dass lokale Akteure zugängliche Kommunikationswege auf allen Ebenen vorfinden. Dies fördert die Vertrauensbildung und Mitwirkungsbereitschaft im Quartier.

Bei der bisherigen Umsetzung des Fördervorhabens blieb die Aufgabenverteilung zwischen der kommunalen Verwaltung, dem Magistralenmanagement und weiteren Beteiligten weitgehend unverändert. Dies kann auf die personelle Kontinuität zurückgeführt werden. Die fortlaufende Rückkopplung innerhalb des Kernteams stellt sicher, dass neue Aufgaben verteilt und so frühzeitig auf Veränderungen reagiert werden kann.

Abbildung 28: Arbeits- und Akteursstruktur Georg-Schwarz-Straße



Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

#### Erfolge und Ergebnisse

- Verantwortung wird dadurch verteilt, dass lokale Akteure und Bewohner in die Abstimmungsstrukturen des Fördervorhabens eingebunden werden.
- Um ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen, wirken alle Akteure gleichberechtigt mit und diskutieren über Vorhaben und Aktivitäten ergebnisoffen.
- Die kontinuierliche Ansprache der jeweiligen Eigentümer trägt dazu bei, dass leerstehende Wohn- und Geschäftshäuser revitalisiert werden.
- Eine bewohnergetragene Umsetzung des Fördervorhabens ist möglich, da die Mitglieder des Magistralenmanagements Vor-Ort-Expertise mitbringen, lokal verwurzelt und kontinuierlich Teil des Teams sind.

#### Verstetigung und Ausblick

Zukünftig soll der öffentliche Raum und das Wohnumfeld schrittweise aufgewertet sowie die Verkehrssituation verbessert werden. Das Magistralenmanagement hat hierbei die Aufgabe, die geplanten Baumaßnahmen mit den einzelnen Fachämtern zu koordinieren. Weiterhin besteht die Aufgabe, die soziale Mischung und das hohe Engagement im Quartier zu stabilisieren und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Daher soll das Magistralenmanagement bis zum Abschluss des Fördervorhabens eingesetzt werden, um die bestehenden Vereins- und Netzwerkstrukturen zu festigen.

#### Kontakt

- Norbert Raschke, Stadt Leipzig, Dezernat Stadtentwicklung und Bau, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, Tel.: 0341/123 5512, [norbert.raschke@leipzig.de](mailto:norbert.raschke@leipzig.de)

## 4.12 Litzendorf – Lokaler Verein übernimmt Managementaufgaben

### Kurzprofil

Der Ortskern von Litzendorf wird seit 2009 aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum zu erhöhen, die lokale Handels- und Versorgungsstruktur sowie soziokulturelle Infrastruktureinrichtungen zu stärken und Akteursstrukturen für eine gemeinschaftlich getragene Zentrenentwicklung aufzubauen. Die Gemeindeverwaltung wird hierbei durch ein Projektmanagement unterstützt. Seine Aufgabe ist es, lokale Akteure zu aktivieren und einzelne Projekte zu koordinieren. Begleitet wird das Fördervorhaben durch den lokalen Verein „Lebendiges Litzendorf e.V.“, der öffentliche sowie private Akteure einbindet. Die Mitglieder engagieren sich in thematischen Arbeitsgruppen und werden fachlich durch das Management unterstützt.

Abbildung 29: Fördergebiet Litzendorf Ortskern



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Litzendorf Ortskern<sup>44</sup>

- Programmstart: 2009
- Einwohner: circa 1.300
- Fläche: circa 13 ha
- Gebietstyp: Ortskern
- Nutzungsstruktur: überwiegend Wohnnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Der Ortskern wurde über lange Zeit stark vernachlässigt und besaß wenig Aufenthaltsqualität. Es fehlten Versorgungs- und Infrastrukturangebote für die dörfliche Gemeinschaft.
- Die Bevölkerung sowie lokale Händler und Gewerbetreibende sollen aktiv in die Ortskernentwicklung eingebunden werden, um Ziele und Maßnahmen gemeinsam zu entwickeln.
- Ziel ist es, den Ortskern mit neuen Nutzungsangeboten und einem attraktiven öffentlichen Raum zu revitalisieren.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Gemeinde Litzendorf ist ein beliebter Wohnstandort in unmittelbarer Nähe zum Oberzentrum Bamberg. Der Ortskern wurde lange vernachlässigt. Im öffentlichen Raum mangelte es an Aufenthaltsqualität, zudem fehlten Versorgungs- und Infrastrukturangebote. Ziel des Fördervorhabens ist es, den Ortskern aufzuwerten und durch neue Nutzungsangebote zu revitalisieren. Hierzu sollen unter anderem vorhandene Baulücken geschlossen und leerstehende Gebäude revitalisiert werden, um den dörflichen Charakter zu erhalten. Zentrale Treffpunkte, wie zum Beispiel neue Spiel- und Freizeitanlagen, sollen geschaffen und die Verkehrssituation für Fußgänger und Radfahrer, etwa durch sichere Überquerungen, verbessert werden.

Erste Schwerpunktmaßnahmen, wie der Bibliotheksneubau und das neu errichtete Bürgerhaus, wurden realisiert und bieten neue Nutzungsangebote. Durch kleinere Investitionen, wie zum Beispiel der barrierefreie Umbau von Ladeneingängen, wurden lokale Gewerbetreibende unterstützt und damit die örtliche Handelslage stabilisiert. Eine Kernaufgabe ist es, die lokale Bevölkerung und Akteure in die Zentrenentwicklung zu integrieren.

<sup>44</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Barrierefreier Zugang zum Supermarkt



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Neu errichtetes Bürgerhaus



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

## Akteure und Beteiligung

Das städtebauliche Entwicklungskonzept Litzendorf formuliert die Einbindung der Akteure als zentrales Ziel. Die Gemeinde setzt hierzu ein externes Projektmanagement ein, das Akteursstrukturen aufbaut und einzelne Projekte koordinieren soll. Der Verein Lebendiges Litzendorf e.V. wurde gegründet, um die Ortskernentwicklung zu begleiten und unterschiedliche Interessen zu bündeln.

### *Aufgaben der Gemeindeverwaltung*

Der Bürgermeister und die Leitungsebenen der Bau- und Finanzverwaltung setzen das Fördervorhaben hauptverantwortlich um. Zu den Aufgaben der Verwaltungsmitarbeiter gehört es beispielsweise, die Fördermittel zu verwalten und Baumaßnahmen zu steuern. Ferner regeln sie das Sanierungsverfahren und stimmen sich hierzu mit den betroffenen Eigentümern ab.

### *Projektmanagement*

Das Projektmanagement unterstützt die Verwaltung in einzelnen Aufgabenbereichen. In den ersten Auftragsjahren lag der Arbeitsschwerpunkt des beauftragten Architektur- und Stadtplanungsbüros darin, lokale Akteure anzusprechen und zu vernetzen, die Öffentlichkeitsarbeit umzusetzen sowie ein Gebäude- und Flächenmanagement aufzubauen. Es unterstützte dabei, den Verein Lebendiges Litzendorf e.V. sowie Arbeitsgruppen aufzubauen, die Mitglieder zu beraten und zwischen den Arbeitsgruppen zu vermitteln. Durch den Aufbau einer neuen Internetseite und mit Newslettern, Flyern und Plakaten hat es die Außendarstellung der Gemeinde sowie den Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und der Gemeindebevölkerung verbessert. Mit einer onlinebasierten „Immobilien-Börse“ unterstützt es zudem das kommunale Gebäude- und Flächenmanagement und bietet lokalen Eigentümern eine Sanierungsberatung an.

Für die Managementaufgaben werden jährlich rund 600 Stunden vereinbart, die je nach Projekterfordernis flexibel eingesetzt und in regelmäßigen Abstimmungen mit der Gemeindeverwaltung konkretisiert werden. Für einzelne Aufgaben bindet das Büro zusätzliche Fachleute, wie zum Beispiel Marketingagenturen und Fachplaner, ein.

### *Bürgerbeteiligung in Arbeitsgruppen*

Zentraler Ansatz des Fördervorhabens ist die Akteursbeteiligung. Der zurückliegende Prozess zur Lokalen Agenda 21 und das damit verbundene Bürgerengagement bildeten hierfür eine gute Ausgangslage. Das Fördervorhaben startete mit einer Informationsveranstaltung, in der sich vier Arbeitsgruppen (AG) gründeten, die den Arbeitsprozess begleiten. Seitdem engagieren sich Vertreter der Bevölkerung, lokale Gewerbetreibende sowie Vereine in den Arbeitsgruppen, die mit den Themen Städtebau und Verkehr, Wirtschaft, Natur und Umwelt sowie Soziales und Kultur besetzt sind.

In den jeweils ersten Sitzungen der AGs wurden Sprecher ernannt, die in Sachen Organisation und Moderation durch das Projektmanagement sowie externe Fachexperten geschult wurden. Die AGs arbeiten seitdem weitgehend selbstständig. Anfangs entwickelten die Mitglieder jeweils fünf Starter- und Impulsprojekte sowie zwei Leuchtturmprojekte zur Ortskernstärkung. Jedem der Leuchtturmprojekte wurde ein „Projektkümmerner“ zugeteilt. Anschließend wurden die Projekte fachlich mit der Verwaltung abgestimmt, durch den Gemeinderat beschlossen und in das Entwicklungskonzept integriert.

Die einzelnen AGs kommen projektbezogen im neuen Bürgerhaus zusammen. Dort finden zudem weitere Beteiligungsveranstaltungen statt. In Vorbereitung des Bibliothekneubaus wurde dort beispielsweise ein offener Architekturwettbewerb durchgeführt, wo sich Bürger in mehrtägigen Workshops einbringen konnten. In der anschließenden Ent-

wurfsphase konnte den Architekten der fünf teilnehmenden Büros „über die Schulter“ geschaut werden. Die zügigen Präsentationen von Ergebnissen sowie transparente Bewertungsverfahren sorgten mit dafür, dass der umgesetzte Entwurf gut angenommen wurde.

Werkstattveranstaltung im Bürgerhaus



Foto: Ronald Rinklef

Eröffnungsfest zum Neubau der Bibliothek



Foto: Dana Klaumünzer

### *Verein Lebendiges Litzendorf e.V.*

Das bürgerschaftliche Engagement zur Ortskernentwicklung wird im Verein Lebendiges Litzendorf e.V. gebündelt, der für die Ziele des Fördervorhabens steht. 2010 gegründet, setzt sich der Verein aus Privatpersonen, Gewerbetreibenden, den Sprechern der AGs sowie Vertretern weiterer Ortsvereine, Initiativen, der Verwaltung und Politik zusammen. Aus den über 50 Vereinsmitgliedern heraus wurde eine Lenkungsgruppe gebildet, in der Bürger und Politiker vertreten sind. Die Lenkungsgruppe kommt viermal im Jahr zusammen, um über Projekte zu beraten. Darüber hinaus entscheidet das Gremium über Mittel, die im Rahmen des Verfügungsfonds (hier: Projektfonds) vergeben werden. Projektbezogen werden auch neue Akteure in die Lenkungsgruppe aufgenommen, wie zum Beispiel das Bücherei-Team.

### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Das Projektmanagement unterstützt die Gemeindeverwaltung und setzt Impulse für die Ortskernentwicklung. Zu Beginn wurden Beteiligungsstrukturen aufgebaut und Starterprojekte umgesetzt. Das Stundenkontingent des beauftragten Büros wurde flexibel eingesetzt, so dass bedarfsgerecht auf Projekterfordernisse reagiert wurde.

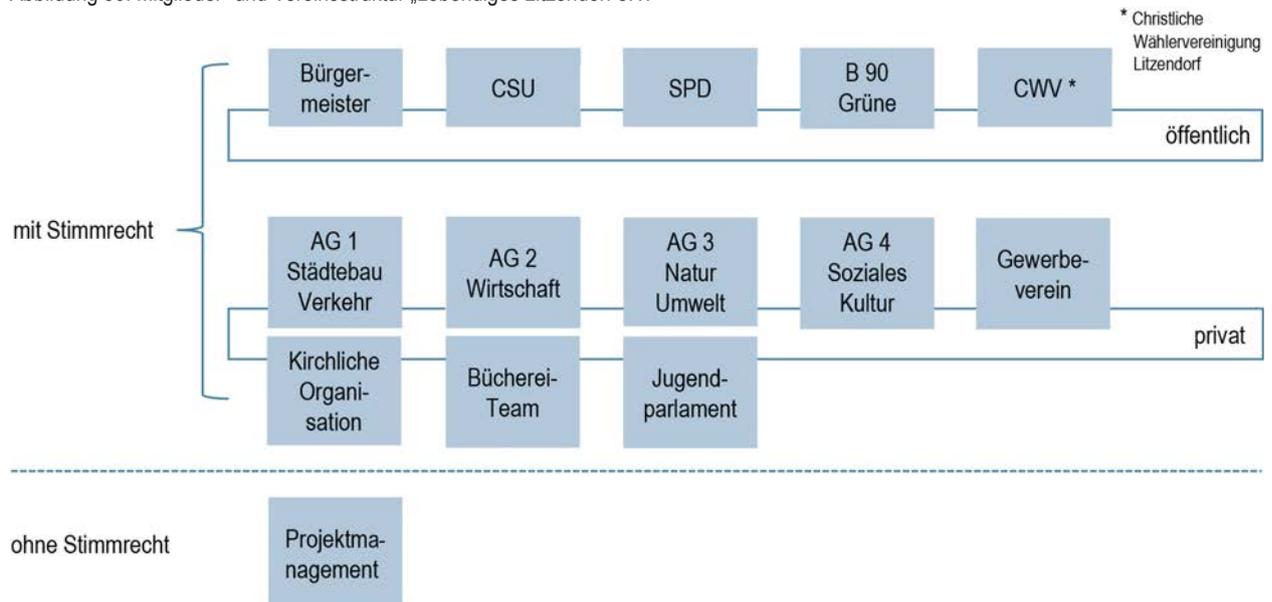
Die Gemeindeverwaltung unterstützt eine bürgernahe Prozessgestaltung und knüpft an das vorhandene Bürgerengagement an. Bauliche Schwerpunktmaßnahmen wurden in partizipativen Verfahren vorbereitet und so eine hohe Zustimmung erzielt. Unterstützt durch „Projektkümmerer“ und AG-Sprecher arbeiten die AGs heute weitgehend eigenverantwortlich. Erste Impulsprojekte sorgten für Aufbruchstimmung und eine dauerhaft hohe Mitwirkungsbereitschaft.

Der Verein Lebendiges Litzendorf e.V. und die hieraus rekrutierte Lenkungsgruppe dienen als Plattform, um Inhalte gemeindeübergreifend und vor allem außerhalb der kommunalpolitischen Diskussionen abzustimmen. Die Einbindung von Vertretern des Gemeinderates führt dazu, dass Beschlüsse zügig gefasst werden und die Ortskernentwicklung auf einem breiten Konsens basiert.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Das Stundenkontingent des Managements wird flexibel eingesetzt, um bedarfsgerecht auf die Projekterfordernisse reagieren zu können.
- Eine hohe Zustimmung für bauliche Schwerpunktmaßnahmen wird durch partizipative Beteiligungsverfahren erreicht.
- Um das Selbstvertrauen und die Eigenverantwortung der Arbeitsgruppen zu stärken, wurden Mitglieder ge-coacht und „Projektkümmerer“ ernannt.
- In der Lenkungsgruppe sind sowohl Bürger als auch Politiker vertreten, so dass Entscheidungen vorbereitet und Fördervorhaben zügig umgesetzt werden können.

Abbildung 30: Mitglieder- und Vereinsstruktur „Lebendiges Litzendorf e.V.“



Quelle: Projektmanagement, Gemeinde Litzendorf, eigene Darstellung

### Verstetigung und Ausblick

Das Projektmanagement wurde 2016 nach einer Laufzeit von sieben Jahren verwaltungsintern evaluiert. Ein Ergebnis war, dass das Projektmanagement auch zukünftig erforderlich sein wird, um den gemeinschaftlichen Prozess zur Ortskernentwicklung fortsetzen und koordinieren zu können. Daher wurde es 2017 für einen weiteren Zeitraum, jedoch mit neuen Schwerpunkten beauftragt. Zukünftige Aufgaben liegen unter anderem darin, bauliche Maßnahmen konzeptionell vorzubereiten und hierbei die Baukultur zu fördern. Ferner sollen neue Wohnformen, zum Beispiel mit einem Mehrgenerationenzentrum, unterstützt und im Ortskern etabliert werden. Neue Wegeverbindungen sollen die Versorgungsangebote des Ortskerns miteinander verbinden. Der Verein Lebendiges Litzendorf e.V. wird weiterhin unterstützt. Die Gemeindeverwaltung beabsichtigt, auch zukünftig die gute Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und lokalen Akteuren fortzusetzen.

### Kontakt

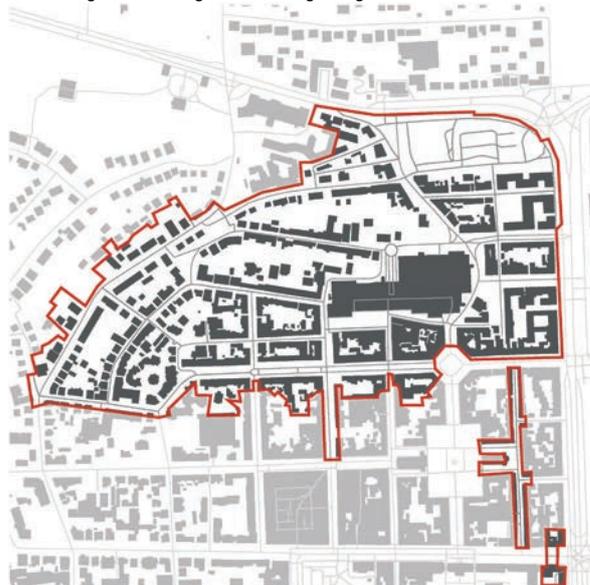
- Wolfgang Möhrlein, Bürgermeister der Gemeinde Litzendorf, Tel. 09505-9440-15, moehrlein@litzendorf.de
- Edith Obrusnik, Architektin, Stadtplanerin, Bamberg, Tel. 0951 297 2662, info@architekturbuero-obrusnik.de

## 4.13 Ludwigsburg – Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt

### Kurzprofil

Die Untere Stadt wird seit 2010 aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um unter anderem den öffentlichen Raum und das Wohnumfeld aufzuwerten, Blockinnenbereiche neu zu ordnen und das Nahversorgungsangebot zu verbessern. Hierzu sollen beispielsweise ein großes Einkaufscenter revitalisiert, Brachflächen neu geordnet und bebaut sowie private Modernisierungsvorhaben unterstützt werden. Das Fördervorhaben wird von der Sanierungsstelle im Referat für Nachhaltige Stadtentwicklung gemanagt. Eine fachübergreifende Arbeitsgruppe begleitet den Planungsprozess und übernimmt eine koordinierende Funktion. Die Verwaltung arbeitet mit den bestehenden Interessengemeinschaften aus der Innenstadt, allen voran dem Innenstadtverein LUIS e.V. zusammen.

Abbildung 31: Fördergebiet Ludwigsburg Untere Stadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Ludwigsburg Untere Stadt<sup>45</sup>

- Programmstart: 2010
- Einwohner: circa 3.100
- Fläche: circa 21 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- In der Unteren Stadt drohte einem zentral liegenden großen Einkaufszentrum mit Büros und Wohnungen der Niedergang. Der umliegende öffentliche Raum war in einem schlechten Zustand.
- Angrenzende Quartiere, Blockinnenbereiche sowie brachliegende Gewerbeflächen bieten Potenzial und sollen in Kooperation mit Eigentümern und Investoren neu geordnet und aufgewertet werden.
- Ziel des Fördervorhabens ist es, das Einkaufscenter zu revitalisieren (bereits erfolgt), umliegende Fußgängerzonen neu zu gestalten, mehr Raum für Begegnung zu schaffen und stadtbildprägende Gebäude zu modernisieren.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Untere Stadt liegt im nördlichen Bereich der Innenstadt und übernimmt eine wichtige Versorgungsfunktion. Dort entstand in den 1970er Jahren das Marstall-Center – ein Einkaufscenter, in dem über 22.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche sowie rund 200 Eigentumswohnungen in den darüber liegenden Türmen untergebracht sind. Der Gebäudekomplex wurde errichtet, um damals notwendige Impulse zur Innenstadtbelebung zu schaffen. Nachdem wichtige Ankernutzer ihren Betrieb einstellen mussten, verfiel das Center. Dies hatte negative Strahlkraft auf das umliegende Gebiet.

Im Ergebnis vorbereitender Untersuchungen wurde die Untere Stadt als Sanierungsgebiet festgelegt und in das Zentrenprogramm aufgenommen, um das Gebiet in einem integrierten Planungsprozess zu entwickeln. Kernaufgaben sind hierbei, die großen Einzelhandelsflächen zu revitalisieren, den öffentlichen Raum und das Wohnumfeld aufzuwerten sowie Blockinnenbereiche und Brachflächen neu zu ordnen und zu entwickeln.

In Kooperation zwischen der Stadtverwaltung und einem Investor ist es gelungen, das Marstall-Center zu revitalisieren. Die Sanierung der Wohntürme steht noch aus und erfordert die Mitwirkung der einzelnen Eigentümer der Wohnungen. Parallel wurde der angrenzende öffentliche Raum aufgewertet und verkehrlich neu geordnet. Beispielsweise wurden in der Charlottenstraße verkehrliche Anlagen zurückgebaut und eine Platzfläche aufgewertet.

<sup>45</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Wohntürme über dem Marstall-Center



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Eingang zum revitalisierten Marstall-Center



Foto: Stadt Ludwigsburg

In der Kirch- und Kronenstraße sowie auf dem Reithausplatz vor dem Center wurde die Fußgängerzone neu gestaltet und Sitzgelegenheiten ergänzt. Zukünftig sollen weitere Bereiche aufgewertet und innerstädtische Wegebeziehungen verbessert werden. Stadtbildprägende Gebäude und Quartiere, wie zum Beispiel das ehemalige Polizeireal, sollen in Kooperation mit Eigentümern und Investoren saniert und revitalisiert werden.

### Akteure und Beteiligung

Das Fördervorhaben wird von der Verwaltung gemanagt. Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung koordiniert die Zusammenarbeit mit weiteren Fachämtern sowie lokalen Interessengruppen. Eine verwaltungsinterne Lenkungsgruppe begleitet den Planungs- und Umsetzungsprozess und ermöglicht den Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und Politik. Die Bevölkerung wird fortlaufend informiert und eingebunden.

#### *Bürgerinformation und -beteiligung*

Das Fördervorhaben Untere Stadt ist konzeptionell in das gesamtstädtische städtebauliche Entwicklungskonzept sowie den Stadtteilentwicklungsplan Innenstadt eingebunden. Seit 2004 werden hierzu umfangreiche Beteiligungsverfahren durchgeführt, indem die Stadtverwaltung alle drei Jahre Zukunftskonferenzen veranstaltet. In den jeweils zweitägigen Konferenzen werden in Vorträgen und Diskussionsrunden der aktuelle Stand sowie Themen der Zentrenentwicklung behandelt. Bürger diskutieren in themenbezogenen Arbeitsgruppen mit Vertretern der Politik und Verwaltung über Handlungserfordernisse und formulieren Empfehlungen. Die Konferenzen bilden einen „roten Faden“ in der Ludwigsburger Bürgerbeteiligung und münden in Masterpläne, die die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses bündeln und strategische Ziele formulieren. Der Masterplan „Lebendige Innenstadt“ bildet im Wesentlichen die Grundlage für das Fördervorhaben Untere Stadt.

Darüber hinaus können sich Bürger auch im interaktiven und onlinebasierten „Kommunalen Steuerungs- und Informationssystem“ (KSIS) zum Stand der Innenstadtentwicklung informieren. Das Herzstück von KSIS bildet ein Such-System für alle Themenbereiche, Projekte und Projektbeteiligte. Der integrierte Projektplaner verschafft mit Hilfe eines Ampelsystems einen Überblick zu den Zeitzielen und Projektverantwortlichkeiten. Ferner bietet die Stadtverwaltung auf ihren Internetseiten Online-Plattformen an, auf denen Fragen und Anregungen an die Verwaltung und Politik gerichtet werden können. Darüber hinaus engagieren sich Bürger in lokalen Bürgervereinen und Arbeitsgemeinschaften für die Entwicklung der Unteren Stadt sowie weiterer Stadtteile.

#### *Stadtverwaltung*

Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung ist neben den Dezernaten der Stadtverwaltung als eigenständige „Querschnittseinheit“ organisiert und direkt dem Oberbürgermeister unterstellt. Es gliedert sich in vier Teams, von denen das Team Integrierte Stadtentwicklung sowie das Team Wirtschaftsförderung den Innenstadtentwicklungsprozess maßgeblich managen.

Charlottenstraße vor der Neugestaltung



Foto: Stadt Ludwigsburg

Charlottenstraße nach der Neugestaltung



Foto: complan Kommunalberatung

Zu den Managementaufgaben des Teams Integrierte Stadtentwicklung gehört es beispielsweise, wöchentliche Projektgruppen einzuberufen, die für einzelne Fördervorhaben gebildet werden und an denen die jeweils zuständigen Fachbereiche teilnehmen. Dadurch hat das Team einen Überblick über den Umsetzungsstand der Masterpläne und kann hierüber gegenüber Dritten (Fördermittelgeber et cetera) Bericht erstatten. Auf dieser Basis sowie im Ergebnis der Beteiligungsverfahren schreibt das Team die strategischen Ziele und Konzeptgrundlagen fort. Das Team unterstützt den Beteiligungsprozess inhaltlich und fungiert als Ansprechpartner für lokale Bewohner und Akteure.

Das Team Wirtschaftsförderung hat unter anderem die Aufgabe, innerstädtische Gewerbeflächen zu vermarkten und neue Unternehmen anzusiedeln. Hierzu informiert es beispielsweise im regelmäßig erscheinenden Wirtschaftsbrief über aktuelle Entwicklungen im Handel und Gewerbe. In Zusammenarbeit mit dem Innenstadtverein LUIS (siehe unten) unterstützt das Team die „Innenstadt Offensive“, in dem es zum Beispiel einzelne Aktionen und Maßnahmen personell und finanziell unterstützt.

Die bauvorbereitende Planung und Ausführung der baulichen Maßnahmen werden durch die Fachämter, wie zum Beispiel für Tiefbau und Stadtplanung, koordiniert. Diese vergeben und koordinieren Planungs- und Bauleistungen und bereiten architektonische Wettbewerbsverfahren vor. In einer Lenkungsgruppe werden die Abstimmungsergebnisse aus den Projektgruppen zusammengeführt und den Verwaltungsspitzen sowie der Politik zur Entscheidung vorgelegt. Die verwaltungsinternen Managementaufgaben der Zentrenentwicklung werden jährlich in einem Arbeitsplan festgehalten und mit der kommunalen Politik abgestimmt.

### *Gestaltungsbeirat*

Der Gestaltungsbeirat unterstützt die Stadtverwaltung, um Hochbau- und Freiraummaßnahmen im gesamten Stadtgebiet vorzubereiten. Im Fokus des Beirates stehen Vorhaben, die sich auf das Stadt- und Landschaftsbild auswirken. Der Beirat prüft geplante Maßnahmen mit dem Ziel, die architektonische Qualität und Stadtbaukultur zu sichern. In dem Beirat sind fünf externe Fachleute aus den Bereichen Städtebau, Architektur und Landschaftsarchitektur vertreten, die gemäß Geschäftsordnung alle drei Jahre durch den Gemeinderat berufen werden. Die Geschäftsstelle des Gestaltungsbeirates ist dem Fachbereich Stadtplanung und Vermessung zugeordnet.

### *Innenstadtverein*

Der Ludwigsburger Innenstadt e.V. (LUIS) ist die traditionsreiche Interessenvertretung der Innenstadtakteure, bestehend aus Gewerbetreibenden, Dienstleistern, Gastronomen et cetera. Gemeinsames Ziel der heute über 200 Mitglieder ist es, die Ludwigsburger Innenstadt auf Basis des Einzelhandels- und Zentrenkonzeptes zu beleben. Im Fokus steht hierbei der Innenstadtbereich („City first“), den die Mitglieder, darunter auch das Centermanagement des Marshall-Centers, aktiv mitgestalten und beleben wollen. Der Verein wird durch eine Geschäftsstelle vertreten, die einen Innenstadtmanager beschäftigt. Dieser steht im Austausch mit der Stadtverwaltung und koordiniert unter anderem gemeinsame Marketingaktionen und Werbemaßnahmen, wie zum Beispiel das digitale Innenstadtmagazin „mein-L.de“ oder die Aktion „Late-Night-Shopping“. Der Verein ist ferner mit weiteren Interessenvertretungen, wie dem Bürger- und Heimatverein „Untere Stadt Ludwigsburg 1893 e.V.“, vernetzt und unterstützt die gemeinschaftliche Entwicklung der innerstädtischen Handelslagen.

Stadtbildprägendes Gebäude vor der Modernisierung



Foto: Stadt Ludwigsburg

Stadtbildprägendes Gebäude nach der Modernisierung



Foto: Stadt Ludwigsburg

### Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung managt das Fördervorhaben und verteilt die Aufgaben auf verschiedene Teams und Fachämter. Das Team Integrierte Stadtentwicklung hat eine koordinierende Funktion, übernimmt konzeptionelle Aufgaben und betreut den Beteiligungsprozess. Das Team Wirtschaftsförderung koordiniert das Ansiedlungsmanagement und unterstützt den Innenstadtverein. Baumaßnahmen sowie vorbereitende Planungen und Wettbewerbe werden von den Fachämtern gesteuert.

In interdisziplinär besetzten Projektgruppen werden Durchführungsstand und Informationen zu den einzelnen Vorhaben gebündelt. Durch den kontinuierlichen fachlichen Austausch werden gemeinsam getragene Lösungen generiert. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die personelle Kontinuität in den Projektgruppen.

Der regelmäßige Austausch mit Bewohnern und lokalen Akteuren zu den Maßnahmen des Fördervorhabens erfolgt unter anderem in den Zukunftswerkstätten. Ergebnisse werden transparent aufbereitet und öffentlich präsentiert, zum Beispiel auf den kommunalen Internetseiten. Dies zusammen führt zur Akzeptanz des Fördervorhabens.

Der Innenstadtmanager steht im engen Austausch mit dem Referat Nachhaltige Stadtentwicklung. Dadurch können einzelne Vorhaben in den Handlungslagen vorbereitet und betroffene Anrainer frühzeitig eingebunden werden.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Das Fördervorhaben wird innerhalb der Verwaltung im Referat Nachhaltige Stadtentwicklung gemanagt. Dort übernehmen einzelne Teams Managementaufgaben.
- In interdisziplinären Projektgruppen werden Maßnahmen vorbereitet. Die personelle Kontinuität fördert die fachübergreifende Zusammenarbeit.
- Das Fördervorhaben wird unterstützt, indem verschiedene Informations- und Beteiligungsformate angeboten und Planungen zur Innenstadtentwicklung nachvollziehbar dargestellt werden.
- Für die Vorbereitung und Umsetzung von Vorhaben ist die Einbindung etablierter Netzwerkstrukturen und engagierter Akteursgruppen eine gute Basis.

Lindenstraße vor der Umgestaltung



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Lindenstraße nach der Umgestaltung



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

**Verstetigung und Ausblick**

In Kooperation mit einem privaten Investor plant die Stadtverwaltung im nächsten Schritt, ein ehemaliges Polizeiareal zu entwickeln. Parallel werden die Vorhaben zur Aufwertung des öffentlichen Raumes fortgesetzt, wie zum Beispiel in der Lindenstraße. Unterstützt werden die Maßnahmen durch Beteiligungs- und Arbeitsstrukturen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung, die über das Fördervorhaben hinaus bestehen bleiben sollen. Hierbei wird weiterhin mit dem Innenstadtverein zusammengearbeitet, mit dessen Unterstützung die Untere Stadt belebt wird.

**Kontakt**

- Frank Lehmpfuhl, Stadt Ludwigsburg, Referat Nachhaltige Stadtentwicklung, Tel. 07141-910-2738, f.lehmpfuhl@ludwigsburg.de

## 4.14 München-Pasing – Einbindung lokaler Akteure in das Stadtteilmanagement

### Kurzprofil

Der zentrale Geschäftsbereich von Pasing wird seit 2009 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Ziel ist es, den seit den 2000er Jahren erkennbaren Trading-Down-Effekten im Stadtteilzentrum München-Pasing durch gezielte Aufwertungsmaßnahmen entgegenzuwirken. Den Gewerbetreibenden, Vereinen, Akteuren und Bürgern soll eine Plattform zur Verfügung gestellt werden, um die Zentrenentwicklung aktiv mitzugestalten.

An der Zentrenentwicklung arbeiten mehrere Partner aus der Verwaltung sowie aus dem Stadtteilzentrum zusammen. Für die Umsetzung vor Ort ist die Sanierungsträgerin eingesetzt. Diese hat zunächst ein externes Büro mit dem Stadtteilmanagement beauftragt und erbringt dieses seit 2017 aus eigener Hand. Das Fördervorhaben wird durch eine Lenkungsgruppe sowie lokale Projektgruppen begleitet und so die Beteiligung lokaler Akteure, wie Gewerbetreibende, Vereine, Bezirksausschuss, Bürger et cetera gesichert.

Abbildung 32: Fördergebiet München Zentraler Geschäftsbereich Pasing



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### München Zentraler Geschäftsbereich Pasing<sup>46</sup>

- Programmstart: 2009
- Einwohner: circa 3.000
- Fläche: circa 36 ha
- Gebietstyp: Stadtteilzentrum eines Stadtteils
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Im Stadtteilzentrum sind Trading-Down-Effekte (rückläufiger Gewerbesatz), Gestaltungsmängel im öffentlichen Raum sowie verkehrliche Probleme erkennbar.
- Mit dem Fördervorhaben sollen die Versorgungsstruktur im Stadtteilzentrum verbessert sowie Plätze und der öffentliche Raum aufgewertet werden.
- Die Akteure im Stadtteilzentrum sollen mit dem Ziel mobilisiert werden, die lokale Identität und Beteiligung zu stärken.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Der Stadtteil Pasing wurde seiner Versorgungsfunktion als Stadtteilzentrum im Münchner Westen nicht mehr gerecht. Grund dafür war ein rückläufiger Einzelhandels- und Gewerbebesatz, vor allem bedingt durch kleinteilige Gewerbeeinheiten und den teils schlechten baulichen Zustand. Hinzu kamen Defizite in der Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raumes.

Durch verschiedene Investitionsvorhaben der Landeshauptstadt München im Stadtteilzentrum beziehungsweise dem unmittelbaren Umfeld (Nordumgehung Pasing, Neugestaltung der Tram- und Bushaltepunkte am Bahnhof, Neugestaltung von Plätzen und Straßenräumen) sowie die Errichtung der Einkaufszentren Pasing Arkaden 1 und 2 wurden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen, um das Stadtteilzentrum aufzuwerten und zu stärken.

Zentrales Ziel ist es, ergänzend zu diesen Investitionen insbesondere die Gestaltungsdefizite im öffentlichen Raum zu beseitigen und so das Stadtteilzentrum aufzuwerten. Das Management der Zentrenentwicklung soll Gewerbetreibende und Eigentümer dazu motivieren, Investitionen in ihrem baulichen Bestand vorzunehmen und so die städtebauliche und Aufenthaltsqualität zu verbessern. Ferner soll die lokale Ökonomie aktiviert werden, um durch ein gemeinsames Standortmarketing den Geschäftsstandort zu stabilisieren. Gewerbetreibende, Stadtteilakteure und Bürger sollen mit individuell zugeschnittenen Beteiligungsangeboten erreicht werden und sich aktiv in den Planungsprozess einbringen.

<sup>46</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Neugestaltung Vorplatz Fernbahnhof Pasing, Pasing Arcaden (im Hintergrund)



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Umsetzungsbeispiel aus dem Förderprogramm „aktiv.gestalten“



Foto: MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH

### Akteure und Beteiligung

Die Entwicklung des Stadtteilzentrums Pasing erfolgt gemeinsam durch die Verwaltung der Landeshauptstadt München, die Sanierungsträgerin, das Stadtteilmanagement und weitere Akteure aus dem Stadtteilzentrum. Die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung ist klar geregelt.

#### Stadtverwaltung

Derzeit werden in acht Gebieten der Landeshauptstadt München in unterschiedlichen Phasen der Sanierung Städtebauförderungsmittel eingesetzt, davon in zwei Gebieten Mittel aus dem Zentrenprogramm. Die Gesamtmaßnahmen werden vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Hauptabteilung Stadtsanierung und Wohnungsbau gesteuert. Zu den Aufgaben zählen die finanztechnische Umsetzung und die Abrechnung der Fördermittel gegenüber der Regierung von Oberbayern, der für die Städtebauförderung zuständigen Bewilligungsstelle.

#### Interdisziplinäre Lenkungsgruppe Stadtsanierung (LGS)

Die interdisziplinäre Lenkungsgruppe Stadtsanierung (LGS) wird durch das Referat für Stadtplanung und Bauordnung geleitet. Die Lenkungsgruppe unter Beteiligung aller betroffenen Fachreferate sowie der Sanierungsträgerin kommt in der Regel viermal im Jahr zusammen. Hier werden die grundlegenden Entwicklungen und wesentlichen Maßnahmen aller Sanierungsgebiete auf gesamtstädtischer Ebene erörtert und Festlegungen getroffen.

Aktion „Pasinger Ice-Spektakel“



Foto: MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH

Blick in die Gleichmannstraße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

#### Sanierungsträgerin

Die Sanierungsträgerin MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH berät unter anderem die Eigentümer und Gewerbetreibenden im Stadtteil und koordiniert die verschiedenen Aktivitäten vor Ort. Außerdem setzt sie das kommunale Förderprogramm „aktiv.gestalten“ federführend um. Damit können Aufwertungsmaßnahmen im Immobilien- und Grundeigentum gefördert werden, die in den öffentlichen Raum wirken. In diesem Zusammenhang bietet die Sanierungsträgerin auch ein Gebäude-Modernisierungs-Check an.

### Stadtteilmanagement und Stadteilladen

Das Stadtteilmanagement ist im Stadteilladen Pasing (Gleichmannstraße 5a) in zentraler Lage tätig. Das Stadtteilmanagement wurde zunächst von der Sanierungsträgerin extern beauftragt und wird seit 2017 von der MGS selbst wahrgenommen. Es setzt einzelne Vorhaben auf Basis eines jährlich abgestimmten Arbeitsprogramms um. Das Stadtteilmanagement ist seit Anfang 2010 vor Ort und initiiert auch eigene Aktivitäten.

Der Stadteilladen ist an drei Tagen in der Woche besetzt und hat sich zu einem wichtigen Treffpunkt im Quartier entwickelt. Dort werden unter anderem die Akteure und Projektträger des Verfügungsfonds beraten sowie bei der Umsetzung und Abrechnung unterstützt. Aus dem Projektfonds wurden zahlreiche Maßnahmen zum Baustellenmarketing (zum Beispiel Wellnessbaustelle), gewerblichen Marketing (zum Beispiel Couponaktion) oder auch Kunstprojekte im öffentlichen Raum (zum Beispiel Verweile doch – Sitzkunstprojekt) realisiert.

Ferner werden im Stadteilladen Informationen für Anwohner, Gewerbetreibende und weitere Akteure aus dem Stadtteil bereitgehalten und der Laden als Ausstellungsfläche für Künstler, Fotografen et cetera genutzt. Zudem wird der Stadteilladen als Arbeits- und Beratungsraum Dritten zur Verfügung gestellt. Auf der gebietseigenen Webseite werden alle grundlegenden Informationen zum Programm, zu Neuigkeiten und Maßnahmen präsentiert. Der zweimal jährlich stattfindende und von den Gewerbetreibenden veranstaltete „Pasing Samstag“ auf den Flächen unmittelbar südlich der Pasing Arkaden 1 wurde ebenfalls vom Stadtteilmanagement vorbereitet und durchgeführt. Im Stadteilladen werden zum Beispiel die Marktstände gebucht und der Marktfläche zugeordnet, Genehmigungen eingeholt und die Gebühren eingezogen.

### Gewerbeverein „Aktives Pasing e. V.“

Dem 2009 gegründeten Gewerbeverein „Aktives Pasing e. V.“ gehören vor allem Pasinger Gewerbetreibende an. Das Stadtteilmanagement arbeitet aktiv im Vorstand des Vereins mit. Hierüber bestehen auch der Kontakt und Kooperationen mit dem Centermanagement der Pasing Arkaden, das beispielsweise den Platz vor den Arkaden für Veranstaltungen zur Verfügung stellt.

### Projektgruppe

In der Projektgruppe wirken private und öffentliche Akteure mit. Die 2010 gegründete Projektgruppe trifft sich mittlerweile viermal im Jahr, um Vorhaben und Aktivitäten im Stadtteilzentrum zu erörtern, zu bewerten sowie Entscheidungen über die Verwendung des Projektfonds zu treffen. In der Projektgruppe sind neun öffentliche Akteure (Bezirkspolitik, Sanierungsträgerin, städtische Fachreferate) sowie vier private Akteure (Gewerbetreibende, Vereine, Centermanager Pasing Arkaden) aktiv. Themenbezogen werden weitere Akteure hinzugeladen. Das Stadtteilmanagement moderiert die Projektgruppe und bereitet diese vor sowie nach.

Tag der Städtebauförderung 2017



Foto: MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH

Kunstprojekt „Verweile doch“



Foto: MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH

### Projekt „Leerstands- und Flächenmanagement“

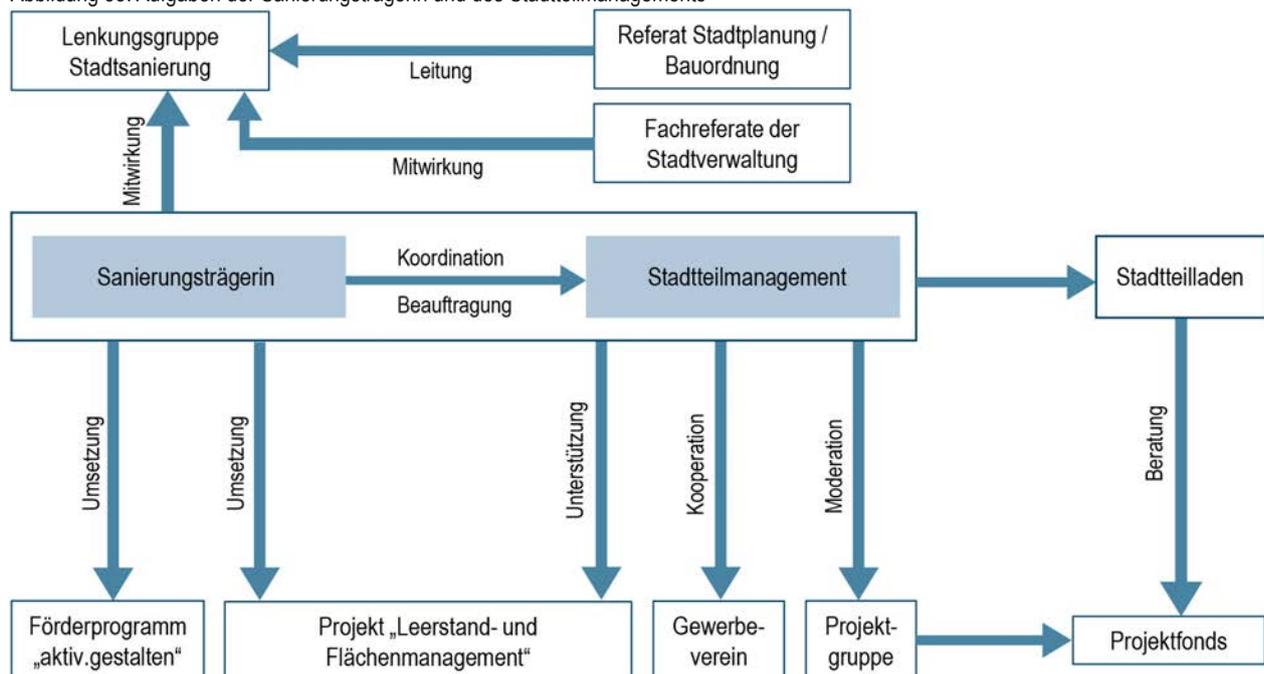
Die Leistungen zum Leerstands- und Flächenmanagement werden von der Sanierungsträgerin gemeinsam mit dem Stadtteilmanagement angeboten. Hier werden Eigentümer, Hausverwaltungen, Gewerbetreibende et cetera beraten sowie Empfehlungen zur Beseitigung der Leerstände formuliert. Die Daten werden kontinuierlich in eine Datenbank eingepflegt und fortgeschrieben. Damit soll der Einzelhandel insgesamt gestärkt und Trading-Down-Tendenzen entgegengewirkt werden. Eigentümer werden hinsichtlich eines attraktiven Branchenmix beraten sowie zwischen Eigentümern und Einzelhandel vermittelt. Leerstehende Immobilien sollen zum Beispiel durch Zwischennutzungen vermarktet werden. Ferner soll ein attraktiver Branchenmix und die Nahversorgung gesichert und der Immobilienstandort insgesamt aufgewertet werden.

## Erfolgsfaktoren und Lerneffekte

Zwischen dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung, der Sanierungsträgerin sowie dem Stadtteilmanagement hat sich eine Aufgabenteilung etabliert, die an die jeweiligen Erfahrungen und möglichen Einsatzbereiche anknüpft. Die Sanierungsträgerin setzt das Fördervorhaben vor Ort in einem interdisziplinären Team (unter anderem Architekten, Freiraumplaner, Stadtteilmanager, Energieberater) um und übernimmt so eine wichtige Mittlerfunktion zwischen der gesamtstädtischen Ebene sowie den Aktivitäten und den Akteuren im Stadtteilzentrum.

Das Stadtteilmanagement weist ein breites Tätigkeitsspektrum auf und hat sich zu einem kompetenten Partner entwickelt. Hier gelingt es zum einen, die Akteure im Stadtteil (Anwohner, Gewerbetreibende, Dienstleister, Kunst- und Kulturschaffende et cetera) auf unterschiedliche Weise zu informieren und anzusprechen beziehungsweise für gemeinsame Projekte zu gewinnen. Zum anderen wirkt das Stadtteilmanagement in vielen weiteren Gremien in Pasing (Projektgruppe, Verein Aktives Pasing e.V.) aktiv mit und trägt so zur Bündelung der Interessen im Quartier bei.

Abbildung 33: Aufgaben der Sanierungsträgerin und des Stadtteilmanagements



Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

### Erfolge und Ergebnisse

- Die Aufgaben des Sanierungsträgers und des Stadtteilmanagements orientieren sich an den Bedarfen der Akteure sowie den Herausforderungen der Gebietsentwicklung und werden regelmäßig überprüft und angepasst.
- Die enge Kooperation vor Ort und die Stärkung der Akteure werden durch zielgruppen- und projektbezogene Beteiligungsangebote der Sanierungsträgerin und des Stadtteilmanagements sowie den Einsatz des Projektfonds unterstützt.
- Durch die hohe Präsenz des Stadtteilmanagements, verschiedene Angebote und ein breites Spektrum an Projekten und Aktivitäten hat der Stadteilladen die Funktion eines Treffpunkts im Stadtteilzentrum Pasing übernommen.

### Verstetigung und Ausblick

Die Umsetzung des Zentrenprogramms im Stadtteilzentrum Pasing wurde 2016 evaluiert. Mit den geschaffenen strukturellen und organisatorischen Grundlagen (Stadtteilmanagement, Stadteilladen) sollen nun vor allem private Investitionen und ergänzende investive Maßnahmen der öffentlichen Hand im Programmgebiet umgesetzt werden. Das Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm wurde im Stadtteilzentrum Pasing bis 2021 verlängert. Vorgesehen ist, das Stadtteilmanagement mit seinen Maßnahmen und Aktivitäten weiter zu führen. Damit sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, nach Abschluss des Fördervorhabens die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Partner zu verstetigen.

### Kontakt

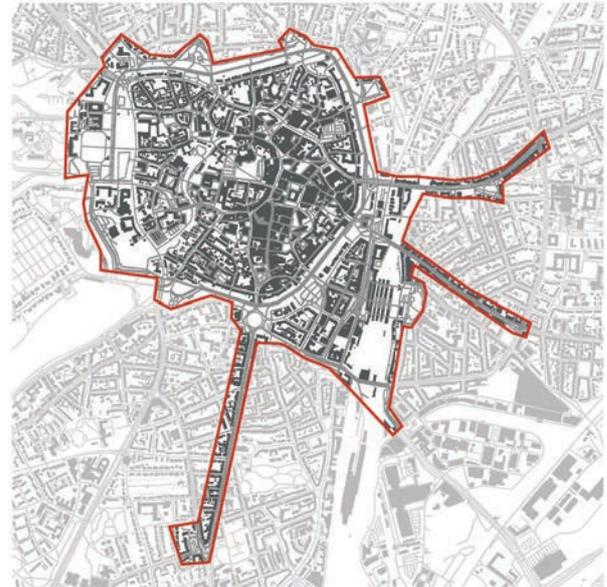
- MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH, Tel.: 089/5511 4800

## 4.15 Münster – Immobilien- und Standortgemeinschaften als Partner der Innenstadtentwicklung

### Kurzprofil

Die Innenstadt von Münster wird seit 2009 aus dem Zentrenprogramm unterstützt. Es wird ein präventiver Ansatz verfolgt, um Trading-Down-Tendenzen entgegenzuwirken. Die Altstadt, das Bahnhofsumfeld sowie angrenzende Bereiche sollen funktional und gestalterisch aufgewertet, die Baukultur gestärkt und Akteursnetzwerke gefestigt werden. Traditionell arbeiten Politik, Verwaltung und private Akteure bei der Innenstadtentwicklung zusammen. Die Verwaltung und das stadteigene Citymanagement koordinieren die Gesamtmaßnahme durch ein integriertes Management. In Zusammenarbeit mit lokalen Immobilien- und Standortgemeinschaften wurden die Geschäftszonen gestärkt und dabei das charakteristische Stadtbild bewahrt.

Abbildung 34: Fördergebiet Münster Innenstadt



Quelle: Geodaten © OpenStreetMap, eigene Darstellung

#### Münster Innenstadt<sup>47</sup>

- Programmstart: 2009
- Einwohner: circa 14.000
- Fläche: circa 250 ha
- Gebietstyp: Innenstadt
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Während die Hauptgeschäftslagen bereits aufgewertet wurden, weisen die Nebenstraßen beziehungsweise 1b- und c-Lagen weiterhin funktionale und gestalterische Defizite auf.
- In Münster wird ein präventiver Ansatz verfolgt: Trading-Down-Tendenzen in der Innenstadt soll frühzeitig entgegen gewirkt werden.
- Ziel ist es, die Aufenthaltsqualität zu erhöhen, die Baukultur zu stärken sowie die Handelslagen durch privat-öffentliche Kooperationen zu stärken.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Münsteraner Innenstadt ist geprägt durch enge Gassen und zahlreiche restaurierte Gebäude und Ensembles. In den frühen 2000er startete die Stadt einen integrierten Prozess zur Innenstadtentwicklung, um diese an die zukünftigen Anforderungen anzupassen. Lokale Gewerbetreibende, Eigentümer sowie Bürger bringen sich seit jeher aktiv in die Innenstadtentwicklung ein. Bereits in den Nachkriegsjahren wurde die Innenstadt unter hoher Beteiligung der traditionell starken Kaufmannschaft wieder aufgebaut.

In den vergangenen Jahren wurden die Kräfte in den 1a-Lagen gebündelt und dort die Handelslagen stabilisiert. Zukünftig sollen diese mit den angrenzenden Quartieren in den 1b- und c-Lagen gestalterisch sowie funktional verknüpft und so die Altstadt und das Bahnhofsumfeld gestärkt werden. Aufgabe ist es, den öffentlichen Raum zu gestalten, die Baukultur zu stärken und ersten Anzeichen von Trading-Down-Tendenzen entgegen zu wirken. Die Stadt verfolgt einen präventiven Ansatz, bei dem bestehende Netzwerke zwischen privaten Akteuren und der Verwaltung gefestigt werden sollen. Mit gemeinsamen Aktionen und einem einheitlichen Marketing wird für die Innenstadt geworben. Bedeutende Einzelgebäude und -ensembles der Altstadt, wie zum Beispiel der Erbdrostenhof, werden allabendlich beleuchtet und in ihrer Wahrnehmbarkeit verbessert. Im öffentlichen Raum werden Kunstwerke und neue Sitzmöglichkeiten ergänzt.

<sup>47</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

In Münster übernehmen Verwaltung und Citymanagement gemeinsam wesentliche Aufgaben des Managements der integrierten Zentrenentwicklung.

Der Erbdrostenhof wird abends beleuchtet.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Die Einkaufsstraßen der Altstadt sollen aufgewertet werden.



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### Akteure und Beteiligung

Das Fördervorhaben wird durch die Verwaltung gesteuert. Die Mitarbeiter des stadt-eigenen Citymanagements vermitteln zwischen der Verwaltung und den privaten Innenstadtakteuren. Mehrere Interessengruppen unterstützen die Zentrenentwicklung und kooperieren mit der Verwaltung und dem Citymanagement.

#### *Verwaltung und Citymanagement*

Der Fachbereich Stadtplanung steuert die Gesamtmaßnahme auf Basis des 2016 aktualisierten integrierten Handlungskonzeptes. Dort werden einzelne Vorhaben konzeptionell, zum Beispiel im Rahmen von architektonischen Wettbewerben, vorbereitet und mit weiteren Fachämtern abgestimmt. Außerdem koordiniert der Fachbereich das Förderverfahren. Weitere Managementaufgaben, wie zum Beispiel das Flächen- und Leerstandsmanagement, werden durch die kommunale Wirtschaftsförderung umgesetzt.

Das Citymanagement ist dem städtischen Eigenbetrieb Münster Marketing zugeordnet und wird seit 2002 eingesetzt. Gemeinsam mit lokalen Kaufleuten organisiert es beispielsweise Marketingaktionen sowie Veranstaltungen und agiert als Moderator zwischen öffentlichen und privaten Akteuren. Die Mitarbeiter des Fachbereichs Stadtplanung sowie des Citymanagements treten vor Ort häufig in „Personalunion“ auf, um sich mit privaten Akteuren auszutauschen.

#### *Immobilien- und Standortgemeinschaften*

Die Immobilien- und Standortgemeinschaft Bahnhofsviertel Münster e.V. (ISG) hat das Ziel, die Attraktivität und Wettbewerbsposition des Bahnhofsquartiers zu verbessern. Hierzu haben sich 2005 Münsteraner Grund- und Immobilieneigentümer zusammengeschlossen. Die ISG führt im Bahnhofsviertel eigene Konzepte und Projekte durch, um die lokale Handels-, Gewerbe- und Dienstleistungsstruktur zu entwickeln. Zudem berät sie Eigentümer sowie Projektentwickler und hat hierzu einen Wegweiser für Investitionen erarbeitet. Das Projekt Lichtboulevard, bei dem neue Lichtstelen in der Bahnhofstraße aufgestellt wurden, oder das Rehberger-Kunstprojekt, bei dem Schaltschränke mit künstlerischen Skulpturen ergänzt werden, sind Beispiele für die öffentlich-private Kooperation. Die ISG wird durch eine hauptamtliche Geschäftsstelle vertreten und auf Basis einer gemeinsamen Strategie durch die Verwaltung sowie das Citymanagement beratend unterstützt.

Die Initiative starke Innenstadt Münster e.V. (ISI) ist ein freiwilliges Bündnis von über 200 ehrenamtlichen Mitgliedern und vertritt sowohl Eigentümer als auch Händler (Einzelunternehmen und Filialisten), Gewerbetreibende und Gastronomen. Sie gründete sich 2006 und kümmerte sich um die Altstadt, um dort die Nebenlagen funktional zu stärken und gestalterisch aufzuwerten. Die ISI engagiert sich für die Innenstadtentwicklung und finanziert kleinere Projekte aus den Mitgliedsbeiträgen. Mit Unterstützung aus dem Verfügungsfonds wurden zum Beispiel Bürgerbänke aufgestellt und bedeutende Einzeldenkmale, wie die Dominikanerkirche und der Erbdrostenhof beleuchtet. Das Citymanagement unterstützt die ISI bei organisatorischen Aufgaben. Ferner berichtet es in den Vorstandssitzungen der ISI über den Stand der Gesamtmaßnahme und bildet somit eine wichtige Schnittstelle zu Verwaltung und Politik.

Gemeinsam bringen sich die ISG und ISI für den Planungsprozess zur Windhorststraße ein, die den Bahnhof mit der Altstadt verbindet. Durch ein moderiertes Planungs- und Beteiligungsverfahren soll ein von allen Anrainern getragenes Umgestaltungskonzept entwickelt werden. In öffentlichen Workshops sowie einer Online-Beteiligung wurden die unterschiedlichen Ansprüche von Fußgängern, Radfahrern, Gewerbetreibenden sowie Bewohnern erfasst.

#### *Beirat Verfügungsfonds Münster Innenstadt*

Zur Vergabe der Verfügungsfondsmittel wurde ein Beirat gegründet. Dort sind neben der ISG und ISI auch die Verwaltung, das Citymanagement sowie die kommunale Politik vertreten. Die Vergabemodalitäten sind in einer Richtlinie festgelegt. Die Verwaltung betreut den Verfügungsfonds und wird hierbei vom Citymanagement unterstützt. Seit 2013 wurden hieraus unter anderem ein touristisches Wegeleitsystem, eine digitale Applikation (App) als Kunstführer und neue Sitzgelegenheiten im öffentlichen Raum finanziert. Die hohe Finanzkraft der lokalen Akteure stellt eine gute Ausgangslage für die Beteiligung am Verfügungsfonds dar.

Das Rehberger-Kunstprojekt



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Lichtstelen auf der Bahnhofstraße



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

#### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

Die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung, dem Citymanagement und den lokalen Akteuren basiert auf etablierten Kooperationsstrukturen. Vertreter der Verwaltung sowie des Citymanagements nehmen an den Vorstandssitzungen der ISG und ISI teil, was die vertrauensvolle Zusammenarbeit unterstreicht. Durch die regelmäßige Vor-Ort-Präsenz und intensive Kontaktpflege wirken der Fachbereich Stadtplanung und das Citymanagement als Motor der Zentrenentwicklung. Beide übernehmen wesentliche Aufgaben des Managements.

Die privaten Akteure sind aus Sicht der Verwaltung und Politik gleichberechtigte Partner. Dadurch sind die Mitwirkungsbereitschaft und das Engagement aufseiten der privaten Akteure hoch. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit hat in Münster Tradition und mündet heute unter anderem in Projekte des Verfügungsfonds.

Die personelle Kontinuität bei den Planungsbeteiligten sowie die tendenziell große Finanzkraft lokaler Eigentümer und Gewerbetreibender bilden eine gute Ausgangslage. Trotz dieses verlässlichen Rahmens benötigt das ehrenamtliche Engagement hauptamtliche und professionelle Unterstützung.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Die Initiierung von Engagement lokaler Akteure erfordert eine starke Vor-Ort-Präsenz sowie intensive Kontaktpflege, die Verwaltung und Citymanagement gemeinsam bestreiten.
- Die Mitwirkungsbereitschaft und das Engagement privater Akteure wird erhöht, wenn diese bei Verwaltung und Politik als gleichberechtigte Partner der Innenstadtentwicklung gelten.
- Die personelle Kontinuität bei den Planungsbeteiligten bildet einen verlässlichen Rahmen für die Zusammenarbeit und fördert die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben.

### **Verstetigung und Ausblick**

Die Umgestaltung der Windhorststraße knüpft an die Neugestaltung des Bahnhofvorplatzes an. Dort sowie im Zuge weiterer Vorhaben werden sich die ISG und ISI weiterhin für eine lebendige und attraktive Münsteraner Innenstadt einsetzen. Die Geschäftsstelle der ISI soll zukünftig durch ein externes Management unterstützt werden, das mit dem Citymanagement kooperieren soll. Unabhängig davon wird das private Engagement für die Innenstadtentwicklung weiterhin die professionelle Unterstützung der Verwaltung und des Citymanagements benötigen, um das bestehende Netzwerk zwischen privaten Akteuren und der öffentlichen Verwaltung zu festigen.

### **Kontakt**

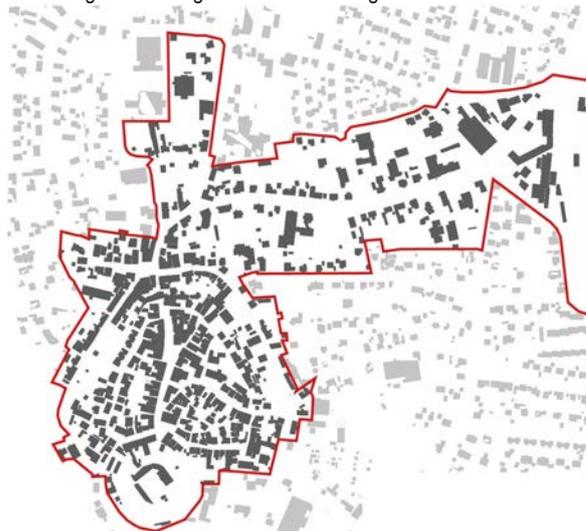
- Stadt Münster, Amt für Stadtverwaltung, Stadtplanung, Verkehrsplanung, Tel.: 0251-4926101, [stadtplanung@stadt-muenster.de](mailto:stadtplanung@stadt-muenster.de)
- Anja Hitzler-Spital, Stadt Münster, Münster Marketing, Tel. 0251-4922756, [hitzler-spital@stadt-muenster.de](mailto:hitzler-spital@stadt-muenster.de)

## 4.16 Wassertrüdingen – Citymanagement mit integriertem Ansatz

### Kurzprofil

Die Altstadt Wassertrüdingens wird seit 2008 aus dem Zentrenprogramm unterstützt, um sie als attraktiven Standort für Kultur, Freizeit, Einkaufen und Wohnen weiterzuentwickeln. Dort sollen die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum verbessert, touristische Potenziale entwickelt sowie die Außendarstellung qualifiziert werden. Die Gesamtmaßnahme wird durch ein Citymanagement unterstützt, das Managementaufgaben übernimmt und eine Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Akteuren ist. Die innerstädtischen Potenziale sollen gemeinsam mit privaten Akteuren entwickelt und so die Funktionsvielfalt der Altstadt gestärkt werden. Die lokalen Akteure engagieren sich in themen- und projektbezogenen Arbeitskreisen. Auch der Verfügungsfonds (in Bayern: Projektfonds) und weitere Aktivierungsinstrumente kommen zum Einsatz.

Abbildung 35: Fördergebiet Wassertrüdingen Altstadt



Quelle: Citymanagement Wassertrüdingen, eigene Darstellung

#### Wassertrüdingen Altstadt<sup>48</sup>

- Programmstart: 2008
- Einwohner: circa 1.200
- Fläche: circa 30 ha
- Gebietstyp: Ortskern
- Nutzungsstruktur: überwiegend Mischnutzung

#### Ausgangslage und Ziele

- Trotz der erfolgten Sanierung von historischen Gebäuden und des öffentlichen Raumes bestehen weiterhin funktionale und gestalterische Defizite in der Altstadt.
- Ein Citymanagement soll dabei unterstützen, die Außendarstellung zu stärken und touristische Angebote zu qualifizieren.
- Ziel ist es, die Aufenthaltsqualität und fußläufige Orientierung in der Altstadt zu verbessern.

### Ausgangslage, Ziele und Aufgaben

Die Altstadt von Wassertrüdingen war durch städtebauliche Missstände und Funktionsverluste geprägt und wurde seit den 1990er Jahren schrittweise saniert. Das Fördervorhaben schließt an diesen Prozess an, um die Funktionsvielfalt und Aufenthaltsqualität in der Altstadt auf Basis eines integrierten Entwicklungskonzeptes zu stärken. Aufgabe ist es, den öffentlichen Raum aufzuwerten und Plätze sowie Grünflächen miteinander zu vernetzen. Bisher wurden beispielsweise ein touristisches Fußwegeleitsystem mit Stelen und Info-Tafeln realisiert sowie kleinere Stadtplätze aufgewertet und möbliert. Auch sollen stadtbildprägende Gebäude revitalisiert, die Altstadt belebt und das Standortimage verbessert werden. 2009 wurde erstmals ein Citymanagement beauftragt, um lokale Akteure, wie Eigentümer, Unternehmer und Bürger, in den Prozess zu integrieren. Der Projektfonds wird eingesetzt, um das Engagement der privaten Akteure zu initiieren.

### Akteure und Beteiligung

Die Gesamtmaßnahme wird durch die Verwaltung gesteuert, in der verschiedene Fachverwaltungen Managementaufgaben übernehmen. Das Citymanagement unterstützt die Verwaltung, in dem es einzelne Aufgaben übernimmt und Vorhaben koordiniert. Lokale Akteure, die Verwaltung und Politik sind in einer Lenkungsgruppe vertreten, die das Fördervorhaben aktiv begleitet.

#### Stadtverwaltung

In der Verwaltung ordnet der Stadtbaumeister die (baulichen) Maßnahmen konzeptionell ein und bereitet sie planerisch vor. Bedarfsbezogen wird er von externen Planern unterstützt. Er steht in engem Austausch mit dem Kämmerer, der

<sup>48</sup> Daten aus der Städtebauförderungsdatenbank (2015) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

die hierfür erforderlichen Mittel bewirtschaftet. Entscheidungen werden stets auf „kurzem Wege“ in der kleinen Stadtverwaltung rückgekoppelt.

### *Citymanagement*

Das Citymanagement unterstützt die Verwaltung insbesondere bei den laufenden Kommunikationsaufgaben sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Es organisiert bauvorbereitende Teilnahmeverfahren, wie zum Beispiel beim Sonnenuhren-Park, der auf einer innerstädtischen Brachfläche neu errichtet wurde. Mit imagefördernden Maßnahmen, wie zum Beispiel einer Testimonial-Kampagne, trägt das Citymanagement zur Akzeptanz der Gesamtmaßnahme bei. Das hierfür beauftragte Büro verfügt über verschiedene Fachkompetenzen und übernimmt wesentliche Aufgaben eines integrierten Managements. Es schreibt das Grundlagenkonzept fort und erarbeitet weitere Konzepte, wie zum Beispiel das touristische Fußwegeleitsystem. Das Citymanagement steht in engem Austausch mit der Stadtverwaltung und ist in der Regel einmal pro Woche vor Ort.

Anfangs hat das Citymanagement in erster Linie Teilnehmungs- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut. Ferner wurden Straßenbaumaßnahmen durch ein Baustellenmarketing begleitet. Ein aktueller Arbeitsschwerpunkt ist das Flächen- und Leerstandsmanagement, mit dem leerstehende Laden- und Gewerbeeinheiten reaktiviert werden. Die Leistungen des Citymanagements werden jährlich ziel- und bedarfsorientiert an den jeweils aktuellen Umsetzungsschwerpunkten der Gesamtmaßnahme ausgerichtet. Das Aufgabenspektrum sowie der Kostenumfang werden stets zu Jahresbeginn neu vereinbart. Der Umfang des Arbeitspakets ist daher variabel und flexibel.

Beteiligungsveranstaltung zum Sonnenuhren-Park



Foto: Citymanagement Wassertrüdingen

Informationstafel für Touristen



Foto: Citymanagement Wassertrüdingen

### *Lenkungsgruppe*

Die Lenkungsgruppe setzt sich aus Vertretern der Verwaltung, Politik sowie privaten Akteuren zusammen. In dem Gremium sind zudem lokale Interessengruppen, wie zum Beispiel die lokale Werbegemeinschaft vertreten. Die Lenkungsgruppe gestaltet die Zentrenentwicklung aktiv mit und wird durch das Citymanagement unterstützt. Die Mitglieder diskutieren und priorisieren konkrete Einzelvorhaben. Außerdem formulieren sie Empfehlungen an den Stadtrat und entscheiden über die Projektvergabe im Rahmen des Verfügungsfonds. Viermal jährlich kommt das Gremium zusammen und jeweils zu Jahresbeginn steht auch die Arbeitsplanung des Citymanagements auf der Tagesordnung.

### *Arbeits-/ Projektgruppen*

Vorbereitend auf die Zentrenentwicklung wurden Bürger, Gewerbetreibende und Eigentümer dazu aufgerufen, an dem integrierten Handlungskonzept aktiv mitzuarbeiten. In Arbeitsgruppen wurden die Themen der Altstadtentwicklung, wie Handel und Gewerbe, Kultur und Soziales oder Tourismus und Gastronomie, diskutiert und mit Ideen und Maßnahmen unteretzt. Die Ergebnisse sind in einen Maßnahmenplan eingeflossen, der laufend aktualisiert wird. In kleinen themen- und projektbezogenen Gruppen wird der Entwicklungsprozess weiterhin von den lokalen Akteuren begleitet. Eine Projektgruppe unterstützte beispielsweise die Erstellung des Fußwegeleitsystems, eine weitere engagiert sich aktuell für die Reaktivierung von gewerblichen Leerständen.

### **Erfolgsfaktoren und Lerneffekte**

In der kleinen Stadtverwaltung können erforderliche Abstimmungen und Entscheidungen auf kurzem Weg vorgenommen werden. Dies ermöglicht schnelle Umsetzungserfolge. Das Arbeitsprogramm des Citymanagements wird jährlich neu vereinbart und an den aktuellen Arbeitserfordernissen der Gesamtmaßnahme ausgerichtet. Dadurch werden das Citymanagement und die hierfür verfügbaren Mittel flexibel und zielorientiert eingesetzt.

Neu errichteter Sonnenuhren-Park



Foto: Citymanagement Wassertrüdingen

Der Sonnenuhren-Park nach der Fertigstellung



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Das mit dem Citymanagement beauftragte Planungsbüro bringt Fachkompetenzen in verschiedenen Themenbereichen mit, wie zum Beispiel Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Partizipation und Projektsteuerung. Dies ermöglicht den Aufbau eines integrierten Managements.

Gleich zu Beginn wurden sichtbare Maßnahmen (zum Beispiel Imagekonzept) umgesetzt. Dadurch konnten zeitnah erste Erfolge der Zentrenentwicklung erreicht werden. Der Austausch in der Lenkungsgruppe und eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit sorgen dafür, dass die Gesamtmaßnahme in der Gebietsbevölkerung als gemeinschaftlich getragener Prozess wahrgenommen wird. Dies erhöht die Mitwirkungsbereitschaft von Anwohnern, Eigentümern und Unternehmern.

#### *Erfolge und Ergebnisse*

- Schnelle Umsetzungserfolge sind möglich, wenn Abstimmungen und Entscheidungen auf kurzem Wege zwischen der Verwaltung, dem Citymanagement und den lokalen Akteuren getroffen werden können.
- Das Citymanagement wird ziel- und bedarfsorientiert eingesetzt, indem das Aufgabenspektrum und der Kostenumfang jährlich angepasst und damit flexibel gehalten werden.
- Ein thematisch breit aufgestelltes Citymanagement mit Fachkompetenzen in verschiedenen Themenbereichen unterstützt den Aufbau eines integrierten Managements.
- Erste Erfolge der Zentrenentwicklung werden zeitnah mit kleineren Sofortmaßnahmen sichtbar.
- Lokale Akteure werden zur Mitwirkung motiviert, indem eine Zusammenarbeit (Lenkungsgruppe) angeboten und mit einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit für eine Transparenz der Gesamtmaßnahme gesorgt wird.

Gelände der bayrischen Gartenschau (ab 2019 geplant)



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

Sanierungsbedürftiges Gebäude in der Altstadt



Foto: complan Kommunalberatung GmbH

### **Verstetigung und Ausblick**

Aktuell laufen die Vorbereitungen zur bayerischen Gartenschau 2019, die einen weiteren Impuls für die Zentrenentwicklung setzen soll. Als verbindendes Element zwischen dem zukünftigen Gartenschaugelände Wörnitzpark und Klingenweiherpark wird die Altstadt mit weiteren Vorhaben des Citymanagements eine neue Aufmerksamkeit erfahren. In Abstimmung mit den bestehenden Netzwerken und neuen Akteuren sollen gemeinsame Aktivitäten unternommen werden, um die Altstadt zu stärken und für Besucher sowie die lokale Bevölkerung attraktiv zu gestalten. Hierbei gilt es, die noch ausstehenden Fördervorhaben mit den Angeboten der Gartenschau zu verknüpfen.

### **Kontakt**

- Stadtverwaltung Wassertrüdingen, Tel.: 09832 /6822-0, [poststelle@stadt-wassertruedingen.de](mailto:poststelle@stadt-wassertruedingen.de)

## 5 Empfehlungen für die kommunale Praxis vor Ort

Im Rahmen der untersuchten Beispiele aus der Praxis sowie der Auswertung von Unterlagen, Informationen und Materialien wurden verschiedene Ansätze und Organisationsformen des Managements der Zentrenentwicklung identifiziert. Grundsätzlich nimmt das Management der Zentrenentwicklung eine aktivierende und koordinierende Rolle für die Zentrenentwicklung ein. Bei den verfolgten Ansätzen sind neben der Programmkommune als Träger der Gesamtmaßnahme weitere Akteure in unterschiedlich starkem Maße eingebunden.

Die folgenden Empfehlungen sollen Anregungen für die kommunale Praxis vor Ort geben. Zur Vorbereitung und Umsetzung von Fördervorhaben sollte ein Management der Zentrenentwicklung initiiert, eingerichtet und implementiert werden. In der Regel setzt hierfür die kommunale Verwaltung den entsprechenden Impuls. Schlussendlich ist die konkrete Ausgestaltung des Managements der Zentrenentwicklung maßgeblich abhängig von dem lokalen Handlungsbedarf und den Rahmenbedingungen, den hieraus abgeleiteten Zielen und Maßnahmen sowie der Akteursstruktur vor Ort.

Abbildung 36: Übersicht zu den Empfehlungen für die kommunale Praxis

<b>Empfehlungen für die kommunale Praxis vor Ort</b>
<b>Organisation des Managements der Zentrenentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management der Zentrenentwicklung profilieren und qualifizieren</li> <li>• Aufgaben teilen und den Beteiligten zuordnen</li> <li>• Personelle und strukturelle Kontinuität sichern</li> <li>• Mittel und Ressourcen effizient einsetzen</li> <li>• Vor Ort aktiv und präsent sein</li> </ul>
<b>Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptgrundlagen erarbeiten und fortschreiben</li> <li>• Informations- und Beteiligungsangebote schaffen</li> <li>• Baumaßnahmen managen und koordinieren</li> <li>• Instrumente der Zentrenentwicklung einsetzen</li> </ul>
<b>Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fach- und ämterübergreifend zusammenarbeiten</li> <li>• Interessen und Kompetenzen einbinden</li> <li>• Privates Engagement unterstützen</li> <li>• Partnerschaftliche Zusammenarbeit verstetigen</li> </ul>

Quelle: complan Kommunalberatung GmbH

### 5.1 Organisation des Managements der Zentrenentwicklung

#### Management der Zentrenentwicklung profilieren und qualifizieren

Das Management einer integrierten Zentrenentwicklung erfordert Fachwissen in verschiedenen Themen- und Aufgabenbereichen. Die Qualifikationsanforderungen an das Management gehen über die Aufgaben eines klassischen Citymanagements oder Sanierungsträgers hinaus. Neben der konzeptionellen Vorbereitung von Maßnahmen müssen durch das Management auch Planungs- und Bauaufgaben koordiniert, Kooperationsprojekte verhandelt und zentrenrelevante Themen- und Handlungsfelder gemeinsam mit weiteren Partnern bearbeitet werden.

Für die unterschiedlichen Themen- und Aufgabenbereiche ist es erforderlich, dass das Management der Zentrenentwicklung auch mit weiteren (externen) Planern und Fachexperten zusammenarbeitet beziehungsweise diese themenbezogen einbindet. Je nach Ausgangslage sollte das Management neben Orts- und Planungskenntnissen fachlich breit aufgestellt sein und Expertenwissen beispielsweise in den Bereichen Städtebau, Architektur, Handel, Dienstleistung, Handwerk, Gastronomie, Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Kultur, Soziales und Gesundheit sowie Kompetenzen in der Moderation und Öffentlichkeitsarbeit mitbringen.<sup>49</sup> Ein wesentlicher Vorteil ist, dass so komplexe sowie neue Aufgaben im Laufe eines Fördervorhabens innerhalb eines bestehenden Managements der Zentrenentwicklung

<sup>49</sup> vgl. Praxisbeispiel Berlin-Turmstraße: Das mit dem Management (hier: Prozesssteuerung) beauftragte Büro ist fachlich breit aufgestellt und wird in den Themenbereichen Handel, Gewerbe und Standortmarketing durch ein externes Geschäftsstraßenmanagement unterstützt. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Berlin-Turmstraße. Zugriff: [www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Berlin\\_Turmstr/turmstr\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Berlin_Turmstr/turmstr_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018].

bearbeitet und aufgegriffen werden können.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Freiburg im Breisgau - Kommunales Geschäftsstraßenmanagement für eine integrierte Zentrenentwicklung, Seiten 41 bis 44
- Illingen (Saar) - Zentrenmanager bündelt öffentliche und private Investitionen, Seiten 53 bis 56

### Aufgaben teilen und den Beteiligten zuordnen

In integrierten Handlungskonzepten werden die Grundlagen für das kooperative und vernetzte Vorgehen bei der Zentrenentwicklung gelegt. Lokale Akteure und Bewohner werden bereits bei der Erstellung der integrierten Handlungskonzepte, zum Beispiel im Rahmen der Zielformulierung, beteiligt und auch im Zuge der weiteren Vorbereitung und Umsetzung der Fördervorhaben kontinuierlich eingebunden. Die erforderlichen Managementaufgaben und Arbeitsstrukturen leiten sich aus den integrierten und kooperativ erarbeiteten Handlungskonzepten ab, deren Aufbau die Verwaltung vorbereitend auf das Fördervorhaben initiieren und implementieren sollte.

Wird das Management der Zentrenentwicklung in der Stadtverwaltung angesiedelt, ist es sinnvoll, dass es von einzelnen Dienststellen oder Fachabteilungen (zum Beispiel Stadtplanung, Bauamt) übernommen wird. Die kommunale Wirtschaftsförderung ist in der Regel ein wichtiger Partner und kann einzelne zentrenrelevante Aufgaben managen. Um weitere Ämter, Fachbereiche sowie lokale Akteure kontinuierlich einzubinden, sind zum Beispiel regelmäßige Steuerungsrunden sinnvoll beziehungsweise sollte an bestehende Arbeits- und Abstimmungsstrukturen angeknüpft werden.<sup>50</sup>

Andere Kommunen übertragen einen Großteil der Managementaufgaben an externe Dienstleister oder andere Partner. Auch in diesen Fällen verbleiben die hoheitlichen Aufgaben in der kommunalen Verwaltung und extern beauftragte Partner übernehmen in der Regel koordinierende, kommunikative sowie planerische Aufgaben. Hier bietet es sich an, beispielsweise Planungsbüros, Beratungsunternehmen oder Citymanagement-Vereine auf Basis konkreter Aufgabenbeschreibungen zu beauftragen, die ihrerseits einen oder mehrere feste Ansprechpartner für die Managementaufgaben benennen. Die Verknüpfung mit einem bereits beauftragten Sanierungsträger ist ebenso möglich. Dann sollte das Aufgabenspektrum des Sanierungsträgers hinsichtlich der zentrenrelevanten Themen- und Aufgabenbereiche des Fördervorhabens überprüft und gegebenenfalls erweitert werden.

Für die Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten sind die lokalen Rahmenbedingungen und Akteursstrukturen, gegebenenfalls etablierte Verfahren sowie länderspezifische Vorgaben relevant. Die Aufgaben der Beteiligten, sowohl der kommunalen Verwaltung als auch der externen Partner, sollten eindeutig festgelegt werden, um Doppelarbeit zu vermeiden. Empfehlenswert sind jährliche Arbeitspläne, mit denen Verantwortlichkeiten fixiert und zugleich Synergien durch die Einbindung unterschiedlicher Kompetenzen erzielt werden.<sup>51</sup>

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Halle (Saale) - Kooperative Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung, Seiten 45 bis 48
- Kempten (Allgäu) - Gemeinsames Projektmanagement von Stadtverwaltung und Citymanagement-Verein, Seiten 57 bis 59
- Wassertrüdingen - Citymanagement mit integriertem Ansatz, Seiten 81 bis 84

### Personelle und strukturelle Kontinuität sichern

Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm sind in der Regel durch ein breites Themen- und Aufgabenspektrum geprägt. Hier gilt es, Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren aufzubauen und zu festigen. Förderlich dafür sind ein verlässlicher Rahmen und eine gemeinsame Vertrauensbasis der Partner. Dies gelingt mit personeller sowie struktureller Kontinuität in den vorhabenbezogenen Gremien, Abstimmungsrunden und Arbeitsgruppen. Bei größeren Investitionen oder komplexen Bauvorhaben befördert dies zudem den vorgelagerten Entscheidungs- und Planungsprozess.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> vgl. Praxisbeispiel Wadern-Stadtkern: Die Zentrenentwicklung wird verwaltungsintern in der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung gemanagt, die unter anderem den Fachbereich für Bauen/Stadtplanung/Umwelt einbindet. Bei der Einrichtung der Lenkungsgruppe wurden im Programmgebiet bestehende Netzwerke und Initiativen integriert. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel-Wadern Stadtkern. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Wadern/wadern\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Wadern/wadern_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018].

<sup>51</sup> vgl. Praxisbeispiel Berlin Karl-Marx-Straße: Die Aufgaben des extern beauftragten Managements (hier: Prozesssteuerung) sowie des Citymanagements werden in jährlichen Arbeitsplanungen aufeinander abgestimmt. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Berlin Karl-Marx-Straße. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Berlin\\_KMS/KMS\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Berlin_KMS/KMS_inhalt.html) sowie: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive\\_zentren/de/karl\\_marx\\_strasse/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive_zentren/de/karl_marx_strasse/index.shtml) [abgerufen am 05.01.2018].

<sup>52</sup> vgl. Jena Altstadt: Die Mitarbeiterin des Fachdienstes Stadumbau und Infrastruktur ist zentrale Ansprechpartnerin für alle Einzelvorhaben. Sie begleitet die Vorhaben von der Konzeption bis zu deren Abschluss. Experteninterview und Vor-Ort-Untersuchung durch complan Kommunalberatung GmbH am 13.02.2017

Sofern möglich, sollte bei der Vorbereitung und Umsetzung des Fördervorhabens auf Erfahrungen, bewährte Kommunikationsstrukturen sowie Akteure und Partner zurückgegriffen werden, die im Rahmen von Vorläuferinitiativen oder anderen Städtebauförderprogrammen bereits mit den Aufgaben der Zentrenentwicklung vertraut sind. Vorteilhaft ist es, lokal „verwurzelte“ Akteure oder bestehende Initiativen einzubinden. Diese bringen in der Regel Vor-Ort-Expertise mit, sind gut vernetzt und befördern das Engagement Dritter. Damit kann das Management der Zentrenentwicklung im Laufe des Fördervorhabens qualifiziert und gegebenenfalls auch für nachgelagerte (Förder-)Vorhaben genutzt werden.

Siehe folgende Beispiele:

- Leipzig - Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße durch aktive Stadtteilakteure, Seiten 60 bis 63
- Ludwigsburg - Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt, Seiten 68 bis 72

### Mittel und Ressourcen effizient einsetzen

Für das Management der Zentrenentwicklung sollten personelle und finanzielle Ressourcen bedarfsorientiert und aufgabenbezogen eingesetzt werden. Programmkommunen, die das Fördervorhaben vorrangig durch die eigene Verwaltung managen, sollten einen festen Ansprechpartner benennen, mit dem die Ziele und Vorgehensweisen des Fördervorhabens abgestimmt werden. Personalkosten der Verwaltung können jedoch nicht durch die Städtebauförderung finanziell unterstützt werden.

Der projektbezogene Einsatz von externen Ressourcen trägt dazu bei, die Verwaltung fachlich zu unterstützen und schnelle Umsetzungserfolge zu generieren. Dafür sollten zum Beispiel einzelne Konzept- und Planungsaufgaben fachbezogen vergeben werden. Der (zeitlich) begrenzte Einsatz externer Partner kann wichtige Impulse für die Zentrenentwicklung liefern, indem zum Beispiel Akteursstrukturen aufgebaut und das Standortimage, zum Beispiel durch Werbemaßnahmen, Standortbroschüren et cetera, verbessert werden.<sup>53</sup>

Für Programmkommunen, in denen die Zentrenentwicklung kontinuierlich arbeitsteilig mit weiteren Partnern gemangelt wird, empfiehlt sich ein gemeinsames Arbeitsprogramm. Dieses sollte regelmäßig überprüft und an die jährlichen beziehungsweise tatsächlichen Arbeitserfordernisse angepasst werden, um die Ressourcen effizient einsetzen zu können. Entsprechend sollten auch Leistungsprofile für externe Dienstleister flexibel gestaltet werden, da sich die Aufgaben im Laufe eines Fördervorhabens in der Regel verändern. Gleichwohl sollten die hierfür einzuplanenden Mittel in einem angemessenen Verhältnis zu den geplanten Investitionen stehen.

Arbeitsprogramme und Leistungsprofile sollten mit weiteren Planungsbeteiligten (zum Beispiel anderen Fachabteilungen) abgestimmt werden, um den Planungsprozess transparent zu gestalten. Für die Abstimmung bieten sich zum Beispiel vorhabenbezogene Lenkungsgruppen an, in denen die Themen zur Arbeitsplanung auf die Tagesordnung genommen werden.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Bürstadt - Integriertes Handeln in lokaler Partnerschaft, Seiten 33 bis 36
- Dülmen - Stadt und Kirche kooperieren bei der Innenstadtentwicklung, Seiten 37 bis 40
- Wassertrüdingen - Citymanagement mit integriertem Ansatz, Seiten 81 bis 84

### Vor Ort aktiv und präsent sein

Das Management der Zentrenentwicklung sollte im Programmgebiet vor Ort aktiv und präsent sein, um lokale Partnerschaften zu initiieren und verschiedene Zielgruppen in den Planungsprozess zu integrieren. Neben der aufsuchenden Beratung von lokalen Akteuren, wie zum Beispiel Händlern, Gewerbetreibenden, Dienstleistern, Gastronomen, Immobilieneigentümern, Kulturschaffenden, Vertretern sozialer Einrichtungen, Wohnungsunternehmen et cetera, gehört hierzu ebenso die Teilnahme an Sitzungen lokaler Interessens-, Standortgemeinschaften oder Vereine. Durch den regelmäßigen Kontakt mit den privaten Akteuren wird Vertrauen aufgebaut und lokales Engagement gefördert.

Dort, wo lokale Vereine, Initiativen und Standortgemeinschaften die Zentrenentwicklung mitgestalten, sind Vor-Ort-Büros, Anlaufstellen, Stadteilläden et cetera oftmals bereits vorhanden. Vor-Ort-Büros sollten die Bereitschaft zum Dialog signalisieren und Bedarfe, Wünsche und Meinungen der lokalen Akteure in die Verwaltung und Politik transportieren.

<sup>53</sup> vgl. Praxisbeispiel Dinslaken-Innenstadt: In den ersten Jahren des Fördervorhabens wurde ein externes Citymanagement eingesetzt, um unter anderem größere Bauvorhaben zu begleiten. Das Citymanagement wurde anschließend in die Aufgaben der Verwaltung integriert. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Dinslaken-Innenstadt. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Dinslaken/Dinslaken\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Dinslaken/Dinslaken_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018]; vgl. Lengerich Historischer Ortskern: Das auf zwei Jahre befristete und extern beauftragte Citymanagement hat wichtige Impulse für die Ortskernentwicklung gesetzt, zum Beispiel durch den Aufbau einer lokalen Werbegemeinschaft. Experteninterview und Vor-Ort-Untersuchung durch complan Kommunalberatung GmbH am 17.11.2016

Sinnvoll ist es daher, dass Vor-Ort-Büros die Aufgaben einer zentralen Informations-, Netzwerk- und Anlaufstelle für interessierte Bürger und lokale Akteure übernehmen und entsprechend ausgestattet sind. Eine gute Ausstattung des Vor-Ort-Büros mit regulären Öffnungszeiten sowie zusätzlichen Räumen für Veranstaltungen, Aktionen, soziale Angebote und Ausstellungen unterstützt dabei, den Kontakt zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren zu intensivieren. Der Umfang und die Funktion der Vor-Ort-Präsenz sollte an den lokalen Rahmenbedingungen und den Aufgaben des Fördervorhabens ausgerichtet werden.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Berlin-Spandau – Gemeinsam handeln in der Wilhelmstadt, Seiten 25 bis 28
- Hamburg-Harburg – Gebietsentwickler koordiniert Beteiligung und Kommunikation im Stadtteilzentrum, Seiten 49 bis 52
- München-Pasing – Einbindung lokaler Akteure in das Stadtteilmanagement, Seiten 73 bis 76

## 5.2 Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung

### Konzeptgrundlagen erarbeiten und fortschreiben

Fördervorhaben aus dem Zentrenprogramm verfolgen einen integrierten und kooperativen Entwicklungsansatz. Lokale Akteure und Bewohner werden bereits bei der Erstellung der integrierten Handlungskonzepte und damit in einer sehr frühen Phase der Fördervorhaben beteiligt. Kernaufgabe des Managements der Zentrenentwicklung ist es, die konzeptionellen Grundlagen in Kooperation mit lokalen Akteuren, Bewohnern sowie Vertretern der Politik und Verwaltung zu erarbeiten, weiterzuentwickeln und bei Bedarf fortzuschreiben.

Für den Erfolg eines Fördervorhabens ist es wichtig, dass die Grundlagen des integrierten Entwicklungskonzeptes in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden. Im Rahmen des Managements der Zentrenentwicklung müssen hierfür Datengrundlagen erhoben, zusammengetragen, aktualisiert und ausgewertet werden. Folgerichtig ist hierzu ein gebietsbezogenes Monitoring aufzubauen, das die Basis für eine fortlaufende Evaluierung des Fördervorhabens ist. Die Ergebnisse und Erkenntnisse sollten mit weiteren Planungsbeteiligten abgestimmt werden und in die Fortschreibung der Konzeptgrundlagen einfließen.

Wichtig ist es, interessierte Bürger und lokale Akteure sowohl bei der Erstellung als auch bei der Evaluierung und Fortschreibung der konzeptionellen Grundlagen zu beteiligen. Sie sollten unter anderem daran beteiligt werden, die Zielstellungen zu konkretisieren und die Zielerreichung im Ergebnis erster Projekte und Maßnahmen zu bewerten. Die Öffentlichkeit sollte über die Ergebnisse der Konzepterstellung sowie des Evaluierungs- und Fortschreibungsprozesses informiert werden, zum Beispiel im Rahmen von Präsentationen oder gebietsbezogenen Internetseiten. Interessierte Teilnehmer und Nutzer sollten die Gelegenheit haben, Fragen und Hinweise zu äußern, zum Beispiel in Bürgerveranstaltungen oder auf digitalen Teilnehmungsplattformen. Ratsam ist es außerdem, die Ergebnisse aus der Bürgerbeteiligung für den weiteren Planungsprozess zu dokumentieren.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Bruchsal – Management der Zentrenentwicklung durch die Stadtverwaltung, Seiten 29 bis 32
- Ludwigsburg – Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt, Seiten 68 bis 72

### Informations- und Beteiligungsangebote schaffen

Die Information und Beteiligung lokaler Akteure und der Bürger ist eine Kernaufgabe des Managements der Zentrenentwicklung. Ziel sollte hierbei sein, sie bei der Planung und Umsetzung des Fördervorhabens einzubinden. Informations- und Beteiligungsverfahren werden vorbereitend und begleitend zur Gesamtmaßnahme sowie zu einzelnen Vorhaben durchgeführt. Außerdem sollten sie den Wissenstransfer zwischen der Verwaltung, Politik und den lokalen Akteuren unterstützen.

Aufgrund der Akteursvielfalt wird empfohlen, verschiedene Verfahren zur Information und Beteiligung einzusetzen. Je passgenauer die Informations- und Beteiligungsangebote ausgestaltet sind, desto mehr Bürger und Akteursgruppen eines Gebietes werden erreicht. Das mögliche Spektrum reicht von reinen Informationsangeboten, wie zum Beispiel Stadtteilzeitungen, Projektflyern und Internetseiten, über projektbezogene Aktionen und Informationsveranstaltungen bis hin zu dauerhaften Angeboten, wie zum Beispiel Vor-Ort-Büros, regelmäßig stattfindenden Arbeitsgruppen und digitalen Teilnehmungsplattformen.

Damit verbunden sind Kommunikations- und Marketingaufgaben, die das Management der Zentrenentwicklung gegebenenfalls mit Unterstützung weiterer Fachexperten aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Gestaltung und Design sowie Veranstaltungsmanagement umsetzt und koordiniert.<sup>54</sup>

Zur Vorbereitung von Informationsangeboten und Beteiligungsformaten empfiehlt es sich, zunächst die Zielstellung und -gruppen zu definieren. So eignen sich beispielsweise Informationsbroschüren und Immobilienstammtische, um lokale Eigentümer für einzelne Fördervorhaben zu gewinnen. In Planungsworkshops können beispielsweise Vorgaben für Wettbewerbsverfahren und Entwurfsplanungen mit Bürgern und Anrainern entwickelt werden.<sup>55</sup> Thematisch übergreifende Informationsveranstaltungen und (Stadtteil-)Konferenzen eignen sich dazu, mit einem breiten Akteurskreis über Handlungserfordernisse und Zielstellungen im Programmgebiet zu diskutieren. Die Ergebnisse sollten dokumentiert und in die Erstellung sowie Fortschreibung des integrierten Entwicklungskonzeptes sowie weiterer Konzeptgrundlagen einfließen.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Hamburg-Harburg – Gebietsentwickler koordiniert Beteiligung und Kommunikation im Stadtteilzentrum, Seiten 49 bis 52
- Ludwigsburg – Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt, Seiten 68 bis 72
- München-Pasing – Einbindung lokaler Akteure in das Stadtteilmanagement, Seiten 73 bis 76

### Baumaßnahmen managen und koordinieren

Das Aufgabenspektrum des Managements der Zentrenentwicklung verändert sich in der Regel im Verlauf eines Fördervorhabens. Nachdem zu Beginn eines Fördervorhabens Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut sowie konzeptionelle Grundlagen geschaffen werden, geht es im zweiten Schritt oftmals darum, konkrete Baumaßnahmen vorzubereiten und zu koordinieren. Hierauf sollte das Management der Zentrenentwicklung vorbereitet sein und entsprechende planerische sowie städtebauliche Kenntnisse mitbringen.

Bei der Umsetzung von Baumaßnahmen müssen die Leistungen von Planern, Ingenieuren und Baufirmen koordiniert sowie Zeit- und Finanzierungspläne aufeinander abgestimmt werden. Immobilienwirtschaftliches Fachwissen ist von Vorteil, wenn es um die Entwicklung großer Flächen und Quartiere geht. Großbauvorhaben werden für gewöhnlich in Kooperation mit Projektentwicklern und Investoren umgesetzt. Bei den Aushandlungen zur Nutzungsmischung, Erschließung sowie technischen und sozialen Infrastruktur ist zudem Verhandlungsgeschick gefragt. Aufgabe des Managements der Zentrenentwicklung ist es, im Sinne einer erfolgreichen Zentrenentwicklung möglichst für alle Beteiligten sowie Bewohner geeignete Nutzungs- und Gestaltungslösungen zu entwickeln und abzustimmen.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Dülmen – Stadt und Kirche kooperieren bei der Innenstadtentwicklung, Seiten 37 bis 40
- Illingen (Saar) – Zentrumsmanager bündelt öffentliche und private Investitionen, Seiten 53 bis 56

### Instrumente der Zentrenentwicklung anwenden

Das Management der Zentrenentwicklung setzt in der Regel verschiedene Instrumente und Verfahren ein. Die Auswahl von Instrumenten sollte auf die lokalen Rahmenbedingungen und Erfordernisse abgestimmt werden. Wichtig ist ein koordinierter Einsatz, um die Instrumente effizient für die kooperative und integrierte Vorbereitung und Umsetzung des Fördervorhabens zu nutzen.

Immobilien- und Standortgemeinschaften können als formelle oder informelle Zusammenschlüsse eingerichtet werden, um private Initiativen im Programmgebiet zu stärken. Der ergänzende Einsatz des Verfügungsfonds ist sinnvoll, um Vorhaben der privaten Initiativen zu unterstützen. Grundsätzlich eignet sich der Verfügungsfonds für Projekte, mit denen die Zentren gestärkt und Akteure vernetzt werden. In Kooperation von privaten Akteuren und öffentlicher Hand lassen sich beispielsweise Leerstände durch Umbaumaßnahmen beseitigen oder verringern, Fassaden gestalten und das Stadtmarketing verbessern. Das Management der Zentrenentwicklung unterstützt den Verfügungsfonds, indem es beispielsweise die Auswahl der Projekte durch eine Jury oder ein Begleitgremium vorbereitet, Projektträger im Vorfeld berät, bei der Abrechnung der einzelnen Projekte unterstützt und die begleitende Öffentlichkeitsarbeit koordiniert oder

<sup>54</sup> vgl. Praxisbeispiel Magdeburg-Neustadt: Das Geschäftsstraßenmanagement nutzt verschiedene Verfahren der Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit, um lokale Akteure einzubinden und selbsttragende Strukturen aufzubauen. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Magdeburg-Neustadt. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Zentrenmanage/Magdeburg-Neustadt/MD-Neustadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Zentrenmanage/Magdeburg-Neustadt/MD-Neustadt_node.html) [abgerufen am 05.01.2018].

<sup>55</sup> vgl. Jena Altstadt: In wettbewerbsbegleitenden Workshops sowie Gesprächsrunden zur Neugestaltung des Johannisplatzes konnten Anrainer bei den Gestaltungsvorgaben mitentscheiden. Das Beteiligungsverfahren und die Ergebnisse hieraus wurden in einer Broschüre dokumentiert. Experteninterview und Vor-Ort-Untersuchung durch complan Kommunalberatung GmbH am 13.02.2017

umsetzt.<sup>56</sup> Finanzielle Ressourcen können zudem durch die Kombination mit weiteren Förderprogrammen gebündelt werden. In Abhängigkeit von den lokalen Rahmenbedingungen und konkreten Fördermöglichkeiten können hierdurch Aktivitäten und Projekte finanziert werden, mit denen beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen im Programmgebiet unterstützt werden oder das Wohnangebot im Stadt- oder Ortsteilzentrum verbessert wird.

Mit den Instrumenten des Allgemeinen Städtebaurechts, wie zum Beispiel nach § 24 Baugesetzbuch (BauGB) Allgemeines Vorkaufsrecht und § 25 BauGB Besonderes Vorkaufsrecht, besteht die Möglichkeit, regulierend auf die Entwicklung von Schlüsselimmobilien und bedeutenden Flächen einzuwirken. Um entsprechende Vorgänge vorzubereiten und zu begleiten, muss das Management der Zentrenentwicklung entsprechende Rechtskenntnisse mitbringen. Dies unterstützt die kommunale Verwaltung dabei, ein aktives Flächenmanagement zu betreiben.<sup>57</sup> Das Management der Zentrenentwicklung sollte darüber hinaus die Anwendung des Besonderen Städtebaurechts beherrschen, um die kommunale Verwaltung auch diesbezüglich unterstützen zu können.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Baunatal – Verstetigung bewährter Netzwerkstrukturen, Seiten 21 bis 24
- Bruchsal – Management der Zentrenentwicklung durch die Stadtverwaltung, Seiten 29 bis 32
- Münster – Immobilien- und Standortgemeinschaften als Partner der Innenstadtentwicklung, Seiten 77 bis 80

### 5.3 Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung

#### Fach- und ämterübergreifend zusammenarbeiten

Für die Umsetzung des Fördervorhabens sind in der Regel mehrere Fachverwaltungen zuständig. Gleichwohl sollte eine Fachverwaltung damit beauftragt werden, das Fördervorhaben federführend zu managen, Aufgaben zu verteilen und die fach- und ämterübergreifende Zusammenarbeit zu koordinieren. Dort sollten ein fester Ansprechpartner beziehungsweise „Manager“ benannt werden und hoheitliche Aufgaben, wie zum Beispiel die Förderverwaltung und -koordination, angesiedelt sein. Um die Zusammenarbeit der beteiligten Fachverwaltungen koordinieren zu können, benötigt der Manager einen Gesamtüberblick über das Fördervorhaben. Projekt- und Finanzierungsstände sollten daher regelmäßig in den Fachverwaltungen sowie bei den Beauftragten abgefragt und in einer Übersicht zusammengetragen werden.

Fach- und ämterübergreifende Arbeitsgruppen, zu denen der Manager regelmäßig, zum Beispiel monatlich, einladen sollte, erleichtern die Abfrage sowie die erforderliche Abstimmung von Arbeits- und Planungsschritten. In den Arbeitsgruppen wird über den Umsetzungsstand einzelner Vorhaben informiert und Konzepte, Planungen sowie Baumaßnahmen werden aufeinander abgestimmt. Dort werden die spezifischen Fachkompetenzen der Verwaltung, zum Beispiel aus den Bereichen Stadtplanung, Tief- und Hochbau, Wirtschaftsförderung, Kultur, Bildung und Soziales gebündelt und gleichzeitig der Austausch zwischen den Fachverwaltungen unterstützt. Die interdisziplinäre Zusammensetzung von Arbeitsgruppen fördert das integrierte und kooperative Handeln in der Verwaltung.<sup>58</sup>

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Halle (Saale) – Kooperative Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung, Seiten 45 bis 48
- Ludwigsburg – Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Untere Stadt, Seiten 68 bis 72

#### Interessen und Kompetenzen einbinden

Bei der Erstellung integrierter und kooperativer Entwicklungskonzepte sowie bei der Vorbereitung und Umsetzung von Fördervorhaben müssen verschiedene Fachverwaltungen und die Politik ebenso eingebunden werden wie lokale Akteure und Bewohner. Zu den lokalen Akteuren gehören unter anderem Bewohner und Bürger, Händler, Gewerbetreibende, Dienstleister, Gastronomen, Immobilieneigentümer, Kulturschaffende, Mitglieder von Vereinen, Initiativen und Standortgemeinschaften, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Zentrenentwicklung stellen. Empfehlenswert ist es, die lokalen Akteure und Bewohner über die vorbereitende und begleitende Bürgerbeteiligung hinaus in vorhabenbezogenen Gremien, Lenkungsgruppen oder Vereinen einzubinden und so die verschiedenen Interessen zu

<sup>56</sup> BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Dokumentation zur Transferwerkstatt „Instrumente des Zentrenprogramms - Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis“ am 22./23.04.2015 in Haldensleben, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Veranstaltungen/DokumentierteVeranstaltungen/2015\\_04\\_Doku\\_Transferwerkstatt\\_Haldensleben.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Veranstaltungen/DokumentierteVeranstaltungen/2015_04_Doku_Transferwerkstatt_Haldensleben.html) [abgerufen am 20.06.2016].

<sup>57</sup> vgl. Bernburg Focus Saale: Die Stadtverwaltung und der Sanierungsträger haben eine umfassende Datengrundlage zum Gebäudebestand in der Altstadt aufgebaut, mit dem die aktive Ansprache und aufsuchende Beratung im Sinne eines aktiven Flächenmanagements möglich ist. Experteninterview und Vor-Ort-Untersuchung durch complan Kommunalberatung GmbH am 11.10.2016

<sup>58</sup> vgl. Praxisbeispiel Wittlich-Stadtzentrum: Das Management der Zentrenentwicklung ist in Wittlich in der Verwaltung angesiedelt. Dort arbeiten die Abteilungen für Stadtplanung sowie Wirtschaftsförderung zusammen, die ihrerseits weitere Fachverwaltungen und externe Partner zur Umsetzung des Fördervorhabens einbinden. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Wittlich-Stadtzentrum. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Wittlich/Wittlich\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Wittlich/Wittlich_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018].

bündeln. Ein Vorteil ist, dass die lokalen Akteure auf diese Weise frühzeitig über geplante Fördervorhaben informiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dies befördert unter anderem den Planungsprozess von größeren (Bau-)Vorhaben.

Ein ganzheitliches Management der integrierten Zentrenentwicklung bindet die Kompetenzen sowohl von öffentlichen als auch von privaten Akteuren ein.<sup>59</sup> Öffentliche sowie private Akteure verfügen über jeweils eigene Möglichkeiten, lokale Akteure und Bewohner, Schlüsselpersonen, Vereine und Initiativen anzusprechen oder einzelne Vorhaben der Zentrenentwicklung anzuschieben. Grundsätzlich sollten öffentliche und private Akteure daher als gleichberechtigte Partner der Zentrenentwicklung betrachtet werden.

Aufgabe des Managements der Zentrenentwicklung ist es, entsprechende privat-öffentliche Akteursstrukturen aufzubauen und fortlaufend zu unterstützen. Aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen ist es mitunter erforderlich, zwischen den Akteursgruppen zu moderieren. Hierzu sollten dem Management bereits vorab die grundsätzlichen Interessenlagen sowie zurückliegende Entwicklungen und Diskussionen im jeweiligen Stadt- und Ortsteilzentrum bekannt sein. Die Teilnahme an ausgewählten Sitzungen lokaler Interessengemeinschaften ist eine Möglichkeit, sich einen Überblick über Meinungen und Standpunkte im Gebiet zu verschaffen.

Die Einbindung politischer Vertreter in einem frühen Stadium bringt den Vorteil, dass erforderliche (Investitions-)Entscheidungen durch kommunale Gremien und Mandatsträger vorbereitet oder beschleunigt werden können. Politischer Rückhalt ist für die Fördervorhaben zudem wichtig, um Kooperationspartner, wie zum Beispiel Wohnungsunternehmen, in die Zentrenentwicklung einzubinden.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Bürstadt – Integriertes Handeln in lokaler Partnerschaft, Seiten 33 bis 36
- Leipzig – Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße durch aktive Stadtteilakteure, Seiten 60 bis 63
- Litzendorf – Lokaler Verein übernimmt Managementaufgaben, Seiten 64 bis 67

### **Privates Engagement unterstützen**

Lokale Vereine, private Initiativen sowie Immobilien- und Standortgemeinschaften sind wichtige Kooperationspartner, um Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufzubauen. Aufgabe des Managements der Zentrenentwicklung ist es, die lokalen Vereins- und Netzwerkstrukturen zu unterstützen und ihnen mit Blick auf die Anschlussphase das notwendige Handwerkszeug für eine kooperative und integrierte Zentrenentwicklung an die Hand zu geben. Sinnvoll ist es daher, die Mitglieder bestehender Partnerschaften, Initiativen und Gremien frühzeitig auf die bevorstehenden Managementaufgaben einzustimmen und dahingehend zu schulen. Hierbei besteht die Chance, diese lokalen Experten für die Zentrenentwicklung zu qualifizieren und in das Management der Zentrenentwicklung einzubinden.<sup>60</sup>

Das Management der Zentrenentwicklung kann beispielsweise Beratungs- und Coachingmaßnahmen anbieten, mit denen lokalen Akteuren und Gewerbetreibenden ermöglicht wird, ihre Fassaden und Schaufenster zu gestalten, Leerstände zu beseitigen oder Netzwerke aufzubauen. Im Rahmen der Bürgerbeteiligung können zum Beispiel in Themenworkshops Projektkümmerner benannt und so die Mitwirkungsbereitschaft, Eigenverantwortung und das Selbstvertrauen von Bürgern und lokalen Akteuren gestärkt werden. Schulungsmaßnahmen zur Organisation und Moderation von Sitzungen tragen dazu bei, dass Abstimmungs- und Projektrunden von lokalen Akteuren eigenständig durchgeführt werden können. Das private und ehrenamtliche Engagement sollte über die Laufzeit des Fördervorhabens hinaus durch die Verwaltung unterstützt werden, zum Beispiel durch Sachleistungen, die Bereitstellung von Räumen et cetera.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Freiburg im Breisgau – Kommunales Geschäftsstraßenmanagement für eine integrierte Zentrenentwicklung, Seiten 41 bis 44
- Litzendorf – Lokaler Verein übernimmt Managementaufgaben, Seiten 64 bis 67

### **Partnerschaftliche Zusammenarbeit verstetigen**

Aufgabe des Managements der Zentrenentwicklung ist es, die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu initiieren und zu koordinieren. Bezogen auf konkrete Aufgabenstellungen, wie zum Beispiel die Entwicklung einer Geschäftsstraße durch den Einsatz eines externen Projektmanagements, können einzelne Management-, Konzept- oder Planungsauf-

<sup>59</sup> BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Mitwirkung und Kooperation, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Handlungsfelder/Mitwirkung/mitwirkung\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Handlungsfelder/Mitwirkung/mitwirkung_node.html) [abgerufen am 20.06.2016].

<sup>60</sup> vgl. Borna Innenstadt: Die lokalen Wohnungsunternehmen sind Kooperationspartner in der Innenstadtentwicklung. Um die Unternehmen in das Fördervorhaben einbinden zu können, ist politischer Rückhalt erforderlich. Experteninterview und Vor-Ort-Untersuchung durch complan Kommunalberatung GmbH am 27.09.2016

gaben gemeinsam beauftragt und finanziert werden. Dies kann die Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren konsolidieren. Außerdem können hieraus hervorgehende Initiativen und Aktionen eine hohe Zustimmung in der Öffentlichkeit erfahren und die lokale Identität stärken.<sup>61</sup> Das Management der Zentrenentwicklung schiebt Projekte mit öffentlich-privater Beteiligung an und transportiert hieraus hervorgehende Erfolge und Ergebnisse in die Öffentlichkeit.

Empfehlenswert ist es, die Grundlagen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit in Vereinbarungen, Leitfäden oder Satzungen festzulegen. Dort sollten unter anderem die gemeinsamen Zielstellungen definiert und Zuständigkeiten geregelt werden. Im Sinne der Verstetigung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wird lokalen Akteuren für einzelne Themen der Zentrenentwicklung Verantwortung übertragen.<sup>62</sup> In fixierten Akteurs- und Kommunikationsstrukturen liegt die Chance, dass öffentliche und private Akteure die Themen und Aufgaben der Zentrenentwicklung auch im Anschluss an das Fördervorhaben gemeinsam und zügiger vorbereiten.

Siehe dazu folgende Beispiele:

- Baunatal – Verstetigung bewährter Netzwerkstrukturen, Seiten 21 bis 24
- Kempten (Allgäu) – Gemeinsames Projektmanagement von Stadtverwaltung und Citymanagement-Verein, Seiten 57 bis 59
- Litzendorf – Lokaler Verein übernimmt Managementaufgaben, Seiten 64 bis 67
- Münster – Immobilien- und Standortgemeinschaften als Partner der Innenstadtentwicklung, Seiten 77 bis 80

<sup>61</sup> vgl. Praxisbeispiel Bamberg-Altstadt: Die öffentlich-private „Interessengemeinschaft interesSAND...“ beauftragt ein externes Projekt-/ Straßenmanagement, das einzelne Managementaufgaben des Fördervorhabens übernimmt. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Bamberg-Altstadt. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/VerfFonds/Bamberg/Bamberg\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/VerfFonds/Bamberg/Bamberg_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018]; vgl. Praxisbeispiel Neutraubling-Stadtkern: Die Mitglieder einer lokalen öffentlich-privaten Partnerschaft bearbeiten in verschiedenen thematischen Projektgruppen Themen und Aufgaben der Zentrenentwicklung. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Neutraubling-Stadtkern. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Neutraubling/neutraubling\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Neutraubling/neutraubling_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018].

<sup>62</sup> vgl. Praxisbeispiel Finsterwalde-Stadtzentrum: Der lokale Sängerstadtmarketingverein übernimmt Managementaufgaben der Zentrenentwicklung, indem er zum Beispiel die Verwaltung bei der Umsetzung des Verfügungsfonds unterstützt. BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Finsterwalde-Stadtzentrum. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Finsterwalde/Finsterwalde\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Finsterwalde/Finsterwalde_inhalt.html) [abgerufen am 05.01.2018].

# Anhang

## Literatur und Quellen

### Bund

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Städtebauförderdatenbank, Programmjahr 2015.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2017): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Bausteine aus der Praxis der Zentrenentwicklung. Dritter Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Bonn.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Zugriff: [https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/aktive\\_stadt\\_und\\_ortsteilzentren\\_node.html](https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/aktive_stadt_und_ortsteilzentren_node.html) [abgerufen am 05.01.2018]

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2014): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Fünf Jahre Praxis. Zweiter Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2015): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2017): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Programmstrategie zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2017): Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2017 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV Städtebauförderung 2017) vom 13.12.2016/02.05.2017, Artikel 7 Förderung von Aktiven Stadt- und Ortsteilzentren. Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/VVStaedtebaufoerderung2017\\_Liste.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/VVStaedtebaufoerderung2017_Liste.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [abgerufen am 04.02.2017].

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.) (2009): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Das Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2011): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – drei Jahre Praxis. Erster Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin.

### Länder

#### Baden-Württemberg

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2013): Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft über die Förderung städtebaulicher Erneuerungs- und Entwicklungsmaßnahmen (Städtebauförderungsrichtlinien – StBauFR) in der Fassung vom 23. September 2013, Zugriff: [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Bauen/Staedtebaufoerderung/Staedtebaufoerderungsrichtlinien\\_in\\_der\\_Fassung\\_vom\\_23\\_09\\_2013\\_\\_NBest-04-1014\\_.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Bauen/Staedtebaufoerderung/Staedtebaufoerderungsrichtlinien_in_der_Fassung_vom_23_09_2013__NBest-04-1014_.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg (2017): Ausschreibung des Programms für die nichtinvestive Städtebauförderung (NIS) für das Jahr 2017 vom 11. April 2017, Zugriff: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/bauen/staedtebaufoerderung/foederschwerpunkte-und-programme/> [abgerufen am 04.02.2018].

#### Bayern

Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr (Hrsg.) (2015): Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Erneuerungsmaßnahmen (Städtebauförderungsrichtlinien – StBauFR), zuletzt geändert durch Bekanntmachung vom 09. November 2015, Zugriff: [www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/iic6\\_stbauf.pdf](http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/iic6_stbauf.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr (2015): Programm Leben

findet Innenstadt - Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Hinweise zur Ausgestaltung des Bund-Länder-Städtebauförderungsprogramms, Zugriff: [www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/programmhinweise\\_leben\\_findet\\_innenstadt\\_aktive\\_stadt-und\\_ortsteilzentren.pdf](http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/staedtebaufoerderung/programmhinweise_leben_findet_innenstadt_aktive_stadt-und_ortsteilzentren.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Berlin**

Landesverwaltungsamt Berlin (Hrsg.) (2014): Ausführungsvorschriften über die Finanzierung der Vorbereitung, Durchführung und Abrechnung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen. In: Amtsblatt für Berlin, 64. Jahrgang, Nr. 25, Zugriff: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/download/av\\_stadterneuerung\\_2014.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/stadterneuerung/de/download/av_stadterneuerung_2014.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Programmleitfaden Aktive Zentren Berlin, Zugriff: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive\\_zentren/download/service/programmleitfaden\\_az.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/staedtebau/foerderprogramme/aktive_zentren/download/service/programmleitfaden_az.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Brandenburg**

Ministerium der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg (Hrsg.) (2017): Städtebauförderungsrichtlinie 2015 (StBauFR 2015) des Landes Brandenburg, Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung. In: Amtsblatt für Brandenburg, 28. Jahrgang, Nr. 38, Zugriff: [http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/170823-Amtsblatt%2038\\_17\\_Erste%20Aenderung%20StBauFR%202015%20.pdf](http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/170823-Amtsblatt%2038_17_Erste%20Aenderung%20StBauFR%202015%20.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Bremen**

Freie Hansestadt Bremen, Senator für Bau, Umwelt und Verkehr sowie Senator für Wirtschaft und Häfen (Hrsg.): Innenstadt- und Stadtteilentwicklung in der Stadt Bremen. Aktionsprogramm 2010, Zugriff: <https://www.bauumwelt.bremen.de/bau/stadtentwicklung-3540> [abgerufen am 10.01.2018]

Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (Hrsg.) (2015): Senat beschließt Landesprogramm zur Städtebauförderung 2015, Zugriff: [www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?gsid=bremen146.c.135226.de&asl](http://www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?gsid=bremen146.c.135226.de&asl) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Hamburg**

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung Hamburg RISE. Leitfaden für die Praxis, Zugriff: [www.hamburg.de/contentblob/3749092/ca5ec4f634378893c612a455ac07d1bb/data/leitfaden-rise.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/3749092/ca5ec4f634378893c612a455ac07d1bb/data/leitfaden-rise.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Förderrichtlinien für Maßnahmen im Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung, Zugriff: [www.hamburg.de/contentblob/3814348/5d22dcd82a96db68fe57b43b0051f213/data/foerderrichtlinien-rise.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/3814348/5d22dcd82a96db68fe57b43b0051f213/data/foerderrichtlinien-rise.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

### **Hessen**

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (Hrsg.) (2017): Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung - RiLiSE. In: Staatsanzeiger für das Land Hessen, Zugriff: [www.umwelt.hessen.de/sites/default/files/media/hmuenvl/rilise\\_2017.pdf](http://www.umwelt.hessen.de/sites/default/files/media/hmuenvl/rilise_2017.pdf) [abgerufen am 29.01.2018].

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2009): Aktive Kernbereiche in Hessen. Leitlinien zum Förderprogramm, Zugriff: [www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/files/01\\_leitlinien\\_final\\_090319\\_gesamt.indd.pdf](http://www.nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/files/01_leitlinien_final_090319_gesamt.indd.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Mecklenburg-Vorpommern**

Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (2010): Städtebauförderrichtlinien des Landes Mecklenburg-Vorpommern (StBauFR), Zugriff: [www.mv-regierung.de/wm/stbfr/index\\_CMS.htm](http://www.mv-regierung.de/wm/stbfr/index_CMS.htm) [abgerufen am 29.01.2018].

Ministerium für Verkehr, Bau und Landesentwicklung des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Leitlinien zum Förderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren in Mecklenburg-Vorpommern, Zugriff: [www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=19442](http://www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=19442) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Niedersachsen**

Niedersächsische Staatskanzlei (Hrsg.) (2015): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung

städtebaulicher Erneuerungsmaßnahmen (Städtebauförderungsrichtlinie - R-StBauF) des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung. In: Niedersächsisches Ministerialblatt, 65. Jahrgang, Nr. 49, Zugriff: [www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=5068&article\\_id=13829&psmand=17](http://www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5068&article_id=13829&psmand=17) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Nordrhein-Westfalen**

Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Förderrichtlinie Stadterneuerung, Teil III Förderbestimmungen für die Entwicklung und Stärkung der Innenstädte und Ortsteilzentren, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/NRWFoederrichtlinienStadterneuerung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SanierungUndEntwicklung/NRWFoederrichtlinienStadterneuerung.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [abgerufen am 29.01.2018].

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln. Eine Arbeitshilfe zur Erstellung von integrierten Handlungskonzepten, Zugriff: [https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/\\_pdf\\_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf](https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/_pdf_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf) [abgerufen am 04.02.2018].

### **Rheinland-Pfalz**

Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2011): Förderung der städtebaulichen Erneuerung (VV StBauE) des Ministeriums des Innern und für Sport. In: Ministerialblatt der Landesregierung von Rheinland-Pfalz vom 12. März 2011, Zugriff: <https://add.rlp.de/de/themen/foerderungen/im-kommunalen-bereich/staedtebauliche-erneuerungen/> [abgerufen am 10.01.2018].

### **Saarland**

Ministerium für Umwelt des Landes Saarland (2005): Städtebauförderungsverwaltungsvorschrift (StBauFVwV) vom 25.01.2005, Zugriff: [www.saarland.de/dokumente/thema\\_stadt\\_und\\_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf](http://www.saarland.de/dokumente/thema_stadt_und_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf) [abgerufen am 29.01.2018]

Ministerium für Umwelt, Energie und Verkehr des Landes Saarland (2010): Aktive Zentren - Leitfaden zum Städtebauförderungsprogramm, Zugriff: [www.saarland.de/dokumente/thema\\_stadt\\_und\\_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf](http://www.saarland.de/dokumente/thema_stadt_und_land/Staedtebaufoerderungsverwaltungsvorschrift.pdf) [abgerufen am 29.01.2018]

### **Sachsen**

Sächsisches Staatsministerium des Innern (2009): Verwaltungsvorschrift Städtebauliche Erneuerung – VwV StBauE, Zugriff: [www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen\\_und\\_Wohnen/VwV\\_StBauE.pdf](http://www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen_und_Wohnen/VwV_StBauE.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

Sächsisches Staatsministerium des Innern (2015): Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern für die Programme der Städtebauförderung – Programmjahr 2016 vom 28. Oktober 2015, Zugriff: [www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen\\_und\\_Wohnen/Bekanntmachung\\_Programme\\_SBF\\_2016.pdf](http://www.bauen-wohnen.sachsen.de/download/Bauen_und_Wohnen/Bekanntmachung_Programme_SBF_2016.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Sachsen-Anhalt**

Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (2014): Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen der städtebaulichen Erneuerung in Sachsen-Anhalt (Städtebauförderungsrichtlinien - StäBauFRL), Zugriff: [www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVST-237200-MLV-20141125-SF&psml=bssahprod.psml&max=true](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVST-237200-MLV-20141125-SF&psml=bssahprod.psml&max=true) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Schleswig-Holstein**

Ministerium für Inneres und Bundesangelegenheiten des Landes Schleswig-Holstein (2015): Städtebauförderungsrichtlinien des Landes Schleswig-Holstein StBauFR SH, Zugriff: [www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/S/staedtebau\\_und\\_stadtenwicklung/Downloads/staedtebaufoeRili.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/S/staedtebau_und_stadtenwicklung/Downloads/staedtebaufoeRili.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [abgerufen am 10.01.2018].

### **Thüringen**

Gisela Husemann Verlag e.Kfr. (Hrsg.) im Auftrag des Freistaates Thüringen (2013): Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (Thüringer Städtebauförderungsrichtlinien – ThStBauFR), Zugriff: [www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/bau/staedtebau/thstbaufr\\_-\\_ver\\_\\_ffentlichung\\_im\\_th\\_\\_rstanz.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/bau/staedtebau/thstbaufr_-_ver__ffentlichung_im_th__rstanz.pdf) [abgerufen am 10.01.2018].

## Quellen- und Informationsgrundlagen der Praxisbeispiele

### Baunatal

BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Baunatal-Stadtmitte, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Baunatal/Baunatal\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Baunatal/Baunatal_inhalt.html) [abgerufen am 15.02.2017].

Büro Junker+Kruse (2010): Aktiver Kern Baunatal - Integriertes Handlungskonzept. Endbericht, Dortmund.

Büro Junker+Kruse (Hrsg.): Internetseite zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [baunatalaktiv.de/](http://baunatalaktiv.de/) [abgerufen am 19.02.2017].

Stadt Baunatal (Hrsg.): Internetseite der Stadtverwaltung, Zugriff: [www.baunatal.de/de/index.php](http://www.baunatal.de/de/index.php) [abgerufen am 25.02.2017].

Stadtmarketing Baunatal GmbH (Hrsg.): Internetseite des Stadtmarketings, Zugriff: [www.stadtmarketing-baunatal.de/](http://www.stadtmarketing-baunatal.de/) [abgerufen am 25.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 13.02.2017:*

- des Fachbereichs Bau und Umwelt, Stadtverwaltung Baunatal
- der Wirtschaftsförderung, Stadtverwaltung Baunatal

### Berlin-Spandau

Bezirksamt Spandau von Berlin (2016): Bericht zur Gesamtmaßnahme 2015 (im Rahmen des Förderprogramms Aktive Zentren Berlin), Berlin.

Bezirksamt Spandau von Berlin (Hrsg.): Internetseite zur Zentrenentwicklung „Wilhelmstadt bewegt“, Zugriff: <http://wilhelmstadt-bewegt.de/>, Beteiligung, Stadteilladen [abgerufen am 08.05.2017].

die raumplaner/ LOKATION:S (2016): Maßnahmenbericht 2015 zum Geschäftsstraßenmanagement Wilhelmstadt (im Rahmen des Förderprogramms Aktive Zentren Berlin), Berlin.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen des Landes Berlin (2017): Zwischenevaluierung des Programms Aktive Zentren Berlin. Programmphase 2012-2015, Berlin.

Stadtteilvertretung Wilhelmstadt (Hrsg.): Internetseiten mit Informationen der Stadtteilvertretung Wilhelmstadt Spandau, Zugriff: [www.stv-wilhelmstadt.de/](http://www.stv-wilhelmstadt.de/) [abgerufen am 21.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 23.11.2016:*

- des Bezirksamts Spandau von Berlin, Stadtentwicklungsamt, Fachbereich Stadtplanung
- der Büros die raumplaner und LOKATION:S, Geschäftsstraßenmanagement Wilhelmstadt
- des Koordinationsbüros für Stadtentwicklung und Projektmanagement - KoSP GmbH, Prozesssteuerung „Aktives Zentrum Wilhelmstadt“
- der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen des Landes Berlin
- der Stadtteilvertretung Wilhelmstadt

### Bruchsal

EWG Eigentums-Wohnbau-GmbH & Co. (ohne Datum): BahnStadt-Carré Bruchsal. Broschüre zum Ersten Bauabschnitt: Nelly-Sachs-/ Heinrich-Böll-Straße.

Stadt Bruchsal (2013): Sanierung Bruchsal „Innenstadt Nord-West“. Bericht zu den Vorbereitenden Untersuchungen.

Stadt Bruchsal (2015): „Bruchsal Morgen“ – Wie soll sich unsere Stadt entwickeln? Pläne und Konzepte zur Stadtentwicklung (Informationsbroschüre).

Stadt Bruchsal, Stadtplanungsamt (Hrsg.): Bahnstadt – Bruchsal. Masterplan Variante 1, Stand: 22.06.2016.

Stadt Bruchsal (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [http://www.bruchsal.de/,Lde/Home/Politik\\_Rathaus/Stadterneuerung.html](http://www.bruchsal.de/,Lde/Home/Politik_Rathaus/Stadterneuerung.html) [abgerufen am 21.12.2016].

Stadt Bruchsal (ohne Datum): Aufstockungsantrag für die städtebauliche Erneuerungsmaßnahme „Innenstadt Nord-West“ im Programmjahr 2017.

*Gespräche mit Experten am 21.11.2016:*

- des Bau- und Vermessungsamts, Stadtverwaltung Bruchsal
- des Fachbereichs Stadtentwicklung, Stadtverwaltung Bruchsal

### **Bürstadt**

BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Bürstadt-Innenstadt, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Buerstadt/Buerstadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Buerstadt/Buerstadt_node.html) [abgerufen am 20.03.2017].

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Bürstadt: Aktive Kernbereiche und Lokale Ökonomie machen gemeinsame Sache. Zugriff: <https://nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/gute-beispiele/private-massnahmen/buerstadt-mainstrasse-akb.html> [abgerufen am 20.03.2017].

Magistrat der Stadt Bürstadt (2011): Gestaltungsleitbild Fassaden.

Magistrat der Stadt Bürstadt (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: <http://www.buerstadt-mittendrin.de/> [abgerufen am 20.03.2017].

Magistrat der Stadt Bürstadt (2010): Aktiver Kernbereich Bürstadt. Integriertes Handlungskonzept.

Schwarzer, Christian (2017): Präsentation „Aktiver Kernbereich Bürstadt - Zentrenmanagement“ zum Experteninterview am 23.03.2017 in der Stadtverwaltung Bürstadt.

*Gespräche mit Experten am 23.03.2017:*

- Bürgermeisterin, Stadtverwaltung Bürstadt
- der NH ProjektStadt, Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätten/ Wohnstadt, Kernbereichsmanagement

### **Dülmen**

Gestaltungsbeirat der Stadt Dülmen (ohne Datum): Leitfaden für Architekten/innen, Entwurfsverfasser/innen, Bauherren/innen, Investoren/innen.

Katholische Kirchengemeinde St. Viktor und Stadt Dülmen (2014): Intergeneratives Zentrum. Ein Haus für alle. Projektdossier.

Regionale 2016 Agentur GmbH (Hrsg.): Internetseiten zur Regionale 2016, Zugriff: [www.zukunftsland-verbundet.de](http://www.zukunftsland-verbundet.de), Regionale Projekte, Dülmen [abgerufen am 18.11.2016].

Stadt Dülmen (1998): Innenstadtentwicklungskonzept Dülmen.

Stadt Dülmen (2008): Gestaltfibel für die Innenstadt von Dülmen.

Stadt Dülmen (2009): Maßnahmenkatalog zum Innenstadtentwicklungskonzept.

Stadt Dülmen (2012): Grünkonzept.

*Gespräche mit Experten am 16.11.2016:*

- des Fachbereichs Stadtentwicklung, Stadtverwaltung Dülmen

### **Freiburg im Breisgau**

BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Praxisbeispiel Freiburg Betzenhausen-Bischofslinde, Zugriff: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Freiburg/Freiburg\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Freiburg/Freiburg_inhalt.html) [abgerufen am 20.03.2017].

Stadt Freiburg, Dezernat V, Stadtplanungsamt (2010): Märkte- und Zentrenkonzept.

Stadt Freiburg (2012): Präsentationen zum ZAK Betzenhausen-Bischofslinde im Rahmen der öffentlichen Informationsveranstaltungen im Bürgerhaus Seepark am 21.05.2012.

Stadt Freiburg (2012): Präsentation zum ZAK Betzenhausen-Bischofslinde und dem Geschäftsstraßenmanagement

im Rahmen des 1. Gewerbestammtisches am 12.06.2012.

Stadt Freiburg (2016): Präsentationen zum ZAK Betzenhausen-Bischofslinde im Rahmen der öffentlichen Informationsveranstaltungen im Bürgerhaus Seepark am 22.03.2016.

Stadt Freiburg, Referat für Stadtentwicklung und Bauen, Stadtplanungsamt (2008): Zentren-Aktivierungs-Konzept Betzenhausen. Endbericht.

Stadt Freiburg (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [www.forumfreiburg.de/cms/](http://www.forumfreiburg.de/cms/) [abgerufen am 21.12.2016].

Stadt Freiburg (Hrsg.): Internetseiten zum Zentren-Aktivierungs-Konzept (ZAK) Freiburg-Betzenhausen, Zugriff: <http://www.freiburg.de/pb/,Lde/208344.html> [abgerufen am 21.12.2016].

*Gespräche mit Experten am 22.11.2016:*

- der Abteilung Städtebau (Stadtgestaltung Gesamtstadt), Stadtverwaltung Freiburg im Breisgau
- des Amtes für Projektentwicklung und Stadterneuerung, Stadtverwaltung Freiburg im Breisgau

### **Halle (Saale)**

BBSR (Hrsg.), o. J.: Hauptseite: Internetseite zum Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Unterseite: Integriertes Handlungskonzept „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ der Stadt Halle (Saale), Zugriff: [https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/IntegKonzepte/HalleSaale/HalleSaale\\_node.html](https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/IntegKonzepte/HalleSaale/HalleSaale_node.html) [abgerufen am 14.02.2017].

Lütgert, Christiane (2015): Vortrag „Integrierte Handlungsansätze und ihre Umsetzung – das Beispiel Halle (Saale)“ auf der Transferwerkstatt Aktive Stadt- und Ortsteilzentren „Instrumente des Zentrenprogramms – Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis“ am 22./23. April 2015 in Haldensleben, Zugriff: [www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/AktiveStadtOrtsteilzentren/Transfer11Luetgert.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/AktiveStadtOrtsteilzentren/Transfer11Luetgert.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [abgerufen am 14.02.2017].

Stadt Halle (Saale), GB Stadtentwicklung und Umwelt (Hrsg.) (2013): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Integriertes Handlungskonzept der Stadt Halle (Saale).

*Gespräche mit Experten am 11.10.2016:*

- der Abteilung für Städtebauförderung und -recht, Stadtverwaltung Halle (Saale)
- des Fachbereichs Planen, Team Förderung/Bewilligung, Stadtverwaltung Halle (Saale)

### **Hamburg-Harburg**

Bezirksamt Harburg (2015): Integriertes Entwicklungskonzept Fördergebiet Neuwiedenthal - Rehrstieg, Hamburg-Harburg.

Bezirksamt Harburg (2016): Jahresbericht 2015 über den Stand der Umsetzung des Programms im Fördergebiet Neuwiedenthal-Rehrstieg, Hamburg-Harburg.

Bezirksamt Harburg (Hrsg.): Internetseiten zum Stadtteilbüro Neuwiedenthal im EKZ Galleria Rehrstieg/Pavillon 1, Zugriff: <http://neuwiedenthal.lawaetz.de/home.html> [abgerufen am 21.02.2017].

Bezirksamt Harburg (2016): Zwischennachweis 2015 zum ESF-Bundesprogramm BIWAQ, Hamburg-Harburg.

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung RISE. Leitfaden für die Praxis, Zugriff: [www.hamburg.de/contentblob/3749092/data/leitfadenrise.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/3749092/data/leitfadenrise.pdf) [abgerufen am 27.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 17.01.2017:*

- des Fachamts Sozialraummanagement, Bezirk Harburg, Stadt Hamburg
- der Johann Daniel Lawaetz-Stiftung, Gebietsentwicklung Neuwiedenthal-Rehrstieg
- des UOG - Unternehmer ohne Grenzen e.V.

### **Illingen (Saar)**

Gemeinde Illingen (2006): Illingen 2030 - Projekt Zukunft. Ideen und Leitlinien der Illinger Gemeindeentwicklung.

Gemeinde Illingen (2015): Zentralort Illingen 2030. 1. Fortschreibung des Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK).

Gemeinde Illingen (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [www.illingen.de/leben-in-illingen/innenentwicklung](http://www.illingen.de/leben-in-illingen/innenentwicklung) [abgerufen am 27.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 28.11.2016:*

- des Fachbereichs 3 – Bauen und Wohnen, Dorferneuerung, Denkmalpflege und Städtebauförderung, Gemeindeverwaltung Illingen
- der FIRU GmbH, Zentrenmanagement Illingen

### **Kempten (Allgäu)**

City-Management Kempten e.V. (2014): Sachbericht zu „Aktivitäten Quartiersmanagement Nördliche Innenstadt“, Stand: 15.05.2014.

City-Management Kempten e.V. (ohne Datum): Diverse Produkte zur Öffentlichkeitsarbeit (Flyer, Projektaufrufe et cetera).

City-Management Kempten e.V. (2016): Diverse Protokolle zu Sitzungen der Lenkungsgruppe.

City-Management Kempten e.V. (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: <http://www.cm-kempten.de> [abgerufen am 21.12.2016].

Stadt Kempten (2012): Vorbereitende Untersuchungen. Integriertes Städtebauliches Entwicklungskonzept Nördliche Innenstadt.

Stadt Kempten (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: <https://www.kempten.de/de/einzelhandelskonzept.php>, Planen&Bauen, Stadtentwicklung [abgerufen am 21.12.2016].

*Gespräche mit Experten am 23.11.2016:*

- des Amtes für Wirtschaft und Stadtentwicklung, Stadtverwaltung Kempten (Allgäu)
- des Bauverwaltungs- und Bauordnungsamts, Stadtverwaltung Kempten (Allgäu)
- des City-Management Kempten e.V., Projektmanagement

### **Leipzig**

DNR Daab Nordheim Reutler Partnerschaft > Architekten, Stadt- und Umweltplaner (2014): Evaluierung und Fortschreibung des Städtebaulichen Entwicklungskonzeptes für das Fördergebiet Georg-Schwarz-Straße im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ (SEKO-SOP).

Magistralenmanagement (2014): Protokoll zur Kernteamsitzung Georg-Schwarz-Straße vom 10.10.2014.

Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße (2015): Zwischenbericht Magistralenmanagement im SOP Gebiet Georg-Schwarz-Straße, 3. Jahr 01.07.2013 - 30.06.2014.

Stadt Leipzig (Hrsg.) (2015): Kaleidoskop Georg-Schwarz-Straße. 2. Auflage 04/2015.

Stadt Leipzig, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung (ohne Datum): Leistungsbild, Bund-Länder-Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ (SOP), Fördergebiet Georg-Schwarz-Straße, Ausschreibung Magistralenmanagement, Leistungszeitraum 01.07.2015 - 31.12.2016.

Stadt Leipzig (Hrsg.): Internetseiten zum Programmgebiet Georg-Schwarz-Straße, Zugriff: <http://www.georg-schwarzstrasse.de/> [abgerufen am 18.11.2016].

Stadt Leipzig (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: <https://www.leipzig.de/>, Bauen und Wohnen, Fördergebiete, Georg-Schwarz-Straße [abgerufen am 18.11.2016].

*Gespräche mit Experten am 27.09.2016:*

- des Dezernats Stadtentwicklung und Bau, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, Stadtverwaltung Leipzig
- des Magistralenmanagements Georg-Schwarz-Straße

**Litzendorf**

Büro für Städtebau; Planwerk; Team 4 (2010): Städtebauliches Entwicklungskonzept Litzendorf.

Gemeinde Litzendorf (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: <http://www.litzendorf.de/index.php?id=273,115> [abgerufen am 21.12.2016].

Obrusnik, Edith, Architektin & Stadtplanerin, Bamberg (2016): Projektmanagement in der Gemeinde Litzendorf 2009-2015. Erfahrungsbericht.

Obrusnik, Edith, Architektin & Stadtplanerin, Bamberg (ohne Datum): Arbeitspläne, Projektübersichten und Präsentationen zum Projektmanagement Litzendorf (Materialsammlung).

*Gespräche mit Experten am 14.02.2017:*

- Bürgermeister, Gemeindeverwaltung Litzendorf
- des Büros Edith Obrusnik, Architektin, Stadtplanerin, Projektmanagement

**Ludwigsburg**

Stadt Ludwigsburg (2010): Vorbereitende Untersuchungen „Untere Stadt“.

Stadt Ludwigsburg (2014): Geschäftsordnung des Gestaltungsbeirats.

Stadt Ludwigsburg (2015): Fortschreibungsbeschluss der strategischen Ziele und Leitsätze des Stadtentwicklungskonzeptes der Anlage 1 zur Vorlage 262/2015.

Stadt Ludwigsburg (2016): Präsentation zur städtebaulichen Erneuerung in Ludwigsburg in den Jahren 2016 und 2017 vom 26.10.2016.

Stadt Ludwigsburg (2016): KSIS. Steuerung und Information für Kommunen (Informationsbroschüre).

Stadt Ludwigsburg (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [www.ludwigsburg.de/Lde/start/stadt\\_buerger/Stadtsanierung.html](http://www.ludwigsburg.de/Lde/start/stadt_buerger/Stadtsanierung.html), Stadtentwicklung, Stadtsanierung [abgerufen am 21.12.2016].

*Gespräche mit Experten am 21.11.2016:*

- des Fachbereichs Stadtplanung und Vermessung, Stadtverwaltung Ludwigsburg
- des Ludwigsburger Innenstadt LUIS e.V., Innenstadtbeauftragter
- des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung, Team Integrierte Stadtentwicklung, Stadtverwaltung Ludwigsburg
- des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung, Team Wirtschaftsförderung, Stadtverwaltung Ludwigsburg

**München**

Landeshauptstadt München (2012): ISEK Kurzfassung, Integriertes Stadtteilentwicklungskonzept Pasing, Vorbereitende Untersuchungen im Rahmen des Städtebauförderungsprogramms „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“.

Landeshauptstadt München (2016): Aktive Zentren Pasing – Bericht zur Zwischenevaluation.

MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (2015): Pasing gemeinsam gestalten – Werbe- und Gestaltungskonzept für das Pasinger Zentrum (Flyer).

MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (2015): aktiv.gestalten – Kommunales Förderprogramm der Landeshauptstadt München für Eigentümerinnen und Eigentümer von Wohn- und Gewerbeflächen (Flyer)

MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (2015): Richtlinien zum Kommunalen Förderprogramm der Landeshauptstadt München (Booklet).

MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [www.aktive-zentren-pasing.de](http://www.aktive-zentren-pasing.de) [abgerufen am 20.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 19.10.2016:*

- der MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH, Sanierungsträger und Stadtteilmanagement
- des Referats für Stadtplanung und Bauordnung, Hauptabteilung Stadtsanierung und Wohnungsbau, Verwaltung der Landeshauptstadt München

**Münster**

Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) Bahnhofsviertel Münster e.V. (Hrsg.): Internetseiten, Zugriff: <https://www.bahnhofsviertel-muenster.de/investitionen/> [abgerufen am 23.03.2018]

Stadt Münster (Hrsg.): Einrichtung eines Verfügungsfonds im Rahmen des Städtebauförderprogramms Aktive Stadt- und Ortsteilzentren für das Programmgebiet Münster-Innenstadt. Öffentliche Beschlussvorlage V/0012/2012/1 vom 27.02.2012.

Stadt Münster (2015): Vom Bahnhof in die Stadt | Die Zukunft der Windhorststraße. Auslobung zum Gutachterverfahren.

Stadt Münster (Hrsg.): Städtebauförderung: Fortschreibung Integriertes Handlungskonzept Münster-Innenstadt. Öffentliche Beschlussvorlage V/0300/2016 vom 07.06.2016.

Stadt Münster (Hrsg.): Förderung von Stadterneuerungsprojekten: Sachstand 2016 und Anträge 2017. Öffentliche Beschlussvorlage V/1043/2016 vom 16.11.2016.

Stadt Münster, Münster Marketing (Hrsg.): Geschäftsbericht 2015.

Stadt Münster, Münster Marketing (Hrsg.): Internetseiten zum Citymanagement, Zugriff: [www.stadt-muenster.de/tourismus/startseite.html](http://www.stadt-muenster.de/tourismus/startseite.html) [abgerufen am 20.02.2017].

*Gespräche mit Experten am 16.11.2016:*

- des Amtes für Stadtverwaltung, Stadtplanung, Verkehrsplanung, Stadtverwaltung Münster
- des Münsteraner Marketing, City- und Veranstaltungsmanagements

**Wassertrüdingen**

Citymanagement Wassertrüdingen (2013): Präsentation zum Citymanagement auf dem Unternehmerforum des Landkreises Ansbach am 02.02.2013.

Holzinger, eberl, Fürhäuser Architekten (Hrsg.): Wassertrüdingen. Städtebauliche Erneuerung. Maßnahmenplan, Stand: 25.01.2016.

Stadt Wassertrüdingen (Hrsg.): Internetseiten zur Zentrenentwicklung, Zugriff: [www.wassertruedingen.de/index.php?id=2920,1](http://www.wassertruedingen.de/index.php?id=2920,1) [abgerufen am 18.11.2016].

*Gespräche mit Experten am 18.10.2016:*

- der Bauverwaltung, Stadtbaumeister, Stadtverwaltung Wassertrüdingen
- des Büros Planwerk, Citymanagement
- der Finanzverwaltung, Stadtkämmerer, Stadtverwaltung Wassertrüdingen
- Zweite Bürgermeisterin, Stadtverwaltung Wassertrüdingen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Datenquellen und Informationsgrundlagen der Untersuchung	10
Abbildung 2: Akteurskonstellationen beim Management der Zentrenentwicklung (in Prozent)	16
Abbildung 3: Aufgabenbereiche und Themen des Managements der Zentrenentwicklung (in Prozent)	17
Abbildung 4: Verteilung der Akteurskonstellation bezogen auf alle Aufgabenbereiche und Themen (in Prozent)	17
Abbildung 5: Koordinierungs- und Managementaufgaben zur Umsetzung der Fördervorhaben (in Prozent)	18
Abbildung 6: Verteilung der Akteurskonstellation bezogen auf alle erfassten Koordinierungs- und Managementaufgaben (in Prozent)	18
Abbildung 7: Übersicht zu den untersuchten Beispielen aus der Praxis	20
Abbildung 8: Fördergebiet Baunatal Zentrum	21
Abbildung 9: Akteurs- und Beteiligungsstrukturen im Kernbereichsmanagement	24
Abbildung 10: Fördergebiet Berlin Wilhelmstadt	25
Abbildung 11: Organisation der Zusammenarbeit in der Wilhelmstadt	28
Abbildung 12: Fördergebiet Bruchsal Nord-West	29
Abbildung 13: Logo zum Beteiligungsprozess „Bruchsal morgen“	30
Abbildung 14: Auszug aus dem Masterplan zur Entwicklung der Bahn-Stadt Bruchsal	31
Abbildung 15: Fördergebiet Bürstadt Innenstadt	33
Abbildung 16: Akteurs- und Beteiligungsstruktur in Bürstadt	34
Abbildung 17: Fördergebiet Dülmen Innenstadt	37
Abbildung 18: Arbeitsstruktur der Steuerungsgruppe (IGZ)	39
Abbildung 19: Fördergebiet Freiburg Sanierungsgebiet Betzenhausen-Bischofslinde	41
Abbildung 20: Visualisierung zum Umbau des Betzenhausener Torplatzes	42
Abbildung 21: Akteurs- und Beteiligungsstruktur im Sanierungsgebiet Betzenhausen-Bischofslinde	42
Abbildung 22: Fördergebiet Halle (Saale) Innenstadt	45
Abbildung 23: Fördergebiet Hamburg Neuwiedenthal-Rehrstieg	49
Abbildung 24: Aufgaben des Gebietsentwicklers	52
Abbildung 25: Fördergebiet Illingen (Saar) Zentralort 2030	53
Abbildung 26: Fördergebiet Kempten (Allgäu) Sanierungsgebiet Nördliche Innenstadt	57
Abbildung 27: Fördergebiet Leipzig Georg-Schwarz-Straße	60
Abbildung 28: Arbeits- und Akteursstruktur Georg-Schwarz-Straße	63
Abbildung 29: Fördergebiet Litzendorf Ortskern	64
Abbildung 30: Mitglieder- und Vereinsstruktur „Lebendiges Litzendorf e.V.“	67
Abbildung 31: Fördergebiet Ludwigsburg Untere Stadt	68
Abbildung 32: Fördergebiet München Zentraler Geschäftsbereich Pasing	73
Abbildung 33: Aufgaben der Sanierungsträgerin und des Stadtteilmanagements	76
Abbildung 34: Fördergebiet Münster Innenstadt	77
Abbildung 35: Fördergebiet Wassertrüdingen Altstadt	81
Abbildung 36: Übersicht zu den Empfehlungen für die kommunale Praxis	85

## Bildnachweis

Seite 22, beide oben:	Gereon Holtschneider
Seite 26, links unten:	Koordinationsbüro für Stadtentwicklung und Projektmanagement KoSP GmbH
Seite 30, beide unten:	Stadt Bruchsal
Seite 47, links oben	Thomas Ziegler, Stadt Halle (Saale)
Seite 50, beide:	Lawaetz-Stiftung
Seite 51, beide:	Lawaetz-Stiftung
Seite 54, rechts:	Gemeinde Illingen
Seite 55, links:	Gemeinde Illingen
Seite 56:	Gemeinde Illingen
Seite 58, rechts:	Quartiersmanagement Nördliche Innenstadt
Seite 66, links:	Ronald Rinklef

Seite 66, rechts:	Dana Klaumünzer
Seite 69, rechts:	Stadt Ludwigsburg
Seite 70, links:	Stadt Ludwigsburg
Seite 71, beide oben:	Stadt Ludwigsburg
Seite 74, rechts oben:	MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH
Seite 74, links unten:	MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH
Seite 75, beide:	MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH
Seite 82, beide:	Citymanagement Wassertrüdingen
Seite 83, links oben:	Citymanagement Wassertrüdingen
Alle weiteren Fotos:	complan Kommunalberatung GmbH